

TJENESTEDESIGN

«En studie av tjenstedesign som verktøy i kommunalt innovasjonsarbeid»

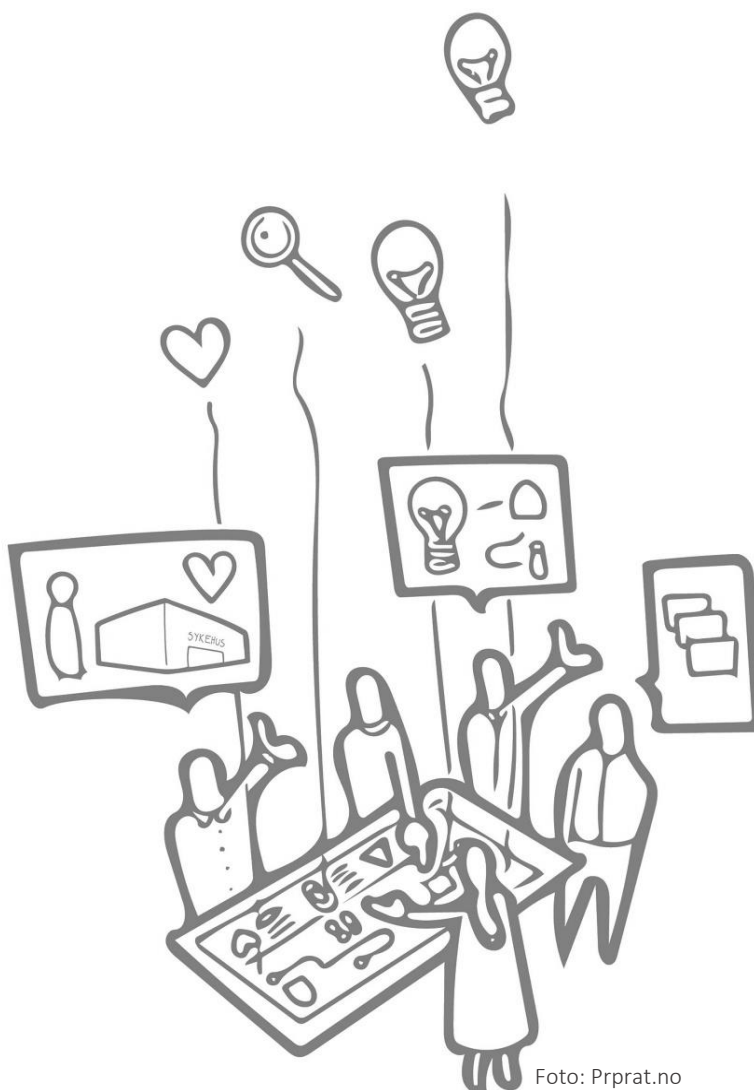


Foto: Prprat.no

Masteroppgave av Silje Løktning Hagen

Master i Innovasjon- Spesialisering i ledelse og organisering
Avdeling for økonomi- og administrasjon
Høgskolen i Innlandet
Våren 2017

FORORD

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mastergraden i Innovasjon- spesialisering i ledelse og organisering ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Lillehammer. Arbeidet har gitt meg bedre forståelse for innovasjon i offentlig sektor, tjenstedesign som metode og innovasjonsprosesser hos tjenestetilbydere. Prosessen har vært krevende, men veldig lærerik.

Jeg vil spesielt takke informantene som stilte opp i casestudien og delte sine erfaringer. Jeg vil også takke min kontaktperson i kommunen for all hjelp og organisering. Alle har vært til stor hjelp i dette prosjektet!

Videre vil jeg takke min veileder Marit Engen, for tålmodighet, gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

God lesning!

Lillehammer, 08.06.2017

Silje Løkting Hagen

.....

ABSTRACT

The purpose of this study has been to create a better understanding of how service design methodology can contribute to strengthen innovation processes in public sector. Based on previous research on innovation in the public sector and what can be considered as barriers and strengths for innovation, the study aims to find out more about how service design can help break down these barriers, and thus strengthening the potential for innovation. The research questions this study aims to answer is "*How is service design used in municipal innovation processes, and how does it contribute in the process?*"

The theoretical basis for the study is literature on service innovation, innovation processes and previous research on innovation in the public and municipal sectors. Emphasis are placed on what characterizes innovation in this sector and what barriers and potentials can promote or inhibit innovation efforts. Service design is an innovation approach for service development and are considered particularly useful in public sector due to its high user focus.

The research question have been answered through a qualitative case study, in a Norwegian municipality. Interviews were conducted with service managers and advisors from various places of employment and areas in the municipality. The case study gave insight into how the participants perceive the use of service design in the innovation processes and how this affects how they work with service development and innovation in the municipality.

The results of the study revealed that service design positively contributes to the municipality's innovation process in many areas and helps to break down important barriers to innovation in the sector. The introduction of the methodology has also led to a change in how the municipality approaches the user as an active participant in the development of the services.

SAMMENDRAG

Formålet med denne studien har vært å skape en bedre forståelse av hva tjenstedesign metodikken kan bidra med for å styrke innovasjonsarbeidet i kommuner. Med utgangspunkt i tidligere forskning på innovasjon i offentlig sektor og hva som kan oppfattes som barrierer og styrker for innovasjon har studien tatt sikte på å finne ut mer om hva tjenstedesign kan bidra med for å bryte ned disse barrierene og på den måten styrke innovasjonsarbeidet i kommunen. Problemstillingen som utforskes i denne studien er: **«*Hvordan anvendes tjenstedesign som metode i kommunale innovasjonsprosesser og hva bidrar det med?*»**

Teorigrunnlaget for studien er litteratur om tjensteinnovasjon, innovasjonsprosesser og tidligere forskning på innovasjon i offentlig og kommunal sektor. Her legges det vekt på hva som kjennetegner innovasjon i denne sektoren og hvilke barrierer og potensialer som kan fremme eller hemme innovasjonsarbeidet. Tjenstedesign er en ny innovasjonstilnærming for utvikling av tjenester og er ansett som spesielt nyttig i offentlige sektor på grunn av sitt høye brukerfokus. Tjenstedesign bygger på flere prinsipper som det her redegjøres for.

Problemstillingen har blitt besvart gjennom en kvalitativ casestudie, i en norsk kommune. Det ble gjennomført intervjuer med tjensteledere og rådgivere fra ulike tjenstesteder og områder i kommunen. Casestudien bidro til innsikt i hvordan aktørene opplever bruken av tjenstedesign i innovasjonsprosessen og hvordan dette påvirker hvordan det jobbes med utvikling og innovasjon i kommunen.

Resultatene fra studien avdekker at tjenstedesign bidrar positivt inn i kommunens innovasjonsprosess på mange områder og er med på å bryte ned viktige barrierer som er til hinder for innovasjon innen sektoren. Innføring av metodikken har også ført til en endring i hvordan kommunen tilnærmer seg brukeren som aktiv deltaker i utvikling av tjenestene.

INNHold

FORORD	2
ABSTRACT	3
SAMMENDRAG	4
INNHold	5
MODELLOVERSikt	7
1. INNLEDNING	8
1.1. Problemstilling	11
1.2 Avgrensning og begrepsavklaringer.....	11
1.3 Studiens oppbygning	12
2. TEORI	13
2.1 Tjenesteinnovasjon.....	13
2.1.1 Innovasjon som prosess.....	15
2.2 Innovasjon i offentlig sektor	16
2.2.1 Kommunal innovasjon	19
2.2.2 Barrierer og potensialer for innovasjon.....	20
2.3 Tjenstedesign.....	28
2.3.1 Kjerneprinsippene i tjenstedesign.....	30
2.4 Oppsummering	33
3. FORSKNINGSMETODE	35
3.1 Valg av metodetilnærming	35
3.2 Forskningsdesign.....	35
3.3 Kvalitative intervjuer.....	37
3.3.1 Utvelging av informanter	38
3.3.2 Utforming av intervjuguide	39
3.3.3 Gjennomføring av intervjuer	40
3.4 Dataanalyse	41
3.5 Metodisk refleksjon.....	42
3.5.1 Generelle refleksjoner rundt metodevalg	42

3.5.2 Kvalitetsvurdering	43
3.6 Etiske betraktninger	46
4. ANALYSE OG RESULTATER	48
4.1 Innovasjon i kommunen	48
4.1.1 Behov for tjenstedesign	50
4.1.2 Når anvendes tjenstedesign?.....	51
4.2 Tjenstedesign som arbeidsform	56
4.2.1 Brukeren i fokus	59
4.2.2 Utdfordringer tilknyttet brukerfokus	61
4.2.3 Internt samarbeid og nettverk.....	62
4.3 Oppsummering av resultater	65
5. DISKUSJON	66
5.1 Innovasjonsarbeid i kommunen før og nå	66
5.2 Tjenstedesign i innovasjonsprosessen	69
5.2.1 Innefra- og- ut til utenfra-og-inn	69
5.2.2 Brukerfokus	70
5.2.3 Ledelse og ansatte	72
5.2.4 Strategi og organisasjon	76
5.3 Tjenstedesign vs. barrierer og potensialer for innovasjon.....	78
6. AVSLUTNING	82
6.1 Avsluttende betraktninger	82
6.2 Studiens implikasjoner	83
6.3 Videre forskning.....	84
LITTERATURLISTE.....	85
VEDLEGG.....	91
Intervjuguide	91
Verktøy avklaring.....	92

MODELLOVERSIKT

Modell 2.1 Tjenesteinnovasjonsprosess	15
Modell 2.2 Barrierer og potensialer for innovasjon	21
Modell 2.3 Tradisjonell vs. ny tilnærming til brukerorientering	29
Tabell 4.1 Klassifisering av innovasjonstyper	52
Modell 5.1 Tjenstedesign bidrag i innovasjonsprosessen	79

1. INNLEDNING

«Motet mangler i det offentlige – omstillingen uteblir» (Meyer, 2017).

Dette skrev tidligere moderniseringsminister for Høyre i Aftenposten 07. januar 2017. Han hevder at velferdsordningene er under press. Bedre bruk av penger er nødvendig og at produktiviteten i offentlig sektor må opp. Argumentene hans er at statens oljeinntektene flater ut og faller, utgiftene til pensjon øker kraftig og helseutgiftene vil fortsette å vokse raskt.

Argumentene er gode. Vi opplever en aldrende befolkning, det er økt konkurranse om kvalifisert arbeidskraft, innvandringen vil fortsette, og den generelle velstanden i landet øker. Vi som samfunnsborgere blir stadig mer krevende og har derfor høyere forventninger til velferdstjenestene som tilbys. Disse utfordringene gjør at offentlig sektor blir nødt til å tenke nytt i utvikling av tjenester og det er behov for å se nye løsninger og måter å levere tjenestene på (Ringholm, 2013; Innst. 500 S (2012-2013)).

Slik er realiteten, men Meyer (2017) hevder at i politikken er allikevel alt som før og endring og omstilling uteblir i offentlig sektor. Han begrunner dette med at organisasjonskulturen står i veien, medarbeiderne er lite endringsvillige og ledere er ikke vant med nedbemanning og flytting av ansatte. Staten er sektorisert, fragmentert og silovegger forhindrer samhandling (Meyer, 2017). Ligger det noe i det han sier?

Offentlig sektor oppfattes i manges øyne som mindre endringsvillig og nytenkende enn privat sektor, på grunn av treghet, regelstyring og lite insentiver for nytenkning og fornyelse hos de ansatte. Tidligere forskning støtter dette og hevder at tradisjonelle roller, lite tverrfaglig samarbeid, for mye internt fokus, mangel på insentiver og lite endringsvillighet hos ledere og ansatte ansees som barrierer for innovativ aktivitet (Bason, 2007, 2010; Foyn, 2011). Myten om offentlig sektor er at det er et stivt og døende byråkrati som preges av stagnasjon og lite fremgang (Sørensen & Torfing, 2011). Stemmer dette, får sektoren store utfordringer med å takle det økende presset om effektivitet, lave kostnader og med å løse velferdsutfordringene vi står overfor (Fuglsang & Rønning, 2014).

Det er derfor et økende behov for å fremme utvikling og innovasjon i offentlig sektor. Det skyldes først og fremst stigende forventninger og ambisjoner til sektoren og tjenestene som tilbys, men

også det økende presset på økonomiske ressurser (Ringholm, 2013). Etter mange år med rasjonalisering og effektivisering i sektoren er det blitt stadig verre å finne ressurser til å imøtekomme brukernes stigende forventninger til kvalitet på tjenestene og det er derfor behov for innovasjonstilnæringer som kan gi mer treffsikre løsninger med høyere kvalitet, sett fra brukerens perspektiv (Sørensen & Torfing, 2011).

Involvering av brukeren i innovasjonsprosesser, og såkalt brukerdrevet innovasjon har de senere årene fått en viktig rolle i innovasjonslitteraturen (Alam & Perry, 2002; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Magnusson, Matthing & Kristensson, 2003; Sundbo & Toivonen, 2011). Forskningen omkring brukerdrevet innovasjon befinner seg dog i hovedsak innenfor private virksomheter, men Albury (2005) mener dette også er noe som er høyst relevant for offentlig sektor. Private virksomheter har i lengre tid benyttet såkalt «tjenstedesign» i utvikling av sine tjenester (Bechmann, 2010; Edman, 2011). Innen offentlig sektor er dette noe som har vært mindre utbredt. På 1990-tallet var det omkring 6% av tjenestenæringen som benyttet seg av tjenstedesign. Siden da har fagfeltet økt drastisk, men innenfor offentlige organisasjoner oppleves det fremdeles et etterslep (Edman, 2011).

Designrevet innovasjon er definert av Norsk Design (2010) som en systematisk og brukerdrevet tilnærming til det første stadiet i en innovasjonsprosess, hvor målet er å sikre et brukersentret fokus for å lettere kunne oppdage nye utviklingsmuligheter. Tjenstedesign metodikken setter derfor brukeren i sentrum, fokuserer på effektivisering av prosesser, og sørger for å trekke inn innbyggere og lokalmiljø i utvikling av tjenestene (Schneider & Stickdorn, 2010).

Bruk av tjenstedesign har de senere årene gitt gode resultater blant flere kommunale og offentlige organisasjoner. Det mest kjente prosjektet er Oslo Universitetssykehus som designet vekk 90% av ventetiden på brystkreftdiagnostikk. I følge Aquirre (2017) er Norge kommet langt frem på bruk av tjenstedesign i offentlig sektor og det viser seg at tjenstedesign kan spille en viktig rolle i løsningen av samfunnsutfordringene og såkalte “wicked problems”, altså sammensatte og komplekse problemer som er vanskelige å løse: aldrende befolkning, fattigdom, frafall i utdanning, innvandring og så videre.

Til tross for at tjenstedesign litteraturen har vokst betraktelig de senere årene trengs det fortsatt mer forskning på feltet. I følge Sangiorgi (2009) mangler det studier som blant annet sier noe om hvordan tjenstedesign kan bidra til innovasjon og hvordan det kan bidra til økt kvalitet i

interaksjonen mellom brukeren og organisasjonen. Samtidig ser vi at litteraturen i hovedsak er basert på forskning om tjenstedesign gjennomført av og med designeren (Brown, 2009a,2009b; Sangiorgi, 2009; Junginger & Sangiorgi, 2009; Segelström & Holmlid, 2009; Edman, 2011). Studiene er gjennomført i private virksomheter, og sier lite om hvordan det anvendes og hvilke effekter det gir utover økonomisk vekst og økt konkurransefortrinn.

Bason 2010 og Parker og Heapy 2006 hevder design industriens innpass i tjenestenæringen vil kunne tilby offentlig sektor nyttige metoder og verktøy som kan hjelpe med å utvikle og forbedre fremtidens velferdstjenester. Studier av tjenstedesign innen offentlig sektor er i hovedsak basert på at tjenstedesign er gjennomført av designbyrå (Bekkelie, 2016; Helland, 2015; Sangiorgi, 2009) og de sier lite om hvordan metodene anvendes, hva de kan bidra med i offentlig innovasjon og hvordan de oppleves av de som benytter metodene. Hvis offentlig sektor er så lite nytenkende og endringsvillig som det oppfattes, hvordan blir slike metoder mottatt og hvordan påvirker de innovasjonsprosessen og arbeidet med tjenesteutvikling? Kan tjenstedesign bidra til å bryte ned noen av barrierer for innovasjon i offentlig sektor? Hvordan anvendes det i praksis uten designbyrå, hvilke problematikker jobbes det med? Dette er interessante spørsmål, som det utfra hva jeg har funnet ut er lite forsket på, og som derfor gir grunnlag for denne studien.

Gjennom å utføre en kvalitativ casestudie av en norsk kommune ønsker jeg å få belyst noen av disse spørsmålene. Kommunen som studeres benytter seg i stor grad av tjenstedesign i sitt arbeid med innovasjon og tjenesteutvikling, og de gjennomfører prosessene på egenhånd ved bruk av selve metodikken og verktøyene. Kommunen ansees å ha kommet langt frem på flere områder knyttet til innovasjon og tjenesteutvikling og jobber strategisk med innovasjon på ledelsesnivå.

1.1. PROBLEMSTILLING

Med bakgrunn i det foregående har jeg derfor formulert følgende problemstilling:

«Hvordan anvendes tjenstedesign som metode i kommunale innovasjonsprosesser og hva bidrar det med?»

Formålet med studien blir derfor å undersøke hva tjenstedesign kan bidra med i kommunenes arbeid med innovasjon og hvordan bruken av metodikkene påvirker hvordan det jobbes med innovasjonsprosesser i kommunen. Gjennom å undersøke dette håper jeg også å få innblikk i hvordan kommunen stiller seg til endring og omstilling, da jeg er interessert i å finne ut om det ligger noe i det Meyer skriver i sin artikkel, om endringsviljen virkelig er så lav i offentlige organisasjoner.

Ved å studere dette ønsker jeg å finne svar som kan bidra med mer innsikt om innovasjonsarbeid i norske kommuner og offentlig sektor, og om tjenstedesign metodikken kan være med på å fremme innovasjonsarbeidet.

1.2 AVGRENSNING OG BEGREPSAVKLARINGER

Denne studien fokuserer på hvordan selve tjenstedesign metodene og verktøyene anvendes av kommunen og hva tjenstedesign kan bidra med inn i kommunale innovasjonsprosesser. For sistnevnte har jeg valgt å se på hvordan metodikken kan være med å bryte ned barrierer og styrke potensialer for innovasjon i kommunen. Innen offentlig forvaltning er overordnede strukturer og politikk områder som kan ha relevans for innovasjonsarbeid i sektoren, men her har jeg valgt å gjøre en avgrensning til å primært fokusere på organisasjon, ledelse, medarbeider og bruker.

Noen av de mest sentrale begrepene som benyttes i studien trenger en avklaring for at man skal få en bedre klarhet i hvordan de er forstått og brukt i denne studien.

Tjenstedesign er metoder som benyttes i innovasjonsprosessen for å oppnå en brukerorientert, tverrfaglig og helhetlig måte å utvikle tjenester på (Schneider & Stickdorn, 2010). Designbyrå står oftest for gjennomføringen av tjenstedesignen, men i denne studien er designkompetansen utelatt,

og fokuset er på selve metodikkene og verktøyene, siden kommunen selv står for gjennomføringen av prosessen.

Ledelse benyttes som en samlebetegnelse på hele ledelsen i organisasjonen: avdelingsleder, tjenesteleder, kommunalsjef og rådmann. I denne studien ligger fokuset på tjenestelederen, et ledernivå som er forholdsvis tett på de ansatte og brukerne, og sammen med avdelingsledere kan de refereres til som nærledelsen. Toppledelsen vil være kommunalsjefer og rådmann.

Brukeren er ansett som en særdeles viktig bidragsyter i innovasjonsprosessen (Sundbo & Toivonen, 2011; Prahalad & Ramaswamy, 2004) og begrepet kan tolkes på mange måter. En definisjon gitt av Sundbo og Toivonen (2011, s. 6) lyder slik:

«...a person or an organization who or which actually or potentially benefits from a service through receiving it or through participating more or less actively in its production or development»

Definisjonen sier at brukeren er den som faktisk eller potensielt drar fordeler av tjenesten, enten det er en enkeltperson, en gruppe mennesker eller en organisasjon, gjennom å være mottaker av tjenesten eller gjennom å delta mer eller mindre aktivt i produksjonen av tjenesten. I denne studien er begrepet avgrenset til å gjelde brukeren som enkeltindivid eller som brukergruppe. Organisasjoner, interessenter og andre aktører inkluderes ikke i betegnelsen.

1.3 STUDIENS OPPBYGNING

I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket som benyttes for å belyse problemstillingen. Kapittel 3 klargjør den metodiske tilnærmingen i oppgaven og det redegjøres for hvilken metode som er valgt og hvordan studien forskningsmessig er blitt gjennomført. Refleksjoner rundt gjennomføring og studiens kvalitet vil også presenteres her. I kapittel 4 presenteres resultatene fra undersøkelsen, og i kapittel 5 diskuteres funnene opp mot relevant teori. Kapittel 6 presenterer mine avsluttende betraktninger rundt problemstilling og det redegjøres for studiens teoretiske og praktiske implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

2. TEORI

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som benyttes for å belyse studiens problemstilling. Kapitlet starter med en redegjørelse av begrepet tjenesteinnovasjon og en beskrivelse av innovasjon som prosess. Videre plasseres innovasjon inn i studiens kontekst: offentlig sektor og kommunal tjenesteyting. Her redegjøres det for hva som skiller offentlig sektor fra privat sektor og hvilke elementer som kan ansees som barrierer og potensialer for innovasjonsarbeid i sektoren. Tilslutt redegjøres det for tjenstedesign og hvilke prinsipper metodikken baserer seg på. Kapitlet avsluttes med en oppsummering av sentrale teorier.

2.1 TJENESTEINNOVASJON

Hva innovasjon innebærer kan være vanskelig å forklare, da begrepet tolkes på mange ulike måter. Tradisjonelt sett har innovasjonsbegrepet vært forbundet med kommersielle næringsaktiviteter og blitt knyttet til store oppfinnelser og produksjon av nye fysiske produkter. Dette har forandret seg med tiden, og i dag er oppfattelsen av innovasjoner noe helt annet, og favner vesentlig mer bredt (Ringholm, Teigen, & Aarsæther, 2013).

Når man snakker om innovasjon er det sentralt å trekke frem innovasjonsteoretikeren Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), som har påvirket hvordan forskere gjennom tiden har tolket begrepet. Schumpeter definerte innovasjonsbegrepet til å handle om mer enn bare en oppfinnelse av nye produkter og påpekte at innovasjoner kan være nye produkter, nye prosess- og produksjonsmetoder, åpning og utnyttelse av nye markeder, nye råvarer og ressurser og nye måter å organisere bedriften på. Videre mente han at innovasjoner ikke trenger være noe helt nytt, men at det kan være nye kombinasjoner av eksisterende faktorer (Aasen & Amundsen, 2011). Denne definisjonen av begrepet innebærer at innovasjon ikke bare sees som gjeldende for fysiske produkter, men også er høyst relevant for innovasjon innenfor tjenester og tjenesteutvikling i offentlig sektor (Ringholm et al., 2013). Et annet viktig poeng å trekke frem er at produktet eller tjenesten må komme til praktisk anvendelse før det kan kalles innovasjon; det må altså ha en nytteverdi for brukeren (Aasen & Amundsen, 2011). Hvem innovasjonene er nye for kan variere; ny for organisasjonen, ny for brukeren eller ny for verden. I følge Van de Ven et. al (1999) i Hernes

og Koefoed (2007, s. 8) kan man snakke om innovative ideer og innovasjonsaktivitet, så lenge noe oppfattes som nytt for dem som er involvert.

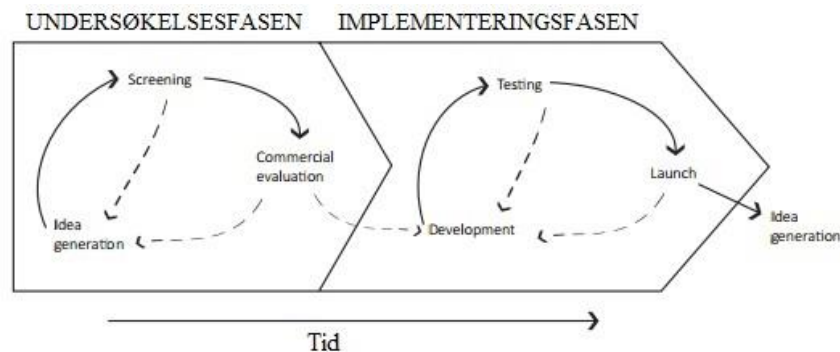
På grunn av kraftig vekst i tjenestenæringen og tjenesters økende betydning for økonomi og sysselsetting i de fleste vestlige land, har innovasjon i tjenester vokst frem som eget fagfelt og fått økende oppmerksomhet blant forskere (de Jong, Bruins, Dolfsma, & Meijaard, 2003; Sundbo, 2008; Vargo & Lusch, 2004). I litteraturen er det dog uenighet om hvorvidt innovasjoner i tjenesteyting skiller seg fra innovasjoner i vareproduksjon, og om det er hensiktsmessig med samme tilnærming til tjenesteinnovasjoner, som til innovasjoner knyttet til fysiske produkter, varer og teknologi (Sundbo, 2008). I diskusjonen er det gjengående at tjenesteinnovasjoner ansees å være vesentlig mer komplekse og integrerte enn innovasjoner i vareproduksjon, da de kan være både produkt-, prosess-, og organisasjonsinnovasjon på en og samme tid (Albury, 2005; Sundbo, 2008).

Innovasjon i tjenester viser seg i større grad å være kontinuerlige, inkrementelle endringer i selve tjenesteproduktet, i prosessen eller i de organisatoriske rutineene rundt, og består sjelden av radikale, store endringer (de Jong et al., 2003). En radikal innovasjon representerer noe helt nytt, og skaper vesentlige endringer i praksisen i en organisasjon (Aasen & Amundsen, 2011). Tjenesteinnovasjon oppstår oftest som et resultat av samspill mellom flere aktører med ulike perspektiver, ideer og bakgrunner, som må flettes sammen for å kunne oppnå fordelene ved innovasjoner (Fuglsang, 2008; Sundbo, 2008). Tjenesteytere jobber hele tiden med tilpasninger i sine tjenester. Det kan derfor være vanskelig å vite hvor grensen går mellom utvikling og innovasjon. Flere kriterier har blitt brukt for å skille innovasjoner fra andre utviklingsprosesser, blant annet at endringen må kunne repeteres, den må representere en signifikant endring og det må ligge en hensikt bak endringen. I følge dette kan ikke små daglige justeringer i tjenesten regnes som innovasjon, med mindre de utvikles videre så de kan bli repetert og implementert i organisasjonen (Toivonen, Touminen, & Brax, 2007; Toivonen & Tuominen, 2009). Flere forskere heller allikevel mot at også mindre endringer kan kalles innovasjoner så lenge de er satt i en eller annen form for system (Fuglsang & Sørensen, 2011; Sundbo, 2008), og Fuglsang og Sørensen (2011) mener de mange definisjonene av innovasjon er begrensede ettersom de ikke tar høyde for hvordan utvikling og innovasjon virkelig skjer i praksis. Innovasjon trenger hverken å være planlagt eller ha en hensikt, ifølge dem.

2.1.1 INNOVASJON SOM PROSESS

For at organisasjoner skal kunne innføre tiltak som øker egen innovasjonsevne, og kunne tilby bedre og mer effektive tjenester, er det viktig å forstå og ha kunnskap om prosessen som leder frem til nye eller forbedrede tjenester (Hernes & Røste, 2007). Kort fortalt handler innovasjonsprosesser om den prosessen som foregår fra idéutvikling og frem til idéen er realisert. Hernes og Røste (2007) hevder at innovasjonsprosesser har en del grunnleggende kjennetegn man bør være klar over: de er svært sammensatte, de tar tid, utfallet er uforutsigbart og de er risikofylte. Prosessen forutsetter interaksjon og samhandling med flere aktører, og ideene som oppstår kan komme fra både internt og eksternt.

Innovasjonsprosessen vil være forskjellig fra organisasjon til organisasjon. Den er ofte blitt presentert som en lineær prosess, hvor man går fra fase til fase, men denne oppfattelsen har endret seg etter hvert som det er erfart at prosessen er mer dynamisk, og fasene ofte glir inn i og overlapper hverandre (Aasen & Amundsen, 2011; Kline & Rosenberg, 1986). Modell 2.1 illustrerer hvordan en tjenesteinnovasjonsprosess kan se ut, og viser hvordan man sirkulerer og hopper mellom de ulike aktivitetene.



Modell 2.1. Tjenesteinnovasjonsprosess (de Jong et al. (2003)).

Undersøkelsesfasen, med idéutviklingen og de kreative prosessene rundt, refereres ofte til som «the fuzzy front end» (Bason, 2010; Sanders & Stappers, 2008). Denne fasen kan være veldig diffus, uklar og ustrukturert. Det er en krevende fase hvor man skal tenke nytt å prøve og legge fra seg gamle vaner. Som tidligere nevnt tar innovasjonsprosesser mye tid, derfor er struktur, planlegging og tilrettelegging viktige. I mange organisasjoner er det et stort arbeidspress og dette kan utgjøre

barrierer for innovasjon på flere måter. Mange ledere kan oppleve dette krevende da det kan være vanskelig å finne tid til å gjennomføre utviklingsprosesser samtidig som man skal opprettholde normal drift (Aasen & Amundsen, 2011; de Jong et al., 2003; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Organisasjoner som jobber med å utarbeide retningslinjer og verktøy for mer effektive prosesser lykkes også oftere med å utvikle nye tjenester. Det må dog ikke være for strenge rammer og vilkår rundt prosessen da det igjen kan ha en negativ effekt på idéutviklingen (de Jong et al., 2003).

Innovasjonens nyhetsgrad henger ofte i sammenheng med hva slags innovasjonsprosess som gjennomføres. Radikale tjenesteinnovasjoner utvikles gjerne gjennom store, formelt strukturerte prosesser, med egne prosjektteam som er ansvarlig for gjennomføring og utvikling. Inkrementelle innovasjoner utvikles derimot med en mindre formalisert tilnærming. Prosessene kan være både planlagte og uplanlagte. Ofte utvikler innovasjonene seg med bakgrunn i behov som oppstår i møte med bruker av tjenesten. Andre ganger vil prosessen være planlagt og initiert av ledelsen fordi det har dukket opp problemstillinger eller behov som trenger nye løsninger. Innovasjonsprosessen vil da finne sted før endringene blir iverksatt (Sundbo, 2008).

Som det kommer frem i dette kapittelet er innovasjonsbegrepet komplekst og ikke en definisjon alene kan fullstendig forklare begrepet. Med bakgrunn i det foregående kan man si at innovasjon kan være nye eller vesentlige forbedrede varer, tjenester, prosesser eller organisasjonsformer som implementeres i organisasjonen. Innovasjonsprosesser er komplekse og dynamiske, de inkluderer mange forskjellige aktører, og planlegging og tilrettelegging for gode prosesser er viktig. Det er denne forståelsen av innovasjon og innovasjonsprosesser som tas med videre inn i de neste kapitlene. Der vil jeg sette innovasjon inn i studiens kontekst: offentlig sektor og kommunal tjenesteyting, og se hva som kjennetegner innovasjon i sektorene og hva som kan skape barrierer for innovasjonsarbeidet.

2.2 INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR

Innenfor offentlig sektor er innovasjonsbegrepet forholdsvis nytt, men fokus på endring har eksistert lenge og det snakkes ofte om modernisering, omorganisering og effektivisering. Offentlige myndigheter har alltid fornyet seg, både når det gjelder offentlige tjenester, arbeidsmetoder og organisering (Fitjar, 2015). Fokuset på endring har i stor grad vært rettet mot kostnadsutt, styrke internkompetanse og evne til å løse problemer, innføring av ny teknologi, samt

skape et bedre tjenestetilbud for brukerne av tjenestene (Fuglsang & Rønning, 2014; Røste & Godø, 2005).

Innovasjonsbegrepet ble for alvor satt på dagsordningen i offentlig sektor, spesielt i kommuner, med regjeringens stortingsmelding «Et nyskapende og bærekraftig Norge». Ambisjonen med økende fokus på innovasjon er å utvikle det offentlige og kommunale tjenestetilbudet, forbedre de organisatoriske løsningene, drive lokal nærings- og samfunnsutvikling og skape ordninger som styrker demokratiet (St. meld. Nr. 7. (2008-2009)).

Det at innovasjonsbegrepet nå tas aktivt i bruk også i offentlig tjenesteyting gjør det verdt å merke seg at det er en del grunnleggende forskjeller mellom offentlig og privat sektor (Fitjar, 2015). I dagens økonomi ansees innovasjon i privat sektor som hovedkilden til vekst, både produktivt og økonomisk, og formål og verdi er knyttet til økonomiske utfall. I det offentlige står derimot tanker om et nasjonalt felleskap og å bidra til samfunnsutvikling sentralt, ikke bare i form av økt velstand, men også som trygghet, frihet, likhet og samhold (Fitjar, 2015).

Det eksisterer mange ulike oppfatninger av hva som ligger i begrepet offentlig innovasjon. Bugge og Skålholt (2013, s. 54) definerer innovasjon i offentlig sektor som «*implementering av en vesentlig endring i måten den offentlige organisasjonen opererer på*». Dette er nært knyttet til tidligere definisjoner av innovasjonsbegrepet. Bason (2010) i Bugge & Skålholt (2013, s. 55) definerer innovasjon i offentlig sektor som «*en prosess for utvikling av kreative ideer som så blir implementert i nye løsninger som gir verdi til samfunnet*». Det denne definisjonen også inkluderer er hvem innovasjonen skal gi verdi for: samfunnet. Offentlig sektor opptrer på vegne av kollektivet, og er forankra i det lokale demokratiet, med det klare formål å forbedre løsninger for felleskapet (Ringholm, Aarsæther, Bogason, & Ellingsen, 2011). Det å skape verdi for samfunnet er derfor en viktig faktor i offentlig innovasjon og man må ta hensyn til hvilke samfunnsøkonomiske verdier og fordeler den gir. Felles for definisjonen er at innovasjonen innebærer nye løsninger eller endring i eksisterende tjenester, prosesser eller organisering, og at innovasjonen må være implementert.

Offentlig sektor har et stort ansvarsområde. Offentlig sektor skal opprettholde lov og orden og sørge for standardisert og rettferdig forvaltning. Offentlig sektor skal sikre bred involvering av borgerne i beslutningsprosesser og være tilbyder av velferdstjenester som sørger for at alle kan leve et anstendig liv. Innovasjon er et virkemiddel som kan bidra til utvikling innenfor en eller flere av disse områdene og i likhet med privat sektor er innovasjon den fremste driveren for utvikling også

i offentlig sektor (Fitjar, 2015). Forskjellen er at for offentlig sektor setter statsbudsjettet, som gis hvert år, rammebetingelser for utviklingsarbeidet, og det oppleves derfor stadig større spenning mellom økende utgifter og krav om effektivisering (Aasen & Amundsen, 2011). I følge Albury (2005) er innovasjon i offentlig sektor ikke en valgfri «luksus» som kan praktiseres når det passer seg, men det bør være institusjonalisert og gjennomsyret i organisasjonen. Kontinuerlig innovasjon, forbedring og utvikling er viktig for at de offentlige tjenestene som tilbys tilfredsstillere kravene og forventningene fra innbyggerne.

Innovasjon i offentlig sektor kan ha mange ulike former og omfatte både store og små innovasjoner. Det kan være nye eller forbedring av eksisterende produkter og tjenester, teknologiske innovasjoner, nye eller forbedring av eksisterende produksjonsprosesser eller måter å levere tjenester på, organisatoriske og administrative innovasjoner (nye former for organisering), system innovasjoner (eks. nye samhandlingsreformer), og konseptuelle innovasjoner (eks. introduksjon av ny ideologi for hva rollen til offentlig sektor skal være, eks. rollen til New Public Management i organisering av offentlig sektor) (Aasen & Amundsen, 2011; Fuglsang & Rønning, 2014; Sundbo, 2008). Det er viktig å merke seg at når for eksempel nye tjenester presenteres i offentlig sektor, presenteres det ikke som produktinnovasjoner, men gjerne som tiltak, forsøk, virkemidler eller programmer. Nye måter å organisere tjenestene på lanseres ikke som organisasjonsinnovasjoner, men som reformer, planer eller omorganiseringer (Fitjar, 2015).

Undersøkelser av innovasjon i offentlig sektor har vist at den mest utbredte formen for innovasjon var introduksjon av nye eller vesentlige forbedrede tjenester (53 %). Det er tjenesteytere, fagfolk og profesjonsarbeidere som til daglig utfører tjenestene, og det viser seg at endringer ofte oppstår i det praksisnære, hverdagslige arbeidet med å utføre ulike velferdstjenester (Fuglsang & Sørensen, 2011). Hovedvekten av innovasjoner i offentlig sektor kan derfor sies å være de inkrementelle endringene og forbedringene som finner sted i eksisterende tjenester, prosesser og organisering (Albury, 2005). Selv om dette er tilfelle har det funnet sted mange radikale innovasjoner, som for eksempel innføring av trygdeordninger og utvikling av Altinn for innlevering av elektronisk selvangivelse. Formålene med innovasjonsaktiviteten har vært å forbedre kvalitet i leveransen av varer og tjenester, etterfulgt av forbedring i effektivitet i organisasjonen og forbedret brukertilfredshet. De sentrale drivkreftene bak innovasjonene er de menneskelige komponentene; ledelse, ansatte og brukere, men også pålagte budsjettendringer og nye politiske prioriteringer

(Bugge & Skålholt, 2013; Foyen, 2011). Innovasjoner i sektoren har derfor oppstått dels som svar på samfunnsutvikling som skaper nye behov og forventninger, og dels på grunn av den politiske prosessen (Fitjar, 2015; Røste & Godø, 2005).

De offentlige tjenestene finansieres i stor grad av oss som skattebetalere, men de fleste skattebetalere bruker til enhver tid bare en liten del av det offentlige tjenestetilbudet (Fitjar, 2015). Til forskjell fra privat sektor er størsteparten av tjenestebrukerne derfor ikke- betalere. Noen er såkalt begunstiget; slik som skoleelever, trygdemottakere eller de som bor i kommunalboliger, som «mottar» tjenestene, men ikke betaler for dem. Andre er pålagt å motta tjenestene, slik som innsatte i fengsel (Alford, 2016). Brukeren av tjenesten er av den grunn normalt en viktigere kilde enn betaleren til innovasjon i offentlig sektor. Brukerne og betalerne har forskjellige interesser når det gjelder innholdet i tjenestene. Mens brukeren er interessert i utvikling og innovasjoner som gjør tjenestene bedre, er man i rollen som skattebetaler interessert i innovasjoner som gjør tjenestene billigere (Fitjar, 2015). Når vi snakker om bruker i denne konteksten, snakker vi i realiteten om innbyggerne eller samfunnsborgerne. Innbyggerne er brukere av offentlige og kommunale tjenester de mottar personlig, men de er også samfunnsborgere og voktere av fellesverdier med hensyn til hvordan de samfunnsrettede oppgavene løses. Det handler om hvordan man opplever at skolen fungerer som lærersted, hvordan plassene i barnehagen eller sykehjemmet fordeles, sykehussektorens prioritering av oppgaver eller i hvilken grad NAV er i stand til å hjelpe dem som trenger det mest (Aasbrenn, 2010).

2.2.1 KOMMUNAL INNOVASJON

Kommunene utgjør en stor del av offentlig sektor. Kommuner er jevnt over store og komplekse organisasjoner som har flere og mer ulike oppgaver og målsetninger enn organisasjoner i privat sektor (Teigen, 2013). Kommunene står for de velferdstjenester som er avgjørende for vårt gode liv, helt fra vi blir født til vi ligger i graven, og det ansees derfor som viktig å fremme utvikling og innovasjon i denne delen av arbeidslivet (Ringholm et al., 2013).

Velferdsutfordringene vi står overfor skaper ikke bare behov for endring i tjenestene, men også økt press på de økonomiske ressursene. På bakgrunn av dette er mange kommuner opptatt av hvordan de kan bli mer kostnadseffektive, og samtidig forbedre eller opprettholde kvaliteten på sine

tjenester. Dette sees derfor i sammenheng med den økende oppmerksomheten innovasjon har fått de seneste årene (Fuglsang & Rønning, 2014; Ringholm et al., 2013).

Ringholm et al. (2011, s. 12) definerer innovasjon i kommunal kontekst som «gjennomførte endringer som det ligger en intensjon om merverdi i kommunale ytelser bak». I tråd med tidligere definisjoner om innovasjon i offentlig sektor sikter også denne på at det må ligge en merverdi bak endringen og at den må være iverksatt.

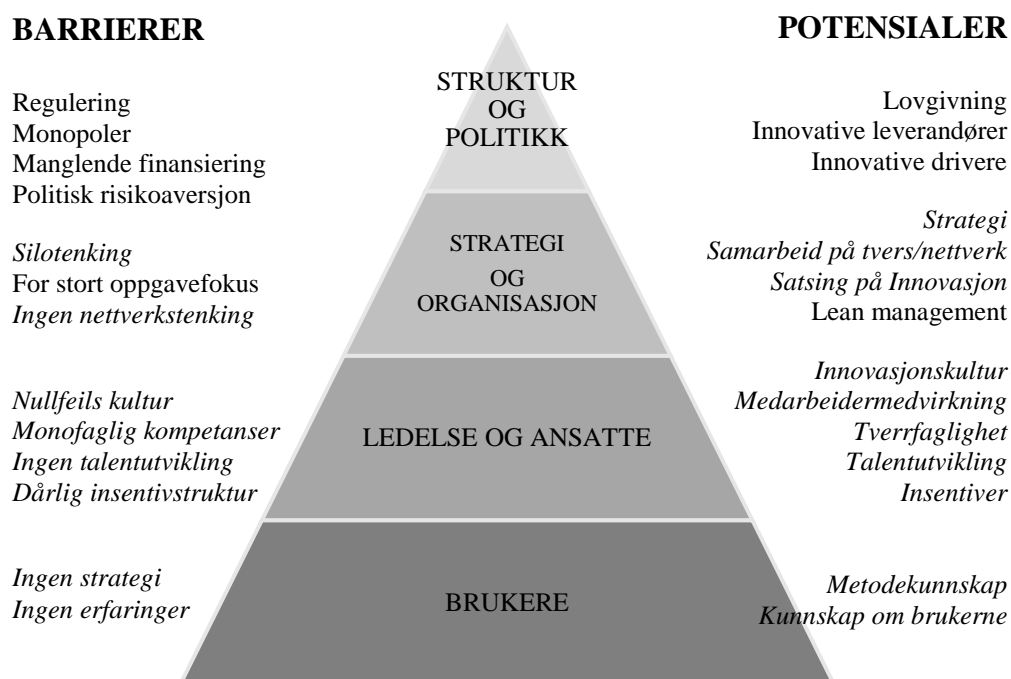
Kommunale innovasjoner kan ha ulike former og berøre forskjellige elementer av organisasjon, styring og tjenesteproduksjon. De dominerende innovasjonstypene i kommuner er ifølge Teigen (2013) tjenesteinnovasjon (42%), prosessinnovasjoner (31%) og organisasjonsinnovasjoner (16%). Som tidligere nevnt kan det være vanskelig å skille mellom disse innovasjonstypene. Det er sjelden at en tjenesteinnovasjon oppstår uten at tjenesten er et resultat av eller forbundet med en administrativ eller organisatorisk innovasjon (Ringholm, 2013). Hvis du erstatter mennesket med en robot i bilproduksjon, vil produktet fortsatt være det samme. Erstatte du derimot en omsorgsarbeider med en robot, vil dette også påvirke hvordan tjenesten leveres. Mange av innovasjonen som finner sted innenfor kommuner er gjerne også kopiert fra andre organisasjoner, og er således kun nye for organisasjonen selv. Dette kan for eksempel være innføring av et HR-system som er benyttet i en annen organisasjon (Teigen, 2013).

Med utgangspunkt i den presenterte teori om innovasjon i offentlig sektor, kan man si at formål og verdi av innovasjon skiller seg fra privat sektor ved at samfunnsverdi, felleskapet og samfunnsutvikling står sentralt, og at innovasjoner ofte skal løse komplekse problemer, samtidig som de skal ta hensyn til offentlige verdier og krav fra både politikere og tjenestebrukere. Forståelse av tjenesteinnovasjon innen denne sektoren er at det i hovedsak er inkrementelle endringer og forbedringer i eksisterende tjenester, prosesser og organisering, men at det også har oppstått mange radikale innovasjoner av viktig betydning for samfunnet. Det neste kapittelet tar for seg hva som kan hemme og fremme innovasjonsarbeidet i sektoren.

2.2.2 BARRIERER OG POTENSIALER FOR INNOVASJON

Forskere har lagt ned mye arbeid i å identifisere hva som kan være drivkrefter og barrierer for innovasjon i offentlig så vel som privat sektor. Bason (2007) har oppsummert hovedtrekkene i

denne debatten i det han har kalt «Innovasjonspyramiden», se modell 2.2. Pyramiden viser barrierer og potensialer for innovasjon som oppfattes på fire ulike nivåer i og rundt offentlige organisasjoner. Man kan si at kommunens innovasjonsprosess påvirkes av brukernes kunnskap og erfaringer, av de ansatte og ledelsens ressurser, av kommunens toppledelse, og av overordnede strukturer og politikk (Bason, 2007; Ringholm et al., 2011). Studien er avgrenset til å primært se på elementer innen strategi- og organisasjon, brukere, ledelse og ansatte. Politikk og offentlige overordnede strukturer er derfor ikke berørt i videre redegjørelse. Modell 2.2 benyttes som et utgangspunkt for videre redegjørelse omkring barrierer og potensialer, og elementene det er fokus på er fremhevet i kursiv skrift.



Modell 2.2 Barrierer og potensialer for innovasjon (Bason (2007)).

Strategi og organisasjon

Strategi og innovasjonssatsing

Kommunene består av mange aktører og det finnes visse organisatoriske og institusjonelle trekk som kan virke hemmende for utvikling og innovasjon (Bason, 2007). Det kan være overordnede verdier og holdninger, men også organisasjonsstruktur, arbeidsmiljø og arbeidsmåter. Det kan være ulike oppfatninger av innovasjon både mellom ledernivå, men også innenfor nivåene, og konflikter

knyttet til verdien av innovasjoner og innovasjonsarbeidet generelt i organisasjonen. For at dette ikke skal oppfattes som barrierer for innovasjon er det viktig at overordnede innovasjonsstrategier er integrert i hele organisasjonen (Ringholm et al., 2011). For å stimulere til innovasjon og for å oppnå vellykket omstilling må derfor organisasjoner utfordre etablerte kulturer og praksiser. Forskningsrådet (2012) har gjennom sine studier av innovasjon i offentlig sektor blant annet funnet at god organisering av innovasjonsarbeidet, risikovilje og at ledere på ulike nivå støtter innovasjon er vesentlig for å drive frem innovasjon.

Silotenking og nettverk

Offentlig sektor er ofte ansett å være konservativ, byråkratisk og langsom, og forskere har observert både risikovegning og motstand mot endring. Særlig kommunene har ofte en stor grad av stivhengighet og har dermed en tendens til å holde seg til etablerte praksiser og rutiner og utfører arbeid på tradisjonelt vis. På grunn av kommuners hierarkiske oppbygging med inndeling i ulike nivåer, områder og tjenestesteder jobbes det i forskjellige «fagsiloer», og utvikling- og forbedringsarbeid foregår gjerne internt i tjenestestedet (Aasen & Amundsen, 2011; Bason, 2010). Det er hovedsakelig interne prosesser, arbeidsoppgaver og rutiner som endres, mer sjelden innholdet i tjenestene rettet mot brukerne og andre organisasjoner (Sørensen & Torfing, 2011). Organisatorisk silotenking skaper barrierer for innovasjon, da det setter hindringer for tverrfaglig samarbeid både internt og eksternt (Bason, 2007, 2010; Sørensen & Torfing, 2016).

Innovasjoner oppstår i stadig økende grad i samspill mellom organisasjoner, brukere og nettverk, og ny kunnskap og innsikt er sentralt i innovasjonsprosesser. Som regjeringen skrev i sin stortingsmelding: *«De fleste nye ideer kommer ikke fra geniale oppfinnere som sitter alene og tenker smarte tanker. Ideene kommer fra mennesker som sammen deler sine innsikter og erfaringer og bruker sin kreativitet til å få frem nye og bedre løsninger. Innovasjoner blir til når maskinarbeideren, sykepleieren, den krevende kunden, forskeren, konsulenten, byråkraten og andre utnytter ideene til å styrke grunnlaget for sin egen virksomhet»* (St. meld. Nr. 7. (2008-2009), s. 42).

Det er derfor viktig å ha et eksternt fokus ut mot sentrale aktører i miljøet rundt tjenestetilbyderen. Dette gjør det lettere å identifisere muligheter og behov, og bruke denne kunnskapen i utvikling og forbedring av tjenestene. Deling av kunnskap og kompetanser på tvers av fagmiljøer er viktig for

å kunne løse problemer på nye måter. Gjennom å ta i bruk ny kunnskap og ny kompetanse som ligger utenfor egen silo, vil organisasjonen bli bedre i stand til å komme fram med forbedrede eller nye tjenester og prosesser (Bason, 2010). Organisasjonens evne til å samarbeide med andre blir derfor avgjørende. Samskaping trekkes frem som en viktig faktor for organisasjoners suksess i arbeidet med å oppgradere eksisterende- og utvikle nye tjenester (Vargo & Lusch, 2004). Witell, Kristensson, Gustafsson og Löfgren (2011) definerer samskaping som aktiviteter hvor interessenter aktivt deltar i de tidlige fasene av utviklingsprosessen, ved å dele informasjon om behov og preferanser, samt komme med ideer til fremtidige tjenester som de ville anse som nyttige. Samskaping handler derfor i stor grad om å skape verdi sammen gjennom involvering av brukere, lokale virksomheter og eventuelt andre interessenters kompetanse, ideer, engasjement og behov, i løsningen av felles utfordringer (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Torfing, Røiseland, & Sørensen, 2016). En viktig bakgrunn for framveksten av samskaping innenfor offentlig sektor, er spesielt kommuners problemer med å takle presset mellom brukernes stigende forventninger og de stadig knappere økonomiske og menneskelige ressursene. I kommunal sektor er samarbeid og nettverk også viktig for at innovasjonene som oppstår skal være samfunnsmessig nyttige. Skal de bli det må de nemlig spres også til andre kommuner (Teigen, 2013).

Ledelse og medarbeidere

Innovasjonskultur, nullfeils kultur

Evnen til å få utløst talentene, kunnskapen og evnene hos den enkelte, vil være avgjørende for innovasjon og videre utvikling av det norske samfunnet (Regjeringen, 2008). Lederne har derfor en kritisk rolle i å påvirke arbeidernes motivasjon og tilfredsstillelse, og å skape et sosialt klima som oppmuntrer og motiverer til innovasjon. Det vil si at organisasjonen på et overordnet plan har strategisk fokus på innovasjon, ledelsen på alle nivåer må ha en positiv holdning til endring og det er viktig at ansatte engasjeres i innovasjonsarbeid (Aasen & Amundsen, 2011).

Lederne sees som viktige bidragsytere med tanke på kunnskap og ideer, men også for å sette et rammeverk for innovasjonsarbeid i organisasjonen (Sundbo, 2008). Ledelsen skal ha fokus på strukturer og prosesser, men samtidig legge til rette for innovasjon og utvikling ved å skape et åpent og innovativt klima på arbeidsplassen (de Jong et al., 2003). Forskning viser at ledelsen blant annet kan fremme innovasjonspotensiale hos de ansatte gjennom ledelsesmessig støtte og anerkjennelse

samt bred involvering i innovasjonsprosesser (Ringholm et al., 2011). I følge Ekvall (1996) har organisasjonsklima stor betydning for en organisasjons evne til nytenkning og nyskaping. Han mener et nyskapende organisasjonsklima kjennetegnes av frihet, åpenhet, tillit, utfordring og involvering, støtte og rom for ideer og utforskning, samt vilje til å ta risiko. Ledere må også erkjenner at kreativitet og innovasjon ikke kan tvinges frem eller styres, men at det må oppmuntres og skapes rom for utfoldelse og idéutvikling hos de ansatte (de Jong et al., 2003). Det er også viktig at ledelsen ufarliggjør innovasjon og nytenkning, slik at ansatte opplever at usikkerhet og risiko er en del av utvikling og endring, men at det ikke oppleves som et hinder (Bason, 2010; de Jong et al., 2003). Noen av lederens viktigste funksjoner når det kommer til utviklingsarbeid er å videreformidle overordnede innovasjonsstrategier fra toppledelsen og ned til de ansatte, sette klare mål for hva som skal komme ut av prosessen og samtidig må målene som settes samsvare med organisasjonens overordnede strategier (de Jong et al., 2003).

Tverrfaglighet

Evnen til å samarbeide og involvere på tvers av avdelinger er viktig i kommunalt utviklingsarbeid (Ringholm et al., 2011). Litteraturen viser at utvikling og innovasjon oftere skjer i organisasjoner som kjennetegnes av integrerende strukturer og kulturer, med vekt på mangfold, nettverk, kollektiv stolthet, med fokus på samarbeid og teamarbeid (Kanter, 1988). En viktig del av lederens arbeid med innovasjon er derfor å tilrettelegge for bred involvering av aktører. Relevante kompetanser og kunnskap må gjøres tilgjengelig på tvers av enheter og avdelinger internt i organisasjonen, og det må åpnes opp for innspill utenfra (Albury, 2005). Tverrfaglig sammensatte team og arbeidsgrupper med en åpen og positiv kultur, er vist å være med på å stimulere til innovasjon og øke problemløsningsevnene og ytelsen i gruppen. Samarbeid mellom ansatte på tvers av avdelinger og tjenesteområder internt i organisasjonen er derfor viktig i tjenesteutvikling, fordi ulike erfaringer, ulike kompetanser og kunnskap er med på å øke kreativiteten og evnen til å finne innovative løsninger (de Jong et al., 2003). Tverrfaglig samarbeid kan også gjennom kontinuerlig dialog gjøre de ansatte på alle nivå mer bevisste på nødvendigheten av brukerorientering for å kunne tilfredsstille brukernes behov og ønsker (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Medarbeidermedvirkning, talentutvikling og insentiver

Det er bred enighet om at ansatte er viktige ressurser i arbeid med utvikling og innovasjon (Alam & Perry, 2002; de Jong et al., 2003; Fuglsang, 2008; Kesting & Ulhøi, 2010; Sundbo, 2008). På grunn av den tette interaksjonen med brukerne sitter de ansatte på erfaring og kunnskap om brukernes behov og forventninger som kan være til stor nytte når man skal utvikle og forbedre tjenester (de Jong et al., 2003; Sundbo, 2008). I løpet av arbeidsdagen kan de ansatte få ideer til bedre måter å utføre sitt arbeid på eller de kan få innspill og tilbakemeldinger fra brukerne om ting ved tjenestene som trenger forbedring eller forslag til nye løsninger (Sundbo, 2008). Ansattes deltakelse i innovasjonsprosesser og utviklingen av nye løsninger er derfor meget viktig, og refereres ofte til som medarbeiderdrevet innovasjon (Bason, 2007). Bason (2007, s. 192) benytter medarbeiderdrevet innovasjon som *«et samlebegrep for evnen til å involvere samtlige medarbeidergrupper på arbeidsplassen i arbeidet med fornyelse og nytenkning»*. Medarbeiderdrevet innovasjon kjennetegnes av en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, hvor man systematisk anvender medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring i utvikling av tjenester (Aasen & Amundsen, 2011). Den tette kontakten de ansatte har med brukerne, gjerne over lang tid, gjør de ansatte til en viktig idèkilde spesielt i de tidlige fasene av innovasjonsprosessen. Kesting og Ulhøi (2010) mener at det er nyttig å involvere ansatte i innovasjonsaktiviteter, men at det på grunn av manglende strukturer og styring av involveringen gjør det vanskelig å hente ut potensiale hos medarbeideren.

Det er lederne som har det endelige beslutningsansvaret, men for at de ansatte skal føle at de blir involvert og er delaktige i innovasjonsprosesser, er det viktig at de inkluderes i sentrale beslutninger rundt endring og utvikling (Kesting & Ulhøi, 2010). Det er viktig at de ansatte føler at ideene og forslagene de kommer med blir tatt imot og at de blir møtt med støtte og positive vurderinger fra ledere og andre ansatte, selv om forslagene kanskje ikke kan utvikles videre (de Jong et al., 2003; Sundbo, 2008).

Aktiv involvering av ansatte i innovasjonsprosesser, forutsetter en kultur der ansatte tør og komme med sine meninger og innspill til forbedringer, og hvor forslag blir hørt og tatt på alvor (Fitjar, 2015). Hvis de ansatte ikke føler at deres ideer og innspill blir verdsatt eller at de blir anerkjent for deres innovative atferd, kan de ansatte oppleve at det er lite insentiver for å komme med ideer og innspill i organisasjonen. Insentiver spiller helt klart en viktig rolle for at de ansatte skal være

motivert til å komme opp med ideer og forslag til endring av tjenestene (Kesting & Ulhøi, 2010). I følge en nyere omfattende undersøkelse av innovasjon i offentlig sektor, MEPIN, fra 2011, ble mangel på tid og mangel på insentiver for ansatte ansett som to av de største barrierene for innovasjon, spesielt i kommuner (Foyen, 2011).

Ansatte i kommunal sektor er ofte bundet av rutiner og retningslinjer de skal følge i sitt arbeid. Mange ideer går derfor gjerne på endring av disse rutinene, fordi det dukker opp bedre løsninger eller det er nødvendig med nye måter å arbeide på (Kesting & Ulhøi, 2010). Når det kommer forslag til nye måter å gjøre ting på er dette ofte forbundet med usikkerhet og risiko for de ansatte. Støttende ledelse som oppmuntrer til nytenkning og nye ideer, samt involverer de ansatte i prosesser og beslutninger er derfor viktig (Aasen & Amundsen, 2011). Studier har vist at ansatte som ikke blir involvert tidlig i utviklingsprosesser kan risikere å føle seg utelatt og tilsidesatt, noe som kan resultere i at de setter seg imot endringer når disse finner sted. Ansatte som blir involvert i prosessen og får være med å påvirke hvordan utviklingen skjer, kan oppleve økt eierskap til prosessene og er dermed mer tilbøyelige til å godta endringene som skjer (de Jong et al., 2003; de Jong & Vermeulen, 2003). Involvering av de ansatte i innovasjonsprosessen er også viktig med tanke på at det er de ansatte som yter tjenesten direkte til brukeren. At de ansatte forstår og aksepterer endringene er derfor essensielt (de Jong & Vermeulen, 2003; Sundbo, 2008). Noe av bakgrunnen for endringsmotstand kan være lite kunnskap om innovasjon og innovasjonsprosesser generelt hos ledere og ansatte, men mest av alt kommer motstanden som følge av intern kultur og tradisjon, og dette kan dermed virke som en hemmer for innovativ aktivitet (Aasen & Amundsen, 2011; Bason, 2007, 2010).

Brukere

I utvikling av kommunale tjenester, hvor tjenestene er utarbeidet for kommunesamfunnet og dets innbyggere, er involvering av brukerne meget viktig. I innovasjonslitteraturen argumenteres det for at organisasjoner må forstå brukernes behov for å kunne gjennomføre vellykkede innovasjonsprosesser og at involvering av brukerne er svært viktig i denne sammenhengen (Alam & Perry, 2002; de Jong et al., 2003; Magnusson, Matthing, & Kristensson, 2003; Parker & Heapy, 2006; Sundbo & Toivonen, 2011). I følge Parker og Heapy (2006) er den største feilen organisasjoner kan gjøre å anta at de vet hva brukerne ønsker av deres tjenester. Brukerinvolvering

i innovasjonsprosesser handler om å aktivt la brukerne være delaktige når tjenester skal utvikles, forbedres og evalueres, og at brukernes behov skal være i fokus (Aasen & Amundsen, 2011).

Forskning har vist at å snakke med brukerne, observere de i reelle situasjoner og lytte til de kan gi organisasjoner mer informasjon om brukernes virkelige behov og ønsker, enn det man får ut av tradisjonelle spørreundersøkelser og markedsstatistikker. Det er vanskelig å få den riktige forståelsen for brukerens atferd og behov gjennom for eksempel spørreskjemaer, da brukerne kan oppleve at det ikke er noe rett alternativ som beskriver deres reelle behov (Brown, 2009a; Witell et al., 2011). I følge Bogers, Afuah og Bastian (2010) er brukerne kilder til mye nyttig informasjon og de er ofte svært villig til å dele sine kunnskaper og erfaringer. Et aktivt samarbeid med brukere, tilbakemeldinger og observasjoner vil være avgjørende for en vellykket utviklings- og innovasjonsprosess, og kan derfor gjøre det lettere å utvikle tjenester som tilfredsstiller brukernes forventninger (de Jong et al., 2003). Forskning har vist at brukernes egne ideer til nye eller forbedrede tjenester er langt mer originale og oppleves å ha høyere verdi enn ideer som genereres av organisasjonen selv eller profesjonelle utviklere (Magnusson, 2009). Det påpekes at involvering er spesielt viktig i de tidlige fasene av innovasjonsprosessen og hvordan involveringen blir gjennomført er helt avgjørende for utfallet. Egnede omgivelser eller plattformer for samskaping mellom tjenesteyter og bruker er derfor viktig (Magnusson, 2009; Nysveen, Thorbjørnsen, & Pedersen, 2012).

Ifølge Bason (2010) er involvering av brukere og andre sentrale aktører viktig for å drive frem innovasjon i offentlig sektor. Offentlige og kommunale organisasjoner står overfor en grunnleggende utfordring: å utvikle universale tjenester tilpasset enkeltindivider og grupper i samfunnet. «One size fits all» fungerer ikke i et mangfoldig og heterogent samfunn med sprikende forventninger og ulike behov. Dette krever at organisasjoner i offentlig sektor må jobbe aktivt med innovasjon og endring, og at offentlige ledere og ansatte har kompetanse, mulighet og motivasjon til å gjennomføre innovasjonsprosesser (Albury, 2005).

På grunn av komplekse utfordringer i tiden fremover er det et tydelig behov for innovasjon og nytenkning. Offentlig sektor rapporterer høy innovasjonsgrad, i hovedsak tjeneste, prosess, og organisatorisk innovasjon som kjennetegnes av at det er endringer i allerede eksisterende løsninger og arbeidsmåter. Forskningen har vist at det finnes en del organisatoriske og institusjonelle trekk som kan bidra til å skape barrierer for innovasjons og innovasjonsaktivitet i sektoren: både på

strategi- og organisasjonsnivå og hos ledelse- og medarbeidere. Mer fokus på involvering av brukeren i utviklingsprosesser blir trukket frem som viktig for å fremme innovasjon. I arbeidet med å gjøre offentlig sektor og kommunene i Norge mer innovative og brukersentrerte, har det derfor blitt økende interesse for design av tjenester.

2.3 TJENESTEDESIGN

Design i offentlig sektor er et voksende felt, spesielt internasjonalt, men har også begynte å få feste her i Norge. De nye design metodene som vokser frem, har fokus på opplevelsen, det emosjonelle, interaksjon, bærekraftighet, tjenester og endring, og dette gir nye tilnærminger og verktøy som kan hjelpe offentlige organisasjoner og bevisst skape de meningsfulle og verdifulle tjenestene som de ønsker at brukerne, organisasjoner og andre aktører i samfunnet skal oppleve (Bason, 2010; Gloppen, 2012; Sanders & Stappers, 2008).

Tjenstedesign skiller seg fra andre metodikker ved at den er brukersentrert og helhetlig. Metodene fokuserer på å sette brukeren i sentrum for utviklingsprosessen, og målet er å se tjenestetilbudet fra brukerens perspektiv. Ved å gjøre dette kan man utvikle mer effektive og helhetlige tjenester som tilfredsstillere reelle behov hos brukerne og som gir helt andre løsninger enn hvis man tar utgangspunkt i forvaltningens- og organisasjonens behov (Direktoratet for Forvaltning og IKT (Difi), 2017; Gloppen, 2012).

Birgit Mager (2006) i Bechmann (2010, s. 72) definerer tjenstedesign på denne måten: «*Service design addresses the functionality and form of services from the perspective of clients. It aims to ensure that service interfaces are useful, usable, and desirable from the client's point of view and effective, efficient and distinctive from the supplier's point of view*».

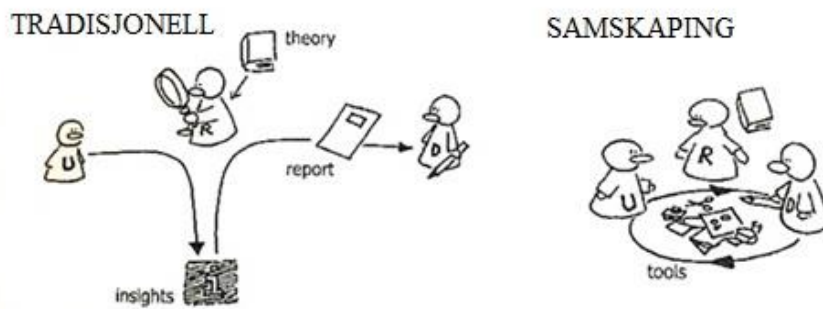
Definisjonen har fokus på at tjenstedesign er med på å utvikle og forbedre tjenester som kan implementeres effektivt, har fokus på formål, og som er utviklet med brukeren i sentrum.

Tjenstedesign handler om å trekke inn elementer, tankesett, metoder og verktøy fra ulike disipliner og fagfelt som et hjelpemiddel i innovasjonsprosessen (Bechmann, 2010; Schneider & Stickdorn, 2010). I utgangspunktet kan tjenstedesign benyttes fra idè til implementering av tjenesten, men metodene og verktøyene man har til rådighet benyttes gjerne først og fremst i starten av en innovasjonsprosess, hvor man kartlegger, undersøker og kommer opp med ideer til nye løsninger.

Metodikken fra tjenstedesign skal bidra til å strukturere og ufarliggjøre denne delen av prosessen og hjelpe organisasjonen og se tingenes tilstand fra et annet perspektiv (Bechmann, 2010).

Selve designbegrepet brukes i mange ulike kontekster og når folk flest tenker på design er det som oftest på industridesign: skape funksjonelle, lønnsomme og fysiske produkter som «ser bra ut» (Bechmann, 2010). Tjenstedesign handler derimot om å skape de effektive prosessene, som setter en organisasjon i bedre stand til å levere gode tjenester på lang sikt, og som dekker brukerens nåværende og fremtidige behov (Gloppen, 2012).

Design har alltid vært en brukerorientert tilnærming, men i takt med utviklingen innen tjenstefeltet og endringer i brukernes syn på tjenester, er ikke den tradisjonelle tilnærmingen lenger nok for å møte kompleksiteten og utfordringen tjensteverandører står overfor (Sanders & Stappers, 2008). Modell 2.3 illustrerer forskjellen mellom tradisjonelt og nyere design. Tradisjonelt design fokuserte på design av selve tjensten eller produktet, hvor «forskeren» innhentet fakta om brukeren ved å studere de på avstand, for så å overlevere funnen til organisasjonen. Nyere design handler nå i stor grad om å designe produkter og tjenester i samskaping mellom bruker og organisasjon, for å møte de fremtidige behov og den fremtidige opplevelsen til brukerne, samfunnet og verden (Sanders & Stappers, 2008).



Modell 2.3. Tradisjonell vs. ny tilnærming til brukerorientering (U=user, R=researcher, D=developer). (Sanders og Stappers (2008)).

Tjenstedesign har en rekke smarte verktøy og metoder til bruk for å oppnå innsikt i menneskers behov, adferd og holdninger. Dette er blant annet ulike kartleggingsteknikker og etnografiske

metoder (observasjoner), dybdeintervjuer, utvikling av personas, kartlegging av brukerreiser med mer (se eget vedlegg for verktøy avklaring) (Parker & Heapy, 2006; Segelström & Holmlid, 2009). Det mest særegne med tjenstedesign metodikken er fokuset på visualisering. Visuell fremstilling sees som en viktig del av designpraksisen og er gjennomgående i det fleste metodene og verktøyene som benyttes. Teknikken bidrar til å håndgripeliggjøre tjenesten, kommunisere rådata, presentasjoner og innsikter fra brukerobservasjoner på en mer forståelig måte til deltakerne og organisasjonen (Segelström, 2012). Visualisering sees som et viktig hjelpemiddel i å uttrykke og kommunisere ideer. Gjennom ulike teknikker for visualisering kan man få frem viktige elementer ved ideen som kan være vanskelig å beskrive med ord. Når en person forteller noe med bruk av kun ord, er det lett for den andre parten å danne egne bilder inne i hodet, som kan være helt forskjellig fra det som egentlig menes. Utgangspunktet for prosjektet kan dermed bli tvetydig fordi ikke alle har den samme forståelsen (Brown, 2009b; Segelström & Holmlid, 2009).

2.3.1 KJERNEPRINSIPPENE I TJENSTEDESIGN

Tjenstedesign bygger på fem kjerneprinsipper; brukerorientering, samskaping, sekvensering, bevisende og holistisk (Schneider & Stickdorn, 2010).

Brukerorientert

Tjenstedesign skal bidra til at organisasjoner klarer å møte de ønsker og behov som brukeren faktisk har, gjennom å legge til rette for interaksjon med brukerne og andre interessenter. Schneider og Stickdorn (2010) poengterer at det er nødvendig med en realistisk forståelse av ulike kulturer, vaner og motivasjon hos brukerne for å kunne utvikle og designe brukerorienterte tjenester.

For å kunne forstå brukernes behov bygger tjenstedesign på at man skal *se, høre og være* brukeren. Det er brukerens behov, ønsker og forventninger til organisasjonens tjenester som skal avdekkes i prosessen, men også brukerens eksisterende atferd (Bechmann, 2010). Man skal se brukeren som person, og genuint bry seg om hva de trenger og har behov for. Å høre på brukeren innebærer og la dem fortelle hva som er viktig for dem og at man evner og lytte til hva som egentlig blir sagt, for å oppnå en bredere forståelse for atferd og behov. Til slutt skal man være brukeren; prøve ut og oppleve tjenestene (Schneider & Stickdorn, 2010).

Brukerorientering vil generelt kreve stor grad av åpenhet for brukernes synspunkter og tilbakemeldinger, og en systematikk for å innhente dette. Involveringen av brukerne i prosessen er derfor med på å sikre at brukerens behov, meninger, ønsker og krav ligger til grunn i utviklingen av tjenesten (Bechmann, 2010).

Samskaping

Det å designe tjenester krever tverrfaglig kompetanse, derfor ansees samarbeid mellom avdelinger, og med eksterne interessenter tilknyttet organisasjonen som viktig for å kunne bidra med å skape gode tjenester som dekker brukernes funksjonelle og emosjonelle behov. Tjenestedesign skal forbinde ulike typer kunnskap, kompetanse og erfaringer fra ansatte og fagpersoner i organisasjonen, men også fra aktører i miljøet rundt tjenesten; brukeren og andre interessenter som for eksempel interesseorganisasjoner, sykehus, helsestasjon, advokat eller andre som er relevant for prosjektet (Bechmann, 2010; Thoelen et al., 2015). Målet er samskaping av verdi mellom brukere og organisasjonen, og en mer brukerorientert kultur.

Mange forskjellige mennesker med ulik bakgrunn, erfaring og kompetanse kobles sammen og arbeider for å løse problemer i fellesskap. Gjennom samskaping kan man oppnå flere og bedre gjennomførbare idéer og løsninger, økt eierskap til tjenesten blant de ansatte, samt forankring og forståelse i hele organisasjonen (Thoelen et al., 2015).

Sekvensering

I et designperspektiv opplever brukeren tjenesten gjennom såkalte kontaktpunkter (touchpoints) før, under og etter bruk av tjenesten. Eksempler på kontaktpunkt er nettsider, telefon og personlig kontakt med for eksempel representanter hos helsetjenesten. En tjeneste strekker seg over en tidsperiode og man må se for seg tjenesten steg for steg og kartlegge tidslinjen og kontaktpunktene som finner sted mellom organisasjonen og brukerne og sørge for at disse er godt designet (Schneider & Stickdorn, 2010). Fokuset på sammenheng, og en konsistent opplevelse i alle punkter med interaksjon mellom bruker og tjenestetilbyder er et sentralt fokus i tjenestedesign. Brukeren skal føle at de blir ivaretatt og har en god opplevelse uavhengig av intern organisering. Både funksjonelle og emosjonelle aspekter skal ivaretas. Alle de ulike kontaktpunktene som kan knyttes til tjenesten vil utgjøre den totale opplevelsen for brukeren, og en del av prosessen er å introdusere

nye mer effektive kontaktpunkter, fjerne svake punkter og koordinere brukeropplevelsen gjennom kontaktpunktene. Dårlig opplevelse i ett kontaktpunkt kan ødelegge den totale opplevelsen av tjenesten (Bechmann, 2010; Schneider & Stickdorn, 2010).

Bevisende

Med bevisende menes det at man må håndgripeliggjøre tjenesten, altså skape noe håndfast tilknyttet tjenesten som brukerne kan relatere seg til siden tjenesten i seg selv er immateriell (Schneider & Stickdorn, 2010). Formålet er å øke brukers opplevelse og verdi av tjenesten. Bevisende elementer kan være noe så enkelt som en brosjyre eller en togbillett, det kan være toalettmappen med diverse innhold du får på lengre flyreiser, eller informasjonsbrosjyren du får ved innsjekking på enkelte behandlingsinstitusjoner. Medarbeideren som yter tjenesten kan også være et bevisende element i seg selv. At tjenester er uhåndgripelige kan skape usikkerhet hos brukerne, og det er derfor viktig å utvikle bevisende elementer, som gjør det lettere for brukerne å forholde seg til tjenesten (Bechmann, 2010).

Holistisk

Det siste prinsippet, holistisk, handler om selve helheten. Når tjenester skal utvikles må man se det store bilde ved å ta hensyn til konteksten hvor tjenesten finner sted, alle kontaktpunkter, og tjenesteleverandøren selv. Tjenester er komplekse og fra brukerens perspektiv er det en rekke relaterte «tjenester» til en tjeneste. Alle sider ved tjenesten må regnes med for å få det faktiske tilbudet som brukeren benytter seg av (Schneider & Stickdorn, 2010).

Å ha et holistisk perspektiv henger sammen med at man må forutse fremtidige behov. Brukerne vet ikke alltid hva det er de vil ha, noe som blant annet skyldes kontinuerlig endring i behov på grunn av samfunnsutvikling, trender, økonomisk situasjon, teknologi og lignende (Bechmann, 2010; Schneider & Stickdorn, 2010). Som Henry Ford sa: «*If I'd asked my customers what they wanted, they'd have said a faster horse*» (sitat hentet fra Bechmann (2010, s. 147)).

Det er derfor viktig å se samfunnet og omgivelsene i et større og bredere perspektiv når man utvikler tjenester, for å få et inntrykk av hvordan fremtiden kommer til å se ut. Tjenestedesign skal på den måten ta høyde for store, komplekse endringer, siden det har en holistisk, systematisk og

tverrfaglig tilnærming som kan gjøre kompleksiteten mer forståelig for de som er involvert i prosessen (Bechmann, 2010; Brown, 2009a).

Oppsummert kan man si at tjenstedesign er en brukerorientert tilnærming som fokuserer på samskaping som en del av prosessen. Det skal være en tverrfaglig prosess som kobler kunnskap og erfaringer fra flere aktører og kompetanse fra ulike disipliner og fagfelt. Tjenstedesign har et holistisk perspektiv, hvor man ikke bare tar hensyn til tjenesten i seg selv, men miljøet, brukerne og interessentene tilknyttet tjenesten. Tjenesten sees som en tidslinje hvor alle kontaktpunkter mellom bruker og tjenestetilbyder skal samsvare med hverandre og fungerer optimalt. Til sist skal tjenstedesign bidra til å håndgripeliggjøre tjenester, gjennom bevisende elementer som gjør det lettere for brukeren og se verdien av tjenesten (Schneider & Stickdorn, 2010).

2.4 OPPSUMMERING

I dette teorikapittelet er det presentert teori jeg mener er relevant for å belyse problemstillingen.

Offentlig sektor og kommune-Norge står overfor komplekse utfordringer i tiden fremover og behovet for innovasjon og nytenkning er viktig for at sektoren skal kunne klare å møte disse utfordringene. Sektoren rapporterer høy innovasjonsgrad, i hovedsak gjennom tjeneste, prosess, og organisatorisk innovasjon. Selv om sektoren har introdusert flere radikale innovasjoner gjennom tiden, er hovedvekten av innovasjoner i offentlig sektor de inkrementelle endringene og forbedringene som finner sted i eksisterende tjenester, prosesser og organisering.

Innovasjon i sektoren skiller seg spesielt fra privat sektor med tanke på verdier og formål med innovasjonen. Samfunnsverdi, felleskapet og samfunnsutvikling står sentralt, og innovasjoner skal ofte løse komplekse problemer, samtidig som de skal ta hensyn til offentlige verdier og krav fra både politikere og tjenestebrukere. Innovasjon i offentlig sektor kan ikke bare være noe man gjør når det passer seg, men bør være institusjonalisert og gjennomsyret i hele organisasjonen.

Forskningen har vist at det finnes en del organisatoriske og institusjonelle trekk som kan bidra til å skape barrierer for innovasjon og innovasjonsarbeid i sektoren: både på strategi- og organisasjonsnivå og hos ledelse- og medarbeidere. Kommunenes hierarkiske oppbygging og silotenkning er blant annet med på å skape barrierer for samarbeid, involvering og tverrfaglighet i

organisasjonen. Ansatte og ledere er kritiske til og det er uvant med endring og omstilling. Sektoren preges mer av nullfeils kultur enn innovasjonskultur og ledelsen har en viktig jobb med å skape et sosialt klima som oppmuntrer og motiverer til innovasjon.

Fokus på brukeren i utviklingsprosesser blir vektlagt som viktig for å fremme innovasjon og interessen for tjenstedesign som innovasjonstilnærming i offentlig sektor har derfor økt de senere årene. Metodikken skiller seg ut ved at den er svært brukersentrert og helhetlig. Tjenstedesign bygger på viktige prinsipper som kan hjelpe offentlige organisasjoner og bevisst skape de meningsfulle og verdifulle tjenestene som de ønsker at brukerne, organisasjoner og andre aktører i samfunnet skal oppleve. Metodene fokuserer på tverrfaglighet i innovasjonsarbeidet, og samskaping mellom interne og eksterne aktører er en viktig del av tjenstedesignprosessen. For å best kunne møte brukernes behov og forventninger fokuserer tjenstedesign på alle kontaktpunkter i tjenesten og sørger for at disse er samsvarte og tilpasset brukeren. Tjenstedesign har et holistisk fokus og perspektiv, som skal ta høyde for fremtidige utfordringer og muligheter slik at organisasjonen best mulig kan utvikle tjenester rustet for fremtiden.

3. FORSKNINGSMETODE

Denne oppgaven ser nærmere på hva tjenstedesign metodikkene kan bidra med i kommunale innovasjonsprosesser. Formålet med dette kapittelet er å redegjøre for forskningsprosessen og hvordan jeg har gått frem for å besvare problemstillingen. Dette innebærer hvilke metoderetninger jeg har valgt, hvordan jeg har gått frem for å innhente data, hvordan dataene er blitt analysert, hvilke tanker jeg har gjort meg underveis i prosessen og refleksjoner rundt studiens troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

3.1 VALG AV METODE TILNÆRMING

For denne studien har jeg valgt å benytte en kvalitativ tilnærming til forskningen. Kvalitativ metode er basert på mindre utvalg, og forskningen vil her baseres på å gå i dybden på et felt, hvor hensikten vil være å fremskaffe ny kunnskap og forståelse for bakenforliggende årsaker. Dette krever at jeg kommer tett på menneskene og organisasjonen som skal studeres. Innenfor kvalitativ metode skilles det gjerne mellom tre ulike forskningstilnærminger: utforskende, beskrivende og forklarende (Thaagard, 2013). Denne studien har som mål å besvare problemstillingen *«Hvordan anvendes tjenstedesign som metode i kommunale innovasjonsprosesser og hva bidrar det med?»* Basert på problemstillingen passer en åpen, og utforskende tilnærming, da jeg ønsker å bidra til innsikt og forståelse av et bestemt område som det er lite forsket på tidligere. Kvalitative metoder egner seg godt til utforskende studier, hvor åpenhet og fleksibilitet er viktig i forskningen (Thagaard, 2013).

3.2 FORSKNINGSDSIGN

Innen kvalitative forskningsdesign brukes oftest fenomenologi, etnografi, grounded theory eller casestudie som forskningsdesign (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2004). For denne studien fant jeg det hensiktsmessig å benytte casestudie fordi jeg ønsket å samle inn så mye rikholdig informasjon som mulig om et avgrenset område. Casedesign passer godt til utforskende, beskrivende, forklarende og forstående problemstillinger; altså *hva*, *hvordan* og *hvorfor* spørsmål (Johannessen et al., 2004). Jeg har valgt å konsentrere studien om ét enkelt case, både på grunn av egen tid og ressurser til rådighet, men også fordi formålet med denne studien tilsier at det vil være

en fordel å gå i dybden og ikke i bredden. Jeg ønsket å undersøke hvordan tjenstedesign anvendes i praksis og hvordan aktørene opplever metodikken. Ved å velge et case hvor tjenstedesign metodene og verktøyene er mye benyttet, og hvor jeg hadde tilgang til mange informanter med erfaring, kunne jeg få en dypere forståelse av hvordan metodikkene fungerer og oppleves.

De vanligste formene for datainnsamlingsmetode når man skal gjennomføre en casestudie er å benytte kvalitative intervju eller observasjon. Jeg valgte å benytte meg av kvalitative intervjuer i denne studien. Dette vil jeg komme nærmere inn på etter en kort presentasjon av caset.

Casebeskrivelse

Organisasjonen som er benyttet som case i denne studien er en stor norsk kommune på Østlandet. Av hensyn til anonymisering av informanter, er ikke kommunen navngitt. Informasjonen om kommunen er hentet fra kommunens egne nettsider, offentlige dokumenter og fra informantene i undersøkelsen. Casebeskrivelsen er hensiktsmessig for å forklare hvorfor denne kommunen er valgt som case og for å få en forståelse av miljøet hvor undersøkelsen har funnet sted.

Kommunen har i overkant av 120 000 innbyggere. Omkring 9 300 personer er ansatte i kommunen, fordelt på ca. 7300 årsverk. Kommunen er organisert på 3 nivåer; rådmann, kommunalsjefer og tjenesteledere, med tre til fem ledernivå avhengig av tjenestens størrelse og kompleksitet. I likhet med andre kommuner i Norge står også valgte kommune ovenfor en rekke utfordringer i fremtiden. Prognoser for kommunen viser blant annet at befolkningen i kommunen vil øke betraktelig i fremtiden. Nye behov og krav til kvalitet og omfang på velferdstjenestene øker. Krav til økonomi og effektivitet øker, og i fremtiden skal kommunen yte tjenester til flere innbyggere med knappere ressurser, sammenlignet med dagens situasjon.

Kommunen er ressurssterk og blir trukket frem som en av de kommunene i Norge som har kommet langt frem på flere områder knyttet til innovasjon og tjenesteutvikling, implementering av velferdsteknologi og digitalisering. Kommunen gjør ifølge dem selv et godt strategisk innovasjonsarbeid på ledelsesnivå. De har etablert en egen enhet som jobber spesielt med organisasjonsutvikling og innovasjon. Denne enheten skal tilrettelegge for fremtidens tjenester og lokalsamfunn, gjennom å gi strategisk støtte til kommunens ledelse, men også gjennom bistand i innovasjon og utviklingsarbeid hos tjenestestedene. Enheten har et innovativt, strategisk og

fremtidsrettet perspektiv, i samarbeid med resten av organisasjonen og andre aktører. Avdelingen kjører også et eget Lederutviklingsprogram (LUP), hvor innovasjon og tjenesteutvikling står sentralt. Kommunen dokumenterer og måler innovasjoner, og kommunen er opptatt av å løfte frem innovative «ildsjeler».

I kommunens innovasjonsstrategi er det fokus på medarbeiderne, ledelsen og brukerne som aktører i innovasjonsprosessen og at det må utvikles arenaer for kunnskap og kompetansedeling innad i tjenesteområdene og på tvers av områder. En av delmålene i kommunens innovasjonsstrategi er å øke bruker- og innbyggermedvirkning, blant annet gjennom bruk av innovasjonsverktøy i utvikling av tjenestene, noe som igjen skal bidra til at organisasjonen (tjenestesteder og enheter) skal styrke sin innovasjonskompetanse. Kommunen har derfor valgt å ta i bruk Tjenestedesign i utvikling av sine tjenester.

3.3 KVALITATIVE INTERVJUER

Intervju er oftest brukt av de kvalitative metodene. Dette fordi det regnes som mer kostnadseffektivt i forhold til både tid og ressurser, samt at man får mye og rik informasjon for relativt «lite» innsats. Når man intervjuer mennesker får man direkte tilgang til enkeltindividers meninger, holdninger og verdier- som nødvendigvis ikke kommer frem i en kvantitativ undersøkelse (Silverman, 2011).

Kvalitative intervju er fordelaktige hvis man ønsker å undersøke informantenes erfaringer og oppfatninger av et fenomen, og hvor man som forsker ønsker å snakke, samhandle, lytte og stille spørsmål for å få tak i kunnskap, forståelse, erfaringer og lignende (Johannessen et al., 2004). For å kunne få den dybden jeg ønsket i undersøkelsen, mente jeg det var viktig å kunne kommunisere med informantene direkte, og få til en uformell dialog hvor informanten sto for det meste av snakkingen. For å få til dette fant jeg det mest hensiktsmessig å gjennomføre semi- strukturerte intervjuer, ansikt til ansikt med informantene. I semi-strukturerte intervjuer legges en fast plan over hvilke spørsmål og temaer som skal dekkes, og det settes opp en intervjuguide med viktige spørsmål. Guiden kan forandre seg fra intervju til intervju, rekkefølgen på spørsmålene kan endres underveis og det er mulig å stille improviserte spørsmål (Silverman, 2011). Denne måten å innhente data på så jeg som mest hensiktsmessig da dette er første gang jeg gjennomfører intervjuer som forsker. Det å ha en overordnet struktur og plan følte derfor trygt, samtidig som det ga rom for

tilpasninger underveis. Jeg ville også at det skulle være mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål underveis hvis dette ble nødvendig.

3.3.1 UTVELGING AV INFORMANTER

Utvelging av informanter gjorde jeg i samarbeid med min kontaktperson i kommunen. Min kontakt hadde god oversikt over hvilke informanter som kunne gi meg best mulig informasjon om de temaene jeg ønsket å utforske. Utvalget ble derfor gjort med det formål at det skulle gi mest mulig relevant informasjon i forhold til den aktuelle problemstillingen: å finne ut hva tjenstedesign metodikkene kan bidra med i innovasjonsprosessene. Utvalg av informanter baserte seg derfor på å finne de som har vært med å gjennomføre innovasjonsprosesser med tjenstedesign som metodikk. Dette viste seg og i hovedsak være tjensteledere.

Av hensyn til informantene som deltar i studien, og at det i utgangspunktet ikke er nødvendig for studien å navngi personene som deltar, er de anonymisert og kun beskrevet med informasjon om hvilken funksjon de har i organisasjonen. Utvalget består av representanter fra ulike hierarkiske nivå og fra flere tjensteområder og tjenstesteder i kommunen. Informantene består av 4 tjensteledere fra tjensteområdene helse- og sosial og barne- og ungdomstjenestene, men alle jobber på ulike tjenstesteder med forskjellig brukergrupper. Resterende informanter er rådgivere/veiledere fra henholdsvis strategi- og utvikling, skole og barnehage. Alle informantene har jobbet med eller deltatt i prosesser hvor tjenstedesign er blitt benyttet og har kjennskap til metodikken og kan si noe om hvordan den oppleves. Målet er så mye informasjon som mulig om erfaringer med bruk av tjenstedesign tilnærminger i innovasjon og utvikling av tjenester. Gjennom å velge informanter som representerer store deler av kommunens tjensteområder kan jeg oppnå både bredde og dybde i datamaterialet.

Det avgjørende utvalgsprinsippet i kvalitative metoder er ikke å skape representativitet, men at utvalget er egnet til å utforske problemstillingen (Thagaard, 2013). Jeg anser omfanget av informanter til å være et tilstrekkelig empirisk grunnlag for denne studien. Antall informanter er vanskelig å forutse på forhånd, og jeg var forberedt på at jeg kanskje måtte snakke med flere. Etter at jeg hadde gjennomført alle de planlagte intervjuene, følte jeg at jeg hadde fått dekket det jeg trengte. I tillegg opplevde jeg at jeg nådde et metningspunkt i forhold til informasjonen jeg fikk ut av intervjuene. I løpet av de siste intervjuene var det stort sett gjengående informasjon og lite nytt

som kunne føre til en dypere forståelse av fenomenet. Samtidig spilte tid og gitte tidsfrister en vesentlig rolle og satte begrensninger for antall informanter jeg kunne ha. Det skal i tillegg være mulig å gjennomføre omfattende analyser av materialet, noe som også er både tid og ressurskrevende (Thagaard, 2013).

3.3.2 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE

Spørsmålene i intervjuguiden ble formulert med tanke på å kartlegge hvordan kommunen har jobbet med utvikling av tjenester tidligere, hvordan de anvender tjenstedesign og hvordan informantene opplever innovasjonsprosessene etter at tjenstedesign er blitt tatt i bruk. Intervjuguiden ble delt inn i en introduksjonsdel, en hoveddel og en avslutningsdel. I introduksjonsdelen søkte jeg å få litt informasjon om informantene: funksjon i kommunen, erfaring med tjenstedesign, samt hva de legger i innovasjonsbegrepet og hvordan de har jobbet med tjenesteutvikling tidligere. Hoveddelen tok for seg tjenstedesign; hvordan det anvendes, opplevelser av metodikken, metoder, nytte/fordeler, hvem som involveres i prosessene, hvilke faktorer som spiller inn for vellykkede prosesser osv. Helt til slutt av intervjuet la jeg inn et åpent spørsmål, hvor informantene kunne komme med egne tanker og refleksjoner omkring temaene, dersom de hadde noe mer de ønsket å dele som ikke var kommet frem underveis i intervjuet.

Informantene ble i hovedsak stilt de samme spørsmålene, med noe variasjon. Spørsmålene ble sett an underveis i intervjuet, når jeg skjønte hvor god kjennskap informanten hadde til temaene, og hva som var relevant og interessant i intervjuet. Under alle hovedspørsmål hadde jeg oppfølgingsspørsmål eller stikkord for å sikre at alt jeg ønsket informasjon om ble fanget opp.

Spørsmålene i intervjuguiden er åpne, og formålet er at informanten skal oppmuntres til å fortelle så mye som mulig, og kunne presentere sine erfaringer og synspunkter rundt temaene som tas opp (Thagaard, 2013). Ved å benytte åpne spørsmål som innbyr mer til en samtale, var dette med på å skape en god og trygg ramme for intervjuet, og bidro til at informantene ønsket å fortelle. Samtidig fikk jeg et bredere materiale å jobbe med i ettertid siden spørsmålene ikke var spisset for mye, men åpnet opp for informasjon på mange områder.

3.3.3 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER

Alle intervjuene ble avtalt via min kontaktperson i kommunen, som sørget for å koordinere og avtale tidspunkter med informantene. Alle informantene hadde i forkant samtykket i å la seg intervju, via å godta møteinnkallingen eller svare på e-post. Alle intervjuer ble gjennomført i kommunebygget, og det ble gjennomført til sammen 7 intervjuer over 2 dager. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, og det var satt av en time per intervju. Ingen av informantene ble presentert for intervjuguiden på forhånd, da jeg mener dette kan gjøre at informantene forbereder seg for godt og «øver» seg på hva de skal svare på de enkelte spørsmålene. Nyttig og relevant informasjon kan derfor bli tapt. Alle informantene fikk derimot tilsendt et dokument i forkant med temaene som skulle tas opp og ellers litt praktisk informasjon rundt selve intervjuet. Intervjuene tok i stor grad form som en samtale, hvor jeg startet med introduksjon, men resten av intervjuet var det i det stor og hele informanten som sto for å snakke, mens jeg stilte spørsmål der det trengtes.

Alle intervjuene ble gjennomført med lydopptak. For meg gjorde det intervjusituasjonen lettere. Siden jeg ikke har gjennomført slike intervjuer tidligere, ble det lettere for meg å konsentrere meg om hva det egentlig var informanten fortalte, da jeg ikke trengte å konsentrere meg om å få skrevet ned alt. Det ble derfor også enklere å komme med innspill og oppfølgings spørsmål på de rette stedene. Fordelen med opptak er at alt som sies blir bevart, og jeg sikret at all relevant informasjon kom med. Jeg valgte allikevel å notere små stikkord underveis så langt jeg følte jeg klarte, for å ha noen holdepunkter hvis det skulle bli nødvendig å følge opp noe til slutt, og som sikkerhet i tilfelle det skulle skje noe med opptakeren (Thagaard, 2013). Etter hvert intervju skrev jeg ned generelle betraktninger jeg gjorde meg omkring informantenes refleksjoner om temaene.

Selve intervjusituasjonen var ny for meg, da jeg ikke har gjennomført kvalitative undersøkelser tidligere eller har annen erfaring fra denne typen forskning. Det var for eksempel en utfordring i starten å «holde stillheten» og ikke ta til ordet for raskt eller prøve å forklare, men la informanten få tenke litt. Selv om denne stillheten innimellom opplevdes pinlig, så fikk jeg igjen for det når informanten igjen tok til ordet.

I intervjuguiden inkluderte jeg i utgangspunktet et spørsmål om innovasjon og hva informanten anså som innovasjon. Med utgangspunkt i teori om innovasjon vet vi at dette er et komplekst begrep med mange tolkninger og variasjoner. Etter de to første intervjuet skjønnte jeg at det ville by på utfordringer for informantene å besvare dette, da de i liten grad benytter selve begrepet innovasjon.

De vurderer derfor kanskje ikke den typen endringsarbeid de er en del av som innovasjon, men heller som utvikling og forbedring. Jeg valgte derfor å omformulere spørsmålet i de intervjuene hvor det var nødvendig, og refererte heller til begrep som nyskaping, tjenesteutvikling og forbedring av tjenester når vi snakket om det, slik at relevant informasjon ikke skulle utebli.

I ettertid ser jeg også at intervju spørsmålene kunne vært noe forenklet, og ikke så «faglige». Noen spørsmål ble hoppet over, da jeg opplevde at disse allerede var berørt og gitt utfyllende svar på i forbindelse med tidligere spørsmål. Enkelte av informantene snakket veldig fritt og oppfølgingsspørsmål var nesten ikke nødvendig for å få belyst de områdene jeg ønsket, mens hos andre måtte jeg benytte meg av flere oppfølgingsspørsmål for å få den informasjonen jeg trengte.

3.4 DATAANALYSE

Kort tid etter at intervjuene var gjennomført ble de transkribert. Da var intervjuene og inntrykkene enda friskt i minne. Med utgangspunkt i problemstillingen og at jeg har vært nysgjerrig på å få frem informantenes opplevelser av metodene, ble analysen av datamaterialet styrt av hvordan kommunen jobber med innovasjon og tjenstedesign i sine innovasjonsprosesser, samt hvilke elementer som informantene trakk frem som viktige i denne sammenheng og hvilke elementer de anså som utfordrende.

Som en hjelp i analysearbeidet har jeg tatt i bruk elementer fra det som kalles tematisk analyse, gjennom å benytte meg av enkelte deler fra Braun og Clarke (2006) sine 6 faser for denne typen analyse.

Fase 1 handler om å bli kjent med dataene. Jeg startet derfor med en gjennomgang av det transkribert materiale for å se sammenhenger, fjerne unødvendig informasjon, og notere ned ideer til «koder» for videre bruk. I fase 2 gikk jeg gjennom dataene og identifiserte «koder» som var interessante for å belyse problemstillingen og for å organisere dataene i meningsfulle grupper. Kodene falt seg ganske naturlig siden jeg ønsket å se på anvendelsen av metodikken, og hvilken opplevelse informantene har av å bruke tjenstedesign. Jeg benyttet Excel for å sortere dataene som omhandlet det samme inn i forskjellige grupper. Noen av kodene jeg endte opp med var: utvikling/innovasjon, brukerinvolvering, utfordring, forutsetning, nytte, organisering, effekt, prosjekt og formål. I fase 3 samlet jeg koder som kunne passe sammen inn i grupper. Jeg puttet for

eksempel det som var kodet som «nytte» og «effekt» inn en gruppe, og «organisering» og «forutsetninger» i en annen gruppe. I neste fase definerte jeg overordnede kategorier for kodene som var sortert: innovasjonsarbeid tidligere, innovasjonsarbeid med tjenstedesign, brukerfokus og utfordringer i arbeidet.

De siste fasene til Braun og Clarke (2006) handler om å identifisere de ferdige temaene som skal benyttes i analysen, finne hoved essensen og funn som har relevans for å belyse problemstillingen. I hver av kategoriene hentet jeg ut hoved essensen og viktige sitater før jeg skrev en grundig analyse for hver av kategoriene. Resultatene ble tilslutt presentert under passende overskrifter i kapittel 4.

3.5 METODISK REFLEKSJON

I dette kapitlet reflekterer jeg litt rundt metodevalg og selve gjennomføringen av undersøkelsen. Kvalitetsvurdering av studien er viktig, så jeg vil vie en del plass til å reflektere rundt studiens troverdighet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

3.5.1 GENERELLE REFLEKSJONER RUNDT METODEVALG

Når jeg ser tilbake på forskningsprosessen og forløpet så passet den kvalitative fremgangsmåten veldig bra for meg og for å kunne besvare studiens problemstilling. En kvantitativ tilnærming ville ikke kunne gitt meg samme informasjon da det er vanskelig å tolke opplevelser og inntrykk fra tall. Selv om jeg ikke har gjennomført kvalitative undersøkelser tidligere og var forholdsvis ukjent med en slik tilnærming følte jeg at jeg hadde kontroll og visste hvordan jeg skulle gå frem i prosessen. Det har vært meget lærerikt. Det var selvfølgelig tidkrevende, og siden jeg ønsket å ha ansikt til ansikt intervjuer med deltakere, var jeg også avhengig av å sette av en del reisetid og selv finansiere reise og overnatting tilknyttet dette. Det kunne vært interessant og vært med som observatør i prosesser hvor tjenstedesign metodikkene var blitt benyttet, fordi dette kunne gitt enda mer dybde og innsikt i hvordan kommunen jobber med dette, men siden jeg har skrevet alene har jeg ikke hatt kapasitet til dette.

3.5.2 KVALITETSVURDERING

Innenfor kvantitativ forskning opererer man gjerne med begrepene intern validitet, ekstern validitet, reliabilitet og objektivitet for å vurdere studiens kvalitet. Lincoln og Guba (1985) foreslår fire tilsvarende kriterier når det kommer til kvalitetsvurdering av kvalitative undersøkelser; troverdighet (credibility), overførbarhet (transferability), pålitelighet (defendability) og bekreftbarhet (confirmability). Jeg har valgt å ta utgangspunkt i disse fire kriteriene når jeg reflekterer rundt denne studiens kvalitet og hvordan den er forsøkt styrket.

Troverdighet

Studios troverdighet knytter seg til hvordan forskningen gjennomføres: hvilke data brukes i undersøkelsen, hvordan samles de inn og hvordan de bearbeides (Lincoln & Guba, 1985). Det handler også om i hvilken grad funnen er relevante for problemstillingen og på riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2004).

Data ble samlet inn gjennom kvalitative intervjuer. Jeg ser nå i ettertid at jeg med fordel kunne testet intervjuguiden på forhånd, da dette ikke ble gjort. Det kunne vært nødvendig for å forsikre meg om at alle spørsmål var relevante og hentet ut relevant informasjon, samt at de var forståelig for alle som deltok. Intervjuguiden ble i forkant diskutert og evaluert sammen med veileder, som har god faglig kompetanse og oversikt, og på den måten kan være med å kvalitetssikre at intervjuene forventes og gi den informasjonen de er forventet å skulle gi. Vi ble sammen enige om at spørsmålene var hensiktsmessig stilt får å hente ut den informasjon jeg ønsket. Strategisk utvalg av informanter som alle har erfaring med tjenstedesign på en eller annen måte er også med på å styrke dataenes troverdighet. Videre er undersøkelsen bygget på et solid teoretisk grunnlag, tydeliggjøring av fortolkninger, og redegjørelse for hvordan forskningsprosessen er gjennomført.

Troverdigheten vil ifølge Silverman (2011) si noe om forskerens tilgang til informantenes kunnskap og erfaring, og om forskeren forstår svarene slik informantene egentlig mener. For å unngå feiltolkninger og misforståelser transkriberte jeg alle intervjuene ordrett, for å skape et korrekt bilde av informantenes synspunkter og hvordan de oppfatter temaene som undersøkes. Bruken av semi-strukturerte intervjuer og ansikt til ansikt intervjuer kan også være med på å styrke

troverdigheten til studien da man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål hvis noe er uklart og observere informantene, slik at man minsker muligheten for misforståelser og feiltolkninger.

Pålitelighet

Studiens pålitelighet knytter seg blant annet til at alle prosesser i studien er tydeliggjort for leseren (Lincoln & Guba, 1985). Jeg har derfor vært opptatt av å tydeliggjøre mine valg av teori og metode ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten og det teoretiske grunnlaget, og beskrevet i detaljer og argumentert for fremgangsmåten gjennom hele forskningsprosessen. I følge Silverman (2011) er en transparent forskningsprosess, sammen med teoretisk gjennomskiktighet, viktige argumenter for å støtte oppunder undersøkelsens påliteligheten.

I gjennomføringen av intervjuene stilte jeg mest mulig åpne spørsmål, med formål om å få informanten til å snakke så mye som mulig om de ulike temaene. Dette kan gjøre det lett å fravike intervjuguiden, og det var en utfordring og ikke la seg «rive med» og ta over samtalen. Fordi noen av spørsmålene var litt for «faglig» formulert og vanskelig å forstå skapte det en del utfordringer for meg i å prøve å forklare det på en måte som ikke ledet informanten inn på det sporet jeg ønsket. Det skal nevnes at jeg i et par tilfeller tok meg selv i å benytte ledende spørsmål, noe som kan være negativt for innhenting av informasjon og derfor påvirke dataenes pålitelighet på en negativ måte. Informanten kunne på den måten oppleve å få ordene «lagt i munnen» og det kan dermed være at de sier seg enig i det jeg spør om, selv om de faktisk ikke er enig. Jeg prøvde å motvirke ledende spørsmål ved å gjenta spørsmålet igjen hvis informanten ikke forsto det, og eventuelt formulere det på en slik måte at jeg ikke «ledet vei». Min kjennskap til feltet og mine egne betraktninger om tjenstedesign som metode og verktøy i forbedringsarbeid var jeg forsiktig med å dele, for ikke å prege intervjuet på noen måte.

Alle intervjuene ble gjennomført med lydopptak. Dette har sine positive sider, men bruken av diktafon kan også imidlertid være med å påvirke påliteligheten negativt. Informantene kan oppleve det uvant og ubehagelig å bli tatt opp, noe som kan ha innvirkning på om de klarer å svare ærlig og naturlig på spørsmålene (Johannessen et al., 2004). For å unngå at dette skulle bli et problem, ble alle informantene informert allerede i informasjonsskrivet om at det var ønskelig å ta opp intervjuet, og de ble informert om at alt ville være anonymt og at lydopptakene kun var til mitt bruk

og ville bli slettet. Alle samtykket til dette og det skapte ingen ubehag eller påvirkning under intervjuene. Valg av intervju ansikt-til-ansikt er med på å styrke påliteligheten i denne sammenhengen, da man kan observere kroppsspråk og holdninger hos informanten og eventuelt avbryte opptak hvis det viser seg at dette er forstyrrende for intervjusituasjonen.

Bekreftbarhet

Studiens bekræftbarhet handler om hvorvidt funnene og argumentene i studien kan begrunnes (Lincoln & Guba, 1985). Underveis i intervjuene var det derfor viktig for meg å få en bekreftelse fra informantene på at min forståelse samsvarer med hva de mente. Jeg spurte de derfor ofte om jeg hadde forstått de rett og fikk dermed avklart eventuelle feiltolkninger. Opptak av intervjuer og transkribering av informasjonen gjør at analysen kan begrunnes. Opptak sørger for at relevant data ikke blir glemt og sikrer at informasjonen fra intervjuene ikke blir forvrengt. Informantene har ikke mulighet til å påvirke hvordan jeg analyserer det som er blitt sagt, og derfor er analysen basert på den informasjonen som kan hentes direkte ut av hva informantene har sagt.

Overførbarhet

En av de store spørsmålene man stiller seg når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt er om resultatene kan overføres til andre kontekster (Lincoln & Guba, 1985). I kvantitativ forskning snakkes det om representativitet og generalisering til populasjonen. Ved kvalitative undersøkelser refereres det heller til dataenes overførbarhet. Med dette menes det hvorvidt man lykkes i å etablere kunnskap, beskrivelser, begreper og fortolkninger som er nyttige i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2004).

Studier av enkeltcaser har fått mye kritikk, spesielt med tanke på generaliserbarhet og sees derfor av mange som en svakhet. Flyvbjerg (2006) hevder derimot at man ikke bastant kan si at det ikke kan generaliseres ut fra kun en case. Det avhenger av caset og hvordan caset er valgt ut. Et strategisk valg av case er viktig. Ved å gjennomføre en grundig casestudie av en kommune hvor innovasjon og utvikling er godt forankret, som har god erfaring på tjenstedesign, og med god tilgang på informanter, kan jeg oppnå en dypere innsikt i hvordan tjenstedesign metodene benyttes og hvordan metodikken kan bidra i innovasjonsprosesser, enn ved å velge flere kommuner hvor det ikke er gitt at de har denne erfaringen og kan gi meg den informasjonen jeg ønsker. Videre sier

Flyvbjerg at selv om funnene ikke formelt kan generaliseres, betyr ikke det at kunnskapen ikke kan bidra inn i forskningen på det gitte feltet. Dyptgående studier av en enkeltcase har vist seg å gi mer og rikere funn enn studier av store grupper (Flyvbjerg, 2006).

Målet med denne studien er ikke å oppnå generaliserbarhet, men jeg ønsker at kunnskap og resultater som kommer ut av studien skal kunne overføres til lignende kontekster. Jeg mener at denne studien, på bakgrunn av teorien og empirien den bygger på har en viss verdi når det kommer til overførbarhet. Alle innovasjons- og utviklingsprosesser er forskjellig og organisasjoner jobber med slike prosesser på forskjellige måter, men i og med at tjenstedesign er forholdsvis standardiserte metoder og verktøy, vil måten de benyttes på og hvordan de påvirker og bidrar i innovasjonsprosessen være tilnærmet den samme, i hvert fall innenfor samme sektor, og samme type organisasjon. Studien berører en del viktige aspekter som vil være sentrale i så godt som alle tjenstedesign prosesser, siden metodene som benyttes bygger på de samme prinsippene. Resultatene som legges frem og argumentene i diskusjonen kan også være med på å sette i gang tanker og refleksjon hos leseren. Forhåpentligvis tar leseren med seg denne kunnskapen og benytter den i tilsvarende situasjoner eller utvikler den videre. Selv om resultater og argumenter kanskje ikke passer inn i alle situasjoner, kan det allikevel overføres til en viss grad.

3.6 ETISKE BETRAKTNINGER

Etiske dilemmaer har en fremtredende plass innenfor kvalitative metoder (Thagaard, 2013). Et grunnleggende prinsipp for vitenskapelig redelighet innebærer å unngå å plagiere andres tekster (Thagaard, 2013). Jeg har gjennom hele studien vært bevisst på å benytte korrekte kilder og henvisninger, og i de tilfeller hvor tekst er direkte sitert eller hentet fra andre forfatteres arbeid er dette vist med henvisning til originalkilde. Jeg har benyttet både sekundær- og primærkilder, men gjennom masterstudiet er vi blitt oppfordret til å gå direkte til hovedkilden, så det er naturlig nok benyttet flest primærkilder.

Informantene i denne studien er anonymisert. Bruken av tematiske analyser er i denne sammenhengen fordelaktig. Jeg har definert kategoriene i analysen og de preges av min forståelse av det jeg studerer. Oppmerksomheten er rettet mot den informasjonen datamaterialet gir om temaene, og ikke informasjon om den enkelte informant. Jeg har valgt å utelate informasjon om informantene som kan bidra til gjenkjenning; for eksempel hvilke tjenestested de hører til. I og

med at jeg trekker ut den viktigste informasjonen om hvert enkelt tema fra alle informantene, løsrives de enkelte delene av datamaterialet fra sin opprinnelige sammenheng, og det blir vanskelig for informantene og gjenkjenne seg selv og andre i teksten, da den settes i en annen kontekst enn den opprinnelig kom fra (Thagaard, 2013).

Siden analysen preges av min forståelse og min tolkning, kan dette bidra til en fremmedgjøring for informantene. Den forståelsen informantene har presentert av sin situasjon, kan de oppleve at ikke presenteres i den ferdige studien. Som forsker ser man situasjonen utenfra, og vil ofte ha et annet perspektiv enn informantene. Utfallet av analysen kan derfor være resultater som informantene ikke kjenner seg igjen i, eller sier seg enige i. På den annen side, resultatene fra analysen presenterer mange synspunkter som er felles for informantene, og dermed vil de kunne kjenne seg igjen i en felles forståelse av situasjonen i det miljøet hvor undersøkelsen er utført (Thagaard, 2013).

4. ANALYSE OG RESULTATER

I dette kapittelet presenteres resultatene som er relevante for å belyse problemstillingen. Resultatene vil bli diskutert opp mot teori i kapittel 5.

For å forstå hvordan tjenstedesign anvendes i kommunen er det viktig å forstå og beskrive informantenes opplevelse og deltakelse i prosessene, samt anvendelsen av metodene. Summen av informantenes historier er det som formidles her og som viser hvordan de opplever at metodene har påvirket innovasjonsarbeidet.

Jeg vil først presentere hvordan kommunen jobber med innovasjon og hva som har vært fokus i tidligere innovasjonsprosesser og tjenesteutvikling. Deretter presenteres det hvordan tjenstedesign anvendes i kommunen, hvordan metodene har påvirket kommunens utviklingsarbeid og hvordan ledere og ansatte opplever prosessene.

4.1 INNOVASJON I KOMMUNEN

Ut fra hva informantene forteller har jeg fått en forståelse av at kommunen lenge har hatt fokus på utvikling og endring, og at det hele tiden jobbes aktivt med innovasjon og organisasjonsutvikling. Det kom frem at det tidligere har vært mye fokus på blant annet prosjektjobbing, Lean- metodikk, og bruk av ulike metoder for å få ledere og ansatte til å forstå og akseptere endring og omstilling.

Kommunen jobber i dag aktivt for å gjøre enhetene i kommunen og lokalmiljøet mer innovativt. Som en del av satsningen er det utviklet et eget lederutviklingsprogram (LUP) med fokus på innovasjon og utvikling gjennom bruk av ulike innovasjonsmetodikker, slik som tjenstedesign. Fire av informantene jeg intervjuet har deltatt på programmet. Videre kommer det frem at to av informantene også nylig har deltatt på Nasjonal Innovasjonsskole for kommunesektoren. Målet i kommunen er at alle ledergrupper skal igjennom disse tiltakene. I arbeidet med å gjøre lokalmiljøet mer innovativt skal kommunen nå blant annet etablere et innovasjons fond, som er delt på tre områder: forskning, risikokapital og sosialt entreprenørskap.

Innovasjon og organisasjonsutvikling virker godt forankret i kommunen. Som vist i følgende to sitater er forankring av innovasjon viktig for å skape aksept for endring og utvikling.

«Innovasjon er veldig forankret i kommunen, dermed blir det også lettere akseptert at man skal jobbe med innovasjon og utvikling» (Informant 3).

«Innovasjonstanken kommer fra toppen, det er masse energi fra rådmann, ordfører, kommunalsjefer, politisk osv. (...) Andre kommuner er det ofte der det stopper. Energien er ute på tjenesteområdene, så stopper det på toppen. Her er det forankret i toppen (...)» (Informant 4)

Informant 4 vektlegger spesielt at innovasjon bør være forankret i de øverste ledernivåene, og at dette er noe som oppleves sterkt i kommunen. Dette var oppfattelsen hos de fleste informantene, med unntak av en som påpekte at utfordringen ligger i å få innovasjonsbudskapet ut til de ansatte.

«(...) Jeg opplever at det er en forskjell i hvordan man tenker om innovasjon og utvikling av tjenesten i den ledelsen som er tett på brukeren og toppledelsen. (...) Utfordringen er å få budskapet, overordnede innovasjonsstrategier og så videre, ut i det ytterste ledd» (Informant 5).

Informant 5 opplever en forskjell i hvordan det tenkes om innovasjon i ytterste ledd og i toppledelsen. Innovasjonsforankringen må være like godt forankret nedover som oppover ellers blir det vanskelig å drive innovasjonsarbeid.

Til tross for høyt fokus på innovasjonsarbeid i kommunen benyttes selve innovasjonsbegrepet i svært liten grad blant informantene. Informantene snakker derimot mye om endringsprosesser, tjenesteutvikling, forbedringer, omorganiseringer og omstillinger. Det er tydelig at endring og behov for utvikling av tjenester sees som nødvendig og viktig i dagens samfunn, både for å kunne tilfredsstille krav og forventninger fra brukerne, men også politikerne og staten.

«Vi er i en tid hvor interessefelt og engasjement til barn- og unge er bredere enn det noensinne har vært, både krav til teknologi, kompetanse på bruk av teknologi, tilrettelegging for bruk, stiller nye krav til hvordan vi skal drifte og hva vi skal være» (Informant 6).

Jfr. informant 6, har blant annet nye teknologiske produkter og «gadgets» for barn og unge gjort at deres interessefelt har endret seg og vokst enormt de siste årene. Tjenestene må derfor tilpasses og utvikles i takt med dette.

Til tross for at ulike metoder og tilnærminger har blitt benyttet i utviklingsarbeidet tidligere, kommer det frem at det har vært veldig tilfeldig hvordan innovasjonsprosesser og problemstillinger er blitt grepet an og gjennomført. Som følgende tre sitater viser har fokuset på endring og utvikling vært rettet internt.

«(...) skiller seg ut ved at man jobber mye mer strukturert og planlagt enn man har gjort tidligere. Før var det veldig tilfeldig hvordan man grep an ulike problemstillinger. (...) veldig opptatt av seg selv, glemmer litt tjenestene, og var der; hvordan man skulle få til bedre bemanning, og var på alt annet enn fokus på brukeren»» (Informant 3).

«(...) Før har det vært på bakgrunn av hva som har vært det beste for de ansatte» (Informant 5).

«Fokuset er mer ut enn inn. Vi har jo utviklet tjenestene basert på hva vi tror brukerne ønsker, har behov for. (Informant 2).

Jfr. informantene har endringer, omstillinger og så videre vært gjort på bakgrunn av hva som har vært til det beste for de ansatte og for organisasjonen og det har vært veldig tilfeldig hvordan det har blitt jobbet med ulike problemstillinger. Brukerorientering har vært tilstede, men utviklingen har skjedd på antakelser av hva brukerne forventer og har behov for, og involvering av brukeren i prosessen har ikke vært utøvd i stor grad.

4.1.1 BEHOV FOR TJENESTEDESIGN

Kommunen har skjønnet at den må endre fokuset for at den skal klare å møte de krav og forventninger som brukerne av tjenesten har. Som en del av kommunens innovasjonsstrategi har kommunen derfor begynt å bruke tjenstedesign som et innovasjonsverktøy.

«Metodene er kjempenyttige for å kunne utvikle tjenestene. (...) få løftet dette brukerfokuset og for å få flyt og helhet i tjenesteforløpet er slike metoder gull verdt» (Informant 1).

På spørsmål om hvorfor akkurat denne metodikken er valgt som tilnærming i utviklingsprosesser, pekes det spesielt på at tjenstedesign har et brukerorientert fokus noe som er viktig i utvikling av

tjenester, og at metodikkene er nyttige for å skape flyt og helhet i tjenesteforløpet (jfr. informant 1). Velferdsutfordringer og de endrede kravene og forventningene hos brukerne ble også nevnt som begrunnelse for at kommunen nå i større grad ønsker å sette brukeren i fokus på en annen måte enn de har gjort tidligere.

Tjenestedesign benyttes nå i stort sett alle prosesser hvor utvikling og endring er formålet. Kommunen gjennomfører tjenestedesign på egenhånd og ledergruppene får innføring i metodikken gjennom deltakelse på Lederutviklingsprogrammet (LUP). Det overordnede formålet med å lære bort disse metodene er at kommunen og toppledelsen ønsker at metodikken skal bli en integrert del av organisasjonen og at lederne skal bli trygge i, og få kompetanse til å kunne gjennomføre innovasjonsprosesser med tjenestedesign på egenhånd i fremtiden. Informantene som allerede har deltatt på LUP og benyttet seg av metodikkene i ettertid er enige om at det å få tilgang til, og det å lære å bruke disse metodene i utvikling og forbedring av tjenester er svært nyttig på mange måter.

*«Det er sunt at man begynner å se potensielle løsninger i andre måter å gjøre ting på og at det er behov for å trekke inn design, det er behov for å samarbeide med sosiale entreprenører, frivillige, for å løse oppgaver og tenke nytt»
(Informant 5).*

«Jeg som tjenesteleder så at her kan jeg faktisk få litt hjelp, og at vi sammen kan sette av tid til å løfte blikket (...) og rette fokuset riktig» (Informant 3).

Som sitatene forteller ansees metodene som nyttig hjelp i selve prosessen for å få det rette fokuset, til å se helhet i tjenestene, involvere de rette menneskene og for å tenke nytt. Jfr. informant 5 er det nyttig at kommunen har valgt å ta i bruk metoder som tjenestedesign, fordi det er behov for å samarbeide med eksterne aktører i nærmiljøet hvis man skal klare å løse fremtidige utfordringer og tenke nytt. Her trekker informantene frem en viktig del av tjenestedesign, nemlig at metodene har fokus på involvering av utenforstående, slik som brukere og andre interessenter, inn i prosessen.

4.1.2 NÅR ANVENDES TJENESTEDESIGN?

Hvordan tjenestedesign benyttes i innovasjonsprosessen viser seg å være forskjellig fra prosjekt til prosjekt. Innovasjonsprosessene jeg har fått innsyn i er alle av forskjellig kompleksitet og omfang, og dette viser tydelig at tjenestedesign metodikkene kan tilpasses ethvert prosjekt.

I tabell 4.1 er det presentert hvilken type innovasjonsprosesser som er blitt igangsatt og gjennomført med tjenstedesign, og hvordan disse kan klassifiseres innenfor ulike innovasjonstyper. Prosjektene er planlagte og igangsatt av tjenstelederne, innovasjonsavdelingen eller høyere ledernivåer. Prosessene er i hovedsak gjennomført av informantene selv, men noen har benyttet veiledere fra innovasjonsavdelingen i prosessen.

PROBLEMSTILLING	INNOVASJONENS NYHETSGRAD OG TYPE
<i>Organisering og oppbygging av tjenestetilbud i en helt ny barnehage</i>	Barnehagen som skulle startes opp ble organisert og styrt på en slik måte at den kan klassifiseres som en radikal innovasjon, da det ikke finnes maken i kommunen. Innovasjonen kan også sees både tjeneste, prosess og organisasjons innovasjon på en og samme tid, da alt henger sammen.
<i>Hvordan uforme fremtidens helsestasjonstjenester</i>	I denne problemstillingen søkte man å endre helsestasjonstilbudet til å kunne møte fremtidige behov og forventninger hos brukerne. Endringene ble gjort i eksisterende tjenester og kan sies å være av inkrementell art. Innovasjonen kan klassifiseres som både tjeneste, prosess og organisasjon på en og samme tid, da det var endring i tjenester og leveranse førte til endring i organisering.
<i>Skape helhetlige tjenester for mennesker med utviklingshemming</i>	Dette var en omfattende prosess som inkluderte flere tjenesteområder og skapte signifikante endringer på flere områder. Dette kan derfor ansees som en radikal innovasjon, med endringer i både tjeneste, prosess og organisasjon.
<i>Skape aktivitetsglede for beboere og ansatte på en boinstitusjon</i>	Problemstillingen handlet om å komme opp med nye aktiviteter og forbedre de eksisterende, som blir tilbudt beboerne. Det første til tilbud som er nye for beboerne og tjenestestedet så det kan klassifiseres som en radikal innovasjon, og samtidig både innovasjon i tjeneste, prosess og organisering.
<i>Nedbemannning av nattevakter</i>	Dette var et internt prosjekt som medførte inkrementelle endringer i organiseringen av interne ressurser, bemanningen, og kan derfor sees å være en organisasjonsinnovasjon.
<i>Redusering av sykefravær</i>	Denne problemstillingen gikk på organisering av interne ressurser for å redusere sykefravær hos ansatte. Det medførte endringer av inkrementell art og kan klassifiseres som en organisatorisk innovasjon.
<i>Endring av middagstid på boinstitusjoner</i>	Her skulle middagstid endres fra kl. 13 til kl. 16, dette medførte radikale endringer både for beboere og ansatte. Innovasjonen kan derfor sees som radikal, og som tjeneste, prosess og organisasjon på en og samme tid.
<i>Bosetting og mottak av flyktninger</i>	Prosjektet innebar både radikale og inkrementelle endringer siden dette var nytt for kommunen. Innovasjon i både tjeneste, prosess og organisasjon.
<i>Omorganisering av hele helse- og sosialenheten</i>	Dette var en omfattende prosess som inkluderte flere tjenesteområder og kommunalsjefsområder, og skapte signifikante endringer på flere områder. Dette kan derfor ansees som en radikal innovasjon, med endringer i både tjeneste, prosess og organisasjon.

<i>Gjennomgang av hjelpemiddeformidling</i>	Dette prosjektet handlet om å gjennomgå prosesser og aktiviteter som kreves for å levere tjenestene. Det medførte inkrementelle endringer i prosess og tjeneste.
<i>Hvordan skape fremtidens ungdomstjenester (pågående)</i>	Denne prosessen er igangsatt og de er ferdig med en runde. Det kom ut ideer som både var radikale og inkrementelle, men ingenting er iverksatt enda og de skal i gang med en ny runde.
<i>Utvikling av demenslandsby (pågående)</i>	Dette prosjektet er startet og pågår, emn skal ikke være ferdig før om noen år. Dette er noe helt nytt så når det iverksettes vil det være en radikal innovasjon, i både tjeneste, prosess og organisering.

Tabell 4.1 Klassifisering av innovasjonstyper.

Av problemstillingene det jobbes med, er det tydelig at tjenstedesign benyttes for å kartlegge og utvikle særlig med tanke på fremtidige behov og hvordan tjenstededene kan skape helhetlige tjenester med fokus på brukeren. De fleste prosessene som er gjennomført handler i stor grad om å tilrettelegge og utvikle tjenestene som tilbys. Ufra tabell 4.1 kan man se at det både er gjennomført radikale og inkrementelle endringer og at innovasjonene og utviklingen skjer i tjenesten, leveransen og i organiseringen. Grunnen til dette er at det er vanskelig å separere tjeneste, leveranse og organisering. Utvikling av et nytt eller endring i et eksisterende aktivitetstilbud på boinstitusjon vil føre til endring i selve tjenesten og prosessen rundt, og vil i de fleste tilfeller påvirke hvordan de ansatte må organisere seg. Noen av prosjektene handler om organisering internt (bemanning og sykefravær), hvor endringene stort sett vil påvirke organisering av de ansatte, og i liten grad hvordan tjenestene leveres til brukerne.

Det kan se ut som om metodene i stor grad benyttes på store prosjekter, men flere av informantene nevnte at de også ofte benytter «light-versjoner» av metodene på mindre problemstillinger og at de også benytter elementer fra metodene i mer uformelle settinger. En av informantene oppgir at det blant annet blir benyttet i foreldremøter i barnehagen for få dypere innsikt i punkter som de ikke har gjort det så bra på i brukerundersøkelser. En annen forteller at de har benyttet seg av ulike øvelser når de har hatt for eksempel medarbeidergrupper. Jfr. informant 6 sitert nedenfor, er det ikke alltid at metodene blir gjennomført i formelle prosesser, men kan skje mer impulsivt og i mindre kontrollerte former.

«Alle virksomhetene våre er avhengige av å sette brukeren på dagsorden. Det blir ikke alltid i satte former, men det kan skje at det gjøres 'lyn-varianter' for eksempel over middag eller på pauserommet og lignende» (Informant 6).

For å vise hvordan tjenstedesign anvendes i ulike prosesser har jeg plukket ut to av prosjektene jeg fikk innsyn i og beskrevet i korte trekk hvordan det har foregått. Det første eksempelet beskriver første del av prosessen som omhandlet omorganisering av hele helse- og sosial området. Det andre eksempelet beskriver deler av prosessen rundt håndtering av ankomst og mottak av flyktninger og problemstillinger det brakte med seg.

Eksempel 1- Omorganisering av helse- og sosial

En av de mest omfattende innovasjonsprosessene som jeg fikk innblikk i var omorganisering av hele helse- og sosial området i kommunen. Dette var en omfattende prosess som involverte 100 – 120 årsverk, både ledere fra ulike nivåer, andre medarbeidere og ansatte tett på brukerne. Tjenstedesign ble benyttet i den først fasen av prosessen. Det startet med en gjennomgang av hva som er gjort tidligere på feltene. Deretter ble det gjort ustrukturerte intervjuer med brukere av tjenestene, et tilfeldig utvalg på 6 stk., hvor de skulle klargjøre sin reise gjennom tjenestene. Det ble i tillegg gjort intervjuer med representanter fra brukerorganisasjoner tilknyttet tjenestene. Basert på informasjon fra kartleggingen ble det utarbeidet pasienthistorier (personas). På bakgrunn av disse pasienthistoriene jobbet ansatte, ledere, brukere og pårørende i grupper med å gjennomføre brukerreiser på bakgrunn av disse, organisert over 2 dager. Det ble så dannet et innsiktskart på bakgrunn av intervjuer og brukerreiser, hvor hoved essensen ble trukket ut og tatt med i det videre arbeidet. Deretter ble det jobbet i grupper innenfor hver avdeling, med ledere, ansatte, brukere og pårørende (de samme som tidligere), med å forme forslag til innhold i tjenestene.

I en slik omfattende omorganisering ble det dannet en utvidet prosjektgruppe hvor brukere og representanter fra tilknyttede brukerorganisasjoner og samarbeidspartnere var medvirkende: sykehus, fastleger og andre kommunalområder. Informanten som var prosjektleder for denne prosessen påpekte at det var veldig viktig å involvere disse aktørene for å si noe om hvordan omorganisering faktisk vil se ut i ettertid. Som følgende sitat forteller kan endringer i tjenestene på et område ha noe å si for endringer i tjenestene på et annet område.

«I den utvida prosjektgruppa hadde jeg med meg brukere og samarbeidspartnere (...). Det var veldig viktig å inkludere disse. (...) Hensikten med den utvida prosjektgruppa var å ha med seg utenforstående om å si noe om hvordan organiseringen faktisk vil se ut i etterkant» (Informant 5).

Jfr. informant 5 er det derfor svært viktig at alle tilknyttede og relevante aktører inkluderes i prosessen, slik at man kan få et inntrykk av hvilke effekter endringene vil få i ettertid.

Den utvidede prosjektgruppen hadde en samling over 2 dager hvor de diskuterte og kom med innspill til det som var kommet frem tidligere i prosessen. Deretter ble forslagene bearbeidet og et av forslagene ble «godkjent» og de kom opp med en bærekraftig løsning for hvordan tjenestene skulle organiseres for fremtiden, til det beste for brukerne.

Eksempel 2- Ankomst og mottak av flyktninger

I tilknytning til flyktningstrømmen i 2015 oppsto en del uforutsette problemstillinger som kommunen måtte håndtere: ankomst, bosetting og flyktningarbeid generelt. Det ble igangsatt en omfattende prosess hvor tjenstedesign ble benyttet i første fase. Prosjektet besto av fire arbeidsgrupper; enslige mindreårige, språk, arbeid og innovasjon. Det var derfor medarbeidere fra ulike tjenesteområder og kommunalområder involvert; Nav, helse, barnevern, fritidsordninger, skole med flere. I prosessen fant de ut at innovasjonsgruppen måtte være en overordnet gruppe, slik at innovasjons og utviklingsaspektet var gjennomsyret i de andre gruppene.

Sammen med strategi- og utviklingsavdelingen ble det satt opp 3 workshops med ulike innganger og formål. I forkant av workshopene var det intervjuet flyktninger og laget personas av ulike flyktninggrupper (enslige mindreårige, mor og barn, familie osv.) basert på informasjon fra intervjuene. I første del av prosessen jobbet medarbeidere og ledere fra de ulike tjenesteområdene, samt flyktninger, med å sette opp brukerreiser på bakgrunn av personas for å se hvordan brukerne opplever ankomsten og hvordan kommunen opplever ankomsten. Basert på dette jobbet gruppene sammen med å sette opp et framtidsscenario for hvordan de ønsket at det skal være.

Dette var et omfattende prosjekt, og fokuset var hele tiden rettet mot flyktningene og hvordan kommunen i samarbeid med flyktningene skulle komme opp med løsninger på problemstillingene rundt ankomst, bosetting og andre utfordringer som var tilknyttet dette. Tjenstedesign benyttes i

hovedsak i første fasen av innovasjonsprosessen, men jeg vil allikevel trekke frem det som informanten fortalte om implementeringen av løsningene som de kom frem til.

«Startfasen er den morsomme med kreative prosesser, workshops, møtt brukerne og er kjempespennende arbeid. (...) Når man skulle se på hva som kunne settes ut i livet møtte man på en del hindringer, men allikevel sa kommunalsjefene at vi skulle gjennomføre. Det synes jeg var veldig bra» (Informanten 4).

Jfr. informant 4 opplevdes dette som en tung fase hvor det ble en del utfordringer i samarbeidet mellom tjenesteledere og kommunalsjefer når de skulle se på hvordan dette kunne gjennomføres. Selv om det var mye usikkerhet, viste det seg at gjennomføringskraften allikevel var stor. Ledelsen i de høyere nivåene var villige til å ta risiko, og dette vitner igjen om god forankring av innovasjonstanken i kommunen.

Disse to eksemplene viser tydelig at involvering av ansatte på flere nivåer, ledere, brukere og andre eksterne aktører er en viktig del av tjenstedesign metodikken, og derigjennom en viktig del av innovasjonsprosessen. Både for å få innsikt i reelle behov og forventninger hos brukere og interessenter rundt kommunen, men også for å komme opp med løsninger som møter og tilfredsstillende disse behovene og forventningene.

I neste kapittel presenteres informantenes opplevelse av å anvende tjenstedesign i utviklingsprosessen og hvordan de opplever metodens fokus på brukeren.

4.2 TJENESTEDESIGN SOM ARBEIDSFORM

Informantene opplever metodene som uvante måter å jobbe på, og at det til tider er både krevende og vanskelig. Spesielt trekkes det frem at det å tenke nytt og det å tørre og se utenfor boksen til tider oppleves vanskelig, ikke bare av tjenestelederne, men også de ansatte. Følgende sitater viser to ulike informanters opplevelse av dette:

«(...) i forhold til metodene så må man kunne tenke litt vilt og vakkert, det er ikke alle som var der. Da var det tungt, man må ha et åpent sinn og tørre og gå utenfor boksen. Klare å slippe seg løs, sant, tenke at det ikke er noen begrensninger. Akkurat den fasen var litt vanskelig» (Informant 2).

«(...) nå skal vi enke på noe nytt. Det er ikke veldig lett, fordi de ansatte kan til nød være med å trekke fra hverandre, men når det skal bygges opp igjen tenkes det gjerne i samme baner og bygges på kjent og kjært» (Informant 6).

Jfr. informant 2 og 6 krever tjenstedesign at man som deltaker og prosessleder må kunne tenke uten begrensninger og være kreativ, da man skal løsrive seg fra det man har og komme opp med nye løsninger eller måter å gjøre ting på. Ifølge informantene var det veldig lett å tenke i akkurat samme baner som før og deltakerne hadde vanskelig for å se nye løsninger på ting, samtidig som de var redde for å komme med forslag som var helt utenfor det som er vanlig. Man kan ikke tvinges til å være kreativ, og det kan være vanskelig å slippe seg løs, spesielt hvis man ikke vet hva man går til eller har vært med på slike prosesser tidligere.

«Det å ikke alltid komme til løsninger, se hvor man ender opp, (...), for meg personlig er det ganske greit, men når du har med andre som gjerne vil ha mye struktur og rekkefølge på det man gjør, så er det en utfordring. (...) Det blir vanskelig å få til endringer hvis vi ikke kan prøve oss litt ut» (Informant 5).

Jfr. informant 5 er disse måtene å jobbe på uvant både for tjenestelederne og de ansatte, så det er ikke rart at de ansatte kjenner på usikkerheten. Det å ikke alltid se løsningen på forhånd kan oppleves vanskelig, spesielt hvis man er vant til å jobbe med lite usikkerhet og risiko.

Tjenestelederne opplevde spesielt at metodene krevde at de måtte innta en rolle de ikke er helt vant med: de skal fasilitere og gjennomføre slike prosesser ved siden av daglige oppgaver. Metodikken krever at man tenker nytt, utenfor boksen og er kreative i løsningsforslag. Det blir tjenestelederen/prosjektlederens jobb å fasilitere og sørge for dette. Følgende sitater viser på mange måter hvordan dette opplevdes fra tjenesteledernes side:

«(...) men personlig så hadde jeg ikke drevet, kjente ikke til metodene som ble benyttet, og det var en liten utfordring, og at det tok litt tid før jeg fant rollen. Jeg skulle være en ressursperson, en samarbeidspartner som skulle få de andre til å tenke, kjempespennende (...)» (Informant 4).

«Det handler jo mye om den øverste lederen på tjenestestedet, jeg kjente jo på det at det å måtte være prosjektleder ved siden av var krevende, planlegging, tid,

alle aktivitetene som skulle gjennomføres, my ble pålagt meg siden avdelingslederne også har mye driftsoppgaver» (Informant 3).

Som informant 4 forteller skulle h*n være en ressursperson som skulle få de andre til å tenke. Dette er ingen lett oppgave, og ikke noe lederne vanligvis gjør til daglig. Informant 3 påpeker at det handler om tjenestelederen og at mye blir pålagt dem, siden slike prosesser alltid er tidkrevende og det er mye planlegging og ulike aktiviteter som skal gjennomføres og koordineres i tillegg til daglige gjøremål.

En av de informantene som kun har vært deltaker i prosesser ved bruk av tjenstedesign, trakk frem viktigheten av å ha en tydelig prosessleder for vellykket gjennomføring.

«Tydelig tjenesteleder er viktig. Kreative prosesser kan ofte smuldre litt opp, det skjedde ikke her. Ingenting ramlet på gulvet, alt av ideer og innspill ble plukket opp, alt som ble bestemt ble tatt med» (Informant 2).

I slike prosesser er det viktig at alle ideer og innspill blir tatt opp og diskutert, og at alle avgjørelser blir tatt med videre (jfr. informant 2). Alle ideer kan allikevel ikke realiseres, så en tydelig og beslutningsdyktig prosjektleder vil være viktig. Av informantene som har ledet prosjekter med bruk av tjenstedesign ble tett oppfølging av veiledere fra den interne innovasjonsavdelingen lagt frem som veldig trygt og godt, jfr. sitatet nedenfor.

«Tett oppfølging av veileder har vært avgjørende. Ellers kunne det fort gjort ha sklidd ut. (...) Når vi sto fast var det å kunne få hjelp fra veileder veldig trygt og godt. Man må ha med noen som er trygge på øvelsene» (Informant 3).

Informanten påpeker at tett oppfølging av noen som kunne metodene godt, var avgjørende for at prosessen ikke skulle skli ut (jfr. informant 3).

Tjenstedesign metodene sees generelt som god hjelp til å strukturere og effektivisere utviklingsarbeidet, men i begynnelsen opplevde flere av informantene at selve metodene var vanskelige å «fremføre». Sitatene nedenfor representerer på mange måter informantenes opplevelse av dette.

«(...) det er jeg som må være pådriveren i å benytte disse tankesettene, og sette av tid på ledermøtene til å tenke innovasjon, utvikling og forbedring. Det er mye lettere for meg nå når jeg har disse metodene jeg kan benytte» (informant 3).

«Det var ikke metodikk jeg kjente så godt før jeg startet med det. Det var utfordrende og praktisk gjennomføre noe av det, også pedagogisk fremføre det slik at de som deltar forstår hva vi vil frem til» (Informant 5).

Informant 3 påpeker at som tjenesteledere er disse metodene nyttige for å få de ansatte og avdelingslederne til å tenke innovasjon og utvikling. Jfr. informant 5 var det i starten vanskelig å kommunisere metodikken og å få budskapet ut på en slik måte at det var forståelig for alle deltakere. Nå som metodene er blitt benyttet en del er både tjenestelederne og deres avdelingsledere blitt tryggere på metodene og hvordan de anvendes, og de ansatte har blitt mer kjent med opplegget, noe som har bidratt til at usikkerheten rundt bruk av metodikken er mindre.

4.2.1 BRUKEREN I FOKUS

Metodene i tjenstedesign utfordrer i stor grad tidligere tankeganger og fokus hos tjenesteledere og ansatte i kommunen. Som tidligere nevnt er dette noe av formålet med at kommunen har tatt i bruk nettopp tjenstedesign. Tidligere har innovasjon og utvikling blitt sett i et innefra-og-ut perspektiv, nå skal det sees fra et utenfra-og-inn perspektiv hvor brukeren av tjenesten settes i sentrum for utviklingen. Det er denne tankegangen toppledelsen ønsker skal bli integrert gjennom kommunen. Brukerne er derfor blitt involvert i de fleste av innovasjonsprosessene på en eller annen måte.

Informantene gir tydelig inntrykk av at de anser det som viktig å involvere brukerne av tjenesten i utvikling og forbedring. Sitatet nedenfor representerer på mange måter informantenes syn på brukerinvolvering

«(...) men brukerinvolvering i å skape innspill til hvor vi skal gå, og de utrolig viktige erfaringene som de sitter med, er kjempefine innspill. At det ikke bare er vi som sitter på tjenestesiden som bestemmer og kommer men innspill, men at de som vi faktisk skal hjelpe blir involvert og får si sitt» (Informant 7).

Informant 7 påpeker nettopp viktigheten av at brukerne av tjenestene sitter med viktige erfaringer og innspill, og at det ikke bare er tjenesteyter som skal ha noe å si på utforming av tjenestene.

En samlet oppfatning blant informantene er at brukerinvolveringene gir nyttig og ny informasjon som de selv og ansatte tidligere ikke hadde tenkt over. En av informantene fortalte blant annet om en episode i en barnehage, hvor det gjennom involvering av barna i prosessen kom frem at mellom mat og utetid var det masse unødig venting for barna. Dette hadde aldri de ansatte reflektert over at kunne være et problem. Dette viser hvor viktig det er at de som faktisk benytter seg av tjenestene, blir involvert og får komme med sine innspill.

Som følgende sitater viser opplever informantene at de selv, men også de ansatte som jobber på tjenestestedene er blitt mer bevisste på hvem som er brukerne deres, og at de i større grad ser tjenestene gjennom brukernes øyne når de skal utvikles.

«Det aller viktigste er at man begynner å nærme seg, altså de som jobber nærmest brukeren, begynner og ta på seg brukernes briller i mye større grad når de tenker på hvordan vi skal gjøre endringer. (...) Vi er til for brukeren, og vi må organisere oss for at vi kan bruke mest mulig av vår tid til å håndtere dem» (Informant 5).

«Det er brukeren som skal være i fokus, det er de vi er her for og det er det som gir kvalitet. Det er den veien samfunnet går, man har større krav til kommunale tjenester enn tidligere og derfor er det essensielt at tjenestene utvikles med brukerne i fokus» (Informant 7).

Jfr. informant 5 og 7 er det blitt en tydeligere bevisstheten rundt brukerens rolle i tjenesteutviklingen og at tjenestene som tilbys faktisk er til for brukeren, og derfor bør utvikles på bakgrunn av deres innspill og behov. Flere av de ansatte begynner nå i større grad å tenke på utvikling fra brukeren perspektiv og i mindre grad fra eget ståsted.

«Det er blitt mindre internt fokus. Der har vi et stort stykke igjen, men det merkes» (1).

Informant 1 påpeker at det fortsatt er et godt stykke igjen før utenfra-og-inn perspektivet er på plass og det oppleves fortsatt at det er et internt fokus i kommunen. Det merkes dog at tjenestedesign og

brukerfokuset gjør sitt inntog. Metodikken har bidratt til en bevisstgjøring om at en endring er nødvendig for at kommunen skal kunne utvikle og forbedre tjenester til det beste for brukerne.

4.2.2 UTFORDRINGER TILKNYTTET BRUKERFOKuset

Ingen av informantene la skjul på at brukerfokuset (i så stor grad som tjenstedesign krever) er forholdsvis nytt for kommunen, og at brukerne ikke har blitt involvert så omstendelig tidligere. På grunn av dette jobbes det derfor mye med hvordan lederne og de ansatte skal henvende seg til, samt kommunisere med brukerne, og det er veldig fokus på å ufarliggjøre dette. En viktig del av tjenstedesign metodikken er visualisering og bruk av bilder og sitater i kommunikasjon med brukere for å gjøre ideer og tjenesten mer forståelig. Kommunen fokuserer mye på dette når metodene læres og benyttes i lederutviklingsprogrammet. Blant annet er intervjuene som benyttes ut mot brukerne veldig visuelle og mer tilpasset brukerne enn kommunen, samtidig som metodene som benyttes i seg selv innehar visuelle elementer.

Det har tidligere vært mindre fokus på involvering av brukerne i omfattende grad. Som følgende to sitater viser, oppleves det utfordrende å faktisk gå ut og henvende seg til brukerne.

«Det som kan være litt bug og som vi jobber med på disse kursene er jo det å gå ut og spørre disse brukerne. Det skal være skumlere og ikke spørre dem, enn å spørre dem» (Informant 1).

«Man må kunne få tak i brukerne og ta til seg hva de sier. De gir masse nyttig informasjon. Ansatte må være åpne for ny informasjon og tåle å høre hva brukerne sier» (Informant 1)

Jfr. informant 1 sitter brukerne på mye nyttig informasjon, men det oppleves vanskelig å vite hva og hvordan man skal stille brukerne spørsmål. Samtidig må man være mottakelig for den informasjon man får og ta dette til seg (jfr. informant 1).

I følge noen av informantene oppleves det til tider også vanskelig å faktisk få tak i brukerne. Det ble også påpekt at det er vanskelig å vite hvilke av brukerne man skal og bør involvere i prosessen.

«Det er ønske om og etterspørsel etter mer brukerinvolvering, men det er vanskelig å få nok oppmøte. (...) Antall oppmøte er jo ikke viktigste faktoren, men hva man får ut av de som har deltatt» (Informant 7).

«Det er ikke så lett å få tak i brukeren, hvem er det lurt å hente inn, hvem skal man spørre, kan ikke bare velge de som er positive heller» (Informant 1).

Jfr. informant 7 er det vanskelig å få brukerne til å møte opp når det først settes i gang prosesser. Mange blir invitert, men dessverre er det få som deltar. Det er ikke alltid at antall oppmøte har noe å si, så lenge de som møter opp har innspill å komme med, både på godt og vondt. Som informant 1 påpeker, kan man ikke bare velge å involvere brukere man vet er positive. Det er bra med ros, men det er risen man lærer mest av og kan gjøre noe med. I eksempel 1 presentert tidligere i kapittelet, ble det for eksempel involvert «bare» seks brukere, med pårørende. Her fortalte informanten at det var vanskelig å plukke ut hvem som skulle involveres, men det viktigste var å få dekket alle tjenestene. Man kan heller ikke involvere for mange, da det er nesten umulig å ta hensyn til og tilpasse tjenestene til å tilfredsstille alle på alle områder. Det vil alltid være noen som ikke er fornøyd med et eller annet.

4.2.3 INTERNT SAMARBEID OG NETTVERK

I tillegg til at tjenstedesign i stor grad fokuserer på at tjenestene skal utvikles sammen med brukerne, er det en tverrfaglig prosess som sikter på å involvere ledere, ansatte og andre relevante aktører, slik at relevante kompetanser og kunnskaper inkluderes i tjenesteutviklingen.

Analysen av innovasjonsprosessene i denne studien viser at både interne og eksterne aktører involveres i stor grad. Utenom brukerne, er tjenestestedene og kommunen gode på å involvere eksterne samarbeidspartnere (NAV, skole, leger, sykehus o.l.), brukerorganisasjoner tilknyttet brukergruppene og andre relevante aktører. Ansatte og ledere på ulike nivåer og på tvers av områder har blitt involvert i alle prosessene.

Involvering internt på tjenestestedene virker godt innarbeidet, men som følgende sitater viser har utvikling og endring i liten grad foregått gjennom samarbeid på tvers av avdelinger, virksomhetsområder og tjenestesteder innad i kommunen.

«En av de største utfordringene i et fagbyråkrati, vi er organisert i fagsiloer med mye dybdekompetanse i hver silo, men mangler breddekompetansen. (...) At ansatte og nærledelsen får spredt viktigheten av det at man også tenker bredt og ikke bare ned i sin egen silo» (Informant 5).

«Jeg har ikke jobbet på denne måten før (...). Det ble jobbet på tvers av de store siloene i kommunen, og det er nytt, oftest jobber man i sin egen silo og konsentrerer seg om sitt» (Informant 7).

Jfr. informant 5 og 7 er dette en av de største utfordringene i et fagbyråkrati siden kommunen er organisert i forskjellige fagsiloer, hvor man i hver silo har mye dybdekompetanse og det fokuseres mye i egen silo. Breddekompetansen mangler og det er viktig at det fremmes samarbeid på tvers slik at kompetanser og kunnskap kan deles mellom siloene. Gjennom informant 4 sin beskrivelse av prosessen med bruk av tjenstedesign fikk jeg et mer konkret inntrykk av hvor lite det samarbeides på tvers av områder i kommunen.

«Det jeg opplevde veldig tydelig var at særlig på den første workshopen, her var det folk som jobbet med samme brukergrupper, men som aldri hadde møtt hverandre før, selv om man jobber med det samme. Det var en liten aha opplevelse for mange» (Informant 4).

Sitatet forteller at ansatte og ledere som jobbet med samme brukergrupper, men i forskjellige tjenesteområder ikke hadde møtt hverandre tidligere. Kommunen er stor, så det er kanskje ikke unaturlig, men informanten mener allikevel at det burde vært tilrettelagt mer for samarbeid mellom mennesker som jobber med de samme brukerne. Det var mange som ifølge informanten fikk en liten aha-opplevelse i den prosessen, og innså hvor viktig det er med deling av erfaringer, kunnskap og kompetanse.

Flere av informantene ga inntrykk av at det å jobbe på tvers av fagmiljøer og på tvers av områder var veldig positivt og noe som det ønskes mer av. Tjenestelederne opplevde at gruppearbeid både innad og på tvers av tjenesteområder ble ansett som nyttig fra de ansattes side, spesielt med tanke på at det i slike settinger virket lettere for de ansatte å slippe seg løs, i motsetning til i et personalmøte. Som følgende sitat viser jobber ansatte i kommunen etter tydelige retningslinjer og må forholde seg til overordnede lovverk og strukturer.

«Mange ansatte har med seg en tradisjon hvor man skal følge veldig tydelige retningslinjer og lovverk, og det må man jo, men samtidig må du kunne gi mulighet til å teste ut ting og prøve det i småskala for å se om det lykkes. Da må de ansatte kunne oppleve at de har det rommet til å kunne teste ut, da er nærledelsen viktig» (Informant 5).

For at de ansatte på tross av retningslinjer og lovverk skal føle at de kan utfolde seg og slippe seg løs er det ifølge informant 5 viktig at deres ledere tilrettelegger og gir rom for at nye løsninger og ideer kan testes ut. Dette kan gjøres gjennom å tilrettelegge for samarbeid blant de ansatte på tjenesteområdene og gjennom å involvere de ansatte mer i prosesser med tjenesteutvikling. Sitatet nedenfor vektlegger at de ansatte er svært viktige ressurser.

«Involvering av de ansatte er nøkkelen til suksess, det vet man jo, jo høyere grad av involvering, jo flere som har eierskap til prosjektet jo større sjans er det til å lykkes med endringer» (Informant 7).

Som informant 7 påpeker er det viktig at de ansatte føler at de blir involvert og får komme med innspill. Dette kan bidra til at flere får eierskap til det som utvikles og dermed er det lettere at endringene blir akseptert og lykkes.

Gjennom intervjuene kom det frem at flere av informantene gjennom prosessene opplever de ansatte som veldig kritiske til endring, og at endring generelt gir mye motstand i kommunen. Alle innovasjonsprosessene hvor tjenstedesign er blitt benyttet innebærer omorganisering og endringer i tjenester og prosessene rundt, slik at det på en eller annen måte vil påvirke de ansattes hverdag og arbeidsmetoder. Følgende to sitater forteller hvordan informanten opplever at endringer og omstillinger bli møtt.

«Det opplevdes veldig mye motstand i begynnelsen fra ansatte. (...) Hvorfor skal vi det? Vi måtte virkelig jobbe for å få de ansatte til å se gevinstene fra brukernes sider og ikke minst gevinsten hos de ansatte» (Informant 3).

«Det var mangel på struktur, kommunikasjon, systemer, ulike budsjetter osv. Ideen var å samle dette i en seksjon, men det gir jo alltid motstand, slike forandringer. Tillitsvalgte, medarbeidere osv. ville ikke flytte fra der de var» (Informant 4).

Jfr. informant 4 gir omorganisering og omstruktureringer generelt alltid motstand i kommunen og medarbeidere er lite villige til å endre hvordan de jobber. I følge informant 3 opplevdes det spesielt mye motstand fra ansatte i starten når metodikkene ble tatt i bruk, og det ble brukt mye energi for å endre de ansattes tanker og syn på hvordan tjenestene skulle utvikles. Dette kommer også frem i sitatet nedenfor:

«(...) kritikk til egen organisasjon, i en stor tung byråkratisk organisasjon så møter man en del motstand. Det å ta på seg andre briller og designe tjenestene utfra hva som er til det beste for brukerne og samarbeidspartnere er relativt ukjent i kommunen» (Informant 5).

Som det tidligere er blitt skrevet om har tjenestene blitt utviklet og endret i et innenfra-og-ut perspektiv, og det og se ting fra brukerens perspektiv har vært relativt ukjent for kommunen.

4.3 OPPSUMMERING AV RESULTATER

Innovasjon og utvikling viser seg godt forankret i kommunens ledernivåer, og det jobbes aktivt og strategisk med bruk av tjenstedesign i utvikling og forbedring av de kommunale tjenestene. Tidligere har kommunen jobbet i et innenfra—og ut perspektiv, hvor endringer og omstillinger er gjort på bakgrunn av det beste for de ansatte og organisasjonen. Utvikling og innovasjon har skjedd i egne siloer og det har vært lite tverrfaglig samarbeid. Tjenstedesign er blitt tatt i bruk for å snu dette fokuset og rette blikket mot brukeren. Tjenstedesign anvendes nå i de aller fleste innovasjonsprosessene. Informantene hevder at metodene har lært de å tenke annerledes og at de derfor er blitt mer bevisste på hvem som faktisk er brukerne deres. Metodene har gitt mer ideer og innspill i prosessene, blant annet fordi flere aktører enn tidligere er involvert. Det jobbes nå mye mer strukturert og overordnet med utviklingsprosesser, men noen av lederne opplever det som utfordrende og krevende å ta på seg en ny rolle som fasilitator og prosjektleder.

Til tross for kommunens iherdige arbeid med innovasjon og utvikling, oppleves det fortsatt at det er mye fokus i egne siloer og at det er lite samarbeid mellom tjenesteområder. En del av de ansatte oppleves som kritiske til endring og at det nå er brukeren som er i fokus for utviklingen og ikke de. Allikevel er hovedinntrykket at det interne fokuset har begynt å snu seg, og det er flere og flere som nå ser på utvikling av tjenestene med et utenfra-og-inn perspektiv.

5. DISKUSJON

I dette kapitlet diskuteres resultatene presentert i forrige kapittel, opp mot relevant teori fra kapittel 2. Målet med studien er å finne ut hvordan tjenstedesign anvendes i kommunen og hva tjenstedesign kan bidra med inn i kommunale innovasjonsprosesser.

Diskusjonen tar for seg hvordan kommunen har jobbet med innovasjon og tjenesteutvikling tidligere, og hvordan det jobbes med det nå som tjenstedesign er tatt i bruk. Hvordan oppleves dette av tjenestelederne og de ansatte? Har tjenstedesign endret hvordan kommunen jobber med utviklingsprosesser? Hoveddelen av diskusjonen er sentrert rundt «Innovasjonspyramiden» til Bason (2007) som ble presentert på side 21. Pyramiden presenterte barrierer og potensialer for innovasjon i offentlig sektor. Med utgangspunkt i elementene som ble redegjort for der, tar diskusjonen for seg hvordan tjenstedesign kan bidra til å bryte ned barrierene og styrke potensialene for innovasjon i kommunen.

5.1 INNOVASJONSARBEID I KOMMUNEN FØR OG NÅ

Kommunen har alltid hatt fokus på endring og nyskaping og har jobbet aktivt med å benytte ulike tilnærminger i innovasjonsarbeidet (Fitjar, 2015; Teigen, 2013). Det har vært mye prosjektjobbing, ulike Lean tilnærminger er benyttet, og metoder for å få ledere og ansatte til å ville endre seg. Endringsarbeidet i kommunen har imidlertid blitt bedrevet med fokus på interne faktorer, hvor endringer, omstillinger og innovasjoner er vokst frem og gjennomført på bakgrunn av hva som har vært best for de ansatte og organisasjonen, og i mindre grad til det beste for brukeren. I følge Foyn (2011) har innovasjonsarbeid i kommuner i størst grad handlet om forbedring av kvaliteten i leveransen av tjenester og effektiviteten i organisasjonen, enn om brukernes faktiske behov. Dette ser ut til å stemme også i mine funn, da utvikling i kommunen har skjedd på antakelser av hva brukerne forventer og har behov for, og det har i liten grad vært involvering av brukeren direkte i prosessen. Fokuset på de ansatte og organisasjonen har gått foran brukertilfredsheten.

Til tross for bruk av ulike verktøy og metoder var det tidligere tilfeldig hvordan ulike problemstillinger og arbeid med tjenesteutvikling ble grepet an. Prosessene opplevdes diffuse, uoversiktlige og lite formaliserte, og det ser ut til å ha vært lite formelle strukturer eller retningslinjer å benytte i arbeidet med tjenesteutvikling. I følge Bason (2010) og Sanders og

Stappers (2008) blir startfasene av en innovasjonsprosess ofte mer eller mindre tilfeldig fordi man ikke helt vet hvor man skal begynne, eller man har kanskje ikke tilstrekkelig med relevant informasjon om problemstillingen som skal løses. Da blir det også vanskelig å vite hvordan man skal gripe an problemet.

Utviklings- og innovasjonsprosesser er svært sammensatte og tar dermed tid å gjennomføre, noe som kan oppleves krevende for ledere og ansatte i en ellers hektisk hverdag (Hernes & Røste, 2007; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Innovasjon og utvikling skal prioriteres i kommunen, men det ble påpekt at det var vanskelig å finne tid til å få samlet alle ledere og medarbeidere i et felleskap til å jobbe med disse prosessene. Tjenstedesign ble her ansett som et nyttig hjelpemiddel for å gjøre utviklingsarbeidet mer effektivt og strukturert, slik at det tidsmessig opplevdes mer effektivt for de som deltok og at man raskere kom frem til løsninger. Tjenstedesign metodene er veldig systematiske og oversiktlige, og skal derfor bidra til å effektivisere prosessene og gjøre de mer strukturerte og håndterlige (Bason, 2010; Bechmann, 2010).

På bakgrunn av den teknologiske og samfunnsmessige utviklingen som har skjedd de siste tiårene har kommunen sett nødvendigheten av økt fokus på innovasjon og organisasjonsutvikling. Ikke bare for å kunne møte nye utfordringer og behov i fremtiden, men samtidig også bli mer kostnadseffektive. Innovasjonsarbeidet i kommuner er ifølge Ringholm (2013) drevet av nettopp velferdsutfordringer og et økende press på økonomiske ressurser. Innovasjon er blitt en sentral del av kommunens satsningsområder og er nå godt forankret i organisasjonen. Dette er svært viktig for å kunne drive utviklingsarbeid og få aksept for at endring er nødvendig. Forankringen kan ikke bare være i de øverste ledernivåene, men den må være integrert i hele organisasjonen hvis det skal ha noen effekt (Ringholm et al., 2011). Selve begrepet innovasjon er imidlertid lite utbredt blant tjenesteområdene. Tjenestelederne snakker i stedet om endringsprosesser, tjenesteutvikling, forbedringer, omorganiseringer og omstillinger når det handler om nye eller endrede tjenester og prosesser. Noe som ifølge (Fitjar, 2015) er vanlig innen sektoren.

På bakgrunn av de utfordringene som kommunen står overfor i fremtiden har kommunen innsett at de er nødt til å sette brukeren i fokus på en annen måte enn de har gjort tidligere. Tjenstedesign er blitt fremhevet som et nyttig verktøy for innovasjon i offentlig sektor (Bason, 2010; Segelström, 2012; Sanders & Stappers, 2008), nettopp fordi metodikken har et helt annet fokus på brukeren enn andre metodikker har, og at metodene er opptatt av å se tjenesten gjennom brukerens øyne og på

tjenesten som helhet. Metodene baserer seg i stor grad på at utviklingen av tjenesten skal skje med brukeren som en aktiv deltaker og bidragsyter i innovasjonsprosessen.

Bruk av tjenestedesign i utviklingsprosessene har ikke som formål å introdusere nye innovasjoner for kommunen, men det er tatt i bruk som et verktøy i innovasjonsprosesser for å sikre utvikling av gode og helhetlige tjenester for innbyggerne og samfunnet. Det å skape verdi for samfunnet og innbyggerne er en viktig faktor i kommunens innovasjonsarbeid og i offentlig innovasjon generelt (Fitjar, 2015; Ringholm et al., 2011). Kommunen har som mål at metodikken og brukerfokuset skal bli integrert i hele organisasjonen og at lederne på de ulike tjenesteområdene skal benytte metodikken i utvikling av sine tjenester slik at det blir et kontinuerlig fokus på forbedring og utvikling gjennom hele organisasjonen.

Tjenestedesign benyttes nå i stor grad i alle innovasjonsprosesser som finner sted i kommunen. Hovedvekten av problemstillingene det jobbes med viser seg å være forholdsvis komplekse og retter seg mot utfordringer i velferdssamfunnet vårt. «Light-versjoner» av metodikken benyttes også på mindre omfattende problemstillinger, i mer uformelle settinger, slik som for eksempel foreldremøter eller medarbeidergrupper. Informantene opplevde at det er lett å tilpasse metodikken til omfanget av problemstillingen og at metodene er lette å forstå når man får benyttet de noen ganger. Tjenestedesign metodene er designet og utformet slik at de skal være forståelige for alle å bruke, og det skal være mulig å tilpasse metodene til organisasjon og prosjekt (Schneider & Stickdorn, 2010).

De fleste innovasjonsprosessene de jobbes med er av inkrementell grad, det vil si at det i hovedsak handler om endringer i allerede eksisterende tjenester, prosesser og organisering, noe som ofte er det vanlige når det kommer til tjenesteinnovasjoner i offentlig sektor (Albury, 2005; de Jong et al., 2003; Sundbo, 2008). Noen av endringen kan allikevel ansees som forholdsvis radikale siden innovasjonen eller endring representerer noe nytt for organisasjonen og omfatter vesentlige endringer i prosesser og organisering (Aasen & Amundsen, 2011), slik som ny barnehage, omorganisering av helse- og sosialenheten og endring av middagstid på boinstitusjon. Innovasjonene har i størst grad vært en kombinasjon av tjeneste, prosess og organisering. Dette fordi det kan være vanskelig å isolere prosessene til å kun handle om en av delene: endring i selve tjenesten vil gjerne medføre endring i leveranse og i hvordan de ansatte organiseres, og omvendt (Albury, 2005; Sundbo, 2008; Fuglsang & Sørensen, 2011; Teigen 2013). Kommunen henter ofte

også inspirasjon fra andre når de skal jobbe med innovasjonsprosesser. Det kan være å se på hvordan andre kommuner eller andre land har gjort lignende ting; for eksempel har de hentet inspirasjon fra Nederland i arbeidet med utvikling av en demenslandsby. Mange av innovasjonen som finner sted i kommunen er derfor kopiert fra andre organisasjoner, noe som heller ikke er uvanlig for innovasjon i kommuner (Teigen, 2013).

Alle prosessene har vært planlagt og gjennomført i formelt strukturerte prosesser med bruk av ulike tjenstedesign metoder og tilnærminger. En av fordelene ved bruk av tjenstedesign er at metodikken skal bidra til å strukturere og klargjøre første del av innovasjonsprosessen, som tidligere ble nevnt å kunne være veldig diffus og ustrukturert. Dette kan igjen bidra til at kommunen oftere lykkes med å gjennomføre innovasjonsprosesser enn tidligere (de Jong et al., 2003; Bechmann, 2010). Til forskjell fra før opplever derfor informantene at metodikken har bidratt til å lettegjøre innovasjonsarbeidet i og med at selve prosessen har blitt mer effektiv og oversiktlig.

5.2 TJENESTEDESIGN I INNOVASJONSPROSESSEN

5.2.1 INNEFRA- OG- UT TIL UTENFRA-OG-INN

Som det hittil er blitt diskutert har innføring av tjenstedesign i kommunen bidratt til mer effektive, strukturerte og oversiktlige innovasjonsprosesser, og det viser seg at metodikken i stor grad gjør det enklere å utvikle helhetlig tjenester med fokus på fremtidige behov og utfordringer. Den viktigste grunnen til at tjenstedesign ble innført er at kommunen ønsker et endret fokus. Slik det oppfattes har kommunen bedrevet endring og utvikling i et innenfra-og-ut perspektiv, med fokus på ansatte og organisasjon. Tjenstedesign har derimot et helt annet fokus- hvor brukeren skal være i sentrum for utvikling av tjenestene (Schneider & Stickdorn, 2010; Bechmann, 2010). Kommunen, tjenstededene, lederne og de ansatte må derfor endre fokus og bedrive tjensteutvikling og innovasjon med et utenfra-og-inn perspektiv. Hvis kommunen fristiller seg fra den interne tankegangen vil det kunne oppdages nye muligheter og løsninger som kan skape verdi både for innbyggerne og for kommunen. Lite kunnskap om brukerne og fravær av brukerfokus er ansett som en barriere for innovasjon og det er derfor viktig å snu dette fokuset (Bason, 2007).

Dette krever at tjenstelederne og de ansatte tenker annerledes og blir mer bevisste på hvem som er brukerne deres. Metodikken i tjenstedesign handler om å se tjenesten fra brukerens perspektiv

i mye større grad enn hva kommunen har vært vant til. Dette vil naturlig nok føre til en sterkere bevisstgjøring av hvem som er brukerne av tjenestene da kommunen i større grad må engasjere seg i å trekke brukerne inn i prosessene (Bechmann, 2010). Kommunale tjenester er utarbeidet for innbyggerne og involvering av brukerne er derfor viktig, ikke bare for å forstå behov, men også for å kunne gjennomføre vellykkede innovasjonsprosesser. Det er bred enighet om at brukerne er svært viktige aktører i utvikling av tjenester (Alam & Perry, 2002; de Jong et al., 2003; Magnusson et al., 2003; Parker & Heapy, 2006; Sundbo & Toivonen, 2011). Det er tydelig at fokus på brukeren som viktig aktør begynner å få feste hos tjenestelederne i kommunen, og at de forstår og mener det er helt nødvendighet at brukeren er i fokus når tjenester skal utvikles og endres.

Man kan jo spørre seg om svarene til informantene er farget av tjenstedesign metodikken eller om det å involvere brukerne på denne måten er noe de oppriktig mener er nødvendig. Av måten dette ble lagt frem på av informantene så virket det som om dette er noe de har reflektert over og innsett uten at tjenstedesign er grunnen til dette. Tjenstedesign virker derimot å ha hatt stor innvirkning på at brukerinvolveringen har økt og nå gjennomføres på helt andre måter og i en helt annen grad enn tidligere. Gjennom aktiv involvering og interaksjon med brukerne helt i starten av prosessen, vil man i mye større grad klarer å møte de ønsker og behov som brukeren faktisk har. (Magnusson, 2009; Nysveen et al., 2012). Dette var noe som informantene i kommunen også opplevde. Gjennom interaksjon med brukerne var det lettere å oppfatte hva det var brukerne egentlig mente og erfarte. Tjenstedesign er med på å tilrettelegge for involveringen og danner et rammeverk for hvordan det skal foregå. Hvordan brukerinvolvering blir gjennomført har vist seg å være helt avgjørende for utfallet av prosessen (Magnusson et al., 2003). Tilrettelegging og egnede plattformer for involvering blir derfor viktig.

5.2.2 BRUKERFOKUS

Som et resultat av lite aktiv brukerinvolvering i kommunen, jobbes det derfor nå mye med hvordan ansatte og tjenestelederne skal henvende seg til brukerne. Fordi det tidligere har vært mindre fokus på involvering av brukerne i så stor grad som nå, oppleves det utfordrende å faktisk gå ut og spørre brukerne og vite hva man skal spørre om. Som en del av arbeidet med tjenstedesign og brukertilnærming jobber kommunen mye med visualisering og at de blant annet har fokus på dette når de skal kommunisere med brukerne. Visuell fremstilling er en av særegenhetene ved

tjenestedesign metodene (Segelström, 2012). Kommunen har ansett bruk av visualisering gjennom bilder og sitater som virkningsfullt og veldig nyttig spesielt i å uttrykke og kommunisere ideer og selve tjenestene mer forståelig, men også i kommunikasjon ut til brukerne. Siden tjenester er u håndgripelige kan det være vanskelig å forklare med ord akkurat hva man mener, og visualisering kan derfor være et viktig hjelpemiddel (Segelström, 2012).

Det kan være vanskelig å vite hvilke brukere som bør involveres i utviklingsprosessen (Sundbo & Toivonen, 2011). Dette opplevde også informantene. Kommunale tjenester har ofte store brukergrupper, og man kan ikke involvere alle selv om alle har ulike behov og forventinger som man gjerne skulle tatt hensyn til. Brukerne av kommunale tjenester er i hovedsak ikke-betalere da det er vi som skattebetalere som i stor grad finansierer tjenestene kommunen tilbyr. Vi som skattebetalere benytter ikke til enhver tid tjenestene vi betaler for, men det gjør brukerne, og de ansees derfor som en viktigere kilde til innovasjon i offentlig sektor enn betaleren av tjenesten (Fitjar, 2015). En forskjell mellom kjøper og bruker av tjenesten er gjerne at brukeren har et langtidsforhold til tjenesten, da tjenestene benyttes til daglig eller på gjentakende basis (Sundbo & Toivonen, 2011). Brukere av kommunale tjenester er ofte langtidsbrukere, og selv om tjenestene er universelt tilpasset, blir allikevel tjenestene i en viss grad tilpasses hver enkelt bruker underveis i tjenesteforløpet og leveransen av tjenesten. Det er allikevel viktig å involvere tilstrekkelig med brukere i prosessen slik at man får dekket hele tjenestespekteret som endringene vil påvirke. Det er viktig at man ikke bare involvere de som har positive meninger, men at man også involvere de som har negative tilbakemeldinger. Det er her man lærer mest om hva som kan forbedres og som man kan gjøre noe med.

Informantene fortalte også at det til tider var vanskelig å få brukerne til å møte opp når det først ble satt i gang prosesser. De kunne invitere mange, men så var det bare et fåtall som møtte opp. Det er ikke dermed sagt at antall oppmøtte har noe å si, så lenge de som møter opp har innspill å komme med, både på godt og vondt. Fordi brukerne ikke er betalere og kjøpere av tjenesten i så måte, kan det være at brukeren har vanskelig for å se hva de får igjen for å delta i prosessen, noe som kan være noe av bakgrunnen for lite oppmøte. Tydeligere tilbakemeldinger og informasjon rundt hva brukerne bidrar med i prosessen kan derfor være viktig. At brukerne får vite at det de kommer med av innspill og tilbakemeldinger blir tatt videre og jobbet med og hvilke endringer de bidrar til, kan være viktig å kommunisere for å få brukerne til å se nytten av å være deltakende. Brukerne er

kilder til mye nyttig informasjon og de er svært ofte villige til å dele sine kunnskaper og erfaringer, så lenge medarbeiderne er åpne for å høre deres innspill (Bogers et al., 2010). En av informantene påpeker at man kanskje skulle gitt noe tilbake til brukerne som har vært med på slike prosesser, at de skulle bli bedre oppfulgt i etterkant. Dette går igjen på at brukerne også må se verdien av å være med på slike prosesser.

Til tross for vanskeligheter og utfordringer rundt hvem, hva og hvordan man skal forholde seg til brukerne, har jeg inntrykk av at kommunen totalt sett gjennom bruk av tjenstedesign har endret hvordan de ser, tilnærmer seg og involverer brukerne i prosessene. Brukere er involvert i alle prosesser som nå gjennomføres; enten det er barn, pårørende, pasienter, flyktninger, foreldre eller beboere. Så lenge det er snakk om endring i tjenestene og prosessene rundt, involveres brukerne. I kommunale virksomheter er det de ansatte som jobber tettest på brukerne, og som utenom brukeren selv, sitter med kunnskap og erfaringer om hvordan brukerne opplever og forventer at tjenestene skal leveres. Tjenestelederne opplever imidlertid at de ansatte har hatt vanskeligheter med å vende fokuset ut mot brukeren og utvikle tjenestene utfra hva som er til det beste for dem, og ikke utfra hvordan de selv ønsker at det skal være. Det er derfor viktig at ansatte får forståelse for at det er denne retningen samfunnet går og for at man skal kunne levere tjenester som på lang sikt kan møte brukernes behov er det brukerne som skal være i fokus når tjenestene utvikles. Det er også de ansatte som yter tjenesten til brukerne og desto viktigere er det at de forstår og aksepterer at endringer må til (de Jong & Vermeulen, 2003; Sundbo, 2008). Tjenstedesign kan bidra til å gjøre de ansatte mer bevisste på nødvendigheten av brukerorientering og øke den generelle kunnskapen kommunen har om brukerne. Dette kan igjen være med på å øke potensialet for innovasjon i kommunen. Metodikken fokuserer på samskaping med brukerne og metodene baseres på at reell informasjon og erfaringer må hentes inn fra brukerne for at man skal kunne utvikle tjenesten i henhold til fremtidige behov og forventninger (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Bason, 2010; Schneider & Stickdorn, 2010).

5.2.3 LEDELSE OG ANSATTE

Som vi kan se er de ansatte viktige aktører i kommunens innovasjonsprosesser (de Jong et al., 2003; Hernes & Røste; 2007; Fuglsang, 2008), og de er involvert i høy grad i alle prosessene som har blitt gjennomført. Første del av tjenstedesignprosessen handler om å komme opp med nye ideer

og forslag til løsninger på problemstillingen, og fordrer at de som er involvert klarer å tenke nytt, slippe seg litt løs og prøve å se utenfor boksen. Dette opplevdes til tider vanskelig for deltakerne. De ansatte hadde veldig lett for å tenke i akkurat samme baner som før og hadde veldig vanskelig for å se nye løsninger på ting, samtidig som de var redde for å komme med forslag som var helt utenfor det som er vanlig. Dette er ikke noe ukjent fenomen (Kanter, 1988). Man kan ikke tvinges til å være kreativ, og det kan være vanskelig å slippe seg løs hvis man ikke vet hva man går til eller har vært med på noe slikt før. Disse måtene å jobbe på er nye for de ansatte, og det er ikke så rart de kjenner på usikkerheten. Det at man ikke alltid kan se hvor man ender opp kan nok oppleves vanskelig for mange, spesielt hvis man er vant til å jobbe med lite usikkerhet og lite risiko. Et trygt og åpent arbeidsmiljø er en viktig faktor for at de ansatte skal føle de kan slippe seg løs (Kanter, 1988). Organisasjonsklima er derfor en viktig faktor når det kommer til organisasjoners innovasjonsevne og hva de ansatte opplever som trygt og «lov til å gjøre». Et innovativt arbeidsmiljø preges blant annet av åpenhet, tillit og rom til å utfolde seg (Ekvall, 1996; Kanter, 1988). Opplever de ansatte dette er det med på å fremme kreativitet og nytenkning. Tjenestelederne opplevde at de ansatte så det som veldig positivt og nyttig å arbeide i grupper innad og på tvers av tjenesteområder, da de følte at disse settingene gjorde det lettere å tenke nytt og tørre og slippe seg løs. Mangel på slike strukturer og arbeidsmåter kan gjøre det vanskelig å få hentet ut potensiale hos de ansatte (Kesting & Ulhøi, 2010). Tverrfaglighet i arbeidsgrupper bidrar til økt deling av erfaringer, kunnskap og kompetanser fra flere områder, noe som er vist seg å være med på å øke kreativiteten (Kanter, 1988). Ansatte har lite breddekompetanse, men mye dybdekompetanse (monofaglige kompetanse), noe som er ansett som en barriere for innovasjon i offentlig sektor (Bason, 2007). Tverrfaglig samarbeid ble fremhevet som veldig positivt og noe som det ønskes mer av både fra ansatte og ledere. Tjenstedesign har en tverrfaglig tilnærming som bidrar til å forbinde ulike typer kunnskap, kompetanse og erfaringer fra ansatte og fagpersoner i organisasjonen, som igjen er med på å øke evnen til å finne innovative løsninger (de Jong et al., 2003; Bechmann, 2010). Gjennom fokus på tverrfaglighet i utviklingsprosessen kan tjenestestedene og kommunen i større grad styrke sitt eget innovasjonspotensial (Kanter, 1988; de Jong et al., 2003).

Det kan allikevel være vanskelig for ansatte å tenke at det ikke skal være noen begrensninger, at alt er mulig, hvis man er vant til å jobbe etter gitte retningslinjer, lovverk og rammebetingelser. Det er man jo ofte i kommuner, som er ansett å holde seg til etablerte praksiser og rutiner og utfører

arbeid på tradisjonelt vis (Aasen & Amundsen, 2011). Et godt eksempel på dette som en av informantene fortalte, var endring av middagstid på en boinstitusjon. Middagen har i alle tider vært kl. 13.00, ikke på grunn av at brukerne ønsket det slik, men fordi det alltid har vært slik fordi intern bemanning og arbeidsoppgaver har gjort at det har vært praktisk. Da dette endelig ble endret, kunne man ikke skjønne hvorfor det ikke var gjort før. Dette sier noe om hvor rutinepreget og tradisjonsrike kommuner og andre etablerte praksiser i offentlig sektor ofte er, og hvor lett de har for å holde seg til ting slik de er og alltid har vært (Bason, 2007,2010; Aasen & Amundsen 2011).

Innovasjonsprosesser medfølger generelt en del risiko og usikkerhet, da man ikke vet løsninger og resultater på forhånd. Dette kan oppleves som barrierer for innovasjon hvis det er et stort problem i organisasjonen, men i kommunal sektor er det ikke blitt ansett som noe stort hinder for innovasjon (Hernes & Røste, 2007; Bason, 2007; Foyn, 2011; Aasen & Amundsen, 2011). Kun et par av informantene nevnte at det å ville prøve ut nye løsninger eller det å komme med nye ideer ofte opplevdes vanskelig fordi det ble forbundet med risiko og usikkerhet for hva som kom ut av det. Kommunen er ressurssterk har egen risikokapital, og samtidig er innovasjonsarbeid og strategier godt forankret. Det er lite som tilsier at risikoaversjon preger kommunen i større grad, ihvertfall fra høyre hold, og at kommunen er risikovillig er av positiv betydning for evne til innovasjon og nyskaping (Ekvall, 1996).

Opplevelsen av risiko og usikkerhet kan allikevel være annerledes ute på de enkelte tjenesteområdene, og oppleves internt i avdelingene. Kommunale ansatte har tydelige retningslinjer og lovverk de skal forholde seg til og en typisk nullfeils kultur er ofte ansett som barriere for innovasjon i denne sammenhengen (Bason, 2007). Som tidligere nevnt er det viktig at de ansatte har rom til å utfolde seg, og får støtte til å kunne teste ut nye og forbedrede løsninger og ideer. Det vil være vanskelig å få til endringer hvis man ikke kan prøve seg litt ut. Noe av grunnen kan kanskje være at ledelsen og de ansatte på det enkelte tjenesteområdet har lite eller ingen kunnskap om innovasjon og innovasjonsprosesser, og dette kan bidra med å forsterke usikkerheten rundt slike prosesser og det å prøve ut nye løsninger. Det at tjenstedesign nå er tatt i bruk og at ledergruppene får kompetanse i å gjennomføre innovasjonsprosesser med bruk av tjenstedesign, kan bidra til å ufarliggjøre denne prosessen og sette det i mer organiserte rammer. Formelle prosesser, retningslinjer og verktøy for tjenesteinnovasjon er viktige faktorer for vellykket utvikling av tjenester. Det bør allikevel ikke være for strenge rammer og vilkår rundt prosessen,

da det kan gjør at de ansatte ikke får rom til å utfolde seg og teste nye løsninger og kan igjen ha negativ effekt på idéutviklingen (de Jong et al., 2003).

Alle prosessene hvor tjenstedesign er blitt benyttet handler i stor grad om omorganiseringer internt og endringer i tjenestene, slik at det uansett utfall vil påvirke de ansattes hverdag. Utvikling av fremtidens ungdomstjenester vil helt klart påvirke hvordan de ansattes hverdag og arbeidsoppgaver utarter seg. Dagens barn og unge har helt andre interessefelt og forventninger til tjenester, enn bare for 5 år siden. Det samme gjelder for eksempel omorganisering av hele helse og sosial området. Dette vil på en eller annen måte påvirke de ansatte. Tjenestelederne opplevde at de ansatte i stor grad er kritiske til endring, og at endring generelt gir motstand i kommunen. Grunnene til dette ble påpekt å være at kommuner er byråkratiske organisasjoner, med mye internt fokus. Motstand oppstår gjerne som følge av intern kultur og tradisjon, og dette kan igjen være til hinder for utvikling og innovasjon (Bason, 2010; Aasen & Amundsen, 2011). Tjenestelederne, men også toppledelsens jobb blir å skape et organisasjonsklima og en kultur som oppmuntrer til innovasjon og utvikling. Noe av bakgrunnen for at ansatte er kritiske til endring kan være at de blir for dårlig informert fra ledelsen om hvorfor og hva som skal skje. Informasjon og tydelig kommunikasjon i forkant av innovasjonsprosesser og at innovasjonsforankringen i organisasjonen ikke bare er oppover, men også integreres nedover og ut til de ansatte er viktig for at de ansatte skal forstå hvorfor endring er nødvendig. Selv om det er lederen som sitter med siste beslutninger er det viktig at de ansatte involveres og er delaktige i beslutninger tilknyttet tjenesteutvikling, slik at de føler at de har noe å si (Kesting & Ulhøi, 2010). Ansatte som får være med å påvirke hvordan utviklingen skjer, kan oppleve økt eierskap til prosessene og er dermed mer tilbøyelige til å godta endringer når de finner sted og dermed er det større sjans for at prosessene lykkes (de Jong et al., 2003; Sundbo, 2008).

Tjenestelederne som har gjennomført innovasjonsprosesser med tjenstedesign opplever at de må innta en ny «rolle» når de skal gjennomføre prosessene. De skal være en prosessleder, den som skal fasilitere, gjennomføre og få folk til å tenke nytt. Den interne innovasjonsavdelingen ble fremhevet som veldig viktig og det ble ansett som veldig positivt å benytte dem som veiledere i prosessene. Tjenestelederne følte seg også mindre trygge i metodikkene og derfor opplevde flere at det var vanskelig å pedagogisk fremføre metoden og hva man vil frem til for deltakerne. Dette er naturlig siden kommunen ikke har benyttet tjenstedesign i veldig lang tid. Selve metodikken i

seg selv er ikke vanskelig, men det å utøve det opplevdes ikke like lett. Da er vi litt tilbake til dette med at man må være kreativ og tørre og slippe seg løs. Det gjelder jo ikke bare de ansatte men også tjenestelederne. De selv må kunne gjøre det, og samtidig legge til rette for at de ansatte skal oppleve det som naturlig. Det kan jo også diskuteres om det er like effektivt at det er en intern person som gjennomfører og fremfører metodene. Tjenstedesign handler i stor grad om at man skal snu opp ned på det som er kjent, og prøve å komme opp med nye måter å utføre tjenestene på. Da kan det være en fordel at det er en person man ikke kjenner som står for gjennomføringen. Det er lettere for en utenforstående å holde det rette fokuset på hva som skal gjøres, da han eller hun ikke påvirkes på samme måte eller er farget av miljøet der utviklingen skal foregå (Segelström, 2012). Det at tjenestelederne selv gjennomfører prosessene kan derfor være en ulempe, da det kan være vanskelig for lederne og stille de rette spørsmålene, holde det rette fokuset og ikke være farget av tidligere valg og beslutninger. På den annen side er tjenestelederne godt kjent med problemet som skal løses og innehar kunnskap og kompetanse på fagfeltet som ikke en utenforstående har.

5.2.4 STRATEGI OG ORGANISASJON

I første del av diskusjonen ble det konstatert at innovasjon og fokus på utvikling av de kommunale tjenestene er et av kommunens store satsningsområder. Kommunen har en egen innovasjonsstrategi og innovasjonsarbeidet er som nevnt godt forankret i kommunen. Det er blitt etablert en egen Strategi- og utviklingsavdeling, hvor innovasjon er et av de dedikerte arbeidsområdene og det jobbes aktivt med å innarbeide og integrerer tankesett og verktøy i organisasjonen som skal bidra til å utvikle bedre og mer effektive tjenester som kan møte brukernes behov nå og i fremtiden. Avdelingen har utviklet et eget lederutviklingsprogram som sørger for at alle ledergrupper i kommunen utstyres med kunnskap og verktøy for tjenesteutviklingsprosesser, noe som er viktig for å øke egen innovasjonsevne (Hernes & Røste, 2007). Lederne i kommunen oppfordres også til å delta på den Nasjonale Innovasjonsskolen for å få mer kunnskap og kompetanse om innovasjon og innovasjonsprosesser i kommunal sektor. Satsning på tjenstedesign som et verktøy i innovasjonsprosesser er med på å bidra til at kommunen øker fokuset på innovasjon i organisasjonen og viser for medarbeidere og ledere at innovasjon er et viktig satsningsområde og at dette er noe kommunen anser som viktig og nødvendig. God organisering av innovasjonsarbeid og at ledere på ulike nivåer støtter dette er vesentlig for å drive frem innovasjon (Forskningsrådet, 2012). Tjenstedesign bidrar til en bevisstgjøring om at tjenestene må utvikles med brukeren i

fokus og at ansatte, ledere og samarbeidspartnere er viktige aktører i innovasjonsprosessen. Kommunens innovasjonsstrategi, lederutviklingsprogrammet og bruk av tjenstedesign i innovasjonsprosessen viser at kommunen virkelig satser på innovasjon og dette vil i stor grad være med på å styrke kommunens innovasjonspotensial (Bason, 2007; Ringholm et al., 2011).

Innovasjon skjer mer og mer gjennom deling av kompetanse og kunnskap på tvers av avdelinger, og på tvers av organisasjoner (de Jong et al., 2003; Schneider & Stickdorn, 2010). Det er tydelig at det er mye dybdekompetanse i kommunen, men tjenestelederne påpeker at det savnes breddekompetanse og tverrfaglighet. Det fremheves at det er mye fokus i egne fagsiloer, og at kompetansesamarbeid på tvers av siloer ikke har vært utbredt i stor grad. I en av prosessene hvor det ble samlet aktører fra flere av kommunalsjefsområdene kjente informantene på akkurat dette, da folk som jobbet med samme brukergruppe aldri hadde møtt hverandre før. Organisatorisk silotenkning er et kjent fenomen i tradisjonelle organisasjonsstrukturer slik som i kommuner, og på grunn av dette foregår utviklingsarbeid som regel internt på tjenestestedet (Bason, 2010). Kommunens hierarkiske og tradisjonelle oppbygging er ansett som en barriere for innovasjon, fordi det nettopp kan skape utfordringer for samarbeid på tvers av områder og mellom ansatte (Bason, 2010)

Til tross for at internt fokus og lite samarbeid på tvers helt klart har vært og fortsatt er store utfordringer innen sektoren, oppfatter jeg at tjenstedesign og innovasjonsfokuset hos kommunen generelt, har bidratt til at tjenestelederne har fått øynene opp for nødvendigheten av å samarbeide mellom tjenesteområder og på tvers av sektorgrenser. Det er essensielt at viktigheten av å tenke bredt og ikke bare ned i egen silo spres i kommunen, spesielt til ansatte og nærledelsen. Dette gjelder ikke bare deling av kompetanse, men også for utvikling av tjenester. Endringer i tjenesten på et område, kan få konsekvenser i et av de andre tjenesteområdene. Derfor er også involvering og samarbeid med alle berørte parter og relevante aktører viktig i en slik prosess (Albury, 2005). Gjennom bruk av tjenstedesign har det vært stort fokus på å oppnå tverrfaglighet i prosessen gjennom involvering av ansatte og ledere på flere nivåer og områder.

Selv om det er viktig med tverrfaglighet og samarbeid på tvers av interne grenser, er det vel så viktig å skaffe seg innsikt og kunnskap fra utsiden gjennom samarbeid med andre aktører og nettverk (Albury, 2005). Fravær av eksternt samarbeid og nettverkstenking er ansett som barrierer for innovasjon, men etter at kommunen innførte bruk av tjenstedesign har brukerne og andre

relevante aktører; pårørende, leger, NAV, brukerorganisasjoner med flere, blitt involvert i høy grad i innovasjonsprosessene i kommunen (Bason, 2007). Tjenstedesign fokuserer i stor grad på samskaping og deling av erfaringer og kunnskap gjennom samarbeid med eksterne aktører i utvikling av tjenester. Dette er ansett som viktig for å drive frem innovasjon i offentlig sektor og bruk av tjenstedesign bidrar derfor til at kommunen i større grad fokuserer på dette og er blitt mer bevisst på å involvere eksterne aktører i prosessen (Bason, 2010).

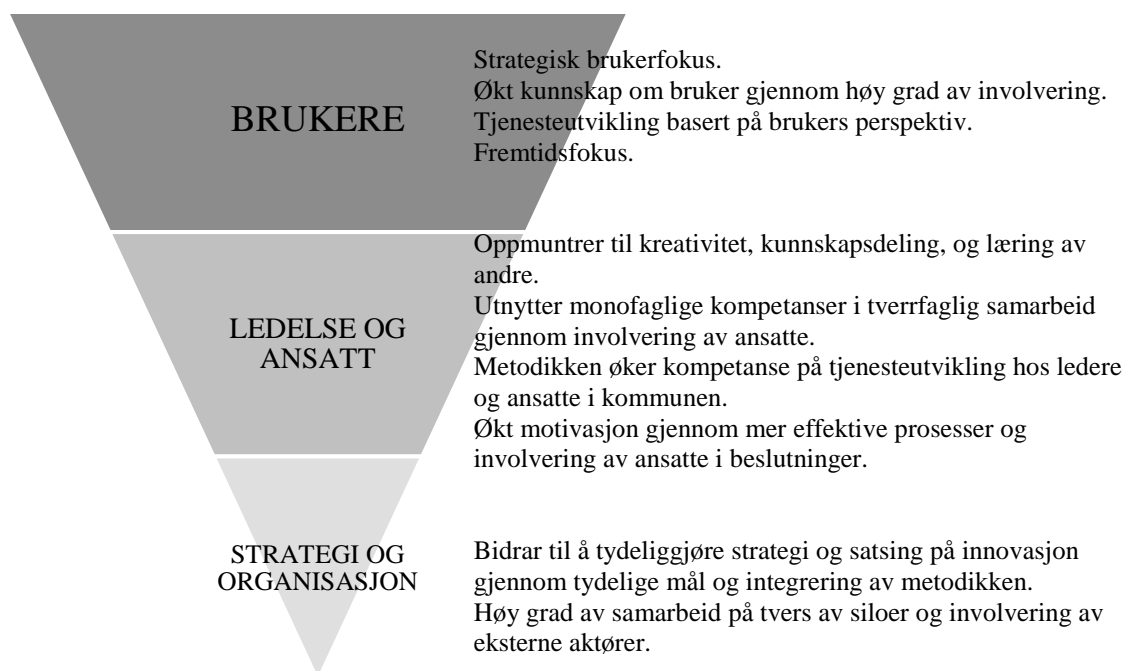
5.3 TJENESTEDESIGN VS. BARRIERER OG POTENSIALER FOR INNOVASJON

Tjenstedesign har i stor grad endret hvordan kommunen har jobbet med innovasjon og tjenesteutvikling. Ikke bare har bruken av metodene ført til at selve utviklingsprosessen har blitt mer effektiv, strukturert og oversiktlig, men det har gjort det enklere å utvikle helhetlige tjenester med fokus på fremtidige behov hos tjenestebrukerne og samfunnsutfordringer som kommunen står overfor.

Kommunen har bedrevet endring og utvikling i et innenfra-og-ut perspektiv, med fokus på ansatte og organisasjon. Tjenstedesign har bragt inn i kommunen et helt annet fokus og helt andre tilnærminger til tjenesteutvikling enn hva ledere og ansatte har vært vant til. Brukeren er satt i fokus for utvikling av tjenestene; organisasjon og ansatte kommer i andre rekke, men er ikke desto mindre viktige aktører i innovasjonsprosessen. Det interne fokuset er på god vei til å endres, og tjenester utvikles nå i mye større grad med et utenfra-og-inn perspektiv. Involvering av brukerne og andre eksterne aktører vil i mye større grad gi nye muligheter og løsninger som kan skape verdi både for innbyggerne og for kommunen.

Med utgangspunkt i casestudiet og argumentene presentert i denne diskusjonen mener jeg at det er grunnlag for å trekke noen slutninger om hvordan tjenstedesign kan bidra i kommunale innovasjonsprosesser. Med bakgrunn i elementene fra «Innovasjonspyramiden» til Bason (2007), har jeg utarbeidet en modell, 5.1., som viser hvordan tjenstedesign har snudd fokuset i kommunen og hva tjenstedesign bidrar med for å styrke innovasjonsarbeidet i kommunen. Prinsippene bak tjenstedesign og hva metodene fokuserer på gjør at tjenstedesign på mange områder er med på å bryte ned elementene som ofte oppfattes som barrierer og hinder for innovasjon i offentlige organisasjoner. Selve modellen er inspirert av Janne (Jan) Carlzon (1987), tidligere visedirektør og konsernsjef i SAS, som «rev pyramidene» og snudde opp ned på hierarkiet.

Tjenstedesign bryter ned barrierer og skaper potensialer for innovasjon gjennom:



Modell 5.1. Tjenstedesigns bidrag i innovasjonsprosessen (egenprodusert modell).

Som modell 5. 1 viser bidrar tjenstedesign til å bryte ned barrierer og derigjennom forsterke potensialene for innovasjon på alle nivåer som det har vært fokusert på i denne studien. Brukerne er satt i sentrum for utvikling av tjenestene, med ansatte, ledere og andre relevante aktører som viktige samskapere i innovasjonsprosessen. Tjenstedesign bygger på viktige prinsipper som på mange måter bidrar til å bryte ned barrierer i kommunen. Disse prinsippene ble presentert i kapittel 2 som: brukerorientert, samskapende, sekvensering, bevisende og holistisk (Schneider & Stickdorn, 2010).

Tjenstedesign setter brukeren i fokus for utvikling av tjenestene. Ved å benytte tjenstedesign som metode i innovasjonsprosessen sikrer kommunen et strategisk brukerfokus som gir kommunen økt kunnskap og bevisstgjøring om brukerne gjennom høy grad av involvering. I følge pyramiden til Bason (2007) er ingen strategi for brukerinvolvering, og lite erfaring og kunnskap om brukerne anset som en av barrierene for innovasjon i offentlig sektor. Tjenstedesign hjelper derfor kommunen å bryte ned dette og derigjennom øke kommunens innovasjonspotensial.

Kommunen har tatt i bruk tjenstedesign for å lettere kunne utvikle helhetlige tjenester, som møter brukernes behov nå, men også i fremtiden. Et helhetlig og fremtidsrettet fokus vil være viktig for kommunen med tanke på utfordringene som kommunen står overfor nå og i tiden fremover. Tjenstedesign metodene bygger på at brukeren opplever tjenestene som tilbys gjennom det som blir kalt for kontaktpunkter (Schneider & Stickdorn, 2010), altså personlige interaksjoner med tjenesteyter, men også gjennom telefon, internett og andre digitale punkter. Tjenstedesign kan hjelpe kommunen og bli bevisst på hvilke kontaktpunkter som funker, ikke funker, hvilke som er unødvendig og hvilke som er bra. På den måten er det lettere å utvikle mer treffsikre tjenester som tilfredstiller brukernes behov. Tjenstedesign har også et holistisk fokus som handler om at man skal se forutse fremtidige behov i utvikling av tjenestene. Det vil si at verktøyene som benyttes inkluderer beregninger om samfunnsutvikling, trender, teknologi og lignende (Bechmann, 2010).

Det bevisende prinsippet i tjenstedesign kan ikke sies å bidra til å bryte ned noen av barrierene som er diskutert, da det i og for seg handler om å skape elementer som gjør det lettere for brukeren og se verdien av tjenesten (Schneider & Stickdorn, 2010). Det visualiserende elementet i tjenstedesign metodene kan dog fungere som et bevisende element i kommunikasjonen med brukerne. Som tidligere diskutert ble det jobbet mye med hvordan de ansatte skulle henvende seg til brukerne og hva som skulle kommunisere kunne være vanskelig. Tjenstedesign og bruk av visualisering kan derfor være et godt hjelpemiddel i kommunikasjon med brukeren, og samtidig gjør den tjenesten mer håndgripelig for brukeren.

Videre har tjenstedesign en tverrfaglig tilnærming som bidrar til at kunnskap, erfaringer og kompetanser fra ulike nivåer og områder i organisasjonen veves sammen. Ansatte og ledere, men også eksterne aktører jobber sammen for å løse felles utfordringer. Barrierer som silotenking og monofaglige kompetanser (Bason, 2007) erstattes av samarbeid på tvers, tverrfaglighet og kunnskaps- og kompetansedeling blant ansatte og gjennom samarbeid og nettverk på utsiden av organisasjonen. Kommunen opplever mye fokus i egne fagsiloer, og savner breddekompetanse. Design av tjenester krever tverrfaglig kompetanser og fokuserer derfor i stor grad på samskaping mellom aktører internt og eksternt (Bechmann, 2010). Samskaping kan bidra til flere og bedre gjennomførbare ideer og løsninger, økt eierskap til tjenestene blant ansatte, og derigjennom forankring og forståelse i hele organisasjonen (Thoelen et al., 2015).

En generell oppfatning er at kommunen har god forankring av innovasjon i hele organisasjonen, og det jobbes strategisk med innovasjonsarbeid på alle ledernivå, samtidig som det jobbes aktivt med å skape en god innovasjonskultur rundt om på tjenesteområdene. Tjenstedesign er en kreativ prosess, og handler i stor grad om å komme opp med nye ideer og løsninger, og oppfordrer dermed til kreativitet og «prøving og feiling». Nullfeils-kultur er ansett som en barriere for innovasjon i offentlig sektor (Bason, 2007). I kommunen opplevdes en del motstand mot endring fra de ansatte, og de var kritiske til å prøve ut nye ting, da de har vært vant til å jobbe slik de alltid har gjort. Strategisk fokus på innovasjon i hele organisasjonen, at tjenestelederne aktivt forsøker og oppmuntre til og skape en innovasjonskultur og bruk av tjenstedesign er med på å skape et innovasjonsvennlig miljø og kan derfor bidra til økt innovasjonspotensiale i organisasjonen.

Kommunen fokuserer i stor grad på å utvikle sine ledere og ansatte. Gjennom Lederutviklingsprogrammet og opplæring i tjenstedesign metoder bidrar kommunen til talentutvikling, først og fremst hos lederne, men også de ansatte. Lite utvikling har blitt ansett som en barriere og er viktig for å øke potensialet for innovasjon i offentlig sektor (Bason 2007). Gjennom bruk av metodene får både leder og ansatte personlig utvikling og blir kjent med nye sider av seg selv og andre. Samtidig får ansatte økt eierskap og motivasjon gjennom å bli involvert i prosessene og sentrale beslutninger, noe som er ansett som viktig for at endringer skal bli akseptert (de Jong & Vermeulen, 2003). Tjenstedesign innbyr også til økt utvikling gjennom sitt tverrfaglige fokus, da ansatte og ledere i større grad samarbeider på tvers av avdelinger og områder og kan innhente seg ny kunnskap og lære av andre.

6. AVSLUTNING

I dette kapittelet vil jeg komme med noen avsluttende betraktninger rundt funnene i studien. Videre vil jeg reflektere litt over studiens relevans for henholdsvis teori og praksis. Til sist vil jeg si noe om studiens implikasjoner og gi noen forslag til videre forskning.

6.1 AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER

Denne studien har sett nærmere på bruken av designmetodikk i kommunale innovasjonsprosesser, med utgangspunkt i problemstillingen: *«Hvordan anvendes tjenstedesign som metode i kommunale innovasjonsprosesser og hva bidrar det med?»*

Som presentert innledningsvis har tjenstedesign blitt trukket frem som nyttig for innovasjon i offentlig sektor, og man har sett hvordan samarbeid mellom designbyrå og offentlige virksomheter har bidratt til positive endringer i offentlige tjenester. Fokuset i denne studien har vært å se på hvordan selve metodikken og verktøyene har blitt anvendt, oppfattet, påvirket og bidratt i kommunens arbeid med innovasjon.

Fordelene ved å benytte tjenstedesign i kommunale innovasjonsprosesser viser seg å være mange, og kommunens tilbakemelding på metodikken er at det er et positivt bidrag inn i arbeidet med innovasjon og tjenesteutvikling. Tjenstedesign anvendes i både omfattende og mindre omfattende innovasjonsprosesser, både i formelt organiserte prosesser, men også i mindre formaliserte settinger. Tjenstedesign skaper et rammeverk for hvordan første del av innovasjonsprosessen gjennomføres og er med på å effektivisere og strukturere hvordan tjenesteutviklingen tilnærmes. Kommunen har tidligere bedrevet innovasjon og utvikling med et internt fokus, altså hvor endringer, omstillinger og fornying har skjedd på bakgrunn av hva som har vært det beste for de ansatte og organisasjonen. Gjennom anvendelsen av tjenstedesign har fokuset i kommunen begynt å endre seg fra internt til eksternt, og brukeren er nå i mye større grad i fokus for utvikling og forbedring av tjenester. Informantene har opplevd en endring hos seg selv og sine ansatte på dette området, men påpeker at det fortsatt oppleves utfordrende for de ansatte og ta på seg brukernes briller og se tjenesten gjennom deres øyne. Tjenestelederne ser stor nytte i å bruke tjenstedesign i prosessene, men den nye rollen som «prosessleder» ved siden av vanlig lederansvar har vært utfordrende for mange, men de føler en trygghet i at de kan benytte seg av veiledere fra den interne

innovasjonsavdelingen i prosessen. Silotenkning, lite samarbeid på tvers og endringsmotstand har vært store utfordringer i kommunen, og er det fortsatt til en viss grad.

Det er ingen tvil om at informantene er klar over hva som kan bidra til og hva som kan være et hinder for vellykkede innovasjons- og utviklingsprosesser, og det jobbes aktivt med å fremme innovasjonskulturen i hele organisasjonen. Dette bringer oss tilbake til Meyer (2017) og hans uttalelser i Aftenposten som ble presentert i innledningen. Er det noe i det han sier? Uteblir omstilling, og er endringsviljen virkelig så lav? Både ja og nei, vil jeg si. Dette kan kun baseres på mine inntrykk fra denne kommunen, men deres arbeid med tjenstedesign og satsning på innovasjon, viser jo at endringsviljen helt klart er til stedet, selv om kanskje omstillingen går tregt. Kommunen har et ønske om å endre fokus, de har et ønske om å utvikle bedre og mer effektive tjenester og de ser at dette er nødvendig for å kunne møte fremtidige utfordringer. Kommunen er ressurssterk, og har på den måten kanskje mer mulighet til å «prøve og feile» enn andre kommuner, og det er dermed lettere og satse på innovasjon. Behovet for innovasjon i kommuner kommer som følge av velferdsutfordringene, men også fordi det er økende press på effektivisering og lavere kostnader. Ut fra funnen i denne studien mener jeg kommunen her har gjort et godt valg i å innføre tjenstedesign, og at det på mange måter hjelper kommunen i både å tenke fremover i sin utvikling av tjenester, og samtidig gjør prosessene med effektive. Hvordan kommunen arbeider med innovasjon og utvikling bør helt klart gå foran som eksempel for andre kommuner og offentlige organisasjoner.

6.2 STUDIENS IMPLIKASJONER

Teoretiske implikasjoner

Denne studien bidrar teoretisk til tjenesteinnovasjonslitteraturen og litteraturen om tjenstedesign. Formålet med studien har vært å bidra med kunnskap om tjenstedesign som metode og hva metodikken kan bidra med i kommunale innovasjonsprosesser. Funnene i studien viser viktigheten av å benytte verktøy i innovasjonsprosessen, ikke bare for å strukturere og effektivisere selve prosessen, men også for å kunne utvikle helhetlige tjenester som møter brukernes behov og forventninger. Funnene har vist at å benytte tjenstedesign har bidratt til en endring i hvordan kommunen tilnærmer seg brukeren og at selve fokuset blant kommunens medarbeidere i større

grad er rettet mot hva som er det beste for brukeren. Denne studien bidrar også i større grad med mer praktisk orientert kunnskap, kontra tidligere litteratur som har vært mest designorientert.

Praktiske implikasjoner

Når det kommer til praktiske implikasjoner kan denne studien bidra til en sterkere bevisstgjøring i kommunen av hva metodene faktisk bidrar til utover det de har hatt som formål med å ta i bruk metodikken. Samtidig gir det kommunen en indikasjon på at de er på rett vei, fokuset er i endring og metodene er positivt tatt imot.

Videre mener jeg studien kan være en inspirasjon for andre kommuner, som sitter overfor de samme problematikkene og utfordringene, og har behov for å se etter nye måter å utvikle tjenestene på.

6.3 VIDERE FORSKNING

I arbeidet med denne oppgaven har det dukket opp flere problemstillinger som kan være spennende å utforske videre og som kan danne utgangspunkt for videre forskning. Denne studien har spesifikt tatt for seg hvordan tjenstedesign metodikken og verktøyene har påvirket innovasjonsprosessene i en norsk kommune. Her har fokuset vært på at kommunen selv har gjennomført prosessene, ikke via designbyrå, samtidig som det har blitt intervjuet tjenesteledere og rådgivere, ikke ansatte. Et mulig forskningsfelt er derfor å se på hvordan de ansatte, som deltakere i prosessen, opplever bruk av tjenstedesign og hvilke insentiver de har for å delta. Det samme gjelder brukerne. Tjenstedesign har et stort brukerfokus. Hvordan opplever brukerne å bli involvert i slike prosesser, hva er deres motivasjon for å delta?

Siden dette er en casestudie gjennomført i en kommune, kunne det også vært interessant og utført en komparativ studie i andre kommuner som har benyttet tjenstedesign på samme måte, for å se hvordan det har fungert der og om det er noen forskjeller. Alternativt, sammenligne prosesser gjennomført med designeren opp mot prosesser gjennomført uten designeren, for å se om utbytte er forskjellig.

LITTERATURLISTE

Artikler og bøker

- Aasbrenn, K. (2010). *Tjenester som treffer: betyr brukerorientering og kvalitet noe annet i offentlig sektor?* Oslo: Universitetsforlag.
- Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Alam, I., & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, 16(6), 515-534. doi:10.1108/08876040210443391
- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public money and management*, 25(1), 51-56. DOI: 10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x
- Alford, J. (2016). Co-Production, Interdependence and Publicness: Extending public service-dominant logic. *Public Management Review*, 18(5), 673-691. doi: 10.1080/14719037.2015.1111659
- Bason, C. (2007). *Velfærdsinnovation: ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*. København: Børsens forlag.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press.
- Bechmann, S. (2010). *Servicedesign*. Århus: Academica.
- Bekkelie, M. K. E. (2016). Service design implementation and innovation in the public sector. *DS 85-1: Proceedings of NordDesign 2016, Volume 1, Trondheim, Norway, 10th – 12th August 2016*. Hentet fra <https://www.ntnu.no/documents/10401/1264435841/Artikkel+Maria+Kristine+B%C3%A6kkelie.pdf/5557a5bc-08da-4680-ab70-dac57e9259de>
- Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as Innovators: A Review, Critique, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 36(4), 857-875. doi: 10.1177/0149206309353944
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brown, T. (2009a). *Change by design*. New York: HarperCollins Publishers.
- Brown, T. (2009b). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 1-11.

- Bugge, M., & Skålholt, A. (2013). Smart velferd: Styringsparadigmer for innovasjon i kommunene. I T. Ringholm, H. Teigen & N. Aarsæther (red.), *Innovative kommuner*. (s. 53-70). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- de Jong, J., Bruins, A., et al. (2003). *Innovation in service firms explored: what, how and why?* (nr. B200205). Zoetermeer: EIM Business & Policy Research. Hentet fra http://wilfreddolfsma.net/site/assets/files/1067/inn_in_services_eim_final.pdf
- de Jong, J., & Vermeulen, P. (2003). Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, 41(9), 844-858. doi: 10.1108/00251740310491706
- Edman, K. (2011). *Service Design – a conceptualization of an emerging practice*. University of Gotenburg.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123. doi: 10.1080/13594329608414845
- Fitjar, R. D. (2015). Innovasjon for utvikling i offentlig og privat sektor – prinsipielle forskjeller. I E. Willumsen & A. Ødegård (red.), *Sosial innovasjon - fra politikk til tjenesteutvikling* (s. 63-84). Bergen: Fagbokforlaget.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. Hentet fra http://vbn.aau.dk/files/3790172/BF_Qualitative_Inquiry_2006_vol_12_no_2_April_pp_219-245.pdf
- Fuglsang, L. (2008). Innovation with care: what it means. I L. Fuglsang (red.), *Innovation and the creative process: towards innovation with care*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Fuglsang, L., & Rønning, R. (2014). Introduction. Framing Innovation in Public Service: A Contextual Approach. I B. Enquist, L. Fuglsang & R. Rønning (red.), *Framing innovation in public service sectors*. Vol. 30. New York: Routledge.
- Fuglsang, L., & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal*, 31(4), 581-595. doi: 10.1080/02642069.2010.504302
- Helland, S. (2015) *Morgendagens sykehjem- tjenstedesign i offentlig sektor*. Masteroppgave, Høgskolen i Molde.
- Hernes, T., & Koefoed, A. L. (2007). *Innovasjonsprosesser: Om innovasjonens odysse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hernes, T., & Røste, R. (2007). Innovasjonsprosessers utfordringer og behovet for å arbeide strategisk relasjonelt. I T. Hernes & A. L. Koefoed (red.), *Innovasjonsprosesser-Om innovasjonens odysse* (s. 33-50). Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Junginger, S., & Sangiorgi, D. (2009). Service design and organizational change: Bridging the gap between rigour and relevance. *In Proceedings of the 3rd IASDR Conference on Design Research* (pp. 4339-4348). Seoul, South Korea: Korean Society of Design Science.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. I M. B. Staw & L. L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behavior*. (s. 169-211). Greenwich, CN: JAI Press.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.hil.no/10.1108/00251741011014463>
- Kline, S., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. I R. Landau & N. Rosenberg (red.), *The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington: National Academy Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Magnusson, P. (2009). Exploring the Contributions of Involving Ordinary Users in Ideation of Technology-Based Services. *The Journal of product innovation management*, 26(5), 578-593.
- Magnusson, P., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). Managing User Involvement in Service Innovation: Experiments with Innovating End Users. *Journal of Service Research*, 6(2), 111-124. doi: 10.1177/1094670503257028
- Parker, S., & Heapy, J. (2006). *The journey to the interface : how public service design can connect users to reform*. London: Demos.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Ringholm, T. (2013). Innovasjon for kommunesektorens utfordringer? I T. Ringholm, H. Teigen & N. Aarsæther (red.), *Innovative kommuner* (s. 103-118). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Ringholm, T., Aarsæther, N., et al. (2011). *Innovasjonsprosesser i norske kommuner : åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse* (Vol. 2/2011). Tromsø: Norut.
- Ringholm, T., Teigen, H., & Aarsæther, N. (2013). *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Sanders, E. N., & Stappers, P. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 4(1), 5-18. doi: 10.1080/15710880701875068
- Sangiorgi, D. (2009). Building up a framework for Service Design research. In *8th European Academy of Design conference (pp. 415-420)*. The Robert Gordon University. Scotland: Aberdeen
- Schneider, J., & Stickdorn, M. (2010). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Segelström, F. (2012). Communicating through visualizations: Service designers on visualizing user research. *Paper presentert på the Conference Proceedings ServDes. 2009; DeThinking Service; ReThinking Design; Oslo Norway 24-26 November 2009*.
- Segelström, F., & Holmlid, S. (2009). Visualizations as tools for research: Service Designers on visualizations. *Nordes*(3).
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research* (4th ed.). Los Angeles: SAGE.
- Sundbo, J. (2008). Innovation and involvement in Services. I L. Fuglsang (red.), *Innovation and the Creative Process* (s. 25-47). Cheltenham: Edward Elgar.
- Sundbo, J., & Toivonen, M. (2011). *User-based innovation in services*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2016). Collaborative Innovation in the Public Sector. *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance. Administration & Society*, 2011, 43(8), pp.842-868. Doi: 10.1177/00953997111418768
- Teigen, H. (2013). Kommunene som innovatører. I T. Ringholm, H. Teigen & N. Aarsæther (red.), *Innovative kommuner* (s. 31-52). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Toivonen, M., Touminen, T., & Brax, S. (2007). Innovation process interlinked with the process of service delivery: a management challenge in KIBS. *Économies et Sociétés*, 8, 355-384. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Saara_Brax/publication/282708867_Innovation_process_interlinked_with_the_process_of_service_delivery_A_management_challenge_in_KIBS/links/562498aa08aea35f268693de.pdf?origin=publication_list

- Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887-902. doi: 10.1080/02642060902749492
- Torfin, J., Røiseland, A., & Sørensen, E. (2016). Samskapelse er bedre og billigere. *Stat & Styring*, 25(01), 10-14. Hentet fra <http://www.ks.no/globalassets/artikkel-samskapelse-er-betere-og-billigere-2016.pdf>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. doi: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Witell, L., Kristensson, P., et al. (2011). Idea Generation: Customer Co-creation versus Traditional Market Research Techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140-159. doi: 10.1108/09564231111124190

Internettisider og rapporter

- Aquirre, M. (2017). Norge på topp i tjenstedesign. Hentet 01.02.17 fra <http://www.statogstyring.no/norge-pa-topp-i-tjenstedesign/>
- Direktoratet for Forvaltning og IKT. (2017). Tjenstedesign. Hentet 23.04.17 fra <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/verktoy-og-metoder/tjenstedesign>
- Forskningsrådet. (2012). *Aktivér det offentlige innovasjonspotensialet*. Hentet fra http://www.damvad.com/wp-content/uploads/2016/01/ios_rapport_2012.pdf
- Foyn, F. (2011). *Innovasjon i offentlig sektor* (Oslo: Statistisk sentralbyrå. Hentet fra https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_201125/rapp_201125.pdf
- Gloppen, J. (2012). Hva er tjenstedesign? Hentet 30.01.17 fra <http://www.norskdesign.no/hva-er-tjenstedesign/hva-er-tjenstedesign-article22953-8992.html>
- Meyer, M. (2017). Motet mangler i det offentlige – omstillingen uteblir. Hentet 16.03.17 fra <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Motet-mangler-i-det-offentlige--omstillingen-uteblir--Morten-Andreas-Meyer-612474b.html>
- Norsk Design. (2010). Hva er designdrevet innovasjon? Hentet 01.02.17 fra <http://www.norskdesign.no/hva-er-designdrevet-innovasjon/category8266.html>
- Nysveen, H., Thorbjørnsen, H., & Pedersen, P. E. (2012). Samskaping og innovasjon. Hentet 26.01.17 fra <https://www.magma.no/samskaping-og-innovasjon>
- St. meld. Nr. 7. (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>

Røste, R., & Godø, H. (2005). *Notat om innovasjon i offentlig sektor - til utvikling av kompetansegrunnlaget for VIOS*. Vol. 3/2005. Hentet fra <http://www.forskningsradet.no/csstorage/vedlegg/STEPnotatinnovasjon.pdf>

Innst. 500 S (2012-2013). *Innstilling til Stortinget fra kommunal- og forvaltningskomiteen (2012-2013)*. Hentet fra <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2012-2013/inns-201213-500.pdf>

Thoelen, A., Cleeren, S., et al. (2015). *Public Service Design A guide for the application of service design in public organisations*. Hentet fra http://www.thespiderproject.eu/wp-content/uploads/2015/09/PSD_manual_UK_LR.pdf

VEDLEGG

INTERVJUGUIDE

Introduksjon <i>Bakgrunn</i>	Kort om funksjon i kommunen, lenge ansatt, erfaring med tjenstedesign
<i>Innovasjon og tjenesteutvikling</i>	Hva legger du i begrepet innovasjon? Hvordan har kommunen og din enhet jobbet med tjenesteutvikling og innovasjon tidligere, (før dere begynte å ta i bruk tjenstedesign?) <ul style="list-style-type: none">- Hvordan dere tilnærmet dere ulike problemer og problemstillinger
Tjenstedesign	Hvorfor har dere begynte å ta i bruk tjenstedesign som metodikk i utvikling av tjenester, hva var bakgrunnen for dette? Hvilken nytte ser du i det å benytte tjenstedesign i forhold til hvordan det ble arbeidet tidligere?
<i>Hvordan anvendes det?</i>	Kan du fortelle litt om de ulike metodene som benyttes i prosessene og til hvilket formål? I hvilken type utviklingsprosesser benyttes det tjenstedesign? <ul style="list-style-type: none">- Hva kjennetegner prosjektene hvor de ulike metodene blir benyttet?- Hvordan vil du evaluere de ulike metodene og deres bruksområder? Hva vil du si er de viktigste faktorene for å lykkes med en tjenstedesignprosess? <ul style="list-style-type: none">- Stikkord: Personlige, kollegiale, organisatoriske, kompetanse, involvering, ledelse Kan du peke på noen negative sider ved bruk av tjenstedesign?
<i>Involvering og samskaping</i>	Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for bruk av tjenstedesign metoder på best mulig? <ul style="list-style-type: none">- Stikkord: ressurser, kunnskap, klima, ansatte Hvilke aktører involveres i prosessene? <ul style="list-style-type: none">- Hvorfor? Hvordan oppleves tilnærmingen til brukeren? <ul style="list-style-type: none">- I hvilken grad ble de involvert?
Avslutning	Hva opplever du som den viktigste effekten ved bruk av tjenstedesign i innovasjonsprosessene? <ul style="list-style-type: none">- Hva er kommet ut av å bruke slike metoder?- Hvilke fordeler har det gitt? På hvilke måter vil du si at bruken av tjenstedesign metoder har påvirket hvordan dere jobber med utvikling og forbedring av tjenester i dag? Er det noen momenter vi ikke har vært innom som du vil si noe om?

VERKTØY AVKLARING

Brukerreisen

«Brukerreisen» er en av de mest brukte metodene i tjenstedesign. Her visualiseres tjenesten og kontaktpunktene som en serie med sammenhengende hendelser. Metoden hjelper organisasjonen i å kartlegge alle kontaktpunkter innenfor tjenesten og til å forstå brukerens opplevelser gjennom disse kontaktpunktene.

Personas

Et «personas» er en fiktiv bruker profil, som inkluderer detaljerte beskrivelser av brukergruppen, dens behov og atferd som er typisk og relevant. Teknikken gir god innsikt og er derfor mye benyttet. «Personas» utvikles på bakgrunn av kartlegging og innhenting av informasjon gjennom intervjuer, observasjon eller questback.

Brukersafari

Brukersafari går ut på at man opplever tjenesten slik brukeren gjør. Det vil si at fagpersonen eller en ansatt er med en bruker gjennom en hel dag og opplever tjenesten slik brukeren gjør.

5 ganger hvorfor

Rot- årsaksanalyse. Lean metodikk. Handler om å komme til den virkelige årsaken til et problem, ved at man spør hvorfor fem ganger.

Verdistrømsanalyse

Verdistrømsanalyse er en form for brukerreise hvor man her ser på hvordan hjelpemiddelet forflytter seg gjennom systemet før det kommer til brukeren. Meningen er å se på alle punkter som kan gi en verdi for brukeren, og som ikke gjør det, og forsøker å minimere dem.

AT-ONE

En av de mest brukte tjenstedesignmetodene er «AT-ONE metoden». AT-ONE gjennomføres stort sett i fem workshoper med et brukersentrert fokus.; Actors (aktører), Touchpoint (kontaktpunkt), Offering (tjenesten), Need (behov)og Experience (opplevelse). De fem workshopene kan gjennomføres hver for seg eller i kombinasjon, slik at metoden kan tilpasses organisasjonen og prosjektets omfang.