



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Master i endringsledelse

Vårsemesteret, 2023

Åpen

Forfatter: Jonas Tornes Veddegjerde
Kandidatnummer: 263823

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Jens Kaae Fisker

Tittel på masteroppgaven: Oversettelse av nasjonale retningslinjer for prosjektstyring til en liten prosjektbasert organisasjon

Engelsk tittel: Translation of national guidelines for project management for a small project-based organisation

Emneord: Prosjektledelse,
Translasjonsteori,
Endringsledelse,
Translatørkompetanse

Sidetall: 72

+ vedlegg/annet: 3

Stavanger, 15.06.2023

.....
dato/år

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på min mastergrad i endringsledelse ved universitetet i Stavanger.

Studiet har gitt meg nye opplevelser, inntrykk, meninger og venner.

Våren 2022 hadde vi emnet MEN135 som en del av vårt masterprogram, og jeg ble tidlig overbevist om at temaet «oversettelse av organisasjonsideer» var noe jeg ville skrive min masteroppgave i endringsledelse om. I løpet av høsten 2022 var jeg så heldig å få bli kjent med en organisasjon som skulle gjennom en prosess med å oversette en allmenn kjent organisasjonsside for bruk i sin organisasjon, som jeg også fikk lov til å følge i løpet av våren 2023.

Det har vært en lærerik prosess å skrive oppgaven, med mye frustrasjon og nedturer, men heldigvis også noen oppturer, og til slutt et ferdig produkt.

Takk til min veileder Jens for god veiledning gjennom denne prosessen. Og takk til personene bak pseudonymet Innovasjonsklyngen AS, som har gitt meg god innsikt i sin organisasjon og stilt som informanter i min undersøkelse.

Jeg vil også rette en stor takk til mine medstudenter for gode økter på biblioteket gjennom masterstudiet, og spesielt gjennom perioden med masterskriving. Deres faglige og sosiale bidrag har vært helt avgjørende for å håndtere min frustrasjon. En stor takk rettes også til bordtenniskameratene for god faglig og sportslig sparring.

Den største takknemlighet vil jeg rette til min største støttespiller, Lena, for moralsk støtte og tålmodighet gjennom denne krevende våren.

Jonas Tornes Veddegjerde

Stavanger, 15. Juni 2023

Sammendrag

Både tilbud og etterspørsel etter suksessoppskrifter for hvordan organisasjoner bør ledes, organiseres og struktureres finnes i store mengder. Men dette er oppskrifter som ofte er generelle, og de gir ikke alltid de resultatene de lover.

Translasjonsteori ser på overføring av kunnskap som en form for oversettelse der en ikke kun er ute etter å oversette praksisene som har fungert, men også oversette de faktorene som har ført til at noe har fungert, og igjen oversette dette slik at det passer inn i organisasjonen som skal ta det i bruk (Røvik, 2016).

Innovasjon Norge har utviklet et felles rammeverk for prosjektlederprosessen, også kjent som PLP. PLP er et rammeverk for prosjektstyring som kommer som en generell oppskrift, som skal kunne tas i bruk av et bredt spekter av personer og organisasjoner som jobber prosjektbasert.

I denne oppgaven undersøker jeg hvordan en oversettelse av en slik generell organisasjonsoppskrift faktisk foregår. Jeg gjør rede for utfordringer som oppstår i lys av Kotters 8 stegs-modell for endring, og hvilke løsninger modellen tilbyr disse utfordringene. Gjennom denne undersøkelsen avdekker jeg mangelfull kommunikasjon som den største utfordringen, i form av at enkelte oversettere faktisk ikke vet at de er oversettere. Oppgaven peker også på viktigheten av å kunne være til stede og gjøre korrigeringer som en av de viktigste faktorene for en vellykket oversettelse av organisasjonsoppskrifter.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
1 Innledning	1
1.2 Oppgavens struktur.....	1
1.3 Prosjektstyringssystem	2
1.4 Bakgrunn for valg av tema	3
1.5 Presentasjon av case.....	4
1.6 Problemstilling	5
1.8 Avgrensninger	6
2 Teoretisk rammeverk	6
2.1 Teoribegrunnelse	6
2.2 Oversettelse av ideer.....	7
2.3 Begrepsavklaring	11
2.4 Translatørkompetanse.....	12
2.5 Kotters 8 steg for endring	18
3 Metode	19
3.1 Metodisk tilnærming	19
3.2 Undersøkellesdesign.....	21
3.3 Datakilder og datatype - empiri	22
3.4 Validitet og reliabilitet	23
3.5 Intervju.....	23
3.6 Datareduksjon og analyse	26
Dokumentanalyse	26
Koding av transkriberte intervju	28
3.7 Forskningsetikk	32
3.8 Styrker og svakheter ved forskningsdesignet.....	33
4 Funn	34
4.1 Hvordan har oversettelsen foregått?	34
Oversettelse av dokumenter	35
4.2 Hva er situasjonen i organisasjonen?	39
4.3 Hvem har vært med i oversettelsen og utformingen?.....	44
4.4 Hvordan har implementeringen foregått?.....	45
4.5 Hvilke utfordringer kommer til syne under implementeringsprosessen?.....	52
5 Drøfting	56
5.1 Hvordan har oversettelsen foregått? Og hvordan passer det med Røviks teorier?	56

5.2	<i>Oversettelsesreglene som er anvendt opp mot det som anbefales av Røvik</i>	60
5.3	<i>Hvordan har implementeringen foregått, og hvilke utfordringer kommer til syne?</i>	62
5.4	<i>Utfordringer med implementeringsprosessen</i>	63
	<i>Kotters 8 steg for endring</i>	63
5.5	<i>Utfordringer med rammeverket</i>	67
5.6	<i>Hvordan løser vi de utfordringene?</i>	68
6	Konklusjon	71
	Litteraturliste	73
	Vedlegg	74
	<i>Vedlegg 1 – Første vedlegg</i>	74
	Vedlegg	76
	<i>Vedlegg 2 – Andre vedlegg</i>	76
	Vedlegg	79
	<i>Vedlegg 3 – Tredje vedlegg</i>	79

1 Innledning

Denne oppgaven vil handle om hvordan prosessen med å oversette og implementere et rammeverk for prosjektstyring, til bruk i en liten prosjektbasert organisasjon foregår i praksis. Organisasjonen vil i oppgaven bli omtalt som enten organisasjonen, eller Innovasjonsklyngen AS istedenfor å bruke organisasjonens navn.

Informantenes navn vil bli anonymisert og gitt hver sin farge i bearbeiding av innsamlet data. Informantene vil deretter bli gitt et fiktivt navn for bruk i oppgaven. Navnene er gitt tilfeldig, og er ikke basert på hvilke kjønn informanten faktisk har. Alle informanter og ansatte vil bli omtalt som «hen» i teksten.

1.2 Oppgavens struktur

Kapitel 1

I kapitel 1 vil jeg gi en presentasjon av oppgavens tema, og den casen denne oppgaven skal undersøke. Jeg vil gi en introduksjon av organisasjonen hvor undersøkelsen finner sted, og bakgrunn for casen som utspiller seg. Dette kapitlet tar også for seg oppgavens problemstilling, og de forskningsspørsmål jeg vil bruke for å besvare problemstillingen.

Kapitel 2

I kapitel 2 vil jeg redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk, og en begrunnelse for dette valget. Jeg vil avklare sentrale begreper som anvendes i oppgaven, og senere gi en grundig beskrivelse av oppgavens teoretiske perspektiv.

Kapitel 3

I kapitel 3 gjør jeg rede for undersøkelsens metodiske tilnærming, hvordan jeg har samlet inn data og hvilke datakilder jeg har benyttet meg av. Videre forteller jeg hvordan data er analysert, før jeg drøfter etiske aspekt ved undersøkelsen.

Kapitel 4

I kapitel 4 vil jeg presentere oppgavens funn i de 3 første forskningsspørsmålenes rekkefølge, og avslutte med en oppsummering av de undersøkelsens viktigste funn.

Kapitel 5

I kapitel 5 vil jeg drøfte undersøkelsens viktigste funn, også her i forskningsspørsmålenes rekkefølge.

Kapitel 6

I kapitel 6 vil jeg gi en konklusjon av oppgavens funn, basert på drøftingen i kapitel 5. Oppgaven avsluttes med forslag til videre forskning.

1.3 Prosjektstyringssystem

Hva er et prosjektstyringssystem?

Prosjektledelse er planlegging, organisering og styring av en organisasjons ressurser for å løse et spesifikt mål, innenfor en spesifisert tidsramme (Kerzner, 2022, s. 5). Et prosjektstyringssystem eller rammeverk for prosjektstyring er den samlingen med prosesser, verktøy, og regler en benytter seg av for å styre og overvåke et prosjekts fremdrift, og å løse eventuelle utfordringer en møter på (Kerzner, 2022, s. 716).

Et prosjektstyringssystem inneholder blant annet beskrivelser av rutiner for rapportering, kommunikasjon, økonomi, risikovurdering, planer for gjennomføring og oppfølging, og en beskrivelse av prosjektets mål og rammer.

Formålet med å benytte seg av et prosjektstyringssystem er å kunne overvåke at prosjektet holder seg innenfor de rammene for kvalitet, budsjett og tidsfrister som er avtalt.

Denne oppgaven skal se nærmere på hvordan den prosjektbaserte organisasjon Innovasjonsklyngen AS oversetter en standard metodikk for prosjektlederprosessen som er produsert og anbefalt av Innovasjon Norge, for bruk som prosjektledersystem i deres organisasjon.

Om Innovasjon Norge sin PLP

Innovasjon Norge har utviklet et rammeverk for prosjektlederprosessen, heretter omtalt som PLP. Innovasjon Norge skriver om denne at «PLP beskriver en prosjektmetodikk som har vist seg anvendbar i ulike typer prosjekter.» (Innovasjon Norge, 2023, s. 4). PLP er et rammeverk for prosjektstyring som kommer i form av en brosjyre, med et begrepsapparat om prosjektstyring og ulike dokumenter som skal fylles ut i ulike faser av et prosjekt.

Innovasjonsklyngen AS mottar deler av sin finansiering gjennom Innovasjon Norge, og en av vilkårene for denne finansieringen er at «*Alle prosjekter som mottar omstillingsmidler, skal styres etter PLP-metodikken og benytte den organiseringen og det begrepsapparatet som følger med.*» (Innovasjon Norge, 2023). Innovasjonsklyngen AS må altså benytte seg av dette rammeverket for prosjektstyring på noen av sine prosjekter. I tillegg benytter også flere av medlemmene og samarbeidspartnerne til Innovasjonsklyngen AS seg av dette rammeverket for prosjektstyring, og Innovasjonsklyngen AS har derfor besluttet å innføre dette som et felles rammeverk for hele organisasjonen.

1.4 Bakgrunn for valg av tema

Hvorfor er det interessant å se hvordan en organisasjon oversetter Innovasjon Norge sitt rammeverk for prosjektlederprosessen (PLP)?

Tilbud og etterspørsel etter suksessoppskrifter for hvordan organisasjoner bør ledes og struktureres finnes i store mengder. Men disse oppskriftene er ofte generelle, og gir ikke alltid de resultatene de lover. Translasjonsteorien tar utgangspunkt i at organisasjoner i likhet med mennesker er forskjellige, med forskjellige omgivelser, kulturer og et vidt spekter av andre faktorer som påvirker hvordan man responderer på ulike inntrykk. Det som fungerer for noen, fungerer ikke nødvendigvis for andre. Og grunnen til at et tiltak fører til suksess hos person A, kan være noe helt annet enn hvorfor det samme tiltaket fører til suksess hos person B, som betyr at det er vanskelig å slå fast om det samme tiltaket vil fungere for andre personer. Translasjonsteori ser på overføring av kunnskap som en form for oversettelse der en ikke kun er ute etter å oversette praksisene som har fungert, men også oversette de faktorene som har ført til at noe har fungert, og igjen oversette dette slik at det passer inn i organisasjonen som skal ta det i bruk (Røvik, 2016).

Innovasjon Norge er en institusjon som mange organisasjoner i Norge har en tilknytting til. Deres rammeverk for PLP er ment å treffe et svært bredt spekter av ulike organisasjoner, bransjer og prosjekter. PLP skal inneholde alt en trenger for å styre et prosjekt, helt fra det er en ide til det avsluttes, og deretter til erfaring og kunnskap for organisasjonen. PLP kan derfor også fremstå som overvåkende og byråkratisk, og fylt med unødvendige poster for organisasjonene som skal ta i bruk rammeverket.

Målet med denne oppgaven er at den skal hjelpe organisasjoner med å se hvordan Innovasjon Norge sin mal for PLP kan oversettes og tilpasses, og forhåpentligvis også hjelpe Innovasjonsklyngen AS med å forstå egen praksis bedre.

1.5 Presentasjon av case

Organisasjonen

Innovasjonsklyngen AS startet opp i 2015, og er en non-profit klyngeorganisasjon som jobber for å samle næringsliv, myndighetsorgan og akademia for å samarbeide om løsninger innenfor et avgrenset tema. En klynge kan ses litt som en medlemsorganisasjon. Selve deltagerne i klyngen som utgjør Innovasjonsklyngen AS er et nettverk av aktører som jobber med et spesifikt avgrenset tema på forskjellige områder, og Innovasjonsklyngen AS sin oppgave er å hjelpe disse bedriftene med å utvikle seg, og å legge til rette for samarbeid mellom medlemmene i klyngen. Innovasjonsklyngen AS er en organisasjon som primært jobber prosjektbasert.

Innovasjonsklyngen AS består av totalt 10 ansatte. Organisasjonen er delt opp i de tre temaområdene klynge, konferanse og samfunn.

Temaområdene fungerer som hver sin egen avdeling, med hver sin leder og avgrensede arbeidsområder. De ansatte arbeider hovedsakelig prosjektbasert.

Casen

Innovasjonsklyngen AS har ikke har et felles styrings- eller kvalitetssikringssystem hvor prosessene er beskrevet. Prosjektene blir dermed utført uten en standard metodikk og tilnærming, og det er en varierende grad av forankring i organisasjon og mot den overordnede strategi og fokusområder. Det er heller ingen standard prosess for oppfølging og rapportering, noe som fører til at det er vanskelig å måle suksessen av hvert prosjekt. Dette fører også til at mye informasjon om de forskjellige prosjektene stort sett ligger i hodet på de prosjektansvarlige, og vanskelig lar seg overføres til andre ansatte.

Det er også et problem at det er vanskelig å vite hvor mye kapasitet de forskjellige ansatte skal bruke på hvert prosjekt, hva de faktisk bruker, og hva de har til å ta på seg oppgaver.

Innovasjonsklyngen AS sine prosjekter finansieres delvis av Innovasjon Norge. En av betingelsene for denne finansieringen er at prosjektene kan dokumenteres, og for dette

anbefales det at en bruker Innovasjon Norge sin mal for prosjektledelsesprosessen, også omtalt som PLP.

Derfor skal Innovasjonsklyngen AS nå gjennom en prosess med å strukturere opp organisasjonen, ved å ta i bruk Innovasjon Norge sin mal for PLP som prosjektstyringsverktøy. Men Innovasjonsklyngen AS oppfatter Innovasjon Norge sin PLP som for omfattende for deres organisasjon, og ønsker derfor å forenkle og tilpasse denne til sin organisasjon.

1.6 Problemstilling

I denne oppgaven vil jeg se nærmere på hvordan Innovasjon Norge sin PLP kan oversettes og tas i bruk av prosjektbaserte organisasjoner. Dette vil jeg gjøre ved å følge Innovasjonsklyngen AS gjennom prosessen med å oversette og implementere innholdet i Innovasjon Norge sin PLP til deres organisasjon og kontekst.

Dette vil jeg gjøre ved å undersøke følgende problemstilling:

«Hvordan oversette og implementere nasjonale retningslinjer for prosjektstyring i prosjektbaserte organisasjoner?»

Den prosjektbaserte organisasjonen er Innovasjonsklyngen AS, og de nasjonale retningslinjene er Innovasjon Norge sin PLP. Denne problemstillingen besvares gjennom følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan har oversettelsen foregått?**
- 2. Hvordan har implementeringen foregått?**
- 3. Hvilke utfordringer kommer til syne under implementeringsprosessen?**
- 4. Hvilke løsninger tilbyr litteraturen?**

1.8 Avgrensninger

Dekontekstualisering

Oversettelse av kunnskap og praksiser mellom organisasjoner handler grovt sett om å sette ord på og hente ut praksiser fra en organisasjon som gjør det bra, og så operasjonalisere hva dette vil bety i en annen organisasjon, og hvordan disse praksisene kan tilpasses den nye organisasjonen med deres unike sett med blant annet omgivelser, mennesker og kultur. I denne oppgaven er praksisen vi ønsker å oversette et allmenngjort rammeverk som er ment for å kunne brukes av alle som jobber prosjektbasert. Det foregår med andre ord ingen prosess for dekontekstualisering i denne oppgaven.

Proessen

Jeg får bare vært med på den første delen av implementeringsfasen, og intervjuene som brukes som datamateriale er fra slutten av mars. Proessen som er tema for undersøkelsen vil fortsette i lang tid etter at jeg avslutter min undersøkelse, og eventuelle forhold som er til stede under min undersøkelse vil kunne forandre seg i fremtiden.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Teoribegrunnelse

Kunnskapsoverføringstradisjonen og translasjonsteori

Kunnskapsoverføringstradisjonen er en forskningstradisjon som studerer betingelser for utvikling, overføring, mottak og utnytting av kunnskap internt i multinasjonale selskaper (Røvik, 2007, s. 41). Et multinasjonalt selskap er et selskap som har et hovedkontor, og flere mindre kontor spredd utover flere land og kulturer. I denne oppgaven vil jeg ikke undersøke slike multinasjonale selskaper, men se på kunnskapsoverføring mellom to separate organisasjoner i samme nasjonale og kulturelle kontekst.

Kunnskapsoverføringstradisjonen er hovedsakelig preget av enten modernistiske eller sosialkonstruktivistiske tilnærminger (Røvik, 2007, s. 46–47).

Røviks translasjonsteori står som et alternativ til kunnskapsoverføringstradisjonens modernistiske syn på overføring av suksessoppskrifter som en relativt rettlinjert prosess der en ved hjelp av rasjonelle teknikker og planlegging enkelt kan hente ut gode praksiser fra en organisasjon, for så å sette de opp i en annen organisasjon og forvente det samme resultatet (Røvik, 2007, s. 56).

Med translasjonsteorien skiller Røvik seg også fra det sosialkonstruktivistiske synet. Den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen ser på organisasjonsoppskrifter og praksis som to fenomen atskilt fra hverandre, som egentlig kun eksisterer som ideer og prat, men som aldri riktig kommer inn i selve praksisfeltet på organisasjonen.

Translasjonsteorien åpner heller for at organisasjonsoppskrifter oversettes fra oppskrifter fra praksisfeltet til idémessige representasjoner fra en organisasjon, for så å bli oversatt fra idémessige representasjoner til organisasjonsoppskrifter for bruk i den mottagende organisasjonen (Røvik, 2007, s. 56).

Med det forfatteren kaller en pragmatisk institusjonalisme, forsøker han med translasjonsteorien å skape et mer samlet bilde av hvordan organisasjonsoppskrifter oversettes når de overføres mellom kontekster (Røvik, 2007, s. 52–53).

Translasjonsteori går ut på å se overføring av kunnskap og organisasjonsoppskrifter mellom organisasjoner som en form for oversettelse, som ved hjelp av riktig oversettelsesregler og dyktige oversettere kan ha stor påvirkning på overføringens suksess (Røvik, 2016, s. 303–304)

I oversettelse av organisasjonsoppskrifter, som i oversettelse av språk, er en av utfordringene å skaffe seg en god nok innsikt og oversikt i det stykket av tekst eller praksis som skal oversettes. I samme prosess skal man også oversette dette stykket av tekst eller denne praksisen, på en måte som gjør at meningen og innholdet forblir det samme, samtidig som det skal gi mening og bli forstått hos den mottakende part (Røvik, 2007, s. 253–254).

2.2 Oversettelse av ideer

I motsetning til oversettelse av språk og tekst, hvor oversettelsen som oftest blir gjort av den samme personen, og hvor oversetteren jobber med både den originale og den oversatte teksten samtidig, foregår oversettelse av organisasjonsoppskrifter ofte i to forskjellige prosesser (Røvik, 2007, s. 260). I translasjonsteorien deles prosessen med å overføre en organisasjons praksis opp i to hovedtemaer, dekontekstualisering og kontekstualisering.

Dekontekstualisering

Oversettelse og overføring av organisasjonsideer skjer som oftest fordi man observerer personer eller organisasjoner som har suksess i det de gjør, og man får lyst til å gjøre det samme. Men å kopiere andres suksessoppskrifter ender sjeldent med de samme resultatene. Translasjonsteorien tar utgangspunkt i at mye av grunnen til at visse praksiser fungerer så godt, er at de er så godt tilpasset organisasjonen og konteksten de anvendes i. Og for å kunne oversette de praksisene som gjør at noen presterer så bra, så er det også viktig at en oversetter de faktorene og betingelsene som gjør at en organisasjonspraksis fungerer så bra.

Dekontekstualisering beskriver handlingen med å sette ord på en identifisert praksis i en organisasjon, slik at den kan kopieres og tas i bruk i en annen organisasjon eller kontekst (Røvik, 2007, s. 260). Dekontekstualisering handler ikke bare om å forklare hva som har fungert, men også hvorfor det har fungert.

En av de største utfordringene med en vellykket dekontekstualisering er å klare å identifisere akkurat hva det er som gjør at praksisen fungerer så bra. En praksis og en organisasjons suksess påvirkes av deres omgivelser, sine ansatte og deres relasjoner til hverandre, og et hav av andre faktorer (Røvik, 2007, s. 263–264). Derfor er det nærmest umulig å skaffe seg en oversikt over alle faktorer som virker inn på praksisen og dens suksess.

Kontekstualisering

Mens dekontekstualisering handler om hvordan praksiser og deres påvirkende faktorer oversettes fra praksis til idemessige representasjoner, handler kontekstualisering om hvordan man nå oversetter disse idemessige representasjonene og deres påvirkende faktorer til praksisfeltet i en ny kontekst (Røvik, 2007, s. 293).

I likhet med at praksisene som skal overføres må oversettes, må også faktorene som gjør at praksisene fungerer så godt oversettes til den nye konteksten som skal ta den i bruk. Praksisen som søkes oversatt skal nå inn i en ny organisasjon, og en ny kontekst. Det betyr at praksisen må tilpasses den nye organisasjonen og blant annet dens faktorer, omgivelser, og andre eksisterende praksiser.

Ved introduksjon av nye praksiser skilles det mellom innskrivingsregler, og oversettelses- og omformingsregler. Innskrivingsregler handler om å endre de kulturelle referansene, slik at det gir mening for organisasjonen som skal ta i bruk praksisen (Røvik, 2007, s. 301–302). I helse-

og omsorgssektoren er det vanlig å omtale sluttbrukeren av produktet som tilbys for «brukere», i handelssektoren omtales sluttbrukeren som «kunden». Bare det å omtale personene man skal hjelpe i helsesektoren som kunder, kan gjøre at de ansatte i organisasjonen skeptiske til hele innholdet i en ny praksis, fordi dette språket er så fjernt fra den kulturen det skal inn i.

Oversettelsesregler handler derimot om hvordan man endrer og omformer innholdet i de praksisene man ønsker overført. Hensikten med å overføre en praksis fra en organisasjon til en annen er som tidligere nevnt å gjenskape de virkningene og suksessen man har observert hos andre. For å gjøre dette må man derfor oversette selve poenget med praksisen, slik at man ikke bare tar til seg hva som har fungert, men også hvorfor det har fungert. Samtidig skal dette idealet også balanseres med at det som oversettes skal være forståelig og gi mening for organisasjonen som skal ta praksisen i bruk. Både organisasjonene det skal oversettes mellom og praksisene som skal oversettes varierer veldig. Det finnes ingen fasit på hvordan man lykkes med slike oversettelser, men det finnes et sett med oversettelsesregler som sier noe om hvilken grad av oversettelse som kan passe i forskjellige omstendigheter. (Røvik, 2007, s. 306–307).

Det skilles mellom 4 forskjellige oversettelsesregler, som også kan summeres opp i 3 forskjellige moduser man kan innta i omformingen av en praksis (Røvik, 2007, s. 307). Hvilken oversettelsesmodus som anbefales, avhenger i høy grad av praksisens oversettbarhet.

Oversettbarhet

En praksis' oversettbarhet handler blant annet om hvor synlig og kommuniserbar den er, altså hvor lett det er å kunne beskrive hva som gjøres, og hvordan. En kommuniserbar praksis skal helst være uten innslag av taus kunnskap, altså kunnskap som «sitter i fingrene», og som læres gjennom praksisfeltet (Røvik, 2007, s. 263).

Videre avhenger en praksis' oversettbarhet av hvor kompleks den er. Graden av kompleksitet i en praksis handler om hvor tydelig sammenhengene bak årsak og virkning er. En oversettbar praksis skal gjerne ha et tydelig bilde av hvilke faktorer som inngår i en praksis, og hvordan de påvirker hverandre for å oppnå det ønskede resultatet. Graden av kompleksitet avhenger også av hvor avansert teknologien som inngår i praksisen er, og hvor mange mennesker som er involvert i utførelsen (Røvik, 2007, s. 264).

Til slutt avgjøres en praksis sin oversettbarhet av hvor innvevd en praksis er i sin organisatoriske kontekst. Hvor innvevd en praksis er i sin kontekst avhenger blant annet av

hvor avhengig den er av interne organisatoriske forhold som kultur, struktur og tillit til hverandre. Samtidig avhenger den og av forhold utenfor organisasjonen som omgivelser og nasjonale eller regionale retningslinjer (Røvik, 2007, s. 264–265).

Den ideelle, oversettbare praksis kan beskrives på følgende måte:

En kommuniserbar praksis kan beskrives til, og forstås av alle yrkesgrupper.

En lite kompleks praksis krever lite eller ingen bruk av teknologi eller verktøy, og kan utføres av en person.

En praksis som er lite innvevd i sin organisatoriske kontekst fungerer like godt i alle avdelinger og organisasjoner.

Hvor oversettbar en praksis er, kommer altså an på hvor kommuniserbar, kompleks og innvevd i sin organisatoriske kontekst den er. Det er dessverre ikke slik at en praksis enten er oversettbar, eller ikke oversettbar, men forklares gjerne med grad av oversettbarhet.

Oversettelsesreglene

Den første modusen for oversettelse er en reproduserende modus, der en benytter oversettelsesregelen kopiering (Røvik, 2007, s. 308). Den reproduserende modus inntas i de tilfeller der en ønsker å oversette en praksis så nøyaktig som mulig, og foregår ved at en nærmest kopierer praksisen direkte fra en organisasjon til en annen. En reproduserende modus og kopiering som oversettelsesregel egner seg godt i de tilfeller hvor praksisen en ønsker å innføre har en høy grad av oversettbarhet, og dermed passer godt inn i de fleste kontekster (Røvik, 2007, s. 309–310).

Men en reproduserende modus anbefales også i de tilfeller hvor praksisen er avhengig av spesifikke verktøy eller kompetanser, og på den måten ikke fungerer i andre kontekster med mindre de blir kopiert med høy nøyaktighet (Røvik, 2007, s. 310).

En modifierende modus består av oversettelsesreglene «fratrekk» og «adding», og går ut på å trekke fra de elementer man ikke mener er relevante, og å legge til elementer man savner ved oversettelse av en praksis (Røvik, 2007, s. 311). Modifierende modus blir typisk anvendt i situasjoner der en ser at deler av praksisen man ønsker å oversette vil være for omfattende eller helt feil for den mottagende organisasjonen. I slike tilfeller vil man gjerne utelate disse elementene, og heller legge til elementer man mener passer bedre til den mottagende organisasjon (Røvik, 2007, s. 313)

Den siste modus for omforming kalles for en radikal modus, og brukes om de tilfellene der oversettelsen foregår som omvandling av den opprinnelige praksisen (Røvik, 2007, s. 315). Med oversettelsesregelen omvandling menes det her at oversetteren tar seg store friheter i oversettelsen av en praksis, og at den opprinnelige praksisen som oversettes fungerer mer som en inspirasjon for praksisen som oppstår i den mottagende organisasjonen. Denne formen for oversettelse anvendes typisk i tilfeller der praksisen som søkes oversatt er lite oversettbar i sin opprinnelig form (Røvik, 2007, s. 317).

2.3 Begrepsavklaring

Organisasjon

Jacobsen og Thorsvik definerer organisasjon som «*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16)

Innovasjonsklyngen AS er en organisasjon bestående flere forskjellige mennesker som på veldig forskjellige vis jobber mot å realisere et bestemt mål, å skape verdi for sine klyngemedlemmer.

Organisasjonsoppskrifter/ praksiser

Røvik definerer institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter som «*en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon.*» (Røvik, 1998, s. 13).

Han uttaler også i en artikkel at organisasjonsoppskrifter er oppskrifter for blant annet hvordan deler av organisasjoner kan styres, struktureres og ledes, og hvordan rutiner og prosesser kan organiseres (Røvik, 2010, s. 61). En organisasjonsoppskrift regnes som institusjonalisert når den omtales og oppfattes som den riktige måten å organisere på (Røvik, 1998, s. 13).

I denne oppgaven vil jeg bruke en redigert versjon av denne definisjonen om organisasjonsoppskrifter også i de tilfeller der det gjelder organisasjonsoppskrifter som ikke kan regnes som institusjonaliserte og legitimerede oppskrifter. Organisasjonsoppskrifter beskriver derfor alle tilfeller av oppskrifter for hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av organisasjon.

I denne oppgaven vil jeg bruke ordene «organisasjonsoppskrifter» og «praksiser» om hverandre, ettersom de begge henviser til hvordan organisasjoner velger å utforme og styre deler av en organisasjon.

Halvfabrikat

Innovasjon Norge sitt rammeverk for prosjektlederprosessen kommer som et halvfabrikat. Det vil si at det ikke er en praksis som godt innarbeidet i en spesifikk organisasjon og som er kontekstavhengig, men heller er en praksis som er gjort generell og allsidig, og som er ment å kunne fungere over alt. Det er derfor ikke behov for dekontekstualisering, altså å hente ut praksisen fra sin kontekst og omgivelser. Innovasjon Norge sitt rammeverk kommer som det Kjell Røvik kaller et «halvfabrikat», en oppskrift eller byggesett som er klar for å settes opp i en hvilken som helst organisasjon, og tilsettes de justeringer man måtte ønske (Røvik, 2007, s. 325)

2.4 Translatørkompetanse

Translatørkompetanse beskriver evnen til å lage gode oversettelser av praksiser og ideer, og anses av Røvik som en kritisk faktor for å lykkes med oversettelsesarbeid (Røvik, 2007, s. 320).

Den dugende oversetter

Kjell Røvik beskriver den ideelle oversetteren av organisasjonsideer gjennom 4 sett med dyder en god oversetter bør være i besittelse av, som til sammen utgjør den dugende oversetter (Røvik, 2007, s. 325).

Kunnskap

«Den dugende oversetteren av organisasjonsideer er en som må ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt om så vel konteksten(e) det skal oversettes fra som til. I tillegg må oversetteren besitte kunnskap om oversettelsesprosesser, dvs. Ha innsikt i hvordan man best kan gå frem når man henter ut «noe» fra en kontekst, samt hvordan man introduserer og materialiserer det i en annen kontekst.» (Røvik, 2007, s. 325–326)

Den flerkontekstuelle oversetter

Det legges spesielt vekt på at en dugende oversetter har kunnskap om både konteksten det skal oversettes fra, og konteksten det skal oversettes til, slik at hen er i stand til å kombinere disse to, og derfor kan omtales som flerkontekstuell (Røvik, 2007, s. 326).

Det at oversettere av ideer og praksiser mangler kunnskap om konteksten det oversettes fra, og konteksten det oversettes til, er i følge Røvik en av de viktigste grunnene til at

oversettelser ved hjelp av konsulentselskaper eller andre «utenforstående» feiler (Røvik, 2007, s. 326).

Kunnskap om konteksten det oversettes fra

En dugende oversetter må ha kunnskap om konteksten det oversettes fra, for å kunne klare å forstå alle faktorer som omgivelser, personlighetstrekk, relasjoner og lignende som ligger til grunn for at praksisen som skal oversettes fungerer så godt som den gjør, slik at hen videre kan gjøre disse usynlige, men avgjørende faktorene synlig for den som skal ta i bruk praksisen (Røvik, 2007, s. 326–327).

Kunnskap om konteksten det oversettes til

I likhet med at vellykkede praksiser hentes ut fra unike kontekster med relasjoner, omgivelser og andre faktorer som er avgjørende for en praksis' suksess, skal også praksisene som søkes overført reise inn en helt annen kontekst med sine helt egne interne relasjoner, rutiner, omgivelser og andre helt unike faktorer.

En viktig del av kunnskapen om konteksten hvor noe søkes overført til, og som det anbefales at en dugende oversetter besitter, er kjennskap til organisasjonens **reformhistorie**.

En organisasjons reformhistorie er de erfaringer og følelser organisasjonens ansatte har i forhold til tidligere forsøk på å ta til seg reformideer. Dette er noe en oversetter bør kjenne til fordi kjennskap til tidligere erfaringer som organisasjon kan gi verdifull innsikt i hvordan forsøk på å innføre lignende praksiser vil bli mottatt av de ansatte. Om en organisasjon ønsker å implementere en praksis som ligner noe som tidligere har slått feil i organisasjonen, bør en ta høyde for at erfaringen med det tidligere mislykkede forsøket kan bli dratt frem som en grunn til å motarbeide implementeringen blant de ansatte. Og motsatt, ønsker en å implementere noe som ligner praksiser som tidligere har gitt suksess for organisasjonen, kan det tenkes at sannsynligheten er større for at de ansatte ønsker den lignende, nye praksisen velkommen (Røvik, 2007, s. 328–329).

Sorteringskompetanse er en oversetterens kjennskap til en kontekst og dens reformhistorie, og beskriver deres evne til å kunne forstå hva slags tiltak det er organisasjonen faktisk trenger, og hva en ikke har behov for. (Røvik, 2007, s. 329)

Ettersom praksiser som søkes overført skal inn i andre kontekster, er også en oversetters **konfigurasjonskompetanse** en viktig fordel. Denne kompetansen går ut på at ideer og praksiser som skal overføres til en ny organisasjon, kommer inn i en kontekst med allerede eksisterende praksiser. En oversetters konfigurasjonskompetanse handler om å forstå hvordan organisasjonen og dens nåværende praksiser vil reagere på eventuelle nye praksiser og ideer, og hvordan den nye praksisen bør tilpasses for å kunne fungere med de eksisterende (Røvik, 2007, s. 329).

Mot og kreativitet

Valg av oversettelsesregler og modus

Røvik sammenligner oversettere av organisasjonspraksiser med en etterdikter, og forteller om et ideal blant etterdiktere. Idealet sier at en god oversetter er en som *«evner å kombinere hensyntaken til det som skal overføres og oversettes, og den konteksten det kommer fra, slik at det passer inn, gir mening og kan brukes i en ny kontekst.»* (Røvik, 2007, s. 330). En dugende oversetter må altså ha mot og kreativitet nok i sin oversettelse til å kunne balansere hensynet med å oversette og endre på innholdet i en praksis på en slik måte at det er forståelig for den mottakende parten, samtidig som hen klarer å ta hensyn til at innholdet og meningen fra den opprinnelige praksis bevarer. Og for å lykkes med dette, kreves både mot og kreativitet. En oversetters mot og kreativitet er dyder som kommer godt med i de situasjoner hvor oversetteren skal språksette praksisen som skal oversettes, og de situasjoner hvor oversetteren må bestemme seg for valg av oversettelsesmodus og oversettelsesregler (Røvik, 2007, s. 330).

Oversetteren som språksetter

Å oversette praksiser til ord

Å språksette praksiser handler til dels om å kunne forklare hvorfor praksiser fungerer, som i mange tilfeller ligger som taus kunnskap hos de ansatte. Dette er kunnskap og ferdigheter som i deres øyne «bare fungerer» uten at de foretar seg noe spesielt. Å språksette fra praksis til ord handler om å sette ord på en praksis, slik at personer utenfor konteksten kan forstå alle faktorene som spiller inn for at praksisen fungerer som den gjør. (Røvik, 2007, s. 330)

Å oversette ord til praksis

I tilfeller der praksiser og ideer skal overføres mellom for eksempel forskjellige bransjer, kan en av oversetterens oppgaver også være å språksette praksisene som skal oversettes, slik at det

gir mening for den mottakende part. Dette minner mer om faktisk tekstoversettelse, og handler om å oversette innholdet i praksisen fra ord og begreper som brukes i den opprinnelige praksisen, til begrep og uttrykk som hører hjemme i konteksten det skal oversettes til (Røvik, 2007, s. 330).

Den tålmodige oversetter

Den tredje dyden en dugende oversetter bør inneha, er tålmodighet til å la praksisene som oversettes få lov til å sette seg i veggene før det kan begynne å gi virkninger på organisasjonen som tar den inn.

Hele poenget med å oversette en praksis fra en organisasjon til en annen, er nettopp det at de til en viss grad skal endre hvordan organisasjonen opererer, og dermed føre til en positiv virkning på organisasjonen som tar den inn. I de tilfeller der dette ikke skjer, der praksisen som oversettes slett ikke fører til noen endringer eller gir noen virkninger på organisasjonen som tar den inn, er det lett å anse prosessen som et mislykket forsøk på ideoverføring. Men her hevder Røvik at tålmodighet kan være en avgjørende faktor, og peker på at organisasjonsoppskrifter ofte opptrer som virus (Røvik, 2007, s. 333). Med organisasjonsoppskrifter forstått som virus, mener han at oppskriftene først blir synlige ved det han kaller «språksmitte», og at de nye organisasjonsoppskriftene først kommer til syne ved praten som foregår i organisasjonen, og at det er begrep og uttrykk som blir tatt i bruk først. Videre sammenligner han organisasjonsoppskrifter med virus i form av inkubasjonstid, og peker på at det kan ta lang tid fra en er smittet av et virus før det begynner å ha virkninger, og at organisasjonsoppskrifter på samme måte kan ha en lang «inkubasjonstid» fra man tar den inn og i bruk, og til den begynner å virke (Røvik, 2007, s. 333). Derfor anbefales det altså oversetteren å ha tålmodighet i prosessen, og sørge for at praksisen som ønskes oversatt har gode vilkår for å kunne overleve, slik at praten holdes gående. Videre er det også viktig at praten om praksisen kommer inn under huden på organisasjonen, og at den får spre seg inn i deres eksisterende rutiner, prosesser og verktøy. På denne måten får man få diskutert og brynt praksisen mot det som allerede eksisterer i organisasjonen, og til slutt er den nye praksisen slipt nok til at den får en plass i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 334). Dette kan muligens skje organisk i en organisasjon, men de beste vilkårene for å kunne la praksisen sette seg, og deretter få bryne seg mot det som allerede eksisterer i organisasjonen, får en ved å legge til rette for formålsrettet prat (Røvik, 2007, s. 333). Det kan blant annet gjøres ved at oversetteren aktivt legger opp til at de ansatte må ta stilling til blant annet hvordan den nye

praksisen må endres for å passe inn i de eksisterende rutiner, og hvordan eksisterende rutiner må endres for å gi plass til den nye praksisen. Også her er det viktig at oversetteren ikke bare er tålmodig med tanke på at prosessen kan ta lang tid, men også at hen er forberedt på at denne prosessen kan inneholde både fremskritt og tilbakeslag. Oversetteren bør derfor regne med å oppholde seg, og være fysisk tilgjengelig for de ansatte i organisasjonen hvor praksisen skal oversettes (Røvik, 2007, s. 334).

Den sterke oversetter

En endringsprosess som det å ta i bruk og implementere en ny praksis i en organisasjon er langt fra en rasjonell og rett-frem oppgave. Selv om den som oversetter en praksis har gjort en grundig og god jobb i sin oversettelse, skal praksisen fortsatt passe inn i en organisasjon, og dermed i en kontekst som er full av mennesker, maktkamper, relasjoner og følelser. Det er derfor viktig at den dugende oversetter også besitter styrke til å kunne lese terrenget og sette seg inn i de konflikter og utfordringer som oppstår. Samtidig trenger han og styrke til å håndtere den motstanden som oppstår på en hensiktsmessig måte (Røvik, 2007, s. 334–335).

En viktig årsak til at implementering av nye praksiser ofte møtes med motstand blant ansatte, er at de aller fleste endringer på organisasjonsnivå medfører en eller annen endring i de involvertes hverdag, og deres interesser utfordres. Ens arbeid er i varierende grad en del av de ansattes identitet, og ofte legges både deres sjel og ære i arbeidet de gjør, og hvordan det utføres. Nye organisasjonsoppskrifter og praksiser som oppfattes som dårligere enn de eksisterende, møtes derfor ofte med motstand blant de ansatte, nettopp fordi de oppfattes som unødvendige (Røvik, 2007, s. 335). Men motstand mot endring kan også komme av mindre «gode» grunner som ære og organisasjonens beste, men går i noen tilfeller heller på at man ikke vil plages med nye arbeidsoppgaver og rutiner. Det kan også handle om at man i noen tilfeller rett og slett ikke vil gi fra seg arbeidsoppgaver, i frykt for å miste noe av sin makt i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 335).

Inkompatibilitetsargumentene

Motstanden en vanligvis møter i arbeidet med å innføre nye praksiser i organisasjonen, begrunnes ofte med det som blir omtalt som inkompatibilitetsargumentene, som på forskjellige vis sier at den nye praksisen ikke er kompatibel med organisasjonen den søkes innført i (Røvik, 2007, s. 335).

Inkompatibilitetsargumentene kommer blant annet til uttrykk ved noe som kan kalles «teknisk inkompatibilitet», der en argumenterer for at det en driver med er såpass komplekst at de eksisterende løsningene organisasjonen og de ansatte har tilpasset seg med tiden, er bedre enn de nye løsningene som tilbys, fordi de nye ikke er tilpasset organisasjonen de skal inn i (Røvik, 2007, s. 336). Denne typen motstand kommer ofte til syne ved implementering av nye praksiser.

Et annet vanlig inkompatibilitetsargument handler om at organisasjoner ofte er bygget på et sett med verdier og et tydelig formål. For en barnehage vil for eksempel verdiene trygghet, omsorg og annerkjennelse være styrende for organisasjonen og de ansatte.

Et vanlig argument mot nye praksiser kan derfor ofte være at den nye praksisen står i strid med organisasjonens grunnleggende verdier, og at den nye praksisen dermed er inkompatibel med organisasjonen fordi den hindrer organisasjonen i å oppfylle sitt samfunnsoppdrag (Røvik, 2007, s. 336).

Inkompatibilitetsargumentene kommer ofte til syne under implementeringsprosesser av nye praksiser, og er argumenter med stor påvirkningskraft for både hva som skjer med innholdet i praksisen som skal implementeres, men og for hvordan prosessen utspiller seg og hva den eventuelt resulterer i (Røvik, 2007, s. 336). Ettersom det er en reell sjanse for at praksisene som søkes innført faktisk kan vise seg å være inkompatible med organisasjonen, enten på grunn av organisasjonens kompleksitet eller dens verdier, kan konsekvensene av å overse de bli svært kostbare og alvorlige. Det er dessuten også verdt å merke seg at inkompatibilitetsargumentene som kommer fra ansatte kan komme på bakgrunn av det de opplever i praksisfeltet i organisasjonen, noe ledere ofte ikke har like god detaljinnsikt på. Det kan derfor gjøre det vanskelig for ledelsen å oppnå et tilstrekkelig grunnlag for å kunne vurdere argumentets troverdighet (Røvik, 2007, s. 336).

Inkompatibilitetsargumentene er altså både kraftige og lett tilgjengelig for de ansatte, og for å kunne møte disse på best mulig vis, trengs en sterk oversetter. Og ifølge Røvik er viktige forutsetninger for å være en sterk translatør at en besitter kyndighet og myndighet. Kyndighet i form av grundig kjennskap til konteksten en skal oversette til, for å kunne få gjennomslag for de valgene en tar når en praksis skal oversettes til organisasjonen. Men det er og viktig for å kunne vurdere troverdighet og konsekvenser av de argumenter som kommer fra de ansatte. Oversetterens kyndighet er også avgjørende for å kunne være i stand til å ta veloverveide

beslutninger om inkompatibilitetsargumentene bør føre til ytterligere oversettelser av praksisen, om det er grunnlag for å stå i endringen, eller om prosessen rett og slett bør avsluttes (Røvik, 2007, s. 337).

Den sterke oversetter må også ha myndighet nok til å oppfattes som en troverdig både blant de ansatte som skal ta i bruk den nye praksisen, og blant ledelsen som besitter den formelle makten til å ta de store avgjørelsene. (Røvik, 2007, s. 337)

Oppsummering av den dugende oversetter

Den dugende oversetter er den ideelle oversetter, og finnes sannsynligvis ikke. Den dugende oversetter er ikke noe man enten er, eller ikke er. Dyden «kunnskap» er i stor grad forhåndsbestemt, ettersom kunnskap om konteksten det skal oversettes til, og kunnskap om konteksten det skal oversettes fra, er noe oversetteren bør besitte i forkant av en oversettelse. Videre er kunnskap om organisasjonens reformhistorie, dens omgivelser, verdier og ansatte faktorer som også spiller en viktig rolle i de tre andre dydene.

De tre resterende dydene mot, tålmodighet og styrke derimot, er dyder som ikke nødvendigvis er forhåndsbestemt, men som den dugende oversetter må velge å være i prosessen.

Oversetteren må velge å ta seg tid til å være tålmodig, hen må velge og tørre å være modig og kreativ, og hen må velge å være sterk nok til å fortsette å stå i endringen hen har innført, selv om hen møter motstand. Samtidig må hen også være sterk nok til å innse når motstanden er berettiget og at kursen for endringen må justeres.

[2.5 Kotters 8 steg for endring](#)

I denne oppgaven vil jeg også anvende Kotters 8 stegs-modell for endringsprosesser (Kotter, 2012, s. 23). Denne modellen forklarer en steg-for-steg-metode for en vellykket endringsprosess, fra start til varig endring.

De 8 stegene for en vellykket endringsprosess, fritt oversatt (Kotter, 2012, s. 23).

1. Skape en følelse av at hastverk. Pass på at de ansatte ikke er fornøyd med nåtidens situasjon.
2. Etablere en endringsgruppe. Få med deg folk fra alle deler av organisasjonen, og som har innflytelse til å støtte endringen.

3. Formulere en visjon. En tydelig visjon av hva organisasjonen skal være i fremtiden, og hvorfor denne endringen er nødvendig. Visjonen må være enkel å forstå for de ansatte.
4. Kommunisere visjonen. Alle må forstå hva som skjer, og hvorfor.
5. Myndiggjøre de ansatte. Gjør de ansatte i stand til å takle de utfordringene som endringen fører med seg, og fjern hinder som stopper endringen fra å bli implementert.
6. Legge til rette for små seire. Start lett og legg opp til delmål. Skryt og gi ros når disse delmålene blir nådd.
7. Bygge på endringen. Det tar lang tid å få gjennom en skikkelig endring, og endringer fører ofte til flere endringer. Det er lett å falle tilbake på gamle vaner.
8. Smelte endringen inn i organisasjonen. Sørg for at det blir en del av organisasjonen, en del av alle ansattes hverdag og ryggrad.

De fire første stegene går på å legge et grunnlag og å skape et godt klima for endringen, mens de tre neste stegene fra 5 til og med steg 7 går på å engasjere og involvere de ansatte i endringen (Kotter, 2012, s. 24). De siste steget går på å motvirke at de ansatte vender tilbake til sine gamle vaner, og dermed få endringen til å bli en varig del av organisasjonen.

Disse stegene kritiseres for å være for mye fokusert på ledelsens perspektiv, og kan derfor lede til motstand fra de ansatte. Modellen tar hovedsakelig utgangspunkt i å initiere og sette i gang en endring, men er ikke nødvendigvis like god for å holde på endringen.

3 Metode

3.1 Metodisk tilnærming

I denne oppgaven har jeg basert meg på en fortolkningsbasert tilnærming. En fortolkningsbasert tilnærming sier at *«det finnes ikke en objektiv sosial virkelighet, men heller flere ulike forståelser av virkeligheten»* (Jacobsen, 2015, s. 28).

I denne oppgaven er jeg ikke ute etter å avdekke sannheter og lovmessigheter eller bekrefte teorier, men heller å forstå hvordan en organisasjon som jobber prosjektbasert oversetter og tar i bruk nasjonale retningslinjer for prosjektstyring, som i dette tilfellet prosjektlederprosessen, også kalt PLP, som er utviklet av Innovasjon Norge.

Jeg ønsker å forstå hvorfor oversetterne i organisasjonen har tatt de valgene som de gjør, hvordan oversettelsen av et rammeverk for prosjektstyring foregår, og hvilke utfordringer de

støter på under en prosess med å oversette et rammeverk for prosjektstyring til sin organisasjon. I tillegg ønsker jeg å avdekke de ansatte i organisasjonen sin forståelse og opplevelse av prosessen med å oversette og å implementere et rammeverk for prosjektstyring. En fortolkningsbasert tilnærming står i motsetning til en positivistisk og naturvitenskapelig tilnærming, der en er ute etter å avdekke fysiske målbare, objektive lovmessigheter (Jacobsen, 2015, s. 25)

Samfunnsvitenskap og sosiale fakta

I min fortolkningsbaserte tilnærming er jeg altså ikke ute etter å avdekke objektive sannheter som kan tallfestes, sammenlignes og måles slik som man kan i naturvitenskapen. Min fortolkningsbaserte tilnærming er basert på samfunnsvitenskap og sosiale fakta, og handler om prøve å danne en forståelse av hvordan verden henger sammen, og hvordan vi som mennesker passer inn og fungerer i den.

Samfunnsvitenskapens mål er å forklare sosiale fakta. Sosiale fakta er fenomen som ikke objektivt eksisterer og fungerer på bestemte måter, men er fenomen som blir godtatt som fakta avhengig av at vi som samfunn er enige om at det fungerer på bestemte måter (Searle, 1996, s. 1). Vann og fjell eksisterer uavhengig av om vi som samfunn bryr oss om det eller ei, som fysiske objekter. Men fordi vi som samfunn også anser vann som badeplasser, og fjell som stupetårn, får de også en annen verdi og betydning enn kun fjell og vann. Når vi som samfunn så er enige om at det er slik vann og fjell fungerer, blir det også akseptert som sosiale fakta.

På samme måte kan vi også si at dokumentene i Innovasjonsklyngens rammeverk for prosjektstyring kun objektivt eksisterer som virtuelle ark som må fylles ut. For at de skal ta steget videre og bli akseptert som prosjektstyringsverktøy, må hele organisasjonen som et samfunn se nytten av å fylle inn den informasjonen som etterspørres, og bli enige om at dokumentene i rammeverket fungerer som et prosjektstyringsverktøy.

Abduktiv metode

Fra problemstilling til metode, hvorfor dette forskningsdesignet?

Hele prosessen med denne oppgaven kan sies å ha hatt en induktiv start, der en går fra empiri til teori (Jacobsen, 2015, s. 29). Dette er fordi jeg begynte å tenke på denne casen etter å ha observert disse utfordringene mens jeg hadde min praksisperiode i organisasjonen høsten før

vi skulle skrive masteroppgave. Det teoretiske rammeverket ble bestemt på bakgrunn av de observasjonene (Jacobsen, 2015, s. 29).

Etter hvert som jeg har arbeidet med teorien i oppgaven har jeg også fått øynene opp for nye utfordringer og nye spørsmål jeg ønsker å undersøke. Prosessen har derfor tidvis også foregått deduktivt, fra teori til empiri (Jacobsen, 2015, s. 25).

Teorien har gjort meg oppmerksom på nye spørsmål jeg ønsket å besvare, som har gitt grunnlag for de spørsmålene jeg har stilt informantene under intervju, og den dataen jeg har samlet inn. Dataen jeg har samlet inn har også sagt mye mer om visse tema enn det jeg hadde sett for meg, som igjen har skiftet fokuset mitt mer i en annen retning enn det jeg opprinnelig hadde sett for meg. Gjennom prosessen med å skrive denne oppgaven har tilnærmingen min variert frem og tilbake mellom å være styrt av det jeg observer og samler inn av data, og det teorien sier, og har dermed foregått som abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 35–36)

3.2 Undersøkellesdesign

I denne oppgaven har jeg valgt et intensivt undersøkelsesopplegg, der jeg er ute etter å gå i dybden på hvordan en pågående hendelse, det å oversette og implementere et rammeverk for prosjektstyring i en enkel enhet, nemlig en prosjektbasert organisasjon, foregår og oppfattes av de involverte (Jacobsen, 2015, s. 90–91).

Denne typen undersøkelsesopplegg egner seg godt til å utvikle en bedre forståelse og mer generelle teorier om hvordan prosjektbaserte organisasjoner oversetter og implementerer rammeverk for prosjektstyring, men det gir oss ikke et statistisk grunnlag til å kunne uttale oss om hvordan slike oversettelser vanligvis foregår (Jacobsen, 2015, s. 90–91).

Casestudie

Denne undersøkelsen har foregått som en enkeltcase-studie, hvor jeg har undersøkt hvordan en avgrenset og spesifikk kontekst i form av en organisasjon opplever en avgrenset prosess – det å oversette og implementere et rammeverk for prosjektstyring har foregått, 2-3 måneder inn i prosessen.

Formålet med undersøkelsen er å forstå samspillet mellom de ansatte i organisasjonen, i den prosessen de nå er inne i, og å formulere detaljerte, tykke beskrivelser av hvordan virkeligheten i denne situasjonen oppfattes av de involverte (Jacobsen, 2015, s. 99)

Undersøkelsen min er også inspirert av små-N-studier, der man fokuserer på et spesifikt fenomen ved å belyse det fra flere forskjellige synspunkt (Jacobsen, 2015, s. 106–107). Utgangspunktet for denne typen studie er at personer fra ulike ståsteder vil ha ulike oppfatninger av situasjonen eller fenomenet.

I min undersøkelse er casen en organisasjon som oversetter og implementerer et rammeverk, men denne prosessen er også et fenomen som oppfattes på forskjellige måter for de ansatte som har forskjellige roller i organisasjonen. I min case kan jeg dra et skille mellom ledelsen i organisasjonen, og de øvrige ansatte, og dermed belyse organisasjonens ulike perspektiv på det samme fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 107)

Begrensninger:

En klar begrensning med enkeltcaser er at det er vanskelig å kunne si noe generelt om at årsak og virkning henger sammen i en casestudie, fordi det kan like gjerne være helt andre, spesielle forhold i denne casen som fører til virkningene vi kommer frem til (Jacobsen, 2015, s. 100). Men denne undersøkelsen har heller ikke som formål å avdekke årsak-virkningssammenhenger.

3.3 Datakilder og datatype - empiri

I denne oppgaven har jeg valgt en åpen og beskrivende problemstilling, der hensikten med undersøkelsen er å utforske og uttype hvordan oversettelse av en populær praksis til bruk i en organisasjon foregår i praksis (Jacobsen, 2015, s. 63–64). Jeg har valgt et eksplorativt undersøkelsesdesign for å svare på problemstillingen, fordi jeg ikke har en klar formening om hva det er jeg ser etter (Jacobsen, 2015, s. 99). For å svare på denne problemstillingen vil jeg benytte meg av kvalitative primærdata gjennom intervju. Det vil si at jeg innhenter min data direkte fra menneskene involvert i denne prosessen (Jacobsen, 2015, s. 139).

I denne oppgaven betrakter jeg Innovasjon Norge sin PLP som det Kjell Røvik omtaler som et halvfabrikat (Røvik, 2007, s. 325). Det vil si at Innovasjon Norge har gjort jobben med å lage et universalt rammeverk for prosjektstyring, og at PLP i praksis skal kunne anvendes i et bredt spekter av forskjellige typer organisasjoner.

Som en del av organisasjonens arbeid med å oversette Innovasjon Norge sin PLP til bruk i egen organisasjon, har organisasjonen også laget egne versjoner av dokumentene som brukes

i PLP. I denne oppgaven vil jeg benytte meg av sekundærdata i form av dette halvfabrikatet, altså Innovasjon Norge sin PLP og dets dokumenter, og organisasjonens egne versjoner av disse dokumentene, for å sammenligne endringene som er gjort i selve dokumentene (Jacobsen, 2015, s. 140).

3.4 Validitet og reliabilitet

Ved innsamling av data, er det viktig å huske på at empirien bør tilfredsstille følgende krav (Jacobsen, 2015, s. 16)

Det første kravet er at empirien må være gyldig og relevant (valid). Det andre kravet er at empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel)

Validitet (gyldighet)

Gjennom dette kapitlet vil jeg redegjøre for studiens validitet ved å gå gjennom hvordan oppgavens data har blitt samlet inn, og hvordan reduksjon av data har foregått. På denne måten vil jeg og leseren kunne granske arbeidet mitt og fremgangsmåten, for å forsikre oss om at de funnene jeg presenterer i denne oppgaven er relevante for den problemstillingen jeg skal undersøke. Det vil si at jeg faktisk måler det jeg ønsker å måle, og undersøker det jeg ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 173)

Reliabilitet (pålitelighet)

Undersøkelsens reliabilitet og pålitelighet redegjøres for ved at jeg gjennom denne undersøkelsen gir leseren et innblikk i de valg og avgjørelser som tas, hvilke metoder som anvendes, og hvordan data er samlet inn og analysert (Jacobsen, 2015, s. 17). På denne måten viser jeg også hvordan jeg kan ha påvirket informantene og informasjon de deler, i tillegg til at jeg lar leseren få se hvordan jeg eventuelt kan ha gjort feil i innsamling eller analyse av datamaterialet (Jacobsen, 2015, s. 242–246)

3.5 Intervju

Intervjuform

I denne oppgaven har jeg samlet inn mine primærdata gjennom individuelle intervju med syv ansatte i organisasjonen, som alle har forskjellige roller i forbindelse med oversettelse, implementering og bruk av det nye rammeverket. Jeg har valgt denne formen for datainnsamling fordi jeg er ute etter å forstå hvordan denne prosessen og det nye rammeverket oppfattes av hver enkelt ansatt (Jacobsen, 2015, s. 146–147).

Jeg vurderte også å benytte meg av et gruppeintervju for å samle inn data til denne oppgaven, for å spare meg selv og informantene for tid. Et gruppeintervju kunne ha gitt meg noen interessante synspunkter på hvordan organisasjonen som en gruppe og som en helhet oppfattet denne prosessen. Det kunne også gitt et tydelig bilde av eventuelle uenigheter innad i gruppen (Jacobsen, 2015, s. 160–161). Men ettersom organisasjonen og de ansatte var villige til å sette av nok tid til at jeg fikk intervjuet alle individuelt, vurderer jeg det til at denne typen data om de ansattes individuelle forståelse er såpass viktig for oppgaven, at det er verdt den ekstra tiden det tar.

Utvalg av informanter

Hele arbeidet med utvalg av informanter startet med noen svært tydelige utvalgs-kriterier, nemlig at de aktuelle informantene måtte jobbe i organisasjonen, og at de ble berørt av prosessen med å oversette og implementere et nytt rammeverk for prosjektstyring.

Organisasjonen hvor undersøkelsen finner sted er i utgangspunktet en liten organisasjon, med rundt 10 ansatte, hvorav 7 av disse også på forskjellige vis ble berørt av prosessen. Dette var et overkommelig antall informanter i forhold til oppgavens omfang, som i tillegg tillot meg å dekke prosessens ulike berørte parter (Jacobsen, 2015, s. 180–181)

Utførelse av intervju/ gjennomføring

Planen for intervjuene var at de skulle foregå med en semi-strukturert intervjuguide.

I forkant av intervjuene hadde jeg utarbeidet en intervjuguide med alle tema og spørsmål jeg tenkte kunne være relevante for å forstå informantens oppfatninger og følelser rundt tema vi skulle snakke om. Intervjuguiden (vedlegg 1) var 3 sider lang, delt opp i flere tema og bar preg av sterk strukturingsgrad (Jacobsen, 2015, s. 151). Ettersom jeg ikke visste helt hva jeg lette etter, og hva jeg ville finne, var den detaljerte intervjuguiden mest for min egen del, for å sikre at jeg hadde vært innom alle tema som kunne vise seg å bli interessante. Selve intervjuet foregikk mye mer ustrukturert, og intervjuet bar mer preg av en god samtale enn et intervju. Informantene var engasjerte i temaet vi pratet om, og samtalen ble heller styrt av naturlige oppfølgingsspørsmål og overganger til andre tema, enn at de fulgte intervjuguiden.

Intervjuene foregikk på organisasjonens eget kontor, og i informantenes arbeidstid.

Intervjuenes lokasjon ble først og fremst valgt på grunn av praktiske årsaker. Dette var hvor informantene som oftest oppholdt seg, og det var et sted hvor vi kunne bruke møterom for å

unngå å bli forstyrret. Organisasjonens kontor kan også sies å være undersøkelsens kontekst, eller prosessens «hjem», ettersom det også er nettopp her på kontoret at de ansatte er i en prosess med å implementere og ta i bruk det nye rammeverket (Jacobsen, 2015, s. 152). På denne måten kan man også si at jeg har studert forskningsobjektet i sin «naturlige kontekst» (Jacobsen, 2015, s. 29).

Hensikten med intervjuet var åpent og godt kjent for informantene som deltok.

På grunn av denne oppgaven har jeg fått lov til å dele kontorplass med organisasjonen, og det er godt kjent for alle informantene hva temaet for oppgaven min er, og hvordan undersøkelsen skal foregå. I forkant av intervjuene gikk jeg også gjennom tema for intervjuet og hva slags type spørsmål jeg kom til å stille (Jacobsen, 2015, s. 153).

Transkribering

Intervjuene ble tatt opp med UiO sin diktafon app, og så transkribert kort tid etter at intervjuet var gjennomført, som oftest samme dag som intervjuet hadde funnet sted. Transkripsjonen foregikk som en ordrett transkripsjon av intervjuene, og ble utført av den samme personen som gjennomførte intervjuene.

Etter inspirasjon fra boks 10.1 (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 190–191, bearbeidet etter ten Have, 1999, Appendix.) lagde jeg i forkant av første transkripsjon en egen guide for transkripsjonskonvensjoner, for å få med meg de detaljene jeg regnet som nødvendig, og som jeg oppdaterte etter første intervju. Disse er:

- «...» der informantene stoppet opp eller tok pause,
- «understreket» de ordene informanten la ekstra trykk på.
- (Setter i parentes der jeg forklarer hva som menes). I det følgende sitatet var informanten inne på temaet om de tidligere årene i organisasjonen, men sa aldri ordet «årene». «*alle de andre har jo aldri opplevd de første (årene), de har bare opplevd det de anser som rot og kaos*». For å kunne gjengi å bruke det informanten faktisk mente med utsagnet, har jeg lagt til ordet «årene» i parentes.
- **Tekst som er uthevet er spørsmålene fra intervjuguiden min.**
-

Kvalitet på data/ vurdere data

Denne undersøkelsen har funnet sted mens organisasjonen er i en uvanlig posisjon. 3 av 9 av de ansatte i organisasjonen sluttet rett før intervjuene fant sted. De 3 som sluttet var ikke en del av ledergruppen, og det hadde derfor vært veldig interessant å få enda flere av de ansattes synspunkt på prosessen.

Samtidig kom det også en ny ansatt inn i organisasjonen rett før jeg begynte med intervjuene. Den nyansatte i organisasjonen hadde kun jobbet der i 3 uker før vi gjennomførte intervju. Dette gjør at hen ikke nødvendigvis har satt seg så godt inn i situasjonen, men det kan også bety at denne personen kan komme inn med et friskt blikk, og legge merke til visse faktorer som resten av de andre ansatte kan ha.

Samtidig som jeg har jobbet med denne oppgaven, har det også kommet inn 3 nye ansatte, som gjør at nesten halvparten av de ansatte i organisasjonen er byttet ut i løpet av den tiden. Dette betyr også at organisasjonen og dynamikken derfor vil være en helt annen når jeg er ferdig med oppgaven, enn hva det var da jeg startet. Det er uvisst til i hvilken grad man må ta høyde for dette i denne oppgaven, men det er noe en må være bevisst på.

3.6 Datareduksjon og analyse

Dokumentanalyse

Hva er dokument?

Dokumenters funksjon er å bevare informasjon på tvers av tid og sted (Clark et al., 2019, s. 292). I denne undersøkelsen er dokumentene som skal undersøkes de dokumentene som senior prosjektleder har laget etter inspirasjon fra dokumentene i Innovasjon Norge sitt rammeverk for PLP, og de faktiske dokumentene fra Innovasjon Norge sin PLP (Innovasjon Norge, 2023).

Hva er en dokumentanalyse?

Dokumentanalyse er et vidt begrep om noe som kan foregå på mange forskjellige måter. I denne undersøkelsen anvendes dokumentanalyse som en form for historisk undersøkelse, der jeg undersøker hvordan innholdet i dokumentene har forandret seg fra Innovasjon Norge sin PLP, til å bli Innovasjonsklyngen AS sitt rammeverk for prosjektstyring (Clark et al., 2019, s. 298).

En av fordelene med å anvende en dokumentanalyse er at en analyserer virkeligheten som den faktisk er eller var, og ikke en gjenfortelling eller en persons fortolkning av hvordan noe foregikk (Clark et al., 2019, s. 294). I analysen av intervjuene er jeg ute etter å forstå informantenes opplevelse av fenomenet jeg undersøker, men i dokumentanalysen er jeg kun ute etter å forstå hva som faktisk har foregått i de to dokumentsamlingene jeg undersøker.

Dokumentanalysen foregikk i den virtuelle plattformen Miro. Miro er en digital virtuell tavle, der en blant annet kan lage flere tavler og modeller, lime inn dokumenter, og feste klistrelapper (Miro, 2023). Plattformen Miro er utviklet som en plattform for blant annet digitalt samarbeid og workshops, og ikke som et analyseverktøy. Jeg brukte opprinnelig denne plattformen som en form for å holde oversikt over alle dokumentene mine, men fant etter hvert ut at den var helt ypperlig til mine analytiske formål.

I plattformen Miro har jeg laget en tavle der jeg legger alle dokumentene fra Innovasjon Norge sin PLP på røde ark, og Innovasjonsklyngens oversatte versjonen av det samme dokumentet på blå ark. Deretter er alle ark stilt opp mot hverandre, for å kunne sammenligne og få et tydelig bilde av hvilke endringer som er gjort. Videre er endringene skrevet på små klistrelapper, som er limt inn på dokumentene de hører til.

Nedenfor er det limt inn et skjermbilde fra plattformen, som viser hvordan noen av dokumentene er stilt opp mot hverandre og sammenlignet. Alle dokumenter fra Innovasjon Norge sin PLP og Innovasjonsklyngens rammeverk er analysert på denne måten, men eksempelet under viser bare hvordan deler fra prosjektplanen har blitt analysert.

Bilde 1. *Dokumenter før og etter oversettelse.*



Koding av transkriberte intervju

Innholdsanalyse

Analysen av de transkriberte intervjuene har foregått som en innholdsanalyse, der informantenes sitater kodes og deles opp i kategorier etter tema (Jacobsen, 2015, s. 207).

Analysen av intervjuene med de ansatte startet med at jeg leste gjennom utskrevne versjoner av de transkriberte intervjuene hver for seg, og markerte de setninger og ord jeg synes var interessante, samtidig som jeg skrev notater og forslag til koder og kategorier på siden. Denne måten å kode på ligner «**Descriptive coding**», der en identifiserer tema for en del med tekst,

med et enkelt ord som beskriver tema for den delen med tekst (Saldaña, 2009, s. 70–72). Det trenger ikke være forkortelser av teksten eller spesifikke riktige ord, men tema.

Underveis i analysearbeidet oppdaget jeg også at jeg trengte å inkludere større deler av tekst, og i noen tilfeller dialoger for å forstå og få med meg hele essensen i et utsagn.

Dette minner om «**Holistic coding**», som er grov-koding av større deler tekst. Jeg har blant annet gjort det med koden «sentrale faktorer for å lykkes», for å kunne forstå hele opplevelsen og situasjonen som informantene snakker om.

Denne fremgangsmåten ligner også veldig på **Structural coding**: der en bruker en frase for å beskrive temaet for en dialog som omhandler et av forskningsspørsmålene (Saldaña, 2009, s. 66–67). Koden «utfordringer» er hentet fra forskningsspørsmål 3, som spør etter hvilke utfordringer som kommer til syne under implementeringsprosessen.

Noen av kodene er også «In-vivo koder», der informantens egne ord blir brukt som koder (Saldaña, 2009, s. 74). Et eksempel på dette er den ene informantens utsagn om falsk involvering, som senere ble til en kode.

Jeg har også anvendt VS-koding der informanter forteller at de opplever en asymmetrisk maktbalanse, eller der jeg opplever tydelige motsetninger i informantens utsagn om det samme tema eller situasjon (Saldaña, 2009, s. 94).

Det er også anvendt «Evaluation coding», der jeg har inkludert informantens anbefaling for endringer, og hvordan de kan implementeres, hvor det også brukes «+» og «-» ved siden av kodene for å beskrive positiv eller negativ kommentar (Saldaña, 2009, s. 97–98). Dette har ført til koden «forslag til forbedring?»

Deretter ble alle kodene lagt inn i et samlet Word-ark, hvor alle informantene ble tildelt hver sin farge, for å kunne holde en oversikt over hvilke sitater som hørte til de forskjellige informantene. Jeg lagde også en innholdsfortegnelse med kodene som tittel for oversikt og lettere navigering mellom de forskjellige kodene.

Dette førte til at kategoriene kom litt av seg selv, fordi noen av kodene hadde forskjellige navn, men det samme innholdet. Et eksempel på dette er «viktige elementer i et rammeverk/hensyn å ta/ forslag til forbedring». Andre koder som «Tydelighet» måtte lages som en kategori, men splittes opp i kodene «tydelighet» og «fravær av tydelighet».

Etter «first cycle» koding hadde jeg 36 koder og 40 sider med sitater. Deretter lagrer jeg dette som et eget dokument, før jeg begynner å bearbeide kodene mer, sånn at jeg har «rådata» tilgjengelig fortsatt.

Videre har jeg lagt alle kodene inn i et ruteark som jeg printer ut og klipper ut i hver sin del, som jeg deretter sorterer for å se hva som passer sammen. Denne måten å kategorisere på hjalp meg å se sammenhenger og grupperinger jeg ikke hadde tenkt på.

Etter gode erfaringer med transkripsjonskonvensjonen fra boks 10.1, har jeg laget en lignende huskelapp for de forskjellige konvensjoner som anvendes i kodingen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 190–191, bearbeidet etter ten Have, 1999, Appendiks.)

Uthever koden

Setter i kursiv der jeg snakker

Egen farge for hver informant

Til slutt har jeg anvendt **Simultaneous coding** som en form for «second cycle» koding, for å se på sammenhengen når to eller flere koder er anvendt på samme de samme delene med tekst (Saldaña, 2009, s. 62–64).

Oppgaven startet med at jeg ønsket å undersøke enkelte temaer og besvare visse spørsmål. Men underveis i oppgaven ble jeg introdusert for nye teorier, tema og spørsmål som farget dataen jeg samlet inn. Videre viste også dataen seg å ta opp andre tema enn det jeg hadde planlagt. Flere av kategoriene er inspirert av teori og de spørsmål jeg opprinnelig ønsket å besvare. Men noen kategorier er også et resultat av interessante tema som dukket opp under datainnsamlingen, og som jeg først ble bevisst på fordi de viste seg å gå igjen hos flere informanter. I likhet med vekselvirkningen mellom den abduktive tilnærmingen til denne oppgaven, har det også foregått en vekselvirkning mellom teoristyrte og datadrevet koding (Jacobsen, 2015, s. 207).

Praktiske erfaringer med prosessen

Etter å ha gjennomført mitt første intervju hadde jeg 30 minutter for meg selv der jeg gikk gjennom hva jeg synes gikk dårlig i dette intervjuet, slik at jeg kunne unngå det i de senere intervjuene.

I mitt første intervju merket jeg at informanten hadde mye dårligere innsikt i undersøkelsen min og hva vi skulle snakke om, enn hva jeg hadde sett for meg. Det er jo naturlig, for jeg er helt fokusert på denne oppgaven og undersøkelsen, og har brukt lang tid på å sette meg inn i de ulike aspektene av situasjonen. Deler av intervjuet gikk derfor til å forklare hva jeg mente med enkelte spørsmål. Heldigvis latet ikke informanten som om hen forstod alle spørsmål, og var veldig tydelig på at jeg måtte gi mer kontekst til enkelte av spørsmålene mine, og være tydeligere på hva jeg spør om. Denne opplevelsen gjorde meg ydmyk, og førte til at jeg gikk nøye gjennom intervjuguiden min og omformulerte deler av spørsmålene.

Under det første intervjuet merket jeg også at noen spørsmål var unødvendige, samtidig som informanten gikk inn på enkelte temaer som jeg ikke hadde tenkt på. Jeg noterte meg derfor de tema og spørsmål jeg ble oppmerksom på etter intervjuet, og passet på å inkludere det i min nye intervjuguide.

Før neste intervju gjorde jeg også et test-intervju med et familiemedlem som ikke hadde kjennskap til hverken undersøkelsen jeg gjorde eller organisasjonen det dreide seg om, som førte til ytterligere endringer for å sikre at alle spørsmål var forståelige. Med en ny og forbedret intervjuguide startet jeg også resten av intervjuene med å fortelle informantene litt mer om oppgaven min, slik at vi var mer samspilte angående hva jeg mente med de forskjellige spørsmålene, og tillegg fikk en uformell og avslappet start på intervjuet.

Jeg har også merket forskjell på de intervjuene jeg transkriberte rett etter at intervjuet ble gjennomført, og de intervjuene jeg har ventet litt med å transkribere. Transkriberingen gikk fortere dersom jeg gjorde det rett etter intervjuet, fordi jeg husket samtalen bedre og kjente meg sikker på hva som ble sagt. I motsetning merket jeg at jeg ble usikker og måtte spole tilbake for å dobbeltsjekke hva som faktisk ble sagt dersom jeg ikke transkriberte rett etter intervjuene.

I løpet av arbeidet med koding og kategorisering, har jeg opplevd at «oppfølging» er et ord jeg må være varsom med å bruke, for det er et ord som går igjen på forskjellige måter. I

datamaterialet mitt har jeg blant annet hatt sitat som omhandler oppfølging i form av oppfølging for bruk og implementering av rammeverket og oppfølging på avklaringer man har behov for i den daglige driften.

3.7 Forskningsetikk

Informert samtykke og full informasjon

Alle informanter har måttet skrive under på en samtykkeerklæring før vi har gjennomført intervjuer. Jeg har prøvd å holde denne så kort som mulig, slik at informanten faktisk tar seg tid til å lese gjennom hele, og sette seg inn i innholdet (Jacobsen, 2015, s. 47–48).

Jeg har også uttalt til informantene at de gjerne kan få en kopi av samtykkeerklæringene, og at disse ligger innelåst i mitt skap på kontoret deres dersom de vil gå gjennom eller trekke de.

Det har hele tiden vært full åpenhet rundt hva som skal undersøkes, ettersom det heller ikke har ikke hatt noen hensikt for undersøkelsen å holde noe som helst skjult.

Gjennom denne prosessen har jeg hele tiden opplevd at alle informanter har hatt en god forståelse av hva min undersøkelse går ut på, at den skal være offentlig tilgjengelig, og hvilke ulemper dette kan medføre.

Frivillighet

Gjennom denne prosessen har det hele tiden vært uttalt at det er frivillig å delta som informant. Dette er også uttalt av ledelsen til informantene. Jeg opplevde også at ledelsen er positive til denne undersøkelsen, og derfor har oppfordret de ansatte til å delta som informanter i denne undersøkelsen. Dette kan føre til at de ansatte føler på et press om å delta, og selv om jeg ikke har oppfattet det slik, så er jeg åpen for at det kan være vanskelig for de ansatte å takke nei å delta i undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 47–48).

Privatliv og følsom informasjon

I denne undersøkelsen samler jeg ikke inn privat eller følsom informasjon. Det er ikke en del av intervjuguiden, og det er heller ikke av interesse for oppgaven.

Det er ikke umulig å identifisere enkeltpersoner ut fra den data som presenteres. Alle informantene er anonymisert, og deres alder og kjønn er ikke inkludert. Men i tilfeller der det for eksempel er relevant å informere om at sitat kommer fra daglig leder, er dette inkludert for

å tilføye tilstrekkelig kontekst. I andre tilfeller er informantenes stilling og ansiennitet også inkludert for å gi sitatene tilstrekkelig kontekst. Dette betyr at deltakerne i undersøkelsen og andre som kjenner organisasjonen og de ansatte i prinsippet kan identifisere hvem som har sagt hva. Alle slike tilfeller er nøye vurdert opp mot nytten det tilfører undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 53).

I forbindelse med denne undersøkelsen er det aldri lagret personopplysninger som kan koble navn med andre personopplysninger (Jacobsen, 2015, s. 50–51). Informantenes navn er kun brukt ved signering av samtykkeerklæring, ellers har alle informanter blitt tildelt en egen farge for at jeg skal kunne identifisere de for undersøkelsens del. Videre er fargene byttet ut med et fiktivt navn i oppgaven når data presenteres. Det fiktive navnet er i tillegg kun brukt der jeg anser det som nødvendig, alle omtales ellers som «informant» der videre kontekst ikke er nødvendig.

Riktig presentasjon av data

I denne oppgaven har jeg etterstrebet riktig presentasjon av data så langt det er mulig. Dette har vist seg å være en utfordring i presentasjon av resultater, ettersom mine kvalitative data består av sitater fra transkripsjon. Her har det vært utfordrende å balansere hensynet til å inkludere så mye av samtalen eller sitatet som mulig, opp mot hensynet til å skrive en god oppgave. Til tider kan selve meningen i et sitat komme til syne først etter en lang rekke ord, eller en lengre dialog (Jacobsen, 2015, s. 51–53).

Forholdet mellom forsker og oppdragsgiver/ undersøkelsesobjekt

Denne undersøkelsen kommer ikke som en forespørsel fra organisasjonen som undersøkes, men heller som et ønske fra forskeren selv. Funnene fra studien kan i liten grad stille organisasjonen i verken et dårlig eller et godt lys, og er hovedsakelig kun til nytte for å kunne forstå sin egen organisasjon bedre (Jacobsen, 2015, s. 53–54). Det er derfor ingen avhengighet mellom forsker og undersøkelsesobjektet.

3.8 Styrker og svakheter ved forskningsdesignet

Forskerens relasjon til undersøkelsesobjektet

Som mennesker vil vår oppfatning av forskjellige fenomener aldri være helt nøytrale, men være påvirket av den kunnskapen vi allerede besitter, og de erfaringer vi tidligere har gjort oss (Weick, 2016, s. 335). Jeg liker menneskene og organisasjonen som jeg har undersøkt. Jeg er

veldig takknemlig for praksisperioden jeg fikk ha i organisasjonen høsten før denne oppgaven ble skrevet, og for at jeg fikk lov til å skrive denne oppgaven om organisasjonen. Jeg er også takknemlig for at de i tillegg har latt meg bruke deres kontorer til å skrive denne oppgaven og å gjennomføre intervju. Jeg ønsker organisasjonen og de ansatte alt godt, og kan derfor ha vanskelig for å virkelig åpne øynene for kritikkverdige faktorer i organisasjonen og denne prosessen. Dette kan også gjøre meg varsom for å uttale meg negativt om organisasjonen og de ansatte. Samtidig så vet jeg også at ærlige og konkrete tilbakemeldinger i all hovedsak er verdifull informasjon for organisasjonen. Jeg prøver derfor å holde meg så nøytral og objektiv som mulig, som til syvende og sist er til det beste både for oppgaven og for organisasjonens del.

Mine gode erfaringer og kjennskap til organisasjonen har utvilsomt påvirket hvordan denne undersøkelsen har foregått. Min tilstedeværelse i organisasjonens lokaler og mine intervju med de involverte kan ha påvirket prosessens resultat på godt og vondt. Ansattes kritikk mot implementeringsprosessen kan ha blitt mer synlig blant de ansatte som følge av mine intervjuer, og ledelsens håndtering av situasjonen kan ha blitt en større intern diskusjon når de vet at den undersøkes. Samtidig tror jeg at denne nærheten til organisasjonen og situasjonen som undersøkes har ført til at jeg har kommet meg dypere inn i informantenes forståelse av situasjonen (Jacobsen, 2015, s. 29–30).

4 Funn

I denne delen vil jeg presentere funnene jeg har gjort gjennom dokumentanalyse og kvalitative intervjuer.

4.1 Hvordan har oversettelsen foregått?

I denne delen vil jeg se på hvordan Innovasjonsklyngen AS har oversatt Innovasjon Norge sin PLP til bruk i Innovasjonsklyngen AS.

Dekontekstualiseringen

Den første delen av å oversette en praksis, er å hente den ut av sin eksisterende ramme og kontekst Innovasjon Norge og Innovasjonsklyngen AS arbeider innenfor mange av de samme bransjene, og med mange av de samme aktørene. Vi kan derfor si at graden av likhet mellom

den avgivende organisasjon, Innovasjon Norge, og adopterende organisasjon Innovasjonsklyngen AS er veldig lik. (Røvik, 2007, s. 310)

Rammeverket som skal tas i bruk kommer som tidligere nevnt som et halvfabrikat, som betyr at det ikke er spesielt kontekstavhengig, og skal kunne tas i bruk i et bredt spekter av bransjer og organisasjoner (Røvik, 2007, s. 325). Innovasjon Norge har i dette tilfellet gjort jobben med å dekontekstualisere, dvs. at de har gjort om konkrete utprøvde praksiser til mer abstrakte ideer, som nå er klare for å igjen omformes fra ideer til konkrete praksiser av de som ønsker å ta det i bruk. Vi kan derfor si at Innovasjon Norge sin PLP er lite kompleks, lite forankret i en organisatorisk kontekst, og derfor svært oversettbar og godt egnet for å skilles ut (Røvik, 2007, s. 309–310). Jobben med å generalisere og abstrahere praksisen er gjort, og danner derfor et godt utgangspunkt for at Innovasjonsklyngen AS skal kunne kontekstualisere og omgjøre disse ideene til praksis i sin organisasjon.

Oversettelse av dokumenter

Her følger en oversikt over hvordan oversettelsen av dokumentene i Innovasjon Norge sin PLP har blitt oversatt for bruk i Innovasjonsklyngens rammeverk.

Generelle dokumenter

1. I prosjektmandatet har alt innholdet blitt oversatt fra Innovasjon Norge til Innovasjonsklyngen. Flere av spørsmålene som må fylles ut er utdypet og spesifisert nærmere i Innovasjonsklyngens dokumenter. Det har altså foregått med flere innslag av addering, og kan derfor regnes som oversatt med modifierende modus (Røvik, 2007, s. 311).
2. Ved oversettelse av dokumentet for gevinstrealisering har alt av poster og innhold blitt kopiert, men det er også lagt til en forklaring av hvordan det brukes. Oversettelsen har foregått ved en modifierende modus.
3. Innovasjonsklyngen har kopiert alle poster og all tekst fra PLP sitt dokument for sluttrapport, og kan derfor betegnes som en reproduserende modus (Røvik, 2007, s. 308).
4. PLP sitt dokument for statusrapport på to sider har i oversettelsen til Innovasjonsklyngen sitt rammeverk blitt slått sammen til et dokument på kun en side. Dette er gjort ved å fjerne flere poster fra dokumentet, og det regnes derfor som en modifierende modus.

5. Prosjektlederrapport fra PLP har ikke blitt oversatt til Innovasjonsklyngens rammeverk. Dette begrunnes med at flere prosjekter bruker egne plattformer og systemer for denne type rapportering. For andre prosjekter vil Innovasjonsklyngen benytte seg av sluttrapport og statusrapport, og har foreløpig ikke et behov for prosjektlederrapport.

Dokumenter i prosjektplan

1. Prosjektorganisasjon, mål og rammer

PLP sine dokument for mål og rammer, prosjektorganisasjon, samt kontrakter og avtaler er ikke oversatt til Innovasjonsklyngens rammeverk. Dette begrunnes med at informasjonen som etterspørres her, allerede er redegjort for i prosjektmandatet. Innovasjonsklyngen vil altså henvise til prosjektmandatet for denne informasjonen. Dokumentene er altså utelatt.

2. Prosjektoppfølgning

I oversettelsen av PLP sitt dokument for prosjektoppfølgning har to av tre hovedpunkter blitt oversatt ved en modifierende modus i separate del-dokumenter. «Milepæler» er PLP sitt tredje hovedpunkt for prosjektoppfølgning. Dette er inkludert i Innovasjonsklyngens dokument for prosjektgjennomføringsplan, og er derfor ikke inkludert i deres dokument for prosjektoppfølgning. Denne oversettelsen regnes som en modifierende modus.

3. Målgrupper, interessenter og kommunikasjonsplan

PLP sitt dokument for målgrupper, interessenter og kommunikasjonsplan har blitt oversatt ved fratrekk av forklarende tekst, men Innovasjonsklyngen har kopiert PLP sin tabell for kommunikasjonsstrategi. PLP sin andre tabell for målgrupper og interessenter er delt opp i to dokumenter i oversettelsen til Innovasjonsklyngen sitt rammeverk. Denne oversettelsen regnes som modifierende modus.

4. Risikovurdering

I oversettelsen av PLP sitt dokument for risikovurdering har Innovasjonsklyngen kopiert PLP sin tabell for å beskrive risikofaktor. Innovasjonsklyngen har også lagt til en tabell for å synliggjøre risikoens sannsynlighet og konsekvens. Denne oversettelsen har foregått ved en modifierende modus.

5. Prosjektgjennomføring

PLP sitt dokument for prosjektgjennomføring består opprinnelig av tre forskjellige tabeller. Innovasjonsklyngen har oversatt dette dokumentet ved å slå sammen de to

tabellene som beskriver hovedaktiviteter og tids- og ressursplaner til en felles tabell. PLP sin tabell for ressurs og kompetanseplan er kopiert til Innovasjonsklyngens rammeverk. I sum har oversettelsen av PLP sitt dokument for prosjektgjennomføring blitt oversatt ved en modifierende modus.

6. Økonomi

PLP sine dokument for økonomi består av en tabell for å beskrive kostnadstyper og finansieringsplan, og et separat Excel-dokument for budsjett. Disse dokumentene har blitt oversatt til Innovasjonsklyngen ved å legge til alle punktene fra PLP sin tabell for å beskrive kostnadstyper og finansieringsplan, i Excel-dokumentet for budsjett. Denne oversettelsen har foregått ved en modifierende modus.

Øversettelsen fra PLP til Innovasjonsklyngen AS

Innovasjon Norge omtaler rammeverket som «en prosjektmetodikk som har vist seg anvendbar i ulike typer prosjekter» og at «*PLP vil være nyttig både i enkeltprosjektene og på "programnivå" i omstillingsarbeidet.*» (Innovasjon Norge, 2023). Fra Innovasjon Norge kommer det altså som et ferdig produkt ut til organisasjonene som skal ta det i bruk, med informasjon om at det skal kunne brukes i både store og små prosjekter. Senior prosjektleder i Innovasjonsklyngen AS har også uttalt at dette er målet med det nye rammeverket, nemlig å få på plass et felles rammeverk og en felles metodikk for hele organisasjonen. Alt som har blitt oversatt fra PLP og tatt i bruk av Innovasjonsklyngen AS har karakter av modifierende modus, som vil si at det er trukket ut ting som ikke er relevant, og lagt til punkt som mangler (Røvik, 2007, s. 312). Det kan og være verdt å merke seg at det for det meste har blitt trukket fra ting som ikke oppleves som relevant, eller som er gjentatt i andre deler av rammeverket.

Men det er også flere deler av Innovasjon Norge sin PLP som ikke har blitt oversatt i det hele tatt, og begrunnet med at dette er punkter og poster som allerede er dekket i andre deler av rammeverket, og at man skal gjenbruke den informasjonen man allerede har fylt ut. Senior prosjektleder uttalte i starten av denne prosessen at Innovasjon Norge sin PLP hadde alle de riktige elementene for et godt rammeverk, men at prosessene rundt bruken av det ble for omfattende. Hans mål var derfor å forenkle denne prosessen i Innovasjonsklyngen AS. I praksis kommer dette til syne ved at noen av malene, slik som malene for «prosjektorganisasjon» og «mål og rammer» har blitt kuttet helt ut i Innovasjonsklyngen AS sitt rammeverk, fordi dette allerede dekkes i malen for «mandat». Dette er for å kvitte seg med alt som er unødvendig i rammeverket, og å unngå å måtte fylle inn den samme

informasjonen flere ganger. Videre har alle dokumentene blitt endret til Innovasjonsklyngen AS sine egne farger og design, og det har blitt lagt til logoer fra Innovasjonsklyngen AS.

Innholdet er stort sett det samme

Oppsummert er altså innholdet i Innovasjonsklyngen AS sitt rammeverk stort sett det samme som i Innovasjon Norge sin PLP, men alt som gjentas i senere deler av prosjektet er utelatt, for der er tanken at man skal bruke den informasjonen man allerede har fylt inn.

Funn 13 – Egne endringer

Det er også noen maler som har blitt oversatt fra PLP til organisasjonen av senior prosjektleder, og enda en gang til faktisk bruk av den enkelte ansatte. Felles for alle endringer som er gjort, er at det som har blitt presentert er for omfattende for de ansattes bruk i praksis og at de ansatte kun har fjernet elementer fra rammeverket, og ikke lagt til noen.

En av informantene forteller at hen har sett malen for prosjektplan først når den skal tas i bruk for et prosjekt, men at denne fremsto som alt for detaljert ut i forhold til det den skulle brukes til, og at informanten derfor ikke brukte den i det hele tatt, men heller lagde sin egen versjon. *«Men så skulle jeg og den nye sjefen min prøve den der prosjektplanen, er det det det heter? Da åpna vi den, og der var det sykt mye bokser som jeg aldri har sett før i mitt liv. Og masse greier som skulle fylles ut, så da lukket vi den, også lagde vi vår egen plan.»*

En annen informant har tatt i bruk malen for prosjektmandat, også her ble elementer oppfattet som irrelevante for deres formål, og derfor fjernet.

«Vi gjorde jo små endringer bare i det vi fylte ut prosjektmandatet, som mer gikk på at vi hoppet over noen ting eller strøyk ut fordi det ble ikke relevant.»

Introduksjonen og implementering av det nye rammeverket har også ført til diskusjoner rundt den praktiske bruken av rammeverket.

Denne informanten har også etterspurt mer tydelighet rundt bruken av dokumentene etter de er fylt ut, og trekker også frem at selve formålet med å bruke disse malene og dokumentene er uklart.

«Nei jeg tror ikke vi la til noe nei. Men vi la jo til spørsmålet om «hva er prosedyren rundt bruk?» så det har jeg ... ikke sånn konkret i innholdet, men mer i ... jeg tror det er veldig

viktig å snakke om design av prosessen rundt et rammeverk og. Hvem sender du det til? Hva er formålet?»

Spørsmålet over, om prosedyren rundt bruk av rammeverket ble også stilt av informanten direkte til ledelsen i organisasjonen, og i intervju med daglig leder kort tid etter, ble dette også dratt frem som en svakhet i organisasjonen de nå hadde blitt bevisst på, og daglig leder sier at: *«Det vi ikke har vært flinke nok til, det er å ha et slik felles samhandlingsplattform.»*
«Det betyr at prosjektrelevant informasjon ligger i de enkelte sine mailbokser og hvis du da er i et prosjekt, så er det mye relevant informasjon som du ikke har tilgang til fordi det ligger i en mail korrespondanse.»

Daglig leder sier videre at de på grunn av tilbakemeldingen nå hadde vært gjennom en diskusjon om nettopp prosedyren rundt bruk av maler og dokumenter, og hvor slikt skal deles for å komme til nytte for hele organisasjonen.
«Så det var en av de greiene vi diskuterte i dag, om vi er modne for å gå over i å ta i bruk teams som en samhandlingsarena i prosjektene for digital kommunikasjon. Så har ikke vi tatt endelig den beslutningen, men det heller nok mot at vi går den veien.»

Videre ser vi altså at informantens tilbakemelding ligger an til å føre til direkte endringer i hvordan rammeverket brukes i hele organisasjonen, og at organisasjonen som helhet gjør ytterligere egne endringer.

4.2 Hva er situasjonen i organisasjonen?

Funn 1 – Det har vært stor frihet i utførelse av oppgaver

På spørsmål om det tidligere har vært spesifikke, felles kriterier for hvordan prosjekter skal initieres og hvilke prosjekter man skal være med på, svarer en av informantene at det generelt ikke har eksistert, og begrunner det med at mye av det de har jobbet med tidligere, har vært nytt og ukjent for alle involverte.

«Nei, det vil jeg ikke si vi hadde veldig tydelige kriterier på. Og i begynnelsen er jo det mye fordi at det var ukjent landskap for oss alle. Dette var ting folk ikke hadde gjort før i særlig grad, og vi hadde ikke så mye erfaring med den type leveranse som vi gikk inn på, i hvert fall på de prosjektene som jeg var på, så ... nei, det vil jeg ikke si vi hadde gjort forarbeid på planer der. Det gikk seg til etter hvert.»

En annen informant kunne også fortelle at de heller ikke hadde fått noen særlig innføring i rammene for tidsbruk, ressursbruk, og lignende ved prosjektstyring da hen begynte i organisasjonen, og begrunner også dette med det faktum at mye av deres arbeid var nytt og ukjent for de fleste.

«Tidligere? Nei, og det tror jeg også handler om igjen at veldig mange av prosjektene vi satt i gang var helt nye. Så vi visste egentlig ikke hvor mye tid det kom til å kreve. Men så valgte vi å gjøre det allikevel, fordi det var så viktige ting i den verktøykassen vi skulle lage da»

Mangelen på føringer for ressursbruk og tydelig kriterier for initiering av prosjekter bekreftes også av en tredje informant, som kan fortelle at beslutningene om hvilke prosjekt man skulle sette i gang eller ta del i tidligere år ble tatt relativt uformelt mellom de ansatte i organisasjonen, og begrunner dette med at størrelsen på til sammen 3 ansatte la til rette for denne måten å jobbe på.

«Det var jo innenfor de områdene, altså temaområdene våre. Altså passe på at vi hadde en jevn fordeling mellom de. Også var det jo «over bordet», «er dette relevant?» «er dette relevant nok?» «er det ikke?». Men det var jo sånn som vi sitter og snakker nå, at jeg og tidligere kollega som jeg jobbet sammen med den gangen, satt over bordet og bare evaluerte, «skal vi gjøre det?» skal vi gjøre det?» «skal vi gjøre det?» «skal du gå dit, skal jeg gå dit? eller?» så det var jo en helt annen dynamikk i det. Også satt en annen kollega og passet på at vi hadde ... ikke brukte opp pengene før tiden.»

En av informantene forteller også at det heller ikke forelå tydelige felles kriterier for hvordan eller hva prosjektene skulle vurderes på i etterkant.

«på en måte litt den der når du snakker med folk, «lærte du noe nytt?» Eller «knyttet du noen nye kontakter?» Ikke det at jeg tallfester det, men det var sånn, det er sånn jeg på en måte baserer om det var en suksess eller ikke.»

Men informanten legger og til at denne måten å vurdere prosjektene sine på var mest for egen del.

«Men det er jo mer sånn personlig, også var det ikke min jobb å gjøre en vurdering heller, hvis det gir mening.»

Det forelå altså ingen felles system eller rutiner for prosjektstyring, og som daglig leder oppsummerer, var rutineene for prosjektstyring opp til hver enkelt.

«For prosjektstyring generelt så har det vært lite felles rutiner. Det har på en måte vært prisgitt den enkelt prosjektleder sine egne rutiner for å kalle det for det. Altså egne vaner eller preferanser.»

Ting har hittil fungert veldig bra. Det var ingen av de ansatte som var misfornøyde med de rutineene som var fra før. De var stort sett fornøyde med måten de arbeidet og styrte prosjekter på. Informanter kan fortelle at de synes denne måten å arbeide på hittil har fungert godt, og at de synes de har jobbet godt sammen som organisasjon.

«Ja de prosjektene har det vært veldig uproblematisk egentlig, for vi har jobbet godt sammen og vært veldig sånn transparente og åpne i arbeidsformen hele veien. Og lite byråkratisk ellers i organisasjonen i den perioden.»

Denne oppfattelsen deles også av andre i organisasjonen, som også legger vekt på at de har hatt en kommunikasjon som har fungert, og at det har vært tydelige på fordelingen av oppgaver

«Og vi var samsnakka, og vi visste hvem som løpte på hva. Og vi visste hva vi skulle levere i hva.»

En annen informant forteller også at denne måten å styre prosjekter på har fungert godt på individuelt nivå, og at hen ikke har opplevd usikkerhet i forbindelse med sin rolle og sine prosjekter.

«Jeg føler jeg alltid har hatt god kontroll på mine prosjekter. Det kan jeg bare si med en gang.»

Fravær av felles rutiner og rammer var det som var nødvendig for å få organisasjonen opp på beina og der den er i dag.

En av informantene uttaler at det tidligere ikke har vært et særlig behov for god prosjektstyring i organisasjonen, men at det som var viktig var å kunne utnytte det mulighetsrommet som var til stede. Organisasjonen hadde tidligere ett overordnet felles mål og et felles budsjett for å nå dette målet, og det var derfor ikke nødvendig med klare leveranser og tydelige budsjett for hvert enkelt prosjekt som bidro til å nå dette ene målet.

«Det var ikke nødvendig. For ... finansieringene våre var helt annerledes enn det de er nå. Igjen tilbake til alt til sin bruk. Da hadde vi en ramme på 2 millioner fra Innovasjon Norge til å bygge klynge. Og så hadde vi midler fra eierne våre til å bygge klynge. Og det var ikke linket direkte mot saker og ting, det var mulighetsrommet som var det viktige.»

«Intervjuer: Så det var 1 budsjett liksom?»

«Informant: Ja.»

«De første året og 2, når vi bare løp på alle muligheter, så var det jo det som var viktig for å få det oppe å stå»

Oppsummert:

Organisasjonen har tidligere ikke hatt hverken et felles verktøy eller rutiner for prosjektstyring, nettopp for å kunne være med på det som rører seg, for å bygge renommé og å få organisasjonen opp å stå. Rutiner og metodikk for prosjektstyring har tidligere vært priggitt den enkelte prosjektleder sine vaner og preferanser. Og det har fungert bra.

Organisasjonen har vokst fort, bygget seg et godt navn og blitt kjent i sin krets som en organisasjon som er aktuell, og som får ting til å skje. Som den ene informanten sier: *«Når du hadde en pott med penger og 2 galne menn som løp rundt, så var det ikke nødvendig med de strukturene.»*

Men selv om fravær av struktur har vært en god ting for de ansatte og en faktor som har hjulpet organisasjonen å vokse, ser det også ut til at fravær av struktur er noe som hindrer organisasjonen i å vokse videre. Daglig leder uttaler at mangelen på strukturer nå har begynt å skape problemer for organisasjonen, og at dette kommer til syne i mangel på samarbeid og kunnskapsdeling, og at det svekker organisasjonens oversikt over økonomi.

«Historisk sett har Innovasjonsklyngen AS hatt veldig høy personell gjennomtrekk ... og det har hatt en del konsekvenser som har skapt på en måte svekket gjennomføringskraft.»

Hen sier også at det har vært *«lite kunnskapsdeling på tvers, det har vært for lite samarbeid på tvers, sånn at en har i for liten grad fått nyttiggjort seg den bredden av kompetanse som har vært i selskapet. Det er den ene delen av svakheten og sånn som det har vært historisk. Den andre delen er at fraværet av tydelig mål, klare milepæler og gode rapporteringssystemer, gjør at det ikke har vært så god kontroll på prosjektene økonomisk sett, som det burde.»*

En av informantene deler den samme oppfattelsen av situasjonen, og er tydelig på at fravær av struktur har vært deres styrke hittil. Denne måten fungerte godt når organisasjonen var liten, når den kun hadde ett tydelig felles mål som alle ansatte skulle jobbe mot.

«Så den gangen så funka det, når vi var 2 stykker, samsnakt som fy. Fikk små og store prosjekter, og fikk ta del i ting, bygde renome, var tydelige, var ute, liksom fikk ting til å skje rundt oss.»

Men informanten er også tydelig på at etter hvert som organisasjonen nå vokser i form av flere ansatte og med forskjellige målsettinger og forskjellige avdelinger, så er det et behov for tydelige felles strukturer.

«Så så vi etter hvert som vi ble flere ansatte at vi måtte ha noe mer struktur på hva skal vi prioritere, hva skal vi ikke prioritere. Og hvordan skulle vi jobbe med det, med forprosjekt, hovedprosjekt og så videre. Og nå når vi er blitt så mange som vi er blitt, og har blitt så store og tunge som vi er blitt, og fått store EU prosjekter og andre ting, så må det helt andre strukturer på plass for å kunne levere på de tingene.»

Informanten oppsummerer det hele med at fravær av struktur var en organisasjonens styrker og suksessfaktorer tidligere, men at det vil bli deres svakhet fremover.

«Altså Innovasjonsklyngen AS hadde ikke vært det det er i dag, hvis vi ikke hadde løpt på mulighetsrommene, men Innovasjonsklyngen AS blir heller ingenting i fremtiden hvis vi ikke har struktur på de tingene som vi gjør.»

Funn 2: De ansatte ser en verdi i å få på plass et felles rammeverk og mer struktur, for å fungere bedre sammen

En av informantene kan fortelle at hen er positiv til at prosjektstyringen nå skal bli satt mer i system, og legger også til at det viktigste for vedkommende sin del er at organisasjonen klarer å beholde sin evne til innovasjonstenking.

«Men som sagt, veldig positiv til at det blir et system, så lenge vi klarer å ivareta den innovasjonstenkings-evnen vår og. Det er det viktigste for min del»

En annen informant er veldig tydelig på at hen ser en verdi i å innføre et felles rammeverk for prosjektstyring i organisasjonen, og trekker frem at det er spesielt viktig nå som organisasjon vokser til å bli flere ansatte, at prosjektene vokser og involverer større summer, fordi det gjør at det også krever et høyere nivå av struktur og orden i organisasjonen.

«Det er kjempenødvendig. Og spesielt hvis vi skal fortsette å vokse. Både i antall ansatte, og typer prosjekter, og store summer og de tingene der, så må vi ha en helt annen orden i sysakene.»

En informant legger også til at hen tror det å innføre mer struktur vil bidra til å gjøre organisasjonen mer stabil, og dermed også bedre rustet til å håndtere uforutsette hendelser og muligheter som oppstår på kort tid.

«Jeg er helt enig i at ting burde struktureres opp. Og jeg har veldig troa på at det kan hjelpe både for eksempel innovasjon, men også bare det med å håndtere det uforutsette. Håndtere det nye på en måte prosjekter eller eventer som kommer inn fra siden, fordi det har man har rundt er på en måte så strukturert og stabilt da.»

4.3 Hvem har vært med i oversettelsen og utformingen?

Hvem er oversetterne?

Bernt, en av de ansatte i organisasjonen og del av ledergruppen, har vært en av pådriverne for det nye rammeverket. På spørsmål om hvor godt kjent hen er med begrunnelsen for hvorfor de nå har valgt å ta i innføre Innovasjon Norge sin PLP som rammeverk for prosjektstyring i organisasjonen, kommer det frem at hen er en av pådriverne for nettopp denne prosessen.

«Relativt, for jeg har vært med å satt begrunnelsen for det. Jeg er en av pådriverne for å mer struktur»,

På spørsmål om denne informanten har vært med på å utforme rammeverket, kommer det også frem at det er informanten, daglig leder og senior prosjektleder som sammen har utformet det nye rammeverket, og tatt avgjørelser på hva som er nødvendig og hva som kan utelates fra Innovasjon Norge sin PLP når rammeverket skal tas i bruk i deres organisasjon.

Informant: Ja. Så time etter time etter time sammen med daglig leder og senior prosjektleder, og «sånn, ikke sånn» og «det og det». Det er jo en grunn til at PLP er valgt.

Intervjuer: Ja. Er det liksom ledergruppa som har vært med ...

Informant: Ja.»

Hvem er personene som har oversatt rammeverket?

Personene som sammen har gjennomført oversettelsen av Innovasjon Norge sin PLP til organisasjonen er oppsummert i tabellen nedenfor.

Tabell 1. Oversetterne

Navn	Bernt	Roar	Arne
Rolle	Klyngeleder	CEO/ daglig leder	Senior prosjektleder og tematisk mobilitet i klyngen
Tid i organisasjonen	Siden sommeren 2019 – nesten 4 år	2 år	Siden høsten 2022 - under 1 år
Del av ledergruppe?	Ja	Ja	Har innpass nå, på grunn av denne prosessen

Andre relevante kvalifikasjoner

Under intervju med to av informantene kom det også frem andre kvalifikasjoner de besitter, som jeg mener er relevante for å få en bedre forståelse av oversettelsen.

Bernt sine andre relevant kvalifikasjoner:

«jeg er jo en av de eldst ansatte her i butikken, det er meg og kollega, alle de andre har jo aldri opplevd de første (årene), de har bare opplevd det de anser som rot og kaos, men det er en grunn til at det var som det var»

Arne/ Senior prosjektleder sine andre relevante kvalifikasjoner:

«vært CFO og COO på konsernledernivå i større konsern i mange år.» «Har sittet i prosjekter, vært prosjektleder, og prosjekteier på konsernnivå»

4.4 Hvordan har implementeringen foregått?

Funn 3 – «Implementeringsprosessen er ikke veldig oppe i dagen, på agendaen»

På spørsmål om det er noe de savner i det nye rammeverket, svarer en informant at en heller savner et større engasjement rundt selve implementeringen av rammeverket, og at hen ikke merker noe særlig til at implementeringen pågår.

«Så savner jeg egentlig at det er mer opp i dagen hvis det er noe som skal ... Hvis vi er i implementering nå, så føles det ikke som om vi er det. Det er ikke veldig sånn på agendaen føler jeg.»

Informanten legger også til at selv om hen kun har vært ansatt i organisasjonen i 3 uker, så føler hen at hen er like godt oppdatert på bruken av det nye rammeverket som resten av de ansatte, som har vært en del av prosessen i 2-3 måneder.

«selv om jeg akkurat har starta så er ikke jeg, så tror jeg at jeg har fått det like mye som andre da, for å si det sånn. Jeg er ikke bakpå.... jeg tror absolutt vi har en vei å gå.»

En annen informant har en lignende opplevelse av implementeringsprosessen, og sier at det er selve endringsprosessen hen reagerer mest på. Informanten føler seg ikke informert og involvert i den endringen og den omstruktureringen som pågår, og legger til at det er utfordrende å være med på endring når en ikke er oppdatert på det som skjer.

«litt av det å se på her, er jo på en måte den endringsprosessen, det er jo den jeg på en måte har sittet og reagert litt på. Det at de ønsker å faktisk omstrukturere hele organisasjonen ved å innføre det her. Og det, jeg har forståelse for det, men det er litt vanskelig for meg å være ombord og enig, når jeg ikke vet hva som skjer.»

De ansatte savner trygge rammer for endringen, og opplever å stå alene i prosessen.

Denne implementeringen og endringen har blitt introdusert som noe organisasjonen skal gjøre i tillegg til daglig drift. Men det ser ut til at alle heller prioriterer å jobbe med forefallende arbeid fremfor å ta i bruk deler fra det nye rammeverket, og ta del i implementeringen. De ansatte lar også være å henvende seg til andre for spørsmål, fordi man har inntrykk av at de er for opptatt til å kunne ta seg tid til dette. De ansatte vet at de egentlig skal bruke det, men gjør det ikke.

«Og da er det ingen som har fulgt opp meg i hvordan man gjør det. Også føler du at alle rundt deg er kjempe busy, så vil man ikke plage de, så da bare lar jeg være å gjøre de i stedet. Og det er jo sånn ... ja det er jo helt greit for min del, men da får jo ikke de til de endringene som de gjerne ønsker å oppnå.»

Det er en tydelig forskjell i hvordan de som er en del av ledergruppen, og resten av de ansatte opplever en tydelig strategi i implementeringsprosessen.

I tabell 2 kan vi se at 2 av 3 i ledergruppen opplever at de ansvarlige for implementeringsprosessen har en strategi for selve implementeringsprosessen, mens 2 av 3 av de ansatte utenfor ledergruppen ikke opplever en tydelig strategi for implementeringsprosessen.

Tabell 2. Sammenligning av svar på spørsmålet «*Opplever du at de ansvarlige for implementeringa her har en strategi for selve implementeringsprosessen?*»

Del av ledergruppe	Del av ledergrupp e	Del av ledergrupp e	Ikke del av ledergruppe	Ikke del av ledergrupp e	Ikke del av ledergrupp e
Jada. Vi har en god og tett dialog i forhold til det som er formålet med det, så det har jeg et godt bilde av, og vi har jevnlig møter på, på en måte det praktiske, i forhold til gjennomføringsdelen av det.	Har vært det så langt.	Ikke som jeg er kjent med.	Sånn jeg kjenner senior prosjektleder , så regner jeg med at hen har en strategi. Men den kommer ikke så tydelig frem.	Nei, absolutt ikke.	Det kan ... jeg har jo inntrykk av at de har det

Funn 5 – Opplæring og oppfølging

Det har blitt bestemt og informert om fra ledelsen sin side at det skal implementeres et nytt rammeverk og mer struktur, men det har vært veldig lite oppfølging og arbeid for det. Det kan virke som om senior prosjektleder og ledergruppen har utarbeidet et nytt rammeverk, men at ansvaret for å implementere det ligger på de ansatte selv.

På spørsmål om de ansatte har fått opplæring i bruken av det nye rammeverket, svarer en av informantene at de kun har fått en presentasjon av det nye rammeverket en gang, og at hen gjerne kunne tenkt seg en skriftlig gjennomgang av hvordan det skal tas i bruk.

«Nei vi har gått gjennom det på en presentasjon. Altså en presentasjon en gang. Ehm. Så jeg synes vel kanskje vi ... jeg ville gjerne hatt det kanskje litt mer skriftlig. Hvis ikke det allerede finnes, og jeg ikke har fått ... vet det. Ja. Men en sånn oppskrift da.»

En annen informant forteller også at de har blitt presentert det nye rammeverket i en workshop, og at de har blitt fortalt hvor de finner det.

«Vi har hatt en workshop, der vi ble presentert for det nye rammeverket, og at det ligger ute, og at vi skal ta det i bruk»

Men informanten legger også til at hen ikke anser dette som god nok opplæring, og begrunner dette med at ikke bare rammeverket og dokumentene i det er nytt for informanten, men at

også prosjektstyring generelt er nytt for informanten, og at opplæringen derfor bør tilpasses de ansattes nivå.

«Men jeg vil personlig ikke si jeg har fått tilstrekkelig opplæring i det. Og det kan godt hende at det er noe jeg føler fordi jeg ikke har jobbet med prosjektstyring før, men jeg har ikke jobbet med prosjektstyring før, så jeg trenger opplæring.»

De ansatte savner opplæring. Informanten forteller også at en ikke er fornøyd med at de ansatte selv må oppsøke og ta i bruk det nye rammeverket på et eget initiativ, fordi det er verktøy og dokumenter som er helt ukjent for informanten. Informanten forteller også at hen er positiv til rammeverket og de effektene man kan oppnå med å ta det i bruk, men for at det nye rammeverket skal kunne ha en verdi og være til hjelp for de ansatte, så er det også avgjørende at de får tilstrekkelig med opplæring i bruken av det nye rammeverket.

«Problemet er sånn at du kan ta i bruk det du vil, men du har aldri blitt vist det, da vil jeg jo ikke bruke det. Jeg kjenner det ikke, jeg vet ikke verdien av hvert enkelt ... hjelpemiddel. Så det er litt sånn, det synes jeg er positivt, men jeg tror fortsatt, det kreves jo at vi blir gitt opplæring for å kunne ta i bruk det som eventuelt egentlig kunne hjulpet oss.»

De ansatte som sitter i ledergruppen, og har vært en del av utformingen har derimot motsigende oppfatninger av hvordan introduksjonen og opplæringen i det nye rammeverket har foregått. En informant fra ledergruppen forteller at de har hatt flere gjennomganger av det nye rammeverket

«Det har blitt kjørt samlinger, felles samlinger for alle ansatte ved flere anledninger, der vi har gått gjennom rammeverk og malverk og selve mal ... malene som ligger til grunn.»

En annen informant fra ledergruppen forteller også at de har ved flere anledninger gått gjennom det nye rammeverket, men legger også til at det heller ikke er så avansert at det er nødvendig å sette av egen tid for opplæring i bruken av det. Informanten mener heller det er viktig at ledelsen og de ansatte må bli flinkere til å minne hverandre på å ta i bruk dokumentene fra det nye rammeverket, slik at de gradvis får en bevissthet rundt bruken av det nye rammeverket.

«Vi har jo gått gjennom flere ganger i allmøter og forskjellig, men det har jo ikke vært noen egne kurs i ... Og så avansert er det ikke, at vi trenger å sette av egen opplæring. Det har med bevisstheten og gjøre, og så må vi få ting på plass. Og så må vi bare tvinge folk til å bli sånn «god ide, men har du fylt ut skjema?» og så tar vi det litt som det kommer.»

Det er uklart for de ansatte hvem som har ansvar for oppfølging, om det er den enkelte eller om det er ledelsen. Uansett føler en av informantene at det ikke noe press eller grunn til å sette seg inn i det, ettersom det hverken etterspørres av ledelsen, eller fører til noen konsekvenser når de ikke har brukt det nye rammeverket.

«... men så vet jeg ikke på en måte sånn, i begynnelsen så var det snakk om at først så, så har du et veldig grovt prosjektmandat, men så er det et mer utfyllende prosjektmandat senere. ER det et krav? Vet ikke. Må jeg gjøre det nå? Null ide. Men det er jo det, jeg vet jo ikke, jeg forventer at de følger opp da hvis jeg må gjøre det. Fordi, i dont know på en måte. Og hvis jeg ikke gjør det, hva er konsekvensen? Hvis de ikke sier i fra, og jeg ikke får noen konsekvenser, da lar jeg jo være å gjøre det. Det er jo stress, det krever jo tid liksom.»

Funn 14 – Implementeringen er ikke tilstrekkelig kommunisert ut

De ansatte savner ting som allerede er en del av det nye rammeverket, som blant annet en forretningsutviklingsfase, der en har frihet til å utforske mulighetene for prosjekt, før man må begynne å dokumentere som om det er et prosjekt.

«Jeg tenker at som en innovasjonsklynge så skal du og se muligheten for å dra i gang prosjekter som ikke kommer som en bestilling, og som ikke er helt A4, som ikke har en helt tydelig nødvendigvis leveranse heller i seg når du starter prosjektet. Så vi trenger å ha et program for prosjektgjennomføring, men du trenger og å ha en viss åpning for at du kan, holdt på å si, forfølge en ide om at dette kunne bli et spennende prosjekt, eller forfølge samtaler med samarbeidspartnere som kan munne ut i noe nytt. Og hvis ikke du har en åpning for det, hvis på en måte systemet kverker eller kveler det initiativet og den kreativiteten så er vi på ville veier.»

Dette er også noe senior prosjektleder har tatt høyde for i utformingen av det nye rammeverket, og har uttalt at: *«vi har jo to hovedfaser. Det er jo og en endring fra Innovasjon Norge. Vi har gått ned til to hovedprosjektfasen ... forstudie og forprosjekt, og hovedprosjekt. Altså slått sammen det første til ett. Og vi har ... og vi stiller ikke krav til ... vi stiller ikke krav til, kall det de for ... forretningsutviklingsfasen for å si det sånn, for dokumentasjon. Vi tillatter organisasjon til å ha, kall det en «grace-period» før vi ber om at de skal tenke prosjekt, med andre ord forretningsutviklingsfasen.»*

Det er også noen punkter som de ansatte spesifikt etterspør informasjon rundt, og trekker frem som noe veldig utydelig, som ledergruppen har trukket frem som noe «*Senior prosjektleder i sin rolle vært ganske tydelig på.*» Det kommer tydelig frem for ledergruppen, som har vært en del av denne prosessen fra starten av, og i utformingen av det nye rammeverket, men det kommer ikke tydelig frem for resten. Disse to uttalelsene er ganske motstridige

De ansatte ønsker å være en del av utformingen av det nye rammeverket

«Også er det litt sånn. I den workshopen da, så ble vi presentert et rammeverk. Også er det sånn «ja, her er basically et ferdig rammeverk, kom med tilbakemelding.» Også blir jeg litt sånn «okei, men da har jo ikke vi vært med å utforma det». Da føler jeg litt sånn, det kan ligne litt på sånn falsk involvering. For de er sånn «ja vi spurte jo om deres mening», også er det nok ikke det som er intensjonen, men det føles litt sånn ut når du står der, og på en måte hen står og forsvarer et rammeverk, og vi bare ... For det er det jeg føler at nå så at på ett tidspunkt skal vi gi tilbakemeldinger på hva vi synes om det. Og i det neste tidspunktet så skal vi bare ta det i bruk. Det mangler på en måte et nivå her imellom.»

Daglig leder mener derimot at den prosessen de ansatte er i nå, med å ta i bruk og komme med tilbakemeldinger på rammeverket, er selve utformingen.

«Ja altså ... plattformen ... det har det grunnlaget det skal ha, for å bli et godt rammeverk. Også er vi nok ikke ... hvis du spør oss igjen om et år, så vil jeg tro måten vi bruker malene på, og de konkrete malene vi bruker som verktøy kommer nok til å være litt annerledes enn det den er nå. Men det har og senior prosjektleder i sin rolle vært ganske tydelig på.»

«Så nå ligger det et malverk i bunn, og så begynner vi å bruke det og høster en del erfaringer med det, og så har vi ganske sånn lav prestisje på at vi tilpasser oss hvis det viser seg at det er nødvendig, hvis det er noen verktøy vi mangler. Så må vi tilføre det, hvis det er noe som er overflødig kan vi ta det vekk.»

Alle ansatte virker å være enig i at malene i rammeverket er for omfattende, og reagerer på at det skal brukes til punkt og prikke. Men det er også uttalelsen fra senior prosjektleder, nettopp at de ikke skal brukes til punkt og prikke, men brukes etter behov. De er omfattende fordi de også skal kunne brukes på store prosjekter, og alle deler av rammeverket trenger ikke brukes på små prosjekter.

Senior prosjektleders uttalte mål med dette prosjektet er ikke at de skal fylle ut malene til punkt og prikke, men å bygge en kultur med bevissthet rundt malene og punktene som inngår i prosjektstyring, som budsjett, interessenter, risiko osv.

«Nei. Nei, altså jeg hadde en gjennomgang med senior prosjektleder i tidligfase og min vurdering på det tidspunktet var at jeg ser at dette er dekkenes. Hvis noe så er det om mulig for omfattende, at det kanskje skal forenkles. At en må heller etter hvert se på om en klarer å redusere antall maldokumenter og kanskje sitte igjen med færre.»

De ansatte vil bli fulgt opp og gitt opplæring, og senior prosjektleder vil følge de opp og gi opplæring, men begge vil at den andre parten skal ta initiativet. Ingen har satt seg ned med informanten:

«Ingen har satt seg ned med meg og vært sånn «skal vi prøve å fylle det ut?». De har bare sagt «det ligger i denne teams mappa, bruk det». Også kan det jo godt hende det er intuitivt, men det er noe med å gå inn i det ukjente helt alene.»

og ingen har tatt kontakt med senior prosjektleder for gjennomgang: *«Og senior prosjektleder som da har ansvar for ... fagansvaret for det, er veldig tydelig på at hen er tilgjengelig for alle når de måtte trenge guiding eller svar på konkrete spørsmål.»*

Senior prosjektleder har også uttalt at: *«Og da er det, det er som jeg har sagt, og det er litt sant og, som du kan observere, det at det er ingen som kommer til meg og ber om hjelp ... så selv om de vet at det sitter en der med betydelig prosjektledererfaring og prosjektkompetanse så, så har de ikke ... de kommer ikke for å si det sånn. Og det har med kulturen og gjøre i organisasjonen og det. Jeg tenker at vi, vi er jo en sånn innovasjonsklynge, og vi skal jo liksom være innovative og ha innovative prosesser og sånn. Men vi er ikke flinke nok internt, til å gjøre det enda. Synes jeg.»*

Funn 12 – Implementeringsprosessen skaper engasjement hos de ansatte

Denne implementeringsprosessen er en del av organisasjonens arbeid med å bygge en bedre struktur-kultur i organisasjonen. En av de uttalte målene til senior prosjektleder er at de ansatte får et mer bevisst forhold til alle aspektene som inngår i et prosjekt.

«Så her er det snakk om å ... å pushe organisasjonen i en retning mot mer struktur, og ... og kvalitet i prosjektledelse, men samtidig at du opprettholder fleksibiliteten for å få gjennomføring for å si det sånn.» «Det viktige for meg er at folk får en forståelse for ...

innholdet i malene og at de viktigste elementene av prosjektledelse, at de blir ... at vi begynner å ivareta de for å si det sånn.»

Implementeringen har blant annet ført til diskusjoner om felles samhandlingsplattform. Det er den typen engasjement og bevissthet de ønsket å fremprovosere med den prosessen her, så det er et tegn på at de er på rett spor.

«Men det med at det ligger i teams, du må downloade det, skrive inn i Word, sende det på mail ... Så det er noe rundt hele bruken av den, som jeg tenker kunne vært mye mer optimalisert ... og det har jeg allerede diskutert med senior prosjektleder.»

«Men jeg tenker det er store muligheter for å forbedre selve verktøyet, eller malen da, ved å bruke eventuelt innebygde programmer i teams.»

«her er det jo veldig mange del-dokumenter du må åpne, i rammeverket. Men selvfølgelig, kunne du slått de sammen hadde det jo allerede virket litt mer enklere egentlig, å forholde seg til.»

Det har også blitt uttalt at de nå er inne i en prosess med å høste erfaringer, og så skal gjøre videre justeringer deretter. Engasjementet til informanten overførte raskt til diskusjoner, og dette engasjementet er akkurat det som ønskes for at det skal bli en suksess i fremtiden.

«Nå høster vi erfaringer, med den måten å jobbe på. Også kjører vi det litt til og så evaluerer vi og så ser vi hvilke endringer det er grunnlag for å gjøre.»

«Senest i dag så hadde vi en diskusjon om hvordan organisasjon skal jobbe med digitale plattformer, for eksempel med teams som plattform. Og et samhandlingsverktøy mer enn et lagringssted, sånn som det er i dag»

4.5 Hvilke utfordringer kommer til syne under implementeringsprosessen?

Funn 7 – Det nye rammeverket er ikke fleksibelt nok til å kunne fungere for hele organisasjonen

En informant trekker frem at det er stor forskjell på prosjektene organisasjonen jobber med, og at det burde være tilpassede maler for prosjekter av forskjellig størrelse:

«Men vi gjør jo prosjekter av veldig ulik størrelse da. Så hvis du ser på en måte på det, de to prosjektmandatene jeg sendte inn forrige uke. Det ene er for et event på 2-3 timer i Oslo. Det

er et veldig lite prosjekt, som krever kanskje et litt enklere rammeverk. Og så har du på andre siden, så har du på en måte store testprogrammer som går over mange måneder.»

Informanten legger også til at det for et lite prosjekt er demotiverende og tidkrevende å måtte tilpasse og fylle ut et prosjektmandat, som også skal fungere på et større prosjekt.

«det er litt demotiverende hvis du skal gjøre et litt lite prosjekt, og så må du bruke mye tid på å på en måte tilpasse den malen, og det skal jo ikke være poenget på en måte. Så det tenker jeg jo liksom kanskje er et godt spørsmål, hvordan man får til det da. Jeg har ikke noen gode svar, men ja.»

En annen informant kan også fortelle at hen synes det kan bli utfordrende å ha et felles rammeverk som skal dekke alle de forskjellige størrelsene av prosjekter

«Altså jeg er enig i det hen ønsker å prøve å implementere. Det er bare at jeg jeg tror dessverre ikke at det er så sort-hvitt med tanke på ... for hen vil jo lage, sånn som jeg forstår det, en ... hen vil lage et felles system, som skal fungere på alt. Og jeg klarer ikke å skjønne hvordan et sånn type system skal kunne fungere like godt på et EU-prosjekt som på et lite event her på bygget.»

Informanten er i tillegg redd for at det å fylle ut dokumenter vil kunne komme til å kreve mye tid av de ansatte, som allerede er en knapp ressurs.

På spørsmål om informanten ser noe verdi i å ta i bruk det nye rammeverket, svarer hen at:

«hvis det blir mer stress å gjøre det enn å faktisk gjennomføre nesten det man skal, hvis det er en liten ting, så blir det jo bare en ekstra belastning, når vi allerede har dårlig tid.»

En tredje informant er av den samme oppfatningen om det nye rammeverket, og peker også på at flere av deres prosjekter ikke er så store som rammeverket er tilpasset for.

«Men så prøvde jeg å åpne den prosjektplanen, og den ble veldig detaljert og tung med første øyekast, men nå har jeg ikke prøvd å bruke den. Men i og med at det var et veldig lite prosjekt jeg skulle planlegge, så virket det for avansert rett og slett.»

Informanten legger også til at flere av deres prosjekter består av mange arrangement av liten størrelse, og at rammeverket ikke tar høyde for dette.

«Jeg synes det virker umiddelbart som om det er for komplekst, eller for detaljert kanskje, eller for grundig. Men det vil jo ... nettopp fordi at en del av de prosjektene vi driver med er jo

på en måte et arrangement eller en workshop-dag eller ... det er veldig sånn korte små prosjekter.»

Funn 9 – Bekymringer for at det nye rammeverket ikke tar høyde for innovasjon og utforskning og samarbeid

En informant uttaler at *«Det spacet vi jobber i, og det vi holder på med, det er ikke gjort så mange ganger før»*, og forteller at innenfor innovasjonsbransjen som organisasjonen jobber i, og med de kundene og markedet de jobber mot, så jobber de ofte med helt nye typer prosjekter, faktorer og mennesker, som kan gjøre det vanskelig å komme med anslag på timer og ressurser i forkant. *«Fordi veldig mange av de prosjektene jeg har vært på har vært laget der og da, og det er første gang vi gjør det. Og da er det ikke så lett å alltid vite hva som funker og ikke funker, men at man kan teste litt og prøve å ta en vurdering i etterkant på hva som funka, og hva som ikke funka.»*

En annen informant peker også på nettopp mulighetsrommet, og det å kunne være i stand til å bli med på nye muligheter og det å se løsninger som en av organisasjonens viktigste suksesskriterier. *«Men det mulighetsrommet som ligger der hele veien, det må vi fortsette å drive frem, for det er jo derfor folk kommer til oss. Fordi vi er over normalt påskrudde i forhold til å få gjennomført og få ting til å fly, og få finansiert ting og ...»*

«og det er jo det jeg er mest redd for i prosessen her, det er at vi mister initiativ-biten på veien. Noe av det kule med å jobbe i denne organisasjonen, og noe av det kule med det vi holder på med er at alt er mulig. Og vi må ikke miste den «alt er mulig», du må bare finne ut «alt er mulig med riktig finansiering, og hvor finner vi den?»

En tredje informant legger også trykk på det at både vilje og evne til initiativ og innovasjon er noe en må ta vare på i organisasjonen.

«vi må passe oss så vi ikke blir for rigide at du kveler initiativet og innovasjons ... både viljen og evnen. Hvis vi glemmer av syne at vi er en innovasjonsklynge, og istedenfor blir en sånn rigid prosjektgjennomføringsmaskin, så svarer vi ikke på oppdraget vårt, og klarer ikke å levere på strategien.»

En fjerde informant peker også på at en må ta hensyn etter kreativitet i jaget etter struktur. *«Også er det en vanskelig balanse på ... og liksom hvor går balansen mellom struktur og å drepe kreativitet.»*

Det blir for stort fokus på ressurs og penger. En av informantene reagerer også på hvor stort fokuset det nye rammeverket har på penger og ressurser, og mener at dette drar fokuset vekk fra andre ting som er viktigere for organisasjonen.

«vi løper ikke så veldig mye risiko egentlig i denne organisasjonen, på tingene vi gjør, for som regel så er tingene vi gjør ikke så veldig kostbare.»

«jeg skulle ønske at når vi tok i bruk et sånt rammeverk at det la mer opp til ... kreativitet kanskje, det å tenke bærekraft, det å tenke på medlemmene, altså på en måte at det handlet mer om ... på en måte oss og rollen vi vil ta, enn sånn ressurs og penger hele tiden, for det blir så bastant da, det blir så hardt liksom, når vi skal jobbe ... jobbe som vi gjør da, og være liksom så goodwill og «not for profit» og innovasjon og hei og hopp liksom. Så blir det litt sånn ... jeg føler jo, iblant så føler jeg at liksom det blir veldig, det blir som om jeg skulle hatt et prosjekt i Aker solutions. Det er litt sånn ... Ja det er litt rart kanskje»

Den samme informanten trekker også frem at nettopp fokuset på ressurser og penger gjør det vanskelig de ansatte å inkludere sine kollegaer, eller trekke på hverandre på tvers av avdelinger, fordi det går på bekostning av budsjettene deres.

«så det å jobbe prosjektbasert sånn som vi gjør med egne budsjetter til hvert prosjekt, kan iblant være veldig slitsomt, for det gjør at det er vanskelig å trekke på kollegaene sine når man trenger hjelp fordi at man ikke ... man er redd for å bruke for mye på budsjettet sitt, «overspende» på budsjett. Og det er egentlig et ganske stort problem vi har mener jeg, i organisasjonen nå. Fordi man er så redd for å gå på budsjett, og så trenger man kanskje hjelp, men jeg tør ikke bruke timene til kollega fordi jeg vet ikke om budsjettet mitt har råd til det.»

«Intervjuer: Nei. Men er det noe du føler blir vanskeligere med det nye rammeverket? Eller er det noen som var vanskelig med det forrige rammeverket?»

«Informant: jeg synes det er vanskeligere, jeg synes det er vanskeligere nå, fordi tidligere følte jeg det ikke var så ... tidligere følte ikke jeg vi var så opptatte av å knytte på en måte ressurser til hvert enkelt prosjekt. Altså vi hadde jo de prosjektpostene fortsatt. Budsjettet så relativt likt ut, men jeg følte vi var flinkere på å kanskje tørre å trekke litt mellom avdelingene for eksempel, på budsjett at jeg dekket gjennom en avdeling, også tok kollega noe på en annen avdeling og litt sånn da. Men nå er det veldig sånn bastant på hvilke poster som hører til hvor»

Flere av informantene er også skeptiske til hvordan informasjonsflyten blir med det nye rammeverket.

En av informantene peker på at det å planlegge hvert prosjekt hver for seg kan legge begrensinger på kunnskapsdelingen i organisasjonen

«det jeg ikke har sett til nå er den der ... det at du på en måte planlegger ut fra en helhet. Til nå har jeg bare sett det prosjektplanleggingsverktøy der du planlegger prosjekt for prosjekt. Men hvordan bygge en bro mellom den informasjonen, det vet jeg ikke om dette rammeverket har med seg. Men det bør en jo ha med seg. Ja.»

Informanten sier også at denne måten, med å planlegge prosjekt for prosjekt kan gjøre at en mister blikket av det store bildet i organisasjonen

«Og her savner jeg vel litt å se et bilde av den helheten. Det er ikke pr i dag et bilde som viser, for eksempel om alle i organisasjonen har nok å gjøre det neste halvåret, eller om vi har rom til å ta inn flere prosjekter, for eksempel.»

En annen informant peker også på at det utfylte prosjektmandatet ikke blir distribuert til alle ansatte, og at organisasjonen som en helhet derfor ikke blir oppdatert på de forskjellige prosjektene.

«Også gjør det jo at kanskje 1 liten gruppe er oppdatert. Men for eksempel så går jo ikke det prosjektmandatet til alle. Så da er jo ikke organisasjonen som en helhet oppdatert på hva som skjer. Så jeg er jo litt sånn ... Okei hvis man først skal gjøre det på den måten, burde det gå bare til alle da?»

5 Drøfting

I dette kapitlet vil jeg drøfte noen av de mest interessante funnene opp mot translasjonsteori og Kotters 8 stegs-modell.

5.1 Hvordan har oversettelsen foregått? Og hvordan passer det med Røviks teorier?

I denne første delen vil jeg hovedsakelig drøfte funn fra dokumentanalysen, men jeg vil også dra inn enkelte funn fra intervjuene. Dette vil brukes for å drøfte hvordan oversettelsen har foregått fra Innovasjon Norge sin PLP til Innovasjonsklyngen, opp mot translasjonsteorien.

«Påstanden er at sannsynligheten for å lykkes med overføring av organisasjonsideer mellom ulike kontekster øker dersom man i organisasjoner blir bedre oversettere og dermed er i stand til å lage bedre oversettelser.» (Røvik, 2007, s. 319)

Hvem er oversetterne?

Som vi kan se i tabell 1 og funnet om oversetterne, er det nye rammeverket utformet og kontekstualisert av til sammen 3 stykker. Senior prosjektleder har vært ansvarlig for utformingen av det nye rammeverket. Bernt har vært involvert i hele utformingen, og har vært med på å bestemme hva som skal med i det nye rammeverket, og hva man ikke har behov for. Daglig leder har også vært med på utformingen, og har godkjent det oversatte rammeverket.

Om translatørene

Ettersom denne oversettelsen ikke har foregått av en enkelt person, men i praksis har blitt oversatt i et samarbeid mellom 3 personer, vil jeg vurdere oversetternes samlede translatørkompetanse.

Kunnskap

Senior prosjektleder har jobbet i organisasjonen som praksisen skal oversettes til i litt over et halvt år. Hen har også lang erfaring fra høye lederstillinger i større konsern, i tillegg til lang erfaring med prosjektstyring, både som prosjektleder og prosjekteier.

Senior prosjektleder bidrar med kunnskap om konteksten det skal oversettes til, og kunnskap om praksisen som skal oversettes. Selv om senior prosjektleder ikke nødvendigvis har grundig og lang førstehåndskunnskap om konteksten det skal oversettes til, Innovasjonsklyngen AS, eller om konteksten det skal oversettes fra, Innovasjon Norge, har hen en lang erfaring med denne typen verktøy og rammeverk. Vi kan derfor si at hen også har en relevant sorterings- og konfigurasjonskompetanse om prosjektstyring generelt, i form av lang erfaring og inngående kunnskap om elementene som inngår i prosjektstyring og rammeverk for prosjektledelse, selv om dette er opparbeidet gjennom andre organisasjoner og kontekster (Røvik, 2007, s. 329).

Bernt har også vært med på kontekstualiseringen av det nye rammeverket her, og er den personen som har jobbet lengst i organisasjonen. Hen har jobbet mye med Innovasjon Norge

der praksisen de skal oversette kommer fra, og har jobbet med prosjekter og aktører som bruker Innovasjon Norge sin PLP. Bernt er for tiden leder av en av avdelingene i organisasjonen, men har vært en del av organisasjonen siden de bare var 3 ansatte, hvor hen jobbet mye med både store og små prosjekt. Bernt har med andre ord en god kunnskap om konteksten det oversettes fra, og en svært god kunnskap om konteksten det oversettes til. Bernt har også vært ansatt i organisasjonen siden de kun var 3 stykker, og er også den personen som har vært lengst ansatt i organisasjonen. Bernt kjenner derfor godt til organisasjonens reformhistorie, og har en god sorteringskompetanse som gjør at hen vet hva Innovasjonssklyngen AS har bruk for og ikke. Hen har og en god konfigurasjonskompetanse som gjør hen i stand til å vite hvordan nye praksiser vil passe med de eksisterende praksisene, og eventuelt hvordan de må tilpasses for å kunne fungere sammen (Røvik, 2007, s. 328–329).

Daglig leder har vært en del av organisasjonen i 2 år, og bidrar inn med en god oversikt over organisasjonens helhetlige og strategiske bilde. Hen bidrar også med myndighet som øverste leder.

Samlet har de kunnskap om konteksten det skal oversettes fra gjennom samarbeid Innovasjon Norge og klyngemedlemmer som også bruker dette rammeverket. De har inngående kunnskap om konteksten det skal oversettes til, og de har inngående kunnskap om typen praksis som skal oversettes.

Modig og kreativ

Oversetterens evne til å kombinere hensynet til det som skal overføres og oversettes, og den konteksten det kommer fra, på en måte som gjør at det gir mening og kan brukes i en ny kontekst, er kanskje det som er vanskeligst å si noe om (Røvik, 2007, s. 330). I dette tilfellet er de varierende bakgrunnene til de tre oversetterne en god forutsetning for å kunne ivareta organisasjonens forskjellige synspunkt og hensyn. Bernt med bakgrunn i organisasjonens tidlige år og varierte prosjekt legger et godt grunnlag for å ivareta de ansattes hensyn til brukervennlighet og eksisterende rutiner. Senior prosjektleders varierte og lange erfaring som prosjektleder og prosjekteier gir et godt grunnlag for å hensynta deres bekymringer og metodikk. Daglig leders perspektiv på hva man har behov for av dokumentasjon og rapportering sikrer at delene i rammeverket også gir mening for de som skal motta og kontrollere de innsendte dokumenter fra rammeverket. På grunn av dette kan vi si at oversetterne har alle forutsetninger for å gjengi meningen og innholdet i Innovasjon Norge sin

PLP, på en måte som gjør at det gir mening for alle som skal bruke det i Innovasjonsklyngen AS (Røvik, 2007, s. 329–330).

Oversetteren som språksetter vurderes ikke som særlig nødvendig i dette tilfellet, ettersom praksisen som søkes oversatt er allerede skrevet på samme språk, som i dette tilfellet er innovasjonsbransjen. Begrepene er de samme, og de vesentlige forutsetningene for praksisens suksess kan vi slå fast at er språksatt fra praksis til ord, med tanke på at praksisen allerede er allmenngjort (Røvik, 2007, s. 330).

Tålmodighet

Senior prosjektleder arbeider også med andre oppgaver i organisasjonen, og oppholder seg daglig i organisasjonen. Det samme gjelder for de 2 resterende oversetterne. Dette gjør at de har gode forutsetninger for å legge til rette for at praksisen får overleve og spre seg ut i organisasjonen, fordi de har muligheten til å legge til rette for formålsrettet prat om praksisen som skal oversettes. På denne måten får organisasjonen og de ansatte tatt i bruk og slipt praksisen mot deres eksisterende arbeidsmåter, og tilpasset den sammen med oversetterne, slik at den til slutt blir formet inn som en del av organisasjonen (Røvik, 2007, s. 333–334)

Styrke

Kyndighet, myndighet og deres evne til å håndtere motstand.

Oversetternes kyndighet ligger hovedsakelig hos den ansatte Bernt. Bernt er en av de lengst ansatte i organisasjonen, og besitter en unik og detaljert kunnskap om organisasjonen og dens kontekst, som fortalt over.

Oversetternes myndighet ligger til en viss grad også hos Bernt og hans kunnskap og kyndighet i organisasjonen. Men den ligger og hos senior prosjektleder og hans kunnskap om prosjektstyring, og kanskje aller viktigst hos daglig leder, med den høyeste posisjonen av makt i organisasjonen.

Mens det har vært totalt 3 mennesker som sammen har oversatt rammeverket, er det kun senior prosjektleder som er ansvarlig for implementeringen og oppfølgingen av denne prosessen.

Det betyr at Bernts detaljinnsikt fra gulvet, og hans sorterings- og konfigureringskompetanse ikke lar seg brukes som kyndighet av senior prosjektleder når utfordringer oppstår, når de

ansatte ytrer motstand mot implementeringen, og når rammeverket beskyldes for å være inkompatibel med Innovasjonsklyngen AS sin måte og jobbe på eller deres verdier. Kyndigheten til å kunne vurdere om disse argumentene mot rammeverket er troverdige og burde føre til endring, eller om konsekvensen av disse argumentene er overdrevet, og at en faktisk bør presse enda hardere på for å implementere det, kan være en avgjørende faktor hele prosessens suksess.

For å kunne regnes som en dugende oversetter er det dermed ikke nok at disse tre sammen har oversatt rammeverket til Innovasjonsklyngen AS, de må også fortsette å samarbeide om implementeringen og å håndtere de utfordringer, motstand og kritikk som kommer.

Oppsummering

I sum kan vi altså si at disse tre oversetterne sammen absolutt utgjør en dugende oversetter, men at det også er viktig at de fortsetter å samarbeide om denne implementeringen, for å kunne fungere som en dugende oversetter.

Det kan også være verdt å merke seg at selv om Bernt har detaljinnsikt fra prosjektarbeid og fra «gulvet» i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 283), så er det også uttalt at prosjektstyringen i stor grad har vært *«prisgitt den enkelt prosjektleder sine egne rutiner»*, og det er derfor viktig å være kritisk til hvor relevant denne detaljinnsikten i realiteten er.

5.2 Oversettelsesreglene som er anvendt opp mot det som anbefales av Røvik

Hvordan har oversettelsen foregått?

Som vi kunne se i del 4.1 om oversettelse av dokumentene, har oversettelsen av innholdet i de forskjellige malene i rammeverket i hovedsak foregått som kopiering, ettersom selve teksten og rekkefølgen i hovedsak har blitt oversatt ord for ord fra Innovasjon Norge til Innovasjonsklyngen AS (Røvik, 2007, s. 308–309). Men det har også vært flere innslag av modifierende modus, da i form av fratrekk (Røvik, 2007, s. 311). Noen av dokumentene fra PLP er også helt utelatt fra Innovasjonsklyngens nye rammeverk, noe senior prosjektleder begrunner med at denne informasjonen allerede etterspørres i dokumenter en bruker tidligere i prosjektstyring prosessen. Dette kan vi blant annet se i funnene fra dokumentanalysen, der dokumentene for mål og rammer, beskrivelse av prosjektorganisasjon samt kontrakter og

avtaler er fjernet fra prosjektplanen, fordi informasjonen som etterspørres her, allerede har blitt gjort rede for i prosjektmandatet.

Utseendemessig har malene som organisasjonen skal ta i bruk blitt lagt til egne logoer og farger, og generelt fått et eget design som står mer i stil til Innovasjonsklyngen AS.

Videre har bruken av det nye rammeverket blant de ansatte ført til ytterligere endringer på individnivå, også her i form av fratrekk, med en begrunnelse i at det fortsatt oppleves som for omfattende og detaljert for organisasjonens bruk. Bruken av rammeverket har ført til at det stilles spørsmål til prosedyren rundt bruken av rammeverket i organisasjonen, som videre på kort tid ser ut til å føre til nye endringer i organisasjonens bruk av felles samhandlingsplattform. Praksisens reise inn i organisasjonen foregår altså som et spiralliknende forløp, der den oversettes for innføring av senior prosjektleder, før den gjennomgår en ny oversettelse av de ansatte i faktisk bruk, og videre fører til endringer i prosedyren for bruken av rammeverket på organisasjonsnivå (Røvik, 2007, s. 299). Personlig mener jeg metaforen om et virus passer bedre til å beskrive denne prosessen (Røvik, 2007, s. 355). Men i motsetning til at ideen ufarliggjøres og omdøpes til et mer lokalt begrep, muterer praksisen ved at den brynes opp mot organisasjonens omgivelser og eksisterende rutiner, den blir kjent med organisasjonen og utvikler seg til å kvitte seg med de elementene som ikke har effekt.

Oppsummert er innholdet i dokumentene stort sett direkte reproduisert i Innovasjonsklyngen AS sitt rammeverk, men på grunn av de mange fratrekkene, både i innhold og i antall dokumenter, ligger oversettelsen nærmest et modifierende modus (Røvik, 2007, s. 311). Men en kanskje enda viktigere del av oversettelsesprosessen, viser seg her å være hvordan praksisen fortsetter å oversettes og mutere i møtet med de ansatte og organisasjonens praksisfelt, ettersom det har vært flere runder med oversettelser etter innføringen av praksisen.

Hva er ifølge teorien riktig bruk av modus her?

I dette tilfellet foregår oversettelsen mellom kulturelle og nasjonale kontekster som er relativt like. De er begge innenfor samme bransje, de fungerer begge som et slags bindeledd mellom det private og det offentlige, og de opererer begge innenfor det samme landet. Røvik hevder at jo mer like de organisatoriske og kulturelle kontekstene det skal oversettes mellom er, jo større er sjansene for at oversettelsen vil foregå som kopiering, og jo større er også sjansen for å lykkes med denne typen oversettelse (Røvik, 2007, s. 310–311). Dette stemmer bra med

denne undersøkelsens funn, ettersom innholdet som har blitt oversatt i Innovasjonsklyngen AS sitt rammeverk, stort sett har blitt direkte oversatt.

Røvik anbefaler å innta en modifierende modus i form av fratrekking av elementer fra en praksis som ønskes oversatt, i de tilfeller der en forutser at innføring av praksisen i sin helhet vil virke for omfattende og inngripende for de involverte (Røvik, 2007, s. 332). Det samme har oversetteren i dette tilfellet også gjort, og den oversatte praksisen har her blitt modifisert i form av rasjonell-strategisk fratrekking ved at omfattende og unødvendige endringer har blitt trukket fra den oversatte praksisen (Røvik, 2007, s. 313–314).

5.3 Hvordan har implementeringen foregått, og hvilke utfordringer kommer til syne?

Implementeringen av det nye rammeverket

Som jeg nevnte kort i forrige avsnitt, har det nye rammeverket fortsatt sin oversettelse etter at det ble introdusert og implementeringsprosessen startet.

Senior prosjektleder, som er ansvarlig for denne implementeringsprosessen, har også uttalt at de ikke ønsker å presse denne prosessen for mye på de ansatte. Senior prosjektleders ønske er heller at de ansatte skal ta i bruk og gjøre seg kjent med de forskjellige malene i rammeverket, og at de kun skal ta i bruk det de selv mener er relevant. Målet med denne prosessen er ikke at de ansatte skal fylle ut malene til punkt og prikke, men at de skal få en bevissthet rundt bruken av malene, og gjøre seg kjent med de forskjellige postene.

Informantene kan fortelle at implementeringen har foregått ved at de har blitt gitt en presentasjon, samt en oppfordring til å ta i bruk det nye rammeverket ved påbegynte og fremtidige prosjekt. De kan også fortelle at de smått har begynt å ta i bruk deler av det nye rammeverket, og at de allerede har støtt på flere utfordringer.

Fra kapitlet om funn kan vi se at det i denne prosessen hovedsakelig dreier seg om to hovedutfordringer, som jeg nå skal se nærmere på ved hjelp av Røviks teori om oversettelse, og Kotters 8 stegs-modell for endring.

Utfordringene som kommer til syne, kan deles inn i to kategorier:

1. Utfordringer med selve implementeringsprosessen
2. Utfordringer med selve rammeverket.

5.4 utfordringer med implementeringsprosessen

Kotters 8 steg for endring

Hvordan implementeringen har foregått, og hvilke utfordringer som kommer til syne vil nå settes ord på i lys av John Kotters 8 stegs-modell for endring (Kotter, 2012, s. 23)

1. Skape en følelse av hastverk

De ansatte er ikke misfornøyde med dagens situasjon og tingenes tilstand i organisasjonen. I funnet om situasjonen i organisasjonen kan vi se at det hittil har vært stor frihet i utførelsen av arbeidsoppgaver, og at det har fungert bra. I funn 2 kan vi se at de ansatte ser en verdi i å ta i bruk et nytt rammeverk i organisasjonen for å få mer struktur, bli mer stabile og å fungere bedre sammen. De er altså positive til endringen, men det virker ikke som de oppfatter situasjonen som prekær, og at de kjenner på et særlig behov for å gjøre noe med dagens situasjon i organisasjonen (Kotter, 2012, s. 38)

2. Etablere en endringsgruppe

Endringsprosesser er ofte tungt og krevende arbeid, og derfor anbefales det ikke å overlate hele ansvaret til en enkelt person. Kotter anbefaler å samle en sterk gruppe personer som har tillit blant de ansatte, er samstemte om endringsprosessens felles mål og som er satt sammen fra en variert gruppe i organisasjonen (Kotter, 2012, s. 54). Fra «*Tabell 1. Oversetterne*» kan vi se at endringsgruppen Innovasjonsklyngen har satt sammen, kun består av personer fra ledergruppen, mens det ikke er representanter fra «frontlinjen» i organisasjonen.

3. Formulere en visjon

Fra funn 3 ser vi at det er en tydelig forskjell på hvordan ansatte i organisasjonen oppfatter en tydelig strategi i implementeringsprosessen. De ansatte fra ledergruppen, som har vært en del av endringsgruppen og utformingen av det nye rammeverket oppfatter at det er en tydelig strategi. De ansatte utenfor denne gruppen oppfatter derimot ikke en tydelig strategi for implementeringsprosessen. Videre kan vi også se at flere av de ansatte peker på at de rett og slett ikke opplever at implementeringsprosessen er særlig til stede i organisasjonen, og at de ikke vet helt hva som skjer. En tydelig visjon og klar strategi kan gi de som er involvert i en endringsprosess motivasjon og en retning å jobbe mot (Kotter, 2012, s. 71). Men i dette

tilfellet ser vi at de ansatte ikke opplever en tydelig visjon og klar retning for prosessen, og at de derfor sliter med å være ombord på endringen.

4. **Kommunisere visjonen.**

Gruppen som har oversatt og utformet rammeverket har en god forståelse av visjonen for denne prosessen. Men som vi kan se i funnet om «oversetterne», så har denne gruppen sittet «*time etter time*» med denne utformingen. De har diskutert og gjort endringer, og har sannsynligvis måttet forsvare flere valg, og utdype forskjellige visjoner de har for prosessen. På denne måten blir de godt kjent med hele prosessen, og får naturlig nok et klart bilde av visjonen. Men så godt kjent med prosessen og visjonen har ikke den resterende delen av organisasjonen rukket å bli. De kjenner ikke til bakgrunnen for de valgene som er tatt, og derfor blir også veldig mye viktig informasjon utelatt for de resterende ansatte (Kotter, 2012, s. 89–90).

Underkommunikasjon av visjonen kommer blant annet til syne ved at de ansatte etterlyser elementer som «utviklingsfaser» i det nye rammeverket, som allerede er en del av det. Det kommer også frem at det er en uklarhet i når utformingen av rammeverket faktisk foregår (Kotter, 2012, s. 87). I funn 14 kommer det frem at ansatte har uttrykt misnøye med at de ikke har vært involvert i utformingen av rammeverket. I intervju med daglig leder kommer det frem at rammeverket som nå er presentert for de ansatte, skal utformes videre basert på de tilbakemeldingene de får fra de ansatte. Det foregår dermed en utformingsprosess der alle ansatte er en del av den, uten at de selv er klar over det.

I funn om kommunikasjon kan vi også se at flere av de ansatte ønsker å bli gitt mer opplæring og oppfølging, men at det ikke skjer. Motsatt kan vi også se at senior prosjektleder ønsker å gi de ansatte mer opplæring og oppfølging, men at ingen av de ansatte tar kontakt for dette. De som er ansvarlige for implementeringen, og de som skal ta i bruk rammeverket er altså enige om hva som trengs og hvordan det bør gjøres, men begge mener at ansvaret og initiativet ligger hos den andre parten.

5. **Myndiggjøring**

Det kan være mange grunner til at opplæringen som blir gitt, ikke er god nok. Man kan lære det tekniske aspektet av det nye rammeverket, men fortsatt mangle de riktige holdningene som gjør at det nye rammeverket fungerer som ønsket (Kotter, 2012, s. 112). De ansatte er i

dette tilfellet gitt en kort opplæring i bruken av det nye rammeverket, men følges ikke opp i den videre bruken av rammeverket.

Det har blitt gitt lite opplæring, og nesten ingen oppfølging. Informanter fra ledergruppen mener på sin side at det ikke er nødvendig med noe særlig opplæring. Dette kan relateres tilbake til punktet om visjon. De personene som har utformet rammeverket er fra før av godt kjent med denne typen rammeverk, og etter å ha tilbragt tid med utformingen har de på en måte blitt eksperter på det nye rammeverket. Da er det ikke rart at de uttaler at *«så avansert er det ikke»*. Men for en som ikke har kjennskap til prosjektstyring, så er situasjonen en helt annen, og informanten sier det utmerket selv; *«Og det kan godt hende at det er noe jeg føler fordi jeg ikke har jobbet med prosjektstyring før, men jeg har ikke jobbet med prosjektstyring før, så jeg trenger opplæring.»*

6. Legge til rette for små seire.

De som har en sterk tro på praksisen som innføres kan klare å stå i endringen i lang tid, fordi de er overbevist om at sluttresultatet vil være verdt det. Men de aller fleste har behov for å se resultater av den innsatsen de legger inn, og behovet vil være spesielt stort hos motstandere av endringen (Kotter, 2012, s. 123). Samtidig vil alle involverte ha godt av å se resultater av endringen, og å få bevis på at endringsprosessen ikke går utover organisasjonens drift.

Det er flere funn i denne undersøkelsen som peker på at opplæringen ikke har vært tilstrekkelig i denne prosessen, og at de allerede her har potensiale for å legge til rette for små seire. En informant uttaler selv at hen er positiv til å ta i bruk et nytt rammeverk for prosjektstyring, men at *«det kreves jo at vi blir gitt opplæring for å kunne ta i bruk det som eventuelt egentlig kunne hjulpet oss.»* Videre kan den samme informanten fortelle at hen også savner oppfølging i bruken av det nye rammeverket. Ettersom bruken av det nye rammeverket ikke følges opp, stiller informanten seg likegyldig til prosessen, og uttaler at *«Hvis de ikke sier i fra, og jeg ikke får noen konsekvenser, da lar jeg jo være å gjøre det. Det er jo stress, det krever jo tid liksom.»*

En god «småseier» er synlig for en større del av organisasjonen, den er klar og udiskutabel, og den er direkte relatert til endringsprosessen (Kotter, 2012, s. 126)

Det å jobbe mot et stort overordnet mål er vanskelig dersom man ikke har noen delmål på veien. Det er vanskelig å løpe et maraton dersom man ikke vet hvor lang distanse man har

tilbakelagt, og hvor langt man har igjen. Og en endringsprosess bør ses mer som et maraton, enn som en sprint.

Ved å dele opp endringsprosessen i delmål og feire disse, kan man vise de involverte at innsatsen faktisk lønner seg, som også er en god kilde til motivasjon. Videre kan tydelige delmål hjelpe organisasjonen med å fastslå hvordan de ligger an i forhold til den overordnede planen, og eventuelt justere kursen på endringen etter behov. Ved godt dokumenterte delmål kan man møte skeptikere med faktiske resultat, og betrygge de involverte med at de er på riktig vei (Kotter, 2012, s. 126–128).

7. Bygge på endringen.

I organisasjoner er det generelt en stor grad av gjensidig avhengighet mellom verktøy, rutiner, avdelinger og personer. I praksis betyr dette at endring i bruk av et type verktøy, kan føre til endring i bruk av andre typer verktøy, som fører med seg endring i rutiner, og senere til videre endringer (Kotter, 2012, s. 140–142). I prosessen med å endre Innovasjonsklyngen AS ved å implementere et nytt rammeverk for prosjektstyring, har ansatte også fått øynene opp for at endringer av organisasjonens samhandlingsplattform er nødvendig. I funn 12 kan vi se at en av grunnene til at implementeringen av det nye rammeverket opplever utfordringer, er at samhandlingsplattformen til organisasjon gjør det vanskelig. For å lette implementeringen av det nye rammeverket, ser det derfor ut til at organisasjonen skal sette i gang enda et endringsprosjekt, nå i form av en ny samhandlingsplattform.

Endringen av samhandlingsplattform er ikke bare for å lette implementeringen av det nye rammeverket. Det er også en endring som gjør andre deler av organisasjonen mer effektiv, samtidig som det hjelper de ansatte å bli bedre på samarbeid. Men behovet for denne endringen ble mye mer synlig på grunn av endringsprosessen med å implementere det nye rammeverket (Kotter, 2012, s. 149–150). Endringer fører til endringer, og de ansvarlige for endringsprosessen bør være klar over at endring sannsynligvis vil være normen i organisasjonen fremover, fremfor stabilitet. Nye behov for endring kommer til å fortsette å synliggjøres som følge av denne endringen, og organisasjonen kommer til å måtte takle flere endringer samtidig. (Kotter, 2012, s. 150–151)

8. Vedlikeholde endringen

Det siste steget i Kotters modell handler om å vedlikeholde endringen, og å få den til å bli en integrert del av organisasjonens kultur (Kotter, 2012, s. 156). Det er for tidlig å si noe om dette punktet på nåværende tidspunkt, så det vil jeg ikke gå inn på.

5.5 utfordringer med rammeverket

Flere informanter kan fortelle at de ikke synes det nye rammeverket tar god nok høyde for de forskjellige typene prosjekter i Innovasjonsklyngen AS, og poengterer også at størrelsen på de forskjellige prosjektene varierer veldig.

Noen informanter kan fortelle at de er bekymret for at det nye rammeverket går på bekostning av organisasjonens innovasjonsevne. Informantene forteller at de typene prosjekter som Innovasjonsklyngen AS jobber med, ofte er prosjekter som blir til underveis, uten klare mål og leveranser, og at dette ikke passer overens med rammeverkets prosedyre.

Informantene peker også på at det nye rammeverket skaper et for stort fokus på penger og ressurser, og at dette går på bekostning av deres oppdrag, og at det går utover medlemmene til Innovasjonsklyngen AS. Det pekes også på at det nye rammeverket gjør det vanskeligere for de ansatte å hjelpe hverandre på tvers av prosjekt og avdeling.

Fra de ansattes perspektiv kan vi slå fast at det nye rammeverket bærer preg av at det er utformet av ledelsen. Røvik skriver at «*Allment gjelder det at man for eksempel fra en lederposisjon har god oversikt, men kanskje mangler detaljinnsikt på avgrensede områder, og vice versa: fra «gulvet» kjenner man detaljene, men mangler det overordnede, helhetlige bildet.*» (Røvik, 2007, s. 283). Det er ingen poster eller punkter de ansatte savner i rammeverket, som stemmer bra med Røviks bilde om at ledelsen har en god oversikt over hva som skal med. De ansattes innvendinger går på at rammeverket er for omfattende, og at det ikke tar høyde for de viktige detaljene som faktisk er avgjørende for prosjektene i praksis, som å kunne utnytte mulighetsrom og trekke på kollegaer.

Oppsummert kan vi se at informantenes innvendinger mot rammeverket hovedsakelig går på at de er inkompatible med organisasjon, og er det Røvik kaller inkompatibilitetsargument (Røvik, 2007, s. 335–336). Dette går blant annet ut på at det er i strid med organisasjonens verdier og samfunnsansvar om innovasjon og utvikling. Men det går også på at rammeverket som søkes innført, ikke passer inn med de ansattes tause kunnskap om prosjektstyring, som har vist seg å være prisgitt den enkelte prosjektleder og dermed også forskjellig fra person til person.

Disse inkompatibilitetsargumentene er relativt lette å anvende for de ansatte, og satt på spissen kan de også misbrukes i de tilfeller der ansatte egentlig bare er negative til å måtte gjennomføre endringer, fordi det medfører ekstra arbeid.

Røvik legger til at inkompatibilitetsargumentene er noe som bør behandles med ekstra varsomhet, fordi ledelsen ofte ikke har den detaljinnsikten de ansatte på «gulvet» har (Røvik, 2007, s. 283). Dermed kan de ofte ha vanskeligheter med å vurdere argumentenes troverdighet og konsekvensen av dem. De ansatte med prosjektlederansvar er de som er nærmest praksisfeltet i Innovasjonsklyngen, og er derfor også de som har mest innsikt i hvordan det nye rammeverket kan stå i strid med organisasjonens verdier og eksisterende rutiner (Røvik, 2007, s. 336).

5.6 Hvordan løser vi de utfordringene?

Utfordringer med rammeverket

Praksisen som søkes overført beskyldes for å være inkompatibel med organisasjonen og dens verdier. Det betyr at det er en risiko for at den ikke vil fungere i organisasjonen. Som tidligere nevnt er disse inkompatibilitetsargumentene noe en bør ta på høyeste alvor, fordi farene ved å ignorere disse kan være enorme (Røvik, 2007, s. 336).

Samtidig som det burde tas hensyn til at de ansatte synes det nye rammeverket nå er for omfattende og detaljert, så kan det også være at et omfattende og detaljert rammeverk er akkurat det de trenger i Innovasjonsklyngen AS. De ansatte uttaler at de har vært fornøyd med hvordan prosjektstyringen har foregått, og opplever det ikke som kritisk å få på plass et nytt rammeverk. Det kan derfor være fristende å tilpasse det nye rammeverket til hva de ansatte ønsker, men da står man også i fare for å «trekke ut brodden» på det nye rammeverket, og ufarliggjøre det. Røvik peker på at en felle er å utelate de mest radikale delene i en organisasjonspraksis, og å tilpasse nye praksiser så mye at man egentlig bare bytter navn på det man allerede gjør (Røvik, 2007, s. 322). På denne måten fjerner man også alle de viktigste virkemidlene for å kunne oppnå endring.

Men å bli møtt med slike inkompatibilitetsargument har ledelsen nesten lagt til rette for, ettersom de er klar over at de har introdusert et rammeverk som er for omfattende for organisasjonen. Ledelsen har uttalt at de er i en fase med å høste tilbakemeldinger, og vil

gjøre tilpasninger der det er nødvendig. I oversettelsen av rammeverket har oversetterne samlet oppfylt dydene for den kunnskapsrike og den modige og kreative oversetter. I møtet med inkompatibilitetsargumentene og andre innvendinger til rammeverket, bør oversetterne nå også strekke seg etter å oppfylle dydene for den sterke oversetteren (Røvik, 2007, s. 334–335). Som nevnt i begynnelsen av dette kapitlet, oppfyller de tre oversetterne kravene for å kunne anses som den sterke oversetter. Men for å kunne håndtere de argumenter og motstand som kommer, er det viktig at de alle jobber sammen for å møte motstanden med kyndighet og myndighet (Røvik, 2007, s. 337).

Utfordringene med implementeringsprosessen

Implementeringsprosessen har ikke vært særlig til stede i organisasjonen, kommunikasjonen har vært mangelfull og dårlig, og mye er uklart. Implementeringen er på vei mot frikopling, der ideen tas inn, men ikke i bruk (Røvik, 2007, s. 320).

I analysen av implementeringsprosessen gjennom Kotters 8 steg, ser vi at det er rom for forbedring på 7 av punktene som er gjennomgått.

Ved å bruke Kotters 8 stegs-modell til å forklare utfordringene som oppstår under implementeringsprosessen, får vi også et tydelig bilde av hvordan disse utfordringene kan møtes. Her vil jeg gi en kort oppsummering av utfordringene vi har avdekket gjennom bruk av modellen til Kotter, etterfulgt av et forslag til hvordan de kan løses.

1. Det ser ikke ut til at de ansatte mener at denne typen endring er noe som haster. Innovasjonsklyngen bør derfor gjøre det tydelig for de ansatte hvorfor dette haster, og hvorfor dette er noe de har behov for.
2. Det er etablert en endringsgruppe for denne endringen, men den består kun av personer fra ledergruppen. Innovasjonsklyngen bør involvere ansatte fra flere deler av organisasjonen.
3. Det er formulert en visjon for denne endringsprosessen, men denne kommer ikke tydelig frem for de ansatte. Innovasjonsklyngen bør gjenta sin visjon for prosessen så ofte de kan, og eventuelt tilpasse den slik at det er en ønsket fremtidig tilstand som ettertraktes av hele organisasjonen (Kotter, 2012, s. 75).
5. De ansatte synes selv de har blitt gitt for lite opplæring, og føler seg ikke trygge på bruken av det nye rammeverket. De ansvarlige for endringen sitter på mye kompetanse rundt bruken av rammeverket, og Innovasjonsklyngen bør bruke denne

ressursen til å gi de ansatte grundig opplæring, slik at de føler seg trygge og komfortable med å bruke det nye rammeverket.

6. Implementeringsprosessen er lagt opp uten tydelige delmål, og ettersom prosessen ikke følges opp, sliter de ansatte med motivasjon til å ta i bruk det nye rammeverket. Innovasjonsklyngen bør legge opp tydelige forventninger til de ansatte, følge opp om forventningene innfris, og så trekke frem de positive effektene av riktig bruk.
7. Endringen av en praksis i organisasjonen fører til ytterligere endringer på andre områder. Dette har foreløpig kun vist seg som en positiv utvikling som følge av endringsprosessen, men det kan etter hvert føre til utfordringer, og det anbefales derfor at Innovasjonsklyngen tar seg tid til å være til stede i endringsprosessen, og kan gjøre justeringer om nødvendig.

Ting kunne absolutt vært gjort bedre i lys av disse stegene, men det er det ikke for sent å gjøre noe med.

I boken «trender og translasjoner» forteller Røvik om et eksempel der en prøvde å implementere personalbedømmelsessamtaler brukt i USA, til norske bedrifter (Røvik, 2007, s. 314). I tilfellet med den amerikanske personalbedømmelsessamtalen, ble implementeringen møtt med stor motstand fordi den ikke var kompatibel med norske arbeidslivstradisjoner (Røvik, 2007, s. 314). Men denne motstanden ble hørt, og på grunn av de tilpasningene man gjorde endte man opp med det skandinaviske medarbeiderkonseptet (Wollebæk, 1989, s. 17–18).

Poenget her er at prosessen kan få en dårlig start og utløse motstand fra de ansatte, men det er måten man møter denne motstanden på som er avgjørende for hvordan resultatet blir. I sammenligning med eksempelet om hvordan det skandinaviske medarbeiderkonseptet ble til, kan vi si at engasjementet og forslagene til forbedring er til stede i Innovasjonsklyngen, i form av de ansattes motstand. Det viktigste fremover er at de ansvarlige for prosessen har mulighet til å være en tålmodig og sterk oversetter, som kan være bevisst og deltagende i prosessen, og gjøre de korrigerende som trengs.

Hovedutfordringen i denne oversettelsesprosessen er ikke nødvendigvis at det er anvendt feil oversettelsesmodus, slik tilfellet var i eksempelet om medarbeiderkonseptet.

Hovedutfordringen i Innovasjonsklyngens oversettelsesprosess kommer til syne i Kotters fjerde steg, kommunikasjon, og går ut på at de ansatte ikke vet at de er oversettere.

Daglig leder har uttalt at organisasjonen nå er inne i en korrigeringsprosess, der alle ansattes tilbakemeldinger er med på å utvikle Innovasjonsklyngens versjon av PLP. Med tanke på at prosjektstyringen i organisasjonen tidligere har vært «*prisgitt den enkelt prosjektleder*», har de ansatte sannsynligvis opparbeidet seg metodikker og rutiner for prosjektstyring. Derfor vil de også ha mye konstruktivt å bidra med i utformingen av rammeverket. Alt ligger til rette for at organisasjonen sammen med de ansatte kan oversette Innovasjon Norge sin PLP til det beste rammeverket for Innovasjonsklyngen AS. Men for å kunne oppnå dette, må de sikre en bedre kommunikasjon rundt prosessen, og alle involverte må få vite at de er en del av utformingen.

6 Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett nærmere på hvordan nasjonalt anbefalte retningslinjer for prosjektstyring utedt av Innovasjon Norge, har blitt oversatt for bruk av den lille prosjektbaserte organisasjonen Innovasjonsklyngen AS.

Vi kunne se at det var en person som hadde det overordnede ansvaret for oversettelsen av PLP, men at oversettelsen og utformingen faktisk ble gjort av 3 personer sammen. I lys av teori om translatørkompetanse kunne vi se at disse 3 var i besittelse av dydene som trengs for å kunne kalle seg en dugende oversetter. Videre kunne vi også se at de sammen har gode forutsetninger for å håndtere oversettelsens videre faser.

Vi har sett at flere deler fra Innovasjon Norge sin PLP har blitt trukket fra og utelatt når den har blitt oversatt til Innovasjonsklyngen sitt rammeverk. Dette begrunnes i at Innovasjon Norge sin PLP oppleves som for omfattende for Innovasjonsklyngen sin bruk. Det innholdet som har blitt oversatt fra dokumentene i Innovasjon Norge sin PLP har hovedsakelig blitt oversatt til Innovasjonsklyngen ved oversettelsesregelen kopiering, der det er gjort lite eller ingen endring.

Dokumentene har fått nye logoer, og er lagt til Innovasjonsklyngens egne visuelle uttrykk. De organisatoriske kontekstene er like, og oversettelsesreglene som er anvendt stemmer bra med translasjonsteoriens anbefalinger.

Ved hjelp av Kotters 8 stegs-modell har vi satt ord på 7 utfordringer som Innovasjonsklyngen har støtt på i implementeringsprosessen med det nye rammeverket. Disse utfordringene kan

opsummeres med at det generelt har vært lite bevissthet rundt hele prosessen, og at de ansatte verken har opplevd tydelig mål eller krav til hva de skal bidra med.

Den største utfordringen vi avdekket gjennom denne oppgaven var imidlertid at kommunikasjonen rundt prosessen og visjonen har vært mangelfull. Det som først så ut til å være bruk av feil oversettelsesmodus, viste seg isteden å være at flere involverte ikke har visst at de også er oversettere i denne prosessen, og at deres tilbakemeldinger er med på videre utforming av det nye rammeverket.

Roten til utfordringene med denne oversettelsesprosessen ligger hovedsakelig i at de ansatte ikke vet at de oversettere. Deres største innvendinger til prosessen er at de ikke er involvert, og deres største innvendinger til rammeverket er at det ikke er tilpasset organisasjonen som skal ta det i bruk.

I presentasjonen av utfordringene har vi også presentert de løsningene teorien tilbyr.

Det er et stort engasjement i hele organisasjonen, og de ansatte har mange tilbakemeldinger og ønsker for den videre utformingen av det nye rammeverket.

Innovasjonsklyngens viktigste virkemiddel fremover vil være å møte kritikk og tilbakemeldinger som er presentert gjennom denne oppgaven med en sterk og tålmodig oversetter, som evner å gjøre de korrigeringsene som trengs.

Forslag til videre forskning

Denne oppgaven avsluttes med oppfordring om å lytte til de ansattes tilbakemeldinger og forslag til løsninger på de utfordringene som har blitt belyst. Derfor vil mitt forslag til videre forskning være å undersøke hvordan organisasjonen faktisk møter disse utfordringene, og hvor stor påvirkning de ansattes tilbakemeldinger faktisk har på videre oversettelse av praksisene som søkes innført.

Litteraturliste

- Clark, T., Foster, L., & Bryman, A. (2019). *How to do your social research project or dissertation* (1. utg.). Oxford University Press.
- Innovasjon Norge. (2023, januar 17). *Prosjektlederprosessen (PLP)*. <https://www.innovasjon Norge.no/no/regional-omstilling/verktoy/plp-prosjektlederprosessen/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave). Fagbokforlaget.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (Thirteenth edition). Wiley.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Miro. (2023, mai 25). *What is Miro?* Miro Help Center. <https://help.miro.com/hc/en-us/articles/360017730533-What-is-Miro->
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundredets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2010). Managementtrender. *Praktisk økonomi & finans*, 26(3), 61–72. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2010-03-08>
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory: Knowledge Transfer as Translation. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 290–310. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications.
- Searle, J. R. (1996). *The construction of social reality*. Penguin.
- Weick, K. E. (2016). 60th Anniversary Essay: Constrained Comprehending: The Experience of Organizational Inquiry. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 333–346. <https://doi.org/10.1177/0001839216633453>
- Wollebæk, K. (1989). *Medarbeidersamtaler: Hvorfor og hvordan*. Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Første vedlegg

Intervjuguide oppdatert 31.03

Problemformulering

Hva er suksesskriterier for oversettelse og implementering av Innovasjon Norge sin mal for PLP til bruk i en liten prosjektbasert organisasjon?

Spørsmål jeg bør ha i bakhodet under intervjuene:

1. Gir det nye rammeverket de ansatte bedre oversikt, kontroll og kvalitetssikring i sine prosjekter?
2. Gir det nye rammeverket ledelsen bedre oversikt, kontroll og kvalitetssikring av prosjektene?
3. Går det nye rammeverket på bekostning av fleksibiliteten de ansatte har behov for i sine prosjekter?

Min rolle i dette, er at jeg skal avdekke og forstå utfordringene. Ikke finne suksesskriterier eller vurdere suksessen av prosjektet.

Tema 0 – intro

1. Kan du gi meg en introduksjon av din rolle her i [REDACTED]?
2. Hva er dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder?
3. Hvor lenge har du jobbet her?


Tema 1 Det forrige systemet for prosjektlederprosessen

1. Kan du fortelle litt om hvilke rutiner for prosjektstyring dere har brukt tidligere?
2. Hvordan synes du de rutineene fungerte?
3. Synes du selv at du hadde god kontroll på prosjektene dine?
4. Hva synes du er viktig for å kunne styre/ lede et prosjekt?
5. Synes du at du hadde fått god nok innføring i rammene for tidsbruk, ressursbruk osv for prosjektstyring i [REDACTED]?
6. Synes du selv at du hadde en god forståelse for hvilke rammer dere hadde for inntekter, utgifter osv, som går med i forskjellige prosjekt?
7. Hadde dere noen kriterier for å vurdere suksessen av et prosjekt?
8. Synes du det er nødvendig med et nytt rammeverk nå? Hvorfor/ hvorfor ikke?

Tema 2 introduksjon av det nye rammeverket

1. Hvor godt kjent er du med hvorfor dere nå har tatt i bruk dette nye rammeverket?
2. Vet du hva det er senior prosjektleder vil oppnå med dette rammeverket, og denne prosessen? Synes du det har kommet tydelig frem?
3. Er du enig i begrunnelsen for behovet for et nytt prosjektledersystem? Ser du noe verdi i å ta det i bruk?
4. Vet du hvem du kan henvende deg til ved spørsmål?
5. Har du henvendt deg til noen med spørsmål om det nye rammeverket?
- 6.

Tema 3 implementeringen

1. Fikk du eller dere noen opplæring i det nye rammeverket?
2. Har du begynt å ta i bruk noe fra det nye rammeverket? Hvordan bruker du det i så fall?
3. Og synes du det fungerer?
4. Har det vært noen utfordringer?
5. Har du opplevd noen endringer i din arbeidshverdag etter at du begynte å bruke det nye rammeverket?
6. Synes du det nye rammeverket er tilpasset ?
7. Er det noe i det nye rammeverket som er for byråkratisk?
8. Er det noe i det nye rammeverket som ikke er relevant?
9. Har du gjort noen egne endringer i rammeverket/ rutinene?
10. Er det noe du savner i det nye rammeverket?
11. Hva synes du generelt om det nye rammeverket?

Tema 4 Prosjektrapport

1. Har du fylt inn en prosjektlederrapport enda?
2. Var det mye arbeid?
3. Hvor mye av det du har fylt inn underveis, fikk du bruk for igjen nå?

Tema 5 Endringen generelt

1. Har du noen innvendinger til det nye rammeverket? Noe du skulle ønske ble gjort annerledes?
2. Vet du noe om tidsperspektivet for den endringen her? Og Vet du hvor langt dere er kommet i implementeringen her?
3. Vet du hva som forventes av deg når det kommer til å implementere det nye rammeverket?
4. Opplever du at de ansvarlige for implementeringen har en strategi for selve implementeringsprosessen?
5. Hva mener du selv er sentrale faktorer for å lykkes med denne implementeringen? Og hvordan synes du selv denne prosessen har gått, i forhold til de faktorene?

Tema 6 Ellers

1. Er det noe du vil legge til?
2. Er det noe annet du synes jeg burde spurt om?

Etter intervju:

1. Er det noen spørsmål du synes jeg bør kutte her? Noe som var ubehagelig, unødvendig eller lignende.
2. Har du andre kommentarer ellers til intervjuet, sånn at det kan bli bedre til neste gang?

Vedlegg

Vedlegg 2 – Andre vedlegg

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Suksesskriterier for oversettelse og implementering av Innovasjon Norge sin PLP i en prosjektbasert organisasjon”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forstå hvordan Innovasjon Norge sin mal for prosjektledelsesprosessen har blitt oversatt for bruk i den prosjektbaserte organisasjonen [REDACTED], og hva som er suksesskriteriene for å implementere denne.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet er min avsluttende masteroppgave i endringsledelse ved UiS. Min foreløpige problemstilling er «Hvordan kan [REDACTED] oversette og implementere Innovasjon Norge sitt prosjektledersystem til sin prosjektbaserte organisasjon, på en måte som gir en balanse mellom behovet for kontroll og kvalitet i prosesser, og behovet for fleksibilitet»?

Formålet med denne undersøkelsen er å forstå hvordan Innovasjon Norge sin mal for prosjektledelsesprosessen har blitt oversatt for bruk av de ansatte i [REDACTED], med et fokus på å finne en balanse mellom behovet for kontroll og kvalitet i prosesser, og behovet for fleksibilitet. Jeg ønsker også å undersøke hvilke utfordringer som kommer til syne under implementeringsprosessen, og å avdekke hvilke faktorer som regnes som avgjørende for å lykkes med implementeringen av et slikt system.

Informasjonen jeg samler inn vil analyseres og brukes til å forklare hvordan det nye systemet i [REDACTED] oppleves av de som skal bruke det, hvilke faktorer som gjør seg gjeldende under implementeringsfasen, og hvilke faktorer som er avgjørende for en vellykket oversettelse og implementering.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Jens Kaae Fisker ved Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Prosjektet er i samarbeid med [REDACTED]

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Alle ansatte med ansvar for prosjekter i [REDACTED] inviteres til å delta i denne undersøkelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden som anvendes er semistrukturert intervju, som betyr at jeg vil stille deg forhåndsvalgte spørsmål på tomanshånd, med mulighet for utdyping og oppfølgingsspørsmål. Temaet for intervjuet vil være prosjektstyring og oppfølging, og samtalen vil ta ca. 30 minutter. Opplysningene som skal samles inn vil være tidligere erfaringer med prosjektstyring, og erfaringer med det nye prosjektstyringssystemet i [REDACTED]. Opplysningene vil registreres via lydopptak, og senere transkriberes.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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.

- Student Jonas Tornes Veddegjerde og veileder Jens Kaae Fisker er de eneste som vil ha tilgang på disse dataene
- All informasjon vil bli lagret på en sikker datamaskin
- Alle lydopptak vil slettes etter transkribering
- Oppgaven følger loven om personvern

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 28.08.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med all informasjon om deg slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Jonas Tornes Veddegjerde, jonas.veddegjerde@hotmail.no, Telefon: 45231118
- Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger ved Jens Kaae Fisker, jens.k.fisker@uis.no, telefon: +47 911 87 719
- Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn, personvernombud@uis.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Student

Jens Kaae Fisker

Jonas Tornes Veddegjerde

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Suksesskriterier for oversettelse og implementering av Innovasjon Norge sin PLP i en prosjektbasert organisasjon" og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At ansatte i  kan gi opplysninger om meg til prosjektet

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg

Vedlegg 3 – Tredje vedlegg

14.06.2023, 08:57

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Suksesskriterier for oversettelse og implementering av et nytt prosje...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
324681

Vurderingstype
Standard

Dato
08.03.2023

Prosjekttittel

Suksesskriterier for oversettelse og implementering av et nytt prosjektledersystem i en prosjektbasert organisasjon

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

Prosjektansvarlig

Jens Kaae Fisker

Student

Jonas Tornes Veddegjerde

Prosjektperiode

01.12.2022 - 16.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 28.08.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.l.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!