

Institutt for samfunnsvitenskap

Har tjenestedesign kommet for å bli?

En case-studie av hvordan tjenestedesign blir oversatt i offentlig sektor

Erlend Risvand Mo

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, mai 2021



Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergraden i organisasjon og ledelse ved UiT Norges arktiske universitet. Jeg vil benytte anledningen til å takke alle som har bidratt til å gjøre studietiden til en fantastisk tid.

Jeg vil rette en spesiell takk til veileder Hilde Marie Pettersen som har brukt mye tid på å hjelpe meg gjennom denne masteroppgaven. Den hadde ikke vært den samme uten ditt engasjement og veiledning. Jeg vil også takke min kjære mor Kristin Risvand Mo for å ha lest gjennom oppgaven mange ganger og kommet med nyttige tilbakemeldinger.

Tromsø 31. mai 2021

Erlend Risvand Mo

Innholdsfortegnelse

Forord	1
1 Innledning	4
2 Tjenstedesign, NODA og Tromsø kommune	6
2.1 Hva er tjenstedesign?	7
Prinsipper	7
Fire faser steg for steg	8
2.2 Empirisk kontekst	10
NODA til tjeneste	10
Tromsø kommune	12
3 Teori	14
3.1 En teori om oversettelse av ideer	14
3.2 Materialisering av ideer	15
3.3 Translasjonsteori	16
Dekontekstualisering – fra praksis til ide	17
Kontekstualisering - fra ide til praksis	19
3.4 Faktorer som påvirker oversettelsesprosessen	21
Praksisens oversettbarhet	22
Translatørkompetanse	23
4 Metode	26
4.1 Forskningsdesign	26
4.2 Datainnsamling	27
Intervju	27
Skriftlige kilder	29
4.3 Analyse og kvalitetskriterier	31
4.4 Metodiske utfordringer	32
4.5 Forskningsetisk standard	33
5 Analyse og diskusjon	35

5.1	Bakgrunn og begrunnelser	35
	Fremtidens helsetjenester i hjemmet.....	35
	Smart demokrati.....	37
5.2	Dekontekstualisering av tjenestedesignprosessen.....	38
	Løsrivelse.....	38
	Pakking	43
	Tjenestedesigns oversettbarhet	44
5.3	Kontekstualisering av tjenestedesignprosessen.....	45
	Fremtidens helsetjenester i hjemmet.....	45
	Smart demokrati.....	50
5.4	Translatørkompetanse	56
	Rollefordeling i prosjektgruppene	56
	Translatørkompetanse som suksessfaktor i tjenestedesignprosessen.....	58
	Translatørkompetanse i praksis.....	58
5.5	Andre faktorer som har spilt en rolle for implementeringen.....	62
5.6	Komparativ analyse og diskusjon	66
	Bakgrunn og begrunnelser	66
	Oversettelsesprosessen.....	67
	Translatørkompetanse	68
	Implementering i tjenestedesignprosesser	69
6	Avsluttende refleksjoner	71
	Figurer	75
	Referanser.....	76
	Vedlegg	79
	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	79
	Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	81

1 Innledning

Tjenstedesign er et konsept som de siste årene har fått en raskt økende utbredelse i norsk offentlig sektor. I 2020 publiserte regjeringen *Stortingsmelding 30: En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*. Stortingsmeldingen hevder tjenstedesign er et godt verktøy for innovasjon i offentlige virksomheter. Gjennom målrettede tiltak, som for eksempel innovative anskaffelser og StimuLab, skal regjeringen bidra til å spre kunnskap om tjenstedesign og senke terskelen for at offentlige prosjekter tar i bruk metodikken. Selv om tilbud og etterspørsel etter tjenstedesignkompetanse har økt, finnes det få empiriske studier som beskriver hvem tjenstedesignerne er, hva de gjør, om løsningene blir implementert og effektene av innsatsen (Pettersen, et. al., 2021).

Parallelt med den vestlige verdens dreining mot mer tjenstebaserte økonomier, vokste tjenstedesign frem som en metode for å utvikle nye og mer brukervennlige tjenester. Utviklingen skjedde i løpet av en ti-års-periode fra midten av 90-tallet og hentet inspirasjon fra innovasjon-, økonomi- og ledelsesfeltet innenfor design (Cooper, 2019). Stickdorn et al. (2018) definerer tjenstedesign som en helhetlig arbeidsmetode for å skape sømløse tjenester av høy kvalitet som møter både kundenes og organisasjonens behov. Etter hvert oppdaget man at tjenstedesign ikke bare hadde potensial innenfor privat sektor, men også kunne bli brukt i det offentlige, for eksempel innenfor helse, utdanning eller offentlig transport (Cooper, 2019).

Selv om bruken av tjenstedesign er raskt ekspanderende, henger forskningslitteraturen etter. Moldenæs og Pettersen (2021) ser fremveksten av en ny gruppe eksperter i kommunikasjons- og konsulentbransjen, designere, som opptrer som både eksperter og prosessledere i visuell design. Designerne har raskt fått stor betydning i utformingen av organisasjoners visuelle uttrykk, men forskningslitteraturen sier lite om hva de tilfører prosessen og hvordan samarbeidet mellom de eksterne konsulentene og det interne kommunikasjonspersonalet fungerer. Røhnebæk og Strokosch (2018) fant sterke indikasjoner på at det mangler forskning på tjenstedesign i offentlig sektor, og foreslår at det forskes videre på hvordan den empiriske konteksten har betydning for resultatet av tjenstedesignprosessen.

Siden tjenstedesign er et relativt nytt aktivitetsfelt i norsk offentlig sektor, har Pettersen et. al. (2021) sammenlignet trekk ved tjenstedesign med andre ekspanderende aktivitetsfelt. De finner tre sammenfallende kjennetegn. For det første er aktørene på tilbudssiden meget ekspansive og ambisiøse med tanke på hvilke oppgaver tjenstedesign kan løse. For det andre har det oppstått et spenningsfelt mellom profesjonshensyn og profileringshensyn, der

tjenestetilbyderne på den ene siden ønsker å jobbe ut fra et felles kunnskapsgrunnlag, men samtidig konkurrerer mot hverandre ved å understreke forskjeller i verktøy, tilnærminger og resultater. For det tredje kjennetegnes feltet av mangel på forskningsbaserte og erfaringsbaserte innsikter.

Bakgrunnen for denne masteroppgaven er nettopp mangelen på empirisk forskning innenfor tjenestedesignfeltet. Jeg skal derfor belyse hva tjenestedesign er, hvordan det praktiseres og hva det medfører, når det brukes av offentlige virksomheter. Masteroppgaven er en casestudie av to prosjekter i Tromsø kommune: Fremtidens helsetjenester i hjemmet og Arktisk hovedstad. Begge prosjektene har vært en del av Nord-norsk Design og Arkitektur (NODA) sitt tjenestedesignprogram, NODA til tjeneste. Arktisk hovedstad vil bli vist til som 'Smart demokrati', som er navnet caset hadde på tjenestedesignprogrammet. På programmet ble hvert case matchet med en designer som ble en del av prosjektgruppen. Prosjektgruppen lærte så tjenestedesign, før den tok konseptet ut i sin arbeidshverdag og brukte designmetodikk for å skape nye tjenester.

Tjenestedesign i offentlig sektor er også interessant fra et teoretisk perspektiv. Her kan tjenestedesign ses på som en ide på reise mellom organisasjoner, jamfør Czarniawska og Sevón (1996) og Røvik (2007). Røvik kaller denne reisen kunnskapsoverføring, og deler oversettelsesprosessen inn i to faser: dekontekstualisering og kontekstualisering. Førstnevnte innebærer at en praksis ute i en organisasjon blir språksatt og idemessig representert, før den formuleres og presenteres, som en ide. I andre fase blir så ideen kontekstualisert ved at den blir gjort gjenkjennbar i en ny lokal kontekst, før den enten blir reproduisert, modifisert eller omformet til en ny praksis i mottakerorganisasjonen. Jeg tolker tjenestedesignprogrammet som en arena hvor tjenestedesign ble dekontekstualisert til en ide som ble formidlet til programmets deltakere. Videre ser jeg på prosjektenes arbeid som en kontekstualiseringsprosess der kunnskapen de fikk på programmet ble oversatt til nye praksiser. Dette er teoretisk interessant fordi det forteller oss om hvordan tjenestedesign gjennomgår en reise fra å være ide til å bli en etablert praksis som skal gi konkrete resultater.

Oppgavens problemstilling er tredelt: *Hvorfor valgte Tromsø kommune å ta i bruk tjenestedesignkonseptet, hva kjennetegner dekontekstualiserings- og kontekstualiseringsprosessene og hva kan forklare prosessenes forløp og utfall?* I den siste delen skal jeg diskutere to ting. Først skal jeg se nærmere på oversettelsesprosessens betydning for utfallet, og deretter skal jeg diskutere andre faktorer som har påvirket implementeringen av de endelige løsningene.

2 Tjenestedesign, NODA og Tromsø kommune

Som jeg var inne på innledningsvis, fant Pettersen et al. (2021) at aktørene på tilbudssiden er svært ekspansive og ambisiøse med tanke på hvilke oppgaver tjenestedesign kan løse. Deloitte hevder at bruk av tjenestedesign kan forbedre offentlige virksomheters effektivitet, produktivitet og brukeropplevelse. De gjennomgikk 39 case-studer av vellykkede tjenestedesignprosjekter i offentlig sektor, og fant seks indikatorer på at tjenestedesign kan være en god løsning på organisasjonens utfordringer: 1) begrenset kunnskap om sluttbrukeren, 2) usammenhengende tjenester, 3) unike behov blant sluttbrukerne, 4) utilstrekkelige digitale plattformer, 5) utilgjengelig kundeservice og 6) komplekse krav (Rae et al., 2019).

Men det er ikke bare konsulentbransjen som er ekspansive og ambisiøse på vegne av tjenestedesignmetodikken. Stortingsmelding 30 (2020) presenterer utviklingstrekk, status, endringsbehov og regjeringens politikk for det videre arbeidet med innovasjon i offentlig sektor. Offentlig sektor skal innoveres så den blir mer effektiv, øker tilliten i befolkningen og finner nye og bedre løsninger på sine utfordringer. Her blir det tydelig at regjeringen ønsker å bidra aktivt til spredningen av tjenestedesign. Kapittel 8 i stortingsmeldingen handler om hvordan kompetansen om innovasjon kan fremmes i offentlig sektor, og her blir tjenestedesign presentert som en systemorientert tilrettelegger for å styrke tjenesters verdiskaping. Ved å fremstille tjenestedesign som et nyttig redskap for offentlige virksomheter, bidrar stortingsmeldingen til at ideen spres, selv om det foreløpig er uklart hvordan det fungerer i offentlige virksomheter.

Stortingsmeldingen presenterer tre prinsipper for å fremme offentlig innovasjon: 1) handlingsrom og intensiver for politikere og myndigheter, 2) kultur og kompetanse for innovasjon, som skaper mot til å tenke nytt og læring av feil og suksesser, og 3) søk etter nye former for samarbeid i offentlige virksomheter. Videre presenteres en rekke målrettede tiltak for at offentlig sektor skal bli mer innovativ (Stortingsmelding 30, 2020). Stortingsmeldingens klare budskap har utvilsomt bidratt til å sette innovasjon generelt, og tjenestedesign spesielt, på dagsorden. Det er imidlertid fortsatt uklart hvorvidt de designede tjenestene blir implementert, og om de i så fall fører til innovasjon og forbedrede løsninger. I den følgende delen skal jeg først presentere hovedtrekkene ved tjenestedesign, dens metodikk og prinsipper, deretter ser jeg nærmere på tjenestedesignprogrammet til NODA og de to casene som danner grunnlaget for masteroppgaven.

2.1 Hva er tjenstedesign?

Tjenstedesign, på engelsk kjent som 'Service design', bygger på metodikk og prinsipper fra grafisk design. «*Service design is all about making the service you deliver useful, usable, effective and desirable*» (UK Design Council; Stickdorn et al., 2018:19). Tjenstedesign kan ses på som et tankesett, en prosess, et verktøy, et tverrfaglig språk eller en ledelsesfilosofi. Tjenstedesign handler om hvordan man kan utvikle tjenester på en måte som skaper merverdi for brukerne og organisasjonen som tilbyr den. Det er viktig å merke seg at kvaliteten på en tjeneste blir definert gjennom brukerens opplevelse av tjenesten. Dersom brukerens opplevelse forbedres, vil følgelig kvaliteten på tjenesten gå opp (Stickdorn et al., 2018).

«Service design helps organizations see their services from a customer perspective. It is an approach to designing services that balances the needs of the customer with the needs of businesses, aiming to create seamless and quality service experience».

Crowdsourced by Megan Erin Miller (Stickdorn, et al., 2018:20)

Tjenstedesign handler ikke bare om å gjøre tjenester bedre. De skal også bli mer brukervennlige og dermed balansere organisasjonens og kundenes behov. Videre skal jeg gjøre rede for det grunnleggende tankesettet i tjenstedesign, altså prinsippene tjenstedesignere følger. Deretter følger en del om selve tjenstedesignprosessen, med dens fire faser. Beskrivelse er hentet fra læreboken *This is service design doing* av Stickdorn et al. (2018), eller «bibelen» som en av mine informanter kalte den. Målet er å gi deg som leser en innføring i hva tjenstedesign er og hvordan det brukes, slik at du har et grunnlag for å forstå resten av oppgaven.

Prinsipper

Stickdorn et. al. (2018) trekker fram seks prinsipper i tjenstedesign. Tjenstedesign skal være menneskesentrert, samskapende, eksperimenterende, sekvensiell, visualiserende og helhetlig. Det mest sentrale prinsippet i tjenstedesign handler om at brukeren skal settes i sentrum. Siden verdien av en tjeneste fastsettes av den som bruker den, er det avgjørende at brukerens reelle behov og utfordringer, inkludert de emosjonelle, blir oppdaget og tatt hensyn til. «Brukere» viser også til de som tilbyr og utfører tjenestene, og disse må også involveres i prosjektet (Stickdorn et al., 2018).

Samskapende går ut på at man får belyst problemstillingene og mulige løsninger fra ulike perspektiver. Dette legger et bedre grunnlag for å komme opp med helt nye ideer og

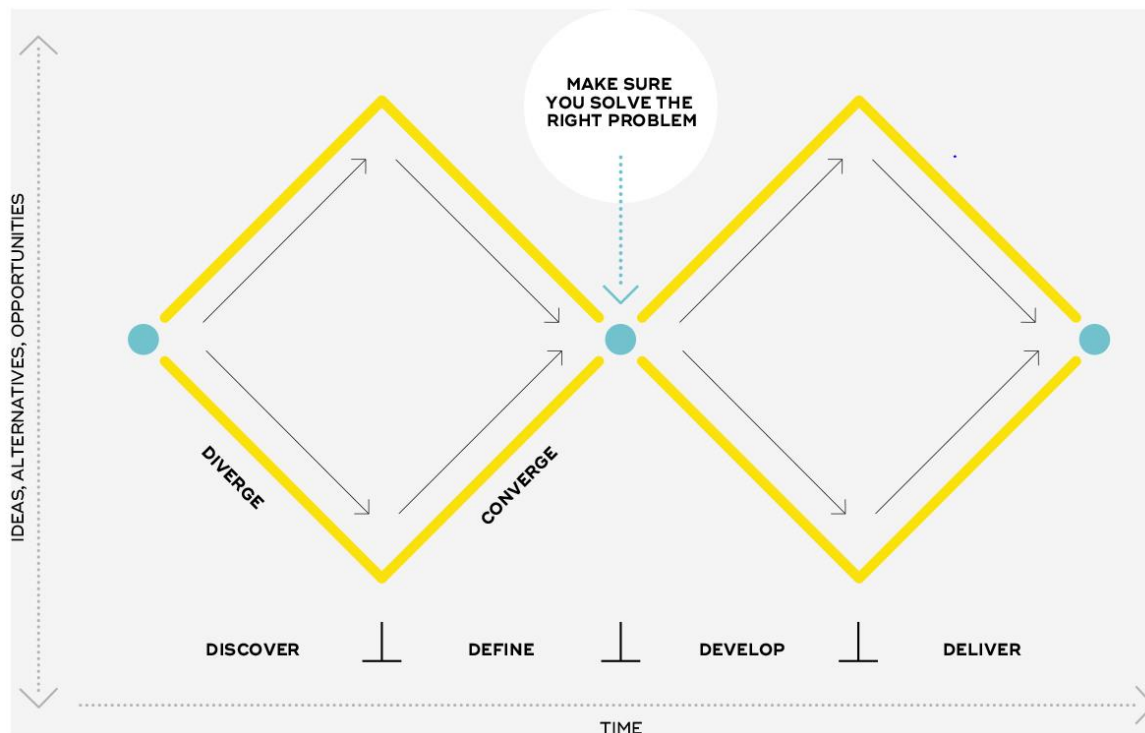
kombinasjoner. Dersom man skal få gode resultater i en innovasjonsprosess kan det være lurt å sette sammen en mangfoldig arbeidsgruppe med ulik alder, kjønn, sosial bakgrunn, utdanning og erfaring. Eksperimenterende går ut på at tjenstedesignprosessen skal være jakt på nye og bedre løsninger. Legges det ned mye innsats i en løsning fra start blir det vanskeligere å gå bort fra den hvis den viser seg å ikke fungere. Ting trenger derfor ikke være perfekt, men ved hjelp av ulike skisser snevrer man løsningene inn etter hvert (Stickdorn et al., 2018).

Sekvensiell vil si at man følger en prosess steg for steg. Da løses de reelle problemene en står overfor, og at løsningene testes ut slik at de blir tilpasset best mulig. Prosessen skal hele veien visualiseres, slik at det kommer fram hvordan ting henger sammen. Visualisering handler om å synliggjøre faktorene som spiller en rolle for tjenestens verdi. Det er ofte slik at små 'usynlige' ting kan bidra til å øke kvaliteten på en tjeneste, og dette må tas høyde for når nye tjenester designes. Helhetlig, eller holistisk, handler om at konteksten, omgivelsene eller omstendighetene til tjenestene kan ha avgjørende betydning for hvordan tjenesten oppleves. Det er derfor viktig å se på helheten ut over bare selve tjenesten, når den skal utformes. Et åpent og utforskende tankesett er viktig for å tenke helhetlig og se alt i en større kontekst (Stickdorn et al., 2018)

Fire faser steg for steg

En av de vanligste metodene i tjenstedesign kalles Double Diamond-modellen, som består av fire faser: Oppdage, definere, utvikle og levere. Ideen bak den doble diamanten er at man går bredt ut når man henter innsikt i første fase, før man i andre fase konkretiserer og definerer problemet som skal løses. I tredje fase går man bredt ut igjen for å utvikle ulike løsninger eller prototyper, før prosessen lukkes i fjerde fase, slik at løsningene leveres (Stickdorn et al., 2018). Figur 1 viser hvordan hver av de fire fasene blir skissert innenfor den doble diamanten.

THE DOUBLE DIAMOND



Figur 1: The double diamond (Stickdorn et al., 2018:89).

Den første fasen i en tjenstedesignprosess, oppdage, er en utforskningsfase hvor målet er å samle inn mest mulig innsikt og inspirasjon. Her skal problemet, muligheten eller behovet som skal løses identifiseres, det skal utvikles tilstrekkelig innsikts- og analysegrunnlag, løsningsrommet skal defineres, det skal bygges en kunnskapsbank med inspirasjon og innsikt, det skal defineres hypoteser og til slutt skal utfordringer og muligheter prioriteres (Stickdorn et al., 2018).

Fase to, definere, handler om å definere prosjektets endelige problemstillinger. Her skal resultatene fra innsiktsfasen analyseres, det skal identifiseres mulige løsninger med utgangspunkt i funnene, defineres fokusområder som forankres med alle interessenter og til slutt skal det lages en plan for videre arbeid. Problemstillingene skal så settes opp mot organisasjonens behov og mål, før man velger ut hvilke man skal ta videre. Det er viktig å vurdere hvorvidt problemstillingene er gjennomførbare og justere ambisjonene deretter (Stickdorn et al., 2018).

I den tredje fasen, utvikle, skal det lages løsninger som er klare for implementering. Her skal man i felleskap videreutvikle ideene, involvere brukere, teste ulike konsepter og til slutt velge de som svarer best på problemstillingene. Prototyping og testing av løsningene er viktig for å

sørge for at man løser de faktiske problemene og ikke skaper nye utfordringer på veien. I løpet av testperioden kan man justere løsningene på bakgrunn av tilbakemeldingene for å gjøre dem enda bedre. Målet er å skape mest mulig helhetlige opplevelser for sluttbrukeren. Avslutningsvis i denne fasen er det vanlig å kartlegge hva som må til for å implementere løsningene (Stickdorn et al., 2018).

Den siste fasen, levere, handler om å ferdigstille og lansere sluttproduktet eller tjenesten man har laget, og deretter implementere løsningen i organisasjonen. Dersom de forrige fasene er gjennomført grundig og godt nok, skal tjenesten levere i tråd med forventningene fra start, men man skal likevel etablere et system som fanger opp tilbakemeldinger fra kunder slik at man kan drive med kontinuerlig forbedring av tjenesten. To viktige temaer i denne fasen er forankring og overføring av eierskap (Stickdorn et al., 2018).

2.2 Empirisk kontekst

Nordnorsk Design- og Arkitektursenter (NODA) er en medlemsforening og interesseorganisasjon for design og arkitektur i Nord-Norge. Deres visjon er å være en fremtidsrettet veiviser i bruk av design og arkitektur, og de jobber med å synliggjøre effekten, lønnsomheten og verdien av å bruke design og arkitektur for næringslivet og offentlig sektor. I 2018 og 2019 arrangerte NODA tjenstedesignprogrammet NODA til tjeneste, som skulle heve kompetansen innenfor tjenstedesign i Nord-Norge (NODA, 2021). Studien tar utgangspunkt i to ulike prosjekter i Tromsø kommune, som begge har deltatt tjenstedesignprogrammet for å lære om tjenstedesign og bruke metodikken i sine prosjekter. Nedenfor presenterer jeg først NODA til tjeneste, deretter de to prosjektene i Tromsø kommune som deltok på tjenstedesignprogrammet.

NODA til tjeneste

NODAs tjenstedesignprogram, 'NODA til tjeneste', har som mål *«å gi deltakerne faglig utbytte, ny teoretisk kunnskap og metodepraksis, samt relasjonsbygging og utvikling av nye eller eksisterende tjenester til svært lav kostnad og risiko»* (NODA, 2021). Programmet skulle bidra til å spre designfaglig kompetanse i landsdelen, kunnskap om fagets omfang og rekkevidde og bygge et fagmiljø på tvers av sektorer for å generere flere oppdrag for designere og et faglig nettverk. Designbyrået Halogen hadde det faglige ansvaret for programmet. Dette gav deltakerne mulighet til å diskutere utfordringer underveis og god faglig støtte. Overordnet var programmets visjon å gjøre Nord-Norge ledende i bruk av tjenstedesign.

NODA til Tjeneste har blitt gjennomført to ganger. I 2018 besto programmet av ti case fra ulike virksomheter, både offentlige og private, og i 2019 deltok fem case fra ulike kommuner i Nord-Norge. Fremtidens helsetjenester i hjemmet deltok i 2018, mens Smart demokrati deltok i 2019. Begge gangene ble hver case matchet med en designer som ble en del av prosjektgruppen de seks månedene programmet foregikk. Designerne hadde utdanning og erfaring innenfor design, men deltok på programmet for å få ekspertise innenfor tjenstedesign og mottok et kursbevis etter programmet.

«Begge parter hadde som mål å lære tjenstedesignprosessen, både som praktiserere og som innkjøpere av tjenstedesignkompetanse» (Tjenstedesigner, Smart demokrati).

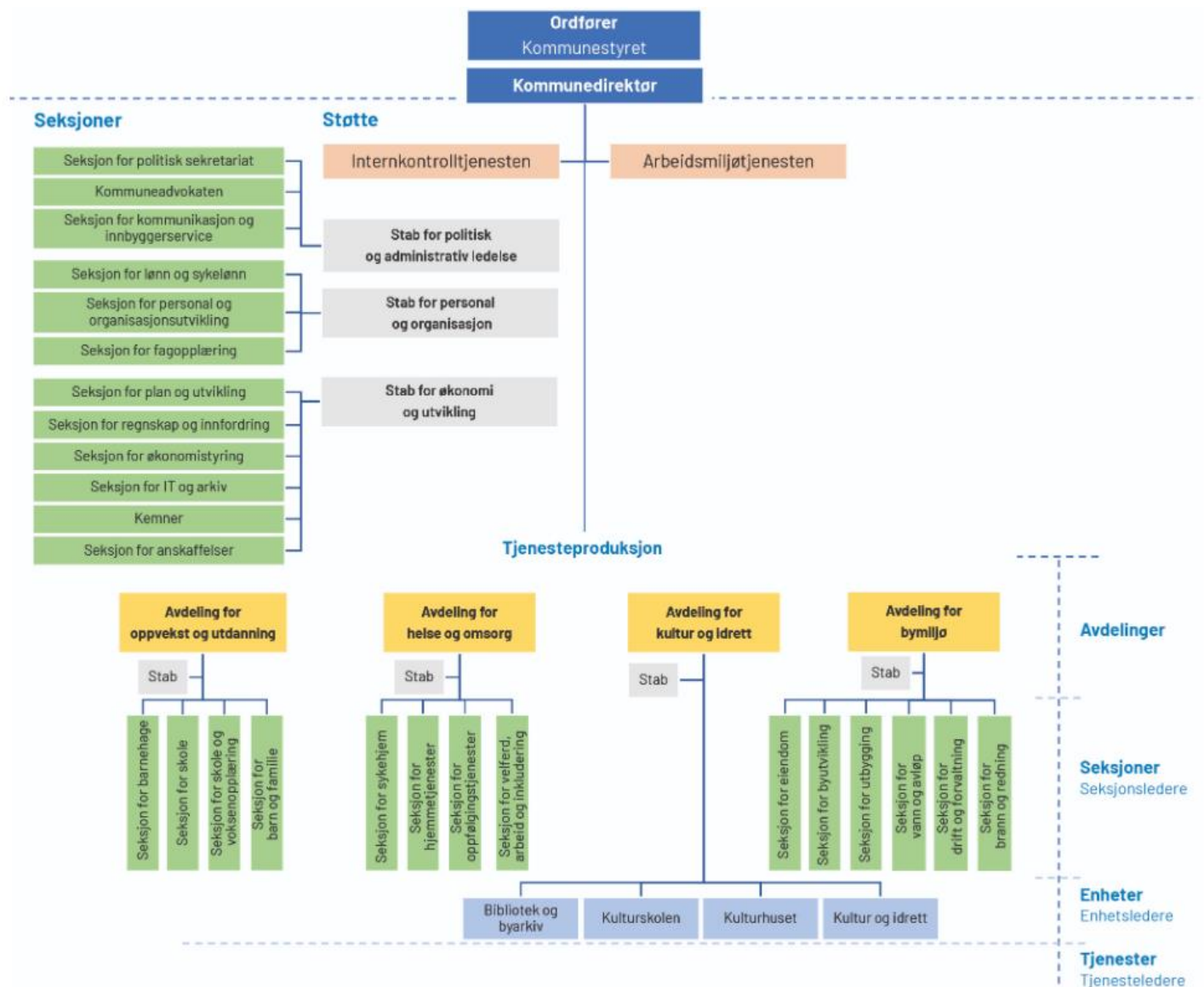
Tjenstedesignprogrammet var samlingsbasert og besto av fem samlinger hvor hver av dem varte over to dager. Første samling het introduksjon, designbrief og prosjektplan. Her skulle deltakerne bli kjent med hverandre og programmet. De skulle også lage sin egen designbrief med bakgrunn, problemstilling, organisering, gjennomføring, leveranser og kritiske faktorer i prosjektet. Andre samling het innsiktsfasen, og her lærte deltakerne om ulike verktøy og metoder for å samle innsikt, og de skulle planlegge innsiktsarbeidet. Den tredje samlingen het konsept og design. Her skulle deltakerne utvikle forslag til nye tjenstereiser og kontaktpunkt, og de skulle planlegge workshops med brukere. I tillegg lærte de om innovative anskaffelser av tjenstedesignprosjekter. Den fjerde samlingen het konseptverifisering og sluttpresentasjon. Her lærte deltakerne om konsept- og brukertester, de skulle lage et veikart for videreutvikling/implementering av tjenesten og de lærte om retorikk og presentasjonsteknikker. Den siste samlingen het prosjektpresentasjon, og her holdt alle prosjektene en endelig presentasjon, før de fikk tilbakemeldinger på designbidrag, forbedringspotensial og planene fremover.

Mellom hver samling skulle prosjektgruppene dra tilbake til organisasjonen og praktisere det de hadde lært. Som regel startet samlingene med at prosjektene fikk åtte minutter til å presentere hva de hadde jobbet med og gjort siden forrige gang. Mesteparten av tiden på samlingene gikk med til at Halogen lærte deltakerne om tjenstedesignprosessen sine faser, prinsipper og ulike verktøy som kunne brukes gjennom prosessen. Det var også lagt opp til praktisk arbeid der prosjektgruppene skulle øve seg på å bruke verktøyene. Det ble i tillegg gitt opplæring i retorikk slik at deltakerne skulle bli gode på å presentere arbeidet sitt. *«Sannhetens øyeblikk er om folk forstår hva du mener» (Prosjektleder, tjenstedesignprogrammet).* På slutten av hver samling ble det delt ut oppgaver til neste gang, før samlingene ble oppsummert og avsluttet. Eksempler

på oppgaver mellom samlinger var å lage en prosjektplan med designbrief, kartlegge innsikt og visualisere og analysere den, gjennomføre workshops, lage veikart og utvikle tjenesteunderlag (service blueprint), forretningsmodell og implementeringsplaner (service roadmap). Tjenstedesignprogrammet var med andre ord ikke bare en arena for å lære seg tjenstedesign, men det skulle også være et program som gav de deltakende organisasjonene en reell verdi i form av forbedrede tjenester.

Tromsø kommune

De to casene fra Tromsø kommune kom fra ulike deler av organisasjonen. Tromsø kommune er organisert etter formannskapsmodellen der kommunedirektøren, som øverste administrative leder, svarer til politikerne i form av ordfører og kommunestyret (Se figur 2).



Figur 2: Organisasjonskart. Hentet fra [Tromsø kommune](#) den 27.04.21

Fremtidens helsetjenester i hjemmet er organisert under seksjon for hjemmetjenester i kommunens tjenesteproduksjon. Prosjektet ble startet opp i 2018 som følge av økonomiske utfordringer innenfor helse og omsorg, samt en kommende eldrebølge. Gjennom mestring og selvbestemmelse skulle hjemmetjenesten endres til å bli smartere, enklere og mer systematisk rettet. Prosjektet deltok på tjenstedesignprogrammet til NODA for å lære om samskaping, der brukeren involveres og settes i sentrum av forbedringsarbeidet. Siden helsesektorens tjenester er komplekse, er det vanskelig å vite hva som bør endres og hvordan. Ifølge prosjektets seksjonsleder var det et friskt pust å samarbeide med en tjenstedesigner ettersom han kunne visualisere prosessen og dermed gi et innblikk i hvordan pasientene opplever møtet med Tromsø kommune (Wangen, 2018).

Smart demokrati er casen prosjektet Arktisk hovedstad deltok med på NODA til tjeneste. Arktisk hovedstad blir finansiert av både Troms og Finnmark Fylkeskommune og Tromsø kommune. Det er likevel Tromsø kommune som er ansvarlig for styringen av prosjektet, og prosjektlederen er ansatt i seksjon for plan og utvikling og oppdaterer kommunedirektørens ledergruppe regelmessig. Prosjektet ble offisielt startet i 2018, men arbeidet har pågått siden 2016. «*Arktisk hovedstad handler om bevissthet, identitet og posisjon, men mest av alt om mennesker og selvbestemmelse*» (Tromsø kommune, 2018). Arktisk hovedstad jobber for å gjøre Tromsø til verdens arktiske hovedstad, gjennom bevisstgjøring, identitetsarbeid og innbyggerinvolvering i utviklingsprosessene. Smart demokrati har som mål å engasjere innbyggere og politikere til økt samspill. Casen skulle både bidra til Arktisk hovedstads metoder for innbyggerinvolvering, men samtidig ha en større demokratiutviklingsfunksjon for kommunen som helhet (PP-presentasjon Smart demokrati, 2020).

3 Teori

Moderne organisasjonsideer på reise kjennetegnes ved at de er allestedsnærværende, både geografisk og i sosiale sfærer, har gjerne en uklar historie, er gjennomtrengende både i bredde og dybde, er reformutløsende og har tydelige virkninger (Røvik, 2007). Tjenstedesign har mange fellestrekk med moderne organisasjonsideer på reise. Tjenstedesign er omtalt i stortingsmeldingen og tatt i bruk av konsulentbransjen, det arrangeres kurs og programmer for å utdanne tjenstedesignere og man kan ta fag innen tjenstedesign på flere universiteter. Utviklingen av tjenstedesign fra tre ulike designretninger, gir en uklar historie og det presenteres gjerne som et verktøy som gir løsninger med tydelige virkninger.

Ideer på reise kan forstås gjennom translasjonsteorien, som forsøker å forklare hva som skjer når ideer overføres mellom organisasjoner. I den første delen av kapitlet forklarer jeg hvorfor jeg tar utgangspunkt i Røviks (2007) pragmatiske forståelse av translasjonsteorien. Han ser på ideer som immaterielle, i den forstand at de kan endres radikalt, samtidig som at de kan materialiseres i faktiske endringer. Når ideer materialiseres i en ny kontekst kan de enten tilkobles, frastøtes, frikobles eller føre til uønskede effekter, og dette er tema i del to. I den tredje delen av teorikapitlet gjennomgår jeg hvordan ideer oversettes, gjennom fasene dekontekstualisering og kontekstualisering. Til slutt skal jeg presentere to faktorer som har betydning for oversettelsesprosessen, ideenes oversettebarhet og translatørkompetansen. De fire delene utgjør oppgavens teoretiske rammeverk og brukes i analysedelen til å forstå hvorfor tjenstedesign brukes, hva som kjennetegner oversettelsesprosessen og prosessenens forløp og utfall.

3.1 En teori om oversettelse av ideer

Tradisjonelt har to konkurrerende paradigmer, den modernistiske og rasjonelle orienteringen eller den sosialkonstruktivistiske orienteringen, blitt brukt til å forstå samfunnsvitenskapen generelt og organisasjonsteorien spesielt. Den modernistiske tolkningsrammen kjennetegnes av grunnleggende fremskritt- og utviklingsoptimisme, troen på organisering og organisasjon og vitenskap- og kunnskapsoptimisme. Organisasjonsideer ses på som redskaper eller oppskrifter som kan brukes til å endre organisasjoner slik en måtte ønske. Den sosialkonstruktivistiske tolkningsrammen baseres på tanken om at organisasjoner befinner seg i omgivelser som oppleves som naturlige rammer, men som egentlig er sosialt skapte. Dette fører til en skepsis mot positivistisk organisasjonsteori og tanken om at ideer kan brukes som redskaper. Innenfor dette perspektivet finnes tanken om at organisasjoner implementerer ideer for å skaffe seg

legitimitet. Røvik (2007) foreslår at vi går «den tredje vei», hvor de to perspektivene kombineres.

Pragmatisk institusjonalisme er empirisk orientert og preges av blikk og begreper for tvetydighet. Det ligger i spenningsfeltet mellom modernismen og sosialkonstruktivismen, og søker å få frem det tvetydige ved fenomenene som studeres. Tilbudssiden blir pragmatisk fortolket, i den forstand at populære ideer og oppskrifter både kan være redskaper som gir instrumentelle effekter, og sosialt konstruerte symboler med meningsskapende og legitimerende effekter. På overførings- og mottakssiden, er det en kompleks todelt logikk der etterspøreren gjerne oppfatter seg selv som en rasjonell aktør, ute etter å løse reelle problemer, samtidig som den også motiveres til å adoptere bestemte ideer som følge av presset fra sine institusjonelle omgivelser (Røvik, 2007).

Den pragmatisk orienterte teorien om overføring av organisasjonsideer utfordrer både modernistiske og sosialkonstruktivistiske antakelser om ideoverføring. Det som overføres er representasjoner av ideer, og kan slik sett endres helt fra sine utgangspunkt. Dette gir organisasjoner muligheten til å si at de bruker en praksis med formål om å skaffe seg legitimitet, selv om praksisen er endret på innsiden. Samtidig åpner perspektivet for at når ideer kommer inn i organisasjoner, kan de materialiseres i mottakerorganisasjonene i form av endrede praksiser, og dermed brukes som verktøy. Det pragmatiske perspektivet legger grunnlaget for Røviks forståelse av translasjonsteorien der kunnskapsoverføringen mellom organisasjoner foregår som dekontekstualiserings- og kontekstualiseringsprosesser (Røvik, 2007). Dette perspektivet vil hjelpe oss med å analysere hvordan tjenstedesign har blitt oversatt gjennom tjenstedesignprogrammet og ut i de to prosjektene i kommunen.

3.2 Materialisering av ideer

Overføringsprosessen, når ideer blir forsøkt implementert i en ny organisasjon og kontekst, kan resultere i fire ulike scenarioer. Den første muligheten er rask tilkobling. Dette oppstår dersom ideen er både teknisk og verdimesig kompatibel med mottakerorganisasjonen. Perspektivet bygger på den instrumentelle redskapstankegangen, og her vil ideen bli «installert» relativt uproblematisk i henhold til planene som er lagt for implementering (Røvik, 1998).

Mulighet nummer to er frastøting. Dette er et perspektiv vi finner igjen innenfor institusjonell teori som bygger på at organisasjoner er komplekse, verdibærende og integrerte institusjoner som er motstandsdyktige overfor raske og omfattende endringer. Frastøting skjer som regel av

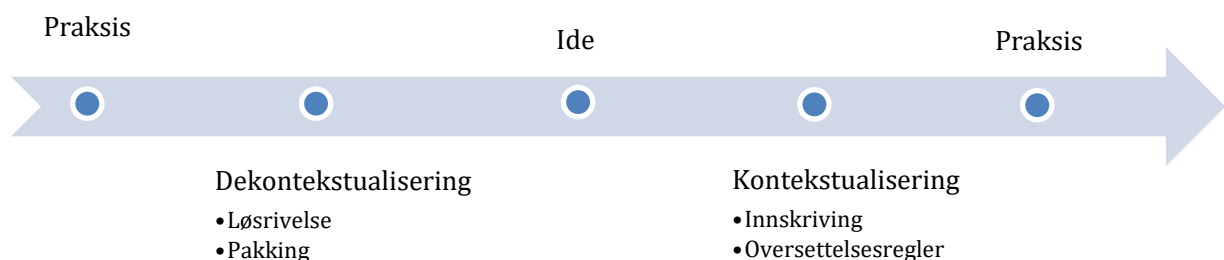
at ideen som implementeres er for generell for den komplekse virkeligheten organisasjonen står i til daglig. Oppskriftene en organisasjon allerede tar i bruk vil ofte vise seg å ta bedre hensyn til de komplekse problemstillingene enn den nye ideen som forsøkes overført, og den blir derfor frastøtt av de sentrale aktørene (Røvik, 1998).

Mulighet nummer tre er frikobling. Et nøkkelresonnement hos nyinstitusjonalister som Meyer og Rowan (1977), DiMaggio og Powell (1983) og Brunsson (1989), er at når organisasjoner på den ene siden må ta hensyn til effektivitet, men på den andre siden samtidig ta hensyn til ekstern legitimitet, kan de adoptere moderne ideer, men samtidig holde dem frikoblet slik at de i liten grad får styrende virkninger på organisasjonens aktiviteter. På denne måten ivaretar man hensynet til legitimitet, gjennom at man snakker om de fine praksisene man har, samtidig som at det man egentlig gjør er å beholde de daglige aktivitetene man alltid har hatt av hensyn til organisasjonens effektivitet.

En fjerde mulighet er det som kalles uønskede effekter. Dette kan oppstå når en ny praksis er implementert, men den har fått konsekvenser man ikke klarte å forutse før man implementerte praksisen. Selv om uforutsette effekter både kan slå positivt og negativt ut, vil de uønskede effektene kunne være så ødeleggende at organisasjonen blir nødt til å endre praksisen på nytt, eller gå tilbake til det man tidligere gjorde (Røvik, 2007).

3.3 Translasjonsteori

Translasjonsteorien prøver å si noe om hvordan organisasjoner påvirker ideer og vice versa. I denne delen skal jeg se nærmere på en praksis sin reise fra en organisasjon til en ny. I utgangspunktet brukes en praksis av en organisasjon. Deretter dekontekstualiseres praksisen fra organisasjonen gjennom fasene løsrivelse og pakking, og blir dermed omgjort til en generell ide. Ideen blir så plukket opp av en mottakerorganisasjon hvor den kontekstualiseres gjennom innskriving og bruk av oversettelsesregler, slik at det blir en ny praksis (Røvik, 2007). Figuren under viser min egen fremstilling av oversettelsesprosessen.



Figur 3: Oversettelsesprosessen.

Personene som løsriver, pakker, innskriver og velger oversettelsesregler kalles oversettere. I noen tilfeller kan det være en og samme person som går inn i en organisasjon, henter ut praksisen og pakker den, for så å kontekstualisere praksisen i en ny organisasjon. Men dette trenger ikke være tilfellet, og ofte viser det seg at det kan være mange ulike personer som fungerer som oversettere i ulike deler av prosessen. I denne studien har jeg tolket tjenstedesignprogrammet som arenaen for dekontekstualisering, og det er dermed fagansvarlig i Halogen som har fungert som oversetter under dekontekstualiseringsprosessen. På mottakersiden er det også oversettere som kontekstualiserer ideer for å gjøre dem om til praksiser. I mitt tilfelle er det prosjektgruppene i hver case som kontekstualiserer tjenstedesign og bruker det i praksis, og derfor er de oversetterne i denne fasen av prosessen. Siden tjenstedesignprogrammet var samlingsbasert, var læringen og praktiseringen parallelle prosesser, og oversettingen av ideen forgikk som en fortløpende prosess. Skillet mellom dekontekstualisering og kontekstualisering er følgelig analytisk, med formål om å få fram hvordan ideen har blitt oversatt i løpet av reisen fra ide til praksis.

Dekontekstualisering – fra praksis til ide

Teorien om dekontekstualisering blir vanligvis brukt til å forklare hva som skjer med en praksis når den hentes eller bringes ut fra en organisasjon og omgjøres til en idemessig representasjon av praksisen, altså en ide. Jeg velger å analysere tjenstedesignprogrammet som en arena der tjenstedesign blir dekontekstualisert, og her bruker jeg teorien på en litt annen måte. Utgangspunktet til tjenstedesignprogrammet var ikke hvordan tjenstedesign ble praktisert i en bestemt organisasjon, for så å hente denne praksisen ut. Halogen, som er et av Norges ledende tjenstedesignbyråer, har latt seg inspirere av hvordan den har blitt brukt i flere ulike organisasjoner og så brukt sin erfaring til å skape sin egen idemessige representasjon av tjenstedesign.

Løsrivelse

Under løsrivelsen foregår det en språklig og idemessig representasjon av ideen (Røvik, 2007). Dette kan skje på to måter. Under uthenting kommer det en person utenfra for å hente ut praksisen en organisasjon driver med. I denne studien vil begrepet uthenting bli brukt i vid forstand. Innholdet i tjenstedesignprogrammet ble ikke bare basert på uthenting av praksisen fra en enkelt organisasjon, men det ble inspirert av ulike studier av tjenstedesignpraksisen. I noen tilfeller kunne tjenstedesign allerede være idemessig representert, men siden uthenteren sto ansvarlig for innholdet som ble videreformidlet til kursdeltakerne, måtte ideen likevel settes sammen på nytt. Den andre metoden er utbringning. Her er det en person innenfra organisasjonen

som forteller om organisasjonens praksiser på ulike arenaer som konferanser, kurs eller gjennom bøker. På tjenstedesignprogrammet skjer løsrivelsen som en kombinasjon av uthenting og utbringning, og begge er derfor relevant.

Røvik forsket på utbringning av praksiser fra tolv ulike organisasjoner, og gjorde fire interessante observasjoner. For det første fremstår alle praksisene som vellykkede når de blir presentert av utbringerne. For det andre begynte nesten alle utbringerne å presentere praksisene i organisasjonen utad mens de fremdeles holdt på med implementeringen av praksisen. I tillegg, da praksisene ble presentert i etterkant av implementeringen, ble det fokusert på selve reformperioden, ikke på hvordan ting i organisasjonen ser ut i dag og de langsiktige effektene av praksisene. For det tredje autentiseres praksisene enten av organisasjonens status, eller av utmerkelsene organisasjonen har fått som følge av at praksisen ble implementert. For det fjerde ble hypotesen om at praksisene hadde lav grad oversettbarhet bekreftet (Røvik, 2007).

Pakking

Med 'pakking' menes hvordan en ide formuleres og presenteres. Røvik (1998) undersøkte hvordan tre store idestrømninger fra 70- til 90-tallet, målstyring, medarbeidersamtaler og total kvalitetsledelse, ble presentert og forsøkt legitimert i ledelseslitteraturen. Han fant at syv fellesnevner i måten ideene ble presentert på, og hevder ideer kan få økt spredningskraft dersom de har: 1) Sosial autentisering – de knyttes til kjente organisasjoner og/eller personer. 2) Universalisering – de fremstilles som et verktøy med dokumenterte resultater som kan brukes i alle organisasjoner. 3) Produktivering – de fremstår som produkter som i konkurranse med andre fanger oppmerksomhet og blir etterspurt. 4) Tidsmarkering – de fremstilles som noe nytt og moderne, og som en løsning på samtidens utfordringer. 5) Harmonisering – de går over ens med moderne organisasjoners grunnleggende antagelser. 6) Dramatisering – de formidles som en 'dramatisk' fortelling om hvordan de oppsto og seiret over motstanden de møtte. 7) Individualisering – deres budskap rettes inn mot det enkelte organisasjonsmedlem, og fremstår som et virkemiddel for utvikling, vekst og karriere for den enkelte medarbeider (Røvik, 1998).

Hvordan ideer pakkes påvirker hvorvidt de fremstår akseptable og legitime. Dersom prosjektene meldte seg på tjenstedesignprogrammet for å skaffe seg legitimitet, kan pakkingen av tjenstedesign ha vært avgjørende for deres valg om å delta. Et annet interessant moment er NODA har et uttalt mål om å spre tjenstedesign til Nord-Norge, og pakkingen vil ha betydning for om de lykkes eller ikke med dette.

Kontekstualisering - fra ide til praksis

Kontekstualisering er en prosess der ideer, som er idemessige representasjoner av praksiser, blir forsøkt introdusert i en ny organisatorisk kontekst. Jeg tolker prosjektgruppene bruk av tjenstedesign som en kontekstualiseringsprosess hvor prosjektgruppene fungerte som oversettere. Jeg vil derfor studere hvordan tjenstedesign ble innskrevet og hvilke oversettelsesregler som har blitt brukt i de to prosjektene. I den kommende delen skal jeg først se på de generelle innskrivingsreglene, som handler om hvordan ideer får et mer lokalt og materielt preg. Deretter skal jeg gjennomgå de mer spesifikke oversettelses- og omformingsreglene som oversetterne kan velge mellom.

Innskriving

Innskriving handler om at ideer skal gjøres gjenkjennbare i sin lokale kontekst. Vi skal se nærmere på to regler: Lokalisering og tidsmarkering. Lokalisering handler om å tilskrive lokale referanser til en generell idé. De fleste lokaliseringer skjer uplanlagt gjennom at det lages en fortelling hvor ideen får en lokal referanse. Det kan også skje planmessig ved at aktører setter seg som mål å utvikle en organisasjonsspesifikk versjon av en idestrømning. Tidsmarkering vil si å skrive ideen inn i en lokal tid, slik at den får en lokal fortid, sanntid eller fremtid. Eksempler på dette kan være at en organisasjon forteller om hvordan de hadde et problem en gang i fortiden, og videre kobler ideen inn som en løsning på dette problemet (Røvik, 2007).

I undersøkelser av Telenor og Posten fant Røvik (1998) at begge var opptatt av etiske problemstillinger på samme tidspunkt som dette var en idebølge i vestlige organisasjoner, og er slik sett et eksempel på samtiden. At en ide tidsmarkeres med fremtid kan være at en organisasjon lager planer om å bruke en ide for å løse problemer i fremtiden. En effektiv måte å tidsmarkere en ide på, er å gi den et lokalt navn. På begynnelsen av 90-tallet ble det innført målstyring i mange norske kommuner, men den ble raskt omdøpt til «Bergensmodellen», slik at det ble etablert en sterk lokal markør, samtidig som sporene til det langt mer allmenne konseptet målstyring ble skjult.

Oversettelses- og omformingsregler

De mer spesifikke oversettelses- og omformingsreglene handler om hva som skjer med innholdet i ideene når man forsøker å overføre dem mellom ulike organisatoriske kontekster. Røvik (2007) skiller analytisk mellom fire grunnleggende oversettelsesregler: 1) Kopiering, 2) addering, 3) fratrekking og 4) omvandling. Han organiserer dem under tre ulike omformingsmoduser hvor den reproduserende modus forklarer kopiering, den modifierende

modus forklarer addering og fratrekking og den radikale modus forklarer omvandling. I de neste avsnittene skal jeg gå nærmere inn på hver av dem.

Den reproduserende modus er kommet til uttrykk i organisasjoner som ønsker å gjenskape en praksis i størst mulig grad. Her brukes oversettelsesregelen kopiering, som går ut på å hente ut en praksis fra en kontekst, gi den en idemessig representasjon, for så å gjenskape praksisen i en ny organisatorisk kontekst. Teoretisk stammer oversettelsesregelen fra den klassiske translasjonsteorien «litteral translation», som vil si at man oversetter noe setning for setning, ord for ord.

Et forhold som påvirker valg av oversettelsesstrategi, er i hvilken grad praksisen er omformbar. Jo mindre omformbar en praksis er, dess større er sannsynligheten for at en oversetter vil bruke kopiering. Et annet forhold som påvirker valg av strategi, er relasjonen mellom opprinnelig og endelig kontekst. Jo likere kontekstene er, jo mer øker sannsynligheten for at kopiering finner sted. Trekker vi disse forholdene sammen, kan vi si graden av liket i organisasjonstype og graden av om det som overføres har preg av å være verktøy, dess større sjanse for å lykkes med kopiering. Sannsynligheten for å lykkes med kopiering øker med graden av oversettbarhet (Røvik, 2007).

Den modifierende modus kommer til uttrykk når oversettere tillater en viss grad omforming, samtidig som hovedelementene i ideene videreføres. Omformingene kan skje som addering og fratrekking. Addering innebærer at elementer legges til den opprinnelige ideen, mens fratrekking innebærer at elementer tas bort fra ideen, når ideen skal oversettes og overføres til en ny organisatorisk kontekst. Fra et teoretisk ståsted kommer addering og fratrekking fra tanken om at teksten som blir oversatt skal være oversatt så godt at det virker som at dette er originalspråket. Referanser til opprinnelsesspråket må derfor trekkes fra, mens referanser til mottakerspråket legges til. Addering og fratrekking brukes derfor som virkemiddel for å hjemliggjøre oversettelser (Røvik, 2007).

Addering kan knyttes til begrepet eksplisering. Elementer som er implisitt forstått i originalideen legges til i oversettelsen slik at det blir eksplisitt. Dette er et viktig virkemiddel dersom de organisatoriske kontekstene er ulike. Et annet aspekt ved addering er at det også kan brukes til å forsterke enkelte elementer ved en ide når den oversettes. Fratrekking kan knyttes til det motsatte av eksplisering, altså implisitering. Dette forekommer dersom et element ved ideen er spesifikt uttrykt, mens det i oversettelsen gjøres implisitt. Fratrekking fører altså til en

reduksjon i detaljeringsgraden og de meningsbærende kategoriene når noe oversettes fra en kontekst til en annen. En mer radikal form for fratrekking er utelatelse, altså at man lar være å ta med et element i oversettelsen.

Addering og fratrekking brukes som regel med klare intensjoner og på strategisk grunnlag. Dette kan for eksempel bygge på instrumentelle kalkulasjoner om at en oversettelse vil gi bedre økonomisk eller effektivitetsmessig uttelling dersom noen elementer tas bort og andre legges til. Det kan også foretas endringer av ideen for å gjøre den bedre tilpasset organisasjonskulturen og forventningene til de ansatte i organisasjonen, eller for å gjøre implementeringen mindre ressurskrevende. Det kan også ha bakgrunn i at man ikke ønsker å utfordre lokale tradisjoner og konfliktdimensjoner. En siste mulighet for hvorfor addering og fratrekking forekommer, kan rett og slett være at det er uintendert. Dette kan skje dersom man overser eller legger til et element i oversettelsen uten å være klar over det. Dette kan ha bakgrunn i for eksempel begrenset tid og kapasitet til å få satt seg grundig inn i ideen som oversettes (Røvik, 2007).

Den radikale modus kommer til uttrykk når organisasjoner ikke føler seg bundet av ideene de skal oversette, og sånn sett tillater store endringer av konsepter og elementer. Dette skjer gjennom omvandling, som er grunnleggende endringer av en praksis eller ide, gjerne både i form og innhold. Teoretisk kan man spore omvandling tilbake til Cicero (106-42 fvt.) som mente det var et ideal at oversetteren skulle ha stor frihet til å gi rom for noe nytt. Adaptasjon defineres som en fri omvandling av hensyn til originalen (Røvik, 2007).

Omvandling brukes ofte i tilfeller hvor det er vanskelig å oversette komplekse eller innvevde fenomener, og adaptasjon kan da brukes for å ta hensyn til at ideen skal settes inn i en ny kontekst. Det kan også ligge klart uttrykte intensjoner om at man ikke skal kopiere andres praksiser til grunn. Da kan man velge å la seg inspirere av flere ulike praksiser og slik sett skape noe nytt. Måten selve implementeringsprosessen av en ide er planlagt kan også skape behov for omvandling dersom den ikke er tilpasset den nye organisatoriske konteksten. Dette skaper større rom for lokal tilpasning.

3.4 Faktorer som påvirker oversettelsesprosessen

Røvik (2007) trekker fram to viktige faktorer som påvirker oversettelsesprosessens forløp. For det første har en praksis oversettbarhet betydning hvorvidt en praksis lar seg dekontekstualisere uten at vesentlige elementer blir utelatt. Dette er relevant siden tjenstedesign sin oversettbarhet vil påvirke hva prosjektgruppene lærte på tjenstedesignprogrammet. For det andre er

translatørkompetanse en avgjørende suksessfaktor for å lykkes med kontekstualisering. I analysen vil jeg derfor diskutere translatørkompetansen til de ulike prosjektgruppene og dens betydning for forløpet og ut utfallet av oversettelsesprosessen.

Praksisens oversettbarhet

Røvik (2007:262) definerer oversettbarhet som oversetterens muligheter og begrensninger til å kunne transformere en praksis til en idémessig representasjon uten at vesentlige elementer ved praksisen blir utelatt. Han peker på tre primære faktorer som har betydning for en praksis' oversettbarhet: Eksplisitet, kompleksitet og innveddhet.

Eksplisitet handler om hvorvidt praksisen er konseptualisert. Når en praksis skal overføres til en idé må den språkliggjøres og kodifiseres. Dette er avgjørende for om praksisen kan synliggjøres og kommuniseres. En utfordring er at praksiser kan inneholde taus kunnskap. Dette er kontekstspesifikk og personlig kunnskap som praksisens utøver sitter med. Den tause kunnskapen kan være helt avgjørende for om praksisen lykkes eller ikke, og er slik sett viktig å få med seg når praksisen skal konseptualiseres (Røvik, 2007).

Kompleksitet har to aspekter. Det første handler om det er klare eller uklare årsak-virknings-relasjoner bak praksisen som skal oversettes. Det andre handler om teknologien og menneskene bak praksisen. Flere mennesker og mer kompleks teknologi gjør praksisen vanskeligere å oversette. Det er to grunner til at høy kompleksitet gjør det vanskeligere å oversette praksiser. For det første fører komplekse prosesser til at det er vanskeligere å få oversikt over alle faktorene som bidrar til at praksiser blir vellykket. Siden ulike faktorer kan samvirke på en avgjørende måte, økes sannsynligheten for at oversetteren overser viktige faktorer og sammenhenger. For det andre er det vanskeligere å beskrive komplekse praksiser, så dette gjør praksisen vanskeligere å gjenskape.

Innveddhet handler om hvorvidt og hvor sterkt en praksis er forankret i sin organisatoriske kontekst. Forskning fra kunnskapsoverføringstradisjonen har vist at kontekstspesifikke nettverk mellom kunder, leverandører og andre samarbeidspartnere er viktig for evnen til å generere ny kunnskap og nye praksiser. Lang, tett og tillitsfull samhandling mellom interne og eksterne aktører har vist seg å være en veldig viktig betingelse for å utvikle kunnskap og nye suksessfulle praksiser. Grunnen til at praksiser blir vanskeligere å oversette ved stor innveddhet, er at det er vanskelig å fange opp og dekke de kontekstspesifikke nettverkene som er avgjørende for at praksisen skal fungere (Røvik, 2007).

Translatørkompetanse

Røvik (2007) hevder at translatørkompetanse er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med ideoverføring. Mislykkede forsøk på ideoverføring resulterer i frikobling, frastøting eller uønskede effekter. Da Røvik studerte oversettelsesprosesser i lys av translasjonsteorien fant han at oversettelsesarbeidet var avgjørende for utfallet. Oversetteren kan for eksempel mislykkes med å lage en idemessig representasjon av ideen, den kan introdusere ideen på en mangelfull måte, den kan anvende uhensiktsmessig oversettelsesmodus, eller den kan gjøre oversettelsesfeil gjennom å utelate eller legge til elementer som fører til uforutsette konsekvenser. På den andre siden besitter dyktige oversettere fire dyder; kunnskap, mot, tålmodighet og styrke, og gjennom disse viser Røvik hvilken kompetanse oversettere trenger.

Den kunnskapsrike oversetter har inngående kjennskap til ideen som oversettes, og til kontekstene det skal oversettes fra og til. Oversetteren må ha kunnskap om hvordan man går fram for å hente ut noe fra en kontekst, for deretter å materialisere det i en ny kontekst. Evne til å kombinere kunnskap om både avgivende og mottakende kontekst er avgjørende for å kunne skape et best mulig resultat. Den kunnskapsrike oversetter må ha kompetanse om både dekontekstualisering og kontekstualisering. Dekontekstualiseringskompetanse går ut på at oversetteren har evne til å identifisere gode praksiser og lage idemessige representasjoner av dem. Kontekstualiseringskompetanse innebærer at oversetteren klarer å identifisere hvorvidt, hvor og hvordan den opprinnelige ideen har blitt praktisert i andre organisasjoner (Røvik, 2007).

Kontekstuavhengige ideer kan være satt sammen av flere praksiser eller i sin helhet være konstruert ved skrivebordet, og oversetteren må klare å finne fram til sammenlignbare organisasjoner slik at man kan bruke tidligere erfaringer ved praktiseringen av ideen. Den kunnskapsrike oversetter må også ha kunnskap om organisasjonen den planlegger å implementere ideen i, og mer spesifikt snakker vi om sorteringskompetanse og konfigurasjonskompetanse. Sorteringskompetanse går ut på at oversetteren må kunne gi faglige råd til ledelsen basert på sin kunnskap om det konkrete praksisfeltet og organisasjonens reformhistorie. Med konfigurasjonskompetanse menes det at oversetteren må kunne tilpasse og innpasse de nye ideene til det som finnes i organisasjonen fra før, slik at den passer overens med organisasjonens kontekst (Røvik, 2007).

Den modige oversetter er en som klarer å kombinere det det reproduserende med det kreative og innoverende. Oversetterens mot blir utfordret på to måter; først når fenomener skal

språksettes og deretter under valg av hensiktsmessig oversettelsesmodus og -regel. Når organisasjonsideer og praksiser skal oversettes finnes det ikke alltid et språk å oversette fra og til, og da må oversetteren gjøre denne jobben. Det er varierende i hvilken grad praksiser er gjort eksplisitte, og oversetteren må gjøre ideen kommuniserbar og oversettbar. På samme måte kan det på mottakersiden mangle et språk å oversette til, og da må oversetteren tilføre begreper til mottakerorganisasjonen slik at de kan forstå ideen som skal overføres. For det andre foregår oversettelsen av organisasjonsideer og -praksiser i svært ulike situasjoner og de er komplekse i varierende grad (Røvik, 2007).

For å lykkes må den modige oversetter velge riktig oversettelsesmodus og -regel. Den reproduserende modus og kopiering velges i tilfeller der; 1) organisasjonen har identifisert en vellykket praksis i en organisasjon med en lignende kontekst, samtidig som at man har god dokumentasjon på hvordan praksisen virker, 2) eksterne regler fører til at praksisen må utføres på en bestemt måte, eller 3) organisasjonen er i en situasjon preget av stor usikkerhet og den har behov for å omstilles raskt for å kunne produsere nye tjenester eller utføre arbeidsprosesser på nye måter. Den modifierende modus og addering velges i tilfeller der en ønsker å materialisere en ny ide, men en allerede har en velfungerende lokal praksis med elementer man ønsker å videreføre. Fratrekking velges; 1) dersom ideen som skal implementeres har noen uklare elementer man ikke vet effektene av, 2) dersom en eksisterende praksis er bedre enn deler av den nye ideen, eller 3) dersom deler av konseptet vil skape unødvendig konflikt. Den radikale modus og omvandling kan være hensiktsmessig i tilfeller der; 1) organisasjonen står overfor en populær oppskrift, en «institusjonalisert superstandard», som er ment for å virke overalt og av alle, men derfor er såpass utydelige og generelt utformet at de må endres og tilpasses for å kunne virke, eller 2) organisasjonen man henter ideen fra er betydelig forskjellig fra ens egen (Røvik, 2007).

Den tålmodige oversetter forstår at det kan tid fra en ide prates om i organisasjonen til den manifesteres i rutiner og praksiser. Tålmodighet bygger på forestillingen om at ideer kan oppføre seg som virus, og Røvik (2007) presenterer to nøkkelresonnementer. For det første manifesteres «språksmitte» i form av begreper og resonnementer som kommer til uttrykk gjennom prat. For det andre kan ideer ha en relativt lang «inkubasjonstid», som innebærer at det kan ta tid før ideer manifesteres og får effekter. For at ideer skal bli implementert må derfor oversetteren være tålmodig og sørge for at ideen har gode betingelser for ikke «å dø ut». Oversetteren må tilrettelegge for arenaer der ideen kan prates om og sette av tid til å prate om den slik at organisasjonens medlemmer får tilstrekkelig meningsdanning, klargjøring og

modning av ideen. I tillegg må oversetteren sørge for en formålsrettet prat, slik at ideen blir konkretisert. Da må man snakke om hva konseptet innebærer, hva man ønsker å oppnå, hvilke rutiner som vil kreves i hvilken grad eksisterende rutiner må endres eller legges vekk og hvilke enheter og ansatte som vil få endrede ansvarsområder og oppgaver. Prosessen med å svare på alle spørsmål som dukker opp tar tid, og derfor trengs det en tålmodig oversetter.

Den sterke oversetter evner å raskt sette seg inn i konflikt- og interessedimensjoner i organisasjonen og håndtere motstand. Implementering av reformideer utfordres av aktører med interesser knyttet til løsninger som allerede eksisterer, og det foregår dermed et interessebasert maktspill, forhandlinger og konflikter, basert på endringene reformideen vil medføre. For det første må en se på hvordan reformideen utfordrer interesser i organisasjonen. Et viktig hensyn er hvordan ideen påvirker arbeidsoppgavene, ettersom det er organisasjonens overordnede interesse at de løses så effektivt og nøyaktig som mulig. Motstand kan også utløses av mindre viktige interesser som for eksempel at aktører ønsker å være i fred og unngå unødvendige omstillinger, at man må bytte kontor eller at man frykter for at verdien av egen kompetanse vil bli overflødig (Røvik, 2007).

Dersom motstand utløses, vil ofte ideen bli framstilt som inkompatibel med organisasjonen. Dette kan komme til uttrykk på to måter. Teknisk inkompatibilitet er et argument om at det man forsøker å innføre er en for enkelt i forhold til kompleksiteten i praksisfeltet, og de eksisterende løsningene er derfor bedre enn de man forsøker å innføre, siden de har vært gjenstand for lang tids prøving, feiling og forbedring. Verdimessig inkompatibilitet går ut på forestillingen om at organisasjonen må ivareta bestemte normer og verdier, og kommer til uttrykk dersom reformideen støter mot noen av organisasjonens grunnleggende verdier. For å lykkes må den sterke oversetter være kyndig og myndig. Kyndighet vil si at oversetteren har inngående kunnskap om praksisfeltet slik at den både får legitimitet og kan etterprøve om at den oversatte versjonen er inkompatibel fordi den skaper uheldige konsekvenser. Myndighet vil si at oversetteren får autoritet fordi den overbevisende demonstrer at den behersker praksisfeltet, eller at den samarbeider tett med ledelsen i organisasjonen (Røvik, 2007).

4 Metode

Kvalitative forskningsmetoder egner seg til å få en dypere innsikt i bestemte fenomener. Når man studerer et fenomen som det finnes lite empirisk forskning på fra før, stilles det høyere krav til fleksibilitet og åpenhet, og kvalitative metoder er da egnet (Thagaard, 2018). Oppgavens overordnede tema er 'Tjenstedesign i offentlig sektor', og faller innenfor rammen av et kvalitativt, casebasert design. I samfunnsvitenskapen defineres gjerne den metodiske tilnærmingen utfra hvilken form dataene som anvendes har. Oppgaven tar utgangspunkt i intervjuer og dokumenter fra prosjektene og tjenstedesignprogrammet, såkalte 'myke data', og er derfor kvalitativt. Videre er arbeidet en casestudie fordi det er en empirisk undersøkelse hvor fenomenet studeres i sin egen kontekst, den bygger på flere datakilder og det er mange variabler som er vanskelige å skille.

4.1 Forskningsdesign

En case kan defineres på flere måter. En enkel definisjon er å se på en case som en analyseenhet som er gjenstand for en intensiv undersøkelse. Yin (2003) definerte case som en empirisk undersøkelse av et fenomen hvor det benyttes flere datakilder, og grensen mellom case og dets omgivelser er uklar (Gjengitt av Ringdal, 2013). Denne studien er ikke bare en casestudie, men det er en komparativ casestudie. Komparasjon er sammenligninger hvor man forsøker å avdekke likheter og forskjeller mellom fenomener (Ringdal, 2013). Case bør velges nøye slik at de enten er så like som mulig eller så ulike som mulig. Denne studien bruker strategien *Most similar systems design* (MSSD), så like case som mulig, som egner seg når man skal peke ut noen ulikheter mellom dem til å forklare variasjonen. Dette bygger på logikken om at ulikhet forklarer ulikhet. Tanken er at når man har flere case med samme organisatoriske kontekst og intervensjon, skal ulikhetene mellom dem kunne forklare variasjonen (Denk, 2002).

Det er to viktige fellestrekk ved casene jeg studerer. For det første har begge deltatt på tjenstedesignprogrammet til NODA, Fremtidens helsetjenester i hjemmet i 2018 og Smart demokrati i 2019. Gjennom tjenstedesignprogrammet har begge casene fått samme opplæring i tjenstedesign og de har blitt matchet med en tjenstedesigner som har hjulpet dem over en seksmånedersperiode. For det andre er begge prosjektene en del av Tromsø kommune. Dermed er begge casene påvirket av samme organisatoriske kontekst, og de er underlagt samme beslutningsorgan. Tjenstedesignprogrammet og den overordnede organisasjonen blir dermed felles intervensjoner for de to casene.

Ettersom jeg hadde lyst å gjøre en intensiv komparativ analyse av to case med likest mulige empiriske kontekster egnet tjenstedesignprogrammet og Tromsø kommune seg godt som avgrensninger. Jeg så derfor på casene som velegnede studieobjekter gitt at de riktige personene i hver case var villige til å dele sine erfaringer med meg. Jeg hadde innledende samtaler med prosjektlederen i den ene casen og tjenstedesigneren i den andre, og den positive responsen var avgjørende for valget av case.

4.2 Datainnsamling

Hovedkilden til informasjon har vært dybdeintervjuer av personene i prosjektgruppene til hver case. Jeg hadde et strategisk utvalg informanter, der jeg snakket med de som hadde vært en del av prosjektgruppene og som dermed hadde tettest kjennskap til arbeidet som ble gjort og valgene som ble tatt. Alle intervjuene foregikk over Teams i tidsrommet januar-februar. I etterkant av intervjuene fant jeg ut at jeg ønsker å snakke med prosjektansvarlig for NODA til tjeneste for å finne ut mer om hvordan tjenstedesignprogrammet var organisert og hva deltakerne lærte, og dette skjedde over telefon i april og mai. Jeg sendte også epost til fagansvarlig for tjenstedesignprogrammet, og fikk tips til kilder om tjenstedesign. Jeg har også samlet inn skriftlig materiale som for eksempel prosjektbeskrivelser og presentasjoner fra prosjektene og fra tjenstedesignprogrammet, for å supplere informasjonen fra intervjuene.

Intervju

Et intervju defineres som en samtale med formål å innhente informasjon (Ringdal, 2013). Samtaler som forskningsmetode kan gi kunnskap om det meste. Det brukes ofte for å oppnå kunnskap om menneskers livssituasjon, meninger, holdninger og opplevelser, men er spesielt egnet til å belyse de relasjonelle, språklige og narrative områdene av menneskelige erfaringer. En viktig fordel ved intervjuene er at man kan tilrettelegge for at informanten kan fortelle sine egne fortellinger, gjennom åpne spørsmål. Dette fører til at man kan få innsyn i hvordan personen ser og opplever det rundt seg, noe som kan være vanskelig med utgangspunkt i andre forskningsmetoder (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Siden jeg skulle belyse informantenes erfaringer med tjenstedesign, er derfor intervju en velegnet forskningsmetode.

Thagaard (2018) skiller mellom strukturerte, delvis strukturerte og uformelle intervjuer. Fordelen med et strukturert intervju er at man lettere kan sammenligne svarene fra de forskjellige informantene. Uformelle intervjuer gir større frihet til å kunne tilpasse seg underveis slik at man får mest mulig ut av de temaene informantene selv bringer opp. Jeg så det som mest anvendelig å ha et semistrukturert intervju, fordi de syv intervjuobjektene har til

sammen fire ulike roller i sine prosjekter. To av de intervjuede var tjenstedesignere, tre av dem var prosjektledere, en var seksjonsleder og en var politiker. Informantene roller er oppsummert i tabellen under.

Prosjekt	Informanter (Referanse i tekst)		
Fremtidens helsetjenester i hjemmet	Prosjektleder (FHH)	Tjenstedesigner (FHH)	Seksjonsleder (FHH)
Smart demokrati	Prosjektleder (SD)	Tjenstedesigner (SD)	Politiker (SD)
Tjenstedesignprogrammet til NODA	Prosjektleder (TDP)		

Tabell 1: Oversikt over informantenes roller

Semistrukturerte intervjuer gav meg fleksibilitet til å fokusere på enkelte temaer avhengig av hvem jeg intervjuet. Samtidig ønsket jeg å sammenligne svarene til informantene med like roller, så jeg tok derfor utgangspunkt grunnleggende sett med spørsmål fordelt på følgende kategorier: Bakgrunn og roller, om prosjektene, om tjenstedesignprogrammet, prosjektenes resultater, implementering i en kommune, tjenstedesignerne og avsluttende refleksjoner.

Intervjuguiden ble operasjonalisert med utgangspunkt i translasjonsteorien jeg gjennomgikk i forrige kapittel. For å finne ut hvordan roller og hva slags erfaringer de ulike informantene bidro med inn i prosjektgruppen, startet jeg med å stille spørsmål om informantenes bakgrunner og roller. Mot slutten av intervjuet stilte jeg oppfølgingsspørsmål til tjenstedesignerne for å få dem til å reflektere over sin egen rolle og kompetanse i prosessen. Her var jeg ute etter bakgrunnsopplysninger relevante for translatørkompetanse og implementering. Deretter ønsket jeg å finne ut hvordan oversettelsesprosessen foregikk, og jeg spurte derfor om bakgrunnen for prosjektene, hva som ble gjort og prosjektenes forankring. I forlengelsen av dette gikk jeg videre til å spørre om tjenstedesignprogrammet, som var arenaen der oversettelsesprosessen foregikk. Her ønsket jeg å finne ut hvorfor prosjektene deltok, hva de lærte og hvordan de kontekstualiserte det de lærte på programmet.

Spørsmålene om sentrale aktører, resultater, motstand og hvorfor/hvorfor ikke de lyktes hadde grunnlag i teorien om translatørkompetanse. Jeg stilte også noen spørsmål om tjenstedesign og implementering i offentlig sektor, som jeg ønsket at informantene skulle reflektere over. Dette hadde bakgrunn i at Pettersen et al. (2021) mente at tjenstedesign, i den offentlig

politiske konteksten, støter på utfordringer som låsing av ressurser og gjenstridige problemer. Jeg ville finne ut om dette kunne gjøre seg gjeldende i mine case, og i så fall hvordan disse utfordringene påvirket implementeringen. Intervjuene ble avsluttet med noen åpne spørsmål der informantene kunne legge til det de måtte ønske av informasjon.

Ifølge Brinkmann og Tanggaard (2012) egner forskjellige intervjueteknikker seg til å oppnå kunnskap om ulike forhold. En reseptiv, empatisk og lyttende intervjuer kan skaffe seg kunnskap om menneskers erfaringer, formulert med deres egne ord. Jeg ønsket at intervjuobjektene skulle bli minst mulig farget av mine antakelser og intervjuets kontekst. Av denne grunn formulerte jeg flere av spørsmålene som åpne spørsmål: «*Kan du kort fortelle meg hva prosjektet går ut på?*», «*Hvordan er prosjektet forankret i organisasjonen?*» og «*Hvordan jobbet dere med tjenstedesign?*». En ulempe med dette var at informantene i noen tilfeller snakket seg bort fra spørsmålet, og jeg måtte da stille oppfølgingsspørsmål for å få dem til å konkretisere og komme med eksempler.

Skriftlige kilder

Dokumenter som prosjektgruppene har laget underveis i arbeidet har egnet seg godt som supplement til intervjuene. Jeg har fått tilgang til arbeidsdokumenter, rapporter og presentasjoner tilhørende hver case og tjenstedesignprogrammet. Ifølge Thagaard (2018) er det viktig å gjøre kildekritiske vurderinger bestående av dokumentenes relevans, autentisitet, og troverdighet. Alle dokumentene jeg har fått tilgang til er relevante for min forskning ettersom de forteller om hvordan prosjektgruppene arbeidet, hvilke vurderinger som ble gjort underveis, hva prosjektene resulterte i og hvordan de ble presentert utad.

Alle dokumentenes autentisitet er styrket av at jeg fikk dem direkte fra primærkildene. I tillegg viste jeg til noen av dokumentene under intervjuene da jeg stilte spørsmål, og informantene kunne si fra hvis noe ikke stemte eller hvis jeg hadde misforstått innholdet. Under intervjuene med tjenstedesignerne ble det delt skjerm og deler av presentasjonene ble gjennomgått, og dette styrker troverdigheten til dokumentene. En fordel med dokumentanalyse er at dokumentene kan bekrefte, avkrefte og supplere informantenes opplysninger, også i tilfeller hvor de har glemt informasjon eller er usikre på sine svar (Thagaard, 2018). Jeg har ikke funnet noen store avvik mellom det informantene fortalte meg og det som sto i dokumentene, og dette styrker troverdigheten. En mulig svekkelse av dokumentenes troverdighet er at informantene kan ha en egeninteresse i at prosjektene fremstilles godt. Dette er tatt høyde for i tolkningen av

både dokumenter og intervjuer. Dokumentene som har vært relevante for studien, er oppsummert i tabell 2.

Prosjekt (Forkortelse)	Tittel (Referanse)	Beskrivelse
Fremtidens helsetjenester i hjemmet (FHH)	Case søknad (Søknad FHH)	Prosjektets søknaden til NODA for deltakelse i tjenstedesignprogrammet.
	Hjemmetjenesten pasientsikkerhetskonferansen (Presentasjon FHH, 2019)	Presentasjon holdt på pasientsikkerhetskonferansen i september 2019.
	Hjemmetjenesten_160818 (Presentasjon FHH, 2018)	Presentasjon laget i august 2018
	Tjenstedesign gigamap (TD-verktøy FHH)	Kart over alle tjenstedesignverktøyene som ble brukt
	Statusrapport (Rapport FHH, 2019)	Statusrapport om prosjektet (November 2019)
	Hjemmetjenesten innsikt (Innsikt FHH)	Tre forskjellige brukerreiser i hjemmetjenesten laget av tjenstedesigneren i prosjektet.
Smart demokrati (SD)	Smart demokrati (Presentasjon, SD)	Den endelige presentasjonen av smart demokrati. Ble blant annet brukt på tjenstedesignkonferansen i Bodø i 2020.
	Design brief – smart demokrati (Design brief, SD)	Prosjektgruppens designbrief – en plan for prosjektet med mål, problemstillinger, hovedaktiviteter, milepæler mm.
Tjenstedesignprogrammet til NODA (TDP)	Tjenstedesignprogrammet 2019 (TDP 2019)	Full oversikt over tjenstedesignprogrammet i 2019 med aktiviteter, lringsmål og oppgaver mellom hver samling.
	Presentasjon tjenstedesignprogrammet (Presentasjon TDP)	Power-point presentasjon som ble holdt for tjenstedesignprogrammets deltakere på første samling.
	Rapport tjenstedesignprogrammet 2019 (Rapport TDP, 2019)	Rapport om tjenstedesignprogrammet publisert på NODAs nettsider. Informasjon om programmet, deltakerne og samlingene i 2018 og 2019.
	Rapport TD Troms fylkeskommune (Rapport TDP, 2020)	Rapport med evaluering av tjenstedesignprogrammet skrevet til Troms og Finnmark fylkeskommune for både 2018 og 2019. Detaljert beskrivelse

		av programmets utfordringer, mål, resultat og effekt.
--	--	---

Tabell 2: Oversikt over dokumentene som har vært relevant for studien

4.3 Analyse og kvalitetskriterier

Analysen av dataene er basert på problemstillingene og teorien som skal belyse dem. Først diskuteres bakgrunnen for prosjektene og begrunnelsene for valg av tjenstedesign, med utgangspunkt i det pragmatiske perspektivet på ideoverføring. Deretter følger en diskusjon om oversettelsesprosessen, hvor del 5.2 handler om hvordan tjenstedesign ble dekontekstualisert på tjenstedesignprogrammet og 5.3 handler om hvordan tjenstedesign ble kontekstualisert i hvert prosjekt. I del 5.4 diskuteres translatørkompetansen i de to prosjektgruppene, og i del 5.5 ser jeg på andre faktorer som har hatt en betydning for prosjektenes evne til å implementere. I den sistnevnte diskusjonen trekker jeg inn argumentene fra Pettersen et al. (2021). Til slutt, i del 5.6, presenterer jeg en komparativ analyse hvor casene settes opp mot hverandre. Her trekker jeg en linje til Almqvist (2020) sin doktorgrad om implementering i tjenstedesignprosesser og diskuterer mine funn i lys av hennes. Målet for den komparative analysen er målet å finne ut hvilke faktorer som har størst forklaringsevne på variasjonen mellom casene.

For at analysen skal bidra til forståelsen av tjenstedesign er det viktig at den er pålitelig, gyldig og overførbar. Pålitelighet handler om hvorvidt forskningen er utført på en tillitsvekkende og troverdig måte. Det finnes ulike syn på hvordan man styrker påliteligheten til kvalitativ forskning. Tradisjonelt har man knyttet påliteligheten til forskningens repliserbarhet, slik som utgangspunktet er i kvantitativ forskning, men nyere teori fokuserer mer på at studier bør være transparente, altså at de skal være gjennomsiktige i den forstand at forskeren viser frem hva den gjør (Thagaard, 2018).

Gjennomsiktigheten kan styrkes ved å redegjøre for primærdata. Dette gjør jeg ved å vise til sitater fra mine informanter, for så å kommentere dem med mine egne ord. Da kan leseren selv vurdere hvordan informantene formulerte sine svar, for så å lese mine vurderinger av dem. Med andre ord forsøker jeg å gjøre et skille mellom dataene som er samlet inn og det som er mine tolkninger av dataene. Som jeg har vært inne på tidligere, er det en utfordring at forskeren kan påvirke primærdataene gjennom måten intervjuet gjennomføres på og ledende spørsmål. Jeg har forsøkt å unngå ledende spørsmål, men for å øke transparensen til studien ligger intervjuguiden vedlagt slik at leseren har mulighet til å vurdere kvaliteten på spørsmålene.

Gyldighet handler om kvaliteten på tolkningene forskeren gjør i prosjektet. Gyldigheten kan styrkes ved at man synliggjør og presenterer teorien man bruker for å analysere eller ved å teste ut om alternative teorier kan gi relevant forståelse. Gyldigheten kan også styrkes ved analyser av avvikende tilfeller, altså ved å studere tilfeller der de generelle tendensene i dataene enten ikke gjelder eller er lite framtreddende. I alle vitenskapelige publikasjoner skal tolkningene som gjøres være begrunnet, og i prinsippet skal dette kunne dokumenteres (Thagaard, 2018). Jeg har valgt å bruke Røviks teori om oversettelse som grunnlag for analysen. Jeg har ikke testet ut alternative teorier til å tolke dataene mine, ettersom jeg ønsket å gå i dybden på det translasjonsteoretiske perspektivet og dette var omfattende nok gitt oppgavens ramme. Slik sett kan det ikke utelukkes at andre teorier kunne gitt en relevant forståelse. Tolkningene i analysen er begrunnet med bakgrunn i teori eller empiri for å sørge for vitenskapelig kvalitet. Et annet grep for å styrke gyldigheten har vært å lytte til intervjuene flere ganger og transkribere dem ordrett, slik at jeg har sørget for å oppfatte meningsinnholdet riktig.

I kvalitative studier handler overførbarhet om tolkningen som utvikles kan brukes i andre sammenhenger enn innenfor rammen av nåværende prosjektet. Overførbarheten kan styrkes ved at forskeren argumenterer for at forståelsen også kan være relevant i andre sammenhenger, under forutsetning av situasjonen og betingelsene er like. Situasjonene må derfor sammenlignes for å kunne vurdere overførbarheten. Utvalget har også betydning for overførbarheten, fordi spesielle trekk ved et utvalg påvirker utgangspunktet forskeren har for tolkning. Mitt utvalg består av samtlige representanter fra prosjektgruppene i hver case. På den ene siden er dette gunstig fordi disse personene har førstehånds innsikt i arbeidet og vurderingene som er gjort. På den andre siden er det en svakhet at samtlige informanter har jobbet i prosjektet og deres syn og vurderinger kan derfor være forutinntatte eller preget av informantenes egeninteresse av at prosjektene fremstilles godt. Informasjonen jeg har fått fra hver enkelt informant vil derfor både vurderes opp hva de andre informantene har sagt og mot det skriftlige datamaterialet jeg har tilgjengelig.

4.4 Metodiske utfordringer

Jeg møtt på noen metodiske utfordringer under forskningsprosjektet som kan ha betydning for masteroppgavens overførbarhet. Før det første har jeg gjort en case-studie av to prosjekter med så like som mulige empiriske kontekster. Selv om begge prosjektene har hatt tjenstedesignprogrammet som intervensjon og begge ligger under Tromsø kommune, er det

likevel mange ulikheter mellom prosjektene som kan ha hatt en betydning for variasjonen i resultater. Det kan derfor være en utfordring å isolere betydningen til hver enkelt variabel.

For det andre viste det seg at prosjektene hadde svært ulik dokumentasjon på arbeidet de gjorde underveis. Fremtidens helsetjenester i hjemmet har skrevet to grundige rapporter, hatt flere ulike presentasjoner og ellers dokumentert mye av arbeidet sitt skriftlig. Smart demokrati har kun laget en endelig presentasjon av prosjektet og ellers består det skriftlige arbeidet av en halvferdig designbrief. Følgelig har jeg fått et mye mer helhetlig bilde av det ene prosjektet enn det andre, og det kan ha hatt en betydning for hva jeg har funnet ut og konklusjonene jeg kunne trekke. Jeg hadde også utfordringer med å finne ut hva deltakerne lærte på NODA til tjeneste. Her snakket jeg med prosjektlederen på telefonen og jeg fikk svar på en epost til fagansvarlig for tjenstedesignprogrammet, men jeg fikk ikke tilgang til presentasjonene Halogen holdt på programmet. Dette gjorde at jeg hadde litt begrenset datamateriale til rådighet da jeg skulle analysere dekontekstualiseringen av tjenstedesign.

En siste utfordring var at mitt utvalg av informanter primært har bestått av personer innenfor prosjektgruppene. Dette så jeg først på som en styrke siden det var disse personene som har jobbet tett med prosjektene og som kjenner arbeidet og utfordringene på nært hold. Samtidig er det en utfordring at jeg ikke har fått noen uavhengige kilder utenfra som kan bekrefte eller avkrefte inntrykket de på innsiden har skapt. Jeg kunne ikke vite på forhånd at informantene skulle være så positivt innstilte til tjenstedesignmetodikken som de viste seg å være, og sett i etterkant kunne jeg tatt høyde for denne utfordringen ved å øke utvalget informanter. Da kunne jeg kanskje fått et mer nyansert bilde av prosjektenes arbeid, resultater og utfordringer.

4.5 Forskningsetisk standard

Ettersom prosjektet har brukt kvalitative forskningsmetoder som intervju, der jeg har oppbevart blant annet kontaktinformasjon til informanter, er det krav om godkjenning fra NSD. Denne studien ble godkjent av NSD før jeg startet med datainnsamling. Ifølge Thagaard (2018) bør alle kvalitative studier vurdere tre forskningsetiske forhold; informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet. Informert samtykke innebærer at forskeren gir deltakerne tilstrekkelig informasjon om forskningsfeltet, formålet, finansieringen, informasjonstilgangen, hvordan resultatene skal brukes og følgene av å delta. Konfidensialitet vil si at forskeren som hovedregel skal behandle innsamlet informasjon om personlige forhold konfidensielt og fortrolig. Konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet vil

si at forskeren har ansvar for å unngå at deltakerne blir utsatt for alvorlig fysisk skade eller andre alvorlige eller urimelige belastninger som følge av forskningen.

Før datainnsamlingen startet fikk alle mine informanter tilsendt et informasjonsskriv om forskningsprosjektet med vedlagt samtykkeerklæring. Studiens formål var å finne ut hvordan tjenstedesign blir brukt i offentlig sektor og hva det resulterer i, for å bidra i forskningen på tjenstedesign i offentlig sektor. Informantene samtykket til å stille opp i et intervju på 30-60 minutter som ble tatt lydopptak av. Deltagelse var frivillig, og informantene kunne på et hvilket som helst tidspunkt trekke seg fra studien, og få slettet personopplysninger om seg selv. Alle informantene har blitt anonymisert, men deres roller har vært nødvendig å ha med for å kunne skille mellom dem i analysen. Jeg kan ikke se noen konsekvenser ved deltakelse i studien som vil føre til alvorlig skade eller urimelig belastning for informantene.

5 Analyse og diskusjon

I denne delen drøftes problemstillingene ved at jeg beskriver prosessene som har funnet sted i de to casene – fra beslutningene om å iverksette endringsprosjekter og bruke tjenstedesign som utviklingsmetode ble tatt – til resultatet av prosessene forelå. Resultatene i denne sammenheng var såkalte ‘prototyper’, som var nye måter å utføre tjenester på. I det ene tilfellet var endringene ment å erstatte allerede etablerte praksiser, i det andre tilfellet var det snakk om en ny praksis. Jeg har også undersøkt skjebnen til prototypene, altså om og eventuelt hvordan de nye løsningene som kom fram i tjenstedesignprosessen ble har blitt implementerte i Tromsø kommune.

Jeg diskuterer først bakgrunnen til de to prosjektene og valget av tjenstedesign som metode. Deretter følger punkt 5.2, en beskrivelse av hvordan tjenstedesignprosessen ble dekontekstualisert gjennom NODA til tjeneste. Deretter følger en beskrivelse og diskusjon av tjenstedesignprosessen i kommunen frem til resultatet av de to prototypene forelå. I del 5.4 diskuteres rollefordelingen i de to prosjektgruppene og deres translatørkompetanse som suksessfaktor i oversettelsesprosessen. I del 5.5 undersøker jeg hvilke andre faktorer som har påvirket den siste delen av ideenes reise så langt, nemlig implementeringen. Til slutt sammenlignes de to casene der jeg søker å forklare hvorfor det ene caset stoppet opp, mens det andre fremdeles arbeider med implementering.

5.1 Bakgrunn og begrunnelser

I denne delen diskuteres bakgrunnen for casene og begrunnelsene for at de valgte tjenstedesign som innovasjonsmetode. Først vil jeg gjennomgå funnene fra Fremtidens helsetjenester i hjemmet, og deretter funnene fra Smart demokrati.

Fremtidens helsetjenester i hjemmet

Norske kommuner møter en framtid med færre helsefaglig personell, men samtidig flere oppgaver som skal løses. Med eldrebølgen på vei, er det store effektiviseringsbehov i kommunesektoren. Bakgrunnen for Fremtidens helsetjenester i hjemmet var at politikerne i Tromsø kommune ønsket å forbedre hjemmetjenesten slik at brukerne får økt mestring og dermed kan bidra til egen helse. «*Vi fikk en bestilling fra avdelingsdirektøren som ba oss om å kjøre en pilot med fokus på mestring i hjemmetjenesten* (Prosjektleder, FHH). Kommunen besluttet å opprette et pilotprosjekt før de fikk vite om tjenstedesignprogrammet til NODA. Det var to hovedgrunner til at prosjektet ble startet. «*(...) vi så et behov for mer kvalitet i*

tjenestene vi leverte. I tillegg var det et økonomisk perspektiv, der vi så at kommunen brukte mer penger enn vi hadde» (Prosjektleder, FHH). For det første ønsket kommunen at flere av brukerne skulle få økt livskvalitet gjennom at de blir friskere og klarer seg selv i større grad. For det andre slet kommunen økonomisk, og helsesektoren var hovedgrunnen til at budsjettene ble sprenget.

Prosjektgruppen oppdaget tjenstedesignprogrammet gjennom en medarbeider. *«Det var litt tilfeldig at vi fikk vite om tjenstedesignprogrammet til NODA (...). Vi fikk en telefon fra en i kommunen som spurte om dette kunne være interessant – han visste jo at vi hadde startet opp dette forprosjektet vårt – og da synes jeg det var veldig interessant»* (Seksjonsleder, FHH). Deretter leste seksjonslederen seg opp på hva tjenstedesign var for noe, før prosjektlederen og seksjonslederen sammen bestemte seg for å delta på NODA sitt tjenstedesignprogram. Det kan virke som at tjenstedesign dukket opp tilfeldig, i den forstand at prosjektgruppen ikke gikk aktivt ut og lette etter en metode for forbedring, men heller valgte det første og beste som dukket opp.

I prosjektets søknad til tjenstedesignprogrammet står det: *«Vi ønsker økt brukerfokus og vi ser et behov for å kunne tenke nytt omkring hvordan vi jobber. Det er økt oppmerksomhet rundt innovasjon i kommunen og vi har behov for relevante metoder for å arbeide fram nye arbeidsformer»* (Case søknad, FFH). Begrunnelsen for å delta er altså todelt. Fra et instrumentalistisk perspektiv hadde prosjektgruppen troen på tjenstedesign som verktøy for innovasjon. Men dette gir ikke en fullgod forklaring alene. Innovasjon har fått økt oppmerksomhet i kommunen, og fra et institusjonalistisk perspektiv, kan deltakelsen tolkes som et forsøk på å skaffe seg legitimitet.

Selv om søknaden til tjenstedesignprogrammet er tydelig på hvorfor prosjektet ønsket å delta, kan det virke som at beslutningsprosessen i større grad var preget av tilfeldighet. *«Vi valgte nå å skrive en søknad, selv om vi var litt usikre på målet»* (Prosjektleder, FHH). Prosjektlederen var altså usikker på målet med å delta på tjenstedesignprogrammet, men de valgte likevel å sende en søknad. *«Jeg visste riktig nok ikke helt hva det var, men det jeg leste om tjenstedesign interesserte meg veldig»* (Seksjonsleder, FHH). Selv om casesøknaden argumenterte med utgangspunkt i et instrumentalistisk argument om at tjenstedesign kunne hjelpe å tenke nytt, kan det se ut som at den avgjørende faktoren for deltakelsen var at tjenstedesign fremsto som en spennende metode som beslutningstakerne ønsket å lære deg,

På spørsmål om det ble vurdert noen andre tilnærminger enn tjenstedesign svarer prosjektlederen: *«Nei, vi hadde et forbedringsteam [i kommunen], som har flere andre tilnærminger og metoder i verktøykassen som for eksempel lean og sånn. Vi brukte litt fra deres og, men nei»* (Prosjektleder, FHH). Det var ikke en planlagt prosess der ulike tilnærminger ble vurdert opp mot hverandre, for så å velge den man tenkte egnet seg best til å løse problemene man sto overfor. Valget av tjenstedesign var heller en kombinasjon av tilfeldigheter og det at tjenstedesign fremsto som en spennende måte å jobbe på, som kanskje kunne løse prosjektets problemer.

Smart demokrati

Tromsø kommune har gjennom prosjektet Arktisk hovedstad en ambisjon om å være verdens arktiske hovedstad. Som et ledd i prosjektet ønsket de å engasjere innbyggerne i de store samfunnsspørsmålene, som for eksempel bærekraftig utvikling. *«Hvordan kan vi på en bedre måte involvere innbyggerne i komplekse samfunnsutfordringer knyttet til arktisk samfunnsutvikling?»* (Prosjektleder, SD). For å få til dette, mente prosjektgruppen til Arktisk hovedstad at det var behov for å fornye og revitalisere innbyggermedvirkningen i byen. *«En del av identiteten til den arktiske hovedstaden handler om å være pådriver og god på bærekraftige smarte løsninger, hvor det smarte er å involvere innbyggerne på en mye mer grundig og systematisk måte»* (Prosjektleder, SD). Målet var altså å komme fram til bedre løsninger for innbyggerinvolvering og -engasjering.

Prosjektlederen fikk høre om tjenstedesignprogrammet gjennom sitt bekjentskap til NODA. *«Vi hadde tilfeldigvis kontor i noen måneder i Flow-coworking, og der hadde også NODA kontor, så da snakket vi med dem»* (Prosjektleder, SD). Prosjektlederen visste godt hva tjenstedesignprogrammet var for noe ettersom hun hadde deltatt på tjenstedesignkonferansen i Bodø året før. *«Så når det dukket opp på nytt så var jeg veldig interessert og hadde lyst til å være med»* (Prosjektleder, SD). Fra et instrumentalistisk perspektiv var ikke valget av tjenstedesign som metode tilfeldig. Prosjektlederen hadde god kjennskap til tjenstedesign, arbeidsmetodikken og tjenstedesignprogrammet til NODA før casen ble meldt på programmet. *«For det første tar man mer hensyn til hva målgruppen har behov for enn hva du selv tenker du har behov for. (...) Det andre er at blir tvunget til å gå veldig i dybden på det å finne ut hva det er man egentlig prøver å løse»* (Prosjektleder, SD). Metodikken ble sett på som et nyttig verktøy for å skape nye og innovative løsninger.

På spørsmål om det ble vurdert noen andre metoder eller tilnærminger enn tjenstedesign svarer prosjektlederen: «*Nei, vi gjorde egentlig ikke det. (...) Det var mer at tjenstedesign begynte å sirkulere mer og mer som en god og nyttig metodikk for offentlig sektor for å jobbe fram prosjekter når det gjelder å implementere ting også videre*». Fra et institusjonalistisk perspektiv kan avgjørelsen om tjenstedesign tolkes som et forsøk på å skaffe seg legitimitet, ettersom ideen sirkulerte i organisasjonen som en god å nyttig metodikk. Jeg kan også trekke en linje til Samtidens organisasjoner består høyt utdannede ansatte som er trent i abstrakt tenkning, og som følgelig tiltrekkes av og bidrar til spredningen av ideer. Den gjennomtrengende ideen førte til at det oppsto et trykk innenfra om å ta den i bruk.

5.2 Dekontekstualisering av tjenstedesignprosessen

I denne delen skal jeg diskutere hvordan tjenstedesignprosessen har blitt løsrevet og pakket gjennom NODA til tjeneste. Konsulentselskapet Halogen ble hyret inn som eksperter på tjenstedesign, med ansvar for å lage det faglige innholdet og lede programmet. I den første delen av skal jeg se nærmere på løsrivelsen av tjenstedesign. Her går jeg grundig gjennom hvordan tjenstedesign er språklig og idemessig representert, slik at jeg vet hva slags kunnskap prosjektgruppene satt med før de skulle kontekstualisere og implementere. Videre skal jeg undersøke hvordan tjenstedesign ble pakket. Dette er interessant fordi programmet tiltrakk seg begge casene jeg studerer, og jeg vil derfor undersøke om dette kan ha bakgrunn i at ideen ble pakket for spredning, jamfør Røviks teori (2007). Diskusjonen er basert på dokumenter fra programmet, samtaler med prosjektansvarlig fra NODA, samt tjenstedesignernes beskrivelser av hva de lærte.

Løsrivelse

Løsrivelsen av tjenstedesign foregikk som en kombinasjon av uthenting og utbringning. Uthenting av tjenstedesignpraksisen skjedde ikke fra en konkret organisasjon, slik uthenting vanligvis gjør. Uthenting ble basert på mange ulike studier av tjenstedesign, og erfaringer fra ulike organisasjoner. I tillegg til bøkene fagbøkene *Designing Services with Innovative Methods* av Miettinen og Koivisto (2009) og *This is service design doing* av Stickdorn et al. (2018), er en rekke artikler og rapporter oppsummert i tabellen under. Fagansvarlig på tjenstedesignprogrammet nevnte disse som gode akademiske kilder på tjenstedesign i offentlig sektor.

Forfatter/ organisasjon	Årstall	Navn
Mager, B.	2016	Service design impact report – public sector
NESTA	2011	Prototyping public services
Kimbell, L.	2015	Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab
Snook	2014	Service Design Principles for working with the public sector
Sangiorgi, D.	2015	Designing for public sector innovation in the UK: design strategies for paradigm shifts
Yee, J., White, H & Lennon, L.	2015	Valuing design in public and third sector organisations
DOGA	2021	Guide for designdrevet innovasjon
Junginger, S. & Sangiorgi, D.	2009	Service Design and Organizational Change: Bridging the Gap Between Rigour and Relevance

Tabell 3: Tips til akademiske kilder om tjenstedesign i offentlig sektor fra fagansvarlig

Bestillingen fra NODA var at deltakerne skulle få et faglig dypdykk i designmetodikken. «Vi rekrutterte Halogen, som skulle gi faglig dypdykk i designmetodikken – skreddersydd for designerne og casene» (Prosjektleder, TDP). Fagansvarlig for tjenstedesignprogrammet jobbet ikke bare for Halogen, men var også som førsteamanuensis ved Design- og Arkitekturhøgskolen. Jeg mener bruken av bøker og artikler også er eksempler på uthenting, selv om tjenstedesign i noen tilfeller allerede har blitt idemessig og språklig representert, fordi det er fagansvarlig på programmet som står ansvarlig for innholdet som videreformidles. Han er dermed i en posisjon hvor han kan velge og vrake mellom ulike studier og praksiser for så å konstruere sin egen utgave av ideen, som videreformidles på programmet.

Selv om mye av innholdet i programmet var basert på forskningsartikler brukte også Halogen sin egen erfaring med tjenstedesign, og dette blir eksempler på utbringning. «Halogen fortalte de hadde lagd hele operasjonssentralen til Ahus/Rikshospitalet i papp, før de simulerte operasjonen og spurte seg hvordan prosessene fungerer for å forbedre arbeidsflyten» (Politiker, SD). I eksempelet framstilles tjenstedesignprosessen som et eksempel vellykket verktøy for å finne nye løsninger. Vi legger også merke til at det fokuseres på reformperioden, ikke de langsiktige effektene av praksisen. I rapporten fra tjenstedesignprogrammet omtales Halogen som «et av Nordens fremste byråer på tjenstedesign» (Rapport, TDP), og her

autentiseres metoden gjennom organisasjonens status. Politikerens fortelling fra programmet blir dermed et godt eksempel på hvordan tjenstedesign bringes ut, og prosessen har mange fellestrekk ved Røviks beskrivelser av utbringning.

I de neste avsnittene presenteres innholdet i løsrivelsen, altså de språklige og idemessige representasjonene av tjenstedesign. Tjenstedesign er på overflaten en klassisk innovasjonsprosess. «Men så er det en del prinsipper som gjør at dette er tjenstedesign og ikke bare en hvilken som helst innovasjonsprosess» (Tjenstedesigner, FHH). For å ha tjenstedesign må det altså følges et sett med prinsipper, i tillegg til en innovasjonsprosess bestående av flere faser. Jeg skal starte med å gjennomgå bruken av prinsippene, og deretter ser jeg nærmere på de ulike fasene.

Tjenstedesign for utvikling og forbedring:



Figur 4: Prinsippene innenfor tjenstedesign (Presentasjon TDP)

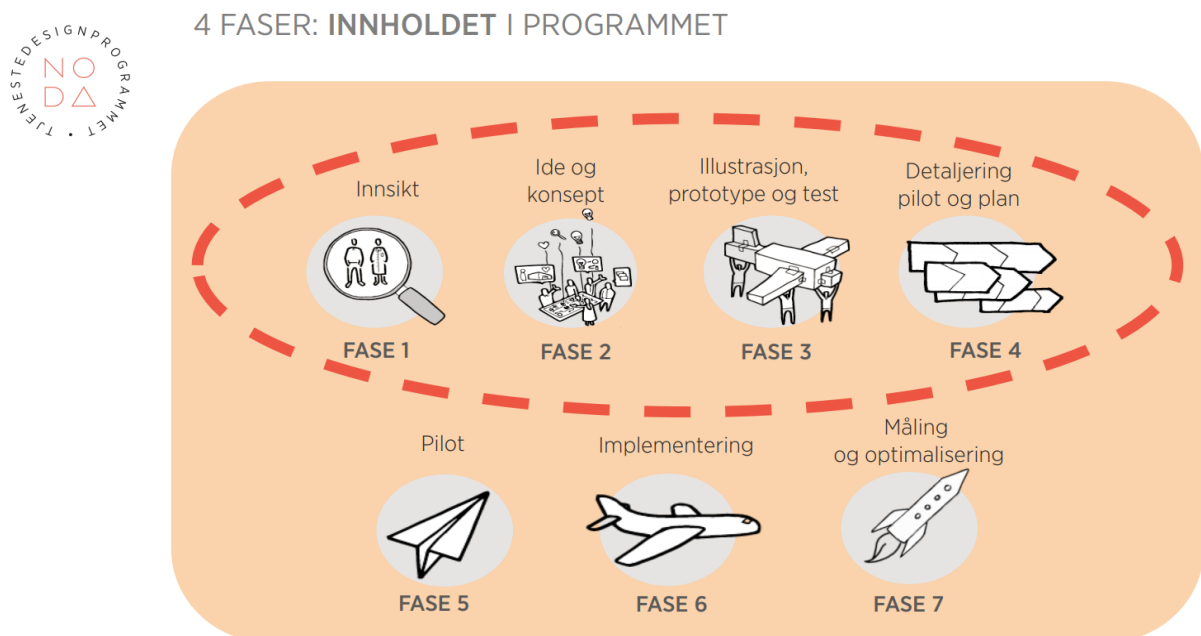
På figuren over ser vi tjenstedesignprinsippene deltakerne på NODA til tjeneste ble introdusert for. Tjenstedesigneren i Fremtidens helsetjenester i hjemmet trekker fram tre av prinsippene som ekstra viktige; bruker i fokus, samskaping og visualisering. «Det første er viktige prinsippet er at det er brukersentrert, og da kan man bruke en del verktøy som tvinger en til å følge prosessen fra brukers perspektiv» (Tjenstedesigner, FHH). Tjenstedesigneren fremhever at verktøyene tvinger deg til å ta brukers perspektiv, ikke ens eget eller organisasjonen. Da unngår man å ta med egne antakelser inn i prosessen.

«Et annet viktig prinsipp er samskape; altså at det er tverrfaglig samarbeid mellom alle som er involvert i prosessen, alt fra brukerne til ledelsen» (Tjenstedesigner, FHH). Samskaping handler om at man involverer alle relevante aktører i utviklingen av nye tjenester. Dette skal sikre riktig kompetanse, kvalitet, engasjement og eierskap.

Det tredje prinsippet tjenstedesigneren nevner, er visuelle virkemidler. «Hvis du har en ide så lager vi et story-board på det; sånn her kan det se ut når en bruker tar i bruk ideen» (Tjenstedesigner, FHH). Visualiseringer hjelper med å vise hvordan nye tjenester, prosesser

og opplevelser skal fungere i praksis. Slik at de blir enklere å skaffe overblikk, skape felles forståelse og bygge videre på hverandres ideer.

På tjenstedesignprogrammet ble tjenstedesignprosessen presentert i fire faser, men ikke tilsvarende Stickdorns fremstilling (2018). Figur 5 er hentet fra NODAs presentasjon om tjenstedesignprogrammet, og her er fase en til tre er like, mens fase fire som var «Implementering», nå har blitt «Detaljering pilot og plan». Videre har den klassiske tjenstedesignprosessen på fire steg, blitt utvidet med tre nye faser: «Pilot», «Implementering» og «Måling og optimalisering» slik at man har syv faser til sammen. Ifølge prosjektlederen til NODA ble dette gjort for å vise fram innholdet i den siste fasen mer detaljert. «*Programmet er bygget opp på en pedagogisk måte for å vise fram hva som skjer på en mer fyldig og bedre måte*» (Prosjektleder, TDP).



Figur 5: Fasene i tjenstedesignprosessen på tjenstedesignprogrammet til NODA (Presentasjon TDP)

«På overflaten er det en klassisk innovasjonsprosess. Definere problemstilling. Gjøre research. Kreativ fase. Teste og prototype. Lansere og implementere» (Tjenstedesigner, FHH). Tjenstedesignprosessen består opprinnelig av fire faser, men tjenstedesigneren har lagt til «definere problemstilling» før de fire fasene. Dette er et eksempel på hvordan praksisen språkliggjøres. I neste kapittel diskuteres kontekstualiseringen, og der ser vi at Smart demokrati startet med å tilpasse problemstillingen slik at den skulle være gjennomførbar under tjenstedesignprogrammet, og dette viser hvordan oversettelsesfasene påvirker hverandre.

I innsiktsfasen er målet er å samle inn mest mulig informasjon og data om problemet, utfordringer en kan støte på og mulige løsninger. «*Dette handler om å få inn så mye relevant*

informasjon som mulig for utfordringen eller prosjektet du skal jobbe med» (Tjenstedesigner, SD). I tjenstedesignprosesser tas ulike verktøy i bruk for å sørge for at man følger prinsippene, og for å visualisere prosessen. Figur 6 viser et eksempel på tre ulike tjenstedesignverktøy som ble lært til tjenstedesignprogrammets deltakere; nøkkelinnsikt, jobb-som-skal-gjøres og brukerfortellinger.



Figur 6: Tjenstedesignverktøy for innsikt og brukerperspektiv (TD-verktøy FHH).

I nøkkelinnsikt formuleres en setning om hva brukeren vil, hvorfor den vil det og hva som er utfordringen. Hvis man oppfylder «Fordi» så har tjenesten en verdi. I jobb-som-skal-gjøres formuleres hva tjenesten skal gjøre for brukeren, sett fra brukerens synspunkt. Brukerfortellinger er beskrivelser av hva som skjer i brukerens hverdag. Den kan ha utgangspunkt i mange ulike situasjoner i løpet av en dag, men det viktigste er at fortellingen får fram brukerens behov.

Basert på innsikten fra første fase utvikles konseptet og ideen, som er fase to. Her skal innsikten brukes til å finne gode løsninger på problemet. «Konsept og ide går ut på å finne løsninger på de forbedringsområdene som man fant i forbedringsfasen. Her må man være brukersentrert og ha full kontroll på behovet som brukeren har» (Tjenstedesigner, SD). I den kreative runden på tjenstedesignprogrammet hjalp casene hverandre med å utvikle løsningsforslag.

I tredje fase, prototype og test, skal man teste ut løsningene og se om de faktisk løser problemene man står overfor. «Prototype og test vil si å sette ideene og løsningene ut i praksis og se hvordan de fungerer» (Tjenstedesigner, SD). Hvordan man tester ut løsninger avhenger av problemet og hvor kompleks løsningen er. Tjenstedesigneren bruker en app som eksempel: «Man kan alltid få kodet en app, men det handler om å få sjekket om oppsettet på appen fungerer, om knappene burde være her eller her og om folk skjønner seg på poenget med

appen». Poenget er altså ikke at det skal være en ferdig løsning som svarer på alle mulige utfordringer, men man skal teste det grunnleggende; løses problemet? I denne fasen kan man også oppdage det dersom løsningen medfører nye uforutsette problemer.

Siste fase er detaljering pilot og planlegging. Her skal endelig løsning bestemmes, og det skal lages en plan for å implementere denne løsningen. Ifølge prosjektlederen til tjenstedesignprogrammet er testing og detaljert plan for pilotering vesentlige trinn for å tilrettelegge for reell implementering. «Å realisere et nytt konsept i en organisasjon, forutsetter ofte systemendringer - og her ligger den virkelige utfordringen for om tjenstedesign lykkes eller ikke» (Prosjektleder, TDP). Fase fire på tjenstedesignprogrammet hadde derfor fokus på kompetanseformidling, øvelser og presentasjoner/innsalg. Det ble også gjennomført en egen samling der andre ansatte fra de deltakende kommunene var involvert i gruppearbeid for å forankre videreføringen og implementeringen av casene. Målet var å etablere et sterkere grunnlag for eierskap og oppstart av full skala pilot og implementering i organisasjonen (Prosjektleder, TDP).

Pakking

I denne delen skal jeg undersøke om pakkingen av tjenstedesign tilrettelegger for spredning jamfør Røviks teori (2007). I presentasjonen av tjenstedesignprogrammet presenteres tjenstedesign som et verktøy som kan brukes av alle typer organisasjoner og til å utforme alle typer tjenester. «Er det sant at tjenstedesign virker på alle typer tjenester? Helt klart JA!» (Presentasjon, TDP). Her trekkes hjemmetjenesten i Tromsø kommune, demensplan og boligjeneste i Nittedal kommune, elevtjeneste mot frafall i videregående skole, Airbnb, Gardermoen og Flytoget inn som eksempler på at tjenstedesign virker. Dette er eksempler på at tjenstedesign universaliseres gjennom fremstillingen som et verktøy med dokumenterte resultater, det tidsmarkeres som løsningen på samtidens problemer og det får sosial autentisering gjennom at det knyttes til kjente organisasjoner og prosjekter.

Videre hevder NODA at tjenstedesign fører til at involveringen gir økt innsikt, de kreative metodene gir nye løsninger, tjenestene oppnår bedre effekt, tidstyver og flaskehalsen ryddes av veien slik at ressurser allokeres, og endringsarbeid blir en naturlig del av jobben. «Kan tjenstedesign være et verktøy for styrket sosial velferd? JA!» (Presentasjon, TDP). Her fremstilles tjenstedesign nok en gang som et verktøy som skal løse samtidens problemer, og det går overens med verdiene i offentlig sektor, ved at det skal styrke sosial velferd. Dette er eksempler på universalisering, produktivering, tidsmarkering og harmonisering.

Tjenstedesign fremstår også som et virkemiddel for utvikling, vekst og karriere for den enkelte medarbeider, samtidig som et produkt organisasjonen vil ha nytte av. «*NODAs program gir kompetanseheving og reell tjenesteutvikling i en og samme pakke*» (Presentasjon, TDP). Tjenstedesign individualiseres, ved at den ansatte vil få relevant og nyttig erfaring av å delta på programmet, samtidig som det produktiveres ved at organisasjonen får utviklet sine tjenester.

I den forrige delen av oppgaven fant jeg at prosjektenes valg om å delta på tjenstedesignprogrammet ikke var et resultat av en planlagt prosess der ulike tilnærminger ble vurdert opp mot hverandre. Dette kan henge sammen med at tjenstedesign var sosialt autentisert, universalisert, tidsmarkert, harmonisert, produktivert og individualisert. Informantene mine syntes tjenstedesign virket spennende å lære seg og de trodde metodikken ville gi gode resultater. Ideens pakking kan med andre ord forklare for hvorfor de deltok.

Tjenstedesigns oversettbarhet

Når praksiser dekontekstualiseres vil oversettbarheten avgjøre hvorvidt det er mulig å lage idemessige representasjoner av praksisene uten at vesentlige elementer blir utelatt. Som vi har sett i diskusjonene over, er tjenstedesignprosessen utformet slik at den skal være relativt enkel å forstå og passe inn i ulike organisasjoner. Som tjenstedesigneren sier: «*Jeg tror det er en metode som kan brukes til alt – i alle typer prosjekter. (...) metodikken er veldig fleksibel og kan brukes i forskjellig skala og størrelse*» (Tjenstedesigner, SD). Dette skaper flere utfordringer for prosjektgruppene som siden skal kontekstualisere ideen.

Den første utfordringen er at praksiser ofte kan inneholde taus, kontekstspesifikk og personlig kunnskap. Når praksiser språkliggjøres til ideer kan denne kunnskapen forsvinne. Tjenstedesigneren til Smart demokrati forteller om en erfaring han tok med seg videre fra prosjektet: «*Du må ha med deg ledelsen og beslutningstakerne helt fra starten hvis du skal utføre noe*» (Tjenstedesigner, SD). Erfaringen er et eksempel på taus kunnskap som kan ha gått tapt under dekontekstualiseringen av tjenstedesignpraksisen, ettersom dette kan ha blitt erfart av andre som har drevet med tjenstedesign tidligere.

Den andre utfordringen er knyttet til praksisens kompleksitet. Tjenstedesignprosessen starter med en omfattende innsiktsfase, og her får man inn mye informasjon der man kanskje må prioritere mellom motstridende hensyn. I tillegg settes brukeren i sentrum, og det er ofte mange mennesker som skal involveres i prosessen, noe som øker kompleksiteten. Det er også en utfordring at når ideen er generelt utformet blir det vanskeligere å få oversikt over årsak-

virkning-relasjonene som gjør den vellykket i det enkelte tilfelle, samtidig som det blir vanskeligere å se hvordan ulike faktorer påvirker hverandre. «*Det er litt komplisert for å være enkelt og logisk*» (Tjenestedesigner, SD). Tjenstedesign ser kanskje enkelt ut på overflaten, men kompleksiteten i prosessene stiller krav til utøveren.

En tredje utfordring kan være knyttet til praksisens innveddhet. Vi vet ikke hvordan nettverk, relasjoner og samarbeidet mellom tjenestedesigner og prosjektleder påvirker tjenstedesignprosessen. Dersom dette er av avgjørende betydning for utfallet av prosessene, blir kontekstualiseringen vanskeligere.

5.3 Kontekstualisering av tjenstedesignprosessen

I denne delen skal jeg analysere hvordan tjenstedesign har blitt kontekstualisert i de to prosjektene. Med kontekstualisert menes hvordan prosjektgruppene har forstått, oversatt og praktisert tjenstedesignkonseptet for å lage nye tjenester i kommunen. Prosjektene blir gjennomgått hver for seg, og på slutten av hver del vil jeg også presentere hvor langt prosjektene kom i tjenstedesignprosessen, og om noen av de endelige løsningene har materialisert seg i organisasjonen.

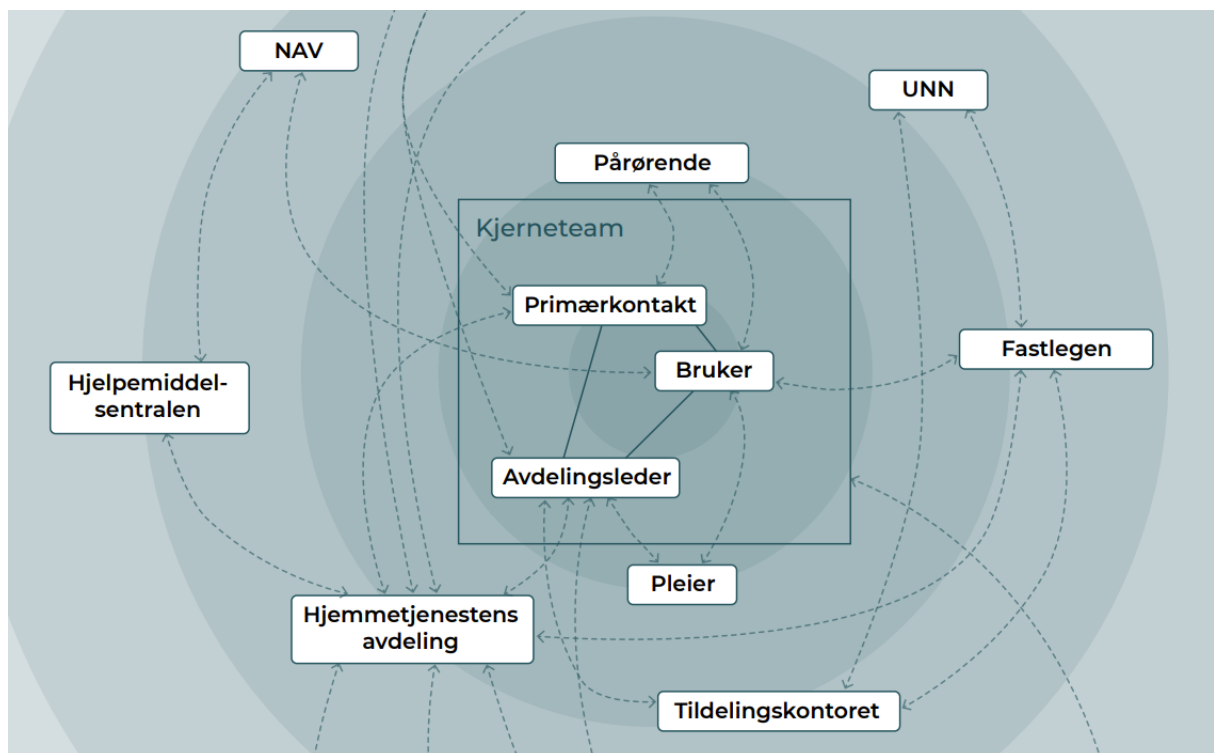
Fremtidens helsetjenester i hjemmet

Som jeg var inne på i del 5.1, startet Fremtidens helsetjenester i hjemmet som et eget prosjekt før det ble en del av tjenstedesignprogrammet. «*Kommunen hadde gjort et godt grunnarbeid gjennom å undersøke sine egne behov, analysere egen organisasjon, se på kompleksiteten, samle avdelingslederne i hjemmetjenesten jevnlig for å se på hvordan man skal forbedre ting og de hadde et planlagt pilotprosjekt som skulle starte 1. januar 2019*» (Tjenestedesigner, FFH). Dette viser at kommunen hadde planer om å gå gjennom en endringsprosess uavhengig av deltakelsen på tjenstedesignprogrammet. Dette er et viktig poeng, for det viser at prosjektet var forankret i organisasjonen helt fra opprettelsen.

Tjenstedesignprogrammet gav opplæring i å bruke tjenstedesign til å finne løsninger på både dagens og fremtidens problemer. «*Så jeg kom inn da i juni 2018 og begynte da med den åpne problemstillingen 'Fremtidens hjemmetjenester' som det het da, men det ble omformulert til 'Fremtidens helsetjenester i hjemmet' underveis (...)*» (Tjenestedesigner, FFH). Navnet på prosjektet et eksempel på tidsmarkering fordi man skal finne «Fremtidens» helsetjenester i hjemmet.

Selv om kommunen hadde lagt ned mye arbeid, valgte prosjektgruppen å begynne fra starten av igjen, da tjenstedesigneren ble med. «(...) Så det var helt åpent i forhold til hva løsningen skulle være. Så det var et veldig bra grunnlag» (Tjenstedesigner, FHH). Dette er et eksempel på kopiering og den reproduserende modus. Prosjektgruppen kunne valgt å fortsette arbeidet som allerede var lagt ned, men da måtte de tilpasse tjenstedesignprosessen. De valgte i stedet å begynne på nytt, for å følge tjenstedesignprinsippene hele veien.

Etter at prosjektet ble en case på tjenstedesignprogrammet startet de med en innsiktsfase med omfattende involvering. «Så hadde vi en tjenstedesignprosess hvor vi involverte brukerne (...), omsorgsboligene og dagsentrene, og de som hadde hjemmetjenestene som kjørte rundt til folk. I tillegg involverte ledersamlingene med jevne mellomrom hvor vi hadde workshops, også var jeg ute i felt og intervjuet pleiere som er nærmest pasienten» (Tjenstedesigner, FHH). Tjenstedesigneren valgte å gjøre egne undersøkelser for å komplementere innsikten som var funnet på forhånd. Dette er nok et uttrykk for den reproduserende modus ettersom tjenstedesignprosessen ble kopiert fra tjenstedesignprogrammet. På figur 7 ser vi et utklipp av aktørkartet som tjenstedesigneren til Fremtidens helsetjenester i hjemmet laget. Her ser vi at det er hentet innsikt direkte fra alle i kjerneteamet, i tillegg til noen av de andre aktørene i nærhet til kjerneteamet.



Figur 7: Forenklet aktørkart (TD-verktøy FHH).

Etter innsiktsfasen med kartlegging, gikk prosjektgruppen over i en kreativ runde hvor de avgjorde hvilke løsninger som skulle jobbes videre med. «*I den kreative runden så var det meg selv, prosjekteieren og flere fra tjenstedesignprogrammet, som deltok*» (Tjenstedesigner, FHH). Prosjektgruppen fikk hjelp fra de andre på tjenstedesignprogrammet med å utvikle løsningsforslag. Samtidig var prosjektgruppen var til stede gjennom prosessen, og det var de som tok beslutningene. «*Det er en viktig del at den som har eierskap og beslutningsmyndighet er med på alle de her prosessene*» (Tjenstedesigner, FHH). Dette taler nok en gang for at hensikten var å kopiere prosessen i størst mulig grad.

Etter den kreative runden gikk prosjektgruppen over i prototyping og testing. Konseptene som ble testet ut var en ny pasientkoordinator, en digital skjerm ute hos brukerne og ny bruk av tavler på avdelingene. I tillegg jobbet prosjektgruppen med forbedringsforslag som hadde kommet internt i kommunen, som overgang fra innsatsstyrt finansiering til rammefinansiering og en reorganisering av både tildelingskontoret og rehabiliteringstjenesten. Det ble lagt ned mye arbeid i å teste en digital skjerm ute hos brukerne: «*Tavlene testet vi først ut i papirformat, før vi prøvde det i miniformat med små touchskjermer, og da så vi at dette kunne gi stort nytteverdi*» (Prosjektleder, FHH). Til venstre på figur 8 ser vi hvordan konseptet ble testet ut, mens til høyre ser vi et eksempel på hvordan selve skjermen så ut hjemme hos brukeren.

Testing

- > Teste digital prototype av touchskjerm hjemme hos bruker


TEST 1 - I KONTEKST:

Hjemme hos bruker til middag og kvelds. Tre pleiere involvert.

TEST 2 - ROLLESPILL:

To pleiere, seksjonsleder, avdelingsleder og enhetsleder.

Mandag 22. oktober	KVELD
Medisin	i
Høreklokker	i
Kveldsstell	i
Tøm urin	i
Høreapparat	i

 Ikke ta opp sengehesten. Den skal være nede om bruker vil gå på toalettet i løpet av natta.

Figur 8: Test av digital skjerm (Presentasjon FHH, 2019).

Digitale skjermer fungerte bedre enn ventet som erstatninger for fysiske skrive- og notatbøker. «*I dag bruker vi vanlige skrivebøker til å notere viktige beskjeder, og dette kan fort mistet i en*

travel hverdag» (Prosjektleder, FHH). Et mer uventet funn var at skjermene også ryddet opp i en del språkproblemer mellom pleierne og brukerne.

«En stor prosentandel av pleierne hadde ikke norsk som morsmål, og snakker kanskje på en litt annen måte enn en gammel nordnorsk type. (...) Men så brukte de padden til å konstatere at de var enige om hva hun skulle gjøre og han var da fornøyd når han så at det lyste grønt. Så skjermen løste et problem vi ikke var klar over at det kunne løse, fordi språkproblemer var et litt tabubelagt problem» (Tjenestedesigner, FHH).

Testingen av de digitale skjermene får fram en av styrkene til tjenestedesign som innovasjonsmetode. Når løsninger testes ut grundig får man fram både de positive og negative effektene ved tjenesten. I dette tilfelle fant prosjektgruppen ut at de digitale skjermene løste et kommunikasjonsproblem mellom pleier og pasient, som de ikke visste om på forhånd. I tillegg gjorde skjermene det enkelt for både brukere og pårørende å se hva som er gjort og ikke gjort, og skapte dermed trygghet. *«Skjermene ble veldig etterspurt av de ansatte som trodde at dette var en ferdig løsning» (Prosjektleder, FHH).*

Prosjektgruppen ser ut til å ha fulgt tjenestedesignprosessen så langt det lot seg gjøre i prototype- og testfasen, og nok en gang kommer dermed den reproduserende modus til syne. Den nye bruken av tavler på avdelingene og pasientkoordinatorrollen ble tatt med videre til neste fase, mens de digitale skjermene hos brukerne måtte legges på hyllen av personvern hensyn. Systemene som finnes på markedet for digitale skjermer var ikke tilpasset kommunens behov, og det ville blitt for kostnadskrevenende å skulle lage et nytt system fra bunnen av.

Tjenestedesignereren var ikke en del av den siste fasen i Fremtidens helsetjenester i hjemmet. *«Nei, designeren deltok ikke med implementering, han jobbet i hovedsak med de første fasene. De sentrale aktørene i implementeringen blir i hovedsak helse- og omsorgsavdelingen, også må vi ha den politiske ledelsen og økonomiavdelingen med på laget for å få det til» (Prosjektleder, FHH).* Tjenestedesignereren deltok på testingen med de digitale skjermene, men var ikke en del av resten av uttestingen og implementeringen ettersom tjenestedesignprogrammet ble avsluttet etter de første seks månedene av prosjektet.

Jeg er usikker på hvordan jeg skal tolke tjenestedesignerens fravær i implementeringsfasen. På den ene siden består tjenestedesignprosessen av fire faser, hvor den siste er implementering, og det kan dermed virke naturlig at tjenestedesignereren som prosessleder deltar i denne. På den

andre siden finner jeg lite informasjon om implementeringsfasen. I *This is service design doing* står det ikke noe informasjon om hva tjenstedesignerens rolle er og hvordan fasen skal organiseres. I KS sin *Idekatalog* om tjenstedesign, under «Hva kan tjenstedesignere bidra med?», står det at: «*Et tjenstedesignteam kan fasilitere større prosjekter og følge prosessen fra problemdefinering til utvikling av løsning*» (KS, 2015). Heller ikke her beskrives det noe om hva tjenstedesignernes rolle eller bidrag skal være under implementering, dessuten har den fjerde fasen i den doble diamanten fått navnet «konseptualisering», i stedet for «implementering». Siden det hersker usikkerhet omkring hva tjenstedesignerens rolle er i den siste fasen kan jeg ikke si hvorvidt designerens fravær blir et eksempel på kopiering, addering/fratrekking eller omvandling.

I implementeringsfasen har prosjektet både testet ut og implementert flere nye løsninger. Eksempler på rask tilkobling er at finansieringssystemet har blitt lagt til rammefinansiering, hjemmetjenesten har begynt å bruke store tavler på avdelingene på en ny måte, tildelingskontoret har blitt reorganisert og rehabiliteringstjenesten har blitt tettere påkoblet hjemmetjenesten. Det interessante her er at deler av implementeringen skjedde fortløpende underveis i prosjektet, uten videre prototyping eller testing. «*Noe av det første vi gjorde etter innsiktarbeidet var at vi endret til rammefinansiering, slik at hver enhet får en sum penger, delvis basert på tidligere år. (...) I tillegg ble tildelingskontoret i løpet av prosjektet flyttet til å ligge under vår seksjon slik at vi skulle få et tettere samarbeid*» (Prosjektleder, FHH). Dette viser at prosjektgruppen ikke bare kopierte tjenstedesignprosessen etter dens fire steg. I tilfellene vi så over gjorde oversetterne en omvandling av tjenstedesignprosessen, for å få til raskere endringer.

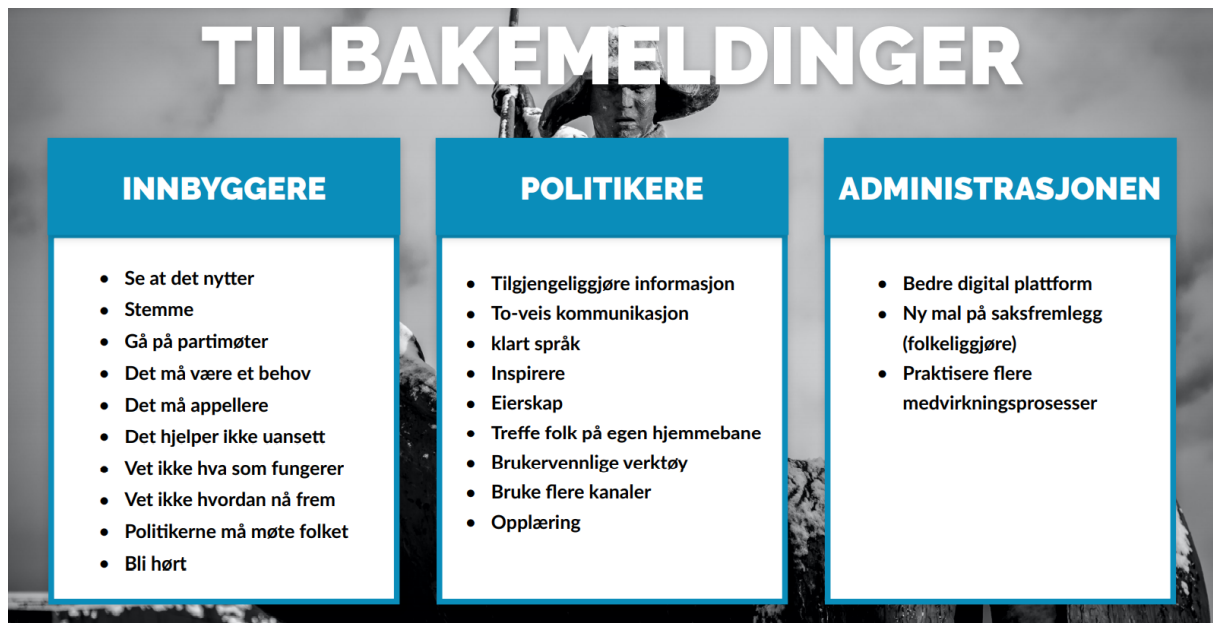
Det ble også startet en pilot som skulle rette fokus mot mestring, tidlig innsats og forskyve tjenestene til venstre i omsorgstrappen. Piloten ble gjennomført i perioden april til oktober 2019, der 49 pasienter ble kartlagt av det nye tverrfaglige teamet bestående av fysioterapeut, ergoterapeut, saksbehandler og sykepleier (Rapport FHH, 2019). «*Så det vi tester nå er saksgangen, altså hvordan vi tildeler tjenester med tverrfaglig kartlegging, men også det å ha fokus på et eget forløp på mestring inntil fire uker etter tildeling av tjenesten*» (Prosjektleder, FHH). Det egne forløpet på mestring skal føre bedre kvalitet på tjenesten slik at brukerne mestrer mer på egenhånd. Modellen belager seg på at hjemmetjenesten får flere terapeuter enn i dag, så dette er ressurser som må på plass for at modellen skal kunne implementeres i hjemmetjenesten i hele kommunen. Resultatet av denne prosessen vet vi enda ikke.

Smart demokrati

Smart demokrati startet med å definere sin egen problemstilling. «*Hovedoppgaven var å samle stemmene i Nord og få dem sørover til beslutningstakerne*» (Tjenestedesigner, SD). Siden dette var et stort og vanskelig tema å jobbe med, valgte prosjektgruppen å konkretisere det mer ved bruk av en design-brief. «*Vi startet med å tenke at innbyggerne skal snakke med politikere, som skal ta det videre til Stortinget, som tar det videre til Europas topp, som da tar det videre til verdenstoppen*» (Tjenestedesigner, SD). Tankeprosessen ledet prosjektgruppen fram til problemstillingen hvordan forbedre samspillet mellom politikere og innbyggere i Tromsø. «*Dette er noe som vi kunne jobbe med også til en viss grad*» (Tjenestedesigner, SD). Vi merker oss at problemstillingen til prosjektet var uavklart da de satte i gang arbeidet. Så brukte de en design-brief, som de lærte om på tjenestedesignprogrammet, til å definere den endelige problemstillingen. Dette er en vanlig metode i tjenestedesign, og blir dermed et eksempel på kopiering.

Det er også noe spennende med selve fortellingen tjenestedesignereren presenterer. Oppgaven var å forene de lokale stemmene fra nord slik at deres meninger blir synlig for beslutningstakerne, og tjenestedesign skulle bidra med å løse det første steget på denne reisen. Dette er et godt eksempel innskriving gjennom både lokalisering og tidsmarkering. Det at tjenestedesign skal brukes som verktøy for å samle stemmene til innbyggerne i Tromsø blir et eksempel på lokalisering, mens at dette skal løse både dagens og fremtidens problemer blir eksempler på tidsmarkering.

Etter å ha definert problemstillingen, gikk prosjektet inn i en innsiktsfase hvor de gjennomførte tre ulike workshops i tillegg til mer tradisjonelle intervjuer av innbyggere og politikere. «*Så vi må gjøre research i ulike målgrupper, og våre målgrupper var både folk fra by og land. (...) Så sorterte vi svarene for å finne ut hvilken problemstilling vi skulle jobbe videre etter*» (Prosjektleder, SD). Arbeidsgruppen samlet et mest mulig representativt utvalg av både innbyggere, politikere og administrative medarbeidere som skulle delta. Dette er en gjenspeiling av et av grunnprinsippene i tjenestedesign, nemlig at prosessen skal være brukersentrert. Ikke bare følges prinsippene, men også prosessen følges kronologisk etter fasene. Den reproduserende modus kommer derfor til uttrykk. Tilbakemeldingene er workshopene er oppsummert på figuren under.



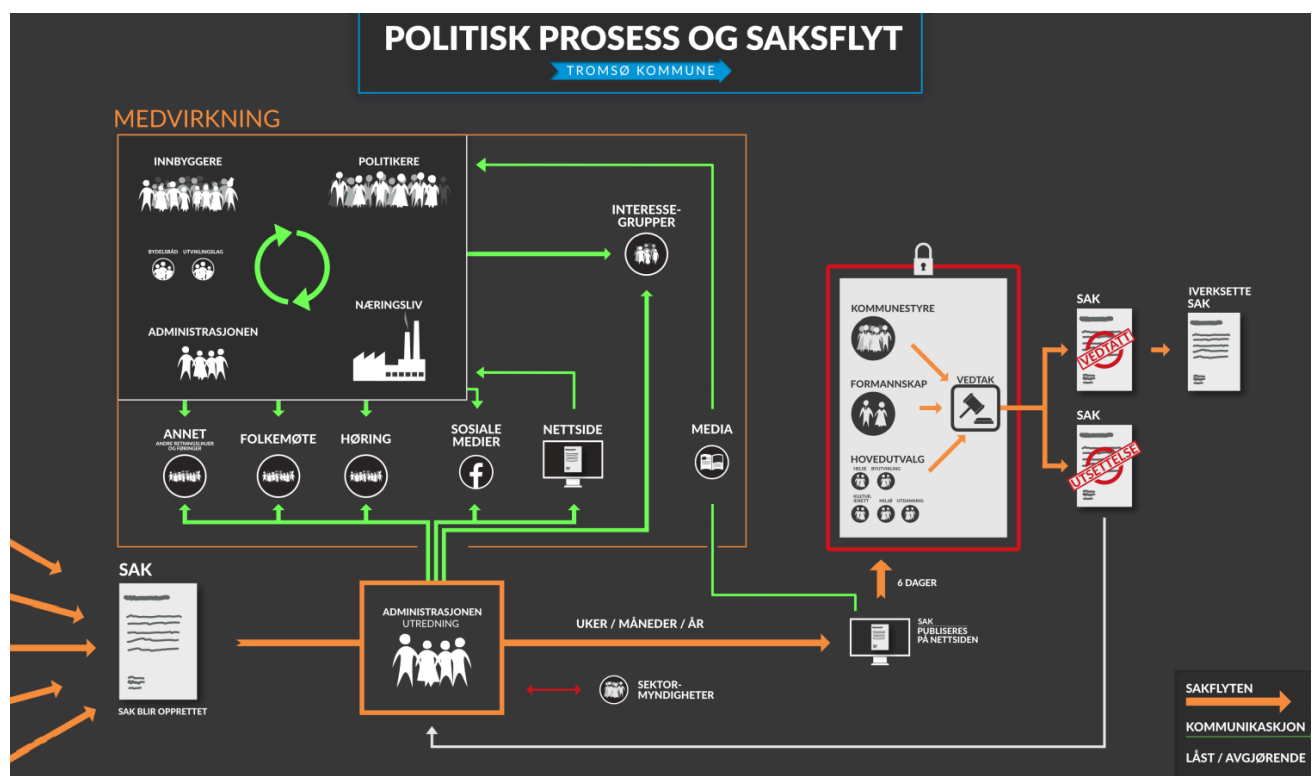
Figur 9: Funn etter workshops og intervjuer med innbyggere (Presentasjon SD, 2019).

Figur 9 viser hvilke tilbakemeldinger arbeidsgruppen fikk fra innbyggere, politikere og administrasjonen på hvordan man kan engasjere innbyggere og politikere til økt samspill. Vi ser at innbyggerne er opptatte av engasjementets effekt. Tilbakemeldinger spriker fra at man må kunne «se at det nytter» og «bli hørt», til at man «ikke vet hva som fungerer» eller «ikke vet hvordan man når fram». Det er også interessant at noen innbyggere gir uttrykk for resignasjon som at «det hjelper ikke uansett». Politikerne ser ut til å være mer opptatte av hvor og hvordan selve kommunikasjonen foregår. For å få engasjement må man «tilgjengeliggjøre informasjon», bruke et «klart språk», «inspirere», ha «brukervennlige verktøy» og «bruke flere kanaler». Administrasjonen på sin side er opptatt er hvordan sakene presenteres. De mener at man må ha en «bedre digital plattform» og «folkeligjøre malen for saksfremleggene».

Ut fra tilbakemeldingene definerte prosjektgruppen tre ulike innsatsområder de skulle jobbe med: «Vi kom fram til at møteformat var et viktig tema (...). Et annet tema var interaktivitet og webbaserte løsninger (...) Den tredje problemstillingen var at vi også måtte gjøre noe med den politiske prosessen slik at folk ikke føler at den er utilgjengelig» (Prosjektleder, SD). Møteformat handlet om å vurdere ulike arenaer for å samle innbyggere og politikere. Her kunne man variere gruppestørrelser og -sammensetninger, og vurdere ulike lokasjoner for å komme nærmere innbyggerne. Interaktivitet og webbaserte løsninger handlet om å opprette en egen nettside for hver stor sak som skulle behandles i kommunestyret for å skape engasjement. Politisk prosess går ut på å forklare innbyggerne hvordan saksgangen i kommunen er slik at folk vet når de har mulighet for å påvirke. Prosessen med å definere de tre innsatsområdene

som skulle jobbes videre med var helt i tråd med tjenstedesignprosessen og prosjektgruppen brukte derfor en reproduserende modus med kopiering.

Fase tre av Smart demokrati casen var prototyping og testing. Her utviklet prosjektgruppen ulike forbedringer og løsninger under hvert av innsatsområdene. Innsatsområde en, politisk prosess og saksflyt, har til hensikt å opplyse innbyggere om saksgangen i kommunen, og mulighetene til å påvirke i saker. «I dag bruker man mye tid til å forklare innbyggerne at når en sak er i et utvalg så er neste stopp der og der, og da har innbyggerne fortsatt stor mulighet til å påvirke» (Prosjektleder, SD). I samarbeid med noen ansatte i kommunen fikk tjenstedesigneren visualisert hele saksgangen i kommunen (Figur 10). De ulike pilene inn fra venstre illustrerer at saker kan komme fra mange ulike steder. Medvirkning skjer primært når administrasjonen lager saksutredningen. Til syvende og sist ser man at det er kommunestyret som avgjør sakene.

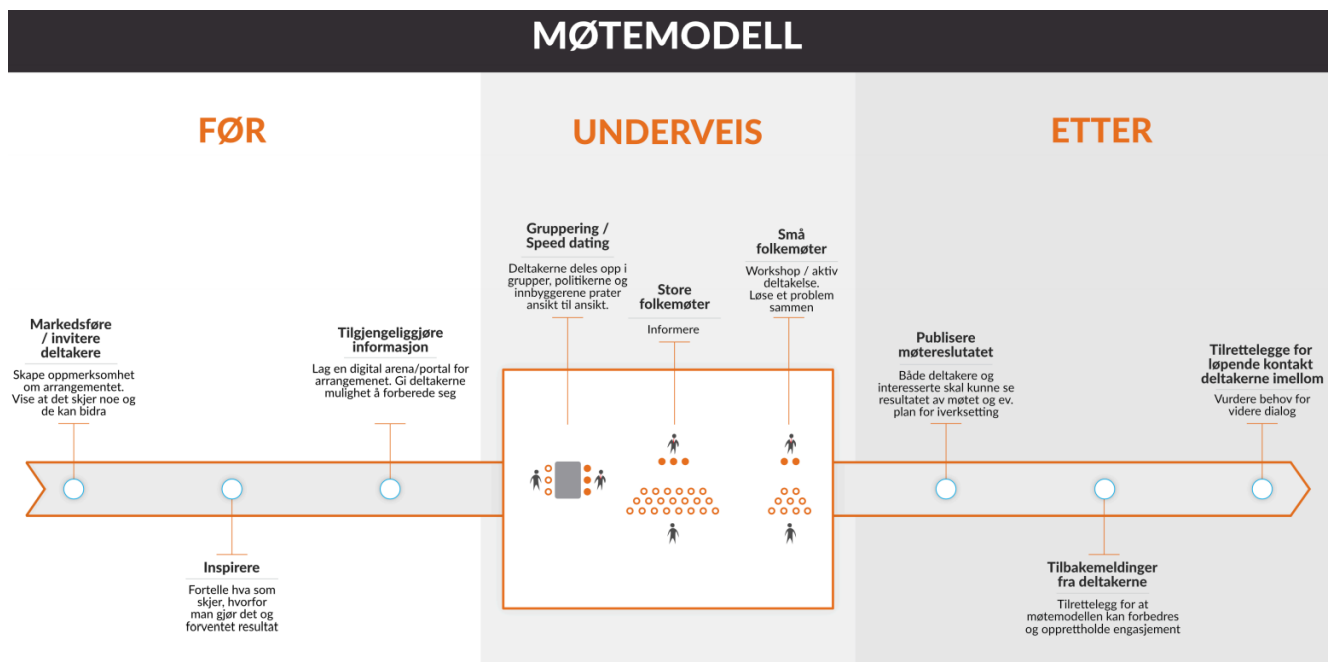


Figur 10: Saksgangen i Tromsø kommune (Presentasjon SD, 2019).

Figuren skulle også bevisstgjøre saksbehandlere i kommunen på at det kan være vanskelig for folk å forstå kommunens saksgang. «Sånn som det er i dag så er det opp til hver saksbehandler selv hvordan de ønsker å sørge for involvering. (...) Det vi spør oss er jo om de metodene vi bruker i dag er tilstrekkelige til at innbyggerne faktisk føler at de har påvirkningsmuligheter» (Prosjektleder, SD). Figuren er et godt bilde på hvordan tjenstedesignere bruker visualisering

for å gjøre komplekse prosesser enklere å forstå, og nok et eksempel på at prosjektgruppen kopierer metodikken i så stor grad som mulig.

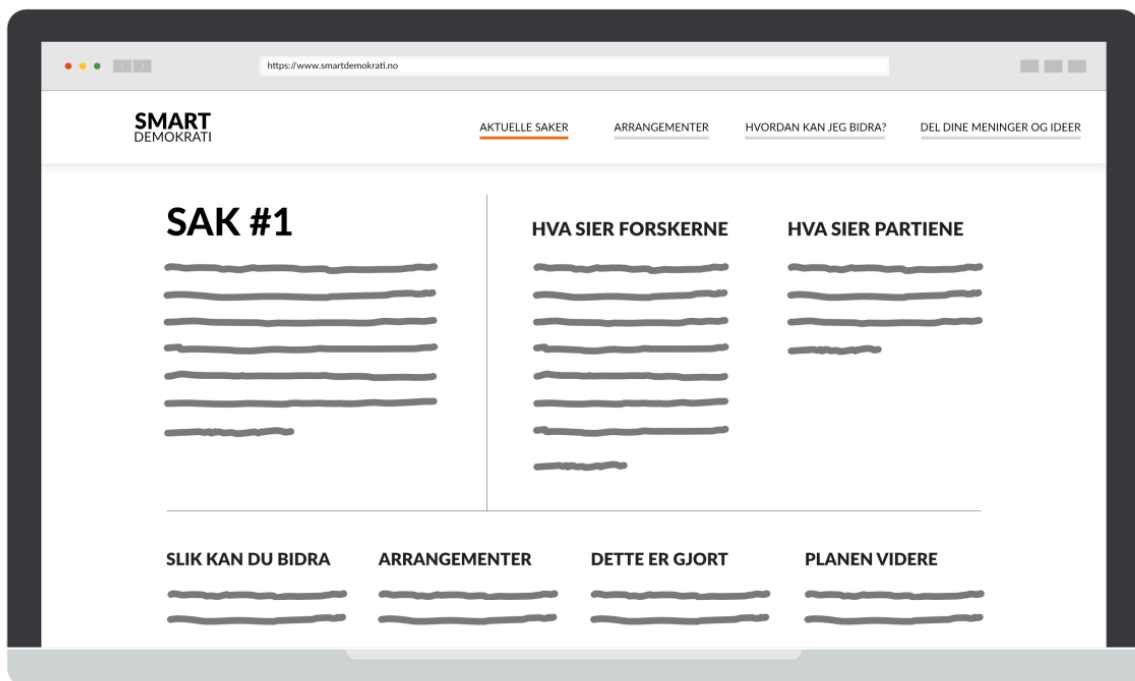
Arbeidet med innsatsområde to, møtemodell, resulterte i figur 11. Den er ment som en guide for innbyggermedvirkning som saksbehandlere i kommunen kan bruke. Man ser at hele prosessen er en del av møtemodellen, ikke bare selve møtet med innbyggerne. Før møtet er det viktig å markedsføre arrangementet og invitere deltakere, inspirere folk til å delta og tilgjengeliggjøre god informasjon. Underveis bør man møte innbyggere i på ulike måter, ikke bare gjennom de store folkemøtene. «I stedet for de tradisjonelle folkemøtene, hvor det er de samme som alltid deltar og tar ordet, så bør man ha mer dialog gjennom for eksempel workshops, hvor det er tydelig avgrenset tema og kanskje litt kortere 'sessions'» (Politiker, SD).



Figur 11: Forslag til møtemodell for involvering (Presentasjon SD, 2019).

Møtemodellen er nok et eksempel på visualisering av en prosess, og det gjør det enkelt for en saksbehandler å få oversikt over hva som er de viktigste tingene å tenke på når innbyggerne skal involveres. Det foreslås å bruke for eksempel gruppering eller små folkemøter for å skape mer samspill og engasjement. Etter møtet er det viktig å publisere resultatet slik at folk ser effekten av å være til stede, hente inn tilbakemeldinger for å forbedre møtemodellen og tilrettelegge for løpende kontakt slik at man kan hente inn mer innspill på et senere tidspunkt i saksgangen hvis det skulle bli aktuelt.

Det tredje innsatsområdet, digital plattform, ble prototypet i form av en skisse av hvordan nettsiden kunne se ut (Figur 12). Denne ble så presentert for avdelingen i kommunen som arbeider med å lage nye nettsider. Hovedideen var å skape en interaktiv plattform der hver større sak i kommunen kunne få sin egen plass. «På nettsiden skal det også stå hva politikere mener om saken, hva fremtredende forskere mener og være informasjon om neste mulighet for å sende innspill til saken» (Prosjektleder, SD). I den øvre menylinjen kan man trykke seg videre til å se hva slags arrangementer som folkemøter og workshoper man kan melde seg på for å kunne medvirke i saken. Nettsiden skulle også ha en funksjon der folk direkte kan sende høringsinnspill på vegne av seg selv eller sin organisasjon. «Vi vil gjerne ha en portal der folk kan sende inn saker og komme med sine meninger om eksisterende saker, slik at det blir behandlet og fulgt opp i systemet» (Politiker, SD). Da får man samlet alt på ett sted, og det blir mye mer oversiktlig og enkelt å følge med.



Figur 12: Prototype av nettsider (Smart demokrati, 2019).

Den siste fasen ble forstått som en implementeringsfase. Heller ikke i dette prosjektet var tjenestedesigner en del av implementeringsfasen. Presentasjonen fungerte som den endelige rapporten av prosjektet, og den ble holdt for ulike deler av kommuneadministrasjonen og en gruppe politikere, men det har foreløpig ikke resultert i noe konkret. «Vi ønsket at politikerne skulle si til administrasjonen at de skulle jobbe frem en mal eller standard for hvordan kommunen skal involvere innbyggerne i de politiske prosessene i kommunen» (Prosjektleder, SD). Prosjektlederen peker på at det ikke er noen i administrasjonen som sitter med fagansvaret

for medvirkning, men at det er opp til hver enkelt saksbehandler å sørge for at regelverket i plan- og byggingsloven og kommuneloven følges.

Løsningsforslagene til den politiske prosessen og nye møtemodeller har blitt frastøtt. Politikerene mener det har vært motstand både fra politisk og administrativt hold. *«Det er disse svarene om at «vi har jo mange sånne prosesser i dag og folk har allerede muligheten til å sende inn høringsinnspill», også er det en del politikere som har vært totalt uinteressert eller som ikke har hatt overskudd eller tid»* (Politiker, SD). Fra administrativt hold har prosjektet blitt definert som et «overskuddsprosjekt», i den forstand at viktigere oppgaver som koronahåndtering og økonomistyring har vært viktigere å prioritere. Prosjektlederen påpeker at det ikke har vært en formell prosess som har blitt saksbehandlet. *«Jeg håpet at dette kunne inkorporeres som en praksis for involvering i den enheten jeg er en del av, slik at vi ikke trengte å kjøre en større prosess (...)»* (Prosjektleder, SD). Resultatet av løsningsforslaget til nye nettsider for politiske saker, er for tidlig å si noe om. *«Det skulle tilfeldigvis ha seg til at Tromsø kommune holder på med nye nettsider, så vi var hos dem og fortalte om våre erfaringer»* (Tjenestedesigner, SD). Siden kommunen holder på med å lage nye nettsider gjenstår det å se så hvorvidt noen av forslagene til Smart demokrati blir en del av dem.

Prosjektgruppen ser ikke ut til å ha jobbet så mye med den siste fasen av tjenestedesignprosessen. *«Vi var ferdige med rapporten vår i november 2019, og det var da veldig mye å gjøre de neste månedene, så før vi fikk satt saken på agendaen så kom denne koronaen. (...) Det har blitt nedprioritert»* (Prosjektleder, SD). Arbeidskapasitet og ressursmangel kan se ut til å ha vært en utfordring for prosjektgruppen. Tjenestedesigner forteller om en erfaring han tar med seg videre. *«Du må ha med deg ledelsen og beslutningstakerne helt fra starten hvis du skal utføre noe, for hvis de ikke er noe investert i prosjektet, så kommer det mest sannsynlig ikke til å bli noe»* (Tjenestedesigner, SD). Tjenestedesigner opplevde at ledelsen og beslutningstakerne ikke var involvert nok i prosjektet, og jeg tolker dette som at forankringen kunne vært bedre.

Selv om arbeidet med prosjektet har stoppet opp, fikk prosjektgruppen presentert casen på tjenestedesignkonferansen i Bodø i 2020, som førte til at prosjektet ble nevnt i Stortingsmelding 30 (2020). Prosjektet har blitt sett og hørt, men så langt har ikke løsningsforslagene blitt implementert i organisasjonen. Samtidig har Smart demokrati bidratt med det videre arbeidet til Arktisk hovedstad, i form av økt kunnskap og flere erfaringer. Prosjektlederen sier at de skal

bruke tjenstedesign som arbeidsmetodikk i det videre arbeidet i Arktisk hovedstad som følge av de gode erfaringene fra denne prosessen.

5.4 Translatørkompetanse

Røvik (2007) mener at mislykkede forsøk på ideoverføring kan skyldes dårlig oversettelsesarbeid, og translatørkompetansen til oversetterne er dermed en kritisk suksessfaktor for å lykkes. På tjenstedesignprogrammet stilte hver case stille med to representanter, som så ble matchet med en designer. Fremtidens helsetjenester i hjemmet stilte med en prosjektleder, som hadde hovedansvar for prosjektet, sammen med seksjonslederen for hjemmetjenesten i kommunen. Smart demokrati stilte med prosjektlederen for Arktisk hovedstad, som hadde hovedansvar for casen, samt en politiker fra kommunestyret.

I denne delen skal jeg først utforske hvordan prosjektlederen og tjenstedesigneren samarbeidet om oversettelsesarbeidet, ved å analysere deres rollefordeling i prosjektene. Deretter kobler jeg Røviks teori om translatørkompetanse til rollefordelingene i tjenstedesignprosessen, før jeg til slutt diskuterer hvordan prosjektgruppens translatørkompetanse kom til uttrykk i praksis. Målet er å finne ut hvorvidt translatørkompetansen til prosjektgruppene har hatt betydning for oversettelsesprosessen og implementeringen av de endelige løsningene.

Rollefordeling i prosjektgruppene

Tjenstedesigneren skal ifølge seg selv lede tjenstedesignprosessen, slik at prosjektgruppen bruker de riktige metodene. *«Etter min definisjon skulle tjenstedesigneren lede prosessen. Den legger opp et løp, lager en plan for å komme fram til riktig svar, velger ut riktige oppgaver og metoder å bruke, og leder kunden gjennom den her prosessen og slik at man finner svar sammen»* (Tjenstedesigner, SD). Tjenstedesigneren for Fremtidens helsetjenester i hjemmet sier at tjenstedesigneren har ansvar for fremdriften i designprosessen, den planlegge og fasilitere workshops, samle, analysere og fremstille data visuelt, lede den kreative prosessen og lage presentasjoner.

Tjenstedesignerens perspektiv støttes i stor grad av prosjektlederne: *«Tjenstedesigneren hadde mer ansvar for å bruke metoden og visualisere for oss, i tillegg til å systematisere opplysninger og resultatene vi kom fram til»* (Prosjektleder, FHH). *«Tjenstedesignerens rolle var å bidra til at vi hele tiden klarte å visualisere og definere og klargjøre hvordan vi skulle forstå de ulike etappene og hva som skulle gjøres»* (Prosjektleder, SD). Alle ser ut til å være

enige om at designeren skal sørge for at prosjektgruppen følger tjenstedesignprosessen, samt visualisere og systematisere informasjon underveis. Designeren har ifølge seg selv har ansvar for å lede prosessen, men dette blir ikke bekreftet av noen av prosjektlederne.

Prosjektlederne skulle sitte på den faglige kompetansen, definere problemstillingen og eie prosjektet. «*Min rolle er den faglige kompetansen. Jeg kjenner tjenesten, hvordan ting er bygd opp og språket, som fort blir faglig og vanskelig å forstå*» (Prosjektleder, FHH). «*Min rolle var å konseptualisere hele idegrunnlaget og problemstillingen som skulle adresseres. Jeg var på en måte eier*» (Prosjektleder, SD). Vi ser at prosjektlederne beskriver sine roller litt ulikt, men forklaringene utfyller hverandre. De har ansvar for den faglige kompetansen, kjennskapen til organisasjonen og prosjektets problemstilling og mål.

Tjenstedesignerne mener at prosjektlederen skal bidra i tjenstedesignprosessen med sin kunnskap, og forankre prosessen i organisasjonen. «*Prosjektlederen skal gi rom til designprosessen i sin organisasjon, delta i workshops og de kreative prosessene og bidra med kunnskap og forankring*» (Tjenstedesigner, FHH). Prosjektlederne og tjenstedesignerne er enige om rollefordelingene, men ingen av dem nevner hvem som har det overordnede ansvaret for organisering av arbeid, fremdrift og resultater. Tjenstedesignerne sier riktig nok at de har ansvar for tjenstedesignprosessen, som i teorien inkluderer alt fra innsikt til implementering, men i praksis så vi at tjenstedesigneren likevel ikke har ansvar for implementeringen, ettersom dette skulle være opp til kunden.

Uklarheten rundt ansvarsområder i tjenstedesignprosessen forsterkes ytterligere av at prosjektlederen til Smart demokrati oppfatter arbeidsgruppen som et team der arbeidsfordelingen er mer flytende. «*Ja, du kan si at det var veldig avhengig av hvilke fase i tjenstedesignprogrammet vi var i. (...) Men det var ikke sånn superklare arbeidsfordelinger, og på et eller annet tidspunkt så blir man bare et team*» (Prosjektleder, SD). På den andre siden definerte tjenstedesigneren et tydelig skille mellom oppdragsgiver på den ene siden, og tjenstedesigner på den andre. «*Sånn som jeg så på det så kommunen, en part og jeg var en part. (...) Vi startet på bar bakke som kunde og tjenstedesigner, så skulle vi sammen lære oss å bli innkjøper av tjenstedesigner og tjenstedesigner. Min rolle skulle være å være tjenstedesigner*» (Tjenstedesigner, SD). Det interessante med denne observasjonen er at tjenstedesigneren ser ut til å ha en avklart forståelse av sin rolle, hvor han ser på seg selv som en ressurs som leies inn av kommunen, mens prosjektlederen så på dem som et team. Hvem som har det endelige ansvaret for fremdrift og resultater er derfor uklart.

Translatørkompetanse som suksessfaktor i tjenstedesignprosessen

Som vi har sett er det tjenstedesigneren som har hovedansvar for tjenstedesignprosessen, mens det er prosjektlederen som sitter med den faglige kompetansen og kjennskapen til organisasjonen. Prosjektlederen og tjenstedesigneren må derfor samarbeide slik at prosessen oversettes på en hensiktsmessig måte. Den første suksessfaktoren er kunnskap. Siden det er tjenstedesigneren som primært sitter på kunnskap om prosessen og prosjektlederen som sitter på kunnskap om organisasjonens kontekst og reformhistorie må de samarbeide både om å tilpasse oversettelsen til ideene som finnes i organisasjonen fra før.

Den andre suksessfaktoren, modighet, handler om å velge riktig oversettelsesmodus og regel ut fra praksisens oversettbarhet og situasjonens kompleksitet. Situasjonen i de to casene er litt ulik, ettersom det i hjemmetjenesten er et betydelig større behov for å omstilles raskt enn det er i Smart demokrati, og det raske omstillingsbehovet kan tale for å velge en reproduserende modus. Samtidig er tjenstedesignmetodikken er ment for å virke over alt og av alle, og slike «institusjonaliserte superstandarder» som Røvik kaller dem, taler for den radikale modus for å tilpasse ideen for å få den til å virke best mulig.

Den tredje suksessfaktoren er tålmodighet. Det kan ta tid fra ideer prates om til de manifesteres i rutiner og praksiser. Derfor må oversetterne tilrettelegge for arenaer hvor man kan prate om tjenstedesign, hva man skal oppnå og hvorvidt organisasjonens medlemmer må endre seg og sine rutiner for å ta i bruk metoden. Her må igjen tjenstedesigneren bidra med kunnskapen om tjenstedesignideen, mens prosjektlederen må bidra med å tilrettelegge for arenaene.

Den fjerde suksessfaktoren er styrke. Oversetterne må evne å raskt sette seg inn i interessene til organisasjonen og håndtere motstand. Her kan tjenstedesigneren bidra med kyndighet, siden den er ekspert på tjenstedesign, mens prosjektlederen kan bidra med myndighet, siden den har forankret prosjektet med organisasjonens ledelse.

Translatørkompetanse i praksis

Fremtidens helsetjenester i hjemmet valgte i hovedsak den reproduserende modus som strategi i oversettingen, men jeg fant også et eksempel på omvandling av prosessen gjennom fortløpende implementering av løsninger. Ifølge tjenstedesigneren ville det være lurt å følge tjenstedesignprosessen fordi mye av forankringen blir gjort underveis slik at implementeringen går raskere. «*Når du har gjort en tjenstedesignprosess så kommer løsningene nedenfra og opp (...) Forankringen har allerede funnet sted, og implementeringen*

går mye raskere siden de ansatte allerede er i modus til å finne løsninger» (Tjenestedesigner, FHH). Ifølge Røvik (2007) egnes den reproduserende modus kan i tilfeller hvor det er krav om raskt omstillingsbehov. *«Det var en veldig tydelig politisk bestilling, at vi måtte se på timetallet og få til mer rehabilitering (...) Så prosjektet er forankret helt opp i kommunestyret og helse og velferdskomiteen»* (Prosjektleder, FHH). Det er liten tvil om at den økonomiske situasjonen til kommunen presser fram raske endringer, og kopiering som oversettelsesstrategi kan derfor virke fornuftig.

Samtidig hadde prosjektgruppen en utfordring med den reproduserende modus fordi deres prosjekt var for omfattende for et seks måneders tjenestedesignprogram, og det var et betydelig press på helsesektoren om å redusere kostnadene sine. *«Dette er endring av hele tjenesten, og det visste vi allerede da vi kom i gang at dette ikke varte i seks måneder»* (Prosjektleder, FHH). Tromsø kommune har slitt med økonomistyringen, og det har i stor grad vært helsesektoren som har sprengt budsjettene. Krav om raske kostnadskutt førte til et press om å sanke inn 'lavt hengende frukter' så fort som mulig, og dette resulterte i den radikale modus, der prosjektgruppen i et par tilfeller valgte å implementere fortløpende i stedet for å følge de fire fasene kronologisk.

Ifølge Røvik (2007) egnes omvandling i tilfeller hvor oppskrifter er generelt utformet slik at de må tilpasses for å kunne virke, eller i tilfeller der oppskriften kommer fra en organisasjon som er betydelig forskjellig fra ens egen. Det er liten tvil om at tjenestedesign er generelt utformet slik at den skal kunne virke over alt, og det finnes begrenset erfaringsgrunnlag fra offentlig sektor. Disse argumentene taler for at den radikale modus var fornuftig oversettelsesstrategi. Samtidig påvirket den fortløpende implementeringen prosessen underveis. *«Endringene påvirket prosessen fordi vi hele tiden måtte justere oss, ikke at dette nødvendigvis var negativt, men vi hadde da kanskje ikke tiden til å jobbe ut de gode løsningene»* (Prosjektleder, FHH). En annen fordel var at prosjektgruppen kunne hente inn erfaring underveis og bruke denne i andre deler av prosjektet. *«Det har gitt både ny kunnskap og lyst til å lære mer om prosessledelse og nye metoder man kan bruke for å få til endring»* (Prosjektleder, FHH). Dersom de implementerte løsningene skulle medføre uønskede effekter kunne de justeres underveis, og øvelsen med små endringer av gangen kan bidra med å forberede organisasjonen på de større endringene som skulle komme.

Ifølge Røvik (2007) finner den kunnskapsrike oversetter fram til tidligere erfaringer, fra sammenlignbare organisasjoner, slik at den kan få ideen til å passe overens med ideene som

finnes i organisasjonen fra før. «Vi så til Oslo, som har en integrert modell for hverdagsrehabilitering, og prøvde å justere den siden de ikke lykkes helt» (Prosjektleder, SD). Dette er et eksempel på at prosjektgruppen utviklet løsningsforslag basert på erfaringer fra andre kommuner, men justerte løsningene slik at de skulle passe bedre. Oversetterne viser dermed sin kunnskap.

En utfordring var å skape forståelse for tjenstedesignprosessen i organisasjonen. «Den største utfordringen er kanskje å skape forståelse for denne prosessen. Og hva er forskjellig fra andre ting som de har prøvd før. Og hvordan er det bedre» (Tjenstedesigner, FHH). Ansatte i kommunen har gjerne vært med på forbedringsarbeid tidligere, og hvordan tjenstedesign skiller seg ut fra tidligere arbeidsmetodikker kan fort bli et tema. Siden prosjektlederen og seksjonslederen allerede gjennomførte ledersamlinger i hjemmetjenesten, valgte de å bruke denne arenaen til å teste ut tjenstedesignmetodikken. «Vi hadde idemyldring og 'flower-of-thoughts', så vi brukte mange av de her metodene som vi lærte på kurset når vi diskuterte, og dette gjør vi faktisk enda» (Prosjektleder, FHH). Dette er et godt eksempel på tålmodighet ettersom oversetterne opprettet en arena for formålsrettet prat, der organisasjonens medlemmer fikk mulighet til å teste ut konseptet og få svar på sine spørsmål.

Et siste moment er prosjektgruppens styrke. Tjenstedesigneren i Fremtidens helsetjenester i hjemmet hadde jobbet i over 20 år med visuell kommunikasjon og konseptutvikling, mens prosjektlederen hadde mastergrad i avansert klinisk sykepleie og mer enn 20 års erfaring fra ulike stillinger i kommunen. I tillegg hadde de seksjonslederen med på laget som sørget for god forankring oppover i organisasjonen. «Jeg tror jo at en av nøkkelfaktorene til at prosjektet enda går er det at seksjonslederen var veldig tett påkoblet» (Prosjektleder, FHH). Prosjektgruppen var sammensatt på en måte der prosjektlederen og tjenstedesigneren bidro med kyndighet, mens seksjonslederen bidro med myndighet. Dette satt prosjektet i en god posisjon til å oppdage interessekonflikter og håndtere motstand.

Smart demokrati valgte å kopiere tjenstedesignprosessen fra tjenstedesignprogrammet og bruke den slik de lærte den i størst mulig grad. På spørsmål om det ble gjort noen tilpasninger i tjenstedesignmetodikken for å få den til å passe med casen svarer tjenstedesigneren et klart nei. «Nei, altså man må stole på metoden. (...) Jeg ser ikke hvorfor det skulle være noen grunn til å gjøre det på noen annen måte» (Tjenstedesigner, SD). Utfordringen var at det var ingen i kommunen som hadde etterspurt en ny modell for innbyggerinvolvering, og det var følgelig ikke noe pressende behov for endring. Prosjektgruppen har heller ikke identifisert en annen

organisasjon med lignende kontekst, som har dokumentert bruken av tjenstedesign på en slik måte at de kunne kopiere den og lære av erfaringene. Følgelig er det mye som tyder på at prosjektgruppen valgte feil oversettelsesmodus.

Ifølge Røvik (2007) har kunnskapsrike oversettere inngående kjennskap til ideen som oversettes, og til kontekstene det oversettes fra og til. Representantene fra kommunen og designeren var med på programmet for å lære seg tjenstedesignprosessen, og deres kunnskap om ideen var følgelig noe begrenset. Prosjektgruppen klarte fint å gjennomføre de første tre fasene av prosessen, men når de endelige løsningsforslagene skulle implementeres støtet de på problemer. Ifølge Pettersen et al. (2021) finnes det forskning på tjenstedesignprosessen, men studier av implementeringsfasen og de langsiktige effektene av tjenstedesign er fraværende, noe som gjorde oversettelsesarbeidet vanskeligere. Manglende kunnskapsgrunnlaget kan være en forklaring på hvorfor de endelige løsningene ble frastøtt.

Prosjektgruppen styrke ble utfordret i form av motstand mot endringer. *«Det kunne være folk som har jobbet med de her tingene, og vi kom på en måte og beviste at de hadde gjort feil, eller hvert fall at ting kan gjøres bedre»* (Tjenstedesigner, SD). Endringsforslagene i den politiske prosessen utløste motstand i organisasjonen, og som vi har sett tidligere, hadde ikke kommunen etterspurt en revurdering av innbyggerinvolveringen i utgangspunktet. *«Du må ha med deg ledelsen og beslutningstakerne helt fra starten hvis du skal utføre noe (...). Og du kan jo si at vi hadde ikke ledelsen i Tromsø kommune med i dette her prosjektet»* (Tjenstedesigner, SD). Da prosjektgruppen støtet på motstand i administrasjonen manglet de myndighet til å kunne gjennomføre sine forslag. En annen måte å få gjennomslag på kunne vært å gå veien om kommunestyret, og planen var at politikeren skulle fremme et forslag om å lage prinsipper og rutiner for involvering, men det har så langt ikke blitt gjort.

Smart demokrati opprettet en arena for formålsrettet prat, som etter planen skulle arbeide med implementering. *«Det ble opprettet en arbeidsgruppe på tvers (...) som skulle vurdere hvordan jobben vi gjorde kunne integreres i en del av kommunen sitt generelle medvirkningsarbeid»* (Prosjektleder, SD). Problemet var bare at da koronaen kom fikk mange av de ansatte i kommunen andre oppgaver som måtte prioriteres, og arbeidet stoppet derfor opp. Løsningsforslagene fikk dermed ikke nok tid til å modnes og klargjøres i organisasjonen til å kunne materialisere seg i konkrete endringer.

Et siste perspektiv er at manglende implementering kan være en følge av lang inkubasjonstid. Prosjektgruppen holdt presentasjoner av sine funn for både politikere, administrasjonen og på tjenestedesignkonferansen til NODA. *«Det har vært en utvikling der enkelte saksbehandlere har blitt mer proaktive for å skaffe synspunkter fra ulike deler av kommunens befolkning»* (Prosjektleder, SD). Slik sett kan det tenkes at i en demokratisk styrt organisasjon som Tromsø kommune tar prosessen lengre tid fordi ideene må modnes. Politikeren trekker også frem et eksempel på endring som ikke er så lett å tallfeste eller dokumentere. *«Vi var i samtaler med service-torget, og jeg vet at de har tatt med seg litt av vår filosofi innenfor de rammene de har»* (Politiker, SD). Det kan fint tenkes at noen av endringsforslagene til Smart demokrati har fått dypere spor i organisasjonen som på dette tidspunktet er vanskelig å identifisere, men at det kan skje i fremtiden.

5.5 Andre faktorer som har spilt en rolle for implementeringen

I delkapittel 5.3 diskuterte jeg hva prosjektene har gjort og hva prosessene resulterte i, før jeg i del 5.4 så nærmere på hva slags betydning translatørkompetansen hadde for oversettelsesprosessens forløp og utfall. Målet med dette delkapittelet er å identifisere andre faktorer som har påvirket prosjektenes evne til å implementere løsningene sine. Pettersen et al. (2021) mener at tjenestedesign i den offentlige politiske konteksten står overfor to grunnleggende utfordringer, låsing av ressurser og gjenstridige problemer. Jeg skal først se nærmere på om mine prosjekter har støtt på disse utfordringene. Deretter skal jeg diskutere andre faktorer informantene mine mener har hatt betydning for implementeringen.

Låsing av ressurser går ut på at designprosessen krever penger, kompetanse, logistikk og i mange tilfeller ulike typer teknologi over en lengre varighet. Dermed «låser» kommunen seg både til å bruke ressurser på å utvikle tjenesten, men også å drifte den i fremtiden. Ressursmangel var en av hovedgrunnene til at implementeringen av tverrfaglige team i Fremtidens helsetjenester i hjemmet stoppet opp. *«Men det kommer jo an på at vi får nye ressurser, fordi denne modellen belager seg på at vi har nok terapeuter, men det har vi ikke i kommunen i dag, så disse ressursene må på plass før vi får implementert noe videre»* (Prosjektleder, FHH). Låsingen av ressurser fikk direkte konsekvenser for prosjektet.

Samtidig mente tjenestedesignerene en av de viktigste grunnene til at prosjektet lyktes i stor grad, var at seksjonslederen hadde mulighet til å omdisponere midler innenfor helsetjenestens budsjett for å finne penger til forbedringsarbeidet. *«Så da unngår man å sette på bremsen bare av at kostnadene løper og at man ikke nødvendigvis ser de positive konsekvensene av det man*

gjør før man er 80% ferdig med prosessen» (Tjenestedesigner, FHH). Siden mye tid går med til de første fasene av tjenestedesignprosessen er det ifølge designeren viktig at man ikke stopper opp av den grunn, men at man fullfører prosessen slik at løsningene blir laget ferdige. Fleksibilitet i ressurstilgangen kan forklare hvorfor prosjektet lykkes med de mindre endringene.

Smart demokrati hadde også utfordringer med ressursmangel. *«Som prosjektleder for Arktisk hovedstad så kan ikke jeg bruke uforholdsmessig mye ressurser på å få til interne endringer i kommuneorganisasjonen sånn som det her, men jeg må få til endringene gjennom at de avdelingene som har ansvar for medvirkning blir med på den endringsreisen der»* (Prosjektleder, SD). Prosjektlederen til Smart demokrati hadde en dobbeltrolle som leder av to prosjekter. Siden Smart demokrati var en case på tjenestedesignprogrammet, mens Arktisk hovedstad var moderprosjektet kunne ikke prosjektlederen bruke for mye tid og ressurser på Smart demokrati. *«Nummer en er ressurser og finansieringen til å kunne gjennomføre i en sånn skala at det blir et system slik at vi kan innføre denne måten å jobbe på i hele organisasjonen»* (Politiker, SD). Politikerer mente også at den største utfordringen ved å implementere løsningene til Smart demokrati i Tromsø kommune er mangel på økonomiske ressurser.

Den andre utfordringen er gjenstridige problemer, som vil si at man står over for en svært vanskelig problemstilling som ofte blir gjenstand for omkamper på den politiske arenaen. Gjenstridige problemer skjærer ofte på tvers av ulike offentlige myndigheter, viser seg derfor svært utfordrende å løse. Siden det er mange samfunnsinteresser som står opp mot hverandre, kreves det politiske løsninger med legitimitet bak avgjørelser, og dette er noe tjenestedesignerne mangler (Pettersen et al., 2021). Begge casene i denne studien står over for utfordringer som kan minne om gjenstridige problemer.

Tone Angell Jensen skriver i Nordnorsk debatt at *«Tromsø kommunes sykehjems-politikk er konkurs»* (Jensen, 2021). Bakgrunnen er gjentatte omkamper om både Kvaløysletta- og Kroken sykehjem, som har blitt vedtatt nedlagt og gjenåpnet flere ganger, som følge av dårlig økonomi i kommunen satt opp mot kravet om å levere nok sykehjems plasser. Tjenestedesigner mener at tjenestedesign er en velegnet metode fordi den fører til løsninger alle vil ha. *«Det er de ansatte selv og hele organisasjonen som har vært involvert i arbeidet med å komme opp med løsningene, og løsningene er basert på deres behov»* (Tjenestedesigner, FHH). Utfordringen i dette tilfellet, er at tjenestedesignprosessen ikke har tatt høyde for ressursbehovene til den endelige løsningen. *«Denne modellen belager seg på at vi har nok terapeuter, men det har vi*

ikke i kommunen i dag» (Prosjektleder, FHH). Når prosjektet krever ytterligere ressurser må det gå til politisk behandling for finansiering, og som vi har vært inne på tidligere var behovet for en mer ressurseffektiv løsning et av argumentene for å starte prosessen. Da møter prosjektet seg selv i døra, og tjenstedesignprosessen har ikke lyktes med å løse problemet det skulle.

Smart demokrati står også overfor et utfordrende problem. Innbyggerinvolvering er ikke bare et demokratisk prinsipp, men det er også en lovfestet rettighet. Internt i kommunen skal de administrativt ansatte følge rutiner for involvering, men samtidig skjer mesteparten av involveringen gjennom den politiske prosessen, politikerne og partiene. Det er med andre ord en uoversiktlig prosess som involverer mange ulike aktører. Tjenstedesigneren til Smart demokrati mener at det er mer utfordrende å drive med tjenstedesign i offentlig sektor fordi det er mye fastere rammer enn i privat sektor. *«Det er ofte en større organisasjon med mange flere faktorer som spiller inn, og de har ofte en måte å gjøre ting på fordi loven sier det eller det er bare sånn det fungerer»*. Samtidig mener tjenstedesigneren at prosjektet har kommet fram til løsninger som er bedre enn dagens ordninger i kommunen, og følgelig at tjenstedesignprosessen har vært vellykket. *«Det kunne være folk som har jobbet med de her tingene, og vi kom på en måte og beviste at de hadde gjort feil, eller hvert fall at ting kan gjøres bedre»* (Tjenstedesigner, SD). Ifølge tjenstedesigneren beviste prosjektgruppen at deres løsninger for involvering var bedre enn kommunenes eksisterende rutiner. Følgelig mener designeren at det var andre faktorer enn resultatene av tjenstedesignprosessen som gjorde at løsningene ikke ble implementerte. Likevel er det foreløpige resultatet at løsningsforslagene har blitt frastøtt, og tjenstedesignmetoden har derfor ikke bidratt til en endelig løsning på problemet.

I løpet av intervjuene har informantene pekt på noen andre faktorer de mener har påvirket arbeidet med implementering. Forankringen til prosjektene har vært ulik. Fremtidens helsetjenester i hjemmet var plassert under seksjonen for hjemmetjenestene i kommunen. *«Seksjonsleder var toppleder i denne enheten i kommunen og hadde råderett over eget budsjett»* (Tjenstedesigner, FHH). Her var seksjonslederen en del av prosjektgruppen, og hun hadde råderett over seksjonens budsjett og hadde mulighet til å endre organisering og kapasitet internt på seksjonen. *«Så hun kunne bestemme at dette skulle vi gjøre på grunn av kvalitet og dette på grunn av økonomi osv. Jeg vil tro at hun hadde god forankring oppover med tanke på pengesekken, så det er jo bra»* (Tjenstedesigner, FHH). Dette gav stor fleksibilitet til prosjektgruppen og god forankring til prosjektet som helhet.

Smart demokrati var i en litt annen posisjon, ettersom det først og fremst var en case på tjenestedesignprogrammet. «Du må huske at casen ligger under prosjektet Arktisk hovedstad, og den består av flere case» (Prosjektleder, SD). Arktisk hovedstad, som var selve prosjektet, var 40% eid av fylkeskommunen og 60% eid av Tromsø kommune, med en styringsgruppe bestående av rektor på UiT og direktør for NHO Arktis, med flere. «Så ledelsen består av representanter fra litt ulike organisasjoner, men det er kommunen som er prosjekteier og som beslutter hvordan vi skal disponere midler og valg av satsningsområder, mens styringsgruppen har en mer strategisk rådgivningsfunksjon» (Prosjektleder, SD). Forankringen til Smart demokrati var altså prosjektet Arktisk hovedstad, som igjen var delvis eid av kommunen og delvis av fylkeskommunen. «Vi er på en måte en sidevogn» (Prosjektleder, SD).

En annen utfordring med forankringen var at prosjektgruppen valgte seg innsatsområder som andre avdelinger i kommunen hadde ansvar for. «Så det er litt sånn at jeg er i en vanskelig posisjon siden jeg ikke har autoritet til endring av kommunens medvirkning eller demokratisk praksis. Jeg har ikke et mandat» (Prosjektleder, SD). Utfordringen stoppet ikke ved manglende mandat. «Jeg tror det har vært vanskelig fordi det er ikke noen i kommunen som sitter og har et eget fagansvar for innbyggerinvolvering» (Prosjektleder, SD). Det viste seg også at det ikke er noen bestemte personer i kommunen som har ansvar for innbyggerinvolveringen, og det er dermed ikke så lett å vite hvem man skal forholde seg til. Manglende mandat og forankring satte utvilsomt prosjektet i en vanskelig posisjon i implementeringsfasen.

Fremtidens helsetjenester i hjemmet møtte på utfordringer når ulike organisasjonskulturer skulle samarbeide. «Det er klart at når man skal ha mange kulturer som plutselig skal ha en felles plattform så dukker det opp utfordringer (...) Siden det er forskjellige faggrupper som har blitt satt til å jobbe sammen kan det være ulike måter å tenke på» (Prosjektleder, FHH). Omorganiseringen av tildelingskontoret og rehabiliteringstjenesten førte til at nye folk måtte samarbeide. «De fleste liker jo det som er trygt og godt og sånn som man alltid har jobbet, og man liker systemene og dokumentasjonen man har laget seg» (Prosjektleder, FHH). Motstand mot endringer kan ha mange forklaringer, men faglig uenighet, frykt for det ukjente, ekstraarbeid og tap av sosiale relasjoner er noen av dem (Jacobsen, 2012), og når enheter blir flyttet på og nye folk må samarbeide er det derfor helt naturlig at man møter noe motstand. Samtidig er det enklere å få til endringer når det ikke er en enhetlig organisasjonskultur, fordi meningene til kulturene vil brytes mot hverandre, og slik sett kan organisasjonskulturen være med på å forklare hvorfor motstanden gikk over (Jacobsen, 2012).

Smart demokrati møtte også på utfordringer under implementeringen. Tjenstedesigneren mente at det er vanskeligere å få til endringer i offentlige organisasjoner. «*Det er ofte en større organisasjon med mange flere faktorer som spiller inn, og de har ofte en måte å gjøre ting på*» (Tjenstedesigner, SD). Politikerne har heller ikke vært spesielt begeistret for endringene, og dette kan ha bakgrunn i ulike forklaringer. «*Fra politikernes side har det jo vært disse klassiske svarene som at 'vi har jo hatt sånne her prosesser', 'du kan jo sende høringsinnspill' og 'du kan jo delta på folkemøter', og da får man ingen endring*» (Politiker, SD). Noen politikere som mente at dagens system for involvering fungerte godt, mens andre kanskje kunne være redd for ekstraarbeid knyttet til at de må møte opp på nye arenaer. «*Også er det mange politikere som har vært totalt uinteresserte, eller som ikke har hatt tid*» (Politiker, SD). Et trekk ved en dysfunksjonell organisasjonskultur er at folk blir passive eller uinteresserte, og dette gjør endring vanskeligere. Politikerne var i dette tilfelle passive, men hvorvidt dette kan forklares av kulturen blir spekulasjoner.

5.6 Komparativ analyse og diskusjon

Bakgrunn og begrunnelser

De to casenes bakgrunner og begrunnelser for valg av tjenstedesign har både likhetstrekk og ulikheter. Begge prosjektene hadde hver sine utfordringer de skulle løse og vurderte det slik at en deltakelse på tjenstedesignprogrammet «NODA til tjeneste» vil hjelpe dem på veien. Ved å delta på programmet valgte de samtidig å bruke tjenstedesign som metode, men ville få oppfølging og hjelp underveis. Dermed ble terskelen til å teste noe nytt lavere.

Fra et instrumentelt perspektiv hadde prosjektgruppene troen på at tjenstedesign ville hjelpe dem å løse problemene sine. Prosjektgruppen til Fremtidens helsetjenester i hjemmet sto overfor to problemer: 1) øke mestringen til pasientene i hjemmetjenesten slik at de klarer seg selv i større grad, og 2) effektivisere driften slik at kommunen kan bruke mindre penger på hjemmetjenesten i fremtiden. Seksjonslederen leste seg opp på tjenstedesign og fikk troen på at arbeidsmetodikken kunne løse utfordringene til prosjektet. Prosjektlederen til Smart demokrati kjente godt til tjenstedesign fra før, og tenkte at tjenstedesignprogrammet vil hjelpe prosjektet med å finne løsningene på utfordringene med innbyggerinvolvering og -engasjement.

Fra et institusjonelt perspektiv var det interessant å analysere hvordan de involverte fikk vite om tjenstedesign. Ideer som spres raskt har som fellestrekk at de er gjennomtrengende, både i bredde og i dybde. Røvik (2007) beskriver gjennomtrengende ideer som svært vanskelige å

unnslippe, og de preger dermed strukturer, aktører og aktiviteter. Ledere kan oppleve dette som trykk fra omgivelsene om å adoptere. Prosjektlederen til Smart demokrati forteller at tjenstedesign begynte å sirkulere som et som en god og nyttig metodikk for offentlig sektor å bruke. Her ser vi et klart institusjonelle trekk ved at man argumenterer for å ta i bruk tjenstedesign siden dette «er den riktige måten å gjøre det på», og slik sett kan avgjørelsen virke legitimerende.

Ifølge Røvik (2007) kan også trykket komme innenfra. Dette er fordi ansatte gjerne er godt utdannede og dermed tiltrekkes av og bidrar til spredning av moderne organisasjonsideer. I Fremtidens helsetjenester i hjemmet ble seksjonslederen tipset om tjenstedesignprogrammet av en annen ansatt i kommunen. Dette er nok et eksempel på at tjenstedesign var en gjennomtrengende ide, som bidro til å skape forventninger og indirekte press i organisasjonen.

Oversettelsesprosessen

Fremtidens helsetjenester i hjemmet startet med en omfattende innsiktsfase der tjenstedesigneren bidro med verktøy som jobb-som-skal-gjøres, nøkkelinnsikt, brukerfortellinger, aktørkart og design brief. Deretter hadde prosjektet en kreativ runde hvor andre fra tjenstedesignprogrammet bidro med et nytt perspektiv i utviklingen av løsningsforslag. I den tredje fasen testet prosjektet ut en ny pasientkoordinator, en digital skjerm ute hos brukerne og ny bruk av tavler på avdelingene. Dette resulterte i at pasientkoordinatoren ble testet ut i seks måneder, den digitale skjermen ble lagt bort, mens den nye bruken av tavler ble implementert. Underveis i prosjektet kom det også forbedringsforslag på bordet til prosjektgruppen som for eksempel overgang fra innsatsstyrt finansiering til rammefinansiering og en reorganisering av både tildelingskontoret og rehabiliteringstjenesten, og disse endringene ble implementert forløpende.

Smart demokrati startet med å konkretisere prosjektet og utarbeide en endelig problemstilling ved hjelp av en design brief. Deretter gjennomførte de den klassiske tjenstedesignprosessen med innsikt, definering og utvikling. I innsiktsfasen arrangerte de workshops med både innbyggere, politikere og administrativt ansatte i Tromsø og på Hansnes. Videre definerte de innsatsområdene politisk prosess, møtemodeller og digital plattform, også her med inspirasjon og hjelp fra de andre casene på tjenstedesignprogrammet. Prototyping og test gikk med til å lage et kart over den politiske prosessen i kommunen, lage et forslag til ulike møtemodeller for involvering av innbyggere og lage en skisse av hvordan nettsidene til de store sakene kunne se ut. De arrangerte også workshops for å teste ut de nye møteformatene. I den siste fasen,

implementering, stoppet arbeidet opp. Prosjektet presenterte forslagene sine for politikere, administrasjonen og på tjenstedesignkonferansen, men de har så langt blitt frastøtt.

Begge prosjektene valgte i hovedsak den reproduserende modus under oversettelsesprosessen, og forsøkte å kopiere tjenstedesignmetoden i størst mulig grad. Oversetterne i Fremtidens helsetjenester i hjemmet tok seg større frihetsgrader enn dem i Smart demokrati, og her fant jeg eksempler på den radikale modus og omvandling, ved at noen løsninger ble implementert fortløpende gjennom prosessen. Dette førte til rask tilkobling av løsninger som rammefinansiering, endret tavlebruk og ny organisasjonsstruktur. Smart demokrati manglet ressurser til å jobbe med den siste fasen i tjenstedesignprosessen. De fikk satt ned en arbeidsgruppe som skulle jobbe med å integrere løsningsforslagene, men koronasituasjonen gjorde at det stoppet opp. Sett i etterkant kunne en løsning vært enten å modifisere eller omvandle prosessen for å bruke mindre tid og ressurser på de tidligere fasene i tjenstedesignprosessen, eller justere ambisjonsnivået slik at man ikke arbeidet med tre ulike innsatsområder, men heller kunne samlet alle ressursene på et område.

Translatørkompetanse

Fremtidens helsetjenester i hjemmet valgte i hovedsak den reproduserende modus, med kopiering, som oversettelsesstrategi. Likevel fant jeg også eksempler på tjenstedesignprosessen ikke ble fulgt. Noen løsninger ble implementert fortløpende, og dette ble eksempler på den radikale modus i form av omvandling. Valgene av oversettelsesstrategi kunne begrunnes i Røviks teori, og oversetterne viste dermed mot. Oversetterne lykkes også med å skape arenaer for formålsrettet prat, og de viste styrke gjennom sin kyndighet og myndighet. Prosjektet var godt forankret i organisasjonen, men mangel på ressurser har foreløpig satt deler av implementeringen på vent. Organisasjonskulturen blant de forskjellige enhetene førte til utfordringer når de skulle sammenslås, men dette løste seg etter hvert.

Smart demokrati valgte den reproduserende modus og kopiering som oversettelsesstrategi. Siden prosjektet ikke hadde et pressende behov for endring, og det heller ikke finnes tilstrekkelig forskning på implementeringsfasen tjenstedesignprosesser, var valget av oversettelsesstrategi trolig feil. Prosjektgruppens styrke ble utfordret i form av motstand mot endringer, og oversetterne lykkes ikke med å få støtte i ledelsen til å kunne få gjennomslag for sine forslag. Dette førte til at ideene ble frastøtt. Samtidig har prosjektet lykkes med å presentere ideene sine for organisasjonen og dens omverden, og sett fra et virusperspektiv kan jeg ikke utelukke at løsningene vil bli implementert i fremtiden.

Begge prosjektene lykkes i stor grad med de første tre fasene av tjenstedesignprosessen. De har gjort et omfattende innsiktsarbeid, definert problemstillinger og utviklingsområder, og laget og testet ut prototyper. Fremtidens helsetjenester i hjemmet implementerte noen løsninger fortløpende, men i tilfellene hvor de fulgte tjenstedesignprosessen hele veien, er det kun den nye bruken av tavler på avdelingene som er implementert per februar 2021. Den store endringen med en ny pasientkoordinator og raskere rehabilitering krever mer ressurser og ligger nå til politisk behandling. Smart demokrati presenterte funnene sine for ledelsen i kommunen, men utfordringer knyttet til forankring, ressurser og koronasituasjonen gjorde arbeidet krevende. Translatørkompetansen har også kunnet forklare deler av variasjonen i resultater, og har sannsynligvis hatt betydning for oversettelsesprosessene og de endelige resultatene av prosessene.

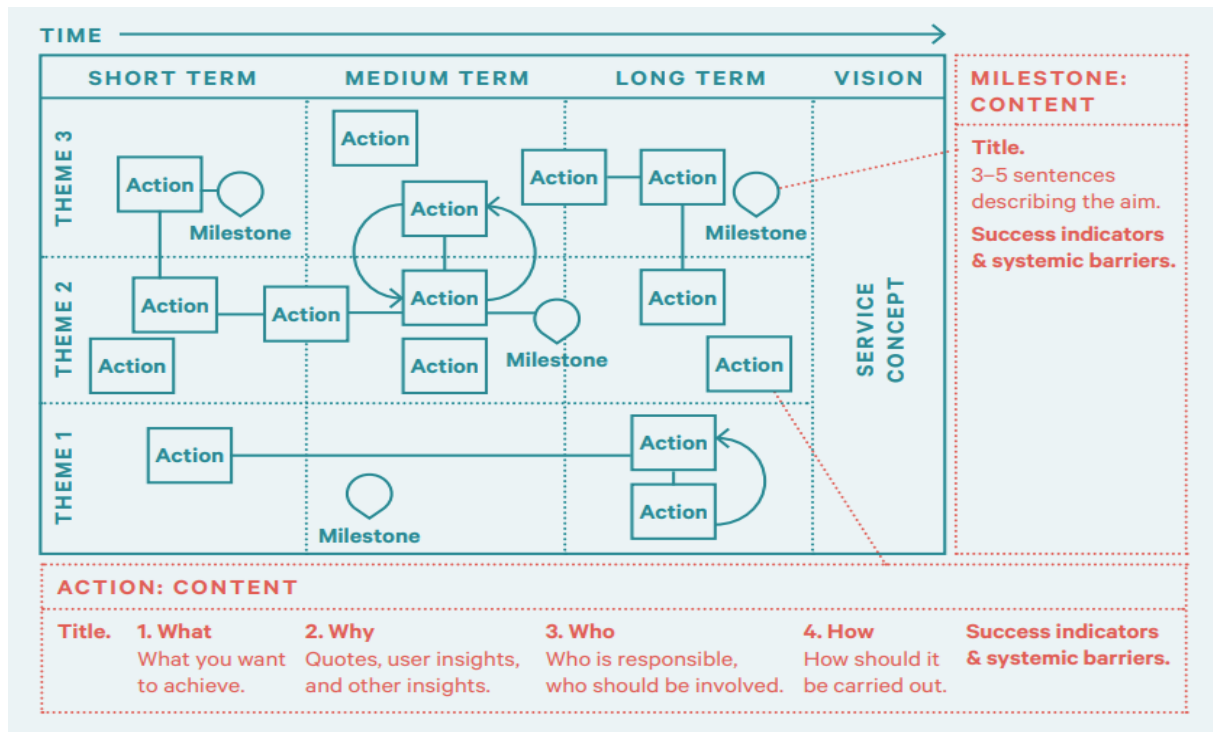
Implementering i tjenstedesignprosesser

Den store utfordringen til tjenstedesignprosessen ser ut til å være overgangen fra prototyper til implementering av ferdige løsninger. I denne siste delen vil jeg diskutere hvorvidt manglende implementering kan skyldes trekk ved tjenstedesignprosessen. Almqvist (2020) fant i sin doktoravhandling om implementeringsfasen i tjenstedesignprosesser, at tjenstedesignere sjeldent er involvert med implementeringen, og at en grunn til dette kan være manglende verktøy, kunnskap og erfaringer. Flere av mine funn støtter opp under hennes, og jeg skal nå presentere på hvordan.

For det første fant Almqvist (2020) at det var svært få tjenstedesignere som var involvert i implementeringsfasen. I tillegg hadde ofte offentlige prosjekter en begrenset mengde penger til rådighet og siden tjenstedesignerne alltid starter med innsiktsfasen, for å være sikre på at de ikke går glipp av noen potensielle løsninger, er det de første fasene tjenstedesignerne får mest erfaring med. «*Few service designers in my study have experience with the later phases of service development in the Norwegian public and healthcare sectors*» (Almqvist, 2020:88). Tjenstedesignerne faller ofte fra i løpet av prosessen, og da oppstår det en utfordring i å overføre kunnskap og ansvar til prosjektlederne slik at de kan fullføre prosessene på egenhånd.

For det andre er det få tjenstedesignverktøy og -metoder som tilrettelegger for og støtter implementeringen. Ricardo Martins (2017) studerte totalt 381 designverktøy for å finne ut hvilke som de facto bidrar til implementering av tjenester. 44 av dem ble beskrevet som verktøy for implementering, men bare 13 ble av Martins vurdert som passende metoder for implementering (gjengitt i Almqvist, 2020). Siden Almqvist (2020) fant at tjenstedesignere

sjelden var involvert i implementeringsprosessene fokuserte hun videre på verktøy som tilrettelagte for at klientene kunne implementere på egenhånd. Hun kom fram til at såkalte ‘veikart’ er den mest egnede metoden (Figur 13).



Figur 13: Veikart for implementering (Almqvist, 2020:104)

Mine funn underbygger funnene til Almqvist. Tjenstedesignerne deltok ikke med implementeringen i noen av prosjektene. I utgangspunktet klarte jeg ikke å finne eksempler på at prosjektene hadde brukt veikart, men etter å ha snakket med prosjektlederen til NODA forsto jeg at prosjektene hadde jobbet med å utvikle veikart under en av samlingene på tjenstedesignprogrammet. Utfordringen var bare at jeg ikke klarte å gjenkjenne veikartene i mine data. «Alle designerne har ulike måter å fremstille ting på, så derfor det opp til hver enkelt designer å utforme» (Prosjektleder, TDP). Prosjektlederen til NODA forklarte meg at siden tjenstedesignerne har stor grad frihet, kan veikartene se helt ulike ut fra prosjekt til prosjekt.

I Fremtidens helsetjenester i hjemmet tegnet tjenstedesigneren et ‘gigamap’, en samling bestående av persona, nøkkelinnsikt, jobb-som-skal-gjøres, brukerfortellinger, aktørkart, løsningsforslagene og brukerreisen. Kartet skulle bidra med å overføre kunnskap til prosjektgruppen etter tjenstedesigneren gikk ut. I Smart demokrati ble det laget en presentasjon, som inkluderte visualiseringer av alle løsningene (Figur 9, 10 og 11), og dette var prosjektets veikart. Begge prosjektene hadde altså laget «veikart», men ikke etter samme format

som Almqvist. Jeg kan ikke si sikkert hvorvidt den manglende implementeringen i mine prosjekter skyldes trekk ved tjenstedesignprosessen, men funnene underbygger Almqvist sitt argument om at tjenstedesignverktøyene for implementering krever videreutvikling, slik at deres formål og effekter blir tydeligere.

6 Avsluttende refleksjoner

I denne oppgaven har jeg gjort et dypdykk ned i to case fra Tromsø kommune som deltok på tjenstedesignprogrammet til NODA. Jeg har sett på hvorfor prosjektene valgte tjenstedesign som innovasjonsmetode, hvordan tjenstedesignprosessen ble oversatt gjennom tjenstedesignprogrammet og ut i hver case, hvordan translatørkompetansen har påvirket oversettelsen, og til slutt hvilke andre faktorer som har påvirket implementeringen. Til slutt gjorde jeg en komparativ analyse av casene der jeg forsøkte å peke på de viktigste faktorene som har hatt betydning for oppgavens problemstillinger.

Alle mine informanter har beskrevet tjenstedesign som en nyttig arbeidsmetodikk der innsiktsfasen gjør at man får med seg alle relevante perspektiver inn i prosessen, utviklingsfasen sørger for at man løser de faktiske problemene, mens prototyping og test fører til at man får testet ut hvorvidt løsningene lar seg gjennomføre og hvilke uforutsette virkninger de får. Tjenstedesign har vist seg å være en inspirerende og motiverende arbeidsprosess, og alle mine informanter har fått en positiv innstilling til tjenstedesignprosessen etter å ha fulgt den. Det er dermed liten tvil om at prosessen lykkes med å engasjere de som bruker den, og dette er i seg selv et interessant funn. Mine informanter er på mange måter blitt gode ambassadører for tjenstedesign, og vil utvilsomt bidra til at videre spredning.

Samtidig har vi sett at prosjektene har støtt på ulike utfordringer i implementeringsfasen. Utfordringene kan knyttes til tjenstedesignprosessen, translatørkompetansen og trekk ved problemene som skulle løses eller prosjektenes ressurser og forankring. Selv om en god del av tjenestene enda ikke har blitt implementert, har vi sett at Fremtidens helsetjenester ble drevet av oversettere med kunnskap, mot, tålmodighet og styrke, noe som gav dem bedre forutsetninger for å lykkes.

Videre forskning

Ut fra mine funn vil jeg foreslå tre videre områder å forske videre på. Tjenstedesignprosessen ledet prosjektene fram til mange spennende løsninger som potensielt kunne gitt stor nytteverdi for Tromsø kommune. Likevel har implementeringsfasen i begge prosjektene vært utfordrende,

og tjenstedesignerne har ikke tatt del i denne fasen. Ifølge Almqvist (2020) kan dette være en konsekvens av manglende erfaring, at designerne føler seg ukomfortabel med implementeringsfasen eller at de offentlige prosjektene går tom for midler underveis. I casene jeg har undersøkt, har begge prosjektgruppene pekt på manglende ressurser som en årsak til utfordringer med implementering. Det kunne vært spennende å undersøke nærmere hvordan tjenstedesignprosessen tar hensyn til knapphet på ressurser både i gjennomføringen av selve prosessen, men også i utforming av tjenester som er mulige å implementere gitt de økonomiske rammene til prosjektet.

En annen forklaring på manglende deltakelse i implementeringsfasen kan være at tjenstedesignmetodikken innenfor den fjerde fasen ikke er god nok (Almqvist, 2020). Martins fant ut at bare 13 av de totalt 381 tjenstedesignverktøyene han undersøkte faktisk egnet seg for implementering, og dette forteller oss at den siste, og på mange måter avgjørende fasen av tjenstedesignprosessen, har blitt oversett (Martins 2017, gjengitt av Almqvist, 2020). I min studie har jeg funnet eksempler på bruk av tjenstedesignverktøy ment for å overføre kompetanse til de som skal implementere, men verktøyene var ikke nødvendigvis lett å gjenkjenne. Dette gjør at vi må spørre oss om tjenstedesignerne sitter med redskapene som skal til for å bidra i den siste delen av prosessen.

Et siste spennende område er kompetansen og erfaringen til tjenstedesignerne, og samarbeidet mellom tjenstedesignerne og prosjektlederne. Vi har sett at en prosjektgruppe med større translatørkompetanse har bedre forutsetninger for å lykkes, men sammenhengene er fremdeles uklare, siden jeg bare har skrapet i overflaten. Tematikken kunne vært spesielt interessant å studere opp mot prosjektenes evne til å implementere de løsningene tjenstedesignprosessen resulterer i.

Har tjenstedesign kommet for å bli?

Tjenstedesign er en organisasjonsidé som de siste årene har fått en raskt økende utbredelse i norsk offentlig sektor, men har det kommet for å bli? Røvik (2007) presenterer tre hypoteser om årsakene til hvorfor moderne organisasjonsideer blir til større trender som spres. For det første finnes det noen trekk ved tilbyderne av ideene, for det andre finnes det noen trekk ved det politisk-ideologiske klimaet og for det tredje kan det økende tilbudet være et resultat av økt etterspørsel på mottakersiden. Kan tjenstedesign bli den neste store organisasjonstrenden i vår tid?

På 80-tallet vokste konsultentselskaper fram og utviklet seg til å bli en industri for organisasjonsideer. Konsultentselskapene er viktige bidragsytere til at trender spres fordi de hele tiden må utvikle nye ideer og oppskrifter for å holde seg i arbeid. Pettersen et al. (2021) finner at konsulenter innen design er en viktig gruppe tilbydere av ekspertise på tjenstedesign i Norge. Selskaper som Livework (nå en del av PwC), Eggs Design, Designit og Halogen har ansatt mange designere, og livnærer seg av å leie ut egen kunnskap og ekspertise til organisasjoner som har lyst til å lære mer om tjenstedesign. Siden konsultentselskapene har en egeninteresse av å bidra til høyere etterspørsel etter nye ideer, bidrar de til at trenden spres, og dette taler for at tjenstedesign har kommet for å bli.

Røviks andre argument handler om det politisk-ideologiske klimaet fremtvinger endringer. Vestens økonomiske fall på 70-tallet skapte behov for endring i offentlig sektor, og reformer som New Public Management la grunnlag for et politisk-ideologisk skifte i retning av markedet. I dag står norsk offentlig sektor overfor to store utfordringer, eldrebølgen og klimaendringer, og ifølge Stortingsmelding 30 er innovasjon i offentlig sektor et avgjørende virkemiddel for å løse disse utfordringene.

Eksemplene på at regjeringen bidrar med å spre innovasjonstenking generelt, og tjenstedesign spesielt, er mange. Kommunesektorens organisasjon (KS) sitt *Veikart for tjensteinnovasjon* og Design og arkitektur Norge (DOGA) sin *Guide for designdrevet innovasjon*, blir trukket fram som gode guider for tjenstedesign. Digitaliseringsdirektoratet har i samarbeid med DOGA opprettet en *Stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign* (StimuLab), som skal gi økonomisk støtte til konkrete innovasjonsprosjekter. Et av regjeringens viktigste virkemidler for å fremme innovasjon er bruken av innovative anskaffelser, som er et samarbeid mellom Næringslivets hovedorganisasjon (NHO), KS, Digitaliseringsdirektoratet, Innovasjon Norge og Forskningsrådet (Stortingsmelding 30, 2020). Programmet gir offentlige virksomheter større frihet i utformingen av anbud, gjennom at man ikke trenger å forhåndsdefinere hvilke løsninger leverandørene skal levere, og dermed tilrettelegge for at leverandøren kan skape nye løsninger. I perioden 2010-2018 ble det utlyst 869 innovative anskaffelser fordelt på 234 offentlige virksomheter (Innovative anskaffelser, 2021).

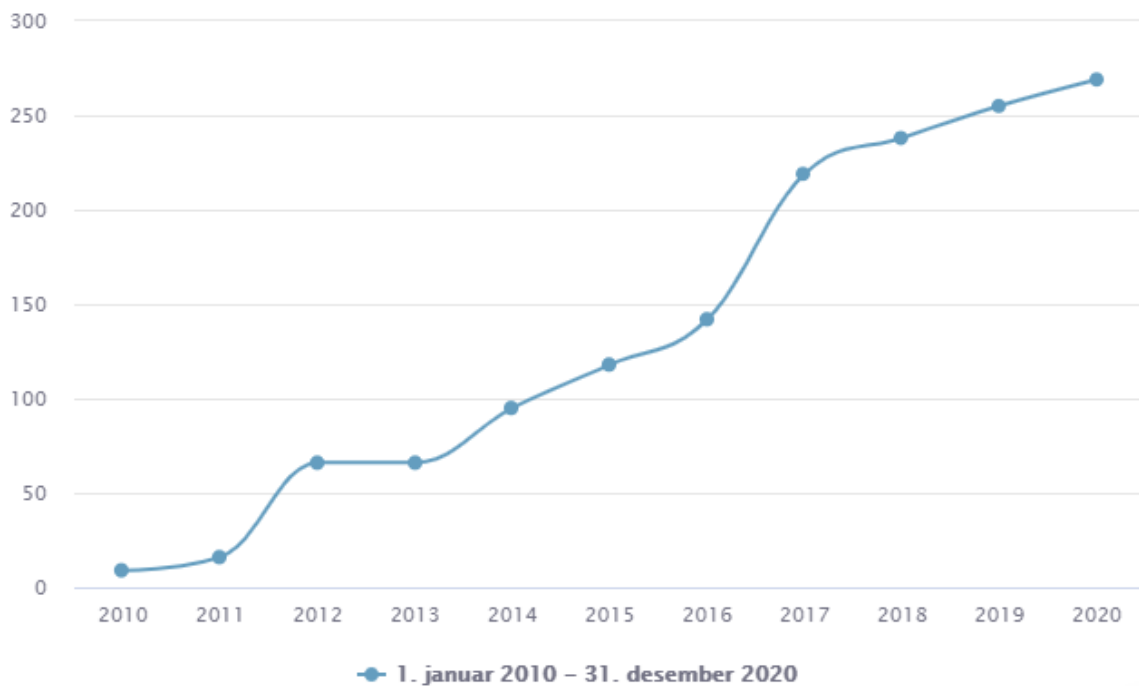
Røviks tredje argument er at det økende tilbudet kan være et resultat av økt etterspørsel på mottakersiden. Siden organisasjoner jakter etter den beste mulige organiseringen, blir mange organisasjoner inspirert av de samme ideene, og følgelig vil organisasjonenes identiteter bli likere. Dette fører igjen til et økende press på organisasjonene som ikke har tilpasset seg de

nye forventningene i samfunnet, noe som bidrar til at ideer blir til trender. Dette skjedde med New-Public-management, og det kommer sikkert å skje igjen, men om det er tjenstedesign som står for tur vil tiden vise.

Første gang tjenstedesign ble skrevet om i norske medier var i saken «*Frifantene*» i Dagbladet i 2007, som beskrev hvordan to nyutdannede industridesignere forlot sine faste jobber for å jobbe som freelance tjenstedesignere (Gjørund, 2007). Figur 14 viser antall artikler i norske medier per år der «tjenstedesign*» blir nevnt. De siste ti årene har tjenstedesign blitt nevnt 1493 ganger, og tendensen er tydelig, begrepet har aldri blitt nevnt oftere enn nå.

Søk: tjenstedesign*

Totalt 1 493 treff



Figur 14: Antall årlige treff på «tjenstedesign*» i norske medier (Retriever Analyse, 2021).

Hvorvidt tjenstedesign har kommet for å bli vil tiden vise, men mine funn peker alle i samme retning. Tjenstedesign blir spredd av konsultentselskapene, det blir spredd av det politiske klimaet og spredd av dem som bruker det. Konsekvensen er den stigende trenden vi ser på figur 14. Dersom denne tendensen vedvarer, vil trenden bli selvforsterkende ettersom det institusjonelle presset vil føre til at stadig flere organisasjoner tar i bruk ideen, og jeg vurderer sjansene som store for at tjenstedesign har kommet for å bli.

Figurer

Figur 1: The double diamond (Stickdorn et al., 2018:89).....	9
Figur 2: Organisasjonskart. Hentet fra Tromsø kommune den 27.04.21	12
Figur 3: Oversettelsesprosessen.	16
Figur 4: Prinsippene innenfor tjenstedesign (Presentasjon TDP).....	40
Figur 5: Fasene i tjenstedesignprosessen på tjenstedesignprogrammet til NODA (Presentasjon TDP)	41
Figur 6: Tjenstedesignverktøy for innsikt og brukerperspektiv (TD-verktøy FHH).....	42
Figur 7: Forenklet aktørkart (TD-verktøy FHH).....	46
Figur 8: Test av digital skjerm (Presentasjon FHH, 2019).	47
Figur 9: Funn etter workshops og intervjuer med innbyggere (Presentasjon SD, 2019).	51
Figur 10: Saksgangen i Tromsø kommune (Presentasjon SD, 2019).	52
Figur 11: Forslag til møtemodell for involvering (Presentasjon SD, 2019).....	53
Figur 12: Prototype av nettsider (Smart demokrati, 2019).....	54
Figur 13: Veikart for implementering (Almqvist, 2020:104)	70
Figur 14: Antall årlige treff på «tjenstedesign*» i norske medier (Retriever Analyse, 2021).	74

Tabeller

Tabell 1: Oversikt over informantenes roller	28
Tabell 2: Oversikt over dokumentene som har vært relevant for studien	31
Tabell 3: Tips til akademiske kilder om tjenstedesign i offentlig sektor fra fagansvarlig	39

Referanser

- Almqvist, F., 2020. *Service design in the later phases*. Oslo: The Oslo School of Architecture and Design.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L., 2012. *Kvalitative metoder*. Oslo: Gyldendal.
- Brunsson, N., 1989. *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Christensen, T. et al., 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cooper, R., 2019. Design research - Its 50-years transformation. *Design Studies*, pp. 6-17.
- Czarniawska, B. & Sevón, G., 1996. *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Denk, T., 2002. *Komparativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, April, pp. 147-160.
- DOGA, 2021. *Guide for designdrevet innovasjon*. [Internett]
Available at: <https://doga.no/verktoy/designdrevet-innovasjon/guide-for-designdrevet-innovasjon/>
[Funnet 11. mars 2021].
- Innovative anskaffelser, 2021. *Innovative anskaffelser*. [Internett]
Available at: <https://innovativeanskaffelser.no/>
[Funnet 12. mars 2021].
- Jacobsen, D., 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, T. A., 2021. *Sykehjemsbeboere som kasteballer*. [Internett]
Available at: <https://www.nordnorskdebatt.no/sykehjemsbeboere-som-kasteballer/o/5->

124-122448

[Funnet 27. mai 2021].

Justesen, L. & Mik-Meyer, N., 2010. *Kvalitative metoder i organisasjonsforskningen*. 1. red. København: Hans Reitzels forlag.

KS, 2015. *Tiden inne for tjenstedesign? Innføring for kommunale innovasjonsprosesser*, s.l.: KS FoU.

Meyer, J. W. & Rowan, B., 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, september, pp. 340-363.

Moldenæs, T. & Pettersen, H. M., 2021. Design av organisasjoners visuelle uttrykk. I: K. A. Røvik, B. T. Blindheim & L. Klemsdal, red. *Design av organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

NODA, 2021. *Om NODA*. [Internett]
Available at: <https://www.no-da.no/om-noda/>
[Funnet 19. mai 2021].

Pettersen, H. M., Røvik, K. A. & Woll, K., 2021. Tjenstedesign nytt, nyttig og nødvendig?. I: K. A. Røvik, B. T. Blindheim & L. Klemsdal, red. *Design av organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Rae, J. et al., 2019. *Service design in government*, s.l.: Deloitte center for government insights.

Ringdal, K., 2013. *Enhet og mangfold*. 3. red. Bergen: Fagbokforlaget.

Røhnebæk, M. & Strokosch, K., 2018. *Report on cross country comparison on service design*, s.l.: Co-Val.

Røvik, K. A., 1998. *Moderne organisasjoner*. 1. red. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A., 2002. The Secrets of the Winners: Management Ideas That Flow. I: K. Sahlin-Andresson & L. Engwall, red. *The Expansion of Management Knowledge - Carriers, Flows and Sources*. Stanford: Stanford University Press, pp. 113-144.

Røvik, K. A., 2007. *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Røvik, K. A., 2011. From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Sage Journal of Organization Studies*, mai, pp. 631-653.
- Sahlin-Andersson, 1996. The Construction of Organization Fields. I: B. Czarniawska & G. Sevón, red. *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, pp. 69-92.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J., 2018. *This is service design doing*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Thagaard, T., 2018. *Systematikk og innlevelse*. 5. red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tromsø kommune, 2018. *Tromsø – arktisk hovedstad*. [Internett]
Available at: <https://www.tromso.kommune.no/arktisk-hovedstad.460300.no.html>
[Funnet 26. april 2021].
- Wangen, H. L., 2018. *Ny metodikk former fremtidens hjemmetjenester*. [Internett]
Available at: <https://www.tromso.kommune.no/ny-metodikk-former-fremtidens-hjemmetjenester.6165358-110070.html?fbclid=IwAR1saga6wuG4ioAeLrhq56ur8tUqQoanUELUzV2XuQnaGiQBREFgkMYhpqE>
[Funnet 26. april 2021].

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Bakgrunn og roller:

- Hva er bakgrunnen for prosjektet og hvordan ble du involvert?
 - o Begrunnelser, bakgrunn og motivasjon (fra kommunens side) for å starte med utbedringer av hjemmetjenestene/smart demokrati
 - o Hvilket problem skulle dere løse? Var det enighet om dette da arbeidet startet?
- Hva er din rolle i prosjektet - hva slags kompetanse sitter du med?
- Hvem andre deltok prosjektet?
 - o Både fra egen organisasjon og utenfra
 - o Over hvor lang tid?

Om prosjektene:

- Kan du kort fortelle meg hva prosjektet går ut på?
 - o Hva har dere gjort?
 - o Hvordan har dere jobbet?
- Hvordan er prosjektet forankret i organisasjonen?
- Har dere jobbet med tilsvarende utviklingsprosjekter i enheten tidligere?
 - o Eventuelt hva skilte dette fra de andre?

Om tjenstedesignprogrammet:

- Hvordan kom dere med i programmet?
- Hvordan jobbet dere med tjenstedesign?
 - o Metodikk - hva kjennetegner tjenstedesign som metode?
 - o Fikk dere opplæring i denne metoden?
- Hvordan overførte/koblet dere programmet/metodikken tilbake til Tromsø kommune?
 - o Hvordan involverte du andre medarbeidere?
 - o Hva var din og designeres/prosjektlederens rolle nå?
 - o Ble det gjort noen tilpasninger i prosjektet/metoden i overgangen fra «NODA-programmet» og til ditt prosjekt eller kunne metodikken kopieres direkte?
 - o Er dette en metode du mener egner seg til andre prosjekter/prosesser i Tromsø kommune?

Prosjektets resultater:

- Er det mulig å identifisere et tidspunkt der prosjektet gikk over i en implementeringsfase?
- Hvem var da sentrale aktører? Var designerne med i implementeringsprosessen? (evt. hvorfor ikke)?
- Helt konkret, hva har prosjektet resultert i?
 - o Har du eksempler på endret praksis/innovasjon (altså nye løsninger på problemer)?
 - o Hva har blitt implementert? Og eventuelt hvordan? Dersom ikke – hvorfor?
 - o Har det vært intern motstand/trekk ved prosjektet/andre ting?
 - o Har du/dine medarbeidere endret dere som følge av tjenstedesignprogrammet?
- Kan du se noen særlige utfordringer ved bruk av tjenstedesign i offentlig sektor?

Om implementering i en kommune:

- Hvordan har deltakelsen/forankringen i det politiske systemet vært?
 - o Utdyp: har noen av politikerne engasjert seg spesielt? Deltatt i prosjektet?
 - o Har dere fått klare rammebetingelser..?
 - o Evt andre ting du vil trekke frem i denne forbindelsen?
- Hvordan har tjenstedesign fremmet/hemmet implementeringen av de innovative løsningene dere har kommet fram til i prosjektet?
- Ser du noen særlige utfordringer ved implementering i Tromsø kommune?

Spørsmål til tjenstedesignere:

- Hva er din bakgrunn?
 - o Utdanning
 - o Erfaring
 - o Byrå og antall tjenstedesignere
 - o Hvilke oppdrag har du hatt
 - o Hvor lenge har du vært ansatt
- Hva skal til for å bli en tjenstedesigner?
- Kan du si noe om tjenstedesignerens rolle i et prosjekt som dette?
- Slik du ser det, hva kjennetegner en god tjenstedesigner?

Avsluttende refleksjoner:

- Har dette vært en velegnet metode for å tenke nytt og utvikle kommunenes tjenester?
 - o Hvorfor? Og Hvordan? Her er utdypinger og eksempler særlig viktig.
- Hvis du ser tilbake – hva tenker du om det dere sitter igjen med nå?
- Ble det vurdert andre tilnærminger enn tjenstedesign?

- Har du noe du ønsker å legge til?

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Tjenstedesign i offentlig sektor

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan tjenstedesign brukes i offentlig sektor og hva det resulterer i. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en mastergrad med omfang på omtrent 80 sider. Formålet med studien er å finne ut hvordan tjenstedesign blir brukt i offentlig sektor, hva som er nytt med tjenstedesign sammenlignet med tidligere måter å jobbe og tenke på, og hva tjenstedesignprosjektene resulterer i. Forskningsprosjektet tar utgangspunkt i to ulike prosjekter i Tromsø kommune: *Fremtidens hjemmetjenester* og *Smart demokrati*. Prosjektene har vært en del av NODA sitt tjenstedesignprogram og har samarbeidet med hver sin tjenstedesigner gjennom programmet. Studien vil fokusere på hvilke endringer som har skjedd i tankegang og arbeidsmetodikk, før den avslutningsvis tar tak i hvilke endringer som har blitt implementert i organisasjonen etter programmet ble avsluttet.

Målet med studien er at den skal bidra til å fremme forskning på tjenstedesign i offentlig sektor, og den vil kunne brukes til undervisningsformål eller ny forskning på senere tidspunkt.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg spør deg om å delta i studien fordi du har vært involvert i et av prosjektene jeg skal studere. Jeg har funnet informasjon om prosjektene på Tromsø kommunes hjemmesider.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien innebærer å stille opp på et intervju som vil vare i 30-60 minutter. Jeg vil samle inn opplysninger om hvordan tjenestedesign er brukt i prosjektene *Fremtidens hjemmetjenester* og *Smart demokrati*, og hva prosjektene har resultert i. Jeg vil også spørre deg om bakgrunnsopplysninger som utdanning, arbeidserfaring og nåværende jobb for å finne ut om de som jobber med tjenestedesign har noe til felles. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuene dersom dere samtykker til dette.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun student og veileder som har tilgang til personopplysninger. Studien vil anonymiseres, og det skal ikke være mulig å gjenkjenne hvem som har sagt hva, med mindre informant spesifikt samtykker til dette.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i juni 2021. Lydopptak vil slettes etter prosjektet avsluttes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- UiT Norges arktiske universitet ved veileder Hilde Marie Pettersen på epost hilde.pettersen@uit.no eller telefon 915 15 084
- Personvernansvarlig ved UiT Norges arktiske universitet Joakim Bakkevoll på epost personvernombud@uit.no eller telefon 776 46 322.

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

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

Med vennlig hilsen

Hilde Marie Pettersen
(Forsker/veileder)

Erlend Risvand Mo
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

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

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

