



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

Kommunesammenslåing – en gyllen mulighet til et digitalt løft?

Om oversetting og overføring av statlig IKT-politikk på lokalplanet

Grethe Johannessen

Masteroppgave i Master of public administration - MPA STV-3909 november 2022

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	2
1.2	Litteraturgjennomgang	3
1.3	Oppgavens oppbygging	5
2	Kontekst	6
2.1	Statlig forvaltningsnivå som politikkutformer	6
2.1.1	Den norske IKT-politikken	6
2.1.2	Kommunereformen (2013-2021)	8
2.2	KS – Kommunesektorens organisasjon.....	11
2.2.1	Digitaliseringsstrategier for kommuner og fylkeskommuner	12
2.3	Casekommunen Vestvondt	14
2.3.1	Kommunesammenslåingen i Lille og Store kommuner	15
3	Teori	17
3.1	Ideer som reiser	17
3.1.1	Masterideer.....	18
3.2	Translasjonsteori.....	19
3.2.1	Dekontekstualisering og kontekstualisering.....	20
3.2.2	De spesifikke oversettelses og omformingsreglene	21
3.2.3	Implementering – scenarioer ved innføring i en ny organisasjon	22
4	Metode.....	25
4.1	Vitenskapsteoretisk posisjonering	25
4.2	Forskningsdesign	26
4.2.1	Metoder for datainnsamling	26
4.3	Reliabilitet og validitet knyttet til undersøkelsesopplegget.....	30
4.4	Forskerrollen og det å studere egen organisasjon.....	32
5	Analyse og diskusjon	33

5.1	Innreisen	33
5.1.1	Sentralt fokus på digitalisering under kommunereformen	33
5.2	IKT-politikken oversettes i kommunen	36
5.2.1	De lokale oversetterne	37
5.2.2	Kontekstualisering ved bruk av oversettelsesregler og omformingsmodus	38
5.3	Implementeringen	42
5.3.1	Rask tilkobling	42
5.3.2	Frastøting	47
5.3.3	Frikobling	49
5.3.4	Status for strategien i kommunen – en oppsummering	51
6	Oppsummering og konklusjon	53
6.1	Appendiks	55
	Referanseliste	56
	Vedlegg	58
	Intervjuguide – digitaliseringsteamet	59
	Intervjuguide – toppledergruppa	62

Tabelliste

Tabell 1	Litteratursøk, åpne søkeord, utført 6.10.2022	3
----------	---	---

Figurliste

Figur 1	Oppgavens informanter	29
Figur 2	Faser og aktiviteter i en digital sammenslåing, KS FoU (2016), s. 19	35
Figur 3	Kommunens bruk av oversettelsesregel	40
Figur 4	Fokusområder i IKT-politikken	54

Forord

Da er 3 år med studieprogrammet *Master of Public Administration (MPA)* over. Jeg valgte den erfaringsbaserte varianten med full jobb ved siden av. Det har vært heftig til tider, og jeg måtte legge på et ekstra semester for å bli ferdig med masteroppgaven. Det angrer jeg ikke på. De siste ukene har vært intense, men det har vært lærerikt og ofte morsomt.

Det er en stund siden jeg gikk ut i arbeidslivet. Den gang var administrasjonene og kontorene i endring. Terminaler og personlige computere var i ferd med å overta kontorpultene, men mange steder sto det en elektrisk skrivemaskin parat på bakrommet. Man måtte jo ha et verktøy man kunne stole på i tilfelle teknikken skulle svikte.

Jeg har omfavnet teknologien og mulighetene IKT gir fra første stund. Og jeg har fulgt ivrig med på nyheter og nye løsninger. Jeg har også fått være med å få på plass nye funksjoner og teste nye verktøy i denne transformasjonen. Mange ganger har jeg vært frustrert over at det tar så lang tid før arbeidsplassen har tatt i bruk nye løsninger, selv om jeg vet det handler om mye mer enn penger når man skal forandre organisasjoner.

Når jeg ble klar over at kommunen hvor jeg jobber hadde vedtatt en digitaliseringsstrategi ble jeg både begeistret og håpefull. Endelig en planmessig tilnærming til digitaliseringen av kommunen. Dette måtte bli temaet for oppgaven min.

Nå ser jeg at alle de mulighetene og løsningene har vært «ideer på reise», og at det ofte tar tid før «flyet» klarer å lande.

Jeg vil takke min veileder Frank Holen for å ha vist meg veien.

Jeg vil takke gutta på gangen, Arve og Christer, som har gått deler av veien sammen med meg og fortsatt å heie fra sidelinjen.

Jeg vil takke familien min. Dere er min flokk og mitt ankerfeste.

Bergkroken, 31. oktober 2022

Grethe Johannessen

1 Innledning

IKT og digitalisering representerer løsninger og muligheter for alle organisasjoner, og så også for kommunene. Men oppnåelse av gevinster forutsetter at kommunene er på ballen; at det settes mål, tenkes sammenhenger, prioriteres og, ikke minst, at planlagte endringer faktisk gjennomføres. Det statlige nivået, og den politikkutformingen som skjer her, har betydning for hele offentlig sektor. I denne oppgaven ser jeg nærmere på hva som kan skje når den nasjonale IKT-politikkens mål og satsningsområder for digitaliseringen av norsk offentlig sektor treffer lokalplanet.

Det oppstår stadig idéer og oppskrifter på om hvordan organisasjoner om skal organisere seg. Men noen av disse ideene er særlig kraftfulle og får stor innvirkning når det gjelder å forme organisasjoner. Disse kalles masterideer. En masteridé er en ide som i en periode får en særlig legitimitet og utbredelse og virker utløsende på reformer som i organisasjoner på tvers av sektorer og nasjoner (Pettersen & Røvik, 2014). I oppgaven argumenterer jeg for den norske IKT-politikken og digitalisering som masteride.

Kommunereformen igangsettes sommeren 2016 og i perioden fram til 1. januar 2020 planlegger og tilrettelegger min casekommune kommunesammenslåing. I en slik sammenheng skal mange steiner som snues, og mange fagområder og tjenester skal modelleres på nytt. KS spiller en viktig under kommunereformen som samarbeidspartner for regjeringen på regionalt nivå og veileder for kommunene. I 2018 utgir KS publikasjonen *Idéhefte: Råd til kommuner som slår seg sammen*. Her kommer KS med en klar oppfordring til kommunene: «En kommunesammenslåing er en gylden anledning til å gjennomføre et digitalt løft. [...] Å bygge en ny kommune gir anledning til å tenke innovativt og finne digitale løsninger som ellers kan være vanskelig» (KS, 2018b).

En av temagruppene i casekommunens sammenslåingsprosjekt har ansvar for å planlegge for sammenslåing av IKT-systemer og digitalisering. Som del av sitt oppdrag utarbeider temagruppen en digitaliseringsstrategi som vedtas av fellesnemda for de to kommunene. Strategien gis virkning for perioden 2020-2023. Sentrale myndigheter har ansvar for nasjonal politikkutforming og legger ofte føringer for lokale myndigheters prioritering og ressursinnsats. Som bakgrunn for digitaliseringsstrategien henvises det i den kommunale strategien nettopp til at «staten har ambisjoner om at offentlig sektor legger til rette for

fornyning, forenkling og forbedring knyttet opp mot digitale tjenester som leveres til innbyggere og næringsliv».

Jeg har valgt å anonymisere casekommunen og vil i fortsettelsen omtale den som Vestvendt kommune. Jeg har selv et ansettelsesforhold i casekommunen.

1.1 Problemstilling

Når ideer skal innføres i en ny sammenheng må de tilpasses den nye sammenheng.

Vellykket overføring av en organisasjonsidé eller organisasjonspraksis, fra en organisasjon til en annen, kan avhenge av kvaliteten på oversettelsen eller translasjonen av

organisasjonsoverskriften. Det er viktig at oppskriften får en form og et innhold som passer inn i den nye konteksten. Da må den oversettes slik at den kan gjenkjennes og aksepteres.

Ifølge Røvik (2007) er det slik at «så vel mislykkede som vellykkede forsøk på kunnskapsoverføring ofte kan føres tilbake til variasjoner i kvaliteten på translatørkompetanse og i måter oversettelsesprosesser forløper på» (Røvik, 2007, s. 259)

Opgavens problemstilling er tredelt:

- 1) Hvordan reiser den statlige IKT-politikken inn i kommunen
- 2) Hvordan og av hvem tilpasses IKT-politikken til den lokale konteksten
- 3) Hvordan er den implementert og tatt inn i kommunen

Offentlige organisasjoner som stat og kommuner vedtar mange planer og strategidokumenter, men ikke alle blir implementert som forutsatt. Kirkhaug omtaler implementering som en kritisk fase; spesielt med tanke på de situasjonene der de som skal gjennomføre endringen ikke har deltatt i endringsprosessene, eller der det er mangler knyttet til forståelse, kompetanse og holdninger (Kirkhaug, 2017).

Metodisk velger jeg å nærme meg problemstillingen i form av en enkeltcase-studie. Casen jeg skal undersøke er en oversettelses og implementeringsprosess i Vestvendt kommune hvor en temaplan, *Digitaliseringsstrategi 2020 – 2023*, skal innføres i kommuneorganisasjonen.

1.2 Litteraturgjennomgang

Å finne litteratur som bidrar til å opplyse og drive et masterarbeid framover kan være vanskelig. Åpne søk på stikkord som digitalisering, offentlig sektor, oversetterteori og translasjonsteori i databaser og biblioteksøk gir store mengder treff. I tabellen under har jeg illustrert mengden treff som møter en. Her har jeg bare i begrenset grad kombinert søkeord, og jeg har heller ikke utført avgrensinger, for eksempel på faktorer som publiseringsår og språk

Søkeord	Google scholar	Web of science	Oria, norske fagbibliotek	Munin, hele	Idunn, åpen tilgang
Digitalisering	46 300	13	7 251	383	770
Digitlization	703 000	17 633	43 203	5 560	602
Digital transformasjon	8 910		305	6 046	100
Digital transformation	4 250 000	29 308	146 069	11 579	348
Digital transforation strategy	3 050 000	3 495	15 085	17 928	145
Offentlig sektor	75 800	2	6 625	5 065	4 002
Public sector	3 900 000	94 279	557 518	16 561	982
Oversettelsesteori	297		178	37	14
Translasjonsteori	360	1	382	58	9
Translation theory	4 120 000	19 623	88 519	14 025	688
Strategi	2 820 000	125	206 759	13 273	8 524
Strategy	7 010 000	2 819 350	5 616 832	13 273	2 052
Strategisk planlegging	33 600		1 744	4 012	809
Strategic planning	4 000 000	53 933	268 856	12 083	534

Tabell 1 Litteratursøk, åpne søkeord, utført 6.10.2022

For å finne aktuell litteratur til min masteroppgave har jeg benyttet meg av en rekke innfallsvinkler. Jeg har selvfølgelig søkt i bibliotek og fagdatabaser. Da har jeg tilnærmet ved å kombinere flere søkeord og ved å avgrense søket, blant annet på publiseringsår og språk. Å avgrense på type publikasjon, som for eksempel lærebøker, tidsskriftsartikler, doktorgradsavhandlinger og masteroppgaver, har også vist seg hensiktsmessig.

Men jeg har også benyttet meg av andre tilnærminger. Noen av disse hører hjemme i kategorien «enkle». Jeg har for eksempel sjekket referanser i teksten og litteraturlista i lærebøker og fagartikler om emnet jeg har valgt, og jeg har sjekket kildebruken og

litteraturlista i oppgaver andre har skrevet innenfor samme tematikk. Jeg har også undersøkt i hyllene hos universitetsbokhandelen, trukket ut bøker, sjekket omtalen på baksiden og lest innholdsfortegnelsen, søkt i Akademika sin nettbokhandel og skummet bokomtaler, Googlet og søkt i Wikipedia. På denne måten har jeg fått mange gode tips til litteratur. Og gjennom de tilgangene universitetet har tilgjengelig for sine studenter har mye av dette vært tilgjengelig bare ved hjelp av en kjapp pålogging og et enkelt tastetrykk eller to.

Her skal jeg presentere den litteraturen jeg har kommet fram til som nyttig i mitt prosjekt.

Dokumenter fra politikkområdet – IKT i offentlig sektor

I denne oppgaven har dokumenter fra det sentrale forvaltningsnivået stått sentralt. Først og fremst *Meld. St. 27 (2015-2016) Digital Agenda for Norge*. Meldingen henvender seg til hele offentlig sektor og foreslår 5 hovedstrategier som har fått stor utbredelse.

Også KS er en viktig bidragsyter på IKT-området. Spesielt har digitaliseringsstrategiene fra KS vært viktige i mitt arbeid. Disse er tydelig innrettet mot kommunal sektor og kan leses som veiledere ved utforming av digitaliseringsstrategier i kommuner og fylkeskommuner.

Litteratur om translasjonsteori og ideer som reiser

Noen organisasjonsideer og praksiser er så «store» at de faller utenfor de vanlige rammene for hvordan vi forstår en organisasjons ide. Forståelsen av ideer som er «større» og har en omfattende utbredelse er viktig i denne oppgaven.

Czarniawska & Jourges (2011) sin artikkel *Travesl of ideas* inneholder tilnærminger både til ideer på reise, forståelsen av noen ideer som masterideer, betydningen av oversettelsen for vellykket overføring av ideer mellom organisasjoner og i tillegg er de også inne på den felles organisasjonsidentiteten og dennes betydning. Artikkelen er mye sitert.

Kjell Arne Røvik har skrevet mye om ideer og ideer på reise. I utgivelsen *Trender og translasjoner* av 2007 setter han grunntonen i boka allerede i innledningen ved å trekke paralleller mellom den virkelige fysiske reisen og den idemessige replikaen – om organisasjonsideer og organisasjonspraksiser som ideer på reise. Jeg har også hatt stor nytt av Kjell Arne Røvik sin bok om *Moderne organisasjoner* fra 1998.

Hilde Marie Pettersen og Kjell Arne Røvik har skrevet en artikkel fra 2014 med tittelen *Masterideer*. Denne har bidratt til å klargjøre begrepet og mye sitert.

Annen litteratur

I denne masteroppgaven har jeg hatt stor nytte av Christensen et al. sin bok *Forvaltning og politikk* fra 2014.

Jeg har også hatt god nytte av Jacobsen & Thorsvik sin bok *Hvordan organisasjoner fungerer*. Her har jeg hatt tilgang til 5. utgave fra 2019. Jeg vil spesielt fremheve kapittel 11 om «Endring av organisasjoner».

1.3 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 presenterer jeg konteksten for oppgaven som er statlig politikktutforming, herunder IKT-politikk og kommunepolitikken (kommunereformen). Her gir jeg også en nærmere presentasjon av casekommunen.

I kapittel 3 presenterer jeg teorigrunnlaget for oppgaven.

I kapittel 4 gjennomgår jeg den metodiske tilnærmingen jeg har brukt.

I kapittel 5, analysen, presenterer og drøfter jeg funn fra undersøkelsen.

I kapittel 6 oppsummerer jeg og trekker noen konklusjoner.

2 Kontekst

Sentral politikktutforming, her representert ved kommunepolitikken og IKT-politikken, er sentral i denne oppgaven. I dette kapitlet gir en nærmere redegjørelse for hovedtrekkene i Regjeringen Solbergs kommunereform i årene 2013-2017 og den norske IKT-politikken mellom 2006-2021.

Kommunenes organisasjon (KS) har inntatt en sentral posisjon i digitaliseringen av kommunesektoren og engasjerer seg på en rekke områder, som kompetanse, forskning, innovasjon, bærekraft og sikkerhet. I denne delen vil jeg redegjøre for KS sin involvering i digitaliseringen av offentlig sektor.

Jeg vil også gi en nærmere presentasjon av case-kommunen som jeg har gitt aliaset Vestvendt. De to opprinnelige kommunene som slår seg sammen omtales som Lille og Store. Siden kommunene er anonymisert er detaljnivået i denne delen nednedtonet.

2.1 Statlig forvaltningsnivå som politikktutformer

Det sentrale forvaltningsnivået, staten, har en viktig rolle som utformer av nasjonal politikk på alle politikkområder. De enkelte departementene ledes av statsråder som sitter i regjeringen og har ansvar for forberedelse av saker på sitt saksområde til regjeringen. Dette ansvaret omfatter både planlegging, utredning og utforming av ny politikk, samt ansvar for iverksetting av vedtatt politikk. Departementene kan ha et eller flere direktorater underlagt seg. Direktoratene er sentrale administrative organer med ansvar for et avgrenset fagområde (Christensen et al., 2014, s. 9).

Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) har ansvaret for både kommunepolitikken og IKT-politikken. Fra 1. januar 2020 overtar Digitaliseringsdirektoratet, Digdir, ansvaret for digitaliseringen av offentlig sektor.

2.1.1 Den norske IKT-politikken

Statsforvaltningens mål med IKT-politikken framgår slik på regjeringens nettside:

Målet med IKT-politikken er å påvirke utviklingen innen IKT for å oppnå forenkling og effektivisering i offentlig sektor, fremme innovasjon og verdiskaping i næringslivet og sikre en bærekraftig og inkluderende samfunnsutvikling. IKT-politikken griper på tvers av samfunnssektorene¹.

I desember 2006 legger Regjeringen Stoltenberg II² frem den føreste stortingsmeldingen om IKT-politikken. Etter den tid er det kommet to meldinger. En ny melding fra Regjeringen Stoltenberg II og en fra Regjeringen Solberg³. Under Regjeringen Stoltenberg II lå ansvaret for IKT-politikken i Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (FAD)⁴, og under Regjeringen Solberg var ansvaret lagt til Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). I denne delen skal jeg kort presentere disse tre meldingene om IKT-politikken.

St.meld. nr. 17 (2006-2007) Eit informasjonssamfunn for alle godkjennes i statsråd 15. desember 2006. I meldingen blir digitalisering definert som «Omgjering til digital form av informasjon lagra på analoge medium, som papir og lyd-/filmband» (St.meld. nr. 17 (2006-2007), s. 173f). Meldingen drøfter mulighetene som IKT tilbyr på en rekke samfunnsområder, blant annet for offentlig forvaltning, næringslivet, forskning og utvikling. Man er opptatt av flest mulig skal ha tilgang til IKT og at det er tilgjengelighet for alle. Et av tiltakene regjeringen foreslår er at alle offentlige nettsider skal ha universell utforming. Man er også opptatt av personvern og det foreslås å nedsette en personvernkommissjon. Meldingen tar også opp behovet for endringer i lovverket, spesielt med hensyn til ivaretagelse av personvernet. Meldingen vier mye plass til digitaliseringen av arkiv, bibliotek, museer, NRK og film, og har stor oppmerksomhet på digitalisering av den norske kulturarven og mulighetene digitaliseringen tilbyr for spredning av åndsverk over hele verden.

Regjeringen Stoltenberg II sin andre melding om IKT-politikken, **Meld St. 23 (2012 og 2013) Digital Agenda for Norge: Ikt for vekst og verdiskaping** godkjennes i statsråd 22. mars 2013. Mulighetene IKT gir for verdiskaping og innovasjon står sentralt i meldingen og regjeringen er opptatt av å presentere en politikk som viser hvordan disse kan utnyttes. Meldingen starter

¹ <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/id1367/>

² Jens Stoltenbergs andre regjering (17. oktober 2005–16. oktober 2013)

³ Erna Solbergs regjering (16. oktober 2013–14. oktober 2021)

⁴ Departementet het Fornyings- og administrasjonsdepartementet mellom 2006–2009 og Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet mellom 2010–2013.

med å fastslå at «vi er midt i en teknologisk og sosial revolusjon basert på internett og nye IKT-anvendelser. På bare 20 år har teknologi forandret livene våre radikalt. Teknologien er en stadig større del av hverdagen vår, enten vi vil det eller ikke» (Meld. St. 23 (2012-2013), s. 5). Meldingen har fire deler. I del I, *Norge på nett*, omhandles regjeringens planer for digital deltakelse og tilgangen til bredbånd. I del II, *Den digitale revolusjonen*, blir det foreslått rammebetingelser for verdiskaping og omstilling innenfor samfunnsviktige områder, blant annet offentlig sektor. I del III, *Fundamentet for vekst*, diskuteres nødvendige elementer i en langsiktig IKT-politikk; som IKT-sikkerhet, IKT-kompetanse og FoU. I del IV, *Gjennomføring*, bli planene for oppfølging av meldingen beskrevet. Det pekes på at mange av temaene fra den forrige meldingen om IKT-politikken fortsatt er aktuelle. «At vi i dag har mange av de samme temaene på agendaen, betyr ikke at det ikke har skjedd noe, eller at feltet har vært preget av en digital stillstand siden 2006. Tvert i mot har det skjedd en betydelig utvikling» (Meld. St. 23 (2012-2013), s. 11). Meldingen gir ingen definisjon av begrepet digitalisering, men gjengir en definisjon av IKT som «teknologier som gjør det mulig å samle inn, lagre, behandle, kommunisere, visualisere og bruke data og informasjon på en elektronisk form» (Meld. St. 23 (2012-2013), s. 6).

Regjeringen Solbergs *Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge: IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet* blir godkjent i statsråd 15. april 2016. Formålet med meldingen er å presentere regjeringens overordnede IKT-politikk med fokus på hvordan vi kan utnytte IKT til samfunnets beste. Både næringslivet og offentlig sektor sine utfordringer og behov omhandles. Regjeringen poengterer at digitalisering bringer med seg utfordringer som den enkelte sektor eller enhet ikke kan løse alene, og mener det derfor er behov for en overordnet og koordinert tilnærming. To hovedmålsettinger legges til grunn: 1) En brukerrettet og effektiv offentlig sektor og 2) Verdiskaping og deltakelse for alle. Regjeringen har fem hovedprioriteringen i sin IKT-politikk: 1) Brukeren i sentrum, 2) IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet, 3) Styrket digital kompetanse og deltakelse, 4) Effektiv digitalisering av offentlig sektor og 5) Godt personvern og god informasjonssikkerhet.

2.1.2 Kommunereformen (2013-2021)

Jeg skal her redegjøre for de viktigste dokumentene og milepælene i kommunereformen frem til vedtak om kommunesammenslåing foreligger i 2017.

Erna Solbergs regjering overtar regjeringskontorene 16. oktober 2013. Regjeringens politiske plattform, Sundvolden-erklæringen, blir presentert 7. oktober 2013. Som et av de viktigste satsingsområdene i plattformen signaliserer den nye regjeringen at den vil gjennomføre en kommunereform der målet er større og mer robuste kommuner. Regjeringspartiene anser at den utbredte praksisen med å overlate ansvaret for kommunale oppgaver til interkommunale selskaper og samarbeid viser at oppgavemengden er for omfattende for de eksisterende kommunene. Viktige beslutninger om sentrale samfunnsoppgaver flyttes dermed utenfor de folkevalgte organenes rekkevidde og bidrar til å svekke demokratiet. «En omfattende kommunereform vil derfor også være en demokratireform» (Solberg, 2013, s. 47).

Allerede 3. januar 2014 nedsettes Vabo-utvalget. Dette er et ekspertutvalg som skal foreslå prinsipper og kriterier som kan ligge til grunn for en ny kommuneinndeling. Disse skal ta hensyn til kommunenes roller og funksjoner som tjenesteutøvere, myndighetsutøvere, samfunnsutviklere og demokratiarena. I utvalgets mandat ligger det fast at generalistkommunen skal videreføres (Askim, Vabo, & Klausen, 2017). Med generalistkommune menes at den enkelte kommune skal ivareta et bredt spekter av oppgaver innenfor sitt geografiske område, som en multifunksjonsløsning (Christensen et al., 2014). Vabo-utvalget kommer med følgende anbefalinger for en god kommunestruktur (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014a, 2014b):

- 1) Kommunene bør ha minst 15 000–20 000 innbyggere for å sikre en god kvalitet i oppgaveløsningen
- 2) Kommunestrukturen bør i større grad nærme seg funksjonelle samfunnsutviklingsområder
- 3) Staten bør redusere detaljstyringen og ordninger for politisk deltakelse bør videreutvikles for å sikre gode og slagkraftige demokratiske arenaer

Ved behandlingen av *Kommuneproposisjonen 2015* 14. mai 2014 blir Stortinget orientert om regjeringens planer for kommunereformen (Prop. 95 S (2013-2014)). Regjeringen ønsker robuste kommuner som kan håndtere flere og større oppgaver. Ved å gi mer makt og myndighet til kommunene kan oppgaver løses og beslutninger fattes nærmest mulig innbyggeren. Regjeringen begrunner ønsket om å gjennomføre en kommunereform med troen på det lokale folkestyret. Målene som regjeringen presenterer for reformen er: 1) gode og likeverdige tjenester til innbyggerne, 2) helhetlig og samordnet samfunnsutvikling, 3) bærekraftige og økonomisk robuste kommuner og 4) styrket lokaldemokrati. Proposisjonen

inneholder også en modell for reformstøtte til kommunene som slår seg sammen. Nedre grense for at en sammenslått kommune skal kvalifisere for støtte er 10 000 innbyggere.

Sommeren 2014 startskuddet for kommunereformen. 3. juli 2014 sender kommunal- og moderniseringsministeren et oppdragsbrev til fylkesmennene hvor han ber fylkesmennene påta seg en sentral rolle i gjennomføringen av reformen. Fylkesmennene oppfordres samtidig til å samarbeide med KS om prosessene på regionalt nivå. (Regjeringen Solberg, 2014c). Samme dato går det ut et brev fra kommunal- og moderniseringsministeren til KS med invitasjon til samarbeide. Her sier statsråden at han anser KS som en sentral aktør i gjennomføringen av reformen. Han ber også KS om å samarbeide med fylkesmannen i de enkelte regionene. (Regjeringen Solberg, 2014b). 26. august 2014 mottar også landets ordførere et brev fra kommunal- og moderniseringsministeren med invitasjon til å delta i prosessen (Regjeringen Solberg, 2014a). Kommunene får frist til senest innen sommeren 2016 for å fatte kommunestyrevedtak om sammenslåing.

I mars 2015 legger regjeringen frem *Meld. St. 14 (2015-2015) Kommunereformen – nye oppgaver til større kommuner*. Meldingen inneholder blant annet en oversikt over oppgaver som kan være aktuelle å overføre til nye sammenslåtte kommuner som oppfyller kravet om å ha minst 15 000–20 000 innbyggere. Det er søkt etter oppgaver som kan være aktuelle å overføre både fra fylkeskommunen, fylkesmannen⁵ (nå statsforvalteren) og statsforvaltningen. Meldingen drøfter også forventningene til det fremtidige forholdet mellom staten og kommunesektoren der men mener at flere større kommuner vil resultere i redusert behov for statlig styring og tilsyn (Meld. St. 14 (2014-2015)).

I *Kommuneproposisjonen 2016* som behandles 12. mai 2015 blir Stortinget informert om status for reformen (Prop. 121 S (2014–2015)). På dette tidspunktet har kommunene svart på regjeringens invitasjon, og en stor andel kommuner er i gang med «nabopraten» for å finne fram til mulige løsninger for sammenslåing. På dette tidspunktet er den første søknaden om sammenslåing mottatt. Den kom fra kommunene Stokke, Andebu og Sandefjord i Vestfold. I denne proposisjonen får kommunene informasjon om at regjeringens modell for reformstøtte

⁵ 1. januar 2021 ble tittelen på embetet som statens representant i et fylke endret fra fylkesmann til statsforvalter.

er justert, slik at også kommuner med mindre enn 10 000 innbyggere vil få tilskudd. Det informeres også om at 1. juli 2016 er siste frist for vedtak om kommunesammenslåing.

I *Prop. 96 S (2016-2017) Endringer i kommunestrukturen* oppsummerer regjeringen arbeidet med kommunereformen, og legger frem sine forslag til sammenslåing og deling av kommuner samt justering av fylkesgrenser basert på de mottatte søknadene fra kommunene (Prop. 96 S (2016-2017)). Ved behandlingen av proposisjonen 5. april 2017 gjør Stortinget slikt vedtak om sammenslåinger:

Stortinget har vedtatt endringer i kommunestrukturen, jf. Prop. 96 S (2016-2017) og Innst. 386 S (2016-2017). Stortinget fattet 40 vedtak om sammenslåing av kommuner. Vedtakene innebærer at 111 kommuner slås sammen til 43 kommuner. 16 av vedtakene medfører at kommunene slås sammen fra 1. januar 2020, mens 24 vedtak medfører at kommunene slås sammen fra senest 1. januar 2020. Seks av vedtakene innebærer også justering av fylkesgrenser⁶.

Lille og Store kommuner er to av kommunene som nå kan gå i gang med å forberede kommunesammenslåing.

2.2 KS – Kommunesektorens organisasjon

Kommunesektorens organisasjons (KS) er kommunesektorens interesseorganisasjon. Alle landets kommuner og fylkeskommuner er medlemmer. KS arbeider for best mulige forutsetninger og rammevilkår for kommunesektoren, og som kommunenes utviklingspartner er KS opptatt av å bidra i forhold til identifiserte utfordringer og behov sektoren står ovenfor, for eksempel «innovasjon, kvalitetsutvikling i tjenestene, effektivisering, samfunnsutvikling og utvikling av lokaldemokratiet» (KS, 2018a). I utviklingsarbeidet er KS opptatt av å tilby nettverk og møteplasser for medlemmene.

Digitaliseringen av kommunesektoren er en av de områdene der KS har hatt stor satsing. På digitaliseringsområdet har KS opprettet en samstyringsstruktur som skal sikre samordning og koordinering av digitaliseringsarbeidet i kommunesektoren. KS tilbyr blant annet nettverk for

⁶ <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=67738>

kommune- og fylkesdirektører (KommIT-rådet) og digitaliseringssjefer i kommuner og fylkeskommuner (Digitaliseringsutvalget). KS er også pådriver og koordinator for de regionale digitaliseringsnettverkene⁷.

Under kommunereformen hadde KS en sentral rolle som veileder for kommunene, og organisasjonen utviklet flere verktøy for kommunenes prosesser fram mot sammenslåingen.

2.2.1 Digitaliseringsstrategier for kommuner og fylkeskommuner

KS har utarbeidet to egne digitaliseringsstrategier rettet mot kommunesektoren. Den første kom i 2013 og den andre i 2017. Disse strategiene er utformet som veiledere for kommuner og fylkeskommuner i utarbeidelsen av egne digitaliseringsstrategier og kommer med anbefalinger til hvilke satsingsområder som kan vektlegges. I tillegg har Kommunal og moderniseringsdepartementet og KS sammen utarbeidet en felles strategi rettet mot hele offentlig sektor. Denne kom i 2019.

KS sin *Digitaliseringsstrategi 2013–2016 for kommuner og fylkeskommuner* åpner med å fastslå at «en gjennomtenkt og langsiktig satsing på IKT er viktig for en god utvikling av tjenestene til kommunens innbyggere» (KS, 2013, s. 3). Visjonen i strategien er: «En samordnet kommunal sektor leverer digitale tjenester som gir innbyggere og næringsliv et reelt digitalt førstevalg» (KS, 2013, s. 6). Strategien foreslår seks tverrgående satsingsområder som man mener skal bidra til understøtte de lovpålagte oppgavene sektoren skal løse og bidra til bedre og sikrere tjenester. De tverrgående strategiene er: 1) Digital dialog, 2) strategisk ledelse og IKT, 3) kompetanse, 4) arkiv og dokumenthåndtering, 5) personvern, taushetsplikt og informasjonssikkerhet, og 6) arkitektur og standardisering. I tillegg foreslås sektorielle satsingsområder. De sektorielle satsingsområdene er: 1) Helse og velferd, 2) Oppvekst og utdanning og 3) Plan, bygg og geodata. KS ønsker at kommuner og fylkeskommuner skal bruke digitaliseringsstrategien som utgangspunkt for å utarbeide egne lokale strategier med tilhørende handlingsplan. KS foreslår at de kommunesektorens strategier bør være todelt: Den første delen bør være av strategisk karakter og ha langsiktig perspektiv. Her bør hovedlinjene i for IKT-satsingen i den enkelte kommune defineres. Den andre delen skal være en

⁷ <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/styring-og-organisering/regionale-digitaliseringsnettverk/regionale-nettverk-og-samstyring-i-kommunesektoren/>

handlingsplan med konkrete forslag til aktiviteter og tiltak for ett år om gangen. Denne bør rulleres årlig i forbindelse med budsjettbehandlingen. KS foreslår at kommuner og fylkeskommuner prioriterer fritt fra se foreslåtte satsingsområdene når de utformer egen strategi. KS viser kort til *Meld. St. 23 (2012-2013) Digital agenda for Norge* som er utkommet samme vår har pekt på «at nettbaserte tjenester skal være hovedregelen for forvaltningens kommunikasjon med innbyggere og næringsliv» (KS, 2013, s. 3).

I *Digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020* fastslår KS at satsingsområdene i *Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge* har stor betydning for digitalisering av offentlig sektor og mener at kommunal sektor må møte disse satsingsområdene koordinert og samordnet. KS anser at de fem hovedprioriteringene i Digital agenda for Norge også er gyldig for kommunesektoren og foreslår disse som hovedprioriteringer for kommuner og fylkeskommuner i strategiperioden 2017-2020. Strategien vektlegger økt digitalisering i kommuner og fylkeskommuner som vesentlig dersom Norge skal nå digitaliseringsmålene. I denne strategien tar KS også opp sin egen rolle i samordningen og koordineringen av digitaliseringen i kommunesektoren og beskriver denne rollen som viktig. KS mener organisasjonen ikke bare er sentrale i samordningen innenfor kommunesektoren, men også kan være en bidragsyter i samordningen mellom statlig nivå og kommunesektoren på dette området (KS, 2017).

I 2019 presenterer Kommunal- og moderniseringsdepartementet og KS en felles digitaliseringsstrategi rettet mot hele offentlig sektor, *Én digital offentlig sektor – digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019 – 2025*. Strategien definerer felles mål og innsatsområder for digitaliseringsarbeidet frem mot 2025, og er en oppfølging av *Meld. St. 27 (2015-2016) Digital Agenda for Norge* (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019, s. 3). Strategiens formål er å støtte opp om digital transformasjon i hele offentlig sektor og i den enkelte virksomhet. Definisjonen av digital transformasjon som her legges til grunn er: «å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019, s. 7). Digitalisering skal gi en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor. Dette skal oppnås gjennom bedre offentlige tjenester, mer effektiv ressursbruk i offentlige virksomheter og tilrettelegging for produktivitetsøkning i samfunnet. Virkemidlene strategien peker på er sammenhengende tjenester, felleisløsninger, dele og gjenbruke offentlige data og et digitaliseringsvennlig regelverk.

2.3 Casekommunen Vestvendt

Kystkommunen Vestvendt er en ny sammenslått kommune fra og med 1. januar 2020. Kommunen har i underkant av 15 000 innbyggere og befinner seg dermed i gruppen mellomstore kommuner i SSB sin kommuneinndeling⁸. Kommunen er organisert etter en hovedutvalgsmo­dell med tre tjenesteproduserende sektorer og en sentral administrasjon. Oppgavefordelingen mellom de tre sektorene er inndelt i oppvekst og kultur, helse og omsorg samt tekniske tjenester og eiendomsforvaltning.

Offentlige arbeidsplasser er viktige i Vestvendt. Kommunen har arbeidsplasser som utgår både fra regionalforvaltningen og statlige arbeidsplasser. Kommunen har dermed en regional senterfunksjon innenfor en del tjenesteområder. I likhet med mange andre kystkommuner har casekommunen en rekke industrietableringer tilknyttet regionens naturressurser. Med industrinæringene har det også fulgt leverandørnæringer og andre etableringer.

Store kommune har hatt god økonomi etter 2010 og har gjennomført store investeringstiltak i bygg, anlegg og infrastruktur. Dette medfører at kommunen brakte med seg en stor gjeldbyrde inn i den nye kommunen. I 2021 igangsetter Vestvendt et større prosjekt for økonomisk omstilling hvor målet er å redusere de årlige kostnadene eller øke inntektene. Digitalisering er omtalt som en av tilnærmingene som skal vurderes i denne sammenheng.

Innen IKT og digitalisering har Vestvendt kommune kommet et stykke på vei. De største investeringene er foretatt i oppvekstsektoren og i helse og omsorgssektoren. Dette er også de sektorene som *Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge* trekker fram som de sektorene som kan profittere mest på digitalisering og hvor også investeringsbehovet er størst. I oppvekstsektoren har kommunen innført iPader for alle trinn i grunnskoleforløpet. Grunnskolene og barnehagene har tatt i bruk løsninger for dialog med hjemmet. I helse og omsorgssektoren er det et pågående prosjekt for velferdsteknologi. Kommunen har hatt løsninger for digital dialog og samhandling med innbyggerne over tid.

Under forberedelse til kommunesammenslåingen oppretter Lille og Store kommuner en temagruppe som skal foreslå tiltak og investeringer for IKT og digitalisering. Som en del av sitt mandat utarbeider denne temagruppa et forslag til digitaliseringsstrategi som skal være

⁸ SSB klassifiserer kommuner med mellom 5 000 og 19 999 innbyggere som mellomstore kommuner. https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/_attachment/439744?_ts=177cdf70

gjeldende for den nye kommunen i perioden 2020-2023. Digitaliseringsstrategien vedtas av fellesnemnda for de to kommunene i juni 2019.

2.3.1 Kommunesammenslåingen i Lille og Store kommuner

Før kommunesammenslåingen i januar 2020 inngikk Lille og Store kommuner i et felles bo- og arbeidsmarked med stor grad av pendling mellom de to kommunene. Lille og Store hadde allerede flere avtaler om interkommunale samarbeid før sammenslåingen.

Ved oppstarten av kommunereformen tar Store kommune en aktiv rolle i regionen ved å invitere nabokommunene til møte i november 2014. Dette følges opp av en kommunereformkonferanse i februar 2015 der kommunene presenterer sine vurderinger om mulige kommunesammenslåinger. I månedene som følger blir det gjort utredninger og laget rapporter basert på to alternativer til kommunesammensetninger i regionen. Store og Lille kommuner inngår i begge alternativene. Store kommune får også utarbeidet et statusbilde der man konkluderer med at kommunen har ressurser og muligheter til å kunne fortsette som egen kommune.

Våren 2016 inngår Store og Lille kommuner intensjonsavtaler basert på to alternativer hvor sammenslåing mellom Store og Lille er det ene alternativet. Det blir gjennomført rådgivende folkeavstemminger i mai 2016 over de to alternativene hvor det viser det at oppslutningen er størst til alternativet med en sammenslåing mellom Store og Lille kommuner.

I juni gjør kommunene sine vedtak. I saksutredningen til kommunestyret i Store kommune peker rådmannen på flere mulige gevinster av en kommunesammenslåing. Blant annet ser man for seg en forsterket posisjon for kommunen i regionen og at man får bedre kontroll over tjenestetilbudet i kommunen ved at man unngår interkommunale samarbeid om oppgaveløsning. Dette mener rådmannen bidrar til å styrke både kommunens kompetanse og lokaldemokratiet. Innstillingen rådmannens gir til kommunestyret er at «Lille og Store som en kommune er det alternativet som peker seg ut som et realistisk alternativ i kommunereformen».

Store kommunes vedtak om å søke om kommunesammenslåing er enstemmig. I kommunestyret til Lille kommune ender det med knapt flertall for sammenslåingen med Store kommune.

Etter sammenslåing av Lille og Store kommuner er det samlede folketallet i nye Vestvendt kommune fortsatt lavere enn Vabo-utvalgets anbefaling om at «kommunene bør ha minst 15 000–20 000 innbyggere for å sikre god kvalitet i oppgaveløsningen» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014b, s. 11). Den nye kommunen kvalifiserer dermed ikke som en av de kommunene det er aktuelt å overføre statlige eller fylkeskommunale oppgaver til (Meld. St. 14 (2014-2015)).

3 Teori

I dette masterarbeidet er det oversettelsen av organisasjonsideer, oversetterne og virkningene av trekk ved oversettelsen for implementeringen som står i sentrum. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er i samsvar med dette basert på et teorigrunnlag som omhandler oversettelse eller translasjon av organisasjonsideer og –praksiser.

Jeg vil først ta for meg begrepet institusjonaliserte ideer og se nærmere på de ideene som har en så stor utbredelse at de omtales som masterideer. Deretter drøfter jeg spredning av ideer. Størstedelen av kapitlet er viet oversettelsesteori og begrepene dekontekstualisering og kontekstualisering. Ved å bruke Røviks tilnærminger til implementering gjennom begrepene adoptering, frastøting og frikobling, samt oversetterteori, forventer jeg å kunne beskrive og forklare funn i min masteroppgave.

I denne oppgaven lener jeg meg på Røvik sine teorier om translasjon og innføring av ideer og praksiser i organisasjoner.

Røvik (2007) foreslår pragmatisk institusjonalisme som fortolkningsramme i tilnærmingen til og overføringen av ideer og praksiser og annen kunnskapsoverføring mellom organisasjoner. I spenningsfeltet mellom en modernistisk orientering som ser organisasjonsideene som redskaper for effektivisering og en sosialkonstruktivistisk orientering som ser organisasjonsideene som symboler som organisasjonene benytter seg av for å oppnå legitimitet i omgivelsene, anerkjenner den pragmatiske posisjonen at ideene kan være begge deler. Pragmatisk institusjonalisme tar hensyn til at organisasjoner både kan være ute etter ideer og praksiser som kan bidra til å løse faktiske utfordringer og som samtidig få organisasjonen til å framstå som moderne.

3.1 Ideer som reiser

Hvordan organisasjonsideer og organisasjonsoppskrifter blir fanget opp og beskrevet for deretter å spres mellom organisasjoner og sågar over store avstander har opptatt organisasjonsteoretikere som Latour (1986), Czarniawska and Joerges (2011) og Røvik (1998, 2007).

Bruno Latour (1986) beskriver en diffusjonsmodell for spredning av ideer. Det er kraften ved igangsettelsen som driver spredningen av ideen videre. Så lenge spredningen av ideen ikke

støter på hindringer vil den fortsette. I diffusjonsmodellen sees ideen som en statisk størrelse; uforandret av spredningsprosessen, og spredningens akselerasjon eller oppbremsing skjer som følge av menneskers reaksjoner på ideen og handlinger. Som et alternativ til diffusjonsmodellen foreslår Latour (1986) en translasjonsmodell. Denne modellen tar utgangspunkt i at spredningen av ideer er lagt i menneskers hender. Disse menneskene vil agere på forskjellig vis overfor ideen og hver på sin måte påvirke ideens utvikling gjennom oversetting og tilpasning. Når ingen lengre plukker opp ideen vil spredningen stoppe. Den største forskjellen mellom diffusjonsmodellen og translasjonsmodellen ligger i oppfatningen av ideens spredningskraft. I diffusjonsmodellen er det kraften ved igangsettelsestidspunktet som driver spredningen av en uforanderlig ide videre. I translasjonsmodellen derimot sees ikke ideene på som statisk. De formes og endres av mennesker, fortløpende, mens de er underveis. Dermed vil ikke spredningskraften ved starten være viktigere enn spredningskraften på noe annet senere tidspunkt (Latour, 1986).

Czarniawska & Jorges (2011) peker på at muligheten for at en ide skal kunne legge ut på reise og spres til nye kontekster øker når ideen materialiseres og gis en fast form:

« [...] ideas are images wick become known in the form of pictures or sounds (words can be either one or another). They can then be materialized (turned into objects og actions) in many ways: pictures can be paintet or written (like in stage-setting), sounds can be recorded or written down (like in musical score) an so on and so forth»
(Czarniawska & Joerges, 2011, s. 20)

I likhet med Czarniawska & Jorges (2011) oppfatter også Røvik (Røvik, 2007) det å billedliggjøre spredningen av organisasjonsoppskrifter mellom organisasjoner som en ide på reise som hensiktsmessig.

3.1.1 Masterideer

Noen organisasjonsoppskrifter har stor spredningskraft og vekker oppmerksomheten til, og kan gjenfinnes i, et stort antall organisasjoner og forskjellige typer av organisasjoner over hele verden på samme tid. Slike oppskrifter, som utløser stor reformaktivitet, kaller vi masteride.

Flere teoretikere har pekt på fremveksten av en felles systemidentitet som organisasjon har vært en viktig forutsetning for at det finnes et marked for masterideer (Czarniawska & Joerges, 2011; Pettersen & Røvik, 2014; Røvik, 2007).

Czarniawska & Joerges (2011) peker på at masterideenes styrke ligger i det faktum at de blir tatt for gitt og uproblematisk kan brukes i alle sammenhenger og situasjoner.

The power of master-ideas resides in the fact that they are taken for granted, unproblematic and used for all possible purposes. At the beginning of the rule of a paradigm, it is its power to excite, to mobilize and to energize that is most noticeable; toward the end, it is its unquestionability, obviousness and taken-for-granted explanatory power (Czarniawska & Joerges, 2011, s. 37)

I følge Pettersen og Røvik (2014) har masterideene fem kjennetegn. For det første har masterideer stor utbredelse, de finnes i alle typer organisasjoner og over hele verden og de er agendasettere i den offentlige samtalen. Et annet kjennetegn er at det ofte er vanskelig å identifisere ideens opphav. Dette er gjerne brede diskurser som utløses samtidig og foregår parallelt på flere arenaer og som kan omfatte et bredt spekter av aktører. For det tredje fremstår ideene som selvbegrunnende: Det innebærer at ledere og beslutningstakere ikke trenger å bruke særlig mye kraft for å overbevise organisasjonsdeltakerne eller argumentene for iverksetting. Dette er et uttrykk for at de er blitt institusjonalisert og tas for gitt som et av de beste virkemidlene i samtiden for å oppnå organisatorisk og samfunnsmessig effekt. For det fjerde er masterideene også reformutløsende. Den tilbyr både en beskrivelse av de problemene en organisasjon står ovenfor og tilbyr løsninger på disse problemene. Til sist er masteridene eklektiske aller strekkbare ved at de har karakter av å være filosofier med normative undertoner som trekker oppmerksomheten mot noen områder og problemstillinger. Dette gir organisasjonen frihetsgrader (Pettersen & Røvik, 2014).

3.2 Translasjonsteori

Når en ny idé eller praksis skal overføres fra en organisasjon for å tas i bruk i en annen, må oppskriften tilpasses til organisasjonen den skal inn i. Røvik omtaler denne kunnskapsoverføringen som «en form for translasjon eller oversettelse» (Røvik, 2007, s. 247).

Både vellykkede og mislykkede forsøk på å overføre kunnskap kan ifølge Røvik «føres tilbake til variasjon i kvaliteten på translatørkompetanse og i måter oversettelsesprosesser forløper på» (Røvik, 2007, s. 259).

Mange aktører er involvert og mange arenaer tas i bruk når en ny idé skal tas i bruk. Spesielt toppledelsen er sentral når det gjelder å introdusere og implementere nye oppskrifter. Men på ideenes vei nedover i hierarkiet vil stadig nye aktører involveres og gi sine bidrag til den translatoriske prosessen. Røvik (2007) forklarer det slik:

Abstrakte og utydelige ideer kommer inn i toppen av virksomheten, men får et stadig mer konkret og materielt innhold etter hvert som de «synker» nedover og innover i virksomheten – hovedsakelig fordi de på hvert hierarkisk nivå blir gjenstand for lokal oversettelse og tilpasning (Røvik, 2007, s. 295).

3.2.1 Dekontekstualisering og kontekstualisering

Dekontekstualisering innebærer å hente en idé eller praksis ut av en sammenheng for så å omforme den slik at den skal kunne tas i bruk i andre sammenhenger (Røvik, 2007).

Dekontekstualisering kan sees som et trofaste forløp. Som løsrivelse; det vil si at en praksis i en organisasjon gis en idémessig og språklig representasjon, og som pakking, det vil si en prosess der organisasjonsideen omformes slik at den blir mindre kontekstavhengig og dermed mer overførbar til andre kontekster (Røvik, 2007)

Kontekstualisering refererer til at ideer og praksiser som overføres fra en organisatorisk sammenheng, må pakkes ut og bringes over fra sin ideform for så å bli tatt i bruk i en ny sammenheng. Røvik (2007) refererer til praksis som «kunnskapsbasert og rutinisert utførelse av et sett arbeidsoppgaver» (s. 261).

Spesielt for organisasjonsoppskrifter, sett i forhold til annet oversettingsarbeid, er at dekontekstualisering og kontekstualisering ofte foregår uavhengig av hverandre. Når en oppskrift hentes ut av en organisasjon, så vet man ikke hvilken organisasjon den skal inn i. Ofte er de som henter ut en praksis noen andre enn de som skal sette den inn i en ny kontekst.

En praksis eller ides oversettbarhet vil avhenge av «muligheter og begrensinger knyttet til det å kunne transformere en praksis til en idémessig representasjon uten at vesentlige elementer ved praksisen blir utelatt» (Røvik, 2007, s 262). Røvik tar opp tre forhold som antas å påvirke

en praksis oversettbarhet. Det første er *praksisens eksplisitet*. Det vil si i hvilken grad praksisen er kodifisert og språkliggjort og dermed synliggjort og kommuniserbar. Taus kunnskap er for eksempel personlig og tett knyttet til kontekst. Slik kunnskap er vanskelig å oversette uten interaksjon mellom de som har kunnskapen og de som skal tilegne seg denne (Røvik, 2007, som referer til Polany (1996)). Det andre er *praksisens kompleksitet* som refererer til hvor klare sammenhenger det er mellom årsak og virkning i en praksis og forholdet mellom mennesker og teknologi som er involvert i praksisen. Selv om oversetteren får innsikt i en kompleks praksis kan denne være vanskelig å beskrive eller gjenskape. Til slutt er det *praksisens innvevdhet*, det vil si i hvor stor grad en praksis er innvevd i den konteksten den står i. Jo mer innvevd praksisen er, jo vanskeligere er den å oversette og overføre.

3.2.2 De spesifikke oversettelses og omformingsreglene

De spesifikke oversettelses- og omformingsreglene hører med til kontekstualiseringsreglene og kan hjelpe oss å avdekke hva som skjer med innholdet i ideene når man forsøker å overføre dem mellom ulike kontekster.

Vi skiller mellom fire grunnleggende oversettelsesregler som referere til grader av omforming: 1) kopiering, 2) addering, 3) fratrekking og 4) omvandling (Røvik, 2007). Med kopiering mener vi her at praksisen overføres fra en kontekst til en annen på en slik måte at den gjenskapes med ingen eller få endringer. Med addering og fratrekking menes det at det legges til eller trekkes fra elementer ved gjenskapingen. Med omvandling mener vi at det finner sted en radikal endring (Røvik, 2007).

Vi skiller også mellom tre omformingsmoduser:

Den reproduserende modus

Innenfor den reproduserende modus forøker man å gjenskape så nøyaktig som mulig når det oversettes mellom to kontekster ved bruk av oversettelsesregelen **kopiering** (Røvik 2007, s 308). Sannsynligheten for at kopiering vil bli anvendt og om det blir vellykket vil avhenge av to faktorer: 1) trekk ved det som blir overført og oversatt og 2) trekk ved relasjonen mellom den eller de kontekstene det oversettes fra og til. Hvor sannsynlig det er at oversettelse og overføring skjer som kopiering henger sammen med hvor omformbar ideen er. I tilfeller der

oversetterne forholder seg til lite omformbare praksiser, innskrenkes frihetsgradene til å omforme og kopiering vil framstå som løsningsalternativ (Røvik, 2007).

Den modifierende modus

Innenfor den modifierende modus forsøker man så langt det er mulig å ivareta den opprinnelige ideen. Samtidig tillates det en viss endring og tilpasning av det som oversettes for at det skal kunne passe inn i den nye konteksten. **Addering** og **fratrekking** er oversettingsregler innenfor denne modusen. Med addering menes at det i oversettelsen legges til elementer mens fratrekking innebærer at noen elementer tas ut. En form for addering er eksplisitering. Dette refererer til en oversettelse der noe som er uttalt i originalen, gjøres uttalt – og dermed eksplisitt – i oversettelsen. Addering kan også forekomme ved at enkelte elementer forsterkes i oversettelsen. Vi kan si at de får spotlighten på seg, de forsterkes, såkalt «amplification». Ved fratrekking finner vi motsatsen til eksplisitering, nemlig implisitering. Dette viser til at elementer som i originalen er tydelig uttrykt, gjøres mer generelt ved oversettelsen. Et mer radikalt uttrykk for fratrekking er at elementer utelates ved oversettelsen (Røvik, 2007).

Den radikale modus

Den radikale modus refererer til tilfeller der organisasjoner og oversettere bruker andres praksiser og oppskrifter mer som inspirasjonskilder til å utarbeide egne versjoner; gjerne tilpasset lokale forhold. Til denne modusen hører oversettelsesregelen **omvandling**. Med omvandling finner det sted en endring som er så grunnleggende og omfattende at den nye versjonen kan oppfattes som en «lokal innovasjon» (Røvik, 2007). Et annet begrep som er brukt i forbindelse med omvandling er adaptasjon. Ved adaptasjon er tatt mer hensyn til originalen og der omvandlingen mindre radikal.

3.2.3 Implementering – scenarier ved innføring i en ny organisasjon

Røvik presenterer tre scenarier for hva som skjer når en organisasjonside skal innføres i en ny kontekst.

Røvik presenterer tre scenarier for hva som skjer når organisasjonsideer og praksiser skal innføres i en ny kontekst (Røvik, 1998, 2007).

Optimistisk scenario - rask tilkobling

Rask tilkobling refererer til en situasjon der implementeringen av en reformidé eller en organisasjonsoppskrift i en ny kontekst skjer raskt og uproblematisk. Innenfor en klassisk instrumentelle organisasjonstilnærming anses organisasjoner som redskaper for å løse oppgaver. Organisasjonsideer og organisasjonsoppskrifter sees på som standardiserte og tilpasset alle typer organisasjoner. Dette er et optimistisk scenario der oppskriften er et ferdig utviklet verktøy som raskt kan implementeres uten noen særlig bearbeiding og gi forbedrede resultater i en ny kontekst. En forutsetning for at resultater skal oppnås er at oppskriften blir installert på riktig måte (Røvik, 1998, 2007).

Pessimistisk scenario - frastøting

Frastøting refererer til en situasjon der en organisasjonsoppskrift som forsøkes innført i en ny kontekst blir frastøtt og dermed ikke implementert. Innenfor en klassisk institusjonell tilnærming sees organisasjoner på som komplekse og motstandsdyktige bærere av verdier. I dette kulturperspektivet oppfattes organisasjoner som motstandsdyktige mot endringer. Spesielt dersom endringene skjer raskt eller er av et stort omfang. Dersom en organisasjonsoppskrift ikke anses som egnet til å løse organisasjons problemer, eller den kommer i konflikt med organisasjonsidentiteten og de rådene rådende normer og verdier, kan den bli frastøtt og dermed ikke implementert (Røvik, 2007). Ifølge Røvik må en ny oppskrift bestå det han omtaler som «kompatibilitetstesen». I dette legger han at den «den må være så vel teknisk som verdimessig kompatibel med institusjonen for å slippe inn» (Røvik, 1998, s. 148). Dette er det pessimistiske scenario. Om ideene er inkompatible blir de frastøtt (Røvik, 2007).

Artistisk scenario - Frikobling

En situasjon der oppskriften tilsynelatende implementeres, men ikke tas i bruk, kalles frikopling. Frikobling refererer til en nyinstitusjonell tilnærming hvor organisasjoner må ta hensyn til sine omgivelser for å oppnå legitimitet. Denne posisjonen tar utgangspunkt i at organisasjoner opplever et press fra de ytre omgivelsene til å være tidsriktige. Dermed vil de ta inn de tidsriktige og legitimerede oppskriftene. Organisasjoner havner ofte i dilemma mellom det eksisterende og det nye, potensielle. På den ene siden har organisasjonen et krav om å være effektiv. Dette tilsier at man bør holde på de godt utprøvde redskapene og de innarbeidede rutinene. På den annen side har organisasjonen behov for oppnå og beholde legitimitet i omgivelsene. Slik legitimitet kan blant annet oppnås gjennom å vise seg som moderne og oppdaterte ved å ta inn ideene og oppskrifter som er populære i samtiden. En

måte å håndtere dette dilemmaet på er ved «å adoptere moderne konsepter, men sørge for å holde dem frikoblet» (Røvik, 1998, s. 148) slik at de i liten grad får innvirkning på organisasjonens aktiviteter. Spesielt viktig er det å holde dem atskilt fra oppgaver som er sentrale for organisasjonens effektivitet. Dette omtaler Røvik som et **artistiske** scenario. At dilemmaet løses ved «artisteri». Prat og praksis er frikoblet (Røvik, 2007).

4 Metode

Med metode mener vi teknikker og framgangsmåter for å samle inn empiri (data) om virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Problemstillingen er styrende for valg av undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2015). Min problemstilling omhandler implementeringen av en digitaliseringsstrategi i Vestvondt kommune. En slik problemstilling vil være eksplorerende (utforskende) og krever en metode som er konsentrert rundt få undersøkelsesenheter, og som går i dybden og bringer frem mange nyanser (Jacobsen, 2015). Med dette som utgangspunkt oppfatter jeg at en kvalitativ metode vil være hensiktsmessig for mitt forskningsprosjekt.

4.1 Vitenskapsteoretisk posisjonering

Som vitenskapsteoretisk tilnærming for arbeidet med min masteroppgave har jeg valgt en pragmatisk tilnærming. Denne tilnærmingen har som utgangspunkt at virkeligheten er menneskeskapt. Hva vi ser handler om hva vi er interessert i, og hva vi er opplært til å se eller ikke se. Vi kan dermed bare «få en delvis og subjektiv forståelse av sosiale fenomener» (Jacobsen, 2015, s. 33).

Ontologi er læren om hvordan ting faktisk er. Det ontologiske utgangspunktet for den pragmatiske tilnærmingen henter sin inspirasjon fra Karl Popper som hevder at også sosiale systemer er underlagt visse lover, og at man også innenfor disse systemene vil finne regelmessigheter. Popper mener at vi ikke kan uttale oss kausalt innenfor samfunnsvitenskapene, men at vi kan operere med sannsynlighet (Jacobsen, 2015, som refererer til Popper).

Epistemologi handler om hvordan vi kan skaffe oss kunnskap om virkeligheten. Det epistemologiske utgangspunktet for den pragmatiske tilnærmingen er at det finnes en virkelighet utenfor forskerens virkelighet, og at denne i noen grad kan beskrives ved hjelp av empiri. Jacobsen viser til at begrepet intersubjektivitet kan være nyttig i denne sammenheng. «Utgangspunktet er at all kunnskap er subjektiv. Men det finnes situasjoner der flere individer oppfatter samme fenomen på samme måte» (Jacobsen, 2015, s. 33).

Jeg har valgt en implementeringsprosess som forskningsobjekt, og ontologisk utgjør en slik prosess en menneskeskapt virkelighet (Jacobsen, 2015). Virkelighetsoppfatningene vil ikke

være stabile, men i stadig endring, og jeg har vært forberedt på å møte svært forskjellige fortolkninger av virkeligheten. Allikevel har jeg antatt at jeg i mitt forskningsprosjekt også vil finne regelmessigheter og kunne avdekke sannsynlige sammenhenger. Epistemologisk kan implementeringsprosessen jeg har valgt, studeres ved å undersøke hvordan organisasjonsmedlemmene oppfatter denne virkeligheten. Jeg har videre antatt at denne virkeligheten kan beskrives ved hjelp av empiri, og at det nødvendigvis vil være mer enighet rundt noen funn enn andre.

Metodisk baserer en pragmatisk tilnærming seg på abduksjon. Det abduktive opplegget veksler mellom teori og utforskning. Utgangspunktet er at forskeren har noen teoretiske antakelser som forbedres og endres i møte med empirien. Dette kan sees som en dialektisk prosess (Busch, 2013; Jacobsen, 2015). Innenfor denne tilnærmingen mener Jacobsen at det er fornuftig å snakke om åpen eller lukket datainnsamling. Spørreskjema vil være en åpen tilnærming, mens intervju er en lukket tilnærming. Den åpne tilnærmingen er godt egnet i oppstartfasen, mens en lukket tilnærming er mer hensiktsmessig lengre ute i forskningsarbeidet (Jacobsen, 2015).

En eksplorerende problemstilling (utforskende) korrelerer med et intensivt opplegg for datainnsamling (Jacobsen, 2015). I det intensive designet går man i dybden. Her har man få enheter og samler inn detaljert informasjon om hver enhet. Dette designet har større teoretisk generaliseringskraft enn statistisk generaliseringskraft (Busch, 2013).

Jeg har valgt et abduktiv og intensivt forskningsopplegg med få enheter og innsamling av detaljert informasjon om hver av enhetene. Opplegget for datainnsamlingen har vært lukket (intervju).

4.2 Forskningsdesign

4.2.1 Metoder for datainnsamling

Med case menes «intensive studier av en eller noen få enheter» (Andersen, 2013, s. 23).

I følge Yin (1989) er casestudier egnet når: «(1) 'how' og 'why' questions are being posed, (2) when investigator has little control over events, and (3) when the focus is a contemporary

phenomenon within some real-life context» (Andersen, 2013, s. 24, som refererer til Yin (1989)).

I mitt forskningsprosjekt har det ikke vært aktuelt å involvere flere enheter eller foreta sammenligninger (komparasjon). Mitt prosjekt har dermed vært en enkeltcasestudie. I en enkeltcasestudie går forskeren «dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom» (Jacobsen, 2015, s. 99) og kan da få frem detaljerte beskrivelser av det fenomenet eller den situasjonen som studeres.

Jacobsen (2015) mener den store mengden detaljer som kan fremskaffes gjennom enkeltcasestudier medfører at slike studier er godt egne til å framskaffe ny informasjon og til utvikle nye teorier og hypoteser. Det har passet godt med formålet for mitt masterprosjekt som har vært å framskaffe mer kunnskap om implementering av mål og satsingsområder fra den nasjonale IKT-politikken på kommunenivå.

Datainnsamlingen

Datainnsamlingen under intervjuene har foregått ved at informant og intervjuer har snakket sammen ansikt-til-ansikt. Dataene ble samlet inn som lydopptak og direkte transkribering (word-programmet).

I denne oppgaven har jeg også utført dokumentstudier. De aktuelle dokumentene har vært dokumenter fra statlig nivå og fra KS. Det er redegjort nærmere for disse i kapittel 2 Kontekst og kapittel 5 Analyse og diskusjon. Dokumenter fra casekommunen og kommunens digitaliseringsstrategi har også inngått i dokumentstudiene. I og med at jeg har anonymisert kommunen fremkommer ikke disse dokumentene av referanselisten.

Intervjuguide

Til intervjuene har jeg utarbeidet en intervjuguide med oversikt over temaene som skal gjennomgås. Jeg laget to utgaver av intervjuguiden. En for medlemmene i digitaliseringsteamet og en for kommunelederne. I intervjuguiden til kommunelederne var spørsmål om deltakelse i digitaliseringsteamet tatt ut. Kommunelederne fikk også mer inngående spørsmål om ansvarsfordeling, medvirkning og beslutningsprosesser i kommunen. I intervjuguiden for digitaliseringsteamet var det lagt inn et sett med spørsmål som gjelder utarbeidelsen av strategien. Disse ble rettet til de av informantene som hadde deltatt i dette arbeidet. Forøvrig ble flest mulig spørsmål stilt likt til alle informantene.

Intervjuguiden har middels strukturingsgrad. I intervjusituasjonene har jeg plassert meg rundt midten på skalaen for strukturering av intervjuet (Jacobsen, 2015).

Informantene

Den kommunale digitaliseringsstrategien fastslår at «rådmannen har ansvaret for gjennomføring av strategien». Når vi omtaler rådmannsembetet⁹ i kommunen er det vanlig at vi mener rådmannens ledergruppe. I Vestvondt består denne gruppa av rådmann, assisterende rådmann, tre kommunalsjefer med sektoransvar samt stabsledere. Rådmannens ledergruppe var med å beslutte at strategien skulle utarbeides, og de fattet også beslutningen om at strategien var klar for å legges fram for politisk utvalg til beslutning, det vil si fellesnemda for kommunesammenslåingsprosjektet. I utgangspunktet ønsket jeg å intervju en rådmann, en kommunalsjef og en stabsleder. Underveis viste det seg vanskelig å få til, og jeg endte opp med to informanter fra denne gruppen.

Den kommunale digitaliseringsstrategien legger ansvaret for å implementere strategien til digitaliseringsteamet. De tre sektorene og avdelinger i sentraladministrasjonen er representert i gruppen og teamet består for tiden av seks personer. Digitaliseringsteamets medlemmer har kommet inn i arbeidet med digitaliseringen av kommunen på forskjellige tidspunkt og er i varierende grad kjent med digitaliseringsstrategien. Jeg valgte å spørre fem personer fra digitaliseringsteamet om å være informanter: to medlemmer som også har deltatt i arbeidet med å utforme strategien, et medlem som har deltatt i å ferdigstille strategidokumentet og to medlemmer som er kommet med i arbeidet på forskjellige tidspunkt etter at digitaliseringsstrategien var vedtatt og digitaliseringsteamet opprettet.

Jeg hadde tilsammen 7 informanter. Informantene har en snittalder på 48,3 år ved tidspunktet for intervjuene. Gjennomsnittlig fartstid i kommunen var 11 år. Fire av informantene har bachelor med tilleggsutdanning, to har utdanning på masternivå og en har doktorgrad. Kun en informant har sin hovedutdanning innenfor IKT. En har tilleggsutdanning i IT fra annen utdanning og en holder på med et utdanningsløp.

⁹ Kommunen bruker fortsatt betegnelsen rådmann. Fra 2018 er betegnelsen i kommuneloven §13-1 endret til kommunedirektør https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83/KAPITTEL_4-1#%C2%A713-1

To av informantene definerer sin IKT praksis som «IKT-bruker». De øvrige fem oppgir å ha praksis som superbruker, webmaster, systemansvar, driftsansvar dataansvar for virksomheter eller kommuner og annet.

Id	Gruppetilhørighet	Rolle i strategiarbeidet
D1	Digitaliseringsteamet	Utarbeidelse
D2	Digitaliseringsteamet	Utarbeidelse
D3	Digitaliseringsteamet	Korrektur/design
D4	Digitaliseringsteamet	Ikke deltatt
D5	Digitaliseringsteamet	Ikke deltatt
K1	Kommuneleder	Bestilling og administrativ beslutning
K2	Kommuneleder	Administrativ beslutning

Figur 1 Oppgavens informanter

Intervjukontekst

Jeg ønsker først og fremst å foreta intervjuene i et miljø som er kjent for informantene, for eksempel på informantenes kontor eller i et møterom på informantens arbeidsplass.

Informantene fra toppledergruppa ønsket å bli intervjuet på sine egne kontorer. Informantene fra digitaliseringsteamet foretrakk å bli intervjuet på et kontor jeg disponerte.

Det ble tatt lydopptak av intervjuene. Jeg benyttet meg av diktafonappen. Som backup brukte jeg samme app på en annen enhet. Jeg lot diktafonfunksjonen i word-programmet transkribere direkte. Ved at jeg sikret datainnsamlingen både ved lydopptak og direkte transkripsjon, valgte jeg å ikke ta notater underveis. Dermed kunne jeg ha fullt fokus på informantene og de svarene de ga og fortløpende vurdere om og i hvilket omfang det var aktuelt med oppfølgingsspørsmål. På denne måten oppfattet jeg at jeg fikk fyldige svar og gode beskrivelser og uklarheter kunne oppklares der og da. Jeg opplevde også at mitt nærvær i situasjonen bidro til en trygg og god atmosfære. Jeg oppfatter at dette bidro til at informantene følte seg vel i situasjonen og var åpne og frie i sine svar.

Automatisk transkribering ved hjelp av word kan i beste fall karakteriseres som en god start. Det gjensto mye arbeid med lydfiler og tekstarbeid før intervjuene var ferdig transkribert. Jeg endte opp med cirka 10 timer med lydopptak og 120 sider med tekst.

Jeg startet analysen med å gjennomgå hvert intervju grundig og merke av de avsnittene som inneholdt utsagn jeg ville jobbe videre med. Deretter trakk jeg ut de utsagnene jeg ønsket å ta inn i oppgaven.

Jeg forsøkte først å systematisere empirien mot teori og forventninger til funn i Excel. Tross flere tilnærminger viste det seg å være vanskelig å få et oversiktlig bilde i denne programvaren, vesentlig på grunn av den store mengden data jeg satt igjen med etter intervjuene. Etterhvert fikk jeg tilgang til programvaren Nvivo via universitetet. Ved å tilordne funnene i forskjellige grupper og ved bruk av fargekoder fikk jeg oversikt og kunne hente ut data jeg hadde behov for i analysen.

4.3 Reliabilitet og validitet knyttet til undersøkelsesopplegget

Når vi gjennomfører undersøkelser skal vi alltid «forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet)» (Jacobsen, 2015, s. 227). En god tilnærming er å forholde seg kritisk til kvaliteten på de innsamlede dataene.

Intern gyldighet refererer til at undersøkelsesresultatene oppfattes som riktige. «I en pragmatisk tilnærming betyr dette at vi stiller spørsmål ved hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten» (Jacobsen, 2015, s. 228). I mitt forskningsprosjekt har jeg nærmet meg problemstillinger knyttet til intern gyldighet ved å stille kritiske spørsmål som:

- Har informantene mine gitt en sann beskrivelse av virkeligheten?
- Har jeg fått tak i de rette informantene? Er det aktuelle informanter jeg ikke har fått tilgang til?
- Har informantene mine faktisk kunnskap om fenomenet, og er de interessert i å dele av denne kunnskapen?
- Kan informantene mine ha en egen agenda?
- Kan konteksten for datainnsamlingen spille inn?

Når i undersøkelsesforløpet dataene er innsamlet kan også ha betydning. Undersøkelsesforløpet er en modningsprosess for forskeren (Jacobsen, 2015). Jeg opplevde at jeg ble tryggere og mer avslappet i intervjusituasjonen underveis i datainnsamlingen. Jeg ble også mer bevisst på hva som var aktuelle momenter og hvilke oppfølgingsspørsmål som var nødvendig. Jeg var bevisst på å ikke styre informantene, men la dem snakke fritt for ikke å gå glipp av viktige momenter.

Ekstern gyldighet handler om hvorvidt funnene fra en undersøkelse har gyldighet også i andre situasjoner, og om resultatene kan generaliseres til andre enn de som er undersøkt. Med generalisering menes «å påstå at funn basert på studier av noen få, også gjelder for alle» (Jacobsen, 2015, s. 86). Tjora hevder at «generalisering i én eller annen forstand er et reelt mål for all forskning» (Tjora, 2018, s. 70). Aktuelle spørsmål knyttet til ekstern gyldighet i mitt forskningsprosjekt var: 1) Kan jeg generalisere funnene mine til andre enheter innenfor samme organisasjon? Eller 2) kan funnene generaliseres til andre organisasjoner?

Pålitelighet refererer til at undersøkelsen gjennomføres på en tillitsvekkende måte og ikke beheftes med feil som kan påvirke troverdigheten og resultatet (Jacobsen, 2015). Forhold som jeg har vært oppmerksom på og som kunne påvirke påliteligheten har vært:

- Selve undersøkelsesopplegget påvirker de som undersøkes. Dette gjelder både i rollen min som intervjuer (intervjuereffekt) og som observatør (observatøreffekt).
- Også effekten av undersøkelseskonteksten kan spille inn. Selv om konteksten er et miljø informantene var vant til eller valgte selv kunne det oppstå mange forstyrrelser som virker inn på resultatet.
- Forberedelsestiden informantene har fått og tidspunktet på dagen for datainnsamlingen kan også ha hatt betydning.

I og med at jeg hadde lydopptak med backup og lot en iPad transkribere i intervjusituasjonene var jeg trygg på at datainnsamlingen fra intervjuene ble god og uten slurv og feil. Jeg opplevde noen tekniske problemer med iPaden som transkriberte. Dette forekom i to av intervjuene. Dette forstyrret noe og hadde noe påvirkning på konsentrasjonen til informantene. Jeg opplevde også tilordningen av enheter i kategorier som problematisk på grunn av stor datamengde. Dette ble avhjulpet av programvaren Nvivo som jeg fikk tilgang til. Jeg har ikke hatt anledning til å la en annen forsker gjenta kategoriseringen som anbefalt av Jacobsen (2015).

4.4 Forskerrollen og det å studere egen organisasjon

I forskerrollen er det en rekke etiske og praktiske avveininger vi må være oppmerksom på. Som forskere har vi en plikt til å reflektere over hvordan forskningen vår kan virke inn på informantene, og hvordan forskningen kan bli oppfattet og brukt av andre. Dette har jeg forsøkt å tenkt nøye over før jeg gikk i gang med gjennomføringen av datainnsamlingen. Grunnleggende i forskningsetikken er tre krav knyttet til forholdet mellom forsker og informanter: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli sitert korrekt (Jacobsen, 2015). Idealet om at forskningen skal være nøytral og verdifri er ikke et realistisk krav. Det vil alltid være mulig å stille kritiske spørsmål. For å kompensere for dette har det vært viktig å praktisere åpenhet, for eksempel ved at jeg er nøye med å beskrive hva jeg har gjort og hvilke valg jeg har tatt.

I følge Jacobsen (2015) er det så mange fordeler med å studere egen organisasjon at det ikke bør avvises. I mitt masterprosjekt har jeg valgt å studere en pågående prosess i en organisasjon hvor jeg har arbeidet i over flere år. Det har vært fordelaktig at jeg kjenner organisasjonen og flere av de aktuelle informantene godt. Jeg har også hatt intern tilgang til informasjon og god kjennskap til hvor informasjon er å finne. I tillegg kjenner jeg godt til organisasjonens historie. Men det følger også noen ulemper med å studere egen organisasjon. Jeg har kjent på utfordringen med å holde den nødvendige kritiske distansen, og jeg har forsøkt å unngå snarveier eller kontakte personer jeg kjenner fra før utenfor gruppen av informanter. Jeg har vært bevisst på å innta objektiv rolle, både for ikke å bli oppfattet som partisk eller tillegges en egen agenda, eller å kunne bli tatt for å gå ledelsens ærend (Jacobsen, 2015). Nå når jeg er ved veis ende oppfatter jeg at min tilknytning til organisasjonen og prosessen jeg har studert ikke har hatt innvirkning på resultatet.

5 Analyse og diskusjon

Analysen er tredelt. Jeg starter med å se på hvordan IKT-politikken reiser inn i kommunen. Deretter undersøker jeg på hvordan kommunen har oversatt og tilpasset IKT-politikken til lokale forhold. Til sist undersøker jeg hvordan IKT-politikken om og er implementert i kommunen.

5.1 Innreisen

Lille og Store kommuner får 5. april 2017 klarsignal til å igangsette forberedelsene til kommunesammenslåing (Prop. 96 S (2016-2017)). I perioden 2018-2019 er en rekke temagrupper i gang med å planlegge og tilrettelegge for sammenslåingen etter mandat gitt av fellesnemda for de to kommunene. En av temagruppene har ansvaret for IKT-området og digitalisering. Fellesnemda gir gruppa følgende mandat: «Tilpasse og utvikle IKT-området / digitalisering, herunder digitaliseringsstrategi, digitale løsninger, informasjonssikkerhet, opplæring».

Hvorfor bruker de to kommunene tid på å utarbeide en digitaliseringsstrategi midt under forberedelsene til kommunesammenslåing? En av informantene fra temagrappa svarer følgende på spørsmålet om bakgrunnen for strategien. D1: *«Nå ble det jo kommunesammenslåing, og da egentlig, ble det veldig mye fokus på det at vi måtte ha på plass en digitaliseringsstrategi, og da ble det egentlig bestemte at vi skulle få på plass en digitaliseringsstrategi»*. Dette utsagnet har opptatt meg i arbeidet med innreisen. Fra hvem kom denne fokuseringen og hvilke forventninger lå bak? Kunne dette ha sammenheng med den pågående kommunereformen og den nasjonale IKT-politikken og kunne forventningene om en digitaliseringsstrategi komme fra statlig nivå og KS?

5.1.1 Sentralt fokus på digitalisering under kommunereformen

Ifølge Røvik (2007) preges samtiden av en moderniserings- og reformideologi hvor både individer og organisasjoner «må demonstrere vilje og evne til omstilling og fornyelse» (s. 90). Røvik omtaler dette som en forandringsideologi som har utgangspunkt i to forestillinger: 1) at organisasjoner befinner seg i omskiftelige omgivelser og 2) organisasjoner må kunne endre seg og tilpasse seg de endrede forutsetningene i omgivelsene for å overleve. Dermed presses

organisasjoner til kontinuerlig omstilling. Et kjennetegn ved denne forandringsideologien er at organisasjoner stadig utsettes for beskrivelser av hva som er «feil». Samtidig tilbys det løsninger for hva som er god organisering. Dette er gjerne standardiserte oppskrifter. Organisasjoner utsettes særlig for forandringsideologien i forbindelse med omstillingstiltak (Røvik, 2007). La oss se på hvilke beskrivelser av «feil» og løsninger for digitalisering kommunene ble utsatt for under kommunereformen.

Allerede i regjeringsplattformen, *Sundvolden-erklæringen*, hvor kommunereformen blir varslet, peker Regjeringen Solberg på mulighetene som ligger i IKT. «Offentlig sektor må settes i stand til å realisere samfunnsmessige gevinster gjennom planmessig og koordinert innføring av IKT. [...] Regjeringen vil bidra til en bedre samordning av ulike IKT-systemer i offentlig sektor» (Solberg, 2013, s. 35f)

I *Kommuneproposisjonen 2016* varsler Solberg-regjeringen at den vil komme med en stortingsmelding om nasjonal IKT-politikk, en ny Digital agenda. Regjeringen mener det er store ulikheter kommunene imellom når det gjelder utviklingen av digitale tjenester samtidig som en rekke fellesløsninger har kommet på plass. Regjeringen oppfatter at «det er behov for å avklare forholdet mellom statlig og kommunal IKT-utvikling, og å utarbeide hensiktsmessige mekanismer som sikrer bedre styring og gjennomføring på tvers av forvaltningsnivåene» (Prop. 121 S (2014–2015), s. 10).

Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge legges frem 15. april 2016. Meldingen omtaler kommunereformens virkning på IKT-området slik:

Kommunereformen forventes å ha en virkning også på IKT-området ved at større kommuner kan ha større kompetansemiljø, høyere modenhet og oppnå stordriftsfordeler. [...] En overføring av oppgaver vil ofte medføre nye krav og behov for god systemstøtte, og økt samhandling på tvers av forvaltningsnivåene (Meld. St. 27 (2015-2016), s. 61).

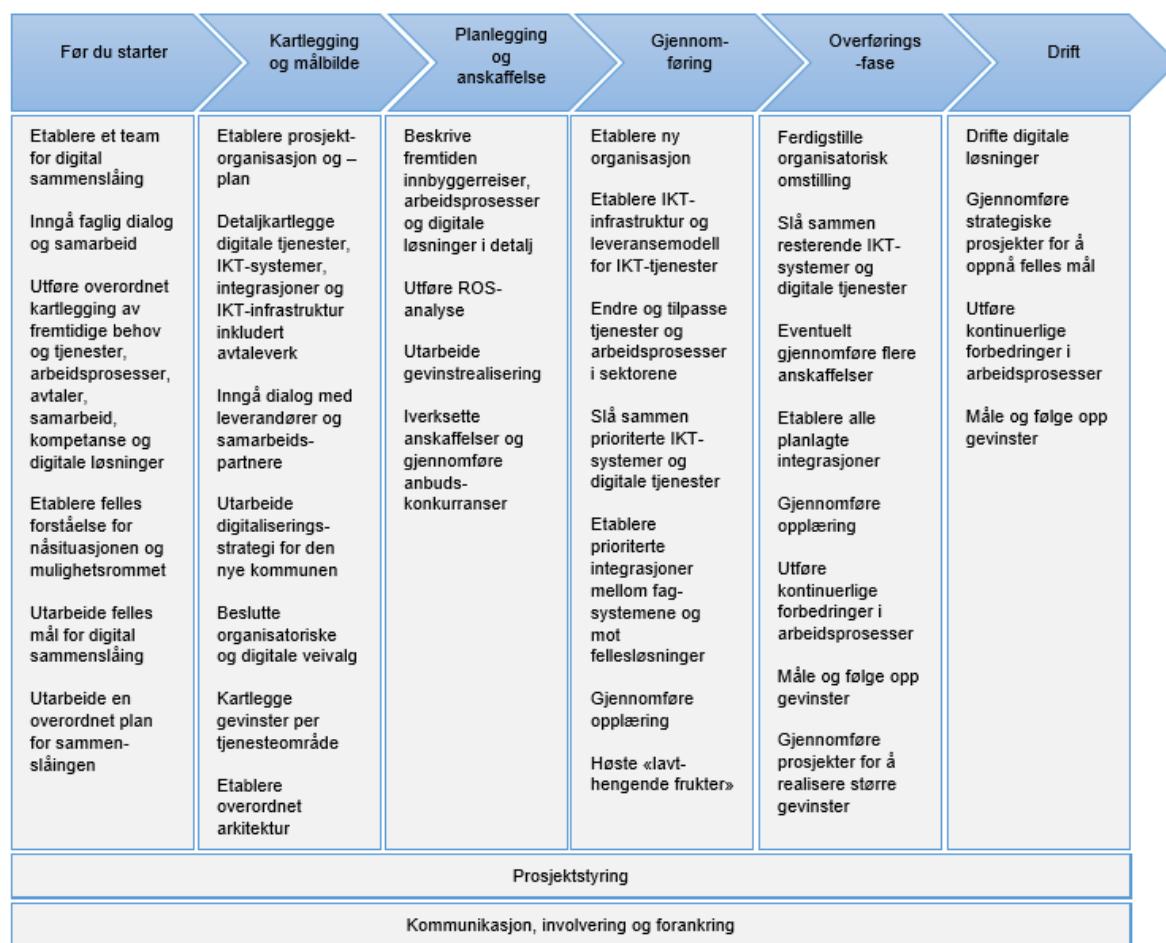
Meldingen fastslår at anskaffelser og endringsprosesser på IKT-området vil være både tid- og ressurskrevende for kommunene, og informerer om at det er etablert ordninger for reformstøtte og dekning av engangskostnader for sammenslåingskommunene (Meld. St. 27 (2015-2016)).

Under kommunereformen har KS en sentral rolle som veileder for kommunene, og organisasjoner utviklet flere verktøy for kommunenes prosesser fram mot sammenslåingen.

I 2017 kommer KS kommer med sin andre *Digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner (2017-2020)*. Her foreslår KS at hovedprioriteringene fra *Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge* bør være styrende for kommunene og fylkeskommunene.

«Satsingsområdene i Digital agenda for Norge har stor betydning for digitalisering av offentlig sektor. Kommunal sektor må derfor møte disse satsingsområdene koordinert og samordnet» (KS, 2017, s. 5). Denne strategien retter seg mot kommunesektoren generelt og nevner ikke kommunereformen.

Samme året kommer KS med sluttrapporten fra *FoU-prosjekt nr. 154005: Digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing*. Denne rapporten retter seg inn mot sammenslåingskommunene. KS foreslår her at den nye kommunen etablerer en digitaliseringsstrategi.



Figur 2 Faser og aktiviteter i en digital sammenslåing, KS FoU (2016), s. 19

«En god digitaliseringsstrategi vil bidra til å sikre helhetstankegang på IKT-området og legge til rette for innovasjon og økt digitalisering. Strategien bør være styrende for beslutninger som tas på IKT-området i sammenslåingsprosessen» (KS, 2016, s. 28). KS anbefaler at kommunene forankrer sine digitaliseringsstrategier i nasjonale føringer: *Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge*, KS sin digitaliseringsstrategi (2017) og KS sin visjon, ambisjon og strategi for felles kommunal IKT-arkitektur (KS, 2017). Rapporten inneholder detaljerte veiledninger til hvordan den digital sammenslåingsprosessen kan gjennomføres. Hele prosessen med faser og aktiviteter som KS foreslår for kommunene fremgår av figuren over.

Som vi ser av oversikten over, er IKT-politikken jevnlig på dagsorden. Både det statlige nivået og KS er på banen. KS kommer sågar med en detaljert oppskrift og et opplegg rettet mot kommunene som forbereder kommunesammenslåing for å sette IKT-politikken på dagsorden og motivere for at kommunene etablere egne digitaliseringsstrategier som en del av en større prosess for digital sammenslåing som forberedelse til kommunesammenslåingen. Med regjeringens IKT-politikk og ambisjoner for kommunereformen samt KS sin strategi og veileder som bakteppe, får kommentaren fra D1 om at «*Nå ble det jo kommunesammenslåing, og da egentlig ble det veldig mye fokus på det at vi måtte ha på plass en digitaliseringsstrategi*» ny mening. I kommunesammenslåingen deltar kommunen på en rekke arenaer som KS arrangerer for kommuner som gjennomfører sammenslåingsprosjekter. Kommunen hadde dermed tilgang til og deltakere på arenaer hvor dette ble diskutert.

5.2 IKT-politikken oversettes i kommunen

Vestvendt kommunes digitaliseringsstrategi bygger på *Meld. St. 27 Digital agenda for Norge* og KS sine to digitaliseringsstrategier for periodene 2013-2016 og 2017-2020. Som overordnet styringssignal og strategisk prinsipp for den kommunale strategien vises det til at «staten har ambisjoner om at offentlig sektor legger til rette for fornying, forenkling og forbedring knyttet opp mot digitale tjenester som leveres til innbyggere og næringsliv». Som visjon for planen fastslås at «[Vestvendt] kommune skal være ledende i utvikling og drift av gode digitale tjenester». Planen inneholder fem satsningsområder. Disse er: 1) Bruker i sentrum, 2) Digital arbeidsflyt, 3) Kompetanse, 4) Personvern og informasjonssikkerhet og 5) Arkitektur og standardisering.

I denne delen ser vi nærmere på oversetterne, oversetternes kompetanse og oversetternes kjennskap til IKT-politikken.

5.2.1 De lokale oversetterne

Ansvar for å utarbeide digitaliseringsstrategien legges til en temagruppe for IKT og digitalisering etter vedtak i fellesnemda for de to kommunene Lille og Store. Temagruppa består i utgangspunktet av fire medarbeidere fra Store kommune. En femte medarbeider fra Store kommune trekkes inn på slutten av arbeidet i forbindelse med ferdigstillingen. Informantene D1 og D2 deltok i temagruppa og var med å utarbeide strategien. Informant D3 kommer inn i arbeidet i slutfasen.

Temagruppa har vært funksjon i en periode før mandatet fastsettes i desember 2018 og har blant annet gjennomført kartlegginger og utført kostnadsberegner. D2 mener temagruppa kan ha påvirket fellesnemdas bestilling av en digitaliseringsstrategi. *«Jeg tror nok gjerne at vi kan ha kommet med et initiativ om at det ønsket vi, for å kunne fortsette den gode prosessen som vi var kommet i gang med»*. Hun utdyper dette med at temagruppa anså en digitaliseringsstrategi som en mulighet til å få et mandat og en plassering av ansvaret for digitaliseringen i kommunen. D2 forklarer at for hennes del så er dette det viktigste, *«at det står svart på hvitt at rådmannen er eier av digitaliseringsteamet, at han er eier av digitaliseringen»*.

Temagruppa utarbeider strategien i løpet av våren 2019. D1 forteller at arbeidet foregår over en kort periode. *«Vi hadde 2 eller 3 økter der vi egentlig satt oss ned og så: Hva er viktig for oss? Hva vi må vi ha fokus på fremover.»* Planarbeidet gjennomføres uten intern eller ekstern medvirkning. D2 forklarer at *«I Store kommune, med kommunesammenslåinga, så var det fullstendig kaos med arbeidet, [...] og da ble det bestemt at vi skulle gjøre den jobben, og uten å plage noen andre.»* Det var ingen representasjon fra Lille kommune i planarbeidet. En av informantene forteller at deltakelse fra Lille kommune ble diskutert, men at det ble konkludert med at Lille kommune ikke hadde nok medarbeidere til at en person skulle delta i temagruppa for IKT og digitalisering. Store kommune hadde hatt ansvaret for IKT-driften i Lille kommune over tid gjennom et interkommunalt samarbeid og D1 forklarer underrepresentasjonen med at: *«Vi driftet IKT i Lille kommune, så de hadde ingen IT-folk der borte.»* Det ble ikke gjennomført brukermedvirkning og det ble ikke innhentet eksterne bidrag

i planprosessen. D1 mener de hadde noen møter med en leverandør, men uttrykker at han er skeptisk til å trekke inn leverandørsiden i et planarbeid. D1: «*Det er folk som skal tjene penger.*» Kommuneledelsen ble ikke involvert i arbeidet med strategien, men K1 bekrefter at strategien var innom kommuneledelsen før den gikk til politisk behandling. Han forklarer at «*vi gjorde tilpasninger for hva som skulle videre til politisk hold.*»

Informant D1 beskriver sin kjennskap til digitalisering og IKT-politikken som god: «*Jeg får med meg det som [...] er relevant for digitalisering*». Han sier at han i den rollen han har mottar alle dokumenter om digitalisering som kommer inn til kommunen. Han forteller at han deltar i flere nettverk og får mye informasjon på disse arenaene. Informant D2 forklarer at hun er kjent med KS sine strategier og digitaliseringsstrategier som andre kommuner har utarbeidet. Hun beskriver sin kjennskap til den sentrale IKT-politikken som grei «*Ja, jeg følger jo med, men jeg er ikke noe superflink på alt sammen*». Informant D3 sier han ikke er kjent med de sentrale dokumentene, men forklarer at han «*kjenner det jo fra mediebildet og fra den offentlige samtalen*».

5.2.2 Kontekstualisering ved bruk av oversettelsesregler og omformingsmodus

Oversettelses- og omformingsreglene fokuserer på hvordan innholdet i de generelle organisasjonsideene endres når de innføres i en ny kontekst og hvilke friheter oversetterne tar seg i oversettelsen (Røvik, 2007). I denne delen har jeg sett på hvordan IKT-målene er oversatt av kommunen og framkommer i digitaliseringsstrategien, hva slags oversettelsesregler kommunen har brukt og hva slags omformingsmodus som framkommer.

I arbeidet med strategien henter gruppa inn inspirasjon fra andre. De «googler». Informantene forklarer at KS sine digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner fra 2013 og 2017 er viktige dokumenter i arbeidet. Gruppa kjenner også til *Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge*. Ellers har de funnet fram til en rekke digitaliseringsstrategier fra andre kommuner og bruker disse som inspirasjonskilde. Om arbeidsprosessen forklarer D2: «*Det første man gjør det er å google, for å se hva andre har, og også KS sin digitaliseringsstrategi. Var jo der man begynte*». D2 forteller videre at de leste alt av dokumenter som de kom over. Informantene er enige om at de har hentet mye fra KS. Spesielt fra den første strategien for kommuner og fylkeskommuner som KS kom med i 2013. Det ble

også sett til strategier fra andre kommuner uten at de kan nevne noen spesielle forbilder. D2: «Så var det jo å prøve å sy det sammen til ett».

Informantene er i varierende grad kjent med de sentrale IKT-målsettingene. Informant D2 oppfatter at det er et stort fokus på sømløshet. D2: «Nå handler det om at de skjønner at systemene prater ikke i lag, så sømløshet er det som det er veldig mye fokus på». Informant D1 oppfatter at det er et fokus på å se tjenesten fra et brukerperspektiv, men påpeker at det forutsetter samordning. D2: «[Vi må] gå bort fra de gode gamle siloprinsippene. Systemene må snakke i lag. Informasjonen må flyte imellom skottene». Informant D1 forklarer at de hentet mye fra KS når de skulle velge ut satsingsområder og prinsipper. Han ramser opp: «Digital kompetanse, bruker i sentrum, [...] informasjonssikkerhet, personvern. Og så er vel kanskje de tingene som vi har kanskje jobbet minst med, er vel kanskje informasjonssikkerhet og personvern».

Informant D1 oppfatter at de sentrale IKT-målene også treffer på lokalplanet. D1: «Ja, i stor grad. Nå er det jo sånn at kommune-Norge er jo svært [og] vi har de samme utfordringene. Vi har de samme tingene vi skal løse». Men han mener forskjeller i kommunestørrelse tilsier at det må tas noen hensyn. D1: «Det er en del ting som alle burde ha, og så er det kanskje noen løsninger som ikke alle trenger å ha». Informant D2 forklarer at de forsøkte å gjøre en tilpasning til den lokale konteksten, «men de fem forskjellige områdene synes vi jo passer veldig bra, også. Det er jo veldig mye det det handler om. [...] Det er jo det som er det viktige».

Informantene mener strategien for en stor del er inspirert av andre, og at det er lite av Vestvondt kommune i strategien. De forklarer at det som er hentet inn fra andre allikevel er noe de har kjent seg igjen i og går god for. En av informantene forsøker å sette ord og mål på dette. D1: «Og så fant vi jo strategier som vi bare egentlig tenkte: Hva treffer oss? [...] Kanskje [strategien] er 50% kommunen, og 50% noe annet som vi kan stå bak.»

Informantenes svar peker altså mot at den dominerende oversettelsesregelen vil være kopiering. La oss se på hvordan bruken av oversettelsesregel framtrer når man stiller opp hovedprioriteringene i Meld. St. 27 Digital agenda for Norge, satsingsområder og hovedprioriteringene i KS sine to digitaliseringsstrategier og satsingsområdene i kommunen sin digitaliseringsstrategi i kronologisk rekkefølge.

Digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2013-2016 (KS 1)	Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge (DA)	Digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020 (KS 2)	Digitaliseringsstrategi 2020-2023 Vestvendt kommune	Regel
Digital dialog	Brukeren i sentrum	Brukeren i sentrum	Brukeren i sentrum	K
Arkiv og dokumenthåndtering	IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet	Digitalisering er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og økt produktivitet	Digital arbeidsflyt*	K (KS1/ andre)
Kompetanse	Styrket digital kompetanse og deltakelse	Styrket digital kompetanse og deltakelse	Kompetanse	K / F
Arkitektur og standardisering	Effektiv digitalisering av offentlig sektor	Effektiv digitalisering av offentlig sektor	Arkitektur og standardisering	K (KS1)
Personvern, taushetsplikt og informasjonssikkerhet	Godt personvern og god informasjonssikkerhet	Godt personvern og god informasjonssikkerhet	Personvern og informasjonssikkerhet	K / F
<i>Strategisk ledelse og IKT</i>				

Figur 3 Kommunens bruk av oversettelsesregel

Av figur 3 ser vi tydelig at inntrykket fra intervjuene stemmer. Den dominerende oversettelsesregelen er kopiering. Når det gjelder kommunes mål nummer to om «Digital arbeidsflyt» (merket med *) så kan denne ved første øyekast framtre som ny, men når jeg går nærmere inn på kommunens strategiske prinsipper for dette målet, så viser det seg at flere av prinsippene gjelder dokumentfangst, arkivhåndtering og arkivstandard og er hentet fra det andre satsingsområdet om «arkiv og dokumenthåndtering» i KS sin strategi fra 2013. «Digital arbeidsflyt» som satsingsområde er heller ikke noe oversetterne har kommet fram til i den lokale tilpasningen. Et enkelt googlesøk viser at «digital arbeidsflyt» er et satsingsområde i digitaliseringsstrategier fra flere andre norske kommuner. Begrepet forekommer også på nettsider til aktører innen forskjellige næringsbransjer.

Bruk av omformingsmodus

I kapittel 3.2.2 har jeg gitt en nærmere presentasjon de tre omformingsmodusene. Her gjentar jeg hovedprinsippene slik de er foreslått av Røvik (2007). Innenfor den reproduserende modus er kopiering den foretrukne oversettelsesregelen. Her forsøker man å gjenskape så nøyaktig som mulig når en organisasjonsoppskrift eller -praksis skal oversettes og overføres mellom to kontekster. Innenfor den modifierende modus forsøker man å ivareta den

opprinnelige ideen så langt det er mulig, men en viss endring er tillatt. Addering og fratrekking er oversettingsregler som brukes for til å gjøre tilpasninger slik at en oppskrift kan passe inn i den nye konteksten. Innenfor den radikale modus brukes andres praksiser og oppskrifter mer som inspirasjonskilder til å utarbeide egne, lokale versjoner. Til denne modusen hører oversettelsesregelen omvandling.

Vi ser her at den anvendte oversettelsesregelen er kopiering. Dette stemmer overens med den reproduserende modus. I kapittel 3.2.2 så vi at sannsynligheten for at kopiering både avhenger av 1) trekk ved det som blir oversatt og overført og 2) trekk ved relasjonene mellom kontekstene som inngår.

Oppsummering

Den reproduserende modus gjenkjennes ved at man forsøker å oversette så nøyaktig som mulig når det oversettes mellom to ulike kontekster. Denne modusen brukes ofte når det er likheter mellom den konteksten det oversettes fra og den det skal oversettes til. Jo større likhet, jo mer sannsynlighet er det at oversetterne vil velge å kopiere (Røvik, 2007). Her er det snakk om Systemlikheten her er at både staten, fylkeskommunene og kommunen er en del av den norske offentlige forvaltningen. I tilfeller der oversetterne forholder seg til lite omformbare praksiser, innskrenkes frihetsgradene til å omforme og kopiering vil framstå som løsningsalternativ (Røvik, 2007). Den reproduserende modusen brukes også når det er ulikheter i styrkeforholdet mellom de involverte kontekstene. Det har vi her hvor staten ligger øverst, og har instruksjonsmyndighet, og kommunene ligger nederst i det offentlige forvaltningshierarkiet (Christensen et al., 2014).

Trekk ved det som skal oversettes spiller også inn. Hvor oversettbar en organisasjonsoppskrift eller organisasjonspraksis er avhenger av: 1) Den eksplisitet. Med dette mener vi om den er språksatt og gitt en form som kan kommuniseres til andre. 2) Dens innvevdhet, som refererer til i hvor stor grad den er knyttet til en spesiell kontekst, eller om den lett kan skilles ut og overføres. 3) Dens kompleksitet, som henger sammen med den teknologien og de aktørene som er involvert (Røvik, 2007). Den norske IKT-politikken er tydeliggjort språklig og gitt en form som lett kan kommuniseres ut til andre i form av en stortingsmelding og statlige nettsider. I den formen de er gitt er IKT-politikken og hovedprioriteringene ikke knyttet til en bestemt kontekst. Tvert imot. Den norske IKT-politikken retter seg mot alle. IKT-politikken er ikke knyttet til noen bestemt teknologi eller bestemte aktører.

Nå de statlige hovedprioriteringene er valgt ut, så er de basert på allmenne ideer om digitalisering som kan gjenfinnes i mange organisasjoner. De er rett og slett vanskelige å argumentere imot.

I følge Sahlin-Andersson (2011) er det slik at organisasjoner ofte kopierer fra hverandre.

Organizations frequently imitate other organizations. Often, when reforms, new models for planning and managing and the like are introduced in organizations, the actors who introduce the models refer to others' experiences, evaluations or effects. Those experiences are often described as successes (Sahlin-Andersson, 2011, s. 69).

Spesielt gjelder dette når det er snakk om reformer og nye modeller for planlegging, som her med den norske IKT-politikken.

5.3 Implementeringen

Røvik beskriver tre mulige utfall ved implementering av en organisasjonsoppskrift eller – praksis i en ny kontekst.: Rask tilkobling, frastøting eller fristilling.

5.3.1 Rask tilkobling

Rask tilkobling refererer til at implementeringen av en organisasjonsoppskrift eller en reformide i en ny kontekst skjer raskt og uproblematisk. Innenfor en instrumentell redskapstankegang anser man at organisasjonsideer og organisasjonsoppskrifter nokså uproblematisk kan overføres fra en organisasjonssammenheng og inn i en annen. Ideene og konseptene sees på som ferdige verktøy, klare til å ta i bruk uten noen videre bearbeiding i den nye organisasjonen. Introduksjonen i organisasjonen skjer ved rask tilkobling (Røvik, 1998).

Nye organisasjonsideer kommer ofte inn i organisasjonen via ledelsen. Det er ledelsen som sitter med overblikket og kjenner organisasjonens utfordringer og muligheter. Derfor vil ledelsen være på utkikk etter verktøy som kan bidra til å løse de utfordringene eller styrke de mulighetene organisasjonen har. Det er også ledelsen som har den formelle myndigheten til å fatte beslutninger om anskaffelser og innføringen av nye verktøy i organisasjonen (Røvik, 2007).

Tegn på rask tilkobling av den nasjonale IKT-politikken vil være:

- 1) At informantene er godt kjent med IKT-politikken og begrunner valg og handlinger med utgangspunkt i de sentrale hovedprioriteringene
- 2) At ledelsen har sluttet seg til målsettingene i IKT-politikken og bruker strategien som et redskap i organiseringen og utviklingen av kommunen
- 3) At digitaliseringsteamet har et klart mandat som er i tråd med IKT-politikken

1) Er informantene godt kjent med IKT-politikken og begrunner de valg og handlinger med utgangspunkt i de sentrale målsettingene?

I kapittel 5.2.2. har jeg vist at informantene er lite kjent med den nasjonale IKT-politikken og hovedprioriteringene i denne. Men intervjuene viser allikevel at informantene er opptatt av og har fokus på de satsingsområdene som IKT-politikken framsetter.

Brukeren opptar informantene. De snakker om seg selv som bruker, de snakker om ansatte i organisasjonen som brukere og de snakker om næringslivet som brukere av kommunale tjenester. De er opptatt av at digitaliseringstiltak skal ha verdi for brukeren, og de er opptatt av at brukerne skal være med og ha innflytelse under behovsavklaring. Hensynet til brukeren knytter de ofte til konkrete verktøy som de er kjent med eller som planlegges innført.

Informant D5 forklarer at det skal innføres en ny skjemaportal. Dette knytter hun opp til to av målene i den kommunale digitaliseringsstrategien. D5: *«Det er jo på en måte både brukeren i sentrum og arbeidsflyt.»* Hun forklarer at de forventer at den nye løsningen vil redusere mengden administrativt arbeid samtidig som det blir bedre for brukeren. D5 mener digitaliseringsteamet har en helhetstankegang. De er ikke bare opptatt av hva som er nyttig for kommunen, men de ser også til hva brukerne ønsker. D5: *«Ikke bare hva er det som er nyttig for oss, men hva er det som er nyttig for oss gjensidig i møte med bruker?»*

Kommuneleder K2 oppfatter at IKT-politikken inneholder målsettinger om *«å optimalisere kommunale ressurser»*. Han forteller at kommunen planlegger å innføre en MinSide-løsning som han håper skal komme på plass i løpet av kort tid. Dette tiltaket knytter han til to målsettinger i IKT-politikken, brukeren i sentrum og effektivisering. Han mener dette tiltaket vil gi enklere tilgang til informasjon for brukeren og samtidig bidra til en markant endring i arbeidsmengde samtidig i kommunale avdelinger.

Potensialet som IKT tilbyr for gevinstrealisering er også et tema som tas opp av informantene. D2 forklarer at når digitaliseringsteamet skal foreslå og prioritere digitaliseringstiltak, så har de et fokus på gevinstrealisering og vurderer *«hva er det som gir mest gevinst for både innbyggerne og de ansatte.»* Informant D1 er opptatt av at kommunen må ta i bruk digitaliseringstiltak for å bli mer effektive. Samtidig peker han på nødvendigheten av å gjøre gevinstanalyser for å synliggjøre effekten av prosjektene. Han mener kommunen bør bli flinkere til å ta ut gevinstene som oppnås.

Har ledelsen sluttet seg til målsettingene i IKT-politikken og bruker lederne strategien som et redskap i organisering og utvikling av kommunen?

Skal toppledergruppen kunne styre digitaliseringen av kommunen ved hjelp av digitaliseringsstrategien vil en planmessig tilnærming være hensiktsmessig. Den kommunale digitaliseringsstrategien gir rådmannen de nødvendige fullmakter når den fastslår at ansvaret for gjennomføringen av strategien ligger hos rådmannen.

Informant K1 representerer kommuneledelsen. Han mener kommunen må ha et bevisst forhold til digitalisering. *«Det er så mye som rører seg i dag. Og da er det jo å få tak i det som er viktigst.»* Han fremhever at kommunen må se på hva lokalsamfunnet og menneskene som bor der er best tjent med, og at det innebærer at kommunen må være effektiv og gi raske og gode tjenester til innbyggerne. Han er også opptatt av at kommunen skal bidra ovenfor andre kommuner fordi den har godt med ressurser på IT. Kommunen er allerede med i noen slike interkommunale samarbeid. K1 mener målsettingene i strategien må holdes varme. K1: *«Det som står der, det må vi jobbe videre med. Altså, det er klart at det må vi ha med oss, hele tiden.»* K1 ønsker at digitaliseringsteamet i større grad skal informere kommunens ledergruppe om: *«Hvor er mulighetene? Hva er det vi skal satse på?»* Han oppfatter at digitaliseringsteamet har full støtte i organisasjonen og sier at kommunelederne i alle fall er opptatt av at skjer noe i forhold til digitalisering og at det er viktig at kommunen har noen ressurspersoner knyttet til oppgaven.

Informantene forteller at det er kommet på plass rutiner for samhandling mellom toppledergruppen og digitaliseringsteamet. Teamet rapporterer til toppledergruppa hver sjettede uke. Her informerer de om arbeidet og kommer med forslag til tiltak. I forbindelse med budsjettet for inneværende år har digitaliseringsteamet fått en egen pott på kroner 300 000. Dette er midler som digitaliseringsteamet i utgangspunktet kan bruke fritt. Informant D5 forklarer at hun opplever at disse midlene er kommet med en begrensning: *«Vi må få*

godkjenning for prosjekter vi velger oss». [...] «For at det skal fungere i kommunesektoren, så forutsetter det fremdeles en interaksjon med rådmannens ledergruppe. Det er jo de som er styringsgruppa.»

Har digitaliseringsteamet et klart mandat fra ledelsen som er i tråd med IKT-politikken?

Et mandat skal avklare rammene for den oppgaven et prosjekt eller en gruppe skal løse. Ved at mandatet fastslår hva arbeidet består i, vil det også klargjøre hvilke oppgaver som faller utenfor og dermed avgrense oppgaven (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Den kommunale digitaliseringsstrategien fastslår at digitaliseringsteamet er et dedikert team som skal samordne arbeidet med digitalisering og være pådrivere for å nå visjonen i digitaliseringsstrategien. Strategien inneholder også en oppgavebeskrivelse rettet mot de som jobber med digitalisering: «De som jobber med digitalisering skal prioritere, initiere, følge opp og gjennomføre prosjekter og har ansvar for rapportering av status til rådmannen». Det fremgår ikke i klartekst om dette gjelder digitaliseringsteamet eller andre.

Samtlige informanter tar opp mandatet under intervjuene. Dette gjelder også lederne. Det er enighet om at det mandatet gruppa har er de setningene som ligger i strategien. Ut over dette bærer svarene preg av at det hersker en usikkerhet rundt rammene for oppgaven teamet er satt til å løse.

Informant D1 omtaler mandatet som høytsvevende og lite spesifikt. Han forteller at teamet i starten savnet et tydeligere mandat og at han forventet at teamet skulle få noen klare styringssignaler fra toppledergruppa ved oppstarten. Det fikk de ikke. D1: *«Hvis jeg er helt ærlig, så kanskje jeg savner litt mer oppfølging ifra ledergruppen»*. Han oppfatter at de har kommet et sted videre nå, etter at det ble innført ruiner for samhandling mellom digitaliseringsteamet og toppledergruppa. Informant D4 forteller at teamet har arbeidet med å etablere en felles forståelse og at det nå har gått seg til. *«Den der felles forståelsen av hva vi holder på med, det har vært en viktig del. Og nå tror jeg vi er på rett spor»*. D4 mener strategien bør evalueres, men at hovedmålene er viktig og bør tas med videre. Informant D5 beskriver mandatet slik: *«Se på helheten. Hold et øye med digitaliseringen. Kom med forslag til rådmannens ledergruppe. Få det enten godkjent eller ikke.»* Hun sier hun har foreslått at man bør få et mer konkret mandat for gruppa. Teamlederen har oppfordret henne til å utarbeide et forslag, men andre arbeidsoppgaver har vært prioritert.

Også kommunelederne er enige i at digitaliseringsteamet burde hatt ett tydeligere mandat. Kommuneleder K1 sier mandatet bør inneholde forventninger til: «*Hva bør skje? Hvordan bør det skje? Til hvilken tid? Samt at man har en plan med det.*» Han framholder at et tydelig mandat ville legge et visst press på digitaliseringsteamet. «En forventning om at de skal levere».

Digitaliseringsteamets medlemmer utfører arbeidet i teamet ved siden av andre oppgaver. Informantene forteller at det gjør noe med prioriteringen. Selv om de ønsker å prioritere digitaliseringsarbeidet, så går andre oppgaver foran. Flere av informantene mener dette kan løses ved at det opprettes en funksjon som digitaliseringsleder i kommunen. D2 ønsker en digitaliseringsleder som også er leder for teamet. «*At du hadde hatt rådmannen og ledergruppa. Så har du hatt en digitaliseringsleder med et digitaliseringsteam. Vi mangler et ledd, sånn som jeg ser det i dag.*» Hun mener en digitaliseringsleder ville bidra til bedre gjennomføring av tiltak. Hun utdyper med at hun tror strategien, gruppa, tankene og visjonene er bra, men at døgnet ikke har mange nok timer når oppgavene skal utføres ved siden av annet arbeid. Også D3 tar opp behovet for en digitaliseringsleder. D3: «*Jeg har jo da prøvd å ivre for å få på plass en stillingsfunksjon som skal være operativ. Altså at vi trenger en type digitaliseringsleder*». Han mener oppgaven med å samordne arbeidet med digitalisering er vanskelig å gjennomføre i et team og ønsker at et operativt ansvar skal plasseres slik at arbeidet med å få på plass digitalisering på nye felter i kommunen kommer i gang.

Oppsummering – rask tilkobling:

Jeg finner at informantene i liten grad er kjent med den nasjonale IKT-politikken og hovedprioriteringene her. De har allikevel en oppfatning av hva som er viktig å ta hensyn til ved IKT-tiltak som i stor grad samsvarer med den nasjonale IKT-politikken. De er i stor grad opptatt av hensynet til brukeren. Kommuneledelsen representert ved K1 har en positiv holdning til IKT-politikkens hovedsatsingsområder. Han ønske mer samhandling med og veiledning fra digitaliseringsteamet for å kunne styre IKT-området i kommunen bedre. Digitaliseringsteamet har ikke et klart mandat gitt av ledelsen. Jeg konkluderer med at den nasjonale IKT-politikken er svakt tilkoblet i kommunen.

5.3.2 Frastøting

Frastøting refererer til en situasjon der en organisasjonsoppskrift som forsøkes innført i en ny kontekst blir frastøtt og dermed ikke implementert. Innenfor den klassiske institusjonelle skolen har man en forestilling om organisasjoner som komplekse bærere av verdier. Dette gir organisasjonene en endringsmotstand, spesielt mot endringer som er omfattende og som forsøkes innført raskt. En organisasjonsoppskrift eller praksis kan også bli frastøtt om den ikke passer inn i etablerte arbeidsmåter og praksiser i den nye konteksten (Røvik, 1998, 2007).

Tegn på frastøting vil være

- 1) At satsingsområdene IKT-politikken ikke er i samsvar med verdier og eller eksisterende arbeidsmåter og etablerte praksiser i den nye konteksten
- 2) At ideene oppfattes som for enkle for en kompleks organisasjon

Er satsingsområdene i IKT-politikken i samsvar med verdier og eller eksisterende arbeidsmåter og etablerte praksiser i den nye konteksten?

Motstand mot endringer er vanlig. Det handler ofte om å ville beholde det man har. Det man kjenner og vet hvordan fungerer. Kirkhaug (2017) framholder to hovedfaktorer for motstand mot endringer. Den første omtaler han som sosial/psykologisk motstand. Denne kan opptre både på individ- og gruppenivå. Sosial/psykologisk motstand kan oppstå på grunn av ekstraarbeidet endringen medfører, uenighet om hvorvidt endringen er nødvendig eller frykt for de sosiale og praktiske konsekvensene endringen bringer med seg.

Informant D4 har et eksempel på sosial/psykologisk motstand knyttet til merbelastningen ved å skulle lære seg nye verktøy. Hun sier hun oppfatter medarbeidere som lojale i forhold til beslutninger om nye verktøy, men at de ikke har tid til å lære seg verktøyene godt nok. I denne situasjonen er de ansatte mer lojale til oppgavene enn til verktøyene. Løsningen hun ser er at det må etableres en forståelse blant de ansatte for hvorfor de skal ta i bruk et verktøy: *«Det er jo for at du skal gjøre det lettere. Få mindre jobb. Jobbe mer effektivt. Mer oversikt, mer kontroll, mer internkontroll. Og så bruker vi det ikke, og så er alt bare vanskelig.»*

Det andre er systemisk motstand, som kan være både aktiv og passiv. Den passive systemiske motstanden er en treghet som ligger i organisasjonskulturen, regler og rutiner samt

teknologien organisasjonen anvender. Aktiv systemisk motstand finner vi i situasjoner der det settes inn mottiltak mot endringen, for eksempel fra fagforeninger eller politisk nivå (Kirkhaug, 2017).

Det er mange forhold som kan medvirke til motstand i en robust organisasjon. Det at organisasjonsmedlemmene ikke er kjent med bakgrunnen for og forventninger til effektene av en organisasjonsendring kan være en årsak.

Informant D5 gir et eksempel fra da kommunen skulle innføre digital arbeidsordre for en av virksomhetene. Hun forklarer at utskiftninger i virksomheten har medvirket til at kunnskapen om hvorfor verktøyet skulle tas i bruk er gått tapt. Dermed brukes ikke løsningen fullt ut, og det er motstand blant de ansatte. Hun presiserer at løsninger kommunen har investert i må tas i bruk, ellers er de bare «*en kostnad og et irritasjonsmoment*». D5 forteller at motstanden som noen tiltak møtes med ute i organisasjonen kan være overraskende for digitaliseringsteamet.

Oppfattes ideene som for enkle for en kompleks organisasjon?

Den kommunale strategien fastslår at hver enhet har ansvar for å se, ta i bruk og aktivt bidra i utviklingen av de muligheter som ligger i digitalisering innenfor eget tjenesteområde. I denne delen ser jeg nærmere på om IKT-politikken og satsingsområdene utfordres av kompleksiteten i det kommunale samfunnsoppdraget.

Offentlige organisasjoner som kommuner er multifunksjonelle. Med dette mener vi at de skal ivareta en rekke hensyn som kan være til dels motstridende. «*Multifunksjonelle organisasjoner gir muligheter for skjønn og frihetsgrader ved vurderinger av hvilke hensyn som skal vektlegges, og dermed for innflytelse og maktutøvelse for dem som arbeider i offentlige organisasjoner*» (Christensen et al., 2014, s. 19).

Stilt opp mot en organisasjonshverdag der ledere og ansatte stadig må håndtere komplekse oppgaver og problemstillinger kan nye oppskrifter og praksiser som forsøkes innført oppleves som uklare og løsningen de tilbyr kan synes for enkel i en multifunksjonell organisasjon. Ifølge Røvik (1998) må de verktøyene som forsøkes innført bestå det han omtaler som kompatibilitetstesten. Det innebærer at nye verktøy må være både teknisk og verdimessig kompatibel med organisasjonen for å slippe inn.

Informantene forteller at det generelt er positiv mottakelse av digitaliseringstiltak i egne sektorer og avdelinger.

Kommune har anskaffet elektroniske kjørebøker til hele den kommunale bilparken. Her leser sjåføren av identitetskortet sitt og så kobles bilbruken opp mot virksomheten som skal belastes. D5 forteller at de ansatte heller vil ha tradisjonelle papirkjørebøker. Det synes hun er vanskelig å forstå når den elektroniske kjøreboken er så enkel i bruk. «*Det må jo handle om at prosessen rundt implementeringen har vært for dårlig. Altså, man har ikke klart å kommunisere hensikten med verktøyet.*» Informantene mener at en suksessfaktor for de verktøyene som tas i bruk er at de omfattes som nyttige.

Oppsummering – frastøting:

Jeg finner ingenting i intervjuene eller i dokumenter fra kommunen som tilsier at den sentrale IKT-politikken, hele eller deler, er frastøtt eller står i fare for å bli frastøtt i organisasjonen. Det er noe motstand i organisasjonen mot enkeltverktøy, men ikke mot den overordnede ideen.

5.3.3 Frikobling

Frikobling refererer til situasjoner der en organisasjonside tas inn, men ikke tas i bruk. Ved å hente inn ideer og oppskrifter om organisering som er aktuelle og etterspurte i samtiden kan organisasjonen forvente å oppnå legitimitet i omgivelsene. Samtidig kreves det av organisasjoner at de skal være effektive.

Når organisasjoner havner i situasjoner der de må balansere mellom å være moderne og effektive kan en hensiktsmessig løsning være å adoptere konseptene, men holde dem frikoblet fra aktivitetene i organisasjonen. Røvik (1998) omtale dette som å frikoble prat og praksis.

Jeg nærmer meg Frikobling ved undersøke om 1) digitaliseringsstrategien er tilpasset til forventninger i omgivelsene og 2) om digitaliseringsstrategien er frakoblet aktivitetene i organisasjonen

Tegn på frikobling vil være:

- 1) Adoptering av IKT-målene gir kommunen legitimitet i omgivelsene
- 2) IKT-målene er tilkoblet prat, men holdes atskilt fra praksis.

Gir adoptering av IKT-målene kommunen legitimitet i omgivelsene?

Jeg har tidligere i oppgaven klarlagt at den sentrale IKT-politikken og hovedprioriteringene formelt er tatt inn i kommunen. Først og fremst ved at digitaliseringsstrategien har formell status som vedtatt temaplan i Vestvondt kommune. I tillegg ble IKT-politikken i Digital agenda og 4 av hovedprioriteringene i meldingen ble gjentatt i saksutredningen som fulgte digitaliseringsstrategien. Disse fire var 1) Brukeren i sentrum, 3) Styrket digital kompetanse, 4) Effektiv digitalisering av offentlig sektor, og 5) Godt personvern og god informasjonssikkerhet.

Ingen av informantene har opplevd at kommunen har fått noen spesiell oppmerksomhet på bakgrunn av digitaliseringsstrategien. Flere mener at det å ha en vedtatt digitaliseringsstrategi er nyttig når kommunen søker midler til IKT-tiltak. Informantene oppfatter at digitaliseringsstrategien og kommunens satsning på IKT kan ha bidratt til at kommune har representanter i flere nettverk og prosjekter på IKT-området. K1 forteller at helsesektoren i kommunen er deltaker i et nasjonalt prosjekt. En av kommunelederne er kommunens representant i dette arbeidet. D1 forteller at han deltar i flere samarbeidsprosjekter og nettverk på regionalt nivå. Kommunen er også med i et regionalt prosjekt der flere kommuner deltar. K1 forklarer at kommunen også har tatt initiativ overfor nabokommunene for å se på hva man kan få til i fellesskap knyttet til IKT.

Er IKT-målene er tilkoblet prat, men holdt atskilt fra praksis?

Informantene har generelt liten tro på at digitaliseringsstrategien og satsingsområdene er kjent. D5 påpeker at kommunale planer og strategier skrives med de beste intensjoner, og «*så glemmer man at de aller fleste har 100% arbeid med andre ting fra før*». Når slike oppgaver kommer på toppen av annet arbeid, svikter det i oppfølgingen, og dette går ut over implementeringen. D3 sier han mistenker at digitaliseringsstrategien er lite kjent. «*Noen få vet om at vi har den. Noen har hørt om digitalisering. Noen har vanlige ideer om hva det er, og noen tenker at det er en tidstyv og det er bare å kaste bort penger. Og noen tenker at det skulle vi hatt mer av.*» Flere av informantene forteller om et nytt verktøy kommunen har tatt i bruk for virksomhetsstyring. Både D5 og K2 mener dette bidraget kan bidra til at kommunen lykkes bedre med implementering av kommunale planer og gjennomføring av vedtatte organisasjonsendringer. K2 ser på dette verktøyet som «*den røde tråden mellom kommunale planer og det vi gjør*». Her mener også han at kommunen ikke er gode nok i dag. Informant

Flere av informantene forteller om at det foregår en rekke digitaliseringstiltak i kommunen, men at mange av disse ikke er koblet opp mot digitaliseringsstrategien og at prosessene foregår utenat digitaliseringsteamet kobles på. D5 oppfatter måten kommunen har organisert digitaliseringsarbeidet på som problematisk. D5: «Noen må eie prosjektene, og det kan ikke være digitaliseringsgruppa.» Hun forklarer dette med at digitaliseringsteamet er en løst sammensatt gruppe uten egen organisatorisk innplassering. Også informant D4 er opptatt av at det foregår digitaliseringstiltak i sektorer og virksomheter uten at det tenkes helhet eller at noen sitter med den totale oversikten. Hun foreslår at digitaliseringsteamet kan ha denne rollen.

Oppsummering – frikobling:

Jeg finner ingen tegn til at kommunen har oppnådd legitimitet i omgivelsen med å adoptere IKT-politikken i form av en digitaliseringsstrategi.

Jeg finner tegn på skepsis til verdien av en planmessig tilnærming til digitaliseringen i kommunen. Jeg finner også at digitaliseringen foregår tilfeldig og uten en helhetlig tilnærming.

Jeg konkluderer med at IKT-politikken er delvis frikoblet i kommunen.

5.3.4 Status for strategien i kommunen – en oppsummering

Utarbeidelsen av en digitaliseringsstrategi var en del av mandatet til en temagruppe som hadde ansvar for IKT-området og digitalisering under forberedelsene mellom Lille og Store kommuner. Temagrappa hadde en homogen sammensetning med deltakere som hadde IKT-drift og IKT-veiledning som arbeidsoppgaver. Alle var ansatt i Store kommune. Fra informantene har vi fått høre at prosessen var preget av hastverk. Temagruppe hadde en rekke oppgaver i sitt mandat og kort tid til disposisjon for strategiarbeidet. Arbeidet foregikk uten medvirkningsprosesser. Informantene fra temagrappa legge ikke skjul på at de hentet inn satsingsområder og strategier fra andre og brukte det de fant hensiktsmessig. Ledergruppa er fraværende i den perioden strategien utformes og har dermed liten påvirkning på arbeidet som utføres eller de valg og prioriteringer som gruppa har tatt.

Når strategien er vedtatt legges den bort. Kommunene er da midt oppe i den mest hektiske perioden med forberedelse til kommunesammenslåingen. Temagrappa hadde flere andre

oppgave i sitt mandat og fortsetter med disse. De skal få IKT-systemene opp og gå i den sammenslåtte kommunen. Når de begynner å få igjen pusten etter sammenslåingen og kan ta opp strategien igjen og starte implementeringsarbeidet slår koronapandemien til og Norge stenger. Deltakerne får nye oppgaver og tiden går. Bruddet som har oppstått blir langvarig. Og det ser ikke ut til at det er aktuelt å tette det igjen. Strategidokumentet som ble laget over en kort periode, og i stor grad er basert på kopiering fra sentrale dokumenter og andre kommuner, er kanskje ikke noe de kjenner seg igjen i lengre.

Tempoet i teknologiutviklingen er rask. Det samme gjelder digitaliseringen. Og samtidig som mye vann har rent i havet, har den strategien som foreligger blitt fremmed. De ønsker seg en ny prosess, en helt annen prosess med medvirkning. De mener dette vil kunne bidra til å gjøre implementeringen lettere, neste gang.

6 Oppsummering og konklusjon

Den norske IKT-politikken har ambisjoner om at hele offentlig sektor skal ta i bruk mulighetene gir digitaliseringen til å ta i bruke teknologi til «å fornye, forenkle og forbedre» (Meld. St. 27 (2015-2016)). Økt verdiskaping, innovasjon og produktivitet er viktige forutsetninger for regjeringens digitaliseringssatsing, og holdes fram som en løsning for en rekke typer organisasjoner og prosjekter, uavhengig av sektortilhørighet.

I mitt masterprosjekt har jeg studert hvordan den nasjonale IKT-politikken er tatt inn i en kommune gjennom en digitaliseringsstrategi. Jeg finner her at strategien for en stor del er kopiert fra andre. Den dominerende oversettelsesregelen ved overføring av IKT-politikken og hovedprioriteringene i denne er kopiering, som tilsier at omformingene har skjedd innenfor den reproduserende modus.

Implementeringen viser at IKT-politikken er svakt tilkoblet og delvis fristilt. Jeg fant ingen tegn til frastøting.

I starten av oppgaven sa jeg at jeg ville argumentere for norske IKT-politikken og digitalisering som masteride. La oss forfølge denne tråden og spørre: Er den den norske IKT-politikken masterideer på reise?

Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge er fortsatt gjeldende nasjonal IKT-politikk. Digital agenda har blitt en sentral melding og har avledet nye meldinger og ny politikk på IKT-området. Særlig hovedprioriteringene i Digital agenda har fått stor oppmerksomhet og har inntatt en sterk posisjon og påvirkning. Men hvor unike er disse hovedprioriteringene jamfør den tidligere IKT-politikken? Ved å undersøke nærmere hvilke stikkord som ble knyttet opp til hovedprioriteringene i Digital agenda fant jeg følgende fem fokusområder:

- 1) Brukeren i sentrum = Brukerfokus (brukerhensyn og brukeropplevelse, sammenhengende, helhetlig og sømløs)
- 2) IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet = Produktivitetsfokus (produktivitet, innovasjon og verdiskaping)
- 3) Styrket digital kompetanse og deltakelse = Deltakelsesfokus (deltakelse og kompetanse, tilgjengelighet og universell utforming)
- 4) Effektiv digitalisering av offentlig sektor = Samordningsfokus (effektivitet og gevinst, fellesløsninger)

5) Godt personvern og god informasjonssikkerhet = Sikkerhetsfokus (informasjonssikkerhet og personvern)

Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge	Fokus	Meld. St. 23 (2012-2013) Digital agenda for Norge	St.meld. nr. 17 (2006-2007) Eit informasjons samfunn for alle
Brukeren i sentrum	Brukerfokus	Digitale tjenester til innbyggerne (s. 78)	Brukarane skal i større grad møte ein brukarorientert og effektiv sektor gjennom elektroniske sjølvbeteningsløysingar (s. 105)
IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet	Produktivitetsfokus	Formålet med denne meldingen er å legge frem regjeringens politikk for hvordan Norge som samfunn utnytter mulighetene IKT og internett gir for verdiskaping og innovasjon (s. 5)	IKT gir eit konkurransedyktig og kunnskapsorientert næringsliv (s. 1) IKT gir høgare produktivitet og auka velferd (s. 10)
Styrket digital kompetanse og deltakelse	Deltakelsesfokus	Regjeringen vil bidra til at alle som ønsker å bruke internett, har muligheten til det (s.15) Befolkningen skal ha digital kompetanse og bruke digitale tjenester på en trygg og sikker måte (s. 8)	Alle skal kunne delta i informasjonssamfunnet (s.10) Digital inkludering – tilgang, universell utforming og kompetanse for alle (s. 37)
Effektiv digitalisering av offentlig sektor	Samordningsfokus	Økt digitalisering av det offentlige tjenestetilbudet krever sterkere samordning (s. 82)	Utviklinga og gjennomføringa av ein heilskapleg IKT-politikk er nødvendig for ei vidare utvikling av informasjonssamfunnet (s.10)
Godt personvern og god informasjonssikkerhet	Sikkerhetsfokus	Vi skal ha et åpent og ikke-diskriminerende internett. Sammen med et godt personvern, høy sikkerhet og tillit til IKT-systemene vil dette skape et godt grunnlag for IKT-basert verdiskaping i årene som kommer (s. 8)	Eit godt personvern er ein føresetnad for informasjonssamfunnet (s. 12) Alle har ei rolle i å vareta IKT-tryggleiken i samfunnet (s. 13)

Figur 4 Fokusområder i IKT-politikken

I figur 4 har jeg sammenstilt de tre meldingene i den norske IKT-politikken. En gjennomgang med utgangspunkt i de fem identifiserte fokusområdene viser at det har vært rettet sterk oppmerksomhet mot disse fem hovedprioriteringene i IKT-politikken helt fra starten av og at denne oppmerksomheten er gjennomgående i alle tre meldingene. Det er to forhold som skiller Regjeringen Solberg sin *Meld. St. 27 (2015-20149 Digital agenda for Norge* fra Regjeringen Stoltenberg II sine to meldinger om IKT-politikken. Det første er at regjeringens ambisjoner på disse fem fokusområdene kommer tydelig i form av fem hovedprioriteringer som plassert helt fremst i meldingen. Det andre er hovedprioritering om «Brukeren i sentrum». Fokuset på brukerens behov er ikke like eksplisitt til uttrykk i de tidligere

meldingene, hvor mer oppmerksomhet er rettet mot muligheten til å delta.

Når Digital agenda har fått så stor utbredelse, så er kanskje sammenheng at Regjeringen Solberg har kommet nærmest i å skape en tydelig IKT-politikk gjennom de fem hovedprioriteringene.

Jeg oppfatter at den norske IKT-politikken er basert på allestedsnærværende og allmenngyldige forestillinger om digitalisering. Digitalisering forekommer i alle typer organisasjoner og i alle sektorer, over hele verden. Det er vage ideer uten kjent opphav. Dette er masterideenes kjennetegn (Pettersen & Røvik, 2014).

6.1 Appendiks

Informantintervjuene ble gjennomført i mars og april 2022. I september 2022 arrangerer Vestvondt kommune et møte for alle med lederansvar i kommuneorganisasjonen. Her blir digitaliseringsteamet presentert, og to av teammedlemmene informerer om arbeidet. De har fokus på teamets mål for digitaliseringen av kommunen og oppnådde resultater. Og det er resultater. Teamet har fått gehør for og klarsignal til å iverksette flere av sine foreslåtte tiltak.

Fellesnevneren er at dette er tiltak som bidrar til forbedret interaksjon mellom innbygger og kommunen, mer selvbetjening og som forventes å gi effektiviseringsgevinster for kommunen.

Den norske IKT-politikken og hovedprioriteringene blir ikke nevnt. Det blir heller ikke den lokale digitaliseringsstrategien eller digitaliseringsteamets mandat.

Men nå har i alle fall det kommunale digitaliseringsarbeidet kommet ut i dagslys!

Referanseliste

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Askim, J., Vabo, S. I., & Klausen, J. E. (2017). Hvordan skal det gå med kommunereformen? *Stat & styring*, 27(2), 10-15. doi:10.18261/ISSN0809-750X-2017-02-04
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforl.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., & Aars, J. (2014). *Forvaltning og politikk* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (2011). Travels of ideas. In *Translating organizational change* (pp. 13-48): de Gruyter.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforl.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014a). *Kriterier for god kommunestruktur : delrapport fra ekspertutvalg* Retrieved from https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/komm/rapporter/kriterier_for_god_kommunestruktur_rettet.pdf
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014b). *Kriterier for god kommunestruktur: sluttrapport fra ekspertutvalg*. Retrieved from https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/komm/rapporter/kriterier_for_god_kommunestruktur_sluttrapport.pdf
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Én digital offentlig sektor: digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Retrieved from https://www.regjeringen.no/contentassets/db9bf2bf10594ab88a470db40da0d10f/no/pdfs/digitaliseringsstrategi_for_offentlig_sektor_rettet.pdf
- KS. (2013). *Digitaliseringsstrategi 2013-2016 for kommuner og fylkeskommuner*. Retrieved from https://www.eidskog.kommune.no/_f/i4a400e96-9a3d-4dae-a247-e3cfe473d771/ks_digitaliseringsstrategi.pdf
- KS. (2016). *Digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing ; Sluttrapport*. Retrieved from <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/forskning-og-utvikling/nyhetssaker/digitale-konsekvenser-av-en-kommunesammenslaing---sluttrapport.pdf>
- KS. (2017). *Digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020*. Retrieved from <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/digitalisering/klart-sprak-i-digitale-selvbetjeningslosninger/sprak-og-tekst/ingresser/KS-Digitaliseringsstrategi-hefte-F32.pdf>
- KS. (2018a). KS som utviklingspartner. Retrieved from <https://www.ks.no/om-ks/hvem-er-vi/ks-som-utviklingspartner/>
- KS. (2018b). *Råd til kommuner som slår seg sammen*. Retrieved from <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lokaldemokrati/rad-til-kommuner-som-slar-seg-sammen/hefte-rad-om-kommunesammenslaing.pdf>
- Latour, B. T. P. o. A., i Law, John. (1986). *Power, action and belief : a new sociology of knowledge?* (Vol. 32). London: Routledge & Kegan Paul.
- Meld. St. 14 (2014-2015). *Kommunereformen – nye oppgaver til større kommuner*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/01f2b178d685405e925d60ebbb9b1bdc/no/pdfs/stm201420150014000dddpdfs.pdf>

- Meld. St. 23 (2012-2013). *Digital agenda for Norge: IKT for vekst og verdiskaping* Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/4339bb2154bd4b829f1d147bb2b26da8/no/pdfs/stm201220130023000dddpdfs.pdf>
- Meld. St. 27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge: IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet.* Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/fe3e34b866034b82b9c623c5cec39823/no/pdfs/stm201520160027000dddpdfs.pdf>
- Pettersen, H. M., & Røvik, K. A. (2014). Masterideer. In *Reformideer i norsk skole: Spredning, oversettelse og implementering* (pp. 53-86). Oslo: Cappelen Damm.
- Prop. 95 S (2013-2014). *Kommuneproposisjonen 2015.* Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/3734f7f4f242428990d58993156f51e3/no/pdfs/prp201320140095000dddpdfs.pdf>
- Prop. 96 S (2016-2017). *Endringer i kommunestrukturen.* Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/6381fed4b86d4d779c26eaf69e6f3fcd/no/pdfs/prp201620170096000dddpdfs.pdf>
- Prop. 121 S (2014–2015). *Kommuneproposisjonen 2016.* Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/4ef5685fd29741709368ca6322f7e04b/no/pdfs/prp201420150121000dddpdfs.pdf>
- Regjeringen Solberg. (2014a, 26.08.2014). Invitasjon til å delta i reformprosessen. Retrieved from https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kdd/andre-dokumenter/brev/utvalgte_brev/2014/Invitasjon-til-a-delta-i-reformprosessen1/id766305/
- Regjeringen Solberg. (2014b). Invitasjon til å delta i reformprosessen [KS]. Retrieved from https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kdd/andre-dokumenter/brev/utvalgte_brev/2014/Invitasjon-til-a-delta-i-reformprosessen/id764998/
- Regjeringen Solberg. (2014c). Kommunereform - Oppdragsbrev til Fylkesmannen. Retrieved from https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kdd/andre-dokumenter/brev/utvalgte_brev/2014/Kommunereform---Oppdragsbrev-til-Fylkesmannen/id764999/
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet.* Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon.* Oslo: Universitetsforl.
- Sahlin-Andersson, K. (2011). Imitating by editing success: The construction of organizational fields. In *Translating organizational change* (pp. 69-92): de Gruyter.
- Solberg, R. (2013). *Sundvolden-plattformen : Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre og Fremskrittspartiet.* Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/a93b067d9b604c5a82bd3b5590096f74/plattform.pdf>
- St.meld. nr. 17 (2006-2007). *Eit informasjonssamfunn for alle.* Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/25977d684a26494ead8da4106fdd267f/nn-no/pdfs/stm200620070017000dddpdfs.pdf>
- Tjora, A. H. (2018). *Viten skapt : kvalitativ analyse og teoriutvikling.* Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide – digitaliseringsteamet

Vedlegg 2 Intervjuguide – toppledergruppa

Intervjuguide – digitaliseringsteamet

Introduksjon

- Kort innføring i prosjektet; tema og problemstilling, begrepsavklaringer
- Formålet med intervjuet
- Konfidensialitet
- Samtykke

Personalia

Stilling	
Antall år i kommunen	
Kjønn	
Alder	
Utdanning, inkl. IKT og digitalisering	
Praksis fra IKT og digitalisering	

IKT og digitalisering – bakgrunn og arbeidsoppgaver

1. Beskriv ditt forhold til IKT og digitalisering? Bruk 1-3 ord.
2. Hvilke arbeidsoppgaver har du tilknyttet IKT og digitalisering?
3. Hvor ofte utfører du arbeidsoppgaver som omfatter IKT og digitalisering?

Deltakelse i digitaliseringsteamet

1. Hvor lenge har du deltatt i digitaliseringsteamet?
2. Hva er digitaliseringsteamets mandat?
3. Hvor viktig vil du si at dette mandatet er?
4. Hvilken støtte har digitaliseringsteamet i kommuneorganisasjonen?
5. Fra hvilket nivå får digitaliseringsteamet mest støtte?
6. Hvilke oppgaver jobber digitaliseringsteamet med nå for tiden?
7. Har du eksempler på oppgaver eller tema som teamet har jobbet med tidligere?
8. Hvor høyt prioriterer du arbeidet i digitaliseringsteamet?

Generelt om digitalisering i kommunen

1. Beskriv digitaliseringen som har funnet sted i kommunen i løpet av de siste 5 årene?
2. Hvilke gevinster har kommunen oppnådd gjennom satsing på digitalisering så langt?
3. Hvilke gevinster kan kommunen forvente å oppnå gjennom videre satsing på digitalisering?
4. Er det noen tjenesteområder som særlig kan profitere ved ytterligere digitalisering?
5. Hva er hindringene for en videre digitaliseringssatsing i kommunen?
6. Generelt: Hvordan blir digitaliseringsmål og digitaliseringstiltak prioritert i dag?
7. Hvordan vil du beskrive politikernes engasjement når det gjelder digitalisering og digitaliseringstiltak?

Statlig IKT-politikk

1. Beskriv din kjennskap til statlig IKT-politikk?
2. Kjenner du *Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge*?
3. Kjenner du målsettingene i *Digital agenda for Norge*?
4. Hvordan oppfatter du at de sentrale målsettingene er tilpasset lokalplanet?

Lokal digitaliseringsstrategi

1. Har du deltatt i utarbeidelsen av strategien?
Hvis NEI – forsett på spørsmål 2
Hvis JA – fortsett på spørsmål 3
2. Deltok ikke:
 - a. Beskriv din kjennskap til digitaliseringsstrategien?
 - b. Hvordan ble du introdusert for strategien?
 - c. Hva var bakgrunnen for at strategien ble utarbeidet?
 - d. Hva var inspirasjonskildene for strategien?
3. Deltok:
 - a. Hva var bakgrunnen for strategien?
 - b. Hvem tok initiativet?
 - c. Hva var inspirasjonskilden/-e for strategien?
 - d. Hva ønsket kommunen å oppnå ved hjelp av strategien?
 - e. Hva var din rolle i arbeidet?
 - f. Hvem var de andre deltakerne i temagrappa?
 - g. Manglet det deltakere eller kompetanse i grappa?
 - h. Hvordan foregikk arbeidet med å utforme strategien?
 - i. Hvilke interne og eksterne aktører ble involvert?
 - j. På hvilken måte ble arbeidet påvirket av disse aktørene?
 - k. Hvordan var toppledergrappa sin involvering?
 - l. Ble det tatt hensyn til kommunesammenslåingsprosessen i dette arbeidet?
 - m. Hvordan gikk dere fram når de enkelte målene skulle utformes?
 - n. Hvilke tilpasninger ble gjort?
 - o. Hvordan fant dere fram til satsingsområdene og de strategiske prinsippene?

- p. Hvilke tilpasninger ble gjort?
 - q. Hva har skjedd etter at digitaliseringsstrategien ble vedtatt?
4. Hvor kjent er strategien i kommuneorganisasjonen?
 5. Hvordan er strategien blitt mottatt?
 6. Har du tatt initiativ til tiltak for å implementere strategien?
 7. Har du deltatt i tiltak for å implementere strategien?
 8. Strategien fastslår at det skal utarbeides handlingsplaner i sektorer og avdelinger.
Hva er status for dette arbeidet i kommunen som helhet og i sektorer og avdelinger?
 9. Hvem har ansvaret for å utarbeide handlingsplanene?
 10. Har du tatt initiativ til tiltak for å utarbeide handlingsplaner?
 11. Har du deltatt i tiltak for å utarbeide handlingsplaner?

For framtiden

1. Bruker du selv strategien aktivt og hvordan?
2. Er det målsettinger eller satsingsområder i digitaliseringsstrategien som særlig opptar deg?
3. Hva ville du endret på dersom strategien skulle utarbeides i dag?
4. Hva skal til for å lykkes med en digitaliseringssatsing i kommunen?
5. Er digitaliseringsstrategien det riktige verktøyet for å oppnå mål i digitaliseringsarbeidet?
6. Hvilke andre tilnærminger kan kommunen benytte for å oppnå mål og hente ut gevinster gjennom digitalisering og digitaliseringstiltak?
7. Hvor stor verdi har digitaliseringsstrategien for arbeidet med digitalisering av kommunen?
8. Hva mener du bør skje med digitaliseringsstrategien videre?

Oppfordre informantene til å utdype eventuelle svar, eller avklare eventuelle uklarheter.

Avslutningsvis

Noe du ønsker å legge til?

Hvordan har samtalen vært?

Takk for at du tok deg tid!

Informere om at det er anledning til gjennomlesning etter at intervjuet er skrevet ut.

Intervjuguide – toppledergruppa

Introduksjon

- Kort innføring i prosjektet; tema og problemstilling, begrepsavklaringer
- Formålet med intervjuet
- Konfidensialitet
- Samtykke

Personalia

Stilling	
Antall år i kommunen	
Kjønn	
Alder	
Utdanning, inkl. IKT og digitalisering	
Praksis fra IKT og digitalisering	

IKT og digitalisering

4. Beskriv ditt forhold til IKT og digitalisering? Bruk 1-3 ord.
5. Hvor ofte håndterer du oppgaver som omfatter IKT og digitalisering?

Generelt om digitalisering i kommunen

8. Beskriv digitaliseringen som har funnet sted i kommunen i løpet av de siste 5 årene?
9. Hvilke gevinster har kommunen oppnådd gjennom satsing på digitalisering så langt?
10. Hvilke gevinster kan kommunen forvente å oppnå gjennom videre satsing på digitalisering?
11. Er det noen tjenesteområder som særlig kan særlig profitere ved ytterligere digitalisering?
12. Hva er hindringene for en videre digitaliseringssatsing i kommunen?
13. Generelt: Hvordan blir digitaliseringsmål og digitaliseringstiltak prioritert i dag?
14. Er du selv opptatt av å prioritere digitalisering?

15. Hvordan blir digitaliseringstiltak mottatt av de ansatte?
16. Og hvordan mottas digitaliseringstiltak av fagforeningene og verneombud?
17. Hvordan vil du beskrive politikernes engasjement når det gjelder digitalisering og digitaliseringstiltak?
18. Hvor/hos hvem i organisasjonen ligger ansvaret for digitaliseringsstrategien?
19. Og hvor vil du plassere ansvaret for digitaliseringssatsingen i kommunen?
20. Med henvisning til spørsmål 11 og 12: Er disse ansvarsområdene hensiktsmessig plassert?

Statlig IKT-politikk

1. Beskriv din kjennskap til statlig IKT-politikk?
2. Kjenner du *Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge*?
3. Kjenner du målsettingene i *Digital agenda for Norge*?
4. Hvordan oppfatter du at de sentrale målsettingene er tilpasset lokalplanet?

Digitaliseringsstrategien

1. Har du deltatt i utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien?
2. Beskriv din kjennskap til digitaliseringsstrategien?
3. Hva var bakgrunnen for strategien?
4. Hvem tok initiativet?
5. Hva var inspirasjonskilden/-e for strategien?
6. Hva ønsket kommunen å oppnå ved hjelp av digitaliseringsstrategien?
7. Beskriv arbeidet med å utforme digitaliseringsstrategien?
8. På hvilken måte ble du selv involvert i dette arbeidet?
9. Hvordan var samhandlingen mellom toppledergruppa og temagruppa underveis i arbeidet?
10. Hvordan ble dette planarbeidet prioritert av toppledergruppa?
11. På hvilken måte ble det tatt hensyn til kommunesammenslåingsprosessen i dette arbeidet?
12. Hvordan vil du vurdere din egen innsats og engasjement for dette planarbeidet?
13. Hva har skjedd med digitaliseringsstrategien etter at den ble vedtatt?
14. Hvor kjent er strategien i kommuneorganisasjonen?
15. Hvordan er strategien blitt mottatt?
16. Strategien fastslår at det skal utarbeides handlingsplaner i sektorer og avdelinger.
Hva er status for dette arbeidet i kommunen som helhet og i sektorer og avdelinger?
17. Hvem har ansvaret for å utarbeide handlingsplanene?
18. Har du tatt initiativ til tiltak for å implementere strategien eller utarbeide handlingsplaner?
19. Har du deltatt i tiltak for å implementere strategien eller utarbeide handlingsplaner?

Det videre arbeidet

1. Bruker du selv strategien aktivt og hvordan?
2. Er det målsettinger eller satsingsområder i digitaliseringsstrategien som særlig opptar deg?
3. Hva ville du endret på dersom strategien skulle utarbeides i dag?
4. Hva skal til for å lykkes med en digitaliseringssatsing i kommunen?
5. Er digitaliseringsstrategien det riktige verktøyet for å oppnå mål i digitaliseringsarbeidet?
6. Hvilke andre tilnærminger kan kommunen benytte for å oppnå mål og hente ut gevinster gjennom digitalisering og digitaliseringstiltak?
7. Hvor stor verdi har digitaliseringsstrategien i arbeidet med digitalisering av kommunen?
8. Hva mener du bør skje med digitaliseringsstrategien videre?

Oppfordre informantene til å utdype eventuelle svar, eller avklare eventuelle uklarheter.

Avslutningsvis

Noe du ønsker å legge til?

Hvordan har samtalen vært?

Takk for at du tok deg tid!

Informere om at det er anledning til gjennomlesning etter at intervjuet er skrevet ut.

