

Agile i Skatteetaten – en oversettelsesteoretisk analyse av smidig utvikling i Skatteetaten

*Masteroppgave i Offentlig ledelse og styring (MPA)
Høgskolen i Innlandet*

Ulrik Pein - 170851

Oslo – Våren 2021

Forord

For nesten fire år siden, 15. mai 2017, fikk jeg innvilget opptak ved masterstudiet i offentlig ledelse ved Høyskolen i Innlandet. Uken etter ble jeg sendt på et kurs i forbindelse med jobb hvor jeg ble introdusert for en ny og viktig strategi vi skulle satse på for arbeidet fremover: *Agile* – eller «smidig» som vi kalte det. Ordet *smidig* har siden vært nevnt nesten daglig i mitt arbeid frem til i dag. Jeg har selv måttet jobbe med min egen forståelse av dette begrepet og hvordan jeg kunne etterleve disse tilsynelatende enkle prinsippene og reglene i mitt eget arbeid. Da jeg i løpet av masterprogrammet lærte om introduksjon av ideer og metoder i organisasjoner tegnet det seg relativt raskt en idé om hva jeg gjerne ville utforske i en masteroppgave.

Et hvert tilbakeblikk på prosessen og utviklingen underveis i oppgaven inviterer til ettertanke; hvilke tanker som ledet meg til å starte dette prosjektet, og ikke minst hvor mange personer som har vært med på å bidra til at oppgaven ser ut slik den gjør i dag. Dette forordet er først og fremst en hilsen til alle som har bidratt med sin tid, kunnskap og oppmuntring underveis i oppgaveskrivingen. Jeg vil starte med å takke min veileder, Tor Helge Pedersen, for alle gode råd og innspill underveis, og for å ha vært tilgjengelig på kort varsel helt til det siste. Jeg vil også takke de øvrige kursansvarlige på MPA-programmet, Jon Helge Lesjø, Ulla Higdem, Eivind Merok, Håvard Teigen, Roar Høstaker, Christer Thrane og Aksel Hagen, for god formidling av interessant og relevant kunnskap jeg har fått bruk for både i oppgaveskrivingen og i arbeidslivet. Jeg vil takke mine kolleger i Arbeids- og velferdsdirektoratet for alle refleksjoner rundt NAVs egne smidige transformasjon som har hjulpet meg med min egen forståelse av fenomenet og samtidig gjort meg nysgjerrig på å lære mer om det. Jeg vil spesielt takke Nina Bakken for å ha brukt fritiden på å lese gjennom og kommentere hele masteroppgaven og for mange gode diskusjoner om hvordan vi burde jobbe smidig det siste året. En stor takk til velvillige og tålmodige informanter i Skatteetaten som har bidratt med kunnskapen denne oppgaven bygger på.

Til sist vil jeg takke venner og familie. Maylén for å ha lært meg selvdisciplinen som kreves for å gjennomføre et slikt prosjekt, Mette og Henrik for moralsk støtte og åpen dør ved lange skrivehelger, svigermor Hanne for en grundig ekstraveiledning om oppgaveutforming og Katrine for å ha funnet seg i en stadig mer fraværende samboer nå i innspurten. Jeg avslutter denne oppgaven med en forsterket tro på at smidig er en av de mest aktuelle og interessante

idéstrømmene som vil påvirke norsk offentlig sektor i årene som kommer, og jeg håper innsikten i denne oppgaven bidrar til å øke oppmerksomheten på Agile i organisasjonsforskningen fremover.

Sammendrag

Denne masteroppgaven presenterer og forklarer en organisasjonsidé for softwareutvikling, *Agile*, og hvordan denne ideen er opptatt og anvendt i Skatteetaten. Oppgaven gjør rede for hvordan Agile passer inn i det overordnede teoretiske rammeverket for utvikling og overføring av ideer mellom organisasjoner, og analyserer Skatteetatens bruk av Agile ut i fra et translasjonsteoretisk perspektiv med fokus på hvordan ideen blir oversatt og endret når den introduseres i en organisasjon. Basert på en gjennomgang av tidligere forskningsartikler om Agile argumenterer oppgaven for at Agile kan forstås som en organisasjonsidé slik dette begrepet brukes i de organisasjonsteoretiske tradisjonene oppgaven bygger på. På bakgrunn av intervjuer med ansatte i Skatteetaten og utdrag fra etatens skriftlige rutiner konkluderer analysen med at Agile har vært gjenstand for flere stadier av oversettelse i møte med Skatteetaten, både sentralt og høyt oppe i organisasjonshierakiet og på lavere, lokale nivåer. Oversettelsen har både involvert *kopiering* av metoder og ideer og *modifisering* hvor ideene tilpasses organisasjonens virke og rammer. Analysen peker på at Agile er en forholdsvis oversettelsesvennlig organisasjonsidé, og at de største vanskelighetene med å inkorporere ideen i Skatteetaten er spenningsforholdet mellom ideens fokus på endringsevne og autonomi og etatens mindre fleksible overordnede politiske styring.

Summary

This master's thesis reviews an idea for organizing software development, *Agile*, and how this idea is adopted and practiced in the Norwegian Tax Administration (Skatteetaten). The thesis argues how Agile fits within the existing theoretical framework for the creation and distribution of ideas between organizations and provides an analysis of Skatteetaten's interpretation of Agile founded in translation theory, the study of how ideas are translated and modified when adapted into an organization. Based on interviews with employees within the organization the thesis concludes that Agile has gone through multiple stages of translation during Skatteetatens adoption and practice of the idea, both in the form of copying and applying ideas directly from an outside context and modifying the idea to fit with the existing organizational context. The conclusion suggests that Agile's overall philosophy to a certain extent invites translation and experimentation, and furthermore that Skatteetaten's position as a public institution is somewhat discrepant with a completely idealized version of an Agile organization.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	iii
Summary	iii
Kapittel 1: Innledning	1
1.1 Introduksjon	1
1.2 Tema og problemstilling	3
1.3 Teori og metode	5
1.4 Oppbygging	6
Kapittel 2: Organisasjonsoppskrifter og translasjon	8
2.1 Grunnleggende innfallsvinkler	8
2.2 Tre utgangspunkt	8
2.3 Amerikansk neoinstitusjonalisme	9
2.4 Organisasjonsmotetradisjonen	11
2.5 Skandinavisk neoinstitusjonalisme	13
2.6 Translasjonsteori	15
2.7 Oppsummering	20
Kapittel 3: Metode	21
3.1 Kvantitative og kvalitative forskningsopplegg	21
3.2 Kvalitativt dybdeintervju	21
3.3 Dokumentanalyse	23
3.4 Kvalitativ innholdsanalyse og koding	23
3.5 Valg av case	24
3.6 Valg av informanter	25
3.7 Analytisk rammeverk: Ideal- og realtyper	28
3.8 Reliabilitet	31
3.9 Validitet	32
3.10 Forskningsetikk og personvern	33
3.11 Gjennomføring av intervjuene og transkribering	34
3.12 Oppsummering	36
Kapittel 4: Skatteetaten	37
4.1 Skatteetatens organisering	37
4.2 Skatteetaten som «smidig» organisasjon	39
4.3 Felles Systemutviklingsmetode i Skatteetaten	40
4.4 Oppsummering	42

Kapittel 5: Agile som organisasjonsidé	43
5.1 Organisasjonsideen Agile	43
5.2 Fem smidige metoder.....	45
5.3 Agile i en organisasjonsteoretisk kontekst.....	47
5.4 Agile i utvikling av digitale tjenester i norsk offentlig sektor	49
5.5 Agile som idealtipe	50
5.6 Oppsummering.....	51
Kapittel 6: Oversettelse av smidig utvikling i Skatteetaten	52
6.1 Koding og kategorisering av informantenes svar.....	53
6.2 Oversettelsesaktiviteter i Skatteetaten	54
6.3 Oversettelsen og praktisering av smidig utvikling.....	55
6.4 Fleksibel tilnærming til metodebruk.....	57
6.5 Kopiering før modifisering?.....	58
6.6 Skatteetaten og idealtypen av «Agile»	60
6.7 MVP og hyppige leveranser.....	61
6.8 Teamautonomi på organisering, men ikke på oppdrag	63
6.9 Endringsdyktighet er krevende.....	65
6.10 Gode erfaringer med mer direkte kommunikasjon	66
6.11 Er Skatteetaten «smidig nok»?	67
6.12 Oppsummering og konklusjon.....	68
Kapittel 7: Konklusjon og implikasjoner for fagområdet	71
7.1 Hovedfunn.....	71
7.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner.....	73
7.3 Spørsmål og betraktninger for videre undersøkelser	74
Litteratur	76
Vedlegg	80

Kapittel 1: Innledning

1.1 Introduksjon

«Digital transformasjon» og digitalisering er høyt på agendaen for norsk offentlig sektor (Digitaliseringsdirektoratet, 2021). Myndighetene har lansert en rekke felles planer og strategier for å utnytte potensialet i ny teknologi og møte innbyggernes stadig voksende forventninger til digitale offentlige tjenester (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Offentlig sektor bruker store summer hvert år på digitalisering og det er stor interesse av hvordan samfunnet får mest mulig igjen for disse investeringene (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015-2016). En følge av digitaliseringen er at offentlig sektor omorganiserer og endrer prioriteringer raskt. Det tas i bruk nye verktøy og arbeidsprosesser, organisasjonsstrukturer endres, utvides og fjernes og hele fagfelt får redefinert hvilke oppgaver de skal utføre. For et masterstudium i offentlig ledelse og styring er disse omfattende organisatoriske grepene som følger med digitaliseringen svært interessante å følge med på.

Dette masterprosjektet består av en translasjonsteoretisk basert analyse av Skatteetatens bruk av organisasjonsoppskriften/tankegangen *smidig* eller *Agile*. Begrepet «agile» finnes imidlertid som oftest oversatt til norsk som «smidig» eller «smidig utvikling», og jeg vil i denne oppgaven derfor bruke «**Agile**», «**smidig**» og «**smidig utvikling**» uten å legge noe semantisk ulikt innhold i hvert av disse begrepene. Agile er en metodikk for utvikling av IT-systemer som har fått svært høy oppmerksomhet og popularitet i de senere årene, og er blant annet eksponert gjennom større teknologiselskaper som Spotify, Amazon og Finn.no i Norge (Hysing, 2008). Metodene er også utbredt i offentlig sektor, hvor både Skatteetaten, Statens Pensjonskasse, NAV og Lånekassen har tatt inn smidig metodikk i en eller annen form (Akerjordet & Håvie, 2017). Det er en jevn etterspørsel i arbeidsmarkedet for kjennskap eller kompetanse på smidig metodikk, hvor både private og offentlige organisasjoner rekrutterer folk til roller i smidige utviklingsprosjekter eller teamarbeid.

Ideen om Agile/smidig er også høyaktuell i diskusjoner rundt modernisering av offentlige tjenester i Norge. I den pågående debatten om Akson-prosjektet er smidige, agile metoder trukket frem av kritikerne som en alternativ, bedre løsning for utvikling av nytt pasientjournalssystem i det norske helsevesenet (Skodvin, 2020). Det er på den andre siden

kritikere som mener offentlig sektor ikke ukritisk bør omfavne alle sider av slike trender som kommer ut av Silicon Valley og de store teknologiselskapene (C. B. Meyer, 2020). En del av debatten later til å dreie seg om hvordan disse nye smidige metodene er vesentlig sterkere på brukerorientering og å levere tjenester brukeren sammenliknet med det tradisjonelle regimet for systemutvikling, mens motparten mener brukerperspektivet kan ta over og hindre eierkontroll (C. B. Meyer, 2020; Skodvin, 2020). Der noen mener Agile mangler et godt svar på styring og kontroll mener andre at innovasjon ikke er noe som best gjøres på toppledernivå (C. B. Meyer, 2020; Skodvin, 2020).

Agile/smidig er sterkt knyttet til digitalisering og utnyttning av teknologiske fremskritt. Digitalisering i seg selv er beskrevet pensumlitteraturen som et «teknologisk paradigmeskifte» og en «ny industriell revolusjon», og det er liten tvil om at det er en sterk interesse for dette i samfunnsdebatten i dag (Schwab, 2015). Norge har i 2019 sågar fått en egen statsråd med ansvar for temaet. Det er sterkt fokus på hvordan offentlig sektor kan bruke digitalisering til å utvikle og tilby nye velferdstjenester. Å studere hvilke måter offentlig sektor organiserer seg for å møte disse forventningene er høyaktuelt både for fagfeltet organisasjonsteori og kan ha direkte relevans for offentlige organisasjoner i endring.

Det er også svært interessant å undersøke hvordan nye idéstrømmer opptas og sirkuleres mellom offentlige organisasjoner og hvordan disse ideene utfordrer de tradisjonelle strukturene i sektoren. Hvilke strategier og metoder bør legges til grunn for å levere gode offentlige tjenester, og er strukturene som skal sikre trygg forvaltning av offentlige midler forenelige med utforskende, innovative og uformelle arbeidsmetoder fra IT-verdenen? For studieretningen og fagmiljøet rundt offentlig ledelse og styring er temaet for masteroppgaven spesielt relevant av flere årsaker. Den teoretiske tilnærmingen lener seg tungt på en skandinavisk teoritradisjon, med hovedfokus på en norsk organisasjonsteoretiker, Kjell Arne Røvik (Røvik, 2007). Den utvalgte organisasjonsideen er både populær og stadig på agendaen i flere offentlige arenaer, og har begynt å få oppmerksomhet også innen organisasjonsvitenskap (Cram & Newell, 2016). Agile var senest et tema på NEON-konferansen 2020, arrangert av Høgskolen i Innlandet (Høgskolen i Innlandet, 2020).

Skatteetaten har i senere tid drevet frem godt mottatte og velpubliserte IT-innovasjoner som A-ordningen (et samarbeid mellom tre offentlige etater om utveksling av opplysninger knyttet til inntekt og arbeid), den digitale selvangivelsen/skattemeldingen og et modernisert

folkeregister (Akerjordet & Håvie, 2017; Birkeland, 2015). Skatteetatens ansatte fremhever også at det er takket være et skifte over til å tenke «smidig» som har gitt dem en økt evne til å være innovative (Birkeland, 2015). Valget av Skatteetaten som studieobjekt kommer først og fremst av etatens omtalte fremskritt og suksess innen digitalisering og modernisering i de senere årene, men mer grunnleggende fordi etaten er en av de største og mest sentrale forvaltningsorganene i landet, med riksdekkende ansvar og forpliktelser.

Å kunne belyse hvilke strategiske valg Skatteetaten har gjort, og hvilke effekter dette kan ha gitt, vil kunne gi innsikt som er verdifull etaten selv, men også for lignende store offentlige (eller deloffentlige) aktører med tilsvarende ansvar og omfang, slik som Politiet, NAV eller utdanningssektoren. For min egen del har jeg jobbet med smidige metoder i en organisasjon av tilsvarende størrelse og kompleksitet i flere år, og er både nysgjerrig på å lære mer om teorien bak tankegangen og undersøke hvordan Skatteetaten har fortolket det. Jeg har bevisst valgt å ikke studere min egen arbeidsplass, først og fremst fordi studien kan bli mer objektiv med en viss distanse til forskningsobjektet, men også fordi jeg håper innsikten kan anvendes i min profesjonelle hverdag.

1.2 Tema og problemstilling

Agile software development, på norsk ofte omtalt som «smidig utvikling» eller bare «smidig», er en fremtredende og omdiskutert arbeidsfilosofi med stor utbredelse i softwarebransjen. Metoden assosieres i dag med flere store private aktører som Spotify, Amazon og Google, men er også i utstrakt bruk i offentlig sektor i Norge, blant annet i Statens Pensjonskasse, NAV og Skatteetaten (Akerjordet & Håvie, 2017). Denne masteroppgaven skal se nærmere på hvordan Agile brukes i en av Norges større offentlige etater, Skatteetaten. Hovedproblemstillingen er følgende:

Hva kjennetegner ideen om smidig utvikling (Agile) og hvordan er den oversatt i Skatteetaten? Problemstillingen er med andre ord satt sammen av to underspørsmål:

1. **Hva kjennetegner ideen om smidig utvikling?** Med utgangspunkt i dette spørsmålet ønsker jeg for det første å se på hvordan ideen plasserer i studiens teoretiske rammeverk om organisasjonsmoter og ideoverføring. Translasjonsteori er orientert rundt overføring av kunnskap, gjerne i form av «ideer» eller «moter» som sprer seg mellom organisasjoner

(Røvik, 2007). Er det forsvarlig å kalle Agile en organisasjonsidé og/eller en mote? For å svare på dette spørsmålet må jeg utforske og redegjøre for det teoretiske fundamentet for kunnskapsoverføring mellom organisasjoner, organisasjonsendringer som følge av press utenfra og innenfra og hvilke beveggrunner organisasjoner har for å ta i bruk nye ideer. Det første underspørsmålet krever også en grundig presentasjon av Agiles opprinnelse og sentrale kjennetegn. Er dette en avgrenset, klart definert idé eller et større sett av ideer og prinsipper? Hvor oppstod denne ideen og kan vi si noe om spredningen av den? For å svare på dette spørsmålet vil jeg gjennomgå både organisasjonsteori som gjør rede for mote/oppskriftsbegrepet og translasjon, samt presentere Agile på bakgrunn av et utvalg tidligere forskningsartikler om Agile. Dette første spørsmålet er også som antydning en viktig forutsetning for å svare på den andre delen av problemstillingen.

2. **Hvordan er ideen oversatt i Skatteetaten?** Med utgangspunkt i dette spørsmålet ønsker jeg å undersøke hvordan Skatteetaten praktiserer smidig utvikling. Mer presist undersøker jeg hvilke *oversettelsesregler* de har benyttet i innføringen og praktiseringen av smidig utvikling, og dermed også si noen om praktiseringen preges av nøye etterlevelse eller om de forholder seg fritt til denne ideen eller arbeidsmetodikken. Røvik (2007) har foreslått en tilnærming til translasjon som er rettet mot utledning og introduksjon av ideer fra en kontekst til en annen, og setter opp et tydelig sett med regler både for hvordan en idé kan overføres mellom ulike organisasjoner (Røvik, 2007).

En styrke med Røviks translasjonsteoretiske tilnærming er at den etablerer et bredere syn på oversettelse enn en enkel prosess, snarere deles oversettelse inn i tre distinkte moduser med flere egne underliggende oversettelsesregler, blant annet kopiering, addering, fratrekking og omvandling (Røvik, 2007). På denne måten gir Røviks oversettelsesregler et bredt rammeverk for å dekonstruere og deretter sortere oversettelse ned i flere distinkte former med ulike underliggende motivasjoner og resultat. Røviks begrepsapparat er rikt på teoretiske begreper og konsepter for oversettelse, som jeg ser på som en styrke når teorien skal brukes som rammeverk for en analyse. Denne bruken av Røviks translasjonsteori er også fordelaktig lagt til grunn i tidligere forskning på adaptasjon av organisasjonsideer (Wæraas & Sataøen, 2014). En annen årsak til valget av Røvik er at dette er en sentral del av pensum i masterprogrammet for offentlig ledelse og styring som jeg tidlig i studiene fikk interesse for.

1.3 Teori og metode

Det finnes flere andre teoretiske utgangspunkt som kunne vært brukt for en analyse av Skatteetatens digitale suksesshistorie. Jeg har valgt å benytte ett teoretisk perspektiv, translasjonsteori, og fordype meg i dette, men jeg kunne også tatt utgangspunkt i Christensens mfl. (2015) perspektivmodell og sett på Skatteetatens bruk av Agile ut i fra et instrumentelt, et institusjonelt og et myteperspektiv (Christensen, Egeberg, Lægred, Roness, & Røvik, 2015). Med en *kontingensteoretisk* tilnærming kunne jeg fokusert på omorganiseringen som et svar på impulser fra de tekniske omgivelsene etaten befinner seg i, som teknologiske fremskritt og økte forventninger fra brukere av offentlige tjenester. Kontingensteori kunne også vært kombinert med Mintzbergs klassiske typologi over organisasjonsdesign samt Meyer og Rowans teorier om strukturell isomorfi i institusjonelle omgivelser (J. Meyer & Rowan, 1983; Mintzberg, 1980). En alternativ teoretisk tilnærming til analysen kan basere seg på Cram og Newells (2016) studie av adaptasjon av Agile i fem organisasjoner. Denne studien baserer seg på moteperspektivet innen organisasjonsteori, som jeg skal forklare nærmere i teorikapitlet, og sorterer organisasjoner inn i ulike kategorier (*Crusader, Tailor, Dabbler*) basert på hvor mye av en organisasjonsidé de velger å ta til seg (Cram & Newell, 2016). Cram og Newells teoretiske utgangspunkt er i likhet med Røviks rikt på begreper og kategorier, og har fordelen av å ha blitt brukt på en problemstilling tilsvarende min relativt nylig. Når jeg likevel velger Røvik skyldes dette Røviks sentrale posisjon i MPA-programmets pensum, som det forutsettes at jeg bruker aktivt i denne oppgaven, og at jeg ønsker å bidra til at Røviks oversettelsesteori videreføres i studier av pågående prosesser i norske offentlige organisasjoner.

Som nevnt i avsnittet over har jeg valgt kvalitative dybdeintervjuer og dokumentanalyse som metode for å jobbe med problemstillingen. Den innledende strategien for denne oppgaven var å basere seg på intervjudata med ansatte i Skatteetaten, men jeg fikk underveis i opplegget tilgang på svært rike skriftlige datakilder jeg valgte å inkludere i datamaterialet. Både data fra intervjuene og fra den skriftlige dokumentasjonen blir analysert i to omganger for å peke på oversettelsesregler fra Røviks teori og for å se på Skatteetatens praktisering av Agile opp mot en *idealtipe* for en organisasjon som har tatt opp Agile.

1.4 Oppbygging

Denne studien er bygget opp på et forholdsvis tradisjonelt vis for å gi leseren en ryddig og oversiktlig presentasjon av både teori og empiri før gjennomgangen av analysen. I dette første kapitlet har jeg presentert oppgavens problemstilling og brutt den ned i to underspørsmål. Jeg har også raskt presentert hvilken teoretisk tilnærming jeg har valgt for oppgaven, samt drøftet noen alternative teoretiske tilnærminger som kunne ha vært benyttet til å studere det utvalgte fenomenet. I kapittel 2 gjennomgås og sammenlignes tre organisasjonsteoretiske forskningstradisjoner og en nærmere redegjørelse for Røviks (2007) arbeid med translasjonsteori. Hensikten med en forsåvidt bred gjennomgang av det teoretiske grunnlaget er for å gi leseren en idé om teorimangfoldet i fagfeltet og for å sette min bruk av en forholdsvis ny teori i en historisk kontekst. I dette kapitlet argumenterer jeg også for hvorfor Røviks perspektiver på translasjon er et fruktbart utgangspunkt for min analyse.

I kapittel 3 gjør jeg rede for metodevalg, forskningsetiske og forskningsteoretiske betraktninger og utvalgsmetodikk. Jeg vil gjennomgå det kvalitative dybdeintervjuet og dokumentanalysen, som er oppgavens hovedmetoder, og drøfte styrker og svakheter ved disse. Jeg vil også i dette kapitlet gjøre rede for utvalg av informanter og empiri, gjennomføring av selve intervjuene, vurdere min rolle som forsker og forklare oppgavens forhold til reliabilitet, validitet og forskningsetikk. Ved siden av metode for datainnsamling vil jeg også i metodekapitlet presentere et analytisk rammeverk for datamaterialet i form av et type-rammeverk med ideal- og realtyper av ideen Agile/smidig.

I kapittel 4 og 5 gjennomgår jeg oppgavens empiriske utgangspunkt: Organisasjonen Skatteetaten og organisasjonsideen Agile. Agile er et forholdsvis omfattende og fleksibelt begrep, og gjennomgangen er derfor forankret i de identifiserte kjerneprinsippene for ideen med henvisning til et utvalg utbredte Agile-praksiser. Hovedvekten av dette kapitlet vil være på Agile slik fenomenet er omtalt i organisasjonsvitenskapelige artikler som jeg har funnet i forbindelse med masterarbeidet, supplert av informasjon fra ulike metodebøker, blogger og videoer fra praktikere.

I kapittel 6 analyseres dataene jeg har samlet inn fra informanter og dokumentasjon på Skatteetatens arbeid med ideen Agile. Innledningsvis kommenteres datamaterialet for å peke på spor av oversettelsesaktivitet, altså om det er tegn som tyder på at Skatteetaten har hentet inn og bearbeidet en idé om Agile utenfra. Deretter gjennomgås informantenes beskrivelse av

hvordan de jobber i Skatteetaten med utgangspunkt i fire nøkkelegenskaper ved idealtypen som er definert i metodekapitlet. Basert på utfallet av en sammenlikning mellom informantenes beskrivelser av sin arbeidshverdag og Skatteetatens organisering og idealegenskapene til en smidig organisasjon vil jeg kunne peke på mulige forhold ved Skatteetaten som kan gjøre oversettelse nødvendig for å få ideen til å passe for organisasjonen. Etter dette vil jeg se nærmere på hvilke oversettelsesregler som kan utledes i Skatteetatens versjon av Agile. Oppgaven avsluttes med en gjennomgang av oppgavens hovedfunn og en drøfting av hvilke implikasjoner dette har for fagfeltet.

Kapittel 2: Organisasjonsoppskrifter og translasjon

2.1 Grunnleggende innfallsvinkler

Hensikten med denne masteroppgaven er å belyse et fenomen hvor en organisasjon oppdager, verdsetter og anvender en idé, en modell eller en ny måte å jobbe/organisere seg på. For å gjøre dette er det nødvendig å etablere noen grunnleggende forståelser av hva en organisasjon er, og hva en idé er for organisasjonen. I analysen vil jeg trekke på teoretiske begreper og konsepter som *translasjon*, *organisasjonsoppskrift*, *mote* og *myte*. For at dette skal gi mening, og for å sette prosjektets problemstilling inn i en større organisasjonsteoretisk kontekst vil jeg i dette kapitlet gjøre rede for tre overordnede forskningstradisjoner: *Den amerikanske neoinstitusjonelle tradisjonen*, *organisasjonsmotetradisjonen* og *den skandinaviske neoinstitusjonelle tradisjonen*, som er rammeverk rundt teoriene jeg underbygger analysen med.

Gjennomgangen av disse tre teoretiske tradisjonene er basert på Røviks (2007) oppdeling og oppsummeringer, selv om det er flere forholdsvis sterke bindeledd mellom tradisjonene. Hensikten er dermed ikke å presentere disse tradisjonene som motsetninger til å sammenlikne med hverandre, men å redegjøre for hvordan masteroppgavens begreper har sine røtter i veletablerte forskningstradisjoner innen organisasjonsvitenskap. Når et begrep som «mote» forekommer (fra samme forfatter) i både organisasjonsmotetradisjonen og skandinavisk institusjonalisme er det derfor ikke et poeng i seg selv å knytte begrepet til den ene eller den andre tradisjonen.

Med utgangspunkt i disse rammeverkene vil jeg vise hvordan endringer i en organisasjons adferd og form kan forstås som organisasjonens anvendelse av en organisasjonsoppskrift, eller mote, og hvordan vi kan studere en slik prosess som et forsøk fra organisasjonen på å oversette eller tilpasse denne oppskriften til sin særskilte kontekst. Formålet med å gjennomgå forskningstradisjonene er å avgrense de teoretiske rammene noe, samt å begrunne hvorfor Røviks translasjonsteori er valgt ut som utgangspunkt for analysen i dette prosjektet.

2.2 Tre utgangspunkt

Ut i fra et formål om å snevre inn teorigrunnlaget for analysen kan det virke overdrevent eller lite hensiktsmessig å legge frem hele tre forskningstradisjoner. Bakgrunnen for at jeg likevel starter såpass bredt er at hovedelementene i analysen, organisasjonsmoter og translasjon, er

tungt forankret i hver sin forskningstradisjon, som likevel overlapper delvis med hverandre (Røvik, 2007). Videre det hensiktsmessig å drøfte både organisasjonsmotetradisjonen og den skandinaviske neoinstitusjonalismen i relasjon til den litt eldre amerikanske neoinstitusjonelle tradisjonen, som kan anses som et grunnlag for de nyere forskningstradisjonene (Røvik, 2007). Den teoretiske gjennomgangen vil derfor få et visst historisk preg, uten at hensikten er å tegne en fullstendig tidslinje for teoriutviklingen.

Felles for disse tre forskningstradisjonene er at de kan knyttes til et overordnet organisasjonsteoretisk paradigme kjent som *den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen* (Røvik, 2007). I sentrum av denne tilnærmingen står forestillingen om en sosialt konstruert virkelighet, det vil si at omgivelsene vi (og organisasjoner) befinner oss i ytterste konsekvens er skapt av oss selv, selv om disse kan virke som fullstendig objektive og naturgitte (Røvik, 2007). Organisasjoner finnes derfor, og har visse fellestrekk, som følge av at flere og flere virksomheter deler en felles opplevelse av å være en organisasjon – organisasjonsfenomenet er således selvforsterkende ettersom nye organisasjoner opplever og definerer seg selv ut i fra eksisterende organisasjoner (Pein, 2017; Røvik, 2007).

Videre forutsetter (som navnene tilsier) disse tradisjonene at det finnes et skille mellom organisasjonen som en konkret størrelse og *institusjonen* som en samling av felles, stabile regler, roller og fortolkninger (Christensen et al., 2015; Czarniawska & Sevon, 1996). Organisasjoner som institusjoner kan forventes å ha et «kulturelt» særpreg basert på sammensetningen og historien til organisasjonen, og vil ha et handlemønster som baserer seg på en egen opplevelse av hva som er «passende», fremfor et rent logisk, rasjonelt handlemønster (Czarniawska & Sevon, 1996). En nokså sentral og klassisk konklusjon på tvers av de sosialkonstruktivistiske forskningstradisjonene er synet på organisasjonsideer som «symboler» fremfor verktøy, og at institusjoner om oftest er motstandsdyktige mot nye impulser og sjelden endrer seg mye som følge av en ny «oppskrift» (Røvik, 2007). Dette tilsier imidlertid ikke at dette er noen forhåndsbestemt konklusjon i alle studier som baserer seg på et slik fortolkningsramme.

2.3 Amerikansk neoinstitusjonalisme

Amerikansk neoinstitusjonalisme er en «klassisk» forskningstradisjon og danner som nevnt grunnlag for mye av nyere forskning som hører til de øvrige tradisjonene jeg vil gjennomgå i

denne oppgaven (Røvik, 2007). Tradisjonen var banebrytende i sin tid i det den lanserte forklaringsmodeller for organisasjonsstruktur som ikke hovedsakelig var fundert i rasjonalistiske, instrumentelle motiv som effektivisering, men at det i tillegg kan ligge et legitimeringsbehov bak organisasjonsutviklingen (Røvik, 2007). Organisasjoner forventes å utvikle handlemønstre basert på hvilke *institusjonaliserte regler* organisasjonene må forholde seg til, slik som folkeopinion, allmennkunnskap, lover og regler og forestillinger om prestisje (J. Meyer & Rowan, 1983). Slike institusjonaliserte regler kan være prosedyrer en organisasjon må følge og ulike strukturer eller roller organisasjonen bør inneholde. Det vil stadig være behov for å endre eller oppdatere disse for at organisasjonen skal fremstå tidsriktig og moderne (Røvik, 2007).

Når en oppfatning om hvordan organisasjoner best bør utformes får en sterk, vitenskapelig forankring og bred oppslutning kan den kalles en *rasjonalisert myte* (Christensen et al., 2015). Når slike myter i tillegg blir så fremtredende og vanlige i samfunnet at de tas for gitt, er de *institusjonaliserte* (Christensen et al., 2015). Meyer & Rowan foreslår at i sterkt institusjonaliserte samfunn, med andre ord samfunn hvor rasjonelle myter er utbredte og veletablerte, vil de organisasjonene som best tilpasser seg de allmenngjorte mytene være de mest suksessfulle. Organisasjoner vil derfor etterstrebe å nærme seg slike institusjonaliserte regler (J. Meyer & Rowan, 1983). Forestillingen om at organisasjoner i større eller mindre grad er bundet av ulike «myter» eller ideer om hvordan de burde se ut og oppføre seg er sentral for teorier som studerer spredning av slike ideer.

I den amerikanske neoinstitusjonelle tradisjonen har noen av de mest sentrale bidragsyterne hovedsakelig fokusert på motivene til organisasjoner som tar i bruk institusjonaliserte ideer, det vil si hvilke indre og ytre pådrivere som finnes og som får en organisasjon til å endres (Røvik, 2007). Sentrale teoretikere har beskrevet ulike former for motiver som tvang, normativ eller mimetisk (kopierende), med en slagside mot det siste, mye av fokuset i denne tradisjonen ligger derfor rundt en forestilling om at organisasjoner kopierer hverandre for å søke legitimitet (DiMaggio & Powell, 1991; Røvik, 2007). En tidlig antakelse ut i fra dette perspektivet er at organisasjoner over tid vil bevege seg i en retning av homogenisering, det vil si at de blir likere hverandre ettersom de tar i bruk samme (og hverandres) praksiser (Christensen et al., 2015; DiMaggio & Powell, 1991). Dette synet er utfordret i den skandinaviske institusjonalismen.

Innenfor den amerikanske neoinstitusjonalismen finnes også teorier som hevder at organisasjonsendringer som er drevet frem av ideer eller myter ofte kan føre til en «dekopling», hvor ideen kun innføres i organisasjonen på overflaten uten å føre til noen reell eller praktisk endring (J. Meyer & Rowan, 1983; Røvik, 2007). Det har derimot vært noe mindre fokus på selve *tilblivelsen* av slike ideer, og selve adaptasjonen av en idé har ofte kun vært studert på et mer overordnet nivå, altså uten å se i detalj på hvilke prosesser som foregår i en organisasjon i det den tar i bruk en idé. Disse problemstillingene er imidlertid mer fremtredende i nyere arbeider innenfor tradisjonen (Røvik, 2007). For å nærme oss begrepet translasjon er det likevel hensiktsmessig å se på nyere forskningstradisjoner.

2.4 Organisasjonsmotetradisjonen

Organisasjonsmotetradisjonen har sitt utspring i den amerikanske neoinstitusjonelle tradisjonen, men anses likevel tilstrekkelig distinkt i fokus og bidrag at den kan anses som en egen forskningstradisjon (Røvik, 2007). Når organisasjonsmotetradisjonen diskuteres separat fra skandinavisk institusjonalisme i denne teorigjennomgangen er det hovedsakelig fordi Røvik (2007) har i likhet med den amerikanske neoinstitusjonelle tradisjonen tar motetradisjonen utgangspunkt i at det finnes et utvalg av organisasjonsideer som utveksles og sprer seg mellom populasjonen av organisasjoner. Motetradisjonen fokuserer imidlertid primært på selve ideene, og særlig hvordan tilblivelse og spredning av disse kan sammenliknes med hvordan andre moter øker og minsker i popularitet (Røvik, 2007).

Czarniawska (1996) presenterer *moten* som en kontrast til institusjonen, hvor moten ene er «flyktig og useriøs» mens institusjonen står for stabilitet og alvor. Moten er i følge Czarniawska også en institusjonalisert størrelse i seg selv: det at moter «vandrere» mellom institusjoner er en etablert og vanlig måte å teste ut nye ideer på (Czarniawska & Sevón, 1996, s. 24-25). En suksessfull mote kan i seg selv gå over til å bli institusjonalisert, mens mindre suksessfulle vil forsvinne etterhvert (Czarniawska & Sevón, 1996). Mens den amerikanske neoinstitusjonalismen kan snakke om organisasjonsideer som en slags aggregering av impulser fra organisasjonens omgivelser (Røvik, 2007), vil organisasjonsmotetradisjonen gjerne se på en *organisasjonsmote* som noe som kan ha blitt skapt av en særskilt «tilbyder», for eksempel konsulentselskaper eller fremtredende «ekspertene» innen management-litteraturen (Røvik, 2007). Motetradisjonen er dermed i stor grad fokusert på hvordan moter oppstår (gjerne hvordan de «skapes», og av hvem) og

hvordan de spres og hvordan spredning kan sees på som en aktivitet (for eksempel kan en mote spres gjennom tidsskrifter, bransjemesser eller lignende) (Røvik, 2007). Det kan igjen tegnes en viss kontrast til den amerikanske neoinstitusjonalismens syn på spredning av ideer som noe organisasjonene henter aktivt (og dermed denne tradisjonens fokus på *hvorfor* organisasjonene ønsker å ta i mot nye ideer) og motetradisjonen som antar at spredningen har visse særlige pådrivere, som kan være økonomisk motivert (Røvik, 2007). Dette tilsier likevel ikke motetradisjonen fratar organisasjoner handlekraft eller refleksjonsevne – en fremtredende innfallsvinkel til spredning av moter legger til grunn at organisasjonsmoter svinger i popularitet ut i fra organisasjoners vekselvise ønske om å være unike og å være like andre. På denne måten følger ideer i organisasjonsmotetradisjonen en bestemt «klokkeform», hvor utbredelse for dem begynner smått, så sprer seg kraftig for deretter å avta når markedet er «mettet» og en ny mote gjør seg gjeldende (Røvik, 2007).

Med fokus på «tilbudssiden» av organisasjonsoppskrifter, eller hvem som skaper og driver disse frem, har enkelte konklusjoner innen motetradisjonens forskningsbidrag hatt et snev av kynisme, hvor organisasjonsmoter nærmest forekommer som «keiserens nye klær» og kun gjennomgår noen kosmetiske eller retoriske hamskifter mellom sykluser (Røvik, 2007). Selv sentrale teoretikere kan tilsynelatende virke varsomme med å angi en oppskrift eller mote som annet enn en «angivelig ny idé» (Abrahamson & Fairchild, 1999). Dette kan knyttes tilbake til den amerikanske neoinstitusjonalismens forestillinger om «dekopling», hvor en mote altså tas i bruk for å øke organisasjonens legitimitet i sine omgivelser heller enn for noen praktisk gevinst. Tradisjonen er i likhet med den amerikanske neoinstitusjonalismen videre av Røvik (2007) kritisert for å fokusere for lite på hva som reelt sett skjer når en idé/mote tas i bruk i en organisasjon.

De to tradisjonene presentert så langt gir en forklaringsmodell for hvordan endringer i organisasjoner kan sees på som motivert av organisasjonenes eget ønske om å legitimere seg selv (i motsetning til et rent rasjonelt ønske om å fungere bedre). Som følge av dette ønsket oppdager og anvender organisasjoner derfor et utvalg av ideer og moter for å fremstå effektive og moderne. På bakgrunn av denne aktiviteten vokser det frem et økosystem av organisasjonsideer som sprer seg mellom organisasjoner (Abrahamson & Fairchild, 1999). Begge disse tradisjonene har til felles at de i noe mindre grad fokuserer på hva som skjer i det en idé eller en mote tas i bruk i en gitt organisasjon. Den tredje teoretiske tradisjonen, skandinavisk neoinstitusjonalisme, bidrar til å dekke dette teoretiske hullet.

2.5 Skandinavisk neoinstitusjonalisme

Den skandinaviske neoinstitusjonelle tradisjonen er i likhet med organisasjonsmotetradisjonen forankret i den amerikanske neoinstitusjonalismen og var i starten tett knyttet til teorier om dekopling mellom organisasjonens formelle strukturer og reelle virksomhet (Røvik, 2007). Skandinavisk neoinstitusjonalisme peker seg ut ved et særskilt fokus på *mottakersiden* i «økosystemet» av organisasjonsideer. Innenfor denne tradisjonen er hovedinteressen hva som skjer når en organisasjonsidé eller «mote» skal introduseres i en bestemt organisasjon, både hvordan organisasjonen påvirkes og hvordan selve ideen påvirkes (Røvik, 2007). En grunnleggende forskjell er også synet på organisasjonen, hvor organisasjonen i klassisk institusjonell teori risikerer å fremstå passiv og karakterløs viser skandinavisk neoinstitusjonalisme gjerne organisasjonen som en sammensatt og fremfor alt aktiv aktør med et eget særpreg og identitet som påvirker måte kapasiteten for forandring, hva slags ideer organisasjonen tar til seg og hvordan det går med dem (Røvik, 2007; Scheuer, 2008a, 2008b). Tradisjonen er også metodologisk distinkt i det den hovedsakelig baserer seg på case-studier av organisasjoner som har tatt til seg en organisasjonsidé (Røvik, 2007).

Der den amerikanske neoinstitusjonalismen etablerte premisset om organisasjoner som aktører med legitimeringsbehov, og organisasjonsmoteteorien videreutviklet dette til et økosystem av organisasjonsideer som utveksles og spres, kan den skandinaviske neoinstitusjonalismen hjelpe oss med å belyse i større detalj *hvorfor* ideene «dekoples» (ihht. amerikansk neoinstitusjonalisme) eller at motene kun er «dekor» (ihht. organisasjonsmotetradisjonen) (Røvik, 2007). En retning innen den skandinaviske neoinstitusjonalismen fokuserer som nevnt på hvordan institusjonelle trekk ved en organisasjon kan fasilitere, forhindre eller umuliggjøre visse typer endringer som foreslås av en organisasjonsidé, hvor «*reformideene som skal innføres, bør være mest mulig kompatible med vedkommende institusjons teknologi, verdigrunnlag og handlingslogikker for å bli akseptert*» (Røvik, 2007, s. 38). Denne retningen er langt på vei en videreføring av den klassiske institusjonalismen (Røvik, 2007, Czarniawska & Sevon, 1996). Den andre fremtredende retningen innenfor skandinavisk neoinstitusjonalisme er fokus på hvordan organisasjonsideer *oversettes* når de introduseres i en organisasjon.

Translasjonsteori i organisasjonsvitenskap legger til grunn at innføring av ideer i en institusjonell kontekst fører til at selve ideen kan endre form i møte med organisasjonen. Når en organisasjon skal ta i bruk en mote eller en oppskrift vil det på en eller annen måte skje en oversettelse av oppskriften, hvor ideen i større eller mindre grad endres eller modifiseres av den konkrete konteksten den introduseres i. Som en konsekvens av dette vil ideer som sirkuleres i «økosystemet» hele tiden gjennomgå endringer ettersom de tas opp, bearbeides og spres videre av de ulike aktørene (Christensen et al., 2015; Røvik, 2007). Skandinaviske institusjonalister understreker at oversettelse av organisasjonsideer er noe bredere enn oversettelse i rent språklig forstand. Oversettelse er noe som knytter to tidligere fraskilte elementer sammen og som i prosessen *modifiserer* begge elementene (Czarniawska & Sevón, 1996). Flere studier innenfor det translasjonsteoretiske perspektivet har fokusert på hvordan organisasjonsideer tas imot i ulike organisasjonstyper, spesielt rettet mot innføring av organisasjonsoppskrifter i forvaltningsorganer – det vil si offentlige organisasjoner (Røvik, 2007). Innenfor dette er det særlig rettet oppmerksomhet på organisasjonsoppskrifter fra den private sfæren (forretningsvirksomheter) og hva som skjer når disse blir forsøkt oversatt til en offentlig kontekst (Røvik, 2007). Den skandinaviske neoinstitusjonalismen, og spesielt translasjonsteori belyser hvordan «like» ideer kan tas inn ulikt i organisasjoner, og sågar at ideene selv endrer karakter i møte med organisasjonene. Dette utfordrer den klassiske (og tidligere nevnte) homogeniseringshypotesen fra amerikansk neoinstitusjonalisme (Christensen et al., 2015).

De tre ovennevnte forskningstradisjonene, amerikansk neoinstitusjonalisme, organisasjonsmotetradisjonen og skandinavisk neoinstitusjonalisme, er alle relevante og nødvendige baktepper for en videre redegjørelse for dette prosjektets bruk av translasjonsteori og forståelse av organisasjonsoppskrifter. Foruten disse tre har Røvik (2007) skissert en alternativ tolkningsramme: *pragmatisk institusjonalisme*. Hovedhensikten bak en slik reformulering er å forsøke å introdusere en mer normativ, pragmatisk posisjon for forskningen – for eksempel slik at translasjonsteoretiske observasjoner kan brukes til å gi praktiske anbefalinger om hvordan organisasjoner best bør oppføre seg for å ta i bruk gitte organisasjonsoppskrifter (Røvik, 2007). Jeg vil ikke gå nærmere inn på denne tolkningsrammen utover å nevne den som relevant for Røviks bidrag til translasjonsteori, spesielt knyttet til de senere diskuterte konseptene om translatørkompetanse (Røvik, 2007).

2.6 Translasjonsteori

Translasjonsteori i organisasjonsforskning er som nevnt over tett knyttet til den skandinaviske neoinstitusjonalismen, men er likevel ikke nødvendigvis eksklusivt for denne tradisjonen (Wæraas & Nielsen, 2016). Røvik (2007) og flere andre sporer translasjonsteori i organisasjonsvitenskapen tilbake til et taktskifte i daværende språk- og litteraturorientert translasjonsteori, hvor formålet, frihetsgradene og fremfor alt objektet for translasjon ble utfordret og redefinert (Røvik, 2007; Scheuer, 2008b). Med utgangspunkt i denne nytenkningen ble translasjonsteoretiske perspektiver gradvis spredt til flere samfunnsvitenskapelige forskningsfelt, anført av *aktør-nettverk-teorien* (ANT) fra Callon og Latour (1986), som spesielt retter seg mot hvordan ulike aktører forsøker å få gjennomslag for sine ideer og perspektiver, hvor translasjon sees på som et virkemiddel for å overbevise andre aktører til å følge en bestemt idé (Holmström, 2005; Scheuer, 2008b; Wæraas & Nielsen, 2016). Aktør-nettverksteori er også sterkt forankret i studien av teknologi og hvordan teknologier anvendes og tas i bruk (Prout, 1996).

Aktør-nettverk-teori er et forholdsvis veletablert perspektiv innen organisasjonsvitenskapen, til den grad at Røvik betegner teorien i seg selv som så innarbeidet at den kan likestilles med en sterk «idéstrøm» som har fått en tilnærmet allmenngyldig status (Røvik, 2007; Wæraas & Nielsen, 2016). Røvik (2007) vektlegger translasjon som *kunnskapsoverføring* fremfor aktør-nettverk-teori og hevder dette perspektivet kan gi mer konkretiserbare og praktisk anvendelige konklusjoner (Røvik, 2007). Wæraas & Nielsen skiller også ANT og kunnskapsoverføring (knowledge-based theory), men setter i tillegg til dette ANT og kunnskapsoverføring opp mot skandinavisk institusjonalisme som tre distinkte perspektiver (Wæraas & Nielsen, 2016). Distinksjonen mellom kunnskapsoverføring og skandinavisk institusjonalisme er hovedsakelig «hva» som oversettes, i kunnskapsoverføring oversettes *kunnskap* mens det i skandinavisk institusjonalisme er *moter/ideer* som oversettes (Wæraas & Nielsen, 2016).

Det kan argumenteres for at Røvik (2007) befinner seg i skjæringspunktet mellom kunnskapsoverføringsperspektivet og den skandinaviske institusjonalismen, hvor begrepet *dekontekstualisering* beskriver hvordan kunnskap oversettes til en idé som kan bli en mote/oppskrift. Når dette prosjektet i hovedsak skal dreie seg rundt en konkretisert (med andre ord, ferdig «dekontekstualisert») idéns inntog i en konkret organisatorisk kontekst er det mest nærliggende å trekke på translasjonsteori fra et skandinavisk neoinstitusjonelt

perspektiv, men det er relevant å ha nevnt ANT og kunnskapsoverføring som translasjonsteoretiske størrelser, ettersom de både kan brukes til sammenlikning og som supplementer til translasjonsbegrepet.

Dekontekstualisering er som nevnt en oversettelsesprosess hvor kunnskap, praksis eller kultur blir oversatt fra den spesielle konteksten den forekommer i til noe generelt (Røvik, 2007). En mote eller en organisasjonsoppskrift kan være en dekontekstualisert praksis fra en bestemt kontekst, slik for eksempel Lean-production-ideen er hentet fra Toyota og japansk bilindustri (Røvik, 2007). Når en mote skal reintroduseres i en ny kontekst inntreer en ny form for oversettelse: *kontekstualisering* (Røvik, 2007). Røvik legger frem to aspekter ved kontekstualisering som er relevante for min analyse: *hvem* (hvilke aktører) som deltar i oversettelsen av en idé og hvilke *oversettelsesregler* disse forholder seg til.

Utgangspunktet for Røviks analyse av kontekstualiseringens aktører er *den hierarkiske oversettelseskjeden* (Røvik, 2007). Kjeden bygger på antakelsen om at nye organisasjonsideer introduseres i en organisasjon via toppledelsen, siden det er disse som forventes å både ha oversikt over hvilke problemer og utfordringer som må løses og myndighet til å innføre endringene en ny organisasjonsidé forutsetter. Dette har flere implikasjoner. I den hierarkiske oversettelseskjeden er det den sentrale toppledelsen som driver oversettelsen av organisasjonsideen, og den videre kontekstualiseringen vil derfor skje sekvensielt, rykkvis utover i organisasjonens ledd. I prosessen hvor ideen flyttes fra toppledelsen vil innholdet i ideen gradvis tilpasse seg de praktiske og reelle forholdene i organisasjonen, slik at den gradvis konkretiseres til den nye konteksten (Røvik, 2007). Røvik utfordrer imidlertid premisset for den hierarkiske oversettelseskjeden med følgende betraktninger:

- Oversettelse av ideer foregår ikke utelukkende internt i en organisasjon, men også i eksterne utviklingsarenaer som forum, konferanser, og nettverk utenom det tradisjonelle hierarkiet.
- Det er i praksis sjeldent at det finnes en sentralt etablert «mesterversjon» av en idé som søkes innført i en organisasjon – snarere kommer idéer inn fra ulike steder og kan forekomme i flere versjoner innenfor samme organisasjon.
- Ideer blir ikke gradvis konkretisert i en fast sekvens, men veksler mellom konkretisering og abstrahering ettersom ideen får feste i organisasjonen.

Røviks translasjonsteoretiske rammeverk er direkte anvendt av Wæraas og Hogne (2014) i en studie av norske sykehus' adaptasjon av organisasjonsideen «reputation management» (Wæraas & Sataøen, 2014). I denne studien la forskerne til grunn at de forskjellige reglene for oversettelse hver for seg fører til enten mer eller mindre heterogenitet mellom organisasjoner; hvor oversettelsesregelen kopiering vil føre til stor likhet mellom organisasjoner mens oversettelsesregelen omvandling vil føre til ulikhet mellom organisasjoner (Wæraas & Sataøen, 2014). I studien legger Wæraas og Hogne til grunn at forskningsoppgavene i en translasjonsteoretisk studie er å identifisere hvilke oversettelsesregler som er benyttet, forsøke å finne forklaringer på hvorfor disse reglene er benyttet (og hvorfor andre eventuelt ikke er benyttet) og deretter vurdere om translasjonen har ført til økt heterogenitet eller homogenitet (Wæraas & Sataøen, 2014). Studien konkluderer med at oversettelsesreglene er anvendelige som forklaringsvariabler på hvordan og hvorfor en idé endrer form i møte med en gitt organisatorisk kontekst, og avdekker videre noe overraskende at den *institusjonelle konteksten* påvirket hvordan organisasjonene oversatte ideen (Wæraas & Sataøen, 2014). Denne innsikten slår bro mellom den klassiske isomorfi-teorien og skandinavisk translasjonsteori.

På bakgrunn av Røviks gjennomgang og drøfting av oversettelsesprosessen kan det oppsummeres noen hovedpunkter om hvordan en idé/mote etableres i en organisasjon. Ideer kan tas inn fra ulike kilder og på ulike nivåer i organisasjonen mer eller mindre uavhengig av hverandre, og følger ikke nødvendigvis et fast livsløp eller skript når de tas i bruk. Det kan forekomme at en idé oversettes omtrent samtidig, men likevel på ulike steder i organisasjonen, som kan gjøre det vanskelig for oversetterne av ideen å innse at ideen overhodet kom utenfra (Røvik, 2007). En idé vil videre sjelden oversettes «fra A til B» i det den møter organisasjonen, men vil veksle mellom helt konkretisert og mer abstrakt innhold, og dermed kunne utvikles til veldig lokaliserte og potensielt ulike former, selv innad i en organisasjon. Denne implikasjonen plasserer Røviks translasjonsteori et godt stykke unna den klassiske konklusjonen om organisatorisk isomorfi fra amerikansk neoinstitusjonalisme (Wæraas & Sataøen, 2014).

Videre, og sentralt for denne analysen, følger kontekstualisering nødvendigvis noen gjenkjennelige *regler* for oversettelse (Røvik, 2007). Røviks oversettelsesbegreper springer ut fra oversettelsesteori utviklet for litterær og språklig oversettelse (Nida, 1964). Når en tekst skal oversettes fra et språk til et annet vil kvaliteten og utfallet av oversettelsen avhenge av oversetterens beherskelse av både original- og mottakerspråket, hvor fortrolig oversetteren er

med konteksten og historien bak teksten som skal oversettes og hvor stor frihet oversetteren gir seg selv til å videreføre meningen i teksten fremfor bare ordene teksten består av (Nida, 1964). På samme måte som ved oversettelse mellom to språk vil en oversetter av organisasjonsideer måtte ta stilling til hvordan ideen skal oversettes til den nye konteksten, og om noe skal, må eller bør endres, omformuleres eller fjernes for å få ideen til å stemme (Røvik, 2007). Hvilke grep oversetteren tar vil være avhengig av både i hvilken grad ideen er oversettbar (altså om den er tilstrekkelig dekontekstualisert) og hvor dyktig oversetteren selv er til å se muligheter for kontekstualisering (Røvik kaller dette *translatørkomptetanse*). Røvik trekker særlig frem fire grunnleggende oversettelsesregler, hentet fra klassisk translasjonsteori. Disse reglene representerer ulike former oversettelsen kan ta som har følger for hvor radikalt ideen endrer form når den oversettes.

En idé som er godt dekontekstualisert, og derfor «lett» oversettbar, vil ha større sjanser for å bli oversatt ved regelen *kopiering*. Kopiering, forankret i klassisk translasjon som «bokstavelig oversettelse/literal translation» innebærer å oversette ideen i en så uendret form som mulig, med den hensikt å gjenskape ideens innhold så nøyaktig som mulig (Røvik, 2007). I følge Røvik har Aktør-nettverk-teoriens perspektiv på translasjon svakheter knyttet til å anerkjenne kopiering som en oversettelsesaktivitet, selv om dette forekommer i betydelig omfang i empirien (Røvik, 2007). Generelt vil kopiering være en vellykket og egnet oversettelsesstrategi for svært regelbundne eller lite fleksible prosedyrer og ideer, for eksempel der organisasjonens arbeid er underlagt offentlig tilsyn og kontroll (Røvik, 2007). Kopiering vil også være en god strategi der en organisasjon observerer en vellykket praksis i en annen, svært lik organisasjon og hvor det er lett å finne ut av hvordan denne praksisen virker (Røvik, 2007). Det er likevel også mulig å knytte kopieringsstrategien i oversettelse til det svært klassiske institusjonelle begrepet «mimetisk isomorfi», hvor organisasjoner bruker kopiering av andres form og prosedyre som et legitimeringsverktøy (DiMaggio & Powell, 1991).

Der oversetteren har noe flere frihetsgrader kan oversettelse av en idé medføre at ideen modifiseres som en del av oversettelsen. Dette kan skje ved at innhold legges til eller tas vekk fra ideen, i translasjonsteori kalt *addering* og *fratrekking* (Røvik, 2007). Addering kan ta form som en særskilt tydeliggjøring av elementer i den opprinnelige ideen, hvor aspekter ved ideen tillegges større vekt i den nye konteksten enn i den «rene» ideen eller konteksten den opprinnelig er hentet fra (Røvik, 2007). Motsatt representerer fratrekking enten at elementer i

ideen tillegges redusert oppmerksomhet/viktighet i oversettelsen, eller at deler av ideen utelates helt (Røvik, 2007). Når oversettere benytter addering eller fratrekking i oversettelse kan dette både være strategisk og uintendert (Røvik, 2007). Organisasjoner som strategisk modifierer ideer i oversettelsen kan velge å utelate eller tone ned aspekter ved ideen ut i fra ressurshensyn eller i et forsøk på å unngå konflikt med den eksisterende organisasjonskulturen (Røvik, 2007). Utsiktet addering eller fratrekking vil gjerne være et resultat av «mislykket» oversettelse, for eksempel som følge av at ideen er vanskelig å oversette (dårlig dekontekstualisering) (Røvik, 2007). Dersom ideen oppleves å ikke være passende for organisasjonen kan fratrekking også forekomme i en slik grad at ideen kun opptas på overflaten, slik at det inntreffer en «dekopling» mellom idé og faktisk atferd (Christensen et al., 2015).

En annen måte å modifisere en idé på er gjennom implisittering og eksplisittering (Røvik, 2016). Eksplisittering er en form for addering hvor underforståtte eller mindre klart definerte trekk ved en organisasjonsidé fremheves særskilt i oversettelsen, slik at de kanskje får en større betydning enn i ideens «rene» form. Eksplisittering kan være nyttig i tilfeller hvor en idé eller metode overføres fra én kontekst til en annen, men hvor mye av idéens kraft i den opprinnelige konteksten baserer seg på underforståtte, iboende kvaliteter som mottakerkonteksten må konseptualisere tydelig før idéen blir brukbar (Røvik, 2016). Motsatt er implisittering en måte å tone ned aspekter ved en idé, kanskje fremfor å fjerne dem helt. Implisittering kan brukes strategisk for å få oversatt en idé inn i en organisasjon med andre kulturelle betingelser enn de idéen har basert seg på, for eksempel ved innføring av idéer fra amerikansk arbeidsliv til norske organisasjoner (Røvik, 2016).

Enda mer radikalt enn enkel modifikasjon er muligheten for å radikalt endre ideen som en del av oversettelsen. Røvik kaller denne oversettelsesregelen for omvandling (Røvik, 2007). Omvandling forutsetter for det første en stor grad av frihet for oversetteren, og gjerne en uttalt motivasjon fra organisasjonen som oversetter om å ikke «bare» kopiere en idé (Røvik, 2007). Radikal forvandling kan bestå av at organisasjonen kun betrakter ideen som en løs inspirasjon, og muligvis kombinerer eller blander elementer fra ulike ideer sammen til sin egen versjon (Røvik, 2007). I likhet med oversettelse som modifierer ideen kan radikal forvandling også inntreffe som en «mislykket» kopiering, hvor ideen viser seg lite oversettbar og misforstått i en slik grad at den totalt endrer karakter i oversettelsen (Røvik, 2007).

Oppsummert kan disse oversettelsesreglene systematiseres i tre overordnede modus (Røvik, 2007). Det reproduserende modus omfatter oversettelsesregelen kopiering og har det laveste transformasjonspotensialet ved oversettelse (Røvik, 2016). Addering, fratrekking, eksplisittering og implisittering tilhører det modifierende modus. Dette moduset kjennetegnes av at oversetteren har en bevissthet rundt konteksten ideen skal oversettes i og hvilke potensielle utfordringer som må håndteres for å få ideen til å virke (Røvik, 2016). Til sist faller oversettelsesregelen omvandling inn i det radikale modus, hvor oversetteren opptrer uhindret og uten hensyn til kilden som skal oversettes. Dette moduset kan ofte også anvendes til å skape helt nye ideer, for eksempel basert på en tolkning eller samling av «beste praksis» (Røvik, 2016).

I analysedelen av denne oppgaven vil jeg benytte Røviks translasjonsteoretiske begreper som kategorier for å peke på tegn på ulike typer oversettelse i datamaterialet, se tabell 2.1. Sitater og utdrag vil deles inn i kategorier basert på oversettelsesmodus (det reproduserende, modifierende og radikale modus) og jeg vil deretter peke på hvilke oversettelsesregler som kan utledes av de dokumentene og informantbeskrivelsene som utgjør datamaterialet. Jeg vil kommentere utbredelse av bestemte modus, for eksempel dersom et modus forekommer hyppigere enn et annet, og forskjeller på modus og regler som kan utledes fra ulike datakilder.

2.7 Oppsummering

Problemstillingen og forskningsspørsmålene som stilles i denne masteroppgaven er orientert rundt en organisasjonsidé og hvordan den «fungerer» i en offentlig organisasjon. For å belyse dette fenomenet vil jeg trekke på translasjonsteori, og spesielt Røviks bidrag innenfor dette feltet. Denne delen av oppgaven har gjennomgått tre større forgreininger innen organisasjonsvitenskap som hver for seg inneholder ulike forklaringsmodeller for organisasjonsutvikling som også kunne vært anvendt til å studere møtet mellom en organisasjonsidé og en konkret organisasjon. Formålet med å gå forholdsvis utførlig gjennom disse tradisjonene har vært å nettopp illustrere dette forklaringsmangfoldet, men også for å vise sammenhengen mellom disse – fra amerikansk neoinstitusjonalisme til Røviks versjon av translasjonsteori.

Kapittel 3: Metode

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for hvilke metodiske valg og betraktninger som er lagt til grunn for mitt forskningsdesign. Jeg vil begrunne valg av case og informanter, og presentere kvalitativt dybdeintervju og dokumentanalyse som metoder for datainnsamling. Etter metodepresentasjonen vil jeg gjøre rede for hvilke metoder jeg skal benytte for å analysere datamaterialet, herunder koding og kategorisering. Jeg vil også presentere et rammeverk med ideal- og realtyper som utgangspunkt for dataanalysen. I gjennomgangen av metoden, utvalgsriterier og analyse vil jeg drøfte styrker og svakheter ved forskningsopplegget og begrunne de valgene som er foretatt.

3.1 Kvantitative og kvalitative forskningsopplegg

Et hovedskille mellom forskningsdesign i samfunnsvitenskapen er kvantitative og kvalitative metoder. De grunnleggende forskjellene på disse to strategiene er at kvantitative metoder forutsetter en objektiv, stabil verden hvor man kan trekke konklusjoner basert på store, strukturerte utvalg av forskningsobjekter mens kvalitativ metode legger til grunn at sosiale fenomener er foranderlige og avhengige av den konteksten de opptrer i, og er gjerne basert på inngående studier av få objekter av gangen (Ringdal, 2018). Verken kvalitativ eller kvantitativ er universelt mer velegnet eller gir bedre svar, metodevalg bør derfor baseres på hva som skal undersøkes (problemstillingen), men valget kan også ha pragmatiske sider som tilgang på data og forskerens kompetanse (Ringdal, 2018; Silverman, 2014). I praksis vil kvantitative forskningsopplegg ofte ha en deduktiv tilnærming, gjerne rettet mot å teste en hypotese (en teoretisk fundert antakelse om fenomenet eller objektet som studeres), mens kvalitative forskningsopplegg ofte er induktive, altså utforskende og rettet mot å skape nye teorier og hypoteser om fenomenet (Ringdal, 2018). For dette prosjektet har jeg valgt en kvalitativ tilnærming med dybdeintervju som metode for innsamling av data.

3.2 Kvalitativt dybdeintervju

Oversettelse er i Røviks translasjonsteori en aktivitet som utøves av en person eller en gruppe personer (Røvik, 2007). Teorien er også til dels fokusert direkte på egenskaper ved disse personene (i tillegg til egenskaper ved selve ideen), spesielt knyttet til begrepet translatørkompetanse. Oversettelse er også i Røviks teori sterkt knyttet til konteksten en idé oversettes i (Røvik, 2007). Etersom det valgte teoretiske fundamentet for analysen har et slikt individ- og kontekstorientert preg er det hensiktsmessig å velge en datainnsamlingsmetode

som kan gi god innsikt i både oversetteren som individ, dybdekunnskap om den organisatoriske konteksten og bindeleddet mellom trekk ved oversetteren og organisasjonen. For å få tilgang på denne typen «rike data» er kvalitative dybdeintervjuer en velegnet metode (Ringdal, 2018; Silverman, 2014).

Dybdeintervjuet er en svært utbredt kvalitativ metode, og omtales av Silverman (2014) som en måte å hente ut «historier» fra informanten. Intervjuformen kalles gjerne «åpen», hvor intervjuet følger en mindre strukturert ramme enn en spørreundersøkelse (Silverman, 2014). Målet med metoden er at informanten skal dele sin nærgående kunnskap, eller sine opplevelser, med forskeren slik at dette kan analyseres (Ringdal, 2018; Silverman, 2014). Denne intervjuformen er fordelaktig fordi den i større grad tar inn over seg at kommunikasjon mellom to parter ofte er uforutsigbar, og at et spørsmål i én intervjukontekst kan ta intervjuet i en annen retning enn samme spørsmål i en annen (Silverman, 2014). Dybdeintervjuet lar forskeren følge opp informantens svar underveis, og dermed få tilgang til informasjon som ikke nødvendigvis lar seg avdekke i en mer avgrenset eller fokusert datainnsamlingsmetode (Silverman, 2014). Det kan likevel være problematisk å betrakte svar som gis i et intervju som klare uttrykk for «sannheter» eller fakta, og likeledes som entydige representasjoner av intervjuobjektets indre tanker, fordi selve intervjusituasjonen (konteksten) bidrar til hva slags informasjon som kommer frem i den (Silverman, 2014). I tillegg må forskeren være bevisst sin egen rolle og bakgrunn i intervjuet, og hvilken påvirkning dette kan ha på informantens svar. Det er viktig å kunne skape tillit og forståelse mellom intervjuer og informant, samtidig som at intervjueren må være påpasselig med å ikke stille ledende spørsmål.

Ettersom jeg fra eget arbeid har direkte erfaring med Agile er det siste verdt å problematisere i en intervjukontekst. På en side gir min egen praktiker-kunnskap meg gode muligheter til å skape en felles forståelse for intervjutema med informanter som har lignende bakgrunn og befatning med emnet. Blant annet vil trolig begreper og felles referanser kunne påvirke hvilke spørsmål og svar som gis. Samtidig gjør dette at intervjuene kan få en betydelig slagside og overse potensielt viktig kunnskap som en mer nøytral forsker kunne oppdaget. Det var derfor viktig at jeg var bevisst mine egne erfaringer i utarbeidelse av intervjuguide og i gjennomføringen av intervjuene.

For dette forskningsopplegget er det relevant å undersøke om translasjonsteori kan brukes til å forklare bruken av Agile som organisasjonsidé i Skatteetaten. Det er ikke et mål i seg selv at

intervjuene skal avdekke om Skatteetaten bruker Agile «riktig» eller i det hele tatt, men snarere hvordan organisasjonen har forstått, og forsøkt å nyttiggjøre seg av innholdet i ideen. Det er mest interessant å avdekke hvordan oversettere har oppdaget, fortolket og anvendt Agile som organisasjonsoppskrift.

3.3 Dokumentanalyse

I forbindelse med intervjurunden ble jeg gjort kjent med at Skatteetaten har utviklet et omfattende rutine- og metoderammeverk som blant annet dekker anvendelse og fortolkning av smidige metoder. Dette rammeverket, Felles Systemutviklingsmetode i Skatteetaten (FSUM) ble gjort tilgjengelig for meg underveis i arbeidet. Jeg vil gjøre nærmere rede for FSUM i empirikapitlet om Skatteetaten. Ettersom jeg fikk tilgang på en omfattende skriftlig kilde til informasjon var det naturlig at jeg inkorporerte denne i oppgaven. Som jeg gjør rede for i seksjon 3.4 nedenfor ble både den skriftlige dokumentasjonen fra FSUM og de transkriberte intervjuene analysert ut i fra samme rammeverk og tilnærming. Det er likevel verdt å nevne noen metodologiske vurderinger ved bruken av forskjellige datakilder. Silverman (2014) anfører at dokumenter ofte blir brukt som bakgrunnsmateriale i forskning, gjerne som kontraster eller standarder å måle «virkelige» utsagn opp mot (Silverman, 2014).

Det er også viktig å være bevisst at informasjon som fremkommer av et skriftlig dokument har blitt til under andre omstendigheter enn uttalelser fra et intervju. Dokumenter som FSUM-brukerhåndboka utsettes for endringer, tilpasninger og sensur og er gjerne utarbeidet av flere personer i samarbeid. I forbindelse med min analyse behandles FSUM som et uttrykk for oversettelse, men det vil også være interessant å se etter *oversettelser av oversettelsen* i informantenes uttalelser.

3.4 Kvalitativ innholdsanalyse og koding

Analysestrategien jeg valgte for å bearbeide det innsamlede datamaterialet er en kvalitativ innholdsanalyse. En slik analyse er en metode for å tolke data hvor man bruker koder og kategorier for å finne tema og sammenhenger i datamaterialet (Ringdal, 2018). For å knytte informasjonen fra FSUM-manualen og de transkriberte intervjuene til de teoretiske og analytiske begrepene i oppgaven benyttet jeg *koding*. Koding innebærer å velge ut deler av datamaterialet og koble dem opp mot et begrep, enten en merkelapp basert på analysens teoretiske utgangspunkt eller en kategori (Silverman, 2014). Koding brukes til å systematisere

større datamengder og sammenlikne dem for å se etter mønstre og retninger i datamaterialet (Silverman, 2014). Siden denne oppgaven er mer teoridrevet enn utforskende er kodene basert på begreper fra teorien som ligger til grunn for analysen. I analysen i kapittel 6 vil jeg gjøre nærmere rede for hvilke koder jeg benyttet i bearbeidelsen av datamaterialet.

3.5 Valg av case

I diskusjoner om utvalgsriterier for case og informanter trekkes ofte problemer med generaliserbarhet og overførbarhet frem (Silverman, 2014). Store utvalg, gjerne tilfeldig trukket, blir holdt frem som bedre egnet til å trekke konklusjoner som gjelder en bredere kontekst (Silverman, 2014). De kjente styrkene ved kvalitativ forskning, som nærhet til forskningsobjektet og «rike data», blir i et slikt syn underspilt til fordel for et fokus på at innsikten må kunne generaliseres til en populasjon (Silverman, 2014). Et alternativ til en slik orientering er å se etter generaliserbarheten til en *teori* på et case (Silverman, 2014). Valg av case for denne oppgaven følger denne tankegangen, hvor målet er å *teste en teori som forklaringsmodell på en prosess* – fremfor å teste en hypotese om et fenomen basert på teorien. For mitt forskningsopplegg er det derfor interessant å se om det er mulig å knytte begreper og forklaringsmodeller fra teorien (for denne oppgaven, translasjon) til data fra det utvalgte caset. Både valg av overordnet studieobjekt/case og utvalg av respondenter er derfor strategiske valg, hvor caset er valgt på bakgrunn av teorien og forskningsspørsmålene som søkes besvart.

Skatteetaten er valgt ut som studieobjekt for denne oppgaven. Organisasjonen er valgt ut av flere årsaker, som jeg kort skal gjøre rede for i denne innledningen. Hovedårsaken til at Skatteetaten er valgt ut som case er at etaten er en velkjent, **offentlig** organisasjon, og derfor innenfor masterprogrammets kjerneområde (offentlig sektor). Skatteetaten utfører samfunnskritiske oppgaver, og studier av hvordan disse utføres, ledes og organiseres har derfor samfunnsmessig interesse. Siden studien skal fokusere på en organisasjonsidé som er forholdsvis sterkt knyttet til softwareutvikling og digitalisering er det videre relevant at Skatteetaten over flere år har gjennomført en rekke omfattende digitaliseringsprosjekter, og oppgir at disse har hatt gode resultater (Akerjordet & Håvie, 2017). Skatteetaten har også et godt omdømme, blant annet som følge av disse digitaliseringstiltakene (Skatteetaten, 2019d). Som forvaltningsorgan er Skatteetaten også en del av større politisk beslutningskjede og i utgangspunktet underlagt Regjeringen og Stortinget når det gjelder finansiering, planer og

strategi. Disse rammene er åpenbart annerledes enn en organisasjon som styres etter markedet, selv om også private organisasjoner kan være både komplekse og ha lange styringskjeder. Med tanke på at Agile i høy grad vektlegger autonomi, endringsevne og flate strukturer er det svært interessant å se hvordan en offentlig organisasjon som Skatteetaten har nyttet seg av disse ideene, og spesielt undersøke om Skatteetatens rammer har påvirket oversettelsen av organisasjonsoppskriften.

Et alternativt case for prosjektet ville vært å studere smidig i Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV), hvor jeg jobber. Å studere egen organisasjon ville trolig gjort innsamling av data noe lettere fordi jeg allerede har innsidetilgang til organisasjonen, mens jeg for Skatteetaten måtte etablere kontakt uten noen forhåndskjennskap med organisasjon eller mulige kontaktpersoner. Det er flere grunner til at jeg ikke har valgt å studere NAV i dette prosjektet. Først og fremst ville en slik innsidestudie reist flere metodiske spørsmål. Ville jeg klart å opprettholde en tilstrekkelig distanse til min egen hverdag og situasjon? Er jeg for tett på situasjonen til å kunne analysere det objektivt? Det er likevel klart at en tilsvarende studie av NAV både hadde vært gjennomførbar og nok kunne gitt like interessante funn som for Skatteetaten. De to etatene har noe tilsvarende størrelse, ansvar og kompleksitet, og det er ikke utenkelig at innsiktene fra én av dem kan være relevante for den andre.

3.6 Valg av informanter

Den valgte metoden for datainnsamling forutsetter at det gjøres et utvalg av informanter – aktører i den utvalgte organisasjonen som brukes for å gi innsikt i forskningsspørsmålene. I et kvalitativt forskningsopplegg fokuseres det gjerne på et mindre utvalg informanter enn i et kvantitativt for å få «rikere» data fra hver respondent. Et mindre utvalg er også åpenbart mer praktisk når hensikten er å få dypdeinnsikt (Ringdal, 2018; Silverman, 2014). Som allerede drøftet i avsnittet om valg av case er utvalget foretatt *strategisk*, fremfor et tilfeldig utvalg. Ved et tilfeldig utvalg informanter ville sjansene for å treffe informanter med innsikt relevant for oppgavens problemstillinger vært mindre, uten at et tilfeldig utvalg ville styrket analysen nevneverdig ettersom statistisk generaliserbarhet ikke er et mål med prosjektet. Et strategisk utvalg muliggjør på sin side at informantene kan velges ut i fra hvor egnet de er til å kunne belyse temaet for oppgaven.

Det aller mest ideelle ville vært å finne informanter som på en eller annen måte har en formalisert «oversetter»-rolle. Dette ville knyttet dem forholdsvis direkte til analysens teoretiske utgangspunkt. Det er imidlertid verken sikkert at den finnes noen slik formalisert rolle i case-organisasjonen, og det er under enhver omstendighet relevant å se på oversettelse som aktivitet utført av flere ulike aktører i organisasjonen. Fra Røvik (2007) vet vi via *oversettelseskjeden* at oversettelse kan foregå både som en ovenfra-og-ned-prosess, at oversettelse kan foregå både i og utenfor organisasjonen og at oversettelse kan forekomme parallelt flere steder og i flere ledd (Røvik, 2007). Det er derfor en fordel om informantene kan dekke et slikt spekter av oversettelseskontekster. Informantene er derfor valgt ut i fra følgende hensyn:

- Informantene bør representere et visst mangfold av arbeidsoppgaver, roller og erfaringer.
 - Informantene bør omfatte både ledere, rådgivere og spesialister som kan forventes å ha kommet i kontakt med Agile som organisasjonsidé. Siden Agile er særlig rettet mot softwareutvikling kan det være interessant å rekruttere minst én informant med teknisk- eller utviklerbakgrunn.
- Blant informantene bør det være en viss spredning i fartstid i organisasjonen.
 - Noen informanter bør ha jobbet i Skatteetaten lenge nok til at de har erfaring med de konkrete prosessene som knyttes til Agile-ideen, nemlig IT-prosjektene i perioden 2010-2018
 - Andre informanter kan ha kortere fartstid for å kunne gi innsikt i etatens forståelse av Agile-begrepet i dag og fremover.
- Dersom det er holdepunkter for at Agile helt eller delvis er innført i organisasjonen av noen utenfor organisasjonen (for eksempel et konsulentselskap) bør det forsøkes å rekruttere informanter herfra også.

For å rekruttere informanter har jeg valgt å benytte snøball-metoden (Silverman, 2014). Fremgangsmåten for denne strategien består i at informanter i forbindelse med undersøkelsen blir bedt om å foreslå andre aktuelle informanter, med utgangspunkt i utvalgsriteriene for opplegget. Fordelen med en slik fremgangsmåte er at den er relativt lite ressurskrevende og at informantene (som forventes å ha relevant kunnskap om forskningsspørsmålene) har høyere sannsynlighet for å vite om andre aktuelle informanter enn forskeren som kommer utenfra organisasjonen. Ulempen ved en slik metode er at den gir forskeren relativt liten kontroll over

hvilke informanter som blir gjort tilgjengelige, sammenliknet med dersom forskeren skulle håndplukket informantene etter først å ha gjort seg kjent med dem.

Enkelte av informantene jobbet ikke lenger i Skatteetaten på tidspunktet intervjuene ble gjennomført. Dette har flere mulige konsekvenser. På en side sitter ikke informantene lenger på oppdatert (det nyeste) av informasjon om hvordan organisasjonen virker, og det kan ha gått så lang tid siden informantene forholdt seg til organisasjonen at erindringene deres er mindre pålitelige. Dette avhjelpes ved at flertallet av informantene fremdeles var tilknyttet Skatteetaten, og anses ikke spesielt problematisk med hensyn til formålet med analysen. En mulig fordel ved å benytte informanter som ikke lenger er direkte knyttet til organisasjonen er at avstand til organisasjonen kan gi en annen innsikt enn et rent innsideperspektiv. Dette kan både skyldes at informanten har hatt tid til å reflektere tilbake på situasjonen, og potensielt at informanten kjenner seg mer fristilt med tanke på hva han eller hun kan uttale seg om som ansatt/ikke ansatt.

I forbindelse med prosjektet rekrutterte jeg 9 informanter med forskjellig bakgrunn. Etersom jeg underveis i intervjuene fikk tilgang på dokumentasjon som jeg besluttet å ta inn i analysen, og at jeg lykkes i å få representert alle bakgrunnskategoriene på nær én (internt ansatt/konsulent) med minst to informanter besluttet jeg å ikke rekruttere flere informanter etter det niende intervjuet. Bakgrunnen og rollene til informantene er gjengitt i tabellen nedenfor:

Rolle og bakgrunn	Utvikler	Rådgiver	Leder/prosjektleder
	2	3	4
Fartstid i Skatteetaten	0-2 år	3-5 år	Mer enn 5 år
	1	2	6
Ansatt eller konsulent	Ansatt		Konsulent
	8		1
Nåværende arbeidssted	Skatteetaten		Andre
	6		3

Tabell 5.1: Oversikt over informant-kategorier og bakgrunn

Samtlige informanter hadde kjennskap til smidig utvikling og jobbet eller har jobbet med utvikling av digitale tjenester som modernisering av søknader, arbeidsprosesser eller saksbehandlingssystemer. Flere av dem hadde også vært direkte involvert i utarbeidelsen av smidig metodikk i etaten og utformingen av FSUM-rammeverket. Dette var gunstig med tanke på ambisjonen om å treffe informanter som hadde nærhet til potensielle oversettelsesprosesser. Det var god spredning blant informantene med tanke på hvilke prosjekter eller seksjoner de var tilknyttet til, slik at utvalget klarte å dekke et visst mangfold i organisasjonen på tross av størrelsen. Jeg lyktes også i å rekruttere informanter fra flere ulike deler av landet. Tabellen ovenfor ble oppdatert fortløpende for å holde oversikt over de ulike egenskapene ved informantene. Underveis i prosessen ble det klart at snøballmetoden hadde noen begrensninger med tanke på å få diversitet mellom informantene, fordi informantene gjerne foreslo sine ledere eller kolleger som også var ledere fremfor andre roller i etaten. Ved å gjøre vurderinger av sammensetningen av informanter underveis i datainnsamlingen kunne jeg gjøre enkelte justeringer for å få til et litt større mangfold i informantene. Det ble likevel en viss slagside mot leder- og prosjektlederroller og en klar overvekt av internt ansatte blant informantene.

3.7 Analytisk rammeverk: Ideal- og realtyper

Formålet med analysen er å avdekke oversettelsesregler fra Røviks translasjonsteori i informantenes beskrivelser og refleksjoner rundt organisasjonsideen Agile. For å identifisere og definere forekomster av oversettelse har jeg valgt å benytte meg av de analytiske begrepene *idealtipe* og *realtype*. Begrepet *idealtipe* er i følge Thurén (1996) tilskrevet Max Weber, og er ment å illustrere et «perfekt» bilde av et fenomen (Thurén, 1996). En vanlig forståelse av idealtypen er at den er rent teoretisk konstruksjon og sjelden eksisterer i sin ekte form i virkeligheten – det er altså uvanlig at reelle empiriske objekter har alle kvalitetene til en idealtipe (Denk, 2002). Weber opererer i følge Bailey (1994) med tre varianter av en idealtipe (Bailey, 1994):

- En ikke-abstrakt historisk type, også kalt «individualisert type», som baserer seg på et reelt (ikke-abstrakt) historisk case.
- En ikke-abstrakt generaliserbar type, også kalt «generalisert type», som baserer seg på en samling empirisk observerbare egenskaper som klare kriterier for typen.

- En abstrakt type, også kalt «modell», som er et rent hypotetisk scenario som i praksis aldri vil forekomme i virkeligheten (for eksempel et perfekt, rasjonelt menneske).

Bailey (1994) argumenterer for at idealtyper som kun er mulige på rent konseptuelle plan har liten metodisk anvendelse, og at det er viktig å ikke misforstå Weber til å mene at idealtypen kun eksisterer hypotetisk (Bailey, 1994). Kun én av Webers idealtyper er derfor brukbar for vårt formål: Den ikke-abstrakte, generaliserbare typen. For å konstruere en slik idealtipe må forskeren etablere et sett med klare kriterier – egenskaper som idealtypen må ha for å kunne kalles en idealtipe. En idealtipe er en konkret størrelse som uten rom for tvil eller tolkning innehar **alle** idealtypens forhåndsetablerte egenskaper (Bailey, 1994). Det er i denne sammenheng viktig å skille vår idealtipe fra en *konstruert type*, som er ment å illustrere den «vanligste» empiriske forekomsten av et fenomen ved å lage en type som inneholder de mest utbredte egenskapene i et sett med case (Bailey, 1994). Kravene til en idealtipe kan godt være så overdrevne at det i praksis er vanskelig å observere den empirisk, poenget er at idealtypen skal representere en *ekstremverdi* som andre størrelser kan måles mot (Bailey, 1994).

Fordelen med en idealtipe er at den gjør det mulig å samle alle de teoretiske kriteriene og kvalitetene en ønsker å studere uten å måtte finne et konkret eksempel som passer «godt nok», for deretter å bruke den til sammenlikning med empiriske eksempler som avviker i større eller mindre grad (Denk, 2002; Thurén, 1996). De «virkelige» eksemplene blir i denne sammenheng realtyper, altså mer eller mindre trofaste representasjoner av idealtypens egenskaper (Thurén, 1996).

Å benytte ideal- og realtyper i en translasjonsteoretisk studie av en organisasjonsidé innebærer å etablere en idealtipe av organisasjonsideen, eller mer presist en organisasjon som er så gjennomført lojal mot ideens innhold og prinsipper som mulig. Realtypen i min analyse blir hvordan informantene og den skriftlige dokumentasjonen skildrer eller beskriver det utvalgte studieobjektet. Baileys (1994) gjennomgang av idealtyper foreslår å benytte typen som i et større typologisk rammeverk for å kategorisere et case etter hvor mange avviksgrader det har fra idealtypen (Bailey, 1994). Siden denne oppgaven er orientert rundt et enkelt case, og formålet med analysen ikke er å vurdere hvor «smidig» Skatteetaten er, vil idealtypen benyttes i en litt enklere tilnærming. Ideal- og realtyper i denne translasjonsteoretiske studien er verktøy for å identifisere og avgrense *selve translasjonen*, altså hva og hvordan ideen er oversatt til praksis. Dette gjøres ved å undersøke avvikene mellom idealtypen og realtypen.

Dersom trekk ved realtypen avviker fra eller samsvarer idealtypen kan dette være et uttrykk for translasjon, ved at ideen/idealet er tilpasset på en eller annen måte i møte med «den virkelige verden». Idealtypen kan også i denne analysen sees på som en slags målestokk på hvor sterkt studieobjektet har tatt til seg trekk ved organisasjonsideen.

Det er viktig å understreke at metodevalg og tilnærming for analysen gjør det vanskelig å bastant slå fast i hvilken grad Skatteetaten *som organisasjon* avviker fra idealtypen for en smidig organisasjon. Dataen som hentes inn fra informantene vil i utgangspunkt være uttrykk for informantenes forståelse av hvordan Agile fungerer i Skatteetaten, altså vil realtypen som skisseres være konstruert av informantenes fortolkning av de faktiske forholdene. Dette er likevel ikke til hinder for å bruke ideal/real-komparasjon som et verktøy for å identifisere oversettelse.

Dersom et avvik mellom den etablerte idealtypen og realtypen avdekkes blir neste oppgave å forsøke å kategorisere oversettelsen etter Røviks modell for oversettelsesregler. Analysen legger til grunn at oversettelse kan forekomme som en av oversettelsesreglene i det reproduserende, modifierende eller radikale modus (Røvik, 2007). Det er som nevnt her verdt å huske på at *samsvar* mellom idealtipe og realtype også kan være et uttrykk for oversettelse, nærmere bestemt regelen kopiering som har til hensikt å gjenskape idéen så trofast som mulig. Et utfordrende tolkningsspørsmål kan være grensedragningen mellom den modifierende og radikale modus. Innebærer et avvik fra idealtypen at oversettelsen har modifisert elementer av ideen, eller har Skatteetaten gått så langt som å finne på sin egne, unike variant av Agile? Et annet analytisk spørsmål er bevissthet og kompetanse innen translasjon.

Fordelen med Røviks oversettelsesregler er at de kan anvendes både bevisst og ubevisst, og til og med om hverandre (hvor forsøk på kopiering blir til modifikasjon osv.). Analysen vil derfor også foreslå en ubevisst/bevisst dikotomi i tolkningen av oversettelsen. Faktorer som peker i retning av høy bevissthet kan være bruk av og kjennskap til fagbegreper og merkenavn som Scrum, Crystal eller XP, men det er i denne sammenheng ekstra relevant å undersøke samsvaret mellom en slik eventuell begrepsbruk og informantenes forståelse av hvordan arbeidet gjøres i praksis. Fremtredende bruk av begreper og idealer koblet med manglende uttrykk for at dette følges i praksis vil peke i retning av at oversettelsen var ment å

kopiere, men heller har modifisert eller transformert ideen. De navngitte metodene kan i seg selv også være gjenstand for oversettelse.

3.8 Reliabilitet

Reliabilitet er et av to sentrale mål på troverdigheten til et forskningsopplegg (Silverman, 2014). Reliabiliteten i et forskningsopplegg handler om hvor etterprøvbar studien er og i hvilken grad man kan forvente å oppnå samme resultat eller tolkning ved å gjennomføre studien på nytt (Silverman, 2014). Et kvalitativt forskningsopplegg uten tilstrekkelig reliabilitet mangler en ryddig og oversiktlig redegjørelse for hvordan forskeren har jobbet med dataene, herunder datainnsamling og nedskrivning av observasjoner, og i verste fall føre til at opplegget tilnærmet kun er ansett som forskerens synsing, ettersom ingen andre enn forskeren (der og da) klarer å trekke samme konklusjon på bakgrunn av datamaterialet (Silverman, 2014). Det kan likevel ofte være mer krevende å godtgjøre reliabilitet i et kvalitativt fremfor et kvantitativt forskningsopplegg, hvor reliabilitet for sistnevnte noe forenklet handler om å «måle riktig». Silverman (2014) foreslår likevel noen kvalitetskriterier som kan bedre reliabiliteten til kvalitative forskningsopplegg. Hovedelementet i Silvermans tilnærming er å sikre «low-inference descriptors», som oversatt vil si å gjengi dataene som er innsamlet så direkte som mulig, og minimere risikoen for at de presenterte rådataene er påvirket av forskerens tolkning (Silverman, 2014). For intervjuer kan dette oppnås på følgende måter (Silverman, 2014):

- Teste intervjuguiden på forhånd for å oppdage uklarheter eller mangler.
- Kryssreferere tolkningen av intervjudataen med minst én annen forsker.
- Gjøre lydopptak av hele intervjuet.
- Transkribere intervjuet uten å omformulere, sammentrekke eller på annen måte modifisere informantens svar.
- Gjengi lengre utdrag av data i rapporten og unngå selektiv sitering. Fortrinnsvis må forskerens spørsmål alltid kunne utledes nøyaktig sammen med informantens svar.

Ved å bruke denne veiledningen som et utgangspunkt kan forskeren etterstrebe å gjøre funnene så pålitelige som mulig ved å forsikre seg om at spørsmålene som stilles er klare og forståelige samt at det er åpenbart hva slags grunnlag forskeren trekker sine konklusjoner på. I gjennomføringen av undersøkelsesopplegget forsøkte jeg å styrke reliabiliteten ved å følge

Silvermans anbefalinger om å kryssreferere tolkningen av data med en uavhengig leser utenfra, å gjøre lydopptak av intervjuene og å transkribere intervjuene fullstendig uten endringer eller modifikasjoner. Jeg inkluderte også mine egne (forskerens) spørsmål og uttalelser som en del av transkriberingen slik at informantenes svar i størst mulig grad kan leses i riktig kontekst i transkripsjonen. Intervjuguide, kodesett og kategorisering er vedlagt denne oppgaven til for å sikre innsyn i fremgangsmåten min.

3.9 Validitet

Validiteten til et forskningsopplegg er knyttet til hvor treffsikkert forskningsopplegget er, altså om forskeren «måler det som ønsker å måles» (Ringdal, 2018; Silverman, 2014). I kvantitativ forskning er validitetsvurderingen gjerne knyttet opp mot hvilke (og hvor mange) variabler som brukes til å undersøke et bestemt fenomen og hvorvidt disse variablene gir god nok dekning for den teoretisk funderte problemstillingen (Ringdal, 2018). Et av formålene med en validitetsvurdering er å vurdere i hvilken grad funnene i analysen er generaliserbare, altså hvor sannsynlig det er at konklusjonene fra studien er anvendbare også i andre kontekster (Ringdal, 2018). I kvalitative forskningsopplegg blir gjerne validitet et noe vagere konsept, men kan forstås som et mål på hvor *troverdige* forskningen er. For å sikre validitet må forskeren vurdere hvor godt metodevalget, i dette tilfellet også selve utformingen av intervju spørsmål, intervjuguide og utvalg av informanter, er egnet til å måle de teoretiske begrepene vi ønsker å måle (Ringdal, 2018). Det er for denne oppgaven derfor viktig å gjøre en vurdering av hvilke indikatorer i dataene jeg vil bruke for å fange opp teoretiske begreper som de ulike oversettelsesreglene.

Ringdal (2018) foreslår at validitet i kvalitative forskningsopplegg kan vurderes av forskeren selv eller av informantene (Ringdal, 2018). Slik respondent-validering er også trukket frem andre steder i metodelitteraturen som en egnet metode for å sikre validitet: Dersom informantene selv kjenner igjen og går god for funnene i analysen kan dette brukes som argument for at analysen i seg selv har vært treffsikker (Silverman, 2014). En slik strategi har imidlertid noen klare svakheter. Det er ikke gitt, og kan heller ikke forventes, at informantene klarer å hente noen mening ut av analysen når denne presenteres som en samfunnsvitenskapelig avhandling. Dette betyr likevel ikke at konklusjonene ikke er valide, men at informantene ikke nødvendigvis har de rette forutsetningene for å vurdere dem (Silverman, 2014). Selv om Silverman hevder at respondentvalidering har begrenset verdi

som valideringsstrategi i seg selv, er det gode argumenter for å utøve åpenhet med bearbeidningen av data i analysen, ikke minst for å sikre informantenes personvern i behandlingen av deres opplysninger.

For å vurdere om undersøkelsen «måler det som ønskes målt» bør metodevalget problematiseres. Studien er rettet mot fenomenet *oversettelse*, en form for tolkning eller «sense-making» av et begrep. Dybdeintervjuet er velegnet til å belyse en oversettelsesprosess. Metode- og utvalgskriteriene tilgang på informanter som både sitter tett på det aktuelle fenomenet og gir forskeren mulighet til å hente ut dybdekunnskap om oversettelsen på en måte som ikke ville vært mulig ved hjelp av andre metoder som for eksempel kvantitative spørreundersøkelser.

Med utgangspunkt i to metoder og med et begrenset utvalg informanter utviser jeg i utgangspunktet en viss nøkternhet i generaliserbarhetsspørsmålet. Det er imidlertid ikke dermed sagt at undersøkelsen er uten vitenskapelig verdi eller interesse. For formålet med studien – en vurdering av egnetheten til Røviks translasjonsteori som forklaringsmodell på idéoverføring – er ikke et lite utvalg nødvendigvis en svakhet. Oppsummert ville et større utvalg, eller flere case være egnet til å øke generaliserbarheten til studien, men for den utvalgte problemstillingen er en dyptgående studie av et enkelt case formålstjenstlig. Det begrensede omfanget er også av praktiske årsaker i den forstand at en mer omfattende undersøkelse ville krevd mer tid og ressurser enn det jeg vurderte var gjennomførbart innenfor prosjektets tidsramme.

3.10 Forskningsetikk og personvern

En viktig forutsetning for en etisk forsvarlig studie som baserer seg på informasjon fra andre mennesker er at informasjonen er gitt under informert samtykke (Silverman, 2014). Dette betyr at informantene er klar over og aksepterer at informasjonen de deler blir brukt i studien, og at informasjonen ikke er innhentet under uriktige premisser eller uten at informantene er klar over det. Samtlige informanter ble informert om studiens innhold og formål i forkant av intervjuene, og deltakelse i undersøkelsen skjedde på frivillig basis. I forkant av hvert intervju ble informantene på nytt forklart hva studien dreide seg om, og ble orientert om muligheten til å trekke seg både underveis og etter intervjuet. Det er få holdepunkter for at informantene deltok i undersøkelsen under noen form for press fra forskeren. For å oppnå kontakt med

informanter i Skatteetaten henvendte jeg meg til, og avklarte med informantenes leder (som ikke selv ble intervjuet). Dette kan ha hjulpet på informantenes eventuelle motforestillinger mot å dele informasjon med en utenfor organisasjonen.

Studien i seg selv omfatter ikke særskilte risikoutsatte eller sårbare informantgrupper som barn eller syke. Studiens problemstilling, og derfor tema for intervjuene, omfatter heller ikke noen sensitive eller skadelige opplysninger som krever særskilt behandling. Det ble derfor vurdert at informert samtykke kunne innhentes ved å gjøre informantene kjent med studien, inkludert problemstilling og omfang skriftlig og muntlig som nevnt tidligere.

I forkant av intervjuene ble prosjektet forelagt NSD for en vurdering av behandling av personopplysninger som en del av studien. Personopplysninger som informantenes navn og epostadresser ble kun brukt til henholdsvis å holde informantene adskilt inntil anonymisering og til å følge opp informantene etter gjennomført intervju. I selve analysen er personopplysningene delvis anonymisert ved at navn er fjernet. Det er likevel enkeltforekomster av personopplysninger som kan knyttes til en informant, hovedsakelig knyttet til yrke/stilling. Det er likevel lagt vekt på å minimere muligheten for identifikasjon i analysen, blant annet er det ikke mulig å identifisere en informant ut i fra stillingen alene, fordi hver unike stillingstype som drøftes i analysen er representert med minst to informanter.

Intervjuene ble spilt inn som lydopptak og senere transkribert. Informantene ble gjort kjent med at intervjuet ble tatt opp og senere ville bli transkribert, og fikk også tilbud om å få tilsendt den ferdige transkripsjonen. Etter studiens slutt ble både lydopptak og transkripsjoner slettet. Informantene hadde også som nevnt muligheten til å trekke seg fra studien og få informasjonen slettet på hvilket som helst tidspunkt i løpet av prosjektets varighet, og ble orientert om dette under intervjuet.

3.11 Gjennomføring av intervjuene og transkribering

Intervjuene ble avtalt på e-post, hvor informantene også ble gjort kjent med tema for masteroppgaven og behandling av personopplysninger i forbindelse med prosjektet. Jeg var også åpen med informantene om min yrkesbakgrunn og erfaring. Informantene fikk velge om de ønsket å gjennomføre intervjuene direkte eller ved hjelp av Skype. Foruten ett intervju ble alle informantene intervjuet ansikt til ansikt på deres arbeidsplass. Jeg prøvde å legge til rette

for at informantene i så stor grad som mulig fikk velge tidspunkt og sted for gjennomføringen av intervjuene selv, for å gjøre informantene mest mulig trygge og avslappede i intervjusituasjonen. I og med at et intervju er en konstruert samtale, i motsetning til «naturlig prat» som oppstår uten å gjøre en avtale, er det viktig å tilstrebe at informanten svarer så naturlig som mulig innenfor intervjukonteksten. Informantene ble gjort kjent med intervjuformatet og intervjuguiden, samt at det ble gjort opptak av intervjuene.

Intervjuene ble som hovedregel transkribert fortløpende, noen dager etter gjennomført intervju. Ved å transkribere fortløpende fikk jeg anledning til å gjennomgå hvert intervju nøye og vurdere endringer i intervjuguiden eller måten de neste intervjuene skulle gjennomføres på. I et tilfelle ble opptaket av intervjuet ikke lagret og overført på riktig måte i verktøyet jeg benyttet, intervjuet er følgelig ikke transkribert og kun notatene fra dette intervjuet brukes i studien.

Under gjennomføringen av intervjuene, og spesielt i transkriberingen i etterkant gjorde jeg meg noen tanker rundt min opptreden og samspill med informanten under intervjuene. Min yrkesbakgrunn og erfaring med både offentlig sektor og digitalisering kan ha bidratt til at informantene uttrykte seg med et noe bransjeinternt språk. På en side kan nettopp min bakgrunn ha bidratt til at informantene oppførte seg mer naturlig i intervjusituasjonen, men på en annen side førte dette til en risiko for at intervjuene kunne bli for kollegiale. For å kompensere forsøkte jeg i intervjuene å få informantene til å forklare faguttrykkene, dette var også sentralt med tanke på analysens fokus på oversettelse. Jeg vurderte også både i forkant av og underveis i opplegget hvilken plass oppgavens problemstilling og teoretiske bakgrunn skulle ha i intervjuguiden og intervjuene. Min sluttvurdering var å behandle dette forsiktig for å minimere risikoen for at informantene ble ledet til å svare ut i fra hva som passet min problemstilling fremfor å beskrive sine opplevelser og inntrykk.

Det var stor forskjell på hvor aktiv jeg som forsker måtte være for å få samtalen til å flyte i intervjuene, for enkelte informanter krevde det mange spørsmål og forklaringer for å få svar, mens andre informanter dekket store deler av intervjuguidens tema nærmest uoppfordret og med liten innblanding. Ettersom jeg gjennomførte flere intervjuer brukte jeg intervjuguiden i større grad til å passe på at hvert intervju tok opp de samme temaene og delte noen felles spørsmål, noe som førte til at intervjuguiden vekslet mellom å brukes til å stille spørsmål og til å «sjekke av» tema informanten allerede hadde tatt opp uoppfordret. Jeg var fra

begynnelsen klar over at metodevalget ville føre til at hvert intervju ville være forholdsvis unikt, men strakk meg langt for å sikre at hver informant fikk uttale seg om de sentrale spørsmålene i intervjuguiden.

Valg av «snøballmetoden» for rekruttering av informanter fungerte svært godt, og de fleste informantene kunne vise til minst én ny kontaktperson. Ettersom informantene ble spurt om å oppgi kontaktpersoner både i forkant av intervjuene som en del av rekrutteringen og i etterarbeidet fikk informantene mulighet til å reflektere over passende informanter basert på temaene som ble tatt opp underveis i intervjuet. Metoden førte imidlertid til at flere av informantene var klar over andre kolleger som også deltok i studien, selv om datainnsamlingen i seg selv forholdt seg strengt til anonymisering av informantene. Det er en mulighet for at dette kan ha påvirket informantenes svar i intervjusituasjonen, for eksempel ved at de modererte seg når de svarte på spørsmål en annen informant var «ekspert» på, eller at de refererte til tema som de antok en annen informant hadde tatt opp. Jeg vurderte imidlertid risikoen for at dette førte til skjeve eller uriktige opplysninger i studien som lav. En annen fordel ved snøballmetoden var at informantene kunne peke meg til nøkkelpersoner som kunne gi meg tilgang på skriftlig data som supplement til intervjuene.

3.12 Oppsummering

For dette masterprosjektet har jeg valgt å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer med et strategisk utvalg informanter som jobber eller har jobbet i Skatteetaten. Jeg gjennomfører også en dokumentanalyse av FSUM-brukerhåndboken som jeg fikk utlevert i forbindelse med undersøkelsene. Metodevalget er begrunnet i prosjektets problemstilling og teoretiske innfallsvinkel så vel som av praktiske hensyn. Jeg har begrunnet valget av Skatteetaten som case med at organisasjonen er en kompleks offentlig organisasjon med et sterkt fokus på digitalisering. Jeg har drøftet hvilke informanter som er nødvendige for å sikre et godt empirisk grunnlag for en translasjonsteoretisk analyse av Agile i det utvalgte caset. Som et støtteverktøy til analysen har jeg benyttet en ideal-/realtypedikotomi for organisasjonsideen Agile, hvor hensikten er å knytte Røviks oversettelsesregler til samsvar eller avvik fra idealtypen i informantenes beretninger. Jeg har vurdert studiens reliabilitet og validitet, samt gjort rede for hvilke etiske vurderinger som er lagt til grunn før og under gjennomføringen av studien. Til sist har jeg lagt frem noen betraktninger knyttet til gjennomføringen av intervjuene og transkriberingsprosessen, og problematisert egen rolle opp mot informantene.

Kapittel 4: Skatteetaten

I dette kapitlet presenteres Skatteetaten som organisasjon. Første del fokuserer på Skatteetatens formelle struktur og gjør kort rede for utviklingen i organisering i de siste årene. Denne delen omhandler også Skatteetatens egne uttalte planer og strategier for fremtiden. Andre del fokuserer på Skatteetatens forhold til organisasjonsideen Agile/smidig ved å se på et utvalg kjente prosjekter og satsninger etaten har gjennomført.

4.1 Skatteetatens organisering

Skatteetaten er et forvaltningsorgan underlagt Finansdepartementet med et fastsatt samfunnsoppdrag om å sikre et finansielt hovedgrunnlag for offentlig virksomhet (Skatteetaten, 2019d). Skatteetatens hovedaktiviteter og ansvarsområder er beregning av skatter og avgifter, påsyn om at skatter innkreves av kommunene og informasjonsforvaltning, blant annet ved vedlikehold av Folkeregisteret (Skatteetaten, 2020c). Som statlig forvaltningsorgan opererer Skatteetaten innenfor en organisatorisk kontekst som skiller seg fra andre organisasjonsformer som f. eks. aksjeselskap eller foreninger. Offentlige organisasjoner som Skatteetaten, NAV med flere utgjør et ledd i den *parlamentariske styringskjeden* som kalles forvaltningen (Røiseland & Vabo, 2012). Den parlamentariske styringskjeden er en styringsmodell for representative demokratier og illustrerer hvordan beslutninger tas av folkevalgte representanter (regjeringen og parlamentet) og settes i verk av forvaltningen (Røiseland & Vabo, 2012).

Forvaltningsorganer er underlagt en rekke rammer og betingelser som er særegne for offentlige organisasjoner. Blant de mest fremtredende kjennetegnene ved denne organisasjonstypen er at de er underlagt politisk styring og kontroll, og organisasjonsformen må innrettes slik at dette er mulig (Skyttermoen, 2011). Foruten dette er forvaltningsorganer tradisjonelt sett bundet av særskilte krav til profesjonalitet og standarder, og både organiseringen og utførelse av arbeid er regulert av lov (Skyttermoen, 2011). De mange kryssende, og noen ganger motstridende hensynene en offentlig organisasjon må ivareta plasserer ofte offentlige organisasjoner i «*en ustabil balanse mellom ulike hensyn, og spenninger (...) med tanke på hvordan disse hensynene skal avveies mot hverandre*» (Christensen et al., 2015, p. 19). Skatteetatens økonomiske rammer og overordnede mål fastsettes politisk og gis som hovedinstruks gjennom årlige tildelingsbrev (Finansdepartementet, 2019).

Skatteetaten (figur 1) består av et skattedirektorat med fire avdelinger underlagt skattedirektøren. Skattedirektoratet har seks underliggende divisjoner: *Informasjonsforvaltning, Brukerdialog, Innsats, Innkreving, Utvikling* og *IT*. Av disse divisjonene har fire landsdekkende ansvar for sine kjerneområder, mens de to siste er støtteområder på tvers av divisjonene. Den nåværende strukturen er et resultat av en omfattende reorganisering hvor hovedmålet var å snu organisasjonen fra en regionalt orientert struktur til en modell med landsdekkende divisjoner (Frang, 2017; Skatteetaten, 2019d).



Figur 4.1: Skatteetatens overordnede organisering per 10.11.19 (Skatteetaten, 2019c)

Reorganiseringen til landsdekkende divisjoner er den andre omfattende reorganiseringen av Skatteetaten i nyere tid. I 2008 gjennomgikk etaten en omorganisering med hensikt å flytte organiseringen fra en kommunal til en regional modell (Førsund & Kittelsen, 2010). Allerede på dette tidspunktet begrunnet etaten endringen med effektiviseringspotensialet i teknologiske nyvinninger, hovedsakelig samhandling med brukeren over internett fremfor ved oppmøte (Frang, 2017). I etatens egen rapport om nåværende organisering ble forhold som nærhet til brukeren, endringsdyktighet og mindre byråkrati fremhevet som fordeler ved en ny organisasjonsmodell (Skatteetaten, 2017a).

Også ved 2019-omorganiseringen ble modernisering av etatens IKT-systemer trukket frem som en pådriver for organisatorisk endring (Skatteetaten, 2017a). I forslaget til ny organisering ble det trukket frem at etaten har påtatt seg flere oppgaver siden reorganiseringen i 2008. Blant annet har etaten nå ansvar for forvaltning og innkreving av toll, og overtatt ansvarsområdene til Statens Innkrevingsentral og NAV Innkreving (Skatteetaten, 2017a). Mulighetene som åpner seg gjennom digitalisering blir fremhevet som en pådriver for å endre organisasjonsstrukturen helt bort fra en geografisk modell til en oppgavebasert (Skatteetaten, 2019b). Som følge av det etaten kaller en «*en bevisst strategi og utvikling av elektroniske tjenester*» har brukerne blitt mer selvhjulpne og samhandlingen med bruker og etat har i stor grad blitt digital (Skatteetaten, 2017a). Etaten jobber i dag ut i fra en fremtidsvisjon, *Skatteetaten 2025*, hvor sentrale ambisjoner er tett samarbeid med privat næringsliv, høy grad av selvbetjente brukere og økt innsats mot skatteunndragelse (Skatteetaten, 2014a). Samlet representerer de to omorganiseringene en nokså dramatisk sentraliserings- og spesialiseringsinnsats i organisasjonen, begrunnet i blant annet økte forventninger til brukervennlighet og økt handlingsrom som følge av digitalisering (Frang, 2017; Førsum & Kittelsen, 2010).

4.2 Skatteetaten som «smidig» organisasjon

Skatteetaten har over en lengre periode vært ansvarlig for en rekke omfattende moderniserings- og digitaliseringsprosjekter (Akerjordet & Håvie, 2017). Etaten deltok i etableringen av Altinn i 2003, og har siden levert forenklete løsninger for selvangivelser og skattekort, samt vært deltaker i store tverrgående satsninger og samarbeid med både andre offentlige aktører og det private næringsliv. Blant de mest fremtredende av disse satsningene er:

- **MAG-prosjektet** (Modernisering av grunnlagsdata): En modernisering av innrapportering av liknings- og kontrollopplysninger via Altinn (Akerjordet & Håvie, 2017).
- **EDAG-prosjektet**: Et samarbeid mellom Skatteetaten, NAV og SSB om en ny, felles rapporteringsløsning for opplysninger om inntekt- og arbeidsforholdsopplysninger (A-ordningen) (Akerjordet & Håvie, 2017).
- **DSOP-samarbeidet**: Samarbeid med finansnæringen og flere offentlige aktører om utveksling av opplysninger, blant annet for å gi offentlige aktører bedre tilgang på

kontrollinformasjon, men også for å gi finansbransjens kunder raskere og mer effektive tjenester, for eksempel i form av en forenklet lånesøknad (DSOP).

Flere av disse initiativene er omtalt som svært vellykkede og har mottatt utmerkelser både nasjonalt og internasjonalt, blant annet har både EDAG- og DSOP-prosjektene vunnet Difis digitaliseringspris for sine tjenester (Akerjordet & Håvie, 2017; Halvorsen & Lunde, 2016). Samtidig som denne oppgaven ble skrevet (2019-2020) hadde Skatteetaten flere omfattende digitaliseringsprosjekter gående, blant annet en modernisering av Folkeregisteret og en ny versjon av skattemeldingen som ble lansert for enkelte brukere våren 2020 (Skatteetaten, 2020b).

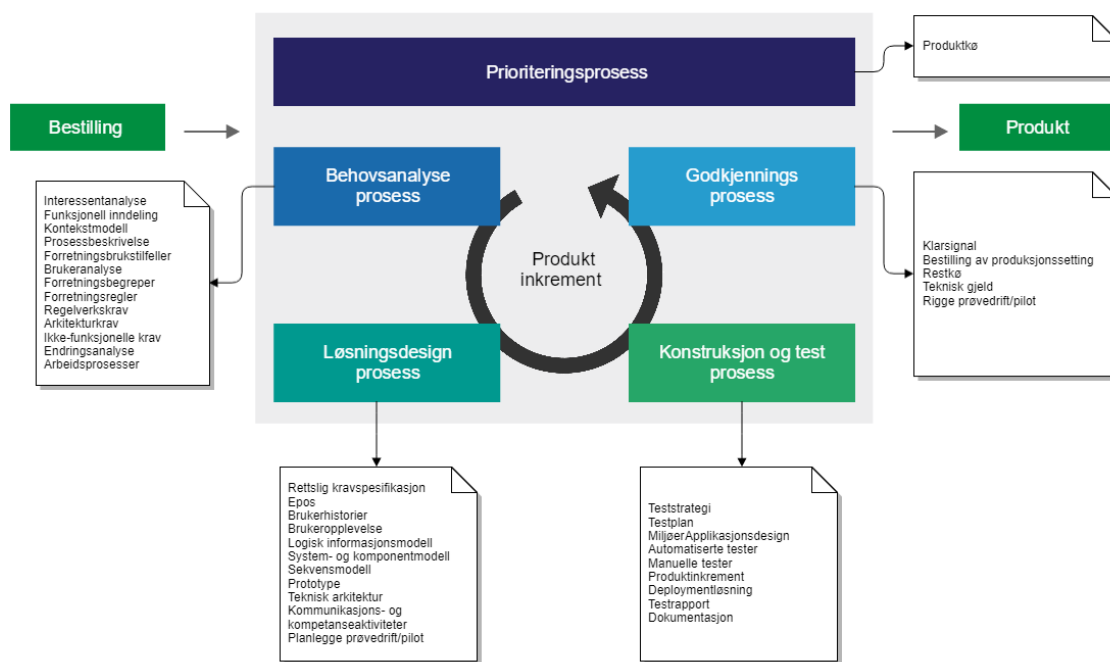
I både interne og eksterne evalueringer av flere av disse initiativene trekkes smidig utvikling frem som en viktig forutsetning for å lykkes (Akerjordet & Håvie, 2017; Birkeland, 2015; Halvorsen & Lunde, 2016). Etatens virksomhetsstrategi mot 2021 setter eksplisitte mål om å fremme en «kultur for smidig utvikling» og inneholder konkrete organisatoriske grep for å oppnå dette (Skatteetaten, 2017b). Det er i denne sammenheng verdt å påpeke at fokuset på smidig utvikling er mer fremtredende i virksomhetsstrategien for 2018-2021 enn den foregående for 2015-2017, samtidig som at ferdigstillingen av flere av de mer fremtredende IT-satsningene ble ferdigstilt i denne perioden (Akerjordet & Håvie, 2017; Skatteetaten, 2014b, 2017b). Staten er også tydelig i sitt fokus på smidige metoder i pågående prosjekter som Moderniseringen av Folkeregisteret og i rekruttering av nye ansatte (Skatteetaten, 2019a).

4.3 Felles Systemutviklingsmetode i Skatteetaten

Skatteetaten har også utviklet et internt rammeverk for å drive smidig utvikling, kalt Felles Systemutviklingsmetode (FSUM). FSUM er utarbeidet på bakgrunn av «beste praksis» fra flere ulike utviklingsprosjekter Skatteetaten gjennomførte på 2000-tallet, ut i fra et ønske om å standardisere en praksis for smidig gjennomføring av prosjekter og å opprettholde kunnskap om programvareutvikling internt i organisasjon, da det ofte var eksterne konsulenter som bragte inn og ulike metoder og ekspertise (Skatteetaten, 2020a). FSUM baserer seg på kontraktstandarden PS2000 som ble utarbeidet av NTNU og SINTEF og er utarbeidet for å regulere smidige utviklingsprosjekter i både offentlig og privat sektor (Den norske dataforening, 2020). Foruten PS2000 er FSUM eksplisitt forankret i det Smidige Manifestet. I introduksjonen til det skriftlige dokumentasjonen på FSUM argumenteres det for at en smidig

tilnærming er velegnet til å reagere på komplekse utfordringer som det er vanskelig å utrede i forkant. Smidige metoder beskrives også som markedsledende og velegnet til levere gode løsninger for brukerne og effektiv ressursbruk internt i organisasjonen (Skatteetaten, 2020a).

Hovedstrukturen i FSUM består av fem arbeidsprosesser, hvor behovsanalyse, løsningsdesign, konstruksjon/test og godkjenning foregår i sykluser mens den siste, prioritering, foregår fortløpende i parallell.



Figur 4.2: FSUMs overordnede arbeidsprosesser og underliggende artefakter (Skatteetaten, 2020a)

De fire første prosessene skal til sammen kjøre «(...) etter en iterativ og inkrementell tilnærming hvor man for hvert produktinkrement som lages gjennomfører nye iterasjoner av respektive prosesser» (Skatteetaten, 2020a). Formålet er å bygge et produkt gradvis og at produktet skal ta form basert på respons fra omgivelsene (Skatteetaten, 2020a). Hver prosess har et underliggende sett med oppgaver og artefakter som skal leveres eller svares ut ved gjennomføringen av prosessen, eksempler på disse fremgår i de hvite boksene i figuren over. De fem prosessene skal brukes både i utredningsarbeid før et prosjekt, i forprosjekter, hovedprosjekter og videre drift og forvaltning av etatens IT-løsninger (Skatteetaten, 2020a).

FSUM-metodikken er tilgjengelig i form av en intern wiki-side som kan brukes av ansatte i Skatteetatens IT-miljøer, og inneholder forholdsvis detaljerte rutine- og rollebeskrivelser for

alle prosesser og aktører som opptrer i IT-utvikling i etaten. Dette dokumentet beskriver og foreslår arbeidsprosesser, metoder og ansvar for de fem overordnede arbeidsprosessene. Blant disse er det importerte standarder fra markedet som Scrum og *Volere* samt veiledning på bruk av konkrete arbeidsverktøy og dokumentasjonsløsninger (Skatteetaten, 2020a). I forbindelse med datainnsamlingen fikk jeg innsyn i FSUM-rammeverket, og brukte det som et støtteverktøy inn i analysen.

4.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert Skatteetaten som masteroppgavens studieobjekt. Jeg har gjort rede for Skatteetatens organisering og posisjon som offentlig forvaltningsorgan og pekt på hvordan denne rollen legger visse føringer for hvordan slike organisasjoner skal jobbe og organisere seg. Jeg har deretter kort presentert to nylige reorganiseringer etaten har gjennomført og forklart noe av bakgrunnen for disse. I avsnittet om Skatteetaten som «smidig» organisasjon har jeg presentert noen av etatens tidligere og nåværende utviklingsprosjekter og vidt hvordan evalueringer av disse peker på smidig utvikling som en suksessfaktor i disse. Avslutningsvis har jeg presentert Felles Systemutviklingsmetode i Skatteetaten (FSUM) som en viktig del av empirimaterialet i denne oppgaven.

Kapittel 5: Agile som organisasjonsidé

5.1 Organisasjonsideen Agile

I dette kapitlet skal jeg presentere organisasjonsideen *Agile*. Gjennomgangen vil bestå av en beskrivelse av Agiles grunnleggende kjennetegn, en kort redegjørelse for ideens historie og utvikling og til sist en vurdering av Agile som en organisasjonsoppskrift eller «mote». Jeg vil starte med en presisering av begrepsbruken som denne analysen tar utgangspunkt i.

Mange organisasjonsideer og moter er hentet inn fra engelskspråklige miljøer, og har gjerne med seg navn og artefakter som beholder navnet fra originalspråket. Et fremtredende eksempel på dette er *Lean*-rammeverket, hvor begrepet «lean» brukes om metoden også på norsk (Hysing, 2008; Røvik, 2007). Bruken av forskjellige begreper har i noen tilfeller praktiske årsaker. Blant annet var informantene jeg benyttet først og fremst fortrolige med det norske begrepet «smidig» fremfor «agile», mens «agile» naturlig nok er et mer naturlig begrep å benytte når jeg refererer til engelskspråklig litteratur om emnet.

Agile er et samlebegrep for et utvalg med arbeidsmetodikker for å organisere arbeid med softwareutvikling (Abbas, Gravell, & Wills, 2008; Conboy, 2009). Fremfor å være en felles, masteroppskrift fremstår Agile mer som et overordnet sett med prinsipper som ligger til grunn for ulike underliggende metodikker (Abbas et al., 2008). Tilhengere av Agile beskriver smidighet først og fremst som et tankesett heller enn noen klart definerte metoder (Cohen, Lindvall, & Costa, 2004). Denne filosofien har likevel noen forholdsvis klart definerte kjennetegn og rettesnorer, først og fremst basert på et felles manifest, *The Agile Manifesto*, nedtegnet i 2001 (Dingsøy, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012). Manifestet er forfattet og signert av et kollektiv av softwareutviklere med bakgrunn fra diverse idéskoler for inkrementell softwareutvikling (Fowler & Highsmith, 2001).

Agile er formulert som et svar på utfordringer med tradisjonelle prinsipper for softwareutvikling, svært ofte trekkes Agile frem som en kontrast til den etablerte «waterfall/fossefall»-metoden, som er kjennetegnet av en overleveringskjede av oppgaver fra konseptutvikling, kravspesifikasjon til utvikling, testing og implementering (Balaji & Murugaiyan, 2012). Fossefallsmetoden blir av Agiles forkjempere fremstilt som byråkratisk, tidkrevende og lite fleksibel (Abbas et al., 2008). Fordi disse tradisjonelle metodene legger opp til vanntette skott mellom hver fase av en utviklingsprosess går det både svært lang tid fra

en idé konseptualiseres til det endelige produktet er ferdig, og det er vanskelig å gjøre vesentlige endringer underveis. Forkjempere for Agile legger til grunn at brukeren ofte ikke kjenner godt nok til sitt eget behov til å kunne spesifisere det i forkant, og videre at behov nesten alltid endrer seg (Cohen et al., 2004). Som følge av dette kan produktet ende opp med å være både avleggs og ofte ikke det brukeren ønsket seg innen det er ferdig utviklet (Cohen et al., 2004). Dette kan avhjelpest ved å fokusere på *formålet* med produktet, fremfor kravspesifikasjonen (Abbas et al., 2008).

The Agile Manifesto etablerer 12 «prinsipper» for smidig utvikling (Fowler & Highsmith, 2001). Ut i fra disse prinsippene kan noen grunnleggende trekk ved den smidige metoden identifiseres:

- Det legges stor vekt på at arbeidet skal utføres av en eller flere arbeidsgrupper (heretter «team»). Disse teamene skal ha en sammensetning av ulike profesjoner (tverrfaglighet) og ha handlingsrom til å løse oppgavene på sin egen måte (autonomi).
- Kunnskap skal hovedsakelig formidles gjennom dialog fremfor nedskrivning (dokumentasjon).
- Det som produseres skal deles opp og leveres i hyppige, fungerende «pakker», og i motsetning til å levere et stort og ferdig produkt etter lang tid skal produktet så langt det er mulig slippes gradvis. Produktet skal deretter forbedres kontinuerlig.
- Brukertilbakemelding er sentralt for hvilken form og retning produktet utvikler seg i.
- Fremfor å følge en forhånds etablert plan for arbeidet/produktet skal teamet anerkjenne, verdsette og innrette seg etter endringer i sine omgivelser, slik at det som utvikles til enhver tid er så nært opp til det brukeren har behov for.

The Agile Manifesto må klart anses som en katalysator for at de smidige prinsippene for alvor fikk fotfeste i IT-bransjen (Dingsøy et al., 2012). Abbas mfl. (2008) peker imidlertid på at flere av kjerneelementene i Agile, for eksempel iterativ, inkrementell utvikling fant sted i større eller mindre utstrekning flere år før manifestet ble nedtegnet (Abbas et al., 2008; Cohen et al., 2004). Manifestet må derfor leses som et forsøk på å formalisere tankesettene til et større utvalg av strategier som på ulike vis forsøker å bøte på utfordringer med klassisk

softwareutvikling (Abbas et al., 2008). Der «klassiske» metoder anklages for å ha et for stort gap mellom konseptualisering og ferdigstillelse, og ingen mulighet for tilbakemelding eller reevaluering underveis i prosessen legger Agile sterk vekt på å raskt produsere et minimumsprodukt (Abbas et al., 2008). Kunden/brukerens behov og tilbakemeldinger skal på denne måten hele tiden styre utformingen av produktet. Dette oppnås først og fremst ved å gi kunden/brukeren tilgang til produktet tidlig (gjennom tidlige leveranser, se over), men kan også håndteres ved å involvere kunden/brukeren direkte i utviklingsarbeidet (Fowler & Highsmith, 2001; Conboy, 2009).

Jevnt over representerer den smidige metoden en betraktelig avbyråkratisering av arbeidet med softwareutvikling, hvor rammer, dokumentasjon, målsetninger og planer presenteres som unødvendige hindre for å levere et kvalitetsprodukt (Fowler & Highsmith, 2001). Beskrivelser av metoden vektlegger sterkt produktenes tekniske kvalitet og inneholder tidvis implisitt kritikk av arbeidsmodeller med strenge tidsfrister som fremmer «slurvearbeid» og er ute av stand til å reagere på uforutsette hendelser og behov (Cohen et al., 2004; Fowler & Highsmith, 2001; Poppendieck & Poppendieck, 2010). De smidige prinsippene har også mye til felles med *Lean*-metodikken for å eliminere unødvendige og kompliserende elementer i arbeidsprosessen (Dingsøy et al., 2012). Foruten *Lean* har tidligere forskning pekt på flere trender og ideer fra vareproduksjon, bygningsbransjen og strategisk ledelse som forløpere og inspiratorer til Agile i softwareutvikling (Dingsøy & Dybå, 2008; Poppendieck & Poppendieck, 2010).

5.2 Fem smidige metoder

Ettersom Agile er nærmere et sett overordnede, men likevel eksplisitte, retningslinjer finnes det en rekke ulike metoder for å jobbe smidig i en organisasjon, blant disse omtales *Extreme Programming/XP*, *Scrum*, *Lean Software Development*, *Crystal* og *Feature Driven Design*, (Conboy, 2009). Mange av disse eksisterte allerede i større eller mindre utstrekning da skaperne deres møttes og formulerte det agile manifestet, og deler derfor mange av kjennetegnene ved den overordnede ideen om Agile (Cohen et al., 2004). Flere av disse metodene er også salgsvare i den forstand at det tilbys kursing og manualer for å oppnå sertifiseringer i dem (Glasspaper Group). De fem ovennevnte smidige metodene oppsummeres i kortform i tabell 3.1. Under «kjennetegn» oppsummeres de mest sentrale trekkene ved hver metode.

Metode	Kjennetegn
Extreme Programming (XP)	<ul style="list-style-type: none"> - Iterativt arbeid hvor grunnproduktet leveres raskt og deretter forbedres i påfølgende leveranser. - Kunden er fysisk samlokalisert med utvikler. - Små team, sterkt fokus på samarbeid, spesielt for utviklere som alltid skal jobbe i par. - Teamet bruker <i>metaforer</i> fremfor planer og spesifikasjoner for å skape felles forståelse for systemet som skal utvikles. - Størrelsen på hver leveranse skal justeres for å fjerne behov for overtid – prinsipp om en 40timers-uke.
Scrum	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidet organisert rundt korte «<i>sprinter</i>», hver sprint skal levere funksjonalitet hentet fra en «backlog» bestående av kundens ønsker. - Hver sprint har et oppstarts- og et oppsummeringsmøte for planlegging og evaluering for å sikre felles målforståelse og endringsdyktighet. - Underveis i sprinten holdes korte møter daglig for å sørge for å holde alle involverte parter orientert om fremdrift og utfordringer. - Teamet består av roller med klart definerte ansvarsområder som «Product Owner», «Scrum Master» i tillegg til utviklere.
Lean Software Development	<ul style="list-style-type: none"> - En «filosofi» fremfor en prosess. - Kundens behov er høyest prioritert, alt teamet lager skal gi verdi for kunden. - Kundens deltakelse er avgjørende. - Design, planlegging og verktøy avgjøres av kundens behov. - Fokus på <i>fullstendig</i> funksjonalitet fremfor <i>mye</i> funksjonalitet.
Crystal	<ul style="list-style-type: none"> - Orientert rundt kommunikasjon. - Fokus på å sikre en personorientert, muntlig kunnskapsoverføring så langt som mulig og holde skriftlig dokumentasjon på et minimum. - En «krystallmodell» for å kontrollere graden av skriftlig versus muntlig kommunikasjon. - Hver «fasett» av krystallen representerer kombinasjonen av systemkritikalitet og antall involverte personer – jo høyere kritikalitet og flere mennesker jo mindre gjennomiktig krystall og mer behov for skriftlig dokumentasjon.

Feature Driven Design (FDD)	<ul style="list-style-type: none"> - Produktet brytes ned i en overordnet modell bestående av «features» - funksjonalitet som kunden ønsker seg. - Planlegging, design og utvikling er konsentrert rundt å levere «pakker» av funksjonalitet. En pakke har et klart definert tidsomfang (10 dager) og må deles opp dersom de er større. - En leder fordeler funksjonalitetspakker til resten av teamet.
------------------------------------	--

Tabell 3.1: Smidige metoder (Cohen et al., 2004).

Selv om de konkrete smidige metodene utvilsomt har mye til felles er det likevel en merkbar variasjon i form mellom dem; fra helt konkrete prosjektledelsesstrategier (Scrum, XP) til overordnede arbeidsfilosofier (Lean). Metodene kan innbyrdes til og med inneholde motstridende anbefalinger (Conboy, 2009). På bakgrunn av dette har konseptet om smidighet blitt anklaget for å være utydelig, lite sammenhengende og krevende for både forskere og praktikere å få ordentlig forståelse for (Conboy, 2009). Det er derfor betimelig og interessant å undersøke hvordan denne u håndgripeligheten påvirker *oversettbarheten* til de smidige prinsippene når de skal introduseres i en ny organisasjon.

5.3 Agile i en organisasjonsteoretisk kontekst

Organisasjonsteoretisk er det mulig å knytte de sentrale prinsippene og argumentene for smidige organisasjoner til klassisk kontingensteori og Mintzbergs (1980) adhokrati-modell. Pådriverne for den agile metoden argumenterer for at IT-utvikling finner sted i omgivelser som er for komplekse og foranderlige til at en rigid, byråkratisk modell kan fungere. Conboy (2009) finner i sin analyse av agile-begrepet at forandring (change) er det mest omtalte og gjennomgående aspektet ved *agile*, og videre at hele fremveksten av de smidige metodene var drevet av deres evne til å håndtere endringer (Conboy, 2009; Dingsøyr & Dybå, 2008). Dette passer forholdsvis godt inn i Mintzbergs argument om at komplekse omgivelser driver organisasjoner i en mer desentralisert, løskoblet retning (Mintzberg, 1980). Flere av kjennetegnene ved adhokrati-modellen, som en lite formalisert organisasjon bestående av tverrfaglige arbeidsgrupper, fremgår også direkte i det agile manifestet (Mintzberg, 1980; Fowler & Highsmith, 2001). En tidligere evaluering av Agile går så langt som å *fraråde* å innføre Agile fullstendig i organisasjoner med liten grad av endring i omgivelsene, og anbefaler en stykkevis, strategisk implementering av utvalgte praksiser (Cohen et al., 2004). Ideens preferanse for iterering og læring fremfor streng planlegging har også likheter med andre idéstrømmer innen offentlig ledelse og innovasjon, for eksempel «*Groping along*»-

tilnærmingen fra overgangen mellom 80- og 90-tallet som oppfordret til en utforskende ledelsesstil med fokus på prøving og feiling (Behn, 1988; Golden, 1990).

Fremveksten av *Agile* har trekk som kan knyttes til organisasjonsvitenskapelige teorier om moter, spredning og oversettelse av ideer. Nedtegnelsen av *The Agile Manifesto* er for eksempel et forholdsvis klart eksempel på det translasjonsteoretiske fenomenet *dekontekstualisering*, hvor en praksis (eller i Agiles tilfelle, flere praksiser) allmenngjøres og spres via en bestemt arena, her en samling av praksisutøvere fra softwareutvikling som hver tar med elementer av sin «beste praksis» (Røvik, 2007). At manifestet har blitt sirkulert og nå er velkjent er i overensstemmelse med moteteorien som legger til grunn at management-moter spres via «trendsettere» fra praksisfeltet (Cram & Newell, 2016). Cram og Newells studie av Agile som en organisasjonsmote tar utgangspunkt i fem drivkrefter for innføring av Agile, blant annet opplevelsen av at Agile representerer noe nytt og opplevelsen av at Agile er mer effektivt (Cram & Newell, 2016). Beveggrunnene for at organisasjoner tar opp Agile blir på denne måten knyttet til klassiske institusjonelle begreper om legitimitet, samtidig som studien legger vekt på graden av «dekopling» mellom praksis og realitet (Cram & Newell, 2016; J. Meyer & Rowan, 1983).

Cram og Newell finner at organisasjoner som tar i bruk Agile kan deles inn i kategoriene «forkjemper» (Crusaders), «skreddere» (Tailors) og «prøvesmakere» (Dabblers)¹, alt etter hvor omfattende organisasjonen har omfavnet smidige prinsipper og hvor permanent organisasjonsendringen later til å være (Cram & Newell, 2016). Selv om Cram og Newells studie fokuserer på motivasjonen til organisasjonene som tar i bruk Agile er det mulig å knytte kategoriene «forkjemper», «skredder» og «prøvesmaker» til ulike translasjonsmoduser. Forkjemperen karakteriseres av en bred omfavning av smidige metodikker på bekostning av andre arbeidsmetoder, og kan løst assosieres med kontekstualiseringsregelen *kopiering*, som legger lite vekt på å tilpasse en idé til organisasjonens spesifikke kontekst (Røvik, 2007). De to øvrige rollene, skredder og prøvesmaker, har på sin side klare innslag av modifisering, hvor skredderen strategisk velger ut enkelte smidige metoder og kombinerer dem med etablerte praksiser (fratrekking). Prøvesmakeren ender ofte opp med kun å være smidig «på overflaten» for å virke legitime og moderne, i overensstemmelse med «dekoblingsteorien» i amerikansk neoinstitusjonalisme (Røvik, 2007).

¹ Forfatterens oversettelser, engelsk originalbegrep i parentes

Ut i fra Cram og Newells studie av Agile som organisasjonsmote utviste skredder-organisasjonene den høyeste graden av *bevissthet* i adaptasjonsprosessen av agile, som ledet til en pragmatisk innføring av ideen(e) (Cramer & Newell, 2016). Dette har noen interessante implikasjoner for et translasjonsteoretisk perspektiv på agile, og organisasjonsmoter generelt – bindeleddet mellom de translasjonsteoretiske konseptene kopiering, modifisering og forvandling av en organisasjonsidé og dekoblingsteorien fra klassisk neoinstitusjonalisme.

5.4 Agile i utvikling av digitale tjenester i norsk offentlig sektor

Agile er som nevnt i innledningskapitlet et dagsaktuelt tema i diskusjoner rundt hvordan digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor bør organiseres og drives. I en rapport fra 2015 trekker frem at mislykkede offentlige IKT-satsninger ofte skyldes at prosjektene går over flere år, og at teknologien er utdatert innen den rekker å bli lansert (Jørgensen, 2015). Denne merknaden er påfallende lik tilhengere av Agile og deres kritikk mot Waterfall-modellen. I St. Meld. 27, 2015-2016, kjent som *Digital Agenda*, oppsummerer Kommunal- og moderniseringsdepartementet anbefalingene fra rapporten og foreslår til gjengjeld «hyppige leveranser» og å «justere løsningene basert på tilbakemelding fra brukerne» blant prinsippene for vellykket utvikling av nye offentlige IKT-tjenester (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015-2016). Dette må sees som en tydelig henvisning til Agile og smidige metoder, som også flere ganger er trukket frem i Jørgensens rapport (Jørgensen, 2015). Imidlertid nevner verken *Digital Agenda* eller den senere «*Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor*» Agile eller smidig utvikling direkte (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015-2016, 2019).

I en relativ nylig studie foretok Dingsøy mfl. (2017) en analyse av smidig metodikk i en norsk offentlig organisasjon, Statens Pensjonskasse (Dingsøy, Fægri, Moe, & Seim, 2017). Formålet med studien var å undersøke hvorvidt og hvordan Agile lot seg anvende som metode i et «storskala utviklingsprosjekt» (Dingsøy et al., 2017). Bakgrunnen for dette var et utvalg problemstillinger som reiste seg ved overføringen av Agile fra mindre team og prosjekter til større prosjekter, hvor det blant annet ble stilt spørsmålsteget ved om Agile klarte å opprettholde fokuset på kundeinvolvering, samhandling og en felles softwarearkitektur når prosjektet ble stort og komplekst (Dingsøy et al., 2017).

Studien fokuserte på Perform-prosjektet, avsluttet i 2012, som skulle utvikle et nytt saksbehandlingssystem for SPK, og var et samarbeid mellom SPK og to konsulenthus (Dingsøy et al., 2017). Prosjektet var organisert rundt 12 samlokaliserte utviklingsteam og baserte seg på *Scrum*-metodikken (Dingsøy et al., 2017). Dingsøy mfl. beskriver Perform-prosjektet som å bruke en «blandingsmodell» av Agile og tradisjonelle metoder, hvor arbeidet i prosjektet var strukturert i et sett med ulike faser, blant annet for løsningsbeskrivelse, utvikling og test, og at arbeidet skulle foregå iterativt (Dingsøy et al., 2017). Noen av funnene studien gjorde var at skillet mellom de ulike fasene ble uklare og fleksible som følge av fokuset på kommunikasjon og samhandling, dette gjorde at medarbeidere med arbeidsoppgaver i én fase kunne kontakte kolleger i en annen, senere fase og avklare spørsmål, kritisere beslutninger og omformulere krav og spesifikasjoner ved behov (Dingsøy et al., 2017). Perform-prosjektet ble sett på som banebrytende og har fått mye omtale i ettertid som en ambisiøs test av smidig metodikk i offentlig sektor i Norge (Kirknes, 2012).

5.5 Agile som idealtipe

Som nevnt i metodekapitlet vil jeg benytte meg av et idealtipe-versus-realtipe-rammeverk for å analysere de empiriske dataene jeg henter inn. For min analyse skal jeg jobbe med en idealtipe av en Agile/smidig organisasjon, basert på hovedtrekkene ved organisasjonsideen Agile slik disse er definert av *The Agile Manifesto* og gjennomgangen av et utvalg agile metoder i empirikapitlet (Cohen et al., 2004; Fowler & Highsmith, 2001). Følgende hovedaspekter ved Agile er trukket ut som del av en idealorganisasjon:

- **Agile jobber iterativt og vektlegger hyppige leveranser og rask brukertilbakemelding.** En idealtypisk Agile-organisasjon må ha som uttalt mål å utvikle og levere funksjonalitet så tidlig som mulig, og til enhver tid jobbe med det kunden ønsker seg mest. Smidige organisasjoner organiserer arbeidet sitt rundt så små produkter/tjenester som mulig og jobber kontinuerlig med å forbedre disse gradvis fremfor å levere større, komplette løsninger sjelden.
- **Agile er orientert rundt autonome team.** I en smidig organisasjon utføres arbeidet av mindre grupperinger av ansatte, kalt team. Teamene må være selvorganiserende og selvstyrte og inneholde spesialister fra flere felt (tverrfaglighet). Det må være teamene selv som avgjør retning, metode og utformingen av det som skal utvikles. I sin reneste form er teamet ansvarlige for

produktet fra konsept til salg, og produktet blir ikke overlevert fra eller til andre underveis i utviklingen.

- **Agile er endringsdyktig.** Smidige organisasjoner er alltid forberedt på, og engasjert i endringer i omgivelsene sine. En smidig organisasjon må alltid kunne endre retning raskt dersom omgivelsene endrer seg, og har dette som en del av sin utviklingsstrategi.
- **Agile fokuserer på direkte kommunikasjon.** For å være smidig må organisasjonen vektlegge muntlig kommunikasjon fremfor omfattende dokumentasjon, instruksjoner og overleveringer. Dette gjør nødvendigvis at en smidig idealorganisasjon har en flat fremfor en hierarkisk struktur, og medarbeidere er fortrinnsvis samlokaliserte.

5.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gjennomgått organisasjonsideen Agile. Agile, eller på norsk *smidig*, er best beskrevet som et samlebegrep på en rekke metoder og prinsipper som var ment å adressere utfordringer og problemer med hvordan software ble utviklet tidligere. Jeg har først gjort rede for noe av historien bak Agile og pekt på noen av hovedutfordringene Agile er ment å løse. Ved å presentere fem smidige metoder har jeg pekt på noen sentrale kjennetegn ved Agile, som fokus på iterativ utvikling, tidlig og tett samhandling med sluttbrukeren og tillit og samspill mellom utvikler, forretningssiden og kunden. Jeg har deretter drøftet Agile i en organisasjonsteoretisk kontekst, med fokus på hvorvidt Agile kan sees på som en organisasjonsmote eller organisasjonsoppskrift. Jeg peker på flere aspekter ved fremveksten og spredningen av Agile som styrker min hypotese om at Røviks translasjonsteori kan være et passende teoretisk utgangspunkt for å studere fenomenet. I denne seksjonen viser jeg også til tidligere forskning som har brukt et organisasjonsmotekonsept for å studere fremveksten av Agile i organisasjoner. Jeg gjør til sist rede for hvilke trekk ved Agile jeg fremhever i idealtipe/realtype-rammeverket jeg vil benytte til analysen.

Kapittel 6: Oversettelse av smidig utvikling i Skatteetaten

I dette kapitlet skal jeg gjennomgå funnene fra datainnsamlingen. Jeg vil legge frem data innhentet via intervjuer med ansatte i Skatteetaten samt fra dokumentasjon på Skatteetatens arbeidsrutiner. Etter å ha gjennomført og transkribert intervjuene hentet jeg ut over 400 uttalelser fra informantene som jeg knyttet til flere sett med koder til bruk i analysen. Et sett med koder ble etablert rundt Agile som idealtipe, mens et annet omfattet uttalelser og data som kunne brukes til å drøfte ulike oversettelsesaktiviteter. Kapitlet vil drøfte forholdet mellom Skatteetatens praksis rundt smidig utvikling og en idealtipe for smidig metodikk som ble etablert i forrige kapittel. Jeg vil analysere funnene i dataene parallelt med at jeg legger dem frem.

Innledningsvis vil jeg legge frem funn fra datainnsamlingen som viser hvordan bruken og forståelsen av Agile/smidig i Skatteetaten kan sees på som en oversettelsesaktivitet. Dette er med på å støtte antakelsen om at oversettelse er et passende teoretisk rammeverk rundt Smidig utvikling i Skatteetaten. Jeg vil deretter peke på hvordan informantenes beskrivelser av arbeidsform og metodikk i Skatteetaten kan knyttes til ulike oversettelsesregler og modi fra Røviks oversettelsesteori.

Etter å ha redegjort for oversettelsesaktiviteter, regler og modus vil jeg gjennomgå datamaterialet og sammenlikne det med en idealmødel for en smidig organisasjon som beskrevet i metodekapitlet. Informantenes uttalelser blir knyttet til fire nøkkelegenskaper i en smidig organisasjon og hvorvidt disse egenskapene er fremtredende eller lite til stede i informantenes beskrivelse av hvordan de jobber i Skatteetaten.

Jeg vil i analysedelen særlig peke på områder hvor informantene har problematisert eller beskrevet et spenningsforhold mellom smidige idealer og Skatteetatens rammer og betingelser. Disse områdene forventes å ha større behov for oversettelse eller tilpasning av ideen, slik at jeg vil kunne peke på forhold ved Skatteetaten som kan kreve «mye» eller «lite» oversettelse. Etter å ha beskrevet både oversettelsesaktiviteter, oversettelsesregler og hvor Skatteetatens praksis avviker og samsvarer med en smidig idealtipe vil jeg i konklusjonen legge frem Skatteetatens oversettelsesreise for Agile, hvor jeg forklarer hvordan Agile tilsynelatende er oversatt i tre forskjellige stadier.

6.1 Koding og kategorisering av informantenes svar

Etter å ha transkribert intervjuene ble alt tekstmaterialet gjennomgått og brutt ned i utvalgte sitater og kategorisert. Kategoriseringen gjør det lettere å bearbeide datamaterialet og knytte informantenes utsagn til analysens teoretiske rammeverk. Jeg gjennomgikk datamaterialet i to omganger og plasserte sitater fra intervjuene i to sett med koder. Jeg benyttet analyseverktøyet Atlas.ti for å sortere og knytte uttalelsene sammen til et nettverk av kategorier. Det første kodesettet baserte seg på Røviks oversettelsesteori og sorterte uttalelser som representerer eller antyder et av de tre oversettelsesmodusene. Uttalelser hvor en informant beskrev at en navngitt metode eller teknikk ble brukt direkte ble kategorisert under koden «reproduserende modus», mens uttalelser hvor informantene beskrev endringer, tilpasninger eller mindre direkte bruk av metoder eller prinsipper ble kategorisert under «modifiserende modus». Koden «radikal modus» ble gitt til uttalelser som beskrev tilsynelatende originale metoder som ikke kunne finnes igjen i metodelitteratur- eller marked. Tabell 6.1 nedenfor redegjør for antall kodede utsagn som er knyttet til hver oversettelsesmodus.

Det reproduserende modus	Det modifiserende modus	Det radikale modus
25	49	2

Tabell 6.1, kodesett1: Oversettelsesmodus

Det andre kodesettet tok utgangspunkt i real- og idealtypenanalysen. Her ble det utvalgte datamaterialet sortert etter de fire idealtrekkene som redegjort for i metodekapitlet. Tabell 6.2 viser fordelingen av utsagn per kategori i dette kodesettet. Den innledende inndelingen benyttet fem kategorier for idealtipe, men til analysen slo jeg sammen kategoriene for iterativt arbeid og hyppige leveranser, da uttalelsene som ble knyttet til disse kodene var vanskelige å skille fra hverandre på en meningsfull måte.

Idealtipe: Iterativt	Idealtipe: Endringsdyktig	Idealtipe: Autonome team	Idealtipe: Direkte kommunikasjon
18	33	34	25

Tabell 6.2, kodesett 2: Idealtyper

6.2 Oversettelsesaktiviteter i Skatteetaten

Den grunnleggende tanken i Røviks translasjonsteori er at innføring av arbeidsmetoder og ideer i en organisasjon foregår som en oversettelse der en *dekontekstualisert* idé oversettes inn i en ny kontekst (mottakerorganisasjonen), og i denne prosessen blir utsatt for større eller mindre tilpasninger og endringer. Røvik beskriver også hvilke aktører og kanaler som introduserer nye ideer i organisasjoner, og derfor hvilke aktører som er med på å oversette dem. Det finnes også antakelser om hvordan en idé introduseres og sprer seg i organisasjonen, fra en hierarkisk oversettelseskjede hvor ledelsen er hovedaktør og innfører ideen ovenfra og ned, til et mer nyansert syn hvor ideer kan innføres via flere ulike nettverk og utvikle seg ulikt og asynkront på flere steder i organisasjonen.

En innledende gjennomgang av datamaterialet avdekket flere trekk ved Skatteetatens arbeid og adaptasjon av smidig som kan knyttes til disse momentene i translasjonsteori. Flere av informantene beskrev hvordan smidig utvikling og metode ble anvendt i forskjellige former på ulike steder og prosjekter, og fortalte videre om et behov for å ta ideen ordentlig inn i et system som virket for hele organisasjonen. Ideene rundt smidig ble ifølge flere informanter gradvis innført i forbindelse med en rekke IT-utviklingsprosjekter fra midten av 2000-tallet og utover. I disse prosjektene ble det tatt i bruk, og hentet inn, flere ulike smidige arbeidsmetodikker. Informantene var kjent med og kunne navngi smidige metoder som Scrum og forklare hvordan denne metoden blir fulgt i arbeidet. Flere eksterne organisasjoner ble nevnt, både som direkte inspirasjonskilder og som modeller å sammenlikne seg med, herunder offentlige aktører som Statens Pensjonskasse og private foretak som Spotify og Finn.no. Spesielt ble PERFORM-prosjektet hos Statens Pensjonskasse trukket frem som en inspirasjonskilde, og det ble også forklart at konsulenter som hadde vært nøkkelpersoner i Perform var med på å ta med arbeidsmetodikken inn i etaten. Det var også tilsynelatende forskjellige rammer for de ulike prosjektene med hensyn til hvilken handlefrihet de hadde til å eksperimentere med arbeidsmetoder og hvilke metoder som fungerte for dem. Prosessen som beskrives av informantene her er ligner på en såkalt *bottom up*-tilnærming til oversettelse, hvor arbeidsmetodene innføres tett på der arbeidet gjøres, i motsetning til å innføres av toppledelsen og nedover i hierarkiet. Dette er videre konsistent med Røviks teori om oversettelse som noe som kan oppstå på flere forskjellige steder og i forskjellige former i en organisasjon, som en «soppmodell» (Røvik, 2007).

På den andre siden er det interessant at det også er klare trekk av en *top-down*-tilnærming i informantenes beskrivelser. Noen av informantene fremhevet at det var viktig at arbeidsmetoden ble «forankret oppover». Arbeidet med å konkretisere FSUM-rammeverket ble av informantene trukket frem som et forsøk på å forsonse og tilpasse ideene fra smidig (hentet både innen- og utenifra) til å fungere i Skatteetaten. Selve FSUM-rammeverket er omtalt som en «best practice»-samling som skal fungere som klare retningslinjer for hvordan smidige metoder skal anvendes i etaten. Ut i fra dette danner det seg en «masterversjon» av oversettelsen i form av FSUM, som siden legger føringer for hvordan ideene skal fortolkes. På detaljnivå legger FSUM imidlertid opp til relativt stor autonomi når det kommer til hvilke metoder og prosesser som følges. Det er til sist i denne sammenhengen interessant å bemerke at informantene i ulik grad beskrev hvor enkelt og hensiktsmessig det var å forholde seg til FSUM-rammeverket, og at det av og til kunne oppstå lokale oversettelser av FSUM igjen. Disse forholdene kan skape grobunn for en oversettelseskjede, hvor en idé først tas inn i FSUM og gjennomgår en oversettelse, før den oversettes videre der den tas i bruk av et prosjekt eller et utviklingsteam.

Oppsummert kan den overordnede etableringen av Agile i Skatteetaten sees på som en prosess med tre ledd:

- Agile oppdages og innføres desentralisert i forbindelse med en rekke ulike utviklingsprosjekter og initiativ på midten av 2000-tallet.
- Etterhvert oppstår behovet for å systematisere og sammenstille disse arbeidsmetodene. Et felles rammeverk, FSUM, etableres og holdes fortløpende oppdatert.
- FSUM legger overordnede føringer og anbefalinger for lokal praksis i utviklingsprosjekter. Avvik og forskjeller fra FSUM-rammeverket forekommer, både som følge av at FSUM legger til rette for en viss lokal handlefrihet og at de lokale initiativene velger å fravike FSUM av praktiske hensyn.

6.3 Oversettelsen og praktisering av smidig utvikling

I dette avsnittet skal jeg gjøre rede for hvordan Skatteetatens praktisering av smidig utvikling kan forstås i lys av Røviks oversettelsesmodi og oversettelsesregler. Jeg vil først gjennomgå hvordan informantenes svar og refleksjoner rundt smidig utvikling i Skatteetaten avslører en «oversettelsesbevissthet» og peke på hvilke oversettelsesregler informantene selv antyder har blitt brukt. Jeg vil deretter bruke funnene fra realtypeanalysen tidligere i kapitlet for å drøfte

hvordan avvikene mellom ideal- og realtypen kan knyttes til oversettelsesteori. Den første delen av analysen vil fokusere på hvilke oversettelsesregler som kan ha ført til Skatteetatens praktisering av smidig utvikling, mens den andre delen vil fokusere mer på faktorer som har krevd oversettelse, og hvorvidt disse faktorene kan ha påvirket hva slags oversettelsesmodus som er brukt.

Røviks, og denne oppgavens tilnærming til oversettelse går ut på å bryte ned oversettelse i en rekke regler. Disse reglene er overordnet gruppert i tre oversettelsesmodi: Det reproduserende, det modifierende og det radikale modus. Den reproduserende oversettelsesreglen er *kopiering*, de modifierende oversettelsesreglene er *addering*, *fratrekking*, *implisittering* og *eksplisittering*, og den radikale oversettelsesreglen er *omvandling* (Røvik, 2007).

Som nevnt i metodekapitlet var jeg varsom i intervjukonteksten med å unngå at intervju spørsmålene eller samtalen direkte beskrev oversettelsesteori for å ikke påvirke informantene. Jeg ønsket å unngå å direkte styre informantene inn på oversettelse fordi jeg ønsket å se om oversettelsesregler kunne utledes «naturlig» ut i fra hvordan informantene beskrev hvordan de jobbet med smidig utvikling. Ved siden av informantenes beskrivelse av smidig utvikling i Skatteetaten som er lagt til grunn i analysen av ideal- og realtype er det også mulig å si noe om oversettelsesbevissthet og oversettelsesregler på bakgrunn av hvilke ord og uttrykk informantene bruker i denne beskrivelsen.

Som allerede nevnt problematiserte flere av informantene om Skatteetaten «virkelig» jobbet smidig. Dette tyder på at disse informantene enten er kjent med eller forestiller seg en annen versjon eller type av organisasjonsideen som passer mer eller mindre med hvordan Skatteetaten jobbet, og følgelig at ideen har blitt endret på eller tilpasset slik at den ikke likner på «originalen». Noen informanter oppga dette mer eksplisitt, for eksempel ved å si at de jobbet «smidig innenfor visse rammer». Dette er i overensstemmelse med Røviks teori om en modifierende oversettelsesmodus, hvor en organisasjonsidé endres og tilpasses ved at aspekter enten legges til, trekkes fra eller tones opp eller ned.

6.4 Fleksibel tilnærming til metodebruk

Et annet språklig uttrykk for oversettelse som var bemerkelsesverdig konsistent på tvers av flere intervjuer var informantenes måte å beskrive bruken av ulike smidige arbeidsmetoder. Samtlige informanter som nevnte bruken av arbeidsmetodikken Scrum beskrev dette som «Scrum-ish», hvor uttrykket -ish i denne analysen forstås som tilsvarende det norske suffikset «-aktig». Når informantene oppgir at de jobber «Scrum-aktig» eller «Kanban-aktig» tyder dette igjen på at informantene enten er klar over, eller i det minste ser for seg et avvik mellom metodens «rene» form og metoden slik de anvender den. På oppfølgings spørsmål rundt ordvalget og hva som gjorde arbeidsmetodikken «-ish» ga informantene noe forskjellige svar, men flere oppga at hovedfokuset ikke var å følge en metode til punkt og prikke, men å ta en pragmatisk tilnærming. Avvikene informantene beskrev bestod med andre ord for det meste i at de la mindre vekt på enkelte aspekter ved metodikken, for eksempel ved å tillate en større mengde arbeid inn i en Scrum-sprint enn metoden forespeiler, enn at de fjernet eller så helt bort i fra aspekter. Disse utsagnene kan knyttes til oversettelsesregelen implisittering fra Røviks rammeverk. Andre informanter forklarte bruken av ordet «ish» med at de trakk sammen deltrekk fra flere offisielle metoder inn i arbeidsflyten sin og satte dem sammen etter eget ønske og behov:

«(...) det var en sånn idé om at “la oss lage en verktøykasse”, vi var veldig enige om at, vi trenger ikke å følge en sånn Scrum-metode eller en Kanban-metode, vi må bare finne vår måte å jobbe på (...)» - Informant 7, februar 2020.

Det er i denne sammenhengen interessant å merke seg at FSUM også inviterer team til å følge både Scrum, Kanban eller hybridversjonen Scrumban, som også er en etablert metode innen Agile-økosystemet (Pahuja, 2016-; Skatteetaten, 2020a). Foruten implisittering var det også deler av Scrum-metoden som var tatt helt ut i Skatteetatens praksis. Det var blant annet gjennomgående i flere av informantenes beskrivelser at en av rollene som Scrum-rammeverket indikerer skal ligge i utviklingsteamet, *product owner*-rollen, var plassert utenfor og overordnet teamene. Dette er nærmere oversettelsesregelen fratrekking. Det ble også beskrevet flere ansvarsområder som var lagt utenfor selve utviklingsteamet, blant annet analyse og beskrivelse av overordnede behov til utviklingen og håndtering av innføring opp opplæring i tjenestene.

I minst et tilfelle har en ekstern idé, SAFE Release Train blitt omdøpt og gitt et internt navn, Skattetoget. Dette ble forklart som en måte å gjøre ideen til «vår egen», og tilpasse begrepene til de rollene som fantes i utviklingsteamet. Foruten en språklig justering var imidlertid oversettelsesarbeidet med denne ideen i likhet med de øvrige for det meste orientert rundt å plukke ut det som passet godt og hørtes fornuftig ut å bruke:

«(...) men egentlig så når jeg sier at vi er inspirert så er det egentlig mer den der at (.) at vi leser og ser på hva er det som – hva er det som kjennetegner flyten og hva er det som kjennetegner at du får disse hjulene til å gå og hva (...)» - Informant 6, februar 2020.

Ved siden av å være modifierende oversettelse kan dette også trekke i retning av Røviks *radikale* modus, hvor en idé endres så mye i oversettelsen at den i praksis blir en egen, ny variant av ideen. Når denne analysen drøfter oversettelser som «brudd» på metoder og ideer er det viktig å minne om at smidig/Agile på et overordnet nivå oppfordrer til stor fleksibilitet i arbeidsmetodikk – et av ideens bærende prinsipper er å nedtone viktigheten av «prosesser og verktøy» fremfor samhandling og samarbeid mellom de som utfører arbeidet. Ideen i seg selv er derfor «oversettelsesvennlig». Mange av informantene beskrev også arbeidet med FSUM-rammeverket som en liknende prosess hvor ulike aspekter fra flere smidige metoder ble plukket ut og tilpasset:

«(...) Og så tenkte vi at – her må vi prøve å trekke sammen - hva er de gode erfaringene våre. Og da gikk vi inn og- og i en vurdering sånn som – for å se hva andre gjør, og vi (.) vurderte noe sånn som opp i mot 10 forskjellige på en måte metoder eller måter å jobbe på, og- men endte opp med egentlig type, noe lignende Spotify-modellen. vi tok den ikke helt ut, men vi tok en del av den (...)» - Informant 5, februar 2020.

6.5 Kopiering før modifisering?

Flere av informantene oppga at bruken og forståelsen av smidige metoder har endret seg over tid i Skatteetaten, også med tanke på hvordan ulike metoder og regler ble anvendt. Én informant fortalte at det i starten var et større fokus på å overta seremonier og teknikker direkte fra de ulike metodene, som for eksempel møteformer, arbeidsverktøy og rollebeskrivelser, men at det etterhvert ble et større fokus på holdninger, prinsipper og verdier. Det skjer altså en endring fra å adaptere strukturelle og svært konkrete elementer av ideen og over mot å vektlegge ideens mer abstrakte sider. Dette kan igjen understøttes av Agiles

prinsipp om å nedtone fokuset på prosess og metode, men kan også fortolkes ut i fra et oversettelsesteoretisk perspektiv.

Å bruke verktøy, teknikker og seremonier som er hentet direkte fra metodelitteraturen er nærmere oversettelsesregelen *kopiering*, i kontrast med informantenes beskrivelse av dagens praksis som mer «-aktig» som antyder en modifisert versjon av ideen. Ut i fra dette kan det foreslås at deler av smidig utviklingsmetodikk ble kopiert over i begynnelsen, og at modifiseringen er noe som har blitt til over tid. Det er rimelig å anta at modifisering av en organisasjonsidé gjerne krever et element av prøving og feiling før mottakerorganisasjonen finner ut av hvilke elementer som trenger tilpasning. Det er tilsvarende rimelig å anta at en slik prøving og feiling krever at man kopierer inn ideen først, uten at det betyr at kopiering alltid er en forutsetning for modifisering. Som nevnt innledningsvis i gjennomgangen av Agile/smidig vil mange først og fremst definere dette som en filosofi eller et sett med verdier, og informantenes svar kan også leses som at kopieringen av ritualer og artefakter gjøres raskere enn å etablere smidig som et tankesett eller en kultur i organisasjonen.

På bakgrunn av den skriftlige dokumentasjonen kan det virke naturlig å anse FSUM som en samling av delvis kopierte og delvis modifiserte organisasjonsideer. Begreper og verktøy som MVP og Scrum-sprinter inngår i FSUM-beskrivelsen og er i noen tilfeller tilsynelatende kopiert direkte fra metodelitteraturen. Flere av informantene beskrev en organisering av arbeidet hvor et eget team jobbet med løsningsbeskrivelser og kravspesifikasjoner i forkant av utviklingsteamet. Denne organiseringen er tilnærmet identisk med modellen som er beskrevet for Perform-prosjektet (Dingsøyr et al., 2017). Informantene beskrev også kort avstand og god dialog på tvers av disse teamene, som samsvarer med Dingsøyr mfl. sine funn om «utvisking» av grenser mellom de ulike ansvarsfasene.

FSUM legger imidlertid også eksplisitt opp til en handlefrihet rundt bruken av slike metoder, hvor avdelinger, prosjekter og team i utgangspunktet står frie til å velge andre metoder. Informantene var også delte i hvor nøye de fulgte alle retningslinjene i FSUM og viktigheten av å være «lojale» mot rammeverket opp mot å ha en mer pragmatisk tilnærming. Dette kan sees i informantenes begrepsbruk, som «Scrum-ish» og «Kanban-ish» som drøftet over, mens for andre metoder fra FSUM tilsynelatende ble fulgt med langt færre frihetsgrader.

«(...) den der krav- og behovsmetoden som var veldig sentral, og nå husker jeg hva den – VOLERE het den metoden, som egentlig er et sånt rammeverk for å beskrive litt sånn faste ting for å beskrive (...) så det er liksom- det brukte vi ganske slavisk da.

Informant 3, februar 2020.

Det kan argumenteres for at FSUM i et oversettelsesteoretisk perspektiv på mange punkter legger opp til modifierende oversettelse og lokale varianter av arbeidsmetodikk, så lenge visse grunnleggende hensyn blir ivaretatt. Dette fremgår noen steder eksplisitt i dokumentet:

«Utviklingsteam står fritt til (å) vurdere om det er andre teknikker som er mer aktuelle å benytte enn Scrum, f.eks. Kanban (...) Hvis man velger noe annet enn Scrum skal man imidlertid ha dokumentert hvordan de fire formelle anledningene for inspeksjon og adaptasjon er ivaretatt, f.eks. jevnlig Retrospektiv for teamet og på tvers av team.»

(Skatteetaten, 2020a)

Man kan også trekke denne observasjonen opp et nivå og peke på at det *Smidige Manifestet* i seg selv åpner for en modifierende oversettelse ved å nedtone viktigheten av prosedyrer, regler og ritualer. Observasjonen av Agile som en fleksibel og «oversettelsesvennlig» organisasjonsidé finnes igjen i Cram og Newells studie, hvor Agile beskrives som «(...) *sufficiently ambiguous to allow it to be ceremonially adopted in a manner that diverges from the original intentions of its creators.*» (Cram & Newell, 2016, p. 161).

Så langt kan analysen peke på en tredeling av Skatteetatens adaptasjon av Agile. Fra midten av 2000-tallet begynte prinsipper fra det smidige manifestet (2001) å tas i bruk på ulike tidspunkt og av ulike personer og prosjekter i organisasjonen. Basert på dette ble det identifisert et behov for å konsolidere erfaringene fra disse initiativene og skape et felles rammeverk som kunne sørge for både utbredelse og etterlevelse av «gode praksiser» i etaten. Dette rammeverket hentet også tydelig inspirasjon fra en annen organisasjon som fremsto vellykket i bruken av smidige metoder. Etter at det felles rammeverket, FSUM, var etablert ble dette deretter gjenstand for en ny oversettelse i det prosjekter og avdelinger følger retningslinjene som er nedtegnet i rammeverket. Oversettelsen i dette siste leddet er delvis på oppfordring fra selve FSUM-rammeverket, men kan også for noen tilfeller skyldes at rammeverket oppleves for stort til å følges fullt ut i alle sammenhenger.

6.6 Skatteetaten og idealtypen av «Agile»

I dette avsnittet vil jeg gjennomgå de informantenes uttalelser knyttet til fire karakteristikk ved en idealtypisk smidig organisasjon:

- Hyppige leveranser og brukerbasert produktutvikling
- Autonome, tverrfaglige team
- Endringsdyktighet
- Fokus på direkte kommunikasjon

I tillegg til data fra intervjuene vil jeg gjennomgå skriftlig dokumentasjon jeg fikk tilgang til via informantene, først og fremst en detaljoversikt over FSUM-rammeverket. Dataen er gruppert etter utsagn og betraktninger som kan knyttes til et eller flere av de fire idealtrekkene. Både «positive» utsagn, altså utsagn der informanten beskriver Skatteetaten som tett på eller i harmoni med idealtrekket og «negative» utsagn hvor informanten vurderer at Skatteetaten er langt unna eller mangler idealtrekket, er inkludert i analysen og vil drøftes ved hvert trekk. Basert på disse fire trekkene vil jeg også kunne gi en oppsummering av Skatteetatens arbeid som smidig organisasjon slik dette er beskrevet av informantene. Den innledende dokumentasjonen jeg fant under datainnsamlingen tyder på at Skatteetaten har en lignende oppfatning av hva kjernekomponentene i Agile er. FSUM-brukerhåndboken beskriver FSUM slik:

«(...) iterative (sic.) arbeidsform der det totale produktet (leveransen) deles opp i mindre enheter (produktinkrementer) for å ta høyde for læring underveis. Aktiv innhenting av tilbakemeldinger fra interessenter og brukere (...) for å gjøre nødvendige forbedringer i neste produktinkrement. Tverrfaglige utviklingsteam (...) leverer ferdig utviklet og testet programvare som kan settes i produksjon.»

(Skatteetaten, 2020a)

6.7 MVP og hyppige leveranser

Det første trekket ved en smidig idealorganisasjon er et **fokus på hyppige leveranser og en inkrementell utvikling av produktet basert på tilbakemelding fra brukerne**. Noe av det som skulle skille Agile fra tidligere arbeidsmetoder var å få et produkt levert raskt ut til sluttbruker og basere den videre utviklingen på hvordan sluttbruker reagerer på og bruker produktet. Motsetningen til dette er på mange måter en mer tradisjonell prosjektmodell der et produkt bygges «helt ferdig» før det lanseres til en brukergruppe. Uttalelsene fra informantene tegner et noe nyansert bilde av Skatteetatens forhold til denne smidige egenskapen.

Flere av informantene oppga at hyppige leveranser er et sentralt prinsipp i smidig metodikk, og at Skatteetaten streber etter å levere digitale tjenester iterativt. Begrepet «Minimum Valuable Product», eller «MVP» ble nevnt av flere som et ideal å strekke seg etter. «MVP» er et konsept fra Lean Startup-skolen og betyr i korte trekk at en forsøker å lansere et produkt så tidlig som mulig, med minimalt av egenskaper og funksjonalitet, for å se hvordan brukeren reagerer på produktet (Agile Alliance). MVP-konseptet er også utførlig beskrevet i FSUM-dokumentet, hvor en MVP-strategi «*bør vurderes ved større bestillinger*». FSUM presiserer likevel at en MVP må være lojal ovenfor en kjerne av «ikke-funksjonelle krav». Dette er egenskaper og krav til et system som skal gjelde uavhengig av hva slags tjeneste det er, som for eksempel juridiske krav til vern av personopplysninger og saksbehandlingsstandarder. De fleste informantene beskrev også at arbeidet var organisert rundt sprinter, som er et Scrum-konsept som legger til rette for korte, intensive arbeidsøkter (gjørne på to eller tre uker) hvor arbeidet skal ferdigstilles og presenteres på slutten av hver sprint.

Når flere av informantene forklarer og beskriver to tydelige teknikker med hovedformål å sørge for iterativt arbeid og tidlige tilbakemeldinger kan Skatteetaten sies å ligge tett på idealtypen når det kommer til dette særtrekket. Utsagn som «*(...) bryte ned elefanten i mindre biter*» og «*når vi starter nye prosjekt så jager vi etter å identifisere de første leveransene som gir verdi*» er sammen med FSUMs anbefalinger over også med på å forsterke dette inntrykket. Det var imidlertid flere utsagn som også problematiserte dette idealet. Det ble påpekt at rammene for Skatteetatens virksomhet ikke alltid nødvendigvis tilrettelegger for en inkrementell tilnærming til produkt- og tjenesteutvikling. Prosessene rundt budsjetter, planer og krav om etterlevelse av etatens oppgaver ble trukket frem som forhold som gjør det krevende å levere tjenester og funksjonalitet litt etter litt. Som eksempler ble det vist til at Skatteetaten må forholde seg til fastsatte frister og prosedyrer, for eksempel for det årlige skatteoppgjøret, hvor det ikke alltid er spillerom for å ha «ufullstendige» tjenester tilgjengelig. Skatteetaten ble også direkte sammenliknet med private foretak som formodentlig har lettere for å levere tjenester «i små fnutter». Det ble også vist til at sluttbruker av systemet, for eksempel saksbehandlere i etaten, i noen tilfeller hadde vanskelig for å gjøre arbeidsoppgavene sine i nye løsninger som ble levert uten all nødvendig funksjonalitet.

Enkelte av informantene ga også uttrykk for at organisasjonen fremdeles hadde forbedringspotensiale med tanke på å holde seg til et strengt plan- og prosjektregime, og viste

til et gap mellom forventningene til den politiske og administrative ledelsen og preferansene til fag- og utviklermiljøet. Det ble også nevnt at enkelte prosjekter fremdeles brukte mye tid på å lage store kravspesifikasjoner og bestillinger før man begynte å levere funksjonalitet til sluttbruker. Informantene ga likevel i hovedtrekk uttrykk for at Skatteetatens arbeid vektlegger tidlig og gradvis utvikling så langt det er mulig, men at anledningen til å følge en slik metode er betinget av hvilke produkter og tjenester det er snakk om.

6.8 Teamautonomi på organisering, men ikke på oppdrag

Den andre trekket ved en smidig idealtipe er en organisering rundt **autonome, tverrfaglige team**. I autonomien ligger det at et team skal være fritt til å organisere seg selv med tanke på sammensetning, arbeidsmetodikk, planer og utformingen av produktet som skal utvikles. Et team skal også være tverrfaglig, med andre ord må teamet som et minimum være sammensatt både av utviklere (som lager softwaren) og representanter fra fag-, kravstiller- eller forretningsiden, altså personer som kjenner til domenet som systemet skal betjene eller tilby tjenester innen. Et hypotetisk motstykke til dette er organisasjoner hvor de ulike profesjonene/kompetansene er samlokalisert i egne, spesialiserte miljøer, for eksempel en separat avdeling for juridiske og tekniske avklaringer. Et annet aspekt ved denne egenskapen er at teamet også er ansvarlig for en større del av arbeidet med produktet enn i en fossefallsmodell, for eksempel knyttet til at teamet som utvikler produktet også skal jobbe videre med det, fremfor å levere det til et nytt team for «drift».

De fleste informantene oppga at utviklingsarbeidet var organisert rundt team, og de aller fleste beskrev disse teamene som tverrfaglige. Mange av informantene jobbet eller hadde selv tidligere deltatt i et utviklingsteam. FSUM beskriver teamet som *«selvforsynt med den kompetansen de trenger for å levere tjenestekvalitet (...) selv ansvarlig for å tette kompetanseshull og innhente den kompetansen de evt. trenger i hvert enkelt tilfelle»*, og beskriver noen nøkkelroller som teamet skal inneholde i tillegg til *eksempler* på annen kompetanse. Det ble fremhevet at fagrepresentanter, for eksempel jurister, er tatt inn i utviklingsteamet og også deltar i oppgaver som ikke tradisjonelt hører til deres kjernekompetanse. Det ble beskrevet en noe ulik praksis med arbeidsfordeling når det kom til fordeling av ansvar for drift og nyutvikling, men langt på vei de fleste informantene ga uttrykk for at man enten allerede jobbet ut i fra en «eierskapsmodell» hvor teamet har ansvar både i utvikling og forvaltning, eller at man var på vei mot en slik organisering. Flere av

informantene problematiserte imidlertid autonomi som et mål i seg selv. På samme måte som med idealet om hyppige leveranser beskrev informantene teamautonomi som begrenset av noen ytre rammer. Blant disse rammene er FSUMs «ikke-funksjonelle krav» som for eksempel sikkerhetsarkitektur – «vi kan liksom ikke (...) plutselig gjøre det mye enklere og så kan plutselig hvem som helst komme inn i Skatteetaten sine systemer» - eller overordnede krav til hva et produkt skal inneholde og når det må gjøres tilgjengelig. Mange av informantene ga imidlertid uttrykk for at disse begrensningene var nødvendige konsekvenser av Skatteetatens overordnede rammer, og var tilbakeholdne med å skulle fjerne eller fjerne noen av disse begrensningene for å oppnå større teamautonomi.

Et noe bemerkelsesverdig avvik fra autonomi-idealet var at krav- og løsningsbeskrivelse i følge flere informanter foregikk på utsiden av teamene, i et eget spesialisert miljø. Informantene var delte i synet på denne organiseringen, hvor enkelte oppga at det kunne sees på som å gå på bekostning av handlefriheten i teamet og heller ønsket at et slikt ansvar skulle legges til utviklingsteamet. Andre oppga imidlertid at dette bidro til høyere effektivitet fordi et spesialisert miljø kunne «mate» teamene med oppdrag fortløpende. På samme måte var interaksjonen med sluttbruker av systemet i mange tilfeller satt ut til egne avdelinger for endringsledelse og innføring. Modellen med overlevering fra et løsningsteam til utviklingsteam er som nevnt tidligere lik den som ble benyttet i PERFORM-prosjektet.

I FSUM-rammeverket er det også beskrevet flere ulike typer team med separate ansvarsområder, blant annet egne team som definerer, spesifiserer og prioriterer oppgavene og et annet som utfører dem. Å skille disse funksjonene fra hverandre er et interessant avvik fra *Scrum*-metodikken, som gjerne legger ansvaret for identifisering og prioritering av oppgaver og selve utviklingen i samme team. FSUM-rammeverket gjør det imidlertid klart at det ikke er noe krav til å følge Scrum i et gitt prosjekt. Enkelte av informantene beskrev også teamstrukturen som ustabil, med rullerende grupper, noe som påvirket stabiliteten og teamfølelsen.

Spørsmålene rundt autonomi ga forholdsvis ulike svar fra informant til informant. De fleste informantene var tydelige på at Skatteetaten benytter en teamstruktur i de fleste utviklingsprosjektene sine, og at teamene enten er eller etterstrebes å være tverrfaglige og så selvstendige som mulig med tanke på organisering og ansvarsområder. Det var imidlertid flere informanter som stusset over rekkevidden av denne autonomien, og viste i denne

sammenhengen til at arbeidet som skulle gjøres ofte var definert på forhånd og på utsiden av teamet. Dette kan også utledes av FSUMs beskrivelser av MVP-metodikken, som viser til at hver MVP må «*være forankret hos Tjenesteeier*» og at Tjenesteeieren «*(...) skal kunne stoppe videre utvikling dersom løsningen er god nok*» (Skatteetaten, 2020a). Flere av informantene uttrykte derimot en viss skepsis til at det ville vært hensiktsmessig eller gjennomførbart med en større autonomi enn den som praktiseres i dag.

6.9 Endringsdyktighet er krevende

Den tredje idealegenskapen er **endringsdyktighet**. En smidig organisasjon skal være forberedt på og villige til å endre retning raskt dersom forutsetninger eller omgivelsene endrer seg. En slik endringsdyktighet kan både sees i formelle forhold ved organisasjonen, som måten organisasjonen jobber med planer, mål og strategier, eller som et trekk ved organisasjonskulturen hvor det oppfordres til fleksibilitet og nysgjerrighet til endringer. I informantenes vurderinger av endringsdyktighet fremgikk mange av momentene som allerede er nevnt knyttet til hyppige leveranser og autonomi, først og fremst spenningsforholdet mellom endringsdyktighet, planlegging og politiske prosesser.

Samtlige informanter beskrev uoppfordret endringsdyktighet som en sentral og avgjørende egenskap for en smidig organisasjon. Samtidig pekte flere av informantene på at endringsdyktighet kunne være et vanskelig ideal å leve etter. Det var hovedsakelig to forhold som ble nevnt som krevende ut i fra et endringsperspektiv: Muligheten til å gjøre endringer i lov- og regelverk og styringsrammer og forventninger fastsatt av politisk ledelse. Med tanke på regelverk påpekte flere informanter at Skatteetaten som statlig forvaltningsorgan har mindre frihet til å gjøre raske justeringer og endringer på alle deler av virksomheten som er regulert av lov, og at dette ikke uten videre kunne avhjelpes ved å plassere juridiske fagpersoner tett på systemutviklingen. I likhet med team og tverrfaglighet ble dette likevel skildret som noe som har utviklet seg i en mer «smidig» retning i de senere årene. Tidkrevende arbeid med regelverksendringer ble også brukt som en forklaring på behovet for planlegging og forarbeid.

Når det kom til etatens finansiering og politiske styring ble dette beskrevet som fastlåste rammer som ethvert prosjekt måtte avfinne seg med, selv om dette kanskje prinsipielt brøt med informantenes forestillinger om smidig utvikling eller hvordan andre (for eksempel

private) organisasjoner jobber. Det ble ved flere anledninger trukket frem at det var viktig å lære seg å jobbe så smidig som mulig innenfor de gitte rammene. Minst én informant beskrev imidlertid handlingsrommet som stort og oppga at det var lite detaljstyring utover en del påkrevd rapportering.

6. 10 Gode erfaringer med mer direkte kommunikasjon

Den siste smidige egenskapen er et fokus på **direkte kommunikasjon**, gjerne forstått slik at avgjørelser og avklaringer skal tas muntlig og fortløpende heller enn basert på rapporter, bestillinger og annen dokumentasjon. Denne egenskapen er et virkemiddel for å sørge for at avgjørelser som påvirker produktet tas på et så lavt nivå som mulig, så lavt at de som samhandler må kunne snakke med hverandre jevnlig, heller enn en lengre korrespondansekjede. Egenskapen skal også forhindre at utviklingsarbeidet fokuserer mer på å produsere dokumentasjon fremfor programvare.

Muntlig kommunikasjon og fokus på mellommenneskelige relasjoner var noe av det informantene fremhevet sterkest som en smidig verdi, og noe å strebe etter i utviklingsarbeidet. Mange av informantene beskrev forholdet til skriftlig dokumentasjon som en sentral forskjell på nåtidens arbeidsprosess og tidligere, hvor det før ble utarbeidet omfattende dokumentasjon i form av forprosjekter, rapporter og kravspesifikasjoner. De fleste informantene med erfaring fra å jobbe i et team omtalte kort avstand og lav terskel for å gjøre avklaringer muntlig og direkte som en styrke og en positiv forandring fra tidligere, mer formelle prosjekter og prosesser. En utfordring som ble beskrevet var imidlertid at det kunne bli mange aktører som formelt sett skulle involveres i en beslutning før den kunne tas, og at det kunne være usikkerhet rundt hvor sterkt en avklaring er forankret hvis ikke «alle» interessentene var involvert. Dette kunne føre til at det likevel var et behov for å ha skriftlige kravbeskrivelser og dokumentasjon på avgjørelser. Skatteetatens lovpålagte ansvar for å kunne dokumentere beslutninger og avgjørelser for ettertiden ble også trukket frem som et argument for å beholde en viss grad av skriftlig rapportering.

Flere av informantene hadde erfaring med samarbeid på tvers av fysiske lokasjoner, og beskrev dette som tidvis utfordrende med tanke på god kommunikasjon. Det ble også beskrevet kulturforskjeller mellom forskjellige arbeidssteder med tanke på hvor åpen og flytende kommunikasjonen foregikk, samt at kommunikasjonsformen gradvis beveget seg i

riktig retning ettersom prosjektene gikk fremover. Idealet om direkte samhandling ble jevnt over, og naturlig nok, beskrevet som mer person- og kontekstavhengig og noe som måtte utvikle seg over tid sammenliknet med for eksempel et ideal om å levere hyppig eller iterativt.

6.11 Er Skatteetaten «smidig nok»?

Gjennomgangen av informantenes uttalelser viser at på nær samtlige informanter identifiserte og knyttet deres arbeid i Skatteetaten opp mot de fire nøkkelegenskapene jeg har benyttet i min idealmodell. Mange av informantene jobbet i eller hadde deltatt i prosjekter som vektla en iterativ tilnærming til utvikling hvor man streber etter å levere en løsning så tidlig som mulig, helst som en nærmest «minimumsløsning» som deretter tilpasses. Informantene mente også at utviklingen var lagt ned til tverrfaglige team bestående både av personer med utviklerbakgrunn og fagpersoner med kunnskap om domenet, og at direkte kommunikasjon var foretrukket fremfor mye skriftlig dokumentasjon.

Det er interessant å påpeke at informantene tidvis var tilbakeholdne med å omtale Skatteetaten som en «smidig» organisasjon. Dette kan tyde på at informantene selv sitter med en forestilling om en idealtypen av «Agile» som de sammenlikner sin hverdag med. En gjennomgående beskrivelse var at Skatteetaten jobbet «smidig innenfor gitte rammer». Referansen til slike rammer finnes på tvers av alle fire idealegenskaper informantene drøfter. FSUM presiserer at MVP-modellen «*bør vurderes ved større bestillinger*», men at «*Ikke-funksjonelle krav gjelder – løsningen må kunne produksjonsettes og dermed bygges med "full arkitektur" og alle "Må-krav"*». Dette, sammen med informantenes uttalelser tegner et bilde av at det kan være ganske mye som skal legges inn selv i en minimumsløsning før den kan leveres. Slike overordnede rammer er trolig ikke unikt for Skatteetaten, men de representerer en interessant spenning mot idealtypen (som er en ekstrem versjon). Et annet punkt hvor teamautonomien kan problematiseres er organiseringen rundt løsningsbeskrivelses-team og egne innføringsansvarlige. Dette kan med et kritisk blikk anses som en overleveringskjede som både kan redusere teamets totale autonomi med tanke på løsningsvalg og strategi, og fjerne teamet fra sluttbruker og dermed være et hinder for direkte tilbakemeldinger. Selv om dette ble beskrevet som et tiltak for å redusere belastningen for utviklingsteamet kan en slik inndeling føre til at kommunikasjon fra interessenter filtreres både i for- og etterkant av at produktet utvikles.

Undersøkelser av Agile gjort relativt kort tid etter nedtegningen av manifestet i 2001 viser også til en skepsis til hvor passende smidige metoder er for å utvikle systemer med høye krav til sikkerhet og pålitelighet, hvor enkelte mente at agile burde forbeholdes systemer som kunne slippes i en svært nedstrippet form (Cohen et al., 2004). Som nevnt over er rammer og overordnede krav til for eksempel sikkerhet eller andre egenskaper ikke noe som er særskilt for Skatteetaten, men noe de fleste organisasjoner som leverer store tjenester til mange brukere/kunder møter i større eller mindre grad. Et mye omtalt tema i nyere tid er diverse applikasjoner og tjenesters etterlevelse av EUs personvernsforordninger, som både private og offentlige tjenestetilbydere må forholde seg til. Det er likevel mulig å se for seg noen særtrekk ved offentlig virksomhet som legger spesielle føringer for handlingsrommet. Tjenestene Skatteetaten leverer og oppgavene som systemene deres skal utføres er lovpålagte fremfor salgsvarer som en kunde kan velge å kjøpe eller å benytte seg av. Dette kan legge begrensninger på etatens mulighet til å dele opp tjenestene på gitte måter, det er for eksempel ikke uten videre mulig å holde tilbake funksjonalitet for enkelte brukergrupper eller oppgaver, eller som en informant uttalte det: «(...) *men vi har jo ikke den friheten til å så for eksempel si at - æh, får vi gitt skatt til 90 prosent så skal vi være fornøyd*».

Et annet tilbakevendende punkt hos flere av informantene var hvordan organisasjonen var mer eller mindre «smidig» på ulike nivåer i organisasjonen. Dette er først og fremst knyttet til rammeproblematikken, hvor noen av informantene ga et inntrykk av at det var gjort mye innsats for å etablere en smidig arbeidsform lengre nede i organisasjonshierakiet, altså der selve softwareutviklingen foregår, mens det blir mindre og mindre smidig jo høyere opp i organisasjonen man kommer. Dette ble først og fremst beskrevet som noe strukturelt fremfor noe kulturelt, altså ikke nødvendigvis som et produkt av manglende vilje så mye som manglende mulighet. Noen informanter foreslo at etatsstyringen med fordel kunne endres dersom det var en ambisjon å legge til rette for en enda mer endringsdyktighet, for eksempel ved å endre på måten utviklingsarbeidet ble finansiert. Likevel nevnte flere av informantene at det ikke nødvendigvis var noe mål for Skatteetaten å bli enda mer smidig.

6.12 Oppsummering og konklusjon

I dette kapitlet ble datamaterialet først analysert ut i fra et oversettelsesperspektiv, hvor hensikten var å peke på hvilke oversettelsesregler og oversettelsesmodus som kunne identifiseres på bakgrunn av informantenes beskrivelser av smidig metodikk i Skatteetaten.

De mest fremtredende oversettelsesreglene som ble funnet i datamaterialet hører inn under det *reproduserende* og det *modifiserende* modus.

Arbeidet med å sammenfatte og etablere en felles metodestandard for organisasjonen, FSUM, resulterte i en samling av beste praksiser og eksterne metoder som er systematisert og tjener både som et bindende rammeverk for å jobbe med systemutvikling i organisasjonen og som et opplæringsverktøy for å løse konkrete oppgaver i et prosjekt, et team eller en avdeling. I FSUM-materialet som er undersøkt i denne oppgaven er smidige metoder hovedsakelig tatt inn ved kopiering, altså er en metoder og begreper som f. eks. *Scrum* og *MVP* beskrevet med tilnærmet ingen endringer fra kildematerialet, og av og til med direkte henvisninger til eksterne kilder. Informantenes beskrivelser av sin arbeidshverdag, ansvar og oppgaver har et sterkere innslag av en modifiserende modus, både med henvisning til at FSUM legger til rette for en viss autonomi i utførelse av arbeidsoppgaver og at FSUM i noen tilfeller er krevende å følge til punkt og prikke.

I utsagnene til informantene var en overvekt av oversettelsesreglene implisitering og fratrekking, altså at man har tatt bort eller tonet ned enkelte sider av organisasjonsideen. Informantene viste også kreativitet og en motivasjon for å ta i bruk og tilpasse ideer til det som skapte en god arbeidsprosess for dem, og til å finne på nye navn på roller og metoder som hørte tettere til organisasjonen. Oppsummert finner vi sterkere elementer av kopiering og reprodusering enn en modifiserende eller radikal modus i den sentrale oversettelsen av smidig, nemlig FSUM-rammeverket, mens skildringene fra informantene peker til en viss grad i retning av noen lokale tilpasninger og modifikasjoner. Dette passer delvis inn i Røviks beskrivelse av den hierarkiske oversettelseskjeden, hvor det antas å foreligge en sentral masterversjon av en idé med et lokalt mangfold jo nærmere det konkrete arbeidet en kommer. Beskrivelsen av hvordan FSUM ble til kan sees på som en relativt vellykket implementering av en «masterversjon», hvor praksis fra en rekke prosjekter og initiativer ble konsolidert i en felles base. At dette rammeverket så legger opp til en viss handlefrihet vil naturlig nok legge til rette for en videre oversettelse av ideen på lavere nivåer. Analysen av oversettelsesregler og en gjennomgang av hvordan Agile ble innført i Skatteetaten peker på en tredelt prosess, hvor Agile først oppstod gradvis og spredt i organisasjonen i forbindelse med ulike prosjekter hvor ideen ble testet ut. Deretter blir disse ideene samlet i en felles «masterversjon», FSUM, for å samle de beste praksisene og kunne ha et felles rammeverk for videre arbeid med ideen.

Det er deretter antydninger til at ideene oversettes på nytt, i forsiktig utstrekning, basert på teamenes og prosjektenes grad av etterlevelse til FSUMs anbefalinger.

Etter gjennomgangen av oversettelsesregler ble datamaterialet på nytt analysert, denne gangen for å forsøke å se Skatteetatens arbeidsmetoder opp mot et sett med kjerneverdier til en idealisert smidig organisasjon. Formålet med analysen var å avdekke hvor Skatteetaten var tett på og hvor organisasjonen eventuelt avvek fra idealtypen. Vurderingene ble igjen gjort ut i fra informantenes beskrivelser og refleksjoner rundt deres arbeidssituasjon og organisering. I analysen fremgår det at informantene i stor grad beskriver Skatteetatens arbeid med smidig i samsvar med de fire nøkkelegenskapene til idealtypen, hvor spesielt fokuset på direkte kommunikasjon mellom de ulike kompetansepersonene ble fremhevet av flere som et viktig prinsipp i deres arbeid. Flere av informantene problematiserte likevel hvorvidt de jobbet ordentlig smidig, og trakk frem overordnede og lite fleksible rammer knyttet til etatsstyringen og forvaltningsansvar som mulige barrierer mot en hypotetisk enda smidigere organisasjon.

Kapittel 7: Konklusjon og implikasjoner for fagområdet

7.1 Hovedfunn

Denne oppgaven stilte innledningsvis et overordnet spørsmål: Hva er kjennetegnene til ideen om «smidig utvikling»/Agile, og hvordan er denne ideen oversatt i Skatteetaten? Oppgaven svarer ut denne problemstillingen ved å bryte den ned i to seksjoner; først for å presentere organisasjonsideen Agile og drøfte hvordan den kan plasseres i oppgavens teoretiske grunnlag, og deretter for å se hvordan Skatteetaten har oversatt ideen og hvilke følger det har hatt for organisasjonen. Overordnet er studien et blikk på hva som skjer når en stor, offentlig organisasjon som Skatteetaten forsøker å ta i bruk en populær organisasjonsidé for å endre på arbeidsmetodikken sin. Hovedobservasjonen er at ideen blir oversatt.

Studiens hovedfunn er i forhold til det første underspørsmål er følgende: Smidig utvikling (Agile) kan betraktes som en organisasjonsidé. Ideen er såpass utbredt at den i nyere studier betraktes som organisasjonsmote (Cram og Newell 2016). Det som kjennetegner smidig utvikling som organisasjonsidé er at den er et overordnet sett med prinsipper som både omhandler teknologiutvikling og organisering. Utgangspunktet for ideen er nedtegnet i et såkalt manifest for systemutvikling som legger til grunn at samhandling, samarbeid og endringsdyktighet bør ha et større fokus enn planer, strukturer og konkrete verktøy. Disse kjennetegnene ved ideen gjør at den kan oversettes på ulike måter og kan samtidig gjøre det vanskelig å avgjøre om en organisasjon følger ideen eller ikke. I praksis vil det si at en organisasjon som fremstår som bruker av smidig utvikling i realiteten kan bruke dette i ulikt omfang og på ulike måte. I denne oppgaven har fokus vært på Skatteetaten.

Denne studien har fokusert på hvordan Skatteetaten har oversatt ideen om smidig utvikling. Studiens hovedfunn i forhold til det andre forskningsspørsmål er følgende: Skatteetaten har tatt inn prinsipper som hører inn under smidig utvikling over flere år gjennom tidligere IT-prosjekter.

Et konkret uttrykk for Skatteetatens arbeid med smidig utvikling er at de har noe som kalles Felles Systemutviklingsmetode i Skatteetaten (FSUM), et av hovedfunnene som ble oppdaget gjennom intervjuene. FSUM er en oversettelse som har samlet inn flere smidige metoder, både «kommersielle» metoder som selges i form av kursmateriale av ulike fagmiljøer, og standarder utviklet av norske myndigheter for å drive utviklingsarbeid.

FSUM er en oversettelse av ideen om smidig utvikling og fungerer som en slags masterversjon for bruken av Agile i Skatteetaten. Dokumentet fungerer både som en oversettelse i seg selv og et styringsdokument. I selve FSUM-materialet er det en overvekt av reproduserte ideer, altså oppskrifter og idébeskrivelser som er hentet stort sett uendret fra en annen kilde. Dette er ikke unaturlig gitt FSUMs beskrivelse av informantene som en «beste praksis».

Den andre oversettelsen skjer i praktiseringen, for eksempel når utviklingsprosjektene skal følge oppskriftene i FSUM og i noen tilfeller velge hvilke metoder de synes er hensiktsmessige for sin egen del. Undersøkelsen viser at både Agile som organisasjonsidé og FSUM som oversettelse legger opp til en viss fleksibilitet med tanke på konkrete fremgangsmåter og verktøy når et prosjekt eller et team skal følge smidige metoder. De fleste informantene navnga kjente metoder som hører inn under Agile-begrepet og antydte at man stort sett fulgte disse, men tillot seg tilpasninger som for eksempel å fire på noen av Scrum-metodens krav eller sette sammen møter og metoder fra flere ulike kilder ettersom hva som virket best. Selv om Skatteetaten har arbeidet med ideen lenge, har de også lært av Statens Pensjonskasse og basert seg på rutiner og erfaringer fra et godt omtalt utviklingsprosjekt fra 2012. Med andre ord er det ikke utelukkende private selskaper som har vært den direkte inspirasjonskilden, selv om konsulentselskaper avgjort har spilt en rolle både som aktør i SPKs suksessprosjekt og videre over i egne initiativer i Skatteetaten.

Introduksjonen av Agile i Skatteetaten underbygger Røviks observasjoner rundt hvordan den hierarkiske oversettelseskjeden ikke fullt ut forklarer idéoverføring mellom moderne organisasjoner. Oversettelsen i Skatteetaten kan som nevnt. Kapittel 6 sees på som tredelt: Først tas Agile inn lokalt, både av eksterne konsulenter og nysgjerrige, toneangivende ansatte. Dette kan sammenliknes med Røviks «soppmodell», hvor ideer tas i bruk asynkront og på ulike, uavhengige steder i organisasjonen, fremfor at ideene innføres sentralt på ledernivå og sirkuleres nedover i organisasjonen. Imidlertid har Skatteetaten etter den innledende oversettelsen konsolidert de ulike praksisene i en «masterversjon», FSUM, som både tilrettelegger for og legger visse rammer for den videre spredningen av ideen i organisasjonen. Både som en følge av ideens sentrale prinsipper om fleksibilitet og lave fokus på rigide strukturer, og at FSUM oppfordrer til en viss handlefrihet med tanke på valg av arbeidsmetodikk, utvikler det seg deretter et slags nytt lokalt mangfold. Dette lokale

mangfoldet er kanskje likevel mer homogent enn det opprinnelige mangfoldet før ideene ble samlet og sentralisert.

Smidig utvikling er ikke helt uproblematisk i en offentlig organisasjon som Skatteetaten, hvor noen trekk ved ideen kolliderer med andre hensyn i organisasjon. Dette gjelder i første rekke eksisterende organisering og styring. Skatteetaten er et forvaltningsorgan og befinner seg i forholdsvis rigide organisatoriske omgivelser, hvor det er politisk overordnede organer som Finansdepartementet og i ytterste konsekvens Stortinget som avgjør hvilke ressurser, mål og satsninger organisasjonen skal følge. Fordi Skatteetaten i likhet med forvaltningen for øvrig leverer tjenester for innbyggerne finansiert over skatteseddelen følger det med et regime for rapportering, planlegging og ettersyn som kan komme i konflikt med Agiles nedtoning av planlegging, strukturer og rapportering. Oversettelser som FSUM og Perform-prosjektet kan sees som forsøk på å hente ut de smidige prinsippene fra Agile og plassere disse innenfor rammene offentlig sektor jobber under. Selv om flere av informantene var bevisst dette spenningsforholdet var det usikkerhet blant dem om hvorvidt det var hensiktsmessig å utfordre disse rammene og gjøre styringsmodellen for etaten mer tilpasset smidig utvikling. Dette er kanskje et større lerret å bleke enn å innføre arbeidsmetodikk og prinsipper i selve organisasjonen. Spenningsforholdet mellom å levere digitale tjenester etter smidige metoder og å levere tjenester innenfor de tradisjonelle styringsrammene i offentlig sektor som denne oppgaven har avdekket finner vi igjen i offentlige diskusjoner om Agiles egnethet, som nevnt i oppgavens innledning (C. B. Meyer, 2020; Skodvin, 2020).

7.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Denne oppgavens tilnærming til å studere Skatteetatens bruk av smidig utvikling/Agile var å basere seg på Røviks (2007) oversettelsesregler. Selv om oversettelse som begrep kan gi assosiasjoner til endring og omforming er Røviks begrepsapparat klar på at imitasjon og kopiering også er oversettelsesaktiviteter. All idéoverføring er oversettelse, det er kun snakk om ulike grader av transformasjon. Denne erkjennelsen har vist seg nyttig for å vise hvordan en idé kan oversettes flere ganger og på flere ulike måter, både ved *kopiering* av ideer fra andre prosjekter, aktører og organisasjoner og ved å *modifisere* disse ideene til hva som passer den organisatoriske konteksten den skal brukes i. Spesielt Røviks observasjon at oversettelsesregelen *kopiering* er godt egnet for organisasjoner som er underlagt kontroll av

eksterne myndigheter og har krav til utførelse av tjenester, eller for overføring av vellykket praksis mellom forholdsvis like organisasjoner, kommer godt til syne i datamaterialet.

En alternativ teoretisk tilnærming kunne vært å benytte Cram og Newells (2016) rollebegreper: *Crusaders*, *Tailors* og *Dabblers* og analysert datamaterialet ut i fra hvilken kategori Skatteetaten kan knyttes til, basert på hvilke elementer av Agile som kan spores i organisasjonen. Denne tilnærmingen ville hatt mindre fokus på innføringen av ideer som aktivitet, og dermed potensielt sagt mindre om hvordan oversettelsen av Agile virker som *kunnskapsoverføring* mellom organisasjoner og organisasjonsledd. Cram og Newell var imidlertid velegnet til å underbygge konklusjonen om Agiles plass i en organisasjonsteoretisk kontekst. Som jeg har vist til i teorikapitlet kunne også Cram og Newells begreper til en viss grad vært kombinert med Røviks oversettelsesteori, selv om jeg besluttet å ikke gjøre det for min analyse.

Oppgavens innledende metodevalg var dybdeintervjuer med et strategisk utvalg ansatte i organisasjonen. En utilsiktet fordel ved denne metoden, som kan benyttes på en relativt utforskende måte, var at den avdekket en ny datakilde som fra før var ukjent for meg, FSUM-rammeverket. Å få tilgang på denne omfattende dokumentasjonen tillot å studere oversettelsen av Agile i Skatteetaten fra to ulike kilder. Dette gjorde det mulig å se på oversettelse av Agile i Skatteetaten som en prosess med flere ledd, både FSUM som en oversettelse i seg selv og informantenes oversettelser av FSUM.

7.3 Spørsmål og betraktninger for videre undersøkelser

Skatteetatens bruk av Agile er et nokså klart eksempel på introduksjon og utvikling av en organisasjonsidé i en stor offentlig organisasjon. Studien viser hvordan en idé popularisert av teknologibedrifter oppdages og gradvis får feste i organisasjonen, før det skjer en formalisering som gjenerobrer kontrollen over arbeidsmetodene, hvorpå ideen på nytt får utvikle seg. Studien peker også på et eksempel på idéoverføring mellom to store norske offentlige organisasjoner. Det virker tydelig at en vellykket implementasjon av smidige prinsipper i Perform-prosjektet i SPK var en inspirasjon når Skatteetaten skulle formalisere sin egen praksis i et felles rammeverk. Vi kan derfor se på funnene i denne studien som et praktisk eksempel på læring og kunnskapsoverføring mellom organisasjoner.

Det kan fremover være interessant å undersøke om flere offentlige organisasjoner har latt seg inspirere av samme suksesshistorie, eller om Skatteetaten i sin tur har blitt brukt som inspirasjon av andre. Studien tar ikke stilling til hva som er en god eller vellykket oversettelse av Agile, men bruken av idealtipe-rammeverket har avslørt noen spenningspunkter med måten offentlig sektor er organisert på og Agile i sin reneste, hypotetiske form. Disse spenningspunktene er allerede pekt på i en pågående debatt om bruk av Agile i offentlige IKT-satsninger. Dersom veien mot bedre digitale tjenester fra det offentlige forutsetter enda mer lojalitet mot teamautonomi, handlefrihet og aksept for uforutsigbarhet vil dette måtte avveies nøye mot de tradisjonelle kravene i offentlig sektor om likebehandling, ettersyn og kontroll. Funnene i denne oppgaven kan derfor settes i sammenheng med en større diskusjon om hva slags IKT-strategier myndighetene bør satse på for den videre utviklingen av offentlige tjenester. Skatteetatens oversettelse kan sees som et eksempel på hvordan disse kryssende hensynene kan ivaretas samtidig som man følger en fortolkning av Agile. Samtidig kan videre studier av hvordan likende organisasjoner jobber med ideen gi andre perspektiver. En mulig videre vei er en komparativ studie hvor Skatteetaten kan sammenliknes med SPK, som denne studien viser har inspirert Skatteetatens fortolkning, eller med NAV som er av tilsvarende størrelse og kompleksitet. Summen av denne læringen kan brukes til å peke på hvilken strategi offentlig sektor bør legge seg på for å levere de beste tjenestene til brukerne.

Litteratur:

- Abbas, N., Gravell, A. M., & Wills, G. B. (2008). Historical Roots of Agile Methods: Where did «Agile Thinking» Come from? In P. Abrahamson, R. Baskerville, K. Conboy, B. Fitzgerald, L. Morgan, & X. Wang (Eds.), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming* (pp. 94-103). Berlin: Springer.
- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740.
- Agile Alliance. Minimum Viable Product (MVP). Retrieved from [https://www.agilealliance.org/glossary/mvp/#q=~\(infinite~false~filters~\(tags~\(~'mvp\)~\)~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1\)~](https://www.agilealliance.org/glossary/mvp/#q=~(infinite~false~filters~(tags~(~'mvp)~)~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1)~)
- Akerjordet, J. O., & Håvie, J. F. (2017). Innovasjon og digitalisering i Skatteetaten. Retrieved from https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=2ahUKEwiFyZuo4t_1AhVzwcQBHf9gChUQFjAEegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.no%2Fokonomi-og-virksomhetsstyringsnettverket%3Fiid%3D1209888%26pid%3DNSF-VismaGroup-Files.Native-InnerFile-File%26attach%3D1&usg=AOvVaw19Nk6My16Lw6-BUoPA0br3
- Bailey, K. D. (1994). *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Balaji, S., & Murugaiyan, M. S. (2012). Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A Comparative Study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 26-30.
- Behn, R. D. (1988). Management by Groping along. *Journal of Policy Analysis and Management*, 7(4), 643-663.
- Birkeland, K. S. (2015). Smidig i MAG og Skatteetaten. Retrieved from <https://www.slideshare.net/Smidigkonferansen/smidig-i-mag-og-skatteetaten>
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P., & Røvik, K. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An Introduction to Agile Methods. In M. V. Zelkowitz (Ed.), *Advances in Computers, Advances in Software Engineering* (Vol. 62). Amsterdam: Elsevier.
- Conboy, K. (2009). Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. *Information Systems Research*, 20(3), 329-354.
- Cram, W. A., & Newell, S. (2016). Mindful revolution or mindless trend? Examining Agile Development as a Management Fashion. *European Journal of Information Systems*, 25(2), 154-169. doi:10.1057/ejis.2015.13
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: deGruyter.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). *Global Ideas. How ideas, objects and practices travel in the global economy*. Berlin: deGruyter.
- Den norske dataforening. (2020). Våre IT-kontraktstandarder. Retrieved from <https://www.dataforeningen.no/produkter-og-medlemsfordeler/den-norske-dataforenings-it-kontraktstandarder/>
- Denk, T. (2002). Komparative studier - dess syften och studieobjekt. In *Komparativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Digitaliseringsdirektoratet. (2021). Digital Transformasjon. Retrieved from <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/digital-transformasjon/1589>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In P. P. DiMaggio, W. (Ed.), *The New*

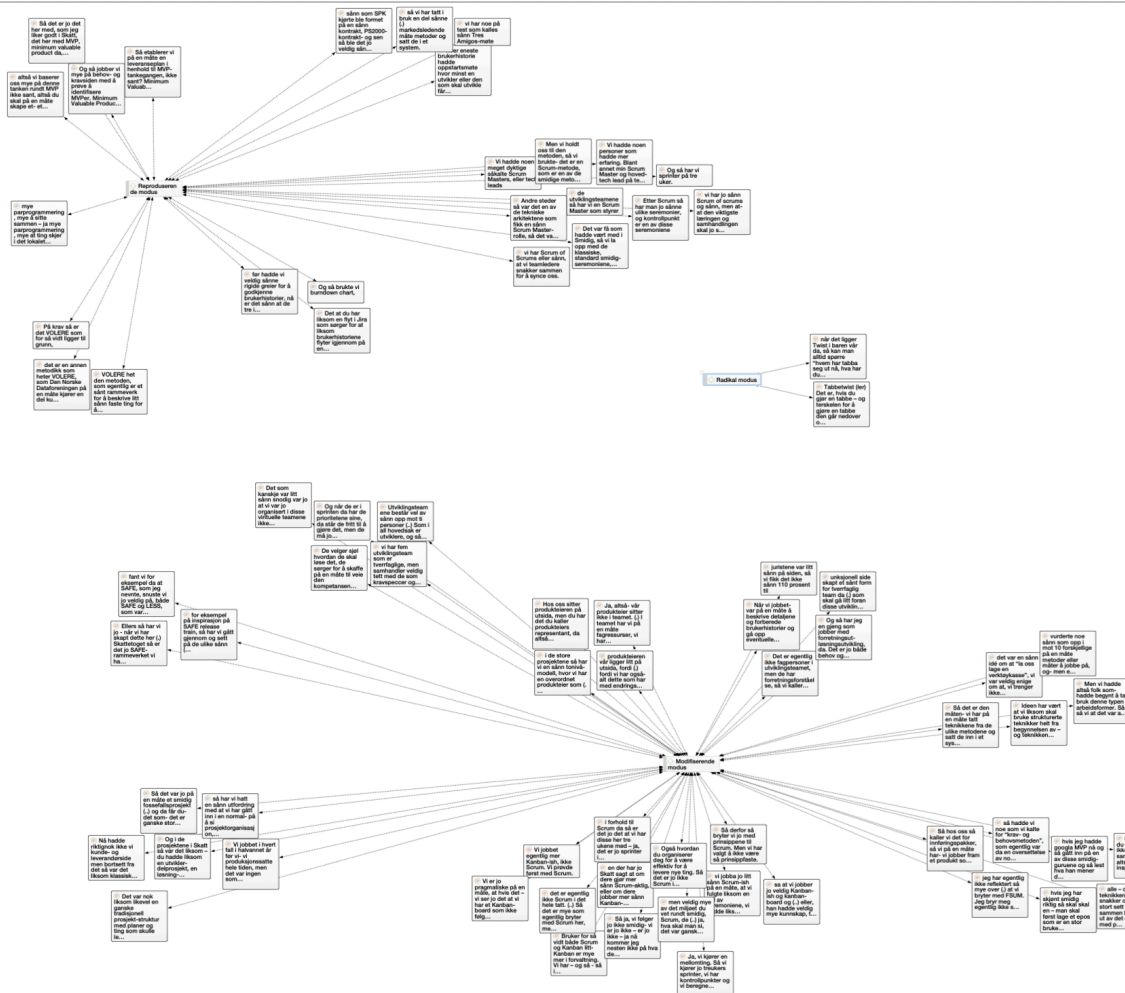
- institutionalism in organizational analysis*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Dingsøy, T., & Dybå, T. (2008). Empirical Studies of Agile Software Development: A Systematic Review. *Information and Software Technology*. doi:10.1016/j.infsof.2008.01.006
- Dingsøy, T., Fægri, T., Moe, N., & Seim, E. (2017). Exploring Software development at the very large-scale: A relevatory case study and research agenda for agile method adaption. *Empirical Software Engineering*, 23, 490-520. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10664-017-9524-2>
- Dingsøy, T., Nerur, S., Balijepally, V. G., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *The Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213-1221.
- DSOP. Digital Samhandling Offentlig Privat (DSOP). Retrieved from <https://www.bits.no/project/dsop/>
- Finansdepartementet. (2019). *Statsbudsjettet 2020 - Skatteetaten - tildelingsbrev*. (19/3973). Oslo Retrieved from <https://www.skatteetaten.no/globalassets/om-skatteetaten/om-oss/tildelingsbrev/tildelingsbrev-for-skatteetaten-2020.pdf>
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The Agile Manifesto. *Software Development*.
- Frang, E. (2017). *Rapport om alternativt overordnet organisering av Skatteetaten*. Retrieved from https://www.regjeringen.no/contentassets/18dfd9fe383e4b4e9d972b52c7c28457/2017_organisering_skatteetaten.pdf
- Førsund, F., & Kittelsen, S. (2010). *Produktiviteten i Skatteetaten 2006-2009 med regioner som enhet* (5/2010). Retrieved from http://www.frisch.uio.no/publikasjoner/pdf/rapp10_05.pdf
- Glasspaper Group. Certified Scrum Master (kurs). Retrieved from <https://www.glasspaper.no/en/courses/certified-scrum-master-csm/>
- Golden, O. (1990). Innovation in Public Sector Human Services Programs: The Implications of Innovation by «Groping along». *Journal of Policy Analysis and Management*, 9(2), 219-248.
- Halvorsen, C., & Lunde, T. (2016). *Suksessfaktorer for offentlige digitaliseringsprosjekter - En case-studie av EDAG-prosjektet*. (Master). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Holmström, J. R., D. . (2005). Inscripting organizational change with Information Technology. In B. Czarniawska (Ed.), *Actor-Network Theory and Organizing*. Sverige: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Hysing, A. (2008). Finn.no med Scrum-funksjonalitet. *Computerworld*. Retrieved from <https://www.cw.no/artikkel/utvikling-metode/finnno-med-scrum-funksjonalitet>
- Høgskolen i Innlandet. (2020). Presentasjon av papers. Retrieved from <https://www.inn.no/konferanser/neon-2020/presentasjon-av-papers>
- Jørgensen, M. (2015). *Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak*. Retrieved from Oslo: https://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4001/h15/magne_j_suksess_fiasko_of_fentlige_ikt-prosjekter.pdf
- Kirknes, L. M. (2012, 22.06.12). Slik gjorde de det umulige. *Computerworld*. Retrieved from <https://www.cw.no/artikkel/offentlig-sektor/slik-gjorde-de-umulige>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2015-2016). *Digital agenda for Norge - IKT for en enklere hverdag og økt produktiviteten*. (Meld. St. 27). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/fe3e34b866034b82b9c623c5cec39823/no/pdfs/stm201520160027000dddpdfs.pdf>

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *En digital offentlig sektor - Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=2>
- Meyer, C. B. (2020, 09.11.20). Kronikk: Det er mye å lære av McKinsey, Spotify og Silicon Valley, men vi trenger ikke svelge alt rått. *Dagens næringsliv*. Retrieved from https://www.dn.no/samfunn/christine-meyer/nhh/spotify/kronikk-det-er-mye-a-lare-av-mckinsey-spotify-og-silicon-valley-men-vi-trenger-ikke-svelge-alt-ratt/2-1-907227?utm_source=alert&utm_medium=email&utm_term=searchquery&utm_content=nhh&utm_campaign=2020-11-09
- Meyer, J., & Rowan, B. (1983). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In J. S. Meyer, R. (Ed.), *Organizational environments – Ritual and rationality*. Beverly Hills/London/New Delhi: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5'S: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Nida, E. A. (1964). *Towards a Science of Translating*. Leiden: Brill.
- Pahuja, S. (2016-). What is Scrumban? Retrieved from <https://www.agilealliance.org/what-is-scrumban/>
- Pein, U. (2017). *Eksamensoppgave PAD3005 - Høsten 2017*. (Eksamensbesvarelse). Høgskolen i Lillehammer,
- Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2010). *Leading Lean Software Development – Results are not the point*. Boston: Pearson Education Inc.
- Prout, A. (1996). Actor-network theory, technology and medical sociology: an illustrative analysis of the metered dose inhaler. *Sociology of Health & Illness*, 18(2), 198-219. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-9566.ep10934726>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røiseland, A., & Vabo, S. (2012). *Styring og samstyring – governance på norsk* (2. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18, 290-310.
- Scheuer, J. D. (2008a). Convergent and Divergent Processes of Change in Organizations: Exploring Change as Translation in the Encounter of Idea and Practice. In J. D. S. Scheuer, S. (Ed.), *The Anatomy of Change - A Neo-Institutionalist Perspective* (1st ed.). Køge: Copenhagen Business School Press.
- Scheuer, J. D. (2008b). Intervention, Implementation, and Translation as Metaphors of Change in Healthcare and Public Sector Organizations. In J. D. S. Scheuer, S. (Ed.), *The Anatomy of Change - A Neo-Institutionalist Perspective* (1st ed.). Køge: Copenhagen Business School Press.
- Schwab, K. (2015). The Fourth Industrial Revolution: What it Means and How to Respond. *Foreign Affairs*. Retrieved from <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* London: Sage Publications.
- Skatteetaten. (2014a). Fremtidsbildet Skatteetaten 2025. Retrieved from <https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/om-oss/samfunnsoppdrag-strategi/>
- Skatteetaten. (2014b). *Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2015-2017*. Retrieved from <https://www.skatteetaten.no/globalassets/om-skatteetaten/om-oss/strategi/virksomhetsstrategi-for-skatteetaten-2015-2017.pdf>

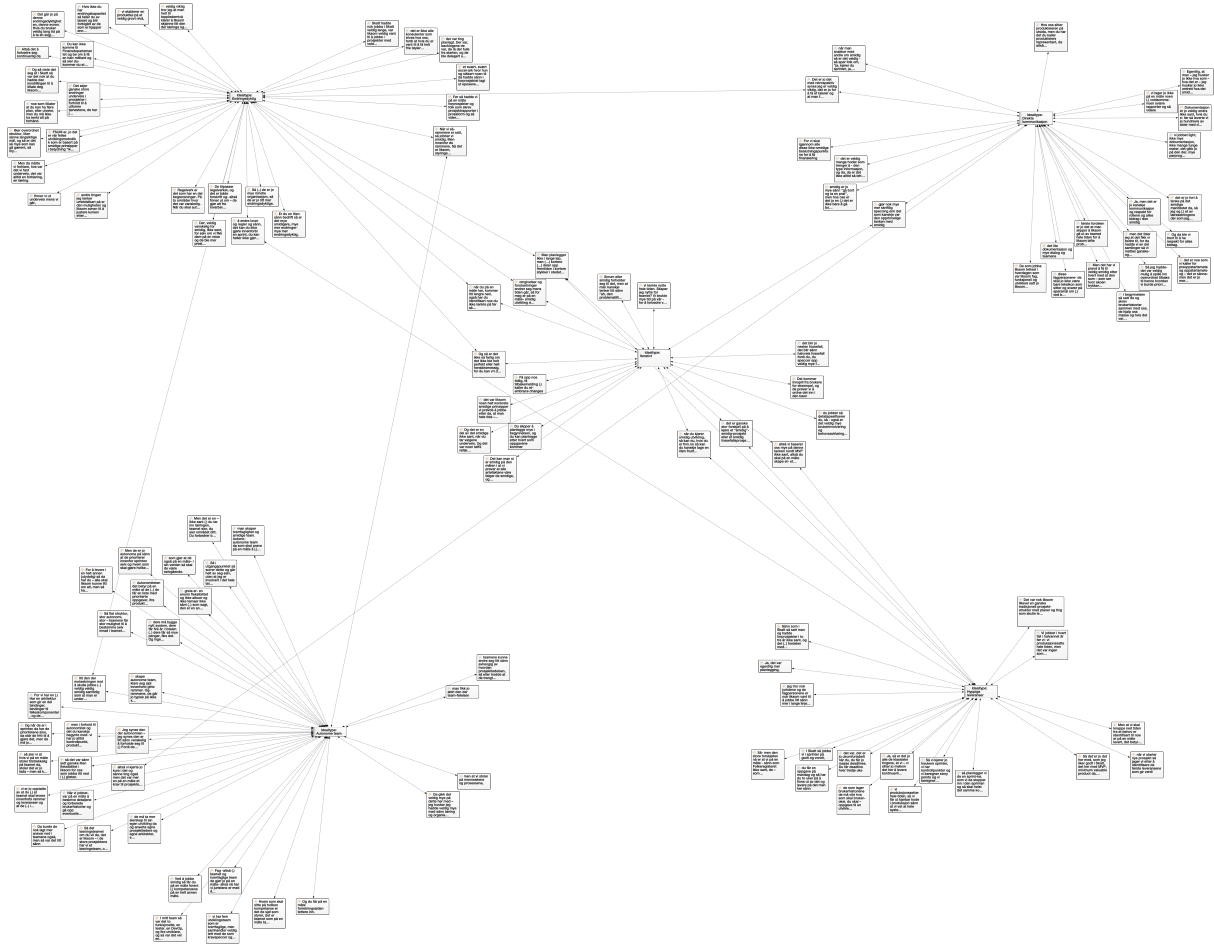
- Skatteetaten. (2017a). *Overordnet organisering av Skatteetaten*. Oslo Retrieved from https://www.regjeringen.no/contentassets/18dfd9fe383e4b4e9d972b52c7c28457/2017_organisering_skatteetaten.pdf
- Skatteetaten. (2017b). *Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021*. Retrieved from <https://www.skatteetaten.no/globalassets/om-skatteetaten/om-oss/strategi/virksomhetsstrategi-2018-2021.pdf>
- Skatteetaten. (2019a). Hvem søker vi? Retrieved from <https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/jobb/hvem-soker-vi/var-med-a-skape-din-digitale-fremtid/>
- Skatteetaten. (2019b). Ny organisering og ny toppledelse [Press release]. Retrieved from <https://www.skatteetaten.no/presse/nyhetsrommet/ny-organisering-og-ny-toppledelse/>
- Skatteetaten. (2019c). Organisasjon og ledelse. Retrieved from <https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/om-oss/organisasjon-og-ledelse/>
- Skatteetaten. (2019d). *Årsrapport 2018 for Skatteetaten*. Retrieved from https://www.regjeringen.no/contentassets/6e93ec47f61b44f18417fb55966e0b9e/2018_aarsrapport_skd_r.pdf
- Skatteetaten. (2020a). Felles Systemutviklingsmetode (FSUM). In.
- Skatteetaten. (2020b). Ny Skattemelding. Retrieved from <https://www.skatteetaten.no/person/skatt/skattemelding/skattemelding-for-person/ny-skattemelding/>
- Skatteetaten. (2020c). Roller, ansvar, myndighet og oppgaver i Skatteetaten. Retrieved from <https://www.skatteetaten.no/globalassets/skatteoppkrever/roller-ansvar-myndighet-og-oppgaver.pdf>
- Skodvin, T. Ø. (2020). Innlegg: Bedre pasientopplevelse krever ingen busslast med konsulenter. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <https://www.dn.no/innlegg/torbjorn-oygard-skodvin/vinmonopolet/vipps/innlegg-bedre-pasientopplevelse-krever-ingen-busslast-med-konsulenter/2-1-923964>
- Skyttermoen, T. (2011). *Innovasjoner i det offentlige – Styret i statlige forvaltningsorgan* (148 / 2011). Retrieved from Høgskolen i Lillehammer: <https://brage.inn.no/inn-xmllui/bitstream/handle/11250/144913/Skyttermoen%20148%202011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Thurén, T. (1996). *Tanker, sprog og virkelighed: En innføring i problemstillinger og teorier*. Stockholm: Tiger Förlag.
- Wæraas, A., & Nielsen, J. A. (2016). Translation Theory «Translated»: Three Perspectives on Translation in Organizational Research. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 236-270.
- Wæraas, A., & Sataøen, H. L. (2014). Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 242-253.

Vedlegg:

Vedlegg 1: Kodesett Oversettelsesmodus (Kan forstørres)



Vedlegg 2: Kodesett Idealtyper



Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide – Agile i Skatteetaten

Overordnet tema for intervjuet: Intervjuet dreier seg om organisasjonsideen Agile/smidig utvikling, og hvordan dette forstås og praktiseres i Skatteetaten. Den teoretiske tilnærmingen er oversettelse/translasjon av en organisasjonsidé, altså hvordan aktører i en organisasjon fortolker og anvender et (mer eller mindre abstrakt) konsept for organisering i sin egen organisasjon. For å belyse dette bes informantene vurdere og beskrive organisasjonsideen ut i fra egen erfaring, hvordan organisasjonen jobber (eller ikke jobber) etter retningslinjene for ideen, hvorvidt Agile/smidig er passende for organisasjonen eller ikke og hva som fungerer godt eller dårlig. Som ramme for diskusjonen rundt organisasjonen vil en «idealtipe» av ideen kunne brukes som en sjekklister.

Intervjuform: Intervjuet foregår som et semistrukturert dybdeintervju. Dette innebærer at spørsmålene ikke er klart definert på forhånd og at intervjuet ikke foregår etter et strengt oppsett. Informanten får i stedet rom og mulighet til å forklare seg utdypende om tema ved at intervjueren stiller oppfølgingsspørsmål og oppfordrer til refleksjon. Fremfor et forhåndsdefinert sett med spørsmål har intervjuet et utvalg undertema som bør gjennomgås, men rekkefølgen og omfanget innenfor hvert tema kan variere mellom informantene. Det kan også dukke opp nye spørsmål underveis på bakgrunn av hva informanten har kjennskap til og/eller interesse for. Intervjuet vil likevel gjerne starte med en kort faktaavklaring om informanten for å få samtalen i gang og forklare rammene for prosjektet.

Undertema og spørsmål som kan tas opp i intervjuet:

- **Praktisk informasjon om personvern, databehandling og samtykke.**
- **Informantens stilling og fartstid i organisasjonen**
 - **Prosjektdeltakelse?**
 - **Handlingsrom og innflytelse i organisasjonen**
 - **Erfaring i og utenfor organisasjonen**
- **Informantens kjennskap til organisasjonsideen Agile**
 - **Hva er smidig utvikling/Agile?**
 - **Hvor kommer det fra?**
 - **Hvordan ser en smidig organisasjon ut?**
 - **Når hørte informanten først om ideen?**
- **Agile i organisasjonen**
 - **Arbeid med IT-utvikling i organisasjonen – hvordan?**
 - **Følger eller prøver organisasjonen å følge organisasjonsideen?**
 - **Hvordan jobber man «smidig» i organisasjonen?**
 - **Hvilke organisatoriske grep er gjort, nye stillinger/arbeidsoppgaver?**
 - **Jobber hele eller deler av org. med ideen?**
 - **Navn på ideen/metodikken**
 - **Organisasjonens forhold til trekk ved «idealtypen» for Agile:**
 - **Teamautonomi**
 - **Tverrfaglighet**
 - **Hyppige leveranser**
 - **Endrings- og tilpasningsvillighet**

- Følger en særvariant av ideen? (*Eks. Scrum eller XP?*)
 - **Hvor kommer ideen fra (i organisasjonen)?**
 - **Hvilke aktører er det som har introdusert ideen**
 - *Når ble ideen innført?*
 - *Hvordan ble den innført? Gradvis eller øyeblikkelig?*
 - **Hvilke aktører videreutvikler ideen, eller har definisjonsmakt rundt den i organisasjonen?**
 - **Bruk av «Agile coach»-rollen?**
 - **Eksplisitt inspirasjon utenfra?**
 - **Hvordan jobbet dere «før» Agile? Hva kalte dere arbeidsmetodikken tidligere?**
 - **Motstand i organisasjonen? Mot ideen, mot endring?**
 - **Fordeler for organisasjonen ved å jobbe etter ideen**
 - **Særskilte trekk ved offentlig sektor?**
 - **Ulemper?**
 - **Trekk ved ideen som passer bedre eller dårligere for organisasjonen**
 - **Må ideen tilpasses eller modifiseres for å virke i organisasjonen?**
 - **Erfaring med ideen utenfor organisasjonen?**
 - **I så fall, sammenlikne.**
- **Hvem bør forsker kontakte for å få mer informasjon om temaet?**

Mål for intervjuet: Målet med intervjuet er å få frem informantens forståelse av hva Agile er, og hvordan Skatteetaten jobber med denne organisasjonsideen. Det legges et særskilt fokus på hvordan den «overordnede» ideen (representert ved en ideatype) samsvarer eller avviker fra Skatteetatens forståelse og praksis, og i så fall *hvorfor og på hvilke måter*. Informantens vurderinger av om ideen er godt eller dårlig egnet for organisasjonen er relevante for å i analysen kunne peke på mulige motiv og intensjoner bak oversettelsen.