



Universitetet
i Stavanger

“Prosjektevaluering: En viktig suksessfaktor for
organisasjonsendring”

Masteroppgave
Executive MBA ved
Universitetet i Stavanger

Forfatter: Karianne Aarøy
Veileder: Rune Todnem By

Våren 2018



Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Executive MBA

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:
ENDRINGSLEDELSE

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

“Prosjektevaluering: En viktig suksessfaktor for organisasjonsendring.”

“Project evaluation: An important success factor for organizational change.”

FORFATTER(E)

Kandidatnummer:

231793
.....
.....

Navn:

Karianne Aarøy
.....
.....

VEILEDER:

Rune Todnem By

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvordan prosjektevaluering kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring. Det vil bli sett på om evaluering blir håndtert som metode, om verktøyet tilfredsstillende behøver og om en ser i organisasjonen nytteverdi av evalueringen som læring og varig verdiskapning. Forskningsspørsmålet er å undersøke hvordan prosjektevaluering kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring.

En enkelt casestudie i Statoil benyttes for å støtte den undersøkende forskningen som grunnlag for erfaring med bruk av viktige suksessfaktorer for en endring mens den andre delen bygger på bruk av evaluering som metode. Det vil bli sett på om metoden og verktøy er tilstede, og om det er felles forståelse blant brukerne om hva som er nyttig med evaluering og hvordan deling av kunnskap organisatorisk kan sikre varig verdiskapning.

Kapittel 1 inneholder kort presentasjon av Statoil og den ene casen som ble lagt til grunn for intervjuene. Mål og delmålene for å svare på forskningsspørsmålet vil bli presentert, bakgrunn for valg av oppgaven samt de problemstillinger som en ønsker å ta opp i arbeidet.

Kapittel 2 gir en oversikt over fremskaffet teori om temaet læring, prosjektledelse, endring og endringsklarhet. Den teoretiske diskusjonen om hva litteraturen kjennetegner som avgjørende faktorer for å gjennomføre en vellykket organisasjonsendring med bruk av evalueringsresultater og gjennomføring av et prosjekt. En diskuterer også hvordan en sikrer at en lærer av vellykkede og mindre vellykkede endringer. Poenget med evalueringer er å forstå hvorfor / hvorfor ikke noe fungerte slik at en skaper varig læring og verdi med å for eksempel dele kunnskap med andre.

I Kapittel 3 presenteres de metoder som ble anvendt for å frembringe resultatene; semi-strukturert intervju og elektronisk spørreundersøkelse.

Funnene som fremkommer i Kapittel 4 viser at forskningsfunnene i stor grad støtter litteraturen. Litteraturen stemmer overens med de faktorene som har vært avgjørende både med hensyn på casen og på generelt grunnlag, som kjennskap til verktøy, bruk av evaluering og hva er gevinsten med bruk av evaluering. Forbedringspotensialet ligger muligens i å ha klare formål og forventninger til evalueringer. I vedlegg 3 tillater en å presentere et forslag til ny evalueringsmal i forbindelse med PD03- prosessen i Aris, Statoils Styrende Dokumentasjon (Imslund, 2018)

I Kapittel 5 konkluderer oppgaven at prosjektevaluering er en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring ved at å anerkjenne evaluering og lære av det positive og negative så vil en kunne med dette bidra til å styrke endringsklarheten som igjen vil bidra til å være en viktig suksessfaktor for organisasjonsendring. En ser at verktøy og metode er tilstede men det er et behov for å øke fokus på kvalitet, på utførelse av evaluering og sikre forståelse for hvordan en skaper varig verdi og behovet for å sikre bred læring for hele organisasjonen, og ikke bare overfladisk læring for isolerte deler i organisasjonen. Som et resultat av dette legges ved i vedlegg 3 og 4 forslag til evalueringsmal og en One-slider med formål og verdi av evaluering for Statoil. En evalueringsmal for implementering i hele organisasjonen, og et forslag til hvordan å samle, formidle / dele denne informasjonen på tvers av organisasjon - i dette tilfellet Statoil (via allerede eksisterende nettbasert system). Dette for å bidra til å forbedre evalueringselementet i alle prosjekter.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Universitetet i Stavanger, og er den avsluttende oppgaven for min masterutdanning Executive Master in Business Administration (EMBA). Arbeidet er nå ved veis ende. Det har vært en spennende, men også utfordrende prosess som har vært svært lærerik. Selv om det til tider har følt som en ensom prosess, er det flere som har bidratt til at dette prosjektet har blitt gjennomført, og som fortjener en stor takk.

Først og fremst en takk til min veileder, Rune Todnem By, for gode tips og raske tilbakemeldinger. Takk for all hjelp fra de mest elementære skrivefeil til mer teoretiske og analytiske vurderinger. Denne hjelpen har vært helt uvurderlig.

En stor takk også til min arbeidsgiver som gav meg inspirasjon til problemstilling og valg av oppgave.

Takk til kollegaer som stilte opp til intervju, for tilgang til rapporter og dokumenter til casen. En takk til alle som deltok på spørreundersøkelsen, uten deres konstruktive tilbakemeldinger hadde det ikke vært lett å konkludere.

En stor takk til Elin Skogøy for korrekturlesing av min oppgave og drøfting av ulike problemstillinger igjennom hele prosessen.

Jeg vil også takke venner og familie som har stilt opp, servert kaffe på sene kvelder, lest korrektur og kommet med gode innspill hele veien og gitt gode oppmuntrende råd og støtte når det enkelte dager har vært tungt å se målet.

Må også takke min 3 barn som har vist stor tålmodighet med en mor som også har måttet prioritert sine egne lekser og forberedelser i deres hektiske hverdag.

Førresfjorden, mai 2018

Karianne Aarøy

Innhold

Sammendrag	3
Forord.....	5
1.Innledning	10
1.1 Forskningsspørsmål og valg av oppgave	12
1.2 Bakgrunn for valg av oppgave	14
1.3 Avgrensning	16
1.4 Statoil	17
1.5 Oversikt over organisasjonen	18
1.6 Om forretningsområde Markedsføring, Midtstrøm og Prosessering (MMP)	18
1.7 Presentasjon av Case M5.....	19
1.8 Hva var resultatene med start og hvilke mål ønsket en å nå i denne case M5	20
1.9 Oppsummering	22
2.Teori.....	23
2.1 Innledning.....	23
2.2 Betydningen av kommunikasjon og deltakelse	23
2.3 Behov for endringsklarhet.....	24
2.4 Læring	27
2.5 Kotters “Eight step of Change”	29
2.6 Prosjektevaluering	34
2.7 Oppsummering	36
3.Metode	37
3.1 Innledning.....	37
3.1 Metodetilnærming og forskningsdesign.....	38
3.2 Kvalitativt casestudie	39

3.3 Semistrukturert intervju.....	40
3.4 Utvalg av casestudie og intervjuobjekter	41
3.4.1 Valg av casestudie	41
3.4.2 Valg av intervjuobjekter	41
3.4.3 Forberedelse, gjennomføring.....	42
3.5 Spørreundersøkelse	43
3.5.1 Valg av deltakere til spørreundersøkelsen.....	44
3.6 Databehandling.....	45
3.6.1 intervjuer.....	45
3.6.2 Spørreundersøkelse.....	45
3.7 Krav til metode.....	46
3.7.1 Ivaretagelse av reliabilitet og validitet.....	46
3.6.2 Etske problemstillinger.....	48
3.7 Oppsummering	48
4.Funn og diskusjon	50
4.1 Innledning.....	50
4.2 Bruk av evalueringselementene i de ulike verktøy som Etterlevelse og lederskap, LEAN og PD03 prosessen	51
4.2.1 Funn	51
4.2.2 Diskusjon	52
4.3 Ta ut læring	53
4.3.1 Funn på individ nivå.....	53
4.3.2 Funn på team nivå.....	54
4.3.3 Funn på organisatorisk nivå.....	54
4.3.4 Diskusjon av individuell, team og organisatorisk læring	55

4.4 Varig verdiskapning	56
4.4.1 Funn	56
4.4.2 Diskusjon:	57
4.5 Endringsklarhet	58
4.5.1 Funn	58
4.5.2 Diskusjon	59
4.6 Forbedringsmomenter	60
4.6.1 Funn	60
4.6.2 Diskusjon	60
4.8 Oppsummering	61
5. Konklusjon	62
5.1 Delmål 1	62
5.2 Delmål 2	64
5.3 Delmål 3	64
5.4 Delmål 4	67
5.1 Anbefalinger	68
5.1.1 Anbefalinger for fremtidig forskning	68
5.1.2. Anbefalinger til praktikere	68
Referanser	69
Oversikt over figurer	72
Oversikt over tabeller	72
Spørsmål til intervjuet (Semistrukturert intervju)	73
Vedlegg	74
1. Modell for etterlevelse og lederskap hentet fra Statoil boken (2017)	74
2. Funn, graf fremstilling av kvalitative og kvantitative resultater av spørreundersøkelsen. 77	

3. Evalueringsmal av Karianne Aarøy.....	95
4. One-slider, presentasjon av formål og verdien av evaluering for Statoil av Karianne Aarøy	102
5. Rapport av case M5	104

1. Innledning

Denne masteroppgaven omhandler hvordan prosjektevaluering kan være en suksessfaktor i organisasjonsendring, men også bidra til større endringsklarhet innenfor og utenfor organisasjonen med hensyn til generisk læring for et bredere spekter av fremtidige prosjekter og mer fokusert læring med hensyn til lignende prosjekter i fremtiden. En vil bruke relevant metodikk for å undersøke nåværende tilnærming til prosjektevaluering.

Rolstadås et al. (2014) ser av erfaringer i prosjekter at en ikke i stor grad prioriterer tid til evaluering dette kan skyldes mange årsaker. Det kan være et kostbesparende tiltak men det kan bety også at det ikke er en prioritet - personell har allerede flyttet til de neste prosjektene og bruk av eksterne kan føre til at de ikke er opptatt av evalueringen i samme grad. Men en bør se viktigheten av evalueringsrapporten med det å skape varig verdiskapning og ta ut læring for fremtidige prosjekter. For at evaluering kan ha en verdiskapning er det viktig at en både henter ut positive og negative faktorer som kan tas med til neste gang en gjør en slik oppgave eller gjennomfører en prosess. Det vil en komme tilbake til i Kapittel 2.5 Prosjektevaluering.

Med denne oppgaven vil en prøve å identifisere om evaluering kan bidra som en suksessfaktor for å øke endringsklarhet som igjen vil bidra til å bedre oppstart av prosjekter eller endringer. Klarhet er de forløpene til atferdene av enten motstand mot eller støtte for en innsats i en endring som kan utgjøre limet for en potensiell suksessfaktor i en organisasjonsendring.

Den praktiske erfaringen vil en knytte til teorien om evaluering basert på Kotters (1996) "Eight steps of Change" men vil ha hovedfokus på steg 8 som fokuserer på evaluering og evaluering i prosjektledelse og endringsklarhet.

Statoil har flere metoder i dag for å gjennomføre ulike oppgaver, men en ønsker allikevel å undersøke hvordan prosjektevaluering kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring. Disse metodene er blant annet verdistrømsanalyse i LEAN og "Etterlevelse og lederskap" (se vedlegg 1 for ytterligere informasjon). Fellesnevner til de verktøyene er at etter oppgaven er løst skal det gjennomføres evaluering for å ta ut læring og forbedring for da å kunne bruke den læringen inn i neste oppgave for å øke kvaliteten. Det en ønsker å synliggjøre med denne oppgaven er verdiskapningen som ligger i evaluering.

Som nevnt av Rolstadås et al. (2014) vektlegges ikke nok tid til evaluering som et resultat av dette kan det foreslås at det ikke tas ut nok læring av evaluering. Hvordan kan dette økes for å bidra til økt nivå på endringsklarhet. Hvordan kan en ta ut mer læring både individuelt, i prosjekter og organisatorisk. Dette vil bidra til forhøyet endringssuksess.

1.1 Forskningsspørsmål og valg av oppgave

I forskningsprosjektet undersøker en om prosjektevalueringer er en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring. Klarhet er de forløpene til atferdene av enten motstand mot eller støtte for en innsats i en endring. Dette skal en se på om en kan øke med resultater av evaluering. Nedenfor i tabell vil mål og delmål bli beskrevet og identifisert hvor i oppgaven disse blir løst.

Mål/Delmål	Beskrivelse	Metode	Kapittel
Mål 1	Å etablere prosjektevaluering best praksis for å støtte endringssuksess gjennom økende nivåer av endringsklarhet.		
Delmål 1	Undersøke og synliggjør verdien av prosjektevaluering for en mulighet å kunne bidra til økende endringsklarhet.	Evaluere deler av tilgjengelig litteratur angående endringsledelse og prosjektledelse.	Kapittel 2 teori 2.2 Betydningen av kommunikasjon og deltakelse 2.3 Behov for endringsklarhet 2.4 Læring 2.5 Kotters "Eight Step of Change" 2.6 Evaluering i prosjektledelse
Delmål 2	Bruk relevant metodikk for å undersøke nåværende tilnærming til evaluering og verdsettelse til prosjektevaluering	Gjennomføres som intervju og spørreundersøkelser	Kapittel 3 Metode 3.1 Metodetilnærming og forskningsdesign 3.3 Semistrukturert intervju 3.5 Spørreundersøkelse
Delmål 3	Utarbeide et forslag til en generell mal for evaluering av prosjekt		Vedlegg 3 og 4
Delmål 4	Utarbeide et utkast til rapport for case M5		Vedlegg 5

Tabell 1 Oversikt over mål og delmål.

Det en ønsker å se på her i denne oppgaven er gjennom intervjuer og spørreundersøkelse om hvordan prosjektevaluering kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring. Av de fremkommende resultatene vil en da kunne se om en har sikret forståelse for hvilken verdiskapning det ligger i å gjennomføre evaluering og hva læring kan en hente ut av evalueringen. Gjennom å vurdere resultatene av intervjuer og spørreundersøkelser linket til relevant litteratur om prosjekt- og endringsledelse ønsker en å kunne synliggjøre hva er verdiskapningen i bruk av resultatet av en evaluering

Oppgaven starter med en redegjørelse for valg av tema. Videre skrives det kort om Statoil, og presenterer forretningsområdet Markedsføring, Midtstrøm og Prosessering (MMP) som enheten hvor CASE M5 er organisert i. De intervjuede vil baseres på en spesifikk case som en kaller Case M5, en M5 er en notifikasjonstype som er en endringsmelding i SAP for å initiere og følge opp arbeid for å oppdatere anleggsinformasjon, mens spørreundersøkelsen vil favne evaluering på generell basis.

Grunnlaget for hvorfor den spesifikke casen er valgt er å benytte den til å kunne svare på mål 1: Hvordan kan gjennomføring av prosjektevaluering gi verdiskapning til fremtidige prosjekter, dette kan sees også i sammenheng med organisasjonsendring. Og delmål 2: bruke relevant metodikk for å undersøke nåværende tilnærming til evaluering og verdsettelse til prosjektevaluering. Deretter presenteres oppgavens problemstilling og avgrensning.

Teoridelen er konsentrert om et knippe teorier som er valgt på grunnlag av relevans i forskningsspørsmålet å undersøke hvordan prosjektevaluering kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring. Teorien skal tjene som ramme og som hjelp for å kunne svare på problemstillingen. En har valgt å legge hovedvekt på Kotter (1996) sin endringsteori da den er veldig relevant, spesielt steg 8 som fokuserer på hvordan en kan identifisere suksessene i en gjennomført endring og ser også på hva en har skrevet om evaluering i prosjektledelse. En har også identifisert kritikk av Kotter (1995) som Hughes (2011) har omtalt hvor han utfordrer arbeidet til Kotter som ikke består av forskning, men enkelte intervjuer. Men allikevel med det bakteppe er Kotter velkjent og godt omtalt for sin praktiske tilnærming til endringsledelse så en ønsker å basere teorien på hans teori "Eight steps of Change". I metoddelen redegjøres det for valg av metode og datainnsamling og tilslutt vil en i resultatdelen presentere funnene som er

gjort i forskningsprosjektet. Disse funnene blir analysert og diskutert i et eget analysekapittel, før en til slutt vil konkludere om hvordan prosjektevaluering kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring

1.2 Bakgrunn for valg av oppgave

En erfaring fra tidligere gjennomføringer av prosjekter har en ikke kunnet observere at en har evaluert, som både de tingene i prosjektene som gikk bra og de tingene som feilet, og tatt ut læring før neste prosjektoppstart. Den mest undervurderte og oversette oppgaven ved avslutningen av et prosjekt er evaluering og erfaringsgjennomføring sier Rolstadå, at. el (2014). Den kunnskapen som deltakerne har opparbeidet seg gjennom prosjektet må deles så andre kan lære av erfaring, den må også kunne bidra i et større perspektiv. Det som er viktig er å trekke lærdom av det som gikk bra og forstå hvorfor det gikk bra og identifisere de tingene som ikke gikk så bra å undersøke hvorfor og ta læring av disse. Det Rolstadå et al. (2014) ser av erfaringer i prosjekter er at en ikke i stor grad prioriterer tid til trinn 4 nemlig evaluering det kan skyldes mange årsaker. Årsakene kan være at en har uteglemt det i planene eller en har sklidd på plan og da vil evaluering samt avslutning blir skadelidende når prosjektet jobber med å levere på avtalt sluttdato. En annen årsak kan være at en har startet demobilisering av personell for tidlig å ikke har vektlagt arbeidet som ligger igjen i denne slutfasen. Som Tangaard (2018) viser med en styrkebasert måte å evaluere på kan bli kalt “valuere” basert ut i fra hva en verdsetter kan dette føre til anerkjennelse og refleksjon over viktigheten med evaluering. Dette vil også kunne føre til styrket endringsklarhet som igjen vil bidra til selve suksessfaktoren evaluering i en prosjektgjennomføring.

Basert på slik kunnskap fra læring overført til andre kan man ta en beslutning i fremtiden hvis sammenlignende tilnærming eller beslutning er relevant i lignende kontekst. Et av bidragene kan være å inkludere følgende i et rapportformat for fremtiden:

- 1) Prosjektspesifikke evalueringer som informerer om utforming og gjennomføring av lignende prosjekter i fremtiden.
- 2) Generelle evalueringer av prosjektet som informerer om utforming og gjennomføring av generiske prosjekter i fremtiden.

Kolbs Lærings sirkel (1984 i McLeod, 2010) viser også at effektiv læring er når en som individ utvikler seg gjennom de 4 læringstrinnene. Denne prosessen er jo lik mange andre slike prosesser som brukes i dag. Det å ta ut læring og evaluere erfaringer å bruke de på nytt inn igjen fra starten vil sikre at for hver gang en starter på nytt i en slik sirkel så er det med hakket bedre kvalitet. Da vil en hele tiden kunne utvikle seg og ikke minst kunne ta vekk det som viser seg å ikke fungere i en læringsprosess.

Så med denne bakgrunnen er det å evaluere og ta ut læring viktig for å drive en organisasjon fremover. Interessen for å ta ut læring av de erfaringene, både de hvor en lykkes og de som en feilet med, til oppgaveløsningen er nettopp det som kan sørge for varig verdiskapning så en kan lykkes enda bedre med nye endringer, dette danner grunnlaget for denne oppgaven. Dette kan også bidra med å fremskynde oppstartsprosessen i prosjekter eller endringer da en kan ha en mye bedre forståelse for hvordan slike oppgaver kan løses eller problemstillinger som må håndteres. Dette vil skape en større grad av endringsklarhet som Armenakis, Harris og Mossholder (1993) identifiserer som de to viktigste komponentene. De ser på ansattes oppfattelse av nødvendigheten av endringene og deres oppfattelse av hvorvidt organisasjonen er i stand til å gjennomføre endringene. Basert på dette vil en kunne med å høyne endringsklarhet bidra til å styrke mulig suksess for endring. Dette vil være bindeleddet mellom prosjektevaluering og endring.

Med bakgrunn fra Statoil var det naturlig å søke inn i egen organisasjon for å se om en kunne finne en case som kunne være med å se på teori opp imot hvordan endringen og med tilhørende evaluering ble gjennomført i praksis.

Da en identifiserte case M5, en M5 notifikasjon er en endringsmelding i SAP for å initiere og følge opp arbeid for å oppdatere anleggsinformasjon, var bakgrunnen for valget av denne casen at endringen hadde blitt gjennomført, og personell og dokumentasjon var tilgjengelig. Her vil en se på delmål 2: Bruk relevant metodikk for å undersøke nåværende tilnærming til evaluering og verdsettelse til prosjektevaluering. Prosjektet oppstod ved at en i 2014 startet å måle på alle Statoils anlegg i et Operational Performance Dashbord (OPD) og da så en at en hadde utfordringer ved dette anlegget som låg nederst i disse målingene. Dette førte til at det ble satt ned en gruppe som utarbeidet en strategi som beskrev nåsituasjon og de største utfordringene knyttet til M5 behandling. I tillegg beskrive målsettinger for å nå ønsket situasjon og foreslå

tiltak for perioden 2014-2017 som fører til at Statoil Kårstø kan håndtere nye drifts M5 notifikasjoner iht. prioritering (stanse stigning) og redusere M5 backlogg til et akseptabelt/målsatt nivå.

En ønsket å gjøre en vurdering av hvilke suksesskriterier som ligger til grunn for at nettopp dette arbeidet lyktes. Ta ut læringen som gjør at en kan videreformidle disse kriteriene til andre som ønsker å gjøre slike endringer. Som delmål 4 til EMBA-leveransen vil være et forslag til rapport av denne case M5.

En ønsker også å se på evaluering på generell basis, om en har tilgjengelig verktøy og prosesser som håndterer evaluering, kjenner en til disse og til slutt er det behov for forbedring av metodikk rundt disse prosessene.

Det er en veldig spennende oppgave og kan samtidig bringe inn teori for å bygge under hvorfor evaluering er viktig å gjennomføre for en organisasjon. Basert på disse resultatene vil en kunne svare på hvordan prosjektevaluering kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring.

1.3 Avgrensning

Det er klart at identifisering av suksessfaktorer i prosjekter generelt er et altfor omfattende tema som krever langvarig forskning og analyse av flere prosjekter i ulike virksomheter. Derfor ønsker en å begrense oppgaven til en grundig analyse av et vellykket prosjekt gjennomført i Statoil, med tanke på å identifisere om evaluering kan bidra til å styrke endringsklarhet som en suksessfaktor i prosjektet og gjennomføre en spørreundersøkelse som vil kunne besvare oppgaveteksten på generelt grunnlag. En mener at disse faktorene gjør seg gjeldende i de fleste prosjekter. Dermed ligger oppgavens avgrensning i å se på bruk av evaluering generelt i Statoil og evaluering som suksessfaktor i et prosjekt, Case M5. Med sikte på å peke på de forhold som hvordan organisatorisk suksess kan forbedres gjennom økt grad av endringsklarhet ved en mer fokusert og økt bruk av evalueringer av prosjekter. En vil også ta hensyn til generisk læring for et bredere spekter av fremtidige prosjekter og mer fokusert læring med hensyn til lignende prosjekter i fremtiden.

1.4 Statoil

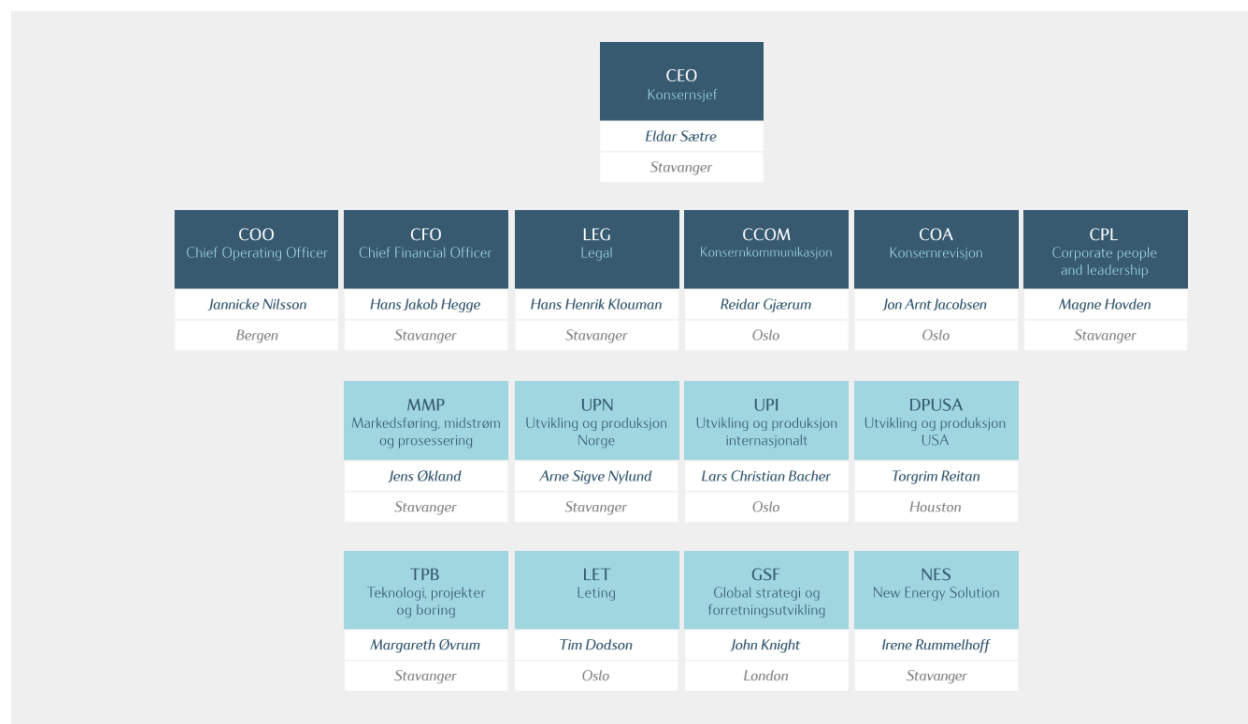
Statoil er et norsk energiselskap med virksomhet i 35 land. Siden 1972 har en drevet leting etter samt utvikling og produksjon av olje og gass på norsk sokkel, hvor Statoil er en ledende operatør. Fra tidlig på 90-tallet har Statoil bygget opp en global virksomhet med et sterkt fotfeste i Europa, Afrika, Nord-Amerika og Brasil. Statoil har utviklet en portefølje av nye energiløsninger, som i dag forsyner 650.000 britiske hjem med vindkraft (Statoil, 2016).

Den norske stat er hovedaksjonær med eierandel på 67 prosent som forvaltes av Olje- og energidepartementet. Med en markedsverdi omkring 400 milliarder kroner er selskapet Norges desidert mest verdifulle, og det er blant verdens 50 største selskaper uavhengig av bransje, Statoil skaper verdi gjennom sikker og effektiv drift, nyskapende løsninger og teknologi. Statoils konkurransekraft er grunnlagt på vår verdibaserte prestasjonskultur, med hovedvekt på åpenhet, samarbeid og kontinuerlige driftsforbedringer. Verdiene til Statoil er å være åpen, skape samarbeid, være modig og omtenssom, disse verdiene brukes til å rettlede de ansattes valg, handlinger og hvordan en samarbeider. Verdiene uttrykker de idealer en søker å leve opp til hver eneste dag. (Statoil- boken versjon 4, 2017).

1.5 Oversikt over organisasjonen

Statoil består av åtte forretningsområder, stabs- og støttefunksjoner, samt konsernkommunikasjon. Eldar Sætre er konsernsjef.

Statoils organisasjon og forretningsområder



Figur 1 Organisasjonskart konsernledelse med tilhørende forretningsområder

1.6 Om forretningsområde Markedsføring, Midtstrøm og Prosessering (MMP)

Markedsføring, midtstrøm og prosessering skal maksimere verdiskapingen i Statoils midt- og nedstrømvirksomhet gjennom sikker, pålitelig og effektiv drift. Forretningsområdet har ansvar for å realisere verdipotensialet som ligger i alle Statoils markedsførte og handlede produkter så som olje, naturgass og væskeprodukter.

Statoils raffinerier, prosessanlegg og terminaler er foredlingsanlegg og transportknutepunkt som har som oppgave å omdanne råolje og naturgass til dagligvarer som bensin, diesel, fyringsolje og naturgass klar til forbruk. En pålitelig verdikjede for olje og gass er viktig for å gi forbrukerne en trygg og langsiktig energiforsyning, noe som er nødvendig for å skape økonomisk vekst. Trygge

og effektive anlegg spiller derfor en svært viktig rolle når det gjelder å holde samfunnshjulene i gang.

1.7 Presentasjon av Case M5

Case M5 danner underlaget til de intervjuede slik at de hadde en spesifikk endring å knytte informasjonen til. Mens totaliteten av masteroppgavene er bygget opp på generelt grunnlag.

Enheten Technical and plant optimization (TPO) Kårstø er en funksjonsbasert leveranse-enhet. Enheten har fått tildelt ansvar fra anleggsdirektør for å styre teknisk integritet og for å levere teknisk støtte til drift, vedlikehold og prosjekter definert i PD03- prosessen i Aris Statoils styringssystem, Life Cycle Information (LCI) er en enhet som har blant annet ansvar for å oppdatere anleggsinformasjon.

Systemet som brukes for å håndtere anleggsinformasjon er SAP (Systeme, Anwendungen, Produkte). Systemet brukes til å melde inn oppdateringer og endringer i anleggsinformasjon og til å styre vedlikeholdsprogrammene.

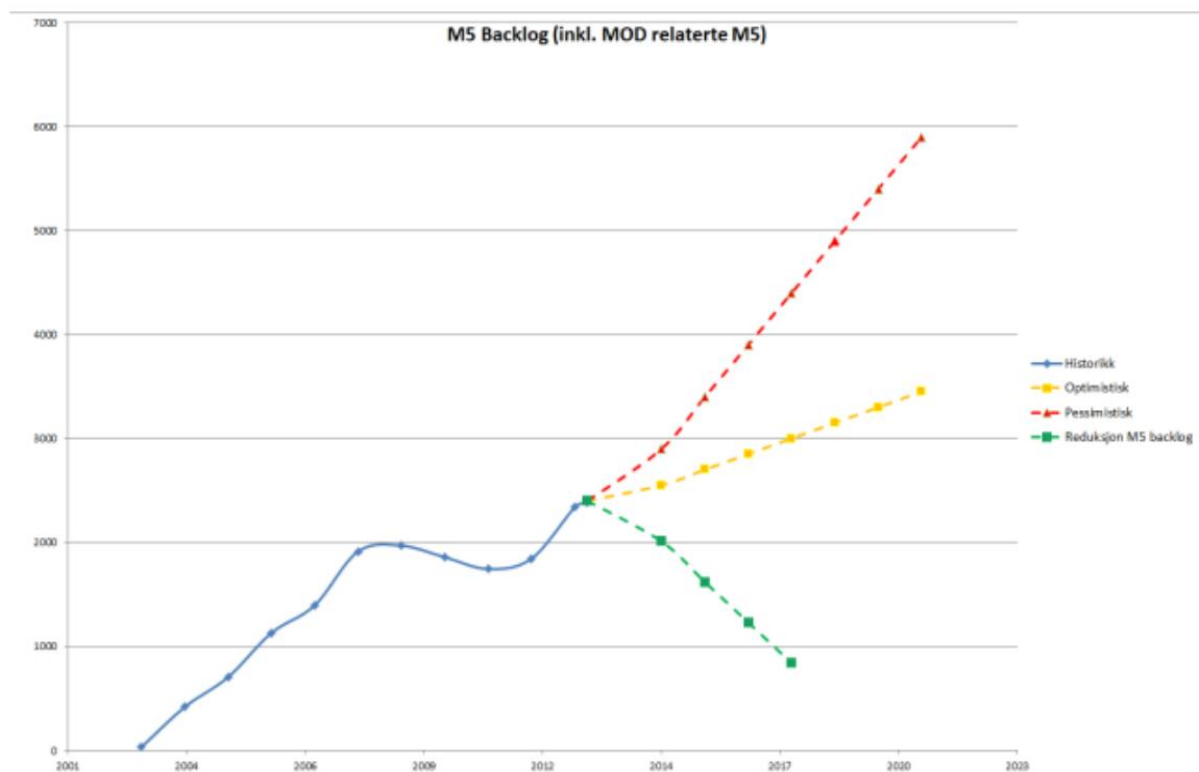
Man kan dele vedlikehold inn i to hovedgrupperinger. Tilstandsbasert og kalenderbasert vedlikehold. Tilstandsbasert vedlikehold vil si at man måler en faktor, eksempelvis en vibrasjon, på en komponent som er i gang og setter resultatet opp mot hva som er ført opp som forsvarlig i forhold til komponenten på den gitte kjøretime. Kalenderbasert vedlikehold er vedlikehold som går ut ifra gitte intervaller, som oftest på grunnlag av fabrikanten av komponenten sine anbefalinger. Under disse har man også planlagt vedlikehold og uforutsett vedlikehold. Uforutsett vedlikehold er vedlikehold eller reparasjon av utstyr som er blitt ødelagt eller kjørt i stykker. Planlagte vedlikeholdssystemer jobber ut ifra gitte tidsintervaller eller arbeidstimer. Med tidsintervaller menes det at en vedlikeholdsjobb kommer med jevne mellomrom, eksempelvis timer, dager, uker, måneder, uavhengig av bruk. Med arbeidstimer innebærer det at utstyret blir vedlikeholdt etter hvor mange timer det har blitt brukt. Dette er da planlagt og forebyggende vedlikehold. SAP er et system som hjelper å planlegge og utføre planlagte vedlikeholdsordrer. Systemet vil kunne identifisere hva som skal vedlikeholdes og når det skal vedlikeholdes. En del av dette systemet er M5. En M5 notifikasjon er en endringsmelding i SAP for å initiere og følge

opp arbeid for å oppdatere anleggsinformasjon. Med anleggsinformasjon menes: LCI (teknisk informasjon), vedlikeholdsprogram, materialmaster og lagerstyring.

1.8 Hva var resultatene med start og hvilke mål ønsket en å nå i denne case M5

Kilder: Notater fra intervjuer/samtaler/ strategier

Resultatene som var utgangspunktet da denne enheten startet arbeidet med å utarbeide en strategi var at en hadde opparbeidet seg en backlogg, så historikken viste at ifølge historikk fra SAP i perioden 2002 og frem til 15. april 2013 ser bilde slik ut: Av alle M5 notifikasjoner som er opprettet av disse er ca. 80 % behandlet og ferdigstilt mens ca.20 % er fortsatt åpne. Historikken viser at selv om det er et høyt antall ferdigstilte M5 notifikasjoner har det likevel bygget seg opp en vesentlig M5 backlogg. (Dvs. antall åpne M5 notifikasjoner som ikke er ferdigstilt, se graf vist under).



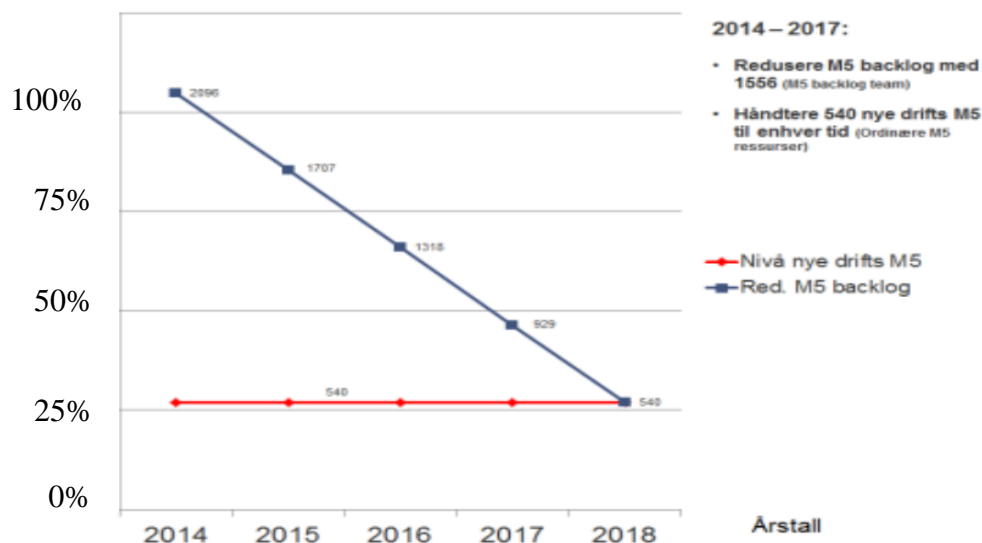
Figur 2 Antall åpne M5 notifikasjoner som ikke er ferdigstilt

Figur 2 viser at den blå kuren illustrer hvordan M5 backlogg har økt fra 2002 frem til april 2013, tall hentet fra SAP. Gul kurve er basert på gjennomsnittlig økning av antall åpne M5 de siste 6 årene (“optimistisk” trend). Rød kurve er basert på økning av antall åpne M5 i 2012 (“pessimistisk” trend). Grønn kurve viser hvordan M5 backlogg kan reduseres dersom denne M5 strategi iverksettes.

Nåsituasjonen i 2013 viser at på Operational Performance Dashbord - Kårstø er plassert helt nederst på tabellen i selskapets Operational Performance Dashbord måling for behandlingstid av drifts M5 notifikasjoner. Den gjennomsnittlige behandlingstiden er pr. september 2013 på 909 dager.

Målsetting for å nå ønsket situasjon for antall åpne M5 notifikasjoner er todelt:

1. Nye drifts M5 skal ferdigstilles i henhold til prioritet satt av teknisk integritet fra 01.01.2014.
2. M5 backlog skal reduseres med 75% i løpet av perioden 2014-2017.



Figur 3 Målsetting for å nå ønsket situasjon for antall åpne M5 notifikasjoner

Det er viktig å presisere at fra 01.01.2018 er disse gjenstående er et varig nivå for antall åpne drifts M5 for Kårstø.

1.9 Oppsummering

Kapittel 1 har gitt en kort innføring i Statoil og har beskrevet oppgaven ved hjelp av identifisering av case M5 som danner grunnlaget for intervjuene som referansepunkt. Forskningsspørsmål er beskrevet og mål og delmål er definert, disse vil følge hele oppgaven. Avgrensningen i oppgaven er som nevnt begrenset til en grundig analyse av et vellykket prosjekt gjennomført i Statoil, med tanke på å identifisere hvordan prosjektevaluering kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring i dette prosjektet og generalisere dem utover dette prosjektet med basis i verdiskapning i å gjennomføre evaluering. En vil også gjennomføre en spørreundersøkelse hvor en kan på generelt grunnlag kan besvare hvordan organisatorisk suksess kan forbedres gjennom økt grad av endringsklarhet ved en mer fokusert og økt bruk av evalueringer av prosjekter. Er evaluering en suksessfaktor med hensyn til generisk læring for et bredere spekter av fremtidige prosjekter og mer fokusert læring med hensyn til lignende prosjekter i fremtiden.

2. Teori

2.1 Innledning

Hensikten med dette kapittelet er å ta visse veivalg med relevant teori til å besvare delmål 1 ved å evaluere deler av tilgjengelig litteratur angående endringsledelse og prosjektledelse og type oppgave. Det finnes en del litteratur på hva som skal til for å dokumentere potensialet for prosjektevalueringer for å ytterligere støtte organisatorisk endringssuksess gjennom økende nivåer av endringsklarhet. Noe av litteraturen er veldig praktisk orientert og andre er mer teoretisk basert eller basert på erfaringer gjort i ulike organisasjoner. I dette kapittelet vil en se på litteraturen til Kotter (1996) for å kunne identifisere hva som er viktig for hvorfor prosjektevaluering kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring. Selv om en kan se andre kritiserer Kotters teori om endringsledelse som Hughes (2011) der han blant annet mener at arbeidet til Kotter (1996) ikke består av forskning men kun enkelte intervjuer. Men med det bakteppe ønsker en allikevel å ha fokus på Kotter siden det er en anerkjent teori i bedriftskulturer.

En vil også se på prosjektledelse, her vil en se spesifikk på punkt 4 nemlig evaluering og erfaringsoverføring som Rolstadås, Olsson, Johanson & Langlo (2014) sier om evaluering og erfaringsoverføring at det er kanskje den mest undervurderte og oversette oppgaven ved avslutning av et prosjekt. Endringsklarhet, tid og kommunikasjon er også tema som en vil berøre blant annet med bakgrunn i hvordan organisatorisk suksess kan forbedres gjennom økt grad av endringsklarhet ved en mer fokusert og økt bruk av evalueringer av prosjekter.

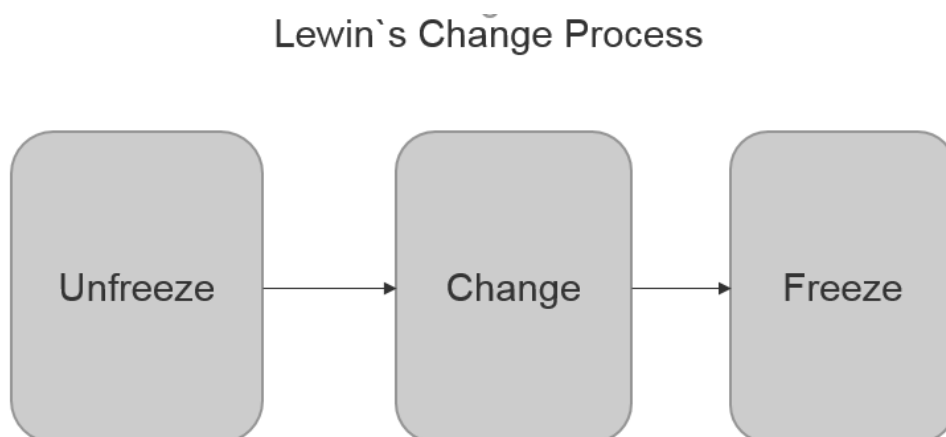
2.2 Betydningen av kommunikasjon og deltakelse

Sett i forhold til teorien (Kotter 1996), som sier at *nok tid* er viktig for en endringsprosess, synes vi ikke at tidsperspektivet er det sentrale i forhold til utviklingen av motstand blant de ansatte. Tidsperspektivet blir et viktig virkemiddel for å kunne forberede de ansatte på forestående endring (Burnes, 2004). Gjennom teorier om endringsstrategier som Henderson et al (2008 i Jacobsen & Thorsvik, 2014 s.404) viser til ser en at kommunikasjon er et sentralt virkemiddel for å kunne oppnå ønskede endringsresultater. De feil en gjør i startfasen kan gi følger slik at man ikke klarer å oppnå ønskede resultater om ny organisasjonskultur. Bevisstgjøring av spørsmålet

hvorfor en endring må gjennomføres gjerne med fokus på kostnadsreduksjon og effektivisering er helt sentralt. En ønsker derfor å argumentere for at mellomledere tidlig bør inkluderes i de strategiske prosessene som foreligger, før beslutning fattes om å gjennomføre en stor endring i en organisasjon. På denne måten kan mellomledere være med å skape forståelse og mening for endringen, og dermed være med å bygge god kommunikasjon mellom de ulike organisasjonslagene. Samtidig vil man enklere kunne redusere motkrefter og opprettholde produktivitet/ effektivitet i organisasjonen. En mener det kan være avgjørende å ha klare strategier for både endrings- og kommunikasjonsprosess.

2.3 Behov for endringsklarhet

På grunn av økende grad av endring i samfunnet konfronteres organisasjoner kontinuerlig med behovet for å implementere endringer i strategi, struktur og kultur. Mange faktorer bidrar til effektiviteten når slike organisasjonsendringer implementeres. En slik faktor er klarhet for endring. Klarhet som er vist i Lewins modell (1951 i Burke, Lake & Paine, 2008)



Figur 4 Lewin`s Change Process

som unfreezing dette gjenspeiles i tro, holdninger, intensjoner om hvorvidt endringer er nødvendig og organisasjonens evne til å lykkes med å gjøre disse endringene. Klarhet er de

forløpene til atferd av enten motstand mot eller støtte for en innsats i en endring. Schein (1979 i Burke, Lake & Paine, 2008) har argumentert for grunnen til det oppstår endringsmotstand er at i mange endringer mangler eller gis direkte feil informasjon. Dette er vanligvis direkte sporbar til at de ikke sørger for en effektiv unfreezing-prosess før man starter en endringsprosess. Som forskere har diskutert betydningen av endringsklarhet er det sjelden blitt anerkjent som å være forskjellig fra motstand. Spesielle strategier for å håndtere motstand for eksempel har Kotter og Schlesinger (1974 i Burke, Lake & Paine, 2008) diskutert eksempler for effektivt å redusere motstand. Men som en kan gjerne se at endringsmotstanderne kan effektivt brukes hvis der er nok informasjon til at det skaper alvorlig ubehag og ustabilitet i systemet. Den forstyrrende informasjonen må kobles til viktige mål og idealer, slik at det skaper angst og/eller skyld, nok psykologisk trygghet til at man ser en mulighet til å løse problemene og lære noe nytt uten å miste sin integritet og identitet Schein (1979 i Burke, Lake & Paine, 2008).

I hovedsak kan endringsklarhet fungere for å forutse sannsynligheten for motstand mot endring, noe som øker potensialet for endringsarbeid for å være mer effektivt. Å gjøre et tydelig skille mellom klarhet og motstand bidrar til å avgrense diskusjoner om implementering av endringsarbeid og synliggjør den proaktive forandringsagenten. Innramming av et endringsprosjekt med hensyn til oppfølging synes mer i bildet av proaktive ledere som spiller rollene som coach av endring, snarere enn de som har til hensikt å overvåke arbeidsstedet for å se etter tegn til motstand. Det å skape klarhet vil her også ha betydning for trinn 8 i Kotters (1996) "Eight steps of Change" da det handler om å synliggjøre suksessfaktorene som kan gi gevinst og styrke klarheten i kommende prosjekter hvis en tar disse evalueringsrapportene i bruk.

Armenakis, Harris og Mossholder (1993) definerer individuell klarhet for endring som; *"organisasjonsmedlemmers oppfatninger, holdninger og intensjoner vedrørende omfanget til hvilke endringer som er nødvendige og organisasjonens evne til å lykkes med å gjøre disse endringene. Den kognitive forløperen til atferd om enten å motstå eller støtte arbeidet med endring"* (s. 681). Definisjonen identifiserer to holdninger eller oppfatninger som de to viktigste komponentene. Den ser på ansattes oppfattelse av nødvendigheten av endringene og deres oppfattelse av hvorvidt organisasjonen er i stand til å

gjennomføre endringene. Basert på dette vil en kunne med å høyne endringsklarhet bidra til å styrke mulig suksess for endring. Dette vil være bindeleddet mellom prosjektevaluering og endring.

Hvis en ser på hva dette med evaluering og endringsklarhet kan en se på måten Tangaard (2018) stiller spørsmål rundt det å evaluere. Han påpeker at med en styrkebasert evaluering vil en kunne komme ut med et resultat som i stor grad bidrar i et positivt perspektiv til å styrke endringsklarhet Tangaard (2018) stiller spørsmål om hvordan kan evaluering i seg selv bidra til positive endringer. Det kan gjøres med å stille spørsmål som hva gikk bra, hva gikk dårlig og hva kan vi gjøre bedre neste gang. Utfordringen med at en som regel nevnte det en gjorde bra, men fokuserte og lærte av det vi ikke fikk til. Men en styrkebasert måte å evaluere på kan bli kalt “valuering” basert ut i fra hva en verdsetter.

Spørsmål	Resultat
Hva fikk en til og hva fungerte best? Og hva gjorde at en fikk dette til?	Begynne å lære av det som fungerte. Anerkjenne eget og andres arbeid. Bidrar til en følelse av stolthet.
Hva av dette vil en gjøre mer av? Og hva kan styrkes? Og hvilke andre ideer har en?	Ønsker å forbedre gjennom et styrkebasert perspektiv. Anerkjenne hverandres styrke og bygge videre på det som fungerte godt. Bidra med gode ideer til hva som kunne gjøres annerledes.

Tabell 2 Oversikt over Tangaard (2018) styrkebasert tilnærming til evaluering

På dette tidspunkt kan en begynne å lære av det som fungerte. Anerkjenne eget og andres arbeid. Og de vil føle stolthet. Dette vil da bidra til at med neste spørsmål vil deltakerne komme inn på alle de tingene en ønsker å forbedre gjennom et styrkebasert perspektiv. De har sett alle de tingene de fikk til, anerkjent hverandres styrke og bygge videre på det som fungerte godt. Kan komme gode ideer til hva som kunne gjøres annerledes. Dette danner grunnlaget for å bidra til å styrke endringsklarheten som igjen vil føre til at evaluering er en viktig suksessfaktor i en endring.

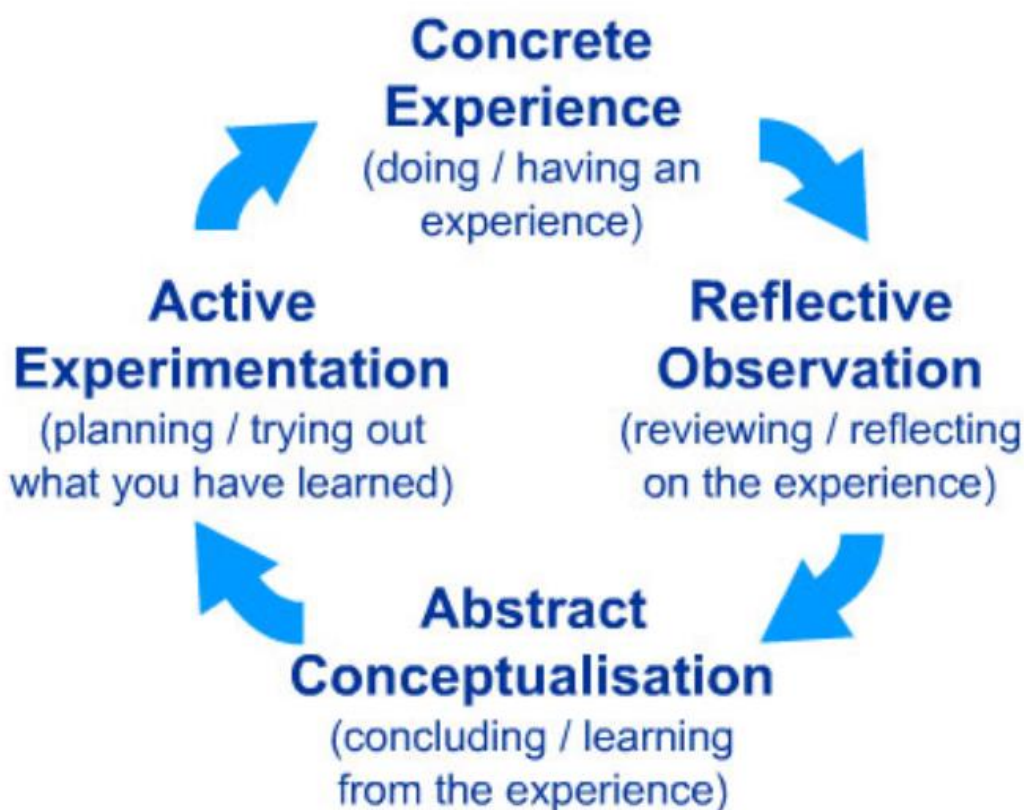
Innenfor praktisk prosjekt ledelse (Rolstadås, Olsson, Johanson, & Langlo, 2014) sies det at evaluering og erfaringsoverføring er kanskje den mest undervurderte og oversette oppgaven ved avslutning av et prosjekt. Den kunnskapen som prosjektteamet har opparbeidet seg igjennom prosjektgjennomføringen, må tas vare på og bringes videre til fremtidige prosjekter. Det å bruke denne evalueringen videre inn i neste prosjekt vil kunne bidra til en forbedret gjennomføring av neste prosjekt hvis en klarer å fange opp læringen av det som fungerte og hva som ikke gjorde det og hvorfor. Noen ganger kan vi lære mer fra en "feil" og formidle / dele denne informasjonen på tvers av organisasjonen.

2.4 Læring

Læring foregår både individuelt, i team og ut i hele organisasjonen. Felles for alle disse er at de inneholder kunnskap som kan deles og en form for handling for at læringen kan finne sted.

Jacobsen & Thorsvik (2014 s. 352-353) sier at definisjonen på læring er at mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen.

Kolb (1984 i McLeod, 2010) beskriver en enkel modell hvordan slik læring kan finne sted. Den er illustrert i figur 5.

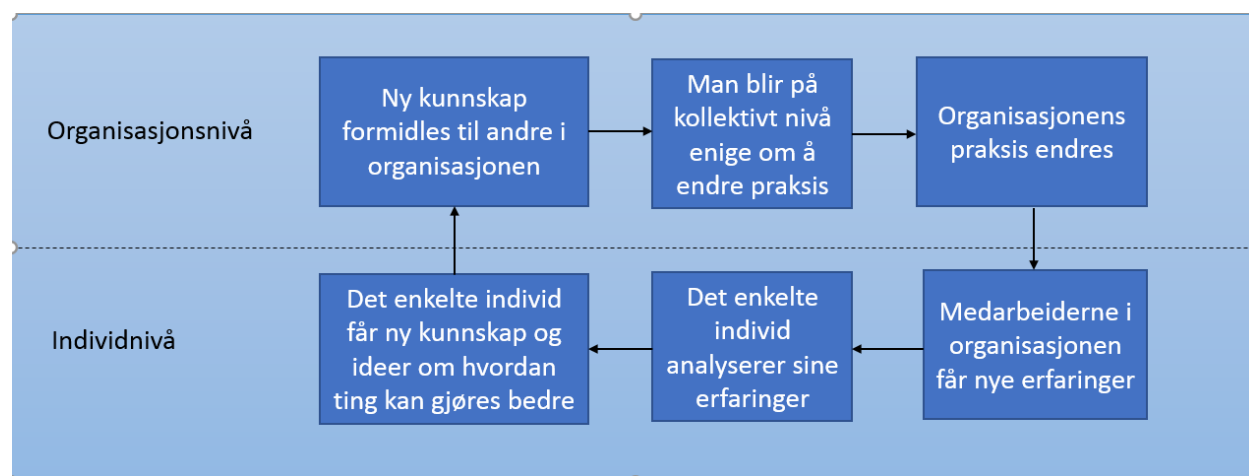


Figur 5 Kolbs læringssirkel (McLeod, 2010)

Modellen illustrerer at læringen skjer i en kontinuerlig prosess gjennom de fire ulike fasene: (1) Concrete Experience, (2) Reflection Observation, (3) Abstract Conceptualizations, (4) Active Experimentation. Det første steget er hva en erfarer gjennom sansene, både det som gjøres men også det som en opplever som et resultat av det en gjør. Det andre steget handler om at en på en konstruktiv måte er i stand til å løse utfordringer på en ny måte. For ved å ha fått kunnskap om hvordan en løser en utfordring kan en gjenta måten å løse det med samme utfall, da blir det læring. I steg 3 vil en ved observasjon og refleksjon sette seg i stand til å beskrive hva en har lært både med bakgrunn i hva en gjort samtidig med refleksjon over hvorfor en gjorde det, som vil danne grunnlag for en evalueringsrapport. Til slutt vil steg 4 være å ta læringen fra evalueringsrapporten å bruke den i nye prosjekter vil da kunne gi varig verdiskapning, for en tar med seg tidligere erfaringer inn i nye prosjekter så unngår en å gjenta feil og de positive erfaringene vil dyrkes videre.

Når en er i stand til å hente ut tidligere erfaringer inn i nye situasjoner har en dannet seg en dypere forståelse om hva som gir varig læring. Læring basert på erfaring forutsetter derfor en aktiv handling i å lage evalueringsrapporter og aktivt dele eller oppsøke denne tidligere erfaringen for å tilføre varig verdiskapning for fremtiden.

Jacobsen & Thorsvik (2014) illustrer i sin modell vist nedenfor i figur 6 hvordan sammenhengen mellom individuell og organisatorisk læring kan sees i sammenheng.



Figur 6 Læringssirkel- sammenheng mellom læring på individuell- og organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik 2014 s.355)

2.5 Kotters “Eight step of Change”

Kotter (1996) er mye sitert i litteratur om endringsledelse. Han regnes for å være en “guru” på området endringsledelse. Kotter studerte endringsprosesser i over 100 bedrifter. Resultatet av disse endringsforsøkene var at: Noen få var meget vellykkede, noen få var helt mislykket og de fleste andre var et sted imellom med hovedtyngden mot nedre enden av skalaen.

Kotter (1996) mente han kunne trekke to hovedkonklusjoner fra sine undersøkelser. Vellykkede endringsprosesser går gjennom flere faser som hver for seg tar eller trenger tid og den andre er kritiske feil i en fase kan ha meget ødeleggende effekt, redusere endringsmomentet og nøytralisere oppnådde positive effekter.

Kotter fant mange grunner til at endringsforsøk ikke lykkes. Han identifiserte åtte hovedårsaker til at endringsforsøk ikke lykkes:

1. Ikke tilstrekkelig press og kriseforståelse i bedriften. Over 50 % feilet allerede i starten.
2. Det er ikke dannet en alliansegruppe bak endringsprosessen med nok gjennomslagskraft og makt.
3. Visjonen er ikke klart nok formulert.
4. Mangelfull kommunikasjon av visjonen.
5. Manglende vilje til å fjerne hindringer.
6. Mangelfull planlegging av og vilje til å skape tidlig suksess.
7. Tar seieren på forskudd.
8. Endringen er ikke forankret i (den nye) bedriftskulturen.

Basert på disse hovedårsakene beskriver Kotter (1996) 8 steg som er viktige for å oppnå suksess i endringsledelse. Han hevder at dersom man hopper over noen av disse stegene, er det en mindre sjanse for å lykkes. I støtte til Kotters teori om vellykket endring uttaler Torsvik (2003) seg positiv til Kotters teori. Mens Hughes (2011) har utfordret arbeidet som Kotter har gjort nemlig ved å se på disse bedriftene som blir brukt som eksempler ikke er navngitte og det er ikke tatt forskning inn i vurderingene. Men på grunn av Kotters akademiske tilhørighet får han allikevel mange støttespillere. Og Hughes (2011) utfordrer også Kotter (1995) med hans påstand om at 70 prosent av alle organisatoriske initiativer mislykkes både med hensyn på opprinnelse og støttende bevis. Selv om Kotter referer til 70 prosent av alle organisasjonsendringer feiler hevder han ikke at 70 prosent av alle organisatoriske endringsinitiativ feiler. Isteden foreslår han noe langt mer tvetydig. Kotters skisserte endringsteori og med bakgrunn av hans påstand hvor mange som feiler kan det være et salgstriks for å selge sine egne bøker med en følelse om at ting haster.

Kotters råd for å lykkes med endringer baseres på disse åtte årsakene nevnt overfor som er utfordringer som kan føre til at en ikke lykkes. Se figur 7 nedenfor.



Kotter's 8-step change model

Figur 7 Kotters "Eight Steps of Change" (Webster)

Det første punktet er å etablere en følelse av tvingende nødvendighet, eller hastverk. Med dette mener han å identifisere krise, mulig krise eller store utviklingsmuligheter. Uten motiverte ansatte vil ikke innsatsen føre til noe. De ansatte må skjønne at det å fortsette som før, ikke er et realistisk alternativ, det vil si at endring er nødvendig for at en skal kunne bli med inn i fremtiden. Dette bekrefter også Jacobsen & Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2014) med å aktivere endringsagenter som kan utøve press i organisasjonen for å føle et behov for denne endringen. Motstand til endring er også et godt arbeidsverktøy det vil nemlig sørge for at en har enda bedre kvalitet i arbeidet. Hvis følelsen av nødvendighet ikke er tilstede, vil en endringsprosess ikke komme ordentlig i gang, eller kunne dø ut under prosessen.

Men samtidig mener Pettigrew (1985 i Hughes,2011) en har sett igjennom hans studie av endringsprosesser demonstrerte behovet for å kombinere innhold av endring, endringsprosesser og sammenheng med strategisk forandring. I stedetfor å angi endring som en enkelt hendelse, skulle endring forstås som en pågående prosess som skjer over tid i store strategiske endringer.

Her ser en helt klart ulike oppfatning om hvordan en endring skal forstås. Men i bedrifter i dag vil nok det å se sammenhengen i mange ulike endrings initiativ virker det som kan være vanskelig. Men her kan en da se ulik oppfattelse av nødvendighetsbegrepet og enkelt stående endring og endringer i sammenheng.

Det andre punktet Kotter (1996) mener må til for å gjennomgå en vellykket endring, er å skape en sterk koalisjon som går i spissen, og som står for og følger opp endringene. Denne gruppen må være sterk nok, og ha autoritet og makt til å lede endringsprosessen. Det er viktig at de planlagte endringene er forankret i toppledelsen og at toppledelsen er aktive og synlige hele prosessen igjennom. Disse egenskapene som kan være viktige når en setter disse teamene er karisma. Bryman (1992, s.99) beskriver karismatisk ledelse som:

“reduserer motstanden til endring, og som gjennom styrken av den følelsesmessige tilstand som vekkes, skaper en følelse av spenning og entusiasme”.

Hvis dette ikke er tilfelle, vil endringsprosessen ofte mislykkes. Dette forklarer Kotter (1995) med at hvis lederen, eller gruppen som skal lede prosessen, ikke er en stor tilhenger av endringen, eller utviser passivitet, vil ingenting skje og omstillingsprosessen vil stå på stedet hvil.

Punkt tre er å utvikle en visjon. Det å skape en visjon er viktig for å vise en tydelig retning mot et mål. Mange planer og retninger uten en tydelig og samlende visjon/mål vil neppe føre til suksess. Visjonen har en nøkkel rolle i å produsere et fundament for å peke mot hvilken retning en skal gå, hvor en ønsker å være under og etter en endring, dette er viktig å forankre hos de involverte medarbeiderne. Uten en tydelig visjon og et tydelig mål med endringen, vil enhver medarbeider som møter en utfordring i prosessen kunne ende i diskusjoner/debatter som bare vil forsinke prosessene ytterligere.

Punkt fire henger mye sammen med punkt tre og omhandler det å kommunisere visjonen. Dette foregår gjennom mange kanaler for løpende formidling og påvirkning, og skal hjelpe ledergruppen til å modulere ønsket adferd. Visjonen må formidles slik at flest mulig informeres og engasjeres i prosjektet. Når en ser punkt en til fire i sammenheng vil en også kunne se at

Lewin (1947) støtter opp om Kotter (1995) sine ulike steg. Lewin bruker kun 3 steg om unfreeze, change and freeze, men som en kan se i tabellen nedenfor er dette sammenlignbart med Kotters “Eight step of Change”. Dette illustreres i tabell 2 nedenfor.

Lewin	Kotter
1. Løse opp strukturer som opprettholder nåsituasjonen.	1.Etablere en følelse av tvingende nødvendighet, eller hastverk.
	2.Danne en sterk koalisjon som står opp og følger opp endringene
	3. Utvikle visjon
	4.Kommunisere visjonen
2.Endre	5.Involvere de ansatte
	6.Planlegge og oppnå kortsiktige gevinster
3.Stabilisere og institusjonalisere (organisatorisk læring av endringer)	7.Opprettholde momentet
	8. Ta ut læring og etablere varig verdiskapning

Tabell 3 Sammenstilling av Lewin og Kotter (Lewin 1947; Kotter 1995)

Punkt fem omhandler også visjon nemlig det å involvere de ansatte. Desto flere som er involvert og engasjert, jo bedre kan endringen bli. Kotter (1995) sier at han har sett mange firmaer komme seg trygt gjennom de 4 første fasene, men så gjøres det ikke en god nok jobb med å fjerne hindringer av organisatorisk og personalmessig art. En må fjerne blokader for de ansatte slik at de får all mulighet til å handle i tråd med visjonen. En snakker her også om oppmuntring til å ta risiko og dyrke de utradisjonelle ideene og belønne aktiviteter og handlinger.

Det sjette punktet er at det er viktig å planlegge og oppnå kortsiktige gevinster. Endring tar tid og de langsiktige målene risikerer å tape styrke om man ikke ser synlige forbedringer underveis i prosessen. Med andre ord, delmål som skal sikre den store måloppnåelsen må anerkjennes. Ansatte som er involverte i endringene må anerkjennes og belønnes for den innsats de legger ned i organisasjonen underveis i prosessen.

Så er en kommet til det nest siste punktet som er nummer syv det omhandler å konsolidere forbedringer og fortsette endringsprosessen. Øke styrken og intensiteten for å holde på og opprettholde den nye strukturen. Sørge for å ha rett bemanning, rett kompetanse og det rette tidsperspektivet for å beholde endringen som er oppnådd. Samt opprettholde pågående endringen med nye prosjekter underveis.

Det siste punktet omhandler forankring av ny organisasjonskultur. Det å gjøre det tydelig at dagens suksess har en sammenheng med ny måte å drive organisasjonen på. Utvikle gode metoder for å sikre lederutvikling og videreføring av den nye måten å tenke organisasjonskultur på. Samt holde på viktigheten av å være orienterte mot det åpne marked og konkurrenter. Ved å sette fokus på erfaringsbasert læring og overføre erfaringer på en aktiv måte vil det kunne bidra til å etablere en kultur for kontinuerlig forbedring som bygger under potensialet for prosjektevalueringer for å ytterligere støtte organisatorisk endringssuksess gjennom økende nivåer av endringsklarhet. Dette steg 8 er det som kan sørge for varig verdiskapning med å evaluere erfaringene både de positive og negative, som igjen vil danne endringsklarhet til en suksessfaktor. Som også som er de forløpene til atferdene av enten motstand mot eller støtte for en innsats i en endring. Schein (1979 i Burke, Lake & Paine, 2008). Det er viktig å synliggjøre og bringe disse erfaringene videre til neste prosjekt. Sørge for mulighet for raskere oppstart av nye prosjekter hvis en tar disse resultatene av evalueringen inn i nye prosjekter.

2.6 Prosjektevaluering

Innenfor praktisk prosjekt ledelse (Rolstadås, Olsson, Johanson, & Langlo, 2014) er prosjektavslutning delt inn i 4 hovedoppgaver:

1. Overlevering til kunde.
2. Administrasjon og økonomisk avslutning.
3. Demobilisering.
4. Evaluering og erfaringsoverføring.

Her vil en se spesifikk på punkt 4 nemlig evaluering og erfaringsoverføring. Evaluering og erfaringsoverføring er kanskje den mest undervurderte og oversette oppgaven ved avslutning av

et prosjekt. Den kunnskapen som prosjektteamet har opparbeidet seg igjennom prosjektgjennomføringen, må tas vare på og bringes videre til fremtidige prosjekter. Det viktigste momentet i avslutningen av et prosjekt er at prosjektet har satt av midler til å gjennomføre en slik evaluering. Det å bruke denne evalueringen videre inn i neste prosjekt vil kunne bidra til en forbedret gjennomføring av neste prosjekt hvis en klarer både å lære av de gode løsningene i forrige prosjekt og samtidig kunne unngå feil som ble gjort i forrige prosjekt.

Det Rolstadås et al. (2014) ser av erfaringer i prosjekter er at en ikke i stor grad prioriterer tid til trinn 4 nemlig evaluering det kan skyldes mange årsaker. Årsakene kan være at en kan ha uteglemt det i planene eller en har sklidd på plan og da vil evaluering samt avslutning blir skadelidende når prosjektet jobber med å levere på avtalt sluttdato. En annen årsak kan være at en har startet demobilisering av personell for tidlig å ikke har vektlagt arbeidet som ligger igjen i denne slutfasen. Her kan en se også tendenser til at hvis en har leid inn konsulent til å utføre prosjektet er kanskje ikke evalueringen noe en har fokus ved bestilling av personell så når denne personen er bestilt er det uten sluttproduktet evalueringsrapport. Dette kan være et kostbesparende tiltak men viktigheten av evalueringsrapporten med det å skape varig verdiskapning og ta ut læring for fremtidige prosjekter. Hvis en ikke har nok fokus på dette når en legger strategien for gjennomføring av prosjektet kan dette skape tapt læring for fremtiden både at de innleide tar med seg læringen uten å dele den eller at knapt på tid fører til at denne oppgaven ikke blir prioritert.

2.7 Oppsummering

Som en ser i delmål 1 har en undersøkt og synliggjort verdien av prosjektevaluering i sammenheng med organisasjonsendring gjennom å utforske relevant endrings- og prosjektledelseslitteratur, teorier og modeller. Det en har funnet av resultater er at som Kotter sier her i teorikapittelet er at ved å følge disse åtte trinnene trinn 8 i “Eight step of Change” så har man nøkkelen til å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Med ved å fokusere på steg åtte er det i dette steget at verdiskapningen for fremtiden virkelig vil finne sted som svarer på hvordan prosjektevaluering kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring. Dette baserer seg på at hvis en i hele tatt skal skape varig endring og verdiskapning for fremtiden må en høste ut de positive og negative erfaringene en hadde i prosjektet så andre kan lære av det både internt i teamet og ut i organisasjonen. Det betyr at en kan korrigere allerede i oppstarten av neste endring med erfaringer fra forrige prosjekt.

En ser også at det å skape endringsklarhet er med å påvirke positivt til at motstand reduseres ved å dele resultatet av evaluering når en bringer det inn i oppstart av nye prosjekt. Tid og kommunikasjon har også har stor betydning men tidsperspektivet synes ikke å være det sentrale i forhold til utviklingen av motstand blant de ansatte. Tidsperspektivet blir heller et viktig virkemiddel for å kunne forberede de ansatte på forestående endring (Lewin, 1947 i Burnes, 2004).

Med denne gjennomgang av deler av tilgjengelig litteratur angående endringsledelse og prosjektledelse i knytning med evaluering som en av suksessfaktorene i gjennomføring av et prosjekt. Ser en at med at å sørge for at å høyere endringsklarhet vil det bidra til å styrke endringssuksess som svar på delmål 1.

3. Metode

3.1 Innledning

Metodekapittelet vil gi en innføring i hvilken metode for datainnsamling og analyser som ble brukt i denne oppgaven for å besvare forskningsspørsmål som er å undersøke hvordan prosjektevaluering kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring. Everett & Furseth (2016, s.128) refererer til Auberts som hevder at “en metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”.

For å kunne ta stilling til metodebruk ble det først gjennomført en gjennomgang av teori rundt endringsledelse, endringsklarhet og prosjektledelse. Kapittelet reflekterer prosessen som er gjennomgått for å samle inn, tolke, analysere og presentere data til oppgaven for å kunne besvare delmål 2, nemlig å undersøke nåværende tilnærming til evaluering, verdsettelse til prosjektevaluering og bidra til å etablere en beste praksis tilnærming til å nye prosjektevalueringer. Det vil først gis en begrunnelse for valg av metode og beskrivelse av casen som ble undersøkt til bruk i intervjuene. Deretter gis en innføring i hva et kvalitativt intervju innebærer samt også spørreundersøkelse som metode for datainnsamling, etterfulgt av en beskrivelse av utvalg og rekruttering, intervju profiler, utforming av intervjuguide, gjennomføring av intervju, reliabilitet og validitet.

Som Yin uttaler (2014) kan paradigme i slike oppgaver enten være positivisme som et filosofisk system som innebærer at enhver rasjonelt forsvarlig påstand kan vitenskapelig verifiseres eller er i stand til logisk eller matematisk bevises eller fenomenologi som er vitenskapen om fenomener som er forskjellig fra det som er av naturens vesen. Positivisme er i de fleste tilfeller kvantitative studier mens fenomenologi er i all hovedsak kvalitative studier. Basert på at en først må identifisere om evaluering er et kjent fenomen blant dem en intervjuer og i spørreundersøkelsen som ikke kan direkte analyseres av data for å få resultatene baserer en på bakgrunn av dette at det er en fenomenologi studie.

En har valgt å benytte to triangulering i den forstand at en tar i bruk to forskjellige datainnsamlingsmetoder og to ulike metoder. Det er blitt intervjuet både nåværende leder og leder som fungerte på daværende tidspunkt da denne M5 endringen ble startet, studert

strategidokumentene og en har også sendt ut en spørreundersøkelse. Ved å kombinere ulike metoder for datainnsamling, har jeg fått belyst problemstillingen fra forskjellige perspektiver. Avslutningsvis vil analyse av datainnsamling, styrker og svakheter ved metoden presenteres.

3.1 Metodetilnærming og forskningsdesign

Everett & Furseth (2016, s.128) refererer til Auberts som hevder at “en metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”. Metode betegnes ikke som et mål i seg selv, men som et nødvendig redskap for å nå et mål. Metodelære brukes i denne studien til å samle inn, analysere, tolke og presentere data.

Innen samfunnsvitenskapen skiller en mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode benyttes i de tilfeller der en har behov for å karakterisere en handling og hvor en har bruk for få respondenter som kan gi dybde. Det tas i større grad sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Kvantitativ metode brukes i de tilfeller der en ønsker å forklare en handling ved hjelp av tall. Metoden gir mulighet for å forme informasjon om til målbare enheter som kan tallfestes (Jacobsen D. I., 2005). I denne oppgaven ble det besluttet å bruke kvalitativ metode. Bakgrunnen for det er at en ønsker i denne oppgaven å forklare handlinger som ikke kan tallfestes. For å forklare disse handlingene er det mer hensiktsmessig å gjennomføre intervju, hvor en har mulighet til å blant annet utdypende spørsmål som kan gi en bedre forståelse for handlingen som et semi-strukturert intervju (Jacobsen D. I., 2005). Samtidig ønsket en også å gjennomføre en spørreundersøkelse for å sikre ulike variabler som kan danne grunnlag for diskusjon for å se kan skaffe til veie en bredere forståelse for påstanden “Prosjektevaluering: En viktig suksessfaktor for organisasjonsendring”. som er beskrevet som eksplorerende design som en vil beskrive mer senere i kapitlet, resultatet av denne spørreundersøkelsen vil også danne grunnlaget for den generelle utformingen av et beste praksis dokument for gjennomføring av evaluering.

3.2 Kvalitativt casestudie

Formålet til denne oppgaven er å utforske hvorfor det er verdiskapning i det å evaluere endringsprosesser både med hensyn til generisk læring for et bredere spekter av fremtidige prosjekter og mer smal / fokusert læring med hensyn til lignende prosjekter i fremtiden. Dette er informasjon som det kan være vanskelig å tallfeste i en endringsprosess eller i prosjekter.

Casen gir klare indikasjoner på at det er mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Siktemålet til kvalitativ metode er å skape en dypere forståelse for emnet en studerer, hvor en henter data omkring intervjuobjektets erfaringer, meninger og holdninger. Det gjenspeiles i lite bruk av formalisering og oppmerksomhet til i hvilken grad innsamlet data er signifikant eller gyldig (Jacobsen D. I., 2005). I denne oppgaven ble det besluttet å benytte en casestudie som bakteppe for innsamling av data hos de intervjuede. Det var ønskelig å samle så mye informasjon som mulig om en bestemt endring. Endringen som undersøkes befinner seg innen enhetens naturlige ramme, uten at en har mye kjennskap til endringen fra før og da sier Yin (2014) en kan da bruke casestudie.

Yin (2014) viser til at casestudier er en foretrukket strategi når “hvordan” og “hvorfor” spørsmål blir presentert, i de tilfeller der en har lite kontroll over handlinger og når fokuset er på hendelser i nåtiden som reflekterer virkeligheten. Felles for alle casestudier er at de har som formål å belyse en eller flere beslutninger, hvorfor det ble bestemt, hvordan de ble implementert og med hvilket resultat. Formålet er sammenfallende med denne oppgaven, da casestudiet søker etter økt forståelse i hvorfor det er verdiskapning i det å evaluere prosjekter både med hensyn til generisk læring for et bredere spekter av fremtidige prosjekter og mer smal / fokusert læring med hensyn til lignende prosjekter i fremtiden.

Yin (2014) differensierer mellom enkeltcase studier og multiple casestudier. Ved bruk av en singel casestudie går en i dybden på en case. Ved bruk av en multippel casestudie kan en studere flere case og deretter sammenligne dem. Denne oppgaven omhandler en spesifikk endring for de som blir intervjuet, og betegnes derfor som en enkeltcase studie. Det vil også foreligge et utkast til rapport vedlagt i vedlegg 5 hvor hele endringen i casestudie M5 blir drøftet etter resultat av intervjuer, tilgjengelige rapporter og data som en besvarelse på delmål 4. På generelt grunnlag ønsker en også å gjennomføre en spørreundersøkelse som vil da basere seg på forståelse av evaluering, læring og verdiskapning.

Yin (2014) skiller videre mellom deskriptiv, forklarende og utforskende casestudier. Deskriptive casestudier har som formål å forklare en handling fra et virkelighetsperspektiv. Forklarende casestudier søker på sin side å forklare hvordan eller hvorfor et resultat av en handling oppsto og hvorfor det ble som det ble. Utforskende casestudier har som formål å identifisere eventuelle forskningsspørsmål som kan brukes i senere forskning, som kanskje eller kanskje ikke er en casestudie. Casestudiet i denne oppgaven er forklarende, en ønsker å forklare hvorfor det er verdiskapning i det å evaluere endringsprosesser både med hensyn til generisk læring for et bredere spekter av fremtidige prosjekter og mer smal / fokusert læring med hensyn til lignende prosjekter i fremtiden.

3.3 Semistrukturert intervju

For å komme i dybden på casestudie ble det besluttet å benytte et semistrukturert intervju. Som Yin (2014) beskriver at årsaken til at en kan bruke semistrukturerte intervju er at den har en metodikk som gir mulighet for å stille gode oppfølgingsspørsmål, slik at en får samlet inn tilstrekkelig data fra intervjuobjektene. En vil også ha åpen intervjuform, da det er relativt få enheter som undersøkes og dette brukes når en ønsker en dyp og grundig beskrivelse av fenomenet (Jacobsen D. I., 2005). Det vil være spesielt viktig for denne oppgaven, da intervjuobjektene er et fåtall ansatte i en enhet. Intervjuobjektene betegnes som nøkkelpersoner, som vil kunne gi et helhetsinntrykk av organisasjonen, og det er deres forståelse, erfaringer og inntrykk av endringen som vil legges til grunn for å kunne svare på problemstillingen. Det er med andre ord interessant å avdekke i hvilken grad de enkelte handlingene som blir undersøkt er utløsende faktorer for resultat. For å kunne komme godt innpå casen som undersøkes er det viktig å stille klare spørsmål, slik at intervjuobjektene har samme forståelse av hva spørsmålet omhandler. Spørsmålene som stilles er på forhånd formulert i en intervjuguide. Poenget her vil ikke være å følge denne systematisk, men la den være et rammeverk for samtalen, hvor viktigheten av få svar på samtlige punkt poengteres, slik at datainnsamlingen blir fullstendig. En konsekvens av å gå i dybden gjennom semistrukturerte intervjuer er at forskeren må begrense antall informanter, sammenlignet med kvantitative undersøkelser. Årsaken til dette er at for mange informanter vil kunne gi en overbelastende arbeidsmengde, og det vil kunne være utfordrende å identifisere klare mønster når informasjonsmengden blir for stor. Dermed kan

færre informanter gjøre det lettere å komme i dybden og identifisere mønstre i datagrunnlaget. På en annen side kan få intervjuobjekter være en ulempe, ved at det kan gi mangler i datagrunnlaget. Det vil si at en ikke kan trekke slutninger som går utover den organisasjonen en undersøker (Jacobsen D. I., 2005).

3.4 Utvalg av casestudie og intervjuobjekter

3.4.1 Valg av casestudie

Utgangspunktet for det kvalitative casestudiet var å gjennomføre en evaluering som kunne besvare hvorfor det er verdiskapning i det å evaluere endringsprosesser både med hensyn til generisk læring for et bredere spekter av fremtidige prosjekter og mer smal / fokusert læring med hensyn til lignende prosjekter i fremtiden. Med bakgrunn i det en ønsket få besvart ble denne gjennomførte endringen Case:M5 valgt hvor en her både hadde informanter tilgjengelig, dokumentasjon og analysedata samtidig vil en med å gjennomføre en spørreundersøkelse i et mer generelt anliggende med et utvalg prosjektledere kunne både dekke spesifikk case og evaluering generelt.

3.4.2 Valg av intervjuobjekter

Valg av intervju objekter i case M5 ser en at basert på at denne enheten hadde nåværende leder tilgjengelig og tidligere leder valgte en å intervju disse to for å sikre utfyllende forståelse av hvordan prosjektet hadde utviklet seg og hvilket endringer som var gjennomført. En var i hovedsak interessert i informantenes erfaringer, meninger og oppfatninger rundt endringen som var gjennomført. Det var også av interesse å finne ut mer om ledelsens involvering i strategiarbeidet, og om informantene ser at det er en endring som er verdiskapende. Jacobsen (2005) mener at slike respondenter velges når en ønsker en dyp og grundig beskrivelse av fenomenet. En utfordring ved å intervju de overordnede lederne i enheten er at all informasjon som formidles fra forskning bør være anonymisert. Det vil si at det ikke skal være mulig å identifisere hvilke personer som har vært med i undersøkelsen. Selv om ingen navn nevnes i undersøkelsen er det likevel mulig finne ut hvem som er lederne i denne enhet.

3.4.3 Forberedelse, gjennomføring

Forberedelse

I følge Everett & Furse (2012) er det semi-strukturert intervju en krevende metode. En av mange grunner til det er at det kreves at forskeren gjør grundig forarbeid slik at en forstår hvilken situasjon intervjuobjektet befinner seg i, eller har vært i. Dette er bakgrunnen for å kunne stille relevante spørsmål og gi respons på det intervjuobjektet forteller.

I forkant av intervjuene til det kvalitative casestudiet ble det gjort forberedelser ved å lese dokumenter og rapporter om Case M5. Det ga forståelse, som var viktig for å kunne stille de spørsmålene som ga tilstrekkelig datagrunnlag for å svare på problemstillingen.

Kontaktperson for studien, som også er en tidligere ansatt i denne avdelingen hvor denne case M5 ble utført bidro mye til å dele informasjon og data som var tilgjengelig. Det ga ytterligere innsikt. En grovskisse til teorikapittelet ble skrevet i forkant av intervjuene, for å gi mulighet til å lese tilgjengelig informasjon om endringsprosesser og prosjektledelse. Med utgangspunkt i forskningsspørsmål og nevnte forberedelser ble det lagt til rette for utvikling av en relevant og dekkende intervjuguide, som hadde som mål å gi en dekkende ramme for intervjuene.

Gjennomføring

Årsaken til at en kan bruke semistrukturerte intervju er som Yin (2014) beskriver at den har en metodikk som gir mulighet for å stille gode oppfølgingsspørsmål, slik at en får samlet inn tilstrekkelig data fra intervjuobjektene. En vil også ha åpen intervjuform da det er relativt få enheter som undersøkes og dette brukes når en ønsker en dyp og grundig beskrivelse av fenomenet (Jacobsen D. I., 2005). Det ble gjennomført to intervjuer. Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet august 2017 med oppfølging januar 2018. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, det har mange fordeler. Blant annet kan fysisk tilstedeværelse være med på å bygge et tillitsforhold, som kan gjøre det enklere å dele informasjon om sin egen arbeidsplass.

Intervjuobjektene var komfortable, åpne og følte de kunne snakke fritt. De fremsto ikke preget av situasjonen. Det kan skyldes god dialog med intervjuobjektene i forkant av intervjuene, hvor det ble snakket om studien, intervjuobjektets deltagelse og forventninger fra forskeren. På den måten klarer en å skape en relasjon, som resulterer i tilstrekkelig datagrunnlag. I forkant av hvert intervju

ble det innledet med å fortelle om formålet med studien, og kort hva studien omhandler. Videre var det viktig å spør respondenten om han/hun ønsket at intervjuet skulle holdes anonymt, og om det var ønskelig med sitatsjekk i ettertid. Hensikten med en slik innledning var å skape en ramme rundt intervjuet, samt å skape en relasjon ved å sikre at intervjuobjektet var komfortabel i situasjonen. Intervjuet ble innledet med forespørsel om intervjuobjektet kunne fortelle om seg selv ved å si noe om sin bakgrunn og rolle i organisasjonen. Intervjuene ble gjennomført slik at en tok fortløpende notater å ikke opptak. Dette medfører at en velger vekk sitat fra disse respondentene da de i noen omstendigheter ikke er nøyaktig nok notert.

Intervjuet fortsatte ved at det ble spurt spørsmål om organisasjonen intervjuobjektet arbeider i og med at intervjuet var semistrukturert, var det viktig å ikke å gi for klare føringer for besvarelsene. I stedet ble det lagt vekt på å skape rammer, og spør åpnere spørsmål rundt intervjuobjektens rolle i organisasjonen, og i endringsprosessen. Deretter ble det spurt oppfølgingsspørsmål basert på responsen. Videre ble det spurt om intervjuobjektens oppfatning av holdningen til endring og forståelsen av hovedutfordringen for at en ønsket å gjennomføre denne endringen. Også her ble det gjort oppfølgingsspørsmål, med utgangspunkt i besvarelsene intervjuobjektene ga. Så ble det vektlagt spørsmål om strategi, tidsaspekter og hvordan hadde en bestemt seg for å måle endringene. Og tilslutt om de trodde at metoden kommer til å bli den naturlige måten å jobbe på for enheten i fremtiden.

Også her ble det gjort oppfølgingsspørsmål, med utgangspunkt i besvarelsene intervjuobjektene ga. Det viste seg å være vellykket, og genererte gode svar som dannet en betydelig del av datagrunnlaget.

3.5 Spørreundersøkelse

Denne spørreundersøkelsen er basert på eksplorerende design som de fleste kvalitative forskningsprosjekter baserer seg på (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010). Eksplorerende design baserer seg på å gjøre veivalg underveis etter som ny innsikt vinnes. Problemstillinger og endring eller utviding av spørsmålene justeres etter som en har kommet lengre inn i denne oppgaven basert på at en underveis i studie er blir gjort klar over hvilke nyanser den opprinnelige problemstillingen som i særlig grad kan gi ny kunnskap. Sett fra de ulike ståsted kan dette oppfattes som trusler overfor forskningens validitet og reliabilitet men fra

et annet ståsted kan imidlertid denne fleksibiliteten være et av de fremste fortrinnene i ulike kvalitative studier. Dette kan også kunne utgjøre en trussel mot kvaliteten på en kvantitativ forskningsstudiet hvis alle valg er tatt på forhånd. Yin (2014) sier at en av de store fordelene ved anvendelse av kvalitative forskningsmetoder er at de kan åpne for ny og uventet kunnskap, som på sin side danner grunnlag for nye problemstillinger. Basert på dette har en gjennomført flere ulike piloter av spørreundersøkelsen basert på tilbakemeldingen både de rent tekniske om brukerverktøyet og ikke minst de på selve undersøkelsen har en utvidet undersøkelsen både med flere spørsmål og endret spørsmålsformuleringen så en prøver å bedre tilnærmingen til å nå målet med spørreundersøkelsen som er å kunne besvare oppgaven: Prosjektevaluering: En suksessfaktor for en organisasjonsendring. Yin (2014) sier at med å gjennomføre en pilot kan en teste reliabiliteten.

For å unngå utvalgsfeil i spørreundersøkelsen som kan være å ikke få nok besvarelser, og dekningsfeil som spørsmålsstilling ikke treffer målgruppen, og målefeil som spørsmål er dårlig formulert og manglende respons feil som store forskjeller i de som ble valgt ut og de som faktisk svarte. Det er viktig å eliminere vekk slike feil for å oppnå resultater som kan være med å kaste lys over oppgaven. En testet utformingen av spørreskjema/strukturen og selve spørsmålstillingene både av veilederen til oppgaven og intervjuet potensielle respondenter til å vurdere innhold/motivasjon/kvalitet. Etter at spørreundersøkelsen var blitt testet teknisk og sikret spørsmålsforståelse ble det gjennomført en pilot på 10 deltakere for å teste reliabiliteten med hvor pålitelige var dataene en kunne hente ut etterpå, som å sikre felles forståelse. At spørsmålstillingen var forståelig så ikke påliteligheten til dataene kunne diskuteres. Resultatene av denne piloten viste ingen usikkerhet rundt spørsmålstillingene en kunne da gjennomføre denne med resten av gruppen som var blitt identifisert og resultatene av den første piloten kunne legges til total resultatene. For å sikre at flest mulig av de respondentene deltok i denne undersøkelsen, sende en ut et innledende brev til lederne for de utvalgte slik at det ble satt ledelsesfokus om å gjennomføre undersøkelsen.

3.5.1 Valg av deltakere til spørreundersøkelsen

Til valg av deltakere til spørreundersøkelsen i en kvalitativ undersøkelse er ikke antall deltakere viktig men at deltakerne bidrar med betydningsrik data sitert fra (De nasjonale forskningsetiske

komiteene, 2010) da også med bakgrunn i at et høyt antall informanter gir en større risiko for dårlig vitenskapelig kvalitet enn et lavt antall informanter. Basert på dette har en da tatt et utvalg på de ulike landlokasjonene til Statoil og en enhet som har ansvar for større prosjekter i Statoil, personellkategorien er prosjektledere som i all hovedsakelig en ønsker å ha med i denne spørreundersøkelsen. En søkte i organisasjonen for å sikre at mangfold av deltakere var tilstede. Antall deltakere er 140 stk. Basert på mulighet for at ikke alle svarer på undersøkelsen så har en valgt et så høyt deltakertall for allikevel hvis bare 50% svarer har en allikevel 70 deltakere. Når spørreundersøkelsen ble avsluttet hadde en 74 respondenter.

3.6 Databehandling

3.6.1 intervjuer

Etter datainnsamlingen ble intervjuene skrevet ned. Behandlingen av data foregikk i første omgang ved å sammenstille notatene å se til at alle spørsmål var besvart så en ikke måtte ta en intervjurunde nummer 2. Da en ikke hadde flere enn to en intervjuer og en håndterbar spørreundersøkelse så en ikke behov for å bruke et dataprogram for å sette informasjonen i sammenheng og kjøre en analyse. Yin (2014) mener også at dataprogrammet i seg selv øker ikke kvaliteten i analysene. Ved første gjennomgang av hoveddelene av intervjuene ble intervjuguiden brukt til å dele opp teksten. Disse er delt opp av teorien så en så det som et helt naturlig sted å starte. Både for å finne mønster mellom de intervjuede og se de i lys av teori. Deretter ble de bearbeidet ned til å svare på de mer spesifikke spørsmålene i intervjuguiden. Teorien ble tilpasset noe underveis.

3.6.2 Spørreundersøkelse

Data fra spørreundersøkelsen ble innhentet via dataprogrammet SurveyMonkey der resultatene fra denne undersøkelsen ble analysert og sammenstilt. Behandlingen av data foregikk i første omgang ved gjennomgang av analysene av resultatene av spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen var laget fra utgangspunktet til intervjuguiden for å kunne danne oss et

større perspektiv på generelt grunnlag for nettopp å svare på spørsmålet: Prosjektevaluering, en suksessfaktor til en organisatorisk endring.

3.7 Krav til metode

Det stilles to krav til data som kan ha betydning for hvilken verdi dataen har for undersøkelsen men også hva de kan brukes til. Det ene kravet er hvor pålitelig de er innsamlet (reliabilitet) og det andre er hvilken relevans de har for problemstillingen (validitet) (Everett & Furseth, 2012) det vil en beskrive i neste kapittel hvordan dette blir ivaretatt.

3.7.1 Ivaretagelse av reliabilitet og validitet

Ivaretagelse av reliabilitet betyr å sikre kvalitet i dataene som er innhentet. Ordet reliabilitet forbindes ofte med målinger i kvantitative undersøkelser, men reliabilitet har også å gjøre med hvor pålitelig data er. Dette kan sikres med hvorvidt uavhengige observasjoner og målinger av samme hendelse gir samme eller tilnærmet like resultat. Et grunnleggende spørsmål i forskning er hvor pålitelige dataene man samler inn er. Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. For å sikre reliabilitet er det viktig å være tydelig på hvilke informanter man har, og hvilke innsamlingsmetoder som er benyttet (Everett & Furseth, 2012).

De skriftlige kildene som en har benyttet er i hovedsak kilder som alle kan få tak i. Dette gjør det mulig å etterprøve de undersøkelser en har gjort. All data som brukes i forbindelse med Case M5 er blitt hentet ut av datasystemet i Statoil. Og informantene som brukes er ledere i enheten og når en ser av svarene en fikk av intervjuene opp imot forelagte strategiarbeid og andre dokumenter at det er sammenfallende informasjon, da har det betydning for at påliteligheten er ivaretatt. Fullstendig etterprøvbarehet er derimot vanskelig å få til i en kvalitativ studie siden man ofte har med mennesker å gjøre, og man kan risikere at de glemmer eller husker ting annerledes ved en senere anledning.

Validitet handler om at en faktisk måler det en ønsker å måle. Altså om datamaterialet en bruker, egner seg til å svare på problemstillingen. Man skiller ofte mellom intern og ekstern validitet.

Intern validitet dreier seg om innholdet i materialet man studerer, det handler om operasjonaliseringen, spørsmålsformuleringen, strukturen på intervjuet og i hvilken grad funnene støttes av andre undersøkelser. Ekstern validitet retter seg mer mot populasjon og representativitet. Casestudier har ofte lavere ekstern validitet siden de som oftest bare har en eller noen få case eksempler av større fenomener og det kan derfor være vanskelig å vise om resultatene er generaliserbare. Ofte skårer casestudier høyere på den interne validitet (Yin, 2014).

Validitet i forskning er viktig fordi det kan være vanskelig å vite om forskning leverer det den lover. En kan ikke bare anta at data er gyldig eller relevant. Målet med forskning er å samle inn relevant data for å kunne svare på problemstillingen og inkludere alle de data som er av betydning (Yin, 2014).

Eksplorerende design baserer seg på å gjøre veivalg underveis etter som ny informasjon høstes. Problemstillinger og endring eller utviding av spørsmålene justeres etter som en har kommet lengre inn i denne oppgaven basert på at en underveis i studie er blir gjort klar over hvilke nyanser den opprinnelige problemstillingen som i særlig grad kan gi ny kunnskap. Sett fra de ulike ståsted kan dette oppfattes som trusler overfor forskningens validitet og reliabilitet men fra et annet ståsted kan imidlertid denne fleksibiliteten være et av de fremste fortrinnene i kvalitative studier. Dette kan også kunne utgjøre en trussel mot kvaliteten på en kvantitativ forskningsstudiet hvis alle valg er tatt på forhånd. En av de store fordelene ved anvendelse av kvalitative forskningsmetoder er at de kan åpne for ny og uventet kunnskap, som på sin side danner grunnlag for nye problemstillinger (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010).

Den interne validiteten i intervjusituasjonen handler om tillit til det informantene sier, og hvordan dataene fortolkes. En forsøkte å sikre forståelse med informantene underveis i intervjuene hvordan en oppfattet det de intervjuede sa med å bruke DUO prinsippet som er å dele, undersøke og oppsummere for å sikre felles forståelse av hva en oppfattet de ønsket å formidle. Dette fungerte veldig bra, og på den måten fikk en verifisert mottakers oppfattelse. En var også veldig oppmerksom på å ikke stille ledende spørsmål, og var hele tiden nøye med å stille oppklaringsspørsmål dersom det var noe en ikke forstod eller noe en ønsket at informantene skulle utdype. I tillegg til intervjuene har en også benyttet seg av en del skriftlige kilder som har gitt innblikk i hva en kunne forvente hva informantene svarte. Etter intervjuene oppfattet jeg

også at det var samsvar mellom det informantene hadde å si om hva som var blitt gjort i løpet av casestudie.

Siden informantene ikke kan sikres hundre prosent anonymitet, kan det være at de intervjuede har svart strategisk på noen av spørsmålene. Men informantene var veldig åpen, og virket ærlig i sine uttalelser. Hun/han fortalte til og med mer enn det som ble spurt om. En anser derfor svarene deres som pålitelige.

3.6.2 Etske problemstillinger

De etiske problemstillingene ble håndtert ved at intervjuene ble det innledet med å fortelle om formålet med studien, og kort hva studien omhandler. Videre var det viktig å spør respondenten om han/hun ønsket at intervjuet skulle holdes anonymt, og om det var ønskelig med sitatsjekk i ettertid. De ble også informert om at de når som helst kunne trekke seg ut av studien. Den etiske problemstillingen rundt spørreundersøkelsen ble håndtert likt som i intervjuene bare ikke muntlig men skriftlig både med formålet med studien, og kort hva studien omhandler og til slutt at en kan på hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg fra studie.

3.7 Oppsummering

I metodekapittelet har en forklart sine valg med tilhørende kritikk for å svare på delmål 2 nemlig å undersøke nåværende tilnærming til evaluering og verdsettelse av prosjektevaluering for å undersøke hvordan organisatorisk suksess kan forbedres gjennom økt grad av endringsklarhet ved en mer fokusert og økt bruk av evalueringer av prosjekter. Hovedmetoden er kvalitativ form som er intervjubasert, disse intervjuobjektene er valgt ut basert på tilgjengelig informasjon og deltakelse i prosjektet. Og spørreundersøkelsen som er eksplorerende design som egner seg til bruk i kvalitativ studie. Som en ser vil gi oss ulike spørsmålsstilling til hvorfor og hvordan blir besvart til å kunne besvare oppgaven å undersøke hvordan prosjektevaluering kan være en suksessfaktor i organisasjonsendring, men også bidra til større endringsklarhet innenfor og utenfor organisasjonen med hensyn til generisk læring for et bredere spekter av fremtidige prosjekter og mer fokusert læring med hensyn til lignende prosjekter i fremtiden.

Dokumentasjonen som er gjort tilgjengelig har også hatt en stor betydning i å sikre troverdigheten i intervjuformen. Validitet(relevant) og reliabilitet(påliteligheten) er også vurdert på bakgrunn av resultatene i spørreundersøkelsen er sammenfallende med intervjuene mens reliabiliteten ble vurdert med hva som kom frem i intervjuene og hva dokumentasjon og talldata var sammenfallende.

4.Funn og diskusjon

4.1 Innledning

I dette kapittelet vil funnene fra både intervju og spørreundersøkelsen presenteres og diskuteres opp imot teori i Kapittel 2. De ulike elementene som en ser på er verktøy og metode, læring, verdiskapning og forbedring. Kapittel 4 skal sørge for å kunne besvare mål og delmål hvordan organisatorisk suksess kan forbedres gjennom økt grad av endringsklarhet ved en mer fokusert og økt bruk av evalueringer. ved bruk av relevant metodikk for å undersøke nåværende tilnærming til evaluering og verdsettelse til prosjektevaluering.

Disse valgte temaene henger i sammen med tidligere temaer i teoridelen hvor det å evaluere et prosjekt kan bidra til minkende endringsmotstand som Schein (1979 i Burke, Lake & Paine, 2008) har argumentert for grunnen til det oppstår endringsmotstand er at i mange endringer mangler eller gis direkte feil informasjon da er det viktig å se om det er støtte og forståelse for at evaluering kan øke endringsklarheten som igjen kan bidra til å minke motstanden.

Det å se på læring er her også vesentlig for å sikre at de enkelte skjønner behov for å evaluere. Når en er i stand til å hente ut tidligere erfaringer inn i nye situasjoner har en dannet seg en dypere forståelse om hva som gir varig læring. Læring basert på erfaring forutsetter derfor en aktiv handling i å lage evalueringsrapporter og aktivt dele eller oppsøke denne tidligere erfaringen for å tilføre varig verdiskapning for fremtiden. Som Kolb (1984 i McLeod, 2010) beskriver i sin læringssirkel hvordan læring kan finne sted vil da det å ta læringen fra evalueringsrapporten å bruke den i nye prosjekter vil kunne gi varig verdiskapning, for en tar med seg tidligere erfaringer inn i nye prosjekter så unngår en å gjenta feil og de positive erfaringene vil dyrkes videre. Og som også Jacobsen & Thorsvik (2014) illustrer i sin læringsmodell sammenhengen mellom individuell- og organisatorisk læring.

Funnene kan helt sikker blir lagt under flere titler men er gjort for å sikre en god oversikt og flyt i presentasjonen og svare på oppgaven om hvordan organisatorisk suksess kan forbedres gjennom økt grad av endringsklarhet ved en mer fokusert og økt bruk av evalueringer med hensyn til generisk læring for et bredere spekter av fremtidige prosjekter og mer fokusert læring med hensyn til lignende prosjekter i fremtiden,

Funnene blir diskutert om hvert enkelt funn støttes av teori, støttes ikke/ utfordrer teori og funn som en ikke har funnet tilhørende teori til.

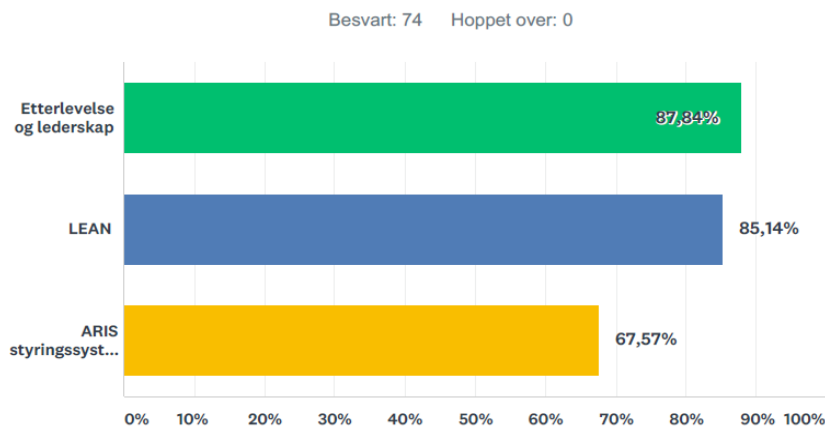
4.2 Bruk av evalueringselementene i de ulike verktøy som Etterlevelse og lederskap, LEAN og PD03 prosessen

4.2.1 Funn

De intervjuede ga et inntrykk av at deres prosess i denne oppgaveløsningen har vært basert på viktige LEAN tilnærminger, prosjektet har drevet med kontinuerlig evaluering og gjort endringer/forbedringer i prosjektet da resultatene i enkelt tilfeller uteble. Men når prosjektet kom til slutten av tidsperioden definert i strategien ble det ikke gjennomført en egen evaluering av prosjektet men basert på at det samme teamet som skulle lage ny strategi for veien videre ble deres erfaring brukt inn i arbeidet med den nye strategien som igjen da ville bli enda bedre.

Som en ser av resultatene i spørsmål 1 i spørreundersøkelsen (vedlegg 2) vist i figuren nedenfor, ser en at deltakerne i spørreundersøkelsen er kjent med at Statoil har evaluering som elementer i de ulike verktøy som Etterlevelse og Lederskap og LEAN fra Statoilboken og PD03- prosessen i Aris, Statoils styringssystem.

Q1 Hvilke prosesser kjenner du til som har evaluering som en av aktivitetene? (flere svar muligheter)



SVARVALG	SVAR
Etterlevelse og lederskap	87,84% 65
LEAN	85,14% 63
ARIS styringssystemet PDO3 prosessen	67,57% 50
Totalt antall respondenter: 74	

Figur 8 Spørsmål 1 fra spørreundersøkelse vedlegg 2

4.2.2 Diskusjon

Dette funnet viser at de intervjuede og deltakerne i spørreundersøkelsen kjenner til at de har evaluering i arbeidsprosesser og verktøy som da støttes av teorien som blant annet Kotters (1995) uttaler at ved å sette fokus på erfaringsbasert læring og overføre erfaringer på en aktiv måte vil det kunne bidra til å etablere en kultur for kontinuerlig forbedring som bygger under hvordan å evaluere prosjekter er en suksessfaktor i prosjekter eller endringsprosesser med hensyn til generisk læring for et bredere spekter av fremtidige prosjekter og mer fokusert læring med hensyn til lignende prosjekter i fremtiden.

Dette trinn 8 i Kotters "Eight step of Change" er det som kan sørge for varig verdiskapning med å evaluere prosjektene eller endringene både de positive og negative erfaringene som er viktige å synliggjøre og bringe videre til neste prosjekt. Samtidig som også Kolb (1984 i McLeod, 2010) mener at det å ta ut læring og videreføre den inn i nye prosjekter er med å støtte det å bidra til varig verdiskapning.

Mange faktorer bidrar til effektiviteten ved oppstart av endringsprosesser. En slik faktor er klarhet for endring. Klarhet som er vist i Lewins modell (1951 i Burke, Lake & Paine, 2008) som unfreezing dette gjenspeiles i tro, holdninger, intensjoner om hvorvidt endringer er nødvendig og organisasjonens evne til å lykkes med å gjøre disse endringene.

4.3 Ta ut læring

Som en ser i Kapittel 2.4 er det å ta ut læringen fra evalueringsrapportene å bruke de i nye prosjekter vil kunne gi varig verdiskapning. Dette er fordi en tar med seg tidligere erfaringer inn i nye prosjekter så vil en kunne unngå gjentakende feil og de positive erfaringene vil dyrkes videre. Når en da både klarer å gjennomføre dette som individuell læring, team eller organisatorisk læring, hvor det mest vesentlige er den organisatoriske. Vil den organisatoriske som er mest effektiv, og ikke personavhengig, kunne skape varig verdiskapning. Når en er i stand til å hente ut tidligere erfaringer inn i nye situasjoner har en dannet seg en dypere forståelse som gir varig læring. Læring basert på erfaring forutsetter derfor en aktiv handling i å lage evalueringsrapporter og aktivt dele eller oppsøke denne tidligere erfaringen for å tilføre varig verdiskapning for fremtiden.

4.3.1 Funn på individ nivå

De intervjuede ga inntrykk av at individuell læring blir gjennomført ved deling av suksesshistorier i tavlemøter ettersom prosjektet skred frem.

Spørreundersøkelsen ga også resultater som peker på at en praktiserer individuell læring med å ta direkte kontakt med prosjektledere en kjenner til som kan sitte på informasjon om likelydende prosjekter. Det var også felles forståelse av at evaluering var viktig for å kunne forbedre og ta ut læring.

4.3.2 Funn på team nivå

En ser ut av intervjuene og tilgjengelige rapporter fra denne case M5 at de har delt sine suksesshistorier i henhold til LEAN metodikk med å definere kortsiktige mål og feire de. Og oppgavene ble jobbet med i ulike grupper som igjen skapte læring i enkelt stående team.

Spørreundersøkelsen viser også at en har stort fokus på å dele informasjon fra tidligere erfaringer. Men ser allikevel av enkelte svar til spørsmål 4 i vedlegg 2 Hva er din oppfatning over hvor viktig evaluering er for andre i din organisasjon?:

“Når ikke det er kultur for å dele erfaringer, føles det ikke så viktig å dele” (sitat respondent i spørreundersøkelsen).

Da kan det se ut til at det ikke blir brukt tid på å bygge en kultur for evaluering og høsting av erfaringer og hva som er bakenforliggende årsak til dette har en ikke helt klart å komme til bunns i.

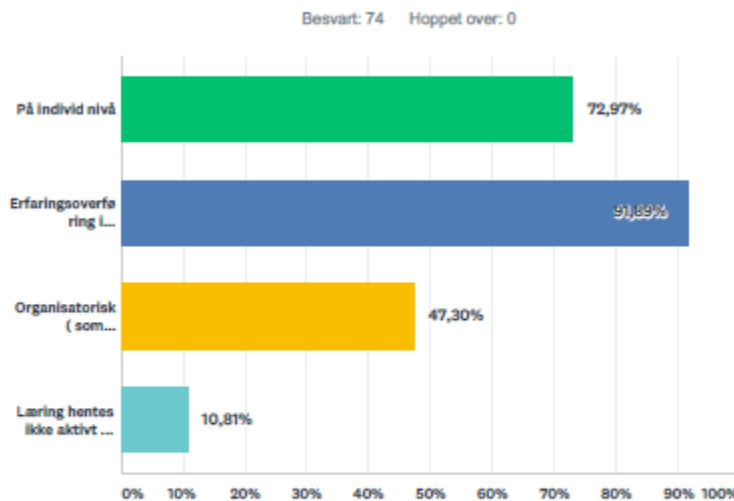
4.3.3 Funn på organisatorisk nivå

Organisatorisk deling ble det stilt spørsmål med i prosjektet M5, her kommer det tydelig frem fra de intervjuede at noe operasjonalisering av metodikk hvordan dette skulle gjøres er ikke utarbeidet eller delt. Her kan en se basert på det å skape varig verdiskapning at det å sørge for god metodikk i å dele kunnskap og erfaringer kunne gitt store gevinster da dette prosjektet har vist seg å være et godt gjennomført prosjekt.

Det fremkom av spørreundersøkelsen (vedlegg 2) at en kan se mange likelydende tilbakemeldinger om at en har forbedringspotensialet i organisatorisk mulighet til å dele erfaringer som en mer utviklet rapporteringsmal, databaseverktøy for enkelt å søke opp rapporter og klarere krav i arbeidsprosessen til nettopp det å evaluere, når, hvor ofte og med hvilket resultat.

“erfaringsinnhentingsprosessene i Statoil fungerer mindre bra. Gang på gang så oppleves at det er erfaringene og kompetansen til prosjektmedlemmene som er det eneste læring/evaluering som gir merverdi”. (sitat fra respondent i spørreundersøkelsen).

Q8 Hvordan henter din enhet læring i fra tidligere prosjekter? (flere svar er mulig)



SVARVALG	SVAR	Antall
På individ nivå	72,97%	54
Erfaringsoverføring i teamet/enheten	91,89%	68
Organisatorisk (som tilgjengelige rapporter)	47,30%	35
Læring hentes ikke aktivt ut fra tidligere prosjekter	10,81%	8
Totalt antall respondenter: 74		

Figur 9 Spørsmål 8 fra spørreundersøkelse vedlegg 2

4.3.4 Diskusjon av individuell, team og organisatorisk læring

Læring kan foregå både individuelt, i team og ut i hele organisasjonen. Felles for alle disse er at de inneholder kunnskap som kan deles og en form for handling for at læringen kan finne sted mener Kolb (1984 i McLeod, 2010).

Det første steget er hva en erfarer gjennom sansene, både det som gjøres men også det som en opplever som et resultat av det en gjør. Det andre steget handler om at en på en konstruktiv måte

er i stand til å løse utfordringer på en ny måte. For ved å ha fått kunnskap om hvordan en løser en utfordring kan en gjenta måten å løse det med samme utfall, da blir det læring. I steg 3 vil en ved observasjon og refleksjon sette seg i stand til å beskrive hva en har lært både med bakgrunn i hva en gjort samtidig med refleksjon over hvorfor en gjorde det, som vil danne grunnlag for en evalueringsrapport. Til slutt vil steg 4 være å ta læringen fra evalueringsrapporten å bruke den i nye prosjekter vil da kunne gi varig verdiskapning, for en tar med seg tidligere erfaringer inn i nye prosjekter så unngår en å gjenta feil og de positive erfaringene vil dyrkes videre.

Når en er i stand til å hente ut tidligere erfaringer inn i nye situasjoner har en dannet seg en dypere forståelse om hva som gir varig læring. Læring basert på erfaring forutsetter derfor en aktiv handling i å lage evalueringsrapporter og aktivt dele eller oppsøke denne tidligere erfaringen for å tilføre varig verdiskapning for fremtiden.

Som Kotter (1995) sier i sin forklaring til sitt siste punkt nemlig ved å sette fokus på erfaringsbasert læring og overføre erfaringer på en aktiv måte vil det kunne bidra til å etablere en kultur for kontinuerlig forbedring som bygger under prosjektevaluering: En viktig suksessfaktor for organisasjonsendring. Dette trinn 8 er det som kan sørge for varig verdiskapning med å evaluere de suksessfaktorene som er viktig å synliggjøre og bringe videre til neste prosjekt.

Dette funnet viser at arbeidsprosesser og metode støtter teorien her men tilbakemeldinger tyder på det ligger et mulig forbedringspotensial som en vil komme tydeligere frem i Kapittel 4.6 hvor en vil se på forbedringsmomenter.

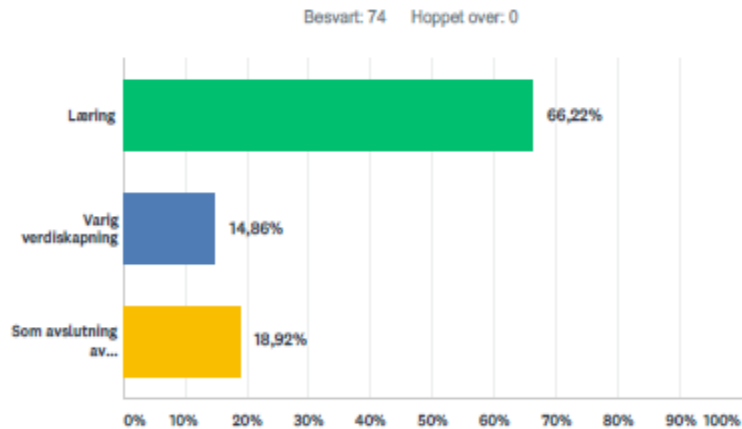
4.4 Varig verdiskapning

4.4.1 Funn

De intervjuede uttalte at evalueringsrapport ble ikke utarbeidet etter at dette prosjektet hadde sluttført strategien som ble utarbeidet for 2014-2017. Det ble istedenfor satt ned en gruppe for utarbeidelse av ny strategi for veien videre. Gruppens medlemmer sin erfaring ble brukt inn i arbeidet med den nye strategien. Dette er mulig tegn på individuell læring som igjen er en læring som er veldig personavhengig og ikke bidrar til organisatorisk læring eller viktig lærdom som er med å bygge varig verdiskapning.

I spørreundersøkelsen ble spørsmålet stilt som: Hva tror du vektlegges ved gjennomføring av evaluering?

Q6 Hva tror du vektlegges ved gjennomføring av evaluering?



SVARVALG	SVAR	
Læring	66,22%	49
Varig verdiskapning	14,86%	11
Som avslutning av arbeidsprosessen	18,92%	14
TOTALT		74

Figur 10 Spørsmål 6 fra spørreundersøkelse vedlegg 2

Av de svarene som kom inn i spørreundersøkelsen så ser en av figur 10 at 66% uttaler at det er for læring men kun ca. 15 % svarer det er for varig verdiskapning.

4.4.2 Diskusjon:

Resultatene i intervjuet og i spørreundersøkelsen kan det se ut som noe manglende forståelse eller fokus på det å skape varig verdi for fremtiden som en av respondentene tilbakemelder:

“Sette sterkere krav til at man forventer evaluering blir utført, for å fullføre læringsløyfen” (Sitat fra respondent i spørreundersøkelse).

Teori viser til at de å skape varig verdiskapning for fremtidige prosjekter og endringer må skapes med å dele erfaringer fra det arbeidet som en allerede har gjort og bygge kultur for erfaringsdeling.

4.5 Endringsklarhet

På grunn av økende grad av endring i samfunnet konfronteres organisasjoner kontinuerlig med behovet for å implementere endringer i strategi, struktur og kultur. Mange faktorer bidrar til effektiviteten når slike organisasjonsendringer implementeres. En slik faktor er klarhet for endring. Som det å unfreezing som Lewins (1951 i Burke, Lake & Paine, 2008) har i første del av sin modell kan dette gjenspeiles i tro, holdninger, intensjoner om hvorvidt endringer er nødvendig og organisasjonens evne til å lykkes med å gjøre disse endringene. Klarhet er de forløpene til atferdene av enten motstand mot eller støtte for en innsats i en endring.

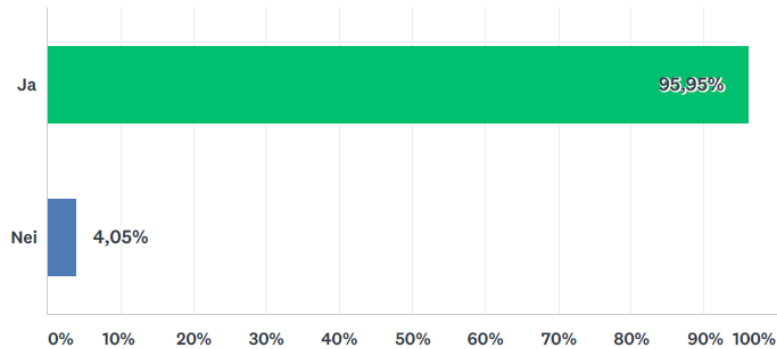
I hovedsak kan endringsklarhet fungere for å forutse sannsynligheten for motstand mot endring, noe som øker potensialet for endringsarbeid for å være mer effektivt. Å gjøre et tydelig skille mellom klarhet og motstand bidrar til å avgrense diskusjoner om implementering av endringsarbeid og synliggjør den proaktive forandringsagenten. Innramming av et endringsprosjekt med hensyn til oppfølging synes mer i bildet av proaktive ledere som spiller rollene som coach av endring, snarere enn de som har til hensikt å overvåke arbeidsstedet for å se etter tegn til motstand. Det å skape klarhet vil her også ha betydning for trinn 8 i Kotters (1996) "Eight steps of Change" da det handler om å synliggjøre suksessfaktorene som kan gi gevinst og styrke klarheten i kommende prosjekter hvis en tar disse evalueringsrapportene i bruk.

4.5.1 Funn

I spørsmål 10 i spørreundersøkelsen vist nedenfor i figur 10 ser en stor forståelse i støtte til endringsklarhet i organisasjonen. Sitert fra spørreundersøkelsen (vedlegg 2) "Som forklaring og underlag for å kommunisere budskap og skape forståelse for behov for endring" og "endring basert på en erkjent læring oppfattes mer positivt".

Q10 Kan erfaringer fra tidligere evalueringer gi støtte til endringsklarhet i neste prosjekt?

Besvart: 74 Hoppet over: 0



SVARVALG	SVAR	
Ja	95,95%	71
Nei	4,05%	3
Totalt antall respondenter: 74		

Figur 11 Spørsmål 10 fra spørreundersøkelse vedlegg 2

4.5.2 Diskusjon

Som en ser av funnet støttes disse opp av teorien i temaet endringsklarhet som på grunn av økende grad av endring i samfunnet konfronteres organisasjoner kontinuerlig med behovet for å implementere endringer i strategi, struktur og kultur. Mange faktorer bidrar til effektiviteten når slike organisasjonsendringer implementeres. En slik faktor er klarhet for endring. Klarhet som er vist i Lewins modell (1951 i Burk, Lake & Paine, 2008) som unfreezing dette gjenspeiles i tro, holdninger, intensjoner om hvorvidt endringer er nødvendig og organisasjonens evne til å lykkes med å gjøre disse endringene. Klarhet er de forløpene til atferdene av enten motstand mot eller støtte for en innsats i en endring.

4.6 Forbedringsmomenter

4.6.1 Funn

En ser både i resultatene i intervjuene og spørreundersøkelsen at det kommer opp forbedringsmomenter som en kan jobbe med videre for å forbedre og bygge kultur rundt temaet evaluering.

Tilbakemeldingene fra funn fra spørreundersøkelsen (vedlegg 2) viser at:

- Tydeliggjøre i C&L/Lean/ARIS at en skal gjennomgå tidligere erfaringer før en starter på en jobb, modifikasjon, prosjekt, omorganisering.
- Forbedringsområder i oppstartsmøte kan være å stille krav til fast punkt på agendaen til gjennomgang av tidligere erfaringer fra lignende prosjekter. Videreutvikle dette med “oppstartsmøte” i de forskjellige prosjekt fasene.
- Sørge for enklere dokumenteringsmuligheter som rapporteringsmal og delingsverktøy.
- Se på muligheter for krav til å gjennomføre prosjektevaluering f.eks. kvartalsvis.
- Sette av mer tid til evalueringer og sikre at erfaringene blir implementert i neste prosjekt.
- Mere bruk av standard maler som gjør det enklere å hente frem erfaringer på et senere tidspunkt. “Det er jo etterspørselen som må inn i kulturen vår, ikke produksjon av evalueringer som ingen bruker” (Sitat respondent fra spørreundersøkelsen)
- Sette sterkere krav til at man forventer evaluering blir utført, for å fullføre læringsløyfen.

4.6.2 Diskusjon

Dette støttes jo i teorien både om endringsledelse, endringsklarhet og prosjektledelse.

Viktigheten med å stille krav til gjennomføring av evaluering og til hvilken kvalitet, tydeliggjøre budskap og bevisstgjøring av læringseffekten av evaluering. Med å fokusere på dette vil en se økende læringseffekt av det å ta med seg tidligere erfaringer både som å lære av andres feil slik at den ikke blir gjort opp igjen og ta de positive erfaringene å bruke de videre.

Forbedringspunkter på dette temaet vil skisseres i konklusjonen og anbefalinger til brukerne i Kapittel 5.

4.8 Oppsummering

I Kapittel 4 har det blitt diskutert funn med bakgrunn i resultatene i intervjuene og spørreundersøkelsen som er et resultat av delmål 2. hvordan organisatorisk suksess kan forbedres gjennom økt grad av endringsklarhet ved en mer fokusert og økt bruk av evalueringer av prosjekter ved bruk av relevant metodikk for å undersøke nåværende tilnærming til evaluering og verdsettelse til prosjektevaluering.

Disse funnene er diskutert opp imot de ulike teoriene.

I funnet hvor en ser på verktøyene spesifikk, om kjennskap og bruken kan en se at de fleste er kjent med alle verktøy og metoder som en legger opp til i større eller mindre grad, men har et forbedringspotensial i metode, forbedringspotensialet vil en se nærmere på i Kapittel 5 konklusjonen 5.1.2 i anbefalinger i praktikere.

Som en tidligere har utredet i Kapittel 2.4 læring foregår både individuelt, i team og ut i hele organisasjonen. Felles for alle disse er at de inneholder kunnskap som kan deles og en form for handling for at læringen kan finne sted. I dette funnet kan en se at verktøyene er bygd opp for å håndtere mulighet for læring men det er mulige svakheter i den spesifikke delingen av kunnskap. Dette kan føre til at en mister kunnskap som kunne bidratt til å skape varig verdiskapning. Samt manglende muligheter til å bidra til å styrke endringsklarhet i oppstart av nye prosjekter eller endringer.

Av spesielt spørreundersøkelsen kom det frem flere gode forbedringsmomenter som blir beskrevet i Kapittel 5 konklusjon 5.1.2 i anbefalinger til praktikere.

Det en ser at funnene støttes opp i teori, men det er mulighet for forbedringspunkter. Dette vil skisseres i konklusjonen og anbefalinger til brukerne i Kapittel 5.

5. Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å utforske om hvordan organisatorisk suksess kan forbedres gjennom økt grad av endringsklarhet ved en mer fokusert og økt bruk av evalueringer av prosjekter og ved å sørge for at en nyttiggjør det inn i nye prosjekter kan dette være en suksessfaktor. Dette med hensyn til generisk læring for et bredere spekter av fremtidige prosjekter og mer fokusert læring med hensyn til lignende prosjekter i fremtiden.

Etter at en har jobbet igjennom denne oppgavens ser er en at både teori og resultater av intervjuer og spørreundersøkelser støtter forslaget at prosjektevaluering er en viktig suksessfaktor dette vil en komme mer i detalj på nedenfor.

5.1 Delmål 1

Delmål 1 har vært å undersøke og synliggjøre verdien av prosjektevaluering i sammenheng med organisasjonsendring viser til at det ikke bare er slutten på et prosjekt men det en kan skape limet mellom evaluering og nytt prosjekt nemlig med å sikre endringsklarhet som vil bidra til en bedre oppstart i nye prosjekter. Armenakis, Harris og Mossholder (1993) definerer individuell klarhet for endring som;

“organisasjonsmedlemmers oppfatninger, holdninger og intensjoner vedrørende omfanget til hvilke endringer som er nødvendige og organisasjonens evne til å lykkes med å gjøre disse endringene. Den kognitive forløperen til atferd om enten å motstå eller støtte arbeidet med endring” (s. 681).

Definisjonen identifiserer to holdninger eller oppfatninger som de to viktigste komponentene. Den ser på ansattes oppfattelse av nødvendigheten av endringene og deres oppfattelse av hvorvidt organisasjonen er i stand til å gjennomføre endringene. Basert på dette vil en kunne med å høyne endringsklarhet bidra til å styrke mulig suksess for endring. Dette vil være bindeleddet mellom prosjektevaluering og endring.

På bakgrunn av gjennomførte analyser av resultater fra intervjuer og spørreundersøkelse i denne oppgaven basert på blant annet teori om læring da Kolb (1984 i McLeod, 2010) sier: Når en er i stand til å hente ut tidligere erfaringer inn i nye situasjoner har en dannet seg en dypere forståelse om hva som gir varig læring. Læring basert på erfaring forutsetter derfor en aktiv handling i å

utarbeide evalueringsrapporter og aktivt dele eller oppsøke denne tidligere erfaringen for å tilføre varig verdiskapning for fremtiden.

Og som også støttes opp av Kotter (1995) som sier i trinn 8 i “Eight step of Change” at ved å gjennomføre evaluering å da også synliggjøre suksessfaktorer kan en sørge for varig verdiskapning med å evaluere de suksessfaktorene som er viktig å synliggjøre og bringe videre til neste prosjekt.

En ser også at det å skape endringsklarhet å motvirke motstand kan resultatet av en slik evaluering være en viktig bidragsyter når en bringer det inn i oppstart av nye prosjekt. Tid og kommunikasjon har også stor betydning men tidsperspektivet synes ikke å være det sentrale i forhold til utviklingen av motstand blant de ansatte. Tidsperspektivet blir heller et viktig virkemiddel for å kunne forberede de ansatte på forestående endring (Lewin, 1947 Burnes, 2004).

Med dette bakteppe at viktigheten med læring og varig verdiskapning skapes gjennom evaluering og aktiv bruk av evalueringsrapporter ser en ved gjennomgang av funnene at arbeidsprosesser og verktøy er tilgjengelig slik at disse elementene kan håndteres på en god måte. Og vil da kunne bidra til å skape klarhet vil også dette ha betydning for trinn 8 i Kotters (1995) “Eight steps of Change” da det handler om å synliggjøre suksessfaktorene som kan gi gevinst og styrke klarheten i kommende prosjekter hvis en tar disse evalueringsrapportene i bruk.

En gjennomgang av de ulike prosessene (Imsland, 2018) som definerer oppstartsaktiviteter når en starter opp et nytt prosjekt innen modifikasjon viser ved en gjennomgang at det er ikke et krav å se på tidligere erfaringer av lignende prosjekter. Når en da har oppstartsmøter i slike prosjekter er det kun et informasjonselement som sier: I-105379 - Sjekkliste for oppstartsmøte (tilpasses etter arbeidsomfang og identifiserte risiko) hvor en kan velge å ta med “Tidligere erfaringer relevant for Oppdraget” (Imsland, 2018). Så lenge dette ikke er et krav og innarbeidet arbeidsmetodikk og fokus på viktigheten med å lære av andre, så er risiko stor for at en velger dette vekk. Da er det viktig at systemet er tilpasset slik at det å høste ut slik informasjon er enkelt, samtidig som det må være fokus fra ledelsen om gjennomføring.

5.2 Delmål 2

For å besvare delmål 2 har en brukt relevante metoder for å undersøke nåværende tilnærming til evaluering og verdsettelse til prosjektevaluering.

I metodekapittelet har en forklart sine valg med tilhørende kritikk for å undersøke nåværende tilnærming til evaluering og verdsettelse av prosjektevaluering og hvordan resultatene kan bidra til å etablere et beste praksis dokument til nye prosjekter. Hovedmetoden er kvalitativ form som er intervjubasert, disse intervjuobjektene er valgt ut basert på tilgjengelig informasjon og deltakelse i prosjektet. Og spørreundersøkelsen som er eksplorerende design som egner seg til bruk i kvalitativ studie. Som en ser vil gi oss ulike spørsmålsstilling til hvorfor og hvordan blir besvart til å kunne besvare oppgaven hvordan prosjektevaluering kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjonsendring. Dokumentasjonen som er gjort tilgjengelig har også hatt en stor betydning i å sikre troverdigheten i intervjuformen. Validitet(relevant) og reliabilitet(påliteligheten) er også vurdert på bakgrunn av resultatene i spørreundersøkelsen er sammenfallende med intervjuene mens reliabiliteten ble vurdert med hva som kom frem i intervjuene og hva dokumentasjon og talldata var sammenfallende. De ulike metoder er beskrevet i Kapittel 3 Metode under 3.1 Metodetilnærming og forskningsdesign, 3.3 Semistrukturert intervju, 3.5 Spørreundersøkelse. Resultatene av intervjuene og spørreundersøkelsen er beskrevet i Kapittel 4 funn og diskusjoner.

5.3 Delmål 3

Som svar på delmål 3 har en basert resultatene i denne oppgaven er hvordan organisatorisk suksess kan forbedres gjennom økt grad av endringsklarhet ved en mer fokusert og økt bruk av evalueringer av prosjekter. Ved å ha sett på eksisterende verktøy og metode og praksiser fra ulike firma har en sett på muligheter for å forbedre en slik allerede eksisterende evalueringsmal.

En bør se på hvordan slik læring kan bli delt organisatorisk og ikke bare individuelt slik resultatet av spørreundersøkelsen tilsa en praktiserte det i dag. Som resultat av denne oppgaven legges det ved et forslag til evalueringsmal i vedlegg 3 som er mer utfyllende en one-sliden som ligger som evalueringsmal i PD03- prosessen i Aris Statoils styringssystem i dag.

Ved mangel på organisatorisk måte å dele slik erfaring så er det mulighet for at det kun blir individuell læring, dette vil da i praksis bety at den kunnskapen hver enkelt sitter igjen med etter et prosjekt vil ikke skape varig verdiskapning i organisasjonen.

Tidligere utfordringer en har hatt på dette med å hente ut læring er hvis prosjektlederne er innleide konsulenter som blir praktisert i tider da mange prosjekter skal utføres og en ikke har nok egne ansatte vil en da kunne komme opp i situasjoner at etter prosjektets gjennomføring og konsulenten avslutter sitt oppdrag vil de kunne ta med seg sin kunnskap uten å måtte dele den med andre. Dette vil ikke bidra til varig verdiskapning for fremtidige prosjekter hvis en da ikke sørger for en evalueringsrapport samtidig som den blir delt i et system som er brukervennlig så evalueringsrapport enkelt kan identifiseres og brukes av andre som skal starte et nytt prosjekt. Hvis en da setter krav til at disse skal gjennomgås på alle oppstartsmøter i nye prosjekter vil det da kunne tilføre varig verdiskapning inn i nye prosjekter.

Med det kommer en innpå temaet deling av resultat, deling av erfaringsrapport. I dagens system blir det uttalt at det blir lagt i en teamsite som er et “deling av dokumenter” verktøy i Statoil. Men brukerne uttaler at det er ulik oppfattelse av hvor enkelt det er å hente ut informasjon der ifra og om det er kvalitet nok i den en-sideren til at en kan høste ut den læringen uavhengig av å oppsøke prosjektlederen. Det vil si at læringen er lagt tilgjengelig for deling organisatorisk men kvaliteten og brukervennligheten er ikke god nok til at en velger å bruke det. Her bør en se på andre løsninger som mulig i allerede eksisterende nettbasert system.

Statoil bruker synergi for rapportering av hendelser og egevaluering her kan en se på om det er mulighet for å etablere en funksjon for å dele evalueringsrapporter etter prosjekter og endringer for læring og varig verdiskapning.

Resultatene av spørreundersøkelsen viser at denne en-siders evalueringmalen treffer ikke helt når en skal ta denne i bruk på et senere tidspunkt.

“I stor grad er det definerte mål og definerte arbeidsprosesser. Det motiverer ikke til kritisk evaluering/vurdering” (sitat fra respondent i spørreundersøkelsen)

lite verdiskapning eller muligheter i å beskrive læringspunkter i kun en en-sides presentasjon. Den en-sides begrensningen går ut over kvaliteten i arbeidet og synliggjør kanskje prioriteringen av arbeidet som en respondent beskriver det

“Manglende tid (det vil si manglende prioritering innenfor tilgjengelig tid)” (sitat fra respondent i spørreundersøkelsen).

One-slides PowerPoint som Statoil krever som evalueringsrapport i PD03-prosessen i Aris, Statoil styringssystem har i dag har muligens begrensninger i bruken på senere tidspunkt for å ta ut læring. Kolb (1984 i McLeod, 2010) mener at læring basert på erfaring forutsetter en aktiv handling i å lage evalueringsrapporter og aktivt dele eller oppsøke denne tidligere erfaringen for å tilføre varig verdiskapning for fremtiden. Derfor er det viktig å se på tilbakemeldinger fra brukeren om muligens verktøyet må forbedres.

“erfaringsinnhentingsprosessene i Statoil fungerer mindre bra. Gang på gang så oppleves at det er erfaringene og kompetansen til prosjektmedlemmene som er det eneste læring/evaluering som gir merverdi”. (sitat fra respondent i spørreundersøkelsen).

Det kan se ut til at det største fokuset blir å klippe ned nok tekst slik at den kan tilpasses en side, men kvaliteten på informasjonen som ligger der og om den er forståelig for andre er kanskje ikke i så stor grad like stort fokus på. Som da Tangaard (2018) stiller spørsmål om hvordan kan evaluering i seg selv bidra til positive innspill. Det kan gjøres med å stille spørsmål som hva gikk bra, hva gikk dårlig og hva kan vi gjøre bedre neste gang. Utfordringen med at en som regel nevnte det en gjorde bra, men fokuserte og lærte av det vi ikke fikk til. Men en styrkebasert måte å evaluere på kan bli kalt “valuering” basert ut i fra hva en verdsetter. Om en anerkjenne eget og andres arbeid. Føler stolthet. Hva av dette vil en gjøre mer av? Og hva kan styrkes? Og hvilke andre ideer har en? Da vil deltakerne komme inn på alle de tingene en ønsker å forbedre gjennom et styrkebasert perspektiv. De har sett alle de tingene de fikk til, anerkjent hverandres styrke og bygge videre på det som fungerte godt. Kan komme gode ideer til hva som kunne gjøres annerledes. Dette vil bidra til at interessen til evalueringsrapporten kan skapes.

Som en sa tidligere som forbedringsforslag å utarbeide et forslag til en ny evalueringsmal. En har basert seg på ulike maler og sammenstilt disse til et forslag. En har sett på Statisk Sentral Byrå (Sæbø & Suseg, 2004) sitt forslag til evalueringsmal, Telenor har en annen samtidig som en også har sett på det som ligger dokumentert i PD03- prosessen i Aris, Statoils styringssystem. Forslaget er lagt frem i vedlegg 3.

Med disse punktene over vil en kunne beskrive de viktigste punktene som også er basert på teori rundt det å sørge for endringsklarhet og sikre læring og varig verdiskapning i det å gjennomføre en evaluering av et prosjekt slik at en sikrer at læring kan tas ut til andre.

Det har blitt foreslått av Rolstadås et al. (2014) at ikke nok tid og krefter er investert i evaluering av prosjekter. Dette kan resultere i endringsmostand og manglende læring av erfaringer både positive og negative som Lewin (1951 i Burke, Lake & Paine, 2008) beskriver viktigheten av i del av change prosessen sin. Denne studien vil rettferdiggjøre en større innsats på evaluering for å trekke ut / legge til rette for en større mengde læring, som igjen vil øke endringsklarhetene for individuelle, lag og organisasjon. Dette igjen skal bidra til høyere nivå av endringsuksess.

5.4 Delmål 4

Som delmål 4 beskriver er å utarbeide et utkast til rapport for case M5. En ønsker å gjøre en vurdering av hvilke suksesskriterier som ligger til grunn for at nettopp dette arbeidet lyktes. Ta ut læringen som gjør at en kan videreformidle disse kriteriene til andre som ønsker å gjøre slike endringer. Som delmål 4 til EMBA-leveransen vil det være vedlagt et forslag til rapport av denne case M5 (se vedlegg 5).

5.1 Anbefalinger

5.1.1 Anbefalinger for fremtidig forskning

Denne oppgaven ble ikke startet med en hypotese basert på at dette paradigme er fenomenologi. Det betyr at etter å ha gjennomført dette studie kan en se en mulig hypotese for fremtidig forskning. Nedenfor er to mulige hypoteser for fremtidig forskning spesifisert:

1. Hvis prosjektevaluering følges i tråd med forslag til den nye evalueringssmal som vedlagt i vedlegg 3 og bedre/mer effektivt system for deling av evalueringsrapporter, vil det da føre til større fokus og mer bevissthet i nytten av evaluering?
2. En kan forske videre på hypotese om dette er standarden blant alle brukere for hvordan evaluering gjennomføres eller om det er ulikheter i enhetene eller størrelsen på prosjektene for hvordan evaluering gjennomføres. Et av forbedringspunktene til oppgaven er hvis fremtidige forskning kan følge et konkret prosjekt fra A til Å vil en kunne observere hva som skjer i oppstart og avslutningsfasen med henblikk på bruk og utarbeidelse av evaluering.

5.1.2. Anbefalinger til praktikere

På bakgrunn av resultatene i oppgaven vil en foreslå til brukerne av evaluering og enheten som jobber med M5.

- a. Se på muligheten med å forbedre/endre verktøy for registrering/deling av evalueringsrapporter. Det foreslås for eksempel at synergi som verktøy kan brukes.
- b. Se på muligheten i å ta i bruk evalueringssmal, en har utarbeidet et forslag til mal se vedlegg 3.
- c. Sikre at erfaringer fra tidligere prosjekter/endringer blir en aktiv del av alle oppstartsmøter. Forlaget er å spesifiser inn i de enkelte prosesser i ARIS krav til å se på tidligere evalueringsrapporter i oppstart av nye prosjekter.

Referanser

- 10049, K. (u.d.). *Hvordan kan visjon, mål, strategi være av betydning for hvordan organisasjoner fungerer og utvikles over tid?*
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations, Vol. 46, NO. 6*, s.681-703.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations. London: Sage.*
- Burke, W. W., Lake, D. G., & Paine, J. W. (2008). *Organization Changes(s. 569-589). San Francisco: Jossey-Bass.*
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies 2004;41(6)*, s. 977-1002.
- Børsting, J. (2017). *Metoden for datainnsamling: Spørreundersøkelser, intervju & fokusgrupper.* Hentet fra Unidertitet i Oslo Semesterside for INF2260 - Høst 2017:
http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF2260/h17/timeplan/chapter_5_8-norsk.pdf
- De nasjonale forskningsetiske komiteene.* (2010, Januar 22.02.2018). Hentet fra Publikasjon: Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helse.: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *MASTEROPPGAVEN Hvordan begynne- og fullføre.* Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management, Vol 11, No 4*, 451-461.

- Imslund, T. A. (2018, 01 09). *PD03.439 - Akseptere overføring og avslutte prosjekt*. Hentet fra Aris.statoil.no: <http://st-w3010:8080/businesspublisher/openARIS.do?modelguid=6efbeeb0-6352-11e4-6609-005056bb14af>
- Jacobsen, & Thorsvik. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (s.141-163). Høyskoleforlaget.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2013). *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics, II: Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. *Human relations, 1*, s. 149-157.
- McLeod, S. (2010). *Kolb- Learning Styles* . Hentet fra Simply psychology: <https://simplypsychology.org/learning-kolb.html>
- Rolstadås, Olsson, Johanson, & Langlo. (2014). *Praktisk prosjektledelse "Fra idè til gevinst"*. Trondheim: Fagbokforlaget.
- Statoil. (2016). *Statoil, årsrapport*.
- Statoil- boken versjon 4*. (2017).
- Sæbø, H. V., & Suseg, H. (2004). *Prosjekthåndboka- slik gjør vi det i SSB*. Oslo/Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå (s. 19-20).
- Tanggaard, P. (2018, 01 09). *Prosessbloggen*. Hentet fra <https://prosessbloggen.no/2016/01/12/hvordan-kan-evaluering-i-seg-selv-bidra-til-positive-endringer-evaluering-mote-som-eksempel/>

Webster, M. (u.d.). *Successful Change Management — Kotter's 8-Step Change Model*. Hentet fra What Leaders Need to Know: <https://www.leadershipthoughts.com/kotters-8-step-change-model/>

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods, 5 edition*. California: Sage Publication.

Oversikt over figurer

Figur 1 Organisasjonskart konsernledelse med tilhørende forretningsområder	18
Figur 2 Antall åpne M5 notifikasjoner som ikke er ferdigstilt	20
Figur 3 Målsetting for å nå ønsket situasjon for antall åpne M5 notifikasjoner	21
Figur 4 Lewin`s Change Process	24
Figur 5 Kolbs læringssirkel (McLeod, 2010)	28
Figur 6 Læringssirkel- sammenheng mellom læring på individuell- og organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik 2014 s.355)	29
Figur 7 Kotters “Eight Steps of Change” (Webster).....	31
Figur 8 Spørsmål 1 fra spørreundersøkelse vedlegg 2.....	52
Figur 9 Spørsmål 8 fra spørreundersøkelse vedlegg 2.....	55
Figur 10 Spørsmål 6 fra spørreundersøkelse vedlegg 2.....	57
Figur 11 Spørsmål 10 fra spørreundersøkelse vedlegg 2.....	59

Oversikt over tabeller

Tabell 1 Oversikt over mål og delmål.....	12
Tabell 2 Oversikt over Tangaard (2018) styrkebasert tilnærming til evaluering.....	26
Tabell 3 Sammenstilling av Lewin og Kotter (Lewin 1947; Kotter 1995).....	33

Spørsmål til intervjuet (Semistrukturert intervju)

1. Om intervjuobjektet kunne fortelle om seg selv ved å si noe om sin bakgrunn og rolle i organisasjonen?

2. Kan en beskrive organisasjonen intervjuobjektet arbeider i?

3. Hva mener du var hovedutfordringen for at en ønsket å gjennomføre denne endringen?

4. Ble strategien forankret hos ledelsen?

Er det satt opp noe tidsperspektiv for når man kan forvente at endringen er gjennomført (målbart)?

Hvordan skal dere måle endringen?

Foregår det flere endringstiltak samtidig med case M5?

5. Har det vært noen form for motstand i forbindelse med implementeringen/gjennomføringen av denne endringen?

6. Tror du at metoden kommer til å bli den naturlige måten å jobbe på for din enhet?

Tillegg spm

7. Er prosessen en har vært igjennom 2014-2017 evaluert basert på Etterlevelse og Lederskap metodikk?

- Hvorfor blir det evaluert og hva forventes det av en evaluering?

- Hvordan blir prosjektet evaluert?

- Er det tilgjengelig Mal?

8. Hvordan kommuniseres læringen/erfaringen ut i organisasjonen?

9. Hvordan fanges læringen opp?

- I team

- I avdeling

- Videre i organisasjonen

10. Hvordan kan evalueringsprosessen forbedres?

Vedlegg

1. Modell for etterlevelse og lederskap hentet fra Statoil boken (2017)

MODELL FOR ETTERLEVELSE OG LEDERSKAP

Modell for Etterlevelse og lederskap er en risikobasert prosess for å jobbe sikkert, effektivt og med kvalitet.

Ønsket resultat beskriver hva som skal oppnås og hvorfor det skaper verdi. Oppgaven beskriver hvordan oppnå ønsket resultat.

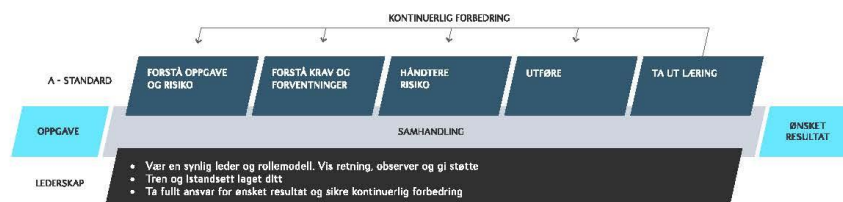
De fem trinnene i modell for Etterlevelse og lederskap er et systematisk handlingsmønster kalt «A-standard». Dette handlingsmønsteret beskriver hvordan vi planlegger, utfører og lærer i all oppgaveløsning; det er måten vi jobber på. Dette gjør oss i stand til å:

- Jobbe i samsvar med styringssystemet
- Inkludere lagets kunnskap og erfaring
- Gjøre ting riktig første gangen

For å styrke vår kultur for kontinuerlig forbedring må vi alltid evaluere og ta ut læring.

Samhandling er en viktig dimensjon i modellen, for å nyttiggjøre kompetansen i laget. Når vi deler, undersøker og oppsummerer gjennom prosessen, fremmes god kommunikasjon og felles forståelse.

Lederskap er en forutsetning for å ta ut potensialet i laget for at ønsket resultat blir oppnådd sikkert og effektivt, hver gang. Alle som tildeler andre en oppgave utover lederskap. De tre lederskapsrollene i modellen beskriver hvordan ledere setter medarbeidere i stand til å løse oppgaver selvstendig ved bruk av A- standard handlingsmønsteret og effektiv samhandling.



Trinnvis beskrivelse av modellen:

Trinn A: Beskriv ønsket resultat og sikre en felles forståelse for “hva” og “hvorfor”

Trinn B: Beskriv oppgaven og sikre en felles forståelse for “hvordan”

Trinn 1 - Forstå oppgave og risiko: Sikre en felles forståelse for kontekst, deloppgaver og risiko. Identifiser kunnskap og erfaring som kan bidra til økt forståelse av oppgave, tilhørende risiko og effektiv utførelse.

Trinn 2 - Forstå krav og forventninger: Identifisere og få felles forståelse for relevante krav, forventninger fra aktuelle parter og innad i laget.

Trinn 3 - Håndtere risiko: Beslutte hvordan risikoer som ikke ivaretas av styringssystemet skal håndteres.

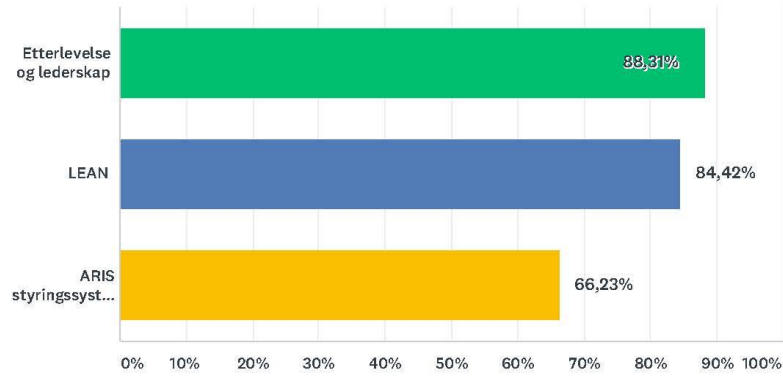
Trinn 4 - Utføre: I utførelsen av oppgaven er det viktig å stoppe opp for å kartlegge eventuelle endringer i kontekst og risikobilde og håndter dette.

Trinn 5 - Ta ut læring: Evaluer resultatet og hvordan det ble oppnådd. Ta ut læring, foreslå forbedringer og del beste praksis.

2. Funn, graf fremstilling av kvalitative og kvantitative resultater av spørreundersøkelsen

Q1 Hvilke prosesser kjenner du til som har evaluering som en av aktivitetene? (flere svar muligheter)

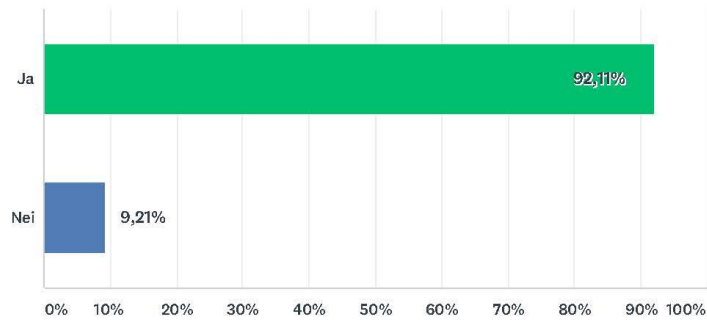
Besvart: 77 Hoppet over: 0



SVARVALG	SVAR	
Etterlevelse og lederskap	88,31%	68
LEAN	84,42%	65
ARIS styringssystemet PDO3 prosessen	66,23%	51
Totalt antall respondenter: 77		

Q2 Bruker du evaluering aktivt når det er en formell del av dine arbeidprosesser?

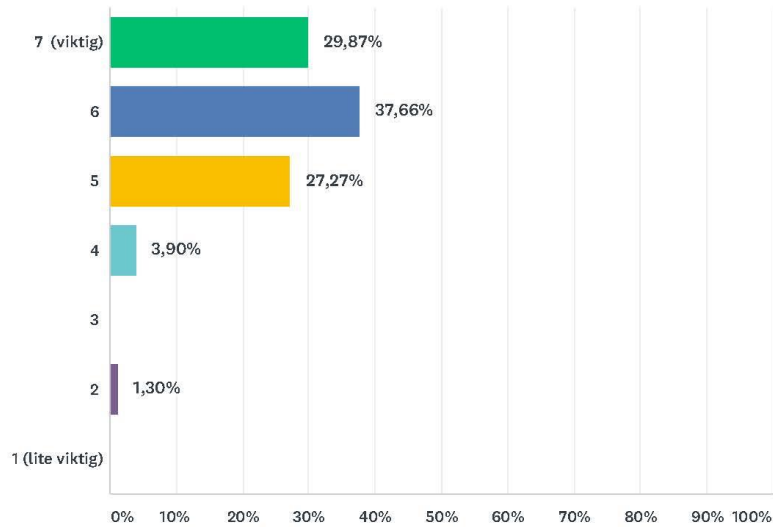
Besvart: 76 Hoppet over: 1



SVARVALG	SVAR	
Ja	92,11%	70
Nei	9,21%	7
Totalt antall respondenter: 76		

Q3 Hvor viktig synes du evaluering er?

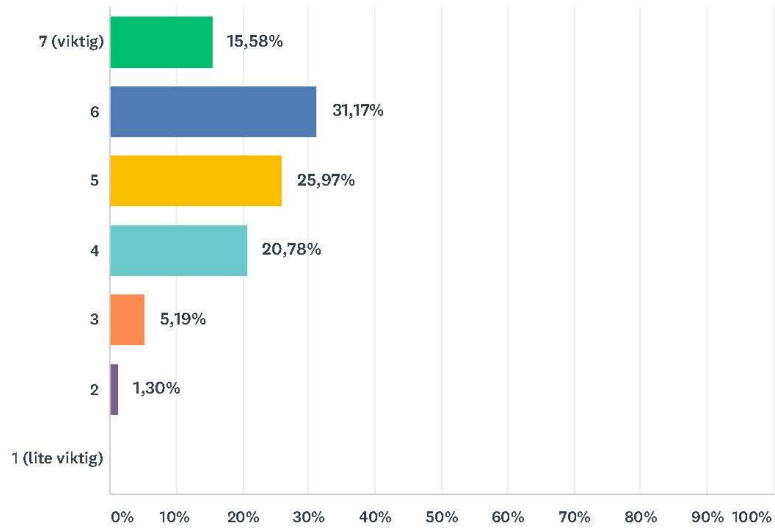
Besvart: 77 Hoppet over: 0



SVARVALG	SVAR	
7 (viktig)	29,87%	23
6	37,66%	29
5	27,27%	21
4	3,90%	3
3	0,00%	0
2	1,30%	1
1 (lite viktig)	0,00%	0
Totalt antall respondenter: 77		

Q4 Hva er din oppfatning over hvor viktig evaluering er for andre i din organisasjon?

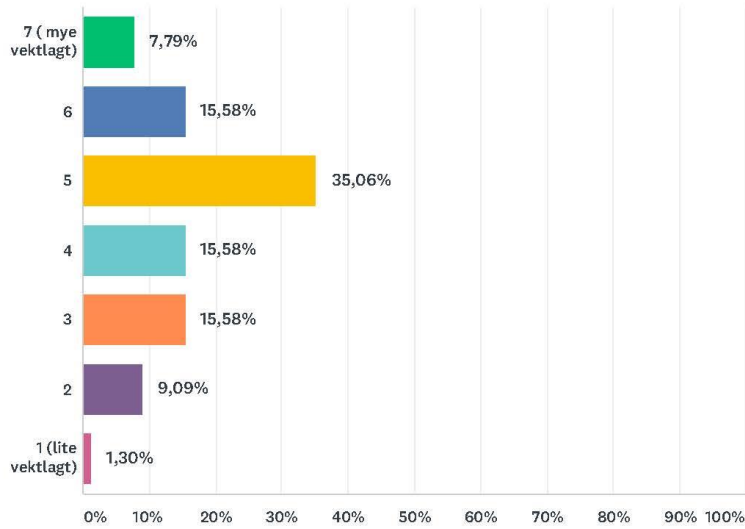
Besvart: 77 Hoppet over: 0



SVARVALG	SVAR	
7 (viktig)	15,58%	12
6	31,17%	24
5	25,97%	20
4	20,78%	16
3	5,19%	4
2	1,30%	1
1 (lite viktig)	0,00%	0
Totalt antall respondenter: 77		

Q5 Hvor mye synes du at evaluering blir vektlagt i prosjektgjennomføring ?

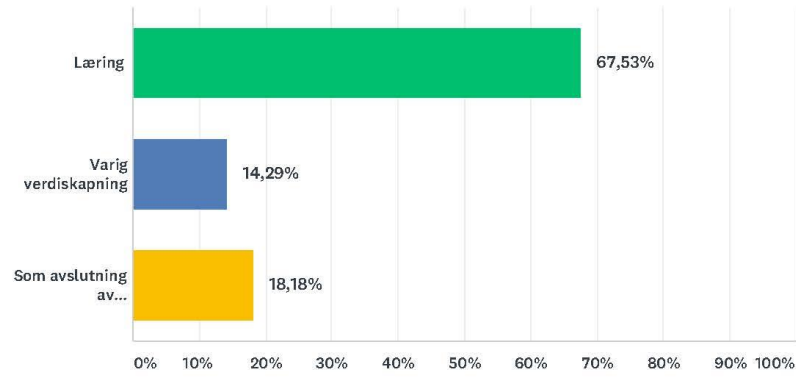
Besvart: 77 Hoppet over: 0



SVARVALG	SVAR	
7 (mye vektlagt)	7,79%	6
6	15,58%	12
5	35,06%	27
4	15,58%	12
3	15,58%	12
2	9,09%	7
1 (lite vektlagt)	1,30%	1
Totalt antall respondenter: 77		

Q6 Hva tror du vektlegges ved gjennomføring av evaluering?

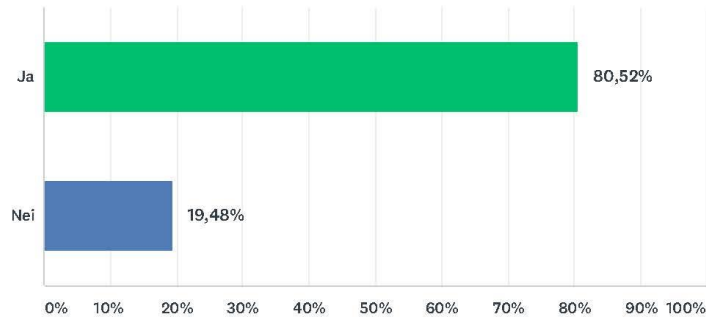
Besvart: 77 Hoppet over: 0



SVARVALG	SVAR	
Læring	67,53%	52
Varig verdiskapning	14,29%	11
Som avslutning av arbeidsprosessen	18,18%	14
TOTALT		77

Q7 Er din enhet fokusert på å ta ut læring av tidligere prosjekter?

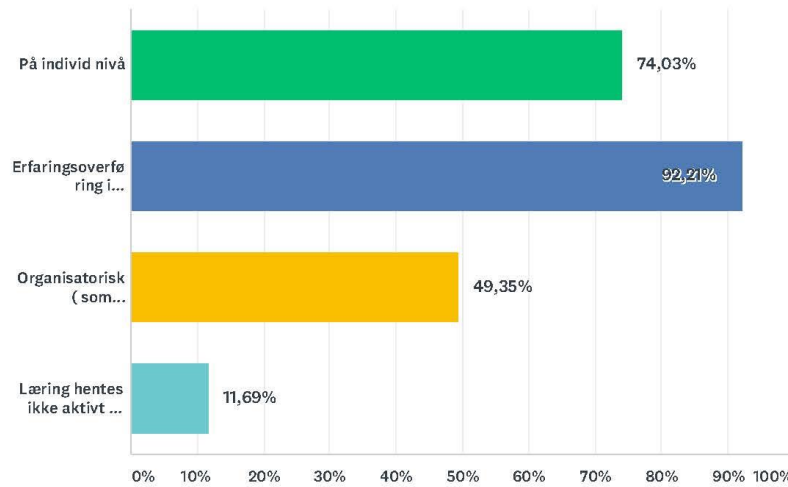
Besvart: 77 Hoppet over: 0



SVARVALG	SVAR	
Ja	80,52%	62
Nei	19,48%	15
TOTALT		77

Q8 Hvordan henter din enhet læring i fra tidligere prosjekter? (flere svar er mulig)

Besvart: 77 Hoppet over: 0



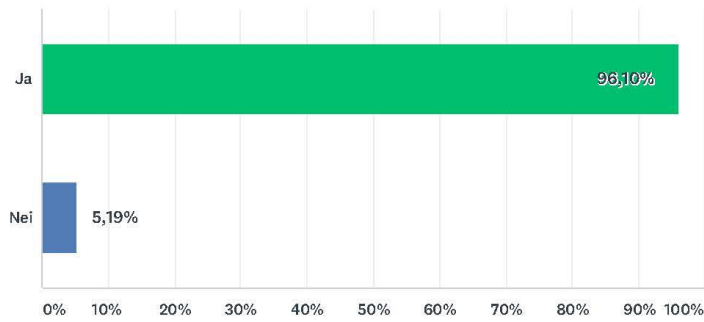
SVARVALG	SVAR	Antall
På individ nivå	74,03%	57
Erfaringsoverføring i teamet/enheten	92,21%	71
Organisatorisk (som tilgjengelige rapporter)	49,35%	38
Læring hentes ikke aktivt ut fra tidligere prosjekter	11,69%	9
Totalt antall respondenter: 77		

Q9 Hva kan en lære av å bruke resultatene i tidligere evalueringer?

Besvart: 74 Hoppet over: 3

Q10 Kan erfaringer fra tidligere evalueringer gi støtte til endringsklarhet i neste prosjekt?

Besvart: 77 Hoppet over: 0



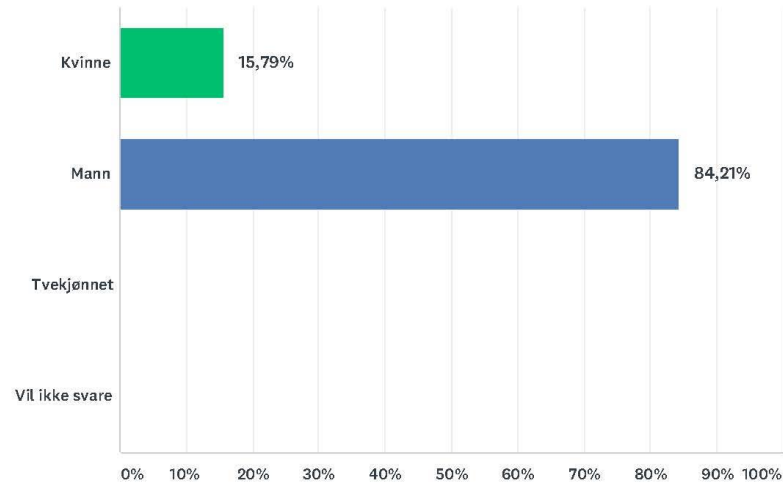
SVARVALG	SVAR	
Ja	96,10%	74
Nei	5,19%	4
Totalt antall respondenter: 77		

Q11 Hvis du synes evaluering kan/bør forbedres, hva ville ditt forslag til forbedring være?

Besvart: 66 Hoppet over: 11

Q12 Kjønn

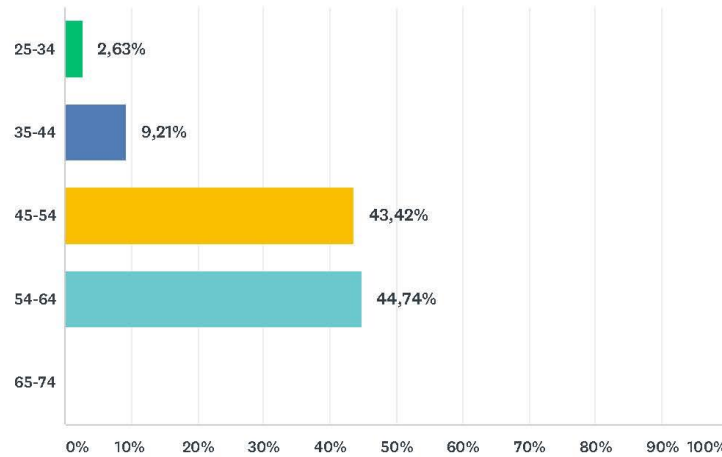
Besvart: 76 Hoppet over: 1



SVARVALG	SVAR	
Kvinne	15,79%	12
Mann	84,21%	64
Tvekjønnet	0,00%	0
Vil ikke svare	0,00%	0
Totalt antall respondenter: 76		

Q13 Alder

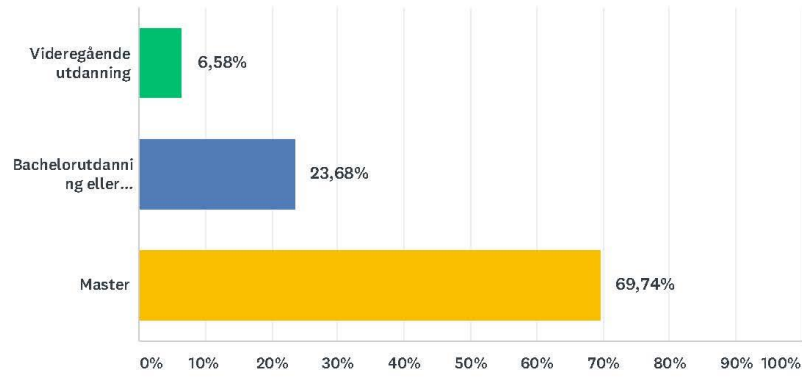
Besvart: 76 Hoppet over: 1



SVARVALG	SVAR	
25-34	2,63%	2
35-44	9,21%	7
45-54	43,42%	33
54-64	44,74%	34
65-74	0,00%	0
Totalt antall respondenter: 76		

Q14 Hva er ditt utdanningsnivå ?

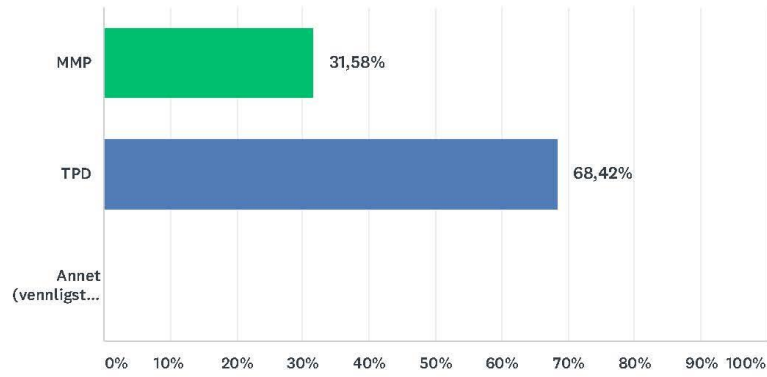
Besvart: 76 Hoppet over: 1



SVARVALG	SVAR	
Videregående utdanning	6,58%	5
Bachelorutdanning eller tilsvarende treårig høyskole/-universitetsutdanning,	23,68%	18
Master	69,74%	53
Totalt antall respondenter: 76		

Q15 Hvilken organisasjonsenhet tilhører du?

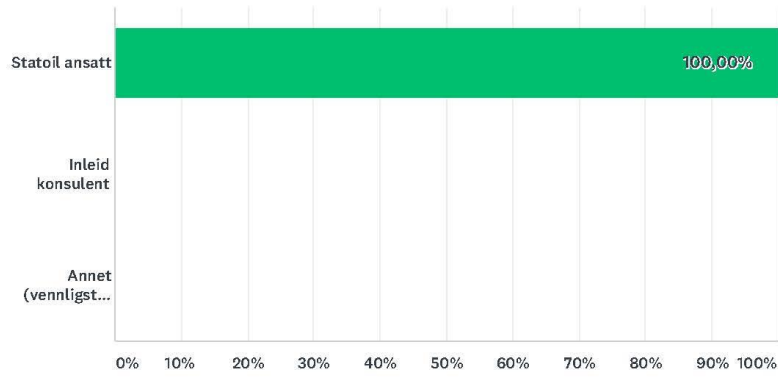
Besvart: 76 Hoppet over: 1



SVARVALG	SVAR	
MMP	31,58%	24
TPD	68,42%	52
Annet (vennligst spesifiser)	0,00%	0
TOTALT		76

Q16 Hva er ditt arbeidsforhold til Statoil?

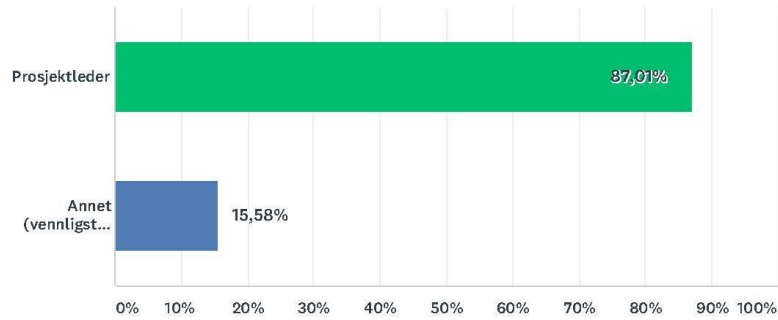
Besvart: 76 Hoppet over: 1



SVARVALG	SVAR	
Statoil ansatt	100,00%	76
Inleid konsulent	0,00%	0
Annet (vennligst spesifiser)	0,00%	0
TOTALT		76

Q17 Hva er din rolle i organisasjonen?

Besvart: 77 Hoppet over: 0



SVARVALG	SVAR	
Prosjektleder	87,01%	67
Annet (vennligst spesifiser)	15,58%	12
Totalt antall respondenter: 77		

3. Evalueringsmal av Karianne Aarøy



Erfarings template

«Navn på prosjekt»

27 mars 2018



2

Agenda

1. Hvem er prosjektet ? (Involveringsmatrise)
2. Hva var det en gjorde- i korte trekk
3. Hva gjorde en mindre bra
4. Hva gjorde en bra
5. Hvordan tar denne erfaringen med i videre arbeid

27 mars 2018

3

1. Involvering smatrise

Involveringssmatrise			
Prosjektets navn:			
Anlegg:			
Notifikasjons nr.:			
WBS:			
Utførende Prosjekt nr.:			
Roller	Disiplin:	Navn:	Tlf.:
Oppdragsgiver:			
Teknisk Ansvarlig:			
Operasjonelt systemansvarlig:			
Arbeidstakermedvirkning:	Representant fra verneombud		
	Representant fra fagforeningene		
Brukermedvirkning:	Representant fra brukerne		
Prosjektleder:	Prosjektleder		
	Kvalitetsleder		
	HMS		
	Planlegger		
Fagstette:	Prosjekteringsleder		
	Instrumentering/Automasjon		
	Tegningoppdatering		
	Vedlikeholdsstyring		
	Mekanisk Ferdigstillelse		
	Utprøving		
Utførende modifikasjon:	Teknisk informasjon/ Dok.kontroll		
	Anskaffelse og A.O-ansvarlig		
	Instrumentering/Automasjon		
	Prosess		
	Mekanisk		

27 mars 2018

4

2. Hvordan gjennomførte en prosjektet- i korte trekk

Tidsperiode	• Ressursetting av prosjektet...
yyyy.mm	• SOW – beslutning
yyyy.mm	• Oppstartsmøte
yyyy.mm	• Milepæler etc
yyyy.mm	• Evalueringsrapport
yyyy.mm	• Project close-out

27 mars 2018

5

2. Leveranse på tid

- Oversiktsbilde av planaktiviteter

Konklusjon:

Hva oppnådde en med krav til leveranse på tid?

27 mars 2018

6

2. Leveranse på kost

- Estimat
- Prosjektets estimerte sluttkostnad
- Faktisk kost

Estimat	Prosjekt-prognose	Faktisk kost

Konklusjon:

Hva oppnådde en med krav til leveranse på kost?

27 mars 2018

2. Leveranse på kvalitet

Hva oppnådde en med krav til leveranse på kvalitet?

- B1- Prosjektledelse og prosjektstøtte
- B2- Engineering
- B3- Innkjøp
- B5- Installasjon i felt
- B6- Overlevering
- Teknisk løsning

27 mars 2018

2. Leveranse på HMS og risikostyring

- God risikostyring i prosjektet har medført blant annet:
 - Tildelt ressurser (beskriv)
 - Hendelser i felt (beskriv)
 - Har en levert på tid og kost (beskriv)

Synergibilde av prosjekthendelser/ resultater

27 mars 2018

3. Hva gjorde en mindre bra?

- Leverte en i tide til kost, kvalitet og HMS?
 - Har den tekniske løsningen bidratt til anleggets integritet?
 - Har en utført prosjektet raskt og fått en løsning tilpasset behovet?
 - Opplevde prosjektet at det var tilgjengelige ressurser?
 - Hvordan ble endringer i SOW håndtert?
-
- Av disse som ble nevnt som førte til at en leverte ikke som forventet, hva kan en lære av det til neste prosjekt?

27 mars 2018

4. Hva gjorde en bra?

- Leverte en i tide til kost, kvalitet og HMS?
 - Har den tekniske løsningen bidratt til anleggets integritet?
 - Har en utført prosjektet raskt og fått en løsning tilpasset behovet?
 - Opplevde prosjektet at det var tilgjengelige ressurser?
 - Hvordan ble endringer i SOW håndtert?
-
- Av disse som ble nevnt som førte til at en leverte som forventet, hva kan en lære av det til neste prosjekt?

27 mars 2018

5. Hvordan tar en denne erfaringen med i videre prosjekt?

- Dele evalueringsrapport
- Deler kunnskap med andre
- Bidrar når likelydende prosjekter skal ha oppstartsmøte
- Ser på forbedringspunkter hvis oppgaven skal gjøres flere ganger

4. One-slider, presentasjon av formål og verdien av evaluering for Statoil av Karianne Aarøy

Evaluering som suksessfaktor

Høste
erfaringer

Evaluering

Dele læring

Evaluering er et element både i Statoil sine arbeidsprosesser og i verktøy beskrevet i Statoil boken. Viktigheten med gjennomføring av evaluering er å samle nyttig informasjon og kunnskap som en tilegner seg i hvert enkelt prosjekt. Samtidig må denne informasjonen også deles for å skape varig verdi og den ikke skal gå tapt.

En bør se på å øke fokus på evaluering og hvordan effektivt dele. Øke fokus kan gjøres med å sette tydeligere krav til både å evaluere og bruke tidligere evalueringsrapporter ved oppstart av nye prosjekt.

Verktøy som brukes for deling i dag er som PD03 prosessen beskriver det på Team Site (dataverktøy i Statoil) og i større prosjekter er det PIMS verktøy som brukes. Som en forbedring her må en kanskje se på et felles verktøy som både små og store prosjekter kan bruke effektivt.

5. Rapport av case M5

Rapport case M5

Formål:

Formålet med denne rapporten er å oppsummere gjennomføringen av Case M5 fra 2014-2017. Se på hvordan en sikret felles forståelse i utfordringen case M5 og hvordan en synliggjorde målene som skulle oppnås. En vil også se på ressurstildeling, utarbeidelse av strategi, feiring av delmål, endringer i utførelsen når ikke resultatene kom og synliggjøringene av resultater på måltavler basert på Kotters teori "Eight steps of Change". Tilslutt vil en se på veien videre hvordan sikrer en seg læring og varig verdiskapning.

Oppsummering:

I 2014 startet en på anleggene i Statoil å måle i et Operational Performance Dashbord (heretter kaldt OPD) og da så en at en hadde utfordringer ved at en lå på bunn i målingene, som er en måling av alle anlegg i Statoil hav og land. Med å synliggjøre disse resultatene gjør en medarbeiderne i stand til å bli motivert for en endring av arbeidsmetodikken som kan føre til forbedring av resultatene.

Det førte til at det ble satt ned en gruppe som utarbeidet en strategi som beskrev nåsituasjon og de største utfordringene knyttet til M5 behandling. I tillegg beskrive målsettinger for å nå ønsket situasjon og foreslå tiltak for perioden 2014-2017 som kunne føre til at dette anlegget kan håndtere nye drifts M5 notifikasjoner iht. prioritering (stanse stigning) og redusere M5 backlogg til et akseptabelt og målsatt nivå. Denne strategien ble forankret hos ledelsen og det sørget for at dette arbeidet fikk høy prioritet i organisasjonen.

Det ble utarbeidet en handlingsplan på hvordan en skulle løse de enkelte utfordringer. Første oppgaven som ble løst var å rydde i backlogg. Her satte en et team som kunne starte på opprydningsarbeid, en tok en dags samlinger for å gjøre opprydningsarbeidet med alle beslutningstakere tilstede. Dette var veldig viktig grunnet hvis en skal rydde effektivt må avgjørelsene tas der og da. Dette var helt avgjørende for å lykkes i den tidsaksen en ønsket å

komme i mål med målsetningen lagt i strategien. Samtidig ble det satt ned en gruppe som satte ned retningslinjer for hvordan M5 skulle registreres både i kvalitet og hvor i tidsplanen for et prosjekt eller vedlikeholdsjobb denne registreringen skulle utføres.

I Statoil styringssystem Aris er arbeidsprosessene beskrevet i. Denne prosessen ble også et av tiltakene det å se om arbeidsprosessen var korrekt og om denne prosessen hadde behov for operasjonisering. Konklusjonen ble at arbeidsprosessen var ok men hadde behov for å bli operasjonisert. Det ble laget et dokument om operasjonisering av denne arbeidsprosessen spesifikk for dette anlegget, dette ble basert på Lean forbedring og sjekklister med hvem gjør hva. Det en ønsket å oppnå var at alle skjønnte viktigheten med at en forstår sine roller i samme rollebånd så en vet hva hver enkelt person gjør av oppgavene.

Når en da hadde lagt grunnlaget for gode arbeidsmetoder var det neste som ble gjennomført i henhold til strategien nemlig det å synliggjøre aktiviteten og fremdriften. Tavlemøter ble innført og en arbeidet med å visualisere aktivitetene slik at en kunne se om en var på vei mot mål. Delmål som skulle føre til å oppnåelse av OPD mål (feire de små seirene).

Da disse OPD målene ble visualisert i alle ledergrupper sørget det for økt fokus da kom det frem at de ønskede resultatene ikke var på veid til å nås. U av disse resultatene ble konkrete tiltak diskutert som manglende ressurser. I forkant var det ingen som fikk ansvar for å bidra til at disse prosessene skulle fungere smidig, men da når en fikk OPD målet opp på alle tavler og alle leder grupper skjønnte at her måtte alle bidra ble det tildelt navngitte ressurser men fremdeles kun med fokus på nye M5 produsert. Med at ikke backlogg ble håndtert ble ikke OPD tallene så veldig mye bedre. Men i 2015 tok en også opp fokus på LEAN å da gjennomførte verdistrømsanalyse, hvordan effektivisere og ta de riktige forbedringsknepp. Da viste det seg at rotårsaken til at ikke OPD tallene ble vesentlig bedre var at de tildelte ressursene bare jobbet på nye M5 ikke gammelportefølje. Dette ble det da også satt fokus på å nye navngitte personell fikk oppgaven med å håndtere backlogg.

På tavlemøtene høst 2015 ble resultatene visualisert for første gang med antall nye M5 og hva som ligger i backlogg.

Status nå pr dags dato så avsluttes det mer M5 enn det produseres slik at kurven fremdeles har nedadgående trend.

Målet som strategien la til grunn utarbeidet i 2014 som skulle oppnås i 2017 med at backlogg skulle ikke eksistere i 2017 ble allerede oppnådd i 2016.

Det fremkom også at de involverte har startet arbeidet med å lage ny strategi fra 2017. Grunnen for det var at gruppen så at med et godt forankret strategidokument i bunn med ledelsesforankring var det enklere å kunne sette fokus og gjøre de rette tiltak.

I dag praktiserer de faggrupper som møtes på heldagsmøter kalles bootcamp for nettopp å kunne jobbe kun med disse sakene veldig effektivt så ikke den generelle hverdag stjeler fokus, dette er også et godt tiltak.

Kilder: Resultat av intervju

Konklusjon:

Basert på Kotters teori (1995) "Eight steps of Change" fant han mange grunner til at endringsforsøk ikke lykkes basert på dette identifiserte Kotter åtte steg for å sørge for at endring lykkes.

Kotter
1.Etablere en følelse av tvingende nødvendighet, eller hastverk.
2.Danne en sterk koalisjon som står opp og følger opp endringene
3. Utvikle visjon
4.Kommunisere visjonen
5.Involvere de ansatte
6.Planlegge og oppnå kortsiktige gevinster
7.Opprettholde momentet
8. Ta ut læring og etablere varig verdiskapning

(Kotter, 1995)

Det en ser i CASE M5 er at nettopp disse hovedårsaken som Kotter mener fører til suksess er hvert enkelt punkt håndtert. De har sikret forståelse av utfordringen, sikret høyt ledelses fokus og utarbeidet en strategi med gode tiltak som fører til mulighet for og planlegging og kunne feire

delmål. De har vurdert hvert enkelt tiltak så hvis forventede resultater ikke blir oppnådd viser de vilje og evne til å gjøre nye endringer.

Dette har ført til en suksesshistorie av løsning av en oppgave. Men hvis en skal utfordre noe så ser en ikke tegn til at evaluering og læring ut av organisasjonen utenom premiering av månedens forbedring eksempelvis. Men de har internt sørget for at de som sitter med kunnskap er med videre og utformer strategien for de neste årene. Her kunne en kanskje gjort noe annerledes som evaluere gjennomføringen formelt så kunnskapen kunne deles i organisasjonen organisatorisk.