



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2022

Åpen

Forfatter: Else Karin Bjørheim

Else K. Bjørheim

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Lars Klemsdal

Tittel på masteroppgaven: «Lean kommuneplan» - en kvalitativ undersøkelse av implementeringen av Masterplan som verktøy for kommuneplanen

Engelsk tittel: «Lean Municipal Plan» - A Qualitative Research of the Implementation of Master Plan as a Tool for the Municipal Plan

Emneord: Lean, implementering,
translasjonsteori,
endringsledelse,
organisasjonsidé

Sidetall: 52

+ vedlegg/annet: 13

Stavanger, 11.06.2022

.....
dato/år

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på 2 år på masterstudiet og 5 år på Universitetet i Stavanger. Selv om studietiden har hatt både sine oppturer og sine nedturer, er jeg svært takknemlig for alle de gode årene på UiS. I løpet av tiden her har jeg også hatt god støtte av venner og familie, og jeg har stor glede av vennskap jeg har fått gjennom studietiden.

Først og fremst vil jeg takke Lars Klemsdal for veiledning av oppgaven. Det har vært godt å ha en så faglig sterk veileder, som i tillegg er engasjert og til stede til tross for at vi har hatt digitale veiledninger. Takk for alle raske svar på e-poster, og for god veiledning. Jeg setter pris på alle kommentarer jeg har fått fra deg, og er sikker på at oppgaven ble bedre nettopp på grunn av alle små og store endringsforslag fra deg. Jeg vil også takke mine korrekturlesere; mor og far, tante og min venn Hageland.

Sist, men ikke minst, vil jeg rette en stor takk til Gjesdal kommune, Masterplangruppen, ledere i kommunen som har stilt til intervju, og alle andre jeg har møtt gjennom mitt opphold på Storahuset. Da jeg kom inn i praksis i Gjesdal kommune, hadde jeg lite kjennskap til kommunen, men ble godt tatt imot allerede fra første dag. På grunn av godt samarbeid, et flott arbeidsmiljø og en spennende organisasjon valgte jeg å også skrive masteroppgave med Gjesdal som case, og fikk også lov til å låne kontoret et halvt år lenger etter at jeg var ferdig med praksisen min. Dette er jeg veldig takknemlig for.

Jeg vil også trekke frem Tom Kenneth Gilje, kommunens utviklingsleder, som var min praksisveileder, og som har vært en svært god støttespiller og «kollega» også etter praksisen. Tusen takk for din veiledning, dine svar på alle mine spørsmål, at du har gitt meg tillit og ansvar under praksisperioden, og alt du har lært meg.

Else Karin Bjørheim, 11.06.22

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg implementeringsprosessen av en Masterplan i en kommune. Masterplanen er et Lean-verktøy som brukes for å arbeide for felles mål i hele organisasjonen, samt samle mål fra ulike planer på ett sted. Hensikten er å besvare problemstillingen: Hva kjennetegner implementeringen av Masterplan i Gjesdal kommune, hvilke utfordringer og muligheter møter man i implementeringen? Formålet er å se på hva som kjennetegner implementering av et nytt verktøy for planarbeid i kommunal sektor. Oppgavens data baserer seg på intervju med de tre hovedansvarlige for Masterplanen, samt tidligere gjennomførte intervju med 17 ledere i kommunen om holdninger til Masterplanen. Videre brukes også feltsamtaler og dokumenter fra kommunen i analysen. Den teoretiske rammen er pragmatisk institusjonalisme. Her benyttes translasjonsteori, adaptasjonsteori, situasjonelt perspektiv og metaforer for å forstå implementeringen, samt faser av motstand for å klassifisere denne.

Hovedfunnene er at kommunen har hentet Masterplan som idé fra Lean og Hoshin Kanri, som de har fått kjennskap til både gjennom litteratur og i kontakt med andre organisasjoner. Kommunen har oversatt idéen til en praksis som passer for kommunen. Idéen om Masterplan kom, på samme måte som Lean, fra private produksjonsbedrifter, og har dermed blitt modifisert i implementeringen til kommunen. Kommunens utfordringer med implementeringen har i hovedsak knyttet seg til tidsbruk, da kommunen må drive med deres kjernevirksomhet, det å levere tjenester til innbyggerne, samtidig som Masterplanen har blitt implementert. Videre har også implementeringen ført til andre endringer i organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----|
| Forord..... | ii |
| Sammendrag..... | iii |
| 1 Innledning..... | 1 |
| 1.1 Bakgrunn..... | 3 |
| 1.2 Begrepsforklaring..... | 3 |
| 2 Teori..... | 5 |
| 2.1 Translasjonsteori..... | 6 |
| 2.1.1 Oversettelse..... | 7 |
| 2.2 Made to fit – adaptasjon..... | 9 |
| 2.3 Metaforer som metode..... | 10 |
| 2.3.1 Mote som metafor..... | 11 |
| 2.3.2 Virus som metafor..... | 13 |
| 2.4 Situasjonelt perspektiv..... | 14 |
| 2.5 Fallgruver og motstand..... | 14 |
| 2.6 Oppsummering teori..... | 17 |
| 3 Forskningsstrategi og metode..... | 18 |
| 3.1 Deduktiv forskningsstrategi..... | 18 |
| 3.2 Case-studie..... | 18 |
| 3.2.1 Valg av case..... | 19 |
| 3.3 Forarbeid..... | 19 |
| 3.4 Observasjon..... | 20 |
| 3.5 Intervju Masterplangruppen..... | 21 |
| 3.6 Koding- og analysestrategi..... | 22 |
| 3.7 Drøfting av metoden..... | 23 |
| 3.8 Forskningsetiske vurderinger..... | 24 |
| 4 Empiri og analyse..... | 26 |
| 4.1 Bakgrunn for implementeringen..... | 26 |
| 4.2 Hvor kom idéen fra..... | 29 |
| 4.2.1 Modus for oversettelse..... | 32 |
| 4.3 Gjennomføring av implementeringen..... | 32 |
| 4.4 Endringer..... | 36 |
| 4.4.1 Kommuneplanen og andre planer..... | 37 |
| 4.4.2 Formatet..... | 38 |
| 4.4.3 Operative møter..... | 38 |
| 4.4.4 Endringer i innhold..... | 39 |
| 4.5 Lokale variasjoner..... | 39 |
| 4.6 Motstand..... | 40 |
| 4.6.1 Håndtering av motstand..... | 43 |
| 4.7 Fallgruver..... | 44 |
| 5 Oppsummering, konklusjon og drøfting..... | 45 |
| 5.1 Avsluttende kommentarer, og forslag til videre forskning..... | 47 |

| | | |
|---|--|----|
| 6 | Referanser..... | 50 |
| | Vedlegg | 53 |
| | Vedlegg 1 – Informasjonsskriv | 53 |
| | Vedlegg 2 – Samtykkeskjema utvalg 1, ledere i kommunen, forarbeid..... | 56 |
| | Vedlegg 3 – Samtykkeskjema utvalg 2, Masterplangruppen..... | 57 |
| | Vedlegg 4 – Intervjuguide utvalg 1 | 58 |
| | Vedlegg 5 – Intervjuguide utvalg 2 | 59 |

Figurliste

| | |
|---|----|
| Figur 1. Dimensjoner av praksiser variabilitet og adaptasjon..... | 10 |
| Figur 2. The Management-Fashion-Setting Process | 12 |
| Figur 3. Ulike faser i motstand mot endring | 16 |
| Figur 4. Faser for implementering | 33 |

Tabelloversikt

| | |
|---|----|
| Tabell 1. Utdrag av analyseskjema | 23 |
|---|----|

Vedleggsliste

| | |
|---|----|
| Vedlegg 1 – Informasjonsskriv | 53 |
| Vedlegg 2 – Samtykkeskjema utvalg 1, ledere i kommunen, forarbeid | 56 |
| Vedlegg 3 – Samtykkeskjema utvalg 2, Masterplangruppen..... | 57 |
| Vedlegg 4 – Intervjuguide utvalg 1 | 58 |
| Vedlegg 5 – Intervjuguide utvalg 2..... | 59 |

1 Innledning

Organisasjoner, både private og offentlige, eksisterer i en verden som stadig er i endring. Likevel har organisasjoner rammer for hvordan de skal styres, gjennom regler og føringer, som aksjeloven, kommuneloven og andre lover som organisasjoner må operere innen. Innenfor disse rammene ser man likevel at det er et mangfold av idéer, oppskrifter eller praksiser som organisasjoner kan drives etter. Disse spres i organisasjonsmangfoldet man har, både i private og offentlige organisasjoner (Røvik, 2007, s. 16). Det finnes ulike teorier for hvordan idéer spres mellom organisasjoner, både som moter, virus, ved oversettelse og kopiering. Disse teoriene vil bli presentert i teoridelen av oppgaven og vil benyttes for å se på implementeringen av en Masterplan i Gjesdal Kommune.

Gjesdal kommune i Rogaland har i flere år arbeidet med Lean som sin strategi, eller oppskrift som følges. Lean ble drevet frem fra Toyota, altså en privat bedrift, for å bedre resultater og redusere sløsing (Madsen et al., 2017, s. 2). Siden har Lean-tankegangen spredt seg først i private bedrifter, så til offentlige organisasjoner. Madsen, Risvik og Stenheim fant i en undersøkelse av 109 norske kommuner ut at om lag en tredjedel av kommunene i 2017 hadde implementert deler av Lean i deres drift, men at de fleste hadde implementert Lean i nyere tid (2017, s. 18-19). Siden Lean har sitt opphav i privat sektor, og nå blir brukt i offentlig sektor kan det sies å være en del av New Public Management (NPM), som innebærer et «forsøk på å overføre ideer til offentlig forvaltning» (Røvik, 2007, s. 34). Lean kom inn som begrep innen prosessledelse, som i liket med andre retninger innen NPM innebærer et stort kunde/brukerfokus, samt et ønske om effektivisering (Røvik, 2007, s. 186-188). Lean har imidlertid satt søkelys på effektivisering i form av flyt fra kundens ståsted fremfor virksomhetens (Modig & Åhlström, 2012, s. 13).

Gjesdal kommune har stadig trukket inn flere verktøy og arbeidsmetoder fra Lean. Det er i denne forbindelse at implementeringen av en såkalt Masterplan har dukket opp. Det er etter min oppfatning et av de største prosjektene og endringene for organisasjonen i nyere tid. Masterplanen er en samling av planer man arbeider med, i tillegg til en operasjonalisering av kommuneplanens samfunnsdel. Det presenterer en ny måte å arbeide med mål på for en kommune. Meg bekjent finnes det ikke andre kommuner som arbeider på samme måten, og nettopp derfor er dette et spennende fenomen å undersøke. Det er en kontrast til hvordan kommunen har arbeidet før, og er en ny metode for offentlig sektor som implementeres.

Problemstilling:

Hva kjennetegner implementeringen av Masterplan i Gjesdal kommune, hvilke utfordringer og muligheter møter man i implementeringen?

Formålet er å se på hva som kjennetegner implementering av et nytt verktøy for planarbeid i kommunal sektor. Kommuner implementerer stadig nye idéer, og det vil være interessant å få større kunnskap om implementering i denne sektoren generelt. I tillegg vil det være interessant å se på implementering av et planverktøy spesielt, da dette også i stor grad påvirkes av lovgivning og rammer utenfor. Kommunen som organisasjon er også bredere enn mange private organisasjoner, som gjerne opererer innen ett felt, som for eksempel olje, teknologi, utdanning eller liknende. Norske kommuner er svært komplekse organisasjoner som har ansvar for alt fra administrasjon og politikk til skole, helse, teknisk drift, utbygging og mye mer. Masterplanen i Gjesdal kommune har blitt implementert i alle de ulike tjenesteområdene og avdelingene, helt fra kommunedirektørens lederteam og ut i hver enkelt enhet og avdeling. Dermed kan dette gi kunnskap om hvordan implementering fungerer for en kompleks organisasjon, og når nye verktøy skal implementeres i hele kommuner, og ikke bare en avdeling eller enhet.

Problemstillingen vil besvares gjennom å ta utgangspunkt i noen forskningsspørsmål. Disse er utarbeidet for å operasjonalisere problemstillingen om å finne kjennetegn for implementeringen av Masterplanen. Forskningsspørsmålene fungerer som en operasjonalisering av problemstillingen, for å finne ut av det jeg egentlig ønsker å undersøke.

Forskningsspørsmål:

- Hva var grunnen til at man ønsket å implementere Masterplan som arbeidsmåte og utforming for kommuneplanen og andre planer?
- Hvordan har implementeringen av Masterplanen blitt gjennomført?
- Hvordan har Masterplanen endret seg underveis i implementeringen?
- Hvilken motstand har man møtt under implementeringen av Masterplan, og eventuelt; har man fremdeles motstand?

Ved å besvare disse spørsmålene vil jeg komme nærmere målet om å finne kjennetegn for implementeringen i kommunen. Jeg ønsker å se på grunnen for å implementere akkurat denne praksisen, hvordan den eventuelt har endret seg underveis i implementeringen, og utfordringer de kan ha støtt på underveis, gjennom å blant annet se etter eventuell motstand og hvordan denne er blitt håndtert. Spørsmålene er utarbeidet etter at jeg selv har vært i praksis i Gjesdal kommune høsten 2021, og i denne perioden har fulgt Masterplanarbeidet deres tett, men etter at den var igangsatt. Spørsmålene har dukket opp gjennom egen nysgjerrighet av hvordan kommunen har implementert Masterplanen, men også hvordan og hvorfor den eventuelt har endret seg underveis.

1.1 Bakgrunn

Gjesdal kommune har brukt Lean som utgangspunkt for utviklingsarbeidet sitt, med et ønske om kontinuerlig forbedring, samt å være en lærende organisasjon (Gjesdal kommune, 2019a). Kommunen har fra starten av 2021 valgt å arbeide med planer etter et nytt verktøy som kommer fra *Lean-verdenen*. Dette ble initiert fra utviklingslederen som fikk med seg to medarbeidere, som sammen med utviklingslederen ble ansvarlige for å gjennomføre og følge opp implementeringen av det de kaller Masterplanen.

Jeg var i praksis hos Gjesdal kommune høstsemesteret 2021 og skrev praksisrapport om holdninger til Masterplanen. I den sammenheng hadde jeg intervju med 18 ledere i kommunen. I tillegg har jeg vært knyttet til arbeidet med Masterplanen gjennom å legge avdelingenes egne mål over fra Excel til et system kalt DigiLEAN. Som allerede nevnt er Gjesdal så langt jeg vet den eneste kommunen som organiserer kommuneplanen og andre planer på denne måten, og fra januar 2022 har de revidert Masterplanen i alle ledd.

1.2 Begrepsforklaring

Jeg har innledningsvis nevnt at Masterplan er en samling av plandokumenter og en operasjonalisering av samfunnsplanen. Dette er hvordan Gjesdal Kommune har definert Masterplan, og måten de har valgt å arbeide etter den.

Harrington og Voehl (2012, s. 33) skriver at en Masterplan skal «combine all of the major planning processes together and, at the same time, ensure they are customer focused». Altså skal Masterplan være et samlingsdokument for alle planer man har. Dette er i tråd med hva Gjesdal Kommune gjør med å samle mål fra ulike planer i en felles plan, men inkluderer ikke operasjonaliseringen av kommuneplanens samfunnsdel. For å finne ut av hvor denne kommer fra fant jeg i kommunens strategidokument henvisning til Hoshin Kanri. Kommunen beskriver Hoshin Kanri som «Et strategisk planleggingssystem utviklet i Japan og USA over de siste tretti årene. Gjesdal kommune utvikler kommuneplanen etter Hoshin [K]anri ved å tydeliggjøre sammenhengen mellom kommuneplan og underliggende planer» (Gjesdal kommune, 2019a).

Innen Hoshin Kanri finner man begrepet policy deployment, som synes å henge sammen med operasjonaliseringen, da det har som formål å skape felles retning i alle avdelinger og nivåer i kommunen.

The main outcome of policy deployment is to align the organizational forces of the extended enterprise in the same direction so that everyone within the enterprise knows and understands the overall direction of the organizations involved and how each can play its part to best support that direction. (Harrington & Voehl, 2012, s. 16-17).

Slik Gjesdal kommune bruker Masterplanen, ønsker jeg å presentere en annen, egenskrevet definisjon av Masterplan: *Masterplanen er en plan som samler mål fra kommuneplanens samfunnsdel, samt mål fra andre planer som man fører ut i organisasjonen i alle nivå og operasjonaliserer for at kommunen følger opp planer og arbeider i en felles retning.* Definisjonen min er et uttrykk for at Gjesdal kommunes Masterplan er en blanding av «Master Plan» og «policy deployment» i Harrington og Voehls definisjoner. Masterplanen inneholder mål, KPI-er og tiltak/strategier. KPI er en forkortelse for *key performance indicators*, altså måltall. Jeg vil videre i oppgaven når jeg skriver om Masterplan referere til definisjonen jeg selv skrev, og det Gjesdal bruker som sin Masterplan.

2 Teori

I denne delen vil jeg presentere teori som kan brukes for å besvare problemstillingen min; Hva kjennetegner implementeringen av Masterplan i Gjesdal kommune, hvilke utfordringer og muligheter møter man i implementeringen? De ulike teoriene gir ulike antakelser om hva som vil skje når Gjesdal kommune implementerer Masterplan. Teoriene som presenteres er translasjonsteori, adaptasjon og metafor som metode for å forstå og forklare spredning av organisasjonsidéer, hvor jeg går inn på bruken av mote og virus som metafor. Avslutningsvis vil jeg presentere et situasjonelt perspektiv på implementering, samt mulige fallgruver ved implementering, inklusiv motstand. Jeg benytter disse teoriene som briller for å se empirien gjennom, og for å kunne forklare hva jeg ser. Disse teoriene handler om hvordan en idé eller praksis tas inn i en ny organisasjon. På denne måten presenterer de forskjellige antakelser for hva som vil skje når kommunen implementerer Masterplan.

Organisasjonsoppskrifter, -idéer og -praksiser brukes litt om hverandre som begrep for hvilket produkt som spres mellom organisasjoner. Praksiser er ifølge translasjonsteorien hvordan en organisasjon drives, en idé er en representasjon av praksisen (Røvik, 2007, s. 278). I forbindelse med translasjonsteori henter man ut en praksis i en organisasjon til en idé, som da representerer praksisen, før man videre implementerer praksisen i en ny organisasjon. Slik sett transformeres praksisen til en idé (Røvik, 2007, s. 262). Hvor oversettbar praksisen er til en idémessig representasjon påvirkes av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet (Røvik, 2007, s. 262-264). Eksplisitet innebærer om man har språkliggjort praksisen, eller om det er taus kunnskap. Kompleksitet handler om hvor klar årsak-virkning-relasjon man har, og forholdet mellom teknologi og menneskelige ressurser. Innvevdhet går ut på hvor sterkt praksisen er preget av sin kontekst. «Jo mindre eksplisitt, jo mer kompleks, og jo mer innvevd i konteksten en praksis er, desto vanskeligere er det å lage gode idémessige representasjoner av den» (Røvik, 2007, s. 278). Organisasjonsoppskrifter er «en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon» (Røvik, 1998). Det er altså en artikulering av praksisen eller idéen. Organisasjonsoppskrifter har dermed likhetstrekk med en idé, da dette også er en muntlig eller skriftlig fremstilling eller tanke om hvordan organisasjoner bør drives.

Teorien som fremstilles tar utgangspunkt i pragmatisk institusjonalisme. Dette er en innfallsvinkel som ligger i spenningsfeltet mellom det modernistiske og sosialkonstruktivistiske paradigmet. Ifølge pragmatisk institusjonalisme kan idéer både være redskaper og samtidig sosialt konstruerte symboler med legitimerende effekter (Røvik, 2007, s. 53). En pragmatisk tilnærming har

[...] blikk for at etterspørsel ofte er tuftet på en kompleks dobbel logikk der etterspøreren gjerne oppfatter seg selv som en rasjonell aktør som er ute etter å løse reelle problemer i virksomheten

– samtidig som vedkommende åpenbart ofte også motiveres til å adoptere bestemte ideer som følge av den selvstendige kraften de har fått som selvfølgeliggjorte symboler for hva det vil si å være en moderne organisasjon (Røvik, 2007, s. 54).

Altså er det ikke slik at en organisasjon enten tar til seg praksiser for å søke legitimitet *eller* for å bruke det som redskap for problemløsning. En pragmatisk tilnærming innebærer at man mener at organisasjoner søker begge deler, og dermed velger å ta inn nye praksiser i organisasjonen.

2.1 Translasjonsteori

Røvik (2007) gir en fremstilling av translasjonsteorien, samt trender man har sett i organisasjonslivet opp gjennom årene. Translasjonsteorien handler om prosessen fra en idé eller praksis brukes i en organisasjon, til den er innført i en annen. Teorien går ut på at man oversetter en idé eller praksis når man tar den ut fra en kontekst og inn i en annen. Idéer skal da «utformes – og oversettes – slik at de blir godt tilpassede verktøy som fungerer lokalt og får styrende virkning på praksis i organisasjonen» (Røvik, 2007, s. 259). Man har først en *dekontekstualisering* hvor man henter ut kunnskap gjennom en løsrivelse fra opprinnelseskonteksten og en pakking. Løsrivelsen innebærer at man henter ut en idé fra en organisasjon som har lyktes, og pakkingen er forsøket på å gjøre idéen mulig for flere organisasjoner (Røvik, 2007, s. 22). Altså innebærer dette å sette ord på hva idéen eller praksisen som fungerer handler om, samt å fjerne den fra konteksten for å gjøre den allmenn brukbar for flere organisasjoner. Det er dette som har blitt gjort da Lean ble hentet ut fra Toyota, og har blitt presentert som en god måte å drive en organisasjon på. Da har man fjernet Lean fra konteksten i organisasjonen den var i. Videre har man pakket Lean, som innebærer at den er blitt gjort tilgjengelig for andre kontekster, slik som Lean også har blitt utstrakt i norske kommuner (Madsen et al., 2017). Deretter har man en *kontekstualisering* når man skal få idéen inn i en ny organisasjon, og da må oversette idéen til å passe organisasjonen som skal ta til seg idéen (Røvik, 2007, s. 23). Oversettelsen skjer både under dekontekstualisering og kontekstualisering, men svært ofte av ulike aktørgrupper (Røvik, 2007, s. 260).

Under *dekontekstualisering* kan idéen eller praksisen enten oversettes gjennom uthenting eller utbringning. Uthenting innebærer at profesjonelle benchmarkingsinstanser henter ut det de mener at er en dekkende informasjon om suksessoppskriften til en organisasjon (Røvik, 2007, s. 267), mens utbringning innebærer at «en eller flere aktører med erfaring fra en bestemt praksis i en bestemt organisasjon [...] formidler praksisen på arenaer utenfor organisasjonen» (Røvik, 2007, s. 270). Altså er oversetteren enten en ekstern benchmarkingsinstans eller en person eller gruppe som har arbeidet i organisasjonen som har gjennomført praksisen.

Under *kontekstualisering* har man en idé eller en praksis som man ønsker å få inn i en organisasjon, altså å få praksisen inn i en kontekst. Her kan oversetteren for eksempel være en

konsulent utenfra, eller en person i organisasjonen med ansvar for området implementeringen gjelder. Translasjonsteorien skiller seg fra den hierarkiske oversettelseskjeden på flere punkter. *Den hierarkiske oversettelseskjeden* innebærer en top-down-orientering hvor man mener at en implementering av en ny idé kommer av at ledelsen ser etter svar på utfordringer. Implementeringen gjennomføres etter hierarkisk oversettelseskjede med sentral styring fra ledelsen, og går etappevis fra det høyeste nivået og ned i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 294-295). Translasjonsteorien belyser derimot at idéer kommer fra stadig flere arenaer, også eksterne som konferanser og studier, at man i store organisasjoner vil ha lokale variasjoner av idéen som blir implementert, og at idéer ikke nødvendigvis blir implementert etappevis, men at idéer kan komme samtidig i ulike nivåer i samme organisasjon og på ulik måte (Røvik, 2007, s. 295-301).

Kontekstualisering kan innebære både innskrijving, oversettelse og omforming. Innskrijving er at en idé får «markører» som gjør det gjenkjennbart i lokal kontekst, dette kan være både markør for lokalisering og tid (Røvik, 2007, s. 301). Lokalisering innebærer å trekke idéen inn i den lokale konteksten, som for eksempel å trekke inn at en idé fungerer godt for offentlig sektor, skole eller helse. Tidsmarkering innebærer at man trekker idéen inn i lokal tid, med tidspunktet for når man trengte idéen eller praksisen. Dette kan være da et problem oppstod, eller det kan være med tanke på fremtiden, som en strategi for å møte mulige utfordringer eller prestere bedre over tid.

Translasjonsteorien innebærer en antakelse om at Gjesdal kommune har fått en idé, Masterplan, som er hentet ut fra en eller flere organisasjoner som har arbeidet på denne måten og hatt dette som en vellykket praksis hos dem. Videre er det i implementeringen kommunen da har en kontekstualisering hvor idéen skal gjøres passende for konteksten det implementeres i. I oppgaven min vil det være implementeringen til Gjesdal som er av størst interesse, og dermed oversettelsen under kontekstualisering, og ikke i like stor grad oversettelse under dekontekstualisering.

2.1.1 *Oversettelse*

Oversettelse og omforming handler om «hva som skjer med innholdet i ideene når man forsøker å overføre dem mellom ulike organisatoriske kontekster» (Røvik, 2007, s. 306). Det finnes ulike grader av omforming av praksiser og idéer.

Disse formene for oversettelse kan deles inn i:

- 1) Den reproduserende modus – kopiering
- 2) Den modifierende modus – addering og fratrekking
- 3) Den radikale modus – omvandling

(Røvik, 2007, s. 307).

Kopiering innebærer at man henter ut en idé eller praksis fra en kontekst og sette den inn i en ny kontekst på en slik måte at det vil være likt som i organisasjonen den opprinnelig kom fra. På denne måten gjenskapes praksisen hos en annen organisasjon, og er altså reproduisert. Dette er lettere å gjøre jo mer eksplisitt, mindre innvevd og mindre kompleks en praksis er. Videre henger det sammen med hvor omformbar en praksis er, hvor det ved liten mulighet for endring vil være mer sannsynlig at man velger kopiering (Røvik, 2007, s. 309-311).

Addering og fratrekking vil si å tillegge egne praksiser til den nye praksisen, vektlegge noen elementer tyngre ved praksisen enn hva som egentlig var praksisens hovedelement, eller å dempe ned eller trekke fra elementer ved idéen eller praksisen man implementerer (Røvik, 2007, s. 311). Slike modifieringer kan gjennomføres for å nedtone de elementene man ikke mener at passer for sin organisasjon, eller for å vektlegge det man selv mener stemmer best overens med konteksten man implementerer idéen i. Dette kan også gjøres av hensyn til ressurser og omfang av praksisen.

Omvandling handler om å radikalt endre praksis, idé eller begge, slik at man får en ny lokal variant, fremfor å søke å følge praksisen eller idéen (Røvik, 2007, s. 317). Det innebærer da at man skaper noe nytt lokalt, under inspirasjon fra en kilde. En mer moderat form for omvandling kalles gjerne adaptasjon, hvor man søker å få en idé til å passe konteksten, men må gjøre større endringer da den ikke passer inn i organisasjonen slik idéen er presentert. Ved omvandling kan man gjøre radikale endringer, og velge å hente inspirasjon fra flere ulike idéer. Jo vanskeligere oversettbar og mer omformbar idéen er, desto mer sannsynlig vil det være at organisasjoner velger omvandling av idéen.

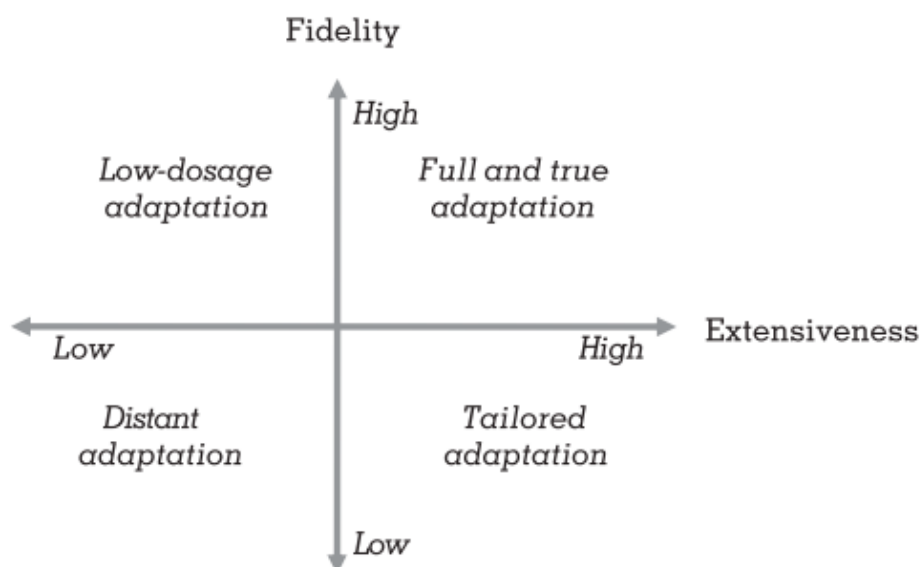
Oversettelsen kan være både intendert og uintentert. Når den er intendert kan det være en bevisst og rasjonell handling, det «kan foregå i en kontekst av motstridende interesser, konflikter og forhandlinger, som utløser og driver oversettelsene i bestemte retninger», og det kan være «motivert av mer uuttalte hensyn til å oppnå symbolske og/eller statusmessige virkninger» (Røvik, 2007, s. 255-256).

Translasjonsteoriens oversettelsesmoduser gir tre ulike antakelser om hva som kan være tilfellet for implementeringen av Masterplan i Gjesdal kommune. Disse er kopiering, modifisering og omvandling (Røvik, 2007, s. 307). Disse antakelsene baseres på hvor eksplisitt, innvevd og kompleks idéen er. Dette påvirker hvor oversettbar og omformbar idéen er (Røvik, 2007, s. 317). Innledningsvis definerte jeg Gjesdal kommunes begrep for Masterplan som en blanding av både policy deployment og «Master Plan» (Harrington & Voehl, 2012, s. 16-17, s. 33). Dette er altså to idéer som er smeltet sammen. Som utgangspunkt har kommunen selv definert at det var Hoshin Kanri de fulgte hvor det er policy deployment som nevnes. Idéen innebærer at alle skal jobbe i en felles retning. Den kan da sies å være enkel oversettbar, fordi den kan passe inn hos mange organisasjoner, men også er lett å omvandle, da tanken om å arbeide i felles retning kan sies å være ganske abstrakt. Dermed kan man anta at det vil gjøres endringer, men ikke nødvendigvis en omvandling.

2.2 Made to fit – adapsjon

En annen teori for overføring av organisasjonsidéer er teorien om spredning gjennom *adapsjon*. Denne er som tidligere nevnt også en del av translasjonsteorien ved radikal modus om å skape noe nytt for å få det til å fungere lokalt. I artikkelen *Made to Fit: How practices vary as they diffuse* (2010), skriver Ansari, S. H., Fiss P. C og Zajac, E. J. om hvordan ulike praksiser blir adaptert til organisasjoner, etter hvor godt de passer organisasjoner, og når i løpet man adapterer idéen eller praksisen. De forklarer at «an adapter strives to create a better fit between an external practice and the adapter's particular needs to increase its «zone of acceptance» during implementation» (Ansari et al., 2010, s. 71). Altså handler adapsjon om å få en bedre *fit* mellom organisasjonen og praksisen. Artikkelen beskriver at man tidligere har tenkt på implementering med to utgangspunkt ved at man har en økonomisk-rasjonell tilnærming hvor man ønsker kostnytte, og en sosiologisk-sosial tilnærming hvor organisasjoner tar til seg idéer av et ønske om legitimitet, slik DiMaggio & Powell (1983) beskrev. Forfatterne mener at disse ikke er motpoler, men kan fungere sammen, men sier samtidig at det er få teorier som beskriver hvordan idéer endrer seg gjennom og under implementeringen (Ansari et al., 2010, s. 71). Teorien går ut på at spredningen av organisasjonsidéer og implementeringen av disse påvirkes av tekniske, kulturelle og politiske parametere (Ansari et al., 2010, s. 69), og at disse vil påvirke i hvilken grad idéen eller praksisen har høy eller lav gjengivelse og høyt eller lavt omfang (Figur 1).

Figur 1. Dimensjoner av praksiser variabilitet og adaptasjon



Fra «Made to Fit: How Practices Vary As They Diffuse» av S. Ansari, P. Fiss & E. J. Zajac, 2010, *Academy of Management Review*, 35, s. 72

Ansari et al. bruker Nadler og Tushmans definisjon av *fit* som «the degree to which the needs, demands, goals, objectives, and/or structures of one component are consistent with the needs, demands, goals, objectives and/or structures of another component» (1980, s. 45). De definerer tre typer fit etter Oliver (1992) sine kategorier over faktorer som påvirker organisasjonspraksiser: Teknisk fit, kulturell fit og politisk fit (Ansari et al., 2010, s. 74). Teknisk fit handler om praksisen er kompatibel med andre teknologier som finnes i organisasjonen. Kulturell fit går ut på om praksisen er kompatibel med kulturelle verdier, tanker og eksisterende praksiser. Politisk fit innebærer hvorvidt praksisen er kompatibel med interessene og agendaen til organisasjonen.

«In short, lack of technical, cultural, and political misfit is the main driver of adaptation, while limited knowledge, conformity pressures, and enforcement pressures and compromise constrain adaptation activity at different points in the diffusion process» (Ansari et al., 2010, s. 82). Altså vil mangel på *misfit* drive adaptasjon, men begrenset kunnskap, og press utenfra vil begrense tilpasningsaktivitet. Dersom det er god fit vil kommunen kunne ha en lik adaptasjon som slik Masterplanidéen var presentert, mens om det er dårlig fit vil man kunne ha mer endringer i både omfang og i gjengivelsesgrad.

2.3 **Metaforer som metode**

Metaforer handler om å bruke et begrep fra en sammenheng i en annen for å vise til hvordan noe henger sammen som et bilde på noe annet. Dette har blitt en fremtredende del av organisasjonsteorien, særlig ved den utstrakte forestillingen om at organisasjonsoppskrifter

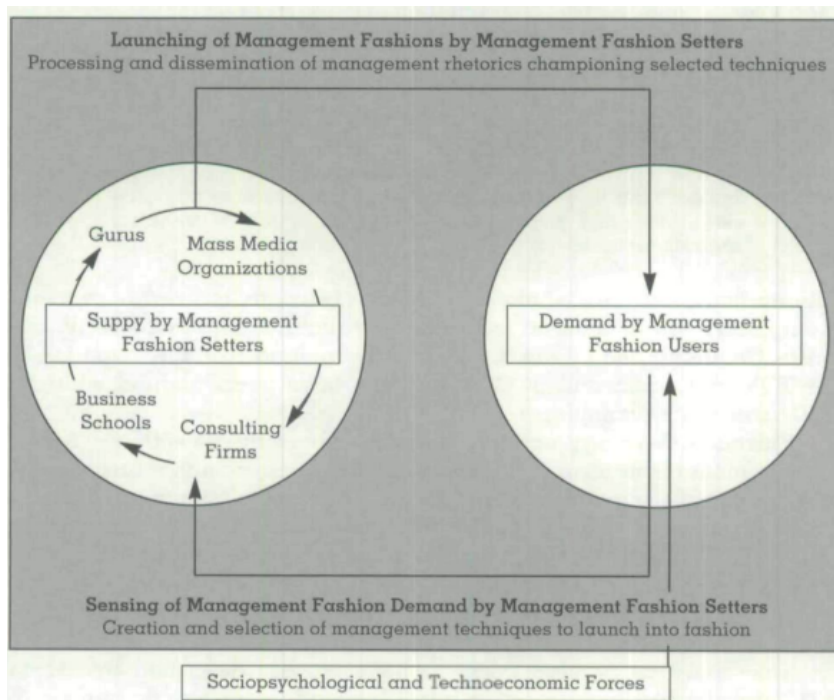
opptrer som moter. Cornelissen (2005, s. 751) skriver at «Metaphor involves the conjunction of whole semantic domains in which a correspondence between terms or concepts is constructed, rather than deciphered, and the resulting image and meaning is creative, with the features of importance being emergent». Altså at man ved bruk av metaforer kan finne viktige trekk ved det man studerer gjennom å bruke metafor som metode. Slik sett kan metaforer være gode for å beskrive spredning av organisasjonsoppskrifter og implementering.

2.3.1 Mote som metafor

En metafor for spredning av organisasjonsidéer og praksiser er moter. Denne vokste frem på 1990-tallet, og har blant annet blitt presentert av Eric Abrahamson (1996). Han definerer «management fashion setting as the process by which management fashion setters continuously redefine both theirs and fashion followers' collective beliefs about which management techniques lead rational management progress» (1996, s. 257). Moter brukes som en metafor for å vise til at det kommer ulike moter, og at disse spres gjennom trendsettere. Moten blir synliggjort, og andre vil da bruke de samme klærne i moter, og idéene i organisasjonsmoter. Moter kan variere både i hvor utstrakte de er, og i varighet både i klesindustrien og i organisasjonsteorien. Moter blir i organisasjonslivet da fremtredende fordi organisasjoner søker rasjonalitet og fremgang (Abrahamson, 1996, s. 259).

Figur 2 illustrerer hvordan organisasjonsmoter kan utvikle seg. Ledelsesinnovasjoner kan bli «invented by managers and selected into the management-fashion-setting community by management fashion setters who come into contact with these managers», eller de kan bli gjenskapt av trendsettere som tar frem en eldre idé igjen (Abrahamson, 1996, s. 266). Organisasjoner ønsker å forbedre seg, og har utfordringer de trenger løsninger på. Løsninger kan komme fra organisasjoner selv, men også utenfra, som fra konsulentselskaper, studier, medier og såkalte guruer eller eksperter innenfor et område. Dersom for eksempel et konsulentselskap har en idé for hvordan man skal løse et problem mange organisasjoner står overfor, vil idéen da kunne spre seg som en mote til flere organisasjoner.

Figur 2. The Management-Fashion-Setting Process



Fra «Management fashion» av E. Abrahamson, 1996, Academy of Management Review, 21, s. 265.

Trendsettere ønsker å oppfølge behovet fra ulike organisasjoner, og søker å få dette behovet belyst for organisasjoner som da kan trenge løsningen trendsetterne har (Abrahamson, 1996, s. 266). Sosiopsykologiske forklaringer på motebehovet sier at ledere søker å ha en unik organisasjon, og å opptre som trendy i forhold til andre organisasjoner (Abrahamson, 1996, s. 271). Etter hvert blir dette gjerne en trend blant flere, og da vil denne moten bli mindre trendy, og vil da bli utdatert og vanlig. Slik vil organisasjonsmoter komme og gå. Teknologiske økonomer mener at «all management fashions eventually fail, and new fashions must emerge to resuppress the conflict», fordi moter kommer som svar på konflikter (1966, s. 173).

Abrahamson sier at man gjerne har et gap mellom det organisasjoner gjør, og det de ønsker og har behov for. Gapet mellom tilstanden og ønsket tilstand vil kunne forme moter hvis «(a) fashion setters bring these gaps to fashion followers' collective attention and (b) make it possible for followers to learn about collectively acceptable management techniques capable of efficiently narrowing these gaps» (1996, s. 275).

Motemetaforen presenterer en antakelse om at Gjesdal kommune har valgt å implementere Masterplan som en av to grunner: Enten som et ønske om å være unike og skape noe nytt, eller for å følge en organisasjonsmote som allerede eksisterer. Motemetaforen viser ikke til hvordan

selve implementeringen vil foregå, men innebærer en antakelse om at det ved et senere tidspunkt kan komme andre moter som vil erstatte Masterplan (Abrahamson, 1996, s. 173).

2.3.2 *Virus som metafor*

Virusteorien er en teori presentert av Kjell Arne Røvik som et alternativ til moten som metafor. Målet med virusteorien er å minimere ulempene som mote-teorien har. Røvik peker på at motemetaforen bidrar til svært forenklete forestillinger om effekter av idéer organisasjoner har implementert (Røvik, 2007, s. 361), da moten presenterer idéer som overfladiske trender. I metaforen med spredning av organisasjonsidéer som virus bruker man trekkene ved virus som trekk ved spredning av idéer. Organisasjoner blir i metaforen celler som viruset sprer seg til.

Røvik (2007, 2011) presenterer ulike kjennetegn ved virus som i ulik grad også gjelder idéer eller organisasjonsoppskrifter. Kjennetegnene er smittsomhet, immunitet, replikasjon, inkubasjon, mutasjon og dvale ved kronisk eller latent sykdom (2011, s. 635-636). Virusmetaforen gir organisasjonsidéer flere egenskaper enn hva motemetaforen gjør. I virusmetaforen belyses det også hvordan idéer kan endre seg, i tillegg til å spre seg. Organisasjoner kan adaptere idéer eller ikke. De kan bli isolerte eller slutte å bli brukt. Idéer kan bli avvist. De kan ha ulike forgreninger. Idéer kan modnes og transformeres, i tillegg til å inaktiveres og reaktiveres. (Røvik, 2011, s. 72).

Oversatt til organisasjonsteorien vil en idé's smittsomhet være dens utbredelse og hvor lett den tas i bruk av flere organisasjoner. Immunitet handler om hvorvidt en organisasjon velger å ta inn idéen i egen organisasjon eller ikke, og hvorvidt den vil oppfølges eller om organisasjonen blir immun. Replikasjon viser til at organisasjoner tar inn praksiser fra idéen, og inkubasjon viser til at det kan ta tid fra man først velger en idé til at man gjennomfører endringer i praksis. Videre vil mutasjoner kunne føre til endringer ved organisasjonsidéer. Dette henger sammen med translasjonsteorien presentert ovenfor, ved at man kan legge til, fjerne eller endre deler av idéen. Dvale, eller kronisk og latent sykdom i denne metaforen peker på at idéer kan ha perioder hvor de ligger latent i en organisasjon, og trekkes frem ved senere anledninger.

Virusteorien presenterer altså flere variabler for hvordan en organisasjonsoppskrift kan spre seg og utvikle seg, enn hva motemetaforen gjør. Utgangspunktet for hvorfor en organisasjon velger å ta inn en idé eller oppskrift er også ulikt for disse. Virusteorien viser til at virus eksisterer, og at organisasjoner i ulik grad er mottakelige for viruset. Virus er derimot ikke like negativt fremstilt i denne metaforen som vi i samfunnet oppfatter virus. Celler tar nemlig inn stoffer fra miljøet rundt seg, snarere enn å være et offer for en inntrenger (Røvik, 2007, s. 343). I denne metaforen er det altså organisasjoner som tar til seg organisasjonsoppskrifter som eksisterer utenfor dem. Grunnet et stort antall variabler for hvordan en organisasjonsoppskrift kan spre seg og utvikle seg presenterer virusteorien ingen klar antakelse om hvordan implementeringen av Masterplan i Gjesdal kommune vil foregå. Virusteorien kan likevel fungere godt til å

beskrive implementeringen i etterkant, hvor den gir begreper til hvordan Masterplanen i Gjesdal kommune kan spres i organisasjonen og endre seg underveis.

2.4 Situasjonelt perspektiv

Klemsdal, Andreassen og Breit skriver i *Resisting or facilitating change? How street-level managers' situational work contributes to the implementation of public reforms* (2022) om at mellomledernes rolle er viktig under implementeringen av offentlige reformer. De presenterer et situasjonelt perspektiv, hvor de skriver at situasjonsarbeid «encompasses managerial actions that ensure functional and well-ordered service delivery in local street-level organizations by accomodating everyday situational contingencies, including reform objectives, but also the interests and expectations of workers, clients, and local service partners» (Klemsdal et al., 2022, s. 2). Altså er situasjonsarbeidet handlinger fra ledelsen som sikrer tjenestelevering ute i organisasjonen samtidig som man også implementerer en endring. I artikkelen presenterer forfatterne NAV-reformen som et eksempel på dette hvor hver enkelt ledelse ved et kontor måtte finne ut hvordan reformen skulle gjennomføres i praksis samtidig som de fremdeles måtte levere tjenester (Klemsdal et al., 2022). Det situasjonelle perspektivet med situasjonsarbeid skiller seg fra andre teorier om implementering som ofte har et mer reformsentrisk perspektiv (Klemsdal et al., 2022, s. 28).

Graden av situasjonsarbeid avhenger av behovet: «the more reform and its consequences disrupt the established working order, the greater the need for managers to engage in situational work» (Klemsdal et al., 2022, s. 10). Det situasjonelle perspektivet viser også til at man kan få et gap mellom hvordan en organisasjon har implementert en praksis fra slik reformen var tenkt. Situasjonsarbeid innebærer aktiviteter som kan føre til avvik fra opprinnelig plan, men som allikevel vil kunne betraktes som avgjørende for vellykket implementering (Klemsdal et al., 2022, s. 28). Dette kan være for å sikre daglig drift, tjenestelevering og kjerneoppgavene til organisasjonen. Perspektivet presenterer jeg da implementeringen av Masterplan i Gjesdal kommune også er en offentlig virksomhet med flere nivåer, hvor nivå 3 og 4 i kommunen hovedsakelig driver med tjenesteleveranse slik som skoler, barnehager og sykehjem. Street-level organization blir således nivå 3 og 4 i kommunen hvor man har virksomheter og avdelinger. Med et situasjonelt perspektiv adresserer man at avdelinger fortsatt må levere tjenester selv når man gjør en større endring i driften, og implementerer en ny praksis. Implementeringen kommer da som ekstraarbeid i tillegg til den daglige driften, da man ikke kan sette sykehjemmet eller skolen på pause for å implementere Masterplanen.

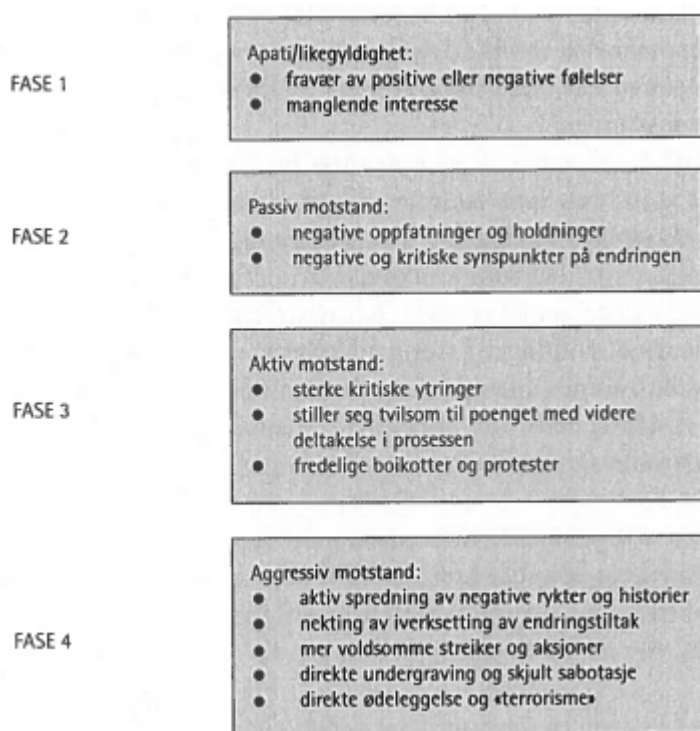
2.5 Fallgruver og motstand

Pfeffer og Sutton (2000) peker på at det er tre hovedområder for mislykkede overføringer av idéer og praksiser. Disse er frikopling, frastøting og uintenderte effekter. *Frikobling* viser til at man tar idéer til organisasjonen, men ikke bruker dem. Dette kan for eksempel være at man

snakker mye om miljø og prøver å fremstå som en miljøvennlig organisasjon, uten at man gjennomfører noen endring i driften. Meyer og Rowan (1977) skriver om dette som et mulig utfall av at organisasjoner søker legitimitet fra omgivelsene, og dermed forsøker å fremstå i tråd med samfunnets verdier. *Frastrøting* er at man implementerer en ny praksis, men at det blir lagt bort. Dette kan være når man liker idéen, men finner ut at den ikke passer sammen med eksisterende måter å arbeide på, eller ikke passer til organisasjonens normer og verdier (Røvik, 1998 i Røvik, 2007, s. 320). *Uintenderte effekter* innebærer at man ender opp med andre effekter enn de man forventet å få. Dette kan både være positive og negative effekter, men kjennetegnes av at det ikke var grunnen til at man implementerte praksisen. Røvik peker på at mislykkede forsøk kan skyldes dårlig oversettelsesarbeid (2007, s. 320). Dette kan være under en dekontekstualisering som er for kompleks, eller som ikke har oppfattet det viktigste i praksisen. Videre kan implementeringen føre til mislykket oversetting, gjennom å ikke ha oversatt og konkretisert godt nok, slik at man ikke får tatt praksisen i bruk på en god måte. Det kan også handle om mangel på kjennskap til organisasjonens kontekst, enten organisasjonen praksisen kom fra, eller organisasjonen praksisen skal implementeres i. En annen fallgrube kan være å velge feil modus for oversetting. Dersom man prøver å kopiere en praksis fra en privat bedrift til et offentlig helseforetak uten endringer vil man kunne møte på utfordringer ved at konteksten er så forskjellig. Det samme gjelder om man går på akkord med verdiene i samfunnet, dersom man for eksempel kopierer praksiser fra organisasjoner i andre land med store forskjeller fra det norske arbeidslivet.

Man kan også møte på motstand under implementering. Motstand kan utartes på ulike måter, i ulik tid og intensitet. Jacobsen viser i figur 3 ulike faser i motstand mot endring, og hvordan motstanden kommer til uttrykk (2004, s. 156). Figuren er delt inn i fire ulike faser av motstand. Fase 1 innebærer innledende motstand, en ganske mild versjon hvor man kan ha fravær av interesse for endringen. Fase 2 med passiv motstand er når man ikke lenger er likegyldig, men har en klart negativ oppfatning av endringen. I fase 3 kommer en aktiv motstand, hvor motstanderne kommer med sterke ytringer, og uttrykker at de er tvilsomme til poenget, mens fase 4 er en aggressiv motstand med aktiv motarbeidelse mot endringen, og å nekte implementering. Figuren viser altså at senere faser gir sterkere intensitet i motstanden. Dette gir en antakelse om hvordan motstanden vil utvikle seg i løpet av tid.

Figur 3. Ulike faser i motstand mot endring



Fra Organisasjoner og endringsledelse (s. 156), D. I. Jacobsen, 2004, Fagbokforlaget.

Motstand kan komme ved uenighet om hva som er det riktige å gjøre i en situasjon, ved at mennesker i organisasjonen ser at de selv kan tape på endringen, eller på grunn av individers egne følelser (Jacobsen, 2004, s. 158-159). Organisasjoners hovedelement er mennesker, og det er også på grunn av det menneskelige motstand ofte kommer til uttrykk, som at de kan miste jobben, få endrede oppgaver eller en usikkerhet som kan føre til en motstand til endringen.

Mange har en negativ holdning til motstand, men motstand kan også ses på som noe positivt. Motstanden kan være «kritiske innvendinger mot behovet for endring og mot om løsningen er den rette» (Jacobsen, 2004, s. 170). Konstruktiv kritikk kan bidra til å forbedre endringen ved at man får belyst ulemper ledelsen ikke har oppdaget. Altså kan motstand bidra til at man går flere runder og har god dialog om endringen som skal skje, hvor man får frem de kritiske synspunktene, og kan se om disse kan besvares eller om endringen kanskje ikke er nødvendig. I tillegg til at avvik fra planen betraktes som motstand, kan det også slik jeg presenterte i det situasjonelle perspektivet betraktes som pragmatiske avvik med sikte på å sikre daglig drift. Altså kan noe som gjerne oppfattes som motstand være en nødvendig endring for å kunne gjennomføre implementeringen.

2.6 Oppsummering teori

De ulike teoriene gir ulike antakelser om hva som vil skje når Gjesdal kommune implementerer Masterplan. Translasjonsteorien innebærer at organisasjonen kan kopiere, modifisere eller radikalt endre hvordan idéen opprinnelig var. Teorien innebærer at organisasjonen vil ha fått idéen fra noen, og vurdere hvor godt den passer for kommunen, og dermed vurdere å gjøre endringer fra slik Masterplanidéen opprinnelig var. Adapsjon innebærer en antakelse om at kommunen gjør de tilpasninger som må gjøres etter hvor god fit Gjesdal kommune har til idéen om Masterplan. Teorien om adapsjon har også en antakelse om at ulike avdelinger kan gjøre lokale tilpasninger for å få inn Masterplan som en praksis hos seg. Dette er innen translasjonsteorien en radikal modus, da organisasjoner kan gjøre større endringer bare for å få idéen til å passe hos seg, og kunne implementere praksisen. Videre har et situasjonelt perspektiv en antakelse om at avdelinger fremdeles må arbeide med daglig drift, og at man dermed med stor sannsynlighet må gjøre tilpasninger for å kunne opprettholde en drift, samt tjenestelevering til kommunens innbyggere.

Metaforene gir også antakelser, men disse handler hovedsakelig om hvordan idéen spres, og kommer inn i organisasjonen. Motemetaforen gir en antakelse om at kommunen enten implementerer Masterplan for å passe inn i samtiden gjennom å kopiere andre, eller at kommunen ønsker å skape en ny trend og skille seg ut. Virusmetaforen innebærer at idéen er blitt plukket opp fra et sted, enten en konferanse, i dialog med andre organisasjoner eller i litteratur, men at idéen kan ha endret seg på veien, og stadig endre seg videre. Virusmetaforen har også såpass mange variabler for hvordan organisasjonsidéer utvikler seg videre, at den stiller det ganske åpent med tanke på hvordan idéen er implementert.

3 Forskningsstrategi og metode

I denne delen vil jeg beskrive de valg som er gjort for å fremstille data som problemstillingen kan besvares gjennom. Denne delen presenterer utgangspunktet og rammene for forskningen. Valgene jeg har gjort begrunnes gjennom oppgavens formål og problemstilling. Formålet er å bidra til en økt forståelse for hvordan implementering av et nytt verktøy for planarbeid i kommunal sektor forløper seg. Dette vil kunne ha betydning både for den kommunale sektoren, men også for forskningens del ved å få en større kunnskap om implementering i en hel kommune av noe så omfattende og grunnleggende som en kommuneplan og planarbeid er. Problemstillingen er: *Hva kjennetegner implementeringen av Masterplan i Gjesdal kommune, hvilke utfordringer og muligheter møter man i implementeringen?* Problemstillingen synliggjør oppgavens art som en case-studie hvor Gjesdal kommunes implementering av Masterplan brukes som case for å se på implementering i kommunal sektor. Dermed inngår det i kvalitativ metode hvor jeg vil se på et enkelt case rundt en hendelse; nemlig kommunens implementering av Masterplan.

3.1 Deduktiv forskningsstrategi

Forskningsstrategien er deduktiv da «man går fra teori til empiri, det vil si at søking etter empiri skal være styrt av teoretiske antakelser» (Jacobsen, 2015, s. 23). Dette har jeg valgt da jeg ønsker å se etter empiri med utgangspunkt i teori om implementering. Jeg vil se hvordan Gjesdal kommune har implementert Masterplan, og om det samsvarer med teoriene som er presentert i teorikapittelet. Teorien vil dermed fungere som brillene jeg skal se empirien gjennom, og brukes for å kunne forklare de empiriske funnene.

3.2 Case-studie

Gary Thomas (2011, s. 513) skriver at en case-studie er «analyses of persons, events, decisions, periods, projects, policies, institutions or other systems that are studied holistically by one or more methods». Man har altså en avgrenset enhet som man undersøker ved å gjøre en case-studie. Jeg har valgt å bruke casestudie da jeg har undersøkt en implementering for en organisasjon, og har da både en avgrensning av organisasjon og tid. En holistisk undersøkelse innebærer at empirien må kontekstualiseres da mennesker er i en kontekst og at dette er et komplekst samspill. Jacobsen skriver at forskeren med en holistisk tilnærming må «registrere det komplekse samspillet mellom hva mennesker sier og gjør, og hvilken sammenheng de sier og gjør det i» (Jacobsen, 2015, s. 29). Undersøkelsen min er holistisk da jeg undersøker implementering i konteksten av en norsk kommune.

3.2.1 Valg av case

Casen velges etter om det er et interessant, unikt eller avslørende eksempel for objektet (Thomas, 2011, s. 514). Jeg har valgt Gjesdal kommunes implementering av Masterplan som case, og implementering som generelt fenomen, og dermed min teoretiske ramme for oppgaven. Målet er å se på empirien ved hjelp av teori. Gjesdal kommune er som nevnt innledningsvis en kommune som i flere år har arbeidet med Lean. Det som er nytt er at de nå har implementert en Masterplan, som er en forholdsvis stor endring fra slik kommunen har arbeidet med planer før. Grunnen til at akkurat denne implementeringen er interessant, er at det er en implementering som har blitt gjennomført i hele kommunen, ikke bare i en avdeling eller ett nivå. Den gjelder altså hver enkelt skole, barnehage, sykehjem, og alle andre avdelinger og nivåer som er en del av kommunens organisasjon.

3.3 Forarbeid

Praksisrapporten min (Bjørheim, 2021) hadde som formål å undersøke holdninger til å arbeide etter en Masterplan i motsetning til slik kommunen tidligere har arbeidet uten en Masterplan. Dette sett i sammenheng med om Masterplanen gjorde at man fikk en rød tråd i kommunens arbeid, eller om kommunen arbeidet fragmentert med oppgavene sine. I undersøkelsen av dette intervjuet jeg 18 ledere i ulike tjenesteområder og nivåer i kommunen, både for å få et overblikk over hvordan de opplevde arbeidet, og for å se etter lokale variasjoner. Disse intervjuene var korte og ble i hovedsak gjort digitalt grunnet korona og informantenes ulike arbeidssteder. Informantene har blitt spurt om uttalelsene deres kunne brukes også i dette prosjektet, og har fått tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema for dette (Vedlegg 1 og 2). Av 18 informanter til holdningsundersøkelsen har 17 samtykket til videre bruk av intervjuuttalelsene inn i masteroppgaven. Jeg har dermed byttet informant-tall fra praksisrapporten slik at jeg nå har informant 1 til informant 17.

Formålet med disse intervjuene var i utgangspunktet å se på holdninger til Masterplan, som en evaluering av hvordan det er å arbeide med Masterplanen kontra å arbeide slik kommunen gjorde før, uten en Masterplan. Intervjuguiden (Vedlegg 4) hadde ingen spørsmål spesifikt om implementering, men inneholdt spørsmål om kommunikasjon fra ledere i nivå over dem, og om hvorvidt deres egne ansatte kjente til Masterplanen. Dette kan si noe om hvorvidt Masterplanen har blitt implementert i hele organisasjonen eller om det har stoppet opp noe sted. Under intervjuene har jeg dermed fått uttalelser som jeg mener er gode og relevante for å beskrive implementeringen. I dette arbeidet valgte jeg å anonymisere informantene, slik at det kunne være enklere å komme med kritiske kommentarer, og at de da kunne svare ærlig uten at noen ville forstå at kommentaren kom fra dem. Dette ble også gjort med tanke på at rapporten ble skrevet for kommunen selv, og at den da kan ligge i organisasjonens systemer selv etter at ansatte har sluttet. Anonymiseringen ble altså gjort både av hensyn til innsamling av informasjon og av hensyn til personvern (Bjørheim, 2021, s. 12). Utvelgingen av informanter

til undersøkelsen ble gjennomført ved at jeg i første omgang sendte ut en e-post til alle ledere i kommunen, før jeg på et senere tidspunkt plukket ut informanter ved å sende e-post direkte til ledere innenfor tjenestoområder hvor få hadde meldt seg til intervju. Valget om å trekke ut informanter på denne måten var for å i første omgang få frivillig deltakelse, men videre få et bredt og mer representativt utvalg for hele organisasjonen.

Tidlig i prosessen forstod jeg at det mest utfordrende hadde vært tidsbruken og kommunikasjonen underveis i implementeringen. Dette kom også frem fra intervjuene. Noen mente at man burde komprimert implementeringsprosessen, da det ble en lang prosess som var svært tidkrevende, og at det for noen hadde gått i glemmeboken mellom tidsfristene som ble satt for implementeringen. Andre syntes det hadde vært en god prosess, og likte personlig at man stadig arbeidet med det for å forbedre målene man arbeidet etter. Til tross for ulike oppfatninger av implementeringen var det en optimisme og en positivitet til Masterplanen som jeg ikke på forhånd hadde forutsett. På en skala fra 1-10 hvor 1 var veldig unødvendig og 10 var veldig nyttig ble gjennomsnittet 7,8, og den laveste verdien var en informant som sa mellom 4 og 5. Altså synes praksisen med å arbeide etter en Masterplan å være godt likt blant informantene jeg intervjuet til praksisrapporten.

Videre var det ulike oppfatninger av hva Masterplanen både var, og hva den skulle bli videre. Noen mente at det var et ledelsesdokument, mens andre mente det ville være viktig at hver enkelt ansatt hadde et forhold til Masterplanen. Noen avdelinger brukte Masterplanen bare som en forlengelse og operasjonalisering av Kommuneplanens samfunnsdel, mens andre koblet på planer fra kommunalt, regionalt og nasjonalt nivå som gjaldt deres tjenestoområde. Funnene og en videre utdypning av disse vil trekkes inn i empiridelen av denne oppgaven. Det var funnene i denne undersøkelsen som for meg trigget ønsket om å dykke dypere inn i implementeringen av Masterplan.

3.4 Observasjon

Observasjon kjennetegnes ved at forskeren oppholder seg «blant data» (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 35). Da jeg først har vært i praksis hos organisasjonen jeg undersøker, og under masteroppgaven min har hatt kontor i deres lokaler vil dette naturligvis være en observasjon. «Deltakende observatør er forskeren bare når hun selv er en av de aktørene som hun observerer» (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 64). Rollen min var høsten 2021 praksisstudent, og våren 2022 masterstudent. Jeg har spist lunsj med ansatte i kantina, hatt fast arbeidsplass og kontor, og jeg har vært på kontoret de aller fleste dagene i uken. I tillegg har jeg gjennom kommunens intranett hatt tilgang til dokumenter som de har brukt underveis i prosessen med implementering av Masterplan, samt presentasjoner de har hatt digitalt til ledere underveis i implementeringen. I rollen min som praksisstudent og som masterstudent har jeg vært opptatt av Masterplanarbeidet i kommunen, men som praksisstudent deltok jeg mer aktivt i det, mens jeg som masterstudent har studert det fra utsiden. Jeg vil bruke erfaringene mine fra praksisperioden min som

deltakende observasjon, men er i rollen som masterstudent ikke deltakende i kommunens Masterplanarbeid.

«Mer eller mindre uformelle intervjuer er viktige kilder til informasjon i forbindelse med deltakerobservasjon og i etnografiske feltundersøkelser» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 151). Under deltakende observasjon, eller feltarbeid har man flere uformelle samtaler, som Aase og Fossåskaret betegner som feltsamtaler. Feltsamtaler er en naturlig del av observasjon, da observasjon ikke bare er det man ser, men også det man hører. «De er mer lik den dagligdagse praten mellom folk. I slike samtaler forteller forskeren kanskje like mye som han lytter» (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 31-32). Forskeren kan likevel styre samtalen, ved å følge opp tema som er av interesse for forskningen man driver med.

Under praksisperioden, og gjennom skrivingen av masteroppgaven har jeg oppholdt meg på kontoret i Gjesdal kommune, og jeg har hatt tett kontakt med veilederen min for praksisperioden. Personen har fungert som kontaktpersonen min om jeg har lurt på noe om kommunens drift, implementeringen, ulike roller og mer. Disse samtalene har i så måte vært feltsamtaler da det har vært uformelle samtaler, som å bare gå innom kontoret fordi man har et spørsmål, eller samtaler ved kaffetrakteren og i lunsjen. I tillegg har jeg hatt flere samtaler med ulike ansatte i kommunen hvor de for eksempel lurte på hva som var min jobb for kommunen under praksisperioden. Da jeg fortalte at jeg arbeidet med Masterplanen ble det for enkelte naturlig å fortelle hva de syntes var vanskelig med den. Slik har samtaler spontant og tilfeldig blitt ledet inn på nettopp det jeg i oppgaven min undersøker.

3.5 Intervju Masterplangruppen

I tillegg til observasjon, feltsamtaler og forarbeidet mitt med intervjuer har jeg også gjennomført intervjuer med Masterplangruppen. Dette er en gruppe bestående av de tre hovedansvarlige for implementeringen av Masterplanen i hele kommunen. Intervjuene med disse ble gjort ettersom jeg ikke selv observerte da idéen om Masterplan kom, og praksisen først ble satt i gang. Dermed valgte jeg å hente inn data i form av kvalitative intervjuer med de ansvarlige for prosessen. Kvalitative intervjuer «søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 20). Altså at man søker å få innsikt i hvordan informantene selv opplever det man undersøker, og at de forklarer det med sine egne ord, fremfor å krysse av på et spørreskjema med forhåndsdefinerte alternativer. Intervjuene var semistrukturerte med utgangspunkt i en intervjuguide (Vedlegg 5). Jeg har valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, noe som innebærer at intervjuguiden ikke er en fasit for hvordan intervjuene ble gjennomført, men heller som et utgangspunkt. Jeg brukte også anledningen til å stille oppfølgingsspørsmål og å få informantene til å utdype. Intervjuguiden utarbeidet jeg for å finne svar på forskningsspørsmålene jeg hadde satt meg. Jeg har videre basert spørsmålene i intervjuguiden og oppfølgingsspørsmål på kunnskap som har kommet frem i tidligere

feltsamtaler, samt fra intervjuene i forarbeidet mitt. Dermed kan intervjuene med Masterplangruppen defineres som dybdeintervjuer (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 125).

Intervjuene ble gjennomført i kommunens lokaler, på informantenes arbeidssted. De har fra tidligere allerede en relasjon til meg, da jeg også har oppholdt meg på Storahuset i praksisen min, og arbeidet tett med spesielt en av de intervjuede. Dette kan ha påvirket hvilke svar jeg fikk, men jeg oppfattet ikke at min rolle utgjorde noen ulempe. Under intervjuene har jeg tatt opptak, som jeg i etterkant har transkribert. Ved bruk av opptaker kan dette også endre konteksten ved at man har en annen følelse både som intervjuer og informant under selve opptakingen enn før og etter opptaket (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 116-117). Ingen av informantene så ut til å påvirkes noe av at det ble tatt opptak, jeg merket likevel at jeg selv ble litt mer stresset de første par minuttene av det første intervjuet på grunn av intervjusettingen og opptakeren. Dette gikk over etter de innledende spørsmålene, og jeg regner ikke med at det påvirket svarene jeg fikk.

Dataene vil i empiridelen presenteres i form av sitater fra informantene. Kunnskap som kommer fra intervjuer kan «karakteriseres som produsert, relasjonell, samtalebasert, kontekstuell, språklig, narrativ og pragmatisk» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 76). Altså kommer kunnskapen fra noen, og er preget av deres oppfatninger, samt tankesett og kontekst. Man får på denne måten frem data som må tolkes ut fra informantenes side, ved hjelp av teorier.

3.6 Koding- og analysestrategi

Rett etter intervjuene transkriberte jeg disse, for så å fargekode utsagnene. Etter fargekodingen la jeg dem inn i et analyseskjema for å tolke meningene som kom frem av uttalelsene. Jeg har benyttet meg av analyse etter Gioia-metoden. I denne metoden skiller man mellom førsteordens og andreordens analyse (Gioia et al., 2013, s. 18). Førsteordens analyse innebærer å bruke informantenes ordforråd og kategorisere ut fra utsagnene. Det var etter førsteordens analyse jeg fargekodet intervjuene. Andreordens analyse er å trekke inn teoretiske begreper som kan hjelpe for å beskrive eller forklare det man ser (Gioia et al., 2013, s. 20). Dette gjorde jeg ved hjelp av et analyseskjema. Her har jeg benyttet andreordens analyse hvor jeg knytter utsagn opp til teorier jeg kan benytte meg for å beskrive eller forklare funnene. Analyseskjemaet mitt er delt inn i teori/begrep, tema, mening, sitat og informant (Tabell 1). Dette for å være sikker på at jeg tok ut relevant informasjon fra intervjuene fremfor å plukke tilfeldige sitater.

Tabell 1. Utdrag av analyseskjema

| Teori/begrep | Tema | Mening | Sitat | Informant |
|--|----------------|--|--|--------------------|
| Kontekstualisering, translasjon | Kommuneplan | Fant ut at man skulle koble kommuneplan med Masterplan | Når vi så hvilke dokumenter i Gjesdal kommune som indikerer felles mål og retning i Gjesdal kommune så er det jo kommuneplanen. Og vi så vel rimelig kjøpt at det var ikke et levende dokument slik som det burde | Utviklingsleder |
| Lean, forbedring | | Må forene Lean med kommuneplan | Vi må selvfølgelig enes og forenes og styrke innsatsområdene våre så vi treffer blink fra dag en av og ikke driver med dobbeltarbeid | Kommunalsjef |
| Instrumentell begrunnelse for implementering | | Handlet om å styre etter politiske prioriteringer | Men fra og med det tidspunktet jeg kom inn i det, med arbeidet med samfunnsdelen, så handla det jo egentlig om å sørge for at satsingsområder i samfunnsdelen, altså politisk prioriterte satsinger, altså barn og unge, folkehelse og attraktivitet faktisk skulle være noe som vi i hverdagen på ansattnivå kan styre etter. | Samfunnsplanlegger |
| Motstand, endring | Fremdriftsplan | Tidsplanen sprakk | Men jeg tror nok den tidsplanen sprakk både en og to og tre ganger. Så vi måtte mange ganger utsette. | Utviklingsleder |

3.7 Drøfting av metoden

For å vurdere forskningen er det viktig å evaluere og vurdere de valg som er gjort, og hvorvidt man har gjennomført forskningen på en god måte. Jeg har valgt å vurdere kvalitet ut fra Lincoln og Guba (1985) presentert av Bradley (1993). Kriteriene er troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Bradley, 1993, s. 436-437). *Troverdigheten* viser til om man har

en riktig fremstilling av det man undersøker. For å ivareta troverdigheten har jeg hatt tett dialog med de ansvarlige for Masterplanen underveis i hele året jeg har tilbrakt ved kommunens kontorer. Jeg har spurt når jeg har oppfattet uklarheter, og hatt åpenhet rundt hva jeg oppfatter, for å høre om det stemmer overens med de ansvarlige for Masterplanen. Jeg har også gjennom at jeg har vært her over lengre tid større sannsynlighet for å få et riktig bilde og godt overblikk, enn om jeg bare undersøkte kommunen noen uker, eller kun valgte å gjennomføre intervjuer. *Overførbarhet* handler om hvorvidt hypotesen kan brukes fra en kontekst til en annen. Jeg gikk ikke inn i oppgaven med en hypotese, men søkte å finne kjennetegn for implementeringen og hvilke muligheter og utfordringer kommunen hadde underveis, og forklare disse ved hjelp av teori. Resultatene mine vil kunne føre til dypere innsikt og forståelse for implementering i offentlig sektor med spredte oppgaver, og vil dermed kunne overføres til andre enheter i offentlig sektor. Implementering er noe som skjer i både privat og offentlig sektor, og dermed tror jeg at dette vil kunne overføres også til andre kontekster. *Pålitelighet* handler både om sammenhengen i den interne prosessen, og om forskerens fremstilling av fenomener. Det innebærer at man undersøker og fremstiller det på en riktig måte, hvor det er i tråd med det man ønsket å undersøke. I undersøkelsen min er det jeg selv som har laget forskningsdesignet, skrevet intervjuguide, intervjuet og transkribert. Slik sett vil en feilkilde ved å bruke ulike personer til de ulike delene være utelatt. Dette gir en større pålitelighet, da jeg selv er trygg på det som er transkribert. Jeg har også valgt å ta lydopptak, slik at jeg kunne høre gjennom opptaket flere ganger for å være sikker på at jeg har fått med meg alt, og at jeg har forstått innholdet riktig. *Bekreftbarhet* er hvorvidt forskerens lesing av data stemmer med hvordan andre ville ha lest de samme dataene. For å forsikre meg om dette har jeg benyttet triangulering, hvor jeg både har brukt observasjon med feltsamtaler og intervjuer med to ulike utvalg. Dybdeintervjuene har også blitt tatt opp, slik at jeg skulle være sikker på at kunnskap ikke ble forbigått. På denne måten har jeg en større sikkerhet for at jeg har fått et mer riktig bilde, og at jeg ikke har misforstått noe i prosessen.

3.8 Forskningsetiske vurderinger

Under samfunnsvitenskapelig forskning er det viktig å vurdere det etiske aspektet ved forskningen man utfører. Jeg har fulgt forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), 2021), samt meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) at jeg skulle utføre denne forskningen. Dette har jeg gjort fordi jeg behandler personopplysninger. Det er ikke innhentet sensitive data i intervjuene, men informasjon om en prosess og en arbeidsmetode for kommunen. Likevel skal personopplysninger behandles med omhu. Under intervjuer med utvalg 1, for praksisrapporten tok jeg ikke opptak, men transkriberte underveis. Jeg anonymiserte informantene fortløpende ved nummer, og skrev hvilke nummer som gjaldt for hvilke informanter på et ark fraskilt de transkriberte intervjuene. På denne måten sørget jeg for at det ikke skulle være mulig å gjenkjenne hvem som var informantene. Dette arket beholdt jeg slik at jeg kunne ta kontakt

med dem jeg hadde intervjuet for å få samtykke til å også benytte meg av uttalelsene i masteroppgaven. For utvalg 2, med Masterplangruppen tok jeg opptak av intervjuene, men slettet opptakene fortløpende etter at jeg var ferdig med transkriberingen. Etter prosjektets slutt vil alle intervjuer slettes fra datamaskin, og det som er på papir vil makuleres.

Jeg har slik NESH viser til (2021, s. 17) innhentet informert og frivillig samtykke (vedlegg 1, 2 og 3). Informantene har fått informasjon om forskningsprosjektet, bruken av dataen og om at de når som helst kan velge å trekke sitt samtykke. Alle informanter er voksne og i stand til å gi et informert samtykke. Utvalg 1 er anonymisert, men det er en fare for bakveisidentifisering, altså at «et enkeltindivid kan bli identifisert, også av andre enn forskeren, selv der hvor informasjonen i utgangspunktet ikke identifiserer enkeltpersoner» (NESH, 2021, s. 21). Grunnen til dette er at organisasjonen jeg undersøker ikke er anonymisert. Det er et begrenset antall personer i populasjonen av dem jeg har i utvalgene mine, og dermed vil de med kjennskap om ansatte i Gjesdal kommune kunne identifisere enkelte utsagn og dermed personer. Aase & Fossåskaret poengterer også dette ved å si at «I oversiktlige felt vil «alle» ha skaffet seg kjennskap til hvem forskeren er og hvem hun har snakket med» (2014, s. 213). Utvalg 2 er ikke anonymisert. Dette er fordi Masterplangruppen bare består av tre personer, og alle disse har jeg intervjuet. Dermed vil det ikke være mulig å anonymisere disse. Informantene i utvalg 2 har i sin samtykkeerklæring krysset av for at de både ønsket å stille til intervju og uformelle samtaler, og at de kunne bli gjenkjent både ved stillingstittel og navn. Her har jeg valgt å vise til stillingstittelen informantene har, da navnene ikke er av relevans for oppgaven. Stillingstittel og deltakelse i Masterplangruppen er derimot relevant. Grunnet muligheten for gjenkjenning har jeg også valgt sitater med omhu, for å sørge for at jeg ikke stiller noen i et dårlig lys. Dette har jeg gjort uten at jeg mener det har særlig innvirkning på oppgavens empiri eller resultat. For utvalg 1 ble intervjuene gjort med en annen hensikt enn å brukes i denne oppgaven. Dermed er det i etterkant hentet inn samtykke fra disse informantene til å kunne bruke data som har kommet frem i praksisintervjuene til dette forskningsprosjektet også.

4 Empiri og analyse

I denne delen vil jeg presentere og analysere det jeg har funnet i undersøkelsen min av implementeringen av Masterplanen i Gjesdal kommune. Hoveddelen er hentet fra dybdeintervjuene mine med Masterplangruppen, men jeg vil også presentere funn fra intervjuer med ledere, feltsamtaler og dokumenter (publiserte og interne) fra kommunen. Jeg har i hovedsak valgt å fokusere på Masterplangruppen, da det er disse som har hatt hovedansvaret for implementeringen. Masterplangruppen består av utviklingsleder, kommunalsjef for kultur og samfunn, og samfunnsplanlegger. Jeg presenterer det av empiri som jeg ser på som mest relevant, eller mest interessant for oppgavens formål. Undersøkelsen knyttet til lederne handlet i utgangspunktet om holdninger til Masterplanen. Det er dermed bare deler av denne undersøkelsen som er relevant. Intervjuene med Masterplangruppen ble gjennomført i mars 2022, mens intervjuene med ledere ble gjennomført i september og oktober 2021. Jeg vil gjennom analysen benytte teorier presentert i teorikapittelet som briller for å undersøke, og forstå implementeringen av Masterplanen i Gjesdal kommune.

For å kunne besvare problemstillingen tar jeg utgangspunkt i forskningsspørsmålene:

- Hva var grunnen til at man ønsket å implementere Masterplan som arbeidsmåte og utforming for kommuneplanen og andre planer?
- Hvordan har implementeringen av Masterplanen blitt gjennomført?
- Hvordan har Masterplanen endret seg underveis i implementeringen?
- Hvilken motstand har man møtt under implementeringen av Masterplan, og eventuelt; har man fremdeles motstand?

4.1 Bakgrunn for implementeringen

Gjesdal kommunes strategi har siden 2012 handlet om å bli en lærende organisasjon (Gjesdal kommune, 2019a). Dette gjør kommunen gjennom deres Lean-tilnærming. Fase 1 i strategien varte fra 2012 til 2018, og innebar at alle ansatte skulle gjennomgå Lean-opplæring, samt starte med forbedringsprosesser i tråd med Lean. Fase 2 startet i 2019 og er planlagt å vare til 2025. Denne fasen innebærer at kommunen skal «bli en lærende organisasjon (kulturarbeid)» (Gjesdal kommune, 2019a). Utviklingsleder var selv den som tok initiativet til en Masterplan i Gjesdal kommune, og var også den som tilbake i 2012-2013 initierte Lean i kommunen. Han implementerte da Lean på skolen der han på det tidspunktet var rektor, og har videre tatt det med seg til resten av kommunen, nå i stillingen som utviklingsleder (Feltsamtale).

Lean er en idé eller organisasjonsoppskrift som i flere år har blitt utfoldet i utallige organisasjoner. Oppskriften kom fra private produksjonsbedrifter, først Toyota (Modig & Åhlström, 2012, s. 68), men har de siste årene også blitt innført i flere norske kommuner (Madsen et al., 2017). Lean har da eksistert i private bedrifter, men har videre spredt seg som

mote eller virus til også offentlige organisasjoner, slik som kommuner. Om grunnen var at Gjesdal kommune ville passe inn, eller om de var en av de tidlige kommunene som ønsket å skille seg ut vil dette være i tråd med motemetaforen (Abrahamson, 1996). I lys av virusteorien vil man derimot kunne påpeke at Lean har eksistert i samtiden som en idé Gjesdal har kommet i kontakt med og valgt å ta inn, slik som en celle velger å ta inn et virus (Røvik, 2011, s. 636).

Hoshin Kanri dannet grunnlaget for Masterplanen med mål om å bli en lærende organisasjon. Masterplanen kom altså først fra idéen om Hoshin Kanri og Lean. Dette synes å kunne forklares gjennom både mote- og virusmetaforen, ved at Lean og Hoshin Kanri er idéer som eksisterer i samfunnet, og som Gjesdal kommune har valgt å ta til seg. Utviklingsleder forklarte at et av hovedkriteriene for å bli en lærende organisasjon er å jobbe med felles mål og retning. «Når vi så hvilke dokumenter i Gjesdal kommune som indikerer felles mål og retning [...] så er det jo kommuneplanen. Og vi så vel rimelig kjapt at det var ikke et levende dokument, slik som det burde» (Utviklingsleder). Også kommunalsjefen for kultur og samfunn forklarte at kommuneplanen og Lean hadde fungert som to parallelle løp, men «Vi må selvfølgelig enes og forenes og styrke innsatsområdene våre så vi treffer blink fra dag en av og ikke driver med dobbeltarbeid». Ifølge samfunnsplanleggeren handlet det «om å få sørge for at satsingsområder i samfunnsdelen, altså politisk prioriterte satsinger [...] faktisk skulle være noe som vi i hverdagen på ansattnivå kunne styre etter». Altså at de skulle følge opp kommuneplanen i praksis, ute i de ulike avdelingene og tjenesteområdene. Flere av lederne presiserte også at Masterplanen ikke er noen ny plan, men en operasjonalisering eller forenkling av kommuneplanen og en ny måte å arbeide på (Informant 4; 5; 8; 11; 15; 16; 17). Nåværende kommuneplan i Gjesdal kommune har åtte hovedområder i samfunnsdelens handlingsplan (Gjesdal kommune, 2019b). Samtlige i Masterplangruppen sa at kommuneplanen ikke var god nok. Dette handlet om at «den dekker alt» (Samfunnsplanlegger), og dermed er vanskelig å styre etter, samt at den har en «mix mellom mål, strategier og KPI-er» (Utviklingsleder), slik at det er vanskelig å følge opp målene. Dermed valgte kommunen å prioritere tre hovedområder, og utarbeide klare mål, strategier og KPI-er, som da skulle bli Masterplanen. «[Masterplanen] vil ha stor innvirkning for hvordan samfunnsdelen vil bli laget [i neste omgang]» (Samfunnsplanlegger). Dette er en forklarende og instrumentell begrunnelse for hvorfor kommunen ønsket å implementere en Masterplan i Gjesdal kommune. Her kommer det frem at de ønsket Masterplanen for å løse et problem de hadde hatt, med å følge opp kommuneplanens samfunnsdel.

I lys av motemetaforen vil forklaringen være at kommunen tok idéen om Masterplan til seg for å enten være unik eller passe inn med samtidens forestillinger om hvordan en organisasjon bør drives. Lean er som tidligere nevnt utbredt i norske kommuner, noe som kan forklares gjennom motemetaforen som at flere har valgt å kopiere andre, da Lean oppfattes som en god måte å arbeide på (Madsen et al., 2017). Masterplan er derimot et nytt Lean-verktøy for kommuner. På den ene siden kan dette ses på som en implementering for å følge Lean i enda større grad, i tråd med at Lean allerede er innført i kommunen. På den andre siden er selve Masterplanen en ny

praksis, som andre kommuner ikke benytter seg av. Dette kan gjennom motemetaforen forstås som en nytenking for å skape en trend hvor man ønsker å skille seg ut, og oppfylle et behov (Abrahamson, 1996). En annen måte å forstå bakgrunnen for implementering på er gjennom virusteorien. Virusteorien inneholder flere faktorer for å beskrive hvordan organisasjoner tar til seg organisasjonsoppskrifter (Røvik, 2011, s. 635-636). I lys av virusteorien vil Gjesdal kommune fremstå som svært mottakelig for Hoshin Kanri og Masterplan, på grunn av at organisasjonen allerede har implementert det beslektede konseptet Lean.

Det synes å være to hovedgrunner til å ønske en Masterplan:

- 1) Som neste implementering i rekken av Lean-verktøy for å bli en lærende organisasjon
- 2) For å følge opp kommuneplanens samfunnsdel i praksis

Informant 5 oppsummerte disse to grunnene, ved å si at «Masterplanen kommer fra Lean, men det er jo kommuneplanens handlingsdel. Det er mer tydeliggjort at alle avdelinger skal gjøre dette». Grunn 1 kan forklares ved at Lean er legitimerende, og at man som kommune søker å være i tråd med samtiden. Grunn 2 er av en mer instrumentell art, som et verktøy for å følge opp kommuneplanen. Kombinasjonen av disse to grunnene for implementering kan forklares gjennom den pragmatiske tilnærmingen ved at man både har ønske om å implementere Masterplan som følge av symbolet med Lean, men også at man ønsker å løse et problem i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 54). I intervjuene med ledere ble punkt 2 oftere trukket frem som grunnen for å implementere Masterplan, enn punkt 1. Ut fra egne observasjoner hvor man snakker om Masterplan blir det ofte presisert at dette er kommuneplanen. Lean synes for meg å være en innarbeidet og innforstått måte å arbeide på i Gjesdal.

Lean-arbeid er jo forankret veldig tydelig i alle nivåene i kommunen, også politisk. Det er en veldig god politisk forankring i vedtatte dokument at vi skal jobbe med forbedring, så det er helt klart. Og så handler jo Lean om veldig mye, inkludert det arbeidet her, og det er jo selvfølgelig ikke noe som alle har hatt innblikk i. (Samfunnsplanlegger)

I undersøkelsen av holdninger til Masterplanen var også svært mange positive til Masterplanen som arbeidsmåte for kommuneplanen. Dette kan henge sammen med kommunens Lean-holdninger med å arbeide for forbedringer i alle nivå og i ulike sammenhenger.

4.2 *Hvor kom idéen fra*

Som nevnt over kom Masterplan, ifølge Masterplangruppen selv, som et verktøy fra Lean gjennom Hoshin Kanri. Kommunen skriver selv i strategiplanen sin at «Gjesdal utvikler kommuneplanen etter Hoshin [K]anri» (Gjesdal kommune, 2019a). Hoshin Kanri er for Gjesdal kommune en «metodikk for å jobbe frem felles mål, felles siktelinje, men ikke minst for hvordan du skal jobbe i hverdagen, hvordan du skal få kommuneplanen til å bli et levende dokument» (Utviklingsleder). Det innebærer at man må ha «noe som beskriver mål, men også noe som nedbryter mål, som Masterplanen» (Utviklingsleder).

Utviklingslederen sa at: «Vi har nok ikke kopiert fra noen. Det er plukket litt herfra og litt derfra». Altså har kommunen hentet inspirasjon fra ulike kilder, for å komme frem til det som passet dem selv. Dette er i tråd med virusmetaforen som beskriver at organisasjoner har kontakt med idéer gjennom flere fora. Kommunen har kommet i kontakt med Masterplan gjennom konferanser, nettverk, litteratur og ved å besøke andre organisasjoner som arbeider med Lean. Der har de altså plukket opp viruset, valgt å ta det inn, og tatt inn Masterplan som praksis fra Hoshin Kanri. Virusmetaforen åpner også for at idéen kan ha endret seg på veien fra en organisasjon til en annen, i likhet med translasjonsteorien. Kommunen er i Lean-nettverk, og arbeider kontinuerlig med å implementere stadig flere deler fra Lean, også ved bruk av eksterne inspirasjonskilder. De brukte i fase 1 i strategiplanen (Gjesdal kommune 2019a) Samarbeidsutvikling AS til opplæring i Lean, og brukte disse i forlengelsen av dette til å lage en «mulig skisse til hvordan vi skal jobbe med [Masterplanen]» (Utviklingsleder). Videre sa utviklingslederen at kommunen «jobbet mye med å rydde og få en felles forståelse for hva er mål, hva er strategi og hva er tiltak. Vi har jobbet litt med Bjarne Berg Wig der». Bjarne Berg Wig regnes som en Lean-guru, og har arbeidet sammen med Gjesdal kommune i flere prosjekter. Kommunen har som tidligere nevnt også hatt en Lean-ansvarlig, som nå har fått tittelen utviklingsleder. Informant 17 presiserte at kommunen ikke hadde klart å implementere Masterplanen uten en person som utviklingslederen, «så har han knyttet til seg andre som har vært viktige til å dra det».

Kommunen har også hentet inspirasjon fra andre organisasjoner. En gruppe utvalgte ledere fra blant annet kommunedirektørens lederteam har vært på bedriftsbesøk og lyttet til foredrag fra organisasjoner som har erfaring med Lean-relaterte praksiser. Lederne har hatt foredrag fra Malm Orstad (en mekanisk bedrift), og besøkt Equinor Kårstø, Dyreparken og Vestre Toten kommune (Utviklingsleder). Ingen av disse organisasjonene kalte måten de arbeidet for en Masterplan, men utviklingslederen sa at Equinor

hadde i alle fall en god struktur både på det vi kaller operative møter, hvor en ser på mål, men også at tavlene var brutt ned på ulike nivå, så det var en god sammenheng og struktur hvor du så på mål, du så på hvordan ligger vi an, altså hva er status i dag, og hva må man eventuelt

prioritere å jobbe med [...] Så det er kanskje Equinor, og den måten som de gjorde det på som vi tok med oss videre. (Utviklingsleder)

Tavlenedbrytingen er det som minner om måten Gjesdal kommune arbeider med Masterplanen sin, og har vært en inspirasjon til hvordan kommunen ønsket å arbeide med sin kommuneplan i form av Masterplan. Innen Lean arbeider man ofte ved hjelp av fysiske eller digitale tavler med mål og forbedringer. Tavlenedbryting innebærer da at man har en tavle for kommunen, som man bryter ned i mindre enheter for å også gjelde hver enkelt avdeling. «Og så ser vi også at vi har hatt en tanke om at vi skulle ha tydeligere sammenheng mellom mål, KPI-er og tiltak, men vi lever i en mye mer langsom verden enn det Equinor gjør» (Utviklingsleder). Sitatet fremhever at det er forskjeller mellom private produksjonsbedrifter og en kommune, hvor en kommune har saktere fremgang. Når man jobber i produksjonsbedrifter kan man måle antall produkter man har produsert, eller hvor mange ganger man må fikse en maskin – i en kommune er slike målinger vanskeligere. I skolen har man for eksempel elevundersøkelser og nasjonale prøver, men disse resultatene samles sjeldnere inn enn resultater for produksjonsbedrifter. Videre er det «ikke alt som lar seg måles i kvantitet.» (Informant 5). Informant 11 trakk frem at det i skolen er mye som er vanskelig å måle, slik som sosial kompetanse og undervisningspraksis. Dette viser til at man ikke har kunnet kopiere, men måtte tilpasse til egen organisasjon når man har oversatt idéen (Røvik, 2007, s. 311). Dette kan forklares gjennom adaptasjonsteorien hvor idéens gjengivelsesgrad handler om hvor godt idéen passer for organisasjonen (Ansari et al., 2010, s. 72). Da Masterplan er en idé hentet ut fra private produksjonsbedrifter har man i møte med kommunen måttet gjøre en adaptasjon for å få idéen ut i en ny praksis. Dette fordi man har en annen kontekst, hvor den opprinnelige praksisen ikke vil passe inn i en organisasjon hvor man ikke har kontinuerlige resultater å hente ut.

Definisjon av det kommunen kaller kvaliteter, som altså er hovedprioriteringer eller satsingsområdene, har blitt gjort etter modell fra Dyreparken. Dyreparken benytter seg av en Kanomodell hvor «du kan definere det i basiskvalitet, krevende kvalitet og X-faktor» (Utviklingsleder). Disse ble benyttet for å velge ut de tre hovedområdene i Masterplanen: God folkehelse (basiskvalitet), attraktive lokalsamfunn (krevende kvalitet) og tidlig og helhetlig innsats for barn og familier (X-faktor). I tillegg har kommunen lagt inn et fjerde hovedområde kalt organisasjon (Gjesdal kommunes Masterplan, 2022, internt dokument). Dette ble lagt til da kommunen har mange mål som er viktige for organisasjonen selv, mer enn for brukerne (innbyggere), slik som mål for heltid, sykefravær og digitalisering. Disse er hovedsakelig mål for fellestjenester, men som også de ulike tjenestoområdene må levere på (Feltsamtaler). Kommunen har altså kopiert Kanomodellen til Dyreparken, men lagt til enda et kvalitetsområde; organisasjon.

Utviklingslederen forklarte at de ikke hadde implementert alt en Masterplan skulle inneholde: «En Masterplan skal ha visjon, så skal du ha verdiene, verdigrunnlaget og så kommer gjerne

mål. Vi har bevisst holdt litt igjen på visjon og verdier, for det har vi ikke tatt tid til å røre med, men det skal vi ta nå». Altså har kommunen startet med målene, og lagd en plan over disse, men foreløpig manglet visjon og verdier til planen. Kommunen brukte det de hadde; mål fra kommuneplanens handlingsdel, og arbeidet ut fra at disse skulle bli til en Masterplan. Altså har de foreløpig bevisst trukket fra visjon og verdier fra Masterplanen. Dette er i tråd med fratrekking i translasjonsteorien. Jeg kommer også tilbake til addering og fratrekking fra opprinnelig idé under del 4.4 om endringer av Masterplan.

Når kommunen har blitt presentert Masterplan har de fått dette fra ulike hold, og søkt til litteraturen om Hoshin Kanri og om Lean. Masterplanen har i denne forbindelse blitt trukket ut fra organisasjoner og blitt beskrevet i litteratur, og da blitt dekontekstualisert fra organisasjoner som arbeider på denne måten slik translasjonsteorien beskriver (Røvik, 2007). I den prosessen har man fjernet konteksten for når en Masterplan fungerer som arbeidsmåte, og presentert at dette er noe flere organisasjoner kan gjøre, som en oppskrift for godt mål- og måloppfølgingsarbeid for å jobbe i en felles retning. Videre har kommunen hatt en kontekstualisering hvor de satte Masterplanidéen inn i egen kontekst. Her har Gjesdal kommune hatt Masterplangruppen som oversettere, med hjelp fra Samarbeidsutvikling AS og Bjarne Berg Wig, som er to eksterne som også tidligere har veiledet kommunen om Lean. Masterplangruppen har også søkt inspirasjon og eksempler fra andre organisasjoner, både private bedrifter, men også Vestre Toten kommune. Utviklingslederen fortalte at Vestre Toten likevel ikke arbeidet etter en Masterplan, men med Lean. Dermed ble den største inspirasjonen til kommunens Masterplan fra andre organisasjoner hentet fra Equinor Kårstø. I kontekstualiseringen har de sett at kommunen måtte koble Masterplanen på kommuneplanen, da dette er det politisk vedtatte dokumentet om hvilke satsingsområder kommunen skal arbeide med de neste årene (Samfunnsplanlegger).

Under dekontekstualisering og kontekstualisering har man for denne casen hatt ulike oversettere. På besøk hos organisasjoner har organisasjonene selv presentert det de mente var oppskriften for godt arbeid med mål, og i litteraturen og på konferanser er det forfatterne av verket, eller dem som selv mener de arbeider på en god måte som presenterte hva oppskriften var. Det er altså ikke bare én aktør som har oversatt Masterplan til Gjesdal kommune. Kommunen har som nevnt hatt eksterne som veiledere gjennom oversettelsen av Masterplan til egen organisasjon. Likevel har det vært utviklingslederen som har vært hovedansvarlig og pådriveren for Masterplan i kommunen. Masterplangruppen har vært ansvarlig for både implementeringen og oppfølging av Masterplan, men har hentet inspirasjon og veiledning utenfra.

4.2.1 Modus for oversettelse

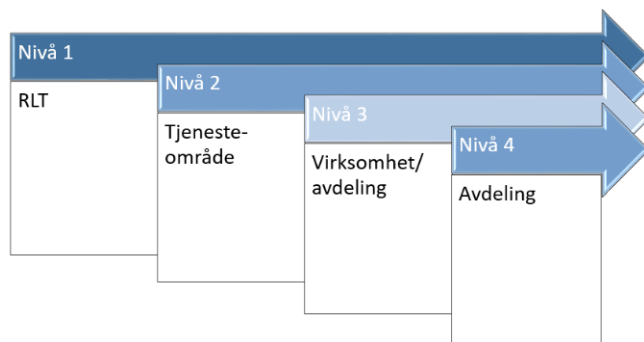
Røvik (2007) presenterer i translasjonsteorien ulike måter å oversette idéen, i tre ulike moduser: Den reproduserende modus (kopiering), den modifierende modus (adding og fratrekking) og den radikale modus (omvandling). Utviklingslederen sa at de ikke hadde kopiert fra noen, men hentet inspirasjon fra ulike organisasjoner og plukket ut det de ønsket fra dem. Allerede i starten da Masterplangruppen presenterte Masterplan som idé viste de til Kanomodellen som Dyreparken i Kristiansand brukte. Denne valgte kommunen å benytte for å identifisere hovedområder for målsettinger i kommunen. Videre har de, slik jeg forklarte i begrepsforklaringen innledningsvis, endt opp med en forklaring av Masterplan både som et dokument for felles retning og som et samlingsdokument for planer. Dette har jeg beskrevet med utgangspunkt i begrepet policy deployment innen Hoshin Kanri, samt «Master Plan» som bedrifter benytter seg av for å samle ulike planer i et felles dokument (Harrington & Voehl, 2012, s. 16-17, s. 33). Kommunen har videre trukket inn inspirasjon om både forbedringstavler hvor man kan knytte på mål fra Masterplanen, og operative møter inn i Masterplanarbeidet, og synes slik sett å kunne være den radikale modus hvor man har valgt sin egen vei gjennom omvandling. Likevel ønsker jeg å gå tilbake til Hoshin Kanri, hvor et hovedmål innen denne tankegangen er å arbeide med felles mål og i en felles retning. Dette så ut til å være hele utgangspunktet for å implementere Masterplan. Selv med inspirasjon utenfra, og at kommunen ikke gjør det likt som andre, er likevel intensjonen og idéen ivaretatt. Masterplanen er altså ikke radikalt ulik oppskriften om Hoshin Kanri selv. Dermed vil jeg klassifisere det som en modifierende modus, hvor man har hatt adding og fratrekking allerede fra kommunen valgte å gå for Masterplan, og begynte å vurdere hvordan denne skulle se ut for Gjesdal kommune.

4.3 Gjennomføring av implementeringen

Hovedmålene i Masterplanen ble valgt ut politisk, og definert gjennom Kanomodellen som kvaliteter. Deretter arbeidet KLT «i 2019, med å lage forslag til mål på nivå 1» (Utviklingsleder). Videre skulle Masterplanen implementeres gjennom å sette egne mål på nivå 2, nivå 3 og så nivå 4 (Figur 4). Da arbeidet startet var KLT kalt RLT (tidligere rådmann, nå kommunedirektør), men det gikk altså «først med kommunedirektøren, så med de ulike ledergruppene og så på [...] avdelingsnivå» (Samfunnsplanlegger). De ulike nivåene fikk frister for når de skulle levere inn målene, som videre ble sendt til neste nivå, slik at de kunne arbeide ut fra dem (Samfunnsplanlegger). Da arbeidet tok lengre tid enn forventet, og kom som et tillegg til daglig drift i en periode hvor koronapandemien også medførte ekstra belastning sprakk tidsplanen «både en og to og tre ganger» (Utviklingsleder). «Vi ser at det er veldig mange ledergrupper og ledere som sliter med å prioritere tid til det, for faglig drift, og nå er det jo midt oppi korona, og alt dette, så noen har hatt mer enn nok med det» (Utviklingsleder). I tillegg så kommunen også det motsatte, at «det var enkelte avdelinger som tok det her fortere enn enkelte tjenesteområder for eksempel» (Samfunnsplanlegger). Masterplangruppen var dem som utarbeidet tidsfrister og fulgte opp, samt holdt opplæring, men det var «kommunalsjefene

sitt ansvar å sørge for at sine tjenestoområder har forstått og oppdatert sin del av Masterplanen» (Samfunnsplanlegger).

Figur 4. Faser for implementering



Fra Masterplan – Hvordan utvikle kommuneplanen til å bli et levende dokument. Internt dokument, u.å., Gjesdal kommune.

Masterplanen skulle i Gjesdal kommune implementeres fra nivå 1 og utover i nivåene til nivå 4. Dermed ser selve implementeringsplanen ut til å være hierarkisk. Den hierarkiske oversettelseskjeden innebærer at implementeringen gjennomføres etter en hierarkisk oversettelseskjede med sentral styring fra ledelsen, og går etappevis fra det høyeste nivået og ned i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 294-295). Dette ser ut til å stemme svært godt med hvordan Gjesdal har valgt rekkefølgen for implementering. Likevel har ikke idéen kommet fra toppen, men fra utviklingsleder, som har en stilling ved siden av kommunens opprinnelige hierarki. Utviklingslederen har også som tidligere nevnt vært drivkraften for at kommunen arbeider etter Lean, noe som da kom fra nivå 4 fra en enkelt skole i Gjesdal kommune. Utviklingslederen har først tatt idéen til nivå 1, og fått den forankret der, før den videre har blitt implementert utover i organisasjonen. Altså kom ikke idéen fra toppen, men ble implementert fra nivå 1. Der den hierarkiske oversettelseskjeden skiller seg sterkt fra casen er altså hvor idéen kom fra, og at man ikke hadde en ledelse som satte seg ned og ville løse et problem, og dermed valgte Masterplan som tiltak for problemløsning.

Masterplangruppen startet som nevnt i øverste nivå for å «sikre enda sterkere forankring i KLT [for Lean og utviklingsarbeidet]» (Utviklingsleder). Videre «handlet det veldig mye om å forklare Masterplanen og tankegangen. Da var det først og fremst presentasjoner for ledere i kommunen» (Samfunnsplanlegger). Det har vært jevnlig tema i «Kommunedirektørens halvtime» og i lederforum (Samfunnsplanlegger, Utviklingsleder, Kommunalsjef). Jeg har fått delta i begge fora og sett hvordan disse fungerer i praksis. Kommunedirektørens halvtime er en halvtimes Teams-møte med presentasjoner av hva som er nytt, eller viktig fra kommunens administrative ledelse hver måned. Ledere i hele kommunen deltar på denne halvtimen. Dette

ble startet opp i 2021 for å få kommunedirektøren tettere knyttet opp til kommunens ledere (Feltsamtaler). Lederforum er et forum hvor man også tar opp viktig informasjon, men her er det satt av lengre tid. Forumet brukes i større grad til erfaringsutvekslinger og gruppesamtaler. Historiefortelling i forbindelse med presentasjonene om Masterplanen ble trukket frem: «Det har vært veldig viktig for meg å jobbe med onboarding, storytelling, hele tiden få folk med, sakte, men sikkert avmystifisere de ulike begrepene, knytte de tettere sammen» (Kommunalsjef). Kommunalsjefen forklarte at man hadde to veldig ulike grupper som måtte knyttes sammen, nemlig dem som jobber mest med Lean, og dem som jobber med planarbeid. Målet med presentasjonene var da å få med seg dem som jobber med planarbeid på tradisjonelt vis, og knytte disse opp mot Lean, og Masterplanarbeidet.

Ifølge translasjonsteorien kan man under kontekstualisering både oversette, omforme, men også innskribe. Innskribering er da en markør i organisasjonen for både lokalisering og tid som gjør idéen gjenkjennbar i lokal kontekst (Røvik, 2007, s. 301). Lean for offentlige virksomheter er en type innskribering om at Lean fungerer bra for det offentlige. Tidsmarkører kan være da man oppdaget et problem, eller det kan være en tanke om at man i fremtiden vil trenge praksisen man implementerer. Gjesdal kommune har i starten hatt flere runder med «storytelling» og innsalg av Masterplan som idé for ledere i alle nivå (Kommunalsjef). Historien innebærer at dette er et tiltak man trenger for å følge opp kommuneplanens samfunnsdel, da man ikke har fulgt den godt nok opp tidligere (Samfunnsplanlegger). At Masterplanen er skrevet inn som en forlengelse av kommuneplanen vil kunne forklares som en lokalisering, og at man nå har oppdaget at kommuneplanen ikke følges opp godt nok blir da en tidsmarkering.

Videre ble det gitt i oppdrag til tjenestenivå, virksomheter og avdelinger at de måtte utarbeide mål i Masterplanen, for å så velge to til fire utviklingsmål hver enkelt avdeling skulle ha som hovedmål for en periode. «Så ble det tatt inn som et arbeidsprosjekt fra min sjef hvor vi fikk beskjed om at nå skal vi se på dette. Ikke noe «hvis vi vil»» (Informant 11). Beskjeden var altså at Masterplanen var noe alle avdelinger skulle utarbeide, og arbeide etter. Kommunalsjefen trakk også frem en antakelse om at det er nivå 3 og 4 som er minst påkoblet arbeidet, og at man har en jobb å gjøre der. Disse var de som ble sist påkoblet da man har gått fra nivå 1 til nivå 4. Informant 2 trakk frem at de måtte vente på målene fra nivåer over, og dermed kom sent i gang, noe som førte til utsatte frister. Informant 12 sa at de endte opp med at nivå 3 og 4 lagde målene samtidig, noe som ble uryddig da nivå 4 skulle bygge videre på nivå 3 sine mål. «Det var [...] i 2021 vi for første gang kunne begynne å leve etter [Masterplanen]» (Utviklingsleder). Altså arbeidet kommunen fra 2019 til 2021 med å utarbeide mål, og i 2021 var første gang de også skulle arbeide etter målene, samt trekke inn strategier og KPI-er for å følge opp målene.

Adapsjonsteorien til Ansari et al. skiller mellom høy og lav gjengivelse av en oversatt idé, samt høyt eller lavt omfang med tanke på hvor store deler av idéen som er gjengitt (Ansari et al., 2010, s. 72). Gjesdal kommune har implementert Masterplanen med høyt omfang, da det er implementert i alle kommunens 45 avdelinger, og i alle nivå. Det skal påvirke hvordan

kommunen arbeider med å nå sine mål på hvert enkelt nivå og i hver enkelt avdeling (Samfunnsplanlegger). Angående gjengivelse har kommunen ikke kopiert en oppskrift, men gjort egne endringer for å få det til å passe i kommunen, ved at de blant annet tar utgangspunkt i kommuneplanen, en plan man ikke har i bedrifter som benytter seg av Masterplan. Dermed vil adaptasjonsteorien tyde på at Gjesdal kommune hadde en skreddersydd adaptasjon, for at det skulle passe inn i konteksten den ble implementert i (Ansari et al., 2010, s. 72). Ifølge adaptasjonsteorien søker en organisasjon å få en god fit mellom organisasjonen og praksisen (Ansari et al., 2010, s. 71). Adaptasjonsteorien skiller mellom teknisk-, kulturell- og politisk fit. Teknisk fit handler om hvorvidt man har det utstyret som trengs for å kunne implementere idéen til en praksis for organisasjonen. Kulturell og politisk fit handler om hvorvidt det passer for verdier, praksiser og interesse for organisasjonen. Kommunen trodde gjerne at de hadde teknisk fit, altså utstyret som passet for Masterplan, men fant ut at det ikke var en så god fit som de i utgangspunktet tenkte, og da valgte å bytte teknisk løsning for Masterplanen. Da jeg kom inn i kommunen som praksisstudent i august 2021, deltok jeg i overføringen av mål som tidligere hadde vært i Excel, og som fra høsten 2021 skulle inn i DigiLEAN. «Da vi startet var det i Excel bare fordi det var bedre enn Word. Litt tilfeldig at vi utfordra [DigiLEAN] på om de hadde sett for seg en type strategimodul. Så vi var med i piloteringen av den» (Utviklingsleder). Det ble i overgangen fra Excel til DigiLEAN lagt merke til at man i noen avdelinger hadde følgefeil, da det for eksempel var blitt gjort endringer i nivå 2 eller 3, uten at disse hadde blitt endret hos nivå 4. Kommunen valgte altså å benytte seg av Excel som teknisk utstyr, da de vurderte det som det beste verktøyet kommunen hadde tilgjengelig på tidspunktet for implementering. Flere av lederne har pekt på at Excel ikke var ideelt, noe som gjorde at man på et senere tidspunkt valgte å bytte over til DigiLEAN. Da Masterplanen kom fra Lean, og tar utgangspunkt i den politisk vedtatte kommuneplanen synes det her å være god kulturell og politisk fit mellom Masterplan og Gjesdal kommune. Dette fordi man gjennom Lean allerede har tatt til seg andre praksiser og verdier som stod seg da kommunen implementerte Masterplanen.

Utviklingslederen sa at de nå i 2022 arbeider med å revidere Masterplanen. «Vi trodde vi hadde laget gode mål, men vi ser nå masse forbedringspotensial. [...] Vi er enda mer bevisste på hva som er et godt mål, og ikke minst så ser vi også at vi må gjerne skrelle vekk antall mål» (Utviklingsleder). De er også i prosessen med å finne gode KPI-er for måloppnåelse av målene avdelingene setter seg. «Vi har nok også hatt mer enn nok med å lage gode mål, og så har det med KPI-er ikke klart å fulgt opp nok, både i mangel på dem, men også i mangel på å visualisere dem og legge de inn i DigiLEAN på en grei nok måte» (Utviklingsleder). Altså holder kommunen fremdeles på med endringer av Masterplanen, og den er slik sett ikke «ferdig implementert». Også i en lunsjpause fikk jeg spørsmål om Masterplanen var «ferdig implementert», og om en ansatt nå skulle kjenne til Masterplanen (Feltsamtale). Jeg svarte at den stadig er i endring, og det viktigste er nok at du vet hvilke utviklingsmål din avdeling

arbeider etter. På lunsjbordet var ikke alle like trygge i Masterplanarbeidet, men jeg betrygget dem om at det hovedsakelig var ledernes oppgave å ha ansvar for.

Virusmetaforen har mange begreper for hvordan organisasjonsidéer implementeres og hvordan idéer utvikler seg videre. Metaforen kan fungere bra for å beskrive en utvikling, men gir ikke gir en klar forventning om hva som vil skje når en organisasjon implementerer en ny idé eller praksis. Virusmetaforen introduserer begrepene inkubasjon for hvor fort idéen blir tatt til organisasjonen, og kronisk eller latent som handler om at en organisasjon kan følge idéen periodevis (Røvik, 2011, s. 635-636). Virusmetaforen innebærer likevel ikke en antakelse for når dette vil skje. I Gjesdal kommune hadde man en inkubasjon fra da man først ble presentert Masterplan, til det kom beskjed om å implementere Masterplan i alle nivå. Dette som følge av at Masterplangruppen valgte å først la nivå 1 bli overbevist om at dette var noe de trengte, før de ville introdusere idéen til nivå 2, 3 og 4. Masterplangruppen ville at nivå 1 skulle ha en god gjennomgang av hva Masterplanen var, samt at de skulle ha god tid til å utarbeide egne mål som skulle bli utgangspunkt for resten av kommunens mål (Utviklingsleder). Om idéen er kronisk eller latent vil det innebære at idéen kan dukke opp og ligge i dvale i ulike perioder. Dette er meg bekjent ikke tilfellet i kommunen. Noen av informantene til holdningsundersøkelsen og forarbeidet nevnte likevel at det strakk ut i tid, og at de ville ha komprimert prosessen, slik at man ikke mistet fokus mellom hver gang man arbeidet med det (Informant 10). Altså kan det for enkelte avdelinger ha vært perioder hvor man underveis i implementeringen har hatt Masterplanen liggende latent. Motemetaforen har derimot få beskrivelser av hva som skjer under og etter implementering, men beskriver hovedsakelig hvorfor en organisasjon tar til seg en ny idé. Dermed vil ikke motemetaforen være relevant for videre analyse av casen.

4.4 Endringer

Det har blitt gjort både store og små endringer underveis i hele prosessen med implementering av Masterplan. Som tidligere beskrevet kom det frem at Gjesdal kommune har hatt en modifierende modus innen translasjonsteorien (Røvik, 2007, s. 311). Også virusmetaforen innebærer at idéer kan endres, og bruker mutasjon som metafor for dette (Røvik, 2011, s. 635-636). Translasjonsteorien og virusmetaforen er altså utgangspunktet for analysen av endringer gjennom Gjesdal kommunes implementering av Masterplan. Kommunen har gjort endringer både innledningsvis og underveis fra opprinnelig idé. Altså har man gjort endringer fra idé til praksis. I 4.2 skrev jeg at de foreløpig hadde trukket fra visjon og verdier fra Hoshin Kanri og Masterplan-idéen. Dette er noe som de i neste omgang tenker å arbeide med (Utviklingsleder, Kommunalsjef, Samfunnsplanlegger). I tillegg til denne fratrekkingen helt innledningsvis har kommunen også gjort endringer underveis i prosessen, og man har hatt variasjoner i ulike avdelinger.

Vi bygger en vei, hvor landskapet er både humpete og bratt, og det er fjord og fjell. Så det vi gjør; vi bygger vei, vi bygger broer, men når veien er ferdig så skal det gå ganske bra. Men akkurat det å bygge veien tar tid, for vi skal fremover, men vi bygger veien. Og det er ikke alltid vi har verken verktøy eller kompetanse eller en felles strategi for hvordan vi skal gjøre det, for vi har aldri gjort det før. Så det gjør det ekstra krevende, men spennende. (Utviklingsleder)

Slik ga utviklingslederen uttrykk for at arbeidet med å implementere og utvikle Masterplanen hadde vært. Altså implementerer man noe nytt, man har utfordringer underveis, men til slutt skal det bli et bra endelig produkt. Det er ikke alltid man har verktøy, kompetanse eller felles strategi for arbeidet, da det er et nytt arbeid – og man må da søke dette, og gjøre endringer underveis.

4.4.1 Kommuneplanen og andre planer

Ut i fra informasjonen jeg har fått ser det ut til at det først var tjenesteområdet for helse og velferd som tok inn andre planer enn bare kommuneplanens samfunnsdel. Høsten 2021 ble det presisert at mål fra andre planer også kunne tas med i Masterplanen. Dette kan altså ha blitt addert til idéen om Masterplan.

Et av signalene i [undersøkelsen av holdninger til Masterplanen] var jo at man måtte ha dobbelt bokholderi, for man måtte ha mål som kommer fra kommuneplanen, men så var det likevel mange mål som kom som nasjonale eller andre mål, som man måtte ha i tillegg. Så nå har vi sagt at vi skal ikke ha dobbelt bokholderi her på mål, så i Masterplanen skal man i den grad man må trekke inn ting fra nasjonale mål gjøre det. For når man lager sin utviklingsplan eller velger sine utviklingsmål så må det også fange opp alt man skal jobbe med. (Utviklingsleder)

Altså valgte Masterplangruppen etter holdningsundersøkelsen å presisere at man også kunne ta inn mål fra andre planer, både lokale, regionale og nasjonale. Fra Hoshin Kanri som egentlig bare handler om å jobbe med felles mål har kommunen lagt til mål fra andre planer også. Dette var noe som kom frem at enkelte avdelinger allerede hadde gjort eller tenkte at de skulle gjøre, i undersøkelsen av holdninger til Masterplan. Dette er det som likevel står om «Masterplan» som begrep, men ikke om Hoshin Kanri som egentlig skapte utgangspunktet for kommunens Masterplan (Harrington & Voehl, 2012, s. 33). «Vi hadde nok tenkt at en klarer alltid å bake det inn, men jeg tror nok mange ledere var usikre på hvordan vi skal gjøre dette i praksis» (Utviklingsleder). Altså var det implisitt en tanke om at man også skulle trekke inn mål fra andre planer, noe som måtte presiseres for avdelingene. Dette ble endret da man ikke ønsket at avdelinger skulle ha mange forskjellige dokumenter å forholde seg til, slik det var før Masterplanen ble implementert (Utviklingsleder).

4.4.2 *Formatet*

Formatet på Masterplanen har også blitt endret underveis. Innledningsvis hadde man ikke en klar tanke om akkurat hvordan planen skulle se ut, og det brukte de heller ingen oppskrift for. Som tidligere nevnt var de eneste rammene at målene skulle bygge videre på hverandre og brytes ned på avdelingsnivå (Utviklingsleder). Utviklingsleder uttrykte også at «Da vi startet var det i Excel bare fordi det var bedre enn Word. [Det var] Litt tilfeldig at vi utfordra [DigiLEAN] på om de hadde sett for seg en type strategimodul. Så vi var med i piloteringen av den». Det er altså ikke en endring fra oppskriften, men en endring i hvordan formatet har vært. Dette kan beskrives gjennom adaptasjonsteorien som et forsøk på å få en bedre teknisk fit.

Utviklingslederen trakk i intervjuet frem at de hadde lagt merke til forskjeller mellom organisasjoner som det ble oversatt fra og til kommunen: «Og så ser vi også at vi har hatt en tanke om at vi skulle ha tydeligere sammenheng mellom mål, KPI-er og tiltak, men vi lever i en mye mer langsom verden enn det Equinor gjør». Altså at konteksten er annerledes i Equinor og i kommunen, og at dette også har påvirkning på hvordan praksisen blir seende ut når den er implementert. Dette har ført til utfordringer som at det ikke er alt man i samme grad kan måle i en kommune, som man for eksempel kan i en produksjonsbedrift. Et eksempel på dette er sosial kompetanse i skolen (Informant 11). Translasjonsteorien handler om at idéer oversettes fra en kontekst til en annen. Da Gjesdal kommune har oversatt Masterplan blant annet gjennom å se på hvordan Equinor Kårstø har gjennomført sitt mål- og måloppfølgingsarbeid har kommunen oversatt dette inn til egen kontekst. I denne oversettelsesprosessen har kommunen funnet ut at det er forskjell på organisasjonene og at man dermed må tilpasse det til egen kontekst.

4.4.3 *Operative møter*

Det ble også implementert operative møter i sammenheng med implementeringen av Masterplan. Operative møter går ut på at man ukentlig har møter som går i rekkefølge fra nivå 1 til 4 slik at informasjon raskt kan spres ut i organisasjonen. Gjennom operative møter «skulle vi også kunne forvalte litt målarbeid i Masterplanen, men vi ser nok at det blir for krevende å legge det inn i operative møter» (Utviklingsleder). Det var i utgangspunktet addert til Masterplanen, men det ble oppdaget at «det blir for krevende å legge [Masterplanarbeidet] inn i operative møter» (Utviklingsleder). De operative møtene foregår fremdeles, men brukes mer for drift og informasjonsflyt av annen informasjon (Utviklingsleder). Da ble det altså i større grad trukket fra Masterplanen, men ikke i form av at de sluttet med det, heller som noe de parallelt har implementert.

Masterplantenkningen eller Hoshin Kanri-tenkningen [har] generert veldig mye andre forbedringer som gjør at organisasjonen blir mye mer transparent. Blant annet har vi enda mer

bevisst forhold til mål, vi har enda mer bevisst forhold til å hente inn styringsdata, få presentert styringsdata, at vi tar de riktige beslutningene på riktig grunnlag, [...] vi er enda mer bevisste på operative møter, en god møtestruktur og møtekultur. (Utviklingsleder)

Masterplanen har altså både endret seg underveis, men også ført til andre endringer.

4.4.4 Endringer i innhold

Det ble også under flere intervjuer trukket frem at det har skjedd fortløpende endringer i mål, KPI-er og tiltak i Masterplanen. Dette, både som en del av at implementeringen har vist at noen mål eller KPI-er ikke passer sammen, men også fordi det er tanken at planen skal være et «levende dokument» (Utviklingsleder). Endringene av innholdet i selve planen er likevel ikke endringer i idéen eller praksisen. Innholdet, altså hvilke mål og KPI-er avdelinger setter seg skal kontinuerlig endres når man ser forbedringer slik at man har et levende dokument. I tillegg skal Masterplanen også brukes når man i neste omgang reviderer kommuneplanen politisk. Dermed er endringer av innholdet en del av Masterplan-idéen. Det jeg har hatt som formål å undersøke er endringer av selve idéen eller praksisen, altså at man har endret hva Masterplanen er eller skulle være. Dermed er ikke endringer i innhold de endringene jeg undersøker.

4.5 Lokale variasjoner

I tillegg til endringer av Masterplanen fra idé til praksis har man også hatt ulike lokale variasjoner mellom ulike avdelinger. Adapsjonsteorien peker på at ulike avdelinger kan gjøre lokale tilpasninger for å få Masterplanen til å passe i sin avdeling. Man gjør da tilpasninger for å skape bedre samsvar mellom avdelingen og Masterplan-idéen. Dette har man sett tegn til i Gjesdal kommune. Avdelingene har arbeidet med å utvikle mål på ulike vis. Noen ledere har samlet hele personalet til å utarbeide mål (Informant 3; 11; 17), mens andre ledere har utarbeidet mål for avdelingen selv, eller med ledelsen i avdelingen (Informant 2; 4; 10). Avdelinger har ulik størrelse, og veldig forskjellige oppgaver i kommunen, noe som forklarer hvorfor avdelinger har valgt å arbeide med Masterplanen på ulik måte. Blant dem som har utarbeidet mål alene, eller bare med ledelsen i avdelingen, har flere uttrykt at dette var fordi det i deres avdeling ikke har vært tid eller mulighet til å samle alle. Å samle alle ansatte er blant annet en utfordring i døgnbemannede tjenester i kommunen, hvor de ansatte jobber på helt ulike tider, og enkelte har deltidsjobb som helgevakt. Altså synes dette som en tilpasning som er gjort for å kunne gjennomføre implementeringen.

«Det er ikke så nøye, hvordan du helt konkret bygger din plan så lenge du forholder deg til Masterplanen» (Kommunalsjef). Kommunalsjefen forklarte at en av kommunens avdelinger i flere år har arbeidet etter en virksomhetsplan med mål for året. Avdelingen hadde allerede en struktur og praksis for målarbeid. Da Masterplanen kom, la avdelingen målene fra

virksomhetsplanen inn i Masterplanen, slik at de også var påkoblet den, men arbeider selv videre i egen virksomhetsplan. Avdelingen har altså adaptert Masterplanen til virksomhetsplanen, og arbeider på en annen måte enn resten av kommunen. De kunne ha arbeidet innenfor Masterplanens rammer, men har valgt å arbeide etter virksomhetsplanen. Formålet med Masterplanen er likevel nådd for disse også, da de ikke har en annen plan i tillegg, men det er virksomhetsplanen som da er deres hoveddokument. Avdelingen er også påkoblet Masterplanens mål og er dermed med på å arbeide i en felles retning. I avdelingens virksomhetsplan har de mer tekst enn hva Masterplanen har. Virksomhetsplanen er skrevet mer som en tradisjonell plan, og det er slik de er vant til. Dette mener kommunalsjefen er grunnen til at avdelingen har valgt å fortsette slik. Nytt med implementering av Masterplanen var at avdelingen også måtte sette KPI-er for måloppnåelse, noe de ikke tidligere hadde gjort i virksomhetsplanen. «Så lenge det ikke blir en skinnøvelse, [...] det er reelt, så det som står i Masterplanen er det de elter med i virksomhetsplanen og omvendt så tenker jeg det er helt fint. Det går helt fint [at de arbeider på denne måten] så lenge de leverer på målene og har gode KPI-er» (Kommunalsjef).

4.6 Motstand

«Det er alltid motstand. Endrings- og omstillingsprosesser det fordrer motstand, ringer i vannet, friksjon og alt det der» (Kommunalsjef). Utviklingslederen forklarte at de var forberedt på motstand da de skulle implementere Masterplan, så allerede fra starten signaliserte de at «her vil vi være frustrerte, her vil vi rive oss i håret, her vil det bli heftige diskusjoner på ledermøtene». For å klassifisere motstanden benytter jeg Jacobsens faser for motstand (2004, s. 156). Jacobsen deler inn i fire faser, hvor fase 1 er apati/likegyldighet, fase 2 er passiv motstand, fase 3 er aktiv motstand og fase 4 er aggressiv motstand. Altså går fasene fra 1 til 4 i styrken av motstanden og hvor uttalt den er.

Alle i Masterplangruppen kjente til at det hadde vært motstand i løpet av implementeringen. Motstanden disse trakk frem handlet om tidsbruk, å ikke se nytteverdien av Masterplanen, at det ble for mange mål, samt utrygghet og frustrasjon over å lære noe nytt og ta i bruk et nytt system (Utviklingsleder). Under undersøkelsen av holdninger til Masterplanen var det flere som nevnte tidsbruken som en utfordring da jeg spurte om hvordan de opplevde arbeidet med Masterplanen. Informant 10 sa at det trakk ut i tid, og at vedkommende skulle ønske prosessen var komprimert. Også informant 9 sa at det var en stor jobb som gikk ganske tregt, og «skulle ønsket at ting gikk litt raskere». I tillegg ble det trukket frem at dette var noe som kom fra ledelsen, hvor informant 12 sa at Masterplanen ble tredd over hodet på dem.

Det var flere som trakk frem at dette kommer som et arbeid i tillegg til daglig drift. Det kom frem at «vi drukner jo litt i daglig drift» (Informant 8), og at det var vanskelig å samle alle ansatte for gjennomgang av Masterplanen, spesielt i døgnbemannede avdelinger, med flere deltidsansatte (Informant 2). «Midt oppi alt holder vi på med andre ting som må gjøres – altså

drift, [flere] har [også] vært sykemeldte. Dette påvirker jo veldig på implementeringen» (Informant 16). Kommunen må levere tjenester til innbyggerne, og implementeringen av Masterplanen kommer da som ekstraarbeid. Dette kan forklares gjennom det situasjonelle perspektivet, som innebærer at implementering medfører en ekstra oppgave i tillegg til organisasjonens kjerneoppgaver. Arbeidet med implementeringen av Masterplanen og utarbeidelse og oppfølging av denne, kommer samtidig som man har en organisasjon man driver. Dette er spesielt fremtredende blant ledere i nivå 3 og 4, som altså er dem som er ansvarlige for tjenesteleveringen i kommunen, slik som skoler, barnehager og sykehjem.

Til tross for at flere nevnte at arbeidet tok mye tid, var det likevel tydelig at mange så nytteverdien. Informant 9 og 11 sa begge at det tok mye tid, men at det likevel var viktig å arbeide videre med Masterplanen. Informant 13 påpekte at Masterplanarbeidet tar mest tid under implementering, men at det «allerede neste år [...] vil være enklere». Altså mente informanten at det er tidkrevende under implementering, men at det videre Masterplanarbeidet og revideringer er lettere da man har et utgangspunkt. Kommunalsjef for kultur og samfunn forklarte at de ansatte «må legitimere og se verdien av det, de må slutte å gjøre det de har gjort fra før av».

Jeg tror at mange som ikke har den type skrivebordsøvelser som arbeidsoppgave har opplevd det som et forstyrrende element, fordi det har kommet på toppen av eller på siden av det de egentlig skal jobbe med i hverdagen [...] jeg føler jeg har oppfatta, at det har kommet litt sånn bare trykt ned på dem, at det er noe de skal gjøre, og kanskje ikke sett helt verdien av det eller forstått helt hvordan de skal gripe det an. (Samfunnsplanlegger)

Altså har motstanden ifølge Masterplangruppen hovedsakelig handlet om tidsbruk, og om at man ikke ser nytteverdien av Masterplanen. Samfunnsplanleggeren kom også inn på at folk kan ha følt at det var noe som bare ble trykket ned på dem fra oven. Informant 12 sa at Masterplanen hadde blitt tredd over hodet på dem. Informanten ønsket heller å fokusere på egen avdeling, enn å arbeide med en Masterplan i tråd med hele kommunen. I tillegg påpekte informant 3 og 5 også at det kom fra toppen, men at de likevel så verdien, og at det «sildrer nedover. Og med operative møter sildrer det også oppover igjen» (Informant 5). Masterplanen kom fra Masterplangruppen, og ble igangsatt fra nivå 1. Slik sett var implementeringen ganske hierarkisk lagt opp, men utarbeidelsen av mål gjorde avdelingene selv for sitt eget område, på bestilling fra kommunalsjef for tjenesteområdet avdelingen eller virksomheten tilhørte.

Også språket har blitt nevnt som noe lederne var kritiske til. En leder sa at «Det er så fremmedgjørende med Lean-språket. Få det praktisk. Jeg har jo ikke tid til å sitte og lese om dette. Hvor er folk hen?» (Informant 8). Også samfunnsplanleggeren i Masterplangruppen nevnte at terminologien kunne være utfordrende: «Bare forklaringen i seg selv tror jeg var

fremmed for mange, som på en måte ikke var inne i den terminologien da, så jeg husker at de som stusset på dette her i starten, de ble presentert en Kanomodell akkurat som om det skulle være et selvsagt uttrykk» (Samfunnsplanlegger). Enkelte stilte også spørsmål ved valg av Masterplan som navn på planen. Informant 4 og 12 sa at det kunne være forvirrende og fremmedgjørende at man kaller det Masterplan fremfor kommuneplan, og at man heller burde kalt det kommuneplan. Utviklingslederen sa under intervjuet at det i starten hadde vært diskusjon rundt hva man skulle kalle planen. «Skal vi kalle det Masterplan – et nytt fremmed begrep, og vi drøftet er det kanskje bedre å kalle det kommuneplanens handlingsdel, men det ble litt tungt igjen» (Utviklingsleder). Planen er nemlig ikke kommuneplanen selv, og er ikke politisk vedtatt, men fungerer som kommuneplanens samfunnsdel sin handlingsplan. Motstanden vil jeg klassifisere som fase 2 med passiv motstand. Denne motstanden kjennetegnes av å være «negative oppfatninger og holdninger» eller «negative og kritiske synspunkter på endringen» (Jacobsen, 2004, s. 156). Ytringene som var negative kom nemlig da det ble etterspurt fra meg i holdningsundersøkelsen, men preget meg bekjent ikke samtaler om Masterplanen.

Motstand kan blant annet komme ved uenighet av hva som er det riktige å gjøre i en situasjon, ved at mennesker i organisasjonen ser at de selv kan tape på endringen, eller på grunn av følelser (Jacobsen, 2004, s. 158-159). Masterplanen er som flere sa ikke en ny plan, men en operasjonalisering eller forenkling av kommuneplanen og en ny måte å arbeide på (Informant 4; 5; 8; 11; 15; 16; 17). Den medførte altså ikke endringer i personal, avdelinger eller annet som skulle gjøre at noen taper på endringen eller har stor usikkerhet knyttet til dette. Implementeringen har likevel tatt tid, og vært ekstraarbeid for ledere, og kan derfor ha motstand som følge av at lederen taper tid som man ønsker å bruke til noe annet. I tillegg synes det at motstanden har kommet av uenighet av hva som er det riktige å gjøre: Om dette er en god måte å arbeide på, og om hvilken terminologi man skal bruke i arbeidet. Kommunalsjefen uttalte at han hadde opplevd motstanden som konstruktiv:

Motstanden har ikke vært barnslig. [...] Det har vært en skepsis, det har vært en bekymring, det har vært undring, som vi som utvikler dette her og [...] står som ansvarlige for transformasjonen vi må jo være imøtekommende for dette her, og vi må anerkjenne det, vi må elte med den deigen. Så nei, jeg vil ikke si at det har vært en negativ bekymring, men en helt naturlig bekymring.

Til tross for kritiske innvendinger, også fra informanter, var tallet som de satte på hvor bra eller nyttig det var å arbeide med en Masterplan 7,8 av 10. Det synes å være en konsensus om at det er bra, men at utfordringer og motstand ligger i hvordan det har blitt gjennomført, altså selve implementeringen, ikke hva som implementeres. Utviklingslederen forklarer av resultatene i praksisrapporten om holdninger til Masterplan: «jeg synes det var interessant å se at såpass

mange [...] uttrykte sin misnøye med prosessen, men som samtidig ga så god score. At de har tro på arbeidet, men bare behov for å uttrykke at dette har vært frustrerende». Tallet på hvor nyttig det er med en Masterplan i kombinasjon med motstanden som har kommet frem kan tyde på at det handler om at man trenger tid, og må gjøre endringer for å komme i mål, for å fremdeles opprettholde driften i tråd med et situasjonelt perspektiv (Klemsdal et al., 2022). Slik trenger ikke det jeg har pekt på å være en motstand mot selve endringen, men heller nødvendige innspill for å kunne komme i mål uten at det går utover driften. Dette leder meg videre inn på hvordan kommunen har håndtert motstanden.

4.6.1 Håndtering av motstand

Masterplangruppen har veiledet, satt av tid i fellesskap, og lyttet til motstanden. Gruppen har vært på tilbudssiden når det gjelder hjelp til avdelinger eller tjenesteområder som har ønsket dette (Samfunnsplanlegger, Utviklingsleder). Man har som tidligere nevnt satt av tid i Kommunedirektørens halvtime og lederforum for erfaringsutveksling og gjennomganger av Masterplan. Videre har det vært «viktig å lytte til motstand og kanalisere den også på riktig måte» (Utviklingsleder). Informant 17 sa at arbeidet hadde vært vanskelig i starten, men at man hadde hatt flere gode samlinger. Motstand i form av uenighet trenger ikke å være negativt. Motstanden kan nemlig være «kritiske innvendinger mot behovet for endring og mot om løsningen er den rette» (Jacobsen, 2004, s. 170). Gjennom kritiske innspill kan man belyse sider ved praksisen eller implementeringen som ledelsen ikke har sett selv. Slik kommunalsjefen og utviklingslederen sa måtte man anerkjenne motstanden. På denne måten kan organisasjonen bli bevisst på mulige forbedringer. Dette blant annet gjennom at man fant ut at man skulle presisere at avdelinger også kunne ta inn mål fra andre planer enn kommuneplanen inn i Masterplanen. Masterplangruppen har også utsatt tidsfrister da de har fått tilbakemelding om at det ikke var tid nok innen fristene som var satt (Utviklingsleder).

Angående tidsbruk valgte Masterplangruppen å utvide tidsfrister (Utviklingsleder, Kommunalsjef, Samfunnsplanlegger). «Hadde vi vært mye strengere og sagt «nei, det er frister da, og frister da», så hadde dette blitt mindre kjekt å jobbe med tror jeg» (Kommunalsjef). Da man satte nye tidsfrister måtte avdelinger levere det de hadde, så måtte det være det beste de hadde foreløpig, men avdelingene kunne jobbe videre med det også etter fristen (Utviklingsleder). Masterplangruppen har i tillegg brukt tid på å forenkle ved å blant annet gå over fra Excel til DigiLEAN. Dette gjorde man for at det skulle bli lettere å se en fullstendig oversikt, og se sammenhengen mellom kommunens overordna mål og hver enkelt avdeling. I tillegg var dette for å begrense følgefeil grunnet at man arbeidet i mange ulike Excel-dokumenter (Feltsamtaler). Altså har man på områder hvor folk har kommet med motstand i form av kritiske innvendinger knyttet til tid, og at Excel opplevdes som rotete, valgt å gjøre endringer. Motstanden kan derfor sies å ha vært nyttig for å bringe frem endringer.

4.7 Fallgruver

Pfeffer og Sutton (2000) presenterte at man ved implementering kunne ende opp med frikobling, frastøting og uintenderte effekter. Frikobling er om man implementerer Masterplan, men ikke bruker det, frastøting er om det ble lagt bort, og uintenderte effekter innebærer å få andre effekter enn de man forventet. Uintenderte effekter kan både være positive og negative, men kjennetegnes av at det ikke var derfor man implementerte det, og at det ikke var forventede resultater. Per 2022 er Masterplanen verken frikoblet eller frastøtt organisasjonen. Det er mulig at enkelte avdelinger ikke benytter det like aktivt som man skulle, men alle avdelinger gjennomfører nå revideringer og videre utarbeidelse av mål, KPI-er og tiltak til Masterplanen. Hvordan Masterplanen vil bli brukt og utviklet i fremtiden vil være spennende å se. Masterplanen må endres i tråd med kommuneplanen ved neste revidering av kommuneplanen, eller ved en helt ny kommuneplan med andre satsingsområder. Da vil kommunen kunne stå oppi en større endring av innholdet i kommuneplanen, som også må revideres på alle nivåer i Masterplanen. Foreløpig vises det ikke tegn til frikobling eller frastøting. Det Pfeffer og Sutton (2000) peker på, som jeg derimot ser innslag av, er uintenderte effekter. Som utviklingslederen sa, har Masterplanen ført til flere forbedringer i kommunen, som man ikke tidligere hadde sett. Man har blant annet sett at man ikke var gode nok på måltall, og på å hente ut informasjon fra systemene man hadde, noe som har ført til at kommunen nå har prioritert å arbeide med datasjø og dataauthenting.

5 Oppsummering, konklusjon og drøfting

For å svare på problemstillingen vil jeg oppsummere svarene på forskningsspørsmålene mine. Jeg har benyttet meg av forskningsspørsmål for å operasjonalisere problemstillingen for å finne svar på denne. For å bli kjent med kjennetegn, muligheter og utfordringer kommunen møtte på gjennom implementering av Masterplanen har jeg valgt å fokusere på fire områder: (1) bakgrunnen for implementering, (2) gjennomføring, (3) endringer og (4) motstand. Målet var å se på hvilke muligheter de så under selve gjennomføringen, og hvilke utfordringer som oppstod ved å se på motstanden.

Hva var grunnen til at man ønsket å implementere Masterplan som arbeidsmåte og utforming for kommuneplanen og andre planer?

Gjesdal kommune har implementert idéen om Masterplan i kommunen med inspirasjon fra Hoshin Kanri innen Lean. Kommunen har hentet inspirasjon fra ulike organisasjoner. Equinor Kårstø og Dyreparken i Kristiansand har blitt trukket frem som to av dem de hentet mest inspirasjon fra. Videre har kommunen fått hjelp fra Samarbeidsutvikling AS og Bjarne Berg Wig, samt hatt utviklingslederen i kommunen som oversettere til egen kontekst. Grunnen til at kommunen har valgt å implementere Masterplan er både som neste ledd i rekken av Lean-verktøy for å bli en lærende organisasjon i tråd med kommunens strategiplan (Gjesdal kommune, 2019a), men også for å klare å følge opp kommuneplanens samfunnsdel på en bedre måte enn hva de tidligere har klart.

Hvordan har implementeringen av Masterplanen blitt gjennomført?

Under startfasen av implementeringen satte Masterplangruppen av mye tid for å gjennomgå hva Masterplanen skulle være og hvorfor man trengte dette. Man brukte mye tid på «storytelling» (Kommunalsjef), noe som var med på å kontekstualisere idéen (Røvik, 2007, s. 301). Historien handlet om at Gjesdal kommune trengte Masterplanen for å i større grad klare å følge opp kommuneplanens samfunnsdel. For å få Masterplanen til å passe egen kontekst har kommunen lagt målene fra samfunnsdelen inn for nivå 1. Disse ble definert som kvaliteter etter inspirasjon fra Dyreparkens Kanomodell. Deretter har man trinnvis, fra nivå 1 til nivå 4, laget egne mål som har blitt plassert under kvalitetene. Masterplanen ble altså først implementert i kommunedirektørens lederteam, og ble videre implementert i tjenestenivå, virksomhetsnivå og så på avdelingsnivå. Implementeringen har altså hatt en hierarkisk rekkefølge, men ble initiert fra utviklingslederen som var opptatt av at det først måtte forankres i nivå 1, altså av kommunedirektørens lederteam (Utviklingsleder).

Hvordan har Masterplanen endret seg underveis i implementeringen?

Underveis i prosessen har det blitt gjort endringer av Masterplanen fra slik den opprinnelig var tenkt. En av endringene er at kommunen har fjernet verdier og visjoner fra starten av, men

ifølge utviklingslederen har de planer om å få inn dette på et senere tidspunkt. En annen endring som er gjort er at kommunen har lagt til andre planer enn bare kommuneplanen. Videre har kommunen oppfattet at de har trekk som er annerledes enn blant annet Equinor som det ble hentet inspirasjon fra. Innledningsvis hadde kommunen også en tanke om at operative møter skulle benyttes til å følge opp Masterplanen, noe som var addert til idéen, men dette ble fjernet som del av Masterplanen, og gjennomføres nå parallelt. Det har også oppstått ulike variasjoner i hvordan avdelinger har arbeidet med Masterplanen. Under implementeringen hadde noen avdelinger alle ansatte med for å sette mål, mens andre avdelinger kun brukte ledergruppen til dette. Jeg har også vist til en avdeling som arbeider etter en virksomhetsplan fremfor å arbeide innenfor Masterplanens rammer. Der har man altså gjort en egen lokal tilpasning som passet for dem, ettersom avdelingen har arbeidet etter virksomhetsplanen i flere år.

Hvilken motstand har man møtt under implementeringen av Masterplan, og eventuelt; har man fremdeles motstand?

Masterplangruppen har møtt motstand både til Masterplanen og til prosessen med implementeringen. Motstanden har handlet om tidsbruk, om å ikke se nytteverdien, og om at man må arbeide på en ny måte. Videre har det vært motstand knyttet til at kommunen benytter fremmede Lean-begreper, og at dette er en prosess som har kommet ovenfra. Størstedelen av motstanden har handlet om tidsbruk, noe som også kom opp flere ganger under intervjuer med ledere om holdninger til Masterplan. Tidsbruken har vært et problem da man samtidig som implementering også har eget arbeid og daglig drift. At implementeringen skjedde samtidig som man har hatt koronapandemien ga også utfordringer, spesielt for tjenesteområdet helse og velferd, som hadde ansvar for smittesporing og vaksinerings. Man har også døgnbemannede avdelinger hvor det har vært vanskelig å samle alt personell for å arbeide med Masterplanen. Motstanden kan klassifiseres som passiv motstand, hvor det har fungert som kritiske innspill. Det kan også ses på som helt naturlig gjennom et situasjonelt perspektiv, siden man først og fremst er en avdeling som leverer tjenester, og at implementeringen dermed blir et ekstraarbeid man må gjennomføre samtidig som man opprettholder normal drift. Kommunalsjefen presiserte at motstanden ikke hadde vært barnslig, og utviklingslederen sa at man brukte tid på å lytte til motstanden som kom frem. Masterplangruppen møtte blant annet motstanden med å gi utvidede tidsfrister, og da mange ikke likte at Masterplanen var i ulike Excel-filer byttet man etter hvert over til DigiLEAN. Dette kan ha kommet av at det i utgangspunktet var dårlig teknisk fit mellom Masterplan og kommunen som benyttet Excel, hvor man ikke hadde gode nok tekniske løsninger for Masterplanen (Ansari et al., 2010, s. 69).

Avslutningsvis, vil jeg her svare på det som har vært min problemstilling, altså: *Hva kjennetegner implementeringen av Masterplan i Gjesdal kommune, hvilke utfordringer og muligheter møter man i implementeringen?* Kommunen har implementert Masterplan i alle nivåer og avdelinger, men har underveis møtt på utfordringer både i form av motstand, men også ved at de tanker man hadde fra starten av viste seg å ikke fungere slik som først tenkt. Ved

implementering av Masterplanen har det som sagt vært noe motstand. Fra intervjuobjekter er det blant annet gitt uttrykk for at de har kjent på at dette er noe som har kommet ovenfra, og at dette har vært et arbeid som har tatt tid fra det som er deres primæroppgaver. Implementeringen har også vært en prosess som av forskjellige grunner har tatt mer tid enn opprinnelig tenkt. Dette gjaldt spesielt operative møter hvor man tenkte at disse skulle være påkoblet Masterplanen, men etter hvert fant ut at det tok mer tid, og derfor måtte arbeides med i egne samlinger. Noe som gjorde at det tok mer tid enn først tenkt, var at avdelingene i forskjellig grad hadde anledning til å møtes for å arbeide med Masterplanen. Masterplangruppen valgte derfor å imøtekomme avdelingene ved å gi dem utvidede tidsfrister i prosessen. Man har også møtt på utfordringer med å lage KPI-er da det ikke er alt i en kommune som kan måles i kvantitet. I forbindelse med implementeringen har kommunen også underveis i prosessen sett nye muligheter. Blant annet ble det bestemt at man kunne åpne opp for lokale tilpasninger. I tillegg til dette trakk utviklingslederen frem at man underveis både har sett at det alltid er et potensial for forbedring, og at arbeidet med Masterplanen også har generert andre endringer i organisasjonen.

5.1 Avsluttende kommentarer, og forslag til videre forskning

Translasjonsteorien innebærer at man henter ut praksis fra en organisasjon, gjør dette om til en idemessig fremstilling, før man så implementerer ideen i praksis igjen i en ny organisasjon (Røvik, 2007). Det Gjesdal kommune har gjort som skiller seg fra dette er å hente en idé fra litteraturen, men så gått tilbake til praksisen hos ulike aktører som kommunen antok arbeidet på en måte som minnet om en Masterplan. Aktørene de har besøkt eller fått foredrag fra inkluderte blant annet Equinor Kårstø, Malm Orstad, Dyreparken i Kristiansand og Vestre Toten kommune. Deretter har de selv presentert en idé som var en kombinasjon av Hoshin Kanri sin policy deployment og det Harrington og Voehl kaller en Master Plan (2012, s. 33). Ideen fra Hoshin Kanri var på et mer abstrakt nivå, noe som kan forklare hvorfor kommunen valgte å gå til organisasjoner som arbeidet med Lean, for å finne praksiser som kunne implementeres for å arbeide med felles mål i kommunen. På denne måten har de smeltet sammen flere idéer, som de så har implementert som praksis i kommunen.

Det situasjonelle perspektivet med situasjonsarbeid innebærer at man flytter fokuset fra selve implementeringen, til at man driver en organisasjon i en kompleks hverdag med alt det innebærer, inkludert at man samtidig skal jobbe med å implementere en ny praksis (Klemsdal et al., 2022). Dette kom frem under intervjuene med ledere i kommunen, gjennom at flere sa at det var utfordrende å arbeide med implementeringen av Masterplanen samtidig som de hadde mange andre oppgaver. Når en avdeling får i oppgave å implementere noe nytt kan avdelingen ikke stoppe opp, gjøre en endring, for å så gå tilbake til drift. Et sykehjem, eller en skole må hele tiden levere sine tjenester, samtidig som de får en ekstra oppgave med å implementere en ny måte å arbeide på. Noe jeg har nevnt, men ikke utdypet særlig er at implementeringen også ble gjort samtidig som det var koronapandemi. Koronapandemien har ført til både sykefravær

og hjemmekontor for mange, og har for enkelte avdelinger også medført ekstraarbeid. Kommunene har under koronapandemien hatt ansvar for smittesporing, og senere også for vaksinerings. Dermed har tjenesteområdet Helse og velferd allerede hatt ekstra oppgaver i tillegg til deres normale drift, samtidig som man har implementert Masterplanen. Det ville også vært interessant å undersøke implementering under spesielle omstendigheter, og for eksempel ta utgangspunkt i en avdeling innen helse for å se nærmere på hvordan koronapandemien har påvirket implementering. Grunnet oppgavens begrensninger har dette ikke blitt gjort, men er et forslag til videre forskning.

Et annet funn er at det på grunn av bredden i en kommunes oppgaver og tjenesteområder, vil være ulike forutsetninger for avdelingene med tanke på gjennomføring av en slik implementering som Masterplanen var. Under implementeringen av Masterplanen skulle avdelingene velge ut mål for sin avdeling, og som nevnt valgte noen avdelinger å gjøre dette i ledelsen fremfor å inkludere hele personalet. Innen helse- og omsorgstjenester har man i kommuner døgnbemannede avdelinger, hvor man da har et personal som ikke er på arbeid samtidig. Disse har personalmøter hvor de fleste møter, men gjerne ikke de som er ansatte i helgestillinger eller som tilkallingsvikarer. Utvelgelsen av mål er likevel mer omfattende enn at det kunne tas i et personalmøte som allerede har en agenda, noe som var grunnen til at man valgte å gjøre det i ledelsen. Det ville vært interessant å se nærmere på implementering i organisasjoner som er døgnbemannede, for å se på om dette førte til andre resultater av implementeringen enn i organisasjoner hvor personalet arbeider til samme tider, og enklere kan ha samlinger.

Flere av teoriene om implementering presenterer implementering som noe som er ferdig når man arbeider etter den nye praksisen (Abrahamson, 1996; Ansari et al., 2010; Røvik, 2007). Etter disse teoriene kunne man sagt at implementeringen i Gjesdal kommune nå er over, da Masterplanen er implementert, og nå i bruk. Likevel ønsker jeg å belyse at implementeringen ikke er ferdig, men fremdeles foregår. Dette er i tråd med virusteorien (Røvik, 2011), som innebærer en antakelse om at organisasjonsidéene videre kan endre seg og oppføre seg på ulike måter. Kommunen utfører nå en revidering av Masterplanen, og da kommunen har som mål at planen skal være levende, vil planen alltid være under endring og forbedring. Dermed mener jeg ikke at implementeringen er ferdig etter praksisen er vedtatt og ført ut i organisasjonen.

En av informantene presiserte at det ikke ville vært mulig å implementere Masterplanen uten utviklingslederen i kommunen. Gjesdal kommune hadde utviklingslederen med Masterplangruppen som hovedansvarlige for implementeringen av Masterplanen. De fikk hjelp fra eksterne konsulenter, men satt selv med hovedansvaret. Masterplangruppen er fremdeles en gruppe som i 2022 arbeider med kommunens Masterplan. Ut fra observasjonene mine og feltsamtaler i kommunen støtter jeg meg til utsagnet fra informant 17 om at det har vært svært nyttig at den ansvarlige, og pådriveren har vært ansatt i kommunen. I denne sammenheng ville det også vært interessant i videre forskning å sammenlikne resultatene av implementering i

organisasjoner som har hovedansvarlig og -pådriver som ansatt i organisasjonen, og resultatene av implementering i organisasjoner som lener seg sterkt på en konsulent utenfra.

6 Referanser

Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter: om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2. utg). Universitetsforlaget.

Abrahamson, E. (1996). MANAGEMENT FASHION. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254–285. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161572>

Ansari, S., Fiss, P. & Zajac, E. J. (2010). Made to Fit: How Practices Vary as They Diffuse. *The Academy of Management Review*, 35(1), 67–92. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.45577876>

Bjørheim, E. K. (2021). Planen over alle planer – kartlegging av holdninger til Masterplanarbeidet i Gjesdal Kommune. Upublisert praksisrapport, MENPRA UiS.

Bradley, J. (1993). Methodological Issues and Practices in Qualitative Research. *The Library Quarterly (Chicago)*, 63(4), 431–449. <https://doi.org/10.1086/602620>

Cornelissen, J. P. (2005). Beyond Compare: Metaphor in Organization Theory. *The Academy of Management Review*, 30(4), 751–764. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.18378876>

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). (2021). *Forskningsetisk retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora* (5. utgave). <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

DiMaggio, P. & Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Gjesdal kommune (2019a). *Gjesdal kommune – en lærende organisasjon. Strategiplan 2019-2025*. <https://www.gjesdal.kommune.no/tjenester/politikk-og-administrasjon/smart-gjesdal/lean/planer-styrende-dokumenter/>

Gjesdal kommune (2019b). *Sammen for et attraktivt Gjesdal SAMFUNNSDEL 2019 – 2030*. https://www.gjesdal.kommune.no/_f/p21/i720de3c8-025b-4233-9e7d-c1862d812645/samfunnsdel_vedtatt170619_webfil.pdf

Harrington, H. J. & Voehl, F. (2012). *The Organizational Master Plan Handbook: A Catalyst for Performance Planning and Results*. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no>

- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Klemsdal, L., Andreassen, T. A. & Breit, E. (2022). Resisting or facilitating change? How street-level managers' situational work contributes to the implementation of public reforms, *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac004>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- Madsen, D. Ø., Risvik, S. & Stenheim, T. (2017). The diffusion of Lean in the Norwegian municipality sector: An exploratory survey. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1411067. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1411067>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Modig, N. & Åhlstöm, P. (2012). *DETTE ER LEAN. Løsningen på effektivitetsparadokset*. Rheologica Publishing.
- Nadler, D. D. & Tushman, M. L. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)
- Oliver, C. 1992. The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588. <https://doi.org/10.1177/017084069201300403>
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631–653. <https://doi.org/10.1177/0170840611405426>

Thomas, G. (2011). A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure. *Qualitative Inquiry*, 17(6), 511–521.
<https://doi.org/10.1177/1077800411409884>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv

Masteroppgave om implementering av Masterplan i Gjesdal kommune

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et intervju hvor formålet er å få i implementeringen av Masterplan i Gjesdal kommune. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å se på hva som kjennetegner implementering av et nytt verktøy for planarbeid i kommunal sektor. Kommuner implementerer stadig nye ideer, og det vil være interessant å få større kunnskap om implementering i denne sektoren generelt. I tillegg vil det være interessant med implementering av et planverktøy spesielt, da dette også påvirkes i stor grad av lovgivning og rammer utenfor.

Hvem er ansvarlig for bacheloroppgaven?

Else Karin Bjørheim, endringsledelsesstudent ved UiS.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får som medlem av Masterplangruppa spørsmål om å delta, da du har hatt en stor rolle under implementeringen av Masterplan i kommunen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du ønsker å delta innebærer det et intervju på opptil en time hvor jeg ønsker å stille

spørsmål om implementeringen av Masterplan fra dere fikk ideen og frem til i dag. Jeg vil å skrive referat, og ønsker å ta opptak om dette samtykkes til under intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Opplysninger om deg vil om du ønsker det bli anonymisert. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Navn og stilling vil bare bli brukt i oppgaven om du velger å samtykke til dette. Opplysningene vil bli behandlet av undertegnede, samt veileder Lars Klemsdal.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter masteroppgaven?

Oppgaven skal etter planen leveres 15.juni. Etter dette vil innhentet data slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Else Karin Bjørheim, 99344547, ekbjorheim@gmail.com
- Lars Klemsdal, 22857089, lars.klemsdal@sosgeo.uio.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.
- UiS sitt personvernombud - personvernombud@uis.no

Med vennlig hilsen

Else Karin Bjørheim

Masterstudent, Endringsledelse

Universitetet i Stavanger

Vedlegg 2 – Samtykkeskjema utvalg 1, ledere i kommunen, forarbeid

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet implementering av Masterplan i Gjesdal kommune, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i uformelle samtaler

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Samtykkeskjema utvalg 2, Masterplangruppen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet implementering av Masterplan i Gjesdal kommune, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i uformelle samtaler
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes: stillingstittel
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes: navn

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 – Intervjuguide utvalg 1

Intervjuguide – holdninger til Masterplan

Hvilket nivå er du leder for og under hvilken kommunalsjef?

Kan du fortelle meg litt om hvordan du opplever arbeidet med Masterplanen?

Hvordan har arbeidet med Masterplan fungert?

Hvordan har dette vært kommunisert ut fra din leder?

Hva forbinder du med Masterplan?

Opplever du at Gjesdal arbeider i en felles retning?

Er medarbeiderne i din avdeling med på arbeidet om Masterplan?

Hvis jeg spør en av dine ansatte om hva Masterplanen er og hvilke utviklingsmål dere har, hvor mange ville visst hva de skulle svare?

Hvor nyttig eller positivt tenker du at det er at kommunen arbeider med Masterplanen kontra å ikke gjøre det fra 1-10?

Vedlegg 5 – Intervjuguide utvalg 2

Intervjuguide Masterplangruppa

Først: Presentere tema, hva intervjuet skal brukes til, spør om de har noen spørsmål/om noe er uklart, få samtykke, og spørre om å få ta opptak.

Hva er din rolle i implementeringen av Masterplan?

Hva har vært dine oppgaver?

Hvor kom ideen med en Masterplan fra?

Hvor hadde dere hørt om Masterplan som konsept?

Kjente dere til andre organisasjoner som jobber etter en Masterplan?

Hvorfor ville dere arbeide etter en Masterplan i Gjesdal Kommune?

Fulgte dere en «oppskrift» for hvordan Masterplanen skulle se ut, eller lagde dere deres egen versjon?

Hvordan ble det først presentert for ledere/ansatte?

Hvordan ble det forankret i organisasjonen?

Hvilke aktiviteter har blitt gjennomført for å forankre Masterplan i organisasjonen?

Hvordan forløp de prosessene?

Fikk dere tilbakemeldinger på dette stadiet, og hvis så; hvilke?

Hvordan har det blitt implementert?

Hadde dere en implementeringsplan/fremdriftsplan?

Hva var i denne? Hvordan var prosessen planlagt?

Har den blitt fulgt?

Hvordan har ansvar for implementering vært fordelt? (Hovedansvarlig, fra sentralt, alle ledere ansvarlige eller noe annet?)

Har Masterplanen endret seg noe fra slik den først var tenkt?

Har innholdet i konseptet Masterplan endret seg?

Hvordan da?

Har dere sett noen variasjoner i hvordan det brukes?

Gi noen eksempler?

Hva tror du dette skyldes?

Hva tror du kan forklare disse endringene?

Hva tenker du har vært de største utfordringene under implementeringen av Masterplanen?

Har du noen konkrete eksempler på utfordringer dere har møtt på?

Har det blitt møtt noe motstand?

Hva var motstanden?

Hvordan kom denne til uttrykk?

Hva dreide motstanden seg om?

Hvordan har motstanden blitt håndtert?

Har man fremdeles motstand mot Masterplanen?

Hvordan er motstanden nå? Hvordan kommer den til uttrykk?

Har du noe annet du har lyst til å legge til som du tenker kan være nyttig for meg å vite når jeg nå skriver oppgave om prosessen med å implementere/innføre en Masterplan i kommunen?

Takke for praten. Si at de kan stille spørsmål hvis de lurer på noe nå eller ved et senere tidspunkt.