



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Gvinstrealisering – et fint begrep, men er det et godt grep?

En kvalitativ casestudie av innføringen av gvinstrealiseringsmetodikk i Statpeds digitaliseringsprosjekt

Ingebjørg Sandvik Skiple og Tor Asle Skiple

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi, STV-3910 desember 2020

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og kontekst for valg av tema.....	2
1.2	Problemstilling.....	3
2	Empirisk kontekst.....	5
2.1	Statped – Statlig spesialpedagogisk støttesystem.....	5
3	Gevinstrealisering: En «ny» metode for å måle og følge opp prosjektverdi.....	9
3.1	Gevinstrealisering i norsk offentlig sektor	10
3.2	En kort presentasjon av gevinster og gevinstrealiseringsmetodikk.....	11
3.2.1	Metode for gevinstrealisering – Cranfield modellen.....	12
3.3	Identifiserte barrierer og kritiske suksessfaktorer når metoden skal tas i bruk av en organisasjon.....	13
4	Teoridel	17
4.1	Organisasjonsoppskriftens vei inn i organisasjonen.....	18
4.1.1	Adoptering av organisasjonsoppskrifter og den hierarkiske oversettelseskjeden 21	
4.2	Hva skjer når organisasjonsoppskriften møter organisasjonen?.....	23
4.2.1	Oversettelsesteori	24
4.2.2	Oversettelsesregler og oversettelsesmodus	25
4.2.3	Oversettelseskompetanse som nøkkelfaktor	26
4.2.4	Den gode oversetteren	27
4.2.5	Andre oversettere av organisasjonsideer	30
4.2.6	Inkompatibilitetsargumenter og motstand mot endring	31
4.3	Forventinger til funn.....	33
5	Metodedel.....	37

5.1.1	Intensivt undersøkelsesopplegg.....	38
5.2	Metode for datainnsamling.....	39
5.2.1	Semistrukturert intervju.....	39
5.2.2	Utforming av intervjuguide.....	40
5.2.3	Utvalg og tilgang til feltet – valg av informanter og dokumenter.....	41
5.2.4	Gjennomføring av intervjuer.....	42
5.2.5	Analyse av data.....	42
5.2.6	Etiske overveielser.....	44
5.2.7	Metodiske overveielser.....	45
6	Analyse av Statpeds digitaliseringsprosjekt.....	47
6.1	Innledning.....	47
6.2	Oppskriftens vei inn i Statpeds Digitaliseringsprosjekt.....	47
6.2.1	Inn fra sidelinjen kom gevinstrealiseringsmetodikk.....	50
6.3	Oppskriftens møte med organisasjonen.....	53
6.3.1	Oversettelsen begynner.....	55
6.3.2	Et behov for organisasjonsinterne oversettere melder seg.....	58
6.3.3	Passer oppskriften inn i organisasjonen?.....	63
6.3.4	Mot en løsning – gjennombruddet.....	67
6.3.5	Hva med fremtiden – iverksetting av metodikken i linjen.....	71
6.3.6	Gevinstrealisering – et fint begrep, men er det et godt grep?.....	75
7	Konklusjon.....	79
7.1	Noen refleksjoner til slutt.....	81
	Referanseliste.....	83
	Vedlegg: Intervjuguide.....	90

Tabelliste

Tabell 1 Årsaker til adopsjon av organisasjonsoppskrifter	34
Tabell 2 Hvordan blir oppskriften mottatt i organisasjonen	35
Tabell 3 Ansvar knyttet til gevinstoppfølging i prosjektet.....	69

Figurliste

Figur 1 Organisering av prosjektet.....	6
Figur 2 Modell for gevinstrealisering (Ward & Daniel 2012, s. 69).....	13
Figur 3 Gevinster fra Digitaliseringsprosjektet.....	55

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på 2,5 års lærerike og utfordrende studier i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø.

Lærerike fordi vi som studenter ved programmet har hatt spennende fag i spennvidden fra økonomi til ledelse. Det å ta dette masterprogrammet ved siden av arbeid har gitt oss gode møter mellom erfaringsbasert og teoretisk kunnskap som vi virkelig har hatt utbytte av. Vi har lært mye om egen praksis underveis.

Utfordrende fordi vi som skriver denne oppgaven er gift, og har blitt kjent med hverandres styrker og svakheter på en helt ny måte. Arbeidet har tidvis ført til høy temperatur, men også til mye felles læring. Lange fjellturer og rolige søndager har for det meste utgått. For å skru opp vanskegraden litt ekstra underveis fikk vi også en liten gutt sammen i juni. Nå når det likevel ser ut som om vi kommer oss helskinnet gjennom dette, ser vi på fremtiden med optimisme. Vi gleder oss til å kunne bruke mer tid på barn og familieliv i tiden fremover.

Flere skal ha stor takk for støtte og bidrag for at vi nå endelig er i mål. Tusen takk til mor og svigermor for at du har tatt med Johannes på lange trilleturer slik at vi har kunnet arbeide uforstyrret med oppgaven. Takk til korrekturleserne far/svigerfar, og til vår gode nabo Britt Vigdis. En takk går også til Statped som har stilt opp som informanter, og som har lagt godt til rette for at vi kunne gjennomføre studien vår.

Takk også til en flott veileder Frank Holen, som har sendt oss tilbake til start mang en gang, men som også har dyttet oss i riktig retning slik at vi nå endelig er i mål. Vi har lært mye av deg.

Til sist. Til vår sensor. Om du likevel skal finne at oppgaven vår har noen mangler, er det alltid like artig å låne kloke ord fra Polanyi (1966, s. 4) og minne om at «*we know more than we can tell*», og at «*most of this knowledge cannot be put into words*».

Bergen/Hordvik, 1. november 2020

Ingebjørg og Tor Asle Skiple

Sammendrag

Temaet for denne masteravhandlingen er implementering og iverksetting av gevinstrealiseringsmetodikk i Statped sitt digitaliseringsprosjekt. Vi ser på gevinstrealisering som en idé på reise. Den dukker opp, har sin tid, for så senere å bli fortrent av nye ideer (Røvik, 1998). Oppgaven studerer gevinstrealisering sin ferd gjennom Statped, og oppgavens problemstilling er:

Hvorfor har Statped tatt inn gevinstrealiseringsmetodikk som en del av sitt digitaliseringsprosjekt, og hvilke hemmere og fremmere har knyttet seg til implementering og iverksetting av gevinstrealisering i prosjektet?

Hvorfor Statped har blitt motivert til å ta i bruk gevinstrealiseringsmetodikk som en del av sitt prosjekt er sentralt. Dette har vi belyst gjennom Røvik (1998, 2007) og Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik (2017) sine teorier om hvorfor organisasjoner motiveres til å ta inn organisasjonsoppskrifter; det rasjonalistisk- instrumentelle perspektivet og det symbolsk- institusjonelle perspektivet.

Hvilke *fremmere* og *hemmere* som har vist seg underveis i innføringen sees i lys av fire ulike teorier for implementering. Teori om rask tilkobling, frastøting og frikobling, i tillegg til oversettelse. Vi ser også på momenter som kan knytte seg til endring og endringsmotstand og hvorvidt oppskriften er kompatibel med Statpeds kultur.

Oppgaven har hatt et intensivt undersøkelsesopplegg med bruk av enkeltcase- studie. Det har vært en kvalitativ metode for datainnsamlingen og semistrukturert intervju er brukt som instrument.

Som hovedkonklusjon kan en si at gevinstrealisering er tatt inn i Statped som følge av et institusjonelt -symbolperspektiv og har trekk av «mimetisk» adoptering. Viktige fremmere er m.a. organisasjonsinterne oversettere og tett kobling til virksomhetsstyring, mens hemmerne har knyttet seg til et for optimistisk scenario på implementeringen, kommunikasjon og oppskriftens kompatibilitet i organisasjonen.

1 Innledning

Gevinstrealisering er et tema og en metodikk som har aktualisert seg de siste årene som følge av offentlig sektors fokus på effektivisering og digitalisering av arbeidsprosesser. Ulike digitaliserings- og effektiviseringsprosesser som blant annet skal føre til enklere saksbehandling og forbedring av tjenester blir arbeidet med daglig i ulike statlige- og kommunale virksomheter rundt om i landet.

Dette kan mellom annet ha sitt opphav i de sterke føringene og den overordnede politikken fra myndighetene. Produktivitetskommisjonen, som er en offentlig kommisjon oppnevnt av regjeringen for å fremme forslag som kan styrke produktivitet og vekstevne i norsk økonomi, kom med sin andre rapport i januar 2016 (NOU 2016:3). I denne rapporten ble det pekt på at digitalisering kan gi store produktivetsgevinster for offentlig sektor.

Regjeringen har fulgt opp disse anbefalingene blant annet gjennom Meld. St. 27 (2015- 2016) «*Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*», årlige Digitaliseringsrundskriv og i Digital strategi for offentlig sektor: *Én offentlig sektor*, som Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD, 2019a) har utarbeidet i samarbeid med KS. I anbefalinger og pålegg gitt gjennom disse blir gevinstrealisering eksplisitt nevnt som en viktig del av offentlige digitaliseringsprosjekter (Meld. St. 27, KMD 2019b).

Formålet med denne masteroppgaven er å se på hvorfor en statlig virksomhet har tatt inn gevinstrealiseringsmetodikk som en del av sitt digitaliseringsprosjekt. Flere digitaliseringsprosjekter søker å endre organisasjoner, heller enn å innføre rene IKT-systemer. En kan derfor se på prosjektene som organisasjonsutviklingsprosjekter som krever en endring både i arbeidsmåter og i organisasjonen for å lykkes (Päivaranta, Dertz & Flak, 2007).

Vi kan se på hvorfor en initierer endring i offentlige organisasjoner og bruk av ulike organisasjonsoppskrifter for å få til dette fra ulike perspektiver. De fleste organisasjoner må i dag forholde seg til et vell av organisasjonsoppskrifter, og samtiden vår er preget av at oppskriftene i billedlig forstand er «ute på reise» (Røvik 1998, s. 11). Oppskriftene har sin tid;

de dukker opp, spres raskt til mange og gjerne helt forskjellige typer organisasjoner verden over, for så senere ofte å bli fortrent av nye ideer.

Christensen, Egeberg, Lægroid, Roness & Røvik (2017, s. 26) peker på ulike perspektiver som hver for seg og i fellesskap kan bidra til en forståelse av hvordan en kompleks offentlig sektor er organisert, og hvordan den fungerer i praksis; (i) et instrumentelt perspektiv (ii) et myteperspektiv og (iii) et kulturperspektiv.

Ser en på innføring av gevinstrealiseringsmetodikk fra et instrumentelt perspektiv kan metoden tas i bruk som verktøy for å nå et mål ved at en vurderer de tilgjengelige alternativene eller virkemidlene for å løse et problem (Christensen et al, 2017, s. 35). Ut fra et mer institusjonelt perspektiv, som myteperspektivet representerer, kan en forklare innføringen av metodikken ved at en f.eks. søker legitimitet fra omgivelsene. Metodikken blir i denne sammenheng fremhevet som et effektivt redskap for å oppnå bestemte organisatoriske mål basert på det som Christensen et al (2017, s. 77) kaller en vitenskapslignende argumentasjon. Kulturperspektivet representerer hva som skjer når kravet til endring møter organisasjonen, og refererer videre til organisasjonens kultur; «slik det blir gjort her hos oss» (Deal & Kennedy, 1982, s. 14). Således har det implikasjoner for hvordan etaten implementerer metodikken.

På tross av offentlige myndigheters krav og pålegg om bruk av gevinstrealiseringsmetodikk i offentlige digitaliseringsprosjekter, viser flere rapporter og kartlegginger at offentlige virksomheter har manglende oppmerksomhet om temaet (Riksrevisjonen 2015; Riksrevisjonen; 2018; Rambøll, 2014). De mener årsaken til dette er en manglende systematisk tilnærming til metodikken ved at en ikke klarer å arbeide med gevinstrealisering i alle prosjektets livsfaser, i tillegg til at en opplever det som krevende både å ta ut de planlagte gevinstene og dokumentere hvordan de er tatt ut i etterkant.

1.1 Bakgrunn og kontekst for valg av tema

Vi som skriver denne oppgaven sammen har begge erfaring fra prosjektledelse i ulike digitaliseringsprosjekter, og har tatt i bruk gevinstrealiseringsmetodikk som del av disse. Erfaringene våre sammenfaller i stor grad med funnene fra Riksrevisjonen (2015, 2018), Produktivitetskommisjonen (NOU 2016:3) og Rambøll (2014). Det blir opplevd som

vanskelig å arbeide med gevinstrealisering gjennom alle prosjektets livsfaser, og metodikkens oppbygning og natur har tidvis hatt dårlig resonans når det er mennesker en skal arbeide med og ikke tall (Päivarinta et al, 2007).

I utgangspunktet blir metodikken fremhevet som både effektiv og enkel (Hesselmann & Mohan, 2014; Breese, Jenner, Serra & Thorp, 2014). Likevel har forskere identifisert flere årsaker til at det kan være vanskelig å lykkes med metodikken. Dette kan handle om at den blir for frikoblet organisasjonens miljø og de ansatte der. Det kan skyldes en manglende kompetanse til å ta i bruk metodikken, og at gevinstene som blir identifisert ikke har positiv effekt på de ansattes arbeidsbetingelser (Hesselmann & Mohan, 2014; Earl, 1992; Doherty, Ashurst & Peppard, 2012; Päivarinta et al, 2007). Lederne er også viktige for å lykkes. De må ha forståelse for hva som kan hemme eller fremme den organisatoriske endringen som er nødvendig for å få til gevinster i organisasjonen (Doherty et al, 2012).

I tillegg til de nevnte hindrene som kan skyldes metodikken i seg selv, vil vi argumentere for at implementering, forstått som omdanning av en organisasjonsoppskrift til varig praksis, er en kritisk fase i innføringen. Dette fordi måten denne fasen planlegges og gjennomføres på er helt avgjørende for hvorvidt ideen vil materialisere seg og få varige virkninger på organisasjonen (Ravndal Nygård & Røvik, 2014). Mislykket implementering kan igjen føres tilbake til dårlig oversettelsesarbeid, som kan handle om både dårlig oversettelseskompetanse, eller mangler ved selve implementeringsfasen. Altså selve introduseringen av idéen i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 321).

1.2 Problemstilling

Som vi ser av innledningen stiller styresmaktene større krav til digitalisering i offentlig sektor, og gevinstrealisering er eksplisitt nevnt som et område offentlige virksomheter skal arbeide med. Ikke minst for å kunne dokumentere effekter av de betydelige investeringene som blir gjort på området.

Selv om oppfordringen fra myndighetene er klar, viser innledningen vår at et fåtall virksomheter lykkes med å få inn gevinstrealisering. I denne oppgaven er vi derfor interessert i hvorfor gevinstrealisering ble tatt inn som en del av Statped sitt digitaliseringsprosjekt. I

tillegg ønsker vi med bakgrunn i forskning på gevinstrealiseringsmetodikk og funn presentert i ulike offentlige utredninger å se nærmere på muligheter og utfordringer Statped har identifisert da de tok i bruk metodikken.

Vi spør oss derfor:

Hvorfor har Statped tatt inn gevinstrealiseringsmetodikk som en del av sitt digitaliseringsprosjekt, og hvilke hemmere og fremmere har knyttet seg til implementering og iverksetting av gevinstrealisering i prosjektet?

Den første delen handler om hvorfor Statped- organisasjonen tok inn gevinstrealisering som del av sitt digitaliseringsprosjekt. Det vil her være interessant å se på i hvor stor grad offentlige føringer har hatt betydning for dette. Det er også av interesse å se hvordan de tre perspektivene på innføringen av organisasjonsoppskrifter kan kaste lys over prosjektets empiri. Er innføringen av metodikken å forstå innenfor rammen av et rasjonelt-instrumentelt perspektiv? Eller er det mer snakk enn handling, og har mer likheter med det vi kan betegne som institusjonaliserte myter? Der det er mye prat, men betydelige utfordringer knyttet til faktisk implementering av metodikken i organisasjonen (Christensen et al, 2017).

Den andre delen av problemstillingen knytter seg til oversettelse og implementering av gevinstrealiseringsmetodikken i organisasjonen, og det er flere hemmere og fremmere som kan knytte seg til dette. En idé lar seg som regel ikke overføres direkte fra en situasjon til en annen. Overføringen må skje som en oversettelse. Implementeringen av idéen er selve sannhetens øyeblikk i innføringen av en ny metodikk. Gjennom implementeringen ser en om ideer og tiltak lar seg gjennomføre i praksis og får de tilsiktede konsekvensene i organisasjonen. Vi vil ikke gå i dybden på implementeringsteori i denne oppgaven, men ser dette leddet av problemstillingen i lys av oversettelsesteori og teori om gevinstrealiseringsmetodikk.

Vi vil til slutt understreke at funnene i denne studien har sitt opphav i tolkninger og funn som har kommet frem gjennom dokumentanalyser, intervjuer og studier av litteratur. Dette vil ikke nødvendigvis representere Statped sine holdninger og meninger på området.

2 Empirisk kontekst

I dette kapitlet følger en presentasjon av vår caseorganisasjon og en kort beskrivelse av digitaliseringsprosjektet som har blitt studert.

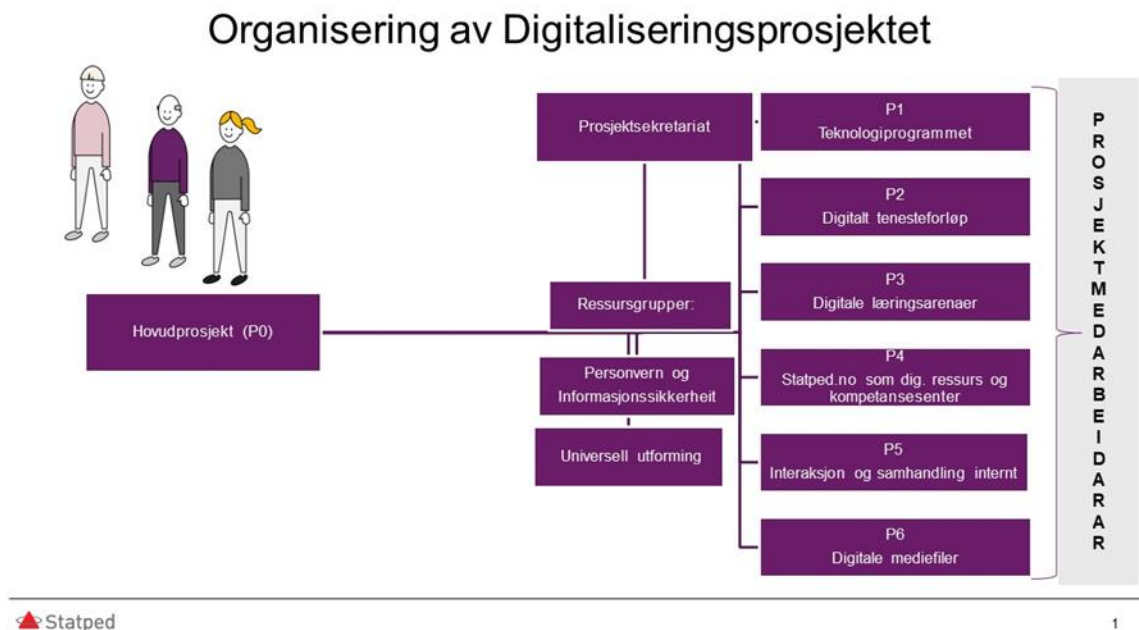
2.1 Statped – Statlig spesialpedagogisk støttesystem

Statped er en offentlig etat som yter spesialpedagogiske tjenester til kommuner og fylkeskommuner, i all hovedsak til pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT). Statped er en pådriver for å utvikle fagområdene hørsel, syn, språk og tale, ervervet hjerneskade, sammensatte lærevansker og døvblindhet. De har også en særskilt funksjon knyttet til samiskspråklige med behov innen fagområdene. Statped har som mål å være med og bidra til et likeverdig opplæringstilbud for alle sine brukere.

Statped har nærmere 700 ansatte fordelt på 13 lokasjoner landet over. Etaten yter tjenester til hele landet og mange ansatte har derfor svært mange arbeidsdager på reise. Flere medarbeidere er involvert i samme sak når den krever en tverrfaglig tilnærming. Den utstrakte reisevirksomheten koster tid og penger og kan gå på bekostning av oppgaver en ellers kunne løst.

De siste årene har det vokst fram en erkjennelse i Statped om at digitalisering kan bidra til å oppfylle mandatet om å tilby et likeverdig tjenestetilbud i landet. Parallelt har Statped på lik linje med andre offentlige virksomheter møtt krav og forventninger om å digitalisere.

I 2017 besluttet ledelsen å organisere digitaliseringsarbeidet som et prosjekt med rask oppstart og to års varighet. Prosjektet har bestått av seks ulike delprosjekt med ulike formål, flere interne referansegrupper og med direktørgruppen som styringsgruppe. Det ble i tillegg opprettet et prosjektsekretariat som fungerte som en støtte både for hovedprosjektleder og delprosjektlederne i perioden. Prosjektet har vært organisert som en matrise der en rekke ansatte ivaretar sine linjeoppgaver og bidrar inn i prosjektet.



Figur 1 Organisering av prosjektet

Et av formålene som ble løftet frem av Statped i prosjektplanen var at prosjektet skulle bidra til å operasjonalisere relevante deler av Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge og følge opp sentrale anbefalinger og pålegg fra myndighetene knyttet til digitalisering. Statped skal også forbedre den eksterne kunnskaps- og kompetansespredningen og utvikle digitalt førstevalg i tjenesteytingen. I tillegg til dette skulle digitale løsninger i intern samhandling bidra til faglig utvikling på tvers av faglige grenser og geografi, og til utvikling og effektivisering av Statped sine interne arbeidsprosesser.

Digitaliseringsprosjektet var fra starten bevisst på å oppnå resultater, effekter og gevinster. Prosjektet valgte å bruke gevinstrealisering som metodikk for å måle verdioppgjørelse. Det ble derfor gjort et systematisk arbeid med å identifisere, prioritere og følge opp gevinster. I desember 2019 ble de siste leveransene overlevert til linjen og prosjektet ble avsluttet.

Midt i prosjektperioden ble det varslet en ny stortingsmelding som skulle vise seg å få konsekvenser for Statped. Meld. St. 6 (2019-2020) *Tett på – tidlig innsats og inkluderende felleskap i barnehage, skole og SFO* ble lagt frem like før prosjektslutt 8. november 2019.

Stortingsmeldingen presenterer en rekke endringer og tiltak som skal bidra til tidlig innsats og inkluderende felleskap i barnehagen og gjennom hele opplæringsløpet. Noen av tiltakene berører Statped direkte. Som at Statped sitt mandat skal bli tydeligere og mer avgrenset, og i hovedsak arbeide mer med individbaserte saker på små og spesialiserte fagområder. Kommunen skal ta større ansvar for å ha kompetanse tilgjengelig selv, og det skal derfor overføres ressurser fra Statped til kommuner og fylkeskommuner. Omstillingen Statped skal gjennom er ventet å ta 5 år, og være ferdig i 2024.

3 Gevinstrealisering: En «ny» metode for å måle og følge opp prosjektverdi

Det var først på slutten av 80- tallet at begrepet «benefits management» ble tatt i bruk. Årsaken var at en ikke fikk ønskede effekter av digitaliserings- og IT- prosjekter (Breese et al, 2014). Endrede krav fra myndighetene knyttet til ansvarlighet i offentlige digitaliseringsprosjekter førte også til et behov for nye metoder som kunne evaluere og administrere bruken av offentlige midler, og tilhørende målingsindikatorer som kunne dokumentere disse endringene. For å adressere dette behovet vokste det frem flere utfyllende beskrivelser av metoder for gevinstrealisering og administrering av gevinster spesielt fra midten av 1990- tallet (Päivärinta et al, 2007).

Ward & Daniel (2012, s. 8) beskriver behovet for en ny tilnærming til feltet slik: «*the expressed lack of satisfaction with current approaches to the management of benefits suggests the need for a better way*». Denne nye tilnærmingen skulle derfor starte med forbedret prosjektidentifisering og planlegging av prosjekter. Det ble også opprettet et forskningsprogram ved Cranfield School of Management som skulle se på begrensningene som var i de eksisterende tilnærmingene til prosjektmetodikken på feltet (Ward & Daniel, 2012, s. 8).

Den overordnede tilnærmingen som ble utviklet som følge av dette ble kalt «Benefits Management» og definert som «*The process of organizing and managing such that the potential benefits arising from the use of IS/IT are actually realized*» (Ward & Daniel 2012, s. 8).

På norsk har «Benefits management» blitt oversatt til «gevinstrealisering» (Flak, Nielsen & Rygg Henriksen, 2012). Hovedargumentet i det nye tankesettet er enkelt: identifiserte mål realiseres ikke av seg selv. En må i tillegg til identifiserte mål også identifisere tiltak som er nødvendige for at målene kan realiseres (Flak et al, 2012). Dette søkelyset på realisering av gevinster markerte blant annet et skifte fra et fokus på prosjektets produkt til prosjektets verdi (Breese et al, 2014). Morris (2011, s. 26) sier i håndboken *The Oxford Handbook of Project Management* om verdiskaping og gevinstrealisering at det er en av «de rikere og mest lovende, dog mindre utforskede, områdene innenfor prosjektfaget».

3.1 Gevinstrealisering i norsk offentlig sektor

Offentlige føringer har hatt stor innvirkning på oppmerksomheten mot gevinstrealisering de seneste årene. I 1996 innførte det norske Finansdepartementet krav om effektiv bruk av offentlige midler. Dette var en stor endring fra tidligere reguleringer på området. Denne endringen stimulerte ikke bare offentlige virksomheter til å følge nøye med på kostnadene knyttet til å investere i IT, men også til å dokumentere og estimere faktiske effekter av de investeringene som ble gjort (Päivärinta et al, 2007). Kommunal- og moderniseringsdepartementet har i senere tid også uttalt at alle offentlige virksomheter skal dokumentere at investeringen i digitalisering faktisk har gitt mer effektive tjenester, ressursbesparelser osv. (Prop. 1 S (2016-2017)). Vi finner flere eksempler på norske myndigheters vektlegging av betydningen av gevinstrealisering i stortingsmeldinger, rundskriv og strategier. Spesielt fra 2010. Der det er Meld. St. 27 (2015-2016) «*Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*» som har fått mest betydning på området.

I stortingsmeldingen blir ordet gevinster nevnt hele 126 ganger, og det pekes på at digitalisering kan gi virksomhetene store produktivetsgevinster. I meldingen blir det forsøkt lagt til rette for at offentlig sektor skal gjøres i stand til å realisere disse gevinstene. Det ble derfor opprettet en rekke tiltak som har som mål å understøtte gevinstrealiseringen i offentlige digitaliseringsprosjekter (KMD, 2015, s. 9).

Siden 2012 har det også blitt utformet årlige digitaliseringsrundskriv. Et av de klare påleggene som kommer frem i disse er krav om å bruke prosjektmodellen Prosjektveiviseren, som er basert på god praksis, ved IKT- prosjekter i staten med en anslått investeringskostnad på mer enn 10 millioner kroner. I dette ligger at prosjektene skal ha en plan for å identifisere, følge opp og realisere gevinster. DFØ sin veiledning for gevinstrealisering blir også trukket frem i rundskrivene (KMD, 2015), og Kommunenes sentralforbund (KS) har utviklet en egen «gevinstkokebok» for formålet.

De ulike gevinstrealiseringsmetodene som har vokst frem i Norge blir sett på som en videreutvikling av ulike kvalitetsinitiativ i staten (Flak et al, 2012). Hellang, Flak & Päivärinta (2013) hevder i tillegg at de ulike metodikkene som er blitt utviklet for norsk

sektor har hentet inspirasjon fra britisk forskning, og at Ward & Daniel (2012) sin metodikk har hatt påvirkning på de fleste, om ikke alle, de norske retningslinjene for gevinstrealisering.

3.2 En kort presentasjon av gevinster og gevinstrealiseringsmetodikk

Gevinstrealisering handler som nevnt om å få ut forventede effekter og gevinster fra et prosjekt. En gevinst i seg selv blir definert på noe ulike måter. Jenner (2014, s. 15) definerer gevinst som *“the measurable improvement from change, which is perceived as positive by one or more stakeholders, and which contributes to organizational (including strategic) objectives”*. Ward & Daniel (2012, s. 70) sier en gevinst er *«an advantage on behalf of a particular stakeholder or group of stakeholders»*, mens Bradley (2010, s. 102) sier at en gevinst er *“an outcome of change which is perceived as positive by stakeholders”*.

Definisjonene har flere likheter, men også noen ulikheter. Blant annet blir interessentperspektivet trukket frem i alle definisjonene, og alle er enig i at en gevinst skal være en fordel eller en forbedring. Bradley (2010) og Jenner (2014) vektlegger at gevinsten kommer som et resultat av endring, mens Jenner (2014) i tillegg peker på at gevinsten skal være en målbar endring og bidra til organisatoriske (inkludert strategiske) mål.

Det finnes ulike former for gevinster, og gevinstene kan karakteriseres ut ifra hvilke effekter de har på linjeorganisasjonen (Andersen, 2018, s. 187). Vi kan blant annet skille mellom:

- **Direkte budsjettmessige effekter** som innebærer at en utfører de samme arbeidsoppgavene som før, men gjør oppgavene på en mer effektiv måte. Prosjektleveransene og de tilhørende tiltakene har altså bidratt til å bedre virksomhetens produktivitet, også kalt effektivitetsgevinster (DFØ, 2014, s. 6).
- **Indirekte budsjettmessige effekter** som innebærer at en utfører oppgavene på en annen måte enn før. Effektiviseringen har ført til nye måter å løse oppgaver på. Eks. kan en ha hatt et prosjekt som bidrar til at en setter bort visse oppgaver til andre mot betaling (outsourcing).

- **Kvalitative effekter (kvalitetsgevinster)** som er vanskeligere å måle. Her er det f.eks. snakk om at prosjektets leveranser kan føre til et bedre arbeidsmiljø, bedre omdømme eller økt kvalitet i tjenestene (DFØ, 2014 s. 6).

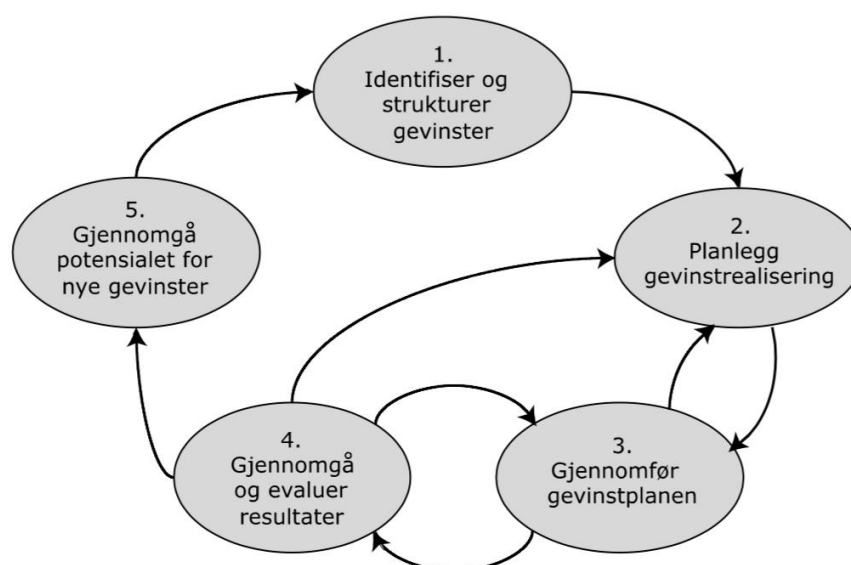
3.2.1 Metode for gevinstrealisering – Cranfield modellen

Hellang et al (2013) har i sin undersøkelse av praktiske metoder for gevinstrealisering i Norge sett på ulike tilnærminger. Funnene viser at de ulike norske metodene som er vokst frem på området i stor grad er konsistent med Ward & Daniel (2012) sin Cranfield- modell.

Hovedelementene i Ward & Daniel (2012) sin metodikk er en gevinstplan og en prosjektplan for de ulike investeringene. Disse er igjen basert på en grundig interessentanalyse som gir en god basis for å beskrive mulige gevinster. Lederne må også involveres med en gang i prosessen, og oppfølgingen av gevinstene fortsetter gjennom hele prosjektets livssyklus (Hellang et al, 2013).

Fordi DFØ (2014) sin gevinstveileder bygger på Cranfield- modellen, og Statped som statlig etat i stor grad har fulgt DFØ (2014) sin veileder på området, velger vi å kort gjennomgå Ward & Daniel (2012) sin «Benefits management» - modell og stegene i den.

Arbeidet med å realisere gevinster eller nytte kan illustreres som en sirkulær og iterativ prosess.



Figur 2 Modell for gevinstrealisering (Ward & Daniel 2012, s. 69)

De fem overordnede aktivitetene i figur 1 er generelle, men med en tydelig vekt på gevinster, og en knytter ulike teknikker til de ulike aktivitetene i modellen (Flak et al, 2012).

De første stegene handler om gevinstplanlegging. Det å se investeringen i sammenheng med organisasjonsendringer og overordnede mål (Ashurst, Doherty & Peppard, 2008). Ønskede gevinster blir identifisert på basis av dette slik at endringene som trengs blir beskrevet. Resultatene fra den første fasen gir grunnlag for en beslutning om en skal gå videre med et prosjekt eller ikke. Deretter går en videre med en interessentanalyse og utarbeider en gevinstrealiseringsplan som beskriver hvilke endringer som leder til hvilke gevinster, og hvilke mål disse gevinstene understøtter. Prosjektlederen bruker gevinstplanen som del av den overordnede prosjektplanen. Muligheter for nye gevinster skal også inkluderes i planen, slik at planen blir opplevd som et «levende dokument» (Hellang et al, 2013). Etter prosjektet er avsluttet evaluerer en resultatene og sørger for at gevinstene forankres i ledelsen og organisasjonen (Ashurst et al, 2008).

3.3 Identifiserte barrierer og kritiske suksessfaktorer når metoden skal tas i bruk av en organisasjon

Selv om det finnes flere tilgjengelige rammeverk for gevinstrealisering, og disse blir fremhevet som enkel i bruk, er det likevel ikke en garanti for at en får til en god dokumentasjon av og realisering av prosjektets gevinster (Flak & Grönlund, 2008). Noen kan knyttes til metodikken i seg selv, mens andre handler om oversettelse og implementering av oppskriften. Dette vil vi komme tilbake til i oppgavens teoridel.

Noen av områdene som blir trukket frem i litteraturen som kritiske suksessfaktorer for å lykkes med å anvende metodikken er blant annet:

- (i) **Kompetanse i metodikken og forståelse av begreper** (Flak et al 2012; Pervan, Lin & McDermid, 2005; Jenner, 2014; Breese et al, 2014; Hesselmann & Mohan, 2014; Päivärinta et al, 2007; Ward & Daniel, 2012). Dette kan skyldes liten kjennskap til offentlige veiledninger på området og manglende kompetanse innenfor metodikken i

seg selv (Riksrevisjonen, 2015; DFØ, 2017). Litteraturen på området er i tillegg lite utviklet sammenlignet med andre aspekter av prosjektledelse og ofte mest preget av «steg-for-steg» -guider (Breese et al, 2014).

Problemer med å forstå begrepene gevinst og verdi kan skyldes delvis de ulike meningene som ligger i de ulike begrepene i seg selv, men også mangel på konsistens i de ulike definisjonene. Mange forbinder f.eks. først og fremst gevinster med noe som skal resultere i et kronebeløp, og da gjerne i form av et budsjettkutt (DFØ, 2017).

- (ii) **Eierskap til gevinstene og mangel på støtte fra ledelsen** (Coombs, 2015; Hesselmann & Mohan, 2014; Badewi, 2015; Ward & Daniel, 2012; Jenner, 2014; Mossalam & Arafa, 2014). Dersom ingen tar eierskap til gevinsten kan det være et tegn på at gevinsten mangler legitimitet, og slik blir heller ikke gevinsten realisert (Ward & Daniel, 2012; Badewi, 2015). Det å fordele gevinsteierskapet blant relevante linjeledere i organisasjonen gir best mulig forutsetning for å realisere gevinster (Flak et al, 2012, s. 28-29).
- (iii) **Negative brukerholdninger, endring og endringsmotstand** (Coombs, 2015; Hesselmann & Mohan, 2014; Breese et al, 2014). I offentlig sektor finnes det et komplekst interessentbilde som kan gi utfordringer for gevinstrealisering (Päiväranta et al, 2007). Selve utfordringen ligger spesielt i det å få med seg de ansatte, og få de motivert for endringene (Burke & Litwin, 1992).

Ulike undersøkelser av bruken av gevinstrealisering i norsk offentlig sektor, blant annet gjennomført av Riksrevisjonen (2015;2018), DFØ (2017) og Rambøll (2014) viser til at offentlige organisasjoner sliter med å ta i bruk metodikken. Det viser seg at virksomhetene ikke klarer å arbeide systematisk og målrettet, og at det er en del uklarheter og ulike forståelser knyttet til begrepsbruk. Hesselmann & Mohan (2014) mener en må ha et holistisk perspektiv for å forstå hvorfor metodikken i liten grad blir brukt. Det største uhentede potensialet ligger spesielt i det å ha tilgjengelige ressurser for å bruke metodikken og gjennomføre endringene, i tillegg til en forbedret ledelse (Flak & Grönlund, 2008). Flak et al

(2012, s. 19) peker på at gevinstrealiseringsmetodikk er noe mer enn initiale kost-nytte beregninger og utarbeidelse av «business case» eller samfunnsøkonomiske analyser. Gevinstrealisering er også noe mer enn evaluering i etterkant av et prosjekt. Gevinstrealisering er en ledelsesoppgave og en prosess som løper fra prosjektiden til en har oppnådd ønskede gevinster. Det blir derfor argumentert for at en bør ha flere tilnærminger til innføringen av gevinstrealiseringspraksiser for å lykkes med, og forstå fenomenet (Hesselmann & Mohan, 2014).

4 Teoridel

Gevinstrealisering, slik som beskrevet i oppgavens bakgrunnskapittel, har preg av å være en institusjonalisert organisasjonsoppskrift. Røvik (1998, s. 13) sier at en organisasjonsoppskrift er «*en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner*». En institusjonalisert oppskrift betyr også at den innenfor en periode av mange blir oppfattet som den riktige, den hensiktsmessige, den effektive, den moderne og den naturlige måten å organisere på.

Røvik (1998, s. 31) har presentert to overordnede teoretiske perspektiver som representerer forskjellige tilnærminger til spørsmålet om hvordan organisasjoner forholder seg til institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter; verktøyperspektivet og symbolperspektivet. Disse sammenfaller med det som Christensen et al (2017) omtaler som det instrumentelle perspektivet og myteperspektivet. I tillegg til de to trekker Christensen et al (2017, s. 52) frem et tredje perspektiv; kulturperspektivet, dette samsvarer med et institusjonelt perspektiv (Moren, 2011). Dette handler om hva som skjer med en organisasjon som utvikler uformelle normer og verdier, i tillegg til de formelle, og som får institusjonelle trekk.

For å kunne besvare problemstillingens første del, som handler om *hvorfor Statped har tatt inn gevinstrealisering* som del av sitt digitaliseringsprosjekt, er det interessant å se dette i lys av de ulike forklaringene på hvorfor en organisasjon velger å ta i bruk en organisasjonsoppskrift. Er gevinstrealisering tatt inn i Statped sitt digitaliseringsprosjekt fordi det har vist seg som et godt utprøvd redskap som ledelsen kan ta i bruk for å gjøre organisasjonen mer effektiv (Christensen et al, 2017, s. 95)? Eller handler det i større grad om at oppskriften har blitt fremmet av akademiske institusjoner eller karismatiske konsulenter og fremgangsrike ledere, slik at det får en slags sosial autorisering og blir opplevd som et universalmiddel på området (Røvik, 1998, s. 37; Christensen et al, 2017, s. 96).

Selve reisen til organisasjonsoppskriften inn i organisasjonen blir omtalt som adoptering eller implementering (Christensen et al, 2017, s. 90). Det er dette problemstillingens andre del handler om, når vi ser på hvilke *fremmere og hemmere* som har knyttet seg til implementering og iverksetting av gevinstrealisering i prosjektet. En kan ofte få inntrykk av at adopteringsprosessen er avsluttet når en i organisasjonen er blitt begeistret for et populært

konsept og besluttet å adoptere det. Slik er det derimot ikke. Institusjonaliserte oppskrifter er ideer, og både bøyelige og tøyelige, og må derfor tolkes, tydeliggjøres, tilpasses og oversettes før en kan si at de er adoptert i organisasjonen (Røvik, 1998, s. 145).

4.1 Organisasjonsoppskriftens vei inn i organisasjonen

Hvorfor motiveres organisasjoner til å ta i bruk organisasjonsoppskrifter? I all hovedsak finnes det to overordnede teoretiske posisjoner som kan være med å gi svar på dette spørsmålet, i tillegg til et institusjonelt perspektiv (kulturperspektivet) som sier noe om hvordan oppskriften blir tatt imot.

Den første er den rasjonelle- instrumentelle posisjonen i organisasjonsteorien (Christensen et al, 2017). Røvik (1998, s. 34) har omtalt dette som et verktøyperspektiv. I dette perspektivet blir lederne og organisasjonsmedlemmene fremhevet som rasjonelle aktører, og ikke som passive mottakere som slapt følger de til enhver tid gjeldende trendene og organisasjonsmotene i omgivelsene (Røvik, 1998). Behovet for å ta inn en oppskrift er at virksomheten opplever et *problem*. Deretter ser en på hvilke tilgjengelige oppskrifter som finnes, og som matcher det problemet som en har oppdaget (Røvik, 1998, s. 34). Innføring av gevinstrealisering som oppskrift, fortolket i dette perspektivet, handler derfor om at gevinstrealisering har vist seg som et mer eller mindre godt redskap som ledelsen kan ta i bruk i det kontinuerlige arbeidet med å gjøre organisasjonen mer effektiv (Christensen et al, 2017, s. 37). Kvaliteten på oppskriften blir vurdert ut fra hvordan den har virket i praksis, og hvilke resultater den har gitt der den blir tatt i bruk (Christensen et al, 2017, s. 86).

På denne måten vil utviklingen over tid avtegne seg som en tilnærmet lineær utvikling mot nye og stadig mer effektive oppskrifter som lederskapet kan ta i bruk som verktøy (Røvik, 1998, s. 33). Denne troen på at det finnes en klar kobling mellom intensjoner i den ene enden og resultater i den andre er typisk for det rasjonelle - instrumentelle perspektivet (Moren, 2011, s. 39-40). Brunsson og Olsen (1990, s. 12) fremhever at denne troen bygger på en viktig forutsetning; at organisasjoner har evne til å lære av erfaring.

Ifølge Moren (2011, s. 37-38) gir et raskt blikk på moderne organisasjoner i det 21. århundret et kakofonisk og lite oversiktlig inntrykk. Ved nærmere observasjon ser en likevel at

organisasjonene kan ha noen felles mønstre. Disse blir opplevd som viktigere, mer slående og mer paradoksale enn ulikhetene. En av disse er at moderne ledere tenker det samme om mulighetene for instrumentell endring som tidlig organisasjonsteoris mest toneangivende teoretikere gjorde for snart 100 år siden. Dagens endringsagenter tar det nærmest for gitt at endringer og reformer er effektive redskaper for å oppnå ønskede og tilsiktede resultater.

Et instrumentelt perspektiv har i senere tid blitt utsatt for en rekke innvendinger, som at en har en overdrevent mekanisk organisasjonsforståelse (Moren 2011, s. 44). Et eksempel på dette er at formelle strukturer og retningslinjer fra ledelsen har lite å si for hvordan man faktisk handler i en organisasjon. En årsak kan være at mange krefter virker i motsatt retning; individuell autonomi, uformelle gruppenormer, interne maktkamper eller påtrykk fra omgivelsene rundt organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 112-113). Dette bringer oss over til et institusjonelt perspektiv på endring.

Det institusjonelle perspektivet er forankret i en organisasjonsteoretisk tradisjon som gjerne fortolker organisasjoner som tilpasningsdyktige organismer (Moren, 2011, s. 44). Et institusjonelt perspektiv referer til det som Christensen et al (2017, s. 52) har kalt for kulturperspektivet. Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier, i tillegg til de formelle, får den institusjonelle trekk, og man snakker om institusjonelle organisasjoner. Den uformelle organisasjonsstrukturen vokser frem både på siden av, og parallelt med, den formelle strukturen. Formell og uformell struktur utgjør derfor hverandres rammebetingelser (Moren, 2011, s. 45). Selznick (1984) mener at når disse normene fester seg så utvikler organisasjoner «karakter». Institusjonaliseringsprosessen gir derfor stabilitet, noe som fører til at organisasjonen utvikler en robusthet for endringer. Prosessen har den konsekvens at endringen må være tilpasset organisasjonens grunnleggende verdier og normer for å få gjennomslag (Moren, 2011). Den må gjennomgå en «kompatibilitetstest», der hvor oppskrifter som ikke tar hensyn til organisasjonens karakter har små sjanser for å lykkes. (Røvik, 1998; Christensen et al, 2017; Selznick, 1984).

Symbolperspektivet eller myteperspektivet, gir også et annet inntak enn verktøyperspektivet til hvordan den enkelte organisasjon forholder seg til de mange og flyktige organisasjonsoppskriftene. Dette perspektivet understreker hvor vanskelig det kan være å

sette en klar grense mellom organisasjonens interne og eksterne anliggender (Moren, 2011). Myter har to viktige kjennetegn; det ene er at de omtales som rasjonelle og som effektive redskaper for måloppnåelse. Det andre er at de blir institusjonalisert (Moren, 2011).

I myteperspektivet blir først noen i organisasjonen oppmerksom på en populær oppskrift («Løsningen»), før de opplever de at de har et lokalt problem som må løses. Det blir med andre ord en løsningsfremdrevet reform. Da handler det om langt mer enn hvorvidt oppskriften har vist seg å virke godt som et effektivitetsverktøy (Christensen et al, 2017; Røvik, 1998). Forklaringen på dette tar utgangspunkt i at en populær oppskrift kan beskrives som en «pakke» som kommer utenfra, og som både tilbyr en tidstypisk problembeskrivelse («Hvorfor når ikke digitaliseringsprosjekter sine mål?») og en tidstypisk løsning («Gevinstrealisering er svaret»). Når slike oppskrifter blir spredt kommer det til uttrykk ved at mange organisasjoner opplever at de har samme type problemer, og at de forsøker å løse disse omtrent samtidig.

Organisasjonsoppskriftene som svarer til dette, blir ofte kritisert fordi de ikke tar hensyn til de særtrekk som finnes i en organisasjon eller i en sektor. Myteperspektivet presenterer gode forklaringer på dette. En sentral forutsetning er at en opplever at organisasjoner – til tross for åpenbare forskjeller – har noe felles. Det er alle en formell organisasjon som trenger blant annet kvalitetssystemer, resultatsystemer osv. Dette skaper et stort marked for organisasjonsoppskrifter, og de mest populære er de som får det bredeste nedslagsfeltet og med den samme oppskriften (Røvik, 1998, s. 39). Samtidig betyr det at de mest populære oppskriftene er lite tilpasset institusjoners særegenheter som gjør at de i verste fall er lite funksjonelle i forhold til organisasjoners egentlige behov (Moren, 2011, s. 54). Dette skaper et behov for oversettelse (Christensen et al, 2017; Røvik, 1998; 2007)

De ulike perspektivene på innføring av organisasjonsoppskrifter har på ingen måte vært likeverdige når det kommer til status og aksept. Verktøylogikken har hatt et så stort fortrinn blant organisasjonskonsulenter, ledere og forskere at en kan snakke om et rasjonalistisk-instrumentelt hegemoni. Satt på spissen er en organisasjonsoppskrift enten et verktøy, eller så er den «bare» et symbol og et motefenomen (Røvik, 1998, s. 40). Røvik (1998, s. 42) argumenterer for en mer pragmatisk og syntetiserende tilnærming, der det blir erkjent at

verktøy- og symbollogikken i praksis er kjedet sammen på uhyre komplekse og paradoksale måter. F.eks. kan en et stykke på vei forklare spredningen av oppskriften med symbolperspektivet (en har ikke et effektivitetsproblem, men adopterer oppskriften fordi den er blitt en konvensjon). Like fullt kan oppskriften i ettertid ha vist seg å ha bidratt til effektiviteten i organisasjonen. En populær oppskrift kan altså vise seg å være nyttig som symbol på «det nye» òg være et effektivt verktøy (Røvik, 1998).

4.1.1 Adoptering av organisasjonsoppskrifter og den hierarkiske oversettelseskjeden

DiMaggio og Powell (1983) peker på tre ulike årsaker en organisasjon kan ha for å adoptere en organisasjonsoppskrift (Christensen et al, 2017):

- (i) *Tvangsmessig adoptering*, som innebærer at organisasjonen f.eks. gjennom lov eller forskrift blir pålagt å innføre bestemte oppskrifter. I dette tilfellet har en få eller ingen valg. Et eksempel som kan illustrere dette er at styresmaktene gjennom departement eller direktorat har en lovgivende eller lovregulerende myndighet ovenfor underliggende etater.
- (ii) *Normativt basert adoptering*, som refererer til den spredningen og adopteringen som skjer som en følge av ulike faggruppers og profesjoners felles normer, verdier og kunnskap. I den grad flere ansatte har samme utdanningsbakgrunn så kan en se at problemer blir løst på samme måte, eller at en oppfatter beslutninger likt. Løsningene som blir valgt er derfor normativt legitime i organisasjonen. En slik adoptering kan føre til ensarting mellom organisasjoner hvor det er flere i samme profesjonsgruppe.
- (iii) *Mimetisk adoptering*, handler om at organisasjoner i situasjoner preget av stor usikkerhet prøver å etterligne andre som en oppfatter har suksess og anseelse. I noen tilfeller er dette bevisst, mens i andre tilfeller er det uten særlig grundige forutgående analyser. En årsak kan være at den valgte organisasjonsoppskriften gir legitimitet fordi den i omgivelsene blir sett på som den beste løsningen, men det kan også handle om å spare ressurser. Det krever mindre å kopiere andre enn å sette i gang omfattende omstillinger selv.

Det er mange og ulike arenaer og aktører som vanligvis er involvert når mer allmenne ideer blir forsøkt oversatt og gitt et materielt innhold i bestemte sektorer og organisasjoner. Den hierarkiske oversettelseskjeden er en modell som er utledet av modernistisk- rasjonalistisk tenkning og som presenterer fem forskjellige antakelser av mønstre i så måte (Røvik, 2007, s. 294-295):

Top down – orientering: Handler om at oppskriftene i hovedsak kommer inn i organisasjonen via toppledelsen. Denne oversettelseskjeden løper vertikalt, og går fra toppledelsen og nedover til de ulike underliggende enhetene.

Problembetinget søking etter løsninger: Det er en forventning om at ledelsen har en klar oppfatning om hva som til enhver tid er problemer og utfordringer i virksomheten. Det er også ledelsen som har myndighet til å ta inn oppskrifter. I ledelsen vil de ideene som blir valgt bli oppfattet som verktøy og som logisk sammenhengene konsept.

Begrenset frihet til oversettelse: Toppledelsen har gjerne klare oppfatninger om hva og hvordan ideen skal implementeres. Det gis rom for lokale tilpasninger, men ledelsen vil være opptatt av å kontrollere og forsikre seg om at de lokale tilpasningene er innenfor rammene.

Stimulus- responsbasert sekvensialitet: En oversettelse som er blitt oversatt og konkretisert vil bli sendt nedover i organisasjonen. Dette vil utløse aktivitet i underliggende enheter som foretar ytterligere oversettelser og tilpasninger.

Fra det abstrakte til det konkrete: Abstrakte og utydelige ideer kommer inn i toppen av virksomheten og får et stadig mer konkret og materielt innhold etter hvert som det «synker» nedover og innover i virksomheten – de blir her på hvert hierarkiske nivå gjenstand for lokal oversettelse og tilpasning.

Forestillingen om en slik hierarkisk oversettelseskjede oppsummerer utbredte og rasjonalistiske oppfatninger av hva som skjer, og hvordan det skjer når en forsøker å implementere oppskrifter i en organisasjon. I mange tilfeller stemmer modellen, men det finnes også mange observasjoner på at dette ikke er tilfelle (Røvik, 2007, s. 295).

4.2 Hva skjer når organisasjonsoppskriften møter organisasjonen?

At en oppskrift formelt blir adoptert er ikke ensbetydende med at oppskriften faktisk blir omsatt og får styrende konsekvenser for en organisasjon sin praksis (Christensen et al, 2017, s. 91). Perioden fra en har bestemt seg for å prøve ut et konsept til en faktisk har tatt konseptet i bruk omtaler Røvik (1998, s. 145) som en innføringsfase. Dette er en spennende og kritisk fase i spredningen av oppskriften fordi det er mye som skjer med den før den blir «installert» og nedfelt i rutinepregede aktiviteter.

Vi vinkler denne masterstudien ut fra fire ulike teorier om implementering av organisasjonsoppskrifter. Fra disse vil vi i 4.3 utlede noen antakelser om hva som skjer med gevinstrealiseringsmetodikken i selve implementeringsprosessen. Disse teoriene er rask tilkobling, frastøting, frikobling og oversettelse.

Teoriene om rask tilkobling, frastøting og frikobling kan kobles til ulike scenarioer. Røvik (2014, s. 37) kaller scenarioene for det optimistiske, det pessimistiske og det artistiske scenarioet.

Det optimistiske scenarioet – bygger på en rasjonalistisk forståelse av hva det vil si å implementere en oppskrift. Utgangspunktet er en forestilling om implementering som **rask tilkobling** (Christensen et al, 2017; Røvik, 2014). Den instrumentelle redskapstanken er her dominerende. Et moderne konsept fremstilles gjerne som et ferdig utviklet verktøy, en «pakke» klar til å tas i bruk, og som derfor ikke trenger særlig intern bearbeiding før den raskt kan kobles til, nedfelle seg som rutine og få styrende virkninger på aktiviteter i organisasjonen (Røvik, 1998, s. 146).

Det pessimistiske scenarioet – kan man blant annet gjenfinne blant organisasjonsforskere som forstår virksomheter som tilnærmet organiske systemer (Røvik 2014; 1998). Det refererer til det Christensen et al (2017) har kalt for kulturperspektivet. En vil i dette scenarioet raskt oppdage at konseptet er for enkelt og ikke tar høyde for kompleksiteten i de problemene som virksomheten må håndtere daglig. Konseptet kan også støte an mot grunnleggende normer og verdier som institusjonen er satt til å ivareta. Kjernen i disse

argumentene er at konseptet må bestå en slags kompatibilitetstest, den må være både teknisk og verdimeslig kompatibel med institusjonen for å bli innført. Er den ikke det vil den bli **frastøtt** (Røvik, 1998, s. 148).

Det artistiske scenarioet - sitt grunnleggende resonnement er at moderne virksomheter ofte opplever motstridende forventninger (Røvik, 2014). Selv om konseptene er både vage og for enkle vil en føle et press fra omgivelsene til å inkorporere tidsriktige og legitime oppskrifter (Røvik, 1998, s. 148). En blir derfor nødt til å håndtere følgende dilemma; på den ene siden hensynet til effektivitet, som ofte tilsier at en bør holde fast ved godt innarbeidede og erfaringsbaserte løsninger, og på den andre siden hensynet til å ta opp i seg de ideene og oppskriftene som til enhver tid oppfattes som moderne, og som ikke minst antas å gi organisasjonen ekstern legitimitet. En måte å håndtere dette på er å adoptere moderne konsepter, men å sørge for å holde dem **frikoplet** slik at de i liten grad får styrende virkninger på aktiviteter. Ut fra denne betraktningen blir mytene eller oppskriftene noe som ligger på overflaten i virksomheten (Christensen et al, 2017).

Disse tre scenarioene peker mot ulike skjebner en oppskrift kan få når den blir implementert. Flere empiriske studier tyder imidlertid på at disse tre scenarioene ikke favner hele spekteret av mulige utfall når en skal ta inn organisasjonsoppskrifter (Røvik, 2014). Røvik (1998, s. 149) hevder at i den grad en kan tufte disse på empiriske studier så dreier det seg i stor grad om «situasjonsbilder». Røvik (2014, s. 38) peker på at en i disse scenarioene tar liten høyde for at implementeringsprosesser er noe som folder seg ut i tid. En må derfor supplere disse teoriene med andre teorier som bedre ganger opp hva som skjer med oppskriftene og organisasjonen når en trekker ut dette tidsperspektivet (Røvik, 1998, s. 149).

4.2.1 Oversettelsesteori

En forestilling om spredning av praksiser og ideer som oversettelse ble introdusert i organisasjonsteorien i 1990-årene av en gruppe skandinaviske forskere. Disse var igjen inspirert av strømninger i fransk sosiologi fra 1970- 1980-årene (Røvik, 2014). Oppmerksomheten i oversettelsesteori er rettet mot måten praksiser og ideer spres på mellom organisasjoner på ulike steder og med ulike aktørgrupper, teknologier, oppgaver og kulturer.

Organisasjonsoppskrifter er ideer, og det er derfor de kan spres fort og langt. Ideer kan, siden de ikke har en fysisk form, oversettes og omformes som følge av at de reiser inn i stadig nye organisasjoner (Røvik, 1998). Ifølge Czarniawska (2015, s. 124) vil en ide som kommer til et nytt sted aldri være helt være identisk med den som påbegynte ferden. Selv om ferden er så kort som mellom hovedkontoret og en fabrikk. Det vil si at når ideer, former eller praksiser reiser over hele verden må de «ristes løs» fra sin opprinnelige kontekst, og så bygges inn på det nye stedet. Ideen må materialiseres, det vil si bli et objekt, for at den skal kunne reise. Ideen kan bli til en tekst eller en modell, men den kan også reise gjennom hodet eller hendene på et reisende menneske. Selve drivkraften sitter i en interesse eller en nysgjerrighet, og energien blir tilført ideen gjennom oversettelse. Oversettelse dreier seg generelt om å bringe noe fra en form eller versjon over til en eller flere andre former eller versjoner (Røvik, 1998, s. 160). Om ingen tar hånd om ideene underveis og oversetter de igjen og igjen kan selv materialiserte ideer stå stille. De blir da til gamle bøker eller glemte modeller som kun samler støv i et bibliotek eller i et bortgjemt arkiv (Czarniawska 2015, s. 124).

De nye ideenes inntreden i organisasjonen kan gjerne først merkes som språk i form av nye begreper, resonnementer og argumenter. Røvik (2007) sier at dersom en studerer adopteringsprosesser over en lengre tidshorisont vil en kunne se at nye begreper og uttryksmåter, langsomt og omtrent som et aktivisert «virus» nedfeller seg og preger aktiviteter i organisasjonen. En annen teori, dersom vi ser på implementering i et mer langsiktig perspektiv, handler om at populære oppskrifter blir bearbeidet og justert til sitt bruk. Denne teorien griper også inn i selve essensen av hva mange praktikere og ledere selv opplever skjer i en innføringsfase av en ny metode eller oppskrift. Nemlig at oppskriften ikke blir tatt inn «fullt og helt», men snarere «stykkevis og delt» (Røvik, 1998, s. 152).

4.2.2 Oversettelsesregler og oversettelsesmodus

Vi kan skille analytisk mellom generelle innskrivingsregler og spesifikke oversettelses- og omformningsregler. Generelle innskrivingsregler handler om å tolke ideen inn i den lokale kontekstens rom og tid ved å tidsmarkere og lokalisere dem. Dette er nødvendig fordi ideer som introduseres i en ny organisasjon i utgangspunktet ofte er uten referanser til den nye konteksten (Røvik, 2007, 301-302).

De spesifikke oversettelses- og omformningsreglene handler om hvor stor frihetsgrad oversettere tillater seg når de skal oversette ideen. Det handler også om hva som skjer med innholdet i oppskriften. En kan skille mellom fire grunnleggende oversettelsesregler som hver for seg representerer ulike frihetsgrader av hva som blir overført (1) kopiering, (2) addering, (3) fratrekking og (4) omvandling, der det varierer fra ingen eller svak omforming til sterk omforming av oppskriften som skal oversettes (Furu og Lund, 2014; Røvik, 2007).

Videre kan en dele disse inn innenfor tre omformingsmoduser:

- (i) **Den reproduserende modus (kopiering)** – fanger opp tilfeller som handler om å kopiere oppskriften direkte fra en kontekst til en annen. Dette henger blant annet sammen med hvor eksplisitt, kompleks og innvevd praksisen er (Røvik, 2007, s. 309)
- (ii) **Den modifierende modus (addering og fratrekking)** – har en mer pragmatisk ambisjon, hvor en ønsker å gjenskape praksisen/ oppskriften og oppnå resultat med det, men at man likevel innser at oppskriften må tilpasses trekk ved egen virksomhet (Røvik, 2014a). En må derfor legge til noen elementer, og eventuelt trekke bort noen fra oppskriften en ønsker å ta inn i organisasjonen. Pragmatiske hensyn for å unngå omfattende endringer kan være en årsak til å legge til eller trekke fra elementer (Røvik, 2007, s. 313-315).
- (iii) **Den radikale modus (omvandling)** - innebærer en grunnleggende endring av praksisen/ ideen både i form og innhold. Den lokale varianten som blir utviklet står derfor frem mer som en lokal innovasjon heller enn en representasjon av en bestemt ekstern praksis/ idé (Røvik, 2007, s. 318).

4.2.3 Oversettelseskompetanse som nøkkelfaktor

Når det blir stadig flere ideer som blir profilert som organisasjonsoppskrifter, og den underliggende forestillingen om disse er at de skal kunne brukes i alle typer av virksomheter, så består disse oppskriftene av relativt abstrakte og generelle ideer og prinsipper. De må derfor i betydelig grad oversettes og konkretiseres når de skal tas inn i den enkelte organisasjonen. De kan rett og slett oppleves som «halvfabrikata» som må «pakkes ut» og «ferdigstilles» lokalt (Røvik, 2007; Christensen et al, 2017).

Ovenfor har vi vist til at oversettelsene og graden av omforming kan variere fra kopiering til omvandling. Av dette kan vi slutte at måten en oversetter organisasjonsoppskriften på vil ha direkte konsekvenser for hvordan det går når oppskriften skal implementeres i organisasjonen (Røvik, 2014b). I den grad dette er riktig er translatørkompetanse en særs viktig ressurs og et nøkkelbegrep for å lykkes med ideoverføring (Røvik, 2007, s. 319-320).

Tradisjonelt blir begrepet translatør brukt om en som arbeider med å oversette tekster. Translatøren skal i en slik tradisjonell betydning være tro mot teksten og oversette ordrett fra ett språk til et annet (Røvik, 2007). I oversetting av organisasjonsoppskrifter består translatørkompetanse av en kombinasjon av kunnskap om praksis og kontekst på den ene siden, og på den andre siden en evne til å lage idemessige representasjoner. Disse må igjen kunne formidles til ulike grupper av interessenter (Røvik, 2007, s. 281). Vi vil i det følgende gå gjennom hva som kreves av en god oversetter av organisasjonsoppskrifter.

4.2.4 Den gode oversetteren

Den gode oversetteren er en som besitter og integrerer flere ulike kompetanser. Røvik (2007, s. 325) betrakter disse kompetansene som et sett med dyder. For å duge må en person være i stand til å kombinere flere dyder, der de viktigste er kunnskap, mot, tålmodighet og styrke:

(i) Den kunnskapsrike, flerkulturelle oversetter

Den dugende oversetteren av organisasjonsideer må ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, i tillegg til konteksten det skal oversettes fra og til. Oversetteren må også inneha kunnskap om oversettelsesprosesser. Dette vil si at han må ha innsikt i hvordan en best kan gå frem når en skal hente ut noe fra en kontekst, og hvordan en kan introdusere den i en annen (Røvik, 2007, s. 327). Ideelt skal den kunnskapsrike oversetteren være «flerkulturell», noe som vil si at en både har kunnskap om den avgivende og mottakende konteksten. Som regel er det ikke slik. Den flerkulturelle oversetteren finnes som regel bare i begrepets tradisjonelle betydning, og en må derfor ofte nøye seg med en mer pragmatisk løsning. Et minstekrav til translatøren er derfor at han har god kjennskap til virksomheten som konseptet skal overføres til (Røvik, 2007, s. 328).

Translatørens kunnskap om organisasjonen kan nedfelles i to mer spesifikke og anvendte typer av kompetanse: sorteringskompetanse og konfigureringskompetanse.

Sorteringskompetanse omhandler blant annet oversetterens kompetanse om hvilke ideer og grep organisasjonen har bruk for og ikke bruk for og dermed bør la være å bruke ressurser på å forsøke å implementere. *Konfigurasjonskompetanse* viser til at ideen som kommer inn må konfigureres så langt så mulig i forhold til hva som finnes i organisasjonen fra før (Røvik, 2007, s. 329).

I vårt tilfelle handler det ikke om å overføre en praksis fra en situasjon til en annen, men om å implementere en organisasjonsoppskrift som sirkulerer i samtiden. Dette kaller på en oversetter sin rekontekstualiseringskompetanse. Oppskriften fremstår ofte som kontekstuavhengig, eller i beste fall med vage referanser til konkrete kontekster de hevdes å ha virket innenfor. For å løse dette kan en forsøke å relokalisere ideen, og eventuelt lete etter andre tilsvarende organisasjoner som har erfaring med å bruke oppskriften (Røvik, 2007, s. 327- 328).

(ii) Den modige og kreative oversetter

Det er særlig på to områder en modig og kreativ oversetter blir utfordret. Dette dreier seg dels om tilfeller der oversetteren må språksette før en kan oversette, og dels om tilfeller der oversetteren skal velge en hensiktsmessig oversettelsesmodus- og regel.

En oversetter av organisasjonsideer kan ikke uten videre forutsette at det finnes et språk å oversette fra og til. Skal en *begripe* oppskriften i organisasjonen må en ofte først tilføre begreper, og igjen blir oversetterens oppgave å språksette, altså nennsomt introdusere nye begreper og kanskje diskusjoner – før det kan oversettes (Røvik, 2007, s. 330).

Valg av oversettelsesregel kaller også på oversetterens mot og kreativitet. Dette krever et bevisst forhold til når en f.eks. bør kopiere og når bør en modifisere.

(iii) Den tålmodige oversetter

Tålmodighet er en viktig translatørdyd. Dette fordi det kan ta tid før en ide som først melder seg som prat i organisasjonen blir nedfelt i rutiner og praksiser. Tålmodighet som dyd knytter

seg til virusteorien, da ideene først ofte kommer til syne som språksmitte som har lang inkubasjonstid. Det kan ofte ta lang tid før den blir materialisert og får substansielle effekter i praksisfeltet. Røvik (2007, s. 333) mener det at en ide nedfeller seg i prat og interne diskusjoner er en nødvendig forutsetning for at den skal få feste i organisasjonen.

Translatøren sin oppgave blir å sørge for at det blir en formålsrettet prat, som rettes inn mot å konkretisere ideen. Det å konkretisere ideen innebærer blant annet å stille spørsmål og forsøke å besvare en rekke spørsmål som det ikke finnes opplagte svar på. Eksempel på dette kan være hvilke nye rutiner og prosedyrer krever innføringen av konseptet, hvem skal få nye oppgaver og ansvarsområder mv. En må i denne prosessen sette av mye tid slik at en kan være til stede. Dette blir vanskelig når eksterne konsultentselskaper er inne som oversettere (Røvik, 2007, s. 334).

(iv) Den sterke oversetter

Oversettelse og implementering av organisasjonsoppskrifter skjer ofte i en kontekst av konflikt og motstand mot endring. Dette innebærer at oversettelse og materialisering av ideer ikke kan forstås kun som rasjonelle prosesser hvor oversetteren sitter ved skrivebordet sitt og på grunnlag av kunnskapene sine om ideen og konteksten finner frem til den beste versjonen av oppskriften før den blir implementert. Det er langt mer sannsynlig at slike oversettelsesprosesser foregår i en kontekst av interessebasert maktspill, forhandlinger og konflikter der oversetterens forslag til lokal versjon mobiliserer både støtte og motstand. Dette kaller på oversetterens styrke (Røvik, 2007, s. 334-335).

Røvik (2007, s. 337) sier den sterke oversetteren bør ha kyndighet og myndighet. Kyndig i betydningen av grundig kunnskap om det praksisfeltet som ideen skal tas i bruk og implementeres i. Kunnskap er avgjørende for oversetterens legitimitet, og kan i neste omgang ha betydning for oversetterens autoritet. Myndighet kan dels oppstå som et biprodukt av kyndighet. Dersom oversetteren demonstrerer at vedkommende kan praksisfeltet får en ofte også autoritet blant praktikerne. Likevel er ikke dette alltid et tilstrekkelig maktgrunnlag for å få til en implementering av oppskriften på praksisplanet. Røvik (2007) argumenterer derfor for at oversetteren må samarbeide tett med ledelsen, dersom han selv ikke er en leder.

4.2.5 Andre oversettere av organisasjonsideer

Vi har hittil gjennomgått hva som skjer når en oppskrift blir oversatt internt i en organisasjon, og hvilke krav som stilles til den gode organisasjonsinterne oversetteren. Imidlertid finnes det også mer overordnede oversettere av organisasjonsoppskrifter.

Aktører med stor autoritet innen et felt foretar ofte bearbeiding og oversettelse av populære organisasjonskonsepter. Dette blir ofte til oversettelser som får en autoritativ status i forhold til øvrige aktører på feltet. Som oversettere fungerer slike autoritative aktører dels som forsterkere som tar ut og betoner visse aspekter ved konseptet, og dels som filter, i den forstand at noen aspekter ikke blir inkludert i det som blir den feltgyldige oversettelsen (Røvik, 1998, s. 157).

Ulike grupper av aktører er involvert i dette. F.eks. finnes det roller for utviklere og formidlere, og en kan også skille ut roller for «autorisatører», det vil si instanser som i kraft av sin posisjon og status har evne til å autorisere bestemte oppskrifter slik at det i mange tilfeller virker inn på popularitet og spredningsevne. Internasjonalt kan en nevne f.eks. OECD, EU og FN, mens nasjonalt kan dette eksempelvis være KS, KMD, DIFI og UDIR (Christensen et al, 2017, s. 83). Disse utformer av og til oppskrifter, men i hovedsak omformer de allerede eksisterende konsepter slik at de passer bedre til utvalgte deler av offentlig sektor.

Konsulentselskaper er også en gruppe som er blitt viktigere den siste tiden på oppskriftenes tilbudsside. *Organisasjoner innen høyere utdanning* er organisasjoner som gjennom den forskningen som foregår der, og gjennom utdanningen av kandidater har fått en sentral posisjon i utviklingen og formidlingen av organisasjonsoppskrifter. I tillegg kan mediebedrifter og store multinasjonale aktører være eksempel på aktører som er viktige i spredningen. Der utdanningsinstitusjonene oppleves som produsenter av oppskriftene, er konsulentselskaper og media de som populariserer oppskriftene og formidler dem videre. Organisasjoner og multinasjonale selskaper er etterspørrere av oppskriftene (Christensen et al, 2017).

4.2.6 Inkompatibilitetsargumenter og motstand mot endring

Forandring fryder sjelden og nye tiltak, omstilling og innføring av metodikker kan føre til motstand og avvisning. Den viktigste variabelen i- og for endring er menneskene i organisasjonen (Hennestad & Revang, 2017).

Det er særlig i ulike former for profesjonelle byråkratier en kan finne en dyp skepsis til endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her har de ansatte ofte høy formell utdanning og utøver stor autonomi knyttet til egne arbeidsoppgaver. Et ovenfra og ned perspektiv på endring kan ofte bli møtt med motstand av de ansatte. Ikke minst fordi en i profesjonelle byråkratier ofte opplever at lederen har mindre kunnskap enn profesjonene selv rundt hvordan selve oppgaveløsningen bør foregå. Ledelsens rolle blir derfor svært sentral i hvorvidt en lykkes med å implementere organisasjonsendringen (Bernstrøm, 2014).

Motstand mot endring er et vidt konsept, og kan anta mange former. Motstand kan komme i form av høylytte protester og aktiv motarbeidelse, men også være passiv og tidvis vanskelig å følge opp. Som at ansatte, uten å gjøre noe nummer ut av det, simpelheten fortsetter å gjøre alt som før, uten å ta hensyn til beskjeder eller krav om endring (Bernstrøm, 2014, s. 13).

Røvik (2007, s. 335) sier at når en skal forsøke å forstå hvorfor forsøk på å innføre oppskrifter ofte utløser motstand og konflikt er det viktig å ta utgangspunkt i et bredt begrep om aktørene sine interesser. Årsakene kan både være legitime og mindre legitime. Ofte har de ansatte sine interesser og sin ære knyttet til hva som er organisasjonen sitt beste, og dermed til at arbeidsoppgavene blir løst på en best mulig måte. En oppskrift som oppleves som en dårlig løsning sett i forhold til dette kan derfor utløse motstand mot endring. Bernstrøm (2014, s. 14) støtter seg til dette når hun sier at dette kan øke både motviljen til endringen, og gjøre at lojaliteten til organisasjonen som helhet blir svekket.

En kan likevel ikke se bort fra at motstand mot oppskriften kan skyldes at de ansatte ønsker å være i fred, eller frykter for verdien av kompetansen sin. Dette blir imidlertid ikke sett på som legitime argumenter som en setter frem i full offentlighet (Røvik, 2007).

Motstanden mot endring kommer derfor ofte frem i form av det som Røvik (2007, s. 335) kaller for inkompatibilitetsargumenter. Utgangspunktet for disse argumentene er en

forestilling om at en organisasjon er et komplekst system og gjerne en verdibærende institusjon hvor en utfører arbeid med bakgrunn i et komplekst kunnskapsgrunnlag. Oppskriftene som en da forsøker å ta inn blir gjerne fremstilt som kontekstløse ideer som i tillegg er generelle og forenklete fremstillinger, og som ofte viser seg å ikke passe inn i en konkret og kompleks virksomhet. De er rett og slett inkompatible med organisasjonen som en forsøker å innføre de i.

Inkompatibilitetsargumentet blir ofte fremsatt i form av to mer spesifikke argumenter: *teknisk inkompatibilitet* og *verdier*. *Teknisk kompatibilitet* handler om at oppskriften som en ønsker å gjennomføre er for enkel i forhold til kompleksiteten i praksisfeltet. De eksisterende løsningene, som en allerede anvender, vil ofte vise seg å være bedre enn de som blir presentert som nye fordi de er slipt til over lang tids prøving og feiling. *Verdier* bygger på forestillingen om at noen organisasjoner har som viktig formål eller misjon å ivareta bestemte verdier og normer. Statped har eksempelvis som oppgave å hjelpe sårbare barn og unge, og hegner fremfor alt om omsorgsverdier. Et argument som relativt ofte blir fremsatt når oppskrifter skal inn i slike og lignende organisasjoner er mangelen på samsvar mellom de ansattes opplevelse av egne og organisasjonens verdier og identitet, og verdiene og identiteten endringen representerer. For mange mennesker vil en organisasjons identitet og verdier bli en del av ens egen identitet (Bernstrøm, 2014, s. 14)

Argumenter om at ideene er inkompatible med praksis og verdier er ofte svært effektfulle, og dette kan ha flere årsaker. En årsak er at dersom det viser seg å være riktig det som motstanderne hevder så kan konsekvensene bli alvorlige dersom en ikke tar hensyn til argumentene, men i stedet trykker ekstra hardt på implementeringsknappen. Resultatet kan i verste fall bli en sløsing av ressurser. Det andre som gjør argumentene kraftig og utfordrende er paradoksalt nok det at ledelsen og reformatorer ofte har distanse til praksisfeltet, og derfor ikke alltid besitter de nødvendige kunnskapsmessige forutsetningene for å etterprøve inkompatibilitetsargumentenes faktiske sannhetsgestalt (Røvik, 2007; Røvik, 1998; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

4.3 Forventinger til funn

Vi vil i oppgavens analysekapittel analysere dataene i lys av forventningene til funn som er utledet av teoriene om **hvorfor** organisasjoner blir motivert til å adoptere organisasjonsoppskrifter, og teoriene om **implementering** som vi har gjennomgått i oppgavens teorikapittel.

Først holdes funnene opp mot antakelsen om hvordan oppskriften er blitt initiert og motivert til å tas i bruk i organisasjonen. Deretter vil vi se på hva som kan skje med gevinstrealisering i implementeringsfasen **i lys av teoriene om rask tilkobling, frastøting, frikobling og oversettelse.**

Ifølge Røvik (1998;2007) og Christensen et al (2017) kan det være spesielt to årsaker til hvorfor en organisasjon velger å adoptere en organisasjonsoppskrift. I tillegg blir det referert til et institusjonelt perspektiv/ kulturperspektiv som sier noe om hvordan organisasjonen tar imot en ny oppskrift.

Under har vi satt opp tabellarisk noen forventninger om funn ut fra de ulike teoretiske innfallsvinklene:

Tabell 1 Årsaker til adopsjon av organisasjonsoppskrifter

	Rasjonelt-instrumentelt perspektiv	Symbolsk- institusjonelt perspektiv (myteperspektiv)	Institusjonelt perspektiv (kulturperspektiv)
Statpeds motivasjon for å ta inn gevinstrealisering	<p>Gevinstrealisering tas inn i Statped fordi ledelsen opplever det som et effektivt verktøy.</p> <p>Motivert av et «ekte» problem – som at Statped ikke får det ønskede utbyttet av prosjektarbeid.</p> <p>Gevinstrealisering har gjennom nøye overveielse av tilgjengelige løsninger vist seg å være det verktøyet som gir best resultat.</p>	<p>Gevinstrealisering blir tatt inn i organisasjonen fordi det er et konsept «i tiden».</p> <p>Adopsjonen av konseptet bidrar til legitimitet i Statpeds omgivelser/ fra styrende myndighet.</p> <p>Statped har i utgangspunktet ikke problemer med å oppnå resultat av prosjekter.</p> <p>Problemet blir identifisert først etter oppskriften er tatt inn.</p>	<p>Gevinstrealisering blir tatt inn i Statped fordi den er i tråd med organisasjonen sine grunnleggende verdier og normer.</p> <p>Et annet scenario kan være at gevinstrealisering blir frastøtt fordi den ikke tar hensyn til Statpeds «karakter».</p>

I tillegg til de scenarioene som vi har skissert ovenfor kan innføringen av metodikken som del av Statped sitt prosjekt skyldes:

- (i) **Tvangsmessig adoptering:** Dette kan være et sannsynlig scenario, all den tid de offentlige har lagt stor vekt på bruk av denne metodikken
- (ii) **Normativ adoptering:** Statped har mange ansatte med lik utdanningsbakgrunn, men få ansatte med prosess og prosjektkompetanse. Vi har mindre tro på denne forklaringsfaktoren.

- (iii) **Mimetisk adoptering:** Dette kan være et sannsynlig scenario fordi gevinstrealisering er en metodikk som det blir pratet mye om på arenaer der digitalisering er på agendaen. I omgivelsene blir den derfor fremhevet som en god løsning på å skape resultat av prosjekter.

En kan også gjøre seg noen antakelser, ut fra referert teori, om hva som vil skje med innføringen av gevinstrealiseringsmetodikken når den treffer Statped- organisasjonen. Satt opp tabellarisk slik:

Tabell 2 Hvordan blir oppskriften mottatt i organisasjonen

	Teori om rask tilkobling	Teori om frastøting	Teori om frikobling	Oversettelsesteori
Innføring av gevinstrealiseringsmetodikk	En kjapp omlegging av praksisen i prosjektet og organisasjonen. Gevinstrealisering forankres i Statped sin virksomhetsstyring	Statped prøver å ta inn gevinstrealisering som del av sitt prosjekt, men mislykkes og faller tilbake til de etablerte oppfølgingsrutinene for prosjekter.	Det blir ingen endring av etablert praksis. De ulike tiltakene er frikoblet fra Statped sin virksomhetsstyring	Gevinstrealisering blir tatt inn i Statped og i varierende grad omformet slik at metodikken passer inn i organisasjonen

Det kan også antas, som Røvik (1998) sier, at en i løpet av en innføringsfase vil se teoriene om rask tilkobling, frastøting og frikobling som situasjonsbilder. En vil i mer eller mindre grad se tegn på alle disse tre i prosjektet på et gitt tidspunkt. Dette vil vi komme tilbake til i oppgavens analysedel.

5 Metodedel

Dette kapitlet gjør rede for forskningsstrategi, design og metodevalg i studien. Vi beskriver også hvordan vi har gått frem for å gjennomføre undersøkelsen. Litteratursøk, etiske- og metodiske overveielser og metodekritikk blir også presentert i dette kapitlet.

Jacobsen (2015, s. 15) peker på at selve hensikten med forskning er å få frem gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å få dette til må forskeren ha en strategi for hvordan en går frem. Denne strategien er metoden. En metode er et redskap eller en fremgangsmåte for å løse problemer og komme frem til ny innsikt (Hellevik, 2002, s. 11). Dette skjer gjennom å samle inn empiri eller data om virkeligheten (Jacobsen, 2018a, s. 21).

Det er problemstillingen og operasjonaliseringen av denne som ligger til grunn for valg av metode. Problemstillingen vår lyder som følger:

Hvorfor har Statped tatt inn gevinstrealiseringsmetodikk som en del av sitt digitaliseringsprosjekt, og hvilke hemmere og fremmere har knyttet seg til implementering og iverksetting av gevinstrealisering i prosjektet?

Problemstillingen er toleddet, og kan i utgangspunktet beskrives som forklarende. En forklarende problemstilling har som mål å forklare hvorfor fenomenet oppsto, selv om det likevel vil kunne være elementer av beskrivelse eller prediksjon i funnene. Fordi de ulike kunnskapene bygger på hverandre (Jacobsen, 2015, s. 14-15).

Fenomenet vi skal studere er immaterielt, og ikke en konkret og målbar størrelse. Det kan beskrives som et sosialt fenomen, og vi må derfor ta utgangspunkt i aktørenes egne perspektiver og verden for å få data til å besvare problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 47). Det er enkeltpersoners opplevelser, synspunkt og selvforståelse som er nøkkelementer for å svare ut problemstillingen vår. For å få tilgang til slik kunnskap om fenomenet er vi avhengig av å få frem «tykke beskrivelser» fra informantene våre. Vi har derfor tatt i bruk en enkeltcase-studie som er et intensivt undersøkelsesopplegg. Vi er ikke ute etter å generalisere.

Det er en tett sammenheng mellom oppfatning av virkeligheten og metode. To viktige begreper i så henseende er ontologi og epistemologi. Ontologi viser til hvordan virkeligheten ser ut, mens epistemologi viser til hvordan en kan få sann kunnskap om denne verden (Jacobsen, 2018, s. 22-23).

I denne oppgaven har vi valgt kvalitativ metode. Gjennomgang av teori viser også at det er lite forskning på det identifiserte fenomenet vårt fra tidligere, og en kvalitativ metode er derfor godt egnet til å gå frem ny forståelse og teori (Jacobsen, 2018a, s. 99).

Vi har hatt en pragmatisk tilnærming til metoden. I tilnærmingen har vi lett etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer, og hatt en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri. Vi har sett på forskningen som en pågående prosess hvor funn leder til nye undringer, som igjen leder til nye spørsmål som må undersøkes. Dette er i tråd med det Jacobsen (2018a, s. 35) omtaler som en abduktiv tilnærming til forskningen.

5.1.1 Intensivt undersøkelsesopplegg

Valg av undersøkelsesopplegg har betydning for studiens gyldighet. Et intensivt opplegg går i dybden på et fenomen, og retter seg mot å få en detaljert og grundig forståelse, både av hvordan virkeligheten er og oppfattes, og av hvordan ting henger sammen. Studien er dermed virkelighetsnær (Jacobsen, 2018a, s. 90).

Vi har valgt å gjennomføre en casestudie, som kan defineres som «*intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter*» (Thagaard, 2018, s. 51). Hovedpoenget med undersøkelsen er å oppnå rikholdig informasjon om studiens case. Vi analyserer fenomenet i sin naturlige sammenheng, og undersøkelsen baserer seg på flere kilder av data. Sentralt i dette er muligheten undersøkelsesopplegget gir for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst. Studien vår forholder seg til Statped, og Statped sitt digitaliseringsprosjekt i perioden 2017 – 2020, og er derfor en enkelt-case. Vi får med dette mulighet til å gå dypt inn i et fenomen som er klart avgrenset både i tid og rom (Jacobsen, 2018, s. 99). Dette undersøkelsesopplegget åpner også for å benytte et utvalg av datakilder, og dette gir oss stor fleksibilitet.

Datakildene våre har omfattet prosjektdokumentasjon, ulike eksterne rapporter fra prosjektets arbeid og dybdeintervju med nøkkelpersoner i prosjektarbeidet og i organisasjonen ellers.

Målet har vært å produsere detaljerte beskrivelser som gir oss en dypere innsikt i studiens problemstilling. Selv om denne metoden har gitt oss rik tilgang til data, har det å gjennomføre en enkelt- casestudie også noen begrensninger. Blant annet at dataene ikke er overførbare til andre situasjoner, da et resultat like gjerne kan skyldes trekk ved denne ene casen (Busch, 2013; Jacobsen, 2018a, s. 100).

5.2 Metode for datainnsamling

Det blir skilt mellom to ulike former for metoder i samfunnsvitenskapene: kvalitative og kvantitative metoder. Karakteristisk for den kvalitative forskningen er at vi søker en forståelse av sosiale fenomener, enten ved en nær kontakt med deltakere i felten ved intervju eller observasjon, eller ved analyser av tekster og visuelle uttrykksformer (Thagaard, 2018, s. 15). Skal en studere fenomeners utbredelse og antall blir ofte en kvantitativ metode tatt i bruk.

En kvalitativ studie er som regel intensiv der data samles inn som ord. Hvordan vi samler inn data vil påvirke dataenes gyldighet og pålitelighet. I denne studien har vi tatt i bruk både primærdata i form av semistrukturert intervju, og supplert disse med sekundærdata i form av dokumentstudier.

I litteraturanalysen har vi forsøkt å være bevisst på hvorvidt vi har benyttet oss av en primærkilde eller en sekundærkilde. Vi har for det meste foretrukket primærkilder da disse er nærmest opphavspersonen i tid og rom, og ikke har blitt tolket av andre (Kjeldstadli, 1999, s. 177). Av ulike årsaker lar det seg ikke alltid gjøre å benytte primærkilder. Blant annet har vi i dokumentanalysen av relevante rapporter forsøkt å være bevisst på at kildene har vært farget av forskerne og konsulentene som har vært inne i prosjektperioden.

Informasjonskildene har ellers vært artikler fra tidsskrifter, fagbøker, forskningsrapporter og offentlige dokumenter som eks. stortingsmeldinger.

5.2.1 Semistrukturert intervju

Det er vanlig å skille mellom tre ulike intervjuteknikker: ustrukturert, semistrukturert og strukturerte intervjuer (Thagaard, 2018, s. 90-91). I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av semistrukturert intervju..

Et semistrukturert intervju er spesielt egnet for å forsøke å forstå menneskers opplevelser og perspektiv på fenomener (Kvale & Brinkmann, 2010). Semistrukturert intervju er også det mest brukte innenfor kvalitative intervjuer. I et slikt intervju er temaene i hovedsak fastlagt på forhånd, men intervjuformen gir stor åpenhet knyttet til rekkefølgen underveis. Flexibiliteten i intervjuformen gir mulighet til at en kan tilpasse spørsmålene til intervjupersonens beskrivelser, og inkludere spørsmål om tema som ikke var planlagt på forhånd (Thagaard, 2018).

Det ble naturlig for oss å ta i bruk denne metoden fordi vi ønsket å få frem kunnskap om prosessene som har foregått i prosjektet underveis, mer enn ren faktainformasjon. Gjennom bruk av denne metoden ble det også mulig for oss å gå i dybden for å fange opp ulike nyanser og vinklinger underveis som vi ikke var kjent med, eller klar over at var relevant for oppgavens tema (Thagaard, 2018; Jacobsen, 2018a). Vi er likevel bevisst på at det ikke finnes en enkel og entydig oppskrift som garanterer suksess i kvalitativt forskningsarbeid. Et eksempel er at den nærheten denne forskningen forutsetter mellom forsker og undersøkelsesenheter lett kan influere forskningssituasjonen ved at vi kan påvirke informantenes svar. Dette er særlig relevant for oss siden vi har forsket på egen organisasjon. Metoden er også ressurskrevende og egner seg lite for å generalisere funn.

5.2.2 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet etter at vi hadde satt oss nøyte inn i relevant teori. Vi vurderte i utgangspunktet å utforme intervjuguidene ulikt ut fra tilhørighet og rolle i prosjektet, men fordi problemstillingens form etter hvert ble som den ble, gikk vi bort fra dette.

I tråd med Thagaard (2018) er intervjuguiden ikke utformet som et spørreskjema, men vi forsøkte å knytte spørsmålene i den opp mot oppgavens opprinnelige problemstilling. Dette gjorde vi fordi vi ikke ønsket at intervjuet skulle bære preg av for stor grad av styring, og at synspunktene som kom til uttrykk i intervjuet skulle være et resultat av undersøkelsespersonenes egen forståelse, i samsvar med Holme & Solvang (1996). Hovedspørsmålene i intervjuguiden ble derfor rettet mot at intervjupersonen presenterte erfaringer og synspunkter rundt de sentrale temaene i oppgaven. Innretning mot tema i

intervjuguiden var i tillegg et bevisst valg som skulle forenkle analysen av det innsamlede materialet i etterkant.

Intervjuguiden ble sendt til respondentene våre i forkant av intervjuene. Slik fikk respondentene tid til å forberede seg, og stille oss spørsmål om det var noe som ble oppfattet som uklart. Vi hadde også med et par åpne spørsmål på slutten som ga informantene rom til å gi oss utfyllende informasjon. Slik fanget vi opp eventuelle begrensninger i intervjuguiden, og dette viste seg å være et godt grep med tanke på oppgavens endelige utforming.

5.2.3 Utvalg og tilgang til feltet – valg av informanter og dokumenter

Ved kvalitative forskningsdesign er utvalgene så små at de ikke kan baseres på tilfeldig utvelgelse. Utvelgelsen må derfor være analytisk selektiv (Halkier, 2002, s. 30). Det betyr at vi må sørge for å få med viktige karakteristika i forhold til problemstillingen i utvalget. Vi valgte derfor kun å ta med informanter som hadde hatt en rolle i Statped sitt digitaliseringsprosjekt eller som hadde vært tett på prosjektets arbeid.

Omtrent 70 personer har til enhver tid vært involvert i prosjektarbeidet. Vi var derfor avhengig av å være strategisk i vår utvelgelse av informanter (Thagaard, 2018). Fordi en av oss har kjennskap til Statped, og prosjektet fra før, ble utvelgelsen formålsstyrt (Jacobsen, 2018a). Utvalgets størrelse var også en viktig vurdering. Her tok vi hensyn til at det både er tid- og ressurskrevende å gjennomføre og analysere kvalitative intervjuer (Thagaard, 2018; Jacobsen, 2018a). Vi landet til slutt på å intervju 5 respondenter.

Respondentene er valgt ut fordi det er mennesker som har mye kunnskap om det vi er interessert i og fordi de var villige til å gi fra seg informasjon. Respondentene er i tillegg valgt fordi de har stillinger på ulike nivåer i organisasjonen (Jacobsen, 2018a, s. 181).

Som vi nevnte innledningsvis, har vi brukt eksterne rapporter fra henholdsvis SINTEF og NTNU Samfunnsforskning samt PwC. I følgeforskningen utført av SINTEF var det lite fokus på gevinstarbeid, men desto større fokus på endring, endringsmotstand, barrierer for digitalisering og implementering. Årsaken til at vi valgte å bruke disse rapportene var fordi vi også ønsket å få frem synspunktene på endringer, utfordringer og muligheter til informanter som ikke har vært direkte involvert i prosjektet.

Analysen av dokumentene i tillegg til gjennomføring av semistrukturert dybdeintervju gjør at vi opplever at vi har fått et bredt grunnlag av data for den videre analysen og tolkningen av funnene våre (Thagaard, 2018, s. 120).

5.2.4 Gjennomføring av intervjuer

Kvale & Brinkmann (2010, s.121) peker på at en vesentlig del av intervjuundersøkelsen bør finne sted før det faktiske intervjuet. Vi forsøkte derfor i så stor grad som mulig å følge Kvale & Brinkmann (2010, s. 118) sin syvfaseplan for intervjuundersøkelser.

Informantene ble kontaktet på e-post i forkant, og vi sendte over intervjuguide og samtykkeskjema på forhånd. To av intervjuene ble gjennomført fysisk, og tre av intervjuene ble gjennomført via videosamtale. Både fordi noen av informantene var langt unna geografisk og på grunn av den spesielle situasjonen vi har vært i med tanke på covid-19. Intervjuene ble tatt opp gjennom en lydopptakerprogramvare utviklet av UiO på mobiltelefon. Deretter lastet vi opp intervjuene til nettskjema.no. Intervjuene hadde en varighet på mellom 40- 80 minutter.

Før intervjuene ble gjennomført informerte vi forskningsdeltakerne om undersøkelsens overordnede formål og om hovedtrekkene i forskningsdesignet, så vel som om mulige fordeler og risikoer ved å delta i studien. Vi understreket også at deltakelsen i studien var frivillig og at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 88). Dette var ekstra viktig for oss å få frem fordi en av oss arbeider i Statped (NSD, 2018).

Det var også viktig for oss å få frem at vi i denne sammenheng hadde taushetsplikt, og at vi ville anonymisere eventuelle opplysninger som kom frem som kunne identifisere personer, avdelinger eller prosjekter (NSD, 2018).

5.2.5 Analyse av data

Å redusere kompleksiteten er ifølge Jacobsen (2018a, s. 197) noe av det første en skal gjøre etter en intervjuundersøkelse. En må forenkle og strukturere for å få en oversikt over dataene, samtidig som analysen skal tilføre noe. Gjennom å sammenstille intervjuer, eller dokumenter

kan en peke på mønstre, avvik eller underliggende årsaker. Den kvalitative analysen er derfor hele tiden en veksling mellom de enkelte delene og helheten.

Jacobsen (2018a, s. 199) peker på fire forhold som er viktig i analysen av kvalitative data:

- (i) **Å dokumentere intervjuene.** Dette innebærer å transkribere, eller å overføre intervjuene fra talespråk til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 187). Når en gjør dette blir også intervjuene strukturert på en slik måte at de er bedre egnet for analyse.
- (ii) **Utforske dataene.** Med utgangspunkt i dette ser en etter forhold som «trer frem» fra dataene.
- (iii) **Systematisere og kategorisere.** Dette handler om å redusere den uoversiktlige informasjonen som en finner i dataene. Tekst deles inn i kategorier, temaer mv.
- (iv) **Sammenbinding.** Her trekker en frem forbindelser og sammenhenger mellom de ulike kategoriene.

Vi valgte å strukturere intervjuguiden slik at den dekket temaer som ble berørt i oppgavens opprinnelige problemstilling. Den første delen av intervjuguiden handlet derfor om kjennskap til offentlige føringer og motivasjon for å innføre metodikken, mens de øvrige spørsmålene var knyttet til forhold som hemmet og fremmet innføringen av metodikken i organisasjonen. I tillegg var vi interessert i å få svar på spørsmål knyttet til endring og endringsmotstand. Rekkefølgen vi la opp intervjuet på gjorde det enklere for oss å analysere dataene senere.

Vi valgte å ta opp alle intervjuene med lydopptaker, og transkriberte fortløpende. Vi valgte å ikke transkribere eventuelle pauser, gjentakelser o.l. (Kvale & Brinkmann, 2010).

Transkripsjonen ble gjort i tekstbehandlingsprogrammet Word. Ifølge Jacobsen (2018a, s. 202) er det viktig å skrive ut intervjuene i sin helhet selv, da dette gir en mulighet til å gjenoppleve samtalen, i tillegg til at det gir andre mulighet til å ettergå dataene. Det forenklet også arbeidet med analysen når vi kontinuerlig analyserte dataene i løpet av transkripsjonen (Postholm, 2010, s. 104). For å oppnå oversikt og få en forståelse av helheten leste vi gjennom alle svarene i sin helhet etter transkriberingen (Kvale & Brinkmann, 2010). Vi sorterte i etterkant svarene i Excel etter tema, meningsinnhold osv. Når dette var gjort

forsøkte vi å lete etter ulike sammenhenger mellom dataene våre ved å binde sammen informasjon om temaene, enheten og konteksten vi undersøkte (Jacobsen, 2018a s. 213). Det ble her interessant å skjule til informantene sine ulike bakgrunner, roller i prosjektet og i organisasjonen ellers. Resultatene ble videre presentert og diskutert opp mot den utvalgte referanseteorien vår.

I analyseprosessen har vi forsøkt å være bevisst at vi forsker på en organisasjon som en av oss arbeider i. Det er en rekke faremomenter ved dette som vi vil komme nærmere tilbake til i neste delkapittel.

5.2.6 Ethiske overveielser

Ifølge Kvale & Brinkmann (2010, s. 80) preger etiske problemstillinger hele forløpet i en intervjuundersøkelse, og en bør ta hensyn til mulige etiske problemer helt fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten foreligger.

De etiske retningslinjene som ligger til grunn for å planlegge prosjekter fremhever prinsippet om respekt for menneskers privatliv, deres anonymitet og deres rett til å delta eller ikke delta i prosjektet (Thagaard, 2018). Vi har meldt masteroppgaven vår til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og den er godkjent og gjennomført i tråd med merknadene derfra. Vi har også sendt ut og fått underskrevet informasjons- og samtykkeskjema fra alle respondentene i undersøkelsen.

Konfidensialitet i forskningen innebærer at private data som identifiserer deltakerne ikke blir avslørt (Jacobsen, 2018a). Vi har derfor ikke oppgitt informasjon om informantene sin bakgrunn, avdelingstilhørighet eller rolle i prosjektet. Vi har derimot valgt å si noe om respondentene var med i prosjektet fra starten eller ikke. Dette fordi vi mener det er relevant for å svare på deler av problemstillingen vår. Lydopptakene ble slettet etter analysen var gjennomført, og transkripsjonene er anonymisert. Transkripsjonene er heller ikke gjengitt på dialekt for å anonymisere informantene våre ytterligere (Kvale & Brinkmann, 2010).

Undersøkelsen er gjennomført i en statlig etat hvor en av oss har arbeidet i noen år. Når vi studerer egen organisasjon kan dette både ha fordeler og ulemper (Jacobsen 2018a, s. 56). En av fordelene er den førstehåndskjennskap en har til det man skal studere, blant annet ved at en

kjenner personer og vet hvor en skal gå. En kjenner også til ulike strukturer og språk. Vi studerer en del av vår egen virkelighet, og blir dermed «sosiologer» på oss selv (Wadel, 2014, s. 65). Vi opplevde derfor at informantene var svært villig til å dele sine erfaringer og refleksjoner med oss, og samtalen under intervjuene gikk lett.

Jacobsen (2018a, s. 56) hevder en i disse tilfellene lett kan utvikle «blinde flekker». Vi forsøkte derfor hele tiden å være bevisst på at vi ikke skulle ha en forutinntatt holdning til hvordan ting faktisk hang sammen. Vi var likevel svært bevisst over utfordringen med å opprettholde nødvendig kritisk avstand fordi vi selv hadde erfaringer på området. I de tilfellene dette ble et tema minte vi hverandre på at vi i denne situasjonen var forskere, og ikke kollegaer (Jacobsen, 2018a). Det var også i denne situasjonen en stor fordel at en av oss kom fra «utsiden» av organisasjonen.

Fordi vi forsket på en kjent organisasjon har vi også i større grad enn vi ellers ville gjort anonymisert besvarelsene. Dette fordi vi ønsket at studien skulle være mer til nytte for respondentene enn en belastning i henhold til Kvale & Brinkmann (2010).

5.2.7 Metodiske overveielser

Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) (Jacobsen, 2018a).

Intern gyldighet handler om resultatene blir oppfattet som riktige. I dette ligger det at vi stiller oss selv spørsmål om hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten som vi skal undersøke, og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen 2018a, s. 228). For å sikre validitet er det viktig at vi klarer å få tak i de rette kildene for undersøkelsen. Vi har forsøkt å løse dette gjennom et strategisk formålsstyrt utvalg. Dette kunne vi gjøre på bakgrunn av vår kjennskap til intervjurespondentene. Det var også viktig for oss at intervjurespondentene var mennesker på ulike nivå i organisasjonen, i ulike avdelinger og med ulik erfarings- og utdanningsbakgrunn. Ved å stille krav til at informantene skulle være deltakere i digitaliseringsprosjektet og ha erfaring med gevinstarbeidet har vi forsøkt å sikre at respondentene har en viss form for nærhet til det fenomenet vi har ønsket å belyse gjennom undersøkelsen (Jacobsen, 2018a, s. 230).

Mens den interne gyldigheten handler om at vi har beskrevet fenomenet riktig, dreier ekstern gyldighet seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn de man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2018a, s. 237). På grunn av undersøkelsens art, kvalitativ metode med få undersøkte enheter, kan det vanskelig generaliseres ut fra vår undersøkelse. Det er også vanskelig å si noe konkret om hvorvidt vi har oppnådd «metning» eller ikke med utgangspunkt i våre respondenter og vårt datagrunnlag.

Vi knytter reliabilitet til spørsmålet om en kritisk vurdering av studien gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2018, s. 187). I dette spørsmålet ligger det en anerkjennelse av at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet. Informantene påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2018a, s. 241). Her kan en møte noen ekstra utfordringer med tanke på at vi har en tilknytning til det miljøet som er studert (Thagaard, 2018, s. 190). Er det mulig at informantene ville delt noe annet dersom vi ikke hadde kjennskap til dem fra før? Det er vanskelig å vite. Vi har likevel planlagt og forberedt intervjuene godt, noe som er med å øke påliteligheten til studien vår.

Vi har gjennom metodekapittelet forsøkt å redegjøre for forskningsprosessen slik at den skal være så «gjennomsiktig» som mulig ved å gi en detaljert beskrivelse av forskningsstrategien og analysemetodene vi har tatt i bruk (Thagaard, 2018, s. 188). Vi har også i oppgavens analysedel fremhevet tydelig hva som er sitater fra respondenter, og hva som er vår sammenfatning av funnene. Reliabiliteten er også styrket av at vi er to som har arbeidet sammen om denne studien.

6 Analyse av Statped's digitaliseringsprosjekt

6.1 Innledning

I dette kapittelet vil det empiriske grunnlaget for oppgaven bli presentert og analysert. I tillegg til resultatene fra intervjuundersøkelsen vil også funn fra relevante dokumenter og forskningsrapporter inngå i oppgavens analyser. I teoridelen presenterte vi teorier og perspektiver som i hovedsak er hentet fra Christensen et al (2017) sine studier av organisasjonsteori i offentlig sektor og Røvik (1998; 2007; 2014) sin forskning på trender og translasjoner av organisasjonsoppskrifter. Ut fra oppgavens problemstilling og informasjonen vi har fått gjennom intervjuene vil vi drøfte funnene våre opp mot disse sentrale dimensjonene:

- Ulike årsaker til hvorfor en organisasjon kan velge å ta inn en organisasjonsoppskrift
- Hva skjer med gevinstrealisering når den kommer inn i organisasjonen?
 - o I lys av de fire ulike teoriene for implementering som ble lansert i teorkapittelet 4.2 (Rask tilkobling, frastøting, frikobling og translasjon)
 - o Oversettelseskompetanse i organisasjonen
 - o Oppskriftens kompatibilitet med organisasjonens kultur
- Momenter som vi har identifisert som følge av gevinstrealiseringsmetodikken i seg selv

For å holde den røde tråden gjennom analysen vil vi etter hvert delkapittel trekke frem relevante funn for problemstillingen, før vi til slutt oppsummerer funnene i en konklusjon.

6.2 Oppskriftens vei inn i Statped's Digitaliseringsprosjekt

Gevinstrealisering er som vi ser i oppgavens bakgrunnskapittel en relativt ny organisasjonsoppskrift. Begrepet har sin opprinnelse fra slutten av 1980 – tallet, men det var ikke før medio 1990-tallet det ble laget utfyllende beskrivelser av metodikken. I Direktoratet for økonomistyring sin veileder på området blir det i betydelig grad referert til både Bradley (2010) og Ward & Daniel (2012) når det begrunnes hvorfor det er så viktig at virksomhetene i offentlig sektor legger vekt på gevinstrealisering, ikke bare i digitaliseringsprosjekter, men ved ethvert tiltak som innebærer en endring (DFØ 2014, s. 4).

Direktoratet for økonomistyring, Digitaliseringsdirektoratet (DIFI) og ulike departement har stor autoritet innenfor norsk offentlig sektor, og styrer arbeidet som blir gjort i underliggende organer via styringssignaler, stortingsmeldinger, forskrifter og lignende. Statlige krav og føringer har derfor hatt stor betydning for den oppmerksomheten som gevinstrealisering har fått i offentlige digitaliseringsprosjekter de siste årene. En kan derfor si at gevinstrealisering har vært gjenstand for en *planmessig lokalisering*, ikke minst med tanke på det arbeidet som DFØ, DIFI og KS har lagt ned de siste årene ved å utarbeide veiledere på området. Disse veilederne har derfor fått en autoritativ status innenfor sine områder (Røvik, 1998, s. 157; Christensen et al, 2017; Røvik, 2007). De nevnte aktørene er også i kraft av sin posisjon og status viktige i spredningen av organisasjonsoppskrifter (Christensen et al, 2017).

Prosjektplanen til Statped's digitaliseringsprosjekt begynner også med disse når de begrunner deler av eksistensgrunnlaget til prosjektet med et krav og ønske om å operasjonalisere Meld.st. 27 (2015-2016) «*Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*», årlige digitaliseringsrundskriv og tildelingsbrev fra styrende myndighet Utdanningsdirektoratet¹. Denne begrunnelsen kan tale for at innføringen av gevinstrealisering i digitaliseringsprosjektet har preg av å være «tvangsmessig» (Christensen et al, 2017). Ifølge Røvik (1998) kan innføring av en organisasjonsoppskrift, på tross av en sterk oppfordring i ulike statlige føringer, likevel langt på vei sies å være frivillig. Vi vil i det følgende se litt nærmere på hvordan Statped har forholdt seg til de offentlige føringene på området.

De kan synes som om de offentlige føringene har vært mer utslagsgivende for «*hva*» Statped skulle digitalisere heller enn «*hvordan*», og med hvilken metodikk de skulle gå frem for å organisere endringen. Dette illustreres av utsagnet til en sentral person i prosjektet:

*«Jeg vil si at vi har ikke, og jeg har ikke, fordypet meg i detaljene i offentlige myndigheters føringer. Vi var jo kjent med en del, men ikke først og fremst prosjektmetodikken i det offentlige (Prosjektveiviseren, vår merknad), men vi var jo kjent med i veldig stor grad myndighetene sine føringer for **hva vi skulle digitalisere i offentlig sektor**»*

¹ Statped blir fra 2020 virksomhetsstyrt direkte fra Kunnskapsdepartementet.

Dette fokuset på hva en skulle digitalisere, heller enn hvordan en skulle gå frem for å få dette til, førte til at Statped ikke tok i bruk myndighetene sin anbefalte prosjektmodell hverken fra starten av, i planleggingen eller oppfølgingen av prosjektet. I Digitaliseringsrundskrivnet (2019) blir det beskrevet som et krav om å ta i bruk prosjektmodell basert på god praksis dersom investeringskostnaden er mer enn 10 millioner kroner. I stedet tok Statped i bruk sin egenutviklede prosjektmodell for formålet. Prosjektmodellen til Statped er primært utviklet for mindre, og mer nedskalerte interne prosjekter. Dette var første gang en arbeidet med et så stort og organisasjonsovergrepene prosjekt som digitaliseringsprosjektet etter hvert utviklet seg til. Flere av respondentene var også kritiske til valget av prosjektmodell:

«Vi tok i bruk vår egen metode som er basert på en slags Prosjektveiviser «light». Det var egentlig litt sånn, jeg vet ikke helt hvor den kom fra, og jeg var heller ikke enig i hvordan denne ble utviklet i sin tid. Det var ikke en utstrakt bruk av metodikk i prosjektet slik som gjennom de ulike prosjektsertifiseringene»

Etter hvert så en at denne prosjektmodellen ble for enkel. Flere har også trukket frem at det var overraskende at en ikke tok i bruk DIFI sin prosjektveiviser fra start, spesielt med tanke på den sterke vektleggingen av dette i offentlige krav og anbefalinger. En måtte derfor dreie fokuset underveis i prosjektet, og gjennom gradvis modning og forståelse endte en opp med i betydelig grad å lene seg til Prosjektveiviseren. Ikke minst for å få med gevinstperspektivet:

«I løpet av prosjektet så ser en nok at vi i større grad hadde hatt behov for å lene oss på DIFI sin prosjektveiviser, og brukt flere av verktøyene der. Fordi Statped sin prosjektmetodikk var jo nedskalert til de prosjektene vi vanligvis har, som jo er ganske små. Dette prosjektet var i en helt annen kategori. I denne prosjektmodellen er heller ikke gevinstrealisering fokusert på».

Som vi ser av uttalelsene til respondentene våre, var det ikke en helt klar tanke rundt de metodiske spørsmålene i prosjektet fra starten av. Anbefalt prosjektmodell ble ikke tatt inn fra start, og en prøvde og feilet i stedet med utgangspunkt i en lite hensiktsmessig og egenutviklet prosjektmetodikk. Dette taler foreløpig imot at anbefalinger og krav fra det offentlige har vært

førende for innføringen av gevinstrealiseringen i prosjektet. Vi vil derfor se nærmere på hvorfor og hvordan gevinstrealisering fant sin vei inn i prosjektet.

6.2.1 Inn fra sidelinjen kom gevinstrealiseringsmetodikk

De fleste av informantene våre er usikre på hvorfor gevinstrealisering ble tatt inn som del av prosjektets arbeid. Dette kan være med å bygge opp under oppfatningen om at det har vært lite refleksjoner i prosjektet rundt hvorfor en har valgt å gjøre som en gjorde, men det kan også skyldes det at det har vært stor utskifting av personell i prosjektet ut over i prosjektperioden. Respondentene peker som følge av dette på flere og sprikende årsaker til hvorfor gevinstrealisering ble tatt inn. Vi vil gjennomgå og drøfte disse nedenfor.

Det finnes i hovedsak to overordnede teoretiske posisjoner som kan være med på å gi svar på hvorfor organisasjoner blir motivert for å ta i bruk en organisasjonsoppskrift. Et rasjonelt-instrumentelt perspektiv (verktøyperspektiv) og et symbolsk- institusjonelt perspektiv (myteperspektiv, symbolperspektiv) (Røvik, 1998; Christensen et al, 2017; Moren, 2011). I tillegg har DiMaggio og Powell (1983) trukket frem tre årsaker en organisasjon kan ha for å adoptere (i) tvangsmessig adoptering, (ii) normativt basert adoptering, og (iii) mimetisk adoptering.

Et ønske om å få til resultater fra digitaliseringsprosjektet blir fremhevet av flere av våre respondenter som en årsak til at en tok inn gevinstrealisering. De pekte på at en tidligere ikke hadde hatt et bevisst nok forhold til hva som kom ut av prosjektene som ble satt i gang. Utgangspunktet for innføringen var en «problembetinget» søken etter gode løsninger på hvordan prosjektet skulle gi resultat, og gevinstrealisering kunne vise seg å være en av de tilgjengelige oppskriftene som matchet denne problemstillingen (Røvik, 1998). Som denne respondenten uttrykker det:

«Vi tok i bruk gevinstrealisering både fordi det i Prosjektveiviseren blir anbefalt brukt som modell, og fordi vi ønsket større fokus på om vi faktisk oppnår det som er intensjonen med prosjektet»

Sitatet illustrerer også en tro på at det finnes en klar kobling mellom det å innføre gevinstrealisering i Statpeds digitaliseringsprosjekt, og det å faktisk oppnå det forventede

resultatet av prosjektet. Ifølge Moren (2011, s. 37) kan dette forstås som en instrumentelt-rasjonalistisk tilnærming til innføringen av oppskriften. Den overnevnte respondenten, og flere andre peker også på innføring av gevinstrealisering i prosjektet på en måte som kan indikere en oppfatning av at innføringen av metodikken var «tvangsmessig». Som i at en hadde få valg når en innførte gevinstrealisering som en del av prosjektet (Christensen et al, 2017, DiMaggio & Powell, 1983):

«Gevinstrealisering ble vel tatt inn som et tillegg til Statpeds prosjektmodell vil jeg tro, fordi det er et krav om det i Digitaliseringsrundskrivet»

En annen respondent støtter seg til dette når det blir pekt på at innføringen av metodikken ble innført nærmest ut fra et internkontrollperspektiv:

«Det er et krav om at gevinstrealisering skal brukes i offentlige prosjekter. Det var et internkontrollperspektiv på det. Jeg synes dette rett og slett var en litt instrumentell tilnærming. Vi begynte i feil ende, og fikk oppdraget «kan ikke dere bare digitalisere litt».»

Med bakgrunn i analysen hittil kan det synes som om det i hovedsak er dette «tvangsmessige» perspektivet som har vært rådende når Statped tok i bruk metodikken. DIFI sin rolle som «autorisatør» og «spreder» gjennom sin prosjektmodell «Prosjektveiviseren» har også blitt fremhevet som en del av dette (Christensen et al, 2017). I utvalget var det få av informantene som hadde vært med helt fra starten av prosjektet, og utsagnene fra mange av respondentene bærer derfor preg av «antakelser» om hva som kunne ligge til grunn for innføringen. Det var derfor interessant når en av informantene, som hadde vært toneangivende for prosjektets utforming, kom med informasjon som talte mot en oppfatning om at det var et rent rasjonelt – instrumentelt perspektiv på innføringen av metodikken:

«Vi var egentlig obs på å bruke gevinstrealisering fra starten av. Jeg hadde hørt og lest litt om gevinstrealisering som en del av studiene jeg tok i prosjektledelse på tidlig 2000-tallet, og tenkte dette var noe vi måtte ha med»

På oppfølgingsspørsmål fra oss om offentlige føringer hadde noe med hvorfor respondenten var oppmerksom på å ta i bruk gevinstrealisering ble det svart avkrefte. Dette viser til et

annet, og litt uventet perspektiv, på innføringen av gevinstrealisering i Statped's digitaliseringsprosjekt som har mer slektskap med det som Røvik (1998, s. 123 – 124) omtaler som institusjonelle myter. Fra institusjonelle omgivelser kommer det ofte slike tidstypiske problemstillinger som det å oppnå resultat fra digitaliseringsprosjekter kan beskrives å være. Gevinstrealisering kan skildres som en slik tidstypisk problemstilling, og dette blir også fremhevet i oppgavens bakgrunnskapittel. Der blir gevinstrealisering fremstilt som selve løsningen på hvordan en skal hente ut verdi fra digitaliseringsprosjekter (Päiväranta et al, 2007). Oppskriften har blitt beskrevet som et universalmiddel på dette universelle problemet, og dette har blitt godt støttet opp under av offentlige føringers oppmerksomhet om metodikken (Røvik, 1998; Breese et al, 2014). Utsagnet til informanten viser også til den autoriteten og effekten på spredningen av organisasjonsoppskrifter som høyere utdanningsinstitusjoner har, og hvilken påvirkning de har på arbeidet til sine uteksaminerte kandidater (Christensen et al, 2017; Røvik, 2007).

Knytter vi funnet opp mot den hierarkiske relasjonsmodellen har dette funnet ulike implikasjoner. Det viser på den ene siden at eksterne utviklingsarenaer spiller en viktig rolle i spredningen av organisasjonsoppskrifter, og sånn sett går dette utenfor trinnene i modellen. På den andre siden hadde personen som ble eksponert for oppskriften en rolle i etatens toppledergruppe, og derfor både makt og mulighet til å innføre oppskriften som en del av prosjektet (Røvik, 2007).

Ifølge Czarniawska (2015, s. 123) skjer de fleste forandringer fordi mennesker er nysgjerrige på nye ideer, og vil prøve ut nye ting. Innføringen av gevinstrealisering slik en kan tolke det kan ha sitt opphav i en slik tankegang. En valgte å ta inn gevinstrealisering som en del av prosjektet og legitimerte det med et ønske om å oppnå resultater. «Løsningen» kom til før «problemet» (Røvik, 1998; Christensen et al, 2017). Noen av respondentene er også opptatt av at gevinstrealisering er noe som er i tiden, og noe som alle virksomheter må jobbe med i fremtidige prosjektarbeid. Mer overraskende er det kanskje at ingen av respondentene har reist spørsmålet om gevinstrealisering isolert sett er den beste løsningen for å sikre og følge opp resultat av prosjektarbeid.

Slik analysen har utviklet seg kan innføringen av gevinstrealisering kanskje i stedet ha noen likhetstrekk med det som DiMaggio & Powell (1983) kaller «mimetisk» adoptering. Bruk av gevinstrealisering har en felles klangbunn i samtiden. Det er blitt gitt stor oppmerksomhet, både i studier i prosjektledelse, men også i det offentlige ordskiftet. Det å ta inn gevinstrealisering i prosjektet kan gi legitimitet fordi den i omgivelsene også blir sett på som «den riktige» løsningen (Moren, 2011; Røvik, 1998; DiMaggio & Powell, 1983).

I begrunnelsen av hvorfor en tar inn nye oppskrifter i en organisasjon har det instrumentelle perspektivet et klart fortrinn (Røvik, 1998). Dette kan bunne i at en som følge av dette blir fremstilt som en rasjonell aktør som har tatt i bruk et verktøy fordi det har vist seg å være det klart mest effektive. Heller enn at en lar seg fascinere av moteriktige oppskrifter som sirkulerer i organisasjonens nære omgivelser (Røvik, 1998). En mer pragmatisk tilnærming er kanskje nødvendig. Gevinstrealisering kan ha blitt tatt inn i Statped dels på grunn av at det er blitt en anerkjent metodikk på området og dels fordi det er sterke føringer fra overordnede myndigheter som sier at de bør gjøre det. Det kan også vise seg å ha bidratt til gode resultater, og slik være et effektivt redskap. Dette vil vi komme tilbake til senere i analysen.

Fremhevede funn – Gevinstrealisering er tatt inn som en del av Statped sitt digitaliseringsprosjekt, og dermed er kravet til bruk av gevinstrealisering ivaretatt. Årsaken til at det ble tatt i bruk viste seg å være en annen enn først antatt. Heller enn en «tvangsmessig» adoptering av oppskriften som følge av sterke føringer fra myndighetene, kan det tolkes som «mimetisk adoptering» i et institusjonelt symbolperspektiv. Det er vanskelig for oss å si om gevinstrealisering ville blitt tatt inn som en del av prosjektet selv uten initiativet til den ene respondenten. Det kan være rimelig å anta at det ville det, om mulig i en forenklet form, med tanke på øvrige respondenters kjennskap til føringene på området.

6.3 Oppskriftens møte med organisasjonen

Det at Statped formelt tok inn gevinstrealisering som en metode og del av sitt digitaliseringsprosjekt er ikke uten videre ensbetydende med at metodikken faktisk blir omsatt og får en styrende konsekvens for både prosjektets arbeid og organisasjonen etter prosjektet er avsluttet (Christensen et al, 2017). Perioden fra en har bestemt seg for å ta i bruk konseptet og til konseptet faktisk er tatt i bruk kaller Røvik (1998, s. 145) for en innføringsfase. Denne

fasen er spennende og kritisk, og vi vil i de følgende delkapitlene se på møtet mellom gevinstrealiseringsmetodikken, Statped's digitaliseringsprosjekt og organisasjonen ellers.

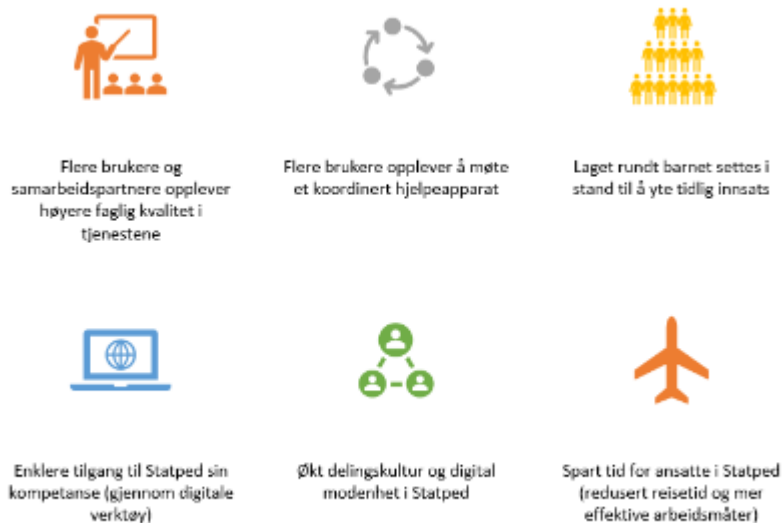
Først, en kort innføring i hvordan prosjektet arbeidet frem de identifiserte gevinstene:

Tidlig høsten 2017 begynte prosjektet så smått å utarbeide en gevinstrealiseringsplan. Like etter sluttet en nøkkelperson i prosjektet, og prosjektet kunne derfor ikke prioritere videre arbeid med dette. Det var andre deler, som det å rigge prosjektet, som ble prioritert.

Gevinstrealisering kom etter hvert på agendaen igjen, og prosjektleder skjønnte da raskt at Statped trengte ekstern hjelp for å innføre metodikken. Det ble lyst ut et anbud og inngått en avtale med et konsultentselskap som skulle hjelpe etaten med arbeidet. Avtalen ble inngått våren 2018, og arbeidet med å identifisere gevinster kom i gang samme høst. Dette var omtrent ett år etter prosjektets start.

Konsulentenes oppgave var å hjelpe prosjektet med å identifisere gevinster og sette opp en gevinstrealiseringsplan, og det ble gjennomført workshops med alle delprosjektene. Det ble også utarbeidet et rammeverk for gevinstrealisering som både skulle brukes i prosjektets gevinstarbeid, og i senere prosjektarbeid.

Ved prosjektets slutt var disse seks gevinstene igjen. Av disse er det fem kvalitetsgevinster, og en effektivitetsgevinst (Andersen, 2018; DFØ, 2014).



Figur 3 Gevinster fra Digitaliseringsprosjektet

6.3.1 Oversettelsen begynner

En ide som kommer til et nytt sted vil ifølge Czarniawska (2015, s. 124) aldri være helt identisk med den som startet ferden. Dette gjelder også innad i organisasjoner. Drivkraften sitter i en interesse og en nysgjerrighet, og energien blir tilført ideen gjennom oversettelse. Vi vil i den følgende analysen se at det var mye som skjedde med oppskriften når den møtte Statpeds organisasjon og menneskene som arbeider der.

Innføringen av gevinstrealisering som metodikk fremstilles i *et optimistisk scenario*. Utgangspunktet for dette er en forestilling om «rask tilkobling». Noe som vil si at gevinstrealisering ganske raskt og rasjonelt kan styres på plass i praksisfeltet som en enkel «pakke» klar til å tas i bruk (Røvik, 2014a;1998). Flere forskere fremhever gevinstrealisering både som «effektivt og enkelt» (Hesselmann & Mohan, 2014). Implementering med utgangspunkt i et optimistisk scenario var også utgangspunktet til konsulentene når de skulle hjelpe Statped i gang med gevinstrealisering.

Konsulentene møtte Statped med en egenutviklet versjon av gevinstrealiseringsmetodikk basert på «beste praksis». Røvik (2007, s. 266) omtaler slike konsulentutviklede praksiser

som en «dekontekstualiseringsindustri», hvor det ofte kan være store mangler i selve oversettelsen av konseptene. Det er særlig hva som ligger i begrepet «beste praksis» som kan være utfordrende å få grep om. Har «beste praksis» sitt opphav fra faktiske virksomheter, eller er det i realiteten kun rene skrivebordsøvelser? Røvik (2007, s. 334) sier videre at en ikke kan se på oversettelse og materialisering av slike oppskrifter kun som en rasjonell prosess hvor oversetteren på bakgrunn av kunnskapen sin om oppskriften og konteksten finner frem til en beste versjon, og så implementerer den. Dette fordi oversettelsen alltid vil skje i en organisasjonsmessig kontekst med flere motstridende elementer. Dette samsvarer med hva Tiber- Olsen (2015, s. 69) fant i sin masteravhandling da han pekte på en opplevelse av at «beste praksis» ikke alltid var så kontekstløs og overførbar som det en ofte kunne få inntrykk av.

Gevinstrealisering som oppskrift blir fremstilt som nettopp kontekstuaavhengig, eller i beste fall med vage referanser til konkrete kontekster den hevdes å ha virket innenfor. Dette understrekes av at det finnes få eksempler på at virksomheter hittil har lyktes med gevinstrealisering (Riksrevisjonen 2015, 2018; DFØ, 2017; Rambøll; 2014). En av våre respondenter trekker frem nettopp dette som en utfordring når ideen ble forsøkt «rekontekstualisert» (Røvik, 2007):

«Når vi spurte om eksempler fra andre offentlige virksomheter som hadde lyktes med gevinstrealisering kunne konsulentene peke på få konkrete eksempler. NAV var de eneste som ble nevnt som noen som delvis hadde lyktes».

Dette utsagnet støtter opp oppfatningen av gevinstrealiseringsmetodikken som presentert for Statped i realiteten kunne ha trekk av å være et skrivebordsprodukt, og en ren teori (Røvik, 2007). Oppskriften lot seg derfor ikke enkelt hverken relokaliseres eller rekontekstualiseres. Antakelsen blir videre støttet av at både prosjektlederne og prosjektmedarbeiderne opplevde både tilnærmingen til arbeidet og metodikken som konsulentene presenterte både som vanskelig og teoretisk. Dette kan illustreres av følgende utsagn fra en informant:

«De har sitt opplegg. Der de skifter ut navnet og setter inn Statped. Det synes jeg fortsatt en del av dokumentene bærer preg av. Det er nok grunn til å si at en slik tilnærming ikke skaper eierskap til arbeidet»

Det at eksterne konsulenter blir hyret inn for å bistå i arbeidet med å innføre metodikker er relativt vanlig. En hyppig fremsatt kritikk mot denne bruken av konsulenter er derimot at de ikke er gode nok oversettere. Dette skyldes at de kommer utenfra, og derfor mangler den kjennskapen til virksomheten som er nødvendig for å lage en vellykket, godt tilpasset lokal variant (Røvik, 1998, s. 159). Dette var derfor en faktor som var med å *hemme* implementeringen av gevinstrealisering i Statped. En informant beskriver møtet med metodikken og konsulentene slik:

«Det var en tung prosess, fordi det var så fremmed og nytt, og fordi vi hadde inne konsulenter som snakket konsulentspråk og hadde dette under huden på en helt annen måte enn absolutt alle i Statped. Prosessen ble opplevd som tung og vanskelig. Vanskelig å engasjere seg i fordi den var vanskelig å forstå»

Dette understrekes ytterligere av en annen informant som pekte på utfordringene som lå i selve oversettelsen av metodikken:

«Utfordringene var knyttet til modellen og begrepsapparatet, og det å implementere dette til å passe inn i en virkelighet. Vi hadde også en utfordring med å ta til oss konsulentene sin modell, og på en måte oversette den i vår sammenheng»

Det er ikke bare informantene som trekker frem en viss frustrasjon fra samarbeidet i innføringsfasen, også i konsulentene sin sluttrapport skinner det tydelig gjennom at de opplevde samarbeidet som vanskelig. Konsulentene peker på at etter hvert som de kom i gang med arbeidet så oppdaget de at prosjektdokumentasjonen ikke var tilstrekkelig oppdatert og konkretisert, noe som gjorde at de følte de ikke hadde godt nok grunnlag for at styringsgruppen eller prosjektet kunne prioritere gevinster eller konkretisere eierskap til dem (PwC, 2020). En av respondentene kommenterte denne sluttrapporten, og peker på den samme problemstillingen fra en annen vinkel:

«Vi ser i sluttrapporten til konsulentene at de opplevde en frustrasjon med at i forhold til rammeverket så stemte ikke terrenget med kartet. Det kan være både terrenget som er feil, eller kartet som er feil. Fordi delprosjektene var kommet ulikt langt, noen var på vei å avslutte og andre var så vidt i gang, og da å få gevinstteorien til å stemme inn i alt dette her, ja det tror jeg konsulentene var frustrerte over».

Dette utsagnet bygger opp under at en i utgangspunktet hadde et optimistisk scenario på innføringsfasen. Noe som tydelig viste seg å være *hemmende* for implementeringen. I stedet for å oversette teorien slik at den ble praktisk anvendbar for Statped ble det uttrykt frustrasjon over at Statped sitt prosjekt ikke var organisert slik at en kunne «installere» gevinstrealisering rett inn det. En reproduserende modus, med kopiering som oversettelsesregel viste seg uhensiktsmessig, og måtte derfor etter hvert forkastes i tråd med Røvik (2007).

Det at organisasjonsoppskrifter ikke tar nok hensyn til de særtrekkene som finnes i organisasjoner og sektorer er en hyppig fremsatt kritikk. Ser en på gevinstrealisering ut fra et myteperspektiv kan en finne gode forklaringer på dette. Oppskriftene skal passe inn i et vell av «formelle» organisasjoner. Det betyr samtidig at de av natur er lite tilpasset særegenhetene som finnes der, og kan oppleves som lite funksjonelle der de skal tas i bruk (Moren, 2011, s. 53). Fordi oppskriftene kan sees på som «elastiske» må de derfor fortolkes og oversettes i den enkelte organisasjon. I Statped sitt tilfelle førte dette til et behov for organisasjonsinterne oversettere.

Fremhevede funn – Et optimistisk scenario med en teori om rask tilkobling og installasjon av gevinstrealisering i Statped sitt prosjekt viste seg å være en hemmer i implementeringen. Oppskriften lot seg ikke produsere eller kopiere, og dette skapte motstand både hos prosjektledelse og prosjektmedlemmene.

6.3.2 Et behov for organisasjonsinterne oversettere melder seg

Ifølge Flak et al (2012) kan det være nyttig å koble til seg ekstern kompetanse i prosessen med å identifisere gevinster og utarbeide en gevinstrealiseringsplan for å unngå unødig tung læring. En forklaring som er trukket frem av Riksrevisjonen (2015, 2018) og DFØ (2017) på hvorfor det har vist seg vanskelig å lykkes med gevinstrealisering i norsk offentlig sektor er at

det har vært liten kjennskap til de ulike veiledningene som finnes på området. I den første delen av oppskriftens innføringsfase så vi at det var vanskelig å «installere» gevinstrealisering direkte i prosjektet. Oppskriften ble i den innledende fasen *frastøtt*, fordi det ble opplevd at den ikke helt tok inn over seg den virkeligheten som Statped sto i til daglig, i samsvar med DiMaggio & Powell (1983) og Christensen et al (2017). Eller som en av respondentene våre uttrykker det:

«Det var, hva skal jeg si, om det var to kulturer som skulle treffe eller i alle fall konsulentene skulle treffe den virkelige organisasjonen eller kunden da. Det brukte vi mye tid på»

På samme tid hadde organisasjonen liten kompetanse innenfor metodikken, og var derfor helt avhengig av den eksterne ekspertbistanden for å lykkes. Dette blir fremhevet av denne respondenten:

«Gevinstrealiseringskompetanse hadde vi lite av før prosjektet startet. Kanskje noen har vært borte i det før. Dette er en litt typisk situasjon for en organisasjon som oss, hvor vi egentlig er veldig lite glad i prosesskompetanse. Vi har vært lite moden på dette»

En god oversetter er ifølge Røvik (2014b) flerkontekstuell. Som vi kan se av analysen hittil var det ikke slik, og slik er det sjelden. Det er derfor ofte nødvendig med en mer pragmatisk løsning (Røvik, 2007). Det ble derfor nødvendig for Statped å starte på nytt med oversettelsen. Samarbeidsformen mellom konsulentene og prosjektet måtte endres. Istedenfor at det var konsulentene som drev arbeidet med gevinstrealisering fremover gikk prosjektet dypere inn i dette selv. Slik skulle en også sikre at ferdighetene til Statped innenfor metodikken ble utviklet og modnet gjennom egne erfaringer, og ikke kun ble værende hos de innleide konsulentene (Hesselmann & Mohan, 2014; Flak et al, 2012). Respondentene våre opplevde det som en *fremmer* for implementeringen at en satt sammen et «oversettelseslag» bestående av prosjektets sekretariat og de eksterne konsulentene. Ved å kombinere prosjektsekretariatets kunnskap om konteksten det skulle oversettes til, og konsulentenes kjennskap til konseptet ble kravet til flerkulturalitet i oversettelsesprosessen ivaretatt på en pragmatisk måte (Røvik, 2007; Røvik, 2014b). Respondentene våre uttrykker det på denne måten:

«Det viktigste grepet var at prosjektet selv tok mer styring med gevinstarbeidet, og brukte konsulentene som medhjelper. Dette fungerte bedre enn at de som konsulenter gikk direkte inn i delprosjektene»

En annen informant trekker frem hvor viktig det er å føle eierskap til arbeidet når det blir sagt:

«Konsulentene blir litt sånn.. du merker forskjell på eierskapet. Prosjektsekretariatet har vært med på å eie organisasjonen, det har ikke de vært. Da blir det en litt utvendig, enda mer instrumentell tilnærming for dem. Målet til konsulentene er litt sånn kynisk å fakturere timer, selv om de sier de skal gjøre oss gode. Selv om en identifiserer seg med kunden, klarer en aldri helt å ta kunden sin hverdag innover seg. Uten prosjektsekretariatet ville det nok ikke gått i det hele tatt»

Det å oversette en ny metodikk til et språk som gir mening i organisasjonen er en viktig faktor når en skal implementere en ny organisasjonsoppskrift. Oversetteren må ikke uten videre ta for gitt at det er et etablert språk i organisasjonen allerede (Røvik, 2007, s. 330). Skal en begripe gevinstrealisering, må en derfor først tilføre begreper. Dette er oversetterens oppgave. Røvik (2007, s. 329) sier dette kaller på kreative og modige oversettere.

Selve begrepene «gevinst» og «verdi» har av forskere på området blitt trukket frem som en av faktorene som potensielt kan forklare hvorfor det har vært vanskelig å komme i gang med gevinstrealisering i organisasjoner (Breese et al, 2014; Pervan et al, 2005). Dette kan skyldes delvis de ulike meningene som ligger i de ulike begrepene i seg selv, men også en mangel på konsistens i de ulike definisjonene som har blitt lagt i dem av forskere. Dette kan være *hemmende* for implementeringen. En av våre informanter reflekterer rundt dette:

«Vi måtte bruke mye tid på å snakke om begrepet gevinstrealisering, og gjøre både oss selv og andre i virksomheten fortrolig med begrepet. I en pedagogisk virksomhet så er alt som har med måling å gjøre litt fremmed. Folk får piggene ut og tenker at det er noe som hører til finansbransjen eller byggebransjen der det er veldig mye med målbare ting på kroner og øre, mens her måtte vi bruke tid på både å forstå og forklare hvorfor det var relevant for oss»

Informantene våre skulle i ettertid ønske de hadde brukt mer tid sammen med konsulentene på å språksette metodikken, slik at en i større grad hadde forstått hva som var med i deres koffert. Dette ville også gjort prosjektet bedre i stand til å svare på spørsmål fra organisasjonen. Måten et budskap blir kommunisert på er av stor betydning for hvordan en mottar budskapet (Bernstrøm, 2014). I startfasen snakket kanskje Statped litt vel mye om begreper som måloppnåelse og gevinstrealisering ut til organisasjonen (Fjørtoft et al 2020, s. 73):

«Mange sier de ikke forstår digitaliseringsprosjektet. Det handler om dårlig kommunikasjon når det som blir kommunisert ut er ord som «gevinstrealisering» og «måloppnåelse». Hadde vi startet med hvordan vi kan bruke dette for å gjøre en bedre jobb, da ville folk hørt etter. Nå lukker de ørene»

Evnen til å lære av erfaring blir også trukket frem av en av informantene. Statped må i etterkant av prosjektet forsøke å dukke litt nærmere inn i hvorfor nettopp dette ble så vanskelig å begripe:

«Jeg ville forsøkt å borre litt mer i hvorfor dette ble så vanskelig. Vi klarte å forholde oss til prosjektmetodikk, og vi klarte veldig mye annet. Men hvorfor ble dette egentlig litt sånn komplisert, og hvorfor var det så vanskelig å engasjere prosjektmedarbeiderne. Det var jo en del møter der alle bare satt helt taus og tom i blikket når gevinstrealisering kom på bordet»

I forankringen av metodikken, og oppfølgingen av den i organisasjonen ble det brukt mye tid sammen med linjelederne som skulle ha en aktiv rolle i å følge opp gevinstene etter prosjektets slutt. Det ble opprettet en fokusgruppe hvor prosjektet utfordret lederne på hva som var realistisk å få til, og hva som ga mening for dem av formuleringer og begreper. Dette kan være et lurt grep, da støtte fra ledelsen, og gjerne spesielt mellomlederne er viktig for å fremme vellykket implementering. Det er mellomlederne som er nærmest der de ansatte er, og som har best forutsetning for å kommunisere endringens budskap (Bernstrøm, 2014). En annen årsak til at dette ble fremhevet som viktig, var at majoriteten av de lederne som skulle være med å implementere endringene fra prosjektet ikke hadde vært med å utforme eller vedta dem. Mellomlederne ble derfor i denne sammenhengen satt i to motsetningsfylte roller; rollen

som endringsmottaker og endringsimplementerer (Bernstrøm, 2014). Dette kan innebære at en må «selge» inn en endring som en ikke fullt ut forstår (Fjørtoft et al, 2020, s. 102). Dette illustreres av dette utsagnet fra en ansatt i Statped:

«Jeg prøvde å spørre lederen min hva gevinstrealisering er, om det betydde at brukeren oppfattet tjenesten bedre. Men det betydde det visst ikke ettersom kvalitet i tjenesten var vanskelig å måle».

Selv om det ble brukt mye tid på å presentere metodikken og prosjektet for mellomlederne i Statped er respondentene våre fremdeles usikker på om det er så mange av linjelederne som klarer å koble oppfølgingen som skjer i dag tilbake til prosjektet. Vi vil imidlertid hevde at det er en viktig faktor for å lykkes med metodikken at en setter av tid sammen med mellomlederne slik at de forstår endringen de skal implementere, og hva som ligger i begrepene og metodikken. En må derfor være tålmodig i oversettelsesarbeidet (Røvik, 2007). Får en til en forståelse hos mellomlederne vil de ansatte under dem også være mer tilbøyelige til å være positiv til endringen (Bernstrøm, 2014).

En tålmodig oversetter må også bruke mye tid på å etablere det nye konseptet (Røvik, 2007, s. 334). Sånn sett var det en *fremmer* for implementeringen av metodikken i et mer langsiktig perspektiv at Statped selv tok grep om innføringen av gevinstrealisering. Dette er en faktor som er vanskelig å få til når en bruker eksterne konsulenter. Dette er noe som en av informantene våre peker på som viktig nå når prosjektet er avsluttet. Det er viktig at en hele tiden fortsetter å prate om endringen, og følger opp det som er bestemt og planlagt som følge av dette:

«Det handler om å være leder, gå foran med et godt eksempel, og det å hele tiden holde det på dagsorden, ved å snakke om det, etterspørre det. Det går ikke over. I mange endringsprosesser satser en på at lederne skal glemme det etter en stund når det er andre ting som kommer på dagsorden. Men dette går ikke over, en snakker om det og snakker om det, og det fortsetter neste år også. Det er et veldig viktig grep for å skape endring».

Det å være en synlig leder er en kritisk faktor for å lykkes, men dette kan også handle om de ansatte. Bernstrøm (2014) sier at når en snakker om at organisasjonsendringer feiler så er det

ofte snakk om at en ikke når de målene som opprinnelig er satt av ledelsen. Den kanskje oftest siterte grunnen til at endringen ikke lykkes er likevel de ansatte. Det vil vi se på i neste delkapittel når vi ser på om oppskriften blir opplevd som å «passe inn» i organisasjonen.

Fremhevede funn – Det å sette sammen et flerkontekstuet «oversetterlag» blir fremhevet som en *fremmer* i implementeringen av metodikken og et viktig grep. De vanskelige begrepene, og for stort fokus på måloppnåelse og gevinstrealisering resonnerer dårlig i organisasjonen og var således en *hemmer*. Det at Statped tok eierskap til metodikken var en *fremmer* i et mer langsiktig perspektiv, godt hjulpet av den tålmodige oversetteren. Mellomledernes betydning i implementeringsprosessen kan være både en fremmer og en hemmer i denne sammenhengen. Dersom mellomlederne forstår endringen de skal implementere er det en *fremmer*, men dersom en ikke klarer å argumentere for endringen virker det *hemmende*.

6.3.3 Passer oppskriften inn i organisasjonen?

Som vi ser av analysen så langt, har ikke gevinstrealisering hatt en motstandsfri vei inn i Statped. Dette skyldes først og fremst forhold knyttet til innføringen av oppskriften, som vi har drøftet i de foregående delkapitlene.

Når vi nå ønsker å se nærmere på hvorvidt oppskriften passer inn i organisasjonen knytter dette seg til hvorvidt oppskriften består en *kompatibilitetstest*. Noe som vil si at innovasjonen må være både teknisk og verdimessig kompatibel med organisasjonen for å slippe inn i den (Røvik, 1998, s. 148). Det er to ulike former for inkompatibilitetsargumenter; teknisk kompatibilitet og verdier. Det er særlig når det kommer til de verdier vi har sett eksempler på at oppskriften har kollidert med oppgavene som Statped er satt til å forvalte gjennom sitt samfunnsmandat.

Statped kan beskrives som et profesjonelt byråkrati. I slike organisasjoner kan det ofte være stor skepsis til endring fordi de ansatte som arbeider der har høy formell utdanning og utøver stor autonomi knyttet til egne arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013):

«Det er fortsatt en kamp å få gjennomført noen endringer som er nødvendig for å lykkes med gevinstene. Det er motstand fordi en ønsker å gjøre som en alltid har gjort. Gjør en det vil en

ikke lykkes med endringen og få tatt ut gevinsten. Det er dette med den autonomien en er så vant til i Statped»

Andre respondenter peker på en opplevelse av at det alt i alt har vært lite motstand mot endring i organisasjonen, og at de fleste av prosjektets interessenter har hatt stor forståelse for at digitalisering av arbeidsmåter og prosesser har vært en nødvendighet slik kravet er fra omgivelsene.

Det er kanskje særlig når det kommer til bruk av teknologi i rådgiving og veiledning av brukere en har sett eksempler på intern motstand (Fjørtoft et al, 2020 s. 52). Denne motstanden har særlig handlet om hva de ansatte egentlig tror er målet og gevinstene til digitaliseringsprosjektet. SINTEF har pekt på dette når de hevder de anerkjenner en viss «endringskynisme» i organisasjonen (Fjørtoft et al, 2020 s. 52). Skal endringene som følge av prosjektet og de nye arbeidsformene som bidrar til gevinster, handle primært om å spare penger, eller handler det om å skape bedre tjenester? Det er viktig at Statped er seg bevisst denne «endringskynismen», da den ellers kan bli imøtegått fort kan utvikle seg til å bli en selvoppfylgende profeti; Hvor de ansatte ikke støtter opp under endringer de ikke tror vil lykkes. At endringene derfor ikke kan lykkes, og de ansattes kynisme blir støttet (Bernstrøm, 2014).

Det er særlig innføring av teknologiske løsninger som eks. videomøter som til en viss grad har vist seg å støte an mot organisasjonens kultur og verdier (Røvik, 1998). Päiväranta et al (2007) har også pekt på en slik utfordring knyttet til gevinstrealiseringsmetodikken i offentlig sektor fordi den blir opplevd som å ha et fokus på innsparing av kroner og øre. Det er klart at dersom Statped i økende grad tar i bruk videomøter istedenfor fysiske møter vil en spare inn til dels betydelig reisetid og reisekostnader. Dette kan oppleves som sparing på bekostning av brukernes beste, og kolliderer med de verdiene som Statped som organisasjon er satt til å forvalte (Røvik, 2007). Dette illustreres av en uttalelse fra en av informantene i SINTEFs sluttrapport (Fjørtoft et al, 2020, s. 30):

«Det der å starte opp en sak på VK, det er ingen god følelse. Det oppleves veldig rart. Men det er reisetid og kalendere som er pressa. Jeg har senest nå avtalt at jeg skal gjøre

veiledning via video i påvente av at jeg har anledning til å komme på besøk. Det er vanskelig å si at man aldri skal gjøre det heller»

Informantene i sluttrapporten så ikke bare ulemper med innføringen av verktøyet i rådgiving. De viste også til at verktøyet kunne ha positive følger for brukerne ved at en kunne være tettere på i brukersaker. Samtidig kom en ikke unna en følelse av at økonomi var et tveegget sverd i ledelsens argumentasjon, og denne forståelsen hang ifølge SINTEF fortsatt igjen i noen grad ved prosjektslutt (Fjørtoft et al, 2020, s. 63).

Informantene våre har uttrykt forståelse for at enkelte av verktøyene som ble implementert som følge av prosjektet hadde potensiale til å være dypt inngripende i rådgivernes hverdag. Tidligere i analysen så vi at enkelte ansatte mente at kommunikasjonen rundt prosjektet i for stor grad hadde handlet om «gevinstrealisering» og «måloppnåelse». Dette er illustrerende på det som i prosjektperioden ble opplevd som å være en dragkamp mellom de som mente de hørte til en «kunnskapskultur» og de som befant seg i en «etatskultur». Hvor ledelsen og prosjektet ble oppfattet som å være mer opptatt av effektivisering og økonomi enn selve kvaliteten på tjenesten. Disse informantene i SINTEF sin rapport uttrykker det slik (Fjørtoft et al, 2020, s. 101-102):

«Det er en sentral diskusjon om digitaliseringsprosjektet skal spare penger eller gjøre tjenestene bedre. Mange har sprunget til sin nærmeste leder og beskyldt dem for kun å tenke på å spare penger»

Det å se de ansatte i endringen har mye å si for hva man til slutt sitter igjen med av gevinster. God kommunikasjon er en *fremmer* for å implementere endring. Vi ser at Statped sin ledelse har gjort forsøk på å kommunisere behovet for endring, men at de kanskje ikke har vært flink nok til å skape en visjon for endringen og skildre nytten av endringen (Bernstrøm, 2014). Dersom de ansatte opplever at endringene er inkompatible med praksis vil dette effektivt sette en stopper for å få gevinster ut av prosjektet (Røvik, 2007). I Statped har flere av lederne gjerne mindre kunnskap enn profesjonene selv på praksisfeltet. Dette kan gjøre det utfordrende å arbeide med gevinstrealisering fordi Statped sine rådgivere alltid vil sette faglige standarder over eksempelvis effektivitetsgevinster (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Endringsagenter kan være en løsning for å gjøre drivkreftene for endring sterkere enn motkreftene (Jacobsen, 2018b, s. 178). Informantene våre peker også på dette som et grep som etter hvert ble innført i implementeringen:

«Vi har forsøkt å være litt smarte. Vi har prøvd å bruke gulrot fremfor pisk, alliere oss med ambassadører og lederstøtter, og gi gode eksempler slik at det ikke ble oppfattet som noe som ovenfra, at direktøren har bestemt at vi skal gjøre slik og slik. De ansatte skulle selv få lyst til å prøve ut ting, for så å spre det glade budskap til kollegaer»

Statped opprettet mot slutten av prosjektperioden en funksjon som digital lederstøtte. Denne skulle i tillegg til ledelsen gå foran som et godt eksempel (Røvik, 1998). Det at den digitale lederstøtten hadde kjennskap til både praksisfeltet og kyndighet innenfor fagområdet var med å sikre legitimitet i endringsprosessen. Dette var spesielt viktig i de tilfellene hvor lederne selv ikke var fagpersoner (Røvik, 2007). Dette har en til en viss grad lyktes med, og som det fremgår av SINTEF sin rapport (Fjørtoft et al, 2020, s. 102):

«I all hovedsak er vårt inntrykk at flertallet av de ansatte opplever at prosjektet har gitt nytte eller gevinster»

Vi vil til slutt igjen fremheve kommunikasjon som en viktig *fremmer* i implementeringen, ikke minst fordi det er et viktig verktøy for innspill fra de ansatte. Gjennom god kommunikasjon kan en motvirke motstand mot endring, og da spesielt når motstanden er begrunnet i manglende forståelse for behovet for endring, eller usikkerhet rundt visjon og konsekvenser av endringen (Bernholm 2014, s. 16). Prosjektet har derfor vært bevisst på å bruke tillitsmannsapparatet aktivt i så måte:

«Det er ikke tilfeldig at vi har brukt tillitsmannsapparatet så mye som vi har gjort. Det skal vi gjøre etter loven, men å sikre at de er godt informert, og i tillegg til andre kan fungere som endringsagenter i det at de svarer ut og beroliger folk som er urolige og bekymret og sånt noe, viser at dette er en viktig rolle»

Medvirkning, slik som Statped har lagt til rette for her er et viktig grep for både å motvirke motstand mot endring, få frem relevant informasjon og skape enighet og eierskap til endringsprosessen (Bernstrøm, 2014).

Fremhevede funn – Det var en *hemmer* i implementeringen at gevinstrealisering til en viss grad viste seg å støte an mot kulturen i Statped. Gevinstrealisering ble opplevd som et sparetiltak av de ansatte. Graden av autonomi i yrkesutøvelsen til rådgiverne har også gjort det *vanskelig* å få til endring. Inkompatibilitetsargumentene har også knyttet seg til at ledelsen er langt fra praksisfeltet. Prosjektet har som *løsning* på dette forsøkt å appellere til de ansattes nysgjerrighet og knytte til seg endringsagenter som kan forsterke en oppfatning om at endringene er riktige, viktige og gode (Jacobsen, 2018b).

6.3.4 Mot en løsning – gjennombruddet

De aller fleste aktører foretar en oversettelse uten at en forstår handlingene sine i lys av disse begrepene, og kanskje også uten at en reflekterer noe særlig over den rollen en har som oversetter (Røvik, 2014b, s. 406). Vi pekte innledningsvis på at Statped og konsulentene var for optimistisk når de antok at gevinstrealisering kunne raskt tilkobles prosjektet og organisasjonen. Vi vil i det følgende se på hva som gjorde at en til slutt satt igjen med en plan for oppfølging av gevinster og en rollefordeling i gevinstarbeidet.

Gevinstrealisering bør i utgangspunktet styres ut fra et porteføljeperspektiv. Dette for å sikre at de ulike endringsinitiativene har en klar kobling til virksomhetens strategi (Jenner, 2014; Päiväranta et al, 2007). Når en skal følge opp gevinstene må en også identifisere og overvåke en rekke indikatorer (Mossalam & Arafa, 2014). Hvilke indikatorer en velger, og hvordan en måler dem er tett koblet til hvilke mål som blir satt, og det er opp til den enkelte prosjekteier å finne ut av dette (Flak et al, 2012). Det blir likevel fremhevd at dersom virksomheten allerede bruker en eller annen form for mål- og resultatstyring så bør en hente indikatorer derfra for å unngå unødig arbeid.

Statped sin styringsmodell er mål- og resultatstyring². Dette betyr at det å sette mål, og følge opp om målene nås på ingen måte er nytt for organisasjonen. Gjennombruddet kom derfor da en fikk en forståelse av at en kunne knytte gevinstrealiseringsmetodikken tettere på denne styringsmodellen. Dette førte til at en i større grad inntok en modifierende modus på implementeringen hvor en valgte å ta til seg enkelte elementer, og legge mindre vekt på andre (Røvik, 2007). Eksempelvis, selv om det har vært et porteføljestyre i Statped en tid, har det vært vanskelig å få til en ordentlig styring av prosjekter opp mot strategier og overordnede mål. Det tok også tid før Statped klarte å formidle hvor sterkt fokus en har på denne virksomhetsstyringen i organisasjonen:

«Det at vi har så tydelig forhold til Mål – og disponeringsskrivet og effekter av dette. Det tok noen måneder før vi klarte å kommunisere dette på en måte som gjorde at konsulentene kunne lene seg til det, og trygge oss på at dette er det viktig å knytte til våre styringsparametere ellers»

En god oversetter bør ha kunnskap om eksisterende praksiser som kan komme til å grense opp mot den oppskriften som skal implementeres (Røvik, 2014b). Det ble etter hvert klart at dersom Statped skulle klare å koble gevinstrealisering opp til virksomhetsstyringen så måtte en i tillegg til prosjektsekretariat og konsulenter også trekke til seg oversettere som i større grad hadde den nødvendige *konfigurasjonskompetansen*. Det handlet om å tilpasse og innpasse, altså konfigurere, gevinstrealiseringsmetodikken så godt som mulig med Statped sitt styrende dokument, Mål – og disponeringsskriv og rollene i virksomhetsstyringen (Røvik, 2007, s. 329). Statped løste dette ved å samarbeide tett med de som arbeider konkret med virksomhetsstyring i Statped i prosjektets slutfase. Dette var også med å sikre legitimitet i prosessen fordi rådgiverne i Strategisk stab er direktøren i Statped sine nærmeste medarbeidere. En av informantene mener dette var en viktig *fremmer* både for å få til en gevinstrealiseringsplan, men også for å følge gevinstene opp i det videre:

² Mål og resultatstyring som metode handler om å sette mål, følge opp om målene nås og bruke informasjonen til læring, styring og kontroll (DFØ, 2019).

«Det var strategisk stab og de som arbeidet med virksomhetsstyringen i Statped som arbeidet sammen med prosjektsekretariatet, og det var veldig verdifullt, både for prosjektet og Statped. At en fikk denne tette koblingen for å sikre en god overgang til når prosjektet var ferdig, og inn mot driftssituasjonen. På dette viset kjente de som arbeidet med virksomhetsstyringen til gevinstene, og hadde også vært med å utvikle indikatorene, og slik hadde de dette under huden»

Det modifierende modus ble også en nyttig innfallsvinkel til rollene i gevinstoppfølgingen. I gevinstrealiseringsmetodikk er det spesielt rollen som gevinsteier og gevinstkoordinator som blir fremhevet som spesielt viktige (Badewi, 2015; Ward & Daniel, 2012). Statped valgte også her å knytte dette til kjente roller i rapporteringsstrukturen:

«Konsulentene hadde i sitt begrepsapparat ulike roller, og det var mye fornuftig i dem. Vi måtte likevel forsøke å oversette dem i vår egen organisasjon, og da oversatte vi dem slik at de i størst mulig grad passet med vår ordinære linjeorganisasjon»

Rollene slik de fremstår ved prosjektslutt ble derfor seende slik ut, uten bruk av alle begrepene fra den etablerte gevinstrealiseringsmetodikken, og oversatt til «Statped- språk»:

Tabell 3 Ansvar knyttet til gevinstoppfølging i prosjektet

Stilling i organisasjonen/ rolle i gevinstoppfølginga	Ansvar
Direktør (hovedansvar)	<ul style="list-style-type: none"> • At organisasjonen har fokus på gevinster (gjennom styringssignal)
Strategisk stab/verksemdstyring (gevinstkoordinator)	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for gevinstrealiseringsplan som verktøy • Legge til rette for rapportering av indikatorer (tertial- og årsrapportering) • Ha oversyn over heilskapen
Regiondirektør/avd.direktør (gevinstansvarlig)	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for å realisere gevinster i sin region/eining. • Sikre rapportering frå eigen region/eining til gevinstkoordinator (tertial- og årsrapportering)
Avdelingsleder (følge opp og realisere gevinster i eiga avdeling)	<ul style="list-style-type: none"> • Delegert ansvar fra gevinstansvarlig • Dokumentere realiserte gevinster og rapportere til gevinstansvarlig gjennom tertial- og årsrapportering

Som vi ser av rollene i tabell 3 kan det være fornuftig å integrere det som en har lykket godt med i organisasjonen tidligere med ny praksis når nye løsninger skal bli utformet (Røvik, 2007). Det var grep som å spille på flere oversettere med ulike former for kompetanse som gjorde at en til slutt valgte riktig oversettelsesregel, og da nennsomt la til og trakk fra elementer fra gevinstrealiseringsmetodikken slik at den lokale versjonen ble mer tilpasset Statpedes særegenheter og utfordringer. Statped ville nok kommet enklere fra implementeringen dersom en hadde vært mer bevisst og hatt flere presise begrep om oversettelsesmoduser og regler i prosessen. Ikke minst fordi Statped da i en tidligere fase hadde fått en økt bevissthet om de valgmulighetene som fantes. Dette ville nok kunne ført til bedre begrunnede oversettelsesgrep, og gitt prosjektsekretariat og prosjektledelse en økt bevissthet om sin egen rolle som oversetter (Røvik, 2014b). Likevel er det nettopp oversettelse Statped har gjort, og noen av informantene bruker også disse begrepene om de grepene og endringene som ble gjort i innføringen av metodikken underveis.

Det at Statped til slutt endte opp med den tette koblingen til viktige styringsparametere ble fremhevet som en suksess i arbeidet med å implementere gevinstarbeidet:

«Det som kanskje er det aller viktigste med hele gevinstarbeidet vårt, totalt sett, er at vi har forsøkt å koble det så tett på vår målstruktur. Det er det som gjør at det kan komme til å få en, og har fått en oppfølging etter prosjektet»

Gevinstrealiseringsplanen slik den så ut ved årsskiftet 2019/ 2020 viste at gevinstene var en tydelig del av Statped sitt mål- og disponeringsskriv. Virksomheten skal i løpet av det kommende året og i fire år til, rapportere på indikatorene som hører til gevinstene gjennom tertialvise og årlige rapporteringer. En slik integrering er gjort for å unngå en «frikobling» fra andre virksomhetsstyringsprosesser, og sikre at gevinsteierne blir forpliktet til å realisere gevinster fra digitaliseringsprosjektet innen sitt resultatansvarsområde.

Fremhevede funn – Vi ser av dette kapittelet at måten en oversetter organisasjonsoppskriften på har direkte konsekvenser for hvordan det går når oppskriften skal implementeres i organisasjonen. Variert oversettelseskompetanse er en viktig ressurs og et nøkkelbegrep for å lykkes med dette.

6.3.5 Hva med fremtiden – iverksetting av metodikken i linjen

I gevinstrealiseringsmetodikk stopper prosjektlederens ansvar når prosjektet er avsluttet og implementert. Det er linjeorganisasjonen som har ansvar for at gevinstene fra prosjektet blir fulgt opp etter prosjektslutt og at gevinstene blir realisert (DFØ, 2017; Badewi, 2015). Det er derfor rollen som gevinstkoordinator er så viktig. Det er ofte i denne overleveringen ansvaret for gevinstrealiseringen glipper.

I problemstillingen vår har vi spurt oss hvilke *hemmere* og *fremmere* som knytter seg til implementering og iverksetting av gevinstrealisering. Med tanke på hvor kort tid det er siden prosjektet ble avsluttet (desember 2019) er det vanskelig å si noe helt sikkert om hvordan dette kommer til å gå, men siden det er gått noe tid siden prosjektslutt når vi intervjuet respondentene våre vil vi likevel kunne gjøre oss noen antakelser om dette.

Den viktigste tilpassingen som ble gjort med gevinstrealiseringsmetodikken var at en valgte å modifisere og konfigurere metodikken slik at den i stor grad passet inn med ordinær virksomhetsstyring og rollene i denne. Gevinstene skulle inn i mål- og disponeringsskrivet, og indikatorene skulle følges opp gjennom rapportering. Det er derfor interessant når denne respondenten peker på at dette likevel ikke ble gjort som intendert:

«Vi var enige om, vi som hadde fått ansvaret for det da, at det var lurt å legge det inn i det vanlige rapporteringssystemet med tertialrapportering og årsrapportering og sånn. I ettertid har dette blitt mer uklart. Det ble ikke tatt inn i mål- og disponeringsskrivet som planlagt. Det er et par av indikatorene som er i mål- og disponeringsskrivet, men det synes ikke at disse er knyttet til Digitaliseringsprosjektet»

En annen respondent trekker frem at en nå allerede kort tid etter prosjektslutt ikke blir møtt med planene for gevinstrealisering og at det ikke virker som man nå følger opp gevinstene eller de tilretteleggende tiltakene. Gevinstkoordinator blir også fremhevet som usynlig så langt etter prosjektslutt:

«Det ble jo pekt på en gevinstkoordinator, men jeg er litt usikker på hvordan dette faktisk har fungert. Kanskje har også mye druknet i andre oppgaver. Jeg vil jo tro at noe av det gevinstkoordinator nå må gjøre er å følge opp»

Når vi spør informantene våre hvorfor det er blitt slik, spesielt med tanke på det grundige arbeidet som ble lagt ned i prosjektets slutfase med å forankre gevinstrealisering som en del av virksomhetsstyringen, svares det at det kan skyldes både manglende vilje og at prioriteringene nå er annerledes. Statped har blitt utsatt for en rekke ytre faktorer som har hatt påvirkning både på arbeidet og fokuset i organisasjonen som helhet etter prosjektslutt. For det første står Statped i en større omorganisering som følge av en ny stortingsmelding Meld. St. 6 (2019-2020), og for det andre har koronaepidemien påvirket arbeidet på flere måter slik at en ikke har fått gjort alt som en hadde tenkt i perioden:

«Dette må holdes varmt, det er ikke vilje det står på. Oppmerksomhet og fokus blir flyttet til andre ting, og det gjør at det kommer bak i leksen»

En av informantene peker på oppfatningen om at gevinstrealisering har blitt opplevd som å være en del av prosjektet, og at når prosjektet nå er ferdig så har en mistet fokus på arbeidet selv om intensjonen i utgangspunktet var klar:

«Forslaget og planene som vi utarbeidet var relativt klart, men det har blitt uklart i ettertid. En har ikke fulgt opp slik som foreslått, og da ble det uklart»

Et interessant spørsmål for oss ble derfor å borte litt i årsaken til hvorfor det til slutt ble en svak kobling til gevinster i den endelige versjonen av mål- og disponeringsskrivet på tross av en godt planlagt implementeringsprosess. En antakelse er at en kan skrive dette tilbake til trinnene i den hierarkiske relasjonsmodellen. I starten av analysen pekte vi på at ideen kom inn i Statped gjennom en leder, som også har en rolle i Statpeds toppledelse, og at dette var en årsak til at gevinstrealisering fikk en så stor plass. Som del av en større toppledelse er ikke denne personen alene om å styre Statped. Noen av informantene trekker frem at toppledergruppen som helhet ikke var like begeistret for å bruke så mye tid, energi og penger på å implementere gevinstrealisering:

«Det var motstand i styringsgruppen til å få arbeidet ordentlig gjennom gevinstrealiseringsmetodikken med konsulentene. Så jeg tror hele prosessen kunne vært bedre om konsulentene hadde fått lov til å slippe mer til sammen med styringsgruppen slik at en så viktigheten av arbeidet»

Det er en kritisk suksessfaktor at toppledelsen synlig og aktivt støtter endringsprosessen og implementering (Bernstrøm, 2014). I litteratur om gevinstrealisering blir mangel på eierskap til gevinstene og styring trukket frem som en årsak til at en ofte ikke lykkes med gevinstrealisering i et langsiktig perspektiv (Ward & Daniel, 2012; Badewi, 2015). Dette støttes av en av våre informanter som mener at toppledelsen har hatt et litt overfladisk forhold til implementeringen:

«Jeg vet ikke hvilke diskusjoner det har vært i styringsgruppen om gevinstrealisering. Jeg mistenker det har vært andre hensyn istedenfor enn gevinster. Mer fokus på hvilke endringer en kan få til internt. Dette er en løs antakelse»

En annen respondent er heller ikke overbevist om at ledelsen var så opptatt av å følge dette opp i det videre:

«Jeg er ikke overbevist om at en egentlig er kjempeopptatt av dette fra ledelsen sin side, og med mindre man er veldig opptatt av det er det vanskelig å prioritere det og si at dette må vi nå ikke glemme»

DFØ (2017, s. 17) peker på at det kreves tyngde og forpliktelse fra toppen for å gjennomføre, realisere og følge opp gevinster. Dette krever at ledelsen forplikter seg, og må være villig til å stå i det hele veien. Det er ikke tilstrekkelig at ledelsen kun godkjenner de identifiserte gevinstene i forkant av prosjektet. En av respondentene våre peker på direktørene sin travle hverdag som en årsak til manglende oppfølging når det blir sagt:

«Det er jo slik med en styringsgruppe som består av direktørene i Statped, at det er jo bare ett av mange områder en skal være engasjert i og opptatt av»

Flak et al (2012) har fremhevet at det er viktig at en planlegger for og er forberedt på at det vil komme ting fra siden som vil kreve energi og oppmerksomhet, men at en må passe seg for at dette stjeler for mye fokus fra gevinstarbeidet. Det er særlig dette punktet som blir fremhevet som en utfordring i undersøkelser av hvorfor en ikke lykkes med gevinstrealisering (Mossalam & Arafa, 2014). Dette samstemmer også med det som DFØ (2017, s. 16) fant i sin undersøkelse av gevinstrealisering i statlige digitaliseringsprosjekter, når en av informantene

der sier: «Vi har lelt etter vellykkede gevinstprosjekter i vår sektor, men vi finner de ikke. Vi finner gode planer. De finner vi i skuffer». Dette er således et kjent problem for flere virksomheter når gevinstrealisering skal iverksettes i organisasjonen, og det kan synes som om dette også kan gjelde Statped.

Oppsummert kan det se ut som om at nå når prosjektet har blitt avsluttet og endringene har gått over til drift så har ledelsen sviktet i å holde samme interesse og engasjement oppe til å prioritere gevinstarbeidet som ble gjort i prosjektet. En av informantene våre sier det ganske klart og tydelig «Når det ikke blir prioritert, blir det ikke gjort noe særlig». Slik situasjonsbildet er nå en stund etter prosjektslutt kan det synes som om gevinstrealiseringsplanen, som det er lagt ned mye arbeid i, rett og slett er lagt til side og ikke blir prioritert fulgt opp. Metodikken har på tross av arbeidet som er blitt gjort med å lage grundige planer for oppfølgingen, nå trekk av å være *frikoblet* fra de øvrige prosessene i organisasjonen. Istedenfor å være tett koblet til virksomhetsstyringen, er gevinstrealisering nå noe som ligger utenpå øvrige styringsprosesser, og dermed blir det heller ikke fulgt opp godt nok.

Er så alt arbeidet Statped har lagt ned i å arbeide med gevinstrealisering tapt? Vi ser at de virksomhetene som lykkes med gevinstrealisering er de som arbeider med metodikken gjennom hele prosjektets livssyklus. Det er også en suksessfaktor å knytte det til porteføljeforvaltning. Vi vil argumentere for at hvor moden virksomheten er på prosjektgjennomføring har mye å si for hvorvidt en klarer å arbeide med gevinstrealisering gjennom hele prosjektperioden. Denne modenheten vokser frem ved å jobbe med prosjekter. Når Statped bygger modenhet innenfor prosjektfaget vil dette føre til at en kan klare seg bedre senere. Dette gjelder *dersom* en klarer å holde på den riktige kompetansen. Avslutningsvis vil vi trekke frem et utsagn fra en av respondentene våre som beskriver dette:

«Vi er sårbare. Dette er et eksempel på at vi trenger kompetanse på støtte- og styreprosessene i tillegg til det faglige. Dette gjelder også andre prosesser i organisasjonen. Dette er kompetanse som er viktig»

Fremhevede funn – Statped har laget gode planer for iverksettingen av gevinstrealisering, men når sannhetens time kommer viser det seg at det er uklart hvordan en skal følge disse opp. En *hemmer* er at ledelsen ikke har hatt oppmerksomhet på oppfølging av gevinster etter prosjektslutt, og en møter ikke igjen planene i virksomhetsstyringen når det skal rapporteres. Gevinstrealiseringen er blitt frikoblet de øvrige styringsprosessene. En *fremmer* for fremtidig gevinstrealisering er dersom en klarer å ta vare på prosesskompetansen som er bygget opp, og får det inn som en del av prosjektets konseptfase. En bør også etablere en samlet utviklingsportefølje med gevinster slik at ledelse kan prioritere og styre på dette. Det er Statpeds direktør og øvrig ledelse som har et særlig ansvar for å sikre dette.

6.3.6 Gevinstrealisering – et fint begrep, men er det et godt grep?

Oppgavens tittel spiller på at gevinstrealisering er et fint begrep. Hvem ønsker ikke å gjennomføre prosjekter med klare gevinster? Hvorfor er det likevel så vanskelig å få dette til?

En interessant innfallsvinkel kom fra en av våre informanter som hadde hørt om gevinstrealisering fra langt tilbake, men som peker på at det å virkelig ta dette inn som en del av prosjektarbeid, der var en fremdeles ikke:

«Det er jo interessant, for det forteller at dette har ikke satt seg, selv om en har arbeidet mye med prosjekt»

I oppgavens bakgrunnskapittel har vi trukket frem flere rapporter som viser at offentlige organisasjoner sliter med å ta i bruk metodikken (DFØ, 2017; Rambøll, 2014; Riksrevisjonen; 2015; 2018). Også flere som har forsket på bruk av metodikken har identifisert ulike barrierer når det kommer til å lykkes med gevinstrealisering (se kap. 3.3). En av våre respondenter peker også på dette når det vises til hvor vanskelig det var å skape oppslutning om arbeidet:

«Jeg tror nok for at gevinstrealisering skal få mer vind i seilene, så trenger teorien og modellen å bearbeides for at en skal få gehør for at dette er noe en skal gjøre»

Den første barrieren handler nok om begrepene. Gevinstrealisering som begrep er fremmed, og spesielt i offentlig sektor. Andre ord som «nytte» eller «forbedring» har blitt foreslått som

erstatning (DFØ, 2017). Et annet aspekt handler om tilgjengelige veiledninger. Ikke bare er de lite kjent. De er også vanskelig å forstå:

«Et rammeverk for gevinstrealisering må jo selvfølgelig si noe om teorien og sånn, men der man har med masse eksempler og metoder for hvordan en kan gå frem og gjennomføre det. (...) Mange vil nok rett og slett oppleve hele rammeverket som fremmedgjørende».

Metodikken oppleves også som lite tilpasset til den situasjonen som virksomheten står i til dagen. Det er noe med det å stå i spenn mellom den praktiske hverdagen og hva en egentlig burde gjort. Gevinstrealisering som metodikk vektlegger så tydelig at en bør begynne helt i startfasen av et tiltak. Når veiledere er lite kjent og en ikke har kompetansen til å vite at dette er viktig så kommer en fort skeivt ut. En av respondentene våre beskriver den virkelige verden slik:

“Terrenget er som det er, på godt og vondt. Folk slutter, folk blir syke eller ett eller annet. Det er flere andre ting som skjer, det kommer en stortingsmelding. Slik er det alltid. Så må en i teoriutvikling forsøke å skape metodikker som klarer å håndtere det uten at alt da må gå i vasken. Dersom en ikke gjør det sånn og sånn så blir det nok ingenting av. Dette er en utfordring også for konsulentselskaper også. En må klare å tilpasse metodikken og teorien til praksisen der den er. Det gjelder oss som står i det, og det gjelder konsulenter”.

Når styrende myndigheter fremhever gevinstrealisering som så viktig i stortingsmeldinger og rundskriv får vi flere helhjertede og halvhjertede forsøk på å lykkes med dette i offentlige virksomheter. Skal virksomhetene få dette til må en i større grad hjelpe dem til å lykkes:

«Gevinstrealisering som metode og som et viktig anliggende trengs å videreutvikles»

DIFI og DFØ som oversettere må formidle og vektlegge at gevinstrealisering som oppskrift kan være bøyelig og tøyelig. De må utarbeide veiledninger som klinger bedre i offentlig sektor, og bidrar til å håndtere den komplekse verdimodellen som finnes der. Gevinster trenger ikke nødvendigvis å handle om å spare penger, det kan også handle om å tilby bedre tjenester mer effektivt. Ved å vise ulike måter offentlige virksomheter har gått frem for å løse arbeidet med gevinstrealisering legger de til rette for at virksomhetene i større grad kan ta inn

en versjon som passer der de er. Med utgangspunkt i at gevinstrealisering er en idé, som er immateriell, bøyelig og tøyelig har metodikken ikke fått sin form en gang for alle, men blir endret etter hvert som den kommer i kontakt med ulike aktører (Czarniawska et al, 1996; Røvik, 2007; 1998). Om det er ingen som tar hånd om gevinstrealisering som ide og oversetter den igjen og igjen blir den stående stille, selv om den i betydelig grad er aktualisert gjennom offentlige krav og føringer. Gevinstrealisering som metode og gevinstrealiseringsplanene vil da, slik vi ser det, bli stående igjen som en glemt modell og metodikk som samler støv i bortgjemte arkiver (Czarniawska 2015, s. 124).

Gevinstrealisering vil i et slikt scenario kunne stå igjen som et fint begrep, men et dårlig grep.

Fremhevede funn – Metodikken blir fremhevet som enkel i bruk. Den praktiske opplevelsen hos Statped og flere andre offentlige virksomheter er at det ikke er slik. Vanskelige begreper, kompetanse og mangel på fokus gjennom hele livsløpet er vanskelig. DFØ og DIFI bør i større grad ta ansvar for å utarbeide veiledninger og retningslinjer som kan tas i bruk i offentlige virksomheter. Det bør også åpnes for at virksomhetene i betydelig grad kan oversette metodikken til sitt bruk.

7 Konklusjon

Oppgavens hovedmål har vært å få innsikt i, og forståelse for, hvorfor Statped har tatt i bruk gevinstrealiseringsmetodikk i sitt prosjekt. Det har også vært et mål med oppgaven å se på hvilke faktorer som fremmer og hemmer implementeringen og iverksettingen av metodikken i organisasjonen.

På bakgrunn av vår analyse kan det synes som om Statped tok i bruk gevinstrealisering i sitt prosjekt med utgangspunkt i et institusjonelt- symbolperspektiv. Dette var et noe overraskende funn med tanke på at føringene fra myndighetene på å ta inn metodikken i statlige digitaliseringsprosjekt har vært sterke de seneste årene. Flere av informantene trekker også frem en opplevelse av at gevinstrealisering var tatt inn som følge av en tvangsmessig adoptering, og i lys av et internkontrollperspektiv. Disse var imidlertid ikke med i prosjektet fra start, og baserte derfor sin opplevelse på antakelser.

Det er særlig en persons kjennskap til metodikken som har hatt betydning for innføringen. Personens kjennskap til metodikken strekker seg tilbake til studier fra flere år tilbake. Dette viser også til den sterke rollen som høyere utdanningsinstitusjoner har i spredningen av organisasjonsoppskrifter. Fordi denne personen har en rolle høyt oppe i ledelseshierarkiet hadde denne også makt og mulighet til å ta inn metodikken. Vi har pekt på at innføringen kunne ha preg av «mimetisk» adoptering. Ikke minst fordi gevinstrealisering har en felles klangbunn i samtiden. Det å ta inn gevinstrealisering i prosjektet er med å bidra til å gi legitimitet i omgivelsene fordi den nå for tiden blir sett på som den «riktige» løsningen, heller enn at den er tatt inn fordi Statped opplever et «ektefølt» problem, eksempelvis forstått som manglende resultat av digitaliseringsprosjekter.

Når en oppskrift skal tas inn i en organisasjon med dens «karakter», rammebetingelser og struktur, både formell og uformell, er det nødvendig at en velger rett oversettelsesregel og modus. Tar en for enkelt på dette steget kan det ende med at oppskriften blir frastøtt. En *hemmer* i implementeringen av gevinstrealisering ble derfor at en tok utgangspunkt i en rask tilkobling av metodikken til prosjektet. Ved å gjøre dette tok en ikke tilstrekkelig hensyn til at Statped som organisasjon er en virksomhet som i første omgang hegner om omsorgsverdier. Det var også en *hemmer* at konsulenter som kom utenfra, og som hadde liten kjennskap til

Statpeds organisering og styringsmodell inntok rollen som oversettere av metodikken. En var rett og slett for optimistisk i innføringsfasen, og dette endte i stedet med at oppskriften ble frastøtt. Metodikken ble opplevd som vanskelig, og motivasjonen var lav både hos prosjektmedlemmer, prosjektledelse og i organisasjonen ellers.

En annen *hemmer* knyttet seg til oppskriftens kompatibilitet i organisasjonen. Dette handlet også om kommunikasjon rundt viktige begreper. Begreper som måloppnåelse og gevinster hadde liten resonans blant fagrådgiverne i Statped, og inntrykket var derfor at gevinstrealiseringsmetodikk ble tatt inn i prosjektet for å sikre at en «sparte penger» på å gjennomføre prosjektet. Gevinster som høyere kvalitet i tjenestene, eller mer effektive tjenester ble i mindre grad forstått som mål ved prosjektets arbeid. Dette førte til en dragkamp mellom de som tilhørte en etatskultur og de som tilhørte en kunnskapskultur. Det at mellomlederne i mindre grad klarte å formidle hva som lå i gevinstrealisering slik at de ikke i tilstrekkelig grad klarte å avlive denne oppfatningen underveis bidro også ytterligere til å forsterke dette.

Gjennombruddet og løsningen handlet om å sette sammen et flerkulturelt «oversettelseslag», både av organisasjonsinterne oversettere og av konsulenter som hadde kjennskap til metodikken. Dette var en stor *fremmer* for å komme i havn med en god plan for gevinstrealisering i Statpeds prosjekt. Ved å utvide oversettelseslaget ytterligere internt fikk en i tillegg grepet fatt i den konfigurasjonskompetansen som var viktig for å se hvordan en kunne knytte metodikken opp mot virksomhetsstyringen. Det å ha denne koblingen til styringsmodellen blir også fremhevet som en suksessfaktor for å lykkes med gevinstrealiseringsmetodikk.

Det er svært viktig i alt endringsarbeid at ledelsen sikrer tilstrekkelig oppmerksomhet om endringen også etter at den er iverksatt. Som det går frem av analysen har det ikke vært så enkelt å få til dette. Planene slik som de ble lagt er ikke i fulgt opp, og fokuset er flyttet til andre og mer presserende oppgaver. Dette vil vi kanskje påstå er den største *hemmeren* for å lykkes med implementeringen og iverksettingen av gevinstrealiseringsmetodikk i Statped. En *fremmer* som en kan bruke for å kompensere for dette er å være bevisst den gode prosesskompetansen som en har bygd opp i Statped i perioden, ta vare på denne, og forsøke

på nytt i senere prosjekter. Det er ved gjentatt prøving og feiling en kan finne frem til en form som gjør at en lykkes til slutt. I et langsiktig perspektiv vil vi derfor hevde at det var en fremmer at Statped tok så stort eierskap til metodikken underveis som de etter hvert gjorde.

7.1 Noen refleksjoner til slutt

Nå er Statped sitt digitaliseringsprosjekt over. Gevinstene skal realiseres og planene iverksettes. Det har vært interessant å se innføringen av metodikken i lys av ulike teorier for implementering og motivasjon for å adoptere organisasjonsoppskrifter. Vi fikk oss noen overraskelser underveis, men samtidig ble også noen antakelser bekreftet.

I utgangspunktet hadde vi sett for oss en tvangsmessig adoptering av gevinstrealiseringsmetodikken med bakgrunn i offentlige føringer. Eller i det minste at innføringen var begrunnet i et rasjonelt- instrumentelt perspektiv. Når det likevel kan se ut som om gevinstrealisering kom inn «fra sidelinjen» i prosjektet overrasket dette oss. Dette illustrerer at det kan ligge mye kraft og påvirkning i enkeltpersoners kjennskap til metoder og oppskrifter, og at disse igjen kan få stor betydning for virksomheter. Årsaken til at en tar disse inn kan både skyldes hensyn innenfor det rasjonelt- instrumentelle perspektivet, men også elementer som kan gjenfinnes i et institusjonelt- symbolperspektiv.

Metodikken fikk en brokete vei inn i organisasjonen. Liten kjennskap til oversettelsesregler førte til at en i prosessen måtte prøve og feile, men med et stort læringsutbytte underveis. Ut i andre enden kom en godt gjennomarbeidet gevinstrealiseringsplan med klare rollefordelinger og en plan for hvordan en skulle knytte gevinstene og rollene tett opp mot ordinær virksomhetsstyring.

Så hvorfor er vi usikker på om Statped kommer til å klare å holde tilstrekkelig oppmerksomhet på gevinster fra digitaliseringsprosjektet i tiden fremover? Jo, fordi flere tegn tyder på at ledelsen ikke har tilstrekkelig vilje, mulighet eller forpliktelse til å arbeide med gevinstrealisering. Dette krever en tydelig oppmerksomhet og en evne til å holde fokus på gevinstene også når omgivelsene rundt virksomheten er omskiftelige.

Med tanke på myndighetene sin store vektlegging av gevinstrealisering i statlige digitaliseringsprosjekter og som en løsning på det foregående vil vi derfor argumentere for at

gevinstrealisering i større del bør inngå som en del av etatsstyringen. En god dialog mellom departement og virksomhet om det rådende gevinstbildet, og tilstrekkelige gevinstforpliktelser, er avgjørende for et godt samarbeid på dette området. Det er når initiativet til departement, virksomhet og virksomhetens ansatte er i samsvar at sannsynligheten for å lykkes med gevinstrealisering er størst (DFØ, 2017).

Får en ikke dette til vil gevinstrealisering, både i den enkelte virksomhet og fra styresmaktene sin side, kun bli stående igjen som et fint begrep, men som et dårlig grep.

Som forslag til videre forskning kunne det vært interessant å gjennomføre en sammenlignende casestudie, hvor vi holdt funnene som var gjort som resultat av denne studien opp mot funn fra en annen statlig virksomhet som har arbeidet med gevinstrealiseringsmetodikk.

Referanseliste

- Andersen, E.S. (2018). *Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ashurst, C., Doherty, N. F., & Peppard, J. (2008). Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. *European Journal of Information Systems*, 17(4), s. 352-370.
- Badewi, A. (2015). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761-778.
doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>
- Bernstrøm, V.H. (2014). Implementering av organisasjonsendringer i helsesektoren – hvorfor det ofte går galt. I *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*. Juni 2014
- Bradley, G. (2010). *Benefit Realisation Management. A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change* (2. Utg). London/New York: Routledge
- Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M., & Thorp, J. (2014). Benefits management: Lost or found in translation. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1438-1451.
doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004>
- Brunsson, N. & Olsen, J.P (1990) Kan organisationsformer väljas. I Brunsson, N. og J. P. Olsen (red.) *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving: for bachelor-og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P.G., & Røvik, K.A. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg). Oslo: Universitetsforlaget

- Coombs, C. (2015). When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits realization. *International Journal of Project Management*, Volume 33(Issue 2), 363-379. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.012>
- Czarniawska, B. & (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Czarniawska, B. (2015). En teori om organisering (2 utg.). Lund: Studentlitteratur AB
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Organization cultures: The rites and rituals on organization life*. Reading: Addison Wesley
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). (2014). *Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*. Hentet fra: <https://dfo.no/filer/Fagområder/Gevinstrealisering/Veileder-i-gevinstrealisering.pdf> 18.09.2020
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) (2017). *Anbefalinger om Tiltak for bedre gevinstrealisering*. (DFØ: Rapport nr. 2017/2). Hentet fra <https://dfo.no/filer/Fagområder/Rapporter/2017/R0217-Tiltak-for-bedre-gevinstralisering.pdf> 19.10.20
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) (2020). Mål- og resultatstyring. Hentet fra <https://dfo.no/fagomrader/mal-og-resultatstyring> 23.10.2020
- Doherty, N. F., Ashurst, C., & Peppard, J. (2012). Factors affecting the successful realisation of benefits from systems development projects: findings from three case studies. *Journal of Information Technology*, 27(1), 1-16. doi: <https://doi.org/10.1057/jit.2011.8>
- Earl, M.J. (1992) Putting IT in its place: a polemic for the nineties. *Journal of Information Technology* 7, 100-108. doi: <https://doi.org/10.1177/026839629200700206>

- Flak, L.S., Grönlund, Å. (2008). Managing Benefits in the Public Sector. Surveying Expectations and Outcomes in Norwegian Government Agencies. I Wimmer, M., Scholl, H. og Ferro, E. (red), *Electronic Government*, (s. 98-110). Berlin: Springer
- Flak L.S. , Nielsen, P.A & Rygg Henriksen, J.H. (2012). Gevinstrealisering i e-forvaltningsprosjekter. God teknologiledelse i praksis. I Flak, L.S (red). *Gevinstrealisering og offentlige IKT- investeringer* (s.18- 36). Oslo: Universitetsforlaget
- Fjørtoft, S.O, Buland, T. , Mordal, S. , Midtgård, T.M. & Gjørund, G. (2020). *Digitalisering i Statped. Sluttrapport fra følgeforskning*. Trondheim: SINTEF Digital
- Halkier, B. (2002). *Fokusgrupper*. Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur & Universitetsforlag
- Hellang, Ø., Flak, L.S. & Päiväranta (2013). Diverging approaches to benefits realization from public ICT investments. A study of benefits realization methods in Norway. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7 (1), 93-108.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17506161311308188/full/html>
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hennestad, B.W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og implementering – fra plan til praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hesselmann, F. & Mohan, K. (2014). *Where are we headed with Benefits management Research? Current shortcomings and avenues for future research*. 22nd European Conference on Information Systems, Tel Aviv. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/261876429_Where_are_we_headed_with_Benefits_Management_research_Current_shortcomings_and_avenues_for_future_research
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano Aschehoug

- Jacobsen, D.I. (2018a). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Jacobsen, D.I. (2018b). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Jenner, S. (2014). *Managing benefits. Optimizing the return from investments*. London: TSO
- Kjeldstadli, K. (1999). *Fortida er ikke hva den engang var: en innføring i historiefaget*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kommunal og moderniseringsdepartementet (2015). *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. (Meld. St. 27 (2015-2016) Oslo: Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/fe3e34b866034b82b9c623c5cec39823/no/pdf/stm201520160027000dddpdfs.pdf>. 10.01.20
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016). *Tilråding fra kommunal- og moderniseringsdepartementet*. (Prop. 1 S (2016-2017).) Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-kmd-20162017/id2514181/> 10.01.20
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019a). *Digitaliseringsrundskrivet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2683652/> 10.01.20
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019b). *En digital offentlig sektor*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1> 23.06.20
- Kunnskapsdepartementet (2019). *Tett på – tidlig innsats og inkluderende felleskap i barnehage, skole og SFO* (Meld. St. 6 (2019-2020). Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/3dacd48f7c94401ebefc91549a5d08cd/no/pdfs/stm201920200006000dddpdfs.pdf> 15.08.20

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg). Oslo: Gyldendal akademisk
- Moksnes Furu, E. & Lund, T. (2014). Reformideer på reise – på spor etter oversettelse av ny vurderingspraksis til klasserommet. I Røvik, K.A. Eilertsen, T.V. & Furu Moksnes, E. (red.) *Reformideer i norsk skole. Spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Moren, J. (2011) *Om reformer: En studie av Kvalitetsreformen, Politireform 2000 og Kunnskapsløftet* [doktoravhandling]
- Morris, P.W.G. (2011). A brief history of project management. I Morris, P.W.G, Pinto, J.K. , Söderlund, J. (red). *The Oxford handbook of project management*. Oxford: Oxford University Press
- Mossalam, A. & Arafa, M. (2014). The role of project manager in benefits realization management as a project constraint/driver. *HBRC Journal*, 12, 306-315. Hentet fra <http://www.sciencedirect.com/science/journal/16874048>
- NOU 2016:3 (2016). *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi Produktivitetskomisjonens andre rapport*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning
- Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (2018) *Forske på egen arbeidsplass*. Hentet fra https://nsd.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen_arbeidsplass.html 05.10.2020
- Pervan, G., Lin, C., & McDermid, D. (2005). IS/IT investment evaluation and benefits realization issues in Australia. *Journal of Research and Practice in Information Technology* 37(3), 235-251
- Postholm, M. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier* (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget

- PwC (2020). *Sluttrapport gevinstrealisering i Digitaliseringsprosjektet*.
- Päiväranta, T., Dertz, W. & Flak, L.F. (2007). *Issues of adopting benefits management practices of 11 investments in municipalities: A Delphi study in Norway*. Hentet fra <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/136289>
- Rambøll (2014). *Kartlegging av finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller i IKT-utviklingsprosjekter*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/kartlegging-av-finansierings--og-gevinstrealiseringsmodeller-i-ikt-utviklingsprosjekter/id2358017/>. 15.01.20
- Riksrevisjonen. (2015). *Riksrevisjonens undersøkelse av arbeid med gevinstrealisering i statlige ikt-prosjekter*. Hentet fra <https://www.riksrevisjonen.no/rapporter-mappe/no-2014-2015/gevinstrealisering-i-statlige-ikt-prosjekter/> 15.01.20
- Riksrevisjonen, (2018). *Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering i statlige virksomheter*. Hentet fra <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-20172018/digitalisering.pdf>. 15.01.20
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner (Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, K.A. (2014a). Reformideenes tilbudsside: aktører, institusjoner, logikker. Masterideer. I Røvik, K.A. Eilertsen, T.V. & Furu Moksnes, E. (red.) *Reformideer i norsk skole. Spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Røvik, K.A., (2014b). Translasjon – en alternativ doktrine for implementering. I Røvik, K.A. Eilertsen, T.V. & Furu Moksnes, E. (red.) *Reformideer i norsk skole. Spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

- Selznick, P. (1984/1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkeley: University of California Press
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (5. utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Tiber-Olsen, T-J. (2015) *Implementering i kraft av beste praksis? En kvalitativ studie av konsultantselskapers konsepter for iverksetting*. Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap. Tromsø: UiT
- Wadel, C. (2014). *Feltarbeid i egen kultur*. Oslo: Cappelen Damm
- Ward, J. & Daniel, E. (2012). *Benefits management. How to Increase the Business Value of Your IT Projects* (2. utg). Chichester: John Wiley & Sons

Vedlegg: Intervjuguide

Type intervju	Semistrukerert
Sted	
Intervjuer	Ingebjørg og Tor Asle Skiple
Intervjumedium	Samtale/videosamtale
Estimert tid	60 min

Innledning:

- Innledende informasjon om prosjektet (prosjektets formål)
- Informasjon om informert samtykke og rett til å avbryte intervjuet/trekke seg som informant

Problemstilling og forskningsspørsmål:

- *Hvordan har kravet til gevinstrealisering i offentlige digitaliseringsprosjektet vært av betydning for arbeidet i Statped's digitaliseringsprosjekt, og hvilke utfordringer og muligheter er identifisert underveis i arbeidet?*

Muligheter og utfordringer vi spesielt skal se på:

- Gevinstrealiseringskompetanse
- Eierskap til gevinster i organisasjonen
- Interessenter og interessenthåndtering
- Endring og endringsmotstand

Innledende spørsmål:

- a. Hvilket ansvarsområde har du hatt i prosjektet?
- b. Har du erfaring med gevinstrealisering og gevinstrealiseringsarbeid fra tidligere?
- c. Har du tidligere erfaring fra prosjektarbeid, og i hvilke roller?

Sentrale spørsmål for å belyse problemstilling og underspørsmål:

Prosjektmetodikk og offentlige føringer:

- Hvilken prosjektmetodikk har dere tatt i bruk i Digitaliseringsprosjektet?
- Hva var utslagsgivende for at dere valgte å ta i bruk gevinstrealisering som metode for å måle verdi?
- Hvor god kjennskap har du til offentlige myndigheters føringer for gjennomføring og oppfølging av digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor, og hvor stor vekt har prosjektet lagt på disse i gjennomføring og planlegging?

Identifisere gevinster

- Ble det identifisert noen gevinster før prosjektet startet, i så fall hvilke?
- Hvordan gikk dere frem for å identifisere gevinster?
- Hvordan ble prosessen med å identifisere gevinster opplevd? Gi eksempler på dette med utgangspunkt i underpunktene:
 - Forståelse for metoden og fremgangsmåten som ble brukt for å identifisere gevinster
 - Forståelse hos øvrige prosjektdeltakere for nødvendigheten og nytten av å identifisere gevinster av prosjektarbeidet
 - Vanskeligheter med å identifisere gevinster?
- Har dere identifisert noen ulemper, eller forventede ulemper av prosjektets arbeid? Gi eksempler. Hvordan har dere ev. fulgt opp disse?
- Har de identifiserte gevinstene sammenheng med etatens mål for øvrig?

Måle gevinster

- Hvordan gikk dere frem for å lage en gevinstrealiseringsplan for prosjektet?
- Hvordan gikk dere frem for å identifisere indikatorer for å måle gevinstene? Gi eksempler.
 - Ble sammenhengen mellom indikatorer og gevinster forstått og akseptert?
 - Hvilke utfordringer har dere opplevd når dere skulle lage gode indikatorer på rene kvalitative gevinster?
- Hvordan ble gevinstene brukt som verktøy i prosjektperioden?

Følge opp gevinster

- Hvordan har etaten gått frem for å lage et oppfølgingsregime av de identifiserte gevinstene?
- Hvordan skal gevinstene følges opp etter prosjektslutt, og hvordan er viljen til å arbeide med gevinster i linjeorganisasjonen?
- Hvilke roller og ansvarsområder er viktig i oppfølgingen av gevinster, og hvordan kom dere frem til disse?

Avsluttende spørsmål:

- Har arbeidet med gevinstrealisering gitt en opplevd nytteverdi for Statped? Hvordan?

Utfordringer og muligheter

Gevinstrealiseringskompetanse

- Hvilken kompetanse hadde organisasjonen innenfor gevinstrealisering og prosjektledelse før prosjektoppstart?
- Hvilke utfordringer og muligheter opplevde dere knyttet til kompetanse i gevinstrealisering i prosjektperioden? Gi eksempler.
 - Hvordan løste dere ev. utfordringer med dette?
- Hvordan opplever du gevinstrealiseringsmetodikken med tanke på:
 - Brukervennlighet
 - Begrepsbruk
 - Påvirkning på daglig arbeid

Eierskap til gevinster i organisasjonen

- Hvordan har samarbeidet mellom prosjektets ledelse og prosjekteier vært? Har det vært en klar forståelse av rolle- og ansvarsdeling i gevinstrealiseringen?
- Hvordan ble linjelederne i organisasjonen involvert i arbeidet med gevinster?

Interessenter og interessenthåndtering

- Hvordan har prosjektets interessenter blitt involvert i gevinstrealiseringsarbeidet?
- Har dere opplevd noen utfordringer knyttet til denne interessenthåndteringen?

Endring og endringsmotstand

- Var det ansatte eller grupper av ansatte som var negative til prosjektet og de endringene som prosjektet kunne føre til? Har du noen formening om hvor i organisasjonen dette var?
- Hvordan ble negative synspunkter på prosjektets arbeid håndtert?
- Har ulike former for endringsagenter vært tatt i bruk i implementeringen av leveranser og gevinster?
- I hvilken grad har dere vært bevisst på å bruke endringsledelse som verktøy for å lykkes med gevinstrealisering i prosjektet?

Avsluttende spørsmål:

- På bakgrunn av erfaringene du har gjort deg. Hva vil du trekke frem som de største hindringene for å lykkes med gevinstrealisering i virksomheten?
- Hva opplever du har vært viktigst for å lykkes med arbeidet? (Kritiske suksessfaktorer)

- Ville du tatt i bruk denne metodikken også i senere prosjekter?
- Hva vil du trekke frem som viktigst for deg når du ser tilbake på det vi har spurt om?
- Tenker du at det er noe vi ikke har tatt opp i dette intervjuet som du synes det er viktig å få med?
- Har du spørsmål til oss helt til slutt?

