



Prosjektarbeid – har det noe å si?

Implementeringen av interne prosjektgruppers konsepter i basisorganisasjonen

Kjerstin Andersen

*Mastergradsoppgave i organisasjon og ledelse, STV-3901
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for statsvitenskap
Universitetet i Tromsø
Våren 2010*

Forord

Nå er jeg endelig ferdig med min masteravhandling. Arbeidet har gitt meg mange utfordringer – men også mange oppturer. Alt i alt har det vært en svært lærerik prosess.

Det er mange som har bidratt i prosessen og som fortjener en takk.

Jeg ønsker først og fremst å takke min veileder, 1. amanuensis Rudi Kirkhaug ved SV-fakultetet ved Universitetet i Tromsø, for inspirerende, motiverende, kritisk og god veiledning gjennom hele prosessen.

Takk til Kjell Arne Røvik for god oppfølging gjennom mine to år som masterstudent.

En stor takk til mine informanter i Alta, Tromsø og Nordreisa kommune som stilte velvillig opp. Uten informantene ville ikke denne avhandlingen vært mulig.

Takk til min mor, Synnøve T. Andersen, for uvurderlig hjelp, innspill og korrekturlesing.

En helt spesiell takk til mine studievenninner, Magnhild og Hanna, for en utrolig fin studietid. Det ville ikke vært det samme uten dere.

Til sist ønsker jeg å takke Mikal, for å ha holdt ut – både med meg og uten meg – dette året.

Tromsø, mai 2010

Kjerstin Andersen

Antall ord (inkludert innholdsfortegnelse og litteraturliste): 33 898

Innhold

Kapittel 1 – Introduksjon.....	9
1.1 Innledning og tema	9
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Etableringen av servicetorg i Alta kommune	10
1.4 Kontrollkommuner	13
1.5 Oppgavens videre struktur.....	14
Kapittel 2 – Teoretisk tilnærming	15
2.1 Innledning	15
2.2 Endringsteori	15
2.2.1 Endringsmotorer	17
2.2.2 Implikasjoner	18
2.3 Prosjektteori.....	18
2.3.1 Prosjektperspektiver.....	20
2.3.2 ”Players in the game”	22
2.3.3 Prosjektets organisering	24
2.3.4 Den viktige, vanskelige, paradoksale og neglisjerte avslutningsfasen	26
2.3.5 Teoretiske antakelser og forventninger.....	27
2.4 Implementeringsteori.....	29
2.4.2 Fra prat til praksis – Når ideene skal implementeres	31
2.4.1 Teoretiske antakelser og forventninger.....	33
Kapittel 3 – Metodisk tilnærming	35
3.1 Innledning	35
3.2 Valg av metodisk tilnærming og forskningsdesign	35
3.3 Case	37
3.4 Bakgrunn for valg av case	37
3.5 En kombinert datainnsamling	38
3.5.1 Det kvalitative forskningsintervju.....	38
3.5.2 Dokumentanalyse.....	41
3.5.3 Framgangsmåte for innsamling av datamaterialet ved dokumentanalyse	42
3.6 Etske dilemma.....	42
3.7 Forskningens kvalitet – troverdighet, bekreftbarhet, overførbarhet	43

3.8 Oppsummering.....	46
Kapittel 4 – Presentasjon av funn.....	47
4.1 Innledning.....	47
4.2 Variabler.....	47
4.2.1 Planlegging.....	47
4.2.2 Sosiale forhold.....	50
4.2.3 Prosjektledelse.....	52
4.2.4 Beslutninger.....	54
4.2.5 Prosjektorganisering.....	56
4.2.6 Mål, delmål og formål.....	58
4.2.7 Prosjektavslutning.....	60
4.2.8 Prosjektimplementering.....	62
4.2.9 Oppsummering.....	64
4.3 Kontrollkommuner.....	65
4.3.1 Tromsø kommune.....	65
4.3.2 Oppsummering Tromsø kommune.....	67
4.3.3 Nordreisa kommune.....	68
4.3.4 Oppsummering Nordreisa kommune.....	70
4.3.5 Oppsummering.....	71
Kapittel 5 - Analyse.....	73
5.1 Innledning.....	73
5.2 Prosjektimplementering.....	73
5.3 Planlegging.....	77
5.4 Sosiale forhold.....	79
5.5 Prosjektledelse.....	81
5.6 Beslutninger.....	83
5.7 Prosjektorganisering.....	86
5.8 Mål, delmål og formål.....	88
5.9 Prosjektavslutning.....	92
Kapittel 6 – Oppsummering og konklusjon.....	95
6.1 Innledning.....	95
6.2 Oppsummering av de viktigste funnene.....	95
6.2 Implikasjoner.....	96

6.3 Avhandlingens "hvite hull" og forslag til videre forskning	97
6.4 Prosjektarbeidet – <i>har</i> det noe å si?	98
Litteraturliste	99

Kapittel 1 – Introduksjon

1.1 Innledning og tema

Tema for avhandlingen er utvikling av konsepter gjennom prosjektarbeid og implementering av disse. Med utgangspunkt i et konkret case vil jeg studere hvilke faktorer som påvirker implementeringen av prosjektkonsepter i basisorganisasjonen. Med *konsept* mener jeg i denne sammenhengen *oppskrifter* eller *ideer* for hvordan man skal utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Bakgrunnen for denne oppgaven er min interesse for å se nærmere på det jeg mener er en helt kritisk fase i prosjektsammenheng; fasen da målet med prosjektet skal realiseres i basisorganisasjonen. Denne fasen kan være utfordrende samtidig som den kan forløpe uten nevneverdige implikasjoner. Hvilke forhold som er avgjørende og/eller medvirkende for dette forløpet er relativt lite studert empirisk, og en slik studie er derfor å anse som et viktig bidrag i bevisstgjøringen av denne viktige fasen.

I den generelle organisasjonslitteraturen så vel som i prosjektlitteraturen finnes det begrenset med litteratur som omhandler implementeringen av et prosjektkonsept i basisorganisasjonen. Følgelig har vi begrenset kunnskap om form og grad som en slik prosjektimplementering kan ha, og påvirkningsfaktorer for implementeringen. Likevel mener jeg at en slik overførings- og implementeringsfase kommer til uttrykk i Røviks (1998) teorier som tar for seg implementering av moderne organisasjonskonsepter, i teorier om kontekstualisering (Røvik 2007), erfaringsoverføring/kunnskapsoverføring (Von Krogh, Ichijo og Nonaka 2000, Nonaka og Takeuchi 1995), samt endringsteorier (Jacobsen 2004, Van de Ven & Poole 1995).

Prosjektlitteraturen preges i stor grad av normativitet der vellykket prosjektledelse og vellykket prosjektorganisering er i fokus. Sahlin-Andersson og Söderholm (2002) er et av bidragene til en mer deskriptiv prosjektlitteratur, men dette bidraget dreier seg mer om prosjekters kontekster. Søk i akademiske arkiver som JSTOR og BIBSYS¹ bekrefter mitt inntrykk av at litteratur som omhandler denne kritiske fasen i prosjektsammenheng er nokså begrenset. Schultz, Slevin og Pinto's (1987) artikkel omhandler strategi og taktikk i en prosessmodell av prosjektimplementering, og viser også til en generelt mangelfull kunnskap på området jeg mener det er viktig å belyse. Søk i Project Management Institute's (PMI) arkiver ga resultater som støtter mitt inntrykk av at prosjektlitteraturen preges av normativitet og såkalte "quick-fix" bidrag.

¹ JSTOR: søk på eksempelvis *temporary organizations, implementing projects, post project* ga ingen eller urelevante funn. BIBSYS: søk på eksempelvis *prosjekt implementering, implementing projects, post project* ga ingen eller urelevante funn

1.2 Problemstilling

Spørsmålet om hvordan prosjektets leveranse kommer til uttrykk i organisasjonen, utfall ved implementeringen av prosjektet, og hvilke faktorer som kan sies å ha påvirket implementeringen og utfallet av denne, synes jeg er veldig interessant. Det er dette som er grunnlaget for min avhandling.

På bakgrunn av denne innledningen har avhandlingen fått følgende overordnede problemstilling:

”Hva hemmer og hva fremmer implementering av interne prosjektgruppers konsepter i basisorganisasjoner?”

1.3 Etableringen av servicetorg i Alta kommune

For å illustrere implementeringen av et prosjektkonsept har jeg valgt å ta for meg en nordnorsk kommune som opplever betydelig vekst i både innbyggertall og næringsliv. I tillegg til å være et utdanningsentrum med høgskole er dette ikke minst en svært viktig by i regionen. Statsbudsjettet for 2010 viser en satsing på kommunesektoren med utvidelse av tjenestetilbudet ved å styrke kommuneøkonomien med økte bevilgninger².

Alta kommune ligger i Finnmark fylke, og er en vekstkommune som per 01.01.09 hadde 18.488 innbyggere³. Kommunen har om lag 1500 ansatte, og dens politiske organisering følger hovedutvalgsmodellen. Kommunen har en av landets yngste befolkinger, derfor er kommunen også fylt av byggeaktivitet, kreative uttrykk og fremtidstro. Barn og unge er et av de store satsingsområde de neste årene. Kommunen selv understreker at den ligger langt nord, men likevel har kort vei til viktige byer som Oslo og Tromsø samt Russland, Sverige, og Finland⁴.

Jeg vil i denne avhandlingen se nærmere på etableringen av servicetorget⁵ i Alta kommune. Grunnen til at jeg har valgt dette prosjektet er at etableringen av servicetorget er en av de største omorganiseringene som er gjort i Alta kommune, og jeg finner det interessant å se nærmere på hvordan kommunen har løst denne oppgaven som prosjekt.

De siste ti årene har det blitt opprettet servicetorg i en rekke norske kommuner. De fleste tilbyr kommunale tjenester (kommunale servicekontorer), slik som i Alta, mens noen

² <http://statsbudsjettet.no/templates/ordliste.aspx?id=35365>

³ <http://www.alta.kommune.no/faktaopplysninger.72060.no.html>

⁴ <http://www.medrec.no/presentation-vis/alta-kommune.htm>

⁵ Servicetorg og servicesenter ulike betegnelser på samme konsept, og blir benyttet om hverandre

kommuner etablerer kontorer som utfører tjenester for både kommunale etater og statlige virksomheter.⁶ På nasjonalt så vel som internasjonalt plan legges det i dag større vekt enn tidligere på å tilby publikum gode og lett tilgjengelige offentlige tjenester. Ett middel for å oppnå dette kan være servicekontorer som samler tjenester som er hyppig etterspurt, på ett fysisk sted. Ifølge en rapport⁷ gjort av daværende Statskonsult – nå Direktoratet for Forvaltning og IKT (DIFI), ble det i perioden 1992 til 1996 gjennomført forsøk med offentlige servicekontorer i syv norske kommuner, det vil si kontorer som tilbyr både kommunale og statlige tjenester. De siste årene har etableringen skutt fart, og i løpet av få år vil det være et servicekontor i et flertall av landets kommuner.

Ifølge den samme rapporten er servicekontorer et viktig tiltak i regjeringens program for modernisering, effektivisering og forenkling i offentlig sektor, og offentlige servicekontorer og elektronisk forvaltning skal fungere som brukerrettede inngangsporter til offentlig forvaltning på tvers av etater og forvaltningsnivåer.

”Det vi primært er opptatt av, er at brukerne skal føle at de får et samlet godt tilbud fra servicekontorene. Det betyr at vi er veldig opptatt av å få med alle nivåer, slik at det ikke bare gjelder kommunalt nivå, men også omfatter fylkeskommunalt og statlig nivå. Vi er også opptatt av at servicekontorene faktisk skal fungere ikke bare som en veiledningssentral, men som et sted hvor hovedtyngden av brukernes behov kan dekkes på stedet.” Daværende arbeids- og administrasjonsminister Victor D. Norman (St. spørretime 27.02.02)⁸.

Allerede i 1994-95 kom ideen om å etablere et servicesenter i Alta kommune, etter et stadig sterkere fokus på offentlig service generelt og et publikum som endret seg etter samfunnets endringer. Det ble da gjennomført et omfattende arbeid med kartlegging og forslag til organisering av en serviceskranke i tilknytning til det som var daværende resepsjon ved rådhuset. I *Servicetorg i Alta Rådhus – Rapport fra Arbeidsgruppen 29.03.2000* fremkommer det at sektorledergruppen nedsatte en arbeidsgruppe 12.11.1999 med følgende mandat:

”Arbeidsgruppa skal fremme forslag til arbeidsoppgaver og fullmakter i et framskutt servicekontor i rådhuset underlagt rådmannen, herunder post/tele-/trykkeritjenester. Arbeidsgruppa skal fremme forslag til fysisk løsning og bemanning. Arbeidsgruppa skal foreslå løsninger ut fra best mulig teknologisk løsning. Arbeidsgruppa skal også legge fram kostnadsoverslag. Frist settes til 01.03.2000”.

⁶ Rapport Statskonsult 2002 (Offentlige Servicekontorer)

⁷ <http://www.statskonsult.no/publik/rapporter/fulltekst/2003-12.pdf>

⁸ <http://www.statskonsult.no/publik/rapporter/fulltekst/2003-12.pdf>

Tilbakemeldingen fra kommuner, både i Norge og i Danmark, som hadde innført servicekontor var så å si utelukkende positive. Rapportene som forelå beskrev svært gode tilbakemeldinger fra publikum som opplevde en sterk bedring i servicenivå og tilgjengelighet. Selv om servicen i kommunen ikke kunne sies å være dårlig, så ville en etablering av en sentral fellestjeneste, politisk sekretariat og en sentral lønns- og personalavdeling kunne gi brukerne og de ansatte i Alta kommune en hovedplass å forholde seg til både ved personlig oppmøte så vel som ved telefon og internett. Omfattende undersøkelser og vurderinger ble foretatt for å vurdere hvilke oppgaver og tjenester som kunne flyttes fra de ulike sektorene til et kommunalt servicesenter. Dette var grunnlaget for det videre arbeidet med en slik etablering.

I 2002 ble en arbeidsgruppe på 5 nedsatt med oppgave å vurdere de sentrale fellestjenestene i forbindelse med kommunens innsparingstiltak. På bakgrunn av sine vurderinger konkluderte arbeidsgruppa med at det burde etableres et kommunalt servicesenter i Alta rådhus. I desember samme året vedtok formannskapet at sentrale fellestjenester skulle organiseres som en seksjon som ville være direkte underlagt rådmannen. Ved opprettelsen av servicesenteret i Alta kommune ble alle forkontorene lagt ned, og det ble opprettet en fellestjeneste som skulle betjene kommunens sentralbord, sørge for informasjon, veiledning og enkel saksbehandling til kommunens innbyggere, samt ivareta inn- og utgående postbehandling og arkivering for hele rådhuset. I tillegg er politisk sekretariat for alle politiske organ i kommunen lagt under servicesenteret. Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune resulterte i et servicesenter som var operativt fra november 2003.

Prosjektet besto av en *styringsgruppe* (ansvar for overordnede beslutninger, fastsette hovedlinjer i prosjektet og gi rammer for prosjektleder), en *referansegruppe* (rådgivende gruppe for prosjektleder), *prosjektansvarlig* (den overordnede styringen av prosjektet i henhold til mål og forutsetninger, informasjonsansvar ovenfor de direkte berørte – organisasjonen generelt, samt økonomi – herunder tilrettelegging av nye lokaler for servicesenteret og sektorene, samt ansvar for å godkjenne alle investeringer som skulle belastes fellesprosjektet), og *prosjektleder for servicesenter* (ansvar for prosjektets daglige ledelse og framdrift i henhold til vedtak i Formannskapssak, samt ansvar for utfordringer knyttet til IKT).

For å besvare avhandlingens forskningsspørsmål har jeg valgt offentlige organisasjoner. Bruk av prosjekt som arbeidsform er, som nevnt tidligere, svært utbredt i offentlig så vel som privat

sektor. Organisasjoner i begge sektorene kunne derfor vært aktuelle for min studie. Jeg synes imidlertid at det er spesielt interessant å studere offentlige organisasjoner av flere grunner. I prosjektarbeid overlates oppgaver til en gruppe som arbeider seg fremover forholdsvis autonomt og uten innblanding. Dette kan på mange måter betegnes som en gjennomgangsmelodi i dagens samfunn – spesielt i det offentlige, der det legges vekt på desentralisering, delegering og fristilling, blant annet som følge av New Public Management-reformene innenfor offentlig sektor fra 1980-tallet (Christensen, Læg Reid, Roness, Røvik 2006). På denne måten kan prosjektorganisering anses for å representere et middel som synes å kunne falle pent på plass. Men samtidig er det klart at der den politiske styringen ligger nær opp til handlingsfeltet, kan stor grad av autonomi komme i konflikt med prinsippet om folkevalgt styring (Nylehn 2002:223). På bakgrunn av dette må prosjektorganisering som arbeidsform benyttes med en viss grad av forsiktighet slik at det ikke resulterer i et nesten fullført prosjekt som overtas eller overkjøres av folkevalgte. Dersom dette utfallet finner sted vil prosjektgruppen ha grunn til å føle seg dårlig behandlet, og oppslutning og tillit til et eventuelt neste prosjekt dermed kan bli svekket. Løsningen på slike konflikter kan ligge i en grundig forhåndsvurdering av om et gitt prosjekt kan komme det politiske feltet for nært (Nylehn 2002).

Implementering av prosjekter i offentlige organisasjoner møter også på spesielle utfordringer i forhold til større krav til kontroll og innsyn i forhold til i private organisasjoner, ettersom slike organisasjoner er tett integrert i politiske beslutninger. Dette krever lojalitet til politiske prosesser, forutsigbarhet og likebehandling. Jessen (2001) fremhever at kravene til innsyn i offentlige virksomheter kan medføre konsekvenser for arbeidet, og spesielt med hensyn til den grad av vekt som ilegges dokumentasjon og begrunnelser. I tillegg kan en peke på offentlige organisasjoners klare krav til hensyn, brukerfokus, fleksibilitet og fornying (Hagebakken 2009).

1.4 Kontrollkommuner

Som en kontroll av observasjonene fra prosjektet i Alta kommune, vil jeg ta for meg to relativt like kommuner som omtrent på samme tid har foretatt organisasjonsendringer som er moderne akkurat da; etableringen av servicesentre på bakgrunn av prosjektarbeid. Hovedvekt av denne studien vil bli lagt på funn fra prosjektet i Alta kommune, mens prosjektene i henholdsvis Tromsø og Nordreisa kommune vil fungere som en kontroll av funnene fra Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta. Prosjektene vil presenteres ytterligere i avhandlingens empirikapittel.

1.5 Oppgavens videre struktur

Resten av denne avhandlingen er strukturert som følger: Kapittel 2 er avhandlingens teorikapittel. Her vil jeg gjøre rede for avhandlingens teoretiske grunnlag, derunder teorier for organisasjonsendring, prosjektteori, og teori for implementering av organisasjonskonsepter. Videre følger metodekapitlet der jeg vil redegjøre for metoden som er benyttet for å belyse avhandlingens problemstilling, samt peke på styrker og svakheter ved metodevalget og data som er brukt. Kapitlet vil også inneholde en redegjørelse for overførbarhet og bekreftbarhet. Kapittel 4 presenterer avhandlingens empiri, der jeg redegjør for det empiriske grunnlaget i avhandlingen. Det femte og største kapitlet er analysekapitlet. Analysen gjøres med utgangspunkt i de teoretiske forventninger og antakelser om funn som er utledet i kapittel 2. Til slutt følger en kort oppsummering av avhandlingens hovedfunn, sentrale poeng og resultater.

Kapittel 2 – Teoretisk tilnærming

2.1 Innledning

Jeg vil i denne avhandlingen benytte tre teoretiske perspektiver for å belyse mitt forskningsspørsmål ”Hva hemmer og hva fremmer implementering av interne prosjektgruppers konsepter i basisorganisasjonen?”. Mine teorivalg er begrunnet i ønsket om å belyse implementeringen og eventuelle påvirkningsfaktorer. Implementering av ideer og konsepter utarbeidet gjennom en midlertidig organisasjon krever flere teoretiske tilnærminger ettersom en slik prosess berører mange ulike aspekter ved organisasjonen så vel som prosjektet i seg selv. Teoriene vil bidra til ulike antakelser og forventninger om funn i forhold til problemstillingen, og kan på bakgrunn av dette anses for å ha en komplementær forklaringskraft.

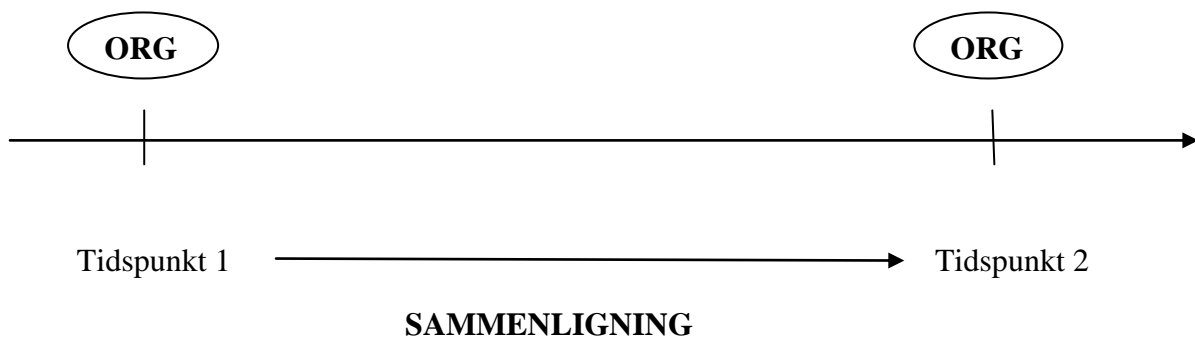
Teoriene jeg har valgt er endringsteori, prosjektteori og implementeringsteori. Fellesnevneren for disse teoriene er endring. *Endringsteori* er et naturlig teorivalg ettersom implementeringen av nye organisasjonskonsepter på bakgrunn av prosjektarbeid medfører endringer i organisasjonen – og er en endring i seg selv. Prosjekter og implementeringen av disse medfører endringer, og endringsteorien kan således forstås som denne avhandlingens overordnede teori – en slags makroteori. *Prosjektteori* er også et naturlig teorivalg ettersom denne avhandlingen tar for seg implementeringen av konsepter som har blitt til på bakgrunn av et prosjekt. Prosjektteorien vil derfor forklare og belyse foranledningen for implementeringen av prosjektkonseptet. Til sist har jeg valgt å benytte *implementeringsteori*. Dette valget er gjort på bakgrunn av at det er nettopp implementeringen av et prosjektkonsept jeg skal studere. I motsetning til de to andre teoriene er implementeringsteorien av en mer operativ og konkret karakter.

Jeg vil i dette kapitlet gi en presentasjon av teoriene, samt de teoretiske antakelser og forventninger som kan knyttes til avhandlingens forskningsspørsmål. Disse antakelsene og forventningene vil senere prøves opp mot empirien i avhandlingens analysedel. Dette konstituerer det teoretisk-analytiske forskbare uttrykk i denne masteravhandlingen.

2.2 Endringsteori

”Det er verken den mest intelligente eller den fysiske sterkeste som overlever, men den som er dyktigst til å mestre endring” (Charles Darwin).

Å planlegge endring i en organisasjon forutsetter at en eller flere personer iverksetter en endringsprosess. En slik forutsetning innebærer at noen setter i gang et sett med aktiviteter som rettes mot å skape forandringer i hele eller deler av organisasjonen. Ifølge Jacobsen (2004) kan en endringsprosess forklares på to måter. For det første kan en endringsprosess anses for å være en prosess som strekker seg over tid. En endring skjer ikke ”på dagen”, den strekker seg over et tidsrom og skjer gradvis. En endring er altså en forskjell fra et tidspunkt til et annet, og når vi skal snakke om endring må vi kunne foreta en sammenligning av elementer *før* og *nå*.



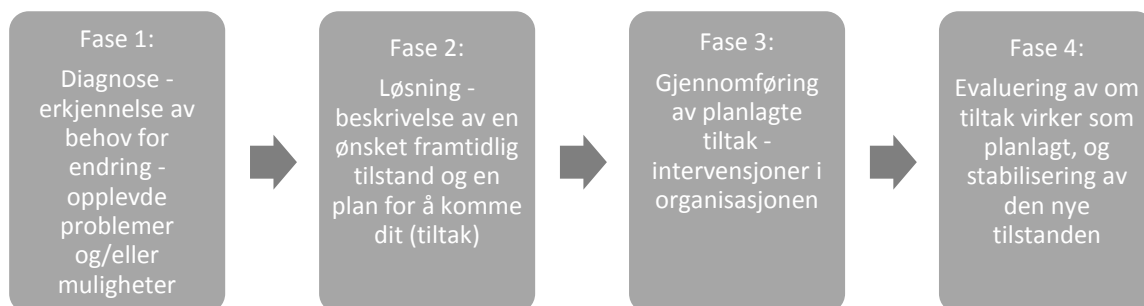
Figuren illustrerer denne endringsprosessen (Andersen 2008). Det er prosessen fra tidspunkt 1 til tidspunkt 2 som er *endringsprosessen*. En slik sammenheng mellom tidspunkt kalles en varianstilmærming (Van de Ven & Poole 1995), og er en empirisk sammenligning. En endringsprosess iverksettes på bakgrunn av at noe i organisasjonen kan eller må endres, og at en slik endring vil føre til noe bedre. For at denne endringsprosessen skal kunne iverksettes må ideen om at noe kan endres til det bedre konkretiseres. Hva er det som skal endres? Det kan være atferd, strukturer, systemer eller fysiske objekter. Organisasjonen som søker endring må altså konkretisere hva som er kjernekompetanse og hva som er perifert. Organisasjonen må se på hvilke oppgaver, personer og aktiviteter man skal konsentrere seg om, og hvilke man skal tone ned (Jacobsen 2004:137).

Det siste tiåret har fokuset på stabilitet vært en dominerende retning innenfor organisasjonsteorien (Van de Ven & Poole 1995). Fokus har vært på forhold som medfører gjentakelse av handlinger for mennesker i organisasjonen, noe som medfører en reproduksjon av organisasjonsstrukturer. I tillegg har det blitt fokusert på rutiner, regler og incentivsystemer samt dannelsen av organisasjonskulturer som skaper en følelse av trygghet og fellesskap for organisasjonens medlemmer. For å forstå hvorfor organisasjoner bevisst bryter med slike

stabile og trygge rammer ved å starte en endringsprosess som per definisjon både er usikre og risikofylte, er det ifølge Jacobsen (2004) helt essensielt å forstå hva det er som driver fram disse endringene. Fokus må altså rettes mot *endringens drivkrefter*. Slike drivkrefter er pådrivere for endring, og vil gjerne stille ulike organisasjoner overfor ulike krav. Eksempler på dette er dramatiske teknologiske og konkurransemessige forhold som endringer i arbeidsmarkedets kjønns- og alderssammensetning (Jacobssen 2004). Et annet viktig aspekt ved endring er *endringens innhold*. Man må være i stand til å definere hvilke forhold som er endret fra et tidspunkt til et annet. I tillegg må man være i stand til å stadfeste forskjellen mellom de to tidspunktene.

2.2.1 Endringsmotorer

I en artikkel av Van de Ven og Poole (1995) blir nærmere 20 ulike teorier som omhandler organisatoriske endringsprosesser klassifisert inn i fire hovedtyper. Disse fire hovedtypene, eller idealmodellene, representerer ulike sekvenser av organisasjonsendringer som drives av såkalte konseptuelle motorer og opererer på ulike organisatoriske nivå. Modellene inneholder unike tilnærminger til endringsproblematikken, og kan i følge forfatterne representere "(...) *fundamentalt forskjellige sekvenser av hendelser og kausale mekanismer – vi vil kalle dem motorer – som forklarer hvordan og hvorfor endring finner sted.*" (Jacobsen 2004:20). Ifølge Van de Ven og Poole (1995) kan endring skje ved 1) planlagt endring, 2) endring som livssykluser, 3) endring ved evolusjon, og 4) endring som dialektisk prosess og maktkamp. Disse fenomenene representerer ulike krefter som bidrar til variasjon i endringsprosessens form, innhold og utfall. Jacobsen (2004) trekker i tillegg fram en femte endringsmotor, nemlig endring som tilfeldighet. Implementeringen av nye konsepter som følge av prosjektarbeid resulterer ofte i en endringsprosess i organisasjonen, og kan på dette grunnlaget i aller høyeste grad betraktes som en *planlagt endring*. En planlagt organisasjonsendring er en *intensjonal* organisasjonsendring, dvs. en endring som har en hensikt, et mål. En slik endring innebærer at personer eller grupper av personer har foretatt en analyse av den aktuelle situasjonen, og funnet ut at den ikke er tilstrekkelig eller at det finnes andre muligheter som bør benyttes, har utarbeidet løsninger for å møte eventuelle problemer, og dernest iverksatt tiltak for å løse disse problemene. Etter hvert som tiltak iverksettes blir det foretatt vurderinger for å se om de faktiske effektene svarer til de forventede effektene av disse tiltakene. Dette kan illustreres i følgende modell (Jacobsen 2004:20):



Figur 2.2 Sentrale faser i en planlagt endringsprosess

Prosjekter i offentlige organisasjoner etableres ofte på bakgrunn av et ønske eller et behov for forbedring, og immaterielle prosjekter resulterer ofte i en endring i måten slike organisasjoner blir organisert på. Også en prosjektprosess vil gjennomgå ulike faser. Med utgangspunkt i en idé, et problem eller en utfordring (fase 1) skal vi finne ut; hva vi skal gjøre, for deretter å definere hva vi skal gjøre (fase 2), gjennomføre det vi har planlagt vi skal gjøre (fase 3), og til slutt avslutte prosjektet og evaluere både planleggingen og gjennomføringen av prosjektet (fase 4). Det er i tillegg viktig å dokumentere erfaringene fra det arbeidet som ble gjort.⁹ Modellen overfor er derfor en illustrering av *prosjektprosessen* så vel som *endringsprosessen*.

2.2.2 Implikasjoner

Det er ikke alltid slik at et prosjektkonsept enkelt og greit bare kan overleveres og implementeres i organisasjonen. Selv om implementeringsmetoder kan virke klare, entydige og konkrete, og selv om problemer er konkretiserte og alle forutsetninger ligger til rette for å starte implementeringsprosessen, kan organisasjonen møte på uforutsette utfordringer. Det er ikke gitt at en implementering av prosjektleveransen er enkel å gjennomføre selv om alt ligger til rette for det. Nye konsepter betyr endringer, og endring av en organisasjon er en prosess som berører menneskene i organisasjonen. På bakgrunn av dette kan implementeringen av prosjektkonseptet møte motstand, og denne motstanden kan betraktes som en utfordring og en begrensning ved innføringen av det nye konseptet (Jacobsen 2004). Neste avsnitt i kapitlet vil ta for seg teorier som omhandler prosjektet.

2.3 Prosjektteori

De siste tiårene har organisasjonsteorien presentert nye løsninger og ideer for hvordan organisasjoner kan utformes. Det eksperimenteres, kanskje spesielt med mer eller mindre fleksible eller temporære organisasjonsformer, og tidligere tiders fordristiske og byråkratiske

⁹ <http://www.prosjektguide.no/prosjektprosessen.235858-35672.html>

organisasjoner synes å fremstå som stadig mer avleggs og tungrodd (Nylehn 2002). Temporære organisasjonsformer opplever en betydelig vekst og utbredelse i privat så vel som offentlig sektor, og Røvik (2007) betegner denne tendensen til en stadig økende bruk av slike organisasjonsformer som en tung idéstrømning i samtiden. Prosjektorganisering har i dag en helt naturlig plass ved siden av organiseringsformer som teamorganisering¹⁰. Felles for temporære organisasjonsformer er at de opprettes for å gjennomføre avgrensede oppdrag, at de settes sammen av deltakere som kan komme fra organisasjonens ulike spesialiserte avdelinger og fra ulike hierarkiske nivåer i organisasjonen, og at enheten så legges ned eller stilles i bero når det midlertidige oppdraget er utført (Røvik 2007:129). Røvik (2007) påpeker at det primært er i siste halvdel av 1990-årene og framover at temporære organisasjonsformer har gjort seg gjeldende. Ifølge Karlsen og Gottschalk (2005) er nesten to tredjedeler av all aktivitet i bedrifter prosjektbasert, og man ser en overflod av prosjekter i både organisasjoner, industrier, og inter-organisatoriske settinger med lange tradisjoner med prosjektarbeid, så vel som i områder der mer byråkratiske og tilsynelatende permanente og rutinepregede organisasjoner tidligere dominerte (Sahlin-Andersson & Söderholm 2002:11). Bakgrunnen for den betydelige økningen av prosjektorganisering kan og bør ses i sammenheng med forventninger til at moderne organisasjoner skal være i stand til stadig å løse nye, vekslende og komplekse oppgaver.

Et prosjekt kan betraktes som en temporær organisasjon med en unik oppgave. Dette er en oppgave som er for stor og kompleks for basisorganisasjonen. Oppgaven kan variere sterkt i omfang, men et fellestrekk ved prosjektoppgaver er at de er problemorienterte og svært målrettede. Anell & Wilson (i Sahlin-Andersson & Söderholm 2002:174) peker på at man innen prosjeklitteraturen har gjort en distinksjon mellom det man kan betegne som ”harde” prosjekter, som har som mål å skape materialistiske artefakter slik som eksempelvis bygninger, broer, båter, maskiner, og såkalte ”myke” prosjekter som har som formål å endre den sosialt konstruerte virkeligheten. De ”myke” prosjektene kan for eksempel være rettet mot å få en virksomhet til å endre sine organisatoriske mønstre, eller å endre lederstil fra autoritativ til deltakende.

Ifølge Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen og Røine (2002:52) er *målet* med et prosjekt mer enn bare noe man rasjonelt sett behøver for å være i stand til å styre, for mål skal også være et

¹⁰ Med teamorganisering menes det at organisasjonen er organisert i grupper med felles formål der medlemmene kollektivt har ansvar for å oppnå resultater.

middel for å skape motivasjon og begeistring. Mål skal blant annet sikre at prosjektet er i samsvar med bedriftens overordnede mål; skape felles forståelse av oppgaven; gi et bilde av hva prosjektet skal resultere i, slik at man har noe å planlegge ut fra – og noe å måle resultater opp mot; skape et motiverende samlingsmerke, og gi nødvendig grunnlag for å informere omgivelsene.

Prosjekter kjennetegnes ved at de er tids- og kostnadsbegrensede, svært resultatorienterte og ofte kompromissbaserte. De skiller seg fra andre temporære arbeids- og organiseringsformer ved at de har som mål å avsluttes. Ut fra disse karakteristiske trekkene kan en definisjon avledes. Jeg velger å definere prosjekt med utgangspunkt i et sitat av Nyhlen (2002:15):

”Med prosjekt menes en avgrenset oppgave som utføres innenfor en bestemt tidsramme. Oppgaven er unik og avgrenset i innhold, omfang og tid, og den gruppen eller enheten som arbeidet med prosjektet, avvikles når oppgaven er utført”.

Ifølge Project Management Institute (PMI), den største medlemsforeningen i verden innenfor prosjektledelse, kan et prosjekt defineres som *”(...) et midlertidig tiltak etablert for å skape et unikt produkt eller en unik tjeneste”*. Et prosjekt har altså en definert start og en definert slutt og gjennomføres av en temporær organisasjon som skal utvikle noe unikt, altså noe som aldri har vært gjort før (Husby et al. 1999:12). Buchanan og Body (i Field & Keller 2002:2) definerer et prosjekt som et unikt vågestykke med en begynnelse og en slutt, ledet av mennesker for å møte fastsatte mål innenfor parametre som kostnader, tidsplan og kvalitet. Graham (i Field & Keller 2002:2) bygger videre på denne definisjonen og mener at et prosjekt er en samling av mennesker og andre ressurser som midlertidig er satt sammen for å oppnå spesifiserte målsetninger, oftest med et fastsatt budsjett og en bestemt tidsperiode. Prosjekter blir generelt assosiert med produkter eller prosedyrer som blir gjennomført for første gang eller med kjente prosedyrer som har blitt endret. Innenfor de ulike definisjonene av prosjekt er det ulike perspektiver eller aspekter som kan hjelpe til med å forklare hva prosjekter egentlig er.

2.3.1 Prosjektperspektiver

Det eksisterer mange like så vel som ulike definisjoner på hva et prosjekt er. Selv om definisjonene er mange og kan variere, tar samtlige utgangspunkt i at et prosjekt er en tidsavgrenset oppgave som utføres av en midlertidig gruppe. Hva hver enkelt legger i sin definisjon av begrepet avhenger følgelig av hvilket utgangspunkt eller perspektiv man har –

hva man *legger særlig vekt på*. Ifølge Andersen (2005:8-10) kan de forskjellige aspektene ved et prosjekt (kjennetegn ved prosjektet slik som for eksempel type oppgave, mål, tidsløp, resultater, aktører, ressurser osv.) danne grunnlaget for seks ulike perspektiver.

I *oppgaveperspektivet* vektlegger man spesielt type arbeidsoppgave som skal utføres. Hovedfokus vil være hvordan man på best mulige måte skal være i stand til å utføre denne oppgaven. Derfor blir også klarlegging av mål, planlegging og organisering av arbeidet, samt gjennomføring i henhold til planer, ilagt betydelig stor vekt.

I *organisasjonsperspektivet* er man spesielt opptatt av at det er etablert en temporær organisasjon som skal levere et produkt eller en tjeneste til basisorganisasjonen eller andre organisasjoner på vegne av basisorganisasjonen. I dette perspektivet vil hovedfokus ligge på arbeidsfordelingen mellom basisorganisasjon og den temporære organisasjonen.

Endringsperspektivet, resultatperspektivet og objektperspektivet er ulike navn på samme perspektiv. Felles er at man med bakgrunn i slagord som ”prosjekt er endring” i dette perspektivet er spesielt opptatt av hvilke endringer prosjektet faktisk har som mål å skape. Hovedfokus vil derfor være på hvilken fornyelse prosjektet skal legge grunnlag for.

Ved å betrakte et prosjekt fra et *ressursperspektiv* er man av den oppfatning at prosjektet er et uttrykk for hvordan basisorganisasjonen prioriterer bruken av sine ressurser. Et prosjekt innebærer at ressurser blir dirigerte til et bestemt område. Dette medfører ofte at enkelte ting prioriteres på bekostning av andre ting.

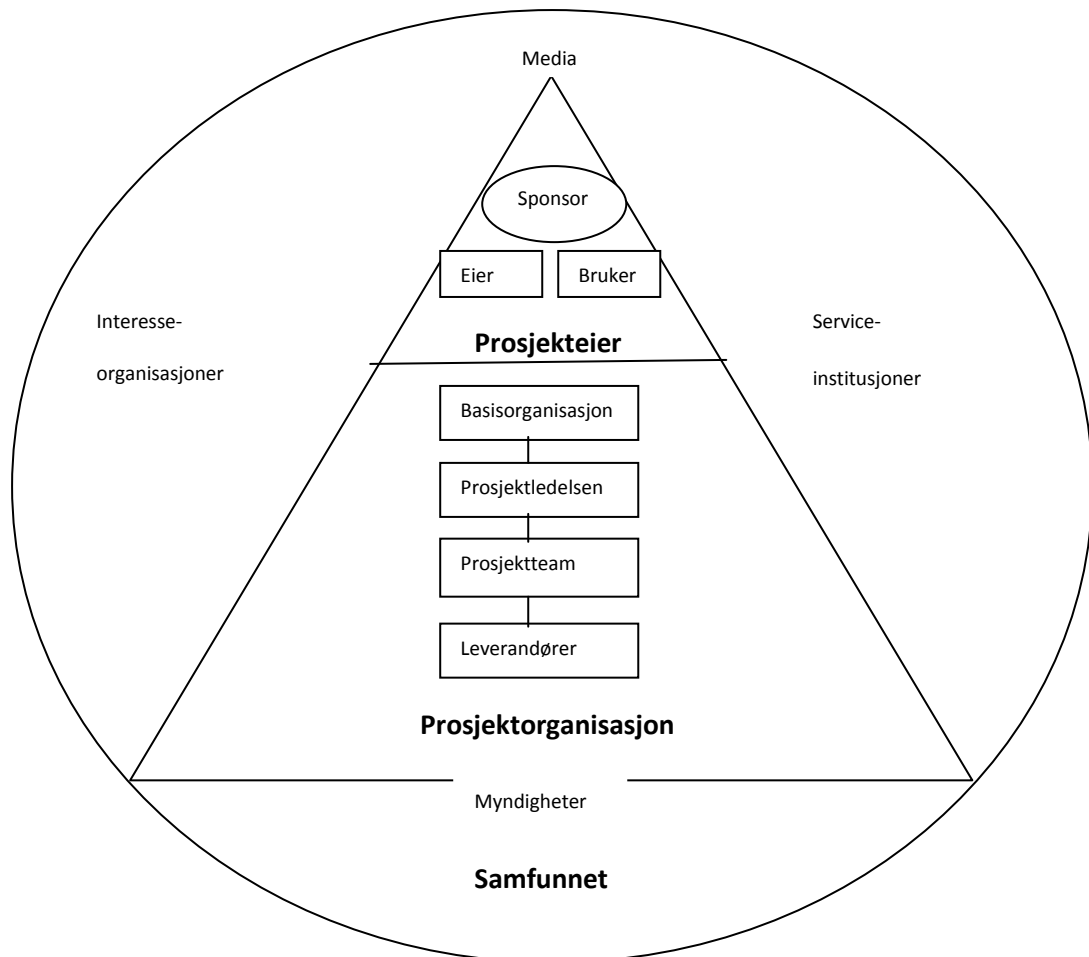
I *interessentperspektivet* er man opptatt av hvem som er prosjektets interessenter, hvilken makt og påvirkningskraft disse har og hvordan disse interessentene handler. Dersom man ønsker å påvirke et prosjekt er det dette perspektivet som er interessant. Uten at man har et bilde av hvem prosjektets interessenter er, og hvilken handlings- og påvirkningsmuligheter interessentene har, er det vanskelig å drive vellykket påvirkning på prosjektet (Andersen 2005:9).

Sett fra et *systemperspektiv* er man opptatt av å vurdere om systemet fungerer godt. Med system menes en sammenheng, et mønster, eller at noe er organisert på en bestemt måte. Dersom man betrakter prosjekt fra dette perspektivet er man gjerne opptatt av hvordan enkelte forhold virker inn på resultatene, for eksempel hvordan enkelte påvirkninger fra omgivelsene gir utslag på resultatene. Systemperspektivet er primært en helhetsbetraktning, og hensiktsmessig for de som skal evaluere prosjektet.

I tillegg til å skille mellom perspektiver kan man også skille mellom *type prosjekt*. Sahlin-Anderson (1989) trekker et skille mellom to hovedtyper av prosjekter. Den ene typen kjennetegnes ved at det foreligger en oppgave som er bestemt, og som oppdragsgiver skal ha utført. Prosjektgruppen er et verktøy, og hele tankegangen samsvarer med en rasjonell tilnærming til organisasjon og ledelse (Nylehn 2002:42). Den andre typen som Sahlin-Anderson (1989) viser til kjennetegnes ved at prosjektet fremstår som en idé eller intensjon, og at det skjer prosesser underveis i forhold til dette utgangspunktet. Prosjektet utvikles og representerer en arena der mange aktører og interesser gjør seg gjeldende. Med dette oppstår det muligheter for konflikter og uenighet, og desto mer prosjektet spesifiseres i detalj, desto tydeligere blir det hvem som får sitt igjennom og hvem som ikke får det. Det tydelige er altså problematisk i noen grad, og en hensiktsmessig uklarhet ved både mål og oppgave kan redusere konfliktene og bidra til en fruktbar utvikling, og til at de mange aktørene finner det interessant å fortsette å delta og bidra (Nylehn 2002:43). Noe tilsvarende skiller Packendorff (1993:31) mellom det han betegner som låste og åpne prosjekter, eksemplifisert ved henvisning til husbygging og omorganisering.

2.3.2 "Players in the game"

Field og Keller (1998) viser til et annet viktig aspekt ved prosjekt – nemlig de involverte aktørene, eller det de refererer til som "players in the game". Det er ofte et betydelig antall aktører i tillegg til prosjektleder og prosjektdeltakere som på en eller annen måte kan sies å være involverte i prosjektet. Disse aktørene er i større eller mindre grad viktige fordi de enten påvirkes av prosjektets utfall, eller fordi de kan påvirke dette utfallet, fordelaktig eller ufordelaktig (Field & Keller 1998:6). I forhold til gjennomføringen av et prosjekt er det alltid flere interessenter. Dette er personer eller organisasjoner som blir berørte av prosjektets gjennomføring eller sluttresultat. For en vellykket gjennomføring av prosjektet er det svært viktig at prosjektledelsen har oversikt over hvem som er de viktigste interessentene, at de kjenner deres behov og forventninger og kan ta hensyn til deres innflytelse på prosjektet – i den grad det er mulig (Rolstadås 2006:30). Prosjekteier og prosjektorganisasjon er to hovedinteressenter, men man kan i tillegg peke på en alltid tilstedeværende interessent; nemlig samfunnet. Dette illustreres i modell 2.1 (Rolstadås 2006:30). Trekanten viser de to partene: prosjekteier og prosjektorganisasjon. Sirkelen viser samfunnet.



Prosjekteier deles inn i tre interessenter. *Sponsor* refererer til den som finansierer prosjektet (kan være både person og organisasjon). *Eier* refererer til prosjektets oppdragsgiver. *Bruker* refererer til den eller de som skal benytte seg av prosjektets resultater.

Med *prosjektorganisasjon* vises det til den enheten som gjennomfører prosjektet. Dette skjer etter bestilling eller ønske fra eier. Prosjektorganisasjonen arbeider under rammebetingelser som er fastsatt av prosjekteier og/eller bruker, og rapporterer framdrift til eieren. I figuren over nevnes de ulike interessentene knyttet til gjennomføringen av prosjektet. Disse er *basisorganisasjonen*, som er organisasjonen der prosjektmedarbeiderne har sin faste tilhørighet. Videre finner vi *prosjektledelsen*. Den omfatter prosjektleder, ledergruppe, i tillegg til prosjektkontor dersom dette finnes. Prosjektteamet betegner de medarbeiderne som arbeider med prosjektet. Leverandører er alle eksterne som leverer ulike varer eller tjenester til prosjektet (Rolstadås 2006:31-32). Både prosjekteier og prosjektorganisasjon er en del av samfunnet som direkte eller indirekte kan påvirke prosjektet og dets utfall på ulike måter. Ifølge Rolstadås' modell (2006:30) kan interessentene i samfunnet deles i fire; myndigheter, serviceinstitusjoner, interesseorganisasjoner og media.

Et viktig aspekt i prosjektsammenheng er måten beslutninger fattes på – og hvem som fatter viktige beslutninger. Når en snakker om beslutningsprosesser i organisasjonssammenheng er det naturlig å nevne *garbage can-modellen* (March & Olsen 1976). Denne kjente modellen forespeiler hvilke elementer som både kan og vil påvirke beslutningsprosessene i en organisasjon. Disse elementene finnes i enhver beslutning; beslutningsmuligheter (situasjoner hvor det er legitimt å fatte beslutninger), aktører (bærere av problemer og løsninger), problemer (forhold som opptar de ansatte) og løsninger. Samtlige beslutningsmuligheter kan forstås som en søppelbøtte der problemer, løsninger og aktører kan dumpes. Det er nemlig ikke veloverveide og rasjonelle handlinger fra ledelsen, men derimot koplingen mellom disse elementene som vil være avgjørende for hva som kommer ut av beslutningen. Et viktig aspekt ved denne beslutningsmodellen er antakelsen om at eksisterende løsninger ofte er på utkikk etter problemer, snarere enn at en søker løsninger på problemer.

2.3.3 Prosjektets organisering

Et annet viktig aspekt ved bruk av prosjekt som arbeidsform er hvordan prosjektet er organisert i forhold til basisorganisasjonen. Nylehn (2002) presenterer en idealtypisk modell for prosjektorganisering; enkeltprosjekter som er organisert i en linjeorganisasjon. Linjeorganisasjoner har entydige og direkte kommandolinjer. I slike organisasjoner har ansatte én sjef å forholde seg til og rapportere til. Dersom spesialkompetanse er nødvendig for organisasjonen, vil den som oftest benytte seg av en *linje- og stabsorganisering*. I slike tilfeller blir linjeorganisasjonen supplert med avdelinger som gir råd og støtter opp om driften. Kolltveit & Reve (2002) og Jessen (2001) viser til tre måter å organisere prosjektarbeid på i forhold til basisorganisasjonen; i *innebygget*, *matriseformet* eller *selvstendig prosjektorganisasjon*. Ved innebygget prosjektorganisering vil prosjektet være organisert internt i linjeorganisasjonen, eller internt i en av organisasjonens avdelinger. Linjeorganisasjonen vil ha ansvaret for prosjektet og dermed myndighet til å ta alle beslutninger. Prosjektet gjennomføres innen en avdeling i basisorganisasjonen, alle deltakerne kommer fra samme fagmiljø, og strukturen gir en sterk kopling mellom prosjektet og fagavdelingen. Den innebygde prosjektorganisasjonen som Kolltveit & Reve (2002) og Jessen (2001) presenterer har fellestrekk med Nylehn's idealtypiske modell, men modellene er ikke identiske med hverandre.

En matriseformet prosjektorganisering involverer flere administrativt adskilte avdelinger, og etablerer en koordinerende funksjon på tvers av avdelingene. Dette prosjektet vil trekke ressurser fra de enkelte funksjonelle enhetene (Rolstadås 2001:96). Når et prosjekt

organiseres som matrise må prosjektmedarbeiderne utføre oppgaver både i linjen og i prosjektet, ettersom de har sine faste stillinger i basisorganisasjonen og arbeider deltid med prosjektet.

En selvstendig prosjektorganisasjon et prosjekt som både ressursmessig og administrativt er atskilt fra basisorganisasjonen som ren prosjektorganisasjon. Prosjektmedarbeiderne trekkes ut fra sine faste stillinger i basisorganisasjonen og arbeider på heltid med prosjektet. Denne prosjektorganiseringsformen kan sammenlignes med en ny og selvstendig organisasjon, der prosjektleder har total myndighet og ansvar.

Rolstadås (2001) skiller mellom det han betegner som *full autoritet*, *kontrollerende autoritet* og *delt autoritet* i prosjektorganiseringen. *Full autoritet* viser til en temporær organisasjon som er atskilt fra basisorganisasjonen, og som har full autoritet til å fatte beslutninger ut fra egne premisser og forutsetninger. En prosjektorganisasjon med full autoritet (Rolstadås 2001) kan altså forstås som en selvstendig prosjektorganisasjon (Kolltvedt & Reve 2002, Jessen 2001). Organisasjonsformen er ressurskrevende på grunn av at når personell frigjøres fra basisorganisasjonen vil prosjektmedarbeiderne ikke kunne brukes til andre oppgaver. I en prosjektorganisasjon med *kontrollerende autoritet* er formålet å veie opp for linjeorganisasjonens mest åpenbare mangler når det gjelder å kunne angripe store og kompliserte oppgaver som ligger utenfor den vel etablerte agenda som organisasjonen arbeider etter. En prosjektorganisasjon med kontrollerende autoritet (Rolstadås 2001) har således klare likhetstrekk med en innebygget prosjektorganisasjon (Kolltveit & Reve 2002, Jessen 2001).

Full autoritet og kontrollerende autoritet representerer ytterpunktene i en slik måte å organisere prosjekter på, mens delt autoritet representerer en mellomting. Ved delt autoritet har vi en matriseorganisasjon, som tilsvarer matriseorganisasjonen beskrevet av Kolltveit & Reve (2002), Hetland (1992) og Jessen (2001). Et skille blir dratt mellom svak, balansert og sterk matriseorganisasjon (Rolstadås 2001:95). Forskjellen ligger i hvordan koordinering og ledelse utøves i prosjektet. I en svak matriseorganisasjon utøves koordineringen blant prosjektmedarbeiderne. I en balansert matriseorganisasjon er det en egen prosjektleder. I en sterk matriseorganisasjon er det også en egen prosjektleder, men her finnes det i tillegg en egen funksjon som dekker prosjektledelse.

2.3.4 Den viktige, vanskelige, paradoksale og neglisjerte avslutningsfasen

Ulike prosjekter har et felles mål; nemlig å avsluttes. Denne avslutningsfasen er svært viktig, men antakeligvis også den mest neglisjerte fasen i prosjektsammenheng. Nylehn (2002) betegner denne fasen som viktig, vanskelig og paradoksal. Fasen kan anses som paradoksal ved at mangel på avslutning kommer til å avslutte prosjektet. Med det menes det at dersom prosjektet skal komme til noe, *må det avsluttes*. En løsning på dette paradokset vil være at prosjektet ganske enkelt ”forsvinner” ved at det ikke avsluttes, og dermed blir stående eller får varig verdi kun dersom de som gjennomfører det handler bevisst og langsiktig på vegne av de som skal overta det. Nylehn (2002) skiller mellom det han betegner som negativ og positiv avslutning. Med negativ avslutning mener han at prosjektet *ikke avsluttes*, men han presiserer at dette ikke er det samme som at prosjektet *ikke fullføres*. Uteblitt avslutning kan forekomme på to ulike sammenhenger, og illustreres i tabellen nedenfor (Nylehn 2002:184):

	Prosjektet er fullført	Prosjektet er ikke fullført
Prosjektet er avsluttet	Oppdraget er løst	Oppdraget er stoppet
Prosjektet er ikke avsluttet	Oppdragets status er uavklart	Oppdraget er rent ut i sanden

I dette ligger det at avslutningen ikke nødvendigvis er det som fullfører prosjektet, men det som avrunder det. Dette gjelder både dersom avslutningen kommer som en naturlig avslutning av en utført oppgave eller dersom avslutningen finner sted på bakgrunn av at noen har kommet fram til at det ikke er hensiktsmessig å fortsette. Et prosjekt som ikke er fullført kan likevel avsluttes på en utmerket måte, samtidig som et prosjekt som prosjektgruppen anser seg som ferdige med, i realiteten kan være uavsluttet og henge litt i løse lufta (Nylehn 2002:184). Man kan også dra et skille mellom det *fullførte* og det *vellykkede* prosjekt.

”Et fullført prosjekt er ikke automatisk vellykket, for arbeidet kan vise seg å ha vært bortkastet eller svært kostbart i forhold til innsatsen. Og et prosjekt som ikke fullføres, kan ha blitt stoppet av gode grunner, og slik sett representere en vellykket innsats.” (Nylehn 2002:185)

Prosjekter kan også ha positive avslutninger ved at de for eksempel avsluttes med en sammenfatting og klargjøring både av hva som er gjort og hva som er oppnådd gjennom prosjektet. Dette betegnes som den enkle løsningen; en rapport, en plan, en løsning, et forslag

til et tiltak eller tilsvarende legges på bordet, og dermed kan oppgaven anses for å være utført eller problemet løst. Et annet eksempel på en positiv avslutning er når prosjekter avsluttes med en påvisning om hva som kan eller bør gjøres videre slik av prosjektet ikke skal være forgjeves.

Men uansett om prosjektet avsluttes på en positiv eller negativ måte, er det spesielle utfordringer knyttet til nettopp den viktige, vanskelige og vanskjøttede avslutningsfasen. Disse utfordringene er knyttet til spredningen, overtakelsen, overføringen, videreføringen, iverksettelsen eller implementeringen av prosjektets leveranse, noe som kan anses for å være igangsettingen av en *endringsprosess i organisasjonen*. Et prosjekt er ofte et redskap for å få til endring i organisasjoner. I del 2.4 skal jeg ta for meg denne iverksettelsen av endring; nemlig implementeringen av prosjektkonseptet

2.3.5 Teoretiske antakelser og forventninger

Ifølge Jessen (1996:84) er en av de viktigste grunnene til at vi planlegger at vi har et ønske om å styre virksomheten mot et bestemt mål. Grundig planlegging bidrar til å avgjøre hvilke hjelpemidler som er mest hensiktsmessige for å nå målet. Rolstadås (2006:18) understreker at planleggingen bør være en kontinuerlig prosess – også under gjennomføringen av prosjektet, slik at man kan håndtere endringer på en tilfredsstillende måte. En involverende planleggingsdel kan også bidra til økt forståelse for og enighet omkring prosjektets formål og omfang. God planlegging kan dermed antas å ha innvirkning på prosjektets leveranse, og dermed også implementeringen av denne. På bakgrunn av dette og teorien utledet i 2.3 kan følgende hypotese utledes: ***Måten prosjekter planlegges på påvirker implementeringen; jo grundigere planlegging, jo enklere implementering.***

Ifølge Andersen (2005) foreligger det undersøkelser som tester antakelsen om at et prosjektteam bestående av balanserte personlighetstyper oppnår bedre resultater enn andre team. Til tross for at det empiriske materialet ikke er overveldende, tenderer undersøkelsene til å bekrefte denne antakelsen. Krogh, Ichijo & Nonaka (2005) understreker at samhandling på individnivå utgjør selve grunnlaget i teamarbeid. Dersom de menneskelige relasjonene mellom medlemmer av prosjektteamet er dårlige, kan dette skade moralen og prosjektets suksess kan dermed betegnes som tvilsom (Rolstadås 2006:19). Gode sosiale forhold virker gjerne positivt inn på motivasjonen og kommunikasjonen mellom prosjektmedarbeiderne, og det er rimelig å anta at god kommunikasjon kan bidra til en enklere implementering av prosjektkonseptet. Gode sosiale forhold kan også bidra i å motivere prosjektmedarbeiderne til

å fullføre oppgaven. Det er også grunn til å anta at i den grad prosjektmedarbeiderne også skal bemanne ”den nye” basisorganisasjonen, vil gode personalforhold i prosjektet være et godt utgangspunkt for implementeringen. På bakgrunn av dette og teorien utledet i 2.3 kan følgende hypotese utledes: ***Sosiale forhold i prosjekter påvirker implementeringen; jo bedre sosiale forhold, jo enklere implementering.***

Andersen (2005) viser til at et prosjekt ikke kan lykkes uten en velfungerende prosjektleder. Men lederen må finne en ledelsesstil som er egnet for det aktuelle prosjektet. Prosjektlederen skal blant annet motivere og myndiggjøre prosjektmedarbeiderne, løse konflikter og styre stemninger og følelser (Andersen 2005:66). Det er viktig at prosjektlederen er klar og synlig, og i stand til å delegere ansvar og oppgaver. Også Rolstadås (2006:17) framhever viktigheten av en klar prosjektleder, og viser til manglende styring av prosjektgruppen og uklar ledelse som hovedårsaker og kjennetegn som går igjen hos mislykkede prosjekter. På bakgrunn av dette og teorien utledet i 2.3 kan følgende hypotese utledes: ***Måten prosjektet blir ledet på påvirker implementeringen; jo klarere ledelse, jo enklere implementering.***

Dersom viktige beslutninger i et prosjekt fattes i konsensus kan man bidra til å skape nødvendig trygghet og ro blant prosjektmedarbeiderne. Dette kan igjen virke positivt inn på prosjektets videre fremdrift og gjennomføring. Ved å involvere prosjektmedarbeiderne når beslutninger skal fattes, kan medarbeiderne utvikle et eierforhold til prosjektet, noe som igjen kan antas å ha en motiverende effekt. Treghet og uklarhet i beslutningsprosessene kan bidra til overskridelser, både på det økonomiske og det tidsmessige plan. På bakgrunn av dette og teorien utledet i 2.3 kan følgende hypotese utledes: ***Måten beslutninger blir tatt på påvirker implementeringen; jo mer involverende beslutningsprosess, jo enklere implementering.***

Ved å organisere prosjekter som innebygde prosjektorganisasjoner kan den enkelte basisorganisasjon, eller den ansvarlige avdelingen i denne, ha full kontroll med prosjektet. I tillegg til å bidra til å holde medarbeideres kompetanse samlet, kan en slik måte å organisere prosjekter på også legge til rette for godt samarbeid og kommunikasjonsflyt blant prosjektmedarbeiderne. Ved å organisere prosjektet som en innebygget prosjektorganisasjon vil man i større grad være i stand til å angripe store og komplekse oppgaver som ligger utenfor det veletablerte handlingsprogram som den aktuelle virksomheten arbeider etter (Rolstadås 2006:94).

Ved å organisere prosjekter som matriseformede prosjektorganisasjoner kan man sikre at kontakten mellom prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen blir opprettholdt. Dette er

også en fleksibel organiseringsmåte som bidrar til en god utnyttelse av ressurser ettersom prosjektmedarbeiderne kan innhentes fra basisorganisasjonen til prosjektet etter behov, i tillegg til å sikre stor grad av tverrfaglighet.

Ved å organisere prosjekter som selvstendige prosjektorganisasjoner kan prosjektleder ha autoritet og myndighet til å fatte beslutninger ut fra egne forutsetninger og premisser. En slik prosjektorganisering kan derimot bidra til å gjøre prosjektene så selvstendig at de ”lever sine egne liv”, ettersom prosjekter organisert på denne måten i liten grad har kontakt med basisorganisasjonen. I tillegg er denne måten å organisere prosjekter på svært ressurskrevende ettersom den henter medarbeidere fra basisorganisasjonen som da vil arbeide fulltid med oppgaver knyttet til prosjektet. På bakgrunn av ovenstående og teorien utledet i 2.3 kan følgende hypotese utledes: ***Måten prosjektet organiseres på påvirker implementeringen.***

Ifølge Schultz, Slevin og Pinto (1987) er godt definerte mål en av faktorene som har størst innflytelse på prosjekters suksess. Klare mål og delmål er selve grunnlaget for planleggingen av et prosjekt. Felles forståelse av mål og delmål er ansett som svært viktige for god koordinering og eierskap i organisasjonen (Rolstadås 2006:18). På bakgrunn av dette og teorien utledet i 2.2 kan følgende hypotese utledes: ***Mål, delmål og formål påvirker implementeringen; jo klarere definert mål, delmål og formål, jo enklere implementering.***

Alle prosjekter har et felles mål; nemlig å avsluttes. I likhet med Nylehn (2002) skiller også Jessen (1996) mellom ulike måter å avslutte et prosjekt på. For det første kan prosjekter avbrytes og legges ned uten å være fullførte. For det andre kan prosjekter avsluttes nettopp fordi de er fullførte. Det er rimelig å anta at måten prosjekter avsluttes på også kan ha innvirkning på implementeringen av disse i basisorganisasjonen. På bakgrunn av dette og teorien utledet i 2.2 kan følgende hypotese utledes: ***Måten prosjekter avsluttes på påvirker implementeringen; jo klarere definert og mer naturlig avslutning, jo enklere implementering.***

2.4 Implementeringsteori

Prosjektorganisering er et eksempel på et populært konsept som går under betegnelsen en institusjonalisert organisasjonsoppskrift. ”En institusjonalisert organisasjonsoppskrift kan defineres som en legitimert oppskrift på hvordan man utformer utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er ikke en totalløsning for hvordan man skal utforme en hel, kompleks

organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner” (Røvik 1998:13). Det finnes ulike oppskrifter på utforming for ulike elementer ved organisasjonen, og eksempler på dette er oppskrifter på formell organisasjonsstruktur, oppskrifter på god organisasjonskultur, oppskrifter på god ledelse, på hvordan man bør rekruttere ansatte, på personalpolitiske programmer og rutiner, og ulike prosedyre- og prosessoppskrifter (Røvik 1998). Oppskriftene er ofte utgangspunktet for endringer, og det er når disse forsøkes implementert i organisasjonen at man kan møte på utfordringer.

Man kan peke på klare likheter mellom det Røvik (1998) betegner som *moderne konsepter* som forsøkes implementert i organisasjonen og de konsepter som blir til på bakgrunn av et prosjekt og forsøkes implementert i organisasjonen. En slik implementering av prosjektkonsepter kan også betraktes som en kontekstualiseringsprosess¹¹, ettersom man ofte forsøker å gjøre en idé om til organisasjonens praksis (Røvik 2007).

I tillegg til å være i stand til å *ta inn* moderne konsepter, ideer, oppskrifter og styringsverktøy, er moderne organisasjoner også eksperter på å *legge bort*, eller *bytte ut*, disse. Moderne organisasjoner har dermed *høy inntakskapasitet* så vel som *høy uttakskapasitet*. Denne evnen skyldes trekk ved organisasjonen. Disse trekkene bidrar til å redusere eventuelle gnisninger mellom organisasjon og konsept, noe som resulterer i en økt gjennomstrømning av moderne konsepter, ideer og oppskrifter. Det er spesielt tre trekk ved organisasjonen som gjør seg gjeldende; 1) bruk av temporære organisasjonsformer, 2) gjennomstrømning av personell, 3) ideologi (Røvik 1998). Prosjektorganisering er en temporær organisasjonsform som er meget hyppig brukt når organisasjoner – offentlige så vel som private - forsøker å innføre nye konsepter eller forsøker å omorganisere sin virksomhet.

En prosjektorganisasjon er per definisjon en midlertidig organisasjon som har som oppgave og mål å levere et avtalt produkt, tjeneste eller konsept – gjerne til basisorganisasjonen. Ettersom prosjektorganisasjonen i de aller fleste tilfeller ikke er brukere av sluttproduktet selv, er det spesielt viktig å sikre at en overlevering av produktet, tjenesten eller konseptet fra prosjektorganisasjonen til basisorganisasjonen finner sted på en tilfredsstillende måte. En slik overlevering skal garantere at de rettmessige blir ansvarliggjort og tildelt eierskap for den leveransen prosjektet har produsert, eller at den aktuelle basisorganisasjonen er godt nok

¹¹ Kontekstualisering handler i denne sammenhengen om å oversette moderne organisasjonsoppskrifter fra idé til praksis

utstyrt til å motta prosjektleveransen. Ifølge Prosjektveiviseren ved Direktoratet for Forvaltning og IKT (DIFI)¹² skal implementeringen av et prosjektkonsept både være en strukturert og formalisert prosess som skal bygge på en foreliggende implementeringsplan. Denne prosessen skal finne sted gjennom tett samarbeid og koordinering mellom prosjektorganisasjonen og den aktuelle basisorganisasjonen. Allerede tidlig i prosjektet er det viktig å starte planleggingen av implementeringen av prosjektets leveranse. I tillegg til å være i samsvar med basisorganisasjonens ønsker, bør disse planene både kunne kjennetegnes som klare og realistiske.

”Det er viktig at prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen arbeider tett sammen, og ikke anser prosjektet som suksessfullt levert før en avtalt løsning er implementert i basisorganisasjonen. Implementering og vellykket igangsetting av et prosjekts leveranser er et felles ansvar for prosjekt- og basisorganisasjonen” (Prosjektveiviseren ved DIFI)¹³.

2.4.2 Fra prat til praksis – Når ideene skal implementeres

Perioden fra en organisasjon har bestemt seg for å prøve ut et konsept, og til dette eventuelt har nedfelt seg som rutiner i organisasjonen, kan med en fellesbetegnelse kalles for innføringsfasen (Røvik 1998). Til tross for at denne betegnelsen gjerne gir assosiasjoner til kjedelige og tunge byråkratiske og administrative fenomener, er dette også betegnelsen på en svært spennende og kritisk fase i spredningen av en moderne organisasjonsoppskrift - men også i prosjektsammenheng når prosjektleveransen skal overleveres til basisorganisasjonen. Det er nemlig i denne innførings-/implementerings-/overleveringsfasen at konseptet møter lokale tradisjoner i organisasjonen. Røvik (1998:145) peker på et såkalt *enrettingsscenario* for møtet mellom konsept og organisasjon; *”(...) At ulike organisasjoner verden over nokså uproblematisk adopterer stort sett de samme konsepter, og dermed på sikt stort sett blir helt like – eller om det kanskje snarere er slik at de fleste organisasjoner – mer i tråd med gammel-institusjonalisters antakelser – egentlig er atskillig mer ”immune” overfor eksterne konsepter som trenger seg på og støter dem fra seg”*.

Fra litteraturen kan en peke på tre hovedantakelser for hvilke scenarioer vi kan forvente oss når moderne organisasjonsoppskrifter forsøkes implementert i en organisasjon. Disse antakelsene eller forventningene kan i henhold til Røviks teorier betegnes som *rask tilkopling*, *frastøting* og *frikopling* (Røvik 1998, Christensen, Lægroid, Roness og Røvik 2004).

¹² <http://prosjektveiviseren.no/prosess/gjennomforing-implementering-og-overlevering/phase.html>

¹³ <http://prosjektveiviseren.no/prosess/gjennomforing-implementering-og-overlevering/phase.html>

Antakelsen om *rask tilkøpling* domineres av den instrumentelle redskapstankegangen. I en slik tankegang blir moderne organisasjonskonsepter framstilt som standardiserte komponenter, en universell ”pakkeløsning”, tilpasset alle organisasjoner, klar til å tas i bruk, som behøver liten eller ingen form for bearbeiding og tilpasning før det raskt kan koples til, og følgelig nedfelle seg som rutine med styrende virkninger på aktivitetene i organisasjonen (Røvik 1998:146).

Antakelsen om *frastøting* av moderne organisasjonskonsepter blir derfor en kontrast til dette. Denne antakelsen går ut på at organisasjoner er komplekse, verdibærende og integrerte institusjoner som er generelt motstandsdyktige overfor forsøk på raske og omfattende endringer. Dette er også et av hovedresonnementene blant tradisjonelle institusjonelle organisasjonsteoretikere som Selznick (1949), March & Olsen (1989) og Scott (1995). Moderne organisasjonskonsepter blir oppfattet som kontekstløse, vage og altfor enkle løsninger som trenger seg på de komplekse institusjonene, og blir på bakgrunn av dette frastøtt av organisasjonen.

Moderne organisasjoner må håndtere dilemmaet som dreier seg å ivareta hensynet til organisasjonens *effektivitet*, men samtidig være i stand til å ivareta dens eksterne *legitimitet*. Dette er to hensyn som ikke nødvendigvis går hånd-i-hånd, og en måte for organisasjoner å takle dette dilemmaet er ved å ta til seg moderne konsepter men sørge for å holde dem *frikoplet* slik at de i minst mulig grad får styrende virkninger på organisasjonens aktiviteter, og da spesielt de aktiviteter som påvirker organisasjonens evne til å produsere vedtak, varer og tjenester på en effektiv måte (Røvik 1998:149). I samsvar med nyinstitusjonell teori kan en avlede en forventning om at moderne konsepter innlemmes i organisasjonens formelle struktur ved at de blir lagt som en ferniss utad på organisasjonen, uten særlig innvirkning på organisasjonens uformelle struktur (etablerte mål og praksiser), altså kjernen.

Implementeringsteoriene jeg har nevnt ovenfor er relativt svakt empirisk fundert, og en implementeringsprosess kan forstås på flere måter dersom man supplerer med andre teorier. For bedre å forklare hva som skjer når man forsøker å gjennomføre en endringsprosess i en organisasjon kan man i tillegg se på to alternative scenarier. *Virusteorien* bygger på antakelsen om at en frikøpling kun er en midlertidig tilstand, og at de frikoplede organisasjonsoppskriftene vil oppføre seg som *virus*. I billedlig forstand kan ideer og konsepter som tas inn i organisasjonen oppføre seg som virus ved å ha lang inkubasjonstid – og langsomt nedfelle seg og prege aktiviteter i organisasjonen (Røvik 1998). På samme måte

kan ideer og konsepter – i likhet med virus – forsvinne ut igjen, mutere, inaktiveres og reaktiveres.

Oversettelsesteorien tar utgangspunkt i at populære organisasjonskonsepter blir kontinuerlig oversatt og omformet når de spres og tas inn i stadig nye organisasjoner. Dette er en av de viktigste egenskapene ved moderne organisasjonsoppskrifter; de er enkle å flytte og enkle å forme (Røvik 1998). Skandinavisk nyinstitusjonalisme framhever at organisasjoner gjerne skaper sine egne lokale versjoner og fortolkninger av moderne organisasjonskonsepter som et svar på de institusjonelle omgivelsenes forventninger. Dette blir derfor ofte referert til som translasjonsteori (Røvik 2007, Sahlin-Andersson 2002, Czarniawska & Sevón 1996). Ifølge et institusjonelt perspektiv er endring noe som skjer over tid. Det organisasjonen ønsker å implementere må være i samsvar med organisasjonens eksisterende verdier og normer (Selznick 1997). Likevel kan organisasjoner velge å ikke ta inn organisasjonsoppskriftene ”fullt og helt”, men snarere ”stykkevis og delt”. Det er dette Røvik (1998) refererer til som *delvis imitering* av en populær organisasjonsoppskrift. Ettersom organisasjonsoppskrifter kan betraktes som relativt løst koplede ideer, kan organisasjoner enkelt trekke ut noen elementer – og like enkelt forkaste andre elementer - av en og samme organisasjonsoppskrift. Ideer og konsepter blir oversatt på bakgrunn av rasjonelle, strategiske kalkulasjoner, uintenderte hendinger og begrenset rasjonalitet, og organisasjoners forsøk på å forvalte sin identitet (Røvik 1998:153)

2.4.1 Teoretiske antakelser og forventninger

I del 2.4 har jeg gjort rede for teori og antakelser som tar for seg hva som skjer når organisasjoner forsøker å innføre moderne konsepter. Dette er antakelser eller forventninger om hva som kan bli utfallet av implementeringen av et moderne konsept i en organisasjon. Tabellen nedenfor presenterer en oppsummering av implementeringsteorien med teoretiske antakelser for hvordan en slik teori vil kunne komme til uttrykk i Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune. Tabellen konstituerer dermed hypotesene i del 2.4.

Konseptet blir raskt tilkople	Konseptet blir frastøtt	Konseptet blir frikople
<ul style="list-style-type: none"> • Servicetorget blir implementert i kommunen som planlagt og uten store vanskeligheter • Implementeringen av servicetorget bærer preg av å være riktig løsning på problem • Implementeringen har resultert i endringer i kommunens formelle struktur • Implementeringen har resultert i endringer i kommunens medlemmers atferd (resultat av endringer i den formelle strukturen) • Oppnådd gitte mål for prosjektet 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicetorget er en vag, enkel, populær og kontekstløs oppskrift som trenger seg på den robuste institusjonen som kommunen faktisk er • Kommunen som organisasjon er så kompleks at ideen om Servicetorg pga sin ”enkelhet” ikke vil passe • Kommunen er svært unik og vanskelig å endre • Utfallet av implementering er at Servicetorget frastøtes 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicetorget blir ikke implementert internt • Frikopling mellom det kommunen kommuniserer og det kommunen gjør (prat vs. praksis) • Ingen endring i struktur • Prosjektet får ingen handlings- koordinerende effekt og arbeidet forløper som før • Servicetorget er et svar på kommunens institusjonelle omgivelers press til å følge tidsriktige ideer for utforming av offentlig service

Tabellen viser en framstilling av mulige utfall av implementeringen av prosjektkonseptet i henhold til implementeringsteori (Røvik 1998).

Som nevnt tidligere i kapitlet er et alternativt scenario at prosjektkonseptet oppfører seg som et virus. Implementeringen av servicetorget i Alta kommune vil da først gi utslag i nye språklige kategorier i organisasjonen. Videre vil det gå lang tid før servicetorget – etter å ha fått et språklig ”grep” i organisasjonen – kan avleses i nye rutiner og aktivitetsmønster. Dette kan forstås *som inkubasjonstid og utbrudd av virus*.

Det andre alternative scenarioet er at prosjektkonseptet blir oversatt og redigert. Implementeringen av servicetorget i Alta kommune vil da sette signaturer både på organisasjonen – men også på prosjektkonseptet. Ved å redigere og oversette prosjektkonseptet kan kommunen ”file” konseptet til slik at det på mest hensiktsmessig måte passer inn; *elementer tas ut – og elementer legges til*.

Kapittel 3 – Metodisk tilnærming

3.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg begrunne valg av metodisk tilnærming for besvarelse av denne avhandlingens problemstilling. I dette ligger en redegjørelse for hva som ligger i en kvalitativ forskningsmetode og design. Videre vil jeg gjøre rede for prosessen med innsamling og bearbeiding av datamaterialet. Hensikten med metodekapitlet er å gi leseren et innblikk i de metodiske valgene som er foretatt, i tillegg til bakgrunn og redegjørelse for disse. Den metodiske tilnærmingen samt de konkrete datainnsamlingsteknikkene blir avgjort på bakgrunn av avhandlingens tema og problemstilling. Undersøkelsen er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) og har mottatt godkjenning.

I arbeidet med masteravhandlingen har jeg benyttet samfunnsvitenskapelige metoder for å skaffe meg en bedre forståelse av hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler innenfor sine institusjonelle omgivelser. Samfunnsvitenskapelige forskningsmetoder kan deles inn i to hovedkategorier; kvalitative og kvantitative undersøkelser. Ved innsamling av informasjon er det viktig å være klar over at begge metodene både har positive og negative sider. Ved datainnsamlingen i dette prosjektet har jeg benyttet kvalitative metoder; strukturerte forskningsintervju og dokumentanalyse.

3.2 Valg av metodisk tilnærming og forskningsdesign

En vitenskapelig metode kan forstås som en måte å sikre vitenskapelig kunnskap på (Hartvigsen 1998:35). Ifølge Kvale (1997:20) kan også metode i sin opprinnelige greske forstand forstås som *”et veivalg som fører til målet”*. En kvalitativ forskningsmetode handler om å forstå og fortolke data som ikke primært er i form av tall, og egner seg dersom man ønsker å undersøke og beskrive menneskers *opplevelser* og *erfaringer* gjennom datainnsamlingsmetoder som intervju, observasjon eller innholdsanalyser. På bakgrunn av dette og at det er prosjektmedarbeidernes subjektive oppfattelser jeg er interessert i, finner jeg at en kvalitativ forskningsmetode er best egnet til å besvare denne avhandlingens overordnede forskningsspørsmål; *”Hva hemmer og hva fremmer implementeringen av interne prosjektgruppers konsepter i basisorganisasjonen?”*.

Ifølge Østerud, Goldmann og Pedersen (2004:136) kan man peke på tre hovedbegrunnelser for å velge en kvalitativ forskningsmetode: 1) at området som skal undersøkes er for

komplekst og uorganisert for en kvantitativ måling, 2) at det foreligger for liten informasjon om det aktuelle området, noe som medfører at forskeren må arbeide utforskende, og 3) at de involverte aktørene kulturelt konstruerer sin egen verden og at forskeren ikke evner å forstå en slik prosess uten en designmessig fleksibilitet og forståelsesorientert dialog. Også Thagaard (1998) påpeker den viktige rollen som forståelse, fleksibilitet og fortolkning spiller i den kvalitative forskningsmetoden. Forfatteren mener også at kvalitative studier kan rettes mot en målsetting om å forstå virkeligheten slik den oppfattes av de personene som forskeren studerer (Thagaard 1998:11). Kvalitativ metode egner seg derfor til å bedre forstå hvordan deltakerne i ”Prosjekt Offentlig Servicetorg” har oppfattet prosessen med å implementere prosjektet i kommunen, og også hvordan de har oppfattet forløpet for denne implementeringen. Området som omhandler implementeringen av prosjekter er begrenset, og det er derfor nødvendig at jeg som forsker arbeider utforskende.

Det er vanlig å skille mellom tre typer formål med en undersøkelse. Den er eksplorerende, beskrivende eller forklarende (Ringdal 2001:103). Denne avhandlingen kan anses for å være både en eksplorerende, beskrivende og forklarende undersøkelse. Den er *eksplorerende* fordi den tar for seg en kritisk fase i prosjektsammenheng som det ikke foreligger store deler av forskning på. En eksplorerende undersøkelse går ifølge Ringdal (2001) ut på å oppdage, og et eksplorerende opplegg brukes gjerne for å besvare spørsmål det i liten grad er forsket på. I tillegg til å ta for seg den kritiske fasen i prosjektsammenheng, tar denne undersøkelsen også sikre på å forsøke å avdekke faktorer som virker inn på akkurat denne fasen. Også her foreligger det lite forskning, noe som også bidrar til å gi undersøkelsen et eksplorativt preg. Undersøkelsens *beskrivende* formål er å bidra til en økt forståelse for den mest kritiske fasen i prosjektsammenheng, nemlig implementeringsfasen og påvirkningsfaktorer som påvirker en slik implementering. Kan disse faktorene pekes på som medvirkende årsak til utfallet av implementeringen? For å finne svar på dette er jeg avhengig av å ha et fleksibelt og åpent undersøkelsesopplegg. Ved å bruke et slikt opplegg håper jeg å kunne bidra til økt kunnskap om feltet ”prosjektimplementering” i prosjektsammenheng så vel som organisasjonsteori generelt. Undersøkelsens *forklarende* element går ut på å operasjonalisere mitt overordnede forskningsspørsmål utledet fra ulike forutsetninger basert på teori. Det er derfor nødvendig å gi undersøkelsen helt konkrete forskbare uttrykk. Denne avhandlingens empiri vil derfor analyseres i lys av de teoretiske antakelsene som ble presentert i kapittel 2 (teorikapitlet).

3.3 Case

Ifølge Østerud, Goldmann & Pedersen (2004:33) kan en case-studie defineres som en forskningsstrategi der en studerer ett eller få enkelttilfeller av et mer generelt fenomen. Dette enkelttilfellet blir gjerne studert med et visst utforskende siktemål og med flere metoder, fordi grensene mellom fenomenet og konteksten rundt dette ikke kan fastlegges på forhånd. Case-studier kan være av en undersøkende eller teoritestende karakter. I teoritestende case-studier gjøres en case til gjenstand for en teoretisk analyse på bakgrunn av teoretiske forventninger og antakelser om funn (Ringdal 2001:114). Dette vurderes som en adekvat metode for å finne svar på denne avhandlingens forskningsspørsmål. Ved å foreta undersøkelser og/eller observasjoner vil en være i stand til å bekrefte eller avkrefte hvorvidt empirien gir støtte eller ikke til de teoretiske antakelsene og forventningene utledet av prosjektteori, endringsteori samt teorier for implementeringen av moderne konsepter i organisasjoner.

Ifølge Ringdal (2001) refererer case til hvilke undersøkelsesenheter avhandlingens studie baseres på, og denne studien baserer seg på Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune – og kontrollkommunene Tromsø og Nordreisa. Disse ble presentert i kapittel 1.

3.4 Bakgrunn for valg av case

Opprinnelig ønsket jeg å ta for meg to like, men samtidig ulike, offentlige organisasjoner; to nordnorske kommuner. Ønsket var ikke å kjøre en komparativ studie av disse, men snarere var dette valget basert på antakelsen om at ulike utfall av implementeringen av et prosjekt kan skyldes faktorer ved både prosjektet så vel som organisasjonen. Den ene kommunen har vært passiv i sine tilbakemeldinger, og etter gjentatte mail, telefonsamtaler og møter med representanter fra denne, har jeg valgt å kun fokusere på Alta kommune og Prosjekt Offentlig Servicetorg da involverte i dette prosjektet har vært svært behjelpelig og entusiastisk i forhold til mitt prosjekt. Senere valgte jeg likevel å kontakte to nye kommuner; Tromsø og Nordreisa, som omtrent på samme tid som Alta har gjennomført prosjekt med sikte på å etablere servicetorg i kommunen. Selv om min studie ikke er en komparativ studie av likeverdige enheter, vil jeg bruke henholdsvis Tromsø og Nordreisa kommune som kontrollcase. Denne avhandlingen studerer hvilke faktorer som kan ha hemmet eller fremmet implementeringen av interne prosjektgruppers konsepter i basisorganisasjon, og på den måten ha bidratt til utfallet av prosjektet. Konteksten for gjennomføring av studien var informantenes naturlige omgivelser – nemlig rådhuset i Alta. Datainnsamling fra de to kontrollkommunene er gjort gjennom mail (vedlegg nr 2) og telefon.

3.5 En kombinert datainnsamling

Datainnsamlingen for denne avhandlingen er todelt, og består av en kombinasjon av dokumentanalyse og dybdeintervju. Selv om jeg benytter en todelt metode er datamaterialet primært vektet på informasjon som har fremkommet gjennom intervju. I følge Repstad (1998) kan kombinerings av ulike metoder gi et bredere datagrunnlag, og en sikrere basis for tolkning. Dette fordi man studerer fenomenet på ulike måter, som igjen kan bidra til et mer utfyllende og korrekt bilde av fenomenet som skal studeres. Ved å benytte en kombinert datainnsamling kan man utnytte styrken i den enkelte metode, men også kompensere for svakhetene ved den samme metoden.

I dokumentanalysen undersøkte jeg hvordan kommunen organiserte oppgaven med et offentlig servicetorg som prosjekt, og hvordan prosessen fra forslaget ble fremmet til prosjektkonseptet ble implementert forløp. Jeg har tatt utgangspunkt i arbeidsnotater og rapporter fra arbeidsgruppen, saksprotokoller fra formannskapet, møtereferater fra sektorledermøter og arbeidsgruppe, samt saksprotokoller fra administrasjonsutvalget i kommunen.

For å gi et bredere bilde av hvordan prosjektet og implementeringen av konseptet har forløpt i Alta kommune, intervjuet jeg også personer som hadde vært involverte i prosjektprosessen og implementeringsprosessen. Jeg har valgt å bruke intervju som metode ettersom intervju kan være hensiktsmessig for å skaffe en dypere innsikt i hvordan implementeringen av prosjektkonseptet faktisk har forløpt, og for å avdekke faktorer som kan ha hatt en medvirkende effekt på denne implementeringen. I intervjuene stilte jeg spørsmål omkring medarbeidernes oppfatninger av sentrale områder som planlegging, sosiale forhold, ledelse, beslutninger, organisering, formål og mål, avslutning, og implementering. Jeg viser her til vedlagte intervjuguide som inneholder en oversikt over spørsmålene som ble stilt (vedlegg nr. 1). Gjennom disse spørsmålene ønsket jeg å avdekke eventuelle faktorer som kan ha virket hemmende eller fremmende i implementeringsprosessen.

3.5.1 Det kvalitative forskningsintervju

Ifølge Halvorsen (1993) finnes det forskjellige typer kvalitative intervjuer. Man kan ha strukturerte intervjuer, hvor man følger en intervjuguide. Et slikt intervju mellom intervjuer og respondent, er kun basert på de ferdig forberedte spørsmålene i intervjuguiden. Alternativt kan intervjuet med respondenten foregå uten noen forberedte spørsmål, kun med det tema som skal diskuteres. Fleksibel intervjuguide er en mellomting mellom disse to ytterpunkter.

Her brukes intervjuguiden på en slik måte at intervjuobjektet kan komme med refleksjoner og informasjon som ikke var tenkt i utgangspunktet (Repstad 1998).

3.5.1.1 Intervjuene

Etter at jeg hadde kontaktet informantene med forespørsel om å delta i intervju, utarbeidet jeg en intervjuguide som skulle fungere som en mal under hvert intervju. Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av hypotesene utledet i kapittel 2, samt et prosjektevalueringsskjema (PEVS) utviklet av Erling Andersen og Svein Arne Jessen ved Handelshøgskolen BI¹⁴. Intervjuguiden kan også anses for å være en forlengelse til- og operasjonalisering av mitt forskningsspørsmål. Intervjuene var strukturerte, ettersom de bygget på intervjuguiden. Likevel var intervjuene åpne for forandringer, både i spørsmålsformen og i rekkefølgen spørsmålene ble stilt. På denne måten hadde jeg som intervjuer muligheten til å følge opp svarene og fortellingene til informantene (Kvale 1997). Jeg valgte på forhånd å sette meg inn i relevant litteratur om prosjektarbeid, organisasjonsendring, og teorier for implementering av organisasjonskonsepter. I tillegg satte jeg meg inn i det aktuelle prosjektet ved gjennomgang av prosjektbeskrivelser og andre relevante dokumenter, så vel som gjennom Alta kommunes egne nettsider¹⁵. Ved å foreta intervju med medarbeidere som faktisk har medvirket i gjennomføringen av prosjektet og implementeringen av dette, ville jeg kunne få et dypere og mer nyansert innblikk i medarbeidernes egne oppfatninger omkring sentrale aspekter i prosjekt- og implementeringssammenheng – og på den måten være i stand til å besvare avhandlingens problemstilling på en bedre måte enn om jeg kun hadde studert tekster.

Utvalget av informanter for intervjuene består av informanter som deltok i arbeidet med Prosjekt Offentlig Servicetorg. Valget av informanter ble gjort av min nøkkelinformant¹⁶, ettersom det var denne informanten som viderefremmet min forespørsel til medarbeidere som utpekte seg som mest relevante i forhold til min undersøkelse. På en måte kan dette karakteriseres som et strategisk utvalg, ettersom utvalget ble foretatt på bakgrunn av et mål om å skaffe til veie informasjon med mest mulig kvalitativt innhold (Thagaard 1998).

Intervjuutvalget besto av fire informanter - samtlige ansatte i kommunen. Informantene har ytret ønske om anonymitet, og vil derfor bli omtalt som informant A, informant B, informant C og informant D i avhandlingen. Intervjuene ble gjennomført i februar 2010, og konteksten

¹⁴ <http://www.nsp.ntnu.no/index.php?pageId=72>

¹⁵ <http://www.alta.kommune.no/>

¹⁶ *En nøkkelinformant er en informant som gir forskeren spesielt mye innsikt og på den måten bidrar til å øke forskerens forståelse (Thagaard 1998).*

for gjennomføring av intervjuene var informantenes naturlige omgivelser – rådhuset i Alta. Jeg er ikke av den oppfatning at lokaliseringen for intervjuene har hatt betydning eller innvirkning for informantenes svar. Beslutningen om å gjennomføre intervjuene i kommunens egne lokaler ble tatt av rent praktiske grunner; det var praktisk for informantene og gjorde det enklere for dem å stille til intervju. Det var også et av kriteriene til at enkelte av informantene ville stille. Lengden på intervjuene varierte fra en halvtime til en time. Jeg hadde på forhånd informert om at intervjuet ville ta i underkant av en time, så dette var noe informantene var klar over.

Informantene fra Tromsø og Nordreisa kommune har også ytret ønske om anonymitet, og vil bli referert til som henholdsvis informant E og informant F. Disse informantene ble tilsendt kontrollspørsmål basert på datamaterialet fra Alta kommune. Disse kontrollspørsmålene (vedlegg nr. 2) ble besvart over mail.

3.5.1.2 Gjennomføringen av intervjuene

Gjennom intervjuene etablerte jeg en direkte kontakt med informantene, og ifølge Thagaard (1998) er denne relasjonen som utvikles mellom forsker og informant gjennom intervjuet viktig for det materialet jeg som forsker får. Før jeg startet intervjuet signerte hver av informantene en samtykkeerklæring. Ved å signere denne samtykkeerklæringen samtykket hver av informantene blant annet til at jeg benyttet båndopptaker under intervjuene. Båndopptaker anbefales ved gjennomføring av kvalitative forskningsintervju dersom intervjuet er forberedt i forkant (Repstad 1998). Ved bruk av båndopptaker kan forskeren ha full konsentrasjon omkring respondentenes svar, og ikke være avhengig av å notere. I tillegg til å være en distraksjon for forskeren, kan det også virke distraherende for respondenten. Under det første intervjuet forsøkte jeg å ta notater, men konkluderte med at det ikke var hensiktsmessig. En annen fordel ved å benytte seg av båndopptaker er at forskeren enkelt kan hente fram all informasjon i etterkant av intervjuet. Likevel kan en peke på ulemper ved bruk av båndopptaker under intervju. For eksempel kan informantene føle usikkerhet, ubehag og/eller distraksjon ved en slik opptaker (Repstad 1998). I mitt tilfelle virket det ikke som om informantene følte usikkerhet, ubehag eller distraksjon av båndopptakeren.

Intervjuene startet med ”myke spørsmål”, der informanten svarte på noen spørsmål vedrørende seg selv og sin stilling/tilknytning til kommunen og til det aktuelle prosjektet. Under intervjuene berørte jeg alle temaene i intervjuguiden, men temaenes og spørsmålenes

rekkefølge varierte ut fra hva som falt naturlig i hvert enkelt intervju. Ofte svarte informanten uintendert på flere av mine spørsmål ved svar på ett. På bakgrunn av informantens svar fulgte jeg også opp med oppfølgingsspørsmål der det passet. På den måten kan intervjuguiden sies å ha blitt tilpasset hvert av intervjuene, noe som gjenspeiler det Repstad (1998) betegner som den kvalitative undersøkelsens fleksibilitet.

Jeg transkriberte intervjuene på PC etter at jeg kom tilbake til Tromsø. Ettersom jeg var opptatt av å gjengi informantens egne formuleringer og skildringer, foretok jeg en grundig transkribering med direkte gjengiving av det som ble sagt under intervjuene. På den måten ville jeg enkelt kunne gå tilbake og se på sitater fra de enkelte intervjuene, i tillegg til at det ville gi meg en bedre oversikt over det innsamlede datamaterialet. Etter at intervjuene var transkriberte satt jeg med 35 A4-sider med tekst. Dette ble vurdert som adekvat mengde data for å starte analysearbeidet – og finne svar på mitt forskningsspørsmål. Arbeidet gikk så ut på å finne fellestrekk ved informantenes svar, for så å knytte disse opp mot mine hypoteser. Ifølge Kvale (1997) er analysedelen en prosess som finner sted fra og med selve intervjusituasjonen og til en selvstendig gjennomgang tilbake på kontoret. Dette er helt typisk for kvalitativ analyse, og i tråd med mine egne erfaringer i denne studien.

3.5.2 Dokumentanalyse

Ifølge Repstad (1998:86) kan dokumentanalyse defineres på følgende måte:

”Dokumentanalyse er en metode der man gir visse tekster status som kilder eller data for selve undersøkelsen, på samme måte som feltnotater, intervjuutskrift og liknende data. I en organisasjonsstudie kan det for eksempel være møterefater, bøker, interne bedriftsaviser, formålsparagrafer, statistiske overskrifter, allsanghefter til firmafester, årsmeldinger, salgsbrosjyrer og avisinnlegg”.

Studier av dokumenter har en lang tradisjon innenfor kvalitative forskningsmetoder, og kan spores tilbake til sosiologiens klassikere (Thagaard 1998:56). Studier av dokumenter har likhetstrekk med data innhentet gjennom intervju eller observasjon ved at forskeren har skriftlig data å forholde seg til. Likevel skiller dokumentanalyse seg fra andre data forskeren har samlet inn i felten ved å være skrevet for andre formål enn det forskeren skal benytte dokumentene til (Thagaard 1998:56).

Dokumentanalyse ble vurdert som en adekvat metode for å undersøke interne rapporter, planer og referater. Dette bidro til å få forståelse omkring forløpet for, prosessen med, og overføringen av prosjektet i Alta kommune.

3.5.3 Framgangsmåte for innsamling av datamaterialet ved dokumentanalyse

Ettersom det er vanlig at det foreligger svært mye tekst og dokumenter i moderne og store offentlige organisasjoner, samt at mange dokumenter er unndratt offentligheten, valgte jeg å søke råd hos min nøkkelinformant. Ettersom Alta kommune er en stor og kompleks organisasjon kan det å søke hjelp bidra til at omfanget av materialet blir mer overkommelig (Repstad 1998). Nøkkelinformanten var svært behjelpelig med å finne fram dokumenter som kunne være av interesse eller som på andre måter kunne være aktuelle for min studie.

3.6 Etiske dilemma

I forskersamfunnet eksisterer det en del generelt og allment aksepterte etiske prinsipper for god forskning. Et av de viktigste prinsippene er at man i sitt eget forskningsarbeid hedrer de eller dem man bygger sitt eget arbeid på, og alle som har bidratt i prosessen (Hartvigsen 1998:298). Thagaard (1998) fremhever at en forsker til enhver tid må foreta etiske vurderinger av sine fremgangsmåter. I dette ligger at man kontinuerlig må stille seg selv spørsmål vedrørende om temaet er etisk forsvarlig å forske på. Ut fra min studie og mitt forskningsspørsmål er ikke fokus rettet mot en enkeltperson – men mot en organisasjon. Dette kan betegnes som en temasentrert analyse, og ivaretagelsen av informantenes anonymitet vil vanligvis ikke være et problem i slike analyser (Thagaard 1998). Men selv om studieobjektet i denne sammenhengen er en organisasjon har jeg som forsker etiske ansvar å ta hensyn til. Dette etiske ansvaret gjelder i enhver kvalitativ studie og kan knyttes til tre hovedprinsipper;

Prinsippet om *informert samtykke* skal og bør være utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt. I dette prinsippet ligger det at *”(...) Forskningsprosjekter som forutsetter aktiv deltakelse, skal vanligvis settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. De som blir forsket på, har til enhver tid rett til å avbryte sin deltagelse”* (Thagaard 1998:21). Informantene i denne studien ble tilsendt et samtykkeskjema på forhånd av intervjuene. Før hvert enkelt intervju forsikret jeg meg om at informanten hadde god nok kjennskap til formålet med min undersøkelse og hovedtrekkene i denne. På denne måten kunne informanten vurdere fordeler og ulemper med å stille til intervju, før hun/han ga sitt skriftlige samtykke. Informanten var også klar over sin rett til å trekke seg fra min studie på ethvert tidspunkt.

Prinsippet om *konfidensialitet* innebærer at *”De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet av konfidensialitet. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjonen som kan skade enkeltpersoner det forskes på”* (Thagaard 1998:22). I mitt arbeid med intervjuene (transkriberingen) ble informantene anonymiserte. Denne anonymiseringen har jeg videreført i presentasjonen av mine funn. Informantenes anonymitet har også blitt ivaretatt gjennom å skjermes datamaterialet for innsyn fra utenforstående. Dette er gjort ved å slette båndopptakene etter at intervjuene var transkriberte. I de transkriberte intervjuene har informantene fått hver sin bokstav (A,B,C,D), der jeg som forsker er den eneste som vet hvem som er hvem. Disse transkriberte intervjuene er lagret på minnepenn med passord.

Det tredje og siste grunnprinsippet for en etisk forsvarlig forskningspraksis omhandler de konsekvenser forskningen kan ha for deltakerne. Dette prinsippet går ut på at *”Forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet. Forskning skal representere individets frihet og selvbestemmelse. De menneskene som er gjenstand for forskning, skal ikke utsettes for økt risiko for fysisk eller psykisk skade eller belastning”* (Thagaard 1998:24). Dette prinsippet innebærer at jeg som forsker må være klar over eventuelle konsekvenser deltakelse i min undersøkelse kan ha for informantene. I tillegg innebærer dette prinsippet at jeg som forsker har forpliktet meg til å beskytte mine informanternes integritet gjennom hele forskningsprosessen. I min undersøkelse har jeg ivaretatt mine informanternes integritet gjennom prinsippet om konfidensialitet og anonymisering. I tillegg har jeg vurdert det slik at det ikke er stor sannsynlighet for at deltakelsen kan medføre negative konsekvenser for mine informanter ettersom deres overordnede både var klar over og oppfordret til deltakelse.

3.7 Forskningens kvalitet – troverdighet, bekreftbarhet, overførbarhet

Det vil være avgjørende at de metoder som velges, klarer å få fram en klarest mulig representasjon av problemområdet knyttet til forskningsspørsmålet. Forskeren må derfor være bevisst på at metodiske feil kan forplante seg videre til datainnsamling, dataanalyse, drøfting og konklusjon av problemstillingen. Mulige feilkilder kan være knyttet til bruk av kvalitative metoder ettersom slike metoder er subjektive, og derfor avhengig av den kunnskap og tolkning forskeren sitter inne med. Ved å lese tidligere litteratur på området, og eventuelt delta i diskusjonsgrupper, kan man forsøke å opprettholde en viss objektivitet i analysen. For å vurdere denne avhandlingens forskningsmessige kvalitet ønsker jeg å benytte begrepene *troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet* (Thagaard 1998). Ettersom min forskning er av

kvalitativ art, mener jeg at disse begrepene er mer hensiktsmessige å benytte enn *reliabilitet*, *validitet*, og *generalisering*¹⁷.

Troverdighet knyttes til hvorvidt forskningen er utført på en tillitsvekkende måte, og hvorvidt den kritiske leser blir overbevist om kvaliteten på forskningen og dermed også kvaliteten på resultatene. Troverdighet knyttes også til at forskeren gjør rede for hvordan data er samlet inn og bearbeidet. Jeg har tidligere beskrevet hvordan datamaterialet ble samlet inn, både i form av dokumenter og intervju. I tillegg har jeg forklart hvordan jeg har ivaretatt det etiske ansvaret ved min forskning. Troverdighet innebærer også at forskeren er i stand til å redegjøre for forskningssituasjonen og relasjonen til informanten (Thagaard 1998). Under intervjuene ble mine spørsmål møtt med omfattende svar som gjerne gikk utover det konkrete spørsmålet. Dette tyder på en relasjon preget av åpenhet og tillit. Jeg forsøkte bevisst å unngå å påvirke informantenes svar og dermed også informasjonen jeg fikk. Ved å benytte en intervjuguide sørget jeg for at de samme temaene ble berørte i alle intervjuene, uavhengig av rekkefølge. Samtidig mente jeg at det var riktig og viktig å stille spørsmål vedrørende temaer som den enkelte informant berørte underveis i intervjuet. Slike situasjoner ga verdifull informasjon, til tross for at de andre informantene ikke berørte det samme temaet. Jeg forsøkte å unngå ledende formuleringer ved oppfølgingsspørsmål, men kan ikke garantere at informanten ikke oppfattet enkelte av spørsmålene som ledende. Likevel mener jeg at jeg ikke har kommet til skade for å påvirke informantenes svar, og at informasjonen jeg ble gitt derfor er å anse som troverdig.

Troverdighet innebærer også at man som forsker evner å skille mellom den informasjonen man blir gitt av sine informanter og forskerens egne tolkninger av denne informasjonen (Seale 1999). Dette skillet mellom hva som er innsamlede data og hva som er mine egne vurderinger av disse kommer til uttrykk ved at presentasjon av data, og analyse av disse, behandles i to ulike kapitler i avhandlingen. I tillegg er dette skillet opprettholdt gjennom å benytte sitater for å få fram informantenes egne meninger og oppfatninger av prosjektet og implementeringen av dette. Ifølge Repstad (1998) kan sitatbruk også bidra til å gi leseren en mulighet til å vurdere hvorvidt det er hold i de tolkninger som er gjort på bakgrunn av sitatene. Ved å benytte digital diktafon under intervjuene sørget jeg for feilfrie innspillinger der all informasjon som fremkom under intervjuet er registrert. Disse intervjuene ble

¹⁷ Begreper som opprinnelig kan knyttes til kvantitativ forskning. Innholdet i disse begrepene har en annen betydning innenfor kvalitative studier, og det er derfor hensiktsmessig å benytte andre betegnelser (Thagaard 1998:20).

transkribert ordrett. Jeg opplevde ikke at mitt kjønn var av betydning i intervjusammenhengen.

Troverdigheten ved bruk av dokumentanalyse er opprettholdt ved at min analyse er foretatt av tekst som eksisterte før mitt forskningsprosjekt startet. Som forsker har jeg derfor ikke hatt noen slags innflytelse på tekstens innhold eller utforming (Thagaard 1998). Likevel er jeg klar over at en begrensning i dokumentanalysen er at dokumentene er valgt ut og formidlet av en informant. På denne måten kan informanten bevisst ha valgt ut dokumenter og informasjon som taler i organisasjonens favør, og dermed påvirke mitt syn på denne. Jeg mener likevel at jeg har klart å forholde meg nøytral i min forskning.

Bekreftbarhet knyttes til tolkningen av forskningsresultatene. Dette innebærer for det første at jeg som forsker evner å forholde meg kritisk til mine egne tolkninger. For det andre innebærer det at mine forskningsresultater skal kunne etterprøves og bekreftes av annen forskning (Thagaard 1998). Jeg kan ikke garantere jeg ville fått de samme svarene fra mine informanter dersom jeg hadde stilt de samme spørsmålene på et senere tidspunkt. En av mine største utfordringer ved denne studien er at jeg intervjuer mennesker om fortid. Hvor mye informanten husker varierer derfor. Ved å intervju de samme informantene ved et senere tidspunkt kunne jeg ha fått andre svar, ettersom informantene kanskje vil ha gjort andre erfaringer som kan ha innvirkning på deres syn og dermed deres svar. Jeg kan heller ikke garantere at mine informanter ville gitt de samme svarene på de samme spørsmålene dersom annen forsker gjennomførte intervjuene. Mennesker forholder seg ulikt til ulike mennesker, og en intervjusituasjon er både relasjons- og situasjonsbetinget.

Jeg vurderer det likevel slik at min studie er bekreftbar ettersom jeg har gjort rede for grunnlaget for min tolkning. Ved å benytte meg av sitater fra informantene mener jeg dessuten å dokumentere mitt empiriske materiale på en tilfredsstillende måte. I tillegg mener jeg at kravet til bekreftbarhet er ivaretatt ved at jeg gjennom hele forskningsprosessen har gransket mine valg og mine resultater med et kritisk blikk. For å vurdere egne tolkninger har jeg også benyttet meg av mine medstudenters kritiske vurderinger.

Overførbarhet knyttes til hvorvidt forståelsen man har oppnådd gjennom en undersøkelse også er relevant og/eller gjeldende i andre sammenhenger og situasjoner (Thagaard 1998). Tolkningen av innsamlede data danner grunnlaget for overførbarheten. I denne avhandlingen er tolkningen foretatt på bakgrunn av mønstre og sammenhenger i datamaterialet. Jeg ønsker å påpeke at mine funn ikke uten videre kan overføres til hele kommunen som organisasjon.

Dette har bakgrunn i at informantene er få i antall og ikke tilfeldig utvalgt fra enhetene i kommunen. Mine informanter hadde dessuten et arbeid som ikke er typisk for hele kommunen. Jeg mener også at mine informanter ikke nødvendigvis er representative for *alle* prosjektmedarbeidere eller andre som er involverte i kommunale prosjekter. Likevel mener jeg at informantenes erfaringer, synspunkter og meninger kan være typiske for mange som er involverte i prosjektarbeid, og at mine funn således kan være av interesse. Dersom andre finner mine fortolkninger interessante eller meningsfulle kan de kanskje knytte resultatene av min forskning til egne erfaringer. Jeg håper selvsagt at mitt bidrag på den måten kan ha en overføringsverdi, og at lesere med kjennskap til fenomenet jeg studerer vil ha nytte min studie.

3.8 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg forsøkt å argumentere for at kravene til troverdighet og bekreftbarhet er møtt gjennom å beskrive og forklare hvilke valg jeg har foretatt gjennom forskningsprosessen. I tillegg har jeg gitt leseren en beskrivelse av hvordan jeg har kommet fram til denne avhandlingens datagrunnlag. På den måten håper jeg å overbevise den kritiske leser om at mine funn har verdi utover denne enkelte casen.

Kapittel 4 – Presentasjon av funn

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil fokuset rettes mot funn som er gjort på bakgrunn av intervju og dokumentanalyse.

4.2 Variabler

Basert på teorien som ble presentert i del 2.2 og avhandlingens overordnede forskningsspørsmål ”Hva hemmer og hva fremmer implementeringen av interne prosjektgruppers konsepter i basisorganisasjonen” ble det utledet antakelser og forventninger om funn. Disse antakelsene kan ifølge Johannessen og Olaisen (2006) betegnes som premissene i en logisk sekvens som skal synliggjøres. For å forsøke synliggjøre disse premissene ble det utformet spørsmål som ble stilt samtlige informanter under en intervjusituasjon. Områdene som spørsmålene dreier seg om kan deles inn i to hovedfaser; *prosjektfasen* og *implementeringsfasen*. Prosjektfasen omhandler planleggingen av prosjektet, de sosiale forholdene, prosjektets ledelse, beslutningene som ble fattet i prosjektperioden, prosjektets organisering, prosjektets mål, formål og delmål, og prosjektets avslutningspunkt. Implementeringsfasen omhandler implementeringen av prosjektkonseptet, resultatet av prosjektet og organisasjonsendringene som følge av implementeringen.

4.2.1 Planlegging

Ifølge Jessen (1996:83) er god planlegging selve fundamentet for all god prosjektgjennomføring. I alle tilfeller vil en rammeplan for prosjektet være nødvendig, men detaljnivå og omfang vil variere avhengig av størrelsen på prosjektet. I rammeplanen inngår prosjektets mål, organisering, ressurser og milepæler (Jessen 2006).

Under prosjektet som omfattes av denne studien stod arbeidsgruppen for planleggingen. I prosjektplanen som ble utformet inngikk beskrivelse av oppgave- og ansvarsfordeling, frister for fastsetting av oppgaver, frist for framlegging av tegninger/skisser for oppussing/endring i kontorer, fastsetting av stillingshjemler, utforming av stillingsbeskrivelser, rekruttering, og lignende. I denne planen ble også avslutningen av prosjektet fastsatt til oppstart av servicetorget 01.01.2003.

For å undersøke hvorvidt trekk ved planleggingen av prosjektet, informantenes kjennskap til prosjektplanen, kjennskap til status i planlegging, utfordringer, oppfølging og kontroll i henhold til planen, og grad av fleksibilitet i prosjektplanen kan sies å ha påvirket implementeringen av konseptet, var et av områdene informantene fikk spørsmål om knyttet

nettopp til *prosjektplanleggingen*. Som nevnt tidligere kan en involverende planleggingsdel bidra til økt forståelse for og enighet omkring prosjektets formål, omfang og aktiviteter. God planlegging kan dermed antas å ha innvirkning på prosjektets leveranse, og dermed også implementeringen av denne.

Informant A bidro i utformingen av prosjektplanen og hadde følgelig god kjennskap til denne og status i planleggingen. Informanten beskrev en involverende prosess der arbeidsgruppe og tillitsvalgte var med, og der administrasjonsutvalget (AMI) var informert. Ifølge informanten hadde utfordringer blitt drøftet i arbeidsgruppa under planleggingen, og informanten pekte på det praktiske og rent byggetekniske som en av utfordringene som hadde blitt drøftet. En annen utfordring som ble drøftet var knyttet til arbeidsfordelingen. Likevel var det nettopp det organisatoriske som helt klart utpekte seg som den største utfordringen allerede i planleggingsfasen; *”Også var det jo utfordringer knyttet til det organisatoriske, fordi sektorene slett ikke hadde lyst å miste sine forkontor. Vi er jo organisert som sektorer med sektorledere innenfor disse fire områdene, og de ville jo miste bemanningen sin, og hjelperen sin som de hadde nær ville jo bli mye mer perifer. Så det syntes jeg kanskje var den største barrieren”*.

Informant B var ikke direkte involvert i planleggingen av prosjektet, men beskrev en planleggingsdel der alle involverte kunne både *kunne* komme og *kom* med innspill til hvordan de mente ting kunne gjøres – til det som ble beskrevet som en nokså ”døv” prosjektgruppe. Utfordringene ble drøftet, men informanten mente at de kanskje ikke ble drøftet godt nok. En av tingene som blir utpekt som noe man kunne gjort annerledes var å drøfte eventuelle utfordringer knyttet til hver enkelt stilling. Informanten fremhevet det svært korte tidsløpet for prosjektet, og beskrev en ad hoc-prosess der informanten følte at diskusjoner og valg ble utelatt for å sikre at frister ble overholdt. Informanten mente at det korte tidsløpet også hadde skylden for at prosjektplanen ble oppfattet som fastsatt, uten rom for fleksibilitet. *”Når vi kom med innspill så var det liksom ’nei det har vi ikke tid til, nå gjør vi det sånn her”*.

Informant C var ikke involvert i planleggingen av prosjektet, men svarte at prosjektplanen var godt kjent, og at det var en god informasjonsflyt underveis. Informanten husker at utfordringer ble drøftet på forhånd som en del av det store bildet, og pekte i likhet med informant A på nedleggelsen av de gamle forkontorene og sektorenes ressurstap som en av utfordringene som ble tatt opp før prosjektet startet. Gjennom å delta i ulike grupper mente

informanten at prosjektmedarbeiderne var med på å utforme hvordan det skulle være. Informanten beskrev en prosjektplan der det var rom for fleksibilitet og endringer dersom det var nødvendig.

Informant D var aktiv i planleggingen av prosjektet, og bidro blant annet i arbeidet med å kartlegge hvilke arbeidsoppgaver som skulle inn i servicetorget, og hvilke som skulle bli igjen i de ulike sektorene. Informanten ble et bindeledd mellom sektor og prosjektgruppe, og formidlet informasjon og spørsmål mellom disse. Selv om informanten deltok i planleggingen, kunne vedkommende ikke si at prosjektplanen var godt kjent før prosjektet startet. Bakgrunnen for dette var at mye av forarbeidet for prosjektet forelå før prosjektet startet, ettersom to ulike arbeidsgrupper tidligere hadde arbeidet med kartleggingen og forslag til organisering i tillegg til å utforme en prosjektplan. Prosjektplanen som forelå under Prosjekt Offentlig Servicetorg var en sammensetning av tidligere arbeid og den nye arbeidsgruppens arbeid. Eventuelle utfordringer hadde blitt drøftet på forhånd og underveis i planleggingen, men informanten følte likevel at man ble oppfattet som negativ og bakstrevsk dersom man stilte spørsmål eller kom med forslag til andre måter å gjøre ting på. Informanten selv mente det var et sunnhetstegn at en organisasjon av denne størrelsen stilte spørsmål. Likevel ble det mange ganger oppfattet som vanskelig at man ble betegnet som negativ dersom man stilte spørsmål. At samtlige forkontor skulle legges ned var ikke kjent for alle, og kom som en overraskelse på mange. Under de tidligere arbeidene med servicetorget hadde planen vært å etablere et servicetorg *i tillegg* til de eksisterende forkontorene.

Ifølge Andersen et al. (2003) bør de som skal utføre en aktivitet i prosjektsammenheng også være med på å planlegge og organisere denne. Svikt på dette planet kan føre til manglende identifikasjon med prosjektet – og følgelig også manglende motivasjon. To av informantene var involverte i planleggingen av prosjektet, mens to ikke var direkte involverte. Mens to av informantene betegnet planleggingsdelen som en inkluderende prosess der alle kunne komme med innspill og forslag, var resten av informantene av den oppfatning at planen og prosjektet var av nokså rigid art – uten rom for fleksibilitet. Det var for øvrig ikke sammenheng mellom informantenes grad av deltakelse i planleggingen og oppfattelsen av prosjektplanens fleksibilitet. Under planleggingen av prosjektet ble det lagt stor vekt på en kontinuerlig informasjonsflyt. Dette kan ha vært en avgjørende forutsetning for å overholde den satte tidsrammen.

Oppsummering *planlegging*: utfordringer drøftet til en viss grad – kunne vært grundigere. Involverende planleggingsprosess – virket motiverende på medarbeiderne. Prosjektplan fastsatt og uten rom for fleksibilitet. Prosjektplan ikke godt kjent for alle prosjektmedarbeiderne. God informasjonsflyt i planleggingsfasen.

4.2.2 Sosiale forhold

Ifølge Nylehns (2002) hovedmodell for prosjektorganisering er det forutsatt at prosjektet blir utført av en heterogen gruppe som samlet skal fungere som en sosial enhet. Med heterogen menes en gruppe sammensatt av individer fra ulike deler av organisasjonen, med ulik kompetanse og erfaring. Gruppen skal fungere som et *team*. I dette ligger det at gruppen skal være en funksjonell enhet med oppgaver og mål som medlemmene skal forfølge gjennom samarbeid der de utfyller hverandre faglig (Nylehn 2002:148). Gjennom samarbeid utvikles personlige relasjoner til hverandre. Prosjektgruppen arbeider med en oppgave og et konsept som har betydning for basisorganisasjonen, som den også er helt avhengig av. Prosjektgruppen trenger støtte, aksept og ressurser, og medlemmene i gruppen veksler gjerne mellom sitt daglige arbeid i basisorganisasjonen og arbeid knyttet til prosjektet. *Alt dette tilsier at forbindelsene må pleies* (Nylehn 2002:168). Et annet aspekt er at prosjektet på et tidspunkt skal overleveres til basisorganisasjonen. En slik overlevering og overføring forutsetter et *samarbeid*.

For å undersøke hvorvidt de sosiale forholdene i prosjektet kan ha påvirket implementeringen av prosjektkonseptet, fikk informantene spørsmål om deres oppfatninger av arbeidsmiljøet blant medarbeiderne, samarbeid mellom medarbeidere og ledelse, motivasjonsfaktorer, og konflikter.

Informant A beskrev arbeidsmiljøet som godt, men preget av å være en sammensetning av mennesker fra ulike deler av organisasjonen og dermed også fra ulike organisasjonskulturer.

”De kom fra hver sin kultur, forskjellige personer, sterke personer, som var vante til å være ledere på sine kanter, også skulle alle de der smelte sammen til å bli én masse. Og det er klart at man har laga seg.. Mange har jobbet lenge da vi starta, man har laga seg sine arbeidsmiljø og sine måter å arbeide på, så det tok sin tid. Arbeidsmiljøet var ikke dårlig, men alle måtte jekke seg og fire seg litt”. Informanten beskrev samarbeidet mellom prosjektmedarbeiderne som fint, men også dette samarbeidet ble preget av at det var ulike mennesker som hadde ulike måter å jobbe på. Dette ble løst ved å lage rutinebeskrivelser som skulle bli den nye

måten å jobbe på – for alle. Dette var, ifølge informanten, tidkrevende. Informanten vil ikke gå så langt som å bruke betegnelsen konflikt, men beskriver samarbeidsutfordringer mellom enkeltpersoner. Slike samarbeidsutfordringer var én av grunnene til en arbeidsmiljøundersøkelse blant servicetorgetts medarbeidere gjennomført av bedriftshelsetjenesten i 2005.

Informant B oppfattet arbeidsmiljøet blant prosjektmedarbeiderne som greit, men følte at det korte tidsløpet i tillegg til en veldig top-down styring medførte at alt ikke følte helt reelt. Informanten beskriver en stor avstand mellom prosjektets ledelse og prosjektmedarbeiderne, men opplevde aldri at det var tilløp til konflikter i løpet av prosjektperioden. Dette begrunnes med at det korte tidsløpet ikke etterlot store muligheter for å gjennomgå eventuelle forslag eller innspill, og at prosjektet derfor ble gjennomført uten større endringer.

Informant C betegnet prosjektets arbeidsmiljø som godt, og opplevde at samarbeidet mellom prosjektmedarbeiderne fungerte bra. Samarbeidet mellom prosjektmedarbeiderne og prosjektets ledelse blir betegnet som forholdsvis greit. Prosjektet skulle resultere i en betydelig organisatorisk endring, noe mange hadde mange meninger om – både positive og negative. Informanten mente det virket svært motiverende å få være med på utformingen av sin egen arbeidsplass.

Informant D betegner også arbeidsmiljøet som godt, men trekker i likhet med informant A fram utfordringene ved å sette sammen mennesker fra ulike deler av en organisasjon som har sine egne måter å arbeide på. Informanten peker imidlertid på et annet aspekt som kunne ha negativ innvirkning på arbeidsmiljøet i prosjektgruppen; å delta i en prosjektgruppe som arbeidet med å etablere et servicetorg i kommunen – for så å måtte søke seg til jobber der etterpå.

Samtlige informanter betegner arbeidsmiljøet blant prosjektmedarbeiderne som godt. Likevel peker tre av fire på utfordringer ved de sosiale forholdene i forbindelse med sammensetningen av mennesker fra ulike deler av organisasjonen og følgelig fra ulike organisasjonskulturer. Kultur kan betraktes som en spesiell måte å betrakte verden på, og jo sterkere denne kulturen står, desto mindre villig er man ofte til å ta inn over seg alternative synspunkter og meninger – og desto mindre er man ofte positivt innstilt til endringer som kan rukke ved denne kulturen.

Likevel peker Andersen (2005) på at det er nødvendig å dra et skille mellom det man kan betegne som en organisasjonskultur og det man kan betegne som et organisasjonsklima. I

denne sammenhengen vil kulturbegrepet henseile underliggende verdier og antakelser, mens klimabegrepet sier noe om hvordan medarbeidernes atferd er; klima henseiler medarbeidernes reaksjoner på bestemte endringer i sine omgivelser. Ifølge Andersen (2005) har kulturbetraktningen et mer *langsiktig* utviklingsperspektiv, mens klimabetraktningen retter fokus mot *nåsituasjonen*. Kultur og klima kan betegnes som to komplementære perspektiver på en organisasjons liv (Andersen 2005:217). Prosjekt Offentlig Servicetorg skapte endringer i organisasjonens *kultur*, ettersom den rokket ved de ulike verdier og antakelser som hadde blitt til over tid i de ulike delene av organisasjonen – såkalte subkulturer. Ved å utfordre de eksisterende subkulturelle tradisjonene var prosjektet medvirkende til tilfeller av ”klimakriser” – der medarbeiderne hadde negative reaksjoner på endringene som fant sted i deres omgivelser.

Oppsummering *sosiale forhold*: Ulike mennesker fra ulike organisasjonskulturer - klar utfordring. Gjennomgående oppfatning av arbeidsmiljøet blant prosjektmedarbeiderne som relativt godt. Stor avstand mellom prosjektledelse og prosjektmedarbeidere – kan ha virket negativt inn på arbeidsmiljøet.

4.2.3 Prosjektledelse

Prosjekter må formes og forsvares hele tiden; de er i en kontinuerlig utvikling. Ifølge Nylehn (2002:125) peker dette i retning av at ledelse blir en stadig utfordring og en oppgave som innebærer at lite kan og bør tas for gitt. Organisasjonen må formes og ledelsen må utøves nokså kontinuerlig. I amerikansk litteratur som omhandler temaet ledelse, skilles det ofte mellom *management* og *leadership*. Mens førstnevnte fokuserer på å *gjøre tingene riktig*, fokuserer sistnevnte på å *gjøre de riktige tingene* (Andersen 2005:268). I norsk litteratur som omhandler samme tema finner man ikke denne tydelige distinksjonen; både *management* og *leadership* blir oversatt med ledelse. Dette innebærer at vi anser at en leder både bør *gjøre tingene riktig og gjøre de riktige tingene* (Andersen 2005).

Prosjektleders oppgaver er å planlegge, organisere, styre og kontrollere den totale prosjektprosessen, inkludert implementeringen av prosjektleveransen. Det er derfor rimelig å anta at prosjektledelsen kan ha en påvirkning på implementeringen, og dermed også naturlig å stille informantene spørsmål omkring Prosjekt Offentlig Servicetorgs ledelse. Disse spørsmålene omhandler informantenes oppfatninger av prosjektets ledelse, oppfatninger omkring ansvarsdelegering, kommunikasjonen mellom prosjektleder og prosjektmedarbeiderne, og prosjektleders veiledning og styring av prosjektmedarbeiderne.

Det framgår av kommunens egen beskrivelse av prosjektorganisasjonen at prosjektleder skal være samme person som ansettes som serviceleder. På spørsmål om *prosjektets ledelse* blir også *leder for servicetorget* konsekvent trekt fram av informant A. Informanten beskriver en leder uten særlig ledererfaring som til tider slet med å være ”spydspissen”, og som ikke hadde nødvendig erfaring og kunnskap. Dette resulterte i at lederen ofte delegerte mye ansvar til fagledere. Dette kunne til tider oppfattes som problematisk. Kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere fungerte greit, men informanten peker på lederens manglende evne til å følge opp innspillene og være en pådriver som en klar utfordring.

Informant B var av en annen oppfatning, og beskriver prosjektets ledelse som svært målbevisst og fokusert på å overholde tidsfrister. Informanten ble ikke delegert mye ansvar, men hadde likevel oppgaver som måtte løses fra møte til møte. Disse oppgavene ble fulgt opp av prosjektledelsen. Ifølge informanten foregikk kommunikasjonen mellom prosjektleder og medarbeidere gjennom møter, telefon og mail. Rapporter og framdriftsplan ble tilsendt på mail.

Mens informant C oppfattet ledelsen som velfungerende og flink til å delegere ansvar, pekte informant D på det som ble oppfattet som en vanskelig situasjon under prosjektet – nemlig å bli forstått som negativ og vanskelig dersom man stilte spørsmål; ”*Det var ikke min oppfatning av det, det var det at man stilte relevante spørsmål og så utfordringer, og spesielt dette med arbeidsmiljøet. Så det er klart det syntes jeg var å være i en vanskelig situasjon. Så det ble litt slik at man lot være å si kanskje noe av og til i stedet for å si det*”.

Informanten mente ledelsen var litt for styrt, og at mer ansvar kunne vært delegert til de enkelte medarbeiderne.

Et viktig aspekt som kom fram under intervjuene var at informantene hadde ulik oppfatning omkring hvem som hadde vært prosjektleder. Informantene hadde ulik forståelse av lederrollen, og utpekte to ulike personer som prosjektleder. Ifølge Andersen (2005:185) kan en peke på to typer av problemer som er identifisert i forbindelse med rolleavklaring: rollekonflikt og rolletvetydighet. Rollekonflikt innebærer at det eksisterer mange ulike forventninger til rollen samtidig, som ikke lar seg forene. Rolletvetydighet innebærer en uklarhet omkring hvordan rolleutøveren skal fylle rollen. Ifølge Andersen (2005:185) er det rimelig å ha som hypotese at rollekonflikter og rolletvetydighet har negativ innvirkning på de

resultatene som organisasjonen oppnår. Ifølge informantene utførte man som prosjektmedarbeider de arbeidsoppgaver man var gitt i forbindelse med prosjektet, og deltok på møter etter innkalling fra prosjektleder. Likevel anså samtlige linjelederen i basisorganisasjonen som sin sjef, og det var denne de forholdt seg til. Det framgikk også av intervjuene at det forelå avklaringer mellom den enkelte linjeleder og prosjektleder omkring hvem som skulle delta i prosjektet, og ingen av informantene hadde følt at de måtte avklare noe med sine overordnede før deltakelse på møter i forbindelse med prosjektet. Det var imidlertid vanlig å klarere med kollegene i de enkelte sektorene på forhånd slik at det alltid var noen til stede på forkontoret. Andre informerte sine overordnede før hvert møte.

Oppsummering *prosjektledelse*: Ledelsen oppfattet som for styrt – mer ansvar kunne vært delegert til de enkelte medarbeiderne. Svært målbevisst og fokusert på å overholde tidsfrister. Top-down ledelse. Stor avstand mellom ”*de der oppe, og vi her nede*”. Ulik forståelse av lederrollen – ulik oppfatning av hvem som hadde denne rollen.

4.2.4 Beslutninger

Ifølge Andersen (2005:183) kan en skille mellom to beslutningstyper i et prosjekt; hovedbeslutning og delbeslutning. Som oftest kan en problemstilling deles inn i delproblemstillinger, og beslutningsmyndigheten kan fordeles tilsvarende. En organisasjonsenhet har det siste ordet og fattet den overordnede beslutningen. Dette er hovedbeslutningen. Delproblemstillingene og beslutningsmyndighetene for disse kan ligge hos ulike enheter. Dette er altså delbeslutningene. Ved å dele beslutningene opp i hovedbeslutninger og delbeslutninger og delegere deretter kan høyere nivåer i organisasjonen avlastes. Jessen (1996:168) påpeker at prosjektarbeid er *gruppearbeid*, og ikke *komitéarbeid*. I dette ligger det blant annet at deler av prosjektgruppen kan møtes for å løse delproblemer uten at samtlige prosjektmedlemmer behøver å være tilstede.

Dersom viktige beslutninger i et prosjekt fattes som en involverende prosess kan man bidra til å skape den nødvendige tryggheten blant prosjektmedarbeiderne. Som nevnt tidligere kan dette ha en positiv effekt for prosjektets videre fremdrift og gjennomføring, og dermed også implementeringen av prosjektleveransen. Informantene fikk spørsmål om hvordan beslutninger hadde blitt fattet i prosjektperioden. Disse spørsmålene omhandlet hvordan beslutninger ble fattet, informantenes grad av involvering i beslutningstakingen, og avklaringer omkring hvem som hadde ansvar for hvilke beslutninger.

Informant A beskrev en beslutningstaking som en involverende prosess der samtlige medarbeidere hadde muligheten til å komme med sine synspunkter. Beslutninger ble fattet på bakgrunn av diskusjoner der man i fellesskap kom fram til de beste løsningene. Informanten fortalte at man i tillegg til å ha en hardtarbeidende arbeidsgruppe, også hadde fellesmøter med ansatte der arbeidsgruppen la fram hva som hadde blitt gjort og hva som var planen videre. Informanten pekte på ansvarsbeskrivelsene som forelå i prosjektet som viktige, og kunne ikke huske at beslutninger hadde gått på bekostning av hverandre. Ansvarsbeskrivelsene hadde også vært svært viktige når servicetorget skulle implementeres i organisasjonen.

”Det var vi veldig nøye med, når vi lyste ut stillinger så laga vi også ansvarsbeskrivelser for stillinga for lederen, for de fire fagansvarlige, pluss for medarbeiderne i servicesenteret, så alle medarbeiderne hadde en ansvarsbeskrivelse, og det har de i dag også, for de skal kunne jobbe om hverandre innenfor fagområdene. Men det var vi veldig nøye med, sånn at de skulle vite hva som var deres ansvar på en god måte. En av de få gangene vi har vært veldig nøye med å lage ansvarsbeskrivelser, det er i servicesenteret. Så der syntes jeg vi gjorde hjemmeleksen på en god måte”.

Også informant B og C viste til en involverende prosess omkring beslutninger som ble fattet i prosjektperioden, og mente det forelå formelle avklaringer mellom prosjektleder og de ulike sektorledere og avdelingsledere for hvem som var ansvarlige for hvilke beslutninger. På denne måten ville ikke beslutninger bli fattet på bekostning av andre. Hetland (1992) viser til det han betegner som ”to-sjefs problematikken”, men mener imidlertid at prosjektleder og linjeleder har komplementære roller. Disse to rollene utfyller hverandre ved at de ivaretar ulike oppgaver – noe som er synlig i det aktuelle prosjektet.

Informant D kunne ikke huske at det forelå noen formelle avklaringer mellom overordnede og prosjektleder om hvem som var ansvarlig for å ta de ulike beslutningene. Informanten viste til den delegerte myndigheten som lå i den enkeltes deltakelse i prosjektgruppen – og beslutningstakingen i denne. Informanten forklarte at samtlige medarbeidere hadde hatt mulighet til å delta når beslutninger skulle fattes, og beskrev hvordan medarbeidere i prosjektgruppen presenterte forslag til prosjektplan for sine respektive sektorer slik at alle kunne komme med innspill eller forslag til endringer før denne var endelig og dermed gikk til behandling i formannskapet. Også informant D understreker den korte tidsrammen for prosjektet.

Det fremgår av intervjuene at viktige beslutninger vært fattet av prosjektleder i samråd med sektorledere og/eller prosjektansvarlig i prosjektperioden. En gjennomgående oppfatning i intervjuene er at man i hovedsak har diskutert seg fram til løsninger før beslutninger ble fattet. Samtlige informanter oppfattet beslutningstakingen som en involverende prosess der alle kunne komme med innspill og forslag. To av informantene mente at det på forhånd forelå noen formelle avklaringer mellom prosjektleder og linjeledere om hvem som var ansvarlig for hvilke beslutninger, mens de andre to ikke kunne erindre at slike formelle avklaringer. Hetland (1992) tar opp prosjektleders rolle og det han betegner som ”to-sjefs” problematikken, men understreker imidlertid at prosjektleder og linjeleder utgjør komplementære roller ved at de ivaretar ulike oppgaver og dermed utfyller hverandre. To-sjefs problematikken ser ikke ut til å ha vært tilfelle for Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune.

Oppsummering *beslutninger*: involverende prosess der alle kunne komme med forslag og synspunkter – men ikke alle disse ble hørte. 2 av 4 informanter mente at det forelå formelle avklaringer mellom prosjektleder og linjeleder. ”To-sjefs problematikken” ikke synlig i forbindelse med beslutninger i det aktuelle prosjektet.

4.2.5 Prosjektorganisering

Det finnes mange ulike måter å organisere et prosjekt på, og de ulike måtene har sine klare fordeler og sine klare ulemper. En må søke etter å finne en balanse mellom prosjektets organisering og prosjektets egenart ved å ta hensyn til to forhold; *prosjektets eksterne organisering* (prosjektets tilknytning til basisorganisasjonen) og *prosjektets interne organisering* (hvem som er involverte i det aktuelle prosjektet og hvordan). Både Jessen (2001) og Kolltveit & Reve (2002) viser til tre måter å organisere prosjektarbeid; i en innebygget prosjektorganisasjon, i en matriseformet prosjektorganisasjon, eller i en selvstendig prosjektorganisasjon.

Prosjekt offentlig servicetorg i Alta kommune har vært organisert som en prosjektorganisasjon bestående av en styringsgruppe, prosjektansvarlig, referansegruppe, prosjektleder og prosjektgruppe. Prosjektets styringsgruppe har bestått av rådmannen, assisterende rådmann og sektorlederne. Disse har hatt ansvaret for overordnede beslutninger, for å fastsette hovedlinjene i prosjektet og gi rammer for prosjektleder. Prosjektansvarlig har vært kommunens assisterende rådmann. Denne har hatt ansvar for overordnet styring i henhold til mål, samt informasjons- og økonomiansvar. *Referansegruppen* har bestått av

personalsjefen og representanter for arbeidstakernes organisasjoner. Gruppen har under prosjektperioden hatt en rådgivende funksjon for prosjektansvarlig. Måten prosjekter organiseres på er avgjørende for måten oppgaver i tilknytning til prosjektet blir løst på, for hvordan autoritet og myndighet fordeles, og dermed også for hvordan prosjektet skal implementeres. Under intervjuene fikk informantene spørsmål som omhandlet prosjektorganiseringen. Disse spørsmålene tok for seg organiseringsmåte, informantenes disponering av tid og arbeid mellom prosjekt og daglig jobb, møtedeltakelse, utfordringer/positive aspekter ved prosjektets organisering.

Samtlige informanter anså tidsperspektivet som en stor utfordring. Informant B svarte; *”Tidsperspektivet, helt klart. For det var så kort tid at det var ikke reelt, syntes jeg. Altså, det var så kort at det var bare sånn ”ja, målet er der, vi skal dit - uansett!”*.

Også en annen informant påpekte det korte tidsaspektet, og mente også at organiseringen ikke hadde vært en helt annen enn den man hadde snakket om i tidligere arbeidsgrupper. Informanten mente derfor at den forankringen prosjektet kunne ha fått i organisasjonen og kanskje hos de som satt i arbeidsgruppen, kanskje ikke var helt tilstede hos alle. Mange hadde følt at dette ble gjort for å kutte stillinger, noe informanten ikke vil karakterisere som et godt utgangspunkt for en så stor omorganisering. Informanten var av en oppfatning at prosjektet skulle brukt lengre tid, at ting kanskje skulle vært mer kjent for organisasjonen forøvrig. Videre sier informanten; *”Vi var en prosjektgruppe og sektorene hadde mulighet til å komme med innspill, ikke sant, vi var bindeledd. Men jeg føler ikke det at det var en lang nok prosess at det skulle bli noe ut av hvis du skjønner. Jeg klarer ikke finne noe kjempepositivt. Å legge frem det som skulle være grunnlaget for å fatte vedtakene, kunne nesten vært gjort uten den prosjektgruppen.”*

Ifølge informant B var det mest positive ved prosjektets organisering at flere fra alle sektorer og forkontor ble gitt muligheten til å delta. Også informant C pekte på deltakelse som det mest positive ved måten prosjektet var organisert på. Informanten forklarte hvordan prosjektet hadde arbeidsgrupper der deltakerne forsøkte å utforme det som skulle eller kunne bli ens egen hverdag. På denne måten utviklet flere eierforhold til prosjektet, noe som igjen medførte motivasjon og en aksept og godkjenning av den forestående endringen. Informanten medgir at enkelte også uttrykte at de syntes det var spennende å få lov å være med på en slik organisasjonsendring.

Informant A var av den oppfatning at prosjektet hadde vært rigget som et prosjekt, og at prosjektet derfor var teoretisk korrekt. Når informanten skulle peke på eventuelle utfordringer, var det helt klart det korte tidsløpet som skilte seg ut. Likevel mente informanten at den korte tiden de hadde til rådighet både kunne ha vært en fordel *og* en ulempe. Fordelen var å komme til en beslutning etter flere år med planlegging som ikke hadde ført til noe konkret.

Samtlige informanter oppgir at de har arbeidet deltid med prosjektet i tillegg til sin faste jobb i basisorganisasjonen, men hvor mye tid den enkelte informant har brukt på prosjektet varierte. ”Du kan si at prosjektet kom jo i tillegg til den jobben vi hadde. Det var jo ikke sånn at vi ble frikjøpt på noen måte – hvertfall ikke i prosjektarbeidet”.

Medarbeiderne i prosjektet har brukt mer tid til oppgaver knyttet til sin daglige jobb i basisorganisasjonen enn til oppgaver knyttet til prosjektet. Deltakelse på møtene varierte også fra medarbeider til medarbeider, og fant sted på bakgrunn av innkalling fra prosjektleder. Under prosjektperioden måtte den enkelte prosjektmedarbeider både forholde seg til sin linjeleder i basisorganisasjonen og til prosjektleder. Informant B mente at dette ikke hadde blitt opplevd som problematisk. Heller ikke de andre informantene hadde oppfattet dette som problematisk. Det fremgår av intervjuene at det forelå formelle avklaringer på forhånd om hvem som skulle delta i prosjektet, og ingen av informantene medgir at de har vært nødt til å foreta noen andre avklaringer med sine linjeledere i forbindelse med prosjektmøter og liknende. I forbindelse med prosjektet var det lite endringer i organisasjonens tidligere hovedstruktur under prosjektperioden. Styringsgruppen bestod av sektorlederne og rådmannen, og for deltakerne i prosjektet var fremdeles plassen i basis det sentrale, både i arbeidsomfang og i tilhørighet.

Oppsummering *prosjektorganisering*: Organisert som prosjektorganisasjon med trekk som i henhold til teori (Jessen 2001, Kolltveit & Reve 2002) både kan tale for en innebygget, matriseformet og selvstendig prosjektorganisasjon. Representanter fra alle kommunens sektorer deltok - medførte en faglig gevinst. I tillegg bidro dette til å motivere prosjektmedarbeiderne. Samtlige medarbeidere har arbeidet deltid med prosjektet.

4.2.6 Mål, delmål og formål

Ifølge Engwall (i Sahlin-Andersson & Söderholm 2006:263) er målet selve kjerneelementet i ethvert projekts eksistens. I litteratur som omhandler prosjektledelse skilles det ofte mellom *mål* og *formål* for et prosjekt. Målet sier noe om hva som skal oppnås, mens formålet sier noe om hvorfor dette ønskes oppnådd (Jessen 2003). Målet med Prosjekt Offentlig Servicetorg var

å etablere et servicetorg i kommunen. Ifølge *Servicetorg i Alta Rådhus – Rapport fra Arbeidsgruppen (29.03.2000)* var formålet med prosjektet og etableringen at ”*servicetorget skal høyne Alta kommunes servicenivå og bidra til å utnytte kommunens ressurser mer effektivt*” (s.5). Under intervjuene ble informantene stilt spørsmål omkring prosjektets mål, delmål og formål. Spørsmålene omhandlet informantenes forståelse av prosjektets mål, delmål og formål, grad av fleksibilitet i disse, og hvorvidt mål eller delmål ble endret underveis. Mål, delmål og formål kan påvirke implementeringen av prosjektleveransen ettersom disse følgelig er punkter for ferdigstillelse av ulike deler i prosjektet.

To av informantene beskrev et svært strukturert og målrettet arbeid for å overholde tidsfrister og nå prosjektmålet. Informant A kunne ikke huske at det var satt delmål eller milepæler, men viste til datoer for når prosjektet skulle være avsluttet, når daglig leder skulle være tilsatt, når fagansvarlige skulle være på plass, når medarbeiderne skulle være avklart. Informant D på sin side mente at prosjektets mål, delmål og formål *ikke* hadde vært av fastsatt eller klar karakter.

Tre av fire informanter mente at formålet med prosjektet hadde vært klart definert, og at dette formålet var noe alle involverte var klar over. Informant C pekte på at det skulle bli bedre for kundene, og at det var en mer moderne organisering som var blitt gjort mange andre plasser med hell. Likevel mente informanten at det nok var økonomisk motivert. En av informantene mente at formålet med prosjektet kanskje ikke hadde vært godt nok kjent for prosjektmedarbeiderne, eller at det hadde eksistert ulike oppfatninger omkring hva formålet var. Informanten viste til arbeidet som tidligere var gjort for å forsøke å etablere et servicetorg. I dette arbeidet og i disse prosjektene hadde formål og mål vært klart og fastsatt. ”*Når du selv sitter i prosjektet og blir litt sånn overasket over at plutselig skulle organiseringen være slik, ikke bare slik, men skulle omfatte alle forkontorene. Så føler jeg jo at forarbeidet ikke var godt nok gjort. Og at vi i prosjektet ikke var godt nok kjent med hva som var formålet, og derfor kom det litt uheldig ut i forhold til at man da tenker at formålet var å spare stillinger. Og det er det som dessverre er blitt sagt, i allefall den første tiden etterpå*”.

Samtlige informanter medgir at de som prosjektmedarbeidere hadde anledning til å komme med sitt syn på formålet og målet, eller ambisjonene med dette. Tre av informantene var likevel av den oppfatning at mål, formål og delmål var nokså rigide og følgelig ikke fleksible. Den fjerde informanten var av en annen oppfatning omkring prosjektets mål og formål, og

mente at disse *ikke* hadde vært klare og fastsatte. Spesielt mente informanten at formålet med prosjektet ikke hadde vært klart nok definert for alle involverte. Ifølge Andersen (2005) er defineringen og stadfestelsen av prosjektets mål og formål selve kjernen i arbeidet med å etablere et prosjekt. Disse gir svar på hva prosjektet konkret skal oppnå og hvorfor prosjektet skal oppnå dette, og er derfor svært viktige både for medarbeidernes *forståelse* – men også for prosjektets *oppnåelse*.

Oppsummering *mål, delmål og formål*: Uklare eller ikke-definerte delmål/milepæler. 3 av 4 informanter betegner formålet som klart definert, mens 1 mente at formålet ikke var godt nok kjent for alle. Åpent for synspunkter på mål og formål. Målet var etableringen av servicetorget. Formålet var å høyne Alta kommunes servicenivå og bidra til å utnytte kommunens ressurser mer effektivt.

4.2.7 Prosjektavslutning

Per definisjon skal prosjekter avsluttes. Under avslutningsfasen av et prosjekt er det tre hovedtema som gjør seg gjeldende: *avslutning*, *videreføring* og *evaluering* av prosjektet (Nylehn 2002:183). Avslutningsfasen av et prosjekt er for det første *svært viktig*, og for det andre antakelig den *mest neglisjerte* delen av prosjektet. Dette kan både skyldes at denne fasen ikke er særlig godt forstått, på grunn av dens kompleksitet. Samtidig kan det skyldes at det i praksis går litt på stumpene løs etter hvert som prosjektet nærmer seg en fullførelse (Nylehn 2002:183). Ettersom avslutningsfasen i stor grad omhandler eksterne forhold, flyter ofte grensen til omgivelsene litt ut. Prosjekter gjennomføres med sikte på å avslutte med en leveranse som skal komme til nytte i basisorganisasjonen, som jo også inngår i prosjektets omgivelser. Ifølge *Rapport fra arbeidsgruppen for sentrale fellestjenester* (06.11.2002) ville prosjektet med å etablere et kommunalt servicesenter ta noe tid, men arbeidsgruppa var likevel av den oppfatning at servicesenteret ville kunne være i drift fra september 2003. Ifølge den samme rapporten var dato for oppstart satt til 01.09.2003.

Ettersom prosjektets avslutningsfase ofte vil være av avgjørende karakter for implementeringen, fikk informantene spørsmål som omhandlet prosjektets avslutning. Disse omhandlet hvorvidt informanten oppfattet prosjektets avslutningspunkt som klart definert, informantens syn på prosjektets avslutning, og hvorvidt det hersket enighet eller uenighet omkring konklusjonene som ble forelagt formannskapet.

Informant A beskriver prosjektets avslutningspunkt som klart definert. Ifølge informanten var prosjektets avslutningspunkt oppstarten for servicesenteret. Selv om informanten oppfattet avslutningen på prosjektet som en naturlig avslutning på en utført oppgave – etableringen av servicesenteret, så var det svært mye som gjensto også etter at servicesenteret var etablert. Når prosjektet ble avsluttet og servicesenteret skulle implementeres var det svært mange tiltak og ting som skulle gjennomføres, noe medarbeiderne faktisk jobbet med i to-tre år etter etableringen. Informanten mente at det fortsatt ble jobbet med enkelte av punktene, men at de etter flere år hadde sett seg nødt til å si seg ferdige med andre punkter. *”Og ting går seg jo til, det er jo stadig endringer. Den største endringen for servicesenteret er jo at vi har blitt så offensive på nett. Det lå ikke så tydelig i prosjektet at vi skulle komme så langt”*.¹⁸

Informanten medgir at det både hersket uenighet og enighet omkring forslag og konklusjoner som ble forelagt formannskapet. Informant B var av den oppfatning at ikke alle var enige, og at det var flere som var uenige. Informanten peker på usikkerheten rundt om man ville få jobb eller ikke, eller hvor man ville bli plassert, og at det nok hadde vært en god del usikkerhet rundt om i korridorene blant de som var berørte av dette. Videre sier informanten at de som hadde vært ansatt kortest var svært usikre, og at dette var en vanskelig situasjon for mange. For det første kunne disse i verste fall risikere å stå uten jobb, og for det andre kunne de bli vilkårlig plasserte.

Prosjekt Offentlig Servicetorg ble regnet som avsluttet ved oppstarten av servicetorget. Selv om prosjektet da var avsluttet, var det svært mye som fortsatt gjensto. Ifølge Røvik (2005:146) hevdes det ofte i konseptlitteraturen at moderne organisasjonskonsepter relativt raskt og uproblematisk kan ”installeres” i de fleste organisasjoner. Dette er helt i tråd med en instrumentell redskapstankegang. Samtlige informanter medgir at prosjektet ble avsluttet med en påvisning om hva som måtte gjøres videre, men det er ulike oppfatninger omkring hva denne påvisningen inneholdt. Ikke alle informantene opplevde at det hersket uenighet omkring forslagene eller konklusjoner som ble forelagt formannskapet.

Oppsummering *prosjektavslutning*: Avslutningspunktet klart definert. Avslutning av prosjektet ved oppstart av servicesenteret. Prosjektet ble avsluttet – men arbeidet var langt fra fullført. Uenighet omkring forslag og konklusjoner forelagt formannskapet. Usikkerhet omkring ansettelse. Avsluttet med påvisning til videre arbeid.

¹⁸ Alta kommunes hjemmeside ligger på topp i nasjonale kvalitets målinger og fikk i 2009 seks stjerner av norge.no. (<http://www.alta.kommune.no/servicesenteret.74837.no.html>)

4.2.8 Prosjektimplementering

Ifølge en intern evalueringsrapport (*Servicesenteret – Videreutvikling av senteret*, 31.05.2005) var de fleste ansatte mer positive til servicesenteret da enn mange var før implementering. Ifølge den samme rapporten viser tilbakemeldinger fra organisasjonen at de fleste målsetningene om å redusere kundepresset på saksbehandlerne i stor grad er oppnådd. I tillegg er det en oppfatning om at servicesenteret har bidratt til å øke fokuset internt i organisasjonen på service og tilrettelegging for brukerne.

For å undersøke hvilke oppfatninger informantene hadde omkring implementeringen av prosjektet og de endringene prosjektet hadde medført i organisasjonen, stilte jeg spørsmål som omhandlet implementeringen av servicetorget, forhold som har hatt innvirkning på implementeringen av prosjektet, oppfatninger av implementeringen, og hvorvidt informanten opplevde at det oppstod motstand mot endringene som prosjektet ville medføre.

På spørsmål som dreide seg om *implementeringen* av prosjektkonseptet ga informantene i stor grad svar som dreide seg om *resultater* og *etablering*. Informant A beskriver implementeringen og etableringen av servicetorget som en lang prosess. Fra prosjektet ble regnet som ferdig – altså ved implementering og oppstart av servicetorget – til å fungere som planlagt, har tatt rundt fem år. Informanten mener resultatet er svært positivt; ”*Servicetorget, eller ikke bare servicetorget men serviceSENTERET, det er hjertet til Alta kommune! Hvis hjertet slutter å slå så stopper kommunen! Det er så viktig, det er det viktigste vi har*”.

Informanten anser de enkelte sektorenes ressurstap som den aller største utfordringen og den faktoren som medførte mest problemer for implementeringen av prosjektkonseptet ”servicesenteret”. Informanten mener samtidig at faktoren som har hatt positiv innvirkning på implementeringen er en samlet ledergruppe som har stått sammen for å lykkes med prosjektet – til tross for motstand fra sektorene. I tillegg fremhever informanten at implementeringen og resultatet av prosjektet også ble påvirket av prosjektmedarbeiderne med sine ulike kompetanser og personligheter.

Informant B har en annen oppfatning av hvilke forhold som kan ha medført problemer for implementeringen av servicesenteret, og påpeker at prosjektets ledelse kanskje ikke har hatt forståelse for hvor mye arbeid et arbeid faktisk var og hvor kompleks arbeidsoppgavene var. Også her blir prosjektets korte tidsaspekt trukket fram som et av forholdene som kan ha medført problemer for implementeringen. Informanten beskriver implementeringsfasen som

hektisk og til tider uoversiktlig. I tillegg skulle medarbeiderne drifte sin daglige jobb. I likhet med informant A peker informanten på den faglige gevinsten av å få jobbe sammen i team der medarbeiderne utfyller hverandre som et forhold som kan ha virket positivt på implementeringen av prosjektet. Informanten mente at resultatet av implementeringen og de målene som var satt på forhånd ikke samsvarte på alle punkter, og framhever den planlagte rulleringen av arbeidsoppgaver som et av punktene. Informanten opplever heller ikke servicesenteret som en *enhet*, og mener at samhørigheten ikke har vært god nok. Intensjonen var en rulling av medarbeidere, slik at alle i praksis skulle kunne utføre alle slags arbeidsoppgaver i tilknytning til servicesenteret. Dette har de, ifølge informanten, ikke lyktes med.

En tredje informant mener uklarheter i ansvarsfordelingen kan ha medført problemer for implementeringen av prosjektkonseptet, og mener muntlige overenskomster med hell kunne vært erstattet av skriftlige avtaler. Dette er i tråd med evalueringsrapporten, som peker på det samme. Informanten mener at resultatene av implementeringen svarer til målene satt på forhånd, spesielt overfor brukerne av de kommunale tjenestene. Likevel er informanten usikker på om resultatene svarer til de økonomiske målene.

Informant D beskriver etableringsprosessen som ”en lang vei å gå”. I motsetning til de andre mener informanten at den største utfordringen har vært å skape et godt arbeidsmiljø. Informanten peker på rekrutteringsprosessen der slett ikke alle fikk innfridd sine ønsker eller forventninger, noe som igjen skapte frustrasjon. I tillegg kom mennesker fra ulike deler av organisasjonen, ulike miljø og kulturer, og skulle nå gjøre ting på andre måter enn de var vant til. Dette var, som nevnt tidligere, grunnlaget for en arbeidsmiljøundersøkelse i 2005, i regi av bedriftshelsetjenesten i Alta. Et forhold som har medført at implementeringen har forløpt greit er, ifølge informanten, flinke medarbeidere med pågangsmot som har stått samlet for å nå målet – selv om det har vært både tids- og energikrevende. Informanten mener målene som var satt på forhånd og resultatene av implementeringen av prosjektet er i samsvar med hverandre, selv om det i dag – nesten 7 år etter – fortsatt gjenstår en del arbeid.

Oppsummering *implementering/endringer/resultater*: Den fullstendige implementeringen av prosjektkonseptet i Alta kommune tyder på å ha dratt ut i tid. Selv om konseptet – i form av *fysisk etablering* av servicesenteret – ble regnet som implementert ved oppstart av servicesenteret, gjenstår det fortsatt arbeid vedrørende enkelte elementer av konseptet. Sektorenes motstand kan være en mulig årsak til dette.

Implementeringen av prosjektkonseptet vil drøftes – og gjennomgås ytterligere - i avhandlingens analysekapittel.

4.2.9 Oppsummering

Nedenfor presenteres en oppsummering av funnene i Alta kommune og Prosjekt Offentlig Servicetorg:

Alta kommune

- *Organisering: Organisert som prosjektorganisasjon med trekk som kan både kan tale for en innebygget, matriseformet og selvstendig prosjektorganisasjon. Representanter fra alle kommunens sektorer deltok -medførte en faglig gevinst. I tillegg bidro dette til å motivere prosjektmedarbeiderne. Samtlige medarbeidere har arbeidet deltid med prosjektet.*
- *Planlegging: Utfordringer drøftet til en viss grad – kunne vært grundigere. Involverende planleggingsprosess – virket motiverende på medarbeiderne. Prosjektplan fastsatt og uten rom for fleksibilitet. Prosjektplan ikke godt kjent for alle prosjektmedarbeiderne. God informasjonsflyt i planleggingsfasen.*
- *Sosiale forhold: Ulike mennesker fra ulike organisasjonskulturer - klar utfordring. Gjennomgående oppfatning av arbeidsmiljøet blant prosjektmedarbeiderne som relativt godt. Stor avstand mellom prosjektledelse og prosjektmedarbeidere – kan ha virket negativt inn på arbeidsmiljøet.*
- *Ledelse: Ledelsen oppfattet som for styrt – mer ansvar kunne vært delegert til de enkelte medarbeiderne. Svært målbevisst og fokusert på å overholde tidsfrister. Top-down ledelse. Stor avstand mellom "de der oppe, og vi her nede". Ulik forståelse av lederrollen – ulik oppfatning av hvem som hadde denne rollen.*
- *Beslutninger: Involverende prosess der alle kunne komme med forslag og synspunkter – men ikke alle disse ble hørte. 2 av 4 informanter mente at det forelå formelle avklaringer mellom prosjektleder og linjeleder. "To-sjefs-problematikken" ikke synlig i forbindelse med beslutninger.*
- *Mål og formål: Uklare eller ikke-definerte delmål/milepæler. 3 av 4 informanter betegner formålet som klart definert, mens 1 mente at formålet ikke var godt nok kjent for alle. Åpent for synspunkter på mål og formål. Målet var etableringen av servicetorget. Formålet var å høyne Alta kommunes servicenivå og bidra til å utnytte kommunens ressurser mer effektivt.*
- *Avslutning: Avslutningspunktet klart definert. Avslutning av prosjektet ved oppstart av servicesenteret. Prosjektet ble avsluttet – men arbeidet var langt fra fullført. Uenighet omkring forslag og konklusjoner forlagt formannskapet. Usikkerhet omkring ansettelse. Avsluttet med påvisning til videre arbeid.*
- *Implementering/endringer/resultater: Ikke samsvar mellom mål og resultater på alle punkter. Motstand mot endringene. Den fullstendige implementeringen av prosjektkonseptet i Alta kommune tyder på å ha dratt ut i tid. Selv om konseptet – i form av fysisk etablering av servicesenteret – ble regnet som implementert ved oppstart av servicesenteret, gjenstår det fortsatt arbeid vedrørende enkelte elementer av konseptet.*

4.3 Kontrollkommuner

For å undersøke hvorvidt funnene fra prosjektet i Alta kommune er enestående for denne kommunen og dette prosjektet – eller om liknende funn kan finnes i flere kommuner som har gjennomført prosjekt i forbindelse med etableringen av et servicetorg, har jeg valgt å stille noen kontrollspørsmål til henholdsvis Tromsø kommune og Nordreisa kommune. Kontrollspørsmålene er utarbeidet på bakgrunn av intervjuguiden benyttet i Alta kommune, samt på bakgrunn av de mest sentrale funnene gjort der. Ved å inkludere flere kommuner i min studie, kan jeg være sikrere i min vurdering av overførbarheten i mine funn.

”Når vi skal søke etter forklaringer, bør vi prøve å finne frem til dem som er av en slik natur at de gjelder for flere hendelser. Prøv alltid å se etter forklaringer som er like for hendelser som gjentar seg, ikke engangsforeteelser” (Johannessen & Olaisen 2006:95).

4.3.1 Tromsø kommune

Tromsø kommune iverksatte *Prosjekt 2001* med mål om å bringe balanse i kommuneøkonomien innen 2001. Mot slutten av denne prosjektperioden ble et nytt prosjekt, *Prosjekt administrativ omstilling*, igangsatt. Dette siste prosjektet hadde som formål å utvikle Tromsø til en kommune med sterkere fokus på brukere og innbyggere, en kommune med rasjonell og effektiv drift, en kommune med stor omstillingsdyktighet og en lærende og fleksibel organisasjon, en kommune oppfattet som en stor attraktivitet som arbeidsgiver, og en kommune med motiverte og myndiggjorte medarbeidere og ledere. På bakgrunn av tidligere utredninger vedtok Tromsø kommunestyre i april 2001 prinsippene for en ny administrativ organisasjons- og styringsmodell. De vedtatte prinsippene innebar en omorganisering der kommunen gikk fra en hierarkisk og byråkratisk organisasjonsmodell til en organisasjonsmodell med to ansvarsnivå, nemlig rådmannen og resultatenheter. Ett av elementene i kommunens nye organisasjonsmodell var etableringen av et servicetorg som egen resultatenheter. Åpningsdatoen 02.01.2002 var satt som en absolutt frist for prosjektet.

Ifølge informant E ble rammeplanen for prosjektet utarbeidet av styringsgruppen. Strukturen for informasjonsflyt og rapporteringsrutiner ble utarbeidet av prosjektlederen tidlig i prosjektfasen. Det samme gjaldt plan for aktivitetene i prosjektet. Planleggingen omfattet med andre ord ikke samtlige prosjektmedarbeidere. Informanten medgir at prosjektplanen inneholdt en aktivitetsbeskrivelse, konkrete milepæler, samt ansvarskart. Til tross for at prosjektplanen inneholdt konkrete milepæler viste denne planen seg ikke å være tilstrekkelig

godt gjennomarbeidet ettersom det på enkelte aktiviteter oppsto tidsforsyvninger allerede tidlig i prosjektfasen. Informanten var likevel av den oppfatning at tidsforsyvningen ikke hadde hatt påvirkning på prosjektets sluttresultat, ettersom milepælplanen var ”slakk”. Også flere av aktivitetene hadde avvik underveis i forhold til milepælplanen og detaljplanene. De aktuelle avvikene ble avdekket gjennom rutinemessige rapporteringer. Informanten beskriver planleggingen av prosjektet som utilstrekkelig på enkelte områder, mener at den avsatte tidsrammen var så stram at en måtte komme fort i gang med prosjektaktivitetene. På aktiviteten ”fysisk etablering” førte dette til dårlig planlegging og budsjettstyring som i sin tur resulterte i kraftige overskridelser. På de fleste andre områdene var planleggingen tilstrekkelig i omfang og detaljnivå. Rapporteringsrutinene fungerte etter hensikten og fanget opp avvik. Slakk i aktivitetsplanene kunne i noen tilfeller fange opp milepælsavvik. Beslutninger underveis skjedde etter nødvendig tempo og i samsvar med roller og ansvarskart. Ifølge informanten var ansvarskartet tilstrekkelig utarbeidet til å angi roller og personers/instansers grad av involvering i disse rollene.

”I prosjektperioden utfordret prosessen etablerte kulturer, tankesett og rutiner og virket provoserende på deler av kommuneorganisasjonen. Etableringen skjedde parallelt med administrativ omstilling som gikk i ulikt tempo i ulike deler av organisasjonen. Noen få resultatenheter var allerede på plass ved prosjektstart og ville ha ro og konsentrasjon for å finne sin nye form. I andre deler av organisasjonen hadde ny oppgavefordeling ført til stor usikkerhet blant ansatte. Noen hadde mistet ”sine” oppgaver og andre hadde blitt ”overtallig”. Servicetorget ble sannsynligvis i en viss utstrekning en materialisering av denne usikkerheten og i noen grad betraktet som en trussel mot etablerte ”revir”. Ulike oppfatninger og forventninger til Servicetorget i kommuneorganisasjonen skapte kreative diskusjoner, men en enhetlig oppfatning av Servicetorgets funksjon ble ikke oppnådd i prosjektfasen”. (Etablering av offentlig servicetorg i Tromsø kommune, Sluttrapport for delprosjektgruppen, september 2002).

Informanten beskriver prosjektkulturen og de sosiale forholdene som gjennomgående god. Det hersket enighet og forståelse omkring bruken av prosjekt som arbeidsmåte for å etablere en ny enhet i organisasjonen. Ifølge informanten var prosjektet preget av betydelig entusiasme og høyt arbeidstempo blant de involverte. Informanten pekte på tre utfordringer som gjorde seg gjeldende i prosjektfasen. Den første – og kanskje største – utfordringen var møtet med en sterkt segmentert forvaltningskultur der man i omgang med lover og regelverk naturlig nok streber etter ufeilbarlighet. Selv om dette kan betraktes som gode kvaliteter ved offentlig

forvaltning, kan de samme kvalitetene også bidra til å snevre inn perspektivet rundt ens egen fortreffelighet til fordel for et innbyggerperspektiv. En av de største utfordringene lå nettopp i forsøket på å dreie dette perspektivet. Dette resulterte i at enkelte stilte seg totalt avvisende til prosjektet, andre overbærende, noen entusiastisk, og andre igjen ble provosert. Den andre utfordringen lå i å skape en felles forståelse og tolkning av begrepet og konseptet servicetorg – i hele organisasjonen. Den tredje utfordringen lå i det fysiske aspektet ved etableringen av servicetorg. Målet var å skape et inntrykk som samsvarte med kvaliteten på tjenestene som skulle tilbys. Informanten anser prosjektet for å ha lyktes godt på dette punktet ettersom det blant de involverte hersket entusiasme og samarbeidsvilje.

4.3.2 Oppsummering Tromsø kommune

Organisering: Organisert som prosjekt da oppgaven var lite egnet for å løses innenfor basisorganisasjonen. Bred enighet omkring bruk av prosjekt for å løse oppgaven. Organiseringen medførte tverrfaglighet og bred involvering.

Planlegging: Prosjektplan og planlegging utført av styringsgruppen. "Dårlig" planlegging pga dårlig tid. Involverte ikke alle medarbeidere.

Beslutninger: Fattet etter behov og i samsvar med roller og ansvarskart

Sosiale forhold: Gjennomgående gode forhold. Sterkt preget av sammensetning av ulike organisasjonskulturer, tankesett og etablerte rutiner. Usikkerhet blant ansatte ifht rekruttering. Entusiastisme og høyt arbeidstempo.

Mål og formål: Egne mål utarbeidet for hver hovedaktivitet i prosjektet. Klare mål og formål.

Ledelse: Heltidsansatt leder. Leder (og medarbeidere) måtte forholde seg til flere ledere samtidig - ikke opplevd som problematisk. Lederstil bar preg av delegering og ansvar. Utfordringer for lederen knyttet til forhold mellom kapasitet og aktiviteter innenfor en kort tidsramme.

Avslutning: Prosjekt avsluttet ved åpningen av servicetorget. Overholdt tidsfrist, men resulterte i en midlertidig etablering. Prosjekt avsluttet, men mye gjensto.

Prosjektimplementering: Prosjekt fant sted samtidig som en stor omorganisering av hele kommunen som organisasjon - dermed vanskelig å si hva som var direkte følger av prosjektet og hva som var resultat av organisasjonsendringene. Implementering i henhold til plan, med

tekniske, organisatoriske og menneskelige ressurser på plass fra og med første dag. De ulike servicetorg-basene i ulike distrikter ble ikke implementert som planlagt.

Ytterligere presentasjon og drøfting av implementeringen vil bli gjennomgått i avhandlingens analysekapittel.

4.3.3 Nordreisa kommune

Nordreisa kommune etablerte sitt kommunale servicesenter i 1996. Fra 1. april 2007 endret servicekontoret navn til servicetorget. Kommunen viste til at servicetorg var et vel definert og godt innarbeidet navn i norsk forvaltning. Nordreisa kommune gikk bort fra navnet "servicekontor" til "servicetorg" som var et moderne navn tilpasset framtiden, bl.a til den elektroniske verden.¹⁹ Ifølge kommunens egne nettsider er servicetorget etatenes veiviser til innbyggerne og en bidragsyter til at offentlige tjenester blir lettere tilgjengelig for alle. Servicetorget består av kundetorg, politisk sekretariat inkl. valgadministrasjon, sekretariat for ansettelsessaker, sentralarkiv og postmottak, samt informasjonspunkt og saksbehandling. Informasjon til og fra hele organisasjonen går igjennom Servicetorget, som også jobber mot kommunens hjemmeside på internett.

Ifølge informant F var de ansatte i Nordreisa kommune delvis involverte i planleggingen av prosjektet som skulle føre til etableringen av servicetorget. I planleggingen ble eventuelle utfordringer kun drøftet i form av lokaliteter. Man så *mulighetene* framfor *utfordringene*. På spørsmål som omhandlet de sosiale forholdene mellom prosjektets medarbeidere, svarer informanten at det fungerte greit. Forholdet mellom prosjektets medarbeidere og prosjektets ledelse blir beskrevet som til dels konfliktfylt. Ledelsen ble oppfattet som lite aktiv i prosjektarbeidet, og planlegging ble gjerne overlatt til de kommende medarbeiderne. Informanten medgir at det var tilløp til konflikter i prosjektperioden. Prosjektmedarbeiderne hadde til en viss grad mulighet til å delta når beslutninger skulle fattes, men mange følte at beslutningene i stor grad var tatt i forkant av prosjektet. Informanten anser den største utfordringen ved prosjektets organisering for å være oppfatningen om at prosjektet ikke bar preg av å være nettopp et prosjekt. Omorganiseringen var vedtatt på forhånd, medarbeidere var plukket ut, men fikk likevel være med i planleggingen. Informanten understreker at det er 14 år siden prosjektet var gjennomført, og at dette naturlig nok virker inn på hukommelsen. Mål og delmål ble til en viss grad oppfattet som klare og fastsatte. Prosjektets avslutningspunkt var delvis definert, og informanten viste til at det hadde ble anslått et ca-

¹⁹ <http://www.nordreisa.kommune.no/fra-kontor-til-torg.4606006-113700.html>

tidspunkt for når man skulle prøve å være ferdige. Informanten mente likevel at prosjektets avslutning i svært liten grad kom som en naturlig avslutning på en utført oppgave, og viste til at mye var uavklart og dermed gjensto da implementeringen fant sted.

Som forventet har implementeringen av servicetorget i Nordreisa kommune ikke vært helt uproblematisk, og informanten beskriver etableringen som en kontinuerlig prosess; ”*Når er man etablert, egentlig? Er jo en prosess hele tiden*”.

På spørsmål om hvilke forhold som har medført problemer for etableringen av servicetorget svarer informanten at disse var dårlige lokaler og dårlige utstyr. Det skulle ikke koste noe å etablere servicesenteret i Nordreisa kommune. Et annet problem var, ifølge informanten, at medarbeidere ble beordret, ikke spurt. Leder for prosjektet ble utpekt, og dette skapte uro. Fremhever også en til tider dårlig kjemi mellom medarbeidere samt en usynlig ledelse som forhold som medførte problemer. Likevel har ansvarsfølelsen hos medarbeidere, pågangsmot og ikke minst fornøyde brukere medvirket til at etableringen har gått greit.

Informanten opplever ikke at målene som var satt for prosjektet på forhånd og de resultater implementeringen av prosjektet har fått står i samsvar, og begrunner dette med at oppgaver som var tenkt lagt til torget, bleknet fordi alle måtte ha med seg mange arbeidsoppgaver fra egne kontor, og dette sto i veien for videreutvikling. Informanten peker også på dårlig utstyr, både på dataside og møbelmessig. Meningen om at ”alle skal kunne svare på alt” ble etter informantens oppfatning overhodet ikke innfridd, ettersom man rakk aldri å ”skolere” hverandre. Det hersket også uenighet blant ansatte i tillegg til fravær av interesse fra toppledelse. Men; publikum og politikere var fornøyd. Dette hadde vært et mål i seg selv.

Informanten medgir at det oppstod intern motstand mot endringene som implementeringen av prosjektkonseptet ville medføre. Bakgrunnen for dette var at de ulike avdelingene måtte avgi ressurser. Internt følte mange at de ikke fikk den servicen de var forspeilet.

Informanten avslutter med å fortelle at det i prosessen og internt kom for utydelig fram hva som var meningen og målet med etableringen av servicekontor²⁰. Ansatte var stort sett skeptiske, og følte nok at alt var tredd litt over hodet på dem. Det var i en stor omorganiseringsprosess dette kontoret ble etablert, samtidig som det skjedde andre store endringer i organisasjonen. Informanten beskriver den første tiden etter implementering som vanskelig, og avslutter med; ”*Det verste var, etter min mening, at medarbeidere ble beordret*

²⁰ Senere servicetorg

til kontoret, ingen ble spurt, man overså kanskje noen som gjerne ville dit, i verste fall. For alle ville ikke dit, og da ble det selvfølgelig et arbeidsmiljø i forhold til det. Og som sagt, usynlig ledelse. Leder for kontoret ble headhuntet, dette skapte mye støy, og leder hadde det ikke greit. Fortsatt usynlig topp- ledelse, "dere må ordne opp sjøl".

4.3.4 Oppsummering Nordreisa kommune

Organisering: Organisert som prosjekt - men bar ikke preg av å være et prosjekt (generell oppfatning). Omorganisering vedtatt, medarbeidere plukket ut. Prosjektet fant sted samtidig som en stor omorganisering i kommuneorganisasjonen.

Planlegging: Delvis involverte medarbeidere. utfordringer drøftet i planleggingsfasen - men kun i form av lokaliteter. Man så muligheter framfor utfordringer. Ledelse lite aktiv i planleggingen - overlatt til medarbeidere. Ikke klar prosjektplan.

Beslutninger: Medarbeidere kunne til en viss grad delta - beslutninger var i stor grad fattet *før* prosjektet startet.

Sosiale forhold: Til tider dårlig kjemi mellom prosjektmedarbeidere. Tilløp til konflikter. Fungerte likevel noenlunde greit.

Mål og formål: Delvis klare mål. Kom for utydelig fram hva som var meningen og formålet med prosjektet.

Ledelse: Lite synlig, lite aktiv. Leder utpekt - skapte stor uto internt. Toppledelsen oppfattet som uinteressert - "*Dere må ordne opp sjøl*". Konflikter mellom prosjektmedarbeidere og prosjektleder.

Avslutning: I svært liten grad oppfattet som en naturlig avslutning på en utført oppgave. Mye uavklart, og mye gjensto. Avslutningspunkt delvis definert ved ca. tidspunkt for ferdigstillelse av prosjektet.

Prosjektimplementering: Stor motstand mot endringene prosjektet ville medføre - avdelingene måtte avgi ressurser. Ikke samsvar mellom mål og resultater. Vanskelig prosess - både før, under og etter implementering. Konseptet implementert i form av fysisk etablering av servicesenter – men svært mange elementer ved konseptet ble ikke implementert til tross for at man ga uttrykk for fullstendig implementering.

Ytterligere presentasjon og analyse av implementeringen vil bli gjennomgått i avhandlingens analysekapittel.

4.3.5 Oppsummering

Nedenfor presenteres en oppsummering av funnene gjort i henholdsvis Tromsø kommune og Nordreisa kommune og prosjektene med innføring av offentlige servicetorg i disse;

I neste kapittel vil avhandlingens empiri analyseres nærmere. Analysen gjøres med utgangspunkt i de teoretiske forventninger og antakelser om funn som er utledet i kapittel 2.

Tromsø kommune	Nordreisa kommune
<ul style="list-style-type: none">• <i>Organisering: Organisert som prosjekt da oppgaven var lite egnet for å løses innenfor basisorganisasjonen. Trekk som taler for organisering i matriseorganisasjon. Bred enighet omkring bruk av prosjekt for å løse oppgaven. Organiseringen medførte tverrfaglighet og bred involvering.</i>• <i>Planlegging: Prosjektplan og planlegging utført av styringsgruppen. "Dårlig" planlegging pga dårlig tid. Involverte ikke alle medarbeidere.</i>• <i>Beslutninger: Fattet etter behov og i samsvar med roller og ansvarskart</i>• <i>Sosiale forhold: Gjennomgående gode forhold. Sterkt preget av sammensetning av ulike organisasjonskulturer, tankesett og etablerte rutiner. Usikkerhet blant ansatte ifht rekruttering. Entusiastisme og høyt arbeidstempo.</i>• <i>Mål og formål: Egne mål utarbeidet for hver hovedaktivitet i prosjektet. Klare mål og formål.</i>• <i>Ledelse: Heltidsansatt leder. Leder (og medarbeidere) måtte forholde seg til flere ledere samtidig - ikke opplevd som problematisk. Lederstil bar preg av delegering og ansvar. utfordringer for lederen knyttet til forhold mellom kapasitet</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Organisering: Organisert som prosjekt - men bar ikke preg av å være et prosjekt (generell oppfatning). Omorganisering vedtatt, medarbeidere plukket ut. Prosjektet fant sted samtidig som en stor omorganisering i kommuneorganisasjonen.</i>• <i>Planlegging: Delvis involverte medarbeidere. utfordringer drøftet i planleggingsfasen - men kun i form av lokaliteter. Man så muligheter framfor utfordringer. Ledelse lite aktiv i planleggingen - overlatt til medarbeidere. Ikke klar prosjektplan.</i>• <i>Beslutninger: Medarbeidere kunne til en viss grad delta - beslutninger var i stor grad fattet før prosjektet startet.</i>• <i>Sosiale forhold: Til tider dårlig kjemi mellom prosjektmedarbeidere. Tilløp til konflikter. Fungerte likevel nogenlunde greit.</i>• <i>Mål og formål: Delvis klare mål. Kom for utydlig fram hva som var meningen og formålet med prosjektet.</i>• <i>Ledelse: Lite synlig, lite aktiv. Leder utpekt - skapte stor uto internt. Toppledelsen oppfattet som uinteressert - "Dere må ordne opp sjøl". Konflikter mellom prosjektmedarbeidere og prosjektleder.</i>• <i>Avslutning: I svært liten grad oppfattet som en naturlig avslutning på en utført oppgave.</i>

<p><i>og aktiviteter innenfor en kort tidsramme.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Avslutning: Prosjekt avsluttet ved åpningen av servicetorget. Overholdt tidsfrist, men resulterte i en midlertidig etablering. Prosjekt avsluttet, men mye gjensto. Prosjekt fant sted samtidig som en stor omorganisering av hele kommunen som organisasjon - dermed vanskelig å si hva som var direkte følger av prosjektet og hva som var resultat av organisasjonsendringene.</i> • <i>Prosjektimplementering: Prosjekt fant sted samtidig som en stor omorganisering av hele kommunen som organisasjon - dermed vanskelig å si hva som var direkte følger av prosjektet og hva som var resultat av organisasjonsendringene. Implementering i henhold til plan, med tekniske, organisatoriske og menneskelige ressurser på plass fra og med første dag. De ulike servicetorg-basene i ulike distrikter ble ikke implementert som planlagt.</i> 	<p><i>Mye uavklart, og mye gjensto. Avslutningspunkt delvis definert ved ca. tidspunkt for ferdigstillelse av prosjektet.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Prosjektimplementering: Stor motstand mot endringene prosjektet ville medføre - avdelingene måtte avgi ressurser. Ikke samsvar mellom mål og resultater. Vanskelig prosess - både før, under og etter implementering. Implementert - men ikke implementert.</i>
---	--

Kapittel 5 - Analyse

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg diskutere og analysere data fremkommet gjennom intervju og dokumenter i lys av avhandlingens teoretiske grunnlag. Utgangspunktet kommer til å være en analyse av hver enkelt hypotese utledet av teorien presentert i denne avhandlingens andre kapittel. Jeg vil først foreta en analyse av implementeringen, for så å undersøke hvorvidt det er sammenheng mellom implementeringen og de enkelte prosjektprosessene. Dette vil gjøres med bakgrunn i mine funn fra Alta, Tromsø og Nordreisa kommune.

Jeg ønsker igjen å påpeke at de ulike teoretiske tilnærmingene i dette tilfellet ikke er å betrakte som konkurrerende i sin forklaringskraft – men snarere som komplementære. Ved å benytte tre teoretiske tilnærminger er jeg i stand til å belyse implementeringsfasen på ulike måter, og slikt sett være i stand til å gi en bedre forståelse av mulige påvirkningsfaktorer i en implementeringsprosess.

5.2 Prosjektimplementering

I dette avsnittet vil jeg drøfte hvilken implementering jeg har observert i de tre kommunene som omfattes av denne studien. *”Prosjektkonseptet har blitt raskt tilkopleet”*, *”Prosjektkonseptet har blitt frastøtt”*, *”Prosjektkonseptet har blitt frikopleet”*.

På spørsmål som dreide seg om implementeringen av prosjektkonseptet ga flere av informantene svar som omhandlet etableringen og resultater av denne. Hvorvidt dette skyldes ulike oppfatninger omkring begrepet implementering, eller hvorvidt disse fasene (implementering/etablering/resultater) flyter over i hverandre, kan jeg ikke konkludere med. Det er likevel viktig å poengtere at medarbeiderne som arbeidet med prosjektet senere også arbeidet i basisorganisasjonen – mottakeren av prosjektleveransen, og at dette kan farge medarbeidernes syn på implementeringen og resultatene av denne.

Med bakgrunn i antakelsene eller forventningene til hva som skjer når organisasjoner forsøker å innføre moderne konsepter; *rask tilkopleing*, *frastøting* og *frikopleing* (Røvik 2005), tyder mine funn på at prosjektkonseptet i Alta kommune tilsynelatende har blitt *raskt tilkopleet*. Ifølge Røvik (1998) fremstilles ofte moderne organisasjonsoppskrifter eller konsepter som ferdige verktøy som nokså raskt og uproblematisk kan installeres i organisasjonen. Offentlige servicetorg er en slik moderne oppskrift på hvordan store organisasjoner kan organisere seg i

retning av å bli mer brukerorienterte og effektive. Konseptet *servicetorg* har altså en motelogikk som igjen er et resultat av moderne organisasjonsoppskrifter for god organisering i de institusjonelle omgivelsene. Dette gjenspeiler seg i et utsagt fra en av informantene i Alta kommune; ”*Det var en slik trend, alle kommuner gjorde dette med offentlig servicekontor. Vi hadde jo som sagt forsøkt det flere ganger og jeg vet at vi i kommunestyresalen en gang - da er det snakk om år tilbake - så modeller fra Danmark på hvordan det var gjort der. Så det var jo en slik trend, det var jo veldig mange kommuner som gjorde det i denne perioden*”.

Men selv om konseptet tilsynelatende har blitt raskt tilkoplek i Alta kommune, tyder datamaterialet på at enkelte *elementer* av organisasjonsoppskriften kan ha blitt frastøtt eller frikoplet. Som nevnt tidligere kan motstanden mot organisasjonsendringene resultere i at servicetorget ikke har blitt implementert som planlagt. ”*Den største utfordringen for å få implementert det, det var nok ikke medarbeiderne, det var sektorlederne der ute som ikke ville miste ressurser. (...) Alle kommuner som vi besøkte før vi startet selv sa at den største utfordringen er nettopp de som skal avgi ressurser*” (informant A).

Selv om servicesenteret i sin *helhet* ikke har blitt frastøtt, kan det tenkes at elementene av konseptet som ville berøre de ulike sektorene har blitt oppfattet som vage, kontekstløse og altfor enkle oppskrifter som har trengt seg på de komplekse delene av organisasjonen. Utfallet av dette har dermed blitt at man under arbeidet med å innføre konseptet i de ulike delene av organisasjonen, har avsluttet forsøket og støtt konseptet fra seg (Røvik 2005). Selv i dag – 7 år etter – fungerer fortsatt ikke post- og arkivavdelingen i henhold til intensjonene. I tillegg viser en intern evaluering at servicesenteret ikke har overtatt alle tjenester som planlagt. Likevel regnes servicesenteret som implementert. Dette tyder på en frikopling mellom det kommunen kommuniserer og det kommunen praktiserer i forhold til elementer av det opprinnelige prosjektkonseptet. Denne frikoplingen kan være et resultat av en form for motstand kalt BOHICA, en forkortelse for det engelske uttrykket ”Bend Over, Here It Comes Again”. Uttrykket blir beskrevet som følger; ”*Til og med ledere leser. Ikke mye, men akkurat nok til å få en følelse av hva som er det nyeste raske tiltaket de kan iverksette for å bedre inntjeningen. (...) 'Bohicans' er overlevere. Ledet av det bibelske utsagnet om at 'Dette skal gå over' holder de lav profil, gjør minst mulig, holder mulighetene åpne, smiler, nikker på de riktige tidspunktene – og venter. De vet at slike planer ofte har like lang levetid som cottage cheese*” (Jacobsen 2004:156-157).

Når en organisasjon søker etter å sikre en formålstjenelig identitet, oppstår det et behov for å adoptere organisasjonsoppskrifter og konsepter som i organisasjonens institusjonelle omgivelser blir oppfattet som tidsriktige og legitime. Dette behovet utfordrer oppfattelsen om at det kun er de rasjonelle antakelser som iverksetter endringer i organisasjoner. Dette kan resultere i en frikopling mellom det organisasjonen kommuniserer og det organisasjonen praktiserer – altså doble strukturer i den aktuelle organisasjonen. Men; *man kan ikke gå rundt og snakke om servicetorget dersom servicetorget faktisk ikke er der*. Likevel kan man snakke som om man har implementert servicetorget selv om enkelte elementer av servicetorget ikke er implementert. På den måten kan det ha vært en frikopling mellom prat og praksis på områder av prosjektkonseptet som omhandlet post og arkiv, innkjøp, IKT-løsning, samt fakturering og overtakelse av tjenester. En slik frikopling blir ofte referert til som ”organisatorisk hykleri” (Brunsson 1989).

Også prosjektet i Tromsø kommune tyder på å ha blitt *raskt tilkople*t. I motsetning til implementeringen av prosjektkonseptet i Alta kommune, tyder datamaterialet hentet fra Tromsø kommune på at servicesenteret var et ferdig og standardisert verktøy som enkelt kunne tas inn og ”installeres” i organisasjonen. Servicesenteret åpnet på fastsatt dato med de tekniske, organisatoriske og menneskelige ressurser som fylte sin funksjon fra første dag. I tillegg fikk konseptet raskt styrende virkning på aktiviteten i resten av organisasjonen og viste nokså tidlig til positive resultater (jf. *Sluttrapport fra delprosjektgruppen, september 2002*). Selv om ikke alle ambisjoner med prosjektet ble innfridd, ble det iverksatt utviklingsprosesser som skulle arbeide videre med de elementene av konseptet som ikke var innfridde. I tråd med Røviks (2005) teori for *rask tilkopling*, kunne ikke mislykkethet i implementeringen av enkelte deler av prosjektkonseptet begrunnes med at oppskriften var uhensiktsmessig. Snarere lå denne mislykketheten i

Prosjektkonseptet i Nordreisa kommune har trekk som tyder på at prosjektkonseptet ble *frikople*t. Røvik (1998:149) beskriver denne frikoplingen mellom indre og ytre struktur i organisasjonen som; ”*Man snakker om at man har adoptert et moderne konsept, mens daglige aktiviteter og ”produksjon” forløper nokså upåvirket av skiftning i idéverden*” (Røvik 1998: 149). Funnene tyder på at prosjektkonseptet ble lagt som en ferniss utad, uten at det fikk reelle handlingskoordinerende implikasjoner for organisasjonen til å begynne med. Dilemmaet som omhandler balansegangen mellom effektivitet på den ene siden og legitimitet på den andre, ble håndtert ved å implementere et servicetorg, men samtidig sørge for å holde det frikoplet fra de rutiner og praksiser som hadde betydning for organisasjonens drift. På denne måten kan

to sett av organisasjonsstrukturer oppstå; den ene påvirket kommunens daglige produksjon av tjenester, mens den andre påvirket innbyggernes oppfatninger av kommunen, slik at den både overfor omverden – men også internt i organisasjonen - fremsto som en moderne, effektiv og legitim virksomhet. Det dras et skille mellom hva man sier man gjør - og gjerne også tror man gjør - og det man *faktisk* gjør.

Røvik (1998) argumenterer for at en slik schizofreniliknende tilstand (frikopling) som oftest ikke vil være permanent i organisasjonen. Snarere vil denne frikoplingen resultere i å være en midlertidig tilstand. Bakgrunnen for dette er at nye begrep og uttrykksmåter som kommer inn i organisasjonen i forbindelse med inkorporeringen av et populært konsept, langsomt - og omtrent som et aktivisert virus – nedfeller seg og preger aktiviteter i organisasjonen (Røvik 2005:149). Nordreisa kommune kan i denne sammenhengen forstås som en immun aktør som aktiverte et indre forsvar når prosjektkonseptet skulle implementeres. Den betydelige skepsisen og motstanden datamaterialet avdekker, kan forstås som nettopp et *aktivert forsvar*. Denne motstanden og skepsisen har etter hvert stilnet, noe som kan tyde på at både medarbeidere og brukere har opplevd nytteverdi av servicetorget. Virusteorien presenterer også en antakelse om sammenheng fra smitte til symptomer. Denne antakelsen kan relateres til virkningsmekanismene; hvordan konseptet blir etablert i organisasjonen og hva konsekvensen av dette blir i praksis. Konseptet ble fysisk etablert ved etableringen av servicetorget i kommunen, men både rutiner og omorganisering av arbeidsoppgaver fra sektorene til servicetorget har tatt tid å få på plass. Ideen om offentlige servicetorg kan virke konkret, men bærer også preg av å være diffus. Det har eksistert en forestilling om hva innholdet i et slikt konsept skulle være, men ikke konkrete og fastsatte regler. Dette gir organisasjoner handlingsrom og frihetsgrader for lokale tilpasninger. Dette kan anses for å være en av mekanismene som bidrar til at ideer fester seg og materialiseres; også kalt *adsorpsjon* eller *inntrenging* (Røvik 2007). Med bakgrunn i datamaterialet hentet fra Nordreisa kommune, kan en peke på holdepunkter som viser at ideen om et offentlig servicetorg har fått et sterkere fokus - både internt og eksternt – siden implementeringen av konseptet. Blant annet ble den gamle betegnelsen *servicekontor* etter hvert endret til *servicesenter*, noe som ble begrunnet med at servicesenter var et nytt og moderne navn tilpasset fremtiden.²¹ Dette er et annet kjennetegn på virus i organisasjonen; nemlig *reakivering* av konseptet.

²¹ <http://www.nordreisa.kommune.no/fra-kontor-til-torg.4606006-113700.html>

5.3 Planlegging

I dette avsnittet vil jeg drøfte hvorvidt prosjektplanleggingsprosessene kan ha påvirket implementeringen av prosjektkonseptet. *”Måten prosjekter planlegges på påvirker implementeringen; jo grundigere planlegging, jo enklere implementering”*

Svikt på planleggingsstadiet av et prosjekt kan medføre overskridelser for prosjektets økonomiske og tidsmessige plan, og dermed også påvirke implementeringen av prosjektkonseptet. Ifølge Andersen, Grude & Haug (2006) bør medarbeiderne i prosjekter delta i planleggingen og organiseringen av prosjektaktiviteter. Funnene fra prosjektet i Alta kommune viser at ikke alle var involverte i utformingen av en plan for prosjektet. Dette kan ha ført til at prosjektmedarbeiderne opplevde demotivasjon og manglende identifikasjon med prosjektet, og at en felles forståelse av oppgaven til dels var fraværende. Denne manglende forståelsen kan også være en av årsakene til at det oppstod motstand mot endringene prosjektet ville medføre – ettersom man kanskje ikke hadde tilstrekkelig kunnskap om hva det innebar å bidra i et prosjektarbeid. I stedet for å gi prosjektmedarbeiderne en nødvendige felles plattform samt motivasjon for å løse oppgaven, kan mangelen på felles forståelse ha ført til det motsatte; ulike oppfatninger og mindre motivasjon. Dersom prosjektplanen ikke er godt kjent for prosjektmedarbeiderne, kan dette også føre til at de involverte utvikler ulike oppfatninger og forståelser av de grunnleggende betingelsene for prosjektet. Dette kan ha medført problemer i de senere fasene av prosjektet – og i implementeringen, ettersom enkelte av prosjektmedarbeiderne arbeidet ut fra ulike forutsetninger og forståelser. Røvik (1998) hevder at mangelfull forståelse og kunnskap om konseptet man forsøker å implementere i en organisasjon kan føre til at konseptet blir *delvis imitert*, noe implementeringen av enkelte elementer ved prosjektkonseptet i Alta kommune kan tyde på.

I planleggingen av prosjektet i Alta kommune kan datamaterialet tyde på at prosjektet har blitt rammet av fallgraven *”kjennskap til og forståelse for usikkerhet mangler”* (Andersen et al. 2006:27). Selv om utfordringer til en viss grad ble drøftet under planleggingen, mente flere av informantene at det ikke hadde vært av tilstrekkelig omfang. To av informantene oppga at de ikke følte at deres usikkerhet og spørsmål vedrørende eventuelle utfordringer ble tatt på alvor, og at de snarere ble oppfattet som negativ i slike situasjoner. I planlegging av prosjekter er det viktig at de som blir berørte av endringene prosjektet vil medføre, har mulighet til å gi uttrykk for sitt syn. Selv om dette på den ene siden kan sies å ha blitt ivaretatt ved at prosjektmedarbeiderne gjennom deltakelse i ulike grupper og møter har hatt mulighet til å

komme med innspill, har det på den andre siden ikke blitt ivaretatt ved at argumenter og innspill har blitt avvist og tilsidesatt slik at den stramme tidsrammen kunne overholdes.

En intern prosjektevalueringsrapport (*Servicesenteret – Videreutvikling av senteret 31.05.2005*) viser at implementeringen av det nye post- og arkivsystemet ikke har vært i henhold til planene, og at det er en generell misnøye i Alta kommune vedrørende dette. Dette underbygges av en av informantene som uttrykker misnøye med implementeringen av den delen av konseptet som omhandlet post og arkiv i servicesenteret; ”*Ikke helt som planlagt på forhånd, for på forhånd var det planlagt at det skulle rulleres og da skulle liksom alle kunne alt, vi skulle liksom være en enhet, men det har bare vært sånn at kundetorget er kundetorget og post og arkiv er post og arkiv, at denne samhörigheten kanskje ikke har vært god nok, at det ikke har vært én enhet, kanskje ikke ledelsen har vært god nok på å få det her til*”. Prosjektkonseptet har altså ikke blitt implementert som planlagt på dette punktet. Flere av informantene pekte på mangelen av og uklarheten rundt prosjektplanen, noe som kan være forklaringen på at elementer av prosjektkonseptet tyder på å ha bli *frastøtt* under implementering. I tillegg er en form for motstand mot endring rett og slett å ikke iverksette planlagte endringer (Jacobsen 2004). Tiltak hales ut, og medarbeiderne skylder på at det har oppstått komplikasjoner som man ikke hadde forutsett, eller det blir hevdet at endringen er foretatt men at man må gi resultatene tid til å komme til uttrykk i organisasjonen. Dette kan anses for å være en form for *frikopling* (Røvik 2007) av enkelte elementer ved konseptet; man snakker som om konseptet er implementert i organisasjonens formelle struktur, mens den i virkeligheten ikke har gitt seg utslag i organisasjonens uformelle struktur. Dette kan være en forklaring på at det planlagte konseptet ikke er i samsvar med det implementerte konseptet på alle punkter.

Observasjoner av kontrollcasene Tromsø kommune og Nordreisa kommune tyder på at heller ikke her var planleggingen en prosess som involverte alle prosjektmedarbeiderne. Til tross for konkrete og klare milepæler viste prosjektplanen i Tromsø kommune seg å ikke være tilstrekkelig utarbeidet ettersom det allerede tidlig i prosjektarbeidet oppstod overskridelser. Til tross for at datamaterialet tyder på at prosjektkonseptet ble *raskt tilkople*t i kommunen, kan mangler i planleggingsfasen være en årsak til at utviklingsprosesser var nødvendige i etterkant av prosjektet. Slike utviklingsprosesser av elementer av prosjektkonseptet kan ses i sammenheng med virus-metaforen, der det tar tid fra oppskriften tas inn til den kan avleses i nye aktivitetsmønster.

Også for prosjektet i Nordreisa kommune ble planleggingen betegnet som utilstrekkelig. Planleggingen involverte ikke samtlige prosjektmedarbeidere, men i motsetning til prosjektet i Alta og Tromsø kommune, der planleggingen i stor grad ble utført av *prosjektledelsen*, ble planleggingen for prosjektet i Nordreisa i stor grad utført av *prosjektmedarbeiderne*. Selv om dette medførte en bredere involvering av prosjektmedarbeiderne, tyder datamaterialet likevel ikke på at dette har ført til at medarbeiderne har identifisert seg med prosjektet. Dette kan skyldes at prosjektmedarbeiderne følte at prosjektet og oppgavene som fulgte med dette var påtvunget. Selv om servicesenteret ble fysisk etablert, tyder datamaterialet på at flere av de tilhørende konseptelementene ble holdt *frikoplet*. Liten motivasjon og mangel på identifikasjon med det aktuelle prosjektet, på bakgrunn av påtvungne oppgaver slik som eksempelvis planlegging, kan ha ført til at det oppstod et skille mellom det som ble kommunisert og det som faktisk ble gjort.

I god prosjektplanlegging inngår en plan for hvordan konseptet som blir til på bakgrunn av prosjektet skal overleveres til basisorganisasjonen ved prosjektslutt. Problemer ved idriftsettelsen av et prosjektkonsept kan unngås ved å ilegge stor vekt på å planlegge prosjektets avslutning – god tid i forveien. Selv om prosjektet i Alta kommune, så vel som prosjektene i kontrollkommunene Tromsø og Nordreisa kommune alle resulterte i å bli implementerte, kan man peke på variasjoner mellom de tre i henhold til hvordan implementeringen har foregått. Prosjektkonseptene i Alta og Tromsø kommune tyder på å ha blitt *raskt tilkoplet*, mens prosjektkonseptet i Nordreisa tyder på å ha blitt *frikoplet*. En tilsvarende variasjon finner vi mellom planleggingsprosessene i de tre, og det er derfor grunnlag for å anta at planleggingen – og da spesielt hvem som har stått for denne - kan ha vært en påvirkningsfaktor for implementeringen.

På bakgrunn av datamaterialet fra Alta kommune, og kontrollkommunene Tromsø og Nordreisa, kan vi konkludere med at planleggingen av prosjektene for offentlige servicetorg kan ha påvirket implementeringen av prosjektkonseptene, og at hypotesen "*Måten prosjekter planlegges på påvirker implementeringen; jo grundigere planlegging, jo enklere implementering*" dermed har empirisk støtte for kommunene som omfattes av denne studien.

5.4 Sosiale forhold

I dette avsnittet vil jeg drøfte hvorvidt sosiale forhold under prosjektperioden kan påvirke implementeringen av prosjektkonseptet. "*Sosiale forhold i prosjekter påvirker implementeringen; jo bedre sosiale forhold, jo enklere implementering*".

I datamaterialet som omhandler Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune kommer det fram at de sosiale forholdene i prosjektperioden var utfordrende. Sammensetningen av mennesker fra ulike deler av organisasjonen og med ulik organisasjonskultur og arbeidsmåte medførte problemer for prosjektarbeidet, men ikke på en måte som hindret prosjektet fra å gjennomføres. Likevel oppstod det stor grad av motstand mot endringene som prosjektet ville medføre – spesielt fra de ulike sektorene som ville miste ressurser. Jacobsen (2004:138) viser til at endring ofte er en *emosjonell prosess* for de involverte. Endringer vil alltid framprovosere sterke følelser hos mennesker, og ikke alltid av det rasjonelle slaget. Dette kan sies å være tilfellet for endringene prosjektet i Alta kommune ville medføre for kommuneorganisasjonen. Det oppstod til dels stor motstand mot organisasjonsendringene, noe som kan ha bidratt til at enkelte deler av prosjektkonseptet ble *frastøtt*.

I motsetning til prosjektet i Alta kommune, hersket det i Tromsø kommune bred enighet og forståelse omkring bruken av prosjekt for å gjennomføre etableringen av et offentlig servicetorg. Denne enigheten og felles forståelsen medførte entusiasme og motivasjon, noe som igjen ga utslag i et høyt arbeidstempo. Men på samme måte som i Alta, ble prosjektperioden også her utfordret av etablerte organisasjonskulturer og innarbeidede rutiner. Dette var også tilfellet i Nordreisa kommune.

Datamaterialet avdekker altså små variasjoner mellom de tre prosjektene med henhold til sosiale forhold. Likevel avdekkes variasjoner mellom de samme tre prosjektene i forhold til implementeringen. Dette viser at det ikke er en klar sammenheng mellom de sosiale forholdene i prosjektet og implementeringen av prosjektkonseptet.

Et budskap i organisasjonsteorien er at det gjerne kan eksistere ulike organisasjonskulturer, men at disse til tider konkurrerende kulturene kan komme til å bli temmet. Dette avhenger i stor grad av hvor sterk prosjektledelsen er, og i hvilken grad prosjektledelsen er i stand til å drive medarbeiderne i retning av ”*dette skal vi få til!*”. Selv om datamaterialet viser at prosjektet i Alta kommune, så vel som prosjektene i kontrollkommunene, opplevde utfordringer knyttet til de sosiale forholdene og kulturene innad i prosjektet og i organisasjonen, er det vanskelig å entydig slå fast hvorvidt variabelen *sosiale forhold* kan sies å ha påvirket implementeringen av prosjektet. Likevel kan vi med bakgrunn i datamaterialet slå fast at prosjektene i alle tre kommunene har blitt implementerte og realiserte, slik at variabelen *sosiale forhold* ikke kan sies å ha blokkert konseptet. Det er likevel verd å påpeke at motstridende kulturer, motstand mot endringene prosjektene ville medføre og utfordrende

arbeidsmiljø blant prosjektmedarbeiderne kan ha satt signaturer på konseptene som ble implementerte. Sosiale forhold kan dermed ha vært en medvirkende årsak til at enkelte elementer av prosjektkonseptet i Alta kommune ble *frastøtt*.

Likeså er det verd å påpeke at dårlige sosiale forhold og dårlige stemninger kan leve videre etter at prosjektgruppen oppløses. Dette kan så forplante seg ned i driftsfasen, i den grad det er de samme menneskene som var i prosjektet som også skal drifte konseptet i basisorganisasjonen. Dette kan synes i tilfellet for Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune, hvor mennesker med tilhørighet i basisorganisasjonen utgjorde prosjektmedarbeiderne under prosjektperioden. Her er det fruktbart å trekke paralleller til virusteori. På samme måte som et adoptert konsept kan ligge lenge og ulme før det gir utslag i språk og aktiviteter i en organisasjon, kan dårlige stemninger blant medarbeidere ligge lenge og ulme etter at prosjektet offisielt er avsluttet, før det senere kommer til uttrykk i eksempelvis konflikter slik tilfellet var i Alta kommune. Selv om prosjektet formelt ble avsluttet i 2003, var underliggende samarbeidsutfordringer grunnen til at kommunen valgte å iverksette en arbeidsmiljøundersøkelse i regi av Bedriftshelsetjenesten så sent som i 2005.

På bakgrunn av datamaterialet fra Alta kommune, og kontrollkommunene Tromsø og Nordreisa, kan vi konkludere med at de sosiale forholdene i prosjektene med å etablere offentlige servicetorg i mindre grad har påvirket implementeringen av prosjektkonseptene, og at hypotesen *”Sosiale forhold i prosjekter påvirker implementeringen; jo bedre sosiale forhold, jo enklere implementering”* dermed ikke gis empirisk støtte for kommunene som omfattes av denne studien.

5.5 Prosjektledelse

I dette avsnittet vil jeg drøfte hvorvidt prosjektets ledelse kan ha påvirket implementeringen av prosjektkonseptet. *”Måten prosjektet blir ledet på påvirker implementeringen; jo klarere ledelse, jo enklere implementering”*.

Ifølge Field & Keller er en prosjektleders nøkkelrolle å *yte ledelse*. En prosjektleder må være i stand til å kommunisere klart og konsist, bruke sine kommunikasjonsevner til å påvirke mennesker, samt å motivere prosjektmedarbeiderne til å utføre nødvendige oppgaver i prosjektet (Field & Keller 2002:237). Selv om en stor andel av litteraturen som omhandler prosjektarbeid fremhever at alle prosjekter skal behandles på samme måte, mener Andersen (2005) at en prosjektleder må finne fram til en ledelsesstil som passer for det aktuelle prosjektet.

Et aspekt som utpeker seg i datamaterialet for Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune er informantenes ulike oppfatning omkring lederrollen og hvem som hadde denne rollen. Ulike forståelser kan skyldes flere ting. For det første kan det tenkes at begreper som *prosjektleder*, *prosjektansvarlig* og *ledelse* flyter over i hverandre, og at informantene på bakgrunn av dette har ulike oppfatninger omkring hvem som var hva. For det andre, og som nevnt tidligere, kan en rollekonflikt forstås som mange ulike forventninger til en og samme rolle som ikke lar seg forene. Disse forventningene kan komme fra omgivelsene så vel som fra rolleinnhaveren selv. Selv om datamaterialet fra Alta kommune viser at det forelå et ansvarskart, kan en rollekonflikt ha medført uklarheter for øvrige prosjektmedarbeidere. På samme måte kan det også tenkes at det har eksistert en rolletvetydighet. Ifølge Andersen (2005) mangler rolleinnhaveren da det grunnlaget som er nødvendig for å utføre oppgaven. En av informantene beskrev prosjektlederen som en leder uten særlig ledererfaring, med manglende evne til å følge opp prosjektmedarbeidernes innspill og manglende evne til å være en pådriver og fungere som en ”spydspiss”. Datamaterialet kan altså nettopp tyde på en *rolletvetydighet*, noe Andersen (2005:185) påpeker at kan ha en mulig negativ innvirkning på de resultater prosjektorganisasjonen frembringer. Samtidig så kan det tenkes at uklarheten omkring lederrollen også skyldes en ansvarsfraskrivelse.

Ledelsen for Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune blir betegnet som svært målbevisst og opptatt av å overholde den stramme tidsplanen. Dette førte på den ene siden til at flere av informantene følte en stor avstand mellom prosjektets ledelse og prosjektets medarbeidere. På den andre siden kan lederens sterke fokus på tidsrammen ha bidratt til å dra med prosjektteamet slik at satte tidsfrister faktisk ble innfridde. Det er for øvrig ikke uvanlig at prosjekter overskrider den fastsatte tidsrammen.

Til tross for ulike oppfattelser omkring lederrollen i Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune, viser datamaterialet at en samlet og sterk ledelse kan ha vært en avgjørende faktor for at prosjektet ble *raskt tilkople*t. Ved spørsmål vedrørende hvilke faktorer som kan ha hatt positiv innvirkning på implementeringen, påpekte en av informantene nettopp dette forholdet. ”(...) *En samlet ledelse har stått sammen for å lykkes med prosjektet – til tross for stor motstand fra sektorene*”. Flere av de andre informantene påpekte en sterk og målbevisst prosjektledelse som bidro til å drive prosjektet fram fra begynnelse til slutt, noe som resulterte i raske og synlige resultater av implementeringen. Dette er i tråd med Røviks (2005) teori for rask tilkopleing, og et rasjonelt perspektiv på organisasjoner.

Ledelsen i Nordreisa kommune ble betegnet som svak, lite synlig og lite aktiv. Prosjektmedarbeiderne følte at de ble overlatt til seg selv med endringsprosessen dette prosjektet var - og ville medføre. Ifølge Jacobsen (2004:213) er ledelse *spesielt* viktig i endringsprosesser, ettersom slike prosesser ofte kjennetegnes ved at stabile rutiner og prosesser brytes opp, at de etablerte oppfatningene utfordres og maktforhold endres. Det er nemlig i slike sammenhenger og situasjoner at personer som evner å fatte ikke-rutinerte beslutninger, som evner å skape visjoner for framtiden, og som er i stand til å skape orden i tilsynelatende kaos, er av betraktelig større betydning. Også Gottschalk (2002:167) påpeker at en endringsleder har ansvaret for å allokere ressurser slik at fremtidige løsninger kan implementeres. Uten en ledelse som kan motivere og dra i gang prosjektmedarbeiderne, kan det også være vanskelig for disse å oppnå en felles forståelse og enighet omkring mål og formål for prosjektet, noe som igjen kan resultere i motstand mot den planlagte endringen. Datamaterialet viser at nettopp dette var tilfellet i Nordreisa kommunen, noe som kan ha vært en årsak til at prosjektkonseptet til dels ble *frikoplet*.

Datamaterialet tyder altså på at Alta og Tromsø kommune, der prosjektledelsen ble betegnet som svært synlig og aktiv, har hatt en enklere og raskere implementering enn prosjektet i Nordreisa kommune, der prosjektledelsen ble betegnet som lite synlig og lite aktiv. En kan altså peke på en variasjon mellom henholdsvis Alta og Tromsø kommune på den ene siden og Nordreisa kommune på den andre med henhold til utfall av implementering, og tilsvarende variasjon i de tre prosjektenes ledelser. På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at det er en sammenheng mellom måten prosjektene har blitt ledet på og implementeringen av disse. Dermed kan antakelsen om at *”Måten prosjektet blir ledet på påvirker implementeringen; jo klarere ledelse, jo enklere implementering”* gis empirisk støtte for kommunene som omfattes av denne studien.

5.6 Beslutninger

I dette avsnittet vil jeg drøfte hvorvidt beslutningsprosessen i prosjektet kan ha påvirket implementeringen av prosjektkonseptet. *”Måten beslutninger blir fattet på påvirker implementeringen; jo mer involverende beslutningsprosess, jo enklere implementering”*.

Et sentralt spørsmål i beslutningsprosesser i prosjektorganisasjoner er hvem som foretar eller medvirker i denne prosessen. Det kan jo for eksempel være enkeltpersoner, spesielle grupper, ulike interessentgrupper, eller medarbeiderne i organisasjonen for øvrig. Et annet spørsmål er jo hvorvidt beslutningene fattes sentralisert eller desentralisert, og hvorvidt beslutningene er

av en faglig, administrativ eller sosial karakter (Jessen 2001:325). ”*Fremdrift i prosjektarbeid bestemmes ikke av aktivitetsutøvelsen alene, men av hvordan viktige beslutninger tas*” (Jessen 2001:391). Beslutninger er avhengige – og tas på bakgrunn – av informasjon, og det er derfor en nær kopling mellom informasjonsflyt og beslutningsprosess i et prosjekt.

Datamaterialet som omhandler Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune tyder på en involverende beslutningsprosess. Selv om viktige beslutninger primært ble fattet av prosjektleder i samråd med sektorledere og prosjektansvarlig, ble det lagt til rette for diskusjoner der prosjektmedarbeiderne kunne komme med innspill og synspunkter slik at man i fellesskap kom fram til løsninger. Men det er nærliggende å tro at prosjektet i Alta, så vel som prosjekter generelt, ble rammet av dilemmaet mellom høy grad av demokrati i beslutningsprosessen og en effektiv beslutningsprosess. Dette har blitt løst ved å involvere prosjektmedarbeiderne i beslutninger av mindre viktighetsgrad. Ved å forankre prosjektet så nær basisorganisasjonens toppledelse som mulig, kan toppledelsens strategi både være formidlet og forstått ned til nivået der beslutningen skal fattes. Samtlige informanter pekte på en svært god informasjonsflyt under beslutningsprosesser i prosjektperioden. Prosjektet i Alta kommune var høyt forankret ettersom styringsgruppen for det aktuelle prosjektet bestod av Rådmannen, assisterende rådmann og sektorlederne. Disse hadde ansvaret for overordnede beslutninger. Å fatte beslutninger på de rette nivåene kan bidra til å sikre direkte og rask handling som følge av beslutningene.

På bakgrunn av den stramme tidsplanen var det nødvendig å anvende en toppestyrt beslutningsmodell for Prosjekt Offentlig Servicetorg. Dette kan ha vært medvirkende til at prosjektet kunne bli raskt tilkople. Å ha oppnådd enighet blant prosjektets medarbeidere omkring de beslutningene som skulle fattes, kan dessuten ha bidratt til stor grad av tidsbesparing ettersom enighet og forståelse gjerne har en effektiviserende effekt. Det er dermed også rimelig å anta at en involverende beslutningsprosess kan bidra til å oppnå dette, noe som igjen kan ha ført til at prosjektet enkelt og raskt har blitt implementert, nedfelt seg som rutine og fått styrende virkninger på aktiviteter i kommunen. Det er også verd å påpeke at Hetlands (1992) to-sjefs problematikk kan ikke sies å ha vært tilfellet for prosjektet.

Beslutninger i forbindelse med prosjektet i Tromsø kommune ble fattet underveis etter behov og i samsvar med det foreliggende ansvarskartet. Ansvarskartet var tilstrekkelig utarbeidet til å angi roller og personers/instansers grad av involvering i disse rollene under beslutningsprosesser. Ifølge Røvik (1998) er ofte forutsetningen for å oppnå positive

virksomheter raskt at konseptene blir ”installert” på riktig måte. I det ligger det at man må følge anvisninger som gis for hvem som skal gjøre hva og når i innføringsfasen. Datamaterialet tyder på at slike anvisninger er fulgt og at prosjektkonseptet dermed har blitt *raskt tilkople*t. I tillegg tyder datamaterialet på en involverende beslutningsprosess, der overordnede beslutninger har blitt tatt av prosjektets ledelse men der mulighetene har blitt lagt til rette for diskusjon og innspill fra prosjektets medarbeidere. Dette kan ha forenklet overleveringen av prosjektkonseptet ved å ha fungert som en bro mellom prosjekt og organisasjon.

Som en motsetning til beslutningsprosessene i henholdsvis Alta og Tromsø kommune, ble de viktige beslutningene i Nordreisa i stor grad tatt *før* prosjektet startet. På denne måten hadde prosjektmedarbeiderne begrensede muligheter til å delta i beslutningsprosessen, noe som kan ha medført at medarbeiderne ikke utviklet eierforhold til prosjektarbeidet. I tillegg er det sannsynlig at dette har svekket medarbeidernes motivasjon for å utføre oppgaver knyttet til prosjektet, noe som kan ha medført at elementer av prosjektkonseptet ikke ble implementert – men holdt *frikople*t. Datamaterialet tyder også på at informasjonsflyten var utilstrekkelig i prosjektperioden, og Jacobsen (2004) peker på nettopp *frykten for det ukjente* som en av årsakene til at motstand mot organisasjonsendringer kan oppstå. Som nevnt tidligere er det rimelig å anta at en involverende beslutningsprosess kan bidra til å oppnå enighet og forståelse, noe som igjen kan gjøre implementeringen av prosjektkonseptet enklere.

Datamaterialet tyder altså på at Alta og Tromsø kommune, der beslutningsprosessene ble betegnet som involverende og demokratiske, opplevde at prosjektkonseptene tilsynelatende ble *raskt tilkople*t. Viktige beslutninger ble tatt av ledelsen, men i samråd med prosjektmedarbeiderne. På den måten var ledelsen i stand til å drive prosjektene fram i henhold til tidsplanen, slik at implementeringen forløp raskt og enkelt. I Nordreisa var det stor avstand mellom beslutningstakerne og de som skulle implementere beslutningene, noe som medførte manglende forståelse, motivasjon og eierforhold til prosjektet. Implementeringen er sannsynligvis et resultat av dette, og blir av informanten beskrevet som en kontinuerlig prosess. Dette kan ha vært medvirkende til at elementer av prosjektkonseptet ble *frikople*t. Videre er informantens syn på implementeringsprosessen som en kontinuerlig prosess i tråd med virusteori (Røvik 1998; Røvik 2010) der det argumenteres for at en eventuell frikopling er en midlertidig tilstand og det frikoplede konseptet langsomt - og omtrent som et aktivisert virus - nedfeller seg og gir utslag i aktiviteter i organisasjonen. Likevel mener informanten at den nødvendige videreutviklingen av de frikoplede elementene ikke ble iverksatt på bakgrunn av at medarbeiderne måtte ha med seg mange arbeidsoppgaver

fra de nedlagte forkontorene. Dette kan ha resultert i overforbruk av ansatte, noe Jacobsen (2004) peker på som en av årsakene til at det kan oppstå motstand mot endringer.

Vi kan altså peke på variasjoner mellom implementeringen av prosjektkonseptene i de tre kommunene, og tilsvarende variasjoner mellom måten beslutninger har blitt fattet på i de tre prosjektene. Dette gir grunnlag for å anta at det er en sammenheng mellom måten beslutninger blir fattet på og implementeringen av konseptet. På bakgrunn av dette har antakelsen *”Måten beslutninger blir fattet på påvirker implementeringen; jo mer involverende beslutningsprosess, jo enklere implementering”* dermed empirisk støtte for kommunene som omfattes av denne studien.

5.7 Prosjektorganisering

I dette avsnittet vil jeg drøfte hvorvidt måten prosjektet har vært organisert på kan ha påvirket implementeringen av prosjektkonseptet. *”Måten prosjektet organiseres på, påvirker implementeringen”*.

I Alta kommune var det i liten grad foretatt endringer i kommuneorganisasjonens hovedstruktur i prosjektperioden for Prosjekt Offentlig Servicetorg. Datamaterialet viser at prosjektmedarbeiderne var, både i forhold til arbeidsmengde, identitet og tilhørighet, primært tilknyttet sitt daglige arbeid i basisorganisasjonen. Dette er trekk som er karakteristiske for innebygde prosjektorganisasjoner. Ved å organisere Prosjekt Offentlig Servicetorg som en innebygd prosjektorganisasjon var Alta kommune i stand til å ha full kontroll med prosjektet ettersom både ansvar, myndighet og ressurser lå i linjeorganisasjonen. En slik organisering la til rette for gode kommunikasjonsmuligheter, samarbeid og konsentrasjon av faglig kompetanse. En av informantene pekte på nettopp den faglige gevinsten av å få jobbe i team med medarbeidere som utfylte hverandre som et av forholdene som kan ha virket positivt inn på implementeringen. Dette kan ha vært en viktig faktor for at prosjektet kunne bli utført effektivt og i henhold til den stramme tidsrammen, og en medvirkende årsak til at implementeringen av konseptet også ga raske og synlige resultater, i tråd med Røviks (2005) teori om *rask tilkøpling*.

Datamaterialet viser at prosjektorganiseringen i Alta kommune også hadde kjennetegn som kan tyde på en *matriseformet prosjektorganisasjon*. Blant annet ble det etablert en prosjektgruppe som trakk ressurser på tvers av kommunens avdelinger og sektorer. Dette er karakteristisk for matriseformede prosjektorganisasjoner. I Nylehns (2002) modell *”enkeltprosjekter organisert i en linjeorganisasjon”* er det medarbeidere fra de ulike

avdelinger i organisasjonen som blir satt sammen og utgjør prosjektgruppen. Dette ga prosjektmedarbeiderne svært god kjennskap til og forståelse for prosjektet. De samme medarbeiderne gikk tilbake til å arbeide i basisorganisasjonen etter prosjektets avslutning, og det er grunn til å anta at den forståelsen og kjennskapen medarbeiderne oppnådde gjennom deltakelse i prosjektarbeidet kan ha vært medvirkende til at overleveringen av konseptet kunne resultere i en *rask tilkopling*.

Ifølge Nylehn (2002) er betegnelsen ”*matriseorganisering*” et relativt løst definert begrep. Forfatteren mener at betegnelsen kan benyttes om tilfeller der posisjoner er relaterte til to dimensjoner samtidig; både en hierarkisk struktur og en prosjektorganisasjon. Med bakgrunn i dette kan organiseringen av Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune betegnes som matriseformet ettersom prosjektmedarbeiderne har vært knyttet til en vertikal struktur i basisorganisasjonen i tillegg til en horisontal struktur i prosjektorganisasjonen. En matriseform kan ha bidratt at prosjektkonseptet ble raskt tilkopledd ettersom medarbeideres tilknytning til prosjektorganisasjon og basisorganisasjon kan ha forenklet overleveringen av konseptet. Et annet aspekt som taler for å betegne prosjektorganiseringen som matriseformet er at datamaterialet viser at det har vært en delt autoritet mellom prosjektleder og linjeledere. Delt autoritet er et av kjennetegnene ved denne prosjektorganiseringen. Ved å gi linjeledelsen i Alta kommune det faglige og administrative ansvaret for de ressurser prosjektet har fått tildelt, og prosjektleder ansvaret for å prosjektets framdrift, suksess, og gjennomføring av prosjektet i henhold til vedtatte planer, kunne en koordinerende funksjon etableres på tvers av avdelingene. Dette kan ha bidratt til at prosjektkonseptet ble raskt tilkopledd.

I Prosjekt Offentlig Servicetorg har prosjektmedarbeiderne brukt mer tid på arbeidsoppgaver i tilknytning til sin stilling i basisorganisasjonen enn på arbeidsoppgaver i tilknytning til prosjektet, noe som taler for en svak matrise. Likevel har prosjektet hatt en egen prosjektleder med myndighet i henhold til det gitte mandatet, noe som taler for å beskrive organiseringen som en balansert matrise. Datamaterialet tyder altså på at organiseringen av Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune kan betegnes som en matriseformet prosjektorganisasjon med en mellomting mellom svak og balansert matrise.

Også kontrollcasene Tromsø og Nordreisa kommune hadde trekk ved sin organisering av prosjektene som taler for en matriseformet prosjektorganisasjon. Forskjeller fra Alta kommunes organisering er at prosjektleder i Tromsø kommune var heltidsansatt i prosjektet. Dette tyder på at prosjektet i Tromsø kommune var organisert som en sterk matriseformet

prosjektorganisasjon. I Nordreisa var prosjektleder lite synlig og lite aktiv i prosjektarbeidet, og datamaterialet tyder på at det meste av beslutningsmyndigheten lå i basisorganisasjonen. Dette tyder på at prosjektet i Nordreisa var organisert som en svak matriseformet prosjektorganisasjon.

En gjennomgående oppfatning i de tre prosjektene var at prosjektmedarbeiderne selv følte et ansvar for begge rollene de var blitt tildelt, slik at ”to-sjefs problemet” (Jessen 2001, Hetland 1992, Kolltveit & Reve 2002) verken av prosjektmedarbeiderne i Alta, Tromsø eller Nordreisa ble ansett for å ha vært et problem.

Likevel framgår det av datamaterialet at organiseringen av samtlige prosjekter som omfattes av denne studien har medført perioder med overforbruk av prosjektmedarbeiderne, da de ofte ikke ble avlastet på sine avdelinger. Ifølge Andersen et al. (2002) er ansvaret for ressursavsettelsen og prinsipper for frigjøring av ressurser punkter som bør være avklarte på forhånd, og dermed også potensielle fallgruver dersom dette ikke er avklart. I Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune ble det ikke inngått noen formelle avtaler som omhandlet når og hvor mye den enkelte prosjektmedarbeider skulle arbeide med prosjektet, noe som kan ha hatt en negativ effekt på prosjektarbeidet. Dette kan igjen ha medført uklarheter og i verste fall konflikter, noe som kan ha gitt seg utslag i at noen elementer har blitt implementerte, mens andre har blitt *frastøtt*.

På bakgrunn av datamaterialet som omhandler prosjektet i Alta, Tromsø og Nordreisa kan en konkludere med at alle tre har vært organiserte som matriseformede prosjektorganisasjoner. Men til tross for at prosjektene har lik organisering i alle kommunene, har implementeringen vært ulik. I lys av dette kan ikke prosjektorganiseringen betraktes som en klar årsak til implementeringsform. Hypotesen ”*Måten prosjekt organiseres på påvirker implementeringen*” har kanskje ikke empirisk støtte, men en kan avkrefte at organiseringen av prosjektene har terminert implementeringen ettersom alle tre prosjektene som omfattes av min studie har blitt implementerte i basisorganisasjonene.

5.8 Mål, delmål og formål

I dette avsnittet vil jeg drøfte hvorvidt mål, delmål og formål for prosjektet påvirker implementeringen av prosjektkonseptet. ”*Mål, delmål og formål påvirker implementeringen; jo klarere definert mål, delmål og formål, jo enklere implementering*”.

Målet med Prosjekt Offentlig Servicetorg var å etablere et servicetorg på Alta Rådhus. Formålet med Prosjekt Offentlig Servicetorg var å bedre Alta kommunes servicenivå, samt å bidra til å utnytte kommunens ressurser mer effektivt. Ifølge Andersen et al. (2002:47) bør et mål være formulert på en slik måte at det er mulig å svare ja eller nei på om det er oppnådd. Dersom et mål uttrykker at prosjektet skal produsere en leveranse med en viss kvalitet, innenfor en viss kostnadsramme og innenfor en viss tidsfrist, kan en enkelt konstatere hvorvidt målet er oppnådd eller ikke. Dersom leveransen kommer til rett tid, med rett kvalitet og innenfor kostnadsrammen, kan en svare ”JA!” på om målet er nådd (Andersen et al. 2002:47). Prosjekt Offentlig Servicetorg ble ifølge datamaterialet implementert i Alta kommune til rett tid og innenfor kostnadsrammen, men ikke med rett kvalitet. En intern evaluering viser at servicesenteret langt på vei fungerer etter intensjonene, noe informantene gjennom intervju bekrefter. Områdene som ikke har nådd målene som var satt i forbindelse med prosjektet er spesielt postbehandlingen, innkjøp, IKT-løsningen, samt fakturering (*Servicesenteret – Videreutvikling av senteret*, prosjektrapport 31.05.05).

I tillegg viser evalueringen at servicesenteret ikke har overtatt alle tjenester som var satt som mål. Et annet område enkelte av informantene påpekte var at det skulle være en rulling av medarbeidere mellom de ulike delene av servicesenteret. Heller ikke dette målet er oppnådd. Jacobsen (2001:179) påpeker at man ved å anlegge et oversettelsesperspektiv og et politisk perspektiv på endringsprosessen, eller den prosessen som determinerer hvorvidt de opprinnelige intensjonene blir omgjort til faktiske resultater, er i stand til å forstå *hvorfor* resultater ikke alltid er i samsvar med målene. Endringen i seg selv kan jo være vellykket ettersom man har vært i stand til å gjennomføre den endringen man hadde som mål å gjennomføre, men endringen har ikke nødvendigvis ført til de ønskede resultater. *Det finnes ingen garanti for at en spesiell endring vil gi et bestemt resultat* (Jacobsen 2001:179). Ved å se på endringsprosessen som Prosjekt Offentlig Servicetorg i seg selv var, kan en avdekke mulige årsaker til at implementeringen på enkelte områder ikke er i samsvar med målene. Blant annet kan sektorenes motstand mot endringene prosjektet ville medføre ha satt sin signatur på implementeringen av prosjektet. Likeså kan hendelser som har foregått parallelt med endringsprosessen også ha hatt en medvirkende effekt på implementeringen, slik som for eksempel endringer i basisorganisasjonen på bakgrunn av at medarbeidere har sluttet eller gått ut i permisjon. Selv om prosjektet har blitt implementert i Alta kommune viser en intern prosjektrapport at denne implementeringen kun har gitt seg mindre utslag i hvordan sektorene arbeider med tjenestene. ”*Fortsatt utføres de fleste tjenestene på samme måte som tidligere.*”

De fleste arbeidsprosessene foregår som tidligere. Rutinene er kun i liten grad endret. Beslutningene tas fortsatt i hovedsak på samme måte som tidligere. Det er også fortsatt slik at de ulike sektorene har ulike rutiner, prosesser og arbeidsmåter” (Servicesenteret – Videreutvikling av senteret, prosjektrapport 31.05.05, s. 10). Dette er trekk som tyder på at elementer av prosjektkonseptet har blitt *frikoplet*.

Under planleggingen av Prosjekt Offentlig Servicetorg foretok representanter fra Alta kommune ”studiereiser” til Danmark og Sør-Varanger, der de allerede hadde opprettet kommunale servicekontor med stor suksess. Disse fikk således en forbilledlig status for Alta kommune. Ideen om et servicetorg ble altså konkretisert på bakgrunn av at man så hva liknende organisasjoner hadde gjort med den samme ideen. Alta kommune, ut fra sitt ståsted og posisjon, trakk kanskje ut de elementene ved den generelle reformideen ”offentlig servicetorg” som kommunen vurderte mest som mest hensiktsmessig slik at ikke alle mål ble innfridde i samsvar med den opprinnelige organisasjonsideen. Dette kan ha resultert i en *delvis imitering* (Røvik 2005). En annen grunn til at resultatene av prosjektet ikke er i samsvar med målene på alle punkter kan også være at Alta kommune oversatte og omformet organisasjonsideen til tross for at de både forsøkte og trodde at de hadde lyktes med å ta ideen inn i sin originale form. Det er dette Røvik (2005:154) betegner som en uintendert oversettelse av organisasjonsoppskrifter. En tredje årsak til at resultatene på enkelte områder ikke er i samsvar med målene, kan være at motstanden mot endringene prosjektet ville medføre gjorde at enkelte *deler* av organisasjonsoppskriften ble frastøtt (Røvik 2005) under implementeringen.

Datamaterialet avdekker ulike oppfatninger blant informantene omkring klarheten i prosjektets mål, delmål og formål. En av informantene oppfattet ikke mål eller formål som klart definerte og fastsatte; ”(...) *Vi i prosjektet var ikke godt nok kjent med hva som var formålet, og derfor kom det litt uheldig ut i forhold til at man da tenker at formålet var å spare stillinger. Og det er det som dessverre er blitt sagt, i allefall den første tiden etterpå*”. Når medlemmer i en organisasjon står overfor noe nytt og ukjent kan en frykt for det ukjente resultere i at det oppstår ”*problemer med å ta til seg informasjon og høre ting, motstand mot endringen, eller, i ekstreme tilfeller, irrasjonell og selvødeleggende handlinger*” (Jacobsen 2004:160). Det vil dermed være naturlig at mange vil forsøke å begrense stressnivået ved å forsøke å opprettholde dagens situasjon. Uklarhet omkring mål og formål med prosjektet kan dermed ha resultert i en motstand mot endringen, noe som kan ha medført frikopling eller frastøting av prosjektkonseptet.

Det framgår av datamaterialet hentet fra kontrollcasene Tromsø og Nordreisa kommune at det også i forbindelse med disse to prosjektene ikke har vært overensstemmelser mellom mål og resultater på alle punkter. Spesielt tyder datamaterialet på at dette gjelder overflyttingen av arbeidsoppgaver fra avdelingene/sektorene til servicesentrene. Informanten i Nordreisa kommune forklarer; *”Oppgaver som var tenkt lagt til torget bleknet fordi alle måtte ha med seg mange arbeidsoppgaver fra egne kontor, og dette sto i veien for videreutvikling. Dårlig utstyr, både på dataside og møbelmessig. Meningen om at ”alle skal kunne svare på alt” ble overhodet ikke innfridd, man rakk aldri å ”skolere” hverandre. Uenighet blant ansatte og fravær av interesse fra toppledelse. Men publikum og politikere var fornøyd. Det var jo et mål i seg selv”*. I likhet med prosjektet i Alta kommune møtte prosjektet i Nordreisa motstand mot endringene det ville medføre, og på samme måte som i Alta kan dette være årsaken til at prosjektet ikke har blitt implementert i henhold til målene på samtlige punkter. Dette kan også være tilfellet i Tromsø kommune. En annen grunn til at resultatene ikke er i samsvar med mål på alle områder, kan forklares med et sitat fra informanten i Nordreisa kommune; *”I prosessen kom det for utydelig fram, internt, hva som var meningen og målet med etableringen av servicekontor, som det het da. Ansatte var stort sett skeptiske, og følte nok at alt var tredd litt over hodet på dem”*.

På bakgrunn av den ovenstående diskusjonen og datamaterialet fra Alta kommune og avhandlingens to kontrollcase er det rimelig å anta at prosjekters mål, delmål og formål kan påvirke implementeringen av prosjektene. Selv om prosjektene har blitt implementerte i alle kommunene som omfattes av denne studien, viser datamaterialet at del-elementer²² av konseptet enten ikke har gitt utslag i organisasjonens rutiner, eller at disse del-elementene ikke har blitt implementert på bakgrunn av motstand mot endringene de ville medføre. I tillegg kan det skyldes at organisasjonen bare delvis har imitert organisasjonsoppskriften, og at elementer av oppskriften således ikke har blitt implementert. En kan peke på variasjoner mellom kommunene med henhold til hvordan implementeringen har forløpt, og tilsvarende variasjon i mål, delmål og formål med prosjektkonseptene. Antakelsen om at *”Mål, delmål og formål påvirker implementeringen; jo klarere definert mål, delmål og formål, jo enklere implementering”* har dermed empirisk støtte i kommunene som omfattes av denne studien.

²² Post- og arkivsystem, IKT-løsning, fakturering osv. Mangler i fht. overtakelse av oppgaver fra sektorene til servicesenteret.

5.9 Prosjektavslutning

I dette avsnittet vil jeg drøfte hvorvidt måten prosjektet avsluttes på påvirker implementeringen av prosjektkonseptet. *”Måten prosjekter avsluttes på påvirker implementeringen; jo klarere definert og mer naturlig avslutning, jo enklere implementering”*

Som nevnt tidligere har alle prosjekter et felles mål; å avsluttes. En slik avslutning av et prosjekt omfatter to viktige aspekter. For det første å legge til rette for en skikkelig overlevering av prosjektresultatet til brukerorganisasjonen. I dette ligger det at brukerorganisasjonen skal få det den har ”bestilt”, og at den følgelig er i stand til å benytte seg av resultatet. For det andre bør det utføres en evaluering av selve prosjektprosessen som tar sikte på individuell og organisasjonsmessig læring (Westhagen et al. 2002:99). Både Nylehn (2002) og Jessen (2001) viser til ulike måter å avslutte et prosjekt på. Et skille går mellom positiv (prosjektet avsluttes, oppdraget er utført og problemet er løst) og negativ (prosjektet blir ikke avsluttet) avslutning (Nylehn 2002). Et annet skille går mellom måter å avslutte prosjektet på. Prosjektet kan avsluttes *som planlagt* fordi målet er nådd, *midlertidig* fordi nye planer sår tvil om prosjektmålet i forhold til ressursinnsatsen, umiddelbart – og uten noen form for ekstra vurdering, eller på bakgrunn av nye planer som viser at prosjektets mål ikke lenger er aktuelt i forhold til ressursinnsatsen (Jessen 2001:374).

Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune ble avsluttet ved oppstart av servicetorget. Dette avslutningspunktet var for alle informantene klart definert, men ikke alle var av den oppfatning at dette var en naturlig avslutning på en utført oppgave. En av informantene beskriver avslutningen slik; *”Kanskje litt hastig. Det er mange ting som kanskje kunne vært diskutert rundt det, på en dypere måte”*.

Svært mye arbeid gjenstod selv om prosjektet formelt var avsluttet. Dette kan ha vært medvirkende til at elementer av prosjektkonseptet ble *frikoplet*, ettersom konseptet følgelig ikke var et ferdig utformet konsept klar til å tas i bruk. Et eksempel på dette framkommer i en intern evalueringsrapport (Servicesenteret – Videreutvikling av senteret, prosjektrapport 31.05.05 s. 10), der det blir fastslått at nødvendige avtaler og nedskrevne rutiner mellom de ulike sektorene og servicesenteret kun i liten grad eksisterte et drøyt år etter implementeringen av prosjektkonseptet. Dette er altså deler av prosjektkonseptet som ikke er implementerte. Videre viste den samme rapporten at implementeringen kun i liten grad har gitt utslag i måten sektorene arbeidet med tjenestene ettersom disse et drøyt år etter omorganiseringen fortsatt ble utførte på samme måte som tidligere.

Flere av informantene påpekte usikkerheten omkring ansettelsen av medarbeidere til servicesenteret som et uromoment i avslutningsfasen. Det framgår også av datamaterialet at det oppstod uenighet omkring konklusjoner og forslag som ble forelagt formannskapet, noe som kan skyldes usikkerheten omkring ansettelsene. Jacobsen (2004:138) mener at organisasjonsendringer kan skape angst hos enkelte medarbeidere basert på spekulasjoner som omhandler hvorvidt det er bruk for dem i det framtidlige scenarioet, om deres ferdigheter vil bli verdsatt, og hvordan de kommer til å være i stand til å takle den nye situasjonen. Dette kan være en årsak til at det oppstod motstand mot organisasjonsendringene, og igjen en årsak til at enkelte elementer av prosjektkonseptet har blitt *frastøtt*.

Mange av de som skulle leve med prosjektresultatet i det daglige fikk god kjennskap til det hele gjennom deltakelsen i prosjektarbeidet. Dette bidro til å bygge en bro mellom prosjektet og basisorganisasjonen/brukerorganisasjonen. Westhagen et al. (2002) påpeker at det bør lages en plan ved prosjektavslutningen for hva som kan gjøres videre for å få størst mulig nytte av prosjektresultatet. Selv om det forelå påvisninger til hva som måtte gjøres videre etter avslutningen av prosjektet i Alta kommune, var det ulike oppfatninger blant informantene omkring hva denne påvisningen inneholdt.

I likhet med prosjektet i Alta, ble prosjektene i Tromsø og Nordreisa kommune også avsluttet ved oppstarten av servicetorgene. Også disse prosjektene ble avsluttet til tross for at mye arbeid gjenstod. I Nordreisa ble avslutningen, ifølge informanten, i svært liten grad oppfattet som en naturlig avslutning på en utført oppgave ettersom svært mye fortsatt var uavklart og ugjort ved avslutningspunktet. Servicetorget ble fysisk etablert og kommunen kommuniserte som om servicetorget var implementert til tross for at svært mye av implementeringen gjensto. Dette kan anses for å være en *frikopling* mellom prat og praksis (Røvik 2005). I Tromsø ble prosjektet avsluttet med klare påvisninger til videre arbeid, og flere utviklingsprosesser ble iverksatt i regi av prosjektet. Etter prosjektets avslutning skulle disse utviklingsprosessene både videreføres og videreutvikles i samsvar med servicesenterets grunnidé – men da i regi av linjeorganisasjonen. Ifølge Westhagen et al. (2002) er en god plan for videre arbeid en nøkkel til god overlevering av prosjektresultatet, noe som kan ha vært en medvirkende årsak til at prosjektkonseptet kunne bli raskt tilkopledd i Tromsø kommune. I begge kontrollcasene var det prosjektmedarbeiderne selv som skulle bli mest berørte av resultatene ettersom det var flere av disse som senere ville arbeide i servicesentrene. Dette kan ha bidratt til å forenkle overleveringen av prosjektet til basisorganisasjonen.

På bakgrunn av datamaterialet kan vi konkludere med at prosjektene i Alta og Tromsø kommune har blitt avsluttet ved oppstarten av servicesentrene. Avslutningspunktene har dermed vært klart definerte for begge prosjektene. I Nordreisa ble avslutningen, i likhet med resten av prosjektprosessen, overlatt til prosjektmedarbeiderne. Dette kan ha medført at avslutningsprosessen ble dratt ut i tid, og kanskje aldri har blitt avsluttet ettersom prosjektmedarbeiderne gikk fra prosjektarbeidet til å arbeide med prosjektresultatet i basisorganisasjonen, hvor de har fått nye arbeidsoppgaver som har gått på bekostning av oppgaver i tilknytning til prosjektets avslutning. Et sitat av informanten fra Nordreisa kommune illustrerer dette; ”*Når er man etablert, egentlig? Er jo en prosess hele tiden*”. Det er grunn til å anta at dette kan ha påvirket implementeringen av konseptet i retning av en frikopling mellom prat og praksis, ettersom det er enklere å prate som om konseptet er implementert fullt og helt enn å ta fatt i en implementeringsprosess som skulle vært iverksatt for flere år siden.

Videre har de tre prosjektene nådd målet om å opprette et servicetorg, men blitt avsluttet til tross for at mye arbeid har gjenstått. Denne avslutningen er lik for alle tre kommunene. Alta og Tromsø har løst dette problemet ved å utforme påvisninger til videre arbeid, noe som kan ha lagt til rette for en rask tilkopling av konseptene.

Avslutningspunktene har vært klart definerte for to av prosjektene, men kan ikke sies å ha kommet som naturlige avslutninger på utførte oppgaver ettersom svært mye arbeid har gjenstått. Dette problemet har kommunene løst på ulike måter og med ulik suksess. En kan på enkelte punkter peke på mulige sammenhenger mellom prosjektavslutningen og implementeringen, men med bakgrunn i datamaterialet er det vanskelig å entydig fastslå hvorvidt denne sammenhengen er absolutt. På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at antakelsen om at ” *Måten prosjekter avsluttes på påvirker implementeringen; jo klarere definert og mer naturlig avslutning, jo enklere implementering*” til dels har empirisk støtte for kommunene som omfattes av denne studien.

Kapittel 6 – Oppsummering og konklusjon

6.1 Innledning

I denne avhandlingens siste kapittel vil jeg gjennom en kort oppsummering forsøke å besvare avhandlingens overordnede problemstilling. Videre vil jeg peke på noen interessante forskningsutfordringer som ligger i forlengelsen av min studie. I dette ligger også en kortfattet diskusjon av overførbarheten av mine funn. Jeg vil også si noen ord om svakhetene ved min studie.

Denne masteravhandlingen har forsøkt å belyse en kritisk fase i prosjektsammenheng; fasen da målet med prosjektet skal implementeres og realiseres i basisorganisasjonen. Med utgangspunkt i tre teoretiske tilnærminger ønsket jeg å finne svar på denne avhandlingens overordnede problemstilling; ”*Hva hemmer og hva fremmer implementeringen av interne prosjektgruppers konsepter?*”. Endringsteori ble lagt til grunn som en overordnet teori på bakgrunn av at prosjekter og implementering av prosjektkonsepter skaper endringer i organisasjonen. Prosjektteori ble lagt til grunn som en forklaring på prosessene som finner sted i prosjektet – og således en forklaring for eventuelle påvirkningsfaktorer for implementeringen. Implementeringsteori ble lagt til grunn som en forklaring på mulige scenarioer for når moderne organisasjoner forsøker å ta inn nye konsepter. Samtlige teorier ble presentert i kapittel 3, og videre benyttet som teoretisk bakteppe i utforming og analyse av hypotesene. Det endelige målet var å undersøke hvorvidt *ulike prosjektprosesser hadde vært medvirkende til implementeringsutfallet*.

En kvalitativ forskningsmetode ble vurdert som adekvat metode for å teste hypotesene og dermed besvare problemstillingen. Avhandlingens empiri har i hovedsak bestått av intervjudata fra informanter med tilknytning til prosjektet i Alta kommune, og kontrollcasene Tromsø og Nordreisa kommune. I tillegg har sakspapirer, rapporter og andre dokumenter fra de tre kommunene inngått i avhandlingens empiri.

6.2 Oppsummering av de viktigste funnene

Å avkrefte eller bekrefte en hypotese er i grunn et spørsmål om operasjonalisering. Hvordan eventuelle betydningsfulle aspekter ved de ulike prosjektprosessene skulle komme til uttrykk når man studerer implementeringen er et sentralt – men dog vanskelig – spørsmål. Trekk ved selve *konseptet* servicetorg kan selvfølgelig være av avgjørende karakter for om kommunene lykkes med å implementere det, men det prosjektet *leverer fra seg* kan også være avgjørende. I tillegg kan trekk ved kommunen som organisasjon være medvirkende til at

implementeringen får et utfall i en kommune – og et annet utfall i en annen. Servicetorg er et moderne, stort og komplekst konsept, som kanskje er vanskeligere å implementere enn andre moderne og ”luftige” konsepter og oppskrifter slik som oppskrifter på personalpolitiske programmer og rutiner (medarbeidersamtaler, ulike motivasjonstiltak) (Røvik 2005). Bakgrunnen for dette er at konseptet servicetorg berører *hele* organisasjonen.

Med bakgrunn i analysen, er jeg i stand til å besvare denne masteravhandlingens overordnede forskningsspørsmål; ”*Hva hemmer og hva fremmer implementeringen av interne prosjektgruppers konsepter i basisorganisasjonen?*”.

Min studie avdekker at måten prosjekter planlegges på, hvordan beslutninger blir fattet i prosjektperioden, tydeligheten av prosjektmål, delmål og formål, samt måten prosjekter blir avsluttet på, alle er faktorer som påvirker implementeringen av prosjektkonsepter. Sosiale forhold i prosjektperioden og måten prosjekter organiseres på påvirker ikke implementeringen i nevneverdig grad. Likevel er det verd å påpeke at de sosiale forholdene i prosjektgruppen kan manifestere seg i det videre arbeidet med konseptet i basisorganisasjonen, og således kan være en påvirkningsfaktor for senere arbeid og resultat av konseptet. Mine funn indikerer at det spesielt er måten prosjekter planlegges på og tilstedeværelsen av en klar og tydelig ledelse som påvirker implementeringen.

6.2 Implikasjoner

Hva har organisasjoner å lære av min studie og mine funn? Funnene indikerer at organisasjoner generelt bør være mer tro mot prosjektteoretiske prinsipper – og være lydhør overfor prosjektteoretiske råd. Dette konstituerer de *praktiske* implikasjoner av min studie.

For bedre å forstå endringer i komplekse organisasjoner som kommuner, har det vist seg å være nødvendig å benytte ulike teoretiske tilnærminger. Endringsteori er et naturlig teorivalg, men implementeringsteori har vist seg å være en svært nyttig teori for å utvide forståelsen omkring endringsprosesser. Dette konstituerer de *teoretiske* implikasjoner av min studie.

Når det kommer til denne studiens *overførbarhet* ønsker jeg å understreke at mine funn ikke uten videre kan overføres til hele kommunen som organisasjon. Dette har bakgrunn i at informantene er få i antall og ikke tilfeldig utvalgt fra enhetene i kommunen. Mine informanter hadde dessuten et arbeid som ikke er typisk for hele kommunen. Likeså er ikke informantene nødvendigvis representative for *alle* prosjektmedarbeidere eller andre som er

involverte i kommunale prosjekter. Likevel mener jeg at informantenes erfaringer, synspunkter og meninger kan være typiske for mange som er involverte i prosjektarbeid, og at mine funn således kan være av interesse. Dersom andre finner mine fortolkninger interessante eller meningsfulle kan de kanskje knytte resultatene av min forskning til egne erfaringer. Jeg håper selvsagt at mitt bidrag på den måten kan ha en *overføringsverdi*, og at lesere med kjennskap til fenomenet jeg studerer vil ha nytte min studie.

6.3 Avhandlingens ”hvite hull” og forslag til videre forskning

Denne masteravhandlingen har tatt sikte på å avdekke mulige sammenhenger mellom de ulike prosjektprosessene og implementeringen av prosjektkonseptet. Mitt bidrag baserer seg på hvordan tre nordnorske kommuner har arbeidet med og implementert tidsriktige konsepter som har blitt til på bakgrunn av interne prosjektgruppers arbeid. Studien har avdekket at enkelte prosjektprosesser påvirker implementeringen – og dermed også det endelige utfallet av prosjektkonseptet.

Men som forsker er jeg ikke i stand til å utelukke at min studie kunne avdekket andre resultater ved å inkludere flere enheter – og flere informanter. Med tanke på tidsavgrensning på 1 år for masteravhandlingen, ville da en kvantitativ forskningsmetode kunne vært fordelaktig. Også dette kunne ha medført andre resultater enn denne studien har avdekket.

Det er også verd å påpeke ulempene ved å studere en implementeringsprosess som har funnet sted for flere år siden. Selv om det er fruktbart å studere implementeringsprosesser ved longitudinelle studier²³ for å avdekke langtidseffektene av implementeringen, er mine erfaringer at verdifull informasjon går tapt over tid på bakgrunn av informantenes hukommelse. Således kunne det vært interessant å studere en implementeringsprosess *samtidig* som den faktisk finner sted.

Når det kommer til videre forskning ville det også vært interessant å foreta et komparativt studium av offentlige og private organisasjoner for å undersøke hvorvidt det er mulig å peke på sammenhenger mellom prosjektprosesser og implementering, eller om det er variasjoner på dette området mellom offentlige og private organisasjoner. Dette fordi min studie ikke er i stand til å utelukke at det kan være trekk ved organisasjonen som påvirker utfallet av implementeringen, på linje med trekk ved selve prosjektet og prosjektkonseptet.

²³ Studere et fenomen over tid

6.4 Prosjektarbeidet – *har det noe å si?*

Tema for denne masteravhandlingen ble valgt nettopp på bakgrunn av min interesse for – det jeg anser som - den mest kritiske fasen i prosjektsammenheng. Mitt inntrykk er at litteratur som omhandler prosjektarbeid generelt er av normativ karakter. Likevel har prosjekt som arbeidsform har oppnådd aksept både i næringsliv og i akademia. Røvik (1998) innlemmer prosjektorganisering som en av samtidens oppskrifter på formell organisasjonsstruktur. Også etableringen av offentlige servicesentre utmerker seg som en tidsriktig måte å organisere virksomheter på, og kommunenes ”studieturer” til andre kommuner både i Norge og Danmark viser det moderne konseptets omfang og nedslagsfelt.

Alt i alt viser mine funn at prosjektarbeidet *har* noe å si for det implementeringen av interne prosjektgruppers konsepter i basisorganisasjonen. Hvilke betingelser må da være tilstede for at organisasjonsendringer på bakgrunn av prosjektarbeid skal være vellykket? Mine data indikerer at spesielt en *grundig planlegging* og en *tydelig ledelse* er to viktige betingelser – og dermed også viktige påvirkningsfaktorer for implementeringen.

Denne studien kan således og forhåpentligvis bidra til å bevisstgjøre gevinsten organisasjoner kan oppnå ved å gjennomføre prosjektarbeidet på en tilstrekkelig måte - men også hvilke utfordringer organisasjoner bør være bevisste på i prosjektsammenheng.

Litteraturliste

- Andersen, E. S., Grude, K. V., Haug, T. (2006): *Målrettet prosjektledelse*. Bekkestua, NKI Forlaget.
- Andersen, E. S. (2005): *Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv*. Bekkestua, NKI Forlaget.
- Andersen, K. (2008): *Endringsprosesser i organisasjoner*. Upublisert semesteroppgave ved Universitetet i Tromsø.
- Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. John Wiley & Sons.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. (2006): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Czarniawska, B. og Sevón, G. (1996): *Translating organizational change*. Berlin, Walter de Gruyter.
- Field, M. og Keller, L. (1998): *Project management*. London, Thomson Learning.
- Gottschalk, P. (2000): *IT-ledelse for kunnskapsbedrifter*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Hagebakken, G. (kommer): ”Prosjektorganisering og byråkrati: En god kombinasjon?”. Utkast til PhD.-avhandling i statsvitenskap, Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Halvorsen, K. (1993): *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Bedriftsøkonomisk forlag
- Hartvigsen, G. (1998): *Forskerhåndboken*. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.
- Hetland, P.W. (1992): *Praktisk prosjektledelse – teoretisk grunnlag*. Aase Grafiske AS
- Husby, O., Kilde, H.S., Klakegg, O.J., Torp, O., Berntsen, S.R. og Samset, K. (1999): *Usikkerhet som gevinst*. Trondheim, Vestfjorden.
- Jacobsen, D. I. (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen, Fagbokforlaget.

- Jessen, S. A. (2001): *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Jessen, S. A. (1996): *Prosjektadministrative metoder*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Johannesen, J.A. og Olaisen, J. (2006): *Vitenskapsstrategi og vitenskapsfilosofi*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Karlsen, J. T. og Gottschalk, P. (2008): *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Kolltveit, B.J. og Reve, T. (2002): *Prosjekt – organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo, Universitetsforlaget
- Kvale, S. (1997): *Den kvalitative forskningsintervjuen*. Lund, Studentlitteratur.
- March, J. G. og Olsen, J. P. (1976): *Ambiguity and choice in organizations*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Meyer, J. og Rowan, B. (1977): “*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*”. *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H (1995): *The knowledge-creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press.
- Nylehn, B. (2002): *Prosjektorganisering. Teorigrunnlag og implikasjoner*. Bergen, Fagbokforlaget AS.
- Packendorff, J. (1993): *Projektorganisation och projectorganisering. Projektet som plan och temporär organisation* (Licentiavhandling). FFE-publikationer 1993:145, Handelshögskolan i Umeå, Umeå Universitet.
- Repstad, P. (1989): *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Rolstadås, A. (2006): *Praktisk prosjektstyring*. Trondheim, Tapir Akademisk Forlag.

- Røvik, K. A. (kommer): *From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas*. Under publisering i *Organization Studies*, høst 2010.
- Røvik, K. A. (1998): *Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken, Fagbokforlaget AS.
- Røvik, K. A. (2007): *Trender og translasjoner*. Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Sahlin-Andersson, K. og Söderholm, A. (2006): *Beyond Project Management – New perspectives on the temporary – permanent dilemma*. Liber, Abstrakt.
- Schultz, R.L., Slevin, D.P. og Pinto, J.K. (1987): *Strategy and tactics in a process model of project implementation*. *Interfaces*, Vol. 17, No. 3, Implementation (Mai – Jun., 1987), s 34-44.
- Scott, W.R. (1995): *Institutions and organizations*. London, Sage.
- Seale, C. (1999): *The quality of qualitative research*. California, Sage Publications.
- Selznick, P. (1997): *Lederskap*. Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Østerud, Ø., Goldmann, K., Pedersen, M. N. (2004): *Statsvitenskapelig Leksikon*. Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Van de Ven, A. H. og Poole, M. S. (1995) “*Explaining development and change in organizations*”, *Academy of Management Review*, 20, 3 (juli), s. 510-540.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, I. (2005): *Slik skapes kunnskap*. Oslo, N.W. Damm & Søn.
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K.G., Kjeldsen, T., Røine, E. (2002) *Prosjektarbeid – utviklings- og endringskompetanse*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Internettkilder:

Alta kommune om kommunen:

<http://www.alta.kommune.no/faktaopplysninger.72060.no.html> (23.09.09)

Alta kommunes hjemmeside ligger på topp i nasjonale kvalitetsmålinger:

<http://www.alta.kommune.no/servicesenteret.74837.no.html> (23.03.10)

Alta kommune hos Medrec:

<http://www.medrec.no/presentasjon-vis/alta-kommune.htm> (23.09.09)

DIFI Prosjektveiviser – Implementering og overlevering:

<http://prosjektveiviseren.no/prosess/gjennomforing-implementering-og-overlevering/phase.html> (20.04.10)

Nordreisa kommune – Fra kontor til torg:

<http://www.nordreisa.kommune.no/fra-kontor-til-torg.4606006-113700.html> (24.03.10)

Prosjektevalueringsskjema (PEVS):

<http://www.nsp.ntnu.no/index.php?pageId=72> (15.03.10)

ProsjektGuide om prosjektprosessen:

<http://www.prosjektguide.no/prosjektprosessen.235858-35672.html> (13.03.10)

Rapport av daværende Statskonsult (nå DIFI) om Offentlige Servicekontorer:

<http://www.statskonsult.no/publik/rapporter/fulltekst/2003-12.pdf> (05.10.09)

Statsbudsjettet 2010 viser satsing på kommunesektoren:

<http://statsbudsjettet.no/templates/ordliste.aspx?id=35365> (20.09.09)

Rapporter:

Alta kommune:

”Forslag til samordning av lønns- og personalfunksjonen, politisk sekretariat og opprettelse av sentrale fellestjenester” Saksframlegg og saksprotokoll fra formannskapet 18.12.2002 (sak 0197/02)

”Kommunalt servicesenter” Organisering og framdriftsplan, november 2002

”Sentrale fellestjenester” Rapport fra kommunal arbeidsgruppe, november 2002

”Servicesenteret – Videreutvikling av senteret” Intern evalueringsrapport, mai 2005

”Servicetorg i Alta rådhus” Rapport fra kommunal arbeidsgruppe, mars 2000

Tromsø kommune:

”Etablering av offentlig servicetorg i Tromsø” Sluttrapport fra delprosjektgruppen, september 2002

Vedleggsoversikt:

Vedlegg 1: Intervjuguide Alta kommune

Vedlegg 2: Kontrollspørsmål Tromsø og Nordreisa kommune

Vedlegg nr 1

Intervjuguide til involverte i Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune

1. Hva er din stillingsbetegnelse?
2. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
3. Hvor lang tjenestetid har du hatt i Alta kommune?
4. Hva var din rolle i arbeidet med det offentlige servicetorget i Alta kommune?
5. Hvordan ble du rekruttert til prosessen?
6. Var du med fra starten?
7. Har du bidratt i liknende prosjekter tidligere?
8. Har du arbeidet deltid med prosjektet i tillegg til din faste jobb?

Hvorfor et offentlig servicetorg i Alta kommune?

9. Hva var bakgrunnen for å etablere et servicetorg i Alta kommune?
10. Hva mener du er positivt med et servicetorg? Begrunn gjerne svaret.
11. Hadde du noe inntrykk av at de ansatte i kommunen følte et behov for et servicetorg?
Begrunn gjerne svaret.
12. Hadde du noe inntrykk av at brukerne av kommunale tjenester følte et behov for et servicetorg? Begrunn gjerne svaret.
13. Hadde dere tilgang til data, informasjon, kunnskap og resultater av liknende prosjekter i andre kommuner?

Planleggingen av prosjektet

14. Var du involvert i planleggingen av prosjektet? Hvis ja, hvilken rolle hadde du i denne planleggingen?
15. Var du på forhånd godt kjent med prosjektplanen?
16. I hvilken grad ble eventuelle utfordringer drøftet i planleggingen?
17. Var status i planleggingen godt kjent for alle?
18. Hvordan ble prosjektplanen fulgt opp? – Og hvem fulgte den i så tilfelle opp?
19. Ble fremdriften kontrollert i henhold til prosjektplanen?
20. Var det rom for fleksibilitet i prosjektplanen?

Prosjektets sosiale forhold

21. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet bland prosjektets medarbeidere?
22. Opplevde du at forholdene var lagt til rette på slik at du kunne utføre din jobb på best mulig måte? – Hvis nei, hva kunne vært bedre?
23. Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom prosjektets medarbeidere?
24. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom prosjektets medarbeidere og prosjektets ledelse?
25. Hva har motivert prosjektets medarbeidere?
26. Opplevde du tilløp til konflikter i prosjektperioden?

Prosjektets ledelse

27. Hvordan vil du beskrive prosjektets ledelse?
28. I hvor stor utstrekning har prosjektleder delegert ansvar?
29. Hvordan har prosjektleder kommunisert med prosjektmedarbeiderne?
30. Hvordan har prosjektleder veiledet og styrt prosjektmedarbeiderne?

Beslutninger

31. Var det på forhånd gjort noen formelle avklaringer (for eksempel mellom prosjektleder og linjeledere) om hvem som var ansvarlig for hvilke beslutninger?
32. Hvordan ble beslutninger fattet?
33. Hadde prosjektmedarbeiderne mulighet til delta når beslutninger skulle tas?

Prosjektets organisering

34. Hva vil du si at du har brukt mest tid på: oppgaver knyttet til prosjektet eller oppgaver knyttet til din daglige jobb?
35. Hvordan delte du tiden mellom prosjektarbeidet og arbeidet i din daglige jobb?
36. Har du forholdt deg til *både* linjeleder og prosjektleder, eller kun den ene? Hvis ja – har dette blitt opplevd som problematisk?
37. Deltok du på møter i forbindelse med prosjektet? – Hvis ja: hvilken rolle hadde du på disse møtene?
38. Hva vil anse som den største utfordringen ved måten prosjektet var organisert på? Begrunn gjerne svaret.

39. Hva vil du anse som det mest positive ved måten prosjektet var organisert på?
Begrunn gjerne svaret.

Prosjektets formål og mål

40. I hvilken grad vil du si at prosjektet hadde fastsatte, klare og entydige delmål og mål?
41. I hvilken grad vil du si at prosjektets formål (hensikt, begrunnelse) var klart beskrevet?
42. I hvilken grad hadde aktørene i prosjektet anledning til å gi uttrykk for sitt syn på prosjektets hensikt og ambisjon?
43. Ble prosjektets mål eller delmål endret underveis?

Prosjektets avslutning

44. I hvilken grad vil du si at prosjektets avslutningspunkt var klart definert?
45. I hvilken grad vil du si at prosjektets avslutning kom som en naturlig avslutning på en utført oppgave?
46. I hvilken grad vil du si at prosjektet ble avsluttet med en påvisning om hva som kan/bør gjøres videre slik at prosjektet ikke skal være forgjeves?
47. Vil du si at det hersket enighet eller uenighet blant prosjektets medarbeidere omkring de forslag og/eller konklusjoner som ble forelagt formannskapet?

Implementeringen av Prosjekt Offentlig Servicetorg i Alta kommune

48. Hvordan synes du implementeringen av servicetorget har forløpt?
49. Hvor lang tid har implementeringen av servicetorget tatt?
50. Hvilke forhold har medført problemer for implementeringen av servicetorget?
51. Hvilke forhold har medvirket til at implementeringen av servicetorget har gått greit?
52. Vil du peke på andre faktorer som kan ha hatt innvirkning på resultatet av prosjektet, eventuelt hvilke?
53. Hvordan opplever du resultatet av implementeringen av servicetorget?
54. På hvilken måte mener du at prosjektet med servicetorget er implementert i Alta kommune?
55. Etter din mening, er det samsvar mellom de mål som på forhånd var satt for prosjektet og de resultater implementeringen av prosjektet har fått? Hvis nei, hva står ikke i samsvar?

Organisasjonsendringene

56. På hvilke måter har etableringen av servicetorget i Alta kommune medført endringer i organisasjonen?
57. Oppstod det noen gang motstand mot endringene et slikt prosjekt ville medføre?

Vedlegg nr 2

Kontrollspørsmål til Tromsø og Nordreisa kommune

Planleggingen

1. I hvilken grad var ansatte i kommunen involverte i planleggingen av servicetorget?
2. I hvilken grad ble eventuelle utfordringer drøftet i planleggingen?

Sosiale forhold

3. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom prosjektets medarbeidere?
4. Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom prosjektets medarbeidere og prosjektets ledelse?
5. Opplevde du tilløp til konflikter i prosjektperioden?

Beslutninger

6. Hadde prosjektmedarbeiderne mulighet til å delta når beslutninger skulle tas?

Organisering

7. Hva vil du anse som den største utfordringen ved måten prosjektet var organisert på?
Begrunn gjerne svaret ditt.
8. Hva vil du anse som det mest positive ved måten prosjektet var organisert på?
Begrunn gjerne svaret ditt.

Mål og formål

9. I hvilken grad vil du si at prosjektet hadde klare, fastsatte og entydige delmål og mål?

Avslutning

10. I hvilken grad vil du si at prosjektets avslutningspunkt var klart definert?
11. I hvilken grad vil du si at prosjektets avslutning kom som en naturlig avslutning på en utført oppgave?

Resultater og endringer

12. Hvordan synes du etableringen av servicetorget har forløpt?

13. Hvor lang tid har etableringen av servicetorget tatt?
14. Hvilke forhold har medført problemer for etableringen av servicetorget?
15. Hvilke forhold har medvirket til at etableringen har gått greit?
16. Vil du peke på andre faktorer som kan ha hatt innvirkning på resultatet av prosjektet?
17. Er det etter din mening samsvar mellom de mål som på forhånd var satt for prosjektet og de resultater implementeringen av prosjektet har fått? Hvis nei, hva står ikke i samsvar?
18. Oppsto det noen gang motstand mot de endringene implementeringen ville medføre?

Er det eventuelt ting som ikke berøres eller kommer fram i spørsmålene, eller som du har lyst til å utdype?