

Saskia Helene Wilde Andersen

# Smidig tilnærming i offentlig sektor.

*En casestudie av Trondheim kommune.*

Masteroppgave i Organisasjon, Digitalisering, Administrasjon & Arbeid

Veileder: Lisa Reutter

Juni 2023



Saskia Helene Wilde Andersen

# **Smidig tilnærming i offentlig sektor.**

*En casestudie av Trondheim kommune.*

Masteroppgave i Organisasjon, Digitalisering, Administrasjon & Arbeid

Veileder: Lisa Reutter

Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden



# Sammendrag

Dagens samfunn er i stadig utvikling hvor omgivelsene endrer seg raskt. For å holde følge tar offentlig sektor i bruk «nye» arbeidsmetoder og vektøry. Smidig utvikling er en fremtredende og omdiskutert arbeidsfilosofi med stor utbredelse innen IT-bransjen, og har de siste årene blitt implementert i andre bransjer og sektorer, inkludert offentlige sektor. Forskning viser at nær sagt alle statlige virksomheter i Norge jobber smidig, men hvor det derimot kan være stor variasjon i hva en legger i «det å jobbe smidig». På bakgrunn av dette har følgende problemstilling blitt utarbeidet:

*«Hvordan blir konseptet om smidig forstått og oversatt i norsk offentlig sektor?»*

Masteroppgaven presenterer bakgrunnen til konseptet smidig og tidligere forskning på temaet. Videre blir problemstillingen besvart gjennom to underliggende forskningsspørsmål. De tar for seg hvordan smidig har blitt fremstilt i offentlige dokumenter, samt hvordan offentlig ansatte i Trondheim kommune forstår og anvender konseptet. For å besvare de underliggende forskningsspørsmålene ble det både gjennomført en dokumentanalyse, samt syv dybdeintervjuer med ansatte innen ulike fagområder i Trondheim kommune.

Undersøkelsen viser at konseptet om smidig blir forstått og oversatt innenfor ulike områder i offentlig sektor. Ulike offentlig dokumenter fremstiller smidig ulikt, men hvor fellestrekk var vektlegging av innovasjon, tilpasningsevne, brukerinvolvering, tjenstedesign, strategiarbeid og organisasjonsutvikling. Ansatte i Trondheim kommune pekte samlet sett på smidig som en fleksibel tilnærming, tankesett og/eller arbeidsform, som ikke kun relateres til IT-område og programvareutvikling, men også utvikling av arbeidsmetoder og organisasjonen generelt.

Funnene fra studien min kan ses i lys av Mergel (2016) definisjon som definerer smidig som et omfattende konsept som ikke bare omfatter et isolert område, som for eksempel programvareutvikling, men inkluderer for eksempel også anskaffelsesprosedyrer, retningslinjer for ressurser og organisatoriske ledelsesmessige tilnærming.

# Abstract

Today's society is constantly evolving, with rapidly changing working environments. In order to keep up, the public sector adopts "new" working methods and tools. Agile development is a prominent and debated work philosophy widely used in the IT industry, and in recent years, it has been implemented in other industries and sectors, including the public sector. Research shows that nearly all government agencies in Norway work in an agile manner, but there can be significant variation in what "working agile" means. Based on this, the following research question has been formulated:

*"How is the concept of agility understood and translated in the Norwegian public sector?"*

The master's thesis presents the background of the agile concept and previous research on the topic. Furthermore, the research question is answered through two underlying research questions. These questions address how agility has been presented in public documents, as well as how public employees in Trondheim municipality understand and apply the concept. To answer the underlying research questions, a document analysis was conducted, along with seven in-depth interviews with employees from various fields in Trondheim municipality.

The study shows that the concept of agility is understood and translated within different areas of the public sector. Various public documents portray agility differently, but common features include emphasis on innovation, adaptability, user involvement, service design, strategic work, and organizational development. Employees in Trondheim municipality generally viewed agility as a flexible approach, mindset, and/or work methodology that is not limited to the IT field and software development but also applies to the development of work methods and the organization as a whole.

The findings from my study can be seen in light of Mergel's (2016) definition, which defines agility as a comprehensive concept that encompasses not only a specific area, such as software development, but also includes procurement procedures, resource guidelines, and organizational management approaches.

# Forord

Denne masteravhandlingen marker en avslutning i masterprogrammet Organisasjon, Digitalisering, Administrasjon og Arbeid ved Norges Tekniske-Naturvitenskapelig Universitet (NTNU), våren 2023. Avhandlingen teller 30 av totalt 120 studiepoeng og ble utarbeidet i sin helhet gjennom vårsemestret 2023.

Jeg har i denne avhandlingen gått i dybden på et tema som har fått mye oppmerksomhet i løpet av de siste årene. Avhandling undersøker hvordan konseptet smidig har fått inntog og blitt oversatt i norsk offentlig sektor.

Masterprosjektet har vært en lærerik og givende prosess, hvor jeg har tilegnet meg mye ny kunnskap om smidig tilnærming generelt, samt hva det betyr i en kontekst som offentlig sektor. Å skrive en masteroppgave har også vært utfordrende og er nok noe av det mer krevende jeg har gjort i livet, men hvor jeg tar med meg ny læring og erfaring.

Jeg ønsker i denne anledningen først og fremst å rette en stor takk til min veileder Lisa Reutter som har både vært en god og engasjert støttespiller, og en sparringspartner i løpet av våren. Videre vil jeg takke programansvarlig, Barbara Zyzak for retningsgivende innspill.

Jeg vil også takke alle deltakerne fra Trondheim kommune som hjalp med rekruttering av informanter, og stilte opp til intervju og bidro med verdifull innsikt. Avslutningsvis vil jeg takke alle mine medstudenter, bokollektivet mitt og andre venner, samt familie som har bidratt med støtte, tilbakemeldinger og korrekturlesning.

*Innholdet i denne avhandlingen står for forfatterens regning.*

God lesing!

Trondheim, 20. juni 2023

---

Saskia Helene Wilde Andersen

# Innhold

Figurer .....	x
Tabeller .....	x
1 Innledning .....	1
1.1 Problemstilling og Forskningsspørsmål .....	2
1.2 Oppgavens oppbygning .....	3
2 Smidig utvikling og tidligere forskning .....	5
2.1 Historien bak smidig .....	5
2.2 Smidige metoder .....	7
2.3 Smidig i ulike kontekster .....	9
3 Translasjon av organisasjonsideer .....	13
3.1 En organisasjonsidé .....	13
3.2 Translasjonsteori .....	14
3.3 Kontekstualisering – fra idé til praksis .....	17
3.3.1 Kontekstualiseringens arena og aktører .....	17
3.3.2 Kontekstualiseringsregler .....	18
3.4 Oppgaven kontekst – Offentlig sektor og kommune .....	21
3.4.1 Norsk Offentlig sektor .....	21
3.4.2 Kommuner .....	22
3.5 Oppsummering .....	23
4 Metode .....	24
4.1 Kvalitativ tilnærming .....	24
4.2 Litteratur .....	25
4.3 Casestudie - Trondheim kommune .....	25
4.4 Datainnsamling .....	27
4.4.1 Dokumentanalyse & valg av dokumenter .....	27
4.4.2 Semistrukturerte dybdeintervjuer & valg av informanter .....	29
4.5 Reliabilitet .....	33
4.6 Validitet .....	34
4.7 Forskningsetikk og personvern .....	35
4.8 Gjennomføring av intervjuene og transkribering .....	36
4.9 Oppsummering .....	37
5 Smidig i offentlige dokumenter .....	38
5.1 Konteksten smidig blir nevnt .....	38
5.2 Oppsummering og diskusjon .....	41



6	Ansattes forståelse og bruk av smidig i Trondheim kommune .....	43
6.1	Forståelse av smidig .....	43
6.2	Ekstern.....	45
6.3	Kommunedirektørens fagstab.....	45
6.4	Organisasjonen .....	46
6.5	Økonomi og finans .....	46
6.6	Byutvikling.....	47
6.7	Oppsummering og diskusjon.....	47
7	Diskusjon .....	50
8	Konklusjon.....	52
8.1	Videre forskning.....	53
	Referanser.....	54
	Vedlegg .....	58

# Figurer

Figur 1: Offentlig sektor (Aukrust et al., 2009).....	21
---	----

# Tabeller

Tabell 1: Oversikt over ulike Smidige metoder .....	8
Tabell 2: Fire fragmenter i smidige metoder (Pries-Heje & Baskerville, 2017) .....	10
Tabell 3: Utvalgte dokumenter.....	28
Tabell 4: Oversikt over informant-kategorier og bakgrunn.....	32
Tabell 5: Oversikt over arbeidsområdene til informantene.....	32
Tabell 6: Oppsummering av informantenes oppfattelse av smidig .....	44

# 1 Innledning

Charles Darwin sa en gang: «*Det er ikke den sterkeste arten som overlever, heller ikke den mest intelligente, men den som er best til å tilpasse seg endringer*». Dette prinsippet blir tydelig illustrert av gasellen, et dyr kjent for sin smidighet heller enn sin styrke. Gjennom sine fysiske egenskaper og evnen til å raskt tilpasse seg nye situasjoner, unngår gasellen angrep fra rovdyr og opprettholder sin eksistens. Smidige organisasjoner deler sterke likheter med gaseller; de har bestemte egenskaper og trekk som gjør dem i stand til å endre og tilpasse seg endringer i omgivelsene, enten det er fremvekst av nye konkurrenter, innovasjon eller ytterligere endringer i samfunnet (Turqieh et al., 2018).

Å være endringsdyktig og utvikle seg i takt med omverden er noe som har blitt enda mer tydelig som følge av Covid-19 pandemiene. Da det verdensomspennende viruset brøt ut tidlig i 2020, ble samfunn over hele verden raskt påvirket. Etter hvert som antall smittede økte i Norge, ble det innført strenge tiltak for å begrense smitten. Det ble blant annet stengning av skoler, barnehager og arbeidsplasser, og begrensinger på sosial kontakt og reisevirksomhet. Det medførte at samfunnet måtte fort tilpasse seg den nye normalen for å ivareta både helse og økonomi i Norge (Knutsen & Jørgensen, 2022). For å kunne raskt reagere på situasjonen tok flere organisasjoner i offentlig sektor i bruk «nye» arbeidsmetoder og verktøy for å utarbeide raskt og fungerende nye løsninger. Titalls av løsninger ble utviklet, satt i produksjon og kontinuerlig forbedret (Knutsen & Jørgensen, 2022). NAV var en av flere som utviklet løsninger på kort tid hvor de allerede elleve dager etter nedstigningen informerte om at en ny digital løsning for å søke sosialhjelp ville være på plass i løpet av en uke eller to (Dahl et al., 2021). I følge Frode Danielsen, fungerende direktør i Digitaliseringsdirektoratet, tydeliggjorde pandemien at smidighet og samarbeid kan gi positive resultater i offentlig sektor, og at det er mulig å jobbe smidig og på tvers av ulike enheter – og samtidig ivareta krav til styring og rapportering (Danielsen, 2023).

Smidig utvikling er en fremtredende og omdiskutert arbeidsfilosofi med stor utbredelse innen IT-bransjen. I de siste årene har ledende selskaper som Spotify, Amazon, Google, og Facebook spilt en betydelig rolle som inspirasjonskilder for smidig tilnærming – også for virksomheter innen helt andre bransjer og i offentlig sektor (Tendal, 2022). Forskning, fra blant annet EDOS/Simula, viser at nær sagt alle statlige virksomheter i Norge jobber smidig.

Det kan derimot være stor variasjon i hva en legger i «det å jobbe smidig» (Gjul, 2023). Jeg er av en grunn i denne masteroppgaven interessert i hvordan et konsept som smidig, med sin opprinnelse fra programvarebransjen, får inntog og blir implementert og oversatt i en annen kontekst, altså offentlig sektor. Jeg vil videre se nærmere på hvordan dette har blitt gjort i en av Norges største kommuner, Trondheim kommune.

## 1.1 Problemstilling og Forskningsspørsmål

Hovedproblemstillingen for oppgaven er som følger:

### *Hvordan blir konseptet om smidig forstått og oversatt i norsk offentlig sektor?*

Den overordnede problemstillingen er av et slik omfang og kompleksitet at jeg har formulert to underliggende forskningsspørsmål for å bryte ned og utforske de ulike aspektene av offentlig sektor grundigere. De underliggende forskningsspørsmålet tar for seg offentlig sektor på to ulike nivå, statlige og kommune.

#### *1. Hvordan blir konseptet om smidig fremstilt i offentlig dokumenter?*

Det første forskningsspørsmålet ser på hvordan smidig har blitt fremstilt i offentlige dokumenter. For å svare på dette spørsmålet har jeg gjennomført en dokumentanalyse av fem dokumenter. Tre av dokumentene omfavner et «makronivå», altså dokumenter publisert på et statlig nivå, mens de resterende dokumentene ligger på et «mikronivå», som innebærer dokumenter publisert av Trondheim kommune selv.

#### *2. Hvordan forstår og tolker offentlig ansatte konseptet smidig, og hvordan anvender offentlig ansatte det i sin arbeidshverdag i Trondheim kommune?*

Det andre forskningsspørsmålet ser på hvordan smidig blir oversatt av offentlige ansatte i en norsk kommune, samt hvordan de anvender ideen i sin arbeidshverdag. Etersom offentlig sektor er et relativt omfattende område som består av mange ulike fagfelt og tjenesteområder, har jeg valgt Trondheim kommune for å både avgrense oppgaven, og med et ønske om å få en dybdeforståelse i hvordan smidig er oppfattet og oversatt i offentlig sektor. Forskning, fra blant annet EDOS/Simula, viser som sagt at flere statlige virksomheter har tatt i bruk smidige metoder (Gjul, 2023), men hvor jeg gjennom en litteraturgjennomgang fant lite på kommunalt nivå i Norge. Å studere hvordan smidig har blitt forstått og oversatt i Trondheim kommune kan være interessant da det kan belyse spesifikke oppfatninger til denne komplekse konteksten. Trondheim kommune er en av de største kommunene i Norge og en kan av den

grunn anta at kommunen har mer omfattende og menneskelige ressurser enn mindre kommuner. I tillegg er Trondheim kommune kjent som et innovasjon- og teknologisenter, med et sterkt fokus på å være en *smartby*. En smartby har som hensikt å forbedre både offentlige tjenester og innbyggernes livskvalitet. Gjennom å utnytte felles ressurser på en optimal måte, streber en smartby etter å øke produktiviteten og skape effektivitet i byens drift, samtidig som å redusere klima- og miljøproblemer i byen (Stenstadvold & Lanestedt, 2019). En kan antyde at smidig kan stå sentralt i en slik dynamisk kontekst for å støtte innovasjon og effektivitet i kommunen. Siden hver kommune har sine unike egenskaper, utfordringer og behov kan det å forske spesifikt på Trondheim kommune gi muligheter til å forstå hvordan smidig kan tilpasses spesifikke kontekster og hvilke tilpasninger som kan være nødvendig. For å besvare forskningsspørsmål nummer to har jeg gjennomført syv semistrukturerte dybdeintervjuer. De valgte informantene er ansatte med ulike roller innenfor forskjellige enheter og fagområder i Trondheim kommune.

Hvordan smidig har blitt fremstilt i offentlige dokumenter, samt oppfattet og anvendt av offentlige individuelle ansatte, velger jeg å se som translasjoner eller oversettelser av en organisasjonsidé, og vil være undersøkelsesgrunlaget for denne oppgaven. Jeg har derfor valgt translasjonsteori som det teoretiske utgangspunktet som kan gi forklaringer på hvorfor og hvordan en organisasjon tar inn en ny idé. Dette behøver ikke nødvendigvis å skje gjennom organisasjonens formelle strukturer og hierarki, men kan like gjerne skje gjennom engasjerte ansatte eller eksterne utviklingsarenaer (Røvik, 2007).

## 1.2 Oppgavens oppbygging

For å gi leseren en ryddig og oversiktlig presentasjon er oppgaven strukturert på et forholdsvis tradisjonelt vis. Oppgaven består av 8 hovedkapitler. Jeg har ovenfor belyst og aktualisert oppgavens tema hvor jeg avsluttet med å presentere oppgavens problemstilling. I neste kapittel tar jeg for meg ideen om smidig og tidligere forskning på temaet. Her presenteres smidig som en organisasjonsidé som har sin opprinnelse innen IT-bransjen, men har i senere tid utviklet seg og brukes i andre kontekster.

Kapittel 3 presenter jeg translasjon som begrep og translasjonsteori som jeg har valgt som det teoretiske utgangspunktet for oppgaven. Her har jeg tatt utgangspunkt i Kjell Arne Røviks translasjonsteori om overføring av organisasjonsideer og vektlegger kontekstualisering som handler om når ideer oversettes til praksis. Avsluttende i dette kapitlet presenterer jeg oppgavens kontekst som er offentlig sektor og mer spesifikt en kommune.

Kapittel 4 tar for seg en grundigere gjennomgang av metode og forskningsdesign som har blitt benyttet til å belyse problemstillingen. Jeg har i denne oppgaven anvendt en kvalitativ tilnærming hvor jeg har innhentet data via en dokumentanalyse samt syv semistrukturerte intervjuer. Avslutningsvis kommenterer jeg oppgavens validitet og reliabilitet.

I kapittel 5 og 6 blir resultater og funn fra analysen presentert. Hvert kapittel tar for seg hvert sitt forskningsspørsmål og avslutter med en oppsummering hvor jeg knytter det opp mot translasjonsteori og tidligere forskning. I følgende kapittel 7 knytter jeg bro mellom de to tidligere kapitlene gjennom diskusjon hvor jeg relaterer det til hovedproblemstillingen.

Avsluttende blir en konklusjon presentert, samt et delkapittel hvor jeg presenterer forslag til videre forskning. Nederst i oppgaven finnes referanseliste og vedlegg.

## 2 Smidig utvikling og tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg presentere *Agile*, som oversettes til norsk som både «smidig» eller «smidig utvikling». Da jeg er interessert i hvordan konseptet om smidig har blitt oppfattet og oversatt i norsk offentlig sektor vil det være nyttig å forstå bakgrunnen til konseptet og hvordan det utviklet i andre sektorer, organisasjoner og bransjer. I følgende kapittel vil jeg først introdusere historien bak konseptet og hvor det har sin opprinnelse fra. Deretter vil jeg ta for meg tidligere forskning på temaet hvor jeg ser på utvikling av konseptet innen ulike kontekster.

### 2.1 Historien bak smidig

Agile blir ofte brukt som et paraplybegrep som omfatter en rekke arbeidsmetodikker for å organisere arbeid med programvareutvikling (Abbas et al., 2008; Conboy, 2009). Istedenfor å være en standardisert og ensartet tilnærming, blir Agile fremstilt som et overordnet sett med prinsipper som danner et grunnlag for underliggende metoder (Abbas et al., 2008). Disse metodene blir ofte sett som alternativer til den tradisjonelle fossefallsmetoden for programvareutvikling. Fossefallmetoden er kjent for å være byråkratisk, tidskrevende og lite fleksibel, med klare avgrensninger mellom hver utviklingsfase (Abbas et al., 2008; Balaji & Murugaiyan, 2012). Smidig tilnærmingen legger derimot vekt på kontinuerlig tilpasning og fleksibilitet i utviklingsprosessen. Smidige-forkjempere argumenter for at brukernes behov ofte endrer seg over tid og at det er vanskelig å forutse alle krav på forhånd (Cohen et al., 2004). Ved å fokusere på formålet med produktet i stedet for å være for rigid med kravspesifikasjonen, kan en unngå å ende opp med et produkt som ikke oppfyller brukerens behov eller som allerede er utdatert ved ferdigstillelse (Abbas et al., 2008).

Flere mener ideen bak agile har eksistert i flere tiår (Abbas et al., 2008), men hvor det ikke var før starten av 2000-tallet da «the Agile Manifesto» ble nedskrevet, at ideen fikk ordentlig fotfestet innen IT-bransjen (Dingsøy et al., 2012). I februar i 2001 møttes en gruppe frustrerte programvareutviklere for å diskutere alternative tilnærminger til rigide og tradisjonelle utviklingsmetoder innen bransjen. Dette var 17 programvareutviklere med bakgrunn fra diverse idéskoler for inkrementell programvareutvikling. De mente at beslutninger ble tatt unødvendig høyt i hierarkiet og langt fra de som kjente kunden best, samt at ledelser brukte mye tid på å utforme langsiktige planer. I et stadig skiftende og

uforutsigbart teknologisk landskap oppstod det behov for å utvikle programvarer raskere og mer effektivt (Highsmith, 2001). Resultatet ble et manifest bestående av fire verdier og tolv prinsipper. De fire sentrale verdiene lyder som følgende:

- *Personer og samspill fremfor prosesser og verktøy*
- *Programvare som virker fremfor omfattende dokumentasjon*
- *Samarbeid med kunden fremfor kontraktsforhandlinger*
- *Å reagere på endringer fremfor å følge en plan*

(Beck et al., 2001a)

Beck et al. (2001a) presisere at «begge sider» verdsettes, men at venstre side skal prioriteres da det tilbyr mer verdi. Den første verdien vektlegger viktigheten av å fokusere på menneskene og samarbeidet bak programvareutviklingen, fremfor prosessene og verktøyene som brukes (Mergel et al., 2020). En person kan ha et sofistikert sett med verktøy, men de må være i hendene på en kvalifisert person for å få resultater og ikke omvendt.

Tradisjonelle programvareutviklingsprosesser krevde ofte omfattende dokumentasjon før en enkelt linje med kode ble skrevet. I slike dokumentasjoner var ofte funksjonene, spesifikasjonene, layoutkravene, testtilfellene og designet presisert. Dette kunne derimot være utdatert innen prosjektet var ferdig (Abbas et al., 2008). Verdi nummer to vektlegger viktigheten av å fokusere på selve resultatet av prosessen og ikke dokumentasjon.

Verdi nummer tre tar for seg viktigheten av å involvere kunden gjennom hele prosessen. I tradisjonelle programvareutviklingsprosesser ble kunden ofte bare involvert på begynnelsen av prosjektet for kontraktforhandlinger. Denne tilnærmingen neglisjerte verdien av tilbakemeldinger fra kunder underveis i prosjektet. Når programvarer utvikles uten konstant tilbakemeldinger, er resultatet ofte et produkt som ikke helt tilfredsstillende kundens behov.

Den siste verdien handler om å være endringsvillig (Beck et al., 2001a). En kan utarbeide en plan, men en trenger ikke følge den til punkt og prikke. Planen skal gi en ide om hvilken retning en ønsker å bevege seg mot, men når situasjoner oppstår underveis skal en inkorporerer og tilpasse seg disse i det pågående arbeidet.

Som følge av de fire verdiene ble tolv prinsippene utviklet som programvareutviklere skal følge når en bygger og utvikler komplekse programvareprosjekter (Beck et al., 2001b). Ut ifra disse prinsippene kan noe grunnleggende kjennetegn ved den smidige metoden identifiseres:



- Det legges stor vekt på at arbeidet utføres av et team, som består av ulike profesjoner (tverrfaglighet), og disse temaene får autonomi til å løse oppgavene på sin egen måte.
- I stedet for omfattende nedskrivning av dokumentasjon skal kunnskap formidles hovedsakelig gjennom dialog.
- Det som produseres skal deles opp i hyppige og fungerende «pakker». I motsetning til å levere et stort og ferdig produkt etter lang tid skal produktet gradvis frigis så langt det er mulig. Produktet blir deretter kontinuerlig forbedret.
- Brukernes tilbakemeldinger er avgjørende for formen og retningen produktet skal utvikles i.
- I stedet for å følge en forhåndsbestemt plan for arbeidet eller produktet, anerkjenner og verdsetter teamet endringer i omgivelsene sine. De tilpasser seg disse endringene, slik at det som utvikles til enhver tid er så tett tilknyttet brukerens behov som mulig.

(Beck et al., 2001b)

I stedet for å være en standardoppskrift, fremstår agile mer som et overordnet tankesett som danner grunnlaget for ulike underliggende metoder. En må derfor se på manifestet som et forsøk på å formalisere tankesettene bak et bredt spekter av strategier som forsøker å adressere utfordringene med tradisjonell programvareutvikling (Abbas et al., 2008).

I en studie av Zaitsev et al. (2018) ser de på hvordan litteratur innenfor smidig utvikling ser ulikt på det smidige manifestet og metodene. De presenterer et spekter av syn og perspektiver på verdiene og prinsippene i manifestet, metodene i seg selv og deres anvendelse. Spekteret strekker seg fra *svært streng overholdelse av manifestet til en forkjemperrolle for smidige metoder som et fleksibelt forretningsverktøy*, og alle kombinasjonene imellom. Forfatterne og organisasjonene de har studert inntar forskjellige synspunkter på spekteret: manifestet og retningslinjene for smidige metoder betraktes enten som en ikke-forhandlingsbar grunnmur, som en løs samling av ideer som kan hjelpe organisasjoner med å lykkes, eller som en samling beste praksiser som kan hjelpe organisasjoner med å bli mer effektive og målrettede (Zaitsev et al., 2018).

## 2.2 Smidige metoder

Siden Agile er mer eller mindre ett sett med overordnede, men likevel tydelige, retningslinjer, er det utviklet en rekke ulike rammeverk for å jobbe smidig i en organisasjon. Blant disse finnes *Extreme Programming/XP*, *Scrum*, *Lean Software Development*, *Crystal* og *Feature Driven Design* (Conboy, 2009). Flere av disse eksisterte, i større eller mindre grad, før

skaperne deres møttes og formulerte manifestet for smidig programvareutvikling. Av den grunn deler flere av de mange av kjennetegnene til den overordnende ideen om Agile (Cohen et al., 2004). Tabell 1 oppsummeres kort de fem ovennevnte smidige metodene.

**Tabell 1: Oversikt over ulike Smidige metoder**

<b>Smidig metode</b>	<b>Attributter</b>
<i>Extreme Programming (XP)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iterativ arbeidsmetode der hovedproduktet leveres raskt og deretter forbedres i påfølgende iterasjoner.</li> <li>• Fysisk kontakt mellom kunden og utviklerteamet.</li> <li>• Små team med sterkt fokus på samarbeid, spesielt blant utviklere som jobber i par.</li> <li>• Bruk av metaforer istedenfor detaljerte planer og spesifikasjoner for å oppnå felles forståelse av systemet som skal utvikles.</li> <li>• Størrelsen på hver iterasjon tilpasses for å unngå behovet for overtid (prinsippet om en 40-timers arbeidsuke).</li> </ul>
<i>Scrum</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidet er organisert rundt korte «sprinter» hvor hver sprint har som mål å levere funksjonalitet basert på kundens ønsker som er samlet i en «backlog».</li> <li>• Hver sprint starter med et oppstarts- og avslutningsmøte for å planlegge og evaluere, og sikre felles forståelse av målene og evnen til å tilpasse seg endringer.</li> <li>• I løpet av sprinten avholdes det korte daglige møter for å holde alle involverte parter oppdatert om fremdrift og utfordringer.</li> <li>• Teamet består av ulike roller med tydelig definerte ansvarsområder, inkludert «Product Owner», «Scrum Master» og utviklere</li> </ul>
<i>Lean Software Development</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En “filosofi” snarere enn en prosess.</li> <li>• Kundens behov har høyest prioritet, og alt som teamet lager skal gi verdi for kunden.</li> <li>• Kundens deltakelse er avgjørende og viktig</li> <li>• Design, planlegging og valg av verktøy baseres på kundens behov.</li> <li>• Fokus ligger på å levere fullstendig funksjonalitet fremfor å ha mange funksjoner.</li> </ul>
<i>Crystal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokuserer på kommunikasjon som et sentralt element.</li> <li>• Legger vekt på å sikre personorientert, muntlig kunnskapsoverføring i størst mulig grad og begrense skriftlig dokumentasjon.</li> <li>• Bruker en «krystallmodell» for å kontrollere balansen mellom skriftlig og muntlig kommunikasjon.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hver «fasett» av krystallen representerer kombinasjonen av systemkritikalitet og antall involverte personer. Jo høyere kritikalitet og flere mennesker, desto mindre transparent krystall og mer behov for skriftlig dokumentasjon.</li> </ul>
<i>Feature Driven Design (FDD)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktet deles opp i en overordnet modell bestående av «features» - funksjonalitet som kunden ønsker seg.</li> <li>• Planlegging, design og utvikling fokuserer på å levere «pakker» av funksjonalitet. En pakke har en tydelig definert tidsramme (f.eks. 10 dager) og må deles opp dersom den er for stor.</li> <li>• En leder er ansvarlig for å tildele funksjonalitetspakken til resten av teamet.</li> </ul>

Det er uten tvil at de ulike metodene har mye til felles, men det er likevel en merkbar variasjon i formen mellom dem. Noen av dem er helt konkrete prosjektledelsesstrategier (Scrum, XP), mens andre er mer overordnede arbeidsfilosofier (Lean). De kan i tillegg inneholde motstridene anbefalinger (Conboy, 2009). Konseptet om smidig har på bakgrunn av dette blitt kritisert for å være utydelig, lite sammenhengende og krevende for både forskere og praktikere å forstå ordentlig (Conboy, 2009). Det er av den grunn relevant og interessant å undersøke hvordan konseptet har blitt oversatt og anvendt i ulike kontekster, og hvordan denne u håndgripeligheten påvirker oversettbarheten av smidighetskonseptet når det introduseres i en ny organisasjon og kontekst.

### 2.3 Smidig i ulike kontekster

Til tross for at manifestet ble opprettet for å utvikle programvare, har den siden blitt anerkjent som en vellykket tilnærming utover programvareutvikling. Mange brukere av det Agile Manifesto erstatter ordet *programvare* med *produkter*, *tjenester* og *løsninger* (Fowler & Highsmith, 2001; Spundak, 2014).

I en studie av Pries-Heje og Baskerville (2017) finner de at organisasjoner i praksis oversetter smidige metoder til lokale sammenhenger ved å velge fragmenter av metoden og kontinuerlig omformulerer dem i samsvar med nøyaktige behov på et gitt tidspunkt og sted. I deres studie undersøker de seks ulike case som oversetter og tilpasser smidige metoder, med fokus på Scrum, og utforsker hvordan disse metodene kontinuerlig artikuleres og re-artikuleres i praksis. Forskerne bruker begrepet «fragmentering» for å beskrive hvordan smidige metoder brytes ned i mindre deler og deretter gjenoppbygges i ulike kontekster. Videre presenterer de et teoretisk rammeverk kalt FTRA (Fragmentation, Translation and Rearticulation) som har hensikt å forklare hvordan smidige metoder kontinuerlig tilpasses og endres i takt med

kontekstuelle endringer. Rammeverket inkluderer to dimensjoner: en statisk versus dynamisk – dimensjon, som referer til graden av endring i fragmentene, samt en aktør- versus artefaktfragment -dimensjon, som reflekter graden av menneskelige autonomi i fragmentene. Forskerne identifiserer videre fire grupper av fragmenter i smidige metoder som inkluderer prosess, objekter, organisasjon og artikulasjon (Pries-Heje & Baskerville, 2017). Tabell 2 gir en kort oversikt over de ulike fragmentene.

**Tabell 2: Fire fragmenter i smidige metoder (Pries-Heje & Baskerville, 2017)**

<i>Fragment</i>	<i>Beskrivelse</i>
<i>Prosess</i>	- referer til delene eller elementene i den smidige prosessen som blir brukt og tilpasset i ulike kontekster. Det kan inkludere metoder, verktøy, teknikker og aktiviteter som utgjør den smidige prosessen.
<i>Objekt</i>	- innebærer de konkrete gjenstandene eller objektene som blir tatt i bruk i den smidige praksisen. Det kan være dokumenter, modeller, prototyper eller andre resultatenheter som skapes gjennom den smidige utviklingsprosessen.
<i>Organisasjon</i>	- refererer til de organisatoriske aspektene av den smidige praksisen. Det inkluderer strukturer, roller, ansvarsfordeling og samarbeidsmønstre som etableres innenfor organisasjonen for å støtte den smidige utviklingsprosessen.
<i>Artikulasjon</i>	- referer til kommunikasjonen, dialogen og diskusjonene som skjer mellom aktører i praksisen, der de forsøker å uttrykke, forhandle og justere betydningen og bruken av de andre fragmentene

Siden 2001 har konseptet også spredt seg til flere sektorer, bransjer og virksomheter utenom programvarebransjen. De siste årene har offentlig sektor begynt å snuse på konseptet og har sakte begynt å implementere det i sektoren. På internasjonal basis har for eksempel digitale tjenestetteam som U.S. Digital Service, Storbritannias Government Digital Service og Canadian Digital Service banet vei for å jobbe på en "smidig måte» (Mergel et al., 2020). I disse konkrete kontekstene er «smidig» et paradigme for bedre programvareutvikling og prosjektledelse med et formål å unngå omfattende prosjektsvikt på slutten av prosjektet og finansieringsperioden. Statlige og lokale myndigheter har tatt i bruk smidig og andre relaterte praksiser gjennom innovasjonslaboratorier og samfunnstjenestedesignteam (Mergel et al., 2020).

Ines Mergel, Yiwei Gong og John Bertot publiserte i 2018 en systematisk litteraturgjennomgang av 33 ulike artikler, som viste at konseptet «smidig» ble anvendt i flere ulike sammenheng i offentlig sektor. De identifiserte fire hovedområder, *smidig programvareutvikling*, *smidig anskaffelse*, *smidig prosjektledelse* og *smidig evaluering*.

Studiene som tar for seg smidig programvareutvikling ser på hvordan smidig er implementert og anvendt ved utvikling av programvarer. Her legges det fokus på at smidig innebærer å skape, teste og forbedre teknologiprodukter gradvis i korte iterative «sprints», hvor målet er å kunne tilpasse seg endringer eller feil som oppdages i utviklingsprosessen (Rigby et al., 2016). Noen av studiene som vektlegges innen dette området er Upender (2005), og Lorber og Mish (2013), som konkluderer med at Scrum og andre smidige praksiser må tilpasses det spesifikke arbeidsmiljøet for å kunne passe inn i de etablerte logikkene i organisasjonen. Ut ifra disse studiene kan en anta at Smidig praksiser ikke kan kopieres fra en organisasjon inn i en annen en, men må justeres til den konteksten den skal anvendes i da ulike faktorer, som blant annet krevende krav og sterke designfilosofier, kan skape utfordringer (Upender, 2005 gjengitt i Mergel et. al., 2018).

Forskningsartiklene som tar for seg *smidig anskaffelse* tar for seg smidige utviklingsmetoder innenfor anskaffelse og kontrakter. Særlig i offentlige miljøer med begrensede budsjetter blir både den sosiale legitimiteten og effektiv bruk av knappe ressurser ansett som viktige argumenter for å endre praksisen knyttet til anskaffelse og kontrakter. Likevel har det vist seg at det er krevende å endre kjerneverdier i hvordan offentlige institusjoner kjøper programvareprodukter (Clark, 2007; Mergel, 2017). Det er derimot vellykket når kontrakter har faste begrensninger for omfang, tidsplan og kostnad, og hjelper organisasjoner med å øke omfangsflexibiliteten (Franklin, 2008). Smidig blir i denne konteksten generelt brukt i den forstand av å unngå leverandøravhengighet og bevege seg bort fra proprietære applikasjoner og enkeltleverandørkontrakter. Det muliggjør at myndighetene kan fokusere mer på interne kapasitet parallelt som de adresserer kritikken angående bransjespesialisering og effektivitet som leveres av privat sektor (Mergel, 2017).

Forskningsartiklene som fokuserer på smidig prosjektledelse ser på implementering av smidige metoder i alle aspekter av prosjektstyring, og ikke bare innen programvareprosjekter. Målet ved å implementere smidig her er å forbedre offentlig sektor sin evne til å effektivisere prosjekter og øke fleksibilitet i prosjektleveranse. Forskning viser derimot at spesielt offentlige byråkratier har redusert motivasjon for å akseptere nye prosjektledelsesmetoder

som ikke er i samsvar med deres kommando- og kontroll-struktur (Altukhova et al., 2016). Studiene understreker betydningen av å integrere agile tilnærming i prosjektstyring og governance-praksiser, inkludert kontraktstyring, kontroll, styring, beslutningstaking og kompetanseutvikling. Videre viser forskning til nødvendigheten å tilpasse organisasjonsendringer til IT-utvikling og etablere en prosjektrettet tilnærming i offentlig administrasjon. Smidige i konteksten av generelle prosjektledelses-metoder har vist seg å være spesielt verdifullt i katastrofesituasjoner som krever rask og fleksibel respons (Mergel et al., 2018).

I litteraturgjennomgangen til Mergel et al. (2018) finner de derimot fellestrekk da de ulike studiene prøver å definere begrepet, hvor flere av definisjonene fokuserer på resultatene ved smidighet. «Smidig» er brukt som et adjektiv som referer til behovet for at organisasjoner, særlig byråkatiene, skal oppnå økt fleksibilitet, tilpasningsevne og hyppighet i sin atferd (Alsudairy & Vasista, 2014, gjengitt i Mergel et al., 2018). Hovedfokuset av de ulike definisjonene er at smidig er organisasjoners evne til å respondere på eksterne trusler og utfordringer, inkludert endringer i det sosiale, økonomiske og markedsmessige miljøet, samt innføring av nye teknologier og systemer. Ved å ta i bruk smidige anskaffelsesprosedyrer finner organisasjoner nye måter å raskt tilpasse seg til endringer i samfunnet på. Dette innebærer altså rask omforming og iterativ utvikling, samt involvering av kunden i omformingsprosessen.

I en annen studie av Mergel (2016) presenterer de en omfattende definisjon av smidig innovasjonsstyring. De definerer det som et omfattende konsept som ikke bare omfatter et isolert område, som for eksempel programvareutvikling, men også inkluderer tilpassede anskaffelsesprosedyrer, retningslinjer for menneskelige ressurser og organisatoriske ledelsesmessige tilnærminger (Mergel, 2016). Studie til Mergel et. al. (2018) går derimot ikke dypere i å belyse hvordan konseptet er oversatt i de ulike kontekstene.

Eksisterende studier om smidig i offentlig sektor er hovedsakelig empirisk forskning som fokuserer på anvendelse og praksis av smidige metoder i ulike sammenheng (Mergel et al., 2018). Mergel et al. (2018) mener likevel det trengs mer empirisk forskning for å oppnå en dypere forståelse av smidig tilnærming og dets innvirkning på offentlig sektor.

## 3 Translasjon av organisasjonsideer

Som vi ser i kapitelet ovenfor har smidig sin opprinnelse fra IT-bransjen tilknyttet programvareutvikling, men har i senere tid blitt implementert inn i andre kontekster. For å få en bedre forståelse hvordan smidig får inntog og blir oversatt i offentlig sektor, har jeg valgt å ta i bruk translasjonsteori som et analytisk rammeverk og ser på smidig som en organisasjonsidé. I dette kapitelet vil jeg av den grunn introdusere begrepene organisasjonsidé og translasjon, samt translasjonsteori som en helhet. Her har jeg tatt utgangspunkt Kjell Arne Røviks (2007) translasjonsteori og kontekstualisering for analysen av oversettelse av smidig som en organisasjonsidé. I motsetning til andre oversettelsesforskere som Callon og Latour (1986) og Sahlin-Andersson (1996), som i hovedsak fokuserer på å identifisere aktørene som gjennomfører oversettelser mellom organisasjoner (Røvik, 2007), passer Røviks tilnærming til formålet av denne oppgaven da han også retter oppmerksomhet mot selve konteksten organisasjonsideen blir oversatt i. Avsluttende vil kapitelet introdusere konteksten for denne oppgaven som er offentlig sektor i Norge og mer spesifikt kommunalt nivå.

### 3.1 En organisasjonsidé

Før jeg presenterer translasjonsteori vil jeg først definere hva en organisasjonside er. Ifølge Røvik (2007) blir kunnskapsoverføring beskrevet som overføring av ideer om organisasjoner. Disse ideene representerer oppskrifter eller konsepter for hvordan ulike deler av organisasjonen bør utformes (Røvik, 2007). Utformingen kan omfatte arbeidsprosesser, organisasjonskultur, ledelse og formelle organisasjonsstrukturer. Disse oppskriftene kan betraktes som etablerte elementer, komponenter og byggesteiner for organisasjoner (Christensen et al., 2021).

Organisasjonsideer kan oppstå når man observerer vellykkede praksiser i en organisasjon og ønsker å overføre dem til andre. Disse ideene blir deretter ekstrahert og behandlet før de kan implementeres i andre organisasjoner. Dette trinnet i kunnskapsoverføring kalle dekontekstualisering, og referer til prosessen med å løsne praksiser fra deres opprinnelige sammenheng for å innføre dem i andre organisasjoner (Røvik, 2007). Med utgangspunkt i det som er presentert i kapitelet om smidig, vil jeg i denne oppgaven forstå smidig som en organisasjonsidé. Videre vil jeg betrakte implementering av smidig inn i offentlig sektor som en form for oversettelse. Dette vil jeg meg muligheten til å undersøke hvordan smidig blir

tilpasset og anvendt utenfor sin opprinnelig domene, og hvordan dette påvirker organisasjoners arbeidsmetoder og kultur.

## 3.2 Translasjonsteori

Translasjonsteori, også kjent som oversettelsesteori, har vist seg å være et allsidig analytisk perspektiv som brukes av forskere fra ulike fagområder (Wæraas & Nielsen, 2016). Tidligere ble translasjonsteori primært assosiert med oversettelse av språk mellom ulike kulturer, men har i senere tid utviklet seg til å omfatte mye mer enn direkte oversettelser. Nå inkluderer det en bredere forståelse av oversettelse og tilpasning av ideer og konsepter mellom ulike kontekster, og vil av den grunn stå sentralt i min oppgave. Innen organisasjonsvitenskapen legger translasjonsteori til grunn at innføring av ideer i en institusjonell kontekst fører til at selve ideen kan endre form i møte med en organisasjon. Det er et fagfelt som hevder at i prinsippet kan alle former for sosial kommunikasjon og ytring forstås og studeres som translasjon, inkludert utviklingen og spredningen av organisasjonsideer (Røvik, 2007).

Det finnes som sagt ulike perspektiver når det kommer til translasjonsteori. Gjennom en systematisk litteraturstudie identifiserer Wæraas og Nielsen (2016) tre typiske teoretiske tilnærminger av oversettelse innenfor organisasjon og ledelse: *Actor-network theory* (ANT), *kunnskapsbasert teori* og *skandinavisk institusjonalisme*. I forskningsarbeide konkluderer de med at de tre ulike perspektivene av teorien fokuserer på ulike aspekter ved en translasjonsprosess, og at de gjør det med ulike vektlegginger og terminologi. De er derimot komplementære perspektiver som forsøker å si noe om det samme fenomenet. Altså, hvordan en idé/objekt transformeres fra én tilstand til en annen innenfor og på tvers av organisasjonsmessige kontekster. ANT er en tilnærming som betrakter translasjon som en prosess som involverer samspillet mellom menneskelig og ikke-menneskelige aktører (Wæraas & Nielsen, 2016). Kunnskapsbasert teori legges det vekt på overføring og skaping av kunnskap, hvor kunnskap, ekspertise og læring har sentrale roller i translasjonsaktiviteter. Skandinavisk neoinstitusjonalisme tar for seg translasjon hvor ideer og modeller tilpasses lokale kontekster mens de beveger seg over tid og rom (Wæraas & Nielsen, 2016).

Kjell Arne Røvik er en anerkjent sosiolog og hans translasjonsteori gir innsikt i hvordan organisasjonsideer blir oversatt og implementert i ulike kontekster (Røvik, 2007). Teorien hans er en pragmatisk orientert teori som utfordrer modernistiske og sosialkonstruktivistiske antakelser om idéoverføring og er tett knyttet til den skandinaviske neoinstitusjonalisme (Wæraas & Nielsen, 2016). Den modernistiske antakelsen antar at formelle organisasjoner har



store systemlikheter og rasjonelle systemer. Av den grunn vil en kunne relativt enkelt identifisere suksessoppskrifter i én organisasjon, samt overføre og implementere dem i andre. En kan se på det som at det skulle være objekter som kan transporteres mellom, og installeres i, organisasjoner (Røvik, 2007).

Gjennom å utfordre både modernistiske og sosialkonstruktivistiske antagelser, bidrar Røviks translasjonsteori til en mer nyansert forståelse av hvordan organisasjonsideer overføres og oversettes i ulike organisatoriske og samfunnsmessige settinger. Han understreker at translasjon er en dynamisk prosess som involverer blant annet ulike aktørene som deltar i oversettelsen, samt andre faktorene som påvirker implementeringen (Røvik, 2007). Som Mergel et al. (2018) påpekte er smidig ofte anvendt på ulike områder i offentlig sektor, det vil derfor være sentralt å undersøke hvordan ulike aktører i Trondheim kommune (inkludert dokumenter) forstår dette i begrepet i sin kontekst da det ifølge Røvik vil ha en stor innvirkning på oversettelsen.

Det er fire vesentlige punkter Røvik trekker inn som omdreiningspunkter og omhandler ulike omstendigheter som muliggjør og begrenser hvordan en formidler kunnskap og ideer mellom ulike organisatoriske kontekster (Røvik, 2007). Disse er *oversettelsens beveggrunner*, *oversetterne*, *oversettelsesregler*, og *oversettelsens virkninger*. De fire punktene stiller spørsmål ved hvorfor, hva, hvem, hvordan oversettes det og hvilke virkninger oversettelsen har.

### **Oversettelsens beveggrunner**

Oversettelsens beveggrunner handler om hvorfor organisasjonsideer blir oversatt og deles inn i intenderte og uintenderte oversettelser, hvorav av den intenderte formen er mest vanlig (Røvik, 2007). Intenderte oversettelser kan igjen deles inn i flere typer, alt fra rasjonell oversetting, der man lager en lokal versjon, til oversettelser med motstridende interesser eller oversettelser av symbolsk verdi. Den sistnevnte er en relativt vanlig form da symbolikk er ofte måten organisasjoner tilpasser seg de intensjonelle omgivelsene, mens systemet i seg selv ikke har særlig effekt i organisasjonen.

### **Oversetterne**

Neste punkt tar for seg oversetterne, eller translatørene, og ser på hvem formidlerne av kunnskapen mellom kontekstene er og hva som kjennetegner dem (Røvik, 2007). Innen tradisjonell «translasjon studies» er det motstridende oppfatninger om hvilken rolle en oversetter har, og skal ha i en oversettelse. Enkelte vil hevde at rollen som «usynlig-

translatør» er best egnet for en oversetter, mens andre vil mene at oversetteren skal ha en mer synlig rolle. Dette avhenger selvsagt av hva som skal oversettes, samt hvilken kontekst ideen skal føres inn i. Dersom en ser dette i organisasjonskontekst vil det være interessant å se hvilken rolle oversetteren har i organisasjonen, og hvilken kompetanse oversetteren besitter. «Translatørkompetanse» stiller forskjellige krav til hva en skal kunne, og hva en skal ta hensyn til i en oversettelsesprosess. Dette inkluderer blant annet kunnskap om det som skal implementeres, om konteksten ideen skal implementeres i, og kjennskap til virksomhetens reformhistorie (Røvik, 2007).

Det stilles videre spørsmål om en skal ha egne interne translatører versus eksterne translatører. Eksempelvis hender det ofte at eksterne konsulentfirmaer går inn i en organisasjon, diagnostiserer et problem og finner en idé som kan være løsningen på problemet (Røvik, 2007). Røvik påpeker at oversettelseskompetanse er en ferdighet som kritisk påvirker resultatet av oversettelser. Da oversettelsesprosessen kan mislykkes ved utilstrekkelig oversettelseskompetanse argumenter Røvik at det kan hindre overføringen av en praksis fra en kontekst til en annen (Wæraas & Nielsen, 2016).

### **Oversettelsesregler**

Det tredje punktet ser på dersom det finnes noe mønster i måten organisasjonsideer oversettes, altså om det finnes noen regler ved ideoversettelser (Røvik, 2007). Det innebærer hvilket utgangspunkt en har for å innføre en ny idé i en organisasjon, samt hvilke lokale preg en organisasjon tilfører den originale ideen. Ofte blir disse reglene uintendert tatt inn som en del av en idé, men de fungerer likevel som retningslinjer for oversettelsen. Det faktum at de ofte er uintenderte gjør der derimot vanskelig å påvise dem rent empirisk, og organisasjonen selv er ikke klar over hvilke konsekvenser disse reglene kan ha hatt for oversettelsen. Reglene kan også være intenderte, og vil ofte være et forsøk på å imøtekomme både interne krav i organisasjonen, samt forventningene fra omgivelsene (Røvik, 2007).

### **Oversettelsens virkninger**

Siste punkt i teorien ser på virkningen av selve oversettelsen i mottakende organisasjon. Dette referer til hva som skjer når en idé blir forsøkt oversatt i en organisasjon og hvordan dette skjer. Virkningene må selvklaart undersøkes empirisk i hver enkelt organisasjon da hver av dem er unike, men utgangspunktet er at ideer ofte blir introdusert i organisasjoner, men i mindre grad blir implementert. Dette skyldes mange komplekse forhold internt i en organisasjon, som gjør det vanskelig å ta i bruk ideen. Virkningen av oversettelsen avhenger

derfor av i hvilken grad en tar hensyn til denne kompleksiteten i oversettelsesprosessen (Røvik, 2007).

En grunnleggende tanke her er at ideer ikke kan automatisk overføres fra én organisasjon til en annen, men at det krever tilpasning til den spesifikke organisasjonen de skal implementeres i. At en tar hensyn til kompleksiteten i organisasjonen innebærer at en må være oppmerksom på alle aspekter i organisasjonen som blant annet organisasjonskultur og -struktur. Alle disse aspektene som tas i betraktning, kan også manifesteres seg som uformelle normer eller verdier i organisasjonen. Det gjør det naturligvis vanskeligere å ta hensyn til dem, og det legger derfor større krav til oversetterne som skal implementere ideen i organisasjonen (Røvik, 2007).

### 3.3 Kontekstualisering – fra idé til praksis

Det kan både skje en oversettelse mellom praksis til idé og andre vei, fra idé til praksis (Røvik, 2007). Røvik presenterer begge oversettelsesprosessene, altså dekontekstualisering, fra praksis til idé, og kontekstualisering, fra idé til praksis. Da jeg er interessert i hvordan smidig blir oversatt inn i offentlig sektor er jeg mest interessert i kontekstualisering og vil av den grunn kun ta for meg det i denne oppgaven.

Kontekstualisering i translasjonsteori innebærer å introdusere ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, til en ny organisatoriske kontekst (Røvik, 2007). Når en ide blir «tatt opp» eller «reiser inn» i en bestemt organisasjon eller sektor, kommer den vanligvis inn i en kompleks kontekst. Konteksten kan bestå omfattende aspekter som blant annet fysisk-materielle strukturer, som bygninger, rom osv., formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, samt mer kulturelle strukturer, som verdier og normer. Det handler med andre ord om å forstå og vurdere den konteksten der ideen blir overført, tilpasset og implementert (Røvik, 2007). For å forstå og vurdere konteksten tar Røvik utgangspunkt i kontekstualiseringens aktører og arenaer, altså hvor, hva og hvem, samt kontekstualiseringsregler, altså hvordan.

#### 3.3.1 Kontekstualiseringens arena og aktører

Det er ofte flere og ulike arenaer og aktører involvert når en organisasjonsidé forsøkes oversatt. I et forsøk på å se eventuelle mønstre, presenterer Røvik *den hierarkiske oversettelseskjeden* som er utledet av modernistisk-rasjonalistisk tenkning (Røvik, 2007). Modellen bygger på et hierarkisk utgangspunkt og fem sammenkjedede argumenter og

antakelser. Kort sagt bygger den på antakelsen om at nye organisasjonsideer introduseres via toppledelsen i en organisasjon da det er de som forventes å både ha oversikt over hvilke problemer og utfordringer som må løses, samt myndighet til å innføre endringene en ny organisasjonsidé forutsetter. Deretter vil den videre kontekstualiseringen skje sekvensielt og «etappevis» nedover og utover i organisasjonens ledd. I denne prosessen vil innholdet i ideen som flyttes fra toppledelsen gradvis tilpasse seg de praktiske og reelle forholdene i organisasjonen. Den vil altså gradvis konkretiseres til den nye konteksten (Røvik, 2007). Ideen vil oppfattes som nokså ensbetydende da ideen blir oversatt og kontekstualisert med en sentralt styrt implementeringsprosess. Røvik utfordrer derimot premisset for den hierarkiske oversettelseskjeden i lys av følgende betraktninger.

- Translasjon av ideer foregår ikke utelukkende internt i en organisasjon, men også i eksterne utviklingsarenaer, blant annet forum, konferanser, og andre nettverk utenom det tradisjonelle hierarkiet.
- Praktisk sett er det sjeldent at det finnes en sentral «masterversjon» av en idé som søkes innført i en organisasjon. Idéer kommer derimot inn fra ulike steder og kan forekomme i flere versjoner innenfor samme organisasjon.
- En idé blir ikke gradvis konkretisert i en fast sekvens, men veksler mellom konkretisering og abstrahering ettersom ideen får feste i organisasjonen.

En translasjonsprosess er altså langt mer kompleks enn det formelle hierarkiet i en organisasjon. Utviklingen av ideer i en organisasjon følger ikke nødvendigvis de formelle arenaen og aktørene som er etablert. Ideer kan hentes inn fra ulike kilder og på ulike nivåer i organisasjonen mer eller mindre uavhengig av hverandre, og følger nødvendigvis ikke et fast livsløp eller skript når det tas i bruk. Når en idé skal implementeres i en organisasjon, avhenger resultatet av organisasjonens innhold, som inkluderer organisasjonskultur, de ansatte, uformelle allianser og lignende. Kompleksiteten i en slik prosess danner grunnlaget for videreutvikling av translasjonsteorien og danner også utgangspunktet for kontekstualiseringsregler som eksisterer i organisasjoner (Røvik, 2007).

### 3.3.2 Kontekstualiseringsregler

Kontekstualiseringsregler handler om faktorene som påvirker implementeringen av en idé i en organisasjon og tar hensyn til organisasjonens utgangspunkt (Røvik, 2007). Røviks oversettelsesbegreper stammer fra oversettelsesteori utviklet for litterær og språklig oversettelse (Nida, 1964). Når en skal oversette en tekst fra ett språk til et annet, vil kvaliteten

og utfallet av oversettelsen avhenge av oversetterens kompetanse i både originalspråket og målspråket. I tillegg vil oversetterens kjennskap til konteksten og historien bakt teksten som skal oversettes, samt hvor mye frihet oversetteren tillater seg selv å bevare meningen i teksten fremfor bare ordene den består av, spille inn (Nida, 1964). I lik måte som ved oversettelse mellom språk vil en oversetter av organisasjonsideer måtte ta stilling til hvordan ideen skal oversettes til den nye konteksten. Dette innebærer å vurdere om noe skal, må eller bør endres, omformuleres eller fjernes for at ideen skal passe inn (Røvik, 2007).

Alle organisasjoner har for eksempel en viss form for kultur som må tas i betraktning, og hvor denne kulturen også kan bli en del av en ny idé. I tillegg til kultur er det mange andre faktorer som må tas i betraktning og vil også være regler som må tas hensyn til. Disse reglene blir en del av oversettelsesprosessen når en idé tilpasses en spesifikk organisasjon. Røvik (2007) fremstiller kontekstualisering basert på et analytisk skille mellom det han velger å kalle *generelle innskrivningsregler* og *spesifikke oversettelses- og omformningsregler*.

### **Generelle innskrivningsregler**

De generelle innskrivningsregler dreier seg generelt om transformasjonen av generelle ideer hvor de får mer lokale preg basert på lokasjon og tid. Altså regler for *lokalisering* og *regler for tidsmarkering* av ideer (Røvik, 2007). Ideer som blir tatt inn i nye kontekster er ofte allmennisert, og er av den grunn ofte utstyrt med globale referansepunkter. «Lokalisering» er en term som brukes for å beskrive prosessen der en generell organisasjonsidé blir implementert i en lokal organisasjonskontekst. Over tid blir ideen gradvis tilpasset og formidlet med økende referanser til det lokale miljøet og dets organisasjon. Det handler om å gjøre den generelle organisasjonsideen mer relevant og tilpasset den spesifikke lokale konteksten, blant annet ved å inkorporere lokale referanser, praksiser, verdier og kulturelle elementer i implementeringsprosessen av ideen. Det medfører at ideen blir bedre tilpasset lokale forhold og øker sin relevans og aksept blant organisasjonene i feltet.

«Tidsmarkering» referer til prosessen med å integrere en idé i den lokale tidslinjen. Det innebærer at en generell idé blir forstått og tolket gjennom sosiale prosesser for fortolkning og meningsskapning, og tildeles dermed en lokal historie, en nåtid og en fremtid. Det handler om å kontekstualisere ideen i tid og forankre den i den lokale konteksten. En må forstå og presentere idéen med hensyn til hvordan den er relevant for fortiden, nåtiden og fremtiden til den aktuelle organisasjonen eller samfunnet. Gjennom den sosiale fortolknings- og meningsdannelsesprosessen blir den generelle idéen koblet til en lokal historie. Ideen får en

kontekstuell forståelse som tar hensyn til tidligere hendelser, erfaringer og utviklinger. Samtidig blir ideen også betraktet i forhold til nåtiden, med fokus på aktuelle utfordringer, trender og kontekstuelle faktorer som påvirker organisasjonen. Videre blir ideen utforsket med tanke på dens potensial og relevans for fremtidige behov, mål og muligheter (Røvik, 2007).

### **Spesifikke oversettelses- og omformningsregler**

Oversettelses- og omformningsregler omhandler frihetsgraden til oversetteren. Her fokuseres det mer på innholdet, og hva som skjer med innholdet i en idé som forsøkes oversatt inn i en annen organisatorisk kontekst (Røvik, 2007). Røvik argumenterer for at det finnes ulike måter å gjøre dette på, men skiller mellom tre hovedmoduser for oversetting, *den reproduserende*, *den modifierende* og *den radikale*. Hver har sine egne karakteristiske regler for oversettelser og skiller seg fra hverandre basert på i hvilken grad idéen kopieres direkte eller tilpasses til den nye konteksten.

I det reproduserendemodus forsøker mottakerorganisasjonen å gjenskape (kopiere) den opprinnelige ideen. Det skjer når organisasjoner og oversettere har en intensjon å forsvare, og i praksis forsøke å gjengi og gjenskape ideen så nøyaktig som mulig når det oversettes mellom ulike kontekster. Denne modusen blir uttrykt gjennom en konsentrert hovedregel, nemlig kopiering.

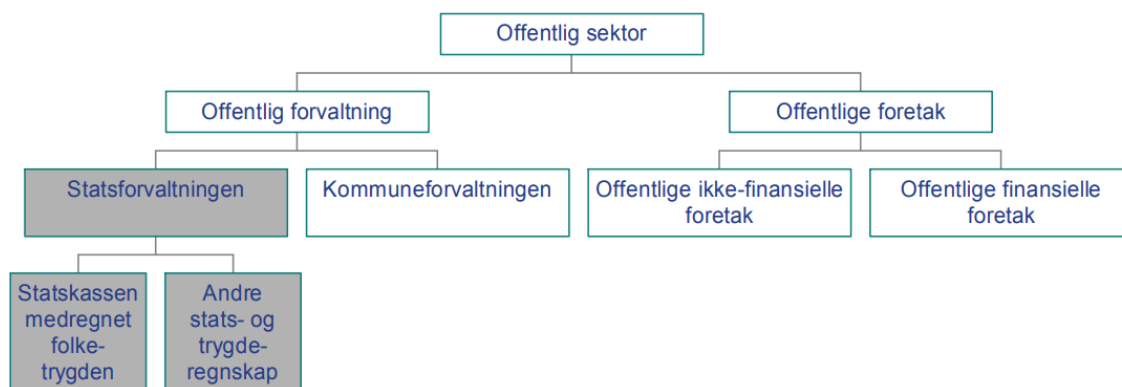
Den modifierende modus er en kombinasjon av både reprodusering og tilpasning. Det kan innebære å dempe eller fjerne visse elementer fra den oversatte ideen, og/eller supplere ideen med tilleggselementer, basert på lokale behov, hensyn og området hvor ideen skal implementeres. Røvik referer til det som oversettelsesregler om addering og fratrekking (Røvik, 2007). Sist innebærer den radikale modusen en betydelig transformasjon av den opprinnelige ideen. Her vil den opprinnelige ideen være en inspirasjon til å utvikle egne og lokale ideer. En kan velge å kombinere ulike inspirasjonskilder og bare bruke bruddstykker fra hver, slik at ideen tilpasses lokale kontekster. Dette kalles en «omvandling» av ideer. Slik oversettelse er ofte bevisste valg fra organisasjonen for å unngå å kopiere andre, og det bidrar til å unngå å bli ansett som etterlikning. Ved å bruke denne modusen kan man minske mostanden mot endring ved å sikre medbestemmelsesrett i flere deler av organisasjonen.

### 3.4 Oppgaven kontekst – Offentlig sektor og kommune

Røviks translasjonsteori retter fokus på konteksten organisasjonsideen blir oversatt i. I denne oppgaven er jeg som sagt interessert i å se hvordan smidig er oversatt i offentlig sektor hvor jeg videre har valgt å studere en spesifikk kontekst (Trondheim kommune). Offentlig sektor er derimot et relativt omfattende område som består av mange ulike fagfelt og tjenestoområde. For å få en bedre forståelse av konteksten, vil jeg nedenfor redegjøre for norsk offentlig sektor og kommuners rammeverk, rolle og funksjon.

#### 3.4.1 Norsk Offentlig sektor

Offentlig sektor utgjør en avgjørende del av ethvert samfunn, og spiller en sentral rolle i å levere tjenester, regulere økonomien og fremme velferd for borgere. Det er derimot vanskelig å gi en presis definisjon av offentlig sektor og offentlig forvaltning (Fimreite & Grindheim, 2007). Jeg vil i denne oppgaven imidlertid ta utgangspunkt i Statistiske sentralbyrås (SSB) inndeling og definisjon.



**Figur 1: Offentlig sektor (Aukrust et al., 2009)**

SSB deler offentlig sektor hovedsakelig inn i offentlig foretak og offentlig forvaltning (Figur 1). Med offentlige foretak menes markedsbaserte eller fristilte virksomheter som er offentlig kontrollert gjennom at de enten eies eller på en annen måte drives av det offentlige. De er derimot ikke en del av offentlig forvaltning (Aukrust et al., 2009; Hanssen et al., 2018). Offentlig forvaltning inkluderer all offentlig administrasjon og alle de som er ansatt for å håndtere og gjennomføre mål og beslutninger som et tatt av politikere (Hanssen et al., 2018). SSB definerer offentlige forvaltningsorganer som «*juridiske personer som er stiftet ved en politisk prosess og har lovgivende, rettslige eller utøvende makt over andre institusjonelle enheter innenfor et avgrenset område*» (SSB, 2007 gjengitt i Fimreite & Grindheim, 2007, s.18).

### 3.4.2 Kommuner

Offentlig forvaltning omfatter både nasjonal, regionalt og lokalt nivå, og har i oppgave å forbedre saker og beslutninger, samt iverksette politiske vedtak ovenfor borgerne (Hanssen et al., 2018). Kommunene er det laveste nivået i det norske styringssystemet hvor mesteparten av offentlig forvaltning og tjenesteproduksjon skjer (Fimreite & Grindheim, 2007). Kommunesektoren utsettes for mye statlig kontroll, via økonomiske virkemidler og lover, reguleringer og standarder. Likevel har kommunene autonomi til å regulere sin egen virksomhet og oppfylle innbyggers behov for offentlige goder.

For å forstå kommunens rolle i den norske forvaltningen er det viktig å se på deres funksjon som *statlig virksomhetsorganer, tjenesteprodusenter og politisk arenaer* (Fimreite & Grindheim, 2007). Som statlige iverksettelsesorganer har kommunene ansvar for å implementere og gjennomføre nasjonale lover og retningslinjer på lokalt nivå. Det innebærer blant annet å administrere og håndheve forskrifter innenfor områder som byplanlegging, helse, utdanning, miljøvern og sosiale tjenester. Kommunene fungerer som grensesnitt mellom staten og lokalbefolkningen, og de jobber for å sikre at nasjonale politikk- og beslutningsprosesser blir effektivt implementert og ivaretatt på det lokale nivået.

Som det mest grunnleggende nivået av offentlig forvaltning er kommunene det nærmest borgerne og fungerer som en politisk arena der innbyggerne kan uttrykke sine meninger og delta i beslutningsprosesser. Kommunestyrene er det demokratiske organet der folkevalgte representanter blir valgt av innbyggerne. Disse representantene tar avgjørelser om lokale saker og politikk på vegne av lokalsamfunnet. Kommunestyremøter og politiske debatter gir mulighet for offentlig deltakelse, innspill og engasjement i lokale saker.

Som tjenesteprodusenter er kommunen ansvarlig for å levere en rekke viktige tjenester til innbyggerne. Tjenestekområdene strekker seg fra ulike felt, men inkluderer blant annet skole- og utdanningstilbud, helsetjenester, sosialtjenester, fysisk planlegging, byggekontroll, renovasjon og mye mer. Kommunene har det nærmeste samspillet med lokalbefolkningen og har dermed ofte inngående kunnskap i lokale behov og utfordringer. De spiller med andre ord en avgjørende rolle i å tilpasse og levere tjenester som er skreddersydd de spesifikke behovene i lokalsamfunnet.

Det stilles en rekke krav og normer til forvaltningsansatte, som ofte kan være motstridende (Hanssen et al., 2018). Institusjonell tilknytning, formell stilling og de ansattes profesjonelle bakgrunn er faktorer som påvirker organisasjonen og de ansattes oppfatninger og atferd



(Christensen et al., 2021). I en slik situasjon, som for eksempel når du er ansatt i en kommune, kan du motta instruksjoner fra den politiske ledelsen (stortinget eller regjeringen) om å redusere utgiftene til velferdstjenestene, samtidig som førstelinjetjenesten i kommunen rapporterer om store udekkede behov hos brukerne. Forventningen om lojalitet til den nåværende politiske ledelsen, som krever at du bidrar til å redusere utgiftene, kan være i motstrid til din faglige kunnskap, som indikerer at slike kutt vil være uforsvarlige for brukerne. Dette dilemmaet mellom faglig uavhengighet og lojalitet kan dermed komme til uttrykk i praksis (Hanssen et al., 2018).

Egenskapene ved formelle organisasjoner, som for eksempel kommuner, har en innvirkning på organisasjonen og de ansattes handlingsrom. Kommunesektoren er underlagt betydelig statlig kontroll gjennom økonomiske virkemidler, lover, reguleringer og standarder (Fimreite & Grindheim, 2007), som påvirker både organisasjonen som helhet og de ansattes atferd. Samtidig vil identiteter, erfaringer, holdninger og oppfatninger som de ansatte bringer med seg inn i organisasjonen også ha innflytelse. Disse faktorene kan være knyttet til sosial bakgrunn, kjønn og utdanning. Valg av utfordringer og metoder, vurdering av konsekvenser og kriteriene som legges til grunn, vil bli påvirket av interne karakteristikk ved den enkelte organisasjonen. Samtidig vil funksjonen til offentlige organisasjoner også bli påvirket av eksterne aktører i omgivelsene, inkludert formelle organisasjoner i offentlig sektor, det private næringslivet, det sivile samfunnet og internasjonale aktører (Christensen et al., 2021).

### 3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg tatt for meg teori om translasjon av organisasjonsideer hvor jeg har tatt utgangspunkt i Kjell Arne Røviks bidrag til dette feltet. Teorien hans vektlegger konteksten ideen blir oversatt til og ser på faktorer som hvem som oversetter, samt hvor og hvordan det oversettes. Som påpekte i forrige kapittel er smidig ofte anvendt på ulike måter i offentlig sektor som kan forekommer av at konteksten smidig blir oversatt og anvendt i har ulike trekk og formål. Offentlig sektor er et omfattende område og jeg har derfor redegjort for sektoren for å få en bedre forståelse av konteksten og ulike faktorer som spiller inn. Videre har jeg i denne oppgaven valgt å studere oversettelsen av smidig på kommunenivå som er en kontekst som blir påvirket av en rekke faktorer. Det er av den grunn interessant å se hvordan organisasjonsideen smidig har blitt oppfattet og oversatt i en spesifikk kommune, slik som Trondheim kommune, da konteksten vil være unik. Alle kommuner må forholde seg til demokratiske hensyn og rettsstatlige verdier, men hvor innbyggers krav og forventninger, samt de ansattes bakgrunn, vil derimot være unik for enhver kommune.

## 4 Metode

Hensikten med dette kapitlet er å redegjøre for hvordan jeg har gjennomført denne studien og hvilken metode som har blitt anvendt for å belyse oppgavens problemstilling. Valg av metode i en oppgave spiller en avgjørende rolle for tolkning av resultatene i analysen, og har dermed stor betydning for utfallet av oppgaven. I kapitlet vil jeg presentere og begrunne de metodiske valgene og betraktningene jeg har tatt og som har dannet grunnlaget for forskningsdesignet mitt. Innledningsvis redegjøres det for valg av tilnærming og metode, hvor jeg vil begrunne hvorfor jeg har valgt Trondheim kommune som case. Deretter redegjøres det for hvordan jeg har innhentet data hvor jeg begrunner valg av dokumenter og informanter. Avslutningsvis vil jeg med et kritisk blikk diskutere bearbeidelsen av dataen og kvaliteten av studiet.

I denne oppgaven er jeg interessert i hvordan konseptet smidig har blitt oppfattet og oversatt i offentlig sektor i Norge. For å undersøke dette har jeg utarbeidet to forskningsspørsmål som undersøker dette på ulike nivå. Det første nivået er på statlignivå, hvor metode for å forklare translasjon i hovedsak består av en dokumentanalyse av ulike offentlige dokumenter publisert av enheter og organisasjoner på statlig nivå. Det andre nivået er på kommunalnivå, hvor jeg har anvendt både dokumentanalyse av to offentlige dokumenter publisert av Trondheim kommune, samt 7 kvalitative dybdeintervjuer.

### 4.1 Kvalitativ tilnærming

Et vanlig skille innen forskningsdesign i samfunnsvitenskapen er mellom kvantitative og kvalitative metoder. De grunnleggende forskjellene mellom disse to tilnærmingene er at kvantitative metoder antar en objektiv og stabil verden, der en kan trekke konklusjoner basert på store, strukturerte utvalg av forskningsobjekter. Kvalitative metoder baserer seg derimot på antakelser om at sosiale fenomener er foranderlige og avhengige av den konteksten de opptrer i (Dennis, 2019). Kvalitative metoder involverer vanligvis en grundig studie av et begrenset antall objekter om gangen (Ringdal, 2018). Verken kvalitative eller kvantitative metoder er universelt mer egnet eller gir bedre svar. Valget av metode bør derfor baseres på hva som skal undersøkes, altså studiets problemstilling.

Da jeg i denne oppgaven er interessert i å undersøke en oversettelse av en organisasjonsidé har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Smidig er et konsept som har sin opprinnelse fra programvareutviklingsbransjen, men har ekspandert ytterlig de siste årene og blitt implementert inn i andre kontekster, hvor offentlig sektor er en av dem. Jeg har et ønske om å få en mer dybdeforståelse av hvordan smidig blir oversatt fra en kontekst til en annen. Jeg har derfor valgt å fokusere på et mindretall av datakilder, og benytter meg med andre ord det litteraturen betegner som intensivt forskningsdesign (Busch, 2013).

## 4.2 Litteratur

I kapittel 2 presenterte jeg historien bak konseptet smidig og hvor det har sin opprinnelse fra. Deretter tok jeg for meg tidligere forskning på temaet hvor jeg gjennomførte en litteraturgjennomgang. En litteraturgjennomgang har vært en essensiell del av denne studien da det har gitt innsikt i eksisterende forskning og teori tilknyttet det undersøkte fenomenet. I tråd med Busch (2013) har utvalgt teori ofte en sterk forbindelse med problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål.

Siden denne avhandlingen benytter det litteraturen beskriver som en abduktiv tilnærming ble utvalgt litteratur studert i forkant av datainnsamling, for å senere gå tilbake til litteraturen som følge av interessante funn i innhentet empiri. Dette sikrer en dynamisk og iterativ prosess og bidrar til en dypere forståelse av det studerte fenomenet.

Relevant litteratur ble innhentet gjennom fagfellevurderte dokumenter, vitenskapelige artikler og bøker, samt journaler om tematikk relatert til studiet. For å sikre bredde i litteraturen ble søkemotorer som Oria, Scopus og Google Scholar benyttet. Det ble utført omfattende søk ved å bruke ulike kombinasjoner av nøkkelord som «smidig utvikling», «offentlig sektor», «oversettelse», «implementering» og «smidig organisasjoner», både på norsk og engelsk.

## 4.3 Casestudie - Trondheim kommune

Jeg er som sagt interessert i å forstå og forklare hvordan ideen om smidig er oppfattet og oversatt i norsk offentlig sektor. Det er derimot et relativt omfattende område som består av flere nivåer, forskjellige institusjoner og organer som har ansvar og operer innen et bredt fagfelt og tjenesteområder. For å belyse studiets hovedproblemstilling har jeg valgt å undersøke hvordan ideen om smidig er oppfattet og oversatt i en konkret case. Her har jeg

utarbeidet et forskningsspørsmål som undersøker hvordan ansatte i Trondheim kommune oppfatter og anvender smidig i kommunen.

En casestudie kan betraktes som en forskningsstrategi der det utføres empirisk undersøkelse av et spesifikt fenomen i den virkelige konteksten (Saunders et al., 2009). Busch (2013) beskriver det på en lignende måte og anbefaler casestudier i tilfeller der fenomenet som studeres har en tett kobling til konteksten, og at fenomenet kan først forstås fullt ut når det settes i kontekst med situasjonen den opptrer i. Ifølge Yin (2018) finnes det flere kriterier som bør vurderes for å avgjøre om casestudier er den foretrukne metoden, blant annet om hovedproblemstillingen inneholder spørreord «hvordan» eller «hvorfor» (Yin, 2018), noe som er tilfellet i min oppgave.

### **Trondheim kommune**

Basert på flere grunner, blant annet omfang, innovasjonskultur og samarbeid med akademiske institusjoner, har jeg valgt Trondheim kommune som case for denne oppgaven. Trondheim kommunen er en stor offentlig organisasjon og med sine ca. 15 000 ansatte er de den største arbeidsgiveren nord for Dovre (Trondheim kommune, 2023). De tilbyr et bredt spekter av tjenesområder og har en kompleks organisasjonsstruktur. Å studere hvordan smidig har blitt forstått og oversatt i en slik stor og kompleks kommune kan gi innsikt i hvilke faktorer som spiller inn ved implementering av organisasjonsideer for store organisasjoner i offentlig sektor.

Trondheim er også kjent som et innovasjon- og teknologisenter, hvor kommunen har stort fokus på å være en *smartby*. Å være en smartby innebærer en samling av prosjekter og aktiviteter som har til hensikt å gjøre Trondheim kommune mer bærekraftig gjennom bruk av (smart) teknologi og (åpen) data (Trondheim kommune, u.å.). Ettersom ideen om smidig opprinnelig stammer fra programvareutviklingsbransjen, kan en anta at begrepet smidig vil være kjent innen kommunen da de har stort fokus på å være en smartby, og vil av den grunn være interessant å studere.

Til slutt er Trondheim kommune også kjent for sitt samarbeid med akademiske institusjoner. De er vertskap for flere anerkjente akademiske institusjoner, som NTNU og SINTEF, noe som gjorde det mulig å inngå et forskningssamarbeid. Ringdal (2018) og Silverman (2014) påpeker begge at valg av metode påvirkes av praktiske hensyn, som tilgang til data og forskerens kompetanse. Ettersom jeg tidligere har hatt et samarbeid med Trondheim

kommune, samt NTNU har en god tilknytting til dem, var det naturlig å velge de som case da jeg kunne lettere få tilgang til potensielle informanter.

## 4.4 Datainnsamling

I Røviks translasjonsteori er oversettelse en aktivitet som utføres av en person eller en gruppe mennesker (Røvik, 2007). Teorien fokuserer delvis direkte på egenskapene til disse personene (i tillegg til egenskapene til selve ideen), spesielt tilknyttet begrepet translatørkompetanse. I tillegg er oversettelsen også sterkt tilknyttet konteksten ideen oversettes i. Da jeg har valgt Røviks translasjonsteori som det teoretiske rammeverket for oppgaven, er det hensiktsmessig å velge en datainnsamlingsmetode som kan gi innsikt i både på det overordnede nivået av konteksten, samt oversettelsen på individnivå. For å få tilgang til denne typen «rike data» er kvalitativ dokumentanalyse og semistrukturerte intervjuer valgt som metoder for innhenting av data. Under vil jeg redegjøre for de ulike metodene, samt valg av dokumenter og informanter.

### 4.4.1 Dokumentanalyse & valg av dokumenter

I forbindelse med intervjuene og forarbeidet, ble jeg kjent med ulike dokumenter som kunne være relevant for oppgaven. Det ble av den grunn utarbeidet et forskningsspørsmål med ønske å se hvordan offentlige dokumenter fremstiller smidig, og hvilken kontekst det blir tatt opp. For å supplere dataene som ble innhentet via intervjuer, ble det utført en dokumentanalyse av fem ulike dokumenter.

Dokumentene som har blitt valgt ligger både på et makro- og mikronivå. Ved makronivå menes dokumenter på statlig nivå. Det kan være dokumenter som blant annet stortingsmeldinger, statlige planer og strategier, NOU osv. Det har blitt valgt ut tre dokumenter på makronivå; stortingsmeldingen *En innovativ offentlig sektor*, et dokument fra Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ), *Nye veier til en kunnskapsbasert forvaltningsutvikling*, og Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) sin utarbeidet *Prosjektveiviseren*. Dette er dokumenter som vektlegger utvikling av offentlig sektor hvor ulike arbeidsmetoder og -rammeverk blir presentert, og hvor smidig arbeidsmetoder blir fremhevet.

Med mikronivå menes dokumenter som omhandler kommunen, og er utarbeidet og publisert av dem selv. Det har blitt valgt ut to dokumenter, *Kommuneplanen samfunnsdel 2020-2032* og *Temaplan for teknologi og modernisering*. Kommuneplanen samfunnsdel var et dokument som ble nevnt av flere av informantene, og står sentralt i hvordan Trondheim

kommune skal nå sine mål. Tabell x presenterer en oversikt over de utvalgte dokumentene som er analysert.

**Tabell 3: Utvalgte dokumenter**

<b>Dokument</b>	<b>Nivå</b>	<b>Innhold og formål</b>
<p><b>Dokument A</b> Kommunal- og distriktsdepartement: Meld. St. 30(2019-2020)-<i>En innovativ offentlig sektor</i> Publisert: 23.06.2020</p>	Makro	Stortingsmeldingen tar for seg innovasjon i offentlig sektor. Meldingen presenterer viktige trender, nåværende status, behov for endring og regjeringens politikk for fremtidig arbeid med innovasjon i offentlig sektor (Kommunal-og moderniseringsdepartementet, 2020).
<p><b>Dokument B</b> DFØ-notat 2021: <i>3 Nye veier til en kunnskapsbasert forvaltningsutvikling?</i>  Publisert: 12.11.2021</p>	Makro	Dette dokumentet er utarbeidet som følge av <i>Forvaltningskonferansen 2021</i> og danner et kunnskapsgrunnlag for Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). Formålet med dokumentet er å gi en oversikt over særlig relevante politiske føringer og utfordringer, relevant innsiktsarbeid gjort av DFØ og tidligere Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), samt eksempler på nye arbeidsmåter i forvaltningen (DFØ, 2021).
<p><b>Dokument C</b> Digitaliseringsdirektoratet: <i>Prosjektveiviseren</i></p>	Makro	Prosjektveiviseren er en veileder og prosjektmodell utviklet av Digitaliseringsdirektoratet for å bidra til vellykkede digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor. Veiviseren er rettet mot virksomhetsledelsen, prosjektledere og prosjekteiere, og den beskriver styring av prosjekter basert på faser og beslutningspunkter. Modellen er primær designet for digitaliseringsprosjekter, men kan tilpasse ulike prosjekter. Den er basert på PRINCE2 og inneholder seks faser med tilhørende beslutningspunkter. Modellen gir kontroll over

		prosjektet gjennom trinnvis godkjenning og mulighet for iterativ gjennomføring. Prosjektveiviseren er stadig under revidering og forbedring av Digitaliseringsdirektoratet (DigDir, u.å.)
<b>Dokument D</b> Trondheim kommune: <i>Temaplan for teknologi og modernisering, og Arbeidspolitik</i> Publisert: 03.03.2021	Mikro	Denne planen er utformet for å skape bevissthet om Trondheim kommunes fremtidige krav og teknologier som må håndteres, og gir noen eksempler på hva dette kan innebære for alle. Målet er å styrke den digitale transformasjonen i Trondheim kommune og bidra til å utvikle og stryke byen (Trondheim kommune, 2021).
<b>Dokument E</b> Trondheim kommune: <i>Kommuneplanen samfunnsdel (KPS) - Trondheimsløftet</i> Publisert: 17.11.2022	Mikro	Kommuneplanen samfunnsdel, med navnet <i>Trondheimsløftet</i> , er Trondheim kommunes overordnede, strategiske og samordnede plan. Den strekker seg fra 2020-2032 og fremgår visjon, samfunns mål og strategier for både byen som helhet og kommune som organisasjon de neste tolv årene (Trondheim kommune, 2022).

Hensikten med utvalget av dokumenter er å se hvordan smidig blir fremstilt i ulike offentlige dokumenter. Det er derimot viktig å være oppmerksom på at informasjon som kommer frem i skriftlige dokumenter har blitt produsert under ulike omstendigheter og med ulike formål sammenlignet med formålet av studien (Johannessen et al., 2021). Likevel vil en dokumentanalyse være supplerende datamaterialet til dataen innhentet via intervjuer.

#### 4.4.2 Semistrukturerte dybdeintervjuer & valg av informanter

I tillegg til dokumentanalyse har jeg gjennomført syv semistrukturerte dybdeintervjuer. Innen kvalitativ metode er dybdeintervjuer en utbredt metode for å innhente data. Silverman (2015) omtaler dybdeintervjuer som en måte å hente ut «historier» fra informantene. Dette intervjuformatet blir ofte refererte til som «åpen», hvor rammen for intervjuet er mindre strukturert sammenlignet med en spørreundersøkelse (Silverman, 2015). Hensikten med metoden er å få informantene til å dele sin inngående kunnskap og/eller opplevelser med

forskeren, og som kan senere analyseres (Ringdal, 2018; Silverman, 2015). En av fordelene med dybdeintervjuer er at det tar hensyn til at kommunikasjon mellom to parter ofte er uforutsigbar, og at samme spørsmål i ulike intervjusituasjoner kan føre intervjuet i ulike retninger (Silverman, 2015). I tillegg lar dybdeintervjuer forskeren mulighet til å følge opp informantens svar underveis, og kan dermed få tilgang til informasjon som kanskje ikke ville blitt avdekket gjennom en mer avgrenset og fokusert datainnsamlingsmetode (Silverman, 2015).

På den andre siden kan det være problematisk å betrakte svar som gis i et intervju som klare «sannheter» eller fakta, samt ensidige representasjoner av informantens indre tanker. Dette skyldes at intervjusituasjonen og kontekst i seg selv påvirker hvilken informasjon som kommer frem (Silverman, 2015). Forskeren må samtidig være bevisst på sin egen rolle og bakgrunn under intervjuet, og hvordan dette kan påvirke informantens svar. For denne masteroppgaven er jeg interessert hvordan smidig har blitt oversatt og forstått i offentlig sektor og en mer spesifikk kontekst av en kommune. Det er ikke et mål i seg selv at intervjuene skal avdekke om Trondheim kommune bruker smidig «riktig» eller i det hele tatt, men snarer hvordan de ulike ansatte har forstått, og forsøkt å nyttiggjøre seg av innholdet i konseptet om smidig.

### **Utvalg av informanter**

I den valgte tilnærmingen til datainnsamling vil det være nødvendig å velge informanter fra den utvalgte organisasjonen som kan bidra med innsikt i forskningsspørsmålene. I kvalitative forskningsopplegg er det vanlig å fokusere på et mindre antall informanter for å oppnå mer detaljert og omfattende data fra hver respondent. Etersom hensikten med studiet mitt er å oppnå dybdeinnsikt av et fenomen i en spesifikk kontekst vil det være naturlig og praktisk med et mindre utvalgt (Ringdal, 2018; Silverman, 2015). Som allerede diskutert i avsnittet om valg av case er utvalget strategisk, fremfor et tilfeldig utvalg. Dersom jeg hadde valgt informanter tilfeldig, ville sjansen for å treffe på informanter med relevant innsikt i oppgavens problemstilling vært mindre. Det er imidlertid viktig å merke seg at statistisk generalisering ikke er et mål for prosjektet og at jeg ønsker en dybdeforståelse av et fenomen. Ved å bruke et strategisk utvalg kan informantene derimot velges ut basert på deres egnethet til å belyse temaet for oppgaven.

Ideell sett hadde det vært svært gunstig å finne informanter som på en eller annen måte innehar en formalisert «oversetter»-rolle. Dette ville knyttet dem forholdvis direkte til Røviks



translasjonsteori. Imidlertid er det ikke sikkert at en slik formell rolle eksisterer i case-organisasjonen. Det er likevel relevant å betrakte oversettelse som en aktivitet som utføres av flere ulike aktører i organisasjonen. Basert på Røvik (2007) oversettelseskjede vet vi at oversettelse kan skje både som en toppstyrt prosess, internt og eksternt i organisasjonen, samt at oversettelse kan forekomme parallelt på flere steder og i flere ledd i organisasjonen. Av den grunn er informantene valgt ut ifra følgende hensyn:

- Informantene burde ha en viss kjennskap til smidig og smidig arbeidsmetoder
- Informantene bør representere et visst mangfold av arbeidsoppgaver, roller og erfaring
  - o Det ideelle er å inkludere både ledere, rådgivere og spesialister som kan forventes å ha hatt erfaring med ideen om smidig. Etersom smidig er særlig rettet mot programvareutvikling kan det være interessant å rekruttere minst én informant med teknisk- og utviklingsbakgrunn eller -rolle.
- Blant informantene bør det være en viss spredning i fartstid i organisasjonen.
  - o Noen informanter burde ha jobbet lenger i Trondheim kommune til å ha erfaring med implementering av smidig i et tidligere stadium, samt noen med kortere for å kunne gi innsikt i organisasjonen nåværende og fremtidige forståelse.

For å rekruttere informantene ønsket jeg å benytte snøball-metoden (Silverman, 2015). Denne fremgangsmåten innebærer at informanter som allerede er inkludert i studien blir bedt om å foreslå andre potensielle informanter basert på utvalgsriterier for forskningsprosjektet. En fordel med denne fremgangsmåten er at den er konstandseffektiv og at informantene, som forventes å ha relevant kunnskap om forskningsspørsmålene, sannsynligvis kjenner andre egnede informanter i større grad enn meg som kommer utenfra organisasjonen. Ulempen er derimot at jeg vil ha begrenset kontroll over hvilke informanter som blir tilgjengelige, i motsetning til om jeg hadde håndplukket informantene etter først å ha gjort meg kjent med dem.

Da jeg hadde hatt et tidligere forskningsoppdrag med Trondheim kommune tok jeg opp kontakten med en tidligere kontaktperson. Jeg forklarte hva jeg ønsket å studere og hvorfor jeg kunne tenke meg Trondheim kommune som case. Videre la jeg til utvalgsriterier for informantene. Kontaktpersonen tok på seg rollen som rekrutterer internt i kommunen, og undersøkte nærmere dersom det kunne være noen potensielle kandidater til prosjektet. Da jeg fikk svar fra kontaktpersonen fikk jeg vite at det ikke var så mange som jobbet etter smidig

metodikk i kommunen enda, men det var noen avdelinger som hadde tatt i bruk det til en viss grad og at det var fullt mulig for at det var flere, men som personen ikke visste om. Jeg fikk videre tilsendt en liste med mulige kandidater som kontaktpersonen hadde snakket med. Ettersom kontaktpersonen hadde allerede snakket med de mulige kandidatene gikk rekruttering til intervjuene veldig lett. Jeg rekrutterte til slutt 7 informanter innenfor ulike avdelinger og med ulik bakgrunn. Bakgrunnen og rollene til informantene er gjengitt i tabell 4, mens en oversikt over de ulike arbeidsområdene er gitt i tabell 5.

**Tabell 4: Oversikt over informant-kategorier og bakgrunn**

<i>Rolle</i>	<b>Avdelingsleder/Enhetsleder</b>		<b>Prosjektleder/Rådgiver</b>	<b>Annet</b>	
	3		2	2	
<i>Arbeidsområde</i>	<b>Ekstern</b>	<b>Kommune- direktørens fagstab</b>	<b>Organisasjonen</b>	<b>Finans og økonomi</b>	<b>Byutvikling</b>
	1	1	1	2	2
<i>Profesjonell bakgrunn</i>	<b>IT</b>	<b>Arkitekt</b>	<b>Eiendomsmegler</b>	<b>Finans og økonomi</b>	<b>Advokat</b>
	2	2	1	1	1

**Tabell 5: Oversikt over arbeidsområdene til informantene**

<b>Arbeidsområde</b>	<b>Formål og oppgaver</b>
<i>Ekstern</i>	Trondheim kommune er en del av Trøndelag fylkeskommune og er av den grunn en del av prosjekter som strekker seg på tvers av kommuner innenfor Trøndelag fylkeskommune.
<i>Kommunedirektørens Fagstab</i>	Fagstaben til kommunedirektøren har ansvaret for å følge opp og tilrettelegge for gjennomføring av politiske vedtak og mål. Fagstaben er organisert inn i syv ulike faggrupper som har ansvar for ulike fagområder. Disse er: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Byutvikling,</li> <li>2. Økonomi og finans,</li> <li>3. Helse og velferd,</li> <li>4. Kultur og idrett,</li> <li>5. Næring, samferdsel, klima og miljø,</li> <li>6. Oppvekst og utdanning</li> <li>7. Organisasjon</li> </ol>

<i>Byutvikling</i>	<p>Tjenesteområde byutvikling jobber med planlegging og styring av en rekke områder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miljø-, energi- og klimaspørsmål</li> <li>- Strategisk eierskap og samarbeid med næringsaktører og utvikling av områder</li> <li>- Arealplanlegging, reguleringsplaner og byggesaksbehandling</li> <li>- Utbygging, forvaltning av kommunale bygg og eiendommer</li> <li>- Utvikling og drift av kommunale veger, vannforsyning, avløp og grøntområder</li> <li>- Kart, oppmåling og vedlikehold av eiendomsregister</li> </ul>
<i>Økonomi og finans</i>	<p>Økonomi- og finans området har ansvar for en rekke oppgaver, inkludert utarbeidelse av budsjetter og økonomiplaner, økonomistyring, lønnsadministrasjon, oppfølging av økonomien for enhetene, likviditetsstyring, håndtering av lån og plassering av penger, samt håndtering av regnskapet.</p>
<i>Organisasjon</i>	<p>Hovedoppgaven til de ansatte i organisasjonsdirektørens stab og de interne tjenestene er å sikre en optimal drift og tilby effektive administrative støttetjenester til tjenesteenhetene.</p>

## 4.5 Reliabilitet

Troverdighet i et forskningsopplegg kan måles ved hjelp av ulike kriterier, deriblant *reliabilitet*, som er ofte et av de to sentrale målene (Silverman, 2015). Reliabilitet handler om hvor reproduserbar en studie er, og om man kan forvente å oppnå de samme resultatene eller tolkningene dersom studien gjennomføres på nytt (Silverman, 2015). Når det gjelder kvalitativt forskningsopplegg, kan det være utfordrende å sikre tilstrekkelig reliabilitet, da det krever en grundig og oversiktlig redegjørelse for forskeren arbeid med dataene, inkludert innsamling og beskrivelse av observasjoner. Dersom reliabiliteten er mangelfull, kan det resultere i at forskningsopplegget oppfattes som subjektivt, da kun forskeren selv er i stand til å trekke samme konklusjonene basert på datamaterialet (Silverman, 2015).

Silverman (2015) foreslår imidlertid noen kvalitetskriterier som kan bidra til å øke reliabiliteten i kvalitative forskningsopplegg. Sentralt i Silvermans tilnærming er å bruke «low-inference-descriptors», som betyr å gjengi dataene så direkte som mulig og minimere

risikoen for at forskerens tolkning påvirker de presenterte rådataene (Silverman, 2015). Når det gjelder intervjuer, finnes det flere metoder for å oppnå dette på, og unngå feiltolkninger (Silverman, 2015). En kan oppnå dette på følgende måter:

- Teste intervjuguiden på forhånd for å identifisere eventuelle uklarheter eller mangler.
- Søke en kryssreferanse av tolkning av intervjudata med minst én annen forsker.
- Ta lydopptak av hele intervjuet.
- Transkriber intervjuet nøyaktig uten å skrive om, forkorte eller på andre måter endre informanternes svar.
- Inkludere lengre utdrag av data i rapporten og unngå selektiv sitering. Det er viktig at forskernes svar alltid kan reproduseres nøyaktig.

En slik veiledning kan være et nyttig utgangspunkt for å sikre pålitelighet av funnene i forskningsprosessen. Forskeren burde legge vekt på å stille klare og forståelige spørsmål, og det burde komme tydelig frem hvilket grunnlag forskeren bygger sine konklusjoner på. I denne studien forsøkte jeg å øke reliabiliteten ved å følge Silvermans anbefalinger. Dette innebar at jeg gjorde lydopptak av intervjuene og transkriberte dem fullstendig uten å gjøre endringer eller modifikasjoner. Jeg inkluderte også mine egne spørsmål og uttalelser som en del av transkripsjonen for å sikre at informantenes svar kunne leses i riktig kontekst. Intervjuguide, som inneholder en oversikt over temaer og spørsmål knyttet til intervjuene, er vedlagt nederst i oppgaven for å gi innsikt i fremgangsmåten min.

## 4.6 Validitet

Forskningsoppleggets *validitet* er tilknyttet hvor nøyaktig og treffsikker forskningsopplegget måler det som ønskes målt (Ringdal, 2018; Silverman, 2015). Innen kvantitativ forskning vurderes validiteten ofte i forhold til hvilke variabler som brukes for å undersøke et bestemt fenomen, samt om disse variablene gir tilstrekkelig dekning for den teoretiske begrunnende problemstillingen (Ringdal, 2018). En sentral del av validitetsvurderingen er å vurdere i hvilken grad funnene i analysen kan generaliseres, altså hvor sannsynlig det er at konklusjonen fra studien kan anvendes i andre kontekster (Ringdal, 2018). I kvalitative forskningsopplegg blir validitet være et noe mer vagt begrep, men kan forstås som en indikator på forskningens troverdighet. For å sikre validitet må forskeren nøye vurdere om metodevalget, inkludert utforming av intervju spørsmål, intervjuguide, og utvalg informanter og dokumenter, er egnet til å måle de teoretiske begrepene som ønskes å måles (Ringdal, 2018). I denne oppgaven er det derfor viktig å nøye vurdere hvilke indikatorer i dataen jeg vil

brukes for å fange om de ulike oppfattelsene og oversettelsene som er i tråd med både tidligere forskning og de teoretiske begrepene.

For å vurdere om studiet oppnår det ønskede målet, er det viktig å nøye vurdere metodevalget. Denne studien fokuserer på fenomenet oversettelse, som innebærer tolkning eller «sense-making» av et begrep. Dybdeintervjuer er en passende metode for å belyse oversettelsesprosessen da metoden muliggjør at informantene kan dele sin inngående kunnskap og/eller opplevelser med smidig. Det gir meg som forskere mulighet til å hente ut dybdekunnskap om oversettelsen på en måte som ikke ville være mulig ved hjelp av andre metoder som for eksempel kvantitative spørreundersøkelser.

Å kombinere ulike metoder for innhenting av data for å undersøke forskningsspørsmålene kan øke forskningsresultatenes validitet. Siden jeg har undersøkt problemstillingen fra ulike perspektiver, med hensikt å fange opp mer komplekse og kontekstuelle nyanser, kan en si at jeg har tatt i bruk det litteratur presenter som metodetriangulering (Jick, 1979). Basert på to metoder og et begrenset utvalg informanter og dokumenter, begrenser jeg i utgangspunktet generaliserbarheten til studiet. Likevel betyr ikke dette at undersøkelsen mangler vitenskapelig verdi eller interesse. Formålet med studien min, som er å undersøke offentlig sektors oppfattelse og oversettelse av smidig hvor jeg har anvendt Røviks translasjonsteori som en forskningsmodell for idéoverføring, er ikke et lite utvalg nødvendigvis en svakhet. Et større utvalg eller flere caser kunne ha økt generaliserbarheten til studien, men med oppgavens formål vil en dyptgående studie av en enkelt case være mer hensiktsmessig. En mer omfattende undersøkelse ville også kreve mer tid og ressursen enn det som var gjennomførbart innenfor prosjektets tidsramme.

## 4.7 Forskningsetikk og personvern

For at en studie som bygger på informasjon fra enkeltpersoner skal være en etisk forsvarlig studie, vil en avgjørende forutsetning være at informasjonen er gitt under informert samtykke (Silverman, 2015). Det innebærer at informantene er informert om, samt godtar at informasjonen de deler, vil bli brukt i studien, og at informasjon ikke er innhentet på feil premisser eller uten informantenes oppmerksomhet. Alle informantene ble informert om studiens fokus i forkant av intervjuene, og fikk beskjed om muligheten til å trekke seg både under og etter intervjuet.

Studien inkluderer ikke noe spesielt risikoutsatte eller sårbare grupper av informanter, som barn eller syke. I tillegg berører ikke studiens problemstilling eller tema noen sensitive eller skadelige opplysninger som krever særskilt behandling. Derfor ble det vurdert at informert samtykke kunne oppnås ved å gi informantene skriftlig og muntlig informasjon om studien, inkludert problemstilling og omfang.

I forkant av intervjuene ble prosjektet meldt inn til Sikt (kunnskapssektorens tjenesteleverandør) for en vurdering av behandling av personopplysninger.

Personopplysninger som informantenes navn og e-postadresser ble kun brukt til å holde informantene adskilt inntil anonymisering, samt oppfølging etter gjennomført intervjuer. I analysen er personopplysninger delvis anonymisert ved fjerning av navn. Imidlertid kan det fortsatt være enkeltforekomster av personopplysninger som kan tilknyttes enkelte informanter, hovedsakelig tilknyttet yrke eller stilling. Likevel er det gjort tiltak for å minimere muligheten for identifisering i analysen.

Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker og senere transkribert, noe som var opplyst i informasjonsskrivet som alle informantene måtte lese gjennom og skrive under før intervjuet. Etter studiets avslutning vil både lydopptak og transkripsjoner bli slettet. Både meldeskjemaet til Sikt og informasjon- og samtykkeskrivet er vedlagt nederst i oppgaven.

## 4.8 Gjennomføring av intervjuene og transkribering

Intervjuene ble avtalt på e-post, hvor informantene ble gjort kjent med tema for masteroppgaven og behandling av personopplysninger i forbindelse med prosjektet. Jeg holdt informasjon kort og konkret da jeg ikke ville at det skulle påvirke intervjuene og svarene. Informantene fikk velge om de ønsket å gjennomføre intervjuene fysisk eller ved hjelp av teams. Foruten to intervju ble alle intervjuene gjennomført ansikt til ansikt, enten på arbeidsplassen deres eller på et grupperom på campus. Jeg prøvde å være så fleksibel som mulig, og legge til rette for at informantene i så stor grad som mulig kunne velge tidspunkt og sted for gjennomføring av intervjuene selv. I motsetning til en «naturlig prat» som oppstår spontant uten noen avtale, er et intervju er en konstruert samtale. Av den grunn er det viktig å tilrettelegge slik at informantene kan svare på så naturlig måte som mulig innenfor intervjukonteksten. Informantene ble følgelig informert om intervjuformatet og intervjuguiden, og at det ble gjort opptak av intervjuene.

Intervjuene ble i etterkant transkribert fortløpende, ofte noen dager etter intervjuet var gjennomført.

## 4.9 Oppsummering

I denne masteroppgaven har jeg valgt en kvalitativ tilnærming som forskningsdesign hvor jeg har valgt å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer med et strategisk utvalg informanter som jobber i eller med Trondheim kommune. I tillegg har jeg gjennomført en dokumentanalyse av fem utvalgte dokumenter som jeg ble gjort kjent med i forbindelse med intervjuene, samt forarbeidet til prosjektet. Dette er dokumenter som både er publisert på et statlig nivå, samt av Trondheim kommune selv. Den valgte metoden er basert på prosjektets problemstilling, teoretiske tilnærming og praktiske hensyn. Videre har bakgrunnen for å velge Trondheim kommune som case blitt begrunnet i organisasjonens kompleksitet som en offentlig organisasjon, samt dens fokus på innovasjon og teknologi. Deretter har jeg redegjort for hvilke dokumenter og informanter som jeg har valgt ut til analysen, hvordan de ble utvalgt. Jeg har gjennomgått og vurdert studiens reliabilitet og validitet, samt diskutert de etiske hensynene som ble tatt i betraktning både før og under gjennomføring av studien. Avsluttende har jeg gjennomgått gjennomføringen av intervjuene og transkriberingen.

## 5 Smidig i offentlige dokumenter

*Hvordan blir konseptet om smidig fremstilt i offentlig dokumenter?*

I følgende kapittel tar jeg for meg det første forskningsspørsmålet som ser på hvordan smidig er fremstilt i ulike offentlige dokumenter. Her vil jeg legge frem data hentet fra de utvalgte dokumentene gjennom en dokumentanalyse. Dette er dokumenter som er både publisert på statlig- og kommunenivå. I analysen ser jeg på hvordan de ulike dokumentene presenterer, beskriver og/eller viser til smidig. Jeg vil se på hvilken sammenheng smidig blir tatt opp, og om de i det hele tatt nevner smidig bestemt. Videre vil jeg sammenlikne de ulike funnene opp mot hverandre før jeg relaterer det til tidligere forskning og teori.

### 5.1 Konteksten smidig blir nevnt

I flere av dokumentene som jeg har analysert nevnes smidig i relativt like sammenheng og kontekster hvor temaene som går igjen er innovasjon, nye arbeidsmåter, prosjektarbeid og programvareutvikling. Dokumentene er derimot utarbeidet med ulik hensikt og formål, hvor konteksten vil av den grunn være ulik. Dette er noe som må tas i betraktning når en skal se på hvordan de ulike dokumentene fremstiller smidig.

I dokument A blir smidig tatt opp under kapitlet arbeidsmåter og kompetanse for å fremme innovasjon innen offentlig sektor. Dokumentet presenterer smidig som:

*Dokument A: «I smidige arbeidsmåter, som blant annet lean- eller agile-prosesser, løser selvorganiserte team innovasjonsarbeidet med rask testing og implementering av delløsninger underveis.»*

Smidig blir altså fremstilt som en løsning for innovasjonsarbeid hvor det legges vekt på rask testing, implementering av delløsninger underveis, og at dette gjøres av det samme teamet gjennom hele prosessen. Videre nevner dokumentet at innen IKT beveger man seg stadig mer bort fra store prosjekter og løser heller utfordringene gradvis. Dokumentet antyder at smidig kan være en mer fleksibel tilnærming som kan også være nyttig innen andre områder også.

Dokument B fremhever også hvordan smidig kan bli anvendt i andre situasjoner og kontekster.



Dokument B: «*Smidige metoder har vært i bruk innen programvareutvikling i flere tiår, men de fungerer til langt flere oppgaver enn som så. Alt handler om å bruke tankesettet, verdiene og prinsippene som ligger til grunn for denne arbeidsformen, på en måte som gjør det mulig for nettopp din organisasjon å hente ut verdi av den.*»

Smidig er et konsept som opprinnelig ble utviklet med formål å forbedre programvareutviklingsprosesser, men som har i senere tid blitt utvidet til å omfatte mye mer (Mergel et al., 2018). Dokument B fremhever hvordan smidige metoder ikke bare blir anvendt i utvikling av programvarer, men også i utvikling av organisasjoner som en helhet, samt strategier og prosesser. Dokumentet nevner her hvordan Kriminalomsorgen har for eksempel tatt i bruk smidig som inngang for å jobbe mer dynamisk med utviklingsprosesser. Ifølge Mergel (2016) er smidig et konsept som har en mer omfattende definisjon. Smidig inkluderer ikke bare isolerte områder som programvareutvikling, men innebærer også tilpasning av anskaffelsesprosedyrer, retningslinjer for menneskelige ressurser og organisatoriske ledelsesmetoder. Ideen om smidig kan altså antas å anvendes på ulike måter og nivåer i en offentlig organisasjon, og begrenser seg ikke til én enkelt disiplin.

Dersom en relaterer dette til translasjonsteori kan en antyde at det har skjedd en form for oversettelse som ligger mellom den modifierende og radikale modusen (Røvik, 2007). Kjerneverdiene og tankesettet til smidig, som blant annet tilpasningsevne til endringer, kontinuerlig forbedring og brukerinvolvering, kan antas å ha blitt anvendt på en måte som gjør det mulig for ulike organisasjoner å hente ut verdi av det og deretter anvende det i andre kontekster enn programvareutvikling. På denne måten blir smidig ikke bare et begrep som er begrenset til et spesifikt område, men en tilnærming som kan påvirke og utvikle organisasjoner i en helhet.

Dokument B: «*En smidig tilnærming handler om å sette en organisasjon i stand til å svare på endringer i forutsetningene for egen virksomhet – raskt, effektivt og kontinuerlig. Det handler om å skape en lærende organisasjon, hvor endring og utvikling er naturlig og ønsket (Kilde: bouvet.no).*»

Et annet element som er viktig å legge merke til i dokument B, er at det kilde henvises til et norsk privat konsultantselskap når smidig tilnærming blir beskrevet. Bouvet jobber med rådgivning, utvikling, design og forvaltning, og skaper løsninger i krysningpunkter mellom teknologi og kommunikasjon i alle bransjer og sektorer, inkludert offentlig sektor (Bouvet, u.å.). De tilbyr kursing i smidig utvikling, -ledelse, -introduksjon, samt podkaster og andre

artikler. Røvik presenter hvordan en translasjonsprosess er langt mer kompleks enn det formelle hierarkiet i en organisasjon, og at utviklinger av ideer kan hentes inn fra ulike kilder og på ulike nivå (Røvik, 2007). Det kan innebære både interne og eksterne oversetter, hvor eksempelvis hender det ofte at eksterne konsulentfirmaer går inn i en organisasjon, diagnostisere et problem og finner en idé som kan være løsningen på problemet.

*Dokument C: «Smidige metoder tar utgangspunkt i at systemutvikling er uforutsigbar, og at prioriteringen av funksjonelle krav kan endre seg etter hvert som systemet tar form. Smidige metoder begrenser denne risikoen ved å utvikle systemet gradvis og levere hyppige leveranser, fokusere på verdiskaping og ha kontinuerlig læring som mål.»*

Dokument C fremstiller smidige som metoder innen systemutvikling som tar hensyn til uforutsigbarhet i utviklingsprosessen. Det legges det vekt på at funksjonelle krav kan endre seg underveis, og at systemet vil formes gradvis. Smidige metoder adresserer denne risikoen ved å benytte seg av stegvis utvikling og hyppig leveranse.

Dokumentene som ligger på det jeg definerer som mikro nivå, altså dokumenter utarbeidet og publisert av Trondheim kommunen selv, definerer ikke hva smidige metoder innebærer konkret. Dokument D nevner smidig i en kontekst at det stilles nye krav til kompetanser, arbeidsmetodikker og måter å organisere arbeid på. Her henvises det til smidig arbeidsmetoder som nødvendig for å bedre responsen til de hyppige endringene i omgivelsene.

*Dokument D: «[...] smidige arbeidsmetoder er relevant for å kunne gå fra forhåndsplanlagt oppgaveløsning til mer målrettet ressursbruk og for å respondere raskere på endrede behov.»*

Dokument E er derimot et dokument som ikke nevner smidig bestemt. Da jeg derimot analyserte dokumentet fra et smidig perspektiv kan en se antydninger av verdier og prinsipper som står sentralt i den smidige tankegangen.

*Dokument E: «I Trondheim har vi lange tradisjoner for å involvere innbyggere og brukere i gjennomføringen og utviklingen av kommunens tjenestetilbud. Brukermedvirkning innebærer at tjenestetilbudet så langt som mulig utformes i samarbeid med brukeren, og at det legges stor vekt på hva brukeren ønsker. Bruk av erfaringsbasert kunnskap utfyller fagkunnskapen i kommunen. Målet er å bedre*

*kvaliteten på tjenestene ved at brukerne får reell innflytelse på utformingen av tjenestetilbudet.»*

I dokumentet nevnes brukermedvirkning som en viktig praksis i Trondheim kommune. Dette innebærer å involvere innbyggere og bruker i utforming og utvikling av kommunens tjenestetilbud. Brukerinvolvering er en verdi som står sentralt i konseptet om smidig utvikling hvor det vektlegges samarbeid med brukere gjennom hele utviklingsprosessen. Dokument B nevner som sagt hvordan smidig kan bli brukt i andre sammenheng en programvareutvikling og at det handler om å bruke tankesettet, verdiene og prinsippene som ligger til grunn for konseptet. Etter å ha analysert og lest igjennom hele samfunnsplanen kan en anta at tankesettet til smidig har blitt anvendt da flere av kjerneverdiene trer frem.

Likevel må en være kritisk til denne antydningen da det ikke står noe bestemt sted at utviklere av samfunnsplanen har konkret tatt utgangspunkt i det smidige tankesettet ved utviklingen av samfunnsplanen. Det kan derimot ha forekommet det Røvik beskriver som en uintendert oversettelse, hvor utviklerne av samfunnsplanen ikke har intensjonelt ment å oversette smidig. Det er derimot en antakelse som blir tatt med utgangspunkt i forskerens egen kompetanse på temaet, og kan av den grunn ikke være pålitelig.

## 5.2 Oppsummering og diskusjon

Samlet sett gir de ulike dokumentene et bilde av hvordan smidig blir fremstilt og anvendt i ulike offentlige dokumenter. Det legges vekt på smidig som en metode for innovasjon, endringskapasitet, brukerinvolvering, tjenestedesign, strategiarbeid og organisasjonsutvikling. Flere av dokumentene referer også til konkrete smidige metoder, som Scrum og Lean, som brukes til systemutvikling og prosjektgjennomføring. Noen av dokumentene antyder at smidig er en arbeidsmåte som kan tilpasses ulike områder og kan bidra til økt fleksibilitet, raskere respons og bedre resultater i offentlig sektor. De ulike dokumentene har derimot ulike fokusområder, bruksområder og nevner ulike metoder og verktøy. Det kan komme av ulike faktorer, som hensikten og formålet med dokumentet samt hvem som har utarbeidet dokumentet.

Røviks translasjonsteori belyser at hvilken kontekst orgnaisasjonsideen blir oversatt til har en sentral rolle ved oversettelsen, og hvor en bør i denne situasjonen bemerke seg dokumentets formål og hensikt, samt hvem som har utarbeidet dokumentet. At Dokumentet A vektlegger smidig i forbindelse med innovasjonsarbeid, mens Dokument C vektlegger i forhold til systemutvikling, vil ikke være så merkelig da dokumentets hensikt og formål er ulik.

Dokument A sitt formål er å presentere viktige trender, nåværende status, behov for endring og regjeringens politikk for fremtidig arbeid med fokus på innovasjon i offentlig sektor.

Dokument C er derimot en veiviser for prosjektarbeid som er primært designet for digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor, hvor smidig blir tatt opp i en programvareutvikling-sammenheng. Likevel trekker flere av dokumentene frem smidig som en løsning i offentlig sektor for å håndtere endringer, oppnå bedre resultater og tilpasse seg brukernes behov, og trenger ikke kun å være tilknyttet IT-området og programvareutvikling.

## 6 Ansattes forståelse og bruk av smidig i Trondheim kommune

*Hvordan forstår og tolker offentlig ansatte konseptet smidig, og hvordan anvender offentlig ansatte det i sin arbeidshverdag i Trondheim kommune?*

I forrige kapittel har jeg sett på hvordan smidig blir fremstilt i ulike offentlige dokumenter. Dette er dokumenter som ofte legger føringer for arbeidet i ulike organisasjoner i offentlig sektor. En dokumentanalyse alene vil derimot ikke være tilstrekkelig for å kunne besvare oppgavens overordnede problemstilling, da dokumentene kan ofte mangle kontekstuell informasjon som er viktig for å få en fullstendig forståelse av innholdet.

I dette kapitlet skal jeg se nærmere på offentlige ansattes forståelse av smidig i en konkret kontekst, altså Trondheim kommune. Som nevnt tidligere er Trondheim kommune en av de større kommunene i Norge og den største arbeidsplassen nord for Dovre (Trondheim kommune, 2023). Med sine ca. 15 000 ansatte og alle byens innbyggere som tjenestemottakere kreves det et velsmurt maskineri for å administrere selve organisasjon i Trondheim kommune. Det innebærer at de ansatte i kommunen besitter svært ulike kompetanser innen ulike fagfelt, samt jobber med svært ulike fagfelt og tjenester. Det er noe som kan ha en påvirkning på hvordan de oppfatter og oversetter organisasjonsideen smidig (Røvik, 2007). I dette kapittel skal jeg gjennomgå funnen fra de syv semistrukturerte intervjuene som ble gjennomført. Jeg har valgt å presentere funnene fra hvert arbeidsområde hver for seg før jeg avsluttende oppsummerer funnene.

### 6.1 Forståelse av smidig

Informantene ga varierte svar da de ble spurt om å forklare hva de forstod og hva de la i konseptet om «smidig». Likevel var det noen felles temaer og perspektiver blant de ulike oppfatningene innen kommunen. I tabellen nedenfor presenterer jeg hva de ulike informantene svarte da de ble spurt om hva deres forståelse av smidig er.

**Tabell 6: Oppsummering av informantenes oppfattelse av smidig**

Arbeidsområde	Deres oppfattelse av smidig
Ekstern	«[...] smidig er jo et verktøy som du kan ta i bruk hvis du ikke vet svaret på forhånd.»
Kommune- direktørens Fagstab	«[...] smidig er veldig sånn på IT området. [...] det var stort sett et begrep som ble brukt i kontrakter ved anskaffelse. Så det var egentlig leverandørene i første omgang som brukte dette begrepet. Etter hvert så har det også blitt brukt av kommunen, spesielt på IT-tjenesten, og eller IT-prosjekter. Men i senere tid så bruker man også begrepet i organisasjon for øvrig, rundt hvordan man skal jobbe sammen, på ja, rett og slett mer smidigere måter da. Så jeg legger jo det for så vidt både i en arbeidsform i organisasjonen og at det kan være knyttet til en bestemt leveranseformat i et prosjekt.»
Organisasjonen	«[...] smidig for meg er nok ikke, er nok mer verdier da. Det handler om tankesett og kjerneverdiene i smidig da. De er viktig for meg. [...] Smidig handler om kjerneverdiene, som du bygger et team på.»
Økonomi/Finans	<p>«For meg så handler det om hvordan kan man sammen jobbe frem til et resultat basert på at vi har forskjellige styrker, ulik kompetanse og erfaring. Vi opplever ting forskjellig. Hvordan kan vi ved at vi snakker og jobber sammen, løse et problem der fremme i tid? Det handler også om å ha det store målet langt frem i tid, men å gjøre små ting litt kontinuerlig. Ta det litt hele tiden. Sånn at du kan være med å sjekke av til slutt. Det handler om at du har det store målet i enden, men det er en del porter du må igjennom for å komme dit. Og på vei dit så samarbeider du med de som er riktig å samarbeide med til enhver tid. Det må ikke være de samme personene fra A-Å, f.eks. Jeg opplever at det handler noe om, du har noen som leder det an, men det er viktig at du involverer de riktige folk til riktig tid. Altså sted og riktig tid, rett og slett. Og at man på den måten snakker sammen og deler kunnskap, og finner en løsning som blir rett da.»</p> <p>«Jeg har jo hørt begrepet smidig, men selv har jeg på en måte ikke så veldig nært forhold til det. Altså ordet smidig bruker man i ulike sammenhenger, og da med tanke på at man er fleksibel. Så jeg oppfatter jo det at det er på en måte at man har fleksibilitet og kanskje ulike metodikker. Også har jeg jo i noen sammenhenger blitt introdusert for ulike metodikker og vært på noen kurs hvor jeg har skjönt at her er det mange tilnærminger man kan bruke i ulike sammenhenger. Når man skal utvikle nytt tjenestetilbud for eksempel. Jeg snakket jo masse om Lean for det er det jeg har nærmest forhold til, og jeg har introdusert det selv. Også har vi jo snakket om det, nei, skal ikke binde oss eller ha bestemt oss bare på Lean, vi skal være åpne for andre hvor noen har begynt å snuse på andre metodikker.»</p>
Byutvikling	<p>«Jeg har ikke lest så mye teori om smidige metoder, så det her blir min personlige vinkling. Det kommer jo fra IT-sektoren, og at man først har gått på noen smeller ved å gape over for store prosjekter. Altfor store endringsprosjekter, og at man heller kan tenke det kan være lurt å jobbe mer smidig og med endring og forbedring, og kontinuerlig. Men kanskje for mindre prosjekter, men at det er mer en sånn kontinuerlig forbedringsprosess og måten man jobber på er mer smidig da. At man gjør det i det daglige, og tar for seg mindre deler slik at det hele til slutt blir bedre da. Men at man ikke gaper over for stort.»</p> <p>«Jeg opplever det egentlig handler om å tilpasse takt og virkemiddel etter behov. Og at det er mer brukerorientert enn at det er ledelsesstyrt og top-down løsning. Det handler mer om å løse noen ting i hverdagen til folk, og det å tilby bedre tjenester, for det handler om at vi jobber bedre. Så på en måte føler jeg det er en endringsledelse som er forankret nede på grassrotnivå. Og at det handler om hva hver og en av oss gjør i praksis med det enn hva ledelsen forteller oss hvordan vi skal jobbe, men det peker mer på handlingsrommet til den enkelte og det å få økt tilrettelegging.»</p>

## 6.2 Ekstern

Informant 1 beskriver smidig som et verktøy som kan brukes når man ikke har svaret på forhånd. Informanten henviser til hvordan ny teknologi skaper muligheter for offentlig sektor, men hvor det også skaper uforutsigbare situasjoner, og det er her smidig tilnærming trer inn.

Videre forklarer informanten hvordan smidig tilnærming håndterer et prosjekt eller problem «bite-vis». Informanten referer til at utfordringen innen offentlig sektor er ofte at det ønskes å løse alle aspekter av et problem på en gang, istedenfor å starte med en bit av gangen.

*Informant 1: «Men du starter jo ikke med alle. Du startet jo med det mest vanlige. [...] Ja, sånn smidig, eller innovativ tilnærming. Du startet med et vanlig problem, du tar ikke alt i en gang. Her er jo utfordringen med offentlig sektor, som skal ta alt med en gang, istedenfor å starte litt smått.»*

Smidig tilnærming håndterer i større grad prosjekter og problemer gjennom å ta en bit av gangen. Det muliggjør ifølge informanten at det kan jobbes med kontinuerlig forbedring, ta inn læring og deretter endre eventuelle regelverk rundt problemet.

## 6.3 Kommunedirektørens fagstab

På spørsmålet om hva smidig innebærer for den enkelte ansatte, svarer informant 2 at smidig opprinnelig ble brukt i kontrakter ved anskaffelse innen IT-området, men hvor begrepet har i senere tid blitt brukt i kommunen generelt. Informanten referer altså til smidig innenfor kontrakter ved anskaffelse og bestemte leveranseformat i et prosjekt. Informanten nevner derimot at i senere tid har begrepet spredt seg til andre deler av organisasjonen rundt hvordan organisasjonen jobber generelt:

*Informant 2: «Men i senere tid så bruker man også begrepet i organisasjon for øvrig, rundt hvordan man skal jobbe sammen, på ja, rett og slett mer smidige måter da. Så jeg legger jo det for så vidt både i en arbeidsform i organisasjonen og at det kan være knyttet til en bestemt leveranseformat i et prosjekt.»*

Informanten forklarer også hvordan de brukte smidig arbeidsmetode i et konkret prosjekt. Her to de i bruk The Agile Manifesto som inspirasjonskilde og retningslinjer for utarbeidelse av prosjektet. Da jeg spurte videre om informantens erfaring med å jobbe smidig svarte informanten:

*Informant 2: «Da har det faktisk vært mest i prosjektsammenheng. Selv om det stadig vekk snakkes om at vi skal jobbe med smidig i selve organisasjonen. Så har jeg jo rett og slett lagt*

*merke til at det er mange som ikke har kompetanse på hva det er, og som er ganske sånn, hva skal jeg si? De sitter fast i et spor da. Så for eksempel en del av mine nære kollegaer sitter jo i en fagstab med høyt utdannet kompetente folk som har jobbet på en bestemt arbeidsform, en bestemt måte i veldig mange år. Så synes jeg jo, selv om jeg kanskje har prøvd å legge opp til at det skal være et smidig løp, så har det vært ganske tungt å introdusere det når det ikke har vært på agendaen fra ledelsen. Rett og slett. Så selv om jeg synes personlig det har vært en fin måte å gjøre det på, så må man ha en forankring. Det var jo også viktig i dette prosjektet, at vi fikk lov til, at det ble forankret at vi fikk lov til å jobbe smidig.»*

Her henviser informanten til at det snakkes om at det skal jobbes smidig i selve organisasjonen, men at det derimot ikke er nok ansatte som har kompetanse på område til å gjøre slik. Det vektlegges også at det er vanskelig å implementeres smidig da det ikke har vært på agendaen fra ledelsen.

## 6.4 Organisasjonen

Informant 3 vektlegger verdiene som ligger til grunn for smidige arbeidsmetoder som viktige aspekter ved smidig tilnærming. Videre nevner informanten rammeverket Scrumban, en hybrid tilnærming av *Scrum* og *Kanban*, men hvor de forteller at de jobber i «type» Scrumban. Utrykket «type» kan en forstås som det tilsvarende norske suffikset «-aktig». Da informanten oppgir at de jobber «Scrumban-aktig» kan dette tyde på at informanten enten er klar over, eller i det minste ser for seg et avvik mellom metodens «rene» form og metoden slik de anvender den. Dersom en knytter dette opp mot translasjonsteori kan en antyde at informanten har modifisert rammeverket til Scrumban til å passe inn i deres kontekst. Det kan innebære at elementer ved rammeverket har blitt dempet eller fjernet, og/eller supplert med tilleggselementer (Røvik, 2007).

## 6.5 Økonomi og finans

Både informant 4 og 6 tilhører økonomi- og finansområde i kommunen. Informant 4 oppfatter smidig som en tilnærming som tar hensyn til ulike styrker, kompetanse og erfaring blant de ansatte og teammedlemmene. De vektlegger verdien av samarbeid og samspill for å løse problemer på en effektiv måte.

Et annet sentralt funn er at slik som informant 2 nevner, at det er lite kompetanse på smidig i Trondheim kommune, nevner informant 4 at begrepet smidig er et fremmedord i avdelingen deres.



Informant 4: «[...] det er et fremmed ord her. Vi er noen som har smidig tilnærming, eller vi kan bruke det og nevne det litt. Men jeg vil nok si i hovedsak at en stor andel av gruppen hos oss på en måte ikke skjønner hva det er, eller hva vi tenker rundt det. Det er nok et litt fremmed ord, vil jeg nok si ja.»

Likevel mener informanten at de jobber smidige, men at de ikke nødvendigvis bruker ordene. De nevner derimot at de bruker ordet *kontinuerlig forbedring*.

Informant 6 har en mer overordnet forståelse av smidig og snakker om ulike tilnærminger og metodikker som kan brukes i ulike sammenhenger. Dette viser en erkjennelse av at smidig ikke er begrenset til én bestemt metode, men kan tilpasses ulike kontekster og behov. Likevel påpeker de at ikke har et nært forhold til smidig konseptet, da de har fokusert på innførelse av Lean.

## 6.6 Byutvikling

Informant 5 og 7 tilhørte begge byutviklingsområdet i kommunen, og hadde begge bakgrunn som arkitekt. De brukte begrepet «smidig» i forbindelse med hvordan man jobber i det daglige og håndterer hverdagslige oppgaver til folk.

Informant 5: «[...] at man gjør det i det daglige, og tar for seg mindre deler slik at det hele til slutt blir bedre».

Informant 7: «Det handler mer om å løse ting i hverdagen til folk, og det å tilby bedre tjenester, for det handler om at vi jobber bedre.»

Begge informantene påpeker betydningen av smidig i deres arbeidskontekst, og beskrev det som en tilnærming til å håndtere oppgaver og situasjoner på en fleksibel og tilpasningsdyktig måte, og hvor man tar for seg mindre deler av et problem som en kan kontinuerlig forbedrer.

## 6.7 Oppsummering og diskusjon

Samlet sett peker informantene på «smidig» som en fleksibel tilnærming, tankesett og/eller arbeidsform. De ulike informantens oppfattelse viser at det er flere dimensjoner ved smidig og at det ikke kun brukes som en tilnærming for IT-prosjekter og programvareutvikling, men også som en arbeidsform og endringsledelse i organisasjonen generelt. Som sagt i kapittel 2 har konseptet om smidig blitt kritisert for å være utydelig, lite sammenhengende, og krevende for både forskere og praktikere å forstå ordentlig (Conboy, 2009). Smidig blir forstått som så

mangt i intervjuene, noe som gjør det utfordrende å se sammenheng mellom de ulike oppfattelsene.

En kan derimot relatere flere av svarene til tidligere forskning. Mergel et al. (2018) identifiserer fire ulike bruksområder av smidighet innen offentlig sektor; smidig programvareutvikling, smidig prosjektledelse, smidig anskaffelse og smidig evaluering. Smidig anskaffelse tar som sagt for seg smidig utviklingsmetoder innen nye former for anskaffelse og kontrakter. Dette er noe informant 2 vektlegger og belyser hvordan smidig må implementeres og tilrettelegges ved utarbeidelse av kontrakter ved anskaffelse av IT-løsninger. Informanten referer til et prosjekt hvor det ble utarbeidet en kontrakt hvor det ikke ble tilrettelagt for smidig utvikling. Underveis i samarbeidet med leverandøren så kom det frem at leverandøren ville jobbe smidig og levere bite-vis. Det oppstod derfor utfordringer da kontrakten ikke samsvarte med hvordan leverandøren leverte og hvor de var nødt til å heve kontrakten da leverandøren brukte for lang tid. Dersom kontrakten var tilrettelagt etter smidige prinsipper hevder Mergel (2017) at det skal hjelpe offentlig sektor med å unngå låsing til en enkelt leverandør og bevege seg bort fra proprietære applikasjoner og kontrakter med én leverandør.

Samarbeid, tilpasningsevne, levere bite-vis, og kontinuerlig forbedring var elementer som stod sentralt i oppfattelsen til ulike informantene, hvor flere av informantene vektla det å tilpasse arbeidsmetoder og virkemidler etter behov. Dette er elementer som står sentralt i det smidige manifestet. Likevel vektlegger informantene elementene ulikt hvor noen legger mer fokus på kontinuerlig forbedring, mens andre på samspillet mellom de ansatte. The Agile Manifesto var opprinnelig utarbeidet til å utvikle programvarer, hvor de tolv prinsippene er formulert og tilpasset etter den konteksten (Beck et al., 2001b). Informantene jeg intervjuet jobbet ikke alle innen IT-område og med utvikling av programvarer, men fagområder som blant annet økonomi og finans, og byutvikling. I disse kontekstene blir smidig forstått som en måte å jobbe mer fleksibelt, med både daglig driftsoppgaver samt prosjekter, hvor en utnytter de ressursene man besitter.

I studien av Pries-Heje og Baskerville (2017) finner de som sagt at organisasjoner i praksis oversetter smidig metoder til lokale sammenhenger ved å velge fragmenter av metoden og kontinuerlig omformulere dem i samsvar med nøyaktige behov på gitt tidspunkt og sted. Informantene fra finans og økonomi område nevner at de har implementert

arbeidsmetodikken Lean. Det kan tilknyttes fragmentet prosess, og innebærer at det blir anvendt et konkret rammeverk som inkluderer teknikker og aktiviteter.

Videre nevner flere av informantene ulike konkrete tiltak de har innført som de ser på som smidig. Det innebærer blant annet stand-up møter, korte tavlemøter, «sosialt kvarter», *To do, doing done- lister*, og felles digitale møterom, for å nevne noen. Noe som kan også tilknyttes fragmentet prosess.

## 7 Diskusjon

I denne avsluttende delen av masteroppgaven vil jeg sammenfatte mine resultater og svare på den overordnede problemstillingen som ble presentert innledningsvis. Jeg var i denne oppgaven interessert i hvordan konseptet smidig blir oversatt i offentlig sektor, hvor følgende problemstilling ble utarbeidet:

*«Hvordan blir konseptet om smidig forstått og oversatt i norsk offentlig sektor?»*

Ovenfor har jeg presenter og diskutert funnene fra dokumentanalysen og intervjuene hver for seg. I dette kapitlet vil jeg diskutere funnen opp mot hverandre med hensikt å svare på den overordnede problemstillingen. Jeg vil her ta utgangspunkt i Røviks teori om kontekstualisering som innebærer hvordan ideer blir «tatt opp» eller «reiser inn» i en bestemt organisasjon. Her vil jeg se på aktørene og arenaene som har vært involvert i implementeringen, samt hvordan det har blitt gjort.

### **Aktører og Arenaer**

Ifølge Røviks translasjonsteori innebærer oversettelser av organisasjonsideer ikke bare én enkelt arena eller aktør. Hvordan smidig har fått inntog i norsk offentlig sektor, og spesifikt Trondheim kommune, har ingen lineær «reise», tvert imot. Aktører og arenaer fra ulike retninger kan antas å ha påvirket hvordan informantene, og dokumentene, oppfatter og anvender smidig i sin kontekst. Dette kan en relatere til Røviks translasjonsteori om kontekstualisering og hvordan den utfordrer premisset for den hierarkiske oversettelseskjeden. Her hevdes det at translasjons foregår ikke utelukkende internt i en organisasjon, men inkluderer også eksterne utviklingsarenaer, blant annet forum, konferanser, kursing og andre nettverk utenom det tradisjonelle hierarkiet. En translasjonsprosess av en organisasjonsidé er altså langt mer kompleks enn det formelle hierarkiet i en organisasjon, og utviklingen skjer ikke-lineært. Ideer og konsepter kan hentes i fra ulike kilder og på ulike nivåer i organisasjonen som er mer eller mindre uavhengig av hverandre (Røvik, 2007). For eksempel benytter Dokument B seg av en definisjon fra et privat konsulentfirma, noe som viser at ideer og perspektiver også kan komme fra eksterne kilder. Videre har ulike informanter fått kursing i ulike rammeverk, samt flere anvender The Agile Manifesto som inspirasjon for hvordan å gjennomføre et prosjekt, samt bygge et team.

Informantene fra byutviklingsområdet har fått kursing i Desing-sprint, som var enhetsleder sin beslutning. Informantene fra økonomi- og finansområdet har derimot fått kursing i Lean rammeverket fra en professor fra NTNU som har forsket mye på temaet. Dette viser hvordan eksterne aktører som forskere og eksperter også kan påvirke oversettelsen og implementering av smidig i kommunen.

På denne måten illustrer disse eksemplene fra analysen kompleksiteten og mangfoldet i oversettelsesprosessen av konseptet smidig. Det viser seg å ikke være en lineær-prosess, men hvor ideer og konsepter kan bli oversatt med hjelp av både interne og eksterne personer i organisasjon.

## 8 Konklusjon

Hensikten med denne masteroppgaven var å undersøke hvordan en organisasjonsidé blir oppfattet og oversatt inn i en ny kontekst enn sin opprinnelse. Jeg var i utgangspunktet interessert i hvordan konseptet smidig, som har sin opprinnelse innen IT-bransjen relatert til programvareutvikling, har fått inntog i offentlig sektor i Norge. For å besvare oppgaven ble det utarbeidet to underliggende forskningsspørsmål. ‘

Det første forskningsspørsmålet tok for seg hvordan offentlige dokumenter fremstiller smidig, hvor det ble gjennomført en dokumentanalyse. Resultatene fra dokumentanalysen viser til at ulike dokumenter fremstiller smidig på ulikt vis. Det kan komme av at formålet og hensikten til dokumentene er ulik, noe som ifølge Røviks translasjonsteori vil ha en påvirkning på oversettelsen da konteksten organisasjonsideen blir oversatt i er ulik. Likevel var det flere fellestrekk ved definering av smidig hvor det ble lagt vekt på smidig som en metode for innovasjon, endringskapasitet, brukerinvolvering, tjenestedesign, strategiarbeid og organisasjonsutvikling.

Det andre forskningsspørsmålet så på hvordan offentlige ansatte i Trondheim kommune forstod og brukte konseptet smidig. Resultatene fra analysen av dybdeintervjuene viste hvordan de ulike fagområdene i kommunen forstår og anvender smidig i kommunen. Samlet sett peker informantene på «smidig» som en fleksibel tilnærming, tankesett og/eller arbeidsform som ikke bare går innenfor IT-område og programvareutvikling, men også utvikling av arbeidsmetoder og organisasjonen generelt.

*«Hvordan blir konseptet om smidig forstått og oversatt i norsk offentlig sektor?»*

For å svare på den overordnede problemstillingen kan en samlet sett fra de to analysene se hvordan konseptet om smidig blir forstått som en fleksibel tilnærming, tankesett og arbeidsmåte som vektlegger brukerinvolvering, løse problemer bite-vis, tilpasningsevne og kompetansen teamet og /eller de ansatte besitter. Funnene fra studien min kan ses i lys av Mergel (2016) definisjon som definerer smidig som et omfattende konsept som ikke bare omfatter et isolert område, som for eksempel programvareutvikling, men inkluderer for eksempel også anskaffelsesprosedyrer, retningslinjer for ressurser, og organisatoriske ledelsesmessige tilnærming.

## 8.1 Videre forskning

Som med ethvert fremvoksende forskningsområde og praksis, krever oppgavens tema mer utforskning, og jeg har av den grunn gjort meg noen avsluttende refleksjoner til videre forskning. Smidig tilnærming viser seg å være et relativt nytt konsept for flere innen Trondheim kommune. Det betyr at implementeringen og oversettelsen av smidig vil potensielt fortsette. Av den grunn kunne det ha vært interessant å ha gjennomført en studie i senere tid når potensielt flere har implementert konseptet. Studien min har gitt en overordnet forståelse for hvordan smidig er forstått og blitt oversatt inn i en norsk kommune, hvor jeg har fått personlige oppfatninger. Det gjør det derimot vanskelig å generalisere det til hele kommunen og videre offentlig sektor. Det kunne av den grunn ha vært interessant å avgrense seg og dykke dypere inn i én spesifikk kontekst. En kan også eventuelt tatt i bruk en kvantitativ tilnærming og kunne ha utarbeide et spørreskjema basert på svarene fra dybdeintervjuene som kunne senere ha blitt sendt ut til flere, om ikke alle ansatte i kommunen.

Videre har jeg i denne oppgaven fokusert på Trondheim kommune. Det kunne imidlertid vært interessant å gjennomføre en komparativ case-studie hvor en sammenlikner med andre kommuner av ulike størrelse og plasseringer, hvor en kunne studert om hvordan ulike geografiske og demografiske faktorer som spiller inn. En kunne også gjort en komparativ case-studie, men istedenfor å sammenlikne med en annen kommune, kunne en ha gjort en sammenliknet offentlig og privat sektor.

## Referanser

- Abbas, N., Gravell, A. M., & Wills, G. B. (2008). Historical Roots of Agile Methods: Where Did “Agile Thinking” Come From? I P. Abrahamsson, R. Baskerville, K. Conboy, B. Fitzgerald, L. Morgan, & X. Wang (Red.), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming* (Bd. 9, s. 94–103). Springer Berlin Heidelberg.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-540-68255-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-540-68255-4_10)
- Altukhova, N., Vasileva, E., & Slavin, B. (2016). Concept for a new approach to project management in the activities of public servants. *Business Informatics*, 2016(4), 60–69.  
<https://doi.org/10.17323/1998-0663.2016.4.60.69>
- Aukrust, I., Wojdak Dam, K., Nygård Evensen, T., Fosse, R. J., & Vinghøg, P. M. (2009). *Offentlig forvaltning i BoF. Rapport fra en arebidsgruppe i 2009*. Statistisk sentralbyrå.  
[https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat\\_200952/notat\\_200952.pdf](https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat_200952/notat_200952.pdf)
- Balaji, S., & Murugaiyan, M. S. (2012). Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A Comparative Study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 26–30.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001a). *Manifestet for smidig programvareutvikling*. <https://agilemanifesto.org/iso/no/manifesto.html>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001b). *Prinsippene bak Det smidige manifestet*. <https://agilemanifesto.org/iso/no/principles.html>
- Bouvet. (u.å.). *Vi jobber med*. Bouvet Norge. Hentet april 2023, fra <https://www.bouvet.no/vi-jobber-med>
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Læg Reid, P., & Røvik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Clark, W. W. (2007). Partnerships in creating agile sustainable development communities. *Journal of Cleaner Production*, 15(3), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.02.008>
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An Introduction to Agile Methods. I *Advances in Computers* (Bd. 62, s. 1–66). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2458\(03\)62001-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2458(03)62001-2)



- Conboy, K. (2009). Agility From First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. *Information Systems Research*, 20. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0236>
- Dahl, A. E. S., Furuberg, J., Helde, I., Kalstø, Å. M., Kann, I. C., Myhre, A., & Nicolaisen, H. (2021). *Ett år med Korona. Utvikling og utsikter for NAVs ytelser og brukere. 1.*
- Danielsen. (2023, februar 21). *Vi må finansiere offentlige prosjekter smidigere*. Digi.no. <https://www.digi.no/artikler/debatt-vi-ma-finansiere-offentlige-prosjekter-smidigere/525899>
- Dennis, H. (2019). *Introduction to Qualitative Research Methods in Psychology. Putting Theory Into Practice* (4. utg.). Pearson Education Limited.
- DFØ. (2021, november 15). *DFØ-notat 2021:3 Nye veier til en kunnskapsbasert forvaltningsutvikling? - 4. Nye tilnærminger/rammeverk for forvaltningsutvikling | DFØ*. dfo.no. <https://dfo.no/4-nye-tilnaermingerrammeverk-forvaltningsutvikling>
- DigDir. (u.å.). *Hva er Prosjektveiviseren? | Prosjektveiviseren*. Hentet 2. juni 2023, fra <https://prosjektveiviseren.digdir.no/prosjektfasene/hva-er-prosjektveiviseren/5>
- Dingsøy, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85, 1213–1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Fimreite, A. L., & Grindheim, J. E. (2007). *Offentlig forvaltning* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Franklin, T. (2008). Adventures in Agile Contracting: Evolving from Time and Materials to Fixed Price, Fixed Scope Contracts. *Agile 2008 Conference*, 269–273. <https://doi.org/10.1109/Agile.2008.88>
- Gjul, G. K. (2023, januar 25). *Kontroll og smidighet i bruk av offentlige penger*. Digi.no. <https://www.digi.no/artikler/debatt-kontroll-og-smidighet-i-bruk-av-offentlige-penger/525214>
- Hanssen, G. S., Helgesen, M. K., & Vabo, S. I. (2018). *Politikk og demokrati. En innføring i stas- og kommunalkunnskap* (4. utg.). Gyldendal.
- Highsmith, J. (2001). *History: The Agile Manifesto*. <https://agilemanifesto.org/history.html>
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611. <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt.
- Knutsen, L., & Jørgensen, M. (2022, september 16). *Under pandemien beviste offentlige virksomheter at de kan levere både raskt og treffsikkert*. Digi.no. <https://www.digi.no/artikler/debatt-under-pandemien-beviste-offentlige-virksomheter-at-de-kan-levere-bade-raskt-og-treffsikkert/522190>

- Kommunal-og moderniseringsdepartementet. (2020, juni 23). *Meld. St. 30 (2019–2020)—En innovativ offentlig sektor—Kultur, ledelse og kompetanse* [Stortingsmelding]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3), 516–523. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004>
- Mergel, I. (2017). *Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government*. <https://kops.uni-konstanz.de/handle/123456789/39164>
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2020). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
- Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 35(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.003>
- Nida, E. (1964). *Towards a Science of Translating*. Brill.
- Pries-Heje, J., & Baskerville, R. (2017). The translation and adaptation of agile methods: A discourse of fragmentation and articulation. *Information Technology & People*, 30(2), 396–423. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2013-0151>
- Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016, mai 1). Embracing Agile. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjoner*. Universitetsforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5. utg.). Pearson Education.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting Qualitative Data* (5. utg.). SAGE Publications Ltd.
- Stenstadvold, M., & Lanestedt, G. (2019). *Smarte byer og kommuner i Norge—En kartlegging*. [https://www.regjeringen.no/contentassets/d6fa05005d5d4ea3a45f62286c2ba2fe/kartlegging\\_av\\_smarte\\_byer.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/d6fa05005d5d4ea3a45f62286c2ba2fe/kartlegging_av_smarte_byer.pdf)
- Tendal, Ø. (2022, mars 21). *Hvem passer Scaled Agile Framework for?* <https://www.smidigbloggen.no/hvem-passer-safe-for>
- Trondheim kommune. (u.å.). *Smartby Trondheim*. Hentet mai 2023, fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/smartby/oversikt>

Trondheim kommune. (2021). *Temaplan for teknologi og modernisering, og Arbeidsgiverpolitikken*. <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/planer/temaplaner/hoveddokument-temaplan-for-teknologi-og-modernisering.pdf>

Trondheim kommune. (2022). *Kommuneplanens samfunnsdel 2020-2032*. Trondheim kommune. <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/kunngjoring-arealplan/andre-planer/kommuneplanens-arealdel-2020-2032/>

Trondheim kommune. (2023). *Jobb i Trondheim kommune*. <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/jobb-hos-oss>

Turqieh, G., Aoun, H., & Nasr, E. (2018). Agile in the public sector. *Deloitte & Touche (M.E.)*, 10–15.

Wæraas, A., & Nielsen, J. A. (2016). Translation Theory ‘Translated’: Three Perspectives on Translation in Organizational Research. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 236–270. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12092>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications Design and Methods* (6. utg.). SAGE Publications Inc.

Zaitsev, A., Gal, U., & Tan, B. (2018). *Reviewing the Role of the Agile Manifesto and Agile Methods in Literature*.

# Vedlegg

## Intervjuguide – Smidig tilnærming i offentlig sektor

### Introduksjon

- Forklar om rettigheter og plan for intervjuet. Presenter meg selv og hva bakgrunnen for prosjektet er.

### Introduksjonsspørsmål

- *Vil du fortelle litt om bakgrunnen din?*
- *Hvilken stilling har du? Hva stillingen din går ut på i dag (eller da prosjektet pågikk)?*
- *Hvor lenge har du jobbet i Trondheim kommune?*
- *Hvilken utdanningsbakgrunn har du?*
- *Hvordan er en «vanlig» arbeidsdag for deg i Trondheim kommune?*
- *Hvordan er arbeidshverdagen når du jobber på prosjekter?*
- *Hvilken rolle har du hatt i tidligere prosjekter?*
- *Vil du fortelle litt om prosjektet du jobbet/jobber med?*

### Smidig metodikk/tilnærming

- *Hva tenker du når du hører begrepet «smidig tilnærming»? Hva legger du i begrepet smidig tilnærming?*
- *Hva erfaring har du med smidig metodikk/tilnærming?*
- *Hvilken rolle spiller smidig tilnærming inn i din daglige arbeidsdag?*
- *Hva mener du er fordelene/ulempene med å benytte seg av smidig tilnærming på prosjekter?*
  - *Hva har vært/er de største utfordringene?*
- *Hvilket rammeverk har blitt anvendt? Scrum, Lean, osv.*
- *Hvorfor ble akkurat dette rammeverket valgt?*
- *Har du eksempler på hvor tilnærmingen har fungert godt/ikke fungert?*
- *Hva kunne eventuelt blitt gjort annerledes?*
- *Hvilket begrep bruker dere ved prosjektarbeid? Eks. produkt, tjeneste, eller bare prosjekt?*
- *Ønsker du mer bruk av eller fokus på smidig tilnærming i Trondheim kommune?*
- *Bruker dere tverrfaglig teams, og det tilfelle, kan du gi et kort eksempel hva det består av?*
- *Hvordan samhandler dere med brukeren/innbyggerne?*
- *Hvilke grenser setter personvern for å jobbe smidig i offentlig sektor?*
- *Hvilke grenser setter lover og regler for å jobbe smidig i offentlig sektor?*

### Organisasjon

- *Hvordan er motivasjonen til de ansatte tilknyttet å jobbe etter smidig tilnærming?*
- *Hvordan har det påvirket organisasjonskulturen/-strukturen å anvende en smidig tilnærming?*

## Samtykke- og informasjonsskriv

### **Vil du delta i forskningsprosjektet: «Smidig tilnærming i offentlig sektor.»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere om smidig tilnærming i offentlig sektor. I dette skrivet gis deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Dette prosjektet er en masteroppgave i masterstudiet Organisasjon, Digitalisering, Administrasjon og Arbeid (ODAA) ved Instituttet for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU. Gjennom oppgaven ønskes det å belyse hvordan smidig tilnærming blir oppfattet og anvendt i offentlig sektor og hvordan dette eventuelt bidrar til innovasjon. Ønske er å sitte igjen med en forståelse for hvordan smidig tilnærming blir forstått og anvendt i praksis i offentlig sektor.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap, Lisa Reutter er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Det skal samles inn informasjon om hvordan offentlig sektor benytter seg av smidig tilnærming ved hjelp av intervjuer. Det ønskes å intervju deg (samt 10-15 andre) da du har kunnskap/erfaring med å jobbe med smidig tilnærming i prosjektsammenheng. Du har blitt valgt ut på bakgrunn av anbefaling fra Fredrik Christensen som har blitt kontaktet på bakgrunn av anbefaling av min veileder Lisa Reutter.

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

Det vil bli gjennomført et semistrukturert intervju i uke 11-13 (13.-31.mars). Det vil være muligheter for at det blir tidligere eller senere. Mer nøyaktig tidspunkt vil planlegges nærmere. Intervjuet vil enten være en individuell (én-til-én) samtale, eller to-to med en kollega, på opptil 30-60 minutter (kommer an på om det blir en individuell samtale eller ei). Intervjuet vil inneholde spørsmål om dine erfaringer med smidig tilnærming i offentlig sektor, fordeler/ulempes med tilnærmingen, organisatoriske spørsmål, o.l. Svarene dine vil registreres ved hjelp av lydopptak av samtalen som videre vil bli transkribert om til et skriftlig referat som sammenlignes med svarene fra de andre intervjuobjektene, teori og tidligere empiri. Det vil også bli tatt noen notater i løpet av intervjuet. Informasjonen som blir hentet inn via intervjuene vil bli brukt i masteroppgaven. Her vil det være muligheter for indirekte indentifisering da det vil bli brukt utdrag fra intervjuene i analysen som merkes med kategorien aldersgruppe og stilling/rolle, men hvor annen personopplysninger vil bli anonymisert.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektgruppe og veileder ha tilgang.*
- *Lydopptak ved intervjuer vil lagres på sikret nettverk/digital plattform der NTNU har databehandleravtale*
- *Spørreundersøkelse gjennomføres og lagres på digital plattform der NTNU har databehandleravtale.*
- *Du vil bli kontaktet om det er muligheter for direkte identifisering og sitatsjekk*

## **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 06.06.2023. *Personopplysninger og lydopptak slettes ved prosjektslutt.*

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU (Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap) har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, **Lisa Reutter** (lisa.m.reutter@ntnu.no), tlf. 97 53 60 72
- NTNUs personvernsombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no), tlf. 93 07 90 38

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

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

**Med vennlig hilsen**

*Lisa Reutter*

(Forsker/veileder)

*Saskia Helene Wilde Andersen*

(Student)

---

**Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.
- at det blir tatt lydopptak og notater av intervjuet.
- at svar som oppgis på intervju blir anonymisert og kan brukes i masteroppgaven.
- at det er muligheter for indirekte identifisering.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 06.06.2023.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Meldeskjema - Sikt



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave: Smidig tilnærming i offentlig sektor](#) / Eksport

## Meldeskjema

### Referansenummer

991841

### Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

### Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Kommune, arbeidssted (virksomhet), alder, stilling, prosjekter de har jobbet på, utdanning

### Prosjektinformasjon

#### Prosjekttittel

Masteroppgave: Smidig tilnærming i offentlig sektor

#### Prosjektbeskrivelse

Jeg skal samle data i forbindelse med masteroppgaven min i organisasjon, digitalisering, administrasjon og arbeid <https://www.ntnu.no/studier/emner/ODA3901#tab=omEmnet>.

Denne masteroppgaven skal se på hvordan smidig tilnærming blir anvendt i offentlig sektor.

#### Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

Jeg skal gjennomføre intervjuer og må vite noe om bakgrunnen av informantene.

#### Prosjektbeskrivelse

Porsjektskisse masteroppgave NSD.docx

#### Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Saskia Helene Wilde Andersen, shanders@stud.ntnu.no, tlf: 98835111

### Behandlingsansvar

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Lisa Reutter, lisa.m.reutter@ntnu.no, tlf: 97536072

#### Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

### Utvalg 1



## Beskriv utvalget

Semistrukturert intervju blant ansatte i offentlig sektor.

## Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

Gjennom eget nettverk samt veileder sitt nettverk. Videre blir snøballmetoden anvendt (en utvelgelsesmetode som går ut på at man begynner med å velge ut en enhet, for eksempel basert på informasjon. Gjennom denne personen kan man kanskje få tips om hvem andre man bør snakke med, og hvem andre som kanskje har kompetanse eller erfaring med fenomenet man studerer.)

## Alder

18 - 70

## Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

## Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

### Personlig intervju

#### Vedlegg

Intervjuguide.docx

## Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

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

## Informasjon for utvalg 1

### Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

### Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

### Informasjonsskriv

informasjonsskriv-samtykke.docx

## Tredjepersoner

---

### Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

## Dokumentasjon

---

### Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

### Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Her kan den registrerte kontakte student eller prosjektansvarlig.

### Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Her kan den registrerte kontakte student eller prosjektansvarlig.

### Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

## Tillatelser

---

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Ikke utfyllt

## Behandling

---

**Hvor behandles personopplysningene?**

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon
- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

**Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?**

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

**Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

## Sikkerhet

---

**Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Personopplysningene anonymiseres fortløpende
- Opplysningene krypteres under forsendelse
- Adgangsbegrensning

## Varighet

---

**Prosjektperiode**

10.01.2023 - 20.06.2023

**Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?**

Data slettes (sletter rådataene)

**Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Ja

**Begrunn**

Indirekte indentifisering. Skal bruke utdrag fra tekst i analysen og merke disse med kategorien aldersgruppe og stilling/rolle.

## Tilleggsopplysninger

---

