



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Implementering av statlig plankrav i en kommune**

Mellomlederes rolle og betydning

Carina Borch Abrahamsen og Anita Wahl Nilsen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV-3910, 1. juni 2022

# Innholdsfortegnelse

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1    | Innledning.....   | 3  |
| 1.1  | Oppgavens struktur.....                                   | 5  |
| 2    | Empirisk kontekst.....                                    | 5  |
| 3    | Teoretisk rammeverk.....                                  | 8  |
| 3.1  | Innledning.....   | 8  |
| 3.2  | Translasjonsteoretisk perspektiv.....                     | 11 |
| 3.3  | Oversetteren.....   | 12 |
| 3.4  | Implementering.....                                       | 13 |
| 3.5  | Dekontekstualisering .....                                | 13 |
| 3.6  | Kontekstualisering .....                                  | 14 |
| 3.7  | Kontekstualiseringsregler .....                           | 15 |
| 3.8  | Den reproduserende modus – kopiering .....                | 16 |
| 3.9  | Den modifierende modus – addering og fratrekking .....    | 17 |
| 3.10 | Den radikale modus – omvandling .....                     | 18 |
| 3.11 | Translasjonskompetanse .....                              | 19 |
| 3.12 | Den kunnskapsrike og flerkontekstuelle oversetteren ..... | 19 |
| 3.13 | Den modige og kreative oversetteren .....                 | 20 |
| 3.14 | Den tålmodige oversetteren .....                          | 21 |
| 3.15 | Den sterke oversetteren.....                              | 21 |
| 3.16 | Anvendelse av teorien i oppgaven .....                    | 22 |
| 4    | Metode.....   | 23 |
| 4.1  | Innledning.....   | 23 |
| 4.2  | Undersøkellesdesign .....                                 | 24 |
| 4.3  | Fremgangsmåte.....  | 25 |
| 4.4  | Reliabilitet og validitet .....                           | 29 |
| 4.5  | Forskningsetiske vurderinger .....                        | 31 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5     | Presentasjon og analyse av funn.....   | 32 |
| 5.1   | Innledning.....  | 32 |
| 5.2   | Oversetterne.....  | 32 |
| 5.2.1 | Innledning.....  | 32 |
| 5.2.2 | Hvem er oversetterne?.....   | 33 |
| 5.2.3 | Oversetterne om kommunen .....   | 35 |
| 5.2.4 | Hvordan påvirker oversetternes personlige egenskaper implementeringen? .....   | 37 |
| 5.2.5 | Er lederne kunnskapsrike og flerkontekstuelle?.....                            | 38 |
| 5.2.6 | Er lederne modig og kreative? .....  | 40 |
| 5.2.7 | Er lederne tålmodige?.....   | 41 |
| 5.2.8 | Er lederne sterke? .....   | 43 |
| 5.3   | Oversettelsesmoduser og -regler.....   | 45 |
| 5.3.1 | Innledning.....  | 45 |
| 5.3.2 | Fra reformidè til lokal oppvekstplan .....                                     | 48 |
| 5.3.3 | I hvilken grad har mellomlederne endret planen implementeringsprosessen?... 49 | 49 |
| 5.3.4 | Har lederne kopiert? .....   | 49 |
| 5.3.5 | Hvor mye har lederne trukket fra og lagt til? .....                            | 54 |
| 5.3.6 | Radikal endring .....  | 56 |
| 5.4   | Oppsummering og drøfting .....   | 57 |
| 6     | Avslutning .....   | 60 |
|       | Tabell.....  | 64 |
|       | Referanseliste .....   | 65 |
|       | Vedlegg .....  | 67 |

## Tabelliste

|   |    |
|---|----|
| Tabell 1: Sentral informasjon om informantene .....   | 34 |
| Tabell 2: Utfyllende informasjon om informantene..... | 64 |

# Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart ..... 6

## Forord

Som ledere i offentlig virksomhet, har vi diskutert våre erfaringer med innføring av endringer med mange kollegaer og undret oss over hvorfor vi ikke har lyktes oftere. Vi har hatt en stor interesse for temaet over tid, og vi bestemte oss derfor for å legge ut på denne reisen med en masteroppgave om implementering av en endring i en kommune.

Det har vært krevende i form av både tid og energi å skrive denne oppgaven ved siden av full jobb og familieliv. Det har også vært veldig spennende arbeid hvor vi har fått god støtte og hjelp fra vår veileder, leder for kontinuerlig forbedring ved UNN, Hege Andersen. Du har stilt mange gode spørsmål, vært tydelig og gitt oss inspirasjon til å strekke oss lengre enn vi trodde vi klarte. Tusen takk for veldig god veiledning!

Vi vil også takke våre familier, våre arbeidsgivere som har gitt oss permisjon for å kunne gjennomføre dette studiet, og våre nærmeste kollegaer som har vært tålmodige i vårt fravær. En takk til hverandre vil vi også gi, for å inspirere, dra hverandre opp og frem for å nå vårt felles mål.

Vi har lært mye gjennom både studiet og masteroppgaven, og dette har beriket oss både som ledere, kollega og mennesker.

Anita Wahl Nilsen & Carina Borch Abrahamsen

## Sammendrag

Bakgrunnen for studien baserer seg blant annet på Pfeffer & Suttons (2000) undersøkelse som viser at kun ti prosent av endringsoppgaver kan ansees som vellykket. Tema for vår undersøkelse er implementering av et plankrav i en mellomstor kommune, og hvilken rolle og betydning de kommunale mellomlederne har. Vår problemstilling tar for seg hvor bevisste mellomledere er sin lederrolle og dens betydning, gjennom hvordan de jobber med implementeringsarbeidet og hvorfor de gjør som de gjør.

For å gi svar på problemstillingen foretar vi en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervju av fire mellomledere i en mellomstor kommune. Alle informantene er involvert i kommunens strategiske oppvekstplan, som skal innføres i de respektive enhetene. Vi har valgt å ta utgangspunkt i translasjonsteoretiske perspektiv, og har lagt hovedvekten på Røviks (2007) oversettelsesmoduser og -regler, samt lederne som oversettere sin kunnskap, kompetanse og personlige egenskaper. Vi har analysert om dette har hatt betydning, hovedsakelig ved å se etter utsagn der lederne beskriver forhold rundt planen og dens utforming, planens betydning for lederne, implementeringsstrategier, rollebeskrivelser og andre utsagn som kan forklare hva lederne gjør ved en oversettelse og hvorfor.

Våre funn viser at samtlige informanter er bevisste sine roller som ledere. Da dette er fire erfarne kommunale ledere, er det rimelig å forvente at de er profesjonelle aktører som reflekterer over deres posisjoner. Lederne var tydelige på at oppvekstplanen er et styringsverktøy som er ment for lederne å ta i bruk i sine enheter. Også barnevernslederen var tydelig på hens rolleforståelse, tross for at hen har valgt en annen strategi enn de andre.

Lederne uttrykte ikke en like tydelig bevissthet rundt hvilken betydning deres rolle har for implementeringen. PPT-lederen var den som skilte seg mest ut fra de andre, i det at hen hadde klare tanker om implementeringsstrategier. Leder helse sine utsagn tolket vi på flere måter. Hen var bevisst sin delegering av ansvar til andre medarbeidere. Samtidig kan dette være et uttrykk for at hen ikke var så bevisst hens betydning som oversetter. Barnevernslederen sin vurdering om å ikke delta i implementeringen i like stor grad, kan tolkes til å være et resultat av at hen og hens ledere ikke i tilstrekkelig grad har vurdert hens betydning ved implementering av planen. Barnevernets fravær vil kunne representere store utfordringer, og hvis valget var bevisst, er vi usikre på om konsekvensene godt nok har blitt drøftet.

Lederne viste også en stor bevissthet rundt egne personlige egenskaper. Dette trakk vi ut fra utsagn som beskrev for eksempel strategifokus, tålmodighet og det å takle motstand.

# 1 Innledning

Samfunnet er dynamisk, og med både nasjonale og internasjonale påvirkninger, skjer det kontinuerlige endringer. Ytre faktorer som ny kommunelov, demografiendringer, reformer og endrede økonomiske rammebetingelser, kan inspirere og/eller tvinge fram nye endringsoppgaver. Eksempelvis i oppvekstsektoren hvor stortingsmeldinger angir både utfordringer og retning for sektoren. Her er reformen «Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO» (Kunnskapsdepartementet, u.å.) særlig retningsgivende. Et annet eksempel er at det blir flere eldre i mange kommuner og staten kommer med nye krav gjennom reformen «Leve hele livet» (Helse- og omsorgsdepartementet, u.å.). Klima- og miljøspørsmål tvinger kommuner til å ta grep og gjennomføre store endringer, og statlige overføringer medfører minimale kommunale rammer for utvikling og tjenestetilbud. Pandemi, ny teknologi og nye ideologier er andre eksempler på forhold som kan stimulere eller tvinge frem endringer.

Bakgrunnen for vår studie har sammenheng med større og mindre endringsprosesser som stadig blir vanligere i offentlig sektor. Implementering av reformideer i organisasjoner, handler om å sørge for at ideene nedfelles i strukturer, prosedyrer og rutiner. Målet er at de skal bli til en organisatorisk praksis som leder til endrede og ønskede resultater (Røvik, 2014). Reformideer skiller seg hovedsakelig i omfang fra annet endringsarbeid.

Studier av Pfeffer og Sutton (2000) viser at kun ti prosent av endringsprosesser, der nye ideer og strategier skal tas i bruk, anses å være vellykkede endringer. Samme studie viser at førti prosent ansees å i beste tilfelle ha begrenset måloppnåelse. Dette skaper et paradoksalt dilemma: større og mindre endringsoppgaver er blitt til en regel, heller enn et unntak, samtidig som de aller fleste av disse oppgavene enten ikke har lyktes eller har begrenset med måloppnåelse. Derfor vil kunnskap og innsikter som øker måloppnåelse og treffsikkerhet i offentlige endringsoppgaver, i høyeste grad være i samfunnet interesse og ha store samfunnsøkonomiske ringvirkninger.

De fleste organisasjonspraksiser og ideer som forsøkes overført blir, bevisst eller ubevisst, gjenstand for oversettelse. Ifølge Røvik (2007, 2014) er måten aktører oversetter på avgjørende om man skal lykkes med implementering. Dermed kan denne kompetansen ansees som en kritisk faktor som kan være med på å forklare suksesser så vel som fiaskoer.



Vi har en samlet ledererfaring på rundt 30 år, som strekker seg tilbake til 2002. I vår tid som ledere på ulike forvaltningsnivå i både kommune og stat, har vi erfaring med kontinuerlige endringsoppgaver og –prosesser. Vår samlede erfaring sammenfaller i all hovedsak med Røviks (2007) sammenfatning av om hvor vanlig det er at større implementeringsprosesser ikke medfører ønsket måloppnåelse, som mange ganger kan sies være feilslått. Som ledere har vi vært opptatte av evaluering av disse prosessene og vår egen rolle i dem, for å kunne analysere hvorfor vi har lyktes eller feilet.

I arbeidet med denne oppgaven, har vi i retrospekt kunne se at vi har blant annet manglet bevisste oversettelsesstrategier. Suksesshistoriene kan derfor betraktes som å være tilfeldige på grunn av manglende strukturerte og bevisste valg av oversettelsesstrategi, samtidig som de også har vært avhengige av annen lederkompetanse som tilløper fra eksempelvis relasjonell og strukturert ledelsesteori.

Vi har i dette studiet rent empirisk undersøkt mellomlederens rolle og betydning ved implementering av et statlig plankrav, herunder en strategisk oppvekstplan, i en mellomstor kommune. Vi ønsker å undersøke hvordan de jobber og hvorfor de gjør slik de gjør, og om valgene de gjør er foretatt som en bevisst vurdering.

Med bakgrunn i dette ønsker vi å undersøke hvordan mellomledernes rolle og betydning kan forklares ved bruk av translasjonsteori.

**Problemstillingen for denne masteroppgaven er:**

Hva er kommunale mellomlederens bevissthet rundt egen rolle og betydning i forbindelse med implementering av strategisk oppvekstplan?

- Hvordan jobber de for å implementere planen?
- Hvorfor gjør de som de gjør?

## 1.1 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven, inkludert innledningen, er strukturert i syv kapitler.

Etter innledningen, i kapittel to, presenteres den empiriske konteksten.

I kapittel tre innleder vi med å presentere teori om kunnskapsoverføring og endringsledelse. Dette gjør vi som en introduksjon til det som er hovedgrunnlaget i vår teoribruk: translasjonsteori og oversettelse forstått som kontekstualisering. Fremstillingen av teori vil i dette kapitlet hovedsakelig omhandle to forhold: translasjonskompetanse og translasjonsregler.

Kapittel fire er oppgavens metodekapittel og tar for seg teoretiske vurderinger av vårt forskningsdesign og valgte metode i gjennomføringen av undersøkelsen. Her er presenteres også våre refleksjoner, særlig knyttet til oppgavens validitet, reliabilitet og etikk.

I oppgavens kapittel fem presenteres data og funn fra intervjuene med informantene, de fire kommunale mellomlederne. Funnene analyseres og drøftes for å finne svar på og belyse oppgavens problemstilling med utgangspunkt i empiri, teori og forskning. Oppgavens problemstilling blir til slutt besvart ved at vi viser til hovedfunn i studien.

Kapittel seks er oppgavens avslutning. Her diskuterer vi funn og teori som en helhet, samtidig som vi presenterer noen refleksjoner vi har gjort underveis. Her pekes det også på andre mulige forskningsprosjekt i forlengelsen av vårt studie.

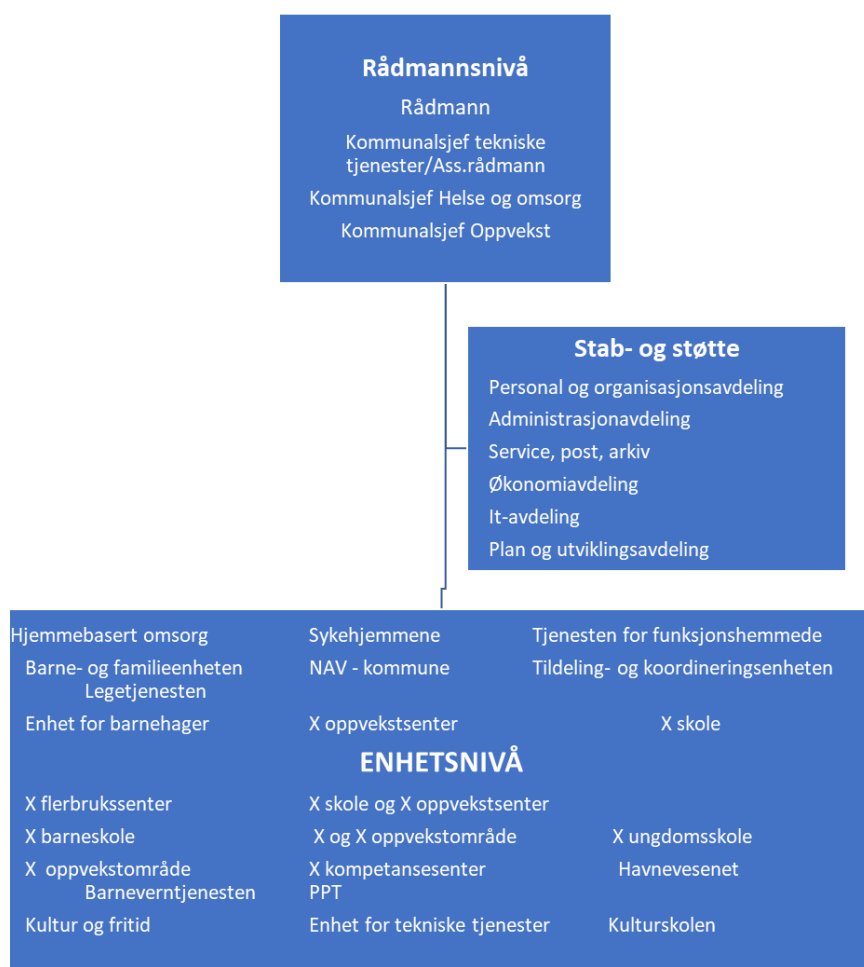
## 2 Empirisk kontekst

I vår studie vil vi ta for oss det som omhandler bindeleddet mellom en endring i form av et statlig plankrav og implementering av den. Det vil si det mellommenneskelige fenomenet som handler om kunnskapsformidling, kunnskapsoverføring og innføring av endringer.

Fenomenet, eller prosessen vi skal undersøke, er implementering av en plan, herunder mellomledernes rolle og betydning når de skal implementere strategisk oppvekstplan i egen enhet. Gjennom å undersøke hvordan lederne jobber og hvorfor de gjør som de gjør, vil vi bidra med kunnskap om implementeringsprosessen, som kan være med på å øke forståelsen for dette. Vi vil blant annet gå i dybden av hvem oversetterne er, hvordan deres kompetanse

og egenskaper preger hva de velger å gjøre i implementeringsarbeidet, og hvorvidt de forholder seg lojalt til oppvekstplanen, dens intensjoner og føringer.

Organisasjonen vi skal undersøke er en mellomstor kommune med ca.10 000 innbyggere hvor politisk ledelse er organisert etter formannskapsmodellen. Kommunedirektøren er øverste administrative leder, og hans ledergruppe består av plan- og utviklingssjef /assisterende kommunedirektør, økonomisjef, personal- og organisasjonssjef, og kommunalsjefene for helse, omsorg og velferd, og oppvekst. Hver av kommunalsjefene har tilhørende enheter som er ledet av enhetsledere. Enkelte enheter har i tillegg avdelingsledere.



Figur 1: Organisasjonskart

Kommunen, som mange andre kommuner i Norge, står ovenfor krevende omstillingsbehov med bakgrunn i endrede økonomiske og demografiske rammebetingelser, samt statlige føringer gjennom ny kommunelov. Kommunen beskriver selv at det under hele pandemien

har vært harde prioriteringer og fokus på riktig bruk av ressurser, og at dette må fortsette om kommunen skal kunne møte fremtidige utfordringer i både økonomi og demografi. De opplever en mer uforutsigbar kommuneøkonomi nå enn tidligere.

Kommuneplanens samfunnsdel, øvrig kommunalt planverk og kommunale rapporter som «Tilstandsrapport for grunnskolen» og «Oversiktsbildet for folkehelse», sammen med en rekke andre statistikker og undersøkelser gjort lokalt, gir en oversikt over utfordringer kommunen står ovenfor. Dette har medført at kommunen har valgt å lage strategisk oppvekstplan, som skal favne hele oppvekstfeltet som omfatter alle de kommunale områdene som yter tjenester til barn og unge. Planen består først og fremst av konklusjoner i form av utfordringer og mål. Den legger føringer samtidig som den gir oppvekstfeltet fleksibilitet til å takle framtiden (Sør-Varanger kommune, 2021).

«Strategisk oppvekstplan vil gjelde for 10 år, og legger prinsipielle føringer for oppvekst i (...) kommune. Optimalisering av den daglige driften er en forutsetning for å skape utvikling, men en strategisk oppvekstplan skal se lengre enn dette, og gi retning, mål og strategier for faglig og organisatorisk satsing og utvikling over tid» (Sør-Varanger kommune, 2021)

Kommunen opprettet en arbeidsgruppe for strategisk oppvekstplan, inkludert handlingsplan, og her var alle fagområdene orientert og delaktige gjennom sine enhetsledere eller andre ledere. Alle fire informanter i vår studie har vært involvert i arbeidsgruppen, og de representerte fagområdene skole, PPT, barnevern og helse. Tre av fagområdene ligger under oppvekstsektoren, mens helse er organisert under sektor for helse, omsorg og velferd.

Strategisk oppvekstplan ble politisk vedtatt for ett år siden, og de fire enhetene har jobbet med implementering det siste året. Tiltakene som skal gjennomføres er delt i tre områder: livsmestring og inkludering, utdanning og opplæring, og organisasjon og samhandling. Eksempler på tiltak er utarbeidelse av helhetlige rutiner for å sikre at barn og unge, og deres foresatte, får informasjon og høres i saker som berører eller angår dem. I tillegg skal en tverrfaglig familiekoordinator vurderes, det skal være vedlikehold og utvikling av lekeplasser for barnehager og skoler, de skal utarbeide plan for organisasjonsutvikling og kompetanseheving, utarbeide faste strukturer og rutiner for samarbeid, både innad og på tvers av fag og sektorer, de skal styrke og utvikle skolehelsetjenesten med mer.

## 3 Teoretisk rammeverk

### 3.1 Innledning

I dette kapitlet presenterer vi teorier vi skal bruke i vår studie. Som en introduksjon til tema implementering starter vi med en definisjon og presentasjon av hva vi mener med kunnskapsoverføring. Vi vil deretter gi en kort presentasjon av teori om endringsledelse.

Deretter presenterer vi det som er hovedgrunnlaget i vår teoribruk, nemlig translasjonsteori. Vi vil bruke translasjonsteori som tilnærming og analyseverktøy når vi undersøker mellomledernes rolle og betydning i forbindelse med implementering.

#### **Kunnskapsoverføring**

Kunnskapsoverføring handler i hovedsak om hvordan man kan overføre observerte gode resultater, praksiser og ideer fra ett sted, og så forsøke å gjenskape det et annet sted. Man bruker ordet kunnskapsoverføring for å poengtere at dette ikke er noe som «bare skjer», men at det er en særskilt opplevelse (Szulanski, 1996). Kunnskap har i seg selv vist seg som et konkurransefortrinn, og organisasjoner med enheter som lærer av hverandres erfaringer er mer produktive, konkurransedyktige og har større sannsynlighet for å overleve, enn organisasjon er som i mindre grad behersker kunnskapsoverføring (Szulanski, Ringov & Jensen, 2016).

Kunnskapsoverføring kan forstås på ulike måter (Røvik, 2007). Den modernistiske tilnærmingen har en grunnforestilling at formelle organisasjoner har stor systemlikhet, og at disse er gjennomsyret av rasjonalitet. Tanken bak dette er at kunnskaper og ideer skal kunne overføres mellom systemer fordi organisasjonene antas å være relativt like og rasjonelle systemer med rasjonelt orienterte ledere. Den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen er mer opptatt av kontekstualiseringsfasen som sier noe om hva som skjer når ideer «reiser inn» i organisasjoner. Et viktig resonnement her er at ideer blir tatt inn for å leve opp til omgivelsenes forventning om å være forandringsorientert og moderne, men ideene blir ikke nødvendigvis tatt i bruk. På den måten vil ideer forsøkt holdt avskjermert fra praksisfeltet og dermed kan man unngå at kjernevirksomheten blir særlig involvert (Røvik, 2007).

Motsatsen til det Røvik (2007) kaller pragmatisk institusjonalisme, er det instrumentelle perspektiv hvor man er mer orientert mot måloppnåelse, med klare og tydelige mål. Her er prosedyrer, planer og regler for samhandling viktige styringsverktøy for å oppnå målene, og

dette bygges på en konsekvenslogikk. Ledelsen er i dette perspektivet oppgaveorienterte og beslutningsmyndigheten er top-down orientert. Kommunen har en formell organisasjonsstruktur (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2020) som består av posisjoner og regler for hvem som gjør hva, og hvordan oppgaver utføres, og ikke minst en byråkratisk organisasjonsform med rimelig tydelig innslag av hierarki, arbeidsfordeling og rutiner (Christensen m.fl., 2020).

### **Endringsledelse**

Endringsledelse dreier seg om de handlingene endringsaktørene gjør for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring. Endring medfører ofte brudd med det etablerte i en organisasjon. Rutiner og prosesser som oppfattes som relativt stabile brytes opp, og både maktforhold og etablerte oppfatninger utfordres (Jacobsen, 2018). Selv om vi kjenner til at andre personer uten formell lederposisjon også utøver ledelse, kan vi si at de som innehar formelle lederstillinger i organisasjonene er sentrale i gjennomføring av endringer (Jacobsen, 2018).

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019), kan en leder velge mellom fire hovedtyper endringsstrategier med ytterpunkter i form av revolusjon versus evolusjon, og basis i ordre og tvang versus samarbeid og konsultasjon. Med utgangspunkt i evolusjon og samarbeid og konsultasjon, kan det skapes en deltakende utvikling hvor medarbeiderne er sentrale aktive deltakere i endringene, og som dermed kan få delegert beslutningsmyndighet og tiltak (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Denne «bottom-up»-strategien har mange likhetstrekk med organisasjonsutvikling (OU). Lewin (1948, 1951, gjengitt i Jacobsen, 2018) beskriver en organisasjonsutviklingsprosess ved at organisasjoner må gjennom endring som består av tre faser: opptining, bevegelse og nedfrysning.

De to første innebærer at lederen må skape endringsvilje og gjennomføre selve endringen (Jacobsen, 2018). Lederen må prøve å skape en opplevelse blant organisasjonens medlemmer at det er nødvendig, viktig og riktig å endre seg. Bevegelsen, eller endringen, representerer en forbedring fra dagens situasjon (Kotter, 2008, referert i Jacobsen, 2018). I nedfrysningen skal de nye tiltakene stabiliseres og fastsettes i nye rutiner.

Gjennomføringen handler om å få folk til å endre sin atferd og måten de handler og samhandler på. Her må lederne være oppmerksomme på at de ikke nødvendigvis vil lykkes, og at de vil kunne møte variert oppslutning om endringen og motstand. Avhengig av hva

lederen står ovenfor, vil situasjon kreve ulik bruk av makt og ulike valg av lederstil (Jacobsen, 2018).

Motstand kan i utgangspunktet være positivt for å oppklare misforståelser eller uklarheter, men mye av motstanden er ofte negativt for endringsprosessen. Årsakene kan være faglige uenigheter, frykt for det ukjente og ekstraarbeid, tap av personlige goder, identitet, sosiale relasjoner og makt, o.l. (Jacobsen, 2018).

For å håndtere motstanden godt og implementere en endring på en god måte, omtaler Jacobsen (2018) to mulige strategier for gjennomføring av organisatoriske endringer. Strategi E er drevet frem av toppledelsen, og har som formål å skape økt økonomisk verdi med fokus på formelle strukturer og systemer. Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser. Fokus er utvikling av kultur for å skape engasjement gjennom stor deltakelse. Medvirkning er derfor viktig i strategi O med en «bottom-up»- rolle for lederen.

Ledelse med fokus på medvirkning kan være viktig da medarbeiderne på det operative planet ofte er de som kjenner best til de utfordringene som må løses (Jacobsen, 2018). Med åpen dialog vil det være større muligheter for gode løsninger og at beslutningenes legitimitet blir bedre. Dette krever en demokratisk lederstil hvor leder delegerer en del makt og inviterer til bred deltakelse. Ved å få ansatte til å føle seg som medeier av endringsprosessen, kan de bli motivert til å medvirke til endring og slutte opp om endringsforslagene. Dette kan også ansees som en form for belønning, hvor den ansatte blir ansett som en betydningsfull ressurs i endringsprosessen (Jacobsen, 2018).

For å fremme budskapet i endringen, kan en effektiv måte være å bruke historier som måte å kommunisere på. Jacobsen (2018) forklarer dette som historier som fortolker fortid, nåtid og fremtid slik at det blir lettere å forklare de utfordringene man står overfor som begrunnelse for endringen, og at man lettere husker den «lykkelige slutten» som ønskes oppnådd med endringen. En slik retorisk teknikk kan være effektiv fordi det kan bli en endringshistorie som er lett å viderefortelle og som fremmer positive holdninger til endringen (Jacobsen, 2018).

## 3.2 Translasjonsteoretisk perspektiv

Translasjon betyr oversettelse og har sin bakgrunn i språklige disipliner, knyttet til oversettelse av tekst mellom ulike språk. Etter hvert har også oversettelse av idéer, fra en kontekst til en annen blitt mer utbredt (Røvik, 2007). Nye og moderne translasjonsteorier kom i slutten av 1970 tallet med James Holmes som en av de store bidragsyterne med artikkelen «The Name and nature of Translation Studies (1972).

Forskere innenfor translasjonsteori har latt seg inspirere av kunnskap fra andre fagdisipliner, og gjennom det utviklet en ny forståelse av translasjon som også kan brukes for å undersøke og forstå hva som skjer når en idé overføres mellom organisasjoner. Translasjonsteori knyttet til organisasjonsforskning oppsto først innenfor amerikansk nyinstitusjonalisme, før den ble videreutviklet i den skandinaviske nyinstitusjonalismen (Røvik, 2007).

I 1980- og 1990-årene redefineres og utvides innholdet i dette fagfeltet av skandinaviske forskere, til å gjelde at alle former for sosial kommunikasjon og ytringer som kan forstås og studeres som translasjon. Inkludert i dette er også utvikling og distribusjon av organisasjonsidéer (Røvik, 2007).

I translasjonsteorien legges det fokus på hvorfor organisasjonsidéer ofte oversettes, og dermed gjerne omformes, når de forsøkes overført mellom organisatoriske kontekster. Det kan derfor gjøres et skille mellom intendert og uintentert oversettelse. I teorien legges det opp til tre hovedtyper av oversettelsesmotiver for intendert oversettelse (Røvik, 2007). Den første er at oversettelse kan være en bevisst og rasjonell handling der man lager en lokal versjon av en idé, ut fra hensynet til å ha best mulig verktøy for å øke effektivitet og oppnå bedre resultater. Oversettelse kan også foregå i en kontekst av motstridende interesser, konflikter og forhandlinger, som utløser og driver oversettelsene i bestemte retninger. Den tredje typen er at oversettelser iblant kan være motivert av mer uuttalte hensyn for å oppnå symbolske og/eller statusmessige virkninger.

Uintentert oversettelse skjer når den som oversetter gjør dette ubevist. Det som kjennetegner dette, er at det kan være vanskelig å spore tilbake noen aktørers vilje eller hensikt (Røvik, 2007). En årsak kan være at oversetteren er preget av organisasjonen vedkommende kommer fra.



### 3.3 Oversetteren

Oversetteren er de aktørene som formidler organisasjonsidéer, og translasjonsteorien er opptatt av å få klargjort oversetternes rolle og betydning for hva som blir oversatt og hvordan det gjøres (Røvik, 2007). Oversetteren, også kalt aktører og translatører, kan være ledere, organisasjons - og personalkonsulenter, eksterne konsulenter og lignende.

De fleste har en oppfatning av at endring kan styres, i alle fall til en viss grad, og at den formelle lederens rolle er av stor betydning. Posisjon som leder vil kunne gi størst oversikt over hvilke trusler og muligheter som befinner seg i organisasjonen, og være den som har den formelle makten til å sørge for gjennomføring hvis de møter motstand. Lederen kan også sies å ha best forutsetning for å ha et helhetsperspektiv på organisasjonen (Jacobsen, 2018).

Innenfor oversettelsesstudier er det delte oppfatninger om hvilken rolle oversetteren bør ha og hvordan den skal håndteres. På den ene siden er det flere som mener at man bør være så usynlig som mulig fordi man skal kun oversette uten å sette sitt preg på oversettelsen. På den andre siden er det flere som mener at oversetteren selv har en betydelig rolle og at dens rolle vil påvirke arbeidet (Røvik, 2007).

Radaelli & Sitton-Kent (2016) har undersøkt mellomledere og deres translasjon av nye ideer i organisasjoner. De fant blant annet at mellomlederes tilegnelse av translasjonsrollen kan deles inn i tre områder. Det første handlet om å gi den nye idéen og betydningen av den en mening for dem selv og organisasjonen. Lederne justerte sin egen posisjon i forhold til deres holdning til idéen, og kunne endre denne radikalt om de ønsket det. Det andre området dreide seg om konteksten. Mange mellomledere var opptatt av hva toppledelsen mente og om organisasjonskulturen støttet den nye idéen. Deres tredje område var at mellomlederne bygget sin oversettelsesidentitet på sin involvering i den nye idéen. Dette innebar en psykologisk prosess for å rettferdiggjøre deres tilbøyeligheter og forventninger (Radaelli & Sitton-Kent, 2016).

Vi lever i en tid der endringer er både synlige og merkbare, og norsk offentlig sektor befinner seg i en konstant endringsprosess gjennom blant annet statlige plankrav og reformideer (Jacobsen, 2018). Med bakgrunn i dette, samtidig som det er en underliggende forestilling at organisasjonsoppskrifter er generiske, mener Røvik (2007) at organisasjoners kapasitet og kompetanse til å oversette ideer blir en stadig viktigere strategisk ressurs for å lykkes med kunnskapsoverføring.

En kritisk viktig ressurs for å lykkes med kunnskaps- og idéoverføring, er at oversetteren blant annet innehar translatørkompetanse. Røvik (2007) betrakter disse kompetansene som et sett av dyder hvor de viktigste er kunnskap, mot, tålmodighet og styrke. Dette kommer vi nærmere tilbake til i kapittel 3.11. En annen kritisk ressurs som trekkes fram, er at oversetteren skal ha flerkontekstuell kompetanse som innebærer å ha en innsikt i alle kontekstene det formidles mellom.

Like fullt som Røvik (2007) mener at oversetterens rolle og kompetanse i forbindelse med implementering av organisasjonsidéer stadig blir viktigere, mener han også at kompetansen er knapp, oversett, underkjent og lite teoretisert.

### **3.4 Implementering**

I forbindelse med implementering er det to faser og begreper som framstår som sentralt innenfor hva man i skandinavisk institusjonalisme forbinder med oversettelsesbegrepet: dekontekstualisering og kontekstualisering (Røvik, 2007). Disse begrepene handler om hvordan ideer «på reise» kontinuerlig bearbeides avhengig av om de skal ut av eller inn i en gitt lokal kontekst.

Man gjør et skille mellom disse fordi prosessene i praksis ofte blir gjennomført av ulike aktørgrupper, og ofte er ukoordinert i tid og rom. I tillegg viser det seg at ideene som forsøkes kontekstualisert, i varierende grad, er tydelige idemessige representasjoner av konkrete praksiser. En idemessig representasjon fra en praksis kan hentes ut, uten at man vet hvilken kontekst dette skal inn i (Røvik, 2007). Dette innebærer at man i translasjonssteori ser etter de bakenforliggende ideene bak suksessfulle praksiser, og oversetter disse i en ny lokalisasjon.

I vår studie er det naturlig å se på kontekstualiseringsfasen, men vi vil likevel kort presentere dekontekstualiseringsfasen da vi kommer til å ta i bruk begreper fra denne fasen.

### **3.5 Dekontekstualisering**

Dekontekstualisering handler om at bestemte praksiser eller ideer forsøkes hentet ut av organisasjoner, og dermed ut av bestemte sammenhenger eller kontekster, og forsøkes beskrevet og spredt til andre (Røvik, 2007). I dekontekstualiseringsfasen er man ute etter å gi arbeidspraksiser en idemessig representasjon. En representasjon er en mer eller mindre presis

gjengivelse av en praksis, for eksempel i form av en manual, rutiner, praksis eller lignende.

En praksis lar seg sjelden overføre direkte. Det er derfor viktig å få formidlet ideene bak praksisen, om en skal lykkes med å overføre kunnskap fra en organisasjon til en annen. Det er to prinsipielt ulike måter dekontekstualisering kan foregå på, og de blir av Røvik (2007) omtalt som uthenting og utbringning. De skiller seg fra hverandre når det gjelder hvem oversetterne er og hvilke oversettelsesregler som vanligvis benyttes.

Det er flere utfordringer som er knyttet til det å oversette en praksis til en idémessig representasjon (Røvik, 2007). Hva som avgjør hvorvidt en praksis er oversettbar, avhenger dels av trekk ved praksisen, og dels ved trekk av organisasjonen den er lokalisert i. Røvik (2007) trekker frem tre primære trekk ved en praksis som har betydning for hvordan den blir oversatt. «Eksplisitet» handler om at jo tydeligere en praksis kommer til syne i organisasjonen, desto enklere er det å kommunisere den. «Kompleksitet» handler om at den idémessige representasjonen av praksisen også kan være kompleks. Jo mer kompleks den er, desto vanskeligere vil det være å kommunisere organisasjonens idémessige representasjon. «Innvevdhet» handler om at praksisen er innvevd i en kontekst, og jo mer innvevd den er, desto vanskeligere er det å fange inn en idémessig representasjon av denne praksisen.

### **3.6 Kontekstualisering**

Kontekstualisering betyr å bringe idéer og praksis inn i en ny sammenheng. Idéene, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemt kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007).

Når en idé tas inn i en bestemt organisasjon, kommer den som oftest inn i en kompleks kontekst som består av blant annet formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, samt noen mer usynlige kulturelle begrensninger (Røvik, 2007). I tillegg er det mennesker som arbeider der, som har identiteter og kunnskaper, og som benytter allerede etablerte måter å utføre oppgavene på.

I prosessen med kontekstualisering står oversetterne ofte overfor to hovedbekymringer (Røvik, 2007). Den første er å miste de vesentlige aspekter ved en ønsket praksis i kildekonteksten. Den andre er å miste de viktigste momenter i mottakerkonteksten, og dermed ikke gjøre de nødvendige tilpasninger som skal til for at kunnskapen passer inn i konteksten.

Når ideer forsøkes oversatt er det mange og ulike arenaer og aktører som vanligvis er involvert. For å kunne kartlegge og se mønster som er knyttet til dette, kan vi se til en modell som er utledet av modernistisk – rasjonalistisk tenkning (Røvik, 2007), den hierarkiske oversettelseskjeden. Den bygger på fem sammenhengende argumenter og antakelser.

Ifølge Røvik (2007), argumenteres det for det første for at det er en top-down-orientering hvor nye ideer først og fremst vil komme inn via toppledelsen og forløper vertikalt og nedover i organisasjonen. For det andre antas det at det i første rekke er toppledelsen som har myndighet til å ta inn og implementere nye ideer, og for det tredje at det er toppledelsen som styrer prosessen rundt oversettelsen. Det vil si at det er begrenset frihet til oversettelse. Det fjerde argumentet handler om at kontekstualiseringen forløper som en prosess som rykker etappevis innover og nedover i organisasjonen, mens det femte dreier seg om at ideen får et stadig mer konkret og materielt innhold når ideen trekker lengre ned i organisasjonen.

### **3.7 Kontekstualiseringsregler**

Kontekstualiseringsregler baseres på et analytisk skille mellom generelle innskrivningsregler og de mer spesifikke oversettelses- og omformningsreglene (Røvik, 2007).

Innskrivningsregler kan deles i to, regler for lokalisering og regler for tidsmarkering.

Lokalisering er en fellesbetegnelse på prosesser hvor en organisasjonsidé settes inn i en lokal kontekst, slik at den over tid formidles med stadig flere referanser til det lokale i organisasjonen (Røvik, 2007). Tidsmarkering av organisasjonsidéer vil si at ideen skrives inn i lokal tid i organisasjonen. En nylig adoptert ide kan bla. a. bli forsøkt gitt en lokal historie, altså fortid, den gis også en sann tid og en fremtid. Ikke sjelden blir dette presentert i organisasjonen ved at en først hadde et problem, deretter fant man en løsning på dette problemet, altså ideen, som ble adoptert. Dette stemmer med hvordan mange organisasjoner vil bli oppfattet, som rasjonelle og seriøse som ikke adopterer en ide bare fordi den er populær og «i tiden» (Røvik, 2007).

I tillegg til innskrivningsreglene har vi også spesifikke oversettelses- og omformningsregler. Disse handler om hva som skjer med innholdet i ideene når de forsøkes overført mellom organisatoriske kontekster. Translasjonsteorien er opptatt av å identifisere og beskrive slike

eventuelle mønstre og regler for kontekstualisering, det vil si hvordan ideer blir forsøkt oversatt til praksis i konkrete organisasjoner (Røvik, 2007).

Videre i oppgaven skal vi ta for oss tre oversettelsesmoduser som er karakterisert ved bruk av spesifikke oversettelsesregler, som peker på formelle og uformelle retningslinjer for en passende oversettelse av kunnskap (Røvik, 2007). Retningslinjene kan være uttrykt eksplisitt, men som oftest er de mer uformelle og implisitte, og kommer til uttrykk i hvordan aktørene utfører selve overføringen i praksis.

Basert på innsikter fra klassisk translasjonsteori, skiller Røvik (2007) mellom fire grunnleggende oversettelsesregler: kopiering, addering, fratrekking og omvandling. Hver av disse representerer ulike grader av omforming av det som søkes overført. Virkningene av å bruke reglene kan plasseres inn i en skala fra ingen eller svak omforming til betydelig omforming av det som oversettes.

### **3.8 Den reproduserende modus – kopiering**

I den reproduserende oversettelsesmodus vil oversetteren og organisasjoner har en tilbøyelighet til å forsvare, gjengi og gjenskape så nøyaktig som mulig når det oversettes mellom ulike kontekster. Hovedregel for oversettelse er kopiering (Røvik, 2007).

Kopiering som oversettelsesregel har bakgrunn fra klassisk translasjonsteori hvor det «oversettes ord for ord, setning for setning» (Røvik, 2007, s. 308). Kopiering som regel er også mye brukt når det er snakk om oversettelse og overføring av praksis mellom ulike kontekster, for å oppnå et konkurransefortrinn ved å imitere andres «beste praksiser». Dette gjøres for eksempel med begrunnelse i at innovasjon er mer kostbart enn imitering, og reprodusering gjøres grunnet økonomiske hensyn (Røvik, 2007). Forskning har vist at enheter som er mest nøyaktig med å gjenskape et suksessfullt konsept har høyere sjans for å lykkes, enn de enheter som er mindre nøyaktig i sin reproduksjon (Winter, Szulanski, Ringov & Jensen, 2012).

Oversettelsesregelen knyttet til den reproduserende modus er en regel om kopiering (Røvik, 2007). Dette viser til et ønske om å gjenskape kildekontekstens idemessige representasjon så nøyaktig som mulig, når den oversettes fra kilde til mottaker. Kopiering som strategi har hatt lite fokus. Den grunnleggende tanken i translasjonsteorien er at ren kopiering er umulig. Dette

fordi det alltid vil forekomme en viss grad av transformasjon i en oversettelsesprosess (Røvik, 2007).

Hvis man følger en slik tankegang kan det være noe vanskelig å tolke hva som menes med at man ønsker å reprodusere den originale praksisen «så nøyaktig som mulig». Hvor går da skillet mellom den reproduserende modusen og den modifierende modus? Røvik (2016) spesifiserer ikke akkurat hvor et slikt skille vil gå, men poenget som formidles er nok ikke hvor denne grensen går, men om man som translatør har mulighet for å kopiere en praksis «så nøyaktig som mulig».

### **3.9 Den modifierende modus – addering og fratrekking**

Den modifierende modus er preget av translatørens bevissthet om at selv om man ønsker å kopiere ideer, er det også nødvendig med en viss grad av tilpasning for at ideene vil kunne fungere i mottakerkonteksten (Røvik, 2007). Dette kan føre til mindre tilpasninger av den idemessige representasjonen hvor man vil forsøke å balansere hensynet til å være «tro mot det opprinnelige» (Røvik, 2007, s.311), men hensynet nødvendig tilpasning i ny organisatorisk kontekst. Det er to oversettelsesregler knyttet til denne strategien: addering og fratrekking.

Med addering mener man at noen elementer legges til når en idémessig presentasjon skal omdannes til praksis i mottakerkonteksten (Røvik, 2007). På samme måte vil fratrekking være når man gjør det motsatte, nemlig at man trekker fra noen elementer når en idémessig representasjon oversettes til praksis. Addering kan skje på to måter (Røvik, 2007). Man kan verbalisere informasjon som var taus hos kilden når man oversetter ideen til mottakerkonteksten. For å gjøre dette må taus informasjon hos kilden identifiseres, språksettes, og tas med når ideen skal kontekstualiseres hos mottaker. Den andre måten å gjennomføre addering på, er ved å legge til enkelte elementer fra mottakers gamle praksis til den nye praksisen (Røvik, 2007). Dette har vist seg som en ofte brukt strategi.

Fratrekking viser til strategien der man toner ned eller fjerner enkelte aspekter som finnes i en versjon i en kontekst når denne oversettes og implementeres til ny mottakerkontekst (Røvik, 2007). Man gjør dermed eksplisitt informasjon taus under oversettelsen. Hvis man opererer innenfor den modifierende modus er det viktig at man er klar over at addering og fratrekking av elementer i en idemessig representasjon, kan skape utfordringer som ikke viste seg i kildekonteksten. Dette kan bety at problemer må løses fortløpende gjennom en mulig kostbar

prøve og feile-prosess, ettersom man ikke kan se til kildekonteksten for løsninger (Szulanski, Cappetta & Jensen, 2004).

### **3.10 Den radikale modus – omvandling**

Den radikale modus viser til de situasjoner der translatørene ikke ser seg bundet av kildekontekstens versjon når de skaper mottakerkontekstens versjon. Her ønsker translatørene å ha frihet under oversettelsesprosessen, og heller se på kildeversjonen som inspirasjon (Røvik, 2007).

Den radikale modusen kommer til uttrykk gjennom oversettelsesregelen som kalles «omvandling». Dette innebærer en grunnleggende endring av en idemessig representasjon og praksis, som gjerne fremstår som en lokal innovasjon snarere enn en representasjon av en bestemt idé (Røvik, 2007).

I tilfeller hvor oversettere lar praksiser, her også forstått som idéer, bli gjenstand for radikal oversettelse og omvandling, kan det være rasjonelle, gjennomtenkte og klart uttrykte intensjoner bak. Disse handler om at man ikke skal kopiere andres praksiser direkte, men heller bruke det som en eller flere inspirasjonskilder i arbeidet med å utvikle egne løsninger (Røvik, 2007). I tillegg til slik rasjonelle overveielser, kan det også identifiseres andre forhold som legger til rette for radikal omvandling av praksiser når de blir overført. Disse er trekk ved det som overføres og trekk ved implementeringsprosessen (Røvik, 2007).

Trekk ved det som skal overføres knyttes til hvor oversettbar og omformbar praksisen er. Hvor oversettbar praksisen er, har å gjøre med hvor lett eller vanskelig det er å lage en idemessig representasjon av praksisen, og sammenhenger er: jo mindre eksplisitt, desto mer kompleks, og jo mer innvevd praksisen er i sin lokale kontekst, desto mindre oversettbar er den. Det er da større sannsynlighet for at den blir gjenstand for omfattende omvandling når den skal overføres til andre (Røvik, 2007). I forhold til omformbarheten til en praksis, er påstanden at jo mer omformbar en praksis er, desto mer øker sannsynligheten for at den blir gjort gjenstand for radikal transformasjon når den overføres (Røvik, 2007).

Implementeringsprosessen kan også ha betydning for hvor stort slingringsmonnet er for lokal omvandling av det som skal overføres (Røvik, 2007). I de tilfeller at praksiser og ideer har mindre karakter av å være prosedyrer forankret i lov eller forskrift, gis det større slingringsmonn for lokal tilpasning og omvandling som oversettelsesregel (Røvik, 2007).

Oppsummert kan det sies at oversettelsesmoduser og oversettelsesregler er nøkkelfaktorer for å forstå rollen og potensialet for oversettelser. Oversetternes anvendelse av slike regler, uavhengig om de blir slavisk fulgt eller bevisst valgt, kan ha betydelige konsekvenser for utfallet av kunnskapsoverføringsprosessen (Røvik, 2007). Anvendelsen av reglene kan være avgjørende for om den ønskede praksisen blir reproduisert, modifisert eller radikalt omvandlet. Derfor kan translatørkompetanse også være avgjørende i form av hvor sikkert oversettelsen er evaluert, og om den blir ansett som en suksess eller fiasko (Røvik, 2007).

### **3.11 Translasjonskompetanse**

Begrepet translasjonskompetanse betyr oversettelseskompetanse, og Røvik (2007) trekker frem at oversettere av organisasjonsidéer kan være både gode og dårlige oversettere. Hvor vellykket oversettelsen av en organisasjonsidé vil være, vil i så måte avhenge av hvor god oversetteren er til å oversette. Translatørkompetanse blir derfor viktig for at den idémessige representasjonen av praksisen i organisasjonen skal bli så riktig som mulig, for å få til en vellykket kunnskapsoverføring.

Denne kompetansen beskrives av Røvik (2007) som et sett av dyder. Begrepet dyd må her forstås i betydningen av de gammelnorske ordene «dygd» og «å duga». Dydene kan også beskrives som handlingsregler, og oversetteren må kunne både balansere de med måtehold og opp mot hverandre. De fire viktigste dydene er kunnskap, modighet, tålmodighet og styrke. Vi skal nedenfor ta for oss disse fire viktige kompetanseområdene som Røvik (2007) mener kan øke graden i å lykkes med å overføre og implementere ideer i organisasjoner.

### **3.12 Den kunnskapsrike og flerkontekstuelle oversetteren**

Den kunnskapsrike og flerkontekstuelle oversetteren har inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samtidig med å ha inngående kjennskap til konteksten(e) oversettes fra som til (Røvik, 2007). I tillegg har vedkommende inngående kjennskap til oversettelsesprosessene som omhandler hvordan det er best å gå fram når man skal hente ut «noe» fra en kontekst. Oversetteren har også kjennskap til hvordan man introduserer og materialiserer det til en annen kontekst. Dersom oversetteren klarer å kombinere kunnskap



både om angivende og mottakende kontekst, vil dette gi et unikt kunnskapsgrunnlag, og er en forutsetning for å kunne gjennomføre selve oversettelses prosessen (Røvik, 2007).

Nødvendige kompetanseområder vil ifølge Røvik (2007) blant annet være:

- Rekontekstualisering, som handler om at man forsøker å finne fram til sammenlignbare organisasjoner, for eksempel andre nabokommuner, som har erfaring med praktisering av ønsket oppskrift og praksis.
- Sorteringskompetanse, som handler om at oversetteren, på bakgrunn av sin betydelige innsikt i den organisatoriske konteksten det skal oversettes til, skal kunne sortere hvilke ideer og grep organisasjonen har brukt for og ikke brukt for.
- Konfigureringskompetanse, som handler om innsikt i hvordan den nye ideen og praksisen best mulig kan tilpasses og innpasses i en etablert organisasjon som allerede består av en rekke andre ideer og oppskrifter, og ikke minst i en kontekst hvor det er aktører, og strukturer, prosedyrer og rutiner.

### **3.13 Den modige og kreative oversetteren**

Den modige og kreative oversetteren er villig til å utfordre eksisterende praksis, evner å beskrive praksis, og tilpasser den til en ny organisasjon. I dette ligger også evne til å vurdere hvor mye av praksis som skal overføres til ny organisasjon, og på hvilken måte. Oversetteren av organisasjonsidéer kan ikke forutsette at det finnes et språk å oversette fra eller til (Røvik, 2007).

Nødvendige kompetanseområder vil ifølge Røvik (2007) blant annet være:

- Språksetting, som handler om å sørge for å begrepssette praksiser og ideer. I dette handler det også å kunne håndtere taus kunnskap ved å forsøke å gjøre det uuttalte uttalt gjennom språksetting av praksisen og gjøre den kommunikabel og oversettbar, samtidig som oversetteren må introdusere nye begreper og diskusjoner før det hele kan oversettes.
- Valg av riktige oversettelsesmoduser og oversettelsesregler, som handler om å ha innsikt i at organisasjonspraksiser og ideer foregår i ulike situasjoner og i kompliserte prosesser. Derfor må oversetteren ha kompetanse om hvilke situasjoner og under hvilke betingelser som kaller på hvilke oversettelsesregler.

### **3.14 Den tålmodige oversetteren**

Den tålmodige oversetteren forstår at det som regel tar lang tid for en organisasjon å integrere nye ideer og praksiser (Røvik, 2007). Viktige tiltak er å holde høy oppmerksomhet om den nye ideen, sørge for interne arenaer for prat, og holde samtalene om ideen formålsrettet; at den sier noe om hvordan den kan konkretiseres «her hos oss».

Tålmodighet som dyd er knyttet her til en forestilling til at ideer ofte oppfører seg som virus som spres og trenges inn i en organisasjon som «språksmitte», og at inkubasjonstiden til denne språksmitte kan ta lang tid (Røvik, 2011). Oversetteren må her sørge for at det språklige «viruset», altså ideen, har gode betingelse og ikke «dør ut», samtidig som oversetteren må sørge for formålsrettet prat som er rettet mot det å konkretisere ideen. Gjennom dette kan man skaffe seg en meningsdannelse, klargjøring og modning av ideen.

Translatøren har også ansvar for at ideen konkretiseres innad, da mange ideer er for generelle når de kommer inn og må derfor ferdigstilles lokalt (Røvik, 2007). Dette innebærer at man må kunne svare på en rekke spørsmål om hvordan denne nye ideen påvirker eksisterende arbeidsmåte, rutine, struktur osv. På denne måten vil ideen konkretiseres for de ansatte. Ved å være en tålmodig oversetter må translatøren, ifølge Røvik (2007), belage seg på å bruke mye av sin tid og tilstedeværelse i organisasjonen for at ideen skal ha tid til å modnes.

### **3.15 Den sterke oversetteren**

Når man setter en ny idé inn i en organisasjon kan dette føre til at det oppstår motstand. Den sterke oversetter vil kunne sette seg inn i denne situasjonen å håndtere eventuelle konflikter og motstand (Røvik, 2007). Enhver oversettelsesprosess vil kunne føre med seg visse konflikter basert på egne interesser. Ideer som utfordrer ansattes etablerte rutiner, kan ofte ende opp med mye motstand fra ansatte og oversetteres styrke vil bli utfordret på hvordan de løser problemene.

Motstand mot nye ideer kalles ofte for inkompatibilitetsargumenter (Røvik, 2007). Denne deles opp i to spesifikke argumenter, det første er teknisk inkompatibilitet som innebærer at det man prøver å innføre er for enkelt i forhold til kompleksiteten i praksisen (Røvik, 2007). De innarbeidede rutinene viser seg da å være bedre enn de man prøver å innføre. Dette fører ofte til at ideen blir frastøtt. Det andre inkompatibilitetsargumentet er verdier. Dette innebærer

ideen om at ideen som innføres kan føre til at man ikke klarer å ivareta sine verdier og normer.

Begge argumentene er svært kraftfulle og kan føre til katastrofale konsekvenser om de blir oversett. Måten oversetteren kan løse dette er ved å ha kyndighet, den må ha grundig kunnskap om der hvor ideen skal settes i bruk. Dette er viktig for translatørens legitimitet, men også for at translatøren skal kunne etterprøve og gjøre seg opp en mening om inkompatibilitetsargumentene (Røvik, 2007).

Denne etterprøvingen vil være avgjørende for om ideen skal avsluttes, justeres eller fortsettes med. Oversetteren trenger også myndighet, i tillegg til kyndighet, dersom man kan overbevise om at man kan feltet hvor ideen skal innføres, får man autoritet. Det er ikke sikkert dette alltid er tilstrekkelig, og translatøren må ofte samarbeide med andre i maktposisjon for å skaffe seg nødvendig autoritet (Røvik, 2007).

### **3.16 Anvendelse av teorien i oppgaven**

Det teoretiske perspektivet vil videre i oppgaven kobles opp mot empiriske funn. I analyse- og drøftingsdelen av oppgaven, vil teorien tas i bruk for å bidra til å besvare studiens problemstilling.

I vår oppgave er oversetteren de fire mellomlederne, og vi tar utgangspunkt i at de har en betydelig rolle i oversettelsesprosessen, og at deres rolle og måte å arbeide på kan påvirke det som skal bli implementert.

Vi har valgt å bruke translasjonsteori som en analytisk tilnærming for å forklare eller forstå mellomlederes rolle og betydning når de skal implementere organisasjonsidéer til egen enhet. Vi vil i det videre bruke kontekstualiseringsreglene med tilhørende moduser når vi skal se på hva som skjer med ideene når lederne skal implementere disse i organisasjonenes praksisfelt. Vi vil bruke Røviks (2007) dyder, det vil si oversetternes personlige egenskaper, for å si noe om hvorfor lederne oversetter slik de gjør.

Vi vil også gå nærmere inn i flerkontekstualitet, og forstår dette som å være kontekstuell i flere enheter i samme sektor eller i kommunen. I og med at vi ikke tar for oss dekontekstualisering, er flerkontekstualisering begrenset til å gjelde kun denne kommunen.

I dekontekstualiseringsprosessen beskriver Røvik (2007) bruk av tre begrep «eksplisitet», «kompleksitet» og «innvevdhet», som vi ønsker å prøve ut bruk av i forbindelse med utfordringer man står ovenfor i kontekstualiseringen. Vi gjør dette da vi mener det vil være konstruktivt å bruke de, og at de vil kunne gi en bedre forståelse av utfordringene mellomlederne står overfor.

I motsetning til klassisk translasjonsteori som ser på oversettelsesforholdet organisasjoner og bedrifter seg imellom, vil vi ta for oss oversettelsesforholdet internt i samme organisasjon, en mellomstor kommune.

## **4 Metode**

### **4.1 Innledning**

I dette kapittelet vil vi beskrive de metodiske tilnærmingene vi har valgt å bruke i vår studie. Vi vil først trekke inn de generelle retningene innen metode, før vi presenterer og drøfter de mer spesifikke valgene vi tok i gjennomføringen av vår studie. Dette med bakgrunn i hvorfor vi valgte vårt forskningsdesign og hvordan og hvorfor vi kodet og analyserte som vi gjorde. Til slutt reflekterer vi rundt undersøkelsens styrker og svakheter gjennom å vurdere reliabilitet, validitet og forskningsetiske valg.

Ontologien er opptatt av hvordan virkeligheten faktisk er, mens epistemologien sier noe om i hvilken grad det er mulig å få sann kunnskap om denne verden (Jacobsen, 2018, Kvale & Brinkmann, 2015). I vår studie ønsker vi å si noe om virkeligheten om implementering i en kommune, men samtidig kan det være en forskjell mellom virkeligheten og slik vi oppfatter den.

Vi har valgt å legge vekt på informantenes kunnskap om implementering av endringer, og vi vil tolke deres uttalelser og meninger, slik hermeneutikken legger vekt på fortolkning, ifølge Kvale & Brinkmann (2015). Samtidig ønsker vi å forstå deres syn på implementering ut fra informantenes egne perspektiver, og med utgangspunkt i at virkeligheten er den informantene oppfatter, slik Kvale & Brinkmann (2015) beskriver det. Dette gir oss en åpen fenomenologisk tilnærming i studien.

De teknikkene metode består av, har forskjellige tilnærminger (Jacobsen, 2018). Vi har en individualistisk tilnærming i vår metodikk, samtidig som vi må se individet i den konteksten det er i. Vi har en dynamisk abduktiv tilnærming til studien, da både teori, hypoteser, empiri og våre spørsmål vil påvirke hverandre og hele studien (Kvale & Brinkmann, 2015). Vårt fokus er å ha et så åpent og nøytralt forhold til alle informanter og svar som mulig, samtidig som vi er oppmerksomme på at fullstendig nøytralitet ikke vil være mulig. Vi som intervjuere må være bevisste på at vår virkelighetsoppfatning kan påvirke informantene og deres svar. Vi har derfor vært oppmerksomme på å ha en åpen tilnærming i møtet med informantene for å unngå for mye påvirkning, slik Jacobsen (2015) angir.

Et annet aspekt er at vi ønsker en viss nærhet for å bedre forstå informantenes situasjon. Dette gjør at våre subjektive syn alltid vil påvirke noe, selv om det ikke er ønskelig.

Gjennom det overstående, og vårt valg av kvalitativ metode for å bruke ord for å beskrive og forklare fenomenet, etterstreber vi en eksplisitet i vår studie. Samtidig er vi pragmatiske i vår metodikk.

«Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten»  
(Jacobsen, 2018, s. 23)

## **4.2 Undersøkellesdesign**

Vi vil her beskrive vårt valg av forskningsdesign, og argumentere for hvorfor vi mener at dette er beste løsning i vår studie.

Vi har undersøkt mellomlederens bevisste eller ubevisste håndtering av implementering av et bestemt planverk, nærmere bestemt en strategisk oppvekstplan i kommunen. Hvordan gjorde de det og hvorfor. Vårt formål var å forstå sider ved intervjupersonenes dagligliv, fra deres perspektiv, slik Kvale & Brinkmann (2015) beskriver det. Vi har derfor tatt et dypdykk i en mellomstor kommune, for å få større forståelse for de forskjellige faktorene i problemstillingen. Vår studie er både deskriptiv og forklarende da vi vil beskrive fenomenet inngående (Kvale & Brinkmann, 2015), samtidig som vi ønsker å forklare hvorfor lederne gjør som de gjør.

Undersøkelsesenheten er en mellomstor kommune og vi har gjennomført en intensiv studie med en undersøkelsesenhhet. Vi anser derfor at vår studie er en enkeltcase-studie, slik Andersen (2018) presenterer det. En slik studie er godt egnet til å gi en detaljert beskrivelse av virkeligheten, og man har en god mulighet for en «virkelighetsnær» beskrivelse (Jacobsen, 2018). Vi har forsøkt å utforske og forstå fenomenet, og har et ønske om å komme med et lite bidrag til ny forståelse av implementeringsprosesser i en kommune.

Vi ønsket å gå i dybden med fire informanter for å øke forståelsen for fenomenet fremfor å finne sammenhenger. Vi vurderte å intervju flere, og ønsket samtidig å intervju mellomledere på samme nivå som hadde erfaring med samme endring. Dette begrenset antall mulige informanter. Ved å velge fire informanter kunne vi gå mer i dybden på disse og vårt enkelt-case, og utvikle generell innsikt (Andersen, 2015).

Vi har vurdert å undersøke flere kommuner for å kunne gjennomføre en komparativ studie for å forklare flere årsakssammenhenger, men har isteden valgt å studere en kommune og gå mer grundig inn i denne. Vi har også vurdert å bruke observasjon og fokusgruppeintervju, men fant det ikke hensiktsmessig i vår studie. Flere informanter kunne da ha lagt bånd på seg selv og blitt farget av hverandres utsagn om et fokusgruppeintervju ble gjennomført før et individuelt intervju.

### **4.3 Fremgangsmåte**

I dette kapittelet vil vi presentere hvordan vi gikk frem i vår studie, og koble dette til teorier om metode, helt fra planlegging av intervjuene til ferdig analyse. Vi vil drøfte våre valg underveis i beskrivelsen.

Studien ble gjennomført med fysisk tilstedeværelse på et kontor eller møterom som informantene hadde valgt. På grunn av koronapandemien hadde alle rom god mulighet for avstand. Vi hadde tidlig søkelys på å lage en trygg atmosfære for informantene, og ønsket bevisst at de bestemte møtestedet. Trygg og god stemning er viktig ifølge Kvale & Brinkmann (2015), og dette gjaldt også i vår studie. Av samme grunn var vi også bevisste vår smaltalk før intervjuet startet. Begge disse faktorene mener vi at var med på å øke den gode stemningen. Vi stilte ikke direkte spørsmål om dette, men tolket de dithen at de følte seg trygge og ivaretatt i intervjusituasjonen.

Studien ble gjennomført over to dager i mars 2022, og vi vurderte å samle flere spørsmål for oppfølging i april. Vi vurderte også å ha et kort oppfølgingsintervju av alle informantene ca. en måned etter intervjuet. Dette endret vi etter å ha fått god oversikt over materialet. Hvis vi skulle skrevet en større vitenskapelig oppgave eller manglet svar på sentrale spørsmål, ville vi vurdert dette på en annen måte. Med mange gode svar fra informantene vurderte vi at dette ikke var nødvendig.

Vi har ikke brukt sekundærdata, med unntak av den strategiske oppvekstplanen og tilknyttet handlingsplan.

Ifølge Jacobsen (2018) er det viktig at informantene har god kunnskap om fenomenet som skal undersøkes. Våre informanter representerer ikke en bestemt gruppe ledere, men de har god kunnskap om gjennomføringen av endringen som vi har valgt å undersøke. De er ledere på samme nivå, men innen forskjellige fagområder. Vi spurte fem potensielle informanter og fire sa ja. Vi fikk noen anbefalinger fra kommunedirektøren om hvem som kunne være interessert i å delta i et intervju.

Vi vurderte å stille de samme generelle spørsmålene om implementering til alle, men valgte heller å finne en felles strategi alle informantene drev implementering av. Etter at valget falt på kommunens strategiske oppvekstplan, valgte vi fire mellomledere som alle hadde deltatt i å lage planen. Vi sendte de informasjon og samtykkeerklæring. Se vedlegg 1. De fikk også en generell utgave av intervjuguiden tilsendt noen dager før intervjuene fant sted. Se vedlegg 2.

Det åpne individuelle intervjuet egner seg best når relativt få enheter undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et fenomen (Jacobsen, 2018). Vi valgte derfor kvalitativ undersøkelse og individuelle åpne intervju, da dette ville være vår beste metode for å kunne foreta et dypdykk i problemstillingen. Vi hadde åpne spørsmål hvor informantene kunne prate mest mulig fritt, og fokus på å være utforskende og undrende underveis i intervjuet.

Gjennom intervjuene ønsket vi å forstå betydningen av deres uttalelser om våre sentrale tema, og vi hadde derfor både fakta- og meningsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi fulgte opp uttrykk og utsagn, samtidig som vi stilte en god del oppfølgingsspørsmål på områder de ikke kom innom. Enkelte oppfølgingsspørsmål var åpne, mens andre var direkte spørsmål. Dette var nødvendig for å få svar på det vi faktisk lurte på. Enkelte ganger sjekket vi om vi hadde forstått informantens svar korrekt ved hjelp av et direkte spørsmål.

Vi hadde en intensjon om å stille flere ulike spørsmål om samme tema for å øke validiteten. Dette fikk vi ikke godt nok til. Ved å gjøre dette ville vi muligens unngått flere av oppfølgingsspørsmålene.

Vi var to til stede i alle intervju, hvor en i hovedsak stilte spørsmålene, mens den andre noterte seg spesielle forhold og tok hånd om lydopptaket. Målet var at intervjuet skulle utvikle seg til en samtale hvor praten fløyt naturlig.

Transkribering er ifølge Kvale & Brinkmann (2015) å oversette fra talespråk til skriftspråk. Det er en fortolkningsprosess der forskjellene mellom talespråk og skrevne tekster kan skape en del praktiske og prinsipielle problemer, som eksempelvis når et velformulert muntlig uttrykk kan virke usammenhengende og preget av gjentakelser når det transkriberes direkte. Intervjuene i vår studie ble transkribert de første dagene etter intervjuene, for å sikre at all informasjon ble med og at validiteten ble best mulig. Dette var fordelaktig, slik at vi husket mest mulig av hva som var deres uttalelser når det kunne være krevende å høre alle ord i lydopptaket.

Uttalelser kan transkriberes ordrett med alle gjentakelser og registreringer av alle «eh»-er og lignende, men det kan også omformes til en mer formell, skriftlig stil (Kvale & Brinkmann, 2015). Vårt mål var å forstå innholdet i intervjuene og ikke legge vekt på hvordan de kommuniserte. Vi valgte derfor å ikke transkribere enkelte ord som «eh», «mm», og lignende. Vi transkriberte heller ikke alle gjentakende ord som «ja», «men», «så» og lignende, når disse ble sagt etter hverandre og vi mente at dette var uten betydning for innholdet. Vi transkriberte to intervju hver og sørget for at oppsettet ble likt. Transkriberingen ble deretter sendt til informantene slik at de kunne kvalitetssikre transkriberingen om de ønsket. Vi fikk ingen tilbakemeldinger om å endre på noe.

Enkelte funn bør understrekes via et sitat (Jacobsen, 2018). Vi har brukt sitater da dette kan være viktig for å støtte opp under enkelte av våre hovedpoeng. Dette informerte vi også om i forkant av intervjuene. Vi ønsket ikke å bruke video da vi mente det kunne virke forstyrrende på informantene.

Analysen ble planlagt som en prosessanalyse hvor vi ønsket fokus på det dynamiske i innføringen av oppvekstplanen. Jacobsen (2018) beskriver en prosessanalyse som eksempelvis en analyse som forsøker å kartlegge en kjede av hendelser som følger hverandre i tid, og der man går fra en tilstand til en annen. Det legges vekt på å avdekke



årsaksmekanismer og man kan velge å ha en eksplorativ eller testende tilnærming. Vi ønsket en eksplorativ tilnærming og være åpne for alle årsaker og sammenhenger. Analysen skulle også kunne bygge en bro mellom våre rådata og resultatene, ved at det organiserte datamaterialet ble fortolket og sammenfattet (Malterud, 2002).

Vårt mål har ikke vært statistisk generalisering, men gjennom vår intensive studie med få enheter og mange nyanser, ønsket vi å se om det var mulig å danne en generell teori om virkeligheten og sammenhenger.

Vi har forsøkt å forholde oss til Malteruds (2011) fire trinn i en fenomenologisk analyse. Først har vi forsøkt å danne oss et helhetsinntrykk av hele datamaterialet hvor vi har satt søkelys på helheten. Deretter har vi prøvd å identifisere de meningsbærende enhetene hvor vi sorterte og kodet i tema. I trinn tre, som handler om å abstrahere kunnskap fra kodegruppene, har vi revurdert kodingen og kategoriseringen, og delt dette opp ytterligere. I trinn fire har vi sammenfattet materialet i funnene og forsøkt å gjenfortelle dette. Underveis i gjenfortellingen har vi også revurdert kodingen og kategoriseringen, og gått litt frem og tilbake i analysen. Under beskriver vi mer detaljert hva vi gjorde i analysen i disse fasene.

Etter transkriberingen gjennomførte vi en begrepsstyrt koding. Kvale & Brinkmann (2015) forklarer dette gjennom at forskeren bruker allerede utviklede koder ved for eksempel å kode gjennom å konsultere litteratur på området. Vi tok for oss to intervju hver i avtalte fargekoder, ut fra det vi mente var en naturlig tematisk inndeling i analysen. Tematikken var basert på problemstillingen vår om hvordan lederne jobber med implementering og hvorfor de gjør som de gjør, samt translasjonsteorien beskrevet av Røvik (2007). Vi kodet innholdet med følgende inndeling:

- Oversetternes erfaring og utdanning, fakta
- Oversetternes kompetanse om kommunens kompleksitet, innvevdhet og eksplisitet
- Oversetternes personlige egenskaper:
  - Kunnskap og flerkontekstuell
  - Modig og kreativ
  - Tålmodig
  - Sterk
- Oversettelsesmoduser og -regler inkludert om medvirkning
- Generell informasjon om kommunen som organisasjon

- Bifunn - annet

Vi vurderte å bruke programvare for koding og med analyseverktøy som f.eks. NVivo (Alfasoft, 2022), men på grunn av studiens begrensede størrelse kunne vi gjøre dette manuelt.

Vi kodet ikke bare det de sa direkte og eksplisitt, men også de delene hvor vi tolket deres utsagn til å handle om et bestemt område, slik at alt innenfor samme område ble samlet i en farge. Kvale & Brinkmann (2015) beskriver dette som kategorisering, som innebærer at meningen i lange intervjuuttalelser reduseres til noen få enkle kategorier. For eksempel merket vi alt som omhandlet den personlige egenskapen tålmodighet i lilla. I tillegg merket vi uttalelser om at de var støttende, brukte mye tid, legge langsiktige planer o.l. i samme farge, da vi anså dette som å dreie seg og tålmodighet også.

På denne måten fikk vi en god oversikt over tekstmaterialet og det var enklere å vite hva vi skulle analysere hvor. Enkelte uttalelser kunne tolkes til å dreie seg om flere kategorier, og dette markerte vi med begge farger som var aktuelle. Kodingen delte vi med hverandre og tok en felles gjennomgang for å kvalitetssikre den.

I det videre arbeidet med analysen har vi systematisert kategoriseringen manuelt i tabeller og lister, for å få bedre oversikt innenfor hver kategori. Da fikk vi også oversikt over hva som ikke var relevant å ha med, og mer konkrete tema og resultater innenfor hver kategori.

Vi skrev hver våre deler i analysen, og underveis i dette arbeidet har vi justert kodingen både før og etter kategoriseringen noe. Vi delte all informasjon med hverandre slik at alt ble kvalitetssikret av oss begge to, og har hatt flere runder for å sikre at alle analytiske aspekt blir ivaretatt i studiet. Dette har vært gjennomgående i hele oppgaven, da vi begge har et krav om at oppgaven skal representere begges analytiske syn på problemstillingen.

#### **4.4 Reliabilitet og validitet**

Her vil vi vurdere studiens vitenskapelige kvalitet sett i lys av reliabilitet og validitet.

Vi har valgt å anonymisere både kommunen og informantene for å oppnå større troverdighet i våre svar. Jacobsen (2018) anbefaler generelt sett å etterstrebe diskresjon, gjerne via anonymitet. Alle intervju var basert på frivillighet og samtykke. Vi ga informantene mye

informasjon om vår studie, ønsker og mål, før de takket ja til deltakelse. De har hele tiden hatt en mulighet til å trekke seg og skrev under på samtykkeskjema i forbindelse med intervjuet.

Etter at vi landet på hvem vi ønsket å intervju, sendte vi en epost med spørsmål om deltakelse sammen med noe informasjon. Fire av fem svarte ja på første forespørsel. Vi var forberedt på at flere sannsynligvis ville takke nei, men alle som takket ja begrunnet dette i at de selv synes temaet var spennende, og at studien var relevant for eget arbeid i kommunen. Flere av informantene uttrykte dette eksplisitt underveis i intervjuene. Enkelte ganger lo de litt av egne utsagn eller undringer, noe som gjorde stemningen lett og positiv. Alle disse faktorene mener vi øker reliabiliteten i informantenes svar, slik Kvale & Brinkmann (2015) poengterer.

Informantene fremsto ærlige og åpne. De fleste fremsto veldig trygge på seg selv og sin erfaring. De var åpne og kunne innrømme egne feil som eksempler. Vi anser det som sannsynlig at blant annet anonymisering, iscenesettelse av intervjuene og vårt fokus på trygghet i intervjusituasjonen har påvirket alle informantenes troverdighet, slik Kvale & Brinkmann (2018) forklarer det.

Etter at transkriberingen ble gjennomført, fikk informantene denne tilsendt for gjennomgang. Vi fikk ingen tilbakemeldinger om endringer i disse. Dette ble gjort for å kvalitetssikre deres uttalelser og øke både validiteten og reliabiliteten.

Flere av beskrivelsene i kapittel seks om egne egenskaper, uttalte informantene eksplisitt. To var veldig tydelige på at dette er det de gjør, mens vi oppfattet de to andre som å prate noe mer teoretisk om dette. Vi er noe usikre på om alt de svarte på var erfart eller om dette er noe de mener at de *bør* gjøre i slike situasjoner. Vårt utgangspunkt var å få informasjon om deres erfaringer med implementeringen og hvilke egenskaper de brukte i denne prosessen. Muligens hadde enkelte få erfaringer med dette eller at de hadde få erfaringer med å snakke om deg selv på denne måten. Dette kan ha påvirket våre tolkninger noe. Kvale & Brinkmann (2015) diskuterer muligheten for at intervjuanalyser åpner for et legitimt fortolkningsmangfold hvor det ikke finnes *en* korrekt fortolkning. Vi har valgt å støtte oss til dette uten å stille strenge krav til fortolkningskonsensus.

Vi har bevisst unngått å undersøke egen organisasjon eller nære samarbeidspartnere for å øke reliabiliteten (Kvale & Brinkmann, 2015). Kommunen, den strategiske oppvekstplanen og alle informantene var like ukjente for oss begge to før vi startet med studien.

## 4.5 Forskningsetiske vurderinger

I dette kapittelet vurderer vi de etiske sidene ved å gjennomføre en slik studie.

Vi søkte godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata AS (NSD, u.å.) og fikk godkjenningen den 05.03.2022. Vi har opplyst til både NSD og informantene at alle lydopptak og personidentifiserbare opplysninger vil fjernes når masteroppgaven leveres 1.6.22.

Vi har tilstrebet at ingen enkeltpersoner skal være mulige å identifisere. Vi avklarte tidlig i kommunikasjonen med informantene at både kommunen og de ville bli anonymisert i vår studie. Kommunens eller informantenes identiteter er irrelevante for resultatet av studien, og ved å ikke ha fokus på dette ønsket vi også større mulighet for at informantene slappet av under intervjuene og svarte åpent og ærlig på våre spørsmål.

Til tross for anonymiteten i studien kan enkelte punkter i oppgaven spores tilbake til informantene gjennom litt undersøkelser. Dette er derfor avklart med alle fire via epost, hvor vi fikk skriftlig svar på at det er greit at vi omtaler dem med deres tittel der det er av betydning for innholdet og studien. Vi har også valgt å legge den detaljerte informasjonen om informantene i en tabell i et eget vedlegg for å unngå at denne informasjonen er for avslørende for alle lesere. Vi ønsket å være ærlige og redelige overfor informantene, noe vi greide gjennom å være transparente på dette punktet også.

Vi satte tidlig søkelys på å skape tillit hos informantene. Først gjennom våre eposter med informasjon og samtykkeskjema, og deretter ved å være bevisst vår smaltalk før intervjuene startet. Kvale & Brinkmann (2015) påpeker at de første par minuttene av et intervju er avgjørende. Vi var tidlig ute til alle intervjuene og hadde dermed god tid til å prate uformelt før intervjuet startet. I flere av intervjuene startet vi før tiden. Disse faktorene mener vi økte informantenes respekt for studien og oss som intervjuere, i tillegg til at informantenes forståelse økte (Kvale & Brinkmann, 2015).

## **5 Presentasjon og analyse av funn**

### **5.1 Innledning**

Gjennom intervju med våre fire informanter, har vi fått mye empiri som omhandler det vi undersøker. Under presenterer vi våre funn, og analyserer dette samtidig som det presenteres. I en dybdeundersøkelse som vår, mener vi at dette er beste løsning for en best mulig forståelse for både funnene og våre fortolkninger av disse.

I analysen bruker vi først og fremst translasjonsteori (Røvik, 2007) og translasjonsteoretiske begrep, og prøver å forstå empirien sett i lys av dette. Vi vil også dra inn noe teori om endringsledelse.

### **5.2 Oversetterne**

#### **5.2.1 Innledning**

I vår oppgave definerer vi oversetterne som de fire mellomlederne som i kraft av sine posisjoner og stillinger har ansvar for å lede prosesser ved endringsarbeid (Røvik, 2007), slik at de enhetene de leder faktisk oppnår en praksisendring. Endringene skal føre til at kommunen som helhet skal oppnå oppsatte mål. Vi vil i kapittel 5.2 si mer om hvorfor lederne har implementert planen slik de har gjort, basert på hvem de er som fagpersoner, deres kompetanse og erfaring. Vi vil også gå i dybden på deres kjennskap til kommunens kompleksitet og innvevdhet, og analysere hvordan dette har påvirket deres arbeid med implementeringen.

Andre ansatte, tillitsvalgte og verneombud har i større eller mindre grad vært med på å påvirke oversettelsen, men i og med at dette har vært preget av medvirkning, og ikke medbestemmelse, definerer vi ikke disse rolleinnhaverne som oversettere.

Som ledere for hver sine større eller mindre enheter i kommunen, har de variert kjennskap til det som skal oversettes og konteksten det skal inn i. Vi forutsetter i vår videre analyse at alle fire, i større eller mindre grad, kjenner til den strategiske oppvekstplanen med tilhørende handlingsplan, noe som var vårt inntrykk etter intervjuene. Vi forutsetter også at de kjenner kommunen og egen enhet godt.

## 5.2.2 Hvem er oversetterne?

For å kunne si mer om oversetterne, det vil si lederne, vil vi først si noe om hvor den strategiske oppvekstplanen kommer fra. Oppvekstplanen er en kommunedelplan som tar høyde for internasjonale forpliktelser og nasjonale styringssignaler. Det betyr at både FNs bærekraftsmål, FNs Barnekonvensjon, nasjonale lover, forskrifter og stortingsmeldinger er blant rammene som ligger til grunn for planen (Sør-Varanger kommune, 2021). En prosjektgruppe ble satt ned for å utarbeide planen, og alle fire mellomledere deltok i denne. Deretter har lederne fått i oppgave å implementere planen i kommunen og sine enheter, og gjennomføre forskjellige tiltak.

Under vil vi beskrive flere fakta om lederne som vil kunne påvirke deres rolle som oversettere.

Av mellomlederne vi intervjuet var det to som ledet mellom 128 – ca. 140 ansatte, deriblant flere ledere. En av disse jobbet veldig overordnet mens den andre var mer ut i enhetens daglige arbeid. De to andre enhetene var betydelig mindre med under 13 stillinger. Tre av lederne hadde grunnutdanning som gjerne besto av fagutdanning innen den enheten de ledet, samt at de hadde lederutdanning på masternivå. En leder holdt på med lederutdanning og hadde kortest ledererfaring sammenlignet med de tre andre. Tre av lederne var organisert i samme sektor med samme kommunalsjef, mens en leder forholdt seg til en annen sektor og kommunalsjef. Figur 1 viser de mest sentrale opplysningene om informantene. Flere detaljer finnes i tabell 2 til slutt i oppgaven.

| <b>Informant</b>    | <b>Bakgrunn</b>   |
|---------------------|---|
| Informant 1<br>(I1) | Lektor, master i strategisk ledelse. Åtte års ledererfaring                                   |
| Informant 2<br>(I2) | Hovedfag i spesialpedagogikk, lederutdanning. 12 års ledererfaring                            |
| Informant 3<br>(I3) | Barnevernspedagog med videreutdanning. Gjennomfører lederutdanning.<br>Fire års ledererfaring |

|                     |  |
|---------------------|--|
| Informant 4<br>(I4) | Administrativ utdanning og master i ledelse. 14 års ledererfaring. |
|---------------------|--|

Tabell 1: Sentral informasjon om informantene

De fleste lederne var tydelige i sin adferd for å effektivt oppnå resultater, slik Røvik (2007) mener er viktig. En ledet en enhet med et stort press i forbindelse med både arbeidsmengde, konflikter med brukere og stabilitet i arbeidstakerne. Muligens var det flere motstridende interesser som kunne påvirke at hens oversettelse ved innføringen ble drevet i flere retninger. Dette kan forklares gjennom Røviks (2007) en av tre hovedtyper av oversettelsesmotiver for intendert oversettelse.

To av lederne ledet andre ledere, men de gjennomførte implementeringsarbeidet ganske ulikt. Rektor var en naturlig del av driften i hele enheten, mens leder helse kun ledet lederne og forholdt seg til det nivået. Hen hadde ikke særlig kjennskap eller kunnskap om den daglige driften, uttalte hen bevisst. I og med de to enhetenes ulike oppgaver, struktur og forklarlige organisering, fremsto det naturlig at det også ble forskjeller i implementeringsarbeidet i de to enhetene.

Rektoren ledet to skoler; barneskole og ungdomsskole, som var to separate enheter. Hen hadde ganske nylig blitt leder for den enheten som var kommet svært kort i implementeringsarbeidet av oppvekstplanen. Vi vil ha lite søkelys på arbeidet i denne enheten i studien og omtaler i større grad arbeidet i skolen som var kommet lengst.

Selv om alle fire lederne deltok i arbeidet med å lage oppvekstplanen, var det kun to av de som deltok fra begynnelsen. De to andre kom inn underveis i arbeidet, hvorav en mot slutten. Begge disse uttalte at de syntes dette var beklagelig. I vår studie mener vi at dette har påvirket disse enhetens implementeringsprosesser. Barnevernet ligger etter i arbeidet og helseenheten blir beskrevet med et mindre eieforhold til oppvekstplanen.

Alle informantene nevnte at tverrfaglighet var viktig i arbeidet med oppvekstplanen, og en presiserte at dette var det som var det klart nye arbeidsområdet for dette fagområdet. Det tverrfaglige fikk mer tyngde gjennom planverket. En leder sa at om det var fravær i samarbeidsmøter, var dette fra de enhetene som hadde kommet kortest i implementeringsarbeidet. Dette viser viktigheten av å jobbe enhetlig med planverket slik at

det er en felles forståelse av oppstart av det nødvendige tverrfaglige arbeidet og oppfølgingen av det. Tidsaspektet ble oppfattet forskjellig, noe som utfordret deres felles mål om større tverrfaglighet.

De fleste informantene fremsto trygge og godt forberedt på intervjuet. De hadde notater, dokumenter og eller bøker med seg, og svarte ivrig og utfyllende på våre spørsmål. De fleste fremsto også veldig reflekterte i sine svar, noe vi tolket til også å gjelde deres adferd i implementeringsarbeidet. Når de ikke hadde flere tanker eller refleksjoner om et tema, ble det gjentakelser rundt de overordnede linjene som allerede hadde blitt omtalt.

### **5.2.3 Oversetterne om kommunen**

De fire lederne kjente kommunen godt og alle visste en del om kommunens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet som kunne påvirke deres innføring og oversettelse av den strategiske oppvekstplanen (Røvik, 2007). Vi har i kapittel 3.16 omtalt at vi bruker enkelte begrep fra dekontekstualiseringen for å forklare deler av kontekstualiseringen. På bakgrunn av dette vil vi i dette kapitlet forklare hvordan dette vil kunne påvirke kontekstualiseringen, det vil her si implementeringen, og dermed hvordan lederne oversatte og gjennomførte innføringen av planen.

Kommunen vi har undersøkt er hierarkisk oppbygd med flere nivå av ledere. Oppvekstplanen er vedtatt av kommunestyret og toppledelsen har fått beskjed om å implementere denne i alle aktuelle enheter. De logiske forventningene til hva som vil være de sentrale aktører og arenaer når oppvekstplanen skal tas inn og i bruk, kjenner vi igjen i Røviks (2007) hierarkiske oversettelseskjede. Dette synliggjøres via kommunens top-down-orientering, at det først og fremst er kommuneledelsen som har myndighet til å ta inn og implementere nye ideer, styre denne prosessen, at kontekstualiseringen forløper etappevis nedover i kommunen, og at oppvekstplanen blir mer og mer konkret etter hvert som den når inn i hver enkelt enhet.

Denne hierarkiske oppbyggingen av oversettelsen som finner sted, tenker vi er ganske forutsigbar og oversiktlig for lederne. De har mange års erfaring fra kommunen og kjenner kommunens hierarkiske oppbygging. Kommunens tydelighet på organisering og oppbygging, mener vi kan være til fordel når planen skal oversettes.



De fleste informantene sa at de hadde god tro på å nå målsettingene i planen. Rektor og leder PPT hadde jobbet med planen lenge og var ivrige på å gå i gang. Leder helse sa at det er mye som skal på plass og at det er en lang vei å gå. Helseenheten hadde færrest direkte tiltak i planen og sto organisatorisk sett lengst unna oppvekstsektoren. De hadde også flere andre planverk innenfor helse å forholde seg til. Det er vanskelig å si om dette hadde noen sammenheng, men det er likevel nærliggende å tro at avstanden til planen og oppgavene påvirket troen på målsettingene. Leder helse ledet også den største enheten og hadde liten nærhet til det faktiske arbeidet med brukerne, slik alle de tre andre lederne hadde. Disse faktorene kan også ha påvirket ledernes syn på kommunens kompleksitet og innvevdhet.

«Altså, min jobb er jo rettet mot de avdelingslederne jeg har. Jeg jobber jo ikke ute med selve faget og de tiltakene.» I4

To av lederne snakket om en tidligere organisering av kommunen, hvor tre enheter som nå hadde stor organisatorisk avstand, tidligere var tettere organisert. En ønsket seg tilbake til dette da hen mente at dette ville bli bedre for brukerne. Per i dag var det for stor organisatorisk og fysisk avstand mellom enhetene. Hen mente at det tverrfaglige samarbeidet ville bli bedre med ny organisering og at målene i oppvekstplanen lettere kunne nås. Organiseringen og strukturen i kommunen fremsto derfor som klart uttalt og forstått av informantene, selv om den kunne oppleves som noe for kompleks for disse to relatert til det manglende tverrfaglige samarbeidet.

Flere snakket om at kommunen var veldig sektorinndelt. Vi forsto dette som at de mente det var for tette skott mellom både sektorer og enheter. De var alle opptatt av samarbeid på tvers, og så samtidig hvor utfordrende dette var. Flere poengterte at tiden aldri strakk til og da ble tverrfaglig samarbeid nedprioritert om ikke ledelsen var oppmerksom. De hadde derfor god kjennskap til det kompliserte ved dette og at kommunen kunne fremstå som en innvevd organisasjon, uten at de snakket om konkrete løsninger for dette i forbindelse med innføring av oppvekstplanen.

«Det har vært veldig sånn enhets vis og sektordelt (...) Vi står jo på hver våre fjelltopper, og (...) Du ser på det her barnet og vi ser jo ikke de samme tingene» I4

Lederne hadde best kjennskap til egen enhet og dens kompleksitet og innvevdhet. Dette hadde noen av de en del klare og bevisste strategier for å løse i forbindelse med implementeringsarbeidet. På grunn av enhetenes tydelighet på områder som både

organisering, kompetanse, konfliktnivå med mer, var ikke dette like krevende som samarbeid på tvers av enheter og sektorer.

Rektor ledet, som tidligere nevnt, to svært forskjellige skoler med tanke på implementeringsarbeidet. Til tross for at svarene hans dreide seg mye om den enheten som var kommet lengst i implementeringsarbeidet med oppfølgingsplanen, fortalte han også om kompliserte forhold i enheten som hadde brukt minst tid på innføringsarbeidet. Rektor var veldig tydelig på at han måtte ha to forskjellige strategier i utviklingsarbeidet i de to enhetene, som ellers var veldig like med tanke på oppgaver og struktur. Han beskrev at de måtte begynne med helt grunnleggende informasjon om forventninger og krav til ansatte i kommunen i den ene enheten. Denne skolen hadde såpass mange uavklarte utfordringer som måtte oppklares før de kunne bedrive utviklingsarbeid, noe som medførte at skolen nesten ikke hadde begynt implementeringsarbeidet av oppvekstplanen. Selv om dette kunne oppleves som krevende, var han tydelig på at dette var de strategiene som var nødvendige og naturlige sett opp mot enhetenes forskjellige kompleksitet og utfordringer.

Oppsummert forstår vi at lederens kjennskap til kommunens kompleksitet og innvevdhet var mest inngående i deres egen enhet og sektor. Dette innbefattet også de fagområdene de jobbet mest innenfor. I og med at de kjente kommunen som helhet ganske godt, var kommunens kompleksitet ikke ensbetydende med at dette var veldig krevende for dem. Vår tolkning er at enkelte syntes at kommunens innvevdhet, for eksempel i form av organisering, medførte at tverrfaglig samarbeid ble mer krevende enn nødvendig. To av lederne forsto vi derimot til å ikke tillegge organiseringen like mye kompliserende effekt.

#### **5.2.4 Hvordan påvirker oversetternes personlige egenskaper implementeringen?**

Under vil vi prøve å svare på hvorfor mellomlederne valgte å gjøre som de gjorde som oversettere, gjennom deres personlige egenskaper. Dette gjør vi for å kunne vurdere om de har den kompetansen som kreves for å være gode oversettere, ifølge Røvik (2007). Noen uttrykte de eksplisitt og var bevisste, mens andre egenskaper kom frem etter flere oppfølgingsspørsmål. Enkelte egenskaper har vi tilegnet informantene gjennom vår tolkning av deres uttalelser. Dette vil da presiseres.

Egenskapene vil vi kategorisere i Røviks (2007) fire viktige egenskapsområder som translasjonsteorien mener kan øke graden i å lykkes med å implementere den strategiske oppvekstplanen i kommunen; kunnskapsrik og flerkontekstuell, modig og kreativ, tålmodig og til slutt sterk.

### **5.2.5 Er lederne kunnskapsrike og flerkontekstuelle?**

Under vil vi analysere og diskutere om lederne var kunnskapsrike og flerkontekstuelle, slik Røvik (2007) omtaler dette.

Flere av informantene anser vi som noe flerkontekstuelle i egen enhet eller kommunen. Vi har tidligere i kapittel 3.16 definert hvordan vi forstår flerkontekstualitet i vår studie. De fleste informantene hadde hatt flere roller i egen enhet og/eller andre deler i samme sektor. De hadde også erfaring som leder på lavere nivå fra egen enhet. Oppvekstplanen legger opp til tverrfaglig arbeid, og flere av informantene nevner dette som et av de nye tiltakene gjennom oppvekstplanen, som de tillegger mye vekt. I dette arbeidet vil deres flerkontekstuelle kompetanse fra flere områder i kommunen være til stor nytte. En informant sier at hun synes at det å vise forståelse for hverandres ståsted er viktig, noe som vi mener vil være betydningsfullt for å kunne ha fremdrift i tverrfaglig arbeid og nå målene i oppvekstplanen.

Rektor og leder PPT opplyser at de jobber strategisk og leder PPT opplyser at hen tenker strategisk endringsledelse. Barnevernsleder bruker suksesshistorier som en del av implementering av utviklingsarbeid, noe som også kan være en del av et strategisk arbeid. Å synliggjøre budskapet i utviklingsarbeidet gjennom å bruke historier, kan være en effektiv måte å kommunisere på, ifølge Jacobsen (2018).

En god strateg vil kunne sortere ut viktige grep som både kommunen og egen enhet har bruk for, i forbindelse med gjennomføringen av strategisk oppvekstplan. En strateg bør også ha konfigureringskompetanse slik Røvik (2007) presenterer det, for å se hvordan den nye planen på best mulig måte kan få innpass i kommunen og enheten, hvor det allerede er etablerte strukturer og rutiner. Informantenes uttalelser om strategi, tolker vi derfor dithen at de er kunnskapsrike og flerkontekstuelle i form av strategiske.

«Jeg er jo en strateg. Jeg har jo en profil som sier at jeg er det (...). Vi er ett lag. Vi er en familie. Vi er ett. Vi er en enhet (...). Jeg er opptatt av det. Jeg er opptatt av å tenke strategisk endringsledelse.» I2

«Som vi har gjort dette før, som vi har gjort med stort sett alt planverk, så starter man gjerne med å lage en suksesshistorie. Hva er det man ønsker? Hvordan vil det her se ut om fem eller ti år? Og hva er veien dit, og prøve å analysere da.» I3

To informanter nevnte at å jobbe systematisk og å se helheten er viktige brikker i innføringsarbeidet. De to andre nevnte lojalitet, og en beskrev seg selv som profesjonell i dette arbeidet. Alle disse egenskapene anser vi som relevante for å være en kunnskapsrik oversetter, og viktige for å kunne ta gode valg i konteksten oppvekstplanen skal innføres i.

Rektor sa at hen syntes kunnskap om lovverket hen jobbet innenfor, inkludert lovverk rundt personaloppfølging, var viktig å ha oversikt over. Leder PPT nevnte at hen følger med på oppdatert forskning innenfor sitt fagområde. Dette tolker vi mot å være kunnskapsrik og flerkontekstuell, fordi dette også handler om å forberede seg til god rekontekstualisering (hva sier lovverk og forskning om hva som er mulig å gjøre eller hva andre har gjort), sorteringskompetanse (få bedre innsikt i den konteksten planen skal innføres inn i) og konfigureringskompetanse (lovverk og forskning kan gi et godt grunnlag for best mulig tilpasning og innpass) (Røvik, 2007). Dette forklarer både hvordan og hvorfor de la vekt på lovverk og forskning.

Vi forstår konfigureringskompetanse til også å handle om hvordan skape eierskap til endringen som innføres. Leder PPT og barnevernsleder fortalte at de jobbet med dette gjennom å forklare begrunnelsen for den strategiske oppvekstplanen nøye, gjenta dette, og ved å få ansatte til å reflektere over hvorfor en oppvekstplan er nødvendig. Den ene nevnte at hen gjennom operasjonalisering av planen greide å skape et større eieforhold til den.

«Det er alltid andre grep jeg må ta. Det er kanskje å jobbe enda mer med å få inn teamfølelsen og eierfølelsen. I utførelsen. At hver og en kan reflektere over hvorfor vi gjør det vi gjør.» I2

Leder PPT la vekt på at det alltid er et økonomisk aspekt i omstillingsarbeid i en kommune. Dette anså hen som naturlig, uten at hen hadde fokus på dette overfor de ansatte. Hen mente at kommunen alltid måtte ta hensyn til dårlig kommuneøkonomi som stadig førte til press for

å jobbe enda mer effektivt og kostnadsbesparende. Denne kunnskapen er noe vi mener er viktig å ha med seg i et oversettelsesarbeid, og som har betydning for hvordan oppvekstplanen kan tilpasses i kommunen med de forutsetningene som ligger der (Røvik, 2007). Dette aspektet er derfor sentralt i hvorfor lederne gjør som de gjør.

Den samme informanten sa også at flere i hens enhet hadde sett til andre kommuner i forbindelse med innføringen. Dette kan vi koble opp mot rekontekstualiseringskompetanse (Røvik, 2007).

### **5.2.6 Er lederne modig og kreative?**

Her skal vi beskrive ledernes modige og kreative trekk, og vurdere om disse gjør de til bedre oversettere slik Røvik (2007) beskriver.

For å kunne innføre strategisk oppvekstplan i sine enheter, måtte lederne ha god innsikt i egen enhet og til dels de andre enhetene planen skal innføres i. Det siste kom spesielt til anvendelse når de skulle jobbe med det tverrfaglige samarbeidet, som er en viktig del av handlingsplanen i strategisk oppvekstplan. Innsikten lå som en forutsetning for at lederne skulle kunne vurdere hvilke deler av oppvekstplanen som var viktige å operasjonalisere og videreutvikle i egen enhet. Vår forståelse er at alle fire informanter hadde denne innsikten og i forskjellige grad ville kunne ta gode valg i hvilke oversettelsesregler som ville være gjeldende i egen enhet.

Gjennom denne kunnskapen kunne de også være språksettere i forskjellig grad (Røvik, 2007). Rektor tilpasset egen enhet gjennom å sende flere av sine ledere på lederutdanning. Hen hadde også ansatt formelle mellomledere som tidligere ikke hadde hatt like mye ansvar. Ved å delegerer mer ansvar samtidig som de fikk mer formell kompetanse, ville rektor ha flere støttespillere i å begrepssette den tause kunnskapen som ofte ligger i en kommunal enhet. På denne måten kan det bli lettere å oversette oppvekstplanen til de ansatte. Dette var bevisste valg fra rektor som hadde tatt lederutdanning mens hen jobbet med større endringer i skolen. Hen brukte veiledning fra universitetet, oppgaver og eksamen i direkte relasjon til endringer i egen enhet, og mente at dette hjalp både hen som leder og de ansatte til å få bedre resultater med implementeringen av oppvekstplanen. Leder helse fortalte om lignende erfaring hvor hen brukte sitt arbeid med aktuell lederutdanning direkte opp mot arbeid i enheten for å forbedre deler av nødvendig endringsarbeid.

«Jeg har også sendt alle mellomledere på ungdomsskolen på rektorskole (...). Vi er helt avhengige av å ha mellomledere som har kompetanse til å håndtere rektor sine oppgaver.» I1

Leder PPT fortalte at hen var vant til å bli definert av andre gjennom offentlige dokumenter fra sentrale myndigheter, kommunestyret, administrasjonen, samarbeidspartnere med flere. Mange hadde meninger om PPT. Dette var ikke noe nytt, men noe hen som leder måtte ta kontroll over og finne ut av selv. Dette ser vi i sammenheng med å kjenne egen enhet, og bedre kunne finne både korrekt språksetting og hvordan hen best mulig kommer frem til mest mulig hensiktsmessige oversettelsesregler.

Den samme informanten fortalte at hen hadde bygget opp enheten på nytt hvor alle ansatte, inkludert nye, fikk beskjed om at dette ikke var et valg. Denne endringen måtte de være med på for å kunne jobbe der fremover. Dette var et tydelig bevisst valg fra denne lederen, som hadde lang erfaring fra endringsarbeid.

«Det var aldri noe spørsmål om «det her vil jeg ikke være med på». For vil du ikke være med på det, så kan du ikke jobbe her. Sånn er det bare.» I2

Tre av informantene sa at de stiller krav og forventninger til de ansatte, noe som kan indikere at ansatte *må* delta i de nye endringene som skjer. To nevnte at de jobbet med å skape respekt for både arbeidet og hverandre som ansatte og leder. På denne måten vil lederne ha bedre oversikt og kontroll på sin enhet, og dermed også kunne tilpasse aktuelle tiltak i oppvekstplanen i egen enhet.

### **5.2.7 Er lederne tålmodige?**

Røvik (2007) legger vekt på tålmodighet som en viktig personlig egenskap. Under vil vi analysere og diskutere om våre informanter var tålmodige, og hvordan de eventuelt brukte tålmodigheten til å være bedre oversettere.

Alle fire informanter nevnte tålmodighet direkte eller indirekte da vi spurte om deres personlige egenskaper i forbindelse med innføring av strategisk oppvekstplan. En snakket om det å være støttende, tilstede og å skape trygghet for de ansatte. Å skape trygghet i en gruppe kan ta tid og krever langsiktighet og tålmodighet. Det samme gjelder kulturbygging som en

annen nevnte. Hen mente det var viktig med en langsiktig plan for å få prioritert oppvekstplanen, noe vi mener vil kreve tålmodighet.

Flere mente at oppvekstplanen var «for langt unna» de ansatte og at de derfor måtte jobbe smart og langsiktig, og da være tålmodige. Eksempelvis ved å lage en temaplan for den ene tjenesten hvor de konkrete tiltakene i oppvekstplanens handlingsdel skulle bli operasjonalisert. Vi forsto at andre enheter allerede hadde egne planer for dette i egen enhet, og hadde lagt mye av planarbeidet bak seg. I noen sammenhenger kan det være hensiktsmessig at en overordnet strategisk plan hovedsakelig jobbes med på ledernivå. Samtidig bør de ansatte dras med i de overordnede linjene for å få bedre forståelse og motivasjon til et langsiktig arbeid som en oppvekstplan kan være (Jacobsen, 2018). Informantene gikk ikke videre inn i dette og vi stilte heller ikke flere spørsmål om temaet.

Leder PPT sa at hen måtte lære seg å være tålmodig. Hen visste at hen burde bruke tid på implementeringsarbeidet, selv om det ikke alltid var så mye tid. Tid var ofte en mangelvare. Hen beskrev samtidig at hen hadde ansatte med stort alderssprik og samme type oppgaver, og at det skjer mange parallelle prosesser. Dette viser hvorfor hen gjør dette, at hen forstår og er bevisst at det vil ta lang tid og flere prosesser å innføre oppvekstplanen. Vi mener at dette krever mye tålmodighet.

«Man kan ikke gå inn i det og tenke at denne endringen skal skje i morgen. Må ha en langsiktig plan på det. Må ha en tålmodighet overfor det.» I3

De fleste hadde flere års ledererfaring og formell lederkompetanse, noe som kan indikere at de ville være bevisste at tålmodighet er en viktig egenskap i endringsarbeid. Likevel fortalte rektor at hen ikke var tålmodig, men heller utålmodig. Dette var noe hen hadde jobbet mye med da hen noen ganger måtte be enkelte ansatte om å ta et skritt tilbake for at alle skulle få muligheten til å tenke seg bedre om før neste steg i prosessen. Hen mente at denne utålmodigheten var noe som ga et personlig pågangsmot og giv til å drive prosessene fremover. Dette kan vi også tolke som en del av den kunnskapsrike oversetteren og sorteringskompetanse, da hen har innsikt nok til å vurdere når neste grep skal tas.

Selv om rektor la fokuset på utålmodighet, kom det frem at hen var tålmodig i andre sammenhenger i endringsarbeidet, uten at hen brukte dette ordet spesifikt. For eksempel da hen fortalte om store budsjettkutt som vil kreve nedbemanning over tid. Hen ville da se på helheten og vurdere andre type kutt før de kutter stillinger. Dette vil da si at hen ønsket å lage

en langsiktig plan for kuttene som inkluderer medvirkning og et samtidig fokus på tiltakene i oppvekstplanen. Dette mener vi krever en tålmodighet, selv om hen selv ikke beskrev seg selv som en tålmodig person. Det forstår vi som at hen var den eneste som ikke var bevisst denne kompetansen av informantene.

### **5.2.8 Er lederne sterke?**

Under vil vi gå nærmere inn på Røviks (2007) siste dyd, at en oversetter må være sterk. Vi ser på om lederne er sterke etter Røviks (2007) definisjon, og vurderer om dette har bidratt til om de har blitt bedre oversettere.

For å håndtere motstand på en god måte, kan en deltakende utviklingsstrategi eller organisasjonsutviklingsprosess være et godt valg (Jakobsen & Thorsvik, 2019). Her får de ansatte mulighet til medvirkning, og leder har ofte en sentral rolle for om organisasjonen lykkes i endringsprosessen. Den sterke oversetteren handler om å håndtere motstand og konflikter, og vi kan koble dette opp mot Jacobsens (2018) utsagn om medvirkning i forbindelse med strategier for endring.

Barnevernsleder sto opp i en del konflikter gjennom den daglige driften. Dette var derfor noe de hadde jobbet med som enhet i lang tid, og hadde etablerte strukturer for å takle slike oppgaver. Selv om informanten ikke sa dette direkte, vil vi anta at enheten kunne bruke disse strukturene til å håndtere motstanden i forbindelse med endringsarbeid også. Vi kan derfor ikke påstå at dette var noe denne lederen var bevisst på, men hen hadde klare tenker om hvordan jobbe strukturert og konstruktivt med konflikter og krevende situasjoner gjennom sitt daglige arbeid.

Barnevernsleder la også vekt på å være åpen og å lytte til de ansatte. Andre informanter la vekt på ærlighet, det å være nysgjerrig, raus og stødig. Vi tenker at alle disse egenskapene krever at man er trygg nok i sin stilling til å høre andres synspunkter og argumenter, som lett kan avvike fra den retningen ledelsen ønsker å gå. Leder må da bruke tid sammen med ansatte som ønsker å få frem sine synspunkt, samtidig som at ledelsen må være tydelig på hvor enheten skal ha fokus og hva de skal jobbe med for å nå utviklingsmålene i oppvekstplanen. Dette krever at de er uredde og opptrer med myndighet (Røvik, 2007).



«Jeg tenker det med å være nysgjerrig, det å være, ja raus mot, (...). Å tro på det folk spiller inn av utfordringer og ideer på en måte.» I4

Leder helse snakket om at hen prøvde å tenke utenfor boksen. Hen spilte på lag med ansatte og delegerte. Ved å ha høy takhøyde og tro på andres innspill, ville det bli enklere å jobbe med motstanden, mente hen. Hen var derfor veldig bevisst på hvordan hen jobbet med motstanden. Hen var heller ikke redd for å fatte beslutninger etter å ha lyttet til de ansatte, noe flere av de andre informantene også poengterte. Dette fokuset kan sammenlignes med Jacobsens (2018) strategi O som innebærer mange av overnevnte punkter. Lederne har hatt en «bottom-up»-rolle med fokus på medvirkning.

Leder PPT sa at hen var opptatt av å lytte til de ansatte, men hen «lyttet seg ikke i hjel». Vi forsto dette som at hen på et tidspunkt kunne si at diskusjonen var over og da tok en beslutning. Dette var bevisst fra hens side, og vil kreve både kompetanse og robusthet slik at hen kunne utøve nødvendig myndighet (Røvik, 2007).

Rektor snakket om å være utholdende og å orke å stå i uro og konflikter. Hen snakket om å skape motivasjon for endring, noe vi forstår kan sees i sammenheng med Lewins, (1948, 1951, gjengitt i Jacobsen, 2018) første av tre faser i en OU-prosess, nemlig opptiningsfasen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Hen beskrev seg som korrekt, ærekjær, ryddig og relasjonssterk. Hen var opptatt av å bruke relasjonene til å styre de ansatte i ønsket retning. Ved å samtidig utføre arbeidet på helt riktig måte, mente hen at hen lettere oppnådde målet uten for mye støy.

Leder PPT sa at motstand er nødvendig for å drive utvikling fremover. Hen var ikke konfliktsky eller redd for å stå i prosesser med mye uro, og brukte å planlegge hvordan hen skulle møte motstanden. Hen beskrev seg selv som detaljorientert, og jobbet med å skape enhetlig tenkning og en felles forståelse. Dette nevnte også barnevernsleder, samtidig som hen la vekt på det å ha en dialog om motstand. Hen var ikke redd for å prate direkte om motstanden med de det gjaldt. Igjen kan dette kobles opp mot opptiningsfasen i en OU-prosess (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

«Jeg er i alle fall ikke konfliktsky. Jeg er ikke opptatt av at konflikter skal man ikke ha. Og jeg er ikke redd for å stå i uenighet (...), ikke redd for å stå i prosesser.» I2

Alle informantene snakket om prioritering og fremsto bevisste i sine prioriteringer. Noen presiserte at det kunne være krevende å prioritere utviklingsarbeid selv om det var nødvendig. To sa at ved å ha en god struktur og en tydelig agenda, ble det lettere å være tydelig på hva og hvor man ville i arbeidet. Dette gjaldt også i arbeidet med motstand.

Leder helse hadde fokus på det å være bevisst sin egen rolle i arbeid med motstand, og hen og rektor beskrev at de hadde innsikt i hva de ikke kunne av arbeid i egen enhet. Dette forstår vi som viktige egenskaper for å fremstå som trygge ledere med myndighet i egen enhet og i samarbeid med andre.

«Det er de som er fagpersonene. Jeg kan ingenting om skolehelsetjenester, altså sånn på fagnivå.» I4

Alle fire beskrev mye bevissthet rundt hvordan de jobbet med å møte motstand og å jobbe med konflikter i forbindelse med innføring av endringer og oppvekstplanen. De fremsto tøffe og uredde. Vi forstår det slik at de opptrådte med en myndighet som er nødvendig (Røvik, 2007). De hadde evner og kompetanse, og dermed kyndighet (Røvik, 2007), til å jobbe med både motstand og konflikter. De tre med lengst lederutdanning og -erfaring var tydeligere og mer bevisst på denne type arbeid i endringsarbeid enn den siste informanten.

### **Oppsummert om oversetternes personlige egenskaper**

Vi har tolket lederne dithen at de er bevisste flere av sine personlige egenskaper som Røvik (2007) trekker frem som viktige i oversettelsesarbeid. Samtidig var det få av Røviks (2007) egenskaper de alle uttalte eksplisitt. Her kan deres evner til å kommunisere om motstand og konflikter trekkes frem i forbindelse med å være en stek oversetter. Her var alle fire tydelige. De fleste var også konkrete i at de var strategiske og dermed kunnskapsrike, og tålmodige. Vi forsto også flere til å være såpass trygge i sin lederrolle at de delegerte en del ansvar og var opptatte av å myndiggjøre sine ansatte.

## **5.3 Oversettelsessmoduser og -regler**

### **5.3.1 Innledning**

I dette kapitlet undersøker vi mellomledernes rolle og betydning ved å se på hvordan, hvorfor og i hvor stor grad lederne omformer innholdet i strategisk oppvekstplan. Ved hjelp av

kontekstualiseringsregler forsøker vi å identifisere og beskrive hvor mange frihetsgrader lederne har – og tar seg – når de jobber for å implementere planen. Vi undersøker også ledernes bevissthet rundt hvilke regler som er mest passende og anvendbare i ulike spesifikke situasjoner.

Kontekstualiseringsreglene har en analytisk todeling som består av generelle innskrivningsregler og spesifikke oversettelses- og omformningsregler (Røvik, 2007). Vi tar i bruk begge disse, med hovedfokus på de spesifikke reglene.

Først ser vi på om det er noe med kommunens organisasjonsstruktur og føringer i strategisk oppvekstplan som kan medføre begrenset frihet til oversetting.

### **Har oversetterne begrenset frihet til oversetting?**

Strategisk oppvekstplan består hovedsakelig av overordnede mål og prinsipielle føringer, og er kommet i inn i kommunen hovedsakelig via toppledelsen. Det er toppledelsen sammen med blant annet studiens fire informanter, som har utarbeidet planen. Mellomledernes oppdrag er å implementere planen i deres enheter, og dette skal gjøres blant annet ved å utarbeide det vi vil kalle tiltaksplaner. En slik implementeringsprosess er typisk for en hierarkidoktrine som innebærer at styring og ledelse foregår og forstås ovenfra og ned (Røvik, 2007).

Først ser vi på hvilke begrensninger en slik sentralstyrt implementeringsprosess kan gi. Deretter ser vi på hvilke mulighetsrom som kan ligge i prinsipielle føringer.

Prosessene i en hierarkisk oversettelseskjede er at ideen som skal oversettes starter med toppledelsen og går nedover i systemet (Røvik, 2007). I vår studie starter denne kjeden ved at sentrale myndigheter gir overordnede mål som skal være førende for utforming av strategisk oppvekstplan. Det framstår ganske tydelig at hensikten bak implementeringen er å gjengi og gjenskape de prinsipielle føringene som foreligger. Toppledelsen i kommunen har en oppfatning om, og plan for, hvordan implementeringen skal skje. Det betyr at til tross for at det vil være rom for lokale tilpasninger, vil mellomlederne ha begrensede frihetsgrader når de skal oversette og tilpasse planen til sine enheter. Gjennom sin lederrolle gis mellomlederne på den ene siden myndighet til å oversette planen, mens på den andre siden vil de kunne bli kontrollert på om de overordnede hensynene i planen blir ivaretatt eller ikke.

Reformideene strategisk oppvekstplan er bygget på, består av faglige vurderinger i oppvekstfeltet, og disse omtales i planen som prinsipielle føringer. Disse setter ikke føringer for utformingen av tiltak og praksis, annet enn at de skal være forenlige med implementeringen som skal skje i hver enhet. Det vil for eksempel bety at når tidlig innsats og tverrfaglig og tverrsektoriell samhandling er viktige prinsipielle føringer, blir det avgjørende at oversetteren jobber for at rutiner, aktiviteter, målrettede tiltak og annet som kan beskrive praksis, fremmer og styrker de prinsipielle føringene i størst mulig grad. Handlingsrommet kan derfor påvirkes i den grad at tiltak og annen praksis som primært ikke fremmer de prinsipielle føringene, egentlig skal overses av oversetteren, uten å vite hva effektene vil bli.

Flere av informantene beskriver strategisk oppvekstplan som overordnet, og at de velger å rette fokus på handlingsdelen i planen. Informantene uttrykker et behov for å omgjøre de abstrakte og overordnede ideene slik at de får et stadig mer konkret og materielt innhold som er spisset mot ansvarsområdene til hver enhet, og at dette må gjøres gjennom å involvere ansatte slik at de får et eierforhold til planen.

«Planen i seg selv er jo bare fine ord. Det er jo handlingsdelen som skal gi ordene innhold (...) Det er handlingsdelen som anviser på en måte forlengelsen av oppvekstplanen og innholdet i den.» I2

« Altså, det jeg tar for meg nå er handlingsdelen av oppvekstplanen. Oppvekstplanen er vedtatt, og den er ganske stor, omfattende. Så vi har stort sett jobbet med handlingsplanen» I1

«Tiltakene som kom i strategisk oppvekstplan (...) mange av de tiltakene som er, bygger på ting vi har sett (...). Vi har vært nødt til å jobbe med tiltak, og som man har smått begynt å jobbe med, som man har tatt med seg inn i planen.» I4

Oversettelsesarbeidet vil her handle om å omforme strategisk oppvekstplan til mer konkrete og tjenestepesifikke versjoner før de skal kunne tas i bruk fullt ut. Mangelfullt oversettelsesarbeid bunner ofte ut i at ideene ikke blir i tilstrekkelig grad oversatt og konkretisert slik at de kan bli til en organisatorisk praksis (Røvik, 2007).

### 5.3.2 Fra reformidè til lokal oppvekstplan

Her skal vi se hvordan de mer generelle organisasjonsideene som er bakenforliggende i utarbeidelse av strategisk plan, har blitt «skrevet inn» i en mer lokal kontekst i kommunen slik at den både blir mer logisk og mer forankret i kommunen.

En viktig del av kontekstualiseringen av en reformidè, er at den settes inn i en lokal kontekst og at den skrives inn i lokal tid. På den måten kan man svare ut forventninger til den rasjonelle måten en kommune bør opptre, samtidig er det med på å skape en større lokal forankring (Røvik, 2007).

De generelle innskrivningsreglene handler om hvordan strategiske oppvekstplan kan få et mer lokalt og materielt preg i den forstand at planen kan bli brukt som et konkret styringsverktøy både for kommunen som helhet, for mellomlederne og for hver enkelt enhet.

Strategisk oppvekstplan er utarbeidet med bakgrunn i nasjonale føringer som sier noe om hvordan kommuner skal arbeide med oppvekstfeltet. Både lokalpolitisk og administrativt nivå har tatt initiativ til videre intern prosess, og begrunner sine valg i både nasjonale føringer, men også i lokale undersøkelser, rapporter og behov (Sør-Varanger kommune, 2021)

«Oppvekstsektoren er i endring. Offentlige utredninger og stortingsmeldinger angir både utfordringer og retning framover for sektoren. (...) De utfordringene vi presenterer (...), er framkommet gjennom Kommuneplanens samfunnsdel, øvrig kommunalt planverk og kommunale rapporter som Tilstandsrapport for grunnskolen og Oversiktsbildet for folkehelse.»

Alle informantene er kjente med endringer på oppvekstfeltet. Informantene fortalte at de var forberedt på at det ville komme krav om en tverrsektoriell plan fordi de følger med på utviklingstrender innenfor deres fagfelt. I tillegg har deres erfaring gjort dem oppmerksomme på de lokale sosiale behovene, og behov for en annerledes og mer helhetlig tilnærming til oppvekstfeltet fra kommunen. Det kan derfor tenkes at det er etablert en vanlig oppfatning om at oppvekstplanen ble utviklet som følge lokale behov. Planen vil da regnes som en reaksjon på lokale behov og problem (Røvik, 2007) og dette vil være sammenfallende med hvordan en kommune vanligvis jobber. Det vil si at politikere eller ansatte fanger opp signaler i lokalsamfunnet som de ønsker å endre. Gjennom politiske og administrative vedtak, kan disse endringene settes på agendaen og endring kan gjennomføres.

«Jeg deltar på alle lederforum, og jeg er en del av en ledergruppe. Så jeg kjente til det gjennom en kommunaldirektør som er tydelig. Så at jeg kjente veldig godt til staa, og hvor retningen burde dreie seg til, og hvor føringene lå. Så det var liksom ikke, hva kan man si (...) det kom ikke som julaften på kjæringa for å si det slik. Så det var bare å brette opp armene.» I2

### **5.3.3 I hvilken grad har mellomlederne endret planen implementeringsprosessen?**

I dette kapittelet skal vi undersøke i hvilken grad lederne endrer strategisk oppvekstplan når de skal implementere den i egen enhet. Dette vil vi undersøke ved å se på spennet mellom kopiering og total omvandling. Vi vil forsøke å identifisere og beskrive forhold som henholdsvis fremmer eller hemmer anvendelsen av de fire oversettelsesreglene kopiering, addering, fratrekking og omvandling.

De spesifikke oversettelses- og omformningsreglene handler om hva det er som skjer med innholdet i ideene når man forsøker å overføre dem mellom ulike organisatoriske kontekster (Røvik, 2007). I vår studie analyserer vi overføring og implementeringen av en plan som en form for translasjon, også kalt oversettelse. Vårt utgangspunkt er ikke hvorvidt mellomlederne har endret innholdet i planen, men i hvor stor grad de har gjort det. Vi tar utgangspunkt i at alle oversettelser vil inneholde avvik fra opprinnelige ideer og.

Oversetternes kompetanse og bruk av disse reglene vil ifølge Røvik (2007) ha betydelige konsekvenser for utfallet av implementeringen. Mislykkede forsøk på implementering kan ha bakgrunn i flere forhold. Dette kan for eksempel skje når feil oversettelsesmodus brukes. Dersom en oversetter velger å fokusere på en modus der man trekker fra elementer, istedenfor å kopiere ved å gjenskape målsetninger, vil hen også risikere å overse viktige elementer, dersom riktig modus ville være å kopiere.

### **5.3.4 Har lederne kopiert?**

Den reproduserende oversettelsesmodus handler om å forsøke å gjengi og gjenskape så nøyaktig som mulig når det oversettes mellom ulike kontekster (Røvik, 2007).

Oversettelsesregelen som brukes her er kopiering hvor målet er å hente ut og gjenskape de

idemessige representasjonene, det vil si de prinsipielle føringene, og så sette de inn i ny organisatorisk kontekst på en slik måte at målsetningene blir gjenskapt i de fire enhetene. Målsetningen er her er ingen eller meget få ikke-substansielle endringer.

Vi vil særlig vektlegge *muligheter* og *begrensninger* (Røvik, 2007). Muligheter innebærer å se på den strategiske oppvekstplanens eksplisitet, innvevdhet og kompleksitet, og på den måten vil også man kunne vurdere hvor oversettbar og omformbar strategisk oppvekstplan er. Når det gjelder begrensninger ser vi på forholdene mellom de organisatoriske kontekstene det oversettes fra og til.

Den strategiske oppvekstplanen som kommunen har utarbeidet kan anses å være kodifisert, språksatt og tydeliggjort av toppledelsen sammen med mellomlederne i kommunen. Alle informantene sier at de gjennom arbeidet med planen er godt kjent med den. Her kan man si at planen både har høy grad av eksplisitet og mindre grad av kompleksitet. Selv om planen er utarbeidet internt i kommunen, er den ikke nødvendigvis forankret blant ansatte og enhetene i oppvekstfeltet. Planen ble vedtatt for under ett år siden, og informantene forteller at de er i startfasen med konkretisering- og implementeringsprosessen. Alle informantene sier det er mye arbeid igjen før de kan si at planen er implementert. Her vil vi kunne si at planen er i liten grad eller delvis innvevd. Ifølge Røvik (2007) vil det innebære at jo mer eksplisitt planen er, jo mindre innvevd vil den bli. Likeså, jo mindre kompleks den er, desto lettere er det å lage en idemessig representasjon. Hvis dette er forhold som tilsier at kopiering er riktig oversettelsesmodus, vil vi kunne argumentere for at strategisk oppvekst plan er oversettbar.

For å vurdere i hvor stor grad mellomlederne har tatt i bruk kopiering, har vi sett på hvor tydelig de beskriver planen og dens måloppnåelse, og hvor lydige og lojale de er ovenfor planen. Vår fortolkning er at jo mer konkret og tydelig de omtaler planen, jo større kjennskap og eierskap har de, og jo mindre behov har de for å omforme planen utover det å konkretisere og tilpasse den. Det samme gjelder hvordan de omtaler egen rolle i dette arbeidet. Jo mer lojal og lydige de uttrykker at de vil følge opp planen, jo mindre vil de ha behov for å omforme planen.

Av de fire informantene er det særlig rektor og leder PPT som tydeligst tar ordet for kopiering som modus. Begge forteller at de er kommet godt i gang med implementering av planen i egne enheter. De er tydelige på at de som ledere og fagpersoner har hatt stor medvirkning i utarbeidelse av planen. De uttrykker videre at planen er forankret blant ansatte, og at ansatte

har medvirket i konkretisering og tilpassing av planen til egen enhet. En naturlig årsak til dette kan ligge i at dette er innenfor deres kjerneområde, nemlig oppvekstsektoren, og at både de og ansatte har et tettere forhold og forståelse til de målsetningene som framkommer i planen.

Både rektor og leder for PPT beskriver planen som et tydelig og kraftig styringsverktøy som setter en standard for hvordan man skal jobbe. De uttrykker at planen og dens målsetninger er viktige og nødvendige dersom kommunen skal holde seg faglig oppdatert og klare å imøtekomme både nasjonale og lokale føringer i oppvekstsektoren. De er glade for at planen, etter deres skjønn, ikke gir rom for mye tolkning. Som for eksempel når rektor sier: «Tidligere har det nok vært større frihet». Begge informanter viser her at de er bevisst beslutningskjedene i en kommune, når de i sin omtalelse av planen blant annet sier den «gir oss mange av de føringene (...), som gjør at det her er det vi i kommunen skal satse på, og det er det her kommunestyrepolitikerne har bestemt at vi skal».

Både rektor og leder PPT er bevisste sine roller i forhold til oppvekstplanen, og hva som forventes av dem. Samtidig vektlegger de ulikt hva som bør forventes av deres rolle til planen. De uttrykker at de har god kjennskap til planen og til bakgrunnen for hvorfor planen ble laget. Begge har tidlig i planprosessen holdt sine ansatte informert om hva som foregår, og på den måten forberedt ansatte på hva som kommer. Rektor forteller at hans rolle «vil alltid være den, og på en måte sørge for at vi følger styringsdokumentene vi skal jobbe etter». Leder PPT forteller konkret at planen er et slikt styringsdokument på oppdrag fra kommunestyret som hen må forholde seg til, og som de aktivt bruker i arbeidshverdagen. Dette gir ikke heller rom for store endringer. Hen uttrykker videre sin bevissthet rundt sin rolle gjennom å beskrive den som todelt, der hen fungerte som utvikler av plan i den ene rollen, og i den andre rollen har hen vært utvikler av enheten som hen er satt til å lede. Leder PPT forteller selv at hen er «heldig at jeg har kunnet jobbe med prosessene før planen var ferdig».

Rektor og leder PPT forteller at de involverte sine ansatte på ulike måter, men var fremfor alt opptatt av hva de valgte å fokusere på, når de skulle involvere de ansatte. En av dem forteller at de møtes til faste fagmøter én gang i uken. Hen var opptatt av at hele enheten måtte se fremover, at hen som leder jobbet med en sak som ville bli deres felles sak, og ikke minst at hun satt søkelys på føringer som ligger. Det sistnevnte er noe som kan beskrive en tilbøyelighet til kopiering som modus. Dette fokuset, på å skape endringsvilje blant ansatte og



klargjøre dem for endringer som kommer, er det som Jacobsen (2018) omtaler som opptining og gjennomføringsfasen i endringsledelse.

Hvis man tidlig blir involvert i planleggingen av endringsprosessen, vil man kunne ha mye å si for hvor mye fleksibilitet en oversetter opplever at planen har. Både rektor og leder PPT beskriver selv at de har vært med tidlig i prosessen og klart å sette sitt preg på arbeidet til nå. Det kan være en årsak som forklarer hvorfor de ikke ser behovene for de store endringene av planen, og derfor ser ut til å trekke mer mot kopiering som modus.

Barnevernslederen på sin side forteller om sin egen rolle som at hun «kom jo inn i strategisk oppvekstplan, egentlig nesten mot, ikke helt mot slutten, men nesten når de var ferdig å utforme plan da». En idemessig forankring av planen vil også påvirke senere med implementering av hvordan informantene tolker sine egne roller og sitt eierskap til den nye planen. Lavt eierskap kan også føre til at planen oppleves som fremmed for oversetteren og de ansatte i oversetterens enhet. Barnevernslederen beskriver at hun «egentlig bare vært og deltatt med faglig barnevern i denne prosessen da», og forteller videre at hun «kom jo inn i et allerede skrevet produkt». Hun har tatt utgangspunkt i det som allerede var skrevet, og gjorde noen endringer i det.

Det at barnevernsleder kom inn i planarbeidet nesten helt mot slutten av den idemessige utviklingen av planen, kan også påvirke lederens eierskap og lojalitet til planen. Det er usikkert om barnevernslederen er bevisst sin rolle som oversetter, eller om hun oppfatter seg selv mer som en faglig referanseperson. Særlig når lederen forteller om hva slags bidrag hun opplever at hun har kommet med i planleggingsfasen. Samtidig forteller lederen at hun gjennom planarbeid ble kjent med hvorfor kommunen valgte å utarbeide en slik plan, og forklarer at dette har sammenheng med nye føringer og endringer nasjonalt på dette området.

Barnevernslederen er i en situasjon med sin enhet som markant skiller seg fra de andre enhetene. Barneverntjenesten i kommunen har tidligere vært preget av store utfordringer, og etablering av en enhet med egne ansatte, og arbeid med å etablere en god personal- og arbeidskultur vil være en prioritert oppgave for barnevernslederen. I tillegg har hun blitt bedt om å prioritere arbeidet med forebyggende plan. Dette vil innebære at implementeringen av oppvekstplanen vil bli nedprioritert og ikke igangsatt samtidig som de andre enhetene i kommunen. Dette kan også være med å forklare hvorfor barnevernslederen kan tolkes å ha lavest eierskap til planen. Barnevernslederen omtaler planen oftest som «deres» og referer til

sine overordnede i kommunen. Dette er en tydelig kontrast i forhold til de andre to informantene som fokuserte på implementering av planen og å bevisst skape en følelse av at dette er «våre» endringsbehov og «våre» satsninger fremover.

«Nei, det er ingen som har sagt hva jeg burde prioritere. Jeg vet bare at forebyggende plan skal inn, mine innspill på det må inn nå (...) Det er ikke sagt noe om hvem som skal lage temaplan, hvordan den skulle se ut, hvem som skal (...), jeg vet bare at den skal lages. Men er ikke noe strategi på hvordan rekkefølge det skal skje, frister på det.» I3

På spørsmål om hva som er mest utfordrede med implementering av oppvekstplan svarer barnevernsleder:

«Nei, det er det vi har snakket om. Der er å prioritere den, når det er så mange andre ting som må prioriteres. En utfordring blir vel at hvis den ikke settes på agenda fra overordnede så blir det ikke prioritert heller.» I3

Leder helse har sammen med flere avdelingsledere fra egen enhet vært involvert i utviklingen av planen. Lederen beskriver sin involvering på en måte som kan gi inntrykk at hen ikke er bevisst betydningen av egen rolle, og er opptatt av hvem hen har involvert i arbeidet med planen: «Jeg har sittet i arbeidsgruppen i utarbeidelse av plan. Jeg og leder av helsestasjonen. Sammen med litt fysio, litt ergo (...).»

Leder helses oppfatning av hva som var årsaken til at oppvekstplan hadde blitt vedtatt, skilte seg fra eksempelvis barnevernslederens inntrykk. Leder helse mente at oppvekstplanen er en del av den kommunale planstrategien, og at det nå var på tide med en rullering. Hen fortalte videre at dette også hadde bakgrunn i samfunnsmessige endringer i måten de drev skole på, og krav om et samarbeid mellom skolesektoren og helsetjenesten. «Mye har skjedd i skolehverdagen, og måten vi driver skole på (...). Behovet for helsetjenester har også endret seg inn i skolene. Så det var både et behov, men også et krav».

Hen helse hadde et klart fokus på helsetjenester og skolehverdag. Dette er to viktige sektorer for en kommune på oppvekstsiden. Samtidig er tanken bak oppvekstplanen å tenke mer tverretattlig og tverrfaglig, der skole og helsetjenester plasseres i en større kontekst med andre viktige enheter og etater på oppvekstsiden. Dette reiser derfor spørsmål om oppvekstplanen har en god nok idemessig forankring hos leder helse. Behovene lederen viste til som tvang

frem en oppvekstplan, fremkommer ikke. Ideene til oppvekstplanen vet vi i alle fall bygger på blant annet bredt samarbeid og tidlig innsats av en rekke aktører samtidig. Det er sannsynlig at dette er ideer som de lokale behovene har gitt uttrykk for gjennom årene.

Hvilken modus som leder helse er nærmest, er vanskeligst å fastsette. I motsetning til de andre informantene, har hen en enhet som er organisatorisk mer sammensatt enn de andre. Leder helse har delegert mer ansvar nedover, og involverte sine avdelingsledere til å fungere som oversettere for hver avdeling. Dette kan innebære en risiko da flere av avdelingslederne ikke har vært særlig involvert i planleggingsfasen av oppvekstplanen. Jo flere oversettere som skal tilpasse planen til egen enhet, jo flere ulike tolkninger vil kunne oppstå. Leder helse kan derfor tolkes å legge til rette for mer lokal tilpasning av planen enn rektor og leder PPT.

### **5.3.5 Hvor mye har lederne trukket fra og lagt til?**

Den modifierende modus handler om at oversetterne foretar en viss omforming og tilpasning av det som oversettes, uten at disse endringer innebærer for store avvik fra grunnkonteksten. Oversettelsesreglene som brukes i denne modusen addering og fratrekking (Røvik, 2007).

I kapittel 5.3.4 fortolket vi informantenes svar ut ifra en kopierende oversettelsesmodus, der rektor og leder PPT begge svarte med en tilbøyelig preferanse til kopiering som modus. Denne modusen passet imidlertid ikke verken utsagnene til barnevernsleder eller leder helse. Deres utsagn kunne gi inntrykk av å være mer preget av at planen måtte tilpasses og omvandles. Det vil si at ledernes tolkning av planen var at implementering fordrer at ideene er fleksible og omformes. Vi skal i dette kapitlet undersøke hvorvidt deres utsagn om omforming kan sies å være en preferanse av oversettelsesreglene addering og fratrekking. Vi vil også undersøke om i hvor stor grad dette er bevisste valg lederne gjør.

Vårt utgangspunkt er at det i alle oversettelser vil være noen form for tilpasninger og omformninger. Virkelighetens rammer tvinger frem behovet for at oversetteren har en fleksibilitet. Det kan bety at modifieringsmodusen kan velges som preferanse, både bevisst og ubevisst av oversetteren. Den bevisste bruken av modifierende modus prøver vi å knytte til utsagn som viser refleksjon rundt valgene og behovet for tilpasning. Dette styrkes av Røvik (2007), som mener at bruken av modifierende modus kan også forklares med ulike resonnement (Røvik, 2007).

Et av de sentrale strategiene for oppvekstsektoren i den kommende 10 årsperioden i kommunen, er tverrfaglighet og tverrsektoriell samhandling. Ifølge informantene har dette lenge vært gjeldende strategi, og det har vært vanskelig å oppnå. Det har vært forsøkt gjennom ulike nettverk og møtepunkter å øke samhandlingen, men de har en begrenset effekt og verdi. Leder helse beskriver at det er etablert faste og jevnlig møtepunkt, der avdelingene blir kjent med hverandres utfordringer, men kun på et overordnet nivå. Når det kommer til strategisk tverrsektoriell samhandling sier hen at «det er ikke noe utstrakt samarbeid utenom når man jobber med planverk – mellom sektorene». Hen forteller at samhandlingen har økt «mellom hver enkelt skole og helsestasjon. Ja på det nivået (...)», men føyer også til at det «på strategisk nivå er det egentlig veldig lite samarbeid vi har hatt på tvers av sektorer». Dette underbygges også av barnevernslederen som forteller at «det har ikke eksistert det tverrfaglige samarbeidet (...), vi har et ressursteam, og så er man usikker på hva kommunen ønsker med det ressursteamet, så det er under evaluering».

Som nevnt tidligere, har barnevernslederen, i dialog med egen leder, kommet frem til at enheten har personalmessige og strukturelle forhold som må prioriteres foran implementeringen av oppvekstplanen. I den grad barnevernslederen avviker fra ideene bak oppvekstplanen, er det primært i forhold til tidslinjen. Barnevernet skiller seg særlig ut fra de andre enhetene, ved at det er en nøkkelenhet i oppvekstplanen som ikke blir å involvere seg som det er tenkt, på grunn av andre ytre omstendigheter. Barnevernets avvik er ikke et idemessig avvik ved implementering i egen enhet, men spørsmålet er om deres fravær vil representere behov for større tilpasninger andre steder i planen? En slik endring kan i så fall være så stor, at modifierende modus ikke er adekvat for å beskrive barnevernslederens preferanse av modus og oversettelsesregler i forhold til oppvekstplanen.

Leder helse skiller seg fra de andre lederne ved at hen har flere avdelingsledere som skal fungere som oversettere, og har vært involverte i ulike deler av planleggingsfasen. Leder helse ser ut til å være bevisst at hen som leder har en overordnet rolle for implementeringen av oppvekstplanen i egen enhet. Hen forteller at planen er nokså godt forankret i egen enhet, men det ikke er en plan «som hver og en helsesøster går og kikker i og tenker på i det daglige virke. Men en som jeg og avdelingsleder har et fokus på, ja».

Leder helse uttaler seg også positivt til planen og mener den inneholder «problemstillinger vi kjenner oss veldig godt igjen i, og som vi er nødt til å tak i». Samtidig legger hen til at det er for tidlig å evaluere noe om planens virkning, men trekker frem det faktum at planen verken

er høytsevendende eller for detaljert på alle områder, noe som gjør at den blir særlig matnyttig for dem. Disse utsagnene kan representere at leder helse anser at planen har nødvendige føringer siden ikke er for høytsevendende, samtidig som den åpner opp for endring og tilpasning siden den ikke er for detaljert på viktige områder. Endringene ville i så fall ikke nødvendigvis trenge å avvike for mye fra grunnideene bak oppvekstplanen. Utfra en slik vurdering, vil leder helse kunne tolkes å preferere modifierende modus ved implementeringen.

### **5.3.6 Radikal endring**

Den radikale modus handler om at oversetterne tar seg stor frihet til å utforme egne og lokalt tilpassende varianter, og som risikerer å avvike fra ideene som skal oversettes. Her brukes omvandling som oversettelsesregel (Røvik, 2007).

En betingelse for radikal modus, er ifølge Røvik (2007), at det skjer i organisasjoner som har klare intensjoner om at ideer ikke skal kopieres direkte, men heller brukes som en inspirasjonskilde. Ut fra en slik forståelse, er det ikke noen av lederne som direkte har motsatt seg ideene som skal oversettes. Det er kommunens intensjon at den strategiske oppvekstplanen skal være førende for alle enheter på oppvekstfeltet. Det kan være forhold som tilsier at kommunen ikke gir rom altfor store tolkninger, slik rektor og leder PPT ga uttrykk for. I kapittel 5.3 diskuterer vi begrensninger i frihetsgraden til lederne i det at de er en del av et styringssystem hvor de også vil bli kontrollert og fulgt opp av sine ledere. Dette er en strukturell mekanisme som også kan sikre at oversetterne jobber samkjørt og likt. Vi vil likevel se nærmere på hvordan forskjellene i implementeringsgraden kan tolkes dithen at enkelte ledere til en viss grad kan ha nærmet seg en omvandling i sin forståelse.

Av de fire lederne, er det barnevernslederen som skiller seg mest fra de andre lederne i implementeringen. Dette ved at barnevernstjenesten deltar i liten grad i implementeringsprosessen sammen med de andre, da de har prioritert andre forhold internt i tjenesten. Denne beslutningen må anses å være bevisst, da det er konkret vurdert sammen med egne ledere. Barnevernslederen uttrykker at dette er en krevende tid for enheten, med mange overlappende og krevende oppgaver samtidig. På spørsmål om når hen skal begynne å jobbe med implementering av planen sier barnevernsleder:

«Ja, når skal vi jobbe med den? Nei, jeg vet ikke helt. Det er jo bare det at vi har fått beskjed om å lage en forebyggende plan, (...) å lage prioriteringsområdene til barnevernstjenesten, og hvordan vi skal jobbe med det. Sånn at, må bare sette det på agendaen.» I3

Barnevernslederen har innsikt i bakgrunnen for oppvekstplanen og er positiv til ideene, men fastsetter samtidig at utsettelsen av implementeringen av oppvekstplanen er en nødvendig avgjørelse for at enheten skal kunne ivareta sine primærfunksjoner. Dette representerer imidlertid likevel et avvik som kan komme å ha stor indirekte påvirkning på hele planen.

Barneverntjenesten representerer i dette tilfelle en veldig sentral aktør i kommunen og da i særdeles grad på oppvekstsektoren. En strategisk oppvekstplan, som vi mener kan karakteriseres som en del av en samhandlingsreform, er etter vår oppfatning tuftet på ideen om at alle aktører i oppvekstsektoren, og særlig de viktigste premissleverandørene, deltar samtidig i implementeringen.

Barnevernets frafall kan derfor sies å representere et avvik fra noen av grunnideene bak oppvekstplanen og dens intensjoner. Uansett om valget er bevisst eller godt begrunnet, vil det kunne være en utilsiktet konsekvens at store deler av planens innhold, og de andre aktørenes implementeringsarbeid, blir berørt på en uforutsigbar måte. Derfor kan barnevernlederens prioritering av en forebyggende plan foran implementering av oppvekstplanen, kunne representere et ubevisst valg av radikal modus.

## 5.4 Oppsummering og drøfting

I dette kapittelet vil vi oppsummere våre funn og analyse i en drøfting.

### **Funn knyttet til kommunen som implementeringsarena, hvem oversetterne er og deres kompetanse.**

I vår analyse kom det frem at lederne har implementert både bevisst og ubevisst, og det sammenfaller med hva som er rimelig å forvente av en leder. Når rektor ga uttrykk for å ha god tro på målsettingene i oppvekstplanen og at tiltakene ofte ble satt på møteagendaen i skolen, er det et eksempel på vår tolkning om en intendert oversettelse. Uintendert oversettelse forekom for eksempel når leder helse beskrev sin enhet som stor og kompleks

med flere egne mindre kontekster i avdelingene, og forklarer dette som hvorfor hen har delegert sin oversetterrolle til avdelingslederne.

I vår undersøkelse er det de faglige ideene og prinsipielle føringene bak oppvekstplanen, basert på blant annet tverrsektoriell samhandling og tidlig innsats, som skal oversettes av lederne. Samtlige ledere fortalte at de opplevde at planen satt noen føringer, og indirekte noen forventninger til dem. De opplevde færre utfordringer i implementeringsarbeidet internt i sine enheter, da dette fremsto mer oversiktlig og håndterbart enn kommunens som helhet som kunne fremstå mer komplisert. Kommunens kompleksitet og innvevdhet påvirket samarbeidet på tvers av enheter og sektorer.

Ett av funnene var at lederne samlet sett hadde ulike bevisste forklaringer til hva bakgrunnen for oppvekstplanen var, og at en del av målsettingene i planen, var gjenkjennelige fra en mangeårig satsning. En av føringene i planen, tverrfaglig samarbeid, hadde for eksempel vært gjenstand for gjentakende forsøk i omstillinger og reformer. Lederne var positive til planen og enige i at det var et behov for den, samtidig som det var en anerkjennelse om at målsettingene var utfordrende og noe de har mislyktes med tidligere. Dette representerer en bevissthet rundt prosesser, og avhengig av hvor de plasserer seg i de prosessene, kan det også være en bevissthet rundt egen betydning i prosessene.

Ledernes forventninger til egen involvering ved implementering av ny plan i deres enheter, varierte stort. Særlig leder helse skilte seg ut fra de andre lederne på dette punktet, da hans utsagn synes å minne om å være leder for oversettere, heller enn å være en oversetter selv.

Lederne kom med utsagn som i varierende grad kunne fortelle noe om hvorfor de gjør som de gjør. Utsagn om medvirkning, prosesser og begrunnelser om egne valg, er eksempler på uttalelser som kunne forklare hvor bevisste lederne var sine egne handlinger. Flere la også vekt på god kommunikasjon, strategisk arbeid, tålmodighet og å kunne takle motstand og konflikter. Dette viser at de innehar flere av de egenskapene som Røvik (2007) kaller dyder.

Den største forskjellen kom frem gjennom barnevernsleders bevisste prioritering av daglig drift og annet planverk fremfor implementering av oppvekstplanen. Dette ble koblet opp mot flere forhold, blant annet det å være en sterk og tålmodig oversetter. Hen var tydelig på at oppvekstplanen foreløpig kom i andre rekke. Samtidig så hun behovet for oppvekstplanen, dens intensjoner og føringer.

### **Funn knyttet til i hvor stor grad planen er oversettbar, kontekstualiseringen av strategisk oppvekstplan og valg av modus.**

Alle fire lederne omtalte strategisk oppvekstplan som et styringsverktøy. Et styringsverktøy er noe som er ment for en leder å ta i bruk, og lederne viste en bevissthet både til planen og til egen betydning overfor den. Lederne i skole, PPT og helse fortalte også om hvordan de skal jobbe med å få hele enheten til å bli samkjørt i implementeringen.

Kontekstualisering av strategisk oppvekstplan er en påbegynt prosess i kommunen, som informantene selv mente var vanskelig å si så mye om siden de var i en tidlig fase av implementeringen. Likevel har informantene kommet med mange utsagn som kan ha betydning for kontekstualiseringen av planen.

En av planens prinsipielle føringer er økt tverrsektoriell samhandling, som forutsetter at arbeidet med strategisk oppvekstplan implementeres blant alle aktører på oppvekstfeltet. Dette skaper en utfordring i forholdet mellom planens prinsipielle føringer og de faktiske rammene, der en sentral aktør utsatte implementeringen av planen. Dette kunne representere et avvik som medførte at planens idemessige representasjon ikke ble ivaretatt i kontekstualiseringen, noe som også kunne ha en svekkende effekt på andre prinsipielle føringer eller på planen som helhet. Hvis for eksempel tidlig innsats er en avhengig variabel av økt samhandling, vil dette kunne ha stor betydning for effektene av implementeringstiltakene.

Innledningsvis viste vi til at endringsarbeid er en sentral ledelsesoppgave som krever en viss kompetanse. Røviks (2007) standpunkt om hvilken betydning translasjonskompetanse, og i særlig grad flerkontekstuell kompetanse, har for måloppnåelse, samsvarer med våre erfaringer som ledere. En god oversetter er imidlertid også bevisst at enhver translasjon krever tilpasninger, fordi det ikke fins to kontekster som er helt like. Dette kan være et argument for at en egenskap ved en god oversetter er at hen har et bevisst forhold til at ideer og praksiser må ha en form for fleksibilitet, for at de skal kunne kontekstualiseres.

Det har derfor vært interessant for oss å analysere utsagn som kan antyde at informantene er opptatte av fleksibilitet. Dette kom særlig til uttrykk gjennom leder helse sine implementeringsstrategier, når hen for eksempel uttrykte at det var positivt at planen ikke var for detaljert eller ga rom for lokale tilpasninger. Rektor og leder PPT var de som tilsynelatende var mest opptatte av at planen ga de nødvendige føringene, og de uttrykte ikke



et like stort ønske om lokal tilpasning. Samtidig kan det forklares ved at dette muligens var et behov som allerede hadde blitt tilfredsstilt, ved at begge informantene vektla forarbeidet som de hadde vært involvert i. Det kan antas at lederne følte at planen allerede var godt tilpasset deres lokale forhold, og at de derfor ikke vektla dette i videre prosess av implementeringen.

Ideen om at en god oversetter er bevisst en viss form for tilpasningsbehov i alle translasjoner, sammenfaller med vår antakelse om at det aldri er et spørsmål hvorvidt det skjer en tilpasning, men heller i hvor stor grad. Leder skole, PPT og helse sine utsagn om planens fleksibilitet kunne også antyde noe om deres preferanser av modus. De to første ledernes manglende fokus på tilpasningsbehov, til fordel for planens førende dimensjoner, kunne tilsi at de prefererte reproduserende modus. Leder helses utsagn var preget av at planen ga nødvendig retning. Men ikke i detalj, slik at det var nødvendig med lokale tilpasninger. Leder helse var samtidig opptatt av å plassere ulike funksjoner til andre personer i sin enhet. Dette kan vise til at leder helse både hadde et bevisst forhold til implementeringen og ulike personers betydning av det, og at hen prefererte modifierende modus.

## 6 Avslutning

I vår undersøkelse fant vi at lederne fremstår som bevisste sine lederroller. Ledernes utsagn om planen, utformingen av planen, situasjonsbeskrivelsen i egen enhet og kommunen, samt deres preferanser, beskrev mye bevissthet rundt lederrollen. Lederne var imidlertid ikke tydelige på om de var bevisste hvilken betydning de hadde for planens måloppnåelse og implementering. De har størst utfordring med felles tidfesting av enkelte tiltak da enhetene er forskjellige med tanke på interne utfordringer og kapasitet på utviklingsoppgaver. Lederne var også opptatte av å beskrive sine dyder som strategifokus, tålmodighet og det å håndtere motstand.

I arbeidet med undersøkelsen, ser vi at det er enkelte ting vi kunne gjort annerledes. Ved å ha en evaluering og stille noen korte spørsmål etter intervjuene, kunne vi sett nærmere på om spørsmålene vi stilte ga oss de svarene vi var ute etter. Vi fikk også noen svar som kunne fremstå som teoretiske. Svarene var muligens ikke basert på egen erfaring, noe som var vårt utgangspunkt. Vi valgte å støtte oss til et legitimt fortolkningsmangfold hvor det ikke finnes én korrekt løsning (Kvale, 2015).

Vi har kjennskap til undersøkt kommune, uten at vi er for nære. En strategisk oppvekstplan inneholder også kjente fagområder for oss. Vi har likevel stilt oss spørsmål rundt om vi har fortolket nok. Vi har brukt ca. seks måneder på undersøkelsen og har brukt vår lange erfaring i våre vurderinger og tolkninger. Denne studiens tidsrammer ga imidlertid ikke anledning til en lengere fortolkningsprosess. Ved en større og fordypende studie, kunne vi brukt lengere tid på fortolkning av flere ulike fenomen.

Vi gjorde et utvalg av informanter ut fra faglige kriterier sett i sammenheng med vår problemstilling. Det var viktig for oss at disse fire kunne gi oss relevante og utfyllende svar. Vi mener at de representerte praksisfeltet godt, da både deres formelle kompetanse, erfaring og enheter de leder er forskjellige. Disse forskjellene antar vi er gjenkjennbart i flere mellomstore kommuner og viser virkeligheten med de faktiske utfordringene teorien ikke klarer å synliggjøre. Det kan fremstå som et paradoks at vi vurderer at vi har truffet godt med valg av informanter, samtidig som én av dem ikke var like delaktig i implementeringen av oppvekstplan som de andre lederne. I alle undersøkelser vil det kunne være data som må vurderes til forkasting på grunn av relevans. Samtidig mener vi at dette representerer nettopp de utfordringene som virkeligheten byr på. Det er disse utfordringene vi opplever at teoriene ikke i stor nok grad inkorporer i egne metoder. Utfordringene som kan oppstå ved at en enhet ikke deltar sammen med de andre i denne prosessen, er viktige å være bevisste, fordi de kan ha en betydning for hele implementeringsprosessen og resultatene.

Utskifting av ansatte, sykemeldinger, flyktningkrise, pandemi og mange andre utfordringer, fører til at endringsarbeid vanskeliggjøres og utsettes. Endringer møter raskt motstand og kan føre til uro i personalet, noe som igjen kan medføre større tidspress på den daglige driften. Ved omrokking i personalgruppen kan de som er igjen oppleve en repetisjon i oppstart av samme endring, slik en av våre informanter fortalte. Det kan da oppstå en endringstretthet med synkende motivasjon. Det er derfor viktig å være bevisst at kommunalt utviklingsarbeid kan oppleves som en av de mest krevende og komplekse oppgavene en leder får. Med slike forutsetninger, har da kommunale ledere rammebetingelser og forutsetninger for å kunne innføre et statlig planverk i kommunen? Sett i sammenheng med at de aller fleste endringsoppgaver ikke lykkes (Pfeffer & Sutton, 2000), er det også rom for å spørre om hva dette vil kunne ha av effekt på de ansatte over tid, og hvilken hensikt endringsarbeid bør inneha.

Vil dette bety at vellykket implementering av endringsoppgaver er en utopi eller resultat av tilfeldigheter? Til tross for at forskning viser at endringsarbeid er krevende og ofte ikke når målsettingene, gjennomføres det endringer som er positive i norsk arbeidsliv. Disse endringene kan vi vanskelig å påstå er tilfeldige. Det kan være resultat av både bevisste strategier, beslutninger og følger av storsamfunnets utviklingstrender ellers. På bakgrunn av dette, har da organisasjons- og ledelsesteorier i stor nok grad en forankring i virkeligheten? Hvis vi skulle skrevet en større vitenskapelig oppgave, ville vi gått mer inn i dette. Det ville også vært interessant å undersøke nærmere om tidsrammen for den strategiske planen virkelig har så mye å si som det kan fremstå for oss. Er dette noe den overordnede ledelsen har diskutert og er klar over? Vi kunne også undersøkt om ledernes økonomiske rammer og tid avsatt til utviklingsarbeid kunne påvirke et slikt implementeringsarbeid i stor grad.

Hvor betydningsfullt er så translasjonskompetanse? Røvik (2014) har argumentert for økende behov for translasjonskompetanse, og peker særlig på flerkontekstuell kompetanse som den mest avgjørende kompetansen for endringsledere. En praksisdreining, som innebærer at pedagogisk praksis og faktisk oppnådde resultater er viktige inspirasjonskilder for reformer og utviklingsarbeid (Røvik, 2014), kan vi også se i en mer generell kontekst enn kun i skoleverket. Dette kan også medføre større fokus på translasjonskompetanse. Røviks (2014) tredje argument, om at evidensbevegelsens ekspansjon inn på utdanningsfeltet som fortsatt preges av sterk naturvitenskapelig arv, fører til et økt behov for translasjonskompetanse, kan også overføres til andre fagfelt. Vi kan lett se for oss at dette kan gjelde for omtrent hele oppvekstfeltet i vår kommune. Alt dette argumenterer godt for at translasjonskompetanse er betydningsfullt i både skoleverket og i andre fagfelt.

Ifølge Røvik (2007) er flerkontekstuell kompetanse en knapp ressurs. Dette virket både rimelig og logisk for oss når vi startet på denne studien. Årsaken til denne begrensningen i flerkontekstualitet, kan skyldes dens kompleksitet og at dette er krevende å lese seg til. Vårt inntrykk er at flerkontekstuell kompetanse hovedsakelig opparbeides gjennom erfaring fra ulike kontekster. Innføringsarbeid består av mange faktorer, og translasjonskompetanse inkludert flerkontekstualitet, er en av disse. I løpet av vår undersøkelse har vi imidlertid stilt oss kritiske til teoriens verdi og funksjonalitet på ulike områder. Med tanke på alle ytre omstendigheter, som i like stor grad som andre årsaker kan påvirke utfallet av en endringsoppgave, er det viktig å stille seg spørsmålet: *når og i hvilken sammenheng* egner de ulike teoriene seg best? Dette tenker vi representerer en mer helhetlig tilnærming til

endringsarbeid, da ingen av teoriene alene kan forberede en oversetter på alle de komplekse utfordringer hen vil møte.

## Tabell

| Tittel   | Ca. antall stillinger de var leder for | Utdanning   | Ledererfaring  | Sektor                   |
|--|--|---|--|--------------------------|
| Informant 1 (I1):<br>Enhetsleder for to skoler, rektor | 128 (to skoler)                        | Lektor, tilleggsutdanning og master i strategisk ledelse                                      | Rektor i fem år, og noe som avd.leder. Ledet ledere.                             | Oppvekst                 |
| Informant 2 (I2):<br>Enhetsleder PPT                   | 9                                      | Hovedfag i spesialpedagogikk, lederutdanning  | Enhetsleder i 12 år, styrer i barnehage, pedagogisk leder, fagleder og avd.leder | Oppvekst                 |
| Informant 3 (I3):<br>Enhetsleder barnevern             | 12,5                                   | Bachelor i barnevern og faglig videreutdanning. Holder på med lederutdanning innen barnevern. | Enhetsleder i to år og noe pedagogisk leder                                      | Oppvekst                 |
| Informant 4 (I4):<br>Enhetsleder helse                 | 140                                    | Administrativ utdanning og master i ledelse   | Enhetsleder i sju år og noe avd.leder. Ledet ledere.                             | Helse, omsorg og velferd |

Tabell 2: Utfyllende informasjon om informantene

## Referanseliste

Alfasoft. (2022). What is NVivo? Hentet fra

<https://www.alfasoft.com/en/products/statistics-and-analysis/nvivo.html>

Andersen, S.S. (2018). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2. utg.)

Bergen: Fagbokforlaget

Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P.G., Røvik, K.A. (2020).

*Organisasjonsteori for offentlig sektor*. (3. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Furseth, I & Everett, E.L. (2020). *Masteroppgaven Hvordan begynne – og fullføre*. (3. utg)

Oslo: Universitetsforlaget

Helse- og omsorgsdepartementet. (u.å.). Meld. St. 15 (2017-2018). Leve hele livet – En kvalitetsreform for eldre. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-15-20172018/id2599850/>

Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg.) Oslo: Cappelen

Damm AS

Jacobsen, D.I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon. En sammenligning av leder offentlige og private organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkman, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.)

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Kunnskapsdepartementet. (u.å.). Meld. St. 6 (2019-2020) Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-6-20192020/id2677025/>

Malterud, K. (2011): *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. (3. utg.) Oslo:

Universitetsforlaget.

Malterud, K. (2002). Kvalitative metoder i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter

og begrensninger. *Tidsskriftet Norsk Lægeforening nr 25, 2002, 2468-72*

Norsk senter for forskningsdata AS (u.å.). NSD. Hentet fra [www.nsd.no](http://www.nsd.no)

- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business School Press.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Radaelli, G. & Sitton-Kent, L. (2016). Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies. *International Journal of Management Reviews*. 18, 311-332
- Røvik, K.A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternativ Theory og Organizations' Handling og Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631-653
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 290-310
- Røvik, K.A. (2014). *Reformideer i norsk skole – spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Szulanski, G., Cappetta, R. & Jensen, R. (2004). When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600-613
- Szulanski, G., Ringov, D. & Jensen, R. (2016). Overcoming stickiness: how the timing of knowledge transfer methods affects transfer difficulty. *Organization Science*, 27(2), 304-322
- Sør-Varanger kommune (2021). Sør-Varanger kommune har nå Strategisk oppvekstplan 2021-2031. Hentet fra <https://www.sor-varanger.kommune.no/strategisk-oppvekstplan.557718.no.html>
- Winter, S. G., Szulanski, G., Ringov, D. & Jensen, R. (2012). *Reproducing knowledge: inaccurate replication and failure in franchise organizations*. *Organization Science*, 23, 672-685

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv med samtykke

**Vil du delta som informant i vår masteroppgave om hvordan mellomledere iverksetter og gjennomfører endringer i en kommune? Tema i vår oppgave er**

**«Implementering av endring i en mellomstor kommune»**

I dette skrevet ønsker vi å informere deg om målene for oppgaven og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formålet og spørsmålene**

Formålet med masteroppgaven er å beskrive og forstå hvordan noen få mellomledere i en mellomstor kommune gjennomfører en gitt endring. Vi har bestemt oss for å undersøke dette i Sør-Varanger kommune. Våre spørsmål vil derfor rette seg mot ditt arbeid med gjennomføring av en gitt endring. Vi ønsker å intervju tre eller fire mellomledere i kommunen. Helst ledere på samme nivå. Navnet ditt fikk vi fra kommunedirektør.

Spørsmålene vil knytte seg til følgende:

- Bakgrunnsinformasjon inkludert hvor mange du leder, hvor lenge du har vært leder og andre roller du har hatt i enheten eller kommunen tidligere
- Hvordan du gjennomførte endringen og hvorfor
- Utfordringer og muligheter i prosessen og med selve endringen
- Hvem som påvirket og avgjorde forhold i og rundt endringen
- Hva du synes er viktig i slike gjennomføringsprosesser av egenskaper hos leder som styrer endringen og hvorfor

UiT-Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du ønsker å delta som informant, vil vi avtale å møte deg for et intervju i et lokale i Sør-Varanger kommune. Vi møter deg gjerne der det passer deg best. Intervjuet vil ta ca 1,5 time og både Anita Wahl Nilsen og Carina Borch Abrahamsen vil være til stede under intervjuet. Vi vil benytte lydopptak slik at dette kan transkriberes etterpå. Du vil få transkriberingen tilsendt slik at du kan kvalitetssikre selve intervjuet.



Det er frivillig å delta i intervjuet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til de formålene beskrevet her. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Vi vil bruke sitater fra intervjuene i masteroppgaven, og disse anonymiseres. Dersom vi er i tvil, vil vi spørre deg om å godkjenne sitatet. Vi vil ikke gå ut med hvilken kommune eller hvilke ledere vi har intervjuet.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2022. Da vil alle lydopptak bli slettet og personidentifiserbare opplysninger fjernes.

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra UIT-Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS - vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Veileder Hege Andersen, [hege.andersen@unn.no](mailto:hege.andersen@unn.no), mobil 99530353

- Anita Wahl Nilsen, [anita.w.n@hotmail.com](mailto:anita.w.n@hotmail.com), mobil 92403051
- Carina Borch Abrahamsen, [carina.b.abrahamsen@vadso.kommune.no](mailto:carina.b.abrahamsen@vadso.kommune.no), mobil 41334382

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55582117.

Med vennlig hilsen

Mastergradsstudentene ved ILP, UIT-Norges Arktiske universitet

Anita Wahl Nilsen og Carina Borch Abrahamsen

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om mastergradsoppgaven «Implementering av endring i en mellomstor kommune» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *01.06.2022*

---

(Dato og signatur)

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Innledning:

Tusen takk for at du stiller opp til intervju! I dette intervjuet ønsker vi å ta utgangspunkt i strategisk oppvekstplan i kommunen. Vi ønsker få kjennskap til hva du gjorde og gjør når du har innført oppvekstplanen, og hvorfor du valgte å gjøre det på den måten. Vi ønsker at du forteller så mye som mulig på de første åpne spørsmålene. Om vi trenger mer informasjon om ulike tema, så vil vi stille mer konkrete oppfølgingsspørsmål. Vi vil starte med å stille noen spørsmål om din bakgrunn. Deretter vil vi stille spørsmål rundt prosessen med endringen.

#### Leders bakgrunn:

1. Kan du fortelle kort om din enhet som du er leder for?
  - Hvordan er dere organisert?
  - Størrelse/ansatt ansatte du er personalleder for?
2. Kan du fortelle kort om din utdanning og ulike lederroller du har hatt i kommunen?
3. Kan du fortelle om din rolle i denne endringen?

#### Spørsmål knyttet til problemstillingene:

1. Kan du kort fortelle om hvorfor kommunen har valgt å lage en ny strategisk oppvekstplan?
  - a. Hvordan kjente du til den strategiske oppvekstplanen før du fikk beskjed om å jobbe med den?
2. Tenker du at kommunen har oppnådd eller vil oppnå målet med oppvekstplanen?
3. Har du planlagt innføringen av oppvekstplanen i din enhet?
  - a. Hvordan?
4. Hvordan jobbet eller jobber du med innføringen av oppvekstplanen? (Sett til andre planer/ kommuner?)
5. Hvorfor valgte du å gjøre det på denne måten?
6. Var/er medvirkning et viktig element i innføringen av oppvekstplanen?

- a. Hvordan har du ivaretatt medvirkning? (skriftlig/muntlig, møter, en-og-en mm.)
  - b. Hvorfor valgte du å gjøre det slik?
  - c. Hvem ble/er involvert?
  - d. Hvorfor ble disse personene involvert?
  - e. Hvordan var du involvert?
  - f. Hvorfor slik?
7. Hvilke erfaringer har du gjort i innføringen av oppvekstplanen?
- a. Hva ville du gjort likt igjen?
  - b. Hvorfor?
  - c. Hva ville du gjort på en annen måte?
  - d. Hvorfor?
8. Hva syns du var det mest utfordrende i dette innføringsarbeidet?
- a. Hvorfor?
  - b. Var det noen hindringer i kommunen som organisasjon som medførte utfordringer? Eventuelt hvilke? (Tilgang på egen leder, samarbeidspartnere, arbeidsbelastning ol.)
9. Hvilke egenskaper er viktige for deg som leder i endringsarbeid?
- a. Hvorfor disse egenskapene?
  - b. Hva tenker du om påstanden om at kunnskap, modighet, styrke og tålmodighet er viktige egenskaper hos den som skal iverksette en endring? Forklare hvert begrep om nødvendig.

**Avslutning:**

10. Er det noe du ønsker å tilføye som er med på å beskrive hvordan du arbeider med innføringen av oppvekstplanen og hvorfor du gjør det slik?

## **Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD**

### **Vurdering**

#### **Referansenummer**

808023

#### **Prosjektittel**

Implementering av endring i en mellomstor kommune

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

#### **Prosjektansvarlig**

Hege Andersen

#### **Student**

Anita Wahl Nilsen

#### **Prosjektperiode**

03.01.2022 - 01.06.2022

#### **Dato**

05.03.2022

#### **Type**

Standard

#### **Kommentar**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i

meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester.

Behandlingen kan starte.

## DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

-Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

-lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

-formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

-dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

-lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!