

# Digital transformasjon eller digital translasjon?

- En casestudie av implementering av digitale verktøy i Mellomstor kommune

Tuva Eriksen



Masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger

Høsten 2020

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Institutt for medie- og samfunnsfag

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

**KANDIDATNUMMER:** 8413

---

**SEMESTER:**  
HØST 2020

---

**FORFATTER:**  
Tuva Eriksen

---

**VEILEDER:**  
Kjell Arne Røvik

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Digital transformasjon eller digital translasjon ?  
- En casestudie av implementering av digitale verktøy i Mellomstor kommune

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

endringsledelse, implementering, digitalisering, tilkobling, frastøting, frikobling, translasjon, kommune

---

**SIDETALL:**

90, inkludert alt

---

**STAVANGER**

18.12.2020.....  
**DATO/ÅR**

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Del 1: Tema, teoretisk rammeverk og hypoteser	4
Innledning	4
2. Digitalisering	7
2.1 Hva er digitalisering? - Et komplekst begrep med varierende innhold	7
2.2 Digitalisering i offentlig sektor	8
2.2.1 Digital darwinisme? - Hvorfor digitaliserer offentlig sektor?	8
2.2.2 Utfordringer og feilslåtte forsøk	9
2.2.3 Suksesshistorier og nøkkelfaktorer	11
2.3 Digitalisering i Mellomstor kommune: Caseintroduksjon	12
3. Teoretisk rammeverk	14
3.1 Organisasjonsoppskriftenes inntog	14
3.2 Tre konkurrerende implementeringsteorier	15
3.2.1 Rask tilkobling: Et optimistisk scenario	15
3.2.1.1 Rask tilkobling av digitalisering og digitale verktøy i Mellomstor kommune	16
3.2.2 Frastøting: Et pessimistisk scenario	18
3.2.2.1 Frastøting av digitalisering og digitale verktøy i Mellomstor kommune	19
3.2.3 Frikobling: Et artistisk scenario	20
3.2.3.1 Frikobling av digitalisering og digitale verktøy i Mellomstor kommune	21
3.3 Translasjonsteorien: En alternativ teori	22
3.3.1 Translasjon av digitalisering og digitale verktøy i Mellomstor kommune	24
3.4 Teoretiske forventninger - en oppsummering	25
Del 2: Forskningsdesign og metode	28
4. Forskningsdesign og metode	28
4.1 Motivasjon og teoretisk nysgjerrighet	28
4.2 Forskningsstrategi	29
4.3 Kvalitativ Casestudie	29
4.3.1 Valg av case	29
4.4 Intervju og dokumentstudie: Bakgrunn og gjennomføring	30
4.4.1 Intervjuer	30
4.4.1.1 Rekruttering	31
4.4.1.2 Intervjuet og dets setting	32
4.4.2 Dokumenter	33
4.5 Analyseprosessen	35
4.6 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet	36
4.7 Forskningsetikk	39
Del 3: Empiri og analyse	41

5. Mellomstor kommunes overordnede digitaliseringsprosjekt	41
5.1 Den digitale drømmen? - “Begynnelsen”	41
5.1.1. Den formelle beslutningen	42
5.1.2 “Begynnelsen” i lys av de fire teoriene	43
5.2 Implementering: organisering og gjennomføring etter vedtak	47
5.2.1 Organisering, opplæring og oppfølging av resultater	47
5.2.2 Verdier, tekniske utfordringer og mangel på kapasitet	50
5.2.3 Språksetting, oversettere og medarbeiderdrevet digitalisering	54
5.2.4 Hypoteser og oppsummering av funn: Kapittel 5	60
6. Samhandlingsplattformen - fra vedtatt innføring til velsmurt praksis?	62
6.1 Kommunikasjon, faglig brainstorming og frigjort tid	62
6.2 Alle må på, frykt for sikkerhet og forstyrrelser i arbeidsflyten	65
6.3 Det legges til, trekkes fra og bygges opp lokale strukturer	67
6.4 Hypoteser og oppsummering av funn: Kapittel 6	69
7. Konklusjon og oppsummering av funn	70
Referanseliste	78
Vedlegg	83
Vedlegg 1. Samtykkeskjema digitaliseringsansvarlig/sectoransvarlige	83
Vedlegg 2. Samtykkeskjema ansatte i sentraladministrasjonen	86

# Sammendrag

“Digital darwinisme” har blitt et begrep som beskriver nødvendigheten av å digitalisere i alle dagens organisasjoner. Digitalisering skal gi gevinster som effektivisering og kostnadsreduisering og har derfor også fått økt oppmerksomhet i offentlig sektor. Tross det opplevde behovet har det ved flere tilfeller vist seg å være krevende å innføre digitale verktøy i offentlige organisasjoner og dette i kombinasjon med ytre press skapt av pandemi og hjemmekontor danner grunnlaget for oppgaven.

Masteroppgaven tar for seg et digitaliseringsprosjekt i en kommune i Norge og skal besvare følgende problemstilling: “Hvordan organiseres forsøkene på å implementere digitale verktøy i Mellomstor kommune, i hvilken grad nedfelles ideene og løsningene i praksis og får innvirkning på ansattes arbeidshverdag?” Formålet er å gi innsikt i implementeringsprosessen av organisasjonsideer generelt og digitale verktøy spesielt og å øke forståelsen for lignende implementeringsprosesser i kommunal sektor i Norge.

Oppgaven er en kvalitativ casestudie hvor datamaterialet består av intervjuer med ansvarlige for digitaliseringsprosjektet, ansatte i kommunen og dokumenter tilknyttet prosjektet. Problemstillingen besvares ved at empirien sees i lys av tre konkurrerende implementeringsteorier samt den alternative translasjonsteorien.

Hovedfunnene viser en implementeringsprosess sterkt preget av oversettere og oversettelser og empirien underbygger dermed translasjonsteorien. Prosjektets begynnelse og den gjennomgående implementeringsprosessen preges av samspill mellom ledelse og ansatte ute i organisasjonen og tiltak som innføres er et resultat av dette samspillet. Noen digitale verktøy innføres ovenfra-og-ned, andre er et resultat av lokale initiativ i avdelingene. Verktøy som innføres går gjennom oversettelser på flere nivå og tilpasses den enkelte avdeling og ansatt. Oppgaven finner at koronapandemien trolig ga en raskere *teknisk tilkobling*, uten nødvendigvis å gi en raskere *menneskelig påkobling*. Digitalisering *har* hatt innvirkning på ansattes arbeidshverdag, og selv om oppgaven ikke kan utelukke at verktøy støtes ut av organisasjonen i fremtiden konkluderes det med at verktøy med tid, tilvenning og planlagte tilpasninger vil kunne innføres og gi gevinster for kommunen.

# Del 1: Tema, teoretisk rammeverk og hypoteser

Denne delen av oppgaven inneholder oppgavens innledning (kap. 1), tidligere forskning på digitalisering i offentlig sektor (kap. 2) og til slutt oppgavens teoretiske rammeverk hvor det utledes noen hypoteser og forventninger til funn (kap. 3).

## 1. Innledning

I dagens samfunn finnes et enormt tilbud av ideer og oppskrifter for hvordan organisasjoner skal utformes og fungere i det daglige. Etterspørselen etter slike ideer har også økt og mange organisasjoner opplever behov for og gjennomgår ulike endringsprosesser (Christensen, Egeberg, Lægroid, Roness & Røvik, 2015, s. 78; Røvik, 2007, s. 20).

Dette gjør implementeringsprosessen interessant. Hva skjer med ideene og løsningene som forsøkes tatt inn, og hva skjer med organisasjonene som tar dem inn? Tre velkjente og konkurrerende implementeringsteorier gir svært ulike svar på disse spørsmålene. Teorien om rask tilkobling beskriver et optimistisk scenario hvor ideer glir lett inn i organisasjonen, umiddelbart tas i bruk og gir ønskede gevinster. Et mer pessimistisk scenario knyttes til teorien om frastøting med forventningen om at ideer trolig vil støtes ut av organisasjonen på bakgrunn av å være uforenelig med organisasjonens sterke verdier og komplekse arbeidsprosesser. Frikoblingsteorien beskriver et mer artistisk scenario om at organisasjoner tar inn ideer kun for å tilfredsstille omgivelsene, men holder dem unna praksisfeltet (Røvik, 2007, s. 338). I nyere tid har også en alternativ teori fått oppmerksomhet, nemlig translasjonsteorien. Denne belyser andre sider ved endringsprosessen, blant annet at det vil foregå “oversettelser” hvor ideen endres og tilpasses den aktuelle organisasjonen og over tid materialiseres i praksis (Røvik, 2007, s. 39). Hvordan ideer implementeres, i hvilken grad de påvirker praksisfeltet og om de eventuelt endres på veien er dermed i seg selv teoretisk interessant å studere.

For mange organisasjoner har “digitalisering” blitt en slik velkjent idé. “Digital darwinisme” har blitt et begrep om den opplevde nødvendigheten av å digitalisere dersom organisasjonen skal holde tritt med samfunnet og befolkningens krav. Digitalisering har blitt et gitt svar på behov som effektivisering og kostnadsreduisering i både offentlig og privat sektor (Omar, Weerakkody & Sivarajah, 2017). I Norge har vi sett økt fokus på digitalisering i offentlig

sektor blant annet med en nasjonal digitaliseringspolitikk bestående av både pålegg og anbefalinger hvor målet er effektivisering og forenkling til fordel for innbyggere, næringsliv og verdiskaping (Hjelle & Szlachetko, 2018).

Tross et opplevd behov for å digitalisere har digitale endringsforsøk i offentlig sektor ved flere tilfeller vist seg å være krevende. I demokratiske institusjoner må det som forsøkes endret, også innføring av digitale verktøy, være basert på demokratiske prinsipper som tillit, sikkerhet og transparens (Datta, Walker & Amarilli, 2020). Dette har vært en hindring i flere digitale endringsforsøk hvor digitale verktøy har blitt oppfattet som en trussel mot innbyggeres og ansattes konfidensialitet (Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2012; Torres, Pina & Royo, 2005). Også offentlig sektors kultur og struktur i form av blant annet silo-organisering har vist seg å gi utfordringer og ført til at gevinster av digitale endringsforsøk uteblir (Digitaliseringsdirektoratet, 2016).

I 2020 har dog en pandemi ført til betraktelig økt digitaliseringsfokus. Mot slutten av 2019 oppdages en ny type koronavirus i Wuhan i Kina. 26. februar oppdages det første tilfellet av Covid-19-sykdommen i Norge (Kolberg, Olsson, Elster, Lote, Mjaaland & Åsali, 2020) og 12. mars 2020 setter regjeringen inn “de sterkeste tiltakene vi har hatt i fredstid” (Røed-Johansen & Torgersen, 2020). Uten særlig forvarsel befinner over halvparten av norske arbeidstakere seg på hjemmekontor (Slette-meås & Storm-Mathisen, 2020) og digitalisering blir i enda større grad satt på agendaen. Det meldes om at digitaliseringen skjer i “rekordfart” med bruk av videoverktøy i rettssaker (Aarsæther, 2020), med digitale kommunestyremøter (Kommunesektorens organisasjon, 2020), smittesporingsapper (Krüger, Wernersen & Vignæs, 2020), og apper for koronahjelp til dem som trenger det (Erichsen, 2020).

Nylig kom også EUs oppdaterte DESI-indeks som beskriver lands ytelse på variabler som digital infrastruktur og befolkningens digitale evner. Norge rangeres på tredjeplass med robust infrastruktur og en svært “digital befolkning” (European Commission, 2020). Med ytre press skapt av koronavirus, hjemmekontor og behov for å tenke nytt samt robust infrastruktur og digital befolkning skulle kanskje mye ligge til rette for en vellykket og rask digitalisering også i offentlig sektor i Norge?

På bakgrunn av det ovennevnte generelle fokuset på digitalisering vil det være praktisk nyttig å se på implementering av nettopp digitale verktøy, hvordan dette foregår og hvilke

utfordringer og muligheter en kan stå overfor. Med kunnskap om tidligere krevende endringsprosesser i offentlig sektor i kombinasjon med et ytre koronapress som grunnlag blir det også svært interessant å se på en slik implementeringsprosess i en offentlig organisasjon i dag. Oppgavens fokus rettes dermed mot en mellomstor kommune i Norge, videre kalt Mellomstor kommune, som har et pågående overordnet digitaliseringsprosjekt. Basert på anbefalinger fra myndigheter og egne initiativ, skal prosjektet innføre noen digitale løsninger for hele kommunen med mål om å endre måten å arbeide på, effektivisere og forbedre enkelte prosesser i arbeidshverdagen.

Oppgavens problemstilling er dermed:

*Hvordan organiseres forsøkene på å implementere digitale verktøy i Mellomstor kommune, i hvilken grad nedfelles ideene og løsningene i praksis og får innvirkning på ansattes arbeidshverdag?*

Oppgavens formål er å bidra til bedre forståelse for implementeringsprosessen av organisasjonsideer generelt og digitale verktøy spesielt. Oppgaven skal gi innsikt i hvordan en slik implementeringsprosess foregår i en kommune med mål om økt forståelse for lignende implementeringsprosesser i kommunal sektor i Norge. Oppgaven skal bidra med kunnskap om hvordan en slik implementering oppleves for både ansvarlige og brukere i prosessen. Dette vil skje gjennom en kvalitativ casestudie hvor empirien består av intervjuer med ansvarlige for digitaliseringsprosjektet, ansatte i kommunen samt dokumenter tilknyttet prosjektet.

Videre følger en teoretisk gjennomgang hvor oppmerksomheten først rettes mot digitalisering og tidligere forskning på digitalisering i offentlig sektor. Deretter presenteres de tre konkurrerende implementeringsteoriene samt den alternative translasjonsteorien. Ut fra de fire teoriene utvikles det hypoteser og forventninger til funn i Mellomstor kommune. I kapittel 4 følger beskrivelser av forskningsdesign og metodevalg som er gjort i studien. I oppgavens siste del bestående av kapittel 5, 6 og 7 vil empiri presenteres og analyseres opp mot de teoretiske forventningene før oppgaven avsluttes med analysens konklusjoner.



## 2. Digitalisering

Litteraturen viser spor av diskusjoner om e-myndigheter, digitalisering og styring i en digital æra helt tilbake til 1950-tallet. Konseptene er ikke nye og hvordan teknologi påvirker nasjoner og sosiale relasjoner har blitt studert helt siden datamaskiner ble tatt inn i departementer i Storbritannia og USA rundt 1950. Siden da har verdensomspennende organisasjoner som Organisation for Economic Co-operation Development (OECD) og World Economic Forum (WEF) fremmet digitalisering som midler til å skape økonomisk vekst og nye styringsmåter. Historien beskriver hvordan digitalisering gir en total omforming av hvordan vi lever, jobber og samhandler samt dens enorme fordeler for konsumenter, bedrifter og miljø. Den “digitale verden” beskrives som et eventyr fylt med bemerkelsesverdig utvikling og nye muligheter. Vestlige land, spesielt i Nord-Europa har tatt til seg denne historiefortellingen og i lang tid vært på jakt etter den digitale drømmen. Siden 1990 har disse landene investert massivt i implementering av digitale løsninger i offentlig sektor (Schou & Hjelholt, 2018).

Dette kapitlet vil gå nærmere inn på hva digitalisering er, hvorfor offentlige organisasjoner digitaliserer samt tidligere forskning på implementering av digitale verktøy i offentlig sektor. Kapitlet avsluttes med en beskrivelse av caset og introduksjon av digitaliseringsprosjektet i Mellomstor kommune.

### 2.1 Hva er digitalisering? - Et komplekst begrep med varierende innhold

Digitalisering er en innholdsrik terminologi som i faglitteraturen ofte ikke defineres. Det kan beskrives som et samlebegrep som tildeles ulik betydning i ulike fagmiljøer og offentlig debatt (Pettersen, 2018; Schou & Hjelholt, 2018).

Digitaliseringsbegrepet rommer ofte både “digitisering” og “digital transformasjon”. Digitisering vil si å endre fra analogt til digitalt format og kan eksempelvis handle om å gjøre papirpermer om til digitale arkiv (Larsson & Teigland, 2020; Pettersen, 2018). Fagområder som benytter digitaliseringsbegrepet om digitisering er gjerne mer opptatt av tekniske aspekter. Fagområder innen offentlig administrasjon og statsvitenskap fokuserer gjerne på

“digital transformasjon” som fører med seg perspektiver om makt og organisatorisk endring (Schou & Hjelholt, 2018). Disse mener man umulig kan fokusere på digitalisering kun som et teknisk instrument fordi man da overser de større institusjonelle og økonomiske omformingene digitalisering fører med seg. Digital transformasjon er dermed beskrivelsen av hvordan en serie ulike digitiseringsprosjekt og digitaliseringstiltak fører til større organisatoriske endringer (Larsson & Teigland, 2020).

Ifølge Schou & Hjelholt (2018, s. 10) er digitalisering et begrep som er så innebygd i spesifikke institusjonelle, geografiske og politiske kontekster at konseptet er vanskelig å beskrive absolutt og teoretisk. Digitalisering er ifølge dem et empirisk spørsmål og når en studerer digitalisering blir det viktigst å se på hva beslutningstakere, ledere og politiske aktører legger i terminologien. Ut fra denne logikken må oppgaven se på hva Mellomstor kommune selv legger i begrepet og i deres digitaliseringsstrategi beskrives digitalisering som en utvikling og forbedring av tjenester gjennom å ta i bruk digital teknologi. Som vi skal se beskriver Mellomstor kommunes digitaliseringsstrategi et overordnet prosjekt bestående av flere digitaliseringstiltak som skal omforme måten ansatte jobber på og endre kommunens forhold til innbyggerne. Dette gjør digitalisering i form av digital transformasjon til den mest relevante definisjonen å gå videre med i oppgaven.

## 2.2 Digitalisering i offentlig sektor

Videre trekker oppgaven inn tidligere forskning på hva som ligger til grunn for digitalisering i offentlig sektor, hvordan digitale endringsforsøk har utspilt seg tidligere samt hva som har vært grunnlaget for både “vellykkede” og “mislykkede” digitale implementeringsforsøk.

### 2.2.1 Digital darwinisme? - Hvorfor digitaliserer offentlig sektor?

Ifølge Omar et al. (2017) har “digital darwinisme” tvunget alle organisasjoner til å konkurrere om å møte folkets krav. Ny teknologi, press fra private organisasjoner og nye aktørers ankomst har gitt innbyggere nye måter å dekke sine behov på. Hvis offentlige organisasjoner skal holde tritt med utvikling og konkurranse er dermed ikke digitalisering lenger bare en mulighet, men en nødvendighet (Inkinen, 2012; Larsson & Teigland, 2020).

Administrative forenklinger i form av eksempelvis IKT-verktøy og samhandlingsverktøy oppleves gjerne som en løsning på sterk fragmentering, verktøyene skal endre kultur og effektivisere den offentlige organisasjonen (Inkinen, 2012). Digitalisering oppleves som et virkemiddel som skal styrke kommunikasjon mellom ulike aktører, bedre informasjonsdeling, korte ned ventetid, redusere kostnader og legge til rette for bedre innbyggertjenester (Larsson & Teigland, 2020).

Digitaliseringsdirektoratet (Difi, 2016) beskriver digitalisering som et av de viktigste effektiviseringsgrepene i offentlig sektor og går inn på noen hovedtendenser som gjør det nødvendig å effektivisere: Sammenlignet med andre land har Norge en stor offentlig sektor og høyt lønnsnivå, dette øker kravet om effektivitet fra befolkningen. Lavere oljeinntekter og flere eldre øker også behovet for effektiv ressursbruk (Difi, 2016). Norge har dessuten som beskrevet i innledningen relativt digitalt modne innbyggere som gjør det mulig å bruke digitalisering som virkemiddel (Difi, 2014).

I en studie gjennomført av Mergel, Edelmann og Haug (2019) intervjues 40 personer med ledende roller i digitale endringsforsøk i offentlig sektor. Studien konkluderer med at det meste av digitalisering her drives frem av eksterne krav, krav fra befolkningen og næringslivet. Undersøkelser gjort av Difi (2016) viser også at kutt i budsjetter og påtrykk fra departementer og andre omgivelser fører til at norske kommuner retter større fokus mot digitalisering for å øke effektiviteten.

### 2.2.2 utfordringer og feilslåtte forsøk

Som beskrevet innledningsvis må digital transformasjon i demokratiske institusjoner baseres på viktige demokratiske prinsipper som tillit, sikkerhet og transparens. Datta et al. (2020) viser i sin studie at der dette ikke hensyntas lykkes ikke forsøk på å innføre digitale verktøy. Personersikkerhet og muligheten for sensitive data på avveie er uttrykte bekymringer som tidligere har skremt ansatte i lokale myndigheter fra digitalisering (Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2012; Torres et al., 2005).

Digitale endringsforsøk i offentlig sektor har ved flere tilfeller vist seg å være krevende blant annet fordi det gjerne involverer endringer på tvers av organisasjonens interne grenser og ansees som et radikalt paradigmeskifte (Weerakkody & Reddick, 2012). I en rapport

gjennomført av OECD på oppdrag fra kommunal- og moderniseringsdepartementet i 2017 beskrives kulturen i norsk offentlig sektor som et hinder for en slik helhetlig endring som kreves for å realisere gevinstene av digitale løsninger. Silo-organisering og offentlig kultur fører ofte til fragmenterte forsøk og sektorspesifikke løsninger der digital transformasjon krever samarbeid på tvers og kunnskapsdeling (OECD, 2017).

Et sentralt trekk ved digitale løsninger er at “alle” må benytte seg av dem, dersom de skal gi noen gevinst. Digitale løsninger i offentlig sektor må være universelle og enkle å ta i bruk for alle slik at man unngår ekskludering av deler av befolkningen (Datta et al., 2020; Inkinen, 2012; Weerakkody & Reddick, 2012). Digitale endringsforsøk i offentlig sektor i Italia har blant annet mislykkes på grunn av utfordringer med å få eldre ansatte og eldre befolkning til å ta i bruk verktøyene (Datta et al., 2020). Selv om Norges befolkning ansees som relativt digitalt modne finner også Difi (2014) at den eldre populasjonen er mindre digitale og dette har vært en barriere for eldre ansatte i offentlig sektor og eldre brukere av selvbetjeningsløsninger.

Joha og Janssen (2012) ser i sin studie på det de regner som et mislykket forsøk på å implementere et digitalt Human Resource Management-verktøy i sentraladministrasjonen i Nederland. De konkluderer med at politisk press på å oppnå raske resultater var en nøkkelfaktor for at implementeringen feilet. Presset førte til en forhastet implementering uten god planlegging eller ansvarsfordeling. Prosjektet manglet ressurser og det var dårlige rutiner for kvalitetssikring. Brukerne av verktøyet ble ikke inkludert i prosessen og dermed var heller ikke verktøyet optimalt for ansattes behov. Presset på å gjennomføre endringen raskt førte med seg lite intern kommunikasjon om beslutninger som ble tatt og feilrapportering av oppnådde gevinster. Høye krav fra befolkningen med en påfølgende ambisiøs strategi som ikke står i stil til innsatsen nevnes også av Omar et al. (2017) som en fellesnevner for mislykkede digitale endringsforsøk i offentlig sektor i England.

I en studie av lokale myndigheter i ulike EU-land finner derimot Torres et al. (2005) at *mangel* på politisk press og vilje samt sterk endringsmotstand i administrasjonen ble en barriere for å innføre digitale løsninger.

Andre faktorer som har vært utfordrende og ført til feilslåtte digitaliseringsforsøk i norsk offentlig sektor er blant annet svak oppfølging i etterkant og dermed mangel på

gevinstrealisering. Mangel på digital kompetanse i ledelsen har også vært en utfordring. Mange ansatte og ledere mangler dessuten forståelsen for at digitalisering også medfører endringer som omorganisering eller endrede arbeidsprosesser. Manglende fokus på organisatoriske endringer kombinert med en svært satt organisasjonskultur har ved flere tilfeller ført til at gevinstene uteblir (Difi, 2016).

### 2.2.3 Suksesshistorier og nøkkelfaktorer

Litteraturen beskriver også vellykkede forsøk på å implementere digitale verktøy i offentlig sektor, hvor verktøy både tas i bruk og gir gevinster. Flere studier undersøker hva som har vært kritiske nøkkelfaktorer for at nettopp disse forsøkene har lyktes.

En rapport fra Difi (2013) undersøker flere slike vellykkede forsøk i offentlig sektor i Norge og her legges det vekt på ledelsen som en nøkkelfaktor. Forankring i ledelsen og tydelig ledelse som gir mål og visjoner og kan beskrive hvordan digitale verktøy kan oppnå disse. Dette er også nøkkelfaktorer som går igjen hos blant annet Luna-Reyes og Gil-Garcias (2012) undersøkelse av lokale myndigheter i Mexico og Torres et al. (2005) sin undersøkelse av lokale myndigheter i EU-land.

Difi (2013) finner også en sammenheng mellom vellykkede digitale endringsforsøk og at prosjektet har vært plassert utenfor linjen med egne prosjektansvarlige, men hvor ledere i alle ledd likevel har hatt mye kunnskap om prosjektet. Implementeringsansvarlige i alle avdelinger har også vært et viktig hjelpemiddel. En sammenlignende undersøkelse av digitaliseringsprosjekter i USA og England konkluderer med at kritiske suksessfaktorer inkluderer at verktøy må være kompatible med eksisterende tekniske systemer, de må oppleves nyttige og tidsbesparende for dem som skal ta dem i bruk og være tilgjengelig for alle (Mousa & Chen, 2012).

Motsetningene til utfordringene beskrevet i kapitlet over trekkes også frem som suksessfaktorer i digitale endringsforsøk. Det vil si at i tilfeller der en har oppnådd godt samarbeid og kunnskapsdeling på tvers (Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2012; Torres et al., 2005), der en har fulgt opp og evaluert kontinuerlig og der det har vært internt press for å få til en helhetlig endring, har man ofte også lyktes (Mergel et al., 2019). Noen studier finner at press som på ulike måter skaper insentiver til raske innovasjoner gjerne blir vellykkede (Torres et

al., 2005), mens andre finner gradvise overganger uten press av bestemte datoer og opprettholdelse av analoge funksjoner i tillegg til digitale løsninger som grunnlag for vellykkede endringer (Datta et al., 2020)

Mousa og Chen (2012) er blant dem som trekker frem viktigheten av digital opplæring og en etablert og tilgjengelig IT-support for å lykkes med digitale endringsforsøk. Difi (2013) legger til at opplæring ikke bare er nødvendig innenfor digitale verktøy, men at der det har lyktes i offentlig sektor i Norge har det også vært opplæring i endringsarbeid og hvordan man som ansatt skal håndtere en arbeidsplass i endring.

## 2.3 Digitalisering i Mellomstor kommune: Caseintroduksjon

Mellomstor kommune har fått tildelt navnet basert på statistisk sentralbyrås (2015) klassifisering av kommuner, hvor mellomstore kommuner har 5000-19999 innbyggere. Kommunen er langstrakt i areal og består av flere tettsteder. I 2019 startet kommunen et stort digitaliseringsprosjekt. Mellomstor kommune har en digitaliseringsstrategi som går over fire år og inneholder en rekke ulike digitaliseringstiltak i hver av kommunens sektorer, samt noen sektoroverskridende tiltak. De overordnede målene for prosjektet sammenfaller med beskrivelsene fra tidligere forskning og går på effektivisering og kostnadsreduering, styrket digital kompetanse hos ansatte samt bedre samhandling og kommunikasjon.

Eksempler på ulike tiltak i hver sektor er blant annet innføring av egen iPad eller pc for alle elever i grunnskolen med mål om økt digital kompetanse og læringsutbytte. I helsesektoren skal pasientvarslingsanlegg og elektroniske medisindispensere innføres med mål om bedre arbeidsflyt og oppfølging av brukere. Innenfor arealforvaltning skal saksbehandling effektiviseres med å innføre blant annet e-byggesak og sentraladministrasjonen skal innføre verktøy for digital oppfølging av ansatte med mål om at alle ansatte skal redusere tidsbruk på administrative oppgaver.

Oppgaven tar for seg det overordnede digitaliseringsarbeidet og hvordan kommunen har jobbet med å implementere sin digitaliseringsstrategi. Det vil si hvordan kommunen har organisert det *overordnede prosjektet* som inneholder flere tiltak, og hvordan de har gått frem med å implementere dette. Her vil blant annet avgjørelsen om å digitalisere undersøkes og

hvordan kommunen har gått frem med å velge og ta i bruk verktøy, hvordan opplæringen eventuelt har foregått og hvordan digitalisering som idé har hatt innvirkning på ansatte. Her er spesielt ansvarlige for det overordnede prosjektet viktige intervjupersoner.

Basert på tidshorisonen for denne oppgaven er ressursene for knappe til å undersøke i hvilken grad *alle* digitale verktøy nedfelles i praksis og får innvirkning på ansattes arbeidshverdag, derfor går oppgaven nærmere inn på et konkret tiltak, nemlig innføringen av en ny samhandlingsplattform.

Samhandlingsplattformen er valgt blant annet fordi prosjektet på kommunens nettsider beskrives som svært omfattende og skal innføres på alle enheter og avdelinger i kommunen. Ifølge den ansvarlige for det overordnede prosjektet i Mellomstor kommune (videre kalt digitaliseringsansvarlig) skal samhandlingsplattformen “Endre måten vi jobber på. Den skal gjøre at vi samarbeider bedre internt og på tvers. Vi ønsket at ansatte skulle bruke mindre tid på å administrere og at informasjon skulle flyte bedre mellom ansatte og mellom ledelsen og ansatte. Dette handlet i utgangspunktet om at du skal bruke mindre tid på administrerende oppgaver og jobbe mer effektivt så vi kan yte bedre tjenester til innbyggerne”. Dermed ligger det et ønske om det som i kapittel 2.1 kalles digital transformasjon i innføringen av plattformen og det gjør den interessant for oppgavens formål. Samtidig med bruk av hjemmekontor under koronapandemien kan det tenkes at nettopp slike samhandlingsplattformer vil bli spesielt nyttig og pandemiens effekt på innføringen vurderes som et interessant perspektiv å belyse.

Samhandlingsplattformen beskrives på kommunens nettsider som en skyløsning som i første omgang konsentreres rundt seks bruksområder eller funksjoner: en chatløsning, digitale samhandlingsgrupper (en slags virtuell avdeling), digital informasjonskanal, digitalt fillagringsystem, samskriving og digital møtefunksjon. Ønskede gevinster med innføring av verktøyet beskrives slik: åpen og effektiv kommunikasjon, en styrket samhandlingsevne i organisasjonen og bedre samarbeid, bedre informasjonsflyt samt økt effektivitet og mindre tid brukt på møter, transport og administrative oppgaver. Oppgaven vil gå inn på ansattes eventuelle bruk av plattformen og opplevde gevinster.

## 3. Teoretisk rammeverk

### 3.1 Organisasjonsoppskriftenes inntog

Fra 1980-årene har tilbudet og etterspørselen etter gode oppskrifter på utforming, styring og ledelse av organisasjoner økt betraktelig (Christensen et al., 2015, s. 78; Røvik, 2007, s. 21). Eksempler på slike oppskrifter og ideer er transformativ ledelse, matrisestruktur, kunde- og servicekultur og Lean production (Christensen et al., 2015, s. 79; Røvik, 2007, s. 63).

Det finnes i hovedsak to forklaringer på økningen i tilbud og etterspørsel, en "tilbudsforklaring" og en "politisk-ideologisk forklaring". Tilbudsforklaringen legger vekt på fremveksten av en industri bestående av blant annet konsulentselskaper og academia som utvikler ideer og konsepter for organisasjoner. Den politisk-ideologiske forklaringen mener økningen er et resultat av New Public management-reformer hvor ideer går fra privat til offentlig sektor (Røvik, 2007, s. 64, 2012). En tredje forklaring burde ifølge Røvik (2007, s. 95, 2012) inkludere etterspørselssiden og svare på hvorfor også etterspørselen etter slike ideer øker. Røviks (2012) svar på dette er at flere og flere virksomheter oppfatter seg som *organisasjoner*, de ser seg selv i større grad i lys av en felles organisasjonsidentitet. Dette skaper et ønske om å møte forventninger om hvordan slike systemer skal se ut og fungere, og søk etter relevante oppskrifter som kan adopteres for å møte denne forventningen øker. Dette gir igjen et marked for tilbyderne og øker også tilbudet (Christensen et al., 2015, s. 86; Røvik, 2012).

Som følge av at flere slike oppskrifter og ideer sirkulerer i organisasjonens omgivelser rettes fokus mot implementering:

"Forskere har vært opptatt av følgende to spørsmål når det gjelder møtet mellom oppskrifter - altså ideer - og organisasjoner: Hvorfor motiveres organisasjoner til å forsøke å adoptere rasjonaliserte myter i form av populære organisasjonsoppskrifter? Hva skjer når oppskriftene blir forsøkt tatt inn i organisasjonen og tatt i bruk?" (Christensen et al., 2015, s. 91).

Når det gjelder det første spørsmålet kan Røviks (2012) overnevnte teori om en sterkere felles organisasjonsidentitet og ønsket om å innfri forventninger tilknyttet denne være en forklaring.



Christensen et al. (2015, s. 91) beskriver videre tre hovedgrunner for å adoptere rasjonaliserte oppskrifter. Disse er *tvangsmessig adoptering* som følge av pålegg, lov eller forskrift, *normativt basert adoptering* eksempelvis som følge av profesjoners normer og *mimetisk adoptering* der organisasjoner i usikre situasjoner forsøker å etterligne organisasjoner de oppfatter som suksessfulle.

I denne oppgaven rettes fokuset hovedsakelig mot det andre spørsmålet, *hva vil skje når oppskriften forsøkes tatt inn og tatt i bruk i organisasjonen?* Videre i kapitlet beskrives de tre implementeringsteoriene nærmere: det optimistiske scenarioet kalt rask tilkobling, det pessimistiske scenarioet kalt frastøting, og det mer artistiske scenarioet kalt frikobling. Til slutt presenteres translasjonsteorien. Det vil også utledes hypoteser fra de ulike teoriene om hva man kan tenkes å finne i Mellomstor kommune med det mål å få innsikt i hvilke teorier som har størst forklaringskraft i dette empiriske tilfellet.

## 3.2 Tre konkurrerende implementeringsteorier

### 3.2.1 Rask tilkobling: Et optimistisk scenario

Innenfor rasjonalistisk managementtradisjon finner vi det optimistiske scenarioet for hva som vil skje når organisasjoner forsøker å adoptere ideer og oppskrifter (Røvik, 2007, s. 338). Sett i sammenheng med et instrumentelt perspektiv ansees organisasjoner her som instrumenter som skal oppnå viktige mål i samfunnet, de er redskaper mot kontinuerlig utvikling og vekst (Christensen et al., 2015, s. 13). Mottakende organisasjon beskrives som rasjonelle etterspørrere med klare oppfatninger om utfordringene de har og hva de søker løsninger på. Organisasjonen vurderer tilgjengelige alternativer etter en konsekvenslogikk og velger løsninger som fremmer målene organisasjonen skal oppfylle (Christensen et al., 2015, s. 34; Røvik, 2007, s. 47). Med dette perspektivet handler ledelse om styring, det vil si at ledelsens jobb er å påvirke forhold som har betydning for måloppnåelse. Ledelsen har innsikt i ulike virkemidler og deres effekter og har makten til å sette sine ansatte til verks for å nå gitte mål (Christensen et al., 2015, s. 48).

Teorien om rask tilkobling formidles gjerne av dem som mener organisasjoner *bør* adoptere kjente oppskrifter. Ut fra en fremskritt- og utviklingsoptimisme har man tro på at det finnes best mulige verktøy for ledelse og organisasjonsutforming, at disse oppskriftene er mulig å

hente ut av en organisasjon og at de kan overføres og reprodusere samme gode resultater i mottakende organisasjon relativt raskt (Christensen et al., 2015, s. 91; Røvik, 2007, s. 47).

Selv om en ut fra teorien forventer at en oppskrift kan iverksettes og oppnå gode resultater raskt, ansees likevel implementeringsprosessen som viktig. Prosessen organiseres ovenfra og ned, og ledelsen kombinerer sin kunnskap om feltet og sin makt for å igangsette løsningen. Dette innebærer at det utarbeides planer, prioriteringer og rolleavklaringer for implementeringsperioden (Christensen et al., 2015, s. 92; Røvik, 1998).

### 3.2.1.1 Rask tilkobling av digitalisering og digitale verktøy i Mellomstor kommune

Under følger hypoteser for det overordnede digitaliseringsprosjektet i Mellomstor kommune basert på teorien om rask tilkobling. “RT” står for rask tilkobling og “H1”, “H2” osv. for hypotese nr. 1. og hypotese nr. 2.

**RT.H1:** Ledelsen tar avgjørelsen ut fra et opplevd behov: Det er ledelsen i Mellomstor kommune som tar avgjørelsen om å digitalisere. Digitalisering og digitale verktøy oppleves som en idé og redskap som kan innfri opplevde behov og løse gitte utfordringer. Ledelsen har tatt et formelt valg om digitalisering som strategi og vurdert mellom flere samt valgt konkrete digitale verktøy som best kan løse gitte utfordringer (Christensen et al., 2015, s. 95).

**RT.H2:** Ledelsen har en detaljert implementeringsplan: Implementeringsplanen går “ovenfra og ned” og inkluderer prioriteringer med tanke på valg av digitale verktøy og hvilke sektorer som skal ta dem i bruk. Det vil være tiltaksplaner tilknyttet prioriteringene og tydelige ansvarsroller for prosessen (Christensen et al., 2015, s. 92; Røvik, 1998).

**RT.H3:** Ledelsen følger opp og forholder seg til måleindikatorer: Ledelsen har tydelige mål og måleindikatorer å forholde seg til. De vil være opptatt av å evaluere og følge opp disse for å sikre fremgang og resultater. Det kan tenkes at digitaliseringsansvarlig følger opp avdelinger jevnlig og rapporterer utviklingen til strategisk ledergruppe (Christensen et al., 2015, s 48).

**RT.H4:** Digitalisering gir raskt gevinster: Ledelsen har hatt autoritet og kunnskap til å gjennomføre implementeringen og ansatte tar raskt i bruk verktøy for å oppnå bestemte mål.

Mellomstor kommune opplever relativt raskt gevinstene av digitalisering eksempelvis i form av økt effektivitet (Christensen et al., 2015, s. 91; Røvik, 2007, s. 338).

Videre følger en operasjonalisering av samhandlingsplattformen som digitaliseringstiltak ut fra teorien om rask tilkobling. Her skilles det mellom konkrete funksjoner som er ønsket å ta i bruk og hvilke gevinster kommunen har som mål å realisere med disse.

Ønsket *bruk* i samhandlingsplattformen er hentet fra kommunens nettsider og digitaliseringsstrategien samt intervju med digitaliseringsansvarlig: en chatløsning, digitale samhandlingsgrupper, digital informasjonskanal, digitalt fillagringssystem, samskriving og digital møtefunksjon.

**RT.H5:** Samhandlingsplattformen er forståelig og mulighetsskapende: Ansatte har en god oversikt over verktøyets funksjoner og muligheter. De har en klar beskrivelse av hvilke muligheter som ligger i hver funksjon og hvordan disse skal brukes. Dermed vil det gå relativt smertefritt når verktøyet rulles ut.

**RT.H6:** Ansatte kommer raskt i gang: Ansatte tar raskt i bruk de seks ulike funksjonene og bruker dem i sin arbeidsprosess, gamle arbeidsmetoder er erstattet og ikke lenger i bruk.

Ønskede *gevinster* er hentet fra kommunens nettsider samt digitaliseringsstrategien og beskrives her som: en forenklet og mer produktiv hverdag, effektiv kommunikasjon og styrket samhandling.

**RT.H7:** En forenklet og mer produktiv hverdag: Ansatte merker tidlig at det frigjøres tid på grunn av mindre reise, færre møter og mindre behov for “manuelt arbeid”, ansatte har IT-systemer som snakker sammen og mer flyt i arbeidsdagen. Ansatte opplever mer effektiv ressursbruk og mer tid til faglige oppgaver.

**RT.H8:** En mer effektiv kommunikasjon: Ansatte opplever tidlig en bedre informasjonsflyt både innad på avdelingen, mellom avdeling og ledelse og avdelinger på tvers. De opplever raskt en ny måte å kommunisere på og føler seg mer informert om hva som foregår i organisasjonen.

**RT.H9:** Styrket samhandling: Ansatte opplever tidlig at samarbeid med andre ansatte er enklere med den nye samhandlingsplattformen. Dette vil gjelde samarbeid en-til-en om enkeltoppgaver, samarbeid med hele avdelingen og mellom avdelinger om sektoroverskridende oppgaver som eksempelvis budsjett. Dette vil også kunne eliminere en del ventetid.

### 3.2.2 Frastøting: Et pessimistisk scenario

I den klassisk institusjonelle skolen finner vi et pessimistisk scenario (Røvik, 2007, s. 338). Fremfor å se organisasjonen som et instrument styrt mot bestemte mål, retter denne teoritradisjonen fokuset mot de uformelle verdiene og normene i organisasjonen. En organisasjon beskrives her som et komplekst system bestående av sterke uformelle trekk som gjør den mindre fleksibel og tilpasningsdyktig (Christensen et al., 2015, s. 52). Som beskrevet av Datta et al. (2020) kan det tenkes at slike uformelle verdier og normer i Mellomstor kommune blant annet knyttes til demokratiske prinsipp som tillit, sikkerhet og transparens.

Organisasjonen handler ikke etter rasjonelle konsekvens-avveininger men etter hva som er kulturelt passende. Det vil si hva som oppfattes som rimelig og akseptabelt og “matcher” organisasjonens uformelle normer og verdier (Christensen et al., 2015, s. 54). Ledelse vil her gå ut på å virke sammen med tradisjonene, beskytte og utvikle normer og verdier (Christensen et al., 2015, s. 65). Oppskriftene som befinner seg i organisasjonens omgivelser ansees som forenklete og vage og ved forsøk på å implementere disse vil organisasjonen oppdage at de ikke tar hensyn til kompleksiteten og utfordringene organisasjonen håndterer daglig (Christensen et al., 2015, s. 92; Røvik, 1998). Sammenlignet med teorien om rask tilkobling der oppskrifter ansees som mulighetsskapende oppfattes de her som truende (Røvik, 2011).

Det ovennevnte fører til en motstandsdyktig organisasjon der endringer, spesielt om de forsøkes iverksatt raskt vil frastøtes (Christensen et al., 2015, s. 65; Røvik, 1998). Frastøting vil kunne skje i form av gradvis stille død hvor seriøse forsøk på å materialisere oppskriftene i praksis dør ut, eller det vil kunne skje som formelle vedtak (Røvik, 2011).

### 3.2.2.1 Frastøting av digitalisering og digitale verktøy i Mellomstor kommune

Basert på teorien om frastøting utledes følgende hypoteser for det overordnede digitaliseringsprosjektet i Mellomstor kommune:

**FRA.H1:** Kommunen har komplekse arbeidsprosesser: Ansatte opplever en kompleks praksis med oppbygde prosesser og arbeidsrutiner. Digitalisering blir for vagt og “enkelt” for deres prosess og virker mer forstyrrende enn mulighetsskapende, dermed frastøtes ideen om digitalisering (Christensen et al., 2015, s. 92; Røvik, 1998).

**FRA.H2:** Kommunen har sterke verdier: Kommunen er et system av verdier som eksempelvis tillit, sikkerhet og transparens samt mer sektorspesifikke verdier. Verdier knyttet til digitalisering som eksempelvis effektivitet og kostnadsreduering passer ikke kommunens verdisystem og ideen om digitalisering frastøtes (Christensen et al., 2015, s. 52).

**FRA.H3:** Ledelsen gir opp sine forsøk: Etter en stund vil man se mindre og mindre fokus på digitalisering fra ledelsens side i form av hva som settes på agendaen samt i hvilken grad digitalisering følges opp og evalueres. Alternativt gjøres et formelt vedtak om å ikke fortsette digitaliseringsarbeidet (Røvik, 2011).

**FRA.H4:** Motstand fra ansatte: Det er synlig motstand mot digitaliseringen fra ansatte. Motstand kan komme til uttrykk i form av argumenter tilknyttet verdier og arbeidsprosess. Motstanden vil trolig ha vært tydelig gjennom hele prosessen og vil komme til uttrykk i intervjuer og dokumenter. Digitale verktøy er kanskje kjøpt inn og koblet opp, men ansatte gir opp sine forsøk på å ta dem i bruk (Christensen et al., 2015, s. 92; Røvik, 1998).

Videre følger operasjonalisering av samhandlingsplattformen ut fra teorien om frastøting. Ønsket *bruk* i samhandlingsplattformen: en chatløsning, digitale samhandlingsgrupper, digital informasjonskanal, digitalt fillagringsystem, samskriving og digital møtefunksjon.

**FRA.H5:** Funksjonene i samhandlingsplattformen frastøtes: de seks funksjonene er koblet opp og ansatte har prøvd, men disse funksjonene fungerer dårlig i ansattes arbeidsprosess og tas ikke lenger i bruk. Ansatte har gått tilbake til vante metoder og bruker eksempelvis gamle mail- og analoge fillagringsystem.

**FRA.H6:** For sterke verdier: Verdier tilknyttet eksempelvis personsikkerhet og konfidensialitet (Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2012; Torres et al., 2005) står sterkt, samhandlingsplattformen tar ikke hensyn til disse og ansatte gir opp sine forsøk på å implementere funksjonene i sin arbeidshverdag.

Ønskede *gevinster*: en forenklet og mer produktiv hverdag, effektiv kommunikasjon og styrket samhandling.

**FRA.H7:** Ingen økning i produktivitet: Ansatte opplever samhandlingsplattformen som forstyrrende og ikke passende i arbeidsprosessen. Dermed vil den trolig ikke gi økt produktivitet og kan heller virke mot sin hensikt, gjøre det nødvendig å bruke mer ressurser slik at ansatte får mindre tid til faglige oppgaver og blir mindre produktive.

**FRA.H8:** Ingen bedring i kommunikasjon: Nye måter å kommunisere på skaper rot i arbeidsprosessen og det er vanskelig for ansatte å holde styr på nye informasjonskanaler, dette vil trolig gi mindre effektiv kommunikasjon.

**FRA.H9:** Ingen styrket samhandling: Nye og gamle kanaler for samhandling skaper usikkerhet i arbeidsprosessen, som kan resultere i en mindre fungerende flyt i samhandlingen.

### 3.2.3 Frikobling: Et artistisk scenario

I den nyinstitusjonelle teoritradisjonen finner vi en tredje forventning for hva som vil skje med ideer og oppskrifter og hvordan disse påvirker mottakende organisasjon. I likhet med teoritradisjonen beskrevet over ser man også her organisasjoner som arenaer for fortolkning av symboler og mening, preget av normer og verdier. I den nyinstitusjonelle teoritradisjonen rettes fokuset dog i større grad mot verdier som befinner seg i organisasjonens *omgivelser* (Christensen et al., 2015, s. 75).

Organisasjoner må forholde seg til sine omgivelser hvor det finnes normer for hvordan en organisasjon *burde* se ut. Oppskriftene ansees som institusjonaliserte symboler på effektivitet, rasjonalitet og fornyelse og består av regler for hvilke rutiner, strukturer og prosedyrer som kan regnes som moderne (Christensen et al., 2015, s. 75; Røvik, 2007, s. 26).

Presset og forventningene fra institusjonelle omgivelser krever at ledelsen holder seg oppdatert på moderne ideer og viser at de kan styre i samsvar med disse. Å adoptere ideer blir nødvendig for å styrke sin legitimitet og overlevelsessevne (Røvik, 2011). Ifølge Meyer og Rowan (1977) blir organisasjonen stående overfor et dilemma. På den ene siden: når organisasjonen designer formelle strukturer som følger moderne ideer demonstrerer den å handle i tråd med kollektivets formål. Organisasjonen unngår å stilles til rette for sine valg og kan bruke sin legitimitet til å øke støtte eksternt overfor økonomiske støttespillere og kunder. På den andre siden vil det være konfliktfylt å adoptere disse ideene. Ideene vil kunne være i konflikt med *hverandre* samtidig som de vil være i konflikt med organisasjonens godt opparbeidede og effektive praksiser. Ideene vil dermed skape forstyrrelser og utfordringer med effektivitet og koordinering i organisasjonen.

Løsningen på dilemmaet mellom legitimerende ideer og effektivitet i arbeidsprosessen blir å *frikoble*. Ideen vedtas i den formelle organisasjonen, men holdes langt unna og trenger ikke ned i praksisfeltet (Meyer & Rowan, 1977).

### 3.2.3.1 Frikobling av digitalisering og digitale verktøy i Mellomstor kommune

Basert på teorien om frikobling utledes følgende hypoteser for det overordnede digitaliseringsprosjektet i Mellomstor kommune:

**FRI.H1:** Ledelsen tar avgjørelsen om å digitalisere basert på omgivelsene: Ledelsen velger digitalisering som strategi og konkrete verktøy basert på å tilfredsstille ønsker fra omgivelsene. Ledelsen føler seg trolig presset av teknologiske fremskritt i samfunnet rundt, krav fra innbyggere og næringsliv og tar et valg for å tilfredsstille disse (Røvik, 2011).

**FRI.H2:** Digitalt ytre: Utad uttrykker kommunen at de er digitalisert. For å legitimere seg beskriver kommunen seg som digital og innovativ på hjemmesiden sin, i møte med befolkning og næringsliv, men det har ikke skjedd noen faktiske endringer i arbeidsprosessen (Meyer & Rowan, 1977).

**FRI.H3:** Mangel på samsvar i tale og handling: Det finnes formelt vedtatte digitaliseringstiltak i kommunen og vedtatte endringer i rutiner og prosedyrer, men ingen planer eller forsøk fra ledelsen på å innføre endringen (Meyer & Rowan, 1977).

Ut fra frikoblingsteorien operasjonaliseres både bruk og ønskede effekter av samhandlingsplattformen i en hypotese:

**FRI.H4:** Ingen faktiske endringer i aktivitet: Ledelse og ansatte vil kanskje snakke varmt om endringene og bruke begreper tilknyttet digitaliseringen, men vil ikke kunne beskrive konkrete forsøk på å organisere endringen eller gå i detalj på hvordan verktøy som samhandlingsplattformen brukes i arbeidshverdagen. Ansatte vil ikke oppleve endringer i arbeidsprosessen verken i form av bruk av samhandlingsplattformen eller ønskede gevinster.

### 3.3 Translasjonsteorien: En alternativ teori

Translasjonsteorien assosieres gjerne med den skandinaviske nyinstitusjonelle teoritradisjonen (Røvik, 2007, s. 39). Mottakende organisasjon beskrives her som en rasjonell aktør på jakt etter å løse reelle problemer, men som også motiveres av å adoptere legitimerende ideer. Oppskriftene beskrives både som redskaper som kan gi instrumentelle effekter og som sosialt konstruerte symboler som legitimerer (Røvik, 2007, s. 52).

I translasjonsteorien ser man i motsetning til de tre foregående teoriene ikke på oppskriftene som fysiske objekter, men som omformbare ideer som i møte med aktive lokale aktører oversettes og omformes for å gjøres mer passende den lokale konteksten. Slik kan lokale "oversettere" skape bedre problemløsningsverktøy ut fra større ideer som også over tid vil kunne nedfelles i praksisfeltet (Røvik, 2011). Oversettelsen kan være en bevisst og rasjonell handling hvor lokale versjoner lages for å oppnå bedre resultater eller for å gjøre ideen mindre utfordrende for organisasjonens tradisjoner og interesser. Oversettelsen kan også skje gradvis og være ubevisst blant annet basert på mangel på kunnskap om ideen (Christensen et al., 2015, s. 94; Røvik, 2007, s. 255).

Når ideene forsøkes oversatt og gis konkret innhold i en organisasjon er gjerne mange aktører - her kalt oversettere - involvert. Ideen kan eksempelvis ha mange inntaksposter og komme inn i organisasjonen fra ledelsen eller hentes inn av ansatte som får kjennskap til den fra fagkonferanser og andre utviklingsarenaer. Dette betyr at det kan være flere oversettelser og ulike versjoner av samme ide i en organisasjon. Organisasjonen har ikke nødvendigvis en



versjon av for eksempel digitalisering som forbilde, men ledere og ansatte henter inn og lager egne versjoner av ideen (Christensen et al., 2015, s. 94; Czarniawska & Joerges, 1996, s. 31; Røvik, 2007, s. 296).

Translasjonsteorien skiller mellom generelle innskrivingsregler og spesifikke oversettelses- og omformingsregler. De generelle innskrivingsreglene beskriver hvordan en idémessig representasjon får et mer lokalt og materielt preg ved *lokalisering* og *tidsmarkering*. Lokalisering gir ideen lokale markører som et språklig uttrykk, lokale navn og lokale problemoppfatninger. Tidsmarkering skjer når organisasjonen gir ideen en lokal historie som inneholder en beskrivelse av problemet som førte til at man adopterte ideen, hvordan ideen fungerer i dag og ideens fremtid i organisasjonen (Czarniawska & Joerges, 1996, s. 27; Røvik, 2007, s. 301).

De spesifikke oversettelses- og omformingsreglene beskriver frihetsgraden oversetteren benytter i omforming av ideen (Røvik, 2007, s. 301). Her skiller det mellom fire oversettelsesregler som igjen summeres under tre ulike moduser (Røvik, 2007, 2016). Disse går gjennom under:

Reproduserende modus beskriver et forsøk på å kopiere, hvor organisasjonen forsøker å gjenskape for eksempel en annen organisasjons fungerende praksis så nøyaktig som mulig. En slik strategi kan være svært kostnadsreducerende. I hvilken grad en kan lykkes med kopiering avhenger blant annet av praksisens oversettbarhet. Jo mer oversettbar praksisen er, det vil si at den er eksplisitt, lite innvevd i kontekst og lite kompleks, jo lettere vil det også være å kopiere praksisen. En lite omformbar praksis gir også grunnlag for å forsøke å kopiere, teknologi kan være et eksempel på dette. Samtidig er likhetstrekk mellom de to organisasjonskontekstene en faktor, dersom Mellomstor kommune forsøker å kopiere digitale verktøy fra lignende organisasjoner vil også sjansen for å lykkes med kopiering være større (Røvik, 2007, s. 308, 2016, s. 296).

Modifiserende modus er en balansert strategi mellom å kopiere og tilpasse. Her vil organisasjonen forsøke å inkludere viktige elementer fra praksisen som skal implementeres samtidig som den tilpasser elementer til egen kontekst. Modifiserende modus bygger på to regler, addering hvor noen elementer legges til, og fratrekk hvor noen elementer trekkes fra. Addering og fratrekk kan skje bevisst ved at organisasjonen legger sammen fungerende

elementer fra gammel praksis med elementer i ny praksis basert på kost-nytte-analyser. Addering og fratrekk kan også skje ubevisst dersom organisasjonen har lite kunnskap om praksisen (Røvik, 2007, s. 311, 2016, s. 297).

Den radikale modus beskriver organisasjoner som føler seg mindre bundet av konsepter, oppskrifter ansees som inspirasjon og organisasjonen utformer egne lokale varianter som kan være svært ulik den opprinnelige ideen. Regelen som benyttes er dermed omvandling og flere faktorer legger til rette for en slik strategi. En lite oversettbar oppskrift som er lite eksplisitt, svært kompleks og innvevd i sin kontekst vil oftere føre til omvandling. Det samme gjelder når ideer overføres mellom organisasjoner som er svært ulike. Omvandling kan dessuten være et resultat av mislykkede forsøk på å kopiere (Røvik, 2007, s. 315, 2016, s. 298).

Mislykkede forsøk på å implementere nye ideer handler ifølge translasjonsteorien om dårlig oversettelsesarbeid (Røvik, 2016, s. 299). Oversettelsen må være basert på riktig oversettelsesmodus og på kunnskap om konteksten det oversettes til og fra. Den som oversetter må ha tyngden til å gjennomføre og implementere den nye praksisen i form av både kunnskap om feltet, men også gjerne som en formell rolle (Røvik, 2007, s. 319).

### 3.3.1 Translasjon av digitalisering og digitale verktøy i Mellomstor kommune

Basert på translasjonsteorien utledes følgende hypoteser for det overordnede digitaliseringsprosjektet i Mellomstor kommune:

**T.H1:** Rasjonell og omgivelsesorientert avgjørelse: Dersom avgjørelsen om å digitalisere tas av ledelsen vil digitalisering ha fremstått som et rasjonelt valg som kan løse utfordringer i Mellomstor kommune, *samtidig* som ledelsen motiveres av å “følge med i tiden” og øke sin legitimitet overfor innbyggere og næringsliv. Det samme vil trolig være tilfellet dersom digitalisering kommer inn i organisasjonen gjennom andre ansatte ute i kommunen (Røvik, 2007, s. 54).

**T.H2:** Tilpasninger og lokale oversettelser: Mellomstor kommune vil gjøre ulike tilpasninger og oversettelser i implementeringsprosessen. De vil ha lokalisert digitalisering som idé, gitt den mening og innhold for nettopp denne kommunen. Det kan ha skjedd oversettelser i ulike digitale verktøy der noen funksjoner velges ut, og andre utelates. Avdelinger og sektorer kan

også ha gitt digitalisering som idé og digitale verktøy en oversettelse, kanskje i form av å gi sektor- og avdelingsspesifikke tilpasninger til ulike verktøy, eller som en oversettelse av digitaliseringsstrategien hvor de selv tar initiativ til å innføre digitale verktøy. Det kan være ulike oversettelser av samme verktøy i organisasjonen hvor ulike avdelinger forholder seg til ulike oversettelser fra sitt fagfelt (Christensen et al., 2015, s. 94; Røvik, 2007, s. 319).

**T.H3:** Oversettere: Det vil være flere oversettere i Mellomstor kommune. Dette kan være ledere, avdelingsledere og engasjerte ansatte som jobber med å skape mening av digitalisering og verktøy, kanskje tilpasser verktøyets bruk i ulike situasjoner og avdelinger. Disse har gjerne kunnskap om fagfeltet og språksetter digitalisering for sitt område (Christensen et al., 2015, s. 94; Czarniawska & Joerges, 1996, s. 31; Røvik, 2007, s. 296).

Videre følger operasjonalisering av samhandlingsplattformen ut fra translasjonsteorien. Ønsket *bruk* i samhandlingsplattformen: en chatløsning, digitale samhandlingsgrupper, digital informasjonskanal, digitalt fillagringsystem, samskriving og digital møtefunksjon.

**T.H5:** Oversettelser i samhandlingsplattformen: Ansatte gjør tilpasninger i samhandlingsplattformen etter hva som fungerer i deres arbeidsprosess, kanskje tar de i bruk noen funksjoner men utelater andre, kanskje finner de nye funksjoner som fungerer bedre og bruker funksjoner på andre områder enn hva som var forespeilet.

Ønskede *gevinster*: en forenklet og mer produktiv hverdag, effektiv kommunikasjon og styrket samhandling.

**T.H6:** Finner egne løsninger: Ansatte og avdelinger setter i gang egne tiltak og metoder for å oppnå ønskede effekter som mer produktivitet, kommunikasjon og samhandling. Dette kan være nye verktøy eller andre effektiviserings- og samhandlingstiltak.

### 3.4 Teoretiske forventninger - en oppsummering

De ulike teoriene gir vidt forskjellige forventninger til hva som vil skje når Mellomstor Kommune forsøker å implementere digitale verktøy. Når det gjelder det overordnede digitaliseringsprosjektet hvor Mellomstor kommune skal implementere en digitaliseringsstrategi med flere tiltak oppsummeres de ulike teoretiske forventningene slik:

Tabell 1. Oppsummering av hypoteser for det overordnede digitaliseringsprosjektet i Mellomstor Kommune

	Hypoteser	Resultat
<b>Rask tilkobling</b>	RT.H1: Ledelsen tar avgjørelsen ut fra et opplevd behov RT.H2: Ledelsen har en detaljert implementeringsplan RT.H3: Ledelsen følger opp og forholder seg til måleindikatorer RT.H4: Digitaliseringen gir raskt gevinster	Digitale verktøy tas raskt i bruk og gir kommunen gevinster i form av eksempelvis økt effektivitet
<b>Frastøting</b>	FRA.H1: Kommunen har komplekse arbeidsprosesser FRA.H2: Kommunen har sterke verdier FRA.H3: Ledelsen gir opp sine forsøk FRA.H4: Motstand fra ansatte	Komplekse arbeidsprosesser, sterke verdier og motstand fra ansatte fører til at verktøy prøves ut, men frastøtes og det vil ikke ha skjedd en digitalisering
<b>Frikobling</b>	FRI.H1: Ledelsen tar avgjørelsen om å digitalisere basert på omgivelsene FRI.H2: Digitalt ytre FRI.H3: Mangel på samsvar i tale og handling	Digitalisering vedtas formelt, men det gjøres ikke forsøk på å implementere verktøy, verktøy vil ikke være tatt i bruk og det vil ikke ha skjedd en digitalisering
<b>Translasjon</b>	T.H1: Rasjonell og omgivelsesorientert avgjørelse T.H2: Tilpasninger og lokale oversettelser T.H3: Oversettere	Digitalisering som idé tilpasses kommunen, verktøy oversettes og over tid vil ansatte ta i bruk tilpassede verktøy som igjen vil kunne gi effekter

For å undersøke i hvilken grad digitale verktøy nedfelles i praksis og får innvirkning på ansattes arbeidshverdag, går oppgaven nærmere inn på et konkret tiltak, innføringen av en ny samhandlingsplattform. Her utledes noen hypoteser for bruk av verktøyet og opplevde gevinster tilknyttet verktøyet. Disse oppsummeres slik:

Tabell 2. Oppsummering av hypoteser tilknyttet samhandlingsplattformen i Mellomstor

Kommune

	Hypoteser	Resultat
<b>Rask tilkobling</b>	RT.H5: Samhandlingsplattformen er forståelig og mulighetsskapende RT.H6: Ansatte kommer raskt i gang RT.H7: En forenklet og mer produktiv hverdag RT.H8: En mer effektiv kommunikasjon RT.H9: Styrket samhandling	Ansatte har tatt i bruk samhandlingsplattformen og alle dens funksjoner, de opplever gevinster som mer produktiv hverdag, bedre kommunikasjon og samhandling
<b>Frastøting</b>	FRA.H5: Funksjonene i samhandlingsplattformen frastøtes FRA.H6: For sterke verdier FRA.H7: Ingen økning i produktivitet FRA.H8: Ingen bedring i kommunikasjon FRA.H9: Ingen styrket samhandling	Ansatte har forsøkt, men bruker ikke lenger samhandlingsplattformen. De opplever heller ingen gevinster av den, sannsynligvis opplever de heller mindre effektivitet, usikker samhandling og rotete kommunikasjon
<b>Frikobling</b>	FRI.H4: Ingen faktiske endringer i aktivitet	Ansatte har ikke opplevd noen konsekvenser i sin arbeidshverdag, verktøyet er ikke forsøkt tatt i bruk og har ikke gitt gevinster
<b>Translasjon</b>	T.H5: Oversettelser i samhandlingsplattformen T.H6: Finner egne metoder	Ansatte har tilpasset verktøyet til sin arbeidshverdag og tatt det i bruk deretter. De finner kanskje også egne metoder for å sikre ønskede effekter som effektivitet og samhandling.

## Del 2: Forskningsdesign og metode

Del 2 bestående av kapittel 4 vil presentere oppgavens forskningsdesign, metodiske valg, gjennomføring av intervju- og dokumentstudier og etiske vurderinger.

### 4. Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet vil jeg beskrive metodiske valg tatt med formål om å besvare oppgavens problemstilling på best mulig vis. Forskningsdesignet beskrives av Yin (2018, s. 26) som en logisk plan for hvordan man skal komme seg fra her (forskningsspørsmålet) til der (konklusjoner knyttet til forskningsspørsmålet). Forskningsdesignet må inneholde fem elementer: (1) hva som skal studeres, altså forskningsspørsmålet, (2) mulige teoretiske forventninger knyttet til spørsmålet, (3) hvilke data som skal samles inn, (4) en logisk link mellom hvilke data som skal samles inn og de teoretiske forventningene samt (5) hvordan disse dataene skal analyseres. Videre vil jeg gå nærmere inn på disse ulike komponentene og hvordan gjennomføringen har foregått i praksis

#### 4.1 Motivasjon og teoretisk nysgjerrighet

Jeg har tidligere jobbet i kommunal sektor. Her opplevde jeg enkelte prosesser som tidkrevende og funderte ofte på om digitale verktøy kunne løse noen av utfordringene jeg så. I det jeg avsluttet min arbeidsperiode ble det også innført noen nye digitale løsninger. Jeg rakk ikke å være en del av denne implementeringsprosessen, men kjente allerede da en interesse for hva som ville skje når digitale løsninger møtte arbeidsprosessene og rutinene i kommunen. Denne interessen utviklet seg videre gjennom masterstudiet etter hvert som jeg fikk kjennskap til teoriene om rask tilkobling, frastøting og frikobling samt translasjonsteorien. Like før jeg for fullt tar fatt i denne oppgaven brer også koronaviruset seg over landet og digitalisering blir i enda større grad satt på agendaen. Men en god dose nysgjerrighet i bunn ble det enda mer klart at hva som skjer når digitale verktøy møter en kommune med godt erfarte rutiner var tema jeg ønsket å gå dypere inn i. Problemstillingen ble dermed: *Hvordan organiseres forsøkene på å implementere digitale verktøy i Mellomstor*

*kommune, i hvilken grad nedfelles ideene og løsningene i praksis og får innvirkning på ansattes arbeidshverdag?*

## 4.2 Forskningsstrategi

Som beskrevet over tok jeg fatt i denne oppgaven med flere forkunnskaper og forventninger til funn ved å undersøke implementering av digitale løsninger. Jeg har beskrevet fire implementeringsteorier og ut fra disse utarbeidet noen antakelser og hypoteser for mulige utfall når digitalisering møter praksisfeltet. En slik teori- og hypotesedrevet forskning med mål om å teste implikasjonene av teori i praksisfeltet regnes som en deduktiv forskningsstrategi (Tjora, 2012, s. 18).

## 4.3 Kvalitativ Casestudie

Yin (2018, s. 13) beskriver en casestudie som relevant når et hvordan-spørsmål stilles om forhold som foregår i nåtiden som forskeren ikke har kontroll over, eksempelvis når en ønsker å gå i dybden i en organisasjonsprosess (Yin, 2018, s. 5). Med oppgavens problemstilling og formål om en dypere forståelse av et sosialt fenomen i nåtid fremstod derfor casestudie som et naturlig valg av forskningsmetode.

Flyvbjerg (2016, s. 229) mener en vanlig misforståelse med casestudier er at de fungerer best som et første steg i forskningsprosessen for å generere hypoteser og ikke når det gjelder å teste dem. Både Flyvbjerg (2016, s. 229) og Yin (2018, s. 38) motsier denne misforståelsen og beskriver casestudier, spesielt en *enkel* (single) casestudie som en god metode for å kaste empirisk lys over nettopp teoridrevne forventninger og hypoteser. Dermed støttes også oppgavens deduktive forskningsstrategi av en casestudie og oppgaven plasseres innenfor en *enkel* casestudiemetodikk.

### 4.3.1 Valg av case

For å belyse problemstillingen ønsket jeg å se på en kommune som hadde hatt et større digitaliseringsprosjekt pågående en stund. Dette for å få et innblikk i hvordan implementeringsprosessen foregår basert på opplevelser som strakk seg over noe tid. Dette ville også åpne opp for opplevelser om hvordan korona eventuelt hadde påvirket implementeringsprosessen. Via mitt nettverk fikk jeg kjennskap til Mellomstor kommune

som hadde satt i gang et digitaliseringsprosjekt for 1,5 år siden og hvor man fortsatt beskrev å jobbe aktivt med å implementere digitale verktøy. Ut fra informasjonen jeg hadde om caset før jeg møtte feltet kan dette dermed beskrives som et strategisk valg tatt for å sikre et case med relevante karakteristikk for problemstillingen.

Ifølge Yin (2018, s. 114) er det spesielt seks mulige informasjonskilder for datainnsamling i en casestudie. Blant disse har jeg valgt å benytte dybdeintervjuer og dokumenter. Valget er i all hovedsak basert på det jeg mener støtter opp under studiens problemstilling og som vil kunne tilføre nyttig kunnskap til oppgavens formål. Det er likevel verdt å nevne at observasjoner også ble vurdert som en mulig datakilde for å belyse problemstillingen, men denne ble valgt bort basert på tilgjengelighet. I Mellomstor kommune var noen ansatte på hjemmekontor, andre var på jobben og situasjonen ble lite oversiktlig. Samtidig var det et uttrykt ønske fra samfunnet og Mellomstor kommune å begrense kontakt utenfor egen nærmeste kohort. Jeg er likevel trygg på at dokumentstudier og intervjuer vil kunne belyse oppgavens problemstilling godt og disse beskrives nærmere nedenfor.

## 4.4 Intervju og dokumentstudier: Bakgrunn og gjennomføring

Via mitt nettverk ble jeg satt i kontakt med digitaliseringsansvarlig i kommunen, det vil si prosjektlederen for det overordnede digitaliseringsprosjektet. Digitaliseringsansvarlig ble svært engasjert i prosjektet og ble videre en nøkkelperson for meg når det gjaldt tematikk og kontakt med andre mulige deltakere.

### 4.4.1 Intervjuer

Intervju kan være en nyttig datakilde i casestudier når det gjelder å få innsikt i hvordan spørsmålene, opplevelser og perspektiver knyttet til menneskelige handlinger og forhold (Tjora, 2012, s. 24; Yin, 2018, s. 121). Ifølge Tjora (2012, s. 106) vil dybdeintervjuer kunne gi godt innblikk i organisasjonsendringer, hva ansattes opplevelser av endringene er og hvordan endringen er planlagt og håndtert. Dybdeintervjuer ble derfor et naturlig valg for oppgaven.

I dybdeintervjuer er målet en strukturert men flytende samtale. Målet er å få tak i intervjupersonens subjektive opplevelser samtidig som en viss struktur skal styre samtalen



mot å besvare problemstillingen (Tjora, 2012, s. 112; Yin, 2018, s. 118). For å oppnå en slik balanse brukte jeg en semistrukturert intervjuguide. Denne var overordnet tematisk utformet fra teoretiske retninger noe som åpnet for en flytende samtale, samtidig inkluderte den noen mer konkrete og nøye formulerte spørsmål knyttet opp mot hypotesene som skulle sikte samtalen inn mot oppgavens formål.

Jeg baserte intervjuguiden på Tjoras (2012, s. 112) tre intervjuaser, oppvarming, refleksjon og avrundning. Oppvarmingsspørsmålene var “enkle” og bestod av alder, stilling og et mer åpent “vil du fortelle litt om digitaliseringen som foregår i kommunen nå?”. Målet med disse var å sørge for en avslappet stemning og mestringsfølelse for informanten (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160; Tjora, 2012, s. 114). Videre gikk intervjuguiden inn på refleksjonsspørsmålene som går dypere inn i tematikken, og for å avslutte intervjuet ble spørsmål formulert “jeg har forstått det slik.. hva tenker du om det” og “vil du legge til noe du føler du ikke har fått sagt”

#### 4.4.1.1 Rekruttering

Rekrutteringen av intervjupersoner var allerede avgrenset naturlig av caset, Mellomstor kommune. Via digitaliseringsansvarlig fikk jeg oversikt over prosjektgruppen som hadde arbeidet med implementering. Gruppen bestod av digitaliseringsansvarlig og tre sektoransvarlige. Denne organiseringen var også beskrevet på kommunens nettsider og sektoransvarlige var dermed ikke anonyme for meg før kontakt. Jeg opplevde deres roller som ansvarlige for digitalisering i sin sektor som interessant for oppgavens problemstilling og disse fikk tilsendt informasjonsskrivet om studien (se vedlegg 1. samtykkeskjema digitaliseringsansvarlig/sektoransvarlige) og en forespørsel om å delta. To sektoransvarlige hadde tid og lyst til å delta.

Jeg så det også som hensiktsmessig å snakke med flere ansatte ute i avdelingene om hvordan digitalisering hadde påvirket deres arbeidshverdag og informasjonsskrivet og forespørselen ble viderefremidlet av digitaliseringsansvarlig til økonomiavdelingen i sentraladministrasjonen. Denne avdelingen hadde innført samhandlingsplattformen og opplevde også andre digitaliseringstiltak. For å begrense mengden empiri ble intervjuer fra ansatte som ikke var formelt ansvarlige for implementeringen fokusert her. Disse ansatte var anonyme for meg inntil de hadde takket ja til deltakelse og her var det fire som stilte til intervju. Dette kan beskrives som en snøballmetode hvor utvalget vokste ut fra

nøkkelpersonen i prosjektet (Tjora, 2012, s. 151). Intervjukildene i oppgaven består dermed av syv personer, digitaliseringsansvarlig i kommunen, to sektoransvarlige og fire ansatte i økonomiavdelingen.

#### 4.4.1.2 Intervjuet og dets setting

Det er sentralt for et dybdeintervju at intervjupersonen føler seg trygg, da blir også settingen viktig. Intervjueren må skape trygge omgivelser for intervjupersonen, noe som kan handle om ting som møblering, plassering av lydopptaker og valg av intervjurom (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 129). Jeg opplevde dette som spesielt viktig når koronapandemien kunne føre til usikkerhet ved møter med fremmede. Jeg gjorde det klart for mulige intervjupersoner at de selv kunne velge sted for samtale ansikt til ansikt hvor de følte seg trygge på å overholde regler om fysisk avstand. Jeg var også tydelig på at intervjuet eventuelt kunne gjennomføres over telefon. Dette viste seg å være en viktig presisering da seks av syv deltakere ønsket telefonintervju.

Fordelene med telefonintervjuer er at intervjupersonen kan oppleve en økt følelse av anonymitet og at de selv kan velge hvor de ønsker å være under samtalen. En ulempe er at kroppsspråket forsvinner og samtalen kan bli mer formell (Tjora, 2012, s. 141). Jeg opplevde spesielt at når kroppsspråket forsvant ble det også enklere å avbryte den andre. Den andre prøvde kanskje å finne ord og var inne i en tankerekke, men dette er vanskelig å signalisere over telefon. Etter min første opplevelse av dette ble jeg mer bevisst på å ha flere stille pauser enn jeg ville hatt i et intervju ansikt til ansikt. Jeg stilte også flere oppfølgingsspørsmål for å forsikre meg om å ha forstått det som kom frem. Videre sørget jeg for selv å være i skjermede omgivelser under telefonintervjuene, det vil si alene hjemme. Det syvende intervjuet ble gjennomført på et møterom på intervjupersonens arbeidsplass etter vedkommendes ønske.

Intervjuene varte i rundt en time og for ikke å miste viktig informasjon og sikre en så korrekt gjenfortelling som mulig av det som kom frem i intervju ble lydopptak benyttet (Yin, 2018, s. 118). Lydopptak skal kun benyttes med eksplisitt samtykke for lydopptak og når man har en plan for transkribering (Tjora, 2012, s. 138; Yin, 2018, s. 118), derfor kunne intervjupersonene krysse av for ulike bokser i samtykkeskjemaet, en boks for deltakelse, og en for samtykke til opptak med lyd (se vedlegg nr. 1 og 2). Alle intervjupersonene samtykket til bruk av lydopptak, disse fungerte godt og hadde god lyd som egnet seg for transkribering. Det ble brukt båndopptaker uten internett og denne fungerte også godt når intervjuer ble

gjennomført over telefon på høyttaler. Jeg opplevde samtalene som hyggelige og at jeg med hver samtale fikk dypere innblikk i implementeringen i kommunen og intervjupersonenes opplevelser. Det første intervjuet var med digitaliseringsansvarlig i kommunen, noe som ga en god oversikt over implementeringen. Denne informasjonen tok jeg med meg videre inn i andre intervju og det medførte også noen justeringer av detaljspørsmål.

Intervjuene ble gjennomført etter intervjuguidens tre intervjuetapper, oppvarming, refleksjon og avslutning. Ifølge Tjora (2012, s. 112) vil intervjupersoner ofte forsøke å svare “riktig” på spørsmål som stilles, derfor uttrykte jeg også i begynnelsen av intervjuet at jeg ikke var på jakt etter “riktige” eller “gale” svar, kun deres opplevelse. Dette var også for å gi dem ro og unngå følelsen av å måtte prestere. Jeg opplevde i stor grad at intervjupersonene snakket seg gjennom mine planlagte spørsmål uten at det ble behov for å stille dem, dette skapte en svært god flyt i samtalen og min rolle ble i større grad å gi bekræftende “mhm” på at jeg hadde hørt hva som ble sagt og å stille oppfølgingsspørsmål. Mot slutten av hvert intervju ønsket jeg å betrygge deltakeren på hva som skulle skje videre (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160), og deltakerne ble fortalt at de kunne kontakte meg om de ønsket å legge til noe eller ønsket å trekke seg. Vi snakket om hva det de hadde delt skulle brukes til og jeg sørget for å takke dem og fortelle at deres opplevelser var svært nyttige å få innblikk i.

Like etter intervjuets slutt transkriberte jeg lydopptakene for å gjøre datamaterialet klart for analyse. Det finnes mange måter å gjøre dette på og ifølge Tjora (2012, s. 144) og Kvale og Brinkmann (2015, s. 213) må man ofte være mer detaljert enn man tror. Jeg valgte å følge Tjoras (2012, s. 144) metode med å transkribere til bokmålsform da en slik transkribering er med på å anonymisere deltakerne. Jeg var likevel obs på viktige dialektord og lot disse stå der jeg opplevde det vanskelig å oversette. Videre tok jeg med ulike tegn på usikkerhet og lange tenkepauser.

#### 4.4.2 Dokumenter

Ifølge Yin (2018, s. 121) er intervjuer essensielle kilder i en casestudie. Samtidig er dette subjektive rapporter som kan være utsatt for dårlig hukommelse, ting kan forsvinne i artikulering og lignende. Derfor mener Yin (2018, s. 121) at en god metode er å kombinere intervjuer med andre datakilder. Tjora (2012, s. 169) beskriver hvordan en organisasjonsprosess kan undersøkes ved at dokumenter viser hva intensjonen med prosessen

er og kan representere tidsbilder, mens intervjuer trekker frem personlige opplevelser og dypere refleksjoner rundt disse. For å skaffe en enda dypere innsikt i temaet og eventuelt bekrefte utsagn fra intervjuer valgte jeg derfor å inkludere studier av dokumenter. Jeg valgte å se på dokumenter som kunne beskrive digitaliseringens intensjon, planleggingen av implementeringen samt hvordan digitaliseringen har blitt fremstilt utad. Spesielt sett i sammenheng med frikoblingsteorien ble det viktig å få et inntrykk av hvordan Mellomstor kommune snakket om digitaliseringen offentlig.

For å få innsikt i saksgangen for digitaliseringsprosjektet og hvilke visjoner og motiver som lå bak ville jeg se nærmere på politiske vedtak og diskusjoner rundt temaet. På kommunens nettsider lå alle politiske møtedokumenter offentlig. Det var ingen søkemotor i disse arkivene, derfor gikk jeg ut fra en ca. tidsperiode beskrevet i et intervju og gikk manuelt gjennom sakslister i kommunestyre, formannskap og utvalgsmøter. Til slutt fant jeg den første saksføringen av digitaliseringsprosjektet i begynnelsen av 2019 noe som stemte med informasjonen gitt i intervju. Jeg fulgte saksgangen i møtedokumentene og dette resulterte i fem møteprotokoller fra utvalg- og rådsmøter og en møteprotokoll fra behandling i kommunestyret. Disse dokumentene består av uttalelser fra eldretvalg og andre utvalg og saksdokumentene som beskriver digitaliseringen som skal skje, digitaliseringsstrategi, referater fra politiske møter og vedtak.

Neste kilde jeg ønsket å se nærmere på var kommunens egne nettsider. På mange måter viser denne hva Mellomstor kommune ønsker å formidle til sine innbyggere og næringslivsinteressenter og dette ville gi en innsikt i hvordan kommunen omtalte digitaliseringen overfor eksterne. På nettsidene har kommunen en “nyhetsstrøm” som gir informasjon og nyhetssaker om det som foregår i kommunen. Denne har heller ingen søkemotor, men et arkiv med linker til hver sak i kronologisk rekkefølge. Dermed kunne jeg klikke meg inn på hver sak fra 1. januar 2019 til 15. oktober 2020 og søke etter ordene “digital”, “digitalisering”, samt navnet på digitaliseringsprosjektet. Nettsiden har også en egen temaside med informasjon om digitaliseringen, og dette ble også inkludert i materialet. Her ble det samlet inn 27 nyhetsoppslag eller informasjonsartikler som kunne relateres til digitaliseringen. Eksempler er “vi ønsker innspill til digitalisering”, “dette er den nye digitale hverdagen” og “hva betyr den digitale hverdagen for deg?”.

Til slutt ønsket jeg å se om digitaliseringen også var blitt omtalt offentlig utenfor kommunens nettsider og benyttet meg av databasen Atekst, et mediearkiv bestående av norske og nordiske aviser og nettaviser. Med søkeordene “Mellomstor kommune” og “digitalisering”, samt navnet på digitaliseringsprosjektet innenfor tidsperioden 1. januar 2019 til 15. oktober 2020 ble det samlet inn 12 medieoppslag fra tre ulike lokalaviser. Disse består hovedsakelig av intervjuer gjort med politikere og rådmann og noen intervjuer med andre ansatte i kommunen.

## 4.5 Analyseprosessen

Yin (2018, s. 164) skiller mellom fire generelle analysestrategier og fem spesifikke analyseteknikker. Ut fra oppgavens deduktive forskningsstrategi ble “relying on theoretical propositions” den naturlige analysestrategien for oppgaven. Denne handler om å følge de teoretiske forventningene som var grunnlaget for casestudien og bruke disse til å peke ut analytiske prioriteringer og organisere analysen i relevante kategorier. I praksis betød dette at kategoriene jeg forholdt meg til i analysearbeidet var de ulike hypotesene. For å unngå å overse funn som ikke passet inn i disse kategoriene opprettet jeg også en “annet kategori”. Disse kategoriene fikk ulike fargekoder hvor eksempelvis alle kategorier (hypoteser) tilknyttet teorien om rask tilkobling fikk ulike nyanser av fargen rød.

Analyseteknikken som ble benyttet beskrives av Yin (2018, s. 175) som mønstermatching. Måten dette ble gjort på var at hvert transkriberte intervju og hvert dokument ble plassert i en egen tabell med tre kolonner. Hvert avsnitt fra transkribert tekst ble plassert i midterste kolonne i kronologisk rekkefølge nedover radene. I kolonnen til venstre laget jeg tekstnære koder, det vil si korte stikkordspregede beskrivelser av hva avsnittet inneholder (Tjora, 2012, s. 179). Kodingen ble gjennomført på hvert avsnitt i alle intervjuer og dokumenter og dette gjorde det lettere å fokusere på hva som faktisk kom frem av teksten fremfor å trekke teksten opp mot teori i første omgang. Når alle transkriberte intervju og dokument var ferdig kodet hadde jeg en god oversikt over datamaterialet og det ble lettere å se mønstre i empirien uten å lese gjennom hele teksten.

Deretter begynte kategorisering opp mot teoretiske forventninger. Tabellene med transkriberte intervjuer og dokumenter og tekstnære koder ble gjennomgått på nytt, denne gangen ble kategorier plassert i tabellens høyre kolonne og tekstnær kode med tilhørende sitat

fikk kategoriens farge. På denne måten hadde jeg god oversikt over de ulike rundene i analysearbeidet i samme dokument og kunne gå tilbake til dette dersom jeg ble usikker på min tolkning senere i analysearbeidet. For oversiktens del lagde jeg til slutt nye dokumenter, et for teorien om rask tilkobling, et for frastøting, et for “annet” og så videre. Her ble alle tekstnære koder og sitater fra ulike intervjuer og dokumenter plassert under hver sin hypotese.

## 4.6 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Sammenlignet med en kvantitativ studie vil en kvalitativ studie i større grad kunne være formet av forskeren. Forskerens personlige bakgrunn, erfaring og syn kan påvirke flere faser i en kvalitativ casestudie, som valg av tema, teori og analyse (Tjora, 2012, s. 20). Forskeren velger analyser, utvikler kategorier, fremmer noen funn og utelater kanskje andre (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 40).

Videre i kapitlet vil jeg vurdere forskningens kvalitet ved å gå nærmere inn på studiens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. I kvalitativ forskning er det utviklet tilsvarende kriterier for kvalitet i forskning under navnene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Tjora (2012, s. 202) og Yin (2018) er begge av den oppfatning at begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet er vel så fungerende kriterier i kvalitativ som i kvantitativ forskning og det er disse begrepene jeg videre velger å forholde meg til.

I kvantitativ forskning handler *reliabilitet* kort forklart om hvorvidt en annen forsker som repeterer samme prosedyrer vil kunne reprodusere samme resultat og generere samme funn og konklusjoner (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276; Tjora, 2012, s. 206; Yin, 2018, s. 46). I kvalitativ forskning handler dette om å gjøre valg og prosedyrer i studien eksplisitt, samt beskrive hvordan forskerens teoretiske, kulturelle, kognitive og språklige forhold har formet undersøkelse og tolkning. Kapittel 4 har i stor grad handlet om å gjøre nettopp dette, prosesser som kriterier for valg av case, rekruttering av informanter, forberedelser til og gjennomføring av intervju, utvelgelse av dokumenter og til slutt beskrivelser av analyseprosessen er forsøkt gjort så eksplisitt som mulig for å styrke oppgavens reliabilitet.

Tjora (2012, s. 203) beskriver forskerens forkunnskap som en ressurs, ikke et problem, men det må også reflekteres over hvordan denne kunnskapen kan ha påvirket studien. I dette

kapitlet har jeg gjort rede for min deduktive forskningsstrategi og hvilke teoretiske forventninger jeg gikk inn i feltet med (kap. 4.2.), og hvordan mitt tidligere arbeidsforhold og interesse for digitalisering førte til oppgavens tema (kap. 4.1). Fordelen med den teoretiske forkunnskapen var at jeg ble trygg på hvordan studien skulle utformes, hvilke case og spørsmål som ble relevante å se nærmere på.

Likheter og ulikheter mellom intervjuer og intervjupersoner kan også ha innvirkning på studiens reliabilitet (Tjora, 2012, s. 203). I dette tilfellet var intervjupersonene i hovedsak flere år eldre enn meg, hadde lengre arbeidserfaring og mye implisitt forståelse for sitt yrke og for Mellomstor kommune. Jeg som student er i en annen livssituasjon og har ikke kunnskap om kommunen utover det jeg har funnet ut i løpet av prosjektet. Slike forskjeller og implisitt kunnskap kan ha hatt innvirkning på vår forståelse for hverandre. Jeg opplevde blant annet at mangel på kunnskap om økonomiske prosesser i kommunen ble et hinder for min forståelse i intervju og jeg måtte bruke tid utenom intervjuguiden på å skaffe denne forståelsen. Jeg merket også tidlig at noen av mine spørsmål ble for teoretiske og disse måtte omformuleres og stilles på nytt. Tross slike hinder opplevde jeg rom for begge parter til å spørre og oppklare ved behov. Mitt tidligere arbeidsforhold i en kommune har også gitt kjennskap til ulike sektorer og kommunens oppbygging og en viss forståelse for overordnede arbeidsprosesser. Dette ble en fordel når det gjaldt å sette seg inn i det som kom frem.

Ifølge Tjora (2012, s. 153) kan det være et poeng å reflektere over hvem som meldte seg frivillig til å delta i studien. Kanskje hadde de som deltok et spesielt ønske om å uttrykke sin mening, kanskje hadde de spesielle opplevelser de ønsket å få frem, kanskje var de mer engasjerte i temaet enn andre. Hvilket bidrag ansatte som ikke meldte seg kunne gitt oppgavens problemstilling er ukjent. Samtidig opplevde jeg at intervjupersonene hadde ulike meninger, der noen var svært engasjerte og positive til digitalisering var andre mindre engasjerte. Jeg opplever dermed at oppgaven dekker ulike perspektiver og nyanser.

Selv om teoretiske utgangspunkt gjorde det lettere å utforme casestudien og forkunnskap om kommuneorganisering ga meg et grunnlag for å forstå det som kom frem i intervju kan dette også ha påvirket det jeg “tror jeg hører”, og mine perspektiver vil kunne ha en innvirkning på studiens funn.

For å unngå en analyse sterkt preget av mine forkunnskaper ble det tatt noen grep. Det ble stilt mange oppfølgingsspørsmål i intervju for å sjekke at jeg hadde forstått informasjonen som ble gitt riktig. Det ble laget tekstnære koder i analysen som et ekstra ledd som skulle gjøre det enklere å kategorisere det som faktisk ble uttrykt. For å gjøre eventuell forutinntatthet mindre styrende ble det også tatt i bruk lydopptaker som gjør det mulig å synliggjøre intervjupersonens egen stemme (Tjora, 2012, s. 205). Hele sitater presenteres i analysedelen og det brukes hermetegn for å tydeliggjøre hva som er sitater og hva som er egne analyser (Tjora, 2012, s. 206). Jeg har forsøkt å finne og presentere sitater som er dekkende for alle perspektiver som kom frem og alle intervjupersonene representeres i analysedelen med en egen kode for å synliggjøre i hvilken grad ulike intervjuer benyttes.

*Validitet* eller *gyldighet* handler om en undersøger det en er ment å undersøke, om resultatene som genereres faktisk er svar på spørsmålet vi har stilt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137; Tjora, 2012, s. 206). I kvalitativ forskning ser man gjerne på kommunikativ gyldighet og metodisk treffsikkerhet (Tjora, 2012, s. 206).

Denne oppgavens kommunikative gyldighet styrkes blant annet ved å være knyttet opp mot velkjente implementeringsteorier og ved å relateres til tidligere forskning på digitalisering i offentlig sektor (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278; Tjora, 2012, s. 206). Sammenhengen mellom problemstilling og analyse er forsøkt beskrevet for at leseren skal kunne følge stegene fra problemstilling til funn og fra funn tilbake til problemstilling. Kapittel 4.3 beskriver hvordan oppgavens formulering og formål førte til metodevalget case og videre til intervju og dokumentstudier for datagenerering (kap. 4.4). Ut fra denne beskrevne sammenhengen vurderes metoden som treffsikker. Valgene er også gjort eksplisitte med mål om at også leser kan gjøre en vurdering av metodens treffsikkerhet.

Når det gjelder intervjuet, intervjupersonene og dokumentenes gyldighet trakk jeg inn dokumenter og intervjupersoner jeg opplevde at ville gi en god innsikt i implementeringen av digitale verktøy i kommunen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). Tre intervjupersoner hadde formelle roller i implementeringen og kunne beskrive dens organisering og fremgang. Fire ansatte i en avdeling ble intervjuet for å undersøke i hvilken grad verktøy var tatt i bruk og eventuelt hvorfor/hvorfor ikke. Intervjuguiden var også til god hjelp når det gjaldt å holde seg til oppgavens tema og sørge for at samtalene kunne knyttes til oppgavens formål. Jeg opplevde intervjupersonene oppriktige i sine svar og ba dem bekrefte der jeg var usikker.



Gyldigheten styrkes også av at det ble brukt både dokumenter og intervjuer hvor utsagn i intervjuer til en viss grad kunne bekreftes av dokumenter og motsatt.

Målet med en casestudie er ikke å generalisere til populasjoner eller univers, det handler ikke om sannsynlighet eller statistisk generalisering. Målet med en casestudie er en *analytisk generalisering* hvor man utvider og generaliserer opp mot teorier (Yin, 2018, s. 20). “Rather than thinking about your case as a sample, you should think of your case study as the opportunity to shed empirical light on some theoretical concepts or principles.” (Yin, 2018, s. 38).

Dette caset består av flere kontekstuelle forhold som vil være relevante og målet er derfor ikke å definere en naturgitt lov eller generalisere til “alle” empiriske tilfeller. Målet er å forstå fenomenet som studeres bedre. I dette tilfellet er det implementering av digitale verktøy. Oppgaven skal kaste lys over eksisterende teorier og hensikten er å øke forståelsen for lignende implementeringsprosesser i kommunal sektor i Norge.

Undersøkelsen generaliserer til et konseptuelt høyere nivå enn kun dette konkrete caset ved at den er et bidrag til å bekrefte og underbygge noen teorier, samt avvise og modifisere andre. Det er dette som er den analytiske generaliseringen ifølge Yin (2018, s. 38). Denne studien gir blant annet en empirisk underbygging av en implementeringsteori og avviser samtidig en annen.

For å styrke reliabiliteten i denne studien har valg og prosedyrer blitt beskrevet så detaljert som mulig, min egen forforståelse er forsøkt beskrevet og det er gjort noen grep for å ta hensyn til dette. Metode er valgt for å sikre treffsikkerhet opp mot problemstillingen og styrker oppgavens gyldighet. Studiens generaliserbarhet diskuteres som en analytisk generalisering opp mot kjente teorier med den hensikt å forstå fenomenet som studeres bedre og gi en økt forståelse for lignende implementeringsprosesser i kommunal sektor i Norge.

## 4.7 Forskningsetikk

Ifølge Tjora (2012, s. 159) knyttes forskningsetikk i kvalitative studier til deltakeres integritet, frivillige deltakelse og anonymitet. I denne oppgaven ble dette tatt høyde for med blant annet informert samtykke. Mulige deltakere fikk tilsendt informasjonsskriv og

samtykkeskjema (se vedlegg nr. 1 og 2) med informasjon om oppgavens formål, frivillig deltakelse og deres rett til å trekke seg fra undersøkelsen. Her informeres det også om hvordan data fra intervjuene behandles konfidensielt og slettes etter innlevering av oppgaven. Skrivet beskriver også hvilken informasjon som vil være tilgjengelig i den ferdigstilte offentlige oppgaven. Intervjupersoner som ønsket å delta leverte dette underskrevet og ved å hake av for “ønsker å delta i intervju”, samtlige haket også av for “intervjuet kan tas opp med lydopptaker”.

I og med at sektoransvarlige ikke var anonyme for meg før de hadde takket ja til deltakelse ble det ekstra viktig å understreke deres frivillighet og rettigheter til å trekke eventuelt samtykke, dette ble også understreket muntlig i forkant og etterkant av hvert intervju. Hvordan lydopptak ble bevart, brukt i transkribering og deretter permanent slettet ble også understreket muntlig.

Intervjupersonenes anonymitet og konfidensialitet ble håndtert på flere vis (Yin, 2018, s. 88). Roller som digitaliseringsansvarlig og sektoransvarlige ble ansett som viktige intervjupersoner for oppgaven og da disse rollene var svært fremtredende på kommunens nettside og enkle å kjenne igjen ble det tatt en avgjørelse om å anonymisere kommunen. Videre ble deltakerne anonymisert direkte i transkriberingen. Intervjupersonenes navn ble byttet ut med koder som “Int2.Ø”, andre egennavn fikk også koder. Kun beskrivelser av hvilken rolle, sektor eller avdeling intervjupersonene er en del av er tilgjengelig i den ferdige oppgaven.

Konfidensialitet ble håndtert ved at samtykkeskjema ble låst ned. Det ble også kodenøkkelen mellom navn og tallkode. Transkriberte intervjuer ble lagret på en kryptert harddisk med passordbeskyttelse og lydopptak ble permanent slettet etter transkripsjon.

Prosjektet ble vurdert som meldepliktig basert på behandling av personopplysninger som lydopptak og ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) 14.08.20. 17.08.20 ble prosjektet godkjent med beskjed om at behandlingen kunne starte.

## Del 3: Empiri og analyse

Empiri og analysedelen deles i to. Kapittel 5 vil gå inn på det overordnede digitaliseringsprosjektet med flere ulike tiltak og hvordan kommunen har gått frem med å implementere sin digitaliseringsstrategi. Første del av kapitlet vil beskrive det som kan regnes som prosjektets initiativfase og andre del vil gå nærmere inn på implementering, organisering og noen overordnede utfall. Kapitlet vil fortløpende presentere dokumenter og utsagn fra intervjupersoner og disse vil diskuteres i lys av de fire teoretiske perspektivene og hypotesene.

Kapittel 6 går nærmere inn på utfall og belyser i hvilken grad samhandlingsplattformen tas i bruk og får innvirkning på ansattes arbeidsdag. Også her presenteres empiri fra intervjupersoner og funn diskuteres opp mot teoretiske forventninger.

Hver intervjuperson har en egen kode. Digitaliseringsansvarlig er også sektoransvarlig for kommunens sentraladministrasjon, men refereres til som digitaliseringsansvarlig. Videre beskrives intervjupersoner med koder som Int2.Ø hvor Int2 står for intervju nummer 2 og Ø står for ansatt i økonomiavdelingen. Int3.SA.H og Int5.SA.O beskriver sektoransvarlig for henholdsvis helse (H) og oppvekst (O).

## 5. Mellomstor kommunes overordnede digitaliseringsprosjekt

### 5.1 Den digitale drømmen? - “Begynnelsen”

Starten for digitaliseringsprosjektet i Mellomstor kommune settes for denne oppgavens formål til 1,5 år siden hvor ledelsen bestemmer seg for å leie inn et konsulentfirma som skal utarbeide en digitaliseringsstrategi. Ifølge digitaliseringsansvarlig tok administrativ ledelse en beslutning om å digitalisere blant annet fordi “det offentlige kommer til å få mindre penger og mer oppgaver, for å løse det må man effektivisere og dermed digitalisere, så da skjønnte de at vi måtte ha en digitaliseringsstrategi. Et konsulentfirma ble leid inn for å utarbeide denne og omtrent samtidig ble jeg ansatt som digitaliseringsansvarlig”.

Målet med strategien var å få en mer strukturert tilnærming til digitaliseringsarbeidet. Digitaliseringsansvarlig uttaler at “de mindre prosjektene vi hadde før ble ikke drevet spesielt effektivt og det var slikt som gjorde at man tenkte at dette må vi ta tak i nå”.

Digitaliseringsstrategien som utarbeides viser et godt potensial for digitalisering. Strategien beskriver en måling av kommunens digitale modenhet som trekker i retning av at det er *rom* for å prøve nye verktøy samt *behov* for å styrke digitale evner i organisasjonen. Ifølge strategidokumentet skal digitalisering svare på flere behov som å “skape mer åpenhet og tilgjengelighet, bedre ansattes arbeidshverdag og sikre mer effektiv ressursbruk samt redusere kostnader og frigjøre tid”. Digitaliseringsstrategien gir en detaljert implementeringsplan, overordnede målsettinger for kommunen og hver sektor og prioriterte tiltak fire år frem i tid. Hvert tiltak har egne mål og beskrevne målgrupper. Strategien retter også fokus mot forankring og beskriver hvordan ulike former for brukerinvolvering skal sikre en lettere overgang.

Strategien gir en styringsmodell for koordinering av ulike digitaliseringstiltak på tvers av sektorer. Det er opprettet en digitaliseringsgruppe bestående av sektoransvarlige for hver sektor i kommunen og digitaliseringsansvarlig. Sektoransvarlige har førstehåndskunnskap om sin sektor og skal ha det daglige ansvaret for å implementere og følge opp tiltakene. Digitaliseringsgruppen har tilgang på en pengepott som kan fordeles på tiltak i hver sektor, mens større digitaliseringsprosjekt skal tas opp i ledergruppen og eventuelt vedtas i budsjettprosessen. Digitaliseringsansvarlig leder digitaliseringsgruppen og har det daglige ansvaret for det overordnede prosjektet. Det er også tildelt roller som digitaliseringsagenter i ulike avdelinger med ansvar for å følge med og motivere ansatte.

### 5.1.1. Den formelle beslutningen

Etter at konsulentfirmaet har utarbeidet et forslag til digitaliseringsstrategi tas den opp til formell politisk beslutning i råd, utvalg og til slutt kommunestyret. Møteprotokoller viser at digitaliseringsansvarlig i samarbeid med konsulentselskapet informerer rådene om hva som er målet med digitaliseringen og hvilke tiltak som skal prioriteres. Disse viser også at beslutningen om et overordnet digitaliseringsprosjekt tas av politisk og administrativ ledelse og at det er bred enighet om både behovet og digitalisering som løsning. Det kommer blant annet til uttrykk ved *enstemmige* vedtak om digitaliseringsstrategien og påfølgende tiltak uten

endringsforslag i utvalg og kommunestyre. Dette støttes også av utsagn i lokalaviser. I 2019 uttaler blant annet rådmann at digitalisering og utvikling vil være noen av de viktigste satsningene i budsjettene fremover. I forbindelse med kommunevalget i 2019 uttaler også fire partiledere i kommunen til lokalavisen at digitalisering og nyskapende teknologi er noen av de viktigste sakene etter valget. Int3.SA.H beskriver det slik “Rådmann er veldig på satsning av teknologi, de har vært koblet på prosjektet og er veldig engasjerte i dette her. De har digitaliseringsplaner og handlingsplaner og setter av penger til teknologi. Toppforankringen har vært en viktig del av innføringen”.

### 5.1.2 “Begynnelsen” i lys av de fire teoriene

Beskrivelsen over bærer flere trekk som drar i retning av teorien om rask tilkobling.

Beslutningen om å digitalisere tas tilsynelatende av ledelsen og er basert på rasjonelt og strategisk grunnlag tilknyttet opplevde behov som mer effektiv ressursbruk.

Digitaliseringsstrategien gir klare målsettinger for hvert verktøy knyttet opp mot opplevde behov som bedre kommunikasjonsflyt og mindre tid brukt på administrative oppgaver.

Digitaliseringsstrategien viser også en detaljert implementeringsplan med ansvarsroller, mål, prioriterte tiltak og fremgangsmåte for styring av prosjektet. Digitaliseringsansvarlig og sektoransvarlige uttrykker dessuten at de før oppstart gjennomførte målinger og brukerundersøkelser som gjaldt ansattes bruk av digitale verktøy som skulle brukes til å følge opp resultater videre.

Intervjuene viser også at alle intervjupersonene opplever digitalisering som noe kommunen har behov for og som er ønsket fra deres avdeling. Int4.Ø sier at “digitalisering var nødvendig” og opplever at det har vært god informasjon om det som skal skje av digitalisering. Int7.Ø ser behovet for at “flere prosesser må gå mer av seg selv så man slipper så mye manuelt arbeid”. Int2.Ø uttrykker det slik “Hvis jeg skal snakke for meg som person så svarte digitalisering definitivt på et behov, jeg visste jo hvilke muligheter som lå i det, verktøy som jeg mener er viktig for å kunne jobbe mer effektivt”. Her er det flere trekk som tyder på at spesielt begynnelsen av prosjektet bar preg av rask tilkobling. Faktorer som forankring i ledelse, tydelige mål og prosjektgrupper med ansvar for implementering er også blant suksesskriteriene som går igjen i tidligere forskning på vellykkede digitale endringsforsøk (Difi, 2013; Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2012).

Noe som svekker teorien om rask tilkoblings stilling i denne begynnende fasen av prosjektet, er at det i møteprotokollene også uttrykkes bekymringer som på sikt kan føre til frastøting eller frikobling. Bekymringene går blant annet på at digitale verktøy og digitalisering kan virke ekskluderende overfor eldre og funksjonsnedsatte ansatte og innbyggere. Det uttrykkes at disse må tas hensyn til med universelle løsninger og forståelige system. Slike bekymringer berører arbeidsprosess, men også kommunens verdier som inkludering og deltakelse, noe vi også finner igjen i tidligere forskning på feilslåtte endringsforsøk (Datta et al., 2020). Disse bekymringene kan tyde på at kommunen har noen sterke verdier og viser tidlige tegn på en form for motstand.

Ifølge Int2.Ø er det ikke så rart at ansatte føler bekymring når slike prosjekter skal vedtas, “Noen er vant til å jobbe veldig manuelt, da ser de kanskje heller ikke de helt store innsparingsmulighetene og effektiviseringen som kan komme ut av det”. Dersom ansatte ikke opplever at bekymringene tas hensyn til vil det kunne føre til en frastøting, og dette vil undersøkes nærmere videre i oppgaven.

I digitaliseringsstrategien og intervjuene finnes også trekk som isolert sett kobles opp mot frikoblingsteorien, spesielt knyttet til at ledelsen tar valg basert på å legitimere seg for omgivelsene. I digitaliseringsstrategien kommer dette til uttrykk i følgende utsagn “teknologiens utvikling øker også befolkningens forventning til digitale løsninger i kommunen og der digitalisering tidligere har vært en mulighet er den nå en nødvendighet for å kunne leve opp til disse forventningene”. Int4.Ø sier det slik “dette har vært en gradvis prosess i samfunnet, etter hvert blir også den tilnærmingen et uuttalt krav, som vi må tilpasse arbeidet vårt etter”. Int3.SA.H opplever også at flere anbefalinger fra nasjonalt politisk nivå har vært førende i digitaliseringsarbeidet. Isolert sett kunne slike trykk fra omgivelsene ført til en frikobling. Likevel oppleves det også som både ledelse og ansatte i Mellomstor kommune kan beskrive behov og utfordringer de ønsker å løse med digitalisering (jf. beskrivelsen av rask tilkobling over). Det er også klare tegn på en godt planlagt gjennomføring med egne ansvarlige for implementeringen som taler imot frikoblingshypotesen om at det ikke vil organiseres planer eller forsøk fra ledelsen på å innføre endringen.

Digitaliseringsansvarlig og Int5.SA.O opplever bakgrunnen for å digitalisere som en blanding av eksternt press om at alle “må” digitalisere og et rasjonelt ønske om konkrete forbedringer

og løsninger på utfordringer i kommunen. Dermed blir det naturlig å knytte avgjørelsen som tas opp mot translasjonsteorien.

Digitaliseringsstrategien er utarbeidet i samarbeid med representanter fra hver sektor, ledergruppe, øvrige ansatte og med innspill fra innbyggerne. Int6.Ø beskriver utarbeidelsen som en runde med intervjuer og innspill gjennomført av konsulentselskapet hvor man på hvert fagområde kunne beskrive tidkrevende prosesser og komme med ønsker til verktøy og digitale tiltak. Forslagene ble tatt med videre inn i tiltaksplaner og strategi. Samarbeidet rundt utarbeidelse av strategi og tiltaksliste viser at prosessen ikke kun har vært ovenfra og ned som ofte er tilfellet i rask tilkobling og at det har vært rom for tilpasninger og “oversettere” ute i organisasjonen. Det er ikke bare ledelsen som har vurdert og valgt ut verktøy, det har skjedd i samspill med ansatte, noe som svekker teorien om rask tilkobling og gir grunnlag for translasjonsteorien.

De innleide konsulentene og ansatte som har kommet med sine forslag har vært med på å oversette digitaliseringens innhold for denne kommunen. Digitaliseringsstrategien beskriver også at andre nærliggende kommuner har vært en del av arbeidet, gitt innsikt i sine erfaringer og satt sitt preg på tiltakslisten. Dermed kan også representanter fra andre kommuner opptre som oversettere.

Digitaliseringsstrategien viser at Mellomstor kommune er åpne for lokale tilpasninger, her står det blant annet at verktøy som tas i bruk *må* tilpasses den ansattes bruk, og at ansatte skal kunne koble sammen ulike gamle og nye systemer som det passer dem. For å inkludere alle uansett utgangspunkt vil det ifølge strategien være en hovedregel å ta i bruk digitale verktøy, men kommunen vil også legge til rette for å opprettholde de gamle analoge metodene der det er behov. Dette viser en bevisst oversettelse tilknyttet modifierende modus i translasjonsteorien, hvor ny praksis innføres i et samspill med at gamle elementer opprettholdes. Dermed finnes det flere trekk i startfasen som tyder på at det foregår oversettelser.

Tabell 3. Hypoteser som finner støtte/forkastes ut fra digitaliseringsprosjektets begynnelse

	Hypoteser	Funn
<b>Rask tilkobling</b>	RT.H1: Ledelsen tar avgjørelsen ut fra opplevd behov	Delvis
	RT.H2: Ledelsen har en detaljert implementeringsplan	Støtte
	RT.H3: Ledelsen følger opp og forholder seg til måleindikatorer	Støtte
<b>Frastøting</b>	FRA.H2: Kommunen har sterke verdier	Delvis
	FRA.H4: Motstand fra ansatte	Delvis
<b>Frikobling</b>	FRI.H1: Ledelsen tar avgjørelsen basert på omgivelsene	Delvis
	FRI.H3: Mangel på samsvar i tale og handling	Forkastet
<b>Translasjon</b>	T.H1: Rasjonell og omgivelsesorientert avgjørelse	Støtte
	T.H2: Tilpasninger og lokale oversettelser	Støtte
	T.H3: Oversettere	Støtte

Basert på digitaliseringsstrategiens planlagte ansvarsroller, med tydelige mål og gjennomførte brukerundersøkelser (RT.H2 og RT.H3) forkastes hypotese FRI.H3. Hypotesene tilknyttet teorien om frastøting beskrives med en delvis støtte fordi en på tidspunktet for prosjektets begynnelse ikke kan si noe om verdiene og motstanden er sterk nok til at verktøy frastøtes. At kommunen har noen verdier som uttrykkes og det oppleves former for motstand er også med på å svekke teorien om rask tilkobling med sitt instrumentelle perspektiv. Det er også verdt å merke at når både RT.H1 og FRI.H1 får delvis støtte er det fordi begge forekommer i en balanse og dette styrker T.H1 og translasjonsteorien. Det er også tegn på at ikke bare ledelsen tar avgjørelser knyttet til hvilke verktøy som tas i bruk (RT.H1), og vi ser flere oversettere og lokale tilpasninger i spill (T.H2 og T.H3), noe som gir grunnlag for og styrker translasjonsteorien.



## 5.2 Implementering: organisering og gjennomføring etter vedtak

### 5.2.1 Organisering, opplæring og oppfølging av resultater

Etter vedtak av digitaliseringsstrategien begynner den nå sette digitaliseringsgruppen med digitaliseringsansvarlig og sektoransvarlige å organisere implementeringsarbeidet. Ledelsen ønsket en samlet oversikt over digitaliseringen som foregikk og “i stedet for at man skal sitte på hver sin tue å arbeide så prøver vi å bryte ned siloen litt med gruppen” uttaler Int3.SA.H. Int5.SA.O opplever at fordelen med gruppen er at man kan synkronisere arbeidet og koordinere tiltak som har innvirkning på hverandre “det handler om å ha kontroll på integrasjon og vite at det går bra også i forhold til i hvor stor grad det blir press og økt arbeidsmengde på støtteapparater som for eksempel IT”. For overordnede tiltak setter gruppen også opp planer for gradvis utrulling, avdeling for avdeling, nettopp for å forhindre et slikt press.

På helse og oppvekst som er store sektorer fordelt på mange enheter har sektoransvarlige også organisert noen “undergrupper” for digitaliseringsarbeidet. Int3.SA.H beskriver denne som en workshopgruppe hvor ansatte og avdelingsledere går sammen om å implementere digitale verktøy. Int5.SA.O har organisert en gruppe bestående av IT, IT-ansvarlige på skolene og andre skoleansatte som har jevnliges kontaktmøter om oppfølging og drift av tiltak som innføres.

Digitaliseringsgruppen har vært opptatt av å informere ansatte gjennom hele prosessen om digitalisering som skjer og skal skje, og har brukt kanaler som allmøter, interne nettsider og mail “det har vært viktig å være tidlig ute med informasjon om ulike steg i prosessen og hva dette betyr for meg som bruker og oss som organisasjon” sier Int5.SA.O. Dette støttes også av at ansatte i avdelingene uttrykker å ha fått god informasjon og oversikt over hva som foregår. Kommunens temaside om digitaliseringsprosjektet på nettsiden tydeliggjør også hvilke tiltak som skal innføres og mål for hvert tiltak overfor ansatte og andre som går inn for å se.

Ifølge digitaliseringsansvarlig planla gruppen mye rundt opplæring “vi måtte jo finne et system for opplæring, og hvordan man kunne spørre om hjelp for at dette skulle fungere”. Opplæringen ble organisert som en blanding av kurs gjort av sektoransvarlige og

digitaliseringsansvarlig, støtte fra IT, opplæringsvideoer, apper og bruk av digitaliseringsagenter. Opplæringen har variert fra verktøy til verktøy. Det digitaliseringsgruppen omtaler som større prosjekt som samhandlingsplattformen og pasientvarslingsannlegg i helsesektoren har ifølge Int3.SA.H krevd kursing av alle, mens “mindre krevende” tiltak i større grad har vært preget av opplæring gjennom digitaliseringsagenter som først får opplæring selv for så å lære opp andre. Om samhandlingsplattformen uttrykker digitaliseringsansvarlig at å levere ut skriftlig bruksanvisning kunne ført til lite forståelse hvorpå trykket på support hadde blitt for stort “så vi har tatt færre i gangen og har hatt obligatorisk kurs med rundt 20 stykk per gang hvor jeg har vist dem hvordan de bruker det og hva meningen er. Også har jeg laget opplæringsvideoer hvor de kan få litt mer og hvor også grunnkurset er så de kan gå inn å se når de trenger det”. I helsesektoren har de også brukt apper som samler opplæringsinstrukser for ulike verktøy, alle sektorene har også tatt i bruk digitaliseringsagenter som er hjelpelige med å lære opp andre i arbeidshverdagen.

Slik organisering i grupper, planer for utrulling og organisert gjennomføring av informasjon og opplæring er ting som trekker empirien i retning teorien om rask tilkobling, da spesielt andre hypotese om detaljert implementeringsplan. Videre i empirien finnes også støtte for hypotesen om bruk og oppfølging av måleindikatorer i løpet av implementeringsarbeidet. På kommunens nettsider finner en blant annet tilgjengelige brukerundersøkelser hvor ansatte og innbyggere kan melde inn sin opplevelse av digitale verktøy. Både digitaliseringsansvarlig og sektoransvarlige forteller om å ha brukt brukerundersøkelsene gjennomført i begynnelsen av prosjektet til å følge opp videre. I helsesektoren har sektoransvarlig tatt i bruk “gevinstrealiseringsskjema” hvor ansatte etter endt arbeidsdag rapporterer sin bruk av nye digitale verktøy, sektoransvarlig følger gevinstene tett og mener å ha sett noen gevinster relativt raskt. Også brukerundersøkelser fra andre sektorer har gitt positive tilbakemeldinger.

I empirien kommer det til uttrykk at flere verktøy er godt implementert og tatt i bruk i arbeidshverdagen. Int3.SA.H har ikke sett noen tegn på at ansatte har forsøkt å benytte verktøy for så å gå tilbake til “gamle arbeidsmetoder”. Int3.SA.H mener flere verktøy fra tiltaksplanen som blant annet elektroniske medisindispensere har kommet godt på plass. Dette inntrykket fra helsesektoren støttes også i en lokalavis hvor ansatte som intervjues snakker svært positivt om den “nye digitale hverdagen” og beskriver hvordan verktøy gjør dem mer mobile og tilgjengelige samtidig som det gir en mulighet til å bli bedre kjent med

brukere. Dermed kan empirien også støtte opp om hypotesen raske gevinster. I økonomiavdelingen uttrykker Int2.Ø “Jeg vil jo også si at de første som tok det i bruk så fort at det var en del fordeler i det”, dette kan også delvis støtte opp om raske resultater, der ansatte som *har* tatt i bruk verktøy også ser nytten av dem. Samtidig kan det også tyde på at noen ansatte *ikke* har tatt verktøy i bruk.

De fleste intervjupersonene er enige om at koronapandemien ga digitaliseringsarbeidet en stor boost. “Det positive med korona var jo, da måtte alle hoppe i det, man gjorde jo egentlig mer fremskritt på de månedene enn man gjorde på år” sier Int5.SA.O.

Digitaliseringsansvarlig og Int2.Ø mener korona gjorde ansatte mer åpne generelt for å kommunisere og jobbe på andre måter. Som Int3.SA.H beskriver det “vi ser jo at når det kom et ytre press så er jo endringsviljen der, ting går fortere og det har vi hatt godt av med tanke på å få effektivisert en del prosjekter”. På mange måter kan dermed koronapandemien ha bidratt til at flere verktøy fikk en raskere innføring. Digitaliseringsansvarlig føler at alt ble snudd på hodet, hvor de som ansvarlige tidligere jobbet med å trekke noe motvillige ansatte etter seg, sprang plutselig ansatte foran og ønsket nye verktøy samt god innføring av samhandlingsplattformen så fort som mulig. Ifølge Jacobsen (2004) er en viktig faktor når en skal gjennomføre endring nettopp en slik “sense of urgency” og at endringsprosjekter med en for lang tidshorisont ikke vil kunne skape følelsen av at det er nødvendig å endre seg. Den forkortede tidshorisonten korona skapte med påfølgende “sense of urgency” kan dermed ha skapt et større rom for rask innføring av digitale verktøy.

Samtidig er det flere uttalelser som tyder på at selv om verktøyene ble *innført* raskere og fikk en raskere teknisk tilkobling ble de ikke nødvendigvis raskere materialisert i praksis i form av tenkt bruk og oppnådde effekter. Dette er også et poeng i Jacobsens (2004) teori. Dersom tidshorisonten er *for kort* risikerer man at ansatte blir oppgitte og apatiske til endringen som skal skje. Int3.SA.H sier blant annet “da fikk vi jo ikke den samme forankringen. Det blir jo hasteinnført også mister man en del av de viktige prosessene overfor ansatte”, dette er også en bekymring flere ansatte har. Int4.Ø opplever at “Implementering av de nye systemene måtte skje raskere enn den opprinnelige planen på grunn av korona. Kanskje gikk det litt for fort?”. Det ytre presset korona skapte kan derfor også gi grunnlag for motstand og frastøting av verktøy.

## 5.2.2 Verdier, tekniske utfordringer og mangel på kapasitet

Til tross for planlegging og organisering er det funn i empirien som viser at implementeringen ikke har gått smertefritt og som dermed svekker teorien om rask tilkobling. Noen tekniske utfordringer og kapasitetsproblemer i opplæring og support kan - dersom de ikke tas tak i - føre til en frastøting. Dette er også noen av de kritiske faktorene understreket i tidligere forskning, blant annet av Mousa og Chen (2012).

Digitaliseringsansvarlig og sektoransvarlige har i løpet av implementeringen møtt på flere utfordringer med tekniske strukturer. Tekniske løsninger, automatisering og integrasjon av ulike systemer skulle være på plass før prosjekter ble rullet ut, men digitaliseringsansvarlig og Int5.SA.O opplever fortsatt å slite med dette. Int5.SA.O mener dette har vært det mest utfordrende i implementeringsprosessen. Også ansatte ute i avdelingene uttrykker frustrasjon knyttet til tekniske feil. Int7.Ø opplever at ting ikke går som det skal og at verktøy som er innført skaper krøll når de ikke fungerer. Vedkommende trekker frem et eksempel med en nylig feil i IT-systemet som resulterte i at nylig innførte digitale verktøy ikke fungerte. I ettertid brukte ansatte lang tid på å manuelt hente inn data som var mistet mens systemet var nede. Int7.Ø nevner også problemer med at systemer og produkter kræsjer med *hverandre* og skaper et hinder i arbeidsprosessen. Det er trolig mulig å ordne opp i tekniske problemer, men per nå oppleves dette utfordrende og derfor vurderes det også som en mulig faktor for frastøting. Dersom kommunen ikke finner en løsning, kan ansatte gi opp sine forsøk på å ta i bruk verktøy og gå tilbake til gamle trygge måter å jobbe på. Når ansatte opplever digitaliseringen som hindrende i arbeidsflyten tyder det også på at gevinster tilknyttet effektivisering lar vente på seg.

I Mellomstor kommune finnes også flere uttrykk for at for lite kapasitet på opplæringen har vært en utfordring. Int3.SA.H mener opplæringen er en mulig fallgrube som er vanskelig å ta med over i drift og at det for sektoransvarlige er vanskelig å ha kontroll over og følge opp hvordan ting gjøres når verktøy har gått inn i en driftsfase. Int4.Ø opplevde at opplæringen stoppet opp før ansatte egentlig rakk å følge seg trygge og at de på et tidspunkt ble overlatt til seg selv kun med IT-support som mulig støtte. Da er det også en utfordring at blant annet Int2.Ø beskriver kapasiteten på IT som sprengt, "For egen del så har det gått greit, men jeg ser at for andre har det vært for lite kapasitet i opplæringen, man får systemene først men er utrygge og de begynner ikke før de vet at de kan få hjelp og før de er trygge på at IT tar

telefonen og hjelper meg når jeg ringer. Og nå er det et etterslep på IT som gjør at det ikke oppleves som så god støtte som ønsket”. Int4.Ø uttrykker “IKT oppleves å ha begrenset kapasitet, på grunn av press skapt av korona fikk de for mye å gjøre, de hadde ikke kapasitet til å gi all oppfølging det var behov for umiddelbart”. Denne kapasitetsutfordringen regnes derfor også som en faktor som kan føre til frastøting, dersom den ikke tas tak i.

For noen ansatte har tid til å sette seg inn i verktøyene vært den største utfordringen “Som resten av kommune-Norge føler vi at vi har veldig mye å gjøre, og å tilrettelegge for å gjøre disse tingene når du føler at du ikke har tid til det eh, det handler ikke bare om å få inn de tekniske løsningene, men å få på plass noe mentalt også, få tid”. Int7.Ø nevner stadige driftsoppgaver og “brannslukking” som et hinder for å finne tiden til å sette seg inn i nye løsninger og å tenke over hvordan ting eventuelt kan gjøres annerledes i en travel hverdag.

Noen utfordringer kan også knyttes til kompleksitet i arbeidsprosess og verdier.

Digitaliseringsansvarlig har flere erfaringer med at ansatte forsøker å bruke nye verktøy og systemer på samme måten som det gamle, “Det nye systemet er jo ikke laget for å jobbe på samme måte, så da bruker de mer tid enn de gjorde før på å gjøre samme oppgave”. Dette trekker i retning av at man har komplekse inngåtte arbeidsprosesser i kommunen som gjør det vanskelig å jobbe på en ny måte. Dersom ansatte bruker mer tid enn før vil det være vanskelig å se gevinsten av å ta i bruk nye verktøy (Mousa & Chen, 2012) og hvis en ikke lykkes med å gi god nok forståelse for at nye verktøy også krever nye måter å arbeide på vil det kunne skje en frastøting (Difi, 2016).

Intervjupersonene uttrykker spesielt noen sektor- og profesjonsspesifikke verdier som kan være til hinder for en innføring av digitale verktøy. Digitaliseringsansvarlig opplever at det er forskjell på ansattes fagbakgrunn når det gjelder å ta i bruk verktøy, ansatte med teknisk bakgrunn har kommet lettere i gang mens man blant annet i helsesektoren har støtt på noen verdier. Det har oppstått noen utfordringer med å få ansatte i helsesektoren til å stole på at teknologien er trygg nok og at ny teknologi ikke er ensbetydende med å fjerne “varme hender”. I økonomiavdelingen uttrykker Int2.Ø at man er veldig redd for å gjøre ting feil, viktigheten av å gjøre ting lovlig og riktig i kommunens økonomi står øverst på prioriteringslisten. Dette gjør det også vanskelig å åpne opp for nye måter å gjøre ting på samtidig som man blir usikre på om digitale verktøy er trygge nok, om de er lovlige og kan utføre prosesser presist og riktig nok mener Int2.Ø. Int4.Ø uttrykker også at fagkunnskap

knyttet til økonomiske prosesser kan reduseres i tilfeller der digitale verktøy gir automatiske resultat, “man kan miste kunnskaper om prosesser og forståelse for hvordan resultater skapes”.

Rundt struktur og organisering av prosjektet har intervjupersonene også noen uttalelser som kan underbygge *frikoblingsteorien*. Digitaliseringsansvarlig opplever blant annet at ledelsen har mye fokus på de tekniske løsningene, men ikke på at det er en faktisk endring som skal skje. Det trekkes frem en konkret episode hvor et prosjekt i sentraladministrasjonen fremstår noe utydelig. Digitaliseringsansvarlig får beskjed om at prosjektet er i gang, men finner verken prosjektansvarlige eller tegn på planlagt innføring. Int2.Ø mener også at man i ledergruppen kan snakke “fint og flott om endringene for så å gå tilbake og fortsette med arbeidsdagen som før”.

In7.Ø mener implementeringsarbeidet i Mellomstor kommune ikke er godt nok organisert “Min opplevelse er at av og til kjøpes det et produkt også er det ingen avklaring på hvem sitt ansvar det er å implementere det, det blir ikke satt ned noen prosjektgruppe, det savner jeg, det burde vært mer struktur på implementeringen. På konferanser hører jeg om andre kommuner som tar i bruk et eller annet verktøy også får du høre om prosessen hvor de avsetter masse ressurser og folk, så jeg savner jo litt den strukturen her da når noe skal implementeres, hvem sitt ansvar er det og hvem gjør hva. Det er min opplevelse da”.

Dette kapitlet viser tekniske utfordringer, lite kapasitet på opplæring og mangel på tid i en hektisk arbeidshverdag som mulige hinder for at digitale verktøy materialiseres i praksis. Samtidig har vi sett tegn på inngåtte arbeidsprosesser og verdier som kan true en rask og “vellykket” implementering. Til slutt beskrives også noen opplevelser som kan knyttes til frikoblingsteorien og spesielt hypotesen “mangel på samsvar i tale og handling”.

Når det gjelder frikoblingsteorien er det flere ting som tyder på at selv om kommunens ledelse kan oppleves å ha en distanse til prosjektet og hvor *noen* prosjekter (jf. prosjektet i sentraladministrasjonen beskrevet over) bærer trekk som tyder på at de kan ende opp som frikoblet, er det også andre som både får og tar ansvaret for prosjekter samtidig som digitaliseringsansvarlig følger opp og har et overordnet ansvar. Digitaliseringsansvarlig og sektoransvarlige er ansatt i sin jobb med å implementere, de jobber med å følge opp på daglig basis og skal fortsatt stå i sine stillinger i 1,5 år til, dette taler imot en frikobling hvor ideer

vedtas, men det ikke gjøres forsøk på å innføre. Det samme gjør også undergruppene som er organisert, digitaliseringsagentene som er satt i sving og opplæringen som foregår med mål om å sette ansatte i stand til å ta i bruk digitale verktøy.

Funnene som kobles opp mot frastøting beskrives med “*kan føre til*”, da det ikke fremkommer noen funn per i dag som kan bevise at dette allerede har skjedd.

Intervjupersonene som har deltatt er også veldig opptatt av digitaliseringen som skjer og ser digitalisering som en mulighet til å gjøre sin arbeidshverdag enklere, flere uttrykker at de ønsker å få det til og at “det må nok bare gå seg litt til. Dette er jo en overgangsfase og da blir det litt frustrasjon, men med tid tror jeg det blir veldig bra” som Int4.Ø sier det. Samtidig er det også flere digitale verktøy som er tatt i bruk i alle sektorene og som intervjupersonene er svært positive til, noe som sår tvil om at digitalisering som idé støter mot verdier og arbeidsprosess.

Int3.SA.H uttaler at utryggheten i helsesektoren knyttet til at “varme hender forsvinner” blir mindre og mindre for hver dag, og der man ved prosjektets oppstart møtte slike argumenter ofte forsvinner det etter hvert som flere og flere ser nytten av verktøyene og opplever at de fortsatt kan yte omsorg overfor brukerne. Begge sektoransvarlige mener også å jobbe med motstand og skepsis i avdelinger kontinuerlig blant annet ved å inkludere skeptiske ansatte og “hjelp dem å bli trygge på løsningen. Digitale verktøy kan jo være ukjent og skummelt, men erfaringen er at det går greit så lenge vi er der og gir dem støtte i bruken over tid”.

Selv om det finnes hinder, verdier og prosesser som gjør at implementering *kan føre til* en frastøting i fremtiden er det altså ingen beviser på dette per i dag. Ut fra denne diskusjonen blir også tidsperspektivet viktig. Int4.Ø er inne på at man etter en overgangsfase vil kunne være bedre i stand til å ta i bruk digitale verktøy og det samme er sektoransvarlige som jobber med å gi støtte over tid.

Dette gjør translasjonsteorien svært relevant med sitt utgangspunkt om at det som implementeres *over tid* vil kunne materialiseres i praksisfeltet (Røvik, 2011). Tidsbegrepet blir også viktig når fokuset rettes mot det økte presset skapt av korona, som slik beskrevet tidligere *kan* bidra til en frastøting. Sektoransvarlige trekker blant annet frem at man nå har vært i en roligere periode av pandemien og derfor jobbet mye med å ta med seg erfaringene

gjort i den intense perioden, gjort tilpasninger og justeringer ut fra dette, samt tatt opp igjen det jevnlige arbeidet med forankring og støtte.

Int4.Ø og Int7.Ø er også inne på at selv om ulike verktøy ikke fungerer umiddelbart i deres arbeidshverdag kan dette også være et resultat av at systemene kommer fra IT og andre med teknisk kompetanse som ikke nødvendigvis har forståelse for deres praksisfelt og at man på avdelingene må gjøre justeringer og finne tilpasninger som gjør verktøyene fungerende for dem, altså en lokal versjon på avdelingen, en oversettelse.

### 5.2.3 Språksetting, oversettere og medarbeiderdrevet digitalisering

Digitaliseringsgruppen har jobbet med å språksette og lokalisere den overordnede ideen om digitalisering for kommunen. Digitaliseringsansvarlig uttaler at man også etter vedtak av digitaliseringsstrategi slet med å finne en felles mening med hvor man var og hvor man skulle “så jeg begynte å tenke hva som måtte til for å få til en dytt i digitaliseringsarbeidet, og da er jo det viktigste hvordan man forstår og snakker om det med ansatte og ledere, at vi bruker samme ord og har en felles forståelse for hva det betyr”. Digitaliseringsansvarlig kom frem til begrepet “en smartere Mellomstor kommune”. Videre ba digitaliseringsgruppen ledelsen om en visjon de kunne forholde seg til, noe de også fikk, prosjektet “en smartere Mellomstor kommune” skulle handle om å gjøre hverdagen enklere. “Når vi vurderer verktøy nå så tenker vi: vil dette gjøre hverdagen enklere for deg som ansatt eller for innbyggere? Vil det føre til en smartere kommune?”.

Lignende språksetting foregår også i sektorene. I oppvekstsektoren bestemte de seg blant annet for å døpe nettbrettene som skulle ruller ut til alle elever “læringsbrettet”. Int5.SA.O beskriver at dette skulle sette en standard for hva meningen med verktøyet var, og opplevde at navnet i seg selv la noen føringer for hvordan verktøyet kunne brukes, hvilke funksjoner det skulle ha og lignende. De samme språkformuleringene er også fremtredende på kommunens nettsider, hvor alt som beskrives som digitalisering knyttes til “en smartere Mellomstor kommune”, og hvor skolesidene beskriver “læringsbrettet” og innføring av dette. Også i lokalaviser er det “en smartere Mellomstor kommune” som brukes som begrep. Med språksettingen har digitaliseringsansvarlig og Int5.SA.O *lokalisert* digitalisering som ide til



kommunen, gitt den innhold og mening. De har opptrådt som oversettere og med sine oversettelser gitt videre føringer for digitaliseringsarbeidet.

Flere funn støtter opp om hypotesen om tilpasninger og lokale oversettelser. Flere av disse er også intervjupersonene bevisste på. Noen tilpasninger gjøres av digitaliseringsgruppen. Digitaliseringsansvarlig opplever at man i prosessen har vært nødt til å bruke tid og gjøre noen justeringer for å få en effekt. Int5.SA.O mener at der det tidligere i Mellomstor kommune har vært tradisjon for at man “ser et spennende verktøy, kjøper det inn også værsgod bruk det” gjør man i dag grundigere arbeid med å undersøke mulig bruk for ulike sektorer, man har mer samhandling med den som skal bruke verktøyet og med innspill fra samhandling tilpasser man også verktøyet mer slik at det kan integreres i arbeidshverdagen og blir nyttig for brukeren.

Digitaliseringsgruppen ser at verktøy i en sektor kan tilpasses og brukes på en god måte også i en annen sektor. Noen av tilpasningene skjer dermed ved at man overfører et digitalt verktøy fra en sektor til en annen. Int3.SA.H kom også med eksempler hvor det å kombinere ulike verktøy hadde gjort dem bedre. Et av disse beskriver et verktøy som ifølge leverandøren skulle gjøre kommunikasjon mellom eldre hjemmeboende og deres familier enklere. I helsesektoren i Mellomstor kommune kombinerte man dette med et annet nylig innført verktøy, nemlig elektroniske medisindispensere. Et enkelt oppsett hvor disse verktøyene brukes sammen gjorde det mulig for ansatte å følge opp de elektroniske medisindispenserne og sette hjemmeboende i stand til å bruke den selv. Dermed reduserte de “unødvendige” besøk fra hjemmetjenesten for hjemmeboende som ikke ønsket besøk og ansatte opplevde frigjøring av ressurser.

Lokale oversettelser av digitalisering som ide forekommer også ute i avdelingene. Det er ikke alle verktøy som bestemmes av ledelsen og følger en planlagt implementering, noen digitale verktøy kommer også inn i organisasjonen “nedenfra”. Digitaliseringsgruppen uttrykker at de ikke bare holder oversikt over og koordinerer pågående formelt vedtatte digitaliseringsprosjekt, de får også fortløpende inn forslag på digitaliseringstiltak fra ansatte ute i organisasjonen. Digitaliseringsgruppen danner et bilde av et samspill hvor det både er bestemt digitale tiltak og blitt lagt noen føringer ovenfra, men hvor det også kommer inn forslag og settes i gang prosjekter nedenfra. Int3.SA.H opplever at ansatte er veldig oppdaterte på hvilke teknologiske løsninger som finnes og at de ofte sier fra om verktøy de

ønsker å ta i bruk. Int5.SA.O mener ansatte fikk øynene opp for digitalisering og etter en første “dytt” nå kommer med ønsker om nye funksjoner, videre utvikling og bruk av verktøy i sin arbeidshverdag. Dermed er ansatte ute i avdelingene med som oversettere, og det skjer tilpasninger hvor nye funksjoner legges til verktøy, altså en form for addering, samtidig som ansatte tar i bruk og legger til helt nye verktøy til kommunens digitalisering.

Samhandlingsplattformen er et eksempel som kom inn i organisasjonen nedenfra. Lærere lette etter nye verktøy som kunne gjøre samhandling med andre lærere og med elevene enklere, og innførte samhandlingsplattformen. Int5.SA.O opplever det nærmest som en uintentert pilotering som førte til at resten av kommunen fulgte etter. Dette eksempelet viser at man kan ha å gjøre med flere inntaksporter og ulike oversettelser av samme verktøy i Mellomstor kommune. Oppvekstsektoren som har hentet inn dette verktøyet kan ha en helt annen oversettelse sammenlignet med avdelinger og sektorer som innfører plattformen etter en formell beslutning med påfølgende planlegging av ledelsen. Et annet eksempel på ulike oversettelser av samme verktøy er digitaliseringsansvarlig sin uttalelse om at “samme tiltak heter vidt forskjellige ting fra avdeling til avdeling, i en plan heter verktøyet *det* og i en økonomiplan heter det *det* og i en annen avdeling sin handlingsplan heter det noe helt annet igjen”.

Int2.Ø, Int6.Ø og Int7.Ø beskriver hvordan de har jobbet med å finne og iverksette mindre digitaliseringstiltak ute i avdelingene selv. “Vi har personalsamlinger hvor dette er på agendaen hver uke, i forrige uke hadde alle en arbeidsoppgave i forkant hvor vi skulle legge frem hva vi kunne gjøre for å oppfylle digitaliseringsstrategien og hvor alle skulle komme med to forslag til digitaliseringstiltak, ut fra det laget vi en tiltaksplan. Noen tiltak var veldig konkrete og små nok ting til at vi kunne ta tak i og sette det i gang selv. Vi satte noen tidsfrister og hvert tiltak fikk en ansvarlig”. Eksempler på dette er digital sykmelding, digitale min-side-løsninger, og søk etter nytt digitalt økonomisystem.

Digitaliseringsansvarlig har også en opplevelse av at “det er sånne små prosjekter hele tiden, små prosjekter ansatte bare setter i gang og fikser selv”. På et åpent spørsmål om å fortelle om digitaliseringen i kommunen ble dette også tydelig. Intervjupersonene trakk ofte frem mindre digitaliseringsprosjekt som ikke står i digitaliseringsstrategien, men som de personlig eller i samarbeid med sin avdeling hadde satt i gang og fått innført. Dette viser at ansatte

lokaliserer digitalisering også til avdelingen, gir ideen en mening, men også et fysisk innhold med egne initierte digitale tiltak.

På noen måter virker det som digitaliseringen er satt på agendaen av ledelsen og at ansatte har tatt med seg fokuset videre inn i arbeidshverdagen ved å finne egne måter å jobbe med digital utvikling på. Samtidig opplever også flere ansatte at de har jobbet med digitalisering og satt i gang lokale tiltak lenge og at kommuneledelsen nærmest kommer litt etter. Int6.Ø er en av flere som uttrykker dette “Vi har jo hatt fokus på å gjøre ting enklere og å digitalisere lenge. Det digitaliseringsprosjektet som kom nå blir mer et slags tillegg, som jo er bra for hele kommunen at ledelsen setter fokus, men for vår avdeling er det ikke noe nytt, vi har jobbet sånn lenge”.

Over ser vi at det er flere oversettere på flere nivå i digitaliseringsprosessen, oversettere som gir digitalisering som ide et innhold, både språklig og fysisk. Noen av disse har formelt implementeringsansvar som Int5.SA.O som jobber med å gjøre verktøy nyttige i oppvekstsektoren. Andre tar mer uformelt på seg rollen som oversetter, som når ansatte i økonomiavdelingen jobber med digitaliseringen på avdelingsmøter og som Int2.Ø som forsøker å gjøre digitaliseringen mer konkret og jordnært for andre og beskriver at “jeg har ikke hatt noe formelt med implementeringen å gjøre, men jeg har prøvd å ta på meg litt den rollen, gå frem som et eksempel og vise hvordan vi kan bruke disse verktøyene på vår avdeling, tatt på meg ansvaret for at nå gjør vi det på denne måten”. At ansatte snakker sammen om hvordan digitale verktøy kan brukes og kommer med forslag til hvordan tiltakene kan fungere i avdelingens arbeidsdag opplever også Int4.Ø.

Andre kommuner og fylkeskommunen har også hatt en rolle som oversetter i løpet av implementeringen. “Utvekslet erfaringer” er blant annet en overskrift på kommunens nettsider som beskriver at en nabokommune kom på besøk for å diskutere bruk av digitale verktøy og dele erfaringer med opplevde gevinster. Int3.SA.H har vært på besøk i flere nabokommuner og høstet erfaringer derfra og Int2.Ø var sammen med sin avdeling på samling med tilsvarende avdeling i “Storby kommune”. Om samlingen sier Int2.Ø “de viste oss hvordan de brukte de digitale verktøyene på en helt annen måte enn det vi gjør, og det gikk egentlig både på selve verktøyene, men også på arbeidsprosesser så der fikk vi en del gode innspill”. Dette viser igjen at det kan være ulike oversettelser av samme verktøy og av digitalisering som ide i Mellomstor kommune. Økonomiavdelingen bruker trolig verktøy

tilpasset sin avdeling, godt hjulpet med oversettelser gjort i samarbeid med andre kommuners økonomiavdelinger.

Fylkeskommunens nettverk for digital satsning har også trolig hatt en innvirkning. Int3.SA.H er blant dem som deltar i nettverket og mener å ha hatt god nytte av det. Nettverket har møter annenhver uke hvor kommunene deler erfaringer med bruk av verktøy og hvor Int3.SA.H opplever å ta med seg tips og råd spesielt fra kommuner hvor lignende digitale verktøy har vært i drift lenger.

Den formelle rollen som “digitaliseringsagent” vil også kunne opptre som en oversetter. Ifølge Int3.SA.H og Int5.SA.O jobber disse med forståelsen av verktøy ute i avdelingene. De har et nærere forhold til arbeidshverdagen og dermed også bedre forutsetning for å få verktøy til å integreres i ansattes arbeid mener Int3.SA.H.

Flere oversettere og tilpasninger gjør det relevant å diskutere hvilke oversettelsesmoduser som gjør seg gjeldende i Mellomstor kommune. Funnene over viser at modifierende modus er relevant i kommunen, det legges til funksjoner i verktøy som er tatt i bruk, man kobler sammen ulike verktøy og åpner for å koble sammen nye og gamle systemer. Kommunen vil også opprettholde analoge metoder samtidig som de innfører digitale verktøy for å sikre inkludering av alle. Dette viser på mange måter en balansert strategi mellom å kopiere verktøy og tilpasse lokalt til både kommunen og enkelte avdelinger og sektorer. Kommunen har heller ikke mottatt en “pakke” med verktøy, noen velges fra ledelsen og andre kommer inn i organisasjonen nedenfra. I kapittel 6 vil det også vises eksempler av addering og fratrekk innenfor et enkelt digitalt verktøy.

Oppgavens teoridel beskriver at lite omformbare praksiser som for eksempel teknologi ofte er et grunnlag for å forsøke å kopiere og digitaliseringsansvarlig har gjort noen relevante refleksjoner her. “Før vi skulle snakke sammen i dag så tenkte jeg, driver vi egentlig med innovasjon? Eller? Kopierer vi bare andre på en måte? Gjør vi noe selv? Det har jeg tenkt på tidligere også, og det kan være innovasjon for oss selv om noen andre har gjort det før. Det kan være en enorm endring for ansatte hos oss selv om andre kommuner har gjort det før oss. Og vi må ikke tenke at vi som en liten kommune i Norge skal gjøre de store tingene som ingen andre har tenkt på, men vi skal kanskje gjøre store ting for oss som skaper store forandringer for oss”. Dette utsagnet underbygger reproduserende modus hvor Mellomstor

kommune forsøker å kopiere elementer fra andre. Mellomstor kommune har tatt inn verktøy som er i bruk andre steder og forsøker nok i flere tilfeller å kopiere denne bruken, eksempelvis med pasientvarslingsannlegg på helsesektoren og innføring av nettbrett i oppvekstsektoren.

Det radikale modus finner ikke støtte i empirien, det er ingen funn som tyder på at Mellomstor kommune finner helt egne digitaliseringskonsepter eller skaper helt egne innovasjoner.

## 5.2.4 Hypoteser og oppsummering av funn: Kapittel 5

Tabell 4. Oppsummering kap. 5.: Hypoteser som finner støtte/forkastes ut fra Mellomstor Kommunes overordnede digitaliseringsprosjekt

	Hypotese	Funn
<b>Rask tilkobling</b>	RT.H1: Ledelsen tar avgjørelsen ut fra et opplevd behov	<b>Delvis</b>
	RT.H2: Ledelsen har en detaljert implementeringsplan	<b>Støtte</b>
	RT.H3: Ledelsen følger opp og forholder seg til måleindikatorer	<b>Støtte</b>
	RT.H4: Digitaliseringen gir raskt gevinster	<b>Delvis</b>
<b>Frastøting</b>	FRA.H1: Kommunen har komplekse arbeidsprosesser	<b>Delvis</b>
	FRA.H2: Kommunen har sterke verdier	<b>Delvis</b>
	FRA.H3: Ledelsen gir opp sine forsøk	<b>Delvis</b>
	FRA.H4: Motstand fra ansatte	<b>Delvis</b>
<b>Frikobling</b>	FRI.H1: Ledelsen tar avgjørelsen om å digitalisere basert på omgivelsene	<b>Delvis</b>
	FRI.H2: Digitalt ytre	<b>Forkastes</b>
	FRI.H3: Mangel på samsvar i tale og handling	<b>Forkastes</b>
<b>Translasjon</b>	T.H1: Rasjonell og omgivelsesorientert avgjørelse	<b>Støttes</b>
	T.H2: Tilpasninger og lokale oversettelser	<b>Støttes</b>
	T.H3: Oversettere	<b>Støttes</b>

Empirien viser flere ting som støtter opp om teorien rask tilkobling. Ledelsen opplever tydelige behov i kommunen som mer effektiv ressursbruk og mener digitalisering kan gi slike gevinster. Dermed vedtas digitalisering formelt av politisk og administrativ ledelse (RT.H1). Det er utarbeidet en implementeringsplan med prioriterte digitaliseringstiltak og en ansvarlig

digitaliseringsgruppe. Gruppen organiserer igjen arbeidet i nye grupper med ansvarlige og gjennomført planlagt opplæring (RT.H2). Digitaliseringsgruppen gjennomfører brukerundersøkelser og følger opp ulike måleindikatorer gjennom prosessen (RT.H3). Det er også funn som viser at *noen* digitale verktøy tas raskt i bruk og gir gevinster som elektroniske medisindispensere i helsesektoren. Samtidig tyder mye på at andre verktøy som samhandlingsplattformen krever mer tid og tilpasning (som vi skal se i kapittel 6) og derfor får hypotese RT.H4 en delvis støtte.

Noe som svekker teorien om rask tilkobling, er likevel at det finnes både verdier og utfordringer i kommunen som kan underbygge teorien om frastøting. Selv om det er planlagt og organisert har ikke implementeringen vært smertefri. Manglende teknisk integrasjon, lite tid og lite kapasitet i opplæring har ført til frustrasjon og motstand (FRA.H4). Funn som viser komplekse arbeidsprosesser og verdier som gjør det vanskelig å ta til seg nye måter å jobbe på samt stole på teknologi i fagfeltet (FRA.H1 og FRA.H2) motsier også rask tilkoblings tro på relativt enkle overgangsfaser. Ledelsen har nedsatt digitaliseringsgruppen som jobber med implementering på daglig basis, følger opp formelle vedtak og legger ned en innsats for å få digitale endringer innført. Dette svekker hypotese FRA.H3, og på samme grunnlag forkastes hypotesene tilknyttet frikoblingsteorien (FRI.H2 og FRI.H3). Kommunen informerer absolutt om digitale verktøy på nettsider og i lokalaviser og har et digitalt ytre, men det *har* også skjedd faktiske endringer i kommunen (RT.H2 og RT.H4).

Teorien om frastøting får en *delvis* støtte da det ikke er tegn på at verktøy er frastøtt i dag, men hvor motstand og verdier kan føre til en frastøting i fremtiden. Ansatte og digitaliseringsgruppen er opptatte av å jobbe videre med digitalisering, støtte opp, tilpasse og ta tiden til hjelp. Dersom dette mot formodning *ikke* skulle gjennomføres vil Mellomstor kommune kunne stå overfor en frastøting, men dersom digitaliseringsgruppe og ansatte gjennomfører støtte, oppfølging og tilpasninger etter planen vil en trolig kunne se en materialisering i praksis over tid, og empirien støtter dermed opp om translasjonsteorien.

Avgjørelsen om å digitalisere i Mellomstor kommune tas basert på behov og mål om å løse konkrete utfordringer (RT.H1) men også basert på krav og legitimering overfor omgivelsene (FRI.H1) og funnene støtter dermed T.H1. Videre viser empirien lokaliseringer som språksetting og tilpasninger i ulike sektorer og avdelinger, kombinasjoner av verktøy og forslag og igangsetting av tiltak nedenfra. Ansatte i avdelingene jobber selv med

digitalisering som ikke er planlagt av ledelsen og empirien viser dermed støtte for T.H2 samtidig som teorien om rask tilkobling med et ovenfra-og-ned-perspektiv i både valg av verktøy og implementeringsprosess svekkes (RT.H1 og RT.H2). Dette viser også at verken verdier eller arbeidsprosesser gjør kommunen robust mot *ideen* digitalisering, ansatte tar faktisk initiativ selv og teorien om frastøting svekkes. Oversettere som sektoransvarlige, engasjerte ansatte og andre kommuner gir også støtte til hypotese T.H3.

## 6. Samhandlingsplattformen - fra vedtatt innføring til velsmurt praksis?

For å konkretisere ytterligere og se nærmere på digitaliseringens utfall vil dette kapittelet gå inn på et konkret verktøy, samhandlingsplattformen, og i hvilken grad dette har materialisert seg og fått innvirkning i ansattes arbeidsdag.

### 6.1 Kommunikasjon, faglig brainstorming og frigjort tid

Som beskrevet i kapittel 5 har digitaliseringsgruppen planlagt og organisert utrulling av digitale verktøy. De har fokusert på informasjon og gitt opplæring i verktøy og fulgt opp med brukerundersøkelse. Dette gjelder også samhandlingsplattformen. Videre vil det trekkes frem eksempler som tyder på en rask materialisering av samhandlingsplattformen i ansattes arbeidspraksis.

Int6.Ø er blant dem som opplevde at bruksområdene og meningen med samhandlingsplattformen ble godt og enkelt forklart, at det var uproblematisk å få oversikt over mulighetene i verktøyet, noe som også gjorde det enklere å ta i bruk. “Folk kjenner jo også egentlig denne metodikken fra før, fra sosiale medier og tidligere praksis, så egentlig er det jo enkelt”. Int6.Ø opplever at alle ansatte kom relativt raskt i gang, “Selv om noen er mindre engasjerte enn andre så er det heller ingen som sitter bakpå og ikke henger med på det vi bruker”. Dette støtter hypotesen om at verktøyet er et enkelt og forståelig system og at ansatte kom raskt i gang.



Flere intervjupersoner rapporterer å ha tatt i bruk verktøyet og opplevd gevinster av dette. Digitaliseringsansvarlig mener den enkleste funksjonen for ansatte å ta i bruk var den nye chatløsningen, fordi den ligner på kommunikasjon ansatte var vant med. Flere ansatte opplever chatløsningen som en gunstig kommunikasjonsform, tidligere e-postkanaler har virket for formelt og langtekkelig for raske avklaringer, og chatløsningen har ført til en annen enklere og mindre formell kommunikasjon. Intervjupersonene beskriver også mer ro i åpne kontorlandskap fordi der man tidligere har oppsøkt kollegaer ansikt til ansikt for avklaringer, gjennomføres dette nå på chat og man opplever færre avbrytelser i arbeidsflyten. Int6.Ø mener hovedfordelen er at chatløsningen i kombinasjon med digitale samhandlingsgrupper har gjort kommunikasjonen med *hele avdelingen* mer fortløpende og at det er enklere å holde seg oppdatert på hva som er gjort og hva som gjenstår gjennom arbeidsdagen. Alle intervjupersonene trekker frem denne chatløsningen og det virker som funksjonen både er tatt i bruk og har vært med på å effektivisere kommunikasjon, skapt en flyt som frigjør tid i arbeidsdagen, samt styrket samhandlingen mellom ansatte innad på en avdeling.

Digital møtefunksjon, digital samhandlingsgruppe og samskriving er også funksjoner som trekkes frem av flere. Int5.SA.O opplever mer samhandling mellom lærere og mellom lærere og elever og at der man før jobbet mer “lukket og i blokker” er det mer åpent “det blir jo mye lettere å jobbe sammen samtidig nå”. Int2.Ø mener samskriving er revolusjonerende for Mellomstor kommune og at dette er med på å styrke samhandlingen innad på avdelingen. Noen intervjupersoner har også positive opplevelser knyttet til faglig utvikling gjennom plattformen. Digitale samhandlingsgrupper har skapt en ny arena for faglige diskusjoner og ideer, og når disse er konstant tilgjengelige åpnes det også for mer “brainstorming” uten at det må settes av tid til det i kalenderen. Int4.Ø trekker frem digitale møtefunksjoner som spesielt positivt, både når det gjelder intern kommunikasjon, men også eksternt. Int4.Ø beskriver positive opplevelser med å gjøre kursing og konferanser gjennom digital møtefunksjon blant annet fordi det reduserer reisetid og dermed blir enklere å delta, men også fordi det gir rom for egen refleksjon og blir enklere å få med seg innholdet når det ikke finnes andre forstyrrelser i rommet.

Int2.Ø og Int6.Ø forteller også om styrket samhandling på tvers av avdelingene, der samskrivingsløsninger, samhandlingsgrupper og møtefunksjon gir dem nye måter å jobbe på “det er jo enklere å samarbeide på tvers av avdelingene, man kan legge ut info på en måte som gjør det lettere å kommunisere, samtidig kan jeg være en del av kanalene i andre

avdelinger jeg jobber med. Hvis noen trenger min hjelp ute i avdelingene eller på enhetene er det lettere å veilede dem nå, vi kan jobbe sammen over dokument, slike ting, det så vi jo at fungerte veldig godt når vi tok budsjettprosessen der inne i år” sier Int.6.Ø.

Digitaliseringsansvarlig opplever også styrket samhandling mellom avdelinger og deler en historie om dette “Jeg har fått tilbakemelding fra en sektor, der har vi to enheter som jobber i samme etasje, rett ved siden av hverandre. Når det skjer noe i den ene avdelingen, har det også konsekvenser for jobben til den andre avdelingen. Men til tross for at de har vært veldig fysisk tilgjengelige for hverandre så har de hatt veldig lite kommunikasjon og jobbet veldig lite sammen, og det har endret seg nå da. Det har blitt mye enklere etter vi innførte den fordi nå har de en samhandlingsgruppe på tvers der de kommuniserer mye og holder hverandre oppdaterte på det som skjer”. Dette viser igjen både bruk av samhandlingsplattformen og opplevde gevinster som effektiv kommunikasjon og styrket samhandling.

Int2.Ø og Int6.Ø opplever at samhandlingsplattformen gir en mer produktiv arbeidshverdag blant annet fordi tilgjengeligheten og måten å jobbe på skaper mindre behov for fysiske møter, kutter ventetid og en del reisetid i en langstrakt kommune.

Når det gjelder koronapandemien var det igjen mange som mente at pandemi og hjemmekontor fikk en spesiell innvirkning på innføring av samhandlingsplattformen, ”det ble ikke noe rom for å utsette eller betvile her, det ble bare aksjon, selv om man kanskje ikke ville det så viste det seg jo at når vi måtte hoppe i det så fikk jo alle sammen det til” sier Int2.Ø. Int5.SA.O mener korona førte til at “de som ikke hadde brukt det så mye før tok det jo i bruk, mens de som hadde brukt det en stund allerede videreutviklet bruken” og at engasjementet rundt en slik plattform økte, “mange ble jo mer villige til å teste ut og finne ut av flere muligheter her”.

Her viser flere funn at samhandlingsplattformen er tatt i bruk og at ansatte også opplever noe ønsket effekt innenfor samhandling, kommunikasjon og produktivitet. Isolert sett styrkes dermed teorien om rask tilkobling her. Ansatte kan beskrive gode erfaringer med å bruke chatløsning, samskriving og møtefunksjoner og mener det skaper rom for bedre samhandling innad på avdeling og på tvers. Nye former for kommunikasjon skaper bedre flyt i arbeidsdagen med blant annet mindre ventetid og avbrytelser. Int2.Øs beskrivelse av at man “tidligere kanskje ikke ville det, men måtte hoppe i det på grunn av korona” kan også tyde på at spesielt ved innføring av en slik plattform hadde korona sterk innvirkning.

## 6.2 Alle må på, frykt for sikkerhet og forstyrrelser i arbeidsflyten

Funnene over viser at flere ansatte både har tatt i bruk og opplever samhandlingsplattformen som nyttig, samtidig er det flere ting som har vært utfordrende både for digitaliseringsgruppen og andre ansatte.

En utfordring er at dersom plattformen skal fungere må også alle ansatte ta den i bruk, slik Int6.Ø beskriver det “det er ikke noe vits at halve avdelingen tar det i bruk, alle må på, hvis ikke får det ingen effekt, da må jo vi som bruker det bruke den gamle måten og den nye måten om hverandre, da blir det jo dobbelt arbeid”. Det er svært viktig å få alle ansatte med, hvis ikke risikerer Mellomstor kommune at engasjementet forsvinner også hos dem som allerede har tatt plattformen i bruk. Digitaliseringsansvarlig opplever en utfordring med at ledelsen ute i avdelinger ikke tar i bruk verktøyet, “Jeg utfordrer lederne litt på det: hvis jeg sender dere en mail og samtidig bruker plattformen, hvor får jeg kontakt først? Og det er ganske tydelig at det er mail de bruker, det er vane. Men ledelsen må gå foran, hvis ikke ser heller ikke andre ansatte fordelene”. Der verktøyet er tatt i bruk er det heller ikke sikkert det brukes “riktig”. “Når de bruker dette på samme måte som mailkorrespondanse eller vanlig telefon så blir det jo ikke mer effektivt”. Tydelig ledelse og verktøy som oppleves tidsbesparende trekkes frem i tidligere forskning som viktig for å lykkes (Mousa & Chen, 2012), dersom ledelsen ikke går foran samtidig som plattformen virker tidkrevende vil det dermed trolig kunne skje en frastøting.

Noen uttrykker også bekymringer rundt samhandlingsplattformen og verdier om å gjøre ting riktig og lovlig. Denne utryggheten går ifølge Int2.Ø ut på flere ting “Det er frykt for om dokumenter lagres riktig, at de er sikret og at spesielt dokumenter med sensitiv informasjon holdes unna uvedkommende, om plattformen vil eksistere om fem år eller om man kan risikere å miste viktige dokumenter”. For noen er det også en omveltning at arbeidet skal deles og holdes åpent når man er vant til å jobbe skjermet, med eget arbeid innelåst i permer og lignende. Verdier knyttet til lovlighet og sikkerhet overfor ansatte og innbyggere kan dermed føre til en frastøting, dersom ansatte ikke betrygges som Int2.Ø sier “dette er egentlig en ganske viktig jobb, for oss, og en kommune, sørge for at man er trygge på sikkerheten i slike løsninger”.

Int4.Ø og Int7.Ø kan oppleve samhandlingsplattformen som forstyrrende i arbeidsflyten. Int4.Ø sier blant annet om plattformen at “I dagens samfunn har vi et informasjonstrykk og jevnlig avbrytelser som tvinger frem nye rutiner i arbeidsdagen. Du får mye informasjon som skal gjennom hodet samtidig som du kanskje holder på med andre ting du må konsentrere deg om, og den formen for jevnlig avbrytelser er ikke så god på enkelte arbeidsområder”. Flere ansatte nevner også at man på nåværende tidspunkt, hvor man ikke kjenner verktøyet så godt opplever noen stopp i arbeidsflyten som gjør at man ikke får umiddelbare effekter av effektivisering, det går kanskje heller litt tregere. Opplevelsen av ønskede effekter som en mer produktiv arbeidshverdag er dermed ikke den samme hos alle, og frustrasjon knyttet til forstyrrelser og avbrytelser i arbeidspraksis kan føre til frastøting.

Intervjupersoner som uttrykker disse bekymringene opplever også at de ikke har kommet ordentlig i gang. Int7.Ø uttaler at “Jeg synes ikke vi har kommet ordentlig på enda, jeg har jo ikke skjønnt alle mulighetene enda, det er jo noe med å få med seg bruksområder og muligheter og det har jeg ikke. Det trengs litt veiledning på hva du kan bruke det til, det er jo helt nytt”. Også Int4.Ø beskriver at man fortsatt tar i bruk vante arbeidsmetoder fordi det er her man finner igjen tingene sine og vet hva man må gjøre. Int2.Ø har vært gjennom innføring av et lignende verktøy på en tidligere arbeidsplass og opplevde de samme bekymringene, men også at man over tid ble kjent med mulighetene og så effektene av det. Int2.Ø mener derfor at man med tid og støtte vil kunne opparbeide en ny forståelse som fjerner bekymringer og frykt. Dersom dette ikke skjer, vil det kunne skje en frastøting.

Samtidig oppleves Intervjupersoner som har uttrykt bekymring og at de ikke har kommet i gang også svært engasjerte i å ta plattformen i bruk. Int4.Ø sier blant annet “Det er absolutt et mål å komme seg fortrest mulig på, det er mange fordeler med det. For at vi skal kunne jobbe hensiktsmessig er det viktig for oss å få på plass strukturen, da vil mye gå av seg selv”. Nettopp denne “strukturen” går igjen som grunn til at man ikke har kommet i gang slik man ønsker. Alle intervjupersonene forteller at de innad på avdelingen må gjøre noen tilpasninger og bygge opp en egen filstruktur, egne systemer for bruk og struktur på egne samhandlingsgrupper for at man skal kunne dra ordentlig nytte av plattformen. De forteller at dette er satt på agendaen og er under arbeid “Vi har lagt en god plan og ansvarliggjort noen som skal bygge opp strukturen, jeg tror at vi i løpet av høsten har greid å bygge opp den strukturen som gjør at vi kan jobbe der og bruke det mer og mer”.

Også bekymringen knyttet til manglende bruk blant ledelsen er noe digitaliseringsansvarlig har planlagt å gjøre noe med “Lederne fikk ikke noe støtte på dette i vår og jeg tror de må begynne å jobbe på den nye måten hvis dette skal gå, derfor har jeg planlagt utover høsten at lederne skal få mer støtte, jeg holder på med et opplegg for det nå”. Dermed blir det igjen naturlig å bruke ord som “*kan føre til en fremtidig*” frastøting, dersom poengene over ikke følges opp. At noen ansatte ikke har kommet helt i gang kan også handle om tid, støtte og i påvente av en planlagt tilpasning i struktur, noe som gir grunnlag for translasjonsteorien.

### 6.3 Det legges til, trekkes fra og bygges opp lokale strukturer

I samhandlingsplattformen skjer det noen tilpasninger og lokale oversettelser. Som beskrevet handler noen av disse om struktur. I oppvekstsektoren hvor plattformen ble tatt i bruk en stund før resten av kommunen sier Int5.SA.O at “vi måtte bruke en del tid på å lande en struktur vi ville ha i programmet, vi hentet litt erfaringer fra andre som hadde brukt det også har vi jobbet med å bygge opp en egen struktur og systemer som kunne være tilpasset skolene”. Basert på uttalelsene fra intervjupersonene i økonomiavdelingen om strukturtilpasning er det mye som tyder på at den samme jobben som ble gjort i oppvekstsektoren også foregår rundt i andre sektorer og avdelinger i dag. Det virker ikke som det er en “one size fits all” i samhandlingsplattformen, det skjer endringer i struktur og bruk og mindre oversettelser ute i avdelingene.

Noen tilpasninger er også gjort av digitaliseringsansvarlig før samhandlingsplattformen ble rullet ut. “Den åpner jo opp for 500 ulike interne funksjoner, det blir for mye og vi kan ikke risikere at det blir for overveldende, derfor har vi stengt av en del funksjoner som de ikke får tilgang på også har vi dem ikke med i opplæringen nå. Selve verktøyet må modnes litt før vi eventuelt tar andre funksjoner etter hvert”. Innenfor verktøyet skjer det dermed også noen tilpasninger hvor man finner balansen mellom å kopiere og tilpasse som beskrevet i translasjonsteoriens modifierende modus.

Int2.Ø gjør en lokalisering med å si “det er jo fremstilt for oss som en ny kommunikasjonsmetode, men min versjon er at dette er en ny delingskultur”. En slik uttalelse viser at det foregår lokaliseringer og oversettelser knyttet til hva verktøyet egentlig handler om, hva det betyr og skal løse i den enkeltes arbeidshverdag. Det er også tydelig at ansatte har ulikt behov for ulike funksjoner og selv velger hvilke de tar i bruk mens de utelater andre.

Int6.Ø påpeker at man har veldig ulik nytte av plattformen “det spørs jo helt hvilke oppgaver vi har, det finnes jo mange som ikke jobber mye med dokumenter og som ikke har behov for samhandling på den måten, da bruker ikke de samskriving, men kanskje har de mer behov for raske avklaringer og bruker chatløsningen. Man bruker det som virker relevant for arbeidsoppgavene sine”. Intervjupersonene trekker også inn bruk som *ikke* har vært en del av implementeringsarbeidet og fokuset til digitaliseringsgruppen. På økonomiavdelingen snakker tre intervjupersoner om muligheten plattformen gir til å lage steg-for-steg-veiledninger og opplæringsvideoer for enheter ute i kommunen. De mener det vil kunne effektivisere og redusere behovet for kontakt ytterligere. Ved å lage egne kanaler med enheter ute i kommunen og bruke plattformen til å lage veiledninger snakker de om å redusere kontakt og tidsbruk ikke bare fra fysiske møter til digitale møter, men også fra digital kontakt til at behovet for oppsøkende kontakt rundt enkle prosedyrer elimineres helt. “Da blir det ikke nødvendig å stille spørsmål om enklere ting eller få hjelp fra oss, de kan bare følge en veiledende video”.

Som påpekt tidligere er det flere oversettere og ansatte finner egne måter å jobbe med digitalisering på. Int6.Ø ønsket å effektivisere mer enn det samhandlingsplattformen kunne og satte dermed i gang et eget prosjekt. På en konferanse fikk Int6.Ø ideen om et digitalt verktøy knyttet til fakturering, som ville spare inn tid og fjerne flere manuelle prosesser. “Da tenkte jeg at det der, det kan vi jo bruke. Så ble det egentlig sagt nei til å bruke penger på det, men så trykte jeg på noen hoder og fikk det gjennom likevel, for jeg så jo gevinsten og besparelsen det ville gi, så det måtte vi bare ta tak i”. Int6.Ø tok selv ansvaret for å koble opp og innføre verktøyet, lærte opp andre som skulle bruke det og fikk satt det i drift.

Int2.Ø opptrer også som en oversetter som setter i gang lokale tiltak ved å ta på seg ansvaret med og bedre andres generelle digitale ferdigheter. “Jeg opplever jo at alle har veldig lyst til å prøve og få det til, men kanskje at de ikke er så vant til det digitale, og da kan de større verktøyene bli litt mye. Så jeg har begynt med å oppfordre andre til å skrive møtenotater digitalt og hjelpe der, i stedet for en fysisk notatbok for eksempel. Også ser jeg jo at de faktisk gjør det”. Det er mye som tyder på at det er flere oversettere og at ansatte sammen skaper en mening ut av både digitaliseringen og samhandlingsplattformen. Int4.Ø opplever blant annet at flere gir innspill og har laget seg et “kartotek” med tips og triks som ansatte i samme avdeling har testet ut og mener at “hvis de har funnet en måte å gjøre det nyttig på for seg så kan sikkert samme metode være nyttig for meg”.

Disse funnene underbygger translasjonsteorien, og noe som går igjen blant alle intervjupersonene på snakk om plattformen er tid, erfaringer og tilpasninger. Dette kan oppsummeres av Int2.Ø “Jeg tror ikke at vi innfører denne nå også tas det raskt i bruk og løser ting raskt, jeg tror vi trenger tid. Vi må få en forståelse og innsikt i hvordan det kan legges til rette for oss, og når vi får til det, har jobbet med det og funnet vår måte, så vil vi kunne endre måten å jobbe på, men da trenger mange tid”.

## 6.4 Hypoteser og oppsummering av funn: Kapittel 6

Tabell 5: Oppsummering kap. 6.: Hypoteser som finner støtte/forkastes ut fra Mellomstor Kommunes implementering av samhandlingsplattformen

	Hypoteser	Funn
<b>Rask tilkobling</b>	RT.H5: Samhandlingsplattformen er forståelig og mulighetsskapende	<b>delvis</b>
	RT.H6: Ansatte kommer raskt i gang	<b>delvis</b>
	RT.H7: En forenklet og mer produktiv hverdag	<b>delvis</b>
	RT.H8: En mer effektiv kommunikasjon	<b>delvis</b>
	RT.H9: Styrket samhandling	<b>delvis</b>
<b>Frastøting</b>	FRA.H5: Funksjonene i samhandlingsplattformen frastøtes	<b>delvis</b>
	FRA.H6: For sterke verdier	<b>delvis</b>
	FRA.H7: Ingen økning i produktivitet	<b>delvis</b>
	FRA.H8: Ingen bedring i kommunikasjon	<b>delvis</b>
	FRA.H9: Ingen styrket samhandling	<b>delvis</b>
<b>Frikobling</b>	FRI.H4: Ingen faktiske endringer i aktivitet	<b>forkastes</b>
<b>Translasjon</b>	T.H5: Oversettelser i samhandlingsplattformen	<b>støttes</b>
	T.H6: Finner egne metoder	<b>støttes</b>

Empirien gir en delvis støtte for hypotesene utledet fra teorien om rask tilkobling og teorien om frastøting. Noen ansatte opplever plattformen som forståelig (RT.H5) og alle kan beskrive både bruk og noe opplevde gevinster (RT.H6.-RT.H9). Samtidig er det også noen som opplever bekymringer og utrygghet rundt plattformen (FRA.H6) og kan beskrive forstyrrelser i arbeidsprosessen som gjør den mer tidkrevende fremfor kun positive opplevelser av mer produktivitet, samhandling og kommunikasjon (FRA.H7.FRA.H9). Disse intervjupersonene uttrykker også å ikke ha kommet ordentlig i gang med bruk av plattformen, noe som svekker hypotesen om raske gevinster (RT.H7-RT.H9) dersom en går ut fra at *alle* må være koblet på for at plattformen skal gi gevinster. FRA.H5 gis en delvis støtte basert på at noen har tatt verktøyet i bruk samtidig som dersom overnevnte utfordringer ikke overkommes vil det også kunne skje en frastøting i fremtiden.

Hypotese FRI.H4 forkastes da alle intervjupersonene har noen erfaringer med verktøyet og har forsøkt å ta i bruk ulike funksjoner, samtidig som de også opplever en form for effekt, være seg positiv eller negativ.

Videre viser empirien at noe av bakgrunnen for at ansatte ikke har kommet i gang med samhandlingsplattformen som ønsket handler om at avdelingene må lage en fungerende struktur i plattformen. Intervjupersonene opplever at det kreves tilpasninger for at plattformen skal fungere i deres arbeidshverdag og har planlagt og ansvarliggjort noen som skal bygge opp strukturen. Dette styrker translasjonsteorien og dersom det gjennomføres etter planen vil det også kunne svekke forventningen om frastøting og gi en materialisering i praksis. Igjen viser empirien en endring som ikke kun organiseres ovenfra-og-ned som forventet i teorien om rask tilkobling, men en endring som skjer i samspill med flere ansatte som oversetter og tilpasser digitale verktøy etter sitt behov ved å velge funksjoner som passer deres arbeidshverdag (T.H5). Flere funn viser også at ansatte selv tar ansvar og setter i gang egne tiltak for å effektivisere egen arbeidshverdag eller for å gjøre kollegaer mer digitale (T.H6).

## 7. Konklusjon og oppsummering av funn

Omar et al. (2017) bruker begrepet “digital darwinisme” for å beskrive nødvendigheten av å digitalisere i alle typer organisasjoner, også i offentlig sektor. Digitalisering skal blant annet effektivisere, være kostnadsbesparende og sørge for nye måter å samhandle på. Dette er



gevinster også offentlig sektor ser behovet for å oppnå, men ved flere tilfeller har det vist seg å være krevende å innføre digitale verktøy her. Dette ble også grunnlaget for oppgaven som har tatt for seg implementering av et overordnet digitaliseringsprosjekt i Mellomstor kommune og går nærmere inn på innføring og virkningene av en samhandlingsplattform.

Studiens formål har vært å forstå implementering av digitale verktøy bedre og øke forståelsen for lignende implementeringsprosesser i kommunal sektor i Norge. Oppgavens problemstilling er “Hvordan organiseres forsøkene på å implementere digitale verktøy i Mellomstor kommune, i hvilken grad nedfelles ideene og løsningene i praksis og får innvirkning på ansattes arbeidshverdag?”, og denne besvares ved at empirien sees i lys av fire ulike implementeringsteorier. Konklusjonen vil videre oppsummere de funn som har fremkommet samt peke ut noen interessante retninger for videre forskning.

Digitaliseringsprosjektets begynnelse beskrives her med utarbeidelsen av en digitaliseringsstrategi samt formelt vedtak av denne. Oppgaven viser funn som isolert sett kan underbygge flere av implementeringsteoriene i denne fasen. Basert på hvordan beslutningen tas og hvordan planleggingen organiseres konkluderes det likevel med at det i stor grad er translasjonsteoriens forventninger som preger denne begynnende fasen av prosjektet.

I Mellomstor kommune tas det en formell beslutning om å digitalisere ut fra et opplevd behov. I likhet med tidligere forskning ansees digitalisering også her som et virkemiddel for å oppnå gevinster som effektiv ressursbruk, reduserte kostnader og frigjort tid (Larsson & Teigland, 2020). Isolert støtter dette teorien om rask tilkobling, men empirien viser at i likhet med Mergels et al. (2019) funn tas avgjørelsen også basert på nødvendigheten av å leve opp til omgivelsenes forventninger. Denne balansen i beslutningsgrunnlaget støtter dermed translasjonsteoriens forventning om at avgjørelser som tas *både* kan være rasjonelle, men *også* handle om å legitimere seg overfor omgivelser. I Mellomstor kommune er det dessuten ikke *bare* formelle beslutninger tatt av ledelsen som legger føringer for digitaliseringen, digitale verktøy kommer også inn i organisasjonen gjennom ansatte ute i avdelingene som lokale initiativ og ansatte opplever å ha jobbet med digitalisering lenge. Dette viser dermed en tydelig underbygging av translasjonsteorien.

Digitalisering kan oppleves truende overfor demokratiske prinsipp som deltakelse, tillit og sikkerhet og har tidligere vært grunn til feilslåtte digitaliseringsforsøk i offentlig sektor (Datta

et al., 2020). Disse bekymringene kommer også til uttrykk i digitaliseringsprosjektets begynnelse og gir teorien om frastøting et grunnlag i empirien. Slike verdiladede bekymringer passer ikke inn i det instrumentelle perspektivet teorien om rask tilkobling bygger på og dermed svekkes også denne.

Mellomstor kommune utarbeider en svært detaljert implementeringsplan med tiltak, mål og ansvarlige for implementeringsarbeidet. Implementeringsansvarlige gjennomfører brukerundersøkelser med det formål å følge opp bruk av verktøy og gevinstrealisering. Dette gir grunnlag for å forkaste frikoblingsteoriens forventning om manglende organisering og manglende forsøk på å innføre endringen. Isolert sett støtter funnene også teorien om rask tilkobling, men det er et tydelig samspill i denne planleggingen som viser at den ikke drives kun ovenfra og ned.

Ansatte ute i organisasjonen opplever å allerede ha satt i gang ulike digitale tiltak og er også med på å foreslå digitale verktøy til prioriteringslisten. Andre kommuner preger også tiltakslisten og digitaliseringsstrategien åpner opp for tilpasninger etter ansattes eget behov. Samspillet inkluderer oversettere på flere nivå, noe det ikke finnes grunnlag for i teorien om rask tilkobling og dens ovenfra-og-ned-perspektiv. Derfor konkluderes det også med at selv om mye er planlagt og bestemt på en slik måte som isolert sett kan underbygge teorien om rask tilkobling er det translasjonsteoriens forventninger som har størst forklaringskraft i digitaliseringsprosjektets begynnelse.

Etter formelle vedtak av digitaliseringsstrategien i kommunens utvalg, råd og kommunestyre begynner for alvor organiseringen og implementeringen i Mellomstor kommune. Også i denne fasen belyses flere av implementeringsteoriens relevans, men det er teorien om frastøting og translasjonsteorien som gis sterkest grunnlag.

Organisert arbeid med gradvis utrulling av verktøy, organisering i flere ansvarsgrupper, oppfølging av brukerundersøkelser og opplæring av ansatte samt beskrivelser av digitale verktøy som er tatt i bruk er funn som støtter rask tilkoblings forventninger. Disse funnene gjør det også tydelig at frikoblingsteoriens forventninger ikke er tilfellet i Mellomstor kommune, og teorien forkastes.

I likhet med tidligere forskning er det tydelig at det også i Mellomstor kommune kan oppleves krevende å gjennomføre digitale endringsforsøk. Empirien viser innslag av både komplekse arbeidsprosesser og verdier som svekker teorien om rask tilkobling og dens instrumentelle perspektiv. Ansatte i Mellomstor kommune kan beskrive profesjonsverdier som “varme hender” og frykt for å miste økonomisk forståelse ved digitalisering. Flere ansatte forsøker også å bruke digitale verktøy på samme måte som de har arbeidet før, noe som gjør verktøyene tidkrevende. Dette gjør frastøting aktuelt som noe som kan skje i fremtiden. Per nå finnes ingen tegn på at verken ansatte eller implementeringsansvarlige har gitt opp og at det har skjedd en frastøting, men med oppgavens tidshorisont kan det ikke konkluderes med hvorvidt verdier og motstand vil kunne føre til en frastøting i fremtiden. Derfor forkastes heller ikke hypotesene utledet fra teorien.

Flere funn gjør det trolig at det fremfor en frastøting vil kunne gjøres noen tilpasninger som over tid vil nedfelle digitale verktøy i ansattes arbeidspraksis. Både ansatte og implementeringsansvarlige opplever frustrasjonen og motstanden som eksisterer i dag som et resultat av at de befinner seg i en overgangsfase som krever tid og tilvenning. Verdiargumentene har blitt svakere etter hvert som ansatte får erfaringer med digitale verktøy og ansatte i økonomiavdelingen planlegger tilpasninger som skal gjøre digitale verktøy mer brukervennlige for dem. Implementeringsansvarlige er også opptatt av å fortsette og gi støtte og gjøre tilpasninger der det er behov for det, noe som gjør translasjonsteoriens forventninger svært relevante.

Det gjøres flere lokale tilpasninger i Mellomstor kommune. Noen lokaliseringer skjer i form av språksetting som gir digitalisering mening og innhold og videre føringer for innføring av tiltak. Også i denne fasen blir samspillet mellom verktøy som innføres ovenfra og ned, og verktøy som tas inn i organisasjonen av ansatte tydelig. Mellomstor kommune har oversettere og oversettelser på flere nivå. Nærliggende kommuner, ansatte og ledelsen gir sammen digitaliseringsstrategien innhold. Videre gjør digitaliseringssansvarlig noen overordnede oversettelser og tilpasninger, sektoransvarlige gjør det samme for sin sektor, og til slutt er det tegn på oversettelser og lokalt initierte tiltak i den enkelte avdeling. Disse funnene svekker rask tilkoblings forventning om implementering som foregår ovenfra-og-ned. Funnene tydeliggjør også at digitalisering som ide generelt ikke støter mot ansattes verdier og prosesser, slik forventet i teorien om frastøting. Dette kombinert med at teorien om frastøting

ikke kan bekreftes per nå gir translasjonsteoriens forventninger størst forklaringskraft i Mellomstor kommunes implementeringsprosess.

For å gå nærmere inn på utfall og i hvilken grad verktøy nedfelles i ansattes arbeidspraksis trekker oppgaven inn samhandlingsplattformen. Det blir tydelig at ansatte har ulike opplevelser. Noen opplever plattformen som forståelig og mulighetsskapende og kan beskrive både daglig bruk og ønskede gevinster. Flere beskriver bedre samarbeid innad på avdeling og på tvers av avdelinger, mer produktivitet og mindre ventetid. Digitalisering kan altså gi gevinster i en offentlig organisasjon som Mellomstor kommune.

Samtidig opplever noen ansatte å ikke ha kommet ordentlig i gang med plattformen. Enkelte forsøker å bruke samhandlingsplattformen på samme måte som de har jobbet tidligere, noe som fremfor å gjøre arbeidsprosessen mer effektiv gjør den mer tidkrevende. To intervjupersoner opplever plattformen som forstyrrende fremfor effektiviserende. Empirien viser også bekymringer knyttet til samhandlingsplattformens sikkerhet overfor innbyggere og ansatte. *Alle* ansatte må ta i bruk plattformen dersom den skal ha en funksjon i arbeidshverdagen, derfor svekkes også teorien om rask tilkobling og frastøting av samhandlingsplattformen blir et mulig fremtidig utfall i Mellomstor kommune.

Noen funksjoner i samhandlingsplattformen får en raskere tilkobling og blir tatt i bruk av ansatte tidligere enn andre, og disse har noen fellestrekk. Chatfunksjonen og digital møtefunksjon trekkes blant annet frem av alle ansatte som noe de har bruk for og mye tyder på at disse har vært enklest å ta i bruk. Bakgrunnen for dette er trolig at funksjonene er *familiære*, chat- og møtefunksjon ligner metoder ansatte kjenner til fra før, som mail. Det trekkes også frem at ansatte har kjennskap til slike funksjoner fra blant annet sosiale medier, noe som trolig gjør dem lettere å overføre til en arbeidssituasjon.

Funksjonene digitale samhandlingsgrupper, digital fillagring og informasjonskanaler har intervjupersonene opplevd som mer utfordrende. Mye tyder på at disse gir en større endring i arbeidsprosessen og oppleves mer ukjent. Int2.Ø mener at utfordringene med digital fillagring er knyttet til at man “hopper over noen steg”, ansatte går ikke fra et digitalt fillagringssystem til et nytt, men fra lagring i hvert sitt arkivskap til en digital lagringsstruktur som dessuten skal være tilgjengelig for alle på avdelingen. Det er ingen automatisk struktur i samhandlingsplattformen for verken fillagring eller samhandlingsgrupper og ansatte må selv

bygge opp strukturer som fungerer for deres avdeling. En slik oppbygging fra bunnen oppleves trolig mer *abstrakt* og lite håndfast sammenlignet med chatfunksjoner som de kjenner godt til.

Felles for samhandlingsgrupper, fillagring og informasjonskanaler er dessuten at funksjonene inneholder et element av *deling*. Filer, samtaler og informasjon deles med en større gruppe mennesker sammenlignet med mer en-til-en tidligere. Både digitaliseringsansvarlig og Int2.Ø mener delingskulturen som skapes av disse funksjonene fører til en ny, svært uvant måte å tenke og jobbe på. Det virker dermed som de mer *abstrakte* funksjonene ansatte må finne struktur i selv, som også inneholder en endring i kultur i retning mer *deling* er funksjoner ansatte har større utfordringer med å ta i bruk umiddelbart.

Per nå har ansatte lagt en plan for å bygge opp avdelingsstruktur for fillagring og samhandlingsgrupper og ansvarliggjort noen som skal gjennomføre dette. Det viser at også i digitale verktøy trengs det av og til noen tilpasninger. Også digitaliseringsansvarlig har gjort noen slike tilpasninger ved å fjerne funksjoner med formål om å ikke overvelde ansatte. Translasjonsteoriens forventninger viser seg derfor å være gjeldende.

Andre funn som gir translasjonsteorien støtte er at ansatte selv bestemmer hvilke funksjoner som er nyttige for dem og som de ønsker å ta i bruk. De lokaliserer samhandlingsplattformen ikke bare ved å bygge opp en egen struktur, men også med språklige uttrykk som “delingskultur”. Ansatte finner nye måter å bruke plattformen på som skal effektivisere ytterligere, eksempelvis med egne samhandlingskanaler og veiledningsvideoer som skal redusere møtebehov med andre enheter. Ansatte setter også i gang lokale tiltak som digitale faktureringsverktøy med mål om effektivisering.

Samhandlingsplattformen er på ingen måte frikoblet fra praksis, ansatte prøver ut, har tatt i bruk noen funksjoner og har planer om å gjøre tilpasninger for å oppnå en bedre effekt. Noen opplever gevinster og har tatt i bruk alle funksjoner, andre har kommet best i gang med funksjoner som oppleves *familiære*. Dette gir grunnlag for å si at plattformen *har* hatt innvirkning på ansattes arbeidspraksis. Ikke alle har kommet ordentlig i gang, noe som svekker teorien om rask tilkobling og gjør frastøting til en fremtidig mulighet samtidig som planer om tilpasninger og tid gjør translasjonsteorien relevant. Konklusjonen er at translasjonsteorien har solid forklaringskraft også når det gjelder resultat av

implementeringen, samtidig som teorien om frastøting på dette tidspunktet ikke kan forkastes.

Det gjennomgående poenget for det overordnede digitaliseringsprosjektet og for samhandlingsplattformen er *tid*. Det gjennomgående poenget alle intervjupersonene trekker frem er *tid*. Sett i sammenheng med Røviks (2007, s. 350) virusteori er det tegn på “inkubasjonstid” i Mellomstor kommune. “Inkubasjonstiden” beskriver tiden fra Mellomstor kommune “smittes” i billedlig forstand med digitalisering i form av språklige uttrykk og prat frem til digitalisering blir en del av organisasjonens rutiner og praksis. Røvik (2011) mener at jo lenger implementeringsansvarlige og ansatte opprettholder språklige uttrykk og praten om digitalisering, jo tydeligere blir også gapet mellom prat og praksis. Når dette oppdages vil Mellomstor kommune sannsynligvis gjøre noen grep for å lukke gapet, enten i form av å skyve digitaliseringsideene ut av kommunen, eller i form av å styrke innsatsen og gjøre nye forsøk på å implementere. Dette muliggjør en fremtidig frastøting av digitalisering og digitale verktøy i Mellomstor kommune slik utfallet har vært ved flere tilfeller tidligere (Datta et al., 2020). Et argument som gjør dette litt mindre sannsynlig er at ansatte selv tar initiativ til å innføre digitale verktøy og mener å ha jobbet med dette lenge. Dette viser at digitalisering ikke støter mot kommunens verdier og arbeidsprosesser og sluttpoenget blir at kommunes fokus på tilvenning og tilpasninger ikke nødvendigvis gjør *tid* til en trussel. Digitale verktøy vil med tid, tilvenning og planlagte tilpasninger kunne innføres og gi gevinster for kommunen. Å ta tiden til hjelp er kanskje selve nøkkelen for at Mellomstor kommune skal oppleve en digital transformasjon.

Avslutningsvis vil det trekkes frem noen poeng for videre forskning. I oppgavens innledning beskrives tilfeller hvor koronapandemien har ført til “digitalisering i rekordfart”, og det undres om korona og hjemmekontor ville ha en effekt på Mellomstor kommunes digitaliseringsprosjekt. Det korte svaret er at koronapandemien ikke førte til en raskere tilkobling i Mellomstor kommune. Dette er ikke ensbetydende med at pandemien ikke hadde noen effekt, mye tyder derimot på at den hadde det. Det mer nyanserte svaret er derfor at pandemi og hjemmekontor førte til en raskere *teknisk tilkobling*, men ikke nødvendigvis en raskere *menneskelig påkobling*. Tidsperspektivet translasjonsteorien blant annet er inne på blir svært tydelig her. Nødvendigheten av tilvenning, støtte, opplæring og tilpasning over tid blir tydelig når innføring av verktøy effektiviseres, men ansatte fortsatt opplever behov for en

tilvenningsperiode. For å få et enda tydeligere bilde av dette ville det videre vært interessant med en komparativ flercasestudie av kommuner i samme situasjon.

I Mellomstor kommune blir det også tydelig at digitale endringer ikke nødvendigvis kommer ovenfra *eller* nedenfra, men skjer som et samspill mellom disse to. Noen digitale tiltak bestemmes ovenfra og noen kommer inn i organisasjonen gjennom enkeltansatte og avdelinger som selv tar initiativ. Hvordan foregår samspillet mellom det som bestemmes av ledelsen og det som kommer inn nedenfra? Hvordan er relasjonene i et slikt samspill? I denne oppgaven er det vanskelig å stadfeste om ledelsens fokus på digitalisering har ført til at ansatte tar egne initiativ, om ansattes digitaliseringsinitiativ førte til ledelsens fokus, eller om dette er en evig sirkel av gjensidig påvirkning. Observasjonsstudier vil trolig i større grad kunne fange inn dette samspillet og relasjonene i det og det ansees som interessant for videre forskning å undersøke hvordan disse strømmingene påvirker hverandre.

# Referanseliste

Aarsæther, A. (2020, 25. mars). Koronaloven digitaliserer retten i rekordfart. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/koronaloven-apner-for-okt-digitalisering-i-retten-1.14959492>

Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter: om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *Translating organizational change* (s. 13–48). Berlin: Walter de Gruyter

Datta, P., Walker, L. & Amarilli, F. (2020). Digital transformation: learning from Italy's public administration. *Journal of information technology teaching cases*, 10(2), 54-71. <https://doi.org/10.1177/2043886920910437>

Digitaliseringsdirektoratet. (2013). *Å lede digitale endringsprosjekter - hva er suksesskriteriene?* (Difi-rapport 2013:5). Hentet fra: <https://www.difi.no/rapport/2013/03/lede-digitale-endringsprosjekter-hva-er-suksesskriteriene>

Digitaliseringsdirektoratet. (2014). *Motivasjon og barrierer for digital kommunikasjon med det offentlige*. (Difi-rapport 2014:5). Hentet fra <https://www.difi.no/rapport/2014/12/motivasjon-og-barrierer-digital-kommunikasjon-med-det-offentlige>

Digitaliseringsdirektoratet. (2016). *Nøkklene til handlingsrommet. Hva fremmer og hemmer effektivisering i staten?* (Difi-rapport 2016:6). Hentet fra: <https://www.difi.no/rapport/2016/11/noklene-til-handlingsrommet-hva-fremmer-og-hemmer-effektivisering-i-staten>



Erichsen, V. M. (2020, 17. mars). De kastet seg rundt da krisen inntraff: Nå strømmer folk til de nye tjenestene for å hjelpe. *Shifter*. Hentet fra: <https://shifter.no/nyheter/de-kastet-seg-rundt-da-krisen-inntraff-na-strommer-folk-til-de-nye-tjenestene-for-a-hjelpe/178284>

European Commission. (2020, 29. oktober). The Digital Economy and Society Index (DESI). Hentet fra: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi>

Flyvbjerg, B. (2016). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>

Hjelle, J. & Szlachetko, T. (2018, 19. desember). Digitalisering i kommunal sektor. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitalisering-i-kommunal-sektor/id2623342/>

Inkinen, T. (2012). Examining successful public sector electronic services in Finland. I V. Weerakkody & C. G. Reddick (Red.), *Public Sector Transformation through e-government: experiences from Europe and North America* (s. 91-106). New York: Routledge

Jacobsen, D. I. (2004). Endringsprosessen - tid, oversettelse og motstand. I D. I. Jacobsen (Red.), *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (s. 137-179). Bergen: Fagbokforlaget

Joha, A. & Janssen, M. (2012). E-government Implementation in Times of Change: The role of shared services in transforming government. I V. Weerakkody & C. G. Reddick (Red.), *Public Sector Transformation through e-government: experiences from Europe and North America* (s. 211-223). New York: Routledge

Kolberg, M., Olsson, S. V., Elster, K., Lote, P. A., Mjaaland, O. & Åsali, S. (2020, 26. februar). Første tilfelle av koronasmitte i Norge. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/norge/forste-tilfelle-av-koronasmitte-i-norge-1.14920058>

Kommunesektorens organisasjon. (2020, 07. april). Digitale folkevalgtmøter - for alle? Hentet fra: <https://www.ks.no/kommunespeilet/samfunn-og-demokrati/digitale-folkevalgtmoter--for-alle>

Krüger, L., Wernersen, C. & Vignæs, M. K. (2020, 16. april). Nesten en million har lastet ned smitteapp. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/norge/nesten-en-million-har-lastet-ned-smitteapp-1.14985000>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.) (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.) Oslo: Gyldendal Akademisk. (Opprinnelig utgitt i 2009)

Larsson, A. & Teigland, R. (2020). *Digital transformation and public services*. London: Routledge

Luna-Reyes, L. F. & Gil-Garcia, J. R. (2012). Identifying core capabilities for transformational local digital government: a preliminary conceptual model. I V. Weerakkody & C. G. Reddick (Red.), *Public Sector Transformation through e-government: experiences from Europe and North America* (s. 74-90). New York: Routledge

Mergel, I., Edelmann, N. & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4).  
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.  
<https://doi.org/10.1086/226550>

Mousa, R. & Chen, Y. (2012). E-government Adoption of XBRL: A U.K. / U.S. Comparison. I V. Weerakkody & C. G. Reddick (Red.), *Public Sector Transformation through e-government: experiences from Europe and North America* (s. 198-210). New York: Routledge

Omar, A., Weerakkody, V. & Sivarajah, U. (2017). Digitally enabled service transformation in UK public sector: A case analysis of universal credit. *International Journal of Information Management*, 37(4), 350-356. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.04.001>

Organisation for Economic Co-operation Development. (2017). *Digital government review of Norway: Boosting the digital transformation of the public sector* (OECD digital government studies). Paris: OECD Publishing

Pettersen, L. (2018). Digitalisering: modernitetens flyttebyrå. *Norsk medietidsskrift*, 25(4), 1-17. <https://doi.org/10.18261/ISSN.0805-9535-2018-04-03>

Røed-Johansen, D. & Torgersen, H. O. (2020, 12. mars). Regjeringen setter inn de sterkeste tiltakene vi har hatt i fredstid. *Aftenposten*. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/mR4pRL/regjeringen-setter-inn-de-sterkeste-tiltakene-vi-har-hatt-i-fredstid>

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Røvik, K. A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631-653. <https://doi.org/10.1177/0170840611405426>

Røvik, K. A. (2012). Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring. *Magma*, 15(8), 49-58. Hentet fra <https://www.magma.no/organisasjonsendring-somorganisasjonsgjoring>

Røvik, K. A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 290-310. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>

Schou, J. & Hjelholt, M. (2018). *Digitalization and Public Sector Transformations*. Cham: Springer international publishing: Imprint: Palgrave Macmillan

Slette-meås, D. & Storm-Mathisen, A. (2020). *Digitalt koronaliv 2020: Norske husstanders digitale håndtering av koronapandemien* (SIFO rapport 7:2020). Hentet fra:

<https://fagarkivet-hioa.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12199/3104/SIFO%20rapport%207-2020%20Digitalt%20koronaliv.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Statistisk sentralbyrå. (2015). *Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2013* (Rapport 2015:19). Hentet fra: [https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/225199?ts=14ce4c230d0](https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/_attachment/225199?ts=14ce4c230d0)

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

Torres, L., Pina, V., & Royo, S. (2005). E-government and the transformation of public administrations in EU countries: Beyond NPM or just a second wave of reforms? *Online Information Review*, 29(5), 531-553. <https://doi.org/10.1108/14684520510628918>

Weerakkody, V. & Reddick, C. G. (2012). Public sector transformation through E-government. I V. Weerakkody & C. G. Reddick (Red.), *Public Sector Transformation through e-government: experiences from Europe and North America* (s. 1-8). New York: Routledge

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. utg.). Los Angeles: SAGE

# Vedlegg

## Vedlegg 1. Samtykkeskjema digitaliseringsansvarlig/sectoransvarlige

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***Implementering av digitale verktøy i offentlig sektor - i hvilken grad nedfelles digitale verktøy i praksis?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på hvordan digitale verktøy implementeres i offentlig sektor og hvordan disse verktøyene får innvirkning på organisasjonen og dens ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

I dagens samfunn øker fokus på digitalisering med både pålegg og anbefalinger fra nasjonale myndigheter. I dette forskningsprosjektet er hensikten å se på hvordan implementering av digitale verktøy foregår, hvilke utfordringer og muligheter en kan stå overfor og i hvilken grad innføring av digitale verktøy påvirker organisasjonen og dens medlemmer. Formålet er å bidra til bedre forståelse for implementeringsprosessen og hvordan dette påvirker offentlig sektor.

Prosjektets problemstilling er: "Hvordan organiseres forsøkene på å implementere digitale verktøy i Mellomstor kommune, i hvilken grad nedfelles ideene og løsningene i praksis og får innvirkning på ansattes arbeidshverdag?"

Prosjektet er en masteroppgave på masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

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

Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

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

Via mitt nettverk fikk jeg kjennskap til digitaliseringsprosjektet som foregår i din kommune. Jeg er interessert i å få innblikk i hvordan dette prosjektet foregår i og har innvirkning i kommunen. I tillegg til ansatte i avdelingene ønsker jeg å intervju noen som har jobbet tett med implementeringen av dette digitaliseringsprosjektet for å få innsikt i hvordan dere har gått frem og hva prosjektet går ut på. Jeg viderebringer dermed dette skrivet til deg som er en nøkkelperson i digitaliseringsprosjektet.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette et intervju på ca. 45 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om hva digitaliseringsprosjektet går ut på, og hva som har vært

utfordrende og mulighetsskapende i implementeringsprosessen. Dersom du godtar det vil intervjuet tas opp med lydopptaker og senere bli omgjort til tekstformat.

### **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 kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet, masteroppgaven. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studentforsker som vil ha tilgang til lydfiler fra intervjuene, lydopptak skjer med opptaker uten internettilgang og transkriberes så fort intervjuet er over, i transkripsjonen vil du anonymiseres, deretter vil lydopptakene slettes permanent. Notater og transkripsjoner vil også sikres på en kryptert harddisk med passordbeskyttelse. Ditt navn vil erstattes med en kode og vil låses ned atskilt fra andre data. Det samme gjelder dette samtykkeskjemaet. Den ferdigstilte oppgaven vil opplyse hvilken avdeling du jobber på (men ikke hvilken kommune), kjønn og alder.

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. januar 2021. Da vil alt som inneholder personopplysninger slettes, mens den ferdigstilte oppgaven vil være tilgjengelig som et offentlig dokument.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

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

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

- Institutt for medie- og samfunnsfag ved veileder Kjell Arne Røvik (epost: [kjell.arne.rovik@uit.no](mailto:kjell.arne.rovik@uit.no) tlf: 90555706). Studentforsker: Tuva Eriksen (epost: [tuvaeriksen@gmail.com](mailto:tuvaeriksen@gmail.com) tlf: 91322405)
- Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn (epost: [rolf.jegervatn@uis.no](mailto:rolf.jegervatn@uis.no) tlf: 51833081)

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Kjell Arne Røvik*

*Tuva Eriksen*

(Veileder)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Implementering av digitale verktøy i offentlig sektor - i hvilken grad nedfelles digitale verktøy i praksis?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i Intervju
- at intervjuet kan tas opp med lydopptaker

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2. Samtykkeskjema ansatte i sentraladministrasjonen

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***Implementering av digitale verktøy i offentlig sektor - i hvilken grad nedfelles digitale verktøy i praksis?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på hvordan digitale verktøy implementeres i offentlig sektor og hvordan disse verktøyene får innvirkning på organisasjonen og dens ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

I dagens samfunn øker fokus på digitalisering med blant annet både pålegg og anbefalinger fra nasjonale myndigheter. I dette forskningsprosjektet er hensikten å se på hvordan implementering av digitale verktøy foregår, hvilke utfordringer og muligheter en kan stå overfor og i hvilken grad innføring av digitale verktøy påvirker organisasjonen og dens medlemmer. Formålet er å bidra til bedre forståelse for implementeringsprosessen og hvordan dette påvirker offentlig sektor.

Prosjektets problemstilling er: "Hvordan organiseres forsøkene på å implementere digitale verktøy i Mellomstor kommune, i hvilken grad nedfelles ideene og løsningene i praksis og får innvirkning på ansattes arbeidshverdag?"

Prosjektet er en masteroppgave på masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

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

Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

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

Via mitt nettverk fikk jeg kjennskap til digitaliseringsprosjektet som foregår i din kommune. Jeg er interessert i å få innblikk i hvordan dette prosjektet foregår i og har innvirkning i kommunen og i kommunens administrasjon og vil derfor snakke med dere som er ansatt der. Jeg har dermed bedt en kontaktperson om å viderebringe dette skrivet til deg som er ansatt i kommunen og som har opplevd denne digitaliseringsperioden.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette et intervju på ca. 45 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om din bruk av digitale verktøy i arbeidshverdagen, og hvilke muligheter eller begrensninger du opplever at disse gir, hvordan du opplever det når innføring av slike verktøy møter arbeidsprosessen. Dersom du godtar det vil intervjuet tas opp med lydopptaker og senere bli omgjort til tekstformat.

#### **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. Dersom du velger å delta/ ikke delta vil dette ikke få konsekvenser for arbeidsgiver eller ditt arbeidsforhold i kommunen.

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

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet, masteroppgaven. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studentforsker som vil ha tilgang til lydfiler fra intervjuene, lydopptak skjer med opptaker uten internettilgang og transkriberes så fort intervjuet er over, i transkripsjonen vil du anonymiseres, deretter vil lydopptakene slettes permanent. Notater og transkripsjoner vil også sikres på en kryptert harddisk med passordbeskyttelse. Ditt navn vil erstattes med en kode og vil låses ned atskilt fra andre data. Det samme gjelder dette samtykkeskjemaet. Den ferdigstilte oppgaven vil opplyse hvilken avdeling du jobber på (men ikke hvilken kommune), kjønn og alder.

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. januar 2021. Da vil alt som inneholder personopplysninger slettes, mens den ferdigstilte oppgaven vil være tilgjengelig som et offentlig dokument.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

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

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

- Institutt for medie- og samfunnsfag ved veileder Kjell Arne Røvik (epost: [kjell.arne.rovik@uit.no](mailto:kjell.arne.rovik@uit.no) tlf: 90555706). Studentforsker: Tuva Eriksen (epost: [tuvaeriksen@gmail.com](mailto:tuvaeriksen@gmail.com) tlf: 91322405)
- Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn (epost: [rolf.jegervatn@uis.no](mailto:rolf.jegervatn@uis.no) tlf: 51833081)

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kjell Arne Røvik

Tuva Eriksen

(Veileder)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Implementering av digitale verktøy i offentlig sektor - i hvilken grad nedfelles digitale verktøy i praksis?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i Intervju
- at intervjuet kan tas opp med lydopptaker

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)