

Tjenestedesign, tjenesteinnovasjon og organisasjonsutvikling i offentlig sektor – en kunnskapsoppsummering



Ragnhild Johnson
Trond Bliksvær
Atle Ødegård

NF rapport nr.: 14/2020



NORLANDSFORSKNING
NORDLAND RESEARCH INSTITUTE



NORLANDSFORSKNING
NORDLAND RESEARCH INSTITUTE

Tjenstedesign, tjenesteinnovasjon og organisasjonsutvikling i offentlig sektor – en kunnskapsoppsummering

Publisert: November 2020

Skrevet av: Ragnhild Johnson, Trond
Bliksvær, Atle Ødegård

NF rapport nr: 14/2020

ISBN nr:

978-82-7321-808-7 (trykt)

978-82-7321-809-4 (digital)

ISSN-nr: 0805-4460



NORDLANDSFORSKNING
NORDLAND RESEARCH INSTITUTE

Rapport

TITTEL: Tjenestedesign, tjenesteinnovasjon og organisasjonsutvikling i offentlig sektor – en kunnskapsoppsummering	OFF.TILGJENGELIG: JA	NF-RAPPORT NR: 14/2020
FORFATTER(E): Ragnhild Johnson Trond Bliksvær Atle Ødegård	PROSJEKTANSVARLIG (SIGN): Ragnhild Johnson	FORSKNINGSLEDER: Ragnhild Holmen Waldahl
PROSJEKT: Kunnskaps- og litteraturoppsummering om bruk av tjenestedesign i offentlig sektor.	OPPDRAGSGIVER: Arbeids- og velferdsetaten (NAV)	OPPDRAGSGIVERS REFERANSE: Ingunn Myklegard
SAMMENDRAG: Utgangspunktet for denne rapporten er Arbeids- og velferdsdirektoratets bestilling av en kunnskapsoppsummering av relevant forskning om hvordan tjenestedesign som metode brukes i tjeneste- og virksomhetsutvikling i offentlig sektor, samt erfaringer med og resultater fra bruk av metoden, både i Norge og Internasjonalt. Kunnskapsoppsummeringen gir innsikt i hvordan tjenestedesign som utviklingsmetodikk påvirker ledelse og organisasjonsutvikling i offentlig sektor.	EMNEORD: Tjenestedesign, co-design, designtenkning, trippel diamant innovasjon i offentlig sektor, sosial innovasjon, organisasjonsutvikling, ledelse	KEYWORDS: Service design, co-design, design thinking, triple diamond, public sector innovation, social innovation, organizational development, management
	ANTALL SIDER: 52	



Nordlandsforskning AS
Postboks 1490
N-8049 Bodø
Norge

Tlf: +47 75 41 18 10
nf@nforsk.no
www.nordlandsforskning.no

Bankkonto 4500 55 98811
Besøk: Universitetsalleen 11 Foretaksregisteret NO/VAT nr

INNHold

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1 INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN.....	6
1.2 MEDARBEIDERDRETVET TJENESTEINNOVASJON, ORGANISASJONSUTVIKLING OG TJENESTEDESIGN.....	6
1.2.1 <i>Tjenestedesign og innovasjon i offentlig sektor</i>	6
1.3 TJENESTEDESIGN.....	9
1.3.1 <i>Definisjoner og Beslektede begreper</i>	9
1.4 FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER.....	10
2 METODE	11
2.1 LITTERATURSØKING, ARTIKKELUTVELGING,.....	11
2.2 SELEKSJONSKRITERIER	11
2.2.1 <i>Søkestreng</i>	12
2.3 RESULTATER AV LITTERATURSØKET	13
2.4 BESKRIVELSE AV INKLUDERTE STUDIER	15
2.4.1 <i>Bibliografisk informasjon</i>	15
3 INKLUDERTE ARTIKLER	17
3.1 OVERBLIKK OVER INKLUDERTE ARTIKLER.....	17
3.1.1 <i>Presentasjon av metodiske tilnæringer og kontekster</i>	18
3.1.2 <i>Tilnæringer og tiltak i de inkluderte studiene</i>	19
3.1.3 <i>Organisasjon og tjenestedesign i de inkluderte artiklene</i>	27
4 DISKUSJON	29
4.1 INNLEDNING	29
4.2 DISKUSJON AV FORSKNINGSPØRSMÅLENE I OPPDRAGET.....	30
4.2.1 <i>Hvilken kunnskap gir studier av tjenestedesign som tar utgangspunkt i medarbeiderdrevet innovasjon, og innovasjon i praksisfeltet?</i>	31
4.2.2 <i>Hvilken kunnskap gir forskning om tjenestedesign som omhandler endrings- og transformasjonsledelse, inkludert empowerment?</i>	33
4.2.3 <i>Hvilken kompetanse er nødvendig for de ansatte dersom de skal jobbe med tjenestedesign som utviklingsmetodikk?</i>	35
4.3 UTDYPENDE DISKUSJON.....	39
4.3.1 <i>Hva kjennetegner design som tilnærming/designtenkning?</i>	39
4.3.2 <i>Tjenestedesign som utviklingsmetodikk, og ledelse og organisasjonsutvikling i offentlig sektor</i> .	40
4.3.3 <i>Kvalitet</i>	42
4.4 KONKLUSJON	44
REFERANSER.....	47

FORORD

Denne rapporten er en kunnskapsoppsummering om utbredelse, erfaringer og resultater ved bruk av tjenstedesign og den triple diamant som metoder, især innen medarbeiderdrevet tjenesteinnovasjon og organisasjonsutvikling, og med hovedfokus på bruk i offentlig sektor. Kunnskapsoppsummeringen skal brukes til faglige analyser, innspill til evalueringer som gjennomføres i utprøvingene og utvikling av interne kompetansetiltak som stimulerer til utvikling av NAV. Vi har gjennomført en litteraturgjennomgang av eksisterende forskning på feltet, og diskutert disse i lys av de problemstillingene som forelå for oppdraget.

Studien er gjennomført av Nordlandsforskning på oppdrag fra arbeids- og velferdsdirektoratet. Prosjektleder ved Nordlandsforskning har vært Ragnhild Johnson, som har skrevet rapporten sammen med Trond Bliksvær og Atle Ødegård. Ragnhild Holmen Waldahl har bidratt med kvalitetssikring av rapporten.

Bodø, oktober 2020

Nordlandsforskning

SAMMENDRAG

Utgangspunktet for denne rapporten er Arbeids- og velferdsdirektoratets bestilling av en kunnskapsoppsummering av relevant forskning om hvordan tjenestedesign som metode brukes i tjeneste- og virksomhetsutviklingen i offentlig sektor, samt erfaringer med og resultater fra bruk av metoden, både i Norge og internasjonalt. Kunnskapsoppsummeringen skal gi innsikt i *hvordan tjenestedesign som utviklingsmetodikk påvirker ledelse og organisasjonsutvikling i offentlig sektor*. Delproblemstillinger som skal belyses spesielt er;

- Hvilken kunnskap gir studier av tjenestedesign som tar utgangspunkt i medarbeiderdrevet innovasjon, og innovasjon i praksisfeltet?
- Hvilken kunnskap gir forskning om tjenestedesign som omhandler endrings- og transformasjonsledelse, inkludert empowerment (myndiggjøring)?
- Hvilken kompetanse er nødvendig for de ansatte dersom de skal jobbe med tjenestedesign som utviklingsmetodikk?

Metode

Gjennom et litteratursøk i tre databaser (Web of Science, Scopus, Oria) har vi gjennomgått 1397 artikler, av disse leste vi 69 sammendrag og 36 artikler ble lest i fulltekst. Av disse endte vi opp med 10 artikler som fylte inklusjonskriteriene, og som er brukt i denne rapporten. Samtidig har vi supplert med andre relevante kilder for å belyse dimensjoner knyttet til de forelagte problemstillingene.

Tjenestedesign

Tjenestedesign som begrep og metode er en voksende trend i offentlig sektor, og har sitt utspring i målsetninger om innovasjon. Både tjenestedesign og innovasjon tilhører en felles familie av begreper som er 'lånt' fra privat sektor og produkt- og bedriftsutvikling. Tjenestedesign handler om å sette sluttbrukernes perspektiv i sentrum og samtidig ta hensyn til øvrige involverte aktørers ståsted, med målsetning om varig endring i organisasjoner. I litteraturen eksisterer det ikke konsensus om en absolutt definisjon av tjenestedesign, men fellestrekk som går igjen i de fleste definisjonene er at det er en menneskesentrert og helhetlig tilnærming som samtidig er opptatt av graden av kompleksitet knyttet til aktørene som er involvert i en tjeneste eller tjenesteområde.

Medarbeiderdrevet innovasjon og innovasjon i praksisfeltet

De fleste av publikasjonene om tjenstedesign relaterer seg til sosial innovasjon som fagfelt og begrepene samarbeidsdrevet innovasjon og samskaping. Medarbeiderdrevet innovasjon blir imidlertid et mer komplisert begrep i litteraturen om tjenstedesign i offentlig sektor enn det vil være i andre sammenhenger. En grunn til dette er at tjenstedesign som konsept er uløselig knyttet til brukerorientering - og følgelig at primærbrukere inngår som deltakere i tjenstedesign-prosessen i alle bidragene vi har vurdert. Som organisasjonsteoretisk/-utviklende redskap – som er formålet i denne sammenhengen – er det nødvendig at tjenstedesign som konsept kan håndtere forholdet mellom to kategorier av interessenter eller brukere, nemlig ansatte og primærbrukere. Til disse to kategoriene 'brukere' eksisterer det en maktrelasjon som må tas hensyn til – en relasjon som det har vært oppmerksomhet omkring i mye samfunnsvitenskapelig forskning om NAV.

Endrings- og transformasjonsledelse, og empowerment

Et viktig spørsmål er hvilket nærvær og ansvar leder(e) bør ha i en tjenstedesignprosess, og hvilke ledermodeller som er mest fruktbare. Det er åpenbart at endrings- og transformasjonsledelse svarer godt til de kravene som knytter seg til 'designtekning' og etableringen av designkultur, men i offentlige komplekse organisasjoner som håndterer vanskelige ressursmessige og etiske spørsmål, er det et spørsmål om slik lederkompetanse er tilstrekkelig. Studiene indikerer at balansering av ulike spenninger som oppstår i designprosessen står sentralt i lederrollen. Det handler om å åpne for å synliggjøre konflikter for å skape felles problem- og løsningsforståelse. Myndiggjøring av ansatte kan også knyttes til slike åpne prosesser og ledertilnærminger i tråd med prinsippene for endrings- og transformasjonsledelse.

Nødvendig kompetanse hos ansatte som skal jobbe med tjenstedesign

De studiene som inngår i denne kunnskapsoppsummeringen, viser at det relativt sjelden uttrykkes eksplisitt hva en tjenstedesigner må kunne eller hva ansatte som arbeider sammen med en tjenstedesigner må kunne. Studiene viser imidlertid et mangfold og en kompleksitet som kan tematiseres innenfor ulike nivå. Disse nivåene beskriver vi som; *Individuell forståelse* som handler om kunnskap om egen og andres atferd og forståelse av sine omgivelser. *Team forståelse* som handler om samskapende prosesser og relasjonelle ferdigheter i en gruppe. *Organisasjonsforståelse*, altså kunnskap om hvordan organisasjonen fungerer. Og *politisk forståelse* som omhandler kompleksiteten i offentlig sektor.

Hvordan tjenstedesign som utviklingsmetodikk påvirker ledelse og organisasjonsutvikling i offentlig sektor.

Bruk av tjenstedesign i utvikling av velferdstjenester innebærer å bruke et rammeverk som er brukerorientert, samskapende og eksperimenterende, og som kan bidra til å utvikle bedre tjenester både for sluttbrukere og de som jobber i offentlig sektor. Samtidig er offentlig sektor en særlig kompleks kontekst for tjenstedesignprosesser. Offentlige organisasjoner har ofte flere verdier og mål enn privat sektor og må forholde seg til demokratiske hensyn, rettsstatlige hensyn og hensynet til fellesskapets beste. Forutsigbarhet og likebehandling er viktige deler av byråkratiet, og kjennetegnes ved formelle strukturer med tilhørende regler, normer og prosedyrer. Tjenstedesign søker å utfordre etablerte former for problemløsning, organisasjonen må derfor skape en organisasjonskultur som preges av brukersentrert fokus, samarbeid, risikosøkende og lærende. En viktig del av prosessen vil dermed være å balansere spenninger, for eksempel mellom forutsigbarhet og det å være risikosøkende.

Hovedfunn i kunnskapsoppsummeringen er:

- Forskning på tjenstedesign som tilnærming innen offentlig sektor er fortsatt i en eksplorerende fase, der man er opptatt av å utvikle metoden og dokumentere og beskrive/forstå hva som skjer.
- Kompleksiteten i offentlig sektor stiller særskilte krav til håndtering av ulike spenninger i tjenstedesignprosessen.
- Maktrelasjonen mellom ansatte og brukere indikerer at man bør utvide den triple diamanten med en tidlig fase som adresserer kontekstuelle forhold og forutsetninger, og omhandler maktrelasjoner og interesser.
- Endrings og transformasjonsledelse svarer godt til de kravene som knytter seg til 'designtenkning' og etablering av designkultur i organisasjonen, men kan være utfordrende i offentlige komplekse organisasjoner som håndterer vanskelige ressursmessige og etiske spørsmål.
- Nødvendig kompetanse blant de ansatte handler om å utvikle de ansattes forståelse og etablere felles forståelse med bruker om problem- og løsningsprosessen.

1 INNLEDNING

BAKGRUNN

Utgangspunktet for oppdraget er et samarbeid mellom Arbeids- og velferdsdirektoratet og StimuLab, som går ut på å prøve ut tjenstedesign og den triple diamant som innovasjonsmetoder i fem Nav-kontor ulike steder i Norge. Utprøvingen startet opp i januar 2020.

StimuLab er et samarbeid mellom Digitaliseringsdirektoratet og Design og arkitektur Norge (Doga), som skal stimulere til innovasjon i statlige og kommunale virksomheter gjennom å støtte utprøving av brukerorientert eksperimentering og nyskaping. I regi av Digitaliseringsdirektoratet tilbyr StimuLab tverrfaglig veiledning og økonomiske midler til innovative utviklingsprosjekter. StimuLabs mål er todelt: mer helhetlige og bedre tjenester for brukerne, og en mer effektiv forvaltning.

Kunnskapsoppsummeringen som ønskes utført skal ta for seg forskning som har sett på bruk av, erfaringer med, og resultater av tjenstedesign som utviklingsmetodikk. Oppsummeringen skal brukes til faglige analyser, innspill til evalueringer som gjennomføres i utprøvingene og utvikling av interne kompetansetiltak som stimulerer til utvikling av NAV.

MEDARBEIDERDREVET TJENESTEINNOVASJON, ORGANISASJONSUTVIKLING OG TJENESTEDESIGN

1.1.1 TJENESTEDESIGN OG INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR

Litteraturen om tjenstedesign betoner at det ikke finnes en omforent absolutt definisjon av begrepet. Men når begrepet brukes i tilknytning til offentlig sektor, kobles det likevel ofte til et felles knippe av begreper som brukes for å betegne et paradigmeskifte innen offentlig planlegging og styring: overgangen fra new public management til new public governance, samarbeidsdrevet innovasjon, samstyring og samskaping (f.eks Sangiorgi 2015, Lewis et.al 2020, Trischler et. al. 2019). Vi skal komme tilbake til noen av definisjonene av tjenstedesign senere, men noe forenklet kan man si at tjenstedesign i mange bidrag presenteres som en konkret bruker- og handlingsnær metode for hvordan man skal kunne gjøre samskaping eller samarbeidsdrevet innovasjon om til *praksis*.

En betegnelse som ofte brukes på offentlig sektor i dag er at det eksisterer et høyt innovasjonstrykk (Eines, Løfaldli, & Ødegård, 2020; Holmen & Ringholm, 2019). Innovasjonsbegrepet har sitt opprinnelige utspring fra privat sektor, men har de senere år blitt

et sentralt begrep og fenomen for kommuner og andre offentlige aktører – og er i dag vanskelig å ikke forholde seg til i en kommunal hverdag (Holmen, 2020).

Willumsen og Ødegård (2015) viser i boka Sosial innovasjon at det ikke er uproblematisk å anvende innovasjonsbegrepet i offentlig sektor uten å undersøke nærmere hvordan innovasjon skal forstås i denne konteksten. Sosial innovasjon har blitt lansert som et begrep som ivaretar den «sosiale dimensjonen» i innovasjon. Dette handler primært om å skape positive sosiale forandringer, forbedre sosiale relasjoner og samarbeide for å møte sosiale behov (Hahn og Andor, 2013). Det eksisterer imidlertid ikke en omforent forståelse av fenomenet sosial innovasjon (Willumsen og Ødegård, 2015; Husebø et al, 2020). En mye brukt definisjon er imidlertid denne:

Social innovation is about new ideas that work to address pressing unmet needs. We simply describe it as innovations that are both social in their ends and in their means. Social innovations are new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations (Murray and Mulgan, 2010).

I prinsippet inneholder sosial innovasjon de samme komponentene som annen innovasjon (Bessant & Tidd, 2016). Men det sosiale aspektet, det å skape sosial merverdi for å håndtere et sosialt behov, er ikke nødvendigvis en forutsetning for eller en følge av all innovasjon. Det følger av denne definisjonen at sosial innovasjon kan forstås som utviklingen av nye ideer som møter sosiale behov og som gjennom det - skaper nye sosiale relasjoner og løsninger. Det kan være innovasjoner i form av nye produkter eller tjenester som bidrar til å skape sosialt samvær, interaksjon, samarbeid og samskaping mellom mennesker, og mellom mennesker og organisasjoner, tjenester eller virksomheter. En følge av denne definisjonen er også at samarbeid og samskaping mellom ulike aktører på nivåer og områder vil stå helt sentralt.

Med stigende interesse for offentlig innovasjon oppstår også spørsmålet om hvilke strategier den offentlige sektor bør forfølge for å stimulere til utvikling, implementering og spredning av innovative løsninger. Tre hovedtyper innovasjonsstrategier er: den hierarkiske, den konkurransebaserte, og den samarbeidsdrevne (Krogh, Sørensen, & Torfing, 2020). Det har vist seg at samarbeidsdrevne strategier har en rekke fordeler sammenlignet med hierarkiske og konkurransebaserte, ved at de fremmer utveksling av kunnskap, kompetanse og ideer mellom relevante og berørte aktører (Bommert, 2010; Krogh et al., 2020; Roberts, 2000).

Deltakerne i samarbeidsdrevet innovasjon er i prinsippet alle de offentlige, private eller frivillige aktører som kan tilby relevante former for kunnskap, kompetanse, ideer og ressurser, eller som er berørt av problemet og den innovative løsningen (Krogh et al. 2020). Som nevnt ovenfor antas det derfor at fasilitering av samarbeid og nettverksdannelse mellom ulike profesjoner og organisasjonsenheter er viktig for å utløse potensialet for innovasjon i offentlig

sektor (Bommert, 2010; Sørensen & Torfing, 2011; Willumsen & Ødegård, 2020), særlig i forhold til komplekse og gjenstridige problemer (Weber & Khademian, 2010) (jfr. sosial innovasjon). Relevante og berørte aktører kan således omfatte politikere, offentlige ledere, medarbeidere, eksperter, sivilsamfunn, innbyggere, og brukere. Nye begreper setter søkelys på ulike aspekter ved samarbeidsdrevet innovasjon; samskaping retter seg mot innovativt potensiale i grenseflatene mellom offentlig, privat, og frivillig (se f.eks Willumsen og Ødegård, 2020), mens begreper som tverrprofesjonelt samarbeid fokuserer på grenseflatene mellom tjenesteytere fra ulike profesjoner eller velferdsyrker (se f.eks (Iversen & Johannessen, 2020)).

Medarbeiderdrevet innovasjon, som er hovedfokus i kunnskapsoppsummeringen, kan defineres som «genereringen og implementeringen av ideer, produkter og prosesser skapt av en enkelt ansatt eller gjennom felles innsats fra to eller flere ansatte» (Smith et al. 2008, referert i (Lindland, 2019), s. 120). I takt med det økte fokuset på innovasjon har det også blitt viktig å identifisere hvilke former for ledelse som er hensiktsmessig for å utløse potensialet for samarbeidsdrevet innovasjon.

Innenfor privat sektor har tjenstedesign etter hvert blitt en etablert praksis for å utvikle nye produkter og tjenester i et krevende marked. Det eksisterer imidlertid lite kunnskap om hvordan mer spredte initiativer innen tjenstedesign kan utvikles til en mer varig organisatorisk evne (kapabilitet) som gjør at bedrifter utvikler sin eksisterende virksomhet og opprettholder konkurranseevne (Martinkenaite, Breuning, & Fjuk, 2017). En følgestudie av implementeringen av tjenstedesign i Telenor, fant at følgende faktorer var viktig for at tjenstedesign skal kunne bli en organisatorisk evne: tidlig introduksjon av verktøy og arbeidsformer i tjenstedesign, at man hadde deltakere med evne til 'grensekryssing', og evne og vilje til avsetning av dedikerte ressurser til både interne funksjoner. Forankring i lederbeslutninger var også viktig (op.cit. s 82). Over tid førte disse aktivitetene til at organisasjonen tok opp i seg tjenstedesign-praksiser, som i neste trinn førte til gradvis læring utover i organisasjonen. Aktivitetene førte også til endrede lederholdninger og lederbeslutninger, og at det oppsto flere potensielle utviklingsbaner for de nye egenskapene/ferdighetene som følge av tjenstedesign

«Den triple diamanten» kan beskrives som StimuLab sin arbeidsmetode for å løse komplekse problemstillinger og stimulere til innovasjon i offentlig forvaltning gjennom tjenstedesign. I følge StimuLab er den triple diamanten et rammeverk for tilnærming til alle prosjekter som de støtter. Den triple diamanten består av tre faser og er en videreutvikling av «den doble diamanten», som er en prosessmodell laget av britiske Design Council (2005). Den triple diamanten er innovativ arbeidsform og en systemorientert designmetodikk (variant av tjenstedesign) som brukes for å sikre at utvikling av tjenester setter brukernes behov i sentrum og organiseres effektivt. I forhold til den doble diamanten, er den triple diamanten supplert med en diagnosefase i starten.

TJENESTEDESIGN

1.1.2 DEFINISJONER OG BESLEKTEDE BEGREPER

Tjenstedesign ble introdusert som et fagbegrep på 1980-1990-tallet (Arico, 2018), og regnes fortsatt som et felt under sterk utvikling (Almqvist, 2020). Det eksisterer ikke konsensus om en absolutt definisjon av begrepet, men fellestrekk som går igjen i de fleste definisjoner er at det er en menneskesentrert og helhetlig tilnærming til problemløsning som samtidig er opptatt av graden av kompleksitet knyttet til aktørene som er involvert i en tjeneste eller et tjenesteområde (Almqvist 2020). Tjenstedesignere setter derfor ofte sluttbrukernes perspektiv i sentrum samtidig som de søker å ta hensyn til også øvrige involverte aktørers ståsteder. Et annet fellestrekk som fremheves i litteraturen er systematisk bruk av ulike metoder og verktøy, som brukes i et gjentakende (iterativt) mønster i en designprosess tuftet på et reelt samarbeid mellom involverte aktører– men som ikke nødvendigvis selv har opplæring i designprosesser (op.cit). Aricò (2018) beskriver tjenstedesign som kjennetegnet av fem prinsipper: brukersentrert, medskapende, holistisk, eksperimentelt og transformativt. Wetter-Edman (2011) beskriver, på bakgrunn av en litteraturstudie, tjenstedesign som en 1) tverrvitenskapelig praksis som bruker 2) visualisering og prototyping, og 3) medvirkning som middel for å utvikle et designobjekt, som kan beskrives som 4) en transformasjon, og 5) som er verdiskapende. Wetter-Edman beskriver videre tjenstedesign som en aktivitet som kontinuerlig forandrer perspektiver og ståsteder.

Fra et organisasjonsteoretisk perspektiv eksisterer det også stor interesse for spørsmål om organisasjoners evne til å stimulere til eller være ramme for designprosesser – eller organisasjoners design *kapabilitet* eller design *modenhet* (Malmberg, 2017). Tjenstedesignernes målsetning er å skape varige endringer i organisasjoner, men for å få til slike endringer er det ikke nok at de omfatter nye eller forbedrede tjenester. De bør også føre til en kapasitetsskapende kultur for samdesign (embedded co-design capacity) (Aguirre Ulloa, 2020). Aguirre Ulloa (2020) beskriver hvordan offentlige organisasjoner kan drive organisasjonsutvikling gjennom å styrke sine ferdigheter og kapasitet (sin kultur) i co-design, slik tjenstedesign er et eksempel på. Almqvist (2020) fokuserer i sin avhandling nettopp på hvordan tjenstedesign og samdesignprosesser på en bedre måte kan ivareta de senere trinnene i utviklingen av offentlige tjenester – overgangen mellom idéfasen og implementering av en tjeneste. Aguirre Ulloa (2020: 89-90) posisjonerer sin studie i forskning fra flere ulike disipliner som beskriver varige organisatoriske endringer, og der hun ser spesielt på hvordan design kan bidra til slik endring. Hun trekker inn studier fra fagfeltene administrasjon, ledelse, psykologi, sosiologi og sosialantropologi, og markedsføring.

Det teoretiske fundamentet for tjenstedesign kan altså sies å bestå av en bred vifte av fagområder, som spenner fra design til ledelse (Karpen, Gemser, & Calabretta, 2017; Kimbell,

2011), noe som også gjør det vanskelig å lokalisere og utvikle en sammenhengende beskrivelse for hva tjenstedesign er (Aricò 2018).

FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER

Formålet med kunnskapsoppsummeringen er å gi et underlag for faglige analyser og innspill til de evalueringer som gjennomføres i forbindelse med utprøvingene av tjenstedesign og den triple diamant i forsøksprosjektene i de fem NAV-kontorene. Arbeids- og velferdsdirektoratet ønsker i denne forbindelse en gjennomgang av relevant forskning om hvordan tjenstedesign som metode brukes i tjeneste- og virksomhetsutviklingen i offentlig sektor, samt erfaringer med og resultater fra bruk av metoden, både i Norge og internasjonalt.

Med utgangspunkt i oppdragsbeskrivelsen skal kunnskapsoppsummeringen besvare følgende hovedproblemstilling:

- Hvordan påvirker tjenstedesign som utviklingsmetodikk ledelse og organisasjonsutvikling i offentlig sektor?

Delproblemstillinger som skal belyses spesielt, er:

- Hvilken kunnskap gir studier av tjenstedesign som tar utgangspunkt i medarbeiderdrevet innovasjon, og innovasjon i praksisfeltet?
- Hvilken kunnskap gir forskning om tjenstedesign som omhandler endrings- og transformasjonsledelse, inkludert empowerment (myndiggjøring)?
- Hvilken kompetanse er nødvendig for de ansatte dersom de skal jobbe med tjenstedesign som utviklingsmetodikk?

2 METODE

LITTERATURSØKING, ARTIKKELUTVELGING,

Vi har gjennomført kunnskapsoppsummeringen i en femtrinnsprosess (Creswell, 2012; Krumsvik, 2016):

Trinn 1): Design og søkeord

- Identifisere nøkkelbegrep som kan brukes i søket. Nærmere avgrensning av søkeord. Prøve ut søkestrenger.
- Dialog med oppdragsgiver for å kvalitetssikre at begrepene og søkeordene gir treff som er dekkende for det opprinnelige mandat. Avklare evt spørsmål.
- Presisere seleksjonskriterier (inklusionskriterier/eksklusionskriterier)

Trinn 2): Utføre søk

- Eventuelt revidere søkestrategien etter evaluering. Utføre søket, dokumentere søket, håndtere referansene (EndNote).

Trinn 3): Screening og velge ut publikasjoner

- Vurdere om litteraturen fra søket er relevant (screening). Vurdere resultatet opp mot kriterier for inklusjon og eksklusjon.

Trinn 4): Analysere og organisere den valgte litteraturen

- Tematisk analyse med utgangspunkt i forskningsspørsmålene i oppdraget
- Vurdere bidragenes kvalitet (studienes reliabilitet, validitet og relevans)

Trinn 5): Skrive en litteraturgjennomgang

- Beskrivende syntese av resultatene fra studiene, opp mot problemstillingene.

Søkene er utført i ulike databaser: Web of Science, Scopus og Oria. Vi har brukt EndNote for håndtering av referansene.

SELEKSJONSKRITERIER

På bakgrunn av oppdragets formål og problemstillinger, formulerte vi et sett inkluderingkriterier. Vi inkluderte alle norskspråklige og engelskspråklige studier i søket. Studiene kunne være basert på både norske og internasjonale empiriske kontekster. De skulle fortrinnsvis være publisert i vitenskapelige (fagfellevurderte) publikasjoner, digitalt tilgjengelige, og søkbare i online søkemotorer (Oria, Web of Science, Scopus). Fordi tjenstedesign i offentlig sektor regnes som et relativt nytt forskningsfelt, la vi til grunn et søk blant publikasjoner de siste 5 år. Søket kunne omfatte både kvantitative og kvalitative studier. Fokus er fortrinnsvis på studier om bruk av tjenstedesign i offentlig sektor, og i hovedsak på sosial-/velferdstjenestene, men vi vil samtidig ikke utelukke særskilt relevante publikasjoner knyttet til andre tjenesteområder.

Tabell 1: inklusjons og eksklusjonskriterier

	Inkludert	Ekskludert
Databaser	Oria, Scopus, Web of Science	Andre databaser
Tidsrom	2015-2020	Artikler publisert før 2015
Publikasjonstyper	Fagfellevurderte tidsskriftsartikler, PhD-avhandlinger Tilgjengelig online. Empirisk baserte, eller litteraturoppsummeringer	Bøker, bokkapitler, papers, "grå litteratur" (f.eks. rapporter), editorials
Språk	Engelsk, norsk, svensk, dansk	Alle andre språk
Fokus	Publikasjoner som omhandler tjenestedesign i offentlige virksomheter. Samfunnsvitenskapelige studier.	Artikler som fokuserer på tjenestedesign i andre virksomheter enn offentlige.
Tjenesteområde	I hovedsak sosial-/velferdstjenestene, men vi vil samtidig ikke utelukke særskilt relevante publikasjoner knyttet til andre tjenesteområder.	Andre tjenesteområder, med mindre de har overføringsverdi til sosial/velferdstjenester
	Artikler som har søkeordene i emnefeltet	Artikler som ikke har søkeordene i emnefeltet

2.1.1 SØKESTRENG

Søkestrengen ble utviklet basert på problemstillingene for kunnskapsoppsummeringen, og flere varianter ble testet i de valgte forskningsdatabasene. De første søkestrengene som ble testet inkluderte de begrepene som var interessante for kunnskapsoppsummeringen, herunder; tjenestedesign, ledelse, organisasjon, organisasjonsutvikling, medarbeiderinvolvering, brukermedvirkning og offentlig sektor (både på norsk og engelsk). Søkeresultatene av detaljerte søkestrenger gav ikke et stort nok antall publikasjoner for å gjennomføre en kunnskapsoppsummering. Vi måtte dermed åpne søkestrengen til å bare inkludere hovedbegrepene som var relevante. Samtidig ble det klart at det var lite publisert forskning på norsk, vi måtte dermed i hovedsak fokusere på engelske publikasjoner.

Følgende søkestreng ble brukt:

Engelsk

«service design» AND (management OR organization) AND «public sector»

Norsk

tjenestedesign AND (ledelse OR organisasjon OR organisasjonsutvikling) AND «offentlig sektor»

Og (på grunn av lite treff på norsk) bare: *tjenestedesign*

RESULTATER AV LITTERATURSØKET

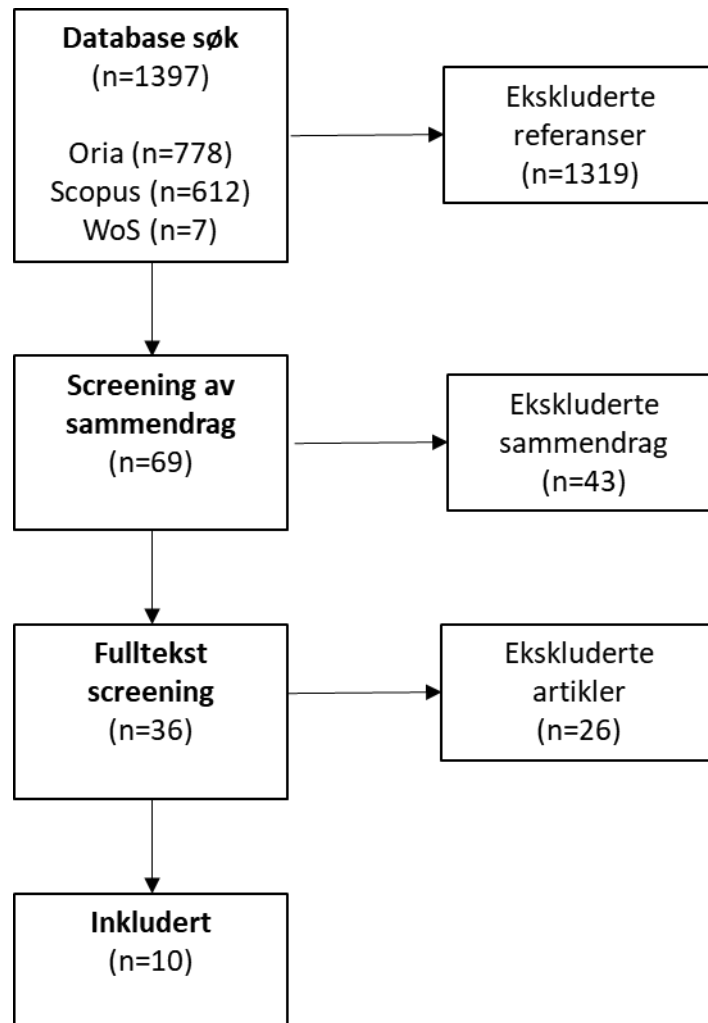
Søketermene gav i alt 1397 treff. En første siling på tittel, tidsskrift, og emne førte til at vi ekskluderte 1319 referanser (herav 9 duplikater), denne fasen ble gjennomført av en forsker. 69 artikler ble valgt for videre vurdering av sammendrag, disse ble vurdert av to forskere i teamet, og gitt en fargevurdering baser på tre fargekoder: rød (bør ikke inkluderes), gul (usikker), grønn (bør inkluderes). De artiklene som ble merket rød og grønn, eller gul og grønn ble videre diskutert i møter med alle i forskerteamet til stedet.

Dette resulterte i at 33 publikasjoner ble ekskludert, og vi satt igjen med 36 publikasjoner for fulltekst lesing Disse ble vurdert og gitt fargekoder av alle tre medforfatterne. Publikasjoner med tre grønne og to grønne og en gul gikk videre, mens uavklarte (to grønne og en rød, tre gule, to gule og en grønn) ble diskutert i plenum før en avgjørelse ble fattet.

Etter disse rundene ble 10 studier inkludert i kunnskapsoppsummeringen.

Flytskjemaet under gir en oversikt over treff og trinnene i utvelgesprosessen.

Figur 1 Flytskjema over reviewprosessen



Tabell 2: Resultater fra gjennomførte databasesøk

Database (2015-2020)	Antall treff	Inkluderte
SCOPUS (alle felt inneholder)	612	46
ORIA (alle felt inneholder, fagfelleverderte)	753	25
WoS (alle felt)	7	1
ORIA (norsk søkestreng)	25	6
Sum	1397	78*

*Inkludert 9 duplikater

BESKRIVELSE AV INKLUDERTE STUDIER

2.1.2 BIBLIOGRAFISK INFORMASJON

Tabell 3 viser publikasjonene fordelt på årstall, og viser en relativ jevn fordeling fra 2015 til 2019. Ingen av artiklene er publisert i 2020.

Tabell 3: Publikasjonsår for de inkluderte studiene

Inkluderte studier	Antall
2020	0
2019	2
2018	2
2017	2
2016	3
2015	1

Tabell 4 viser hvor artiklene har hentet empiri fra, dette fordelt på land. Noen er sammenlignende mellom ulike land, mens andre er basert i et land. Review-artiklene regnes som internasjonale.

Tabell 4: Hvor studiene er utført

Inkluderte studier	Antall
Norge	1
Finland	2
Danmark og Australia	1
Australia	2
Sverige, Portugal, Tyskland, Nederland, Italia	1
Tyskland	1
Internasjonal (review)	2

Kvalitative metoder dominerer som forskningsmetode. To kvalitative intervjustudier, to casestudier, og to litteraturstudier/reviews. Dette er ytterligere beskrevet i punkt 3.1.1.

Tabell 5: Forskningsmetode

Inkluderte studier	Antall
Kvalitative intervjuer	2
Casestudier	2
Litteraturstudie	2
Litteraturstudie + casestudie	1

Felt-eksperimentelt design	1
Gjennomgang av verktøy («toolboxes»)	1
Mixed methods (intervju, spørreskjema, videoopptak)	1

Syv av artiklene er publisert i journaler som sorterer under ledelse og administrasjon, mens tre er publisert under kunst/arkitekt/produktdesign – journaler. Ett bidrag representerer computer science/informatikk og ledelse. Det er interessant at ikke flere fagdisipliner (f.eks. psykologi) er representert i forskningen, all den tid tjenstedesign drar veksler på mange fag og disipliner.

Tabell 6: Faglig/disiplinær tilhørighet

Inkluderte studier	Antall
Produktdesign/kunstdesign og arkitektur	3
Ledelse/administrasjon (inkludert design og ledelse)	6
Computer science/informatikk og ledelse	1

Tabell 7 viser oversikt over ulike kontekster som er representert i artiklene, eller hvor studiene har hentet empiri fra. Flere artikler henter empiri fra et spekter av kontekster eller tjenesteområder mens andre er mer spesifisert.

Tabell 7: Organisatoriske kontekster

Inkluderte studier	Antall (id)
Offentlig sektor – uspesifisert /mer enn 2/alle	5
Omsorg	1
Skole/utdanning/bibliotek	1
Sosial/velferd	1
Helse og skole	1
Universitet – industri/næringsliv	1

3 INKLUDERTE ARTIKLER

OVERBLIKK OVER INKLUDERTE ARTIKLER

Tabell 8: Inkluderte artikler

Forfatter(e)	Land	Tittel	Metode	Fag/disiplin	Tematisk fokus
Hyvärinen, Lee, & Mattelmäki, 2015	Finland	Fragile Liaisons: Challenges in Cross-organizational Service Networks and the Role of Design	Kvalitative intervjuer	Design og arkitektur Journal: The Design Journal (Routledge)	Samarbeid i service-nettverk, på tvers av organisatoriske grenser. Utgangspunkt i et finsk kommune-initiert FoU-prosjekt med mål om samarbeids- og kunde-sentrert tjenesteutvikling.
Giesbrecht, Scholl, & Schwabe, 2016	Tyskland	Smart advisors in the front office: Designing employee-empowering and citizen-centric services	Intervju, spørreskjema, videoopptak	Computer Science, Information management Government Information Quarterly (Elsevier)	Artikkelen presenterer, basert på empirisk aksjonsorientert forskning, hvordan bruk av teknologi som støtte i møte mellom offentlige tjenesteansatt og innbygger, styrker myndiggjøring (empowerment) av ansatte og skaper borger-sentrerte tjenester.
Pirinen, Antti, 2016	Finland	The Barriers and Enablers of Co-design for Services	23 kvalitative intervjuer, blant deltakere i seks caser.	Kunst design, arkitektur Relaterer seg til organisasjonsforskning. Journal: International Journal of Design	Fokuset for artikkelen er grunnlag og vilkår for co-design. Empirisk utgangspunkt er universitet. Finner at co-design ofte blir en engangshendelse med lite innvirkning på kjerneaktiviteter.
Lønvik, Siri; Pettersen, Ida Nilstad; Verhulst, Eli, 2016	Norge	Achieving Readiness for Change for Successful implementation of service design projects learning from change management	Litteraturreview	Endringsledelse. Implementeringsforskning NordDesign 2016	Temaet for artikkelen er tjenstedesign og organisasjoners 'readiness to change' som et intendert resultat av tjenstedesign
Mieke van der Bijl-Brouwer, 2017	Danmark, Australia	Designing for Social Infrastructures in Complex Service Systems: A Human-Centered and Social Systems Perspective on Service Design	To casestudier (hhv Danmark og Australia)	Design & management. Ledelse. Businessfag Journal: She Ji: The Journal of Design, Economics and Innovation	(Bruker)grensesnittet mellom tjenesteytere og brukere

Elsbach, Kimberly D, & Stigliani, Ileana, 2018	Internasjonal (review)	Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research	Review av empiriske studier som omhandler forhold mellom designetekning og organisasjonskultur	Ledelse/ organisasjon Journal: Journal of Management	Reviewen utforsker hvordan bruk av spesifikke design tekning verktøy underbygger utviklingen av spesifikke organisatoriske kulturer og vice versa
Trischler, J., Kristensson, P. & Scott, D, 2018	Australia	Team diversity and its management in a co-design team	Felt-eksperimentelt design, med observasjon og spørreskjemaer med åpne spørsmål, i fire universitetsbibliotek i Australia	Journal of Service Management	Utforsker under hvilke betingelser et co-design team som består av egne profesjonelle og fremstående tjenestebrukere kan skape innovative tjenstedesign-konsepter
Prud'homme van Reine, Peter, 2017	Portugal	The culture of design thinking for innovation	Systematisk litteraturstudie	Organisasjon og ledelse/ innovasjon Journal: Journal of Innovation Management	Målet med artikkelen er å øke forståelsen av hva design-tenking betyr for innovasjon, der utgangspunktet er et bredt perspektiv på organisasjonskultur.
Trischler, J., Dietrich, T. & Rundle-Thiele, S, 2019	Australia	Co-design: from expert-to user-driven ideas in public service design	Casestudier, seks offentlige tjenstedesign prosjekter	Journal: Public Management Review	En studie av bruk av co-design i idestadiet av en tjenstedesign-prosess
Joly, M. P., Teixeira, G. J., Patricio, L & Sangiorgi, D 2019	Fem land Sweden, Portugal, Germany, Netherlands, Italy (1)	Leveraging service design as a multidisciplinary approach to service innovation	Litteraturstudie, fokusgruppeintervjuer ved seks forskningssentre i fem land	Journal of Service Management	Tretten eksperter på service design ble involvert for å identifisere sentralt litteratur på de seks hovedkategoriene som ble funnet i fase 1 av denne studien

3.1.1 PRESENTASJON AV METODISKE TILNÆRMINGER OG KONTEKSTER

De inkluderte artiklene bruker ulike metodiske innfallsvinkler for å studere tjenstedesign og er basert på empiri fra en rekke land og kontekster. Vi vil i denne delen presentere artiklenes metodiske grunnlag, kontekstuelle forhold og det empiriske grunnlaget studiene baserer seg på.

To av artiklene baserer studiene på et casedesign som omfatter intervjuer og observasjoner (Trischler, Dietrich, & Rundle-Thiele, 2019; van der Bijl-Brouwer, 2017), mens flere bruker en

kombinasjon av intervjuer, observasjoner, utforskende metoder, aksjonsforskning og kvantitative spørreundersøkelser og målinger knyttet til ulike prosjekter, prosesser eller tiltak for bruk av tjenstedesign eller co-design (Pirinen, 2016; Trischler et al., 2018; Hyvärinen et al., 2015; Giesbrecht et al., 2016). Dette betyr at de inkluderte artiklene representerer et bredt kvalitativt metodisk spekter som fører til et omfangsrikt empirisk grunnlag. Lønvik et al. (2016) kobler tjenstedesign med teori om endringsledelse.

Tre av de inkluderte artiklene er reviewartikler som er basert på gjennomgang av tidligere publisert forskning. Disse inkluderer ikke ny empiri, men gjør analyser av eksisterende litteratur. Én review tar for seg empiriske studier som omhandler forhold mellom designtenkning og organisasjonskultur (Elsbach og Stigliani, 2018). Forfatterne tok utgangspunkt i 86 artikler for å undersøke koblingen mellom designtenkning og organisasjonskultur. Prud'homme van Reine (2017) har gjennomført en litteratur review som beskriver design-tenkning for innovasjon og hvilke forhold som påvirker implementering av designtenkning. For å beskrive kjerneområder som bidrar til tjenstedesign har Prestes Joly et al. (2019) gjennomført en to-steps litteraturreview og en kvalitativ studie basert på valgte fokusgrupper. Første steg i litteraturreviewen identifiserer kjerneområder som bidrar til tjenstedesign, og i andre delen har forfatterne gjennomgått 135 referanser basert på forslag fra 13 eksperter på feltet. Disse referansene var kvalitativt gjennomgått i Nvivo, et verktøy for å analysere kvalitativ data. Resultatene ble validert og komplementert av seks tverrfaglige fokusgrupper som representerte tjensteforskningscentre i fem land. Dette tilsier at grunnlaget for denne kunnskapsoppsummeringen er basert på variasjon i empiri som beskriver tjenstedesign og dets forhold til organisasjon og ledelse.

Omfanget av kontekster og fagområder som er representert i artiklene favner vidt. Kontekster, altså hvilken praksis, sektor, eller tjenesteområde studiene utforsker er variert og overlappende. I hovedsak omhandler de offentlig sektor med unntak av reviewartiklene (Elsbach og Stigliani, 2018; Prud'homme van Reine, 2017; Prestes Joly et al., 2019). I tillegg er det en artikkel som tar for seg samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig sektor knyttet til helsetjenester (Hyvärinen et al., 2015). Innenfor offentlig sektor finner vi universitet, utdanning, helsesektoren, skole, bibliotek, og lokale myndigheter som utgangspunkt for forskningen (Giesbrecht et al., 2016; Pirinen, 2016; van der Bijl-Brouwer, 2017; Trischler et al., 2018; Trischler et al., 2019). Fagområder omhandler hovedsakelig organisasjonsteori, organisasjonsutvikling, organisasjonskultur, ledelse, og innovasjon, da sett i sammenheng med tjenstedesign og/eller co-design.

3.1.2 TILNÆRMINGER OG TILTAK I DE INKLUDERTE STUDIENE

De inkluderte artiklene har ulike tilnærminger for å studere tjenstedesign, flere studier testet et rammeverk i caser som gjennomførte designprosesser (Hyvärinen et al., 2015; van der Bijl-Brouwer, 2017; Trischler et al., 2019). En studie fulgte implementeringen av et teknologisk hjelpemiddel som tiltak i en tjenstedesignprosess (Giesbrecht et al., 2016). Og en artikkel

presenterer en oversikt over hemmere og fremmere for samarbeid i designprosesser (Pirinen, 2016), mens Trischler et al. (2018) studerte betingelser for samarbeid i team. Videre presenterer vi de ulike tilnærmingene til og hovedmomenter ved de ulike studiene.

Hyvärinen et al. (2015) presenterer spenninger og barrierer for implementering av tiltak. Prosjektet går ut på å utvikle nye praksiser for støttesystemer og tjenester til eldre hjemmeboende i et gitt område. Den nye praksisen inkluderte to ulike tjenestekonsepser som var utviklet basert på samarbeid mellom ulike sektorer med mål om mer individuelt tilrettelagte tjenester. En av praksisene som ble testet, var etablering av tjenestekoordinator som skal hjelpe hjemmeboende eldre til å finne beste mulige kombinasjon av tilgjengelige tjenester. Den andre praksisen gikk ut på å allokere en sum penger til hjemmeboende eldre basert på en gjennomgang av tjenestebehov. Allokering av midler til enkeltbrukere skal motivere brukeren til å ta egne avgjørelser og velge hvilke tjenester de ønsket å benytte innenfor den finansielle rammen. Studien avdekket barrierer knyttet til tverrorganisatoriske tjenestenettverk og hvilken rolle designmetode spiller samt kritiske momenter som bør utforskes ytterligere.

Tabell 9: Hyvärinen et al. (2015)

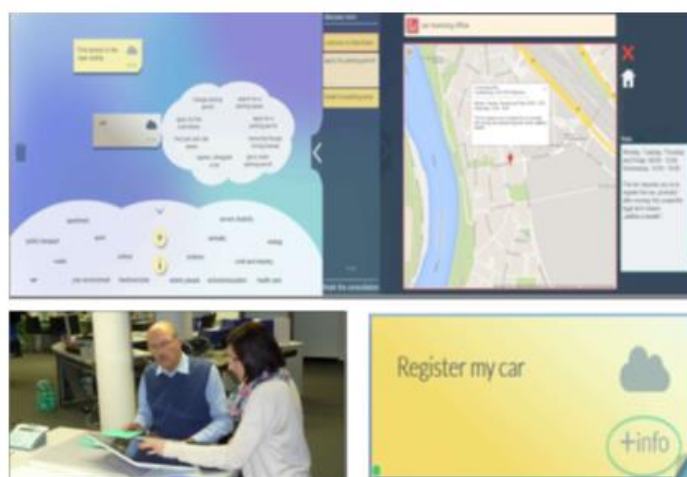
Identifiserte barrierer	Designrollen i prosjektet	Kritiske momenter som bør utforskes ytterligere
Mangler metoder for å forstå kundebehov. Mangler metoder og praksis for å dele kundebehov internt og med andre organisasjoner.	Empatiske designmetoder. Visualisering og historiefortelling fra kundens perspektiv. Bruke kundebehov som utgangspunkt for samarbeid mellom organisasjoner/aktører.	Empatiske designmetoder kan brukes som utgangspunkt for aktørens forståelse av hverandre. Hvordan oppfordre aktører til å dele informasjon når eksisterende institusjonelle rammer ikke gir rom for dette.
Hierarkisk struktur i offentlig sektor. Byråkratiske beslutningsprosesser.	Co-design workshoper for ansatte fra ulike deler i organisasjonen. Co-design workshoper som uformelle plattformer for å forstå andres perspektiver. Se egen organisasjon utenfra (basert på kundebehov og andre aktører) for å utfordre eksisterende praksiser.	Man bør diskutere tidlig hvem som skal involveres i co-designprosessene både internt i egen organisasjon og med andre organisasjoner.
Mangel på tillit og engasjement. Spenninger og fordommer på tvers de forskjellige sektorene.	Avsløre spenninger og fordommer mellom tjenesteaktører i co-design workshops. Etablere plattformer og søke verktøy i fellesskap for å definere felles eller kompatible mål.	Målene for utvikling og samarbeid skal være definert i fellesskap. Simulering av resultater og fordeler gjennom gjentakende prototyping kan øke engasjement.
Mangel på ressurser og støtte.	Simulere fremtidige fordeler for de involverte aktørene.	Menneskelig ressursforvaltning for prosjektdeltakelse bør være nøye planlagt. Identifisere nøkkelpersonen fra

		organisasjon for å håndtere endringen kan støtte suksessen til prosjekt og gjennomføring av utfall.
--	--	---

Hyvärinen et al. (2015) argumenterer for at prosjektet lyktes med å styrke brukerperspektivet i utvikling av sine tjenester, men analysen viser at nettverkssamarbeid mellom ulike organisasjoner er viktig og vanskelig. Samarbeidet i nettverket baserte seg på skjøre koblinger mellom ulike interessenter. Gjennom prosjektet ble de ulike organisasjonen klar over forskjeller og motstridende synspunkter seg imellom, og studien viser hvordan co-design førte til felles problemforståelse og organisasjonsutvikling (Hyvärinen et al., 2015). Hyvärinen et al. (2015) søker å fremheve utviklingen av samarbeidsrelasjoner mellom ulike organisasjoner som en ny utfordrende kontekst for tjenstedesign. Intervjuer avdekket spenninger og barrierer for samarbeidet (mellom ulike organisasjoner) og artikkelen utforsker hvordan (tjeneste)design løser disse spenningene (Hyvärinen et al., 2015). Prosjektet som ble studert, førte til en forståelse av deres ulike og noen ganger motstridende perspektiver. Dette underbygger at co-designpraksis kan spille en rolle i å transformere organisasjoner gjennom å åpne for, og synliggjøre konflikter slik at man kan skape en felles problem- og løsningsforståelse. Samtidig kan designmetoder føre til intern organisasjonslæring (Hyvärinen et al., 2015).

Giesbrecht et al., 2016 fulgte implementering av teknologisk verktøy (touch-skjerm) i møte mellom lokale myndigheter og innbyggere. Forfatterne referer til dette som rådgivende informasjonsartefakt. Dette innebar en touchskjerm hvor rådgiver og innbygger sammen utforsket tjenestebehov, tjenestetilgang og tjenestelokasjon. Se bilder for eksempel.

Figur 2: Bilder hentet fra Giesbrecht et al. (2016)

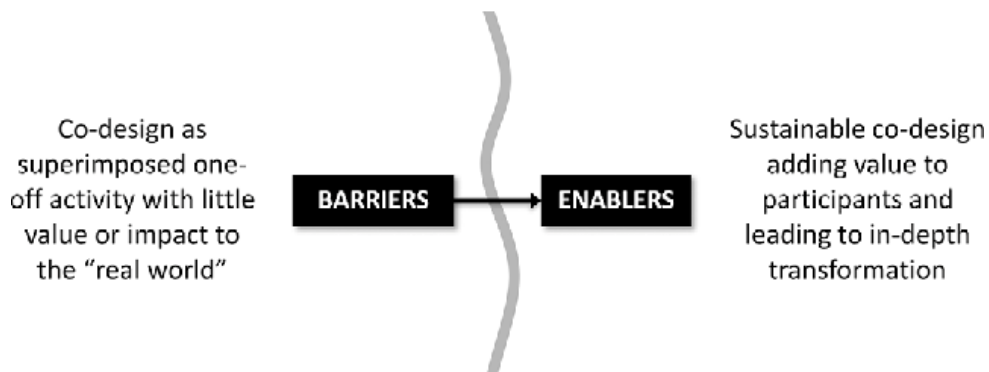


Giesbrecht et al. (2016) presenterer, basert på empirisk aksjonsorientert forskning, hvordan bruk av teknologi som støtte i møte mellom offentlig tjenesteansatt og innbygger, styrker myndiggjøring (empowerment) av ansatte og skaper borger-sentrerte tjenester. Artikkelen adresserer modernisering og utvikling av offentlige tjenester gjennom implementering av nye teknologiske hjelpemidler som skal brukes i møte mellom innbygger og ansatt/rådgiver (Giesbrecht et al., 2016). Funn viser at implementering av elektroniske hjelpemidler (i denne sammenhengen en touch-skjerm hvor man kan integrere ulike behov, spørsmål og løsninger for å skape et helhetlig bilde av tjenestemottakerens sammensatte behov) hvor innbygger og rådgiver sammen utforsker problemstillinger og løsninger hever rådgiverkompetanse hos den ansatte/rådgiver (empowerment). I studien ble det målt opplevelse av empowerment fra den ansattes perspektiv og innbyggerens perspektiv gjennom Speitzer (1995) fire dimensjoner: kompetanse, selvbestemmelse, mening og innvirkning (impact). Data viser signifikant forskjell mellom bruk av touch-skjerm og tradisjonell rådgivning, hvor empowerment var høyere ved bruk av touch-skjerm (Giesbrecht et al., 2016). Studien argumenterer samtidig for at bruk av touchskjerm i møte med innbygger også initierte større forandringer i tjenesteleveransen. I det faktiske møte mellom innbygger og rådgiver ville de tidligere sitte på hver sin side av bordet, men når de brukte touch-skjermen satt innbygger og rådgiver ved siden av hverandre. Innbygger opplevde tettere samarbeid og bedre kommunikasjon i møtene, samt mulighet til å følge ansatte/rådgiverens løsningsprosess som førte til felles problem og løsningsforståelse. Bruk av touch-skjerm endret også de ansattes motivasjon for å jobbe i frontkontorene (møte med innbygger/kunder) gjennom å oppleve jobben som mer meningsfull når de jobbet tettere sammen med innbygger/kunde. Denne myndiggjøringen førte videre til et ønske om å jobbe i frontkontoret kontra «back office», som tidligere var foretrukket (Giesbrecht et al., 2016). Forfatterne argumenterer for at kompetanseheving/empowerment av ansatte er en viktig faktor for «value co-creation», og at nøye utformende arbeidsrutiner og praksis er viktig for rådgivende offentlige institusjoner. Artikkelen påpeker at ledelsen av lokale myndigheter kan ha nytte av studien og implementere lignende tiltak (Giesbrecht et al., 2016).

Pirinen, 2016, studerte seks ulike caser som er en del av forskningsprosjektet ATLAS: map for future service co-development (2012-2014). Overordnet mål for prosjektet var å utvikle en forståelse for det store bildet av co-utvikling av tjenester gjennom en analyse av 6 universitetsledede forskningsprosjekter med ulike teoretiske utgangspunkt i ulike tjenestekontekster: (1) 'The school project' som studerte offentlig-private tjenesteinnovasjoner i utvidede undervisningsprosesser. (2) 'The virtual innovation project' som omhandlet intern tjenesteutvikling i et pilotselskaps innovasjonsprosesser og relaterte digitale verktøy. (3) 'the service design project' hvor man utforsket tjeneste co-design som strategi for å bygge samarbeid med partnere for å promotere pilotselskapets villighet til å forstå sluttbrukere. (4) 'The city service project' studerte bruk av personsentrert co-design og tjenstedesign som metode for utvikling av en bys tjenester til innbyggere. Nettverket besto av en rekke offentlige tjenestetilbydere. (5) 'The wellbeing project' handlet om co-design av personsentrerte helse og omsorgstjenester med kommuner. (6) 'The hospital project' handlet

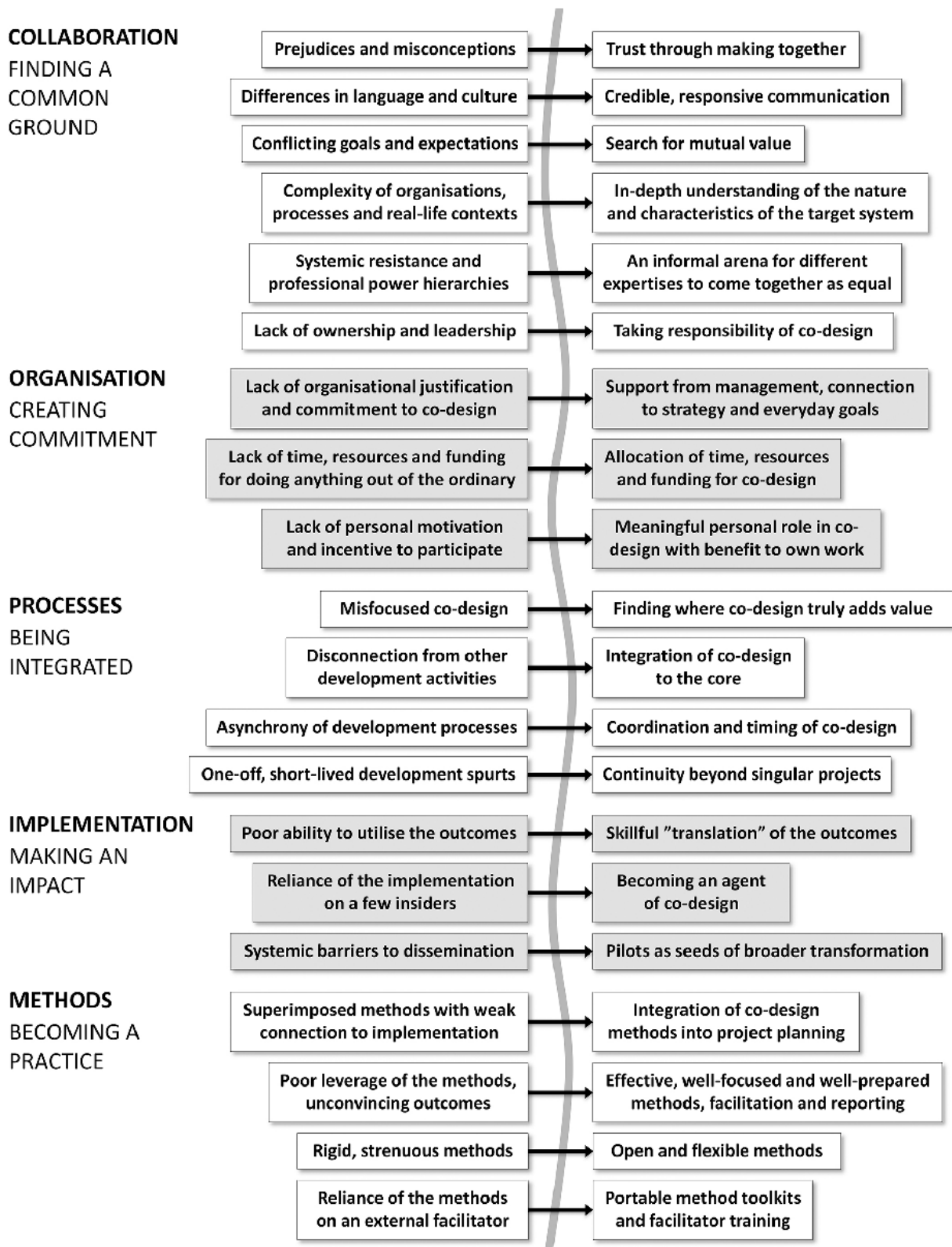
om å frembringe pasientbehov for å forbedre og designe pasientsentrerte helsetjenester ved et universitetssykehus. Studien av disse ulike casene resulterte i en modell for spenninger i tjeneste co-design prosjekter (se figur 3).

Figur 3: The tension in co-design for services, Pirinen (2016)



Denne modellen var utgangspunkt for å forstå barrierer og mulige løsninger som påvirker effektiviteten i co-designprosjektene som presentert i følgende modell.

Figur 4: The Barriers and enablers of Co-design for services, Pirinen (2016)

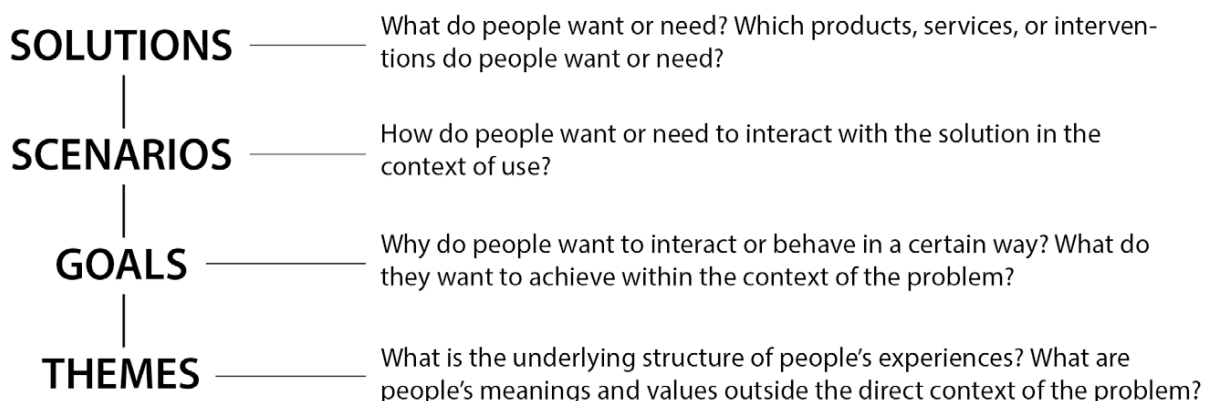


Pirinen (2016) søker å belyse forutsetninger for co-design for service gjennom å identifisere empirisk drevne barrierer og muligheter som hemmer eller fremmer co-design aktiviteter i organisasjonsnettverk som utvikler tjenester. Hovedmålene for artikkelen er å: (1) å skape en

mer strukturert og omfattende forståelse av barrierer og muligheter erfart gjennom co-design i organisasjonsnettverk. Og (2) øke forståelsen av fordeler og ulemper samt hvor effektive spesifikke metoder og kunnskaper knyttet til fasilitering av co-design i tjenesteutvikling, er (Pirinien, 2016). Sentrale funn i artikkelen viser at et universitetsstyrt tjenstedesignprosjekt oppleves som en pålagt oppgave med lav innvirkning på design-beslutninger eller kjerneaktiviteter i organisasjonene og for å oppnå ønsket effekt av co-design er man avhengig av engasjerte og dedikerte deltakere. Artikkelen bygger på samhandlingsforskning og dette feltets funn blir knyttet til drivere og hemmere for samarbeid. Forfatterne har utviklet en modell for barrierer for co-design og mulige løsninger på disse (Pirinien, 2016).

Van der Bijl-Brouwer (2017) kobler tjenstedesign med teori om sosiale systemer og komplekse responsive prosesser og definerer tjensteorganisasjoner som repeterende mønster av forhold mellom mennesker, og identifiserer dem som komplekse sosiale tjenstesystem. Forfatteren har utviklet NADI-modellen som er en 4-lagsmodell, som beskriver menneskelige ønsker og ambisjoner som kan brukes i design og innovasjonsprosesser.

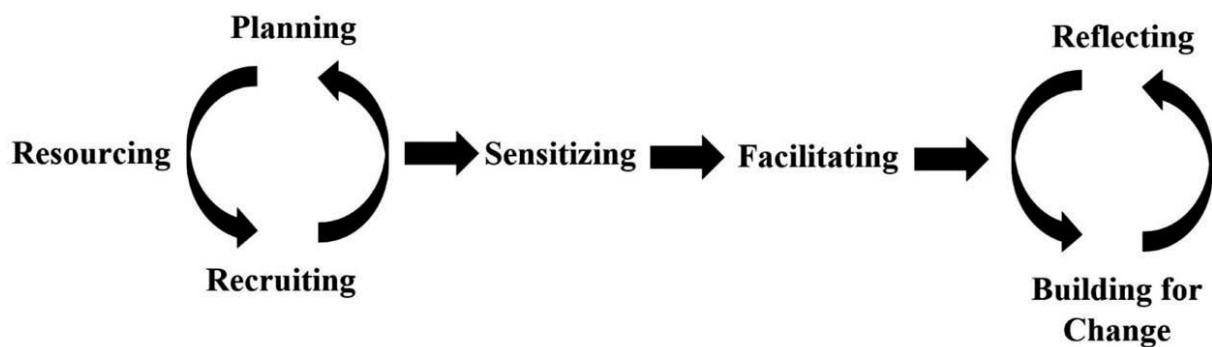
Figur 5: van der Bijl-Brouwer (2017)



Forfatterne argumenterer for at fokuset på tjenestenes infrastruktur har utelatt kjernen av tjensteleveransen, som er (bruker)grensesnittet, og at det burde være hovedfokuset i tjenstedesign. I artikkelen bruker de teori om komplekse sosiale systemer for å gi nye perspektiver til tjenstesystemer/tjenstestruktur og menneskelig sentrert design og tilnærming til innovasjon som muliggjør design for komplekse tjenstesystem. Funn tilsier at gjennom å bruke teori om complex responsive processes (komplekse mottakelige prosesser) kan tjensteorganisasjoner, inkludert tjensteinfrastruktur og tjenstegrensesnitt, ses på som pågående og gjentagende mellommenneskelig interaksjon. Sosiale infrastrukturer myndiggjør mennesker som jobber i tjensteorganisasjoner til å kreativt og kontinuerlig støtte hverandre og seg selv. De to case-studiene i artikkelen viser at en menneskesentrert designtilnærming bidrar til å designe for disse sosiale tjensteinfrastrukturene (van der Bijl-Brouwer, 2017).

Trischler et al. (2019) brukte 6 offentlige tjenstedesignprosjekter som utgangspunkt for å teste et co-designrammeverk i idéfasen i ulike designprosjekter. Designprosjektene var: (1) Utvikling av informasjon om alkoholbruk til ungdomsforeldre. (2) Bruk av virtuell virkelighet i utdanningsøyemed om alkoholbruk til ungdommer. (3) Sosial mediekampanje for adressering av alkoholrelatert vold. (4) Utvikling av en kampanje for å redusere matsvinn i private husholdninger. (5) Co-design av et program for å redusere overvekt blant innbyggere. Og (6) Utvikling av et program for å redusere interaksjon mellom hund og koala. Alle co-designprosjektene fant sted i Australia.

Figur 6: Trischler et al. (2019)



Co-designrammeverket som ble brukt beskrives gjennom syv steg i modellen, (1) ressursallokering, (2) planlegging, (3) rekruttering, (4) sensibilisere, (5) fasilitere, (6) reflektere og (7) klargjøre for endring. Denne er i kontrast til det originale rammeverket av Dietrich et al. (2017) hvor evaluering var slutt punktet. Trischler et al. (2019) har utviklet modellen til å inkludere reflektering og klargjøring for endring. Samt vise hvordan planlegging og rekruttering, og reflektering og klargjøring for endring er gjentagende. I begynnelsen av en designprosess kan det være utfordringer knyttet til rekruttering av deltakere som påvirker planleggingen, mens i slutfasen av prosessen handler det om at reflektering og klargjøring for endring, fordrer samhandling og gjentagende innsats mellom interessenter for å konseptualisere nye løsninger (Trischler et al., 2019).

Hovedfokuset med artikkelen er å undersøke forhold knyttet til co-design team bestående av ansatte og tjenestebrukere og hvordan disse kan skape innovative tjenstedesignkonsept. Hvordan skal et co-design-team settes sammen, og hvordan bør prosessene ledes for å fasilitere samarbeidsdrevne kunnskapsutvikling til innovative tjenstedesignkonsepter? (Trischler et al., 2018). Empiriske funn tilsier at resultater produsert i co-design team er knyttet til mangfold i teamsammensettingen. Gjennom å inkludere en variasjon av kunnskap og erfaringer til et team kan man skape originale ideer. Samtidig kan denne typen sammensatte team kreve omfattende fasilitering for å skape samarbeidsdrevne prosesser. Optimal teamsammensetting karakteriseres av et minimum av separasjon, maksimering av variasjon, og moderate misforhold for å maksimere nytteverdi (Trischler et al., 2018).

Gjennomgangen av artiklene viser at de søker å beskrive designprosesser og hvordan ulike forhold eller spenninger i prosessen kan forekomme. Flere av artiklene oppsummerer funn i rammeverk eller modeller som er beskrivende og inneholder forslag til løsninger eller hva som er riktig å sette søkelys på.

3.1.3 ORGANISASJON OG TJENESTEDESIGN I DE INKLUDERTE ARTIKLENE

Studiene som er inkludert knytter tjenstedesign i offentlig sektor mot organisasjon og ledelse, herunder også organisasjonskultur, samarbeid og autonome team, og medarbeiderdrevet innovasjon. Koblingen mellom tjenstedesign og organisasjonskultur er blant annet basert på at bruk av designtekningsmetoder i organisasjoner trigger erfaringsbaserte læringsprosesser, som underbygger utvikling av organisasjonskulturer (Elsbach og Stigliani, 2018). Organisasjonskulturene kjennetegnes ved et brukersentrert fokus, samarbeid, risikosøkende, og lærende atferd. Disse kjennetegnene ved organisasjonskultur vil forsterke og føre til ytterligere bruk av designtenkning (selvforsterkende) (Elsbach og Stigliani, 2018). Videre viser artikkelen til Elsbach og Stigliani (2018) at fysiske gjenstander og emosjonell erfaring som stammer fra bruk av designtekning, gir kilder til refleksjoner som vil bidra til at organisasjonen bygger nevnte kulturer (Elsbach og Stigliani, 2018).

For at en organisasjon skal utnytte potensialet i designtenkning må organisasjonskulturen være kapabel til å opprettholde en balanse i spenninger som eksisterer i en innovasjonsprosess (Prud'homme van Reine, 2017). Spenninger i innovasjonsprosesser identifiseres som; analytisk tenkning mot intuitiv tenkning, og lineærtenkning mot repeterende prosesstekning (Prud'homme van Reine, 2017). Prud'homme van Reine (2017) viser at man kan bruke et innovasjonsdilemmarammeverk som analytisk verktøy for å evaluere om en organisasjon kan gjøre nytte av en designtilnærming for innovasjon (s. 56).

Tabell 10: Prud'homme van Reine (2017)

Dilemmaer knyttet til organisasjonskultur	Forventede spenninger i designtenking for innovasjon
Spesifikke (segmentert tenking) kontra diffuse (helhetstenkning) kulturer	Analytisk tenkning kontra intuitiv og kreativ tenkning
Intern søken kontra reaksjon på ytre dimensjoner	Produkt levering (product push) kontra bruker empati
Rasjonell kontra inspirerende	Fokus på funksjonelle aspekter kontra fokus på estetikk og emosjonelle aspekter
Konkurrerende kontra partnerskap	Lukkende kontra åpne tilnærminger til innovasjon
Stabilitet kontra pragmatisme	Innovasjon som en strukturert prosess kontra 'Bricolage'
Stabil kontinuitet kontra dynamisk endring	Lineærtenkning kontra gjentagende prosesstenkning
Individualisme kontra kollektivism (gruppeorientering)	Individuell kreativitet kontra gruppesamarbeid

Egalitære kontra Hierarkiske kulturer	Lederskap i designtenkning: egalitært kontra hierarkisk lederskap.
Kortsiktig tenkning kontra langsiktig tenkning	Kortsiktig kontra langsiktig tilnærming til innovasjon

Lønvik et al. (2016) argumenterer for at tjenestetenkning for innovasjon krever en organisasjonskultur kapabel til å skape en balanse i de overnevnte spenningsfeltene.

Organisasjoners endringsvilje fremstår som en sentral del for å lykkes med tjenstedesign, samtidig kan bruk av tjenstedesign fremme endringsvilje i organisasjoner. Derfor argumenteres det for at tjenstedesignprosjekter bør ta høyde for prinsipper for endringsprosesser i organisasjoner (Lønvik et al., 2016). Lønvik et al. (2016) presenterer tre prinsipper for å bedre klargjøre organisasjoner for tjenstedesignprosjekter: (1) interresmentledelse og interresmentinvolvering, (2) reisen er viktigere enn målet, og (3) endre innenfra. En viktig del av endringsledelse handler om å kartlegge og ha oversikt over interessentene sin rolle i organisasjonen og endringsprosessen (1). Endringsledelse har et klart fokus på implementering av endring, men dette er ikke alltid hovedfokuset i tjenstedesignprosesser som ofte er mer opptatt av tjensteutvikling. Forfatterne mener derfor det er viktig at tjenstedesignere inkluderer implementeringsprosessen som en nøkkelfaktor i tjenstedesign og at deres rolle som fasilitator for endring også omfatter organisasjonsendringer (2). For at en designprosess skal føre til endring må den forankres i alle deler av organisasjonen. Organisasjonen må se verdien av endringene som ytterligere vil styrke implementeringen (Lønvik et al., 2016).

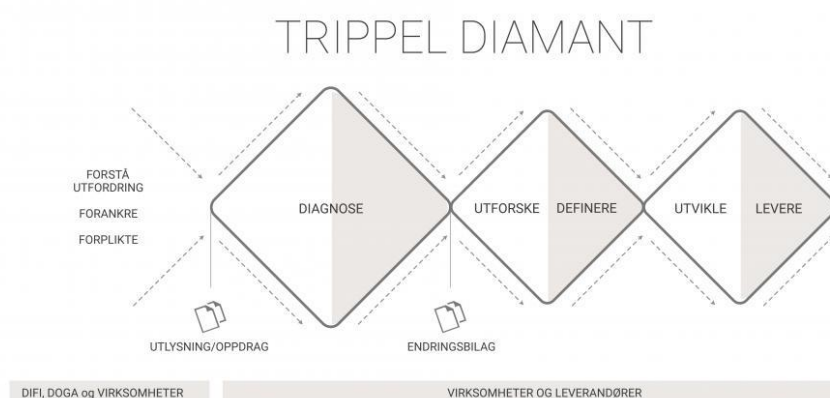
Artiklene viser at organisasjonen spiller en viktig rolle i tjenstedesign, og at egenskaper knyttet til organisasjonskultur og ledelse påvirker tjenstedesignprosessen.

4 DISKUSJON

INNLEDNING

For å forstå, operasjonalisere og strukturere den inkluderte litteraturen, har vi valgt å se den i sammenheng med, og plassere den i, Stimulabs innovative arbeidsmetode; den triple diamanten. Metoden består av tre faser (diamanter), hvor hver diamant består av to faser. Den første fasen åpner opp og utforsker, og den andre fasen definerer og lukker (Digdir, 2020). Den triple diamanten er prosessorientert og beskriver ulike faser av en innovasjonsprosess. Kunnskapen som er innhentet i dette oppdraget vil utvide vår forståelse av, og utfordringer i, de ulike fasene samt bidra med organisasjons og ledelsesverktøy for å løse identifiserte utfordringer. Videre vil vi beskrive de ulike fasene.

Figur 7: Trippel diamant



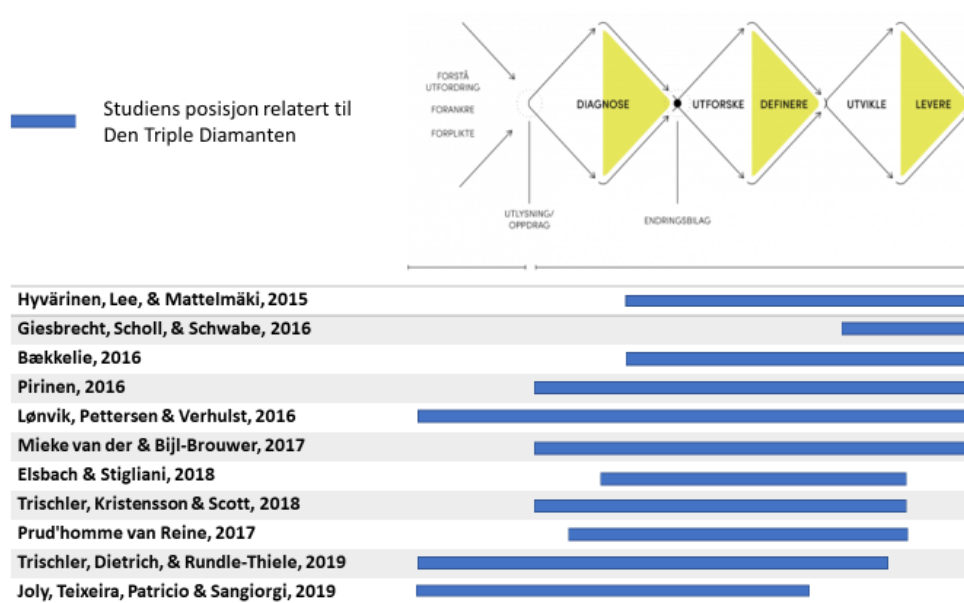
Diagnosefasen handler om å skape en felles behov- og problemforståelse. I denne fasen involveres interessenter for prosjektet, samt avklaring av interessentenes ulike roller. Dette innebærer å skape en forståelse av hverandres arbeidsprosesser og fagfelt, ofte på tvers av sektorer. Gode prosesser i diagnosefasen kaster nytt lys over problemstillingene, avdekker nye brukerbehov og sammenhenger, og kan føre til endret kurs for prosjektet. Resultatet av diagnosefasen er en felles forankret problemforståelse og definering av prioriteringer og retningsvalg videre (digdir, 2020).

Den andre fasen handler om å utforske og definere, og er preget av tverrfaglighet, og involvering fra ulike fagområder. Ulike metoder brukes for å utforske det valgte mulighetsrommet, dette kan omhandle alt fra kvalitativ brukerinnsett til analyser av samfunnsøkonomiske gevinster. Dimensjoner som kan spille inn er blant annet; økonomi, kultur, etikk, bærekraft, lovgivning og teknologi. I denne fasen skal designere legge til rette for en prosess som skaper samhandling mellom deltakerne. Visualisering kan for eksempel bidra til å identifisere avhengigheter i systemet, eller en tjeneste, og hvordan skape forbedringer

uten utilsiktede, negative konsekvenser. I denne fasen eksperimenterer deltakere med løsninger og test av konsepter i liten skala (digdir, 2019).

I den tredje fasen videreutvikles, prototypes og simuleres den valgte løsningen, som til slutt implementeres. Samtidig som den triple diamanten er en forbedring ved å anerkjenne den tidlige diagnosefasen i større grad enn den doble diamanten, så er det enkelte som mener at den andre enden av prosessen, leveransen, har fått for lite oppmerksomhet (se f.eks Almqvist 2020) og at det kan være behov for å utvide modellen med en fjerde diamant som kan ivareta et sterkere fokus på resultatene i etterkant av designprosessen.

Figur 8: Studiens posisjon relatert til Den Triple Diamanten



Som det fremgår av figur 8, så ser vi at de inkluderte artiklene tar for seg overlappende og ulike faser i den triple diamanten. I hovedsak dekker de fleste artiklene de utforskende og definerende fasene, mens vi ser mer variasjon i ytterkantene, altså diagnose og leveringsfasen. Figuren gir oss et bilde av hvordan tjenstedesign som metode brukes i tjeneste- og virksomhetsutvikling i offentlig sektor.

DISKUSJON AV FORSKNINGSPØRSMÅLENE I OPPDRAGET

Til grunn for oppdraget har vi formulert en hovedproblemstilling med tre delproblemstillinger. Vi skal i de kommende avsnittene først diskutere spørsmålet om hvilken kunnskap studier som tar utgangspunkt i medarbeiderdrevet innovasjon og innovasjon i praksisfeltet, gir, samt hvilken kunnskap forskning som omhandler endrings- og transformasjonsledelse (inkludert empowerment), gir. Vi vil diskutere sistnevnte spørsmål som et underspørsmål til det

førstnevnte. Så vil vi diskutere spørsmålet om hvilken kompetanse som er nødvendig for de ansatte som skal jobbe med denne typen utviklingsmetodikk. Avslutningsvis vil vi diskutere det overordnede spørsmålet om hvordan tjenstedesign som utviklingsmetodikk kan påvirke ledelse og organisasjonsutvikling i offentlig sektor.

4.1.1 HVILKEN KUNNSKAP GIR STUDIER AV TJENSTEDESIGN SOM TAR UTGANGSPUNKT I MEDARBEIDERDREVEN INNOVASJON, OG INNOVASJON I PRAKSISFELTET?

Innledningsvis er det relevant å avklare begrepene 'medarbeiderdrevet innovasjon' og 'innovasjon i praksisfeltet'. Medarbeiderdrevet innovasjon viser i utgangspunktet til innovasjon som har oppstått i et samarbeid mellom ansatte (Lindland 2019). I de aller fleste bidragene vi har vurdert, inngår primærbrukere som deltakere i tjenstedesign-prosessen. Det kan derfor være mer fruktbart å snakke om 'samarbeidsdrevet innovasjon' eller 'innovasjon i praksisfeltet' som en bredere forståelse som også kan omfatte primærbrukere, og representanter for andre aktører, som for eksempel frivillige og privat sektor.

Hva 'medarbeidere' betyr vil dessuten variere mellom ulike typer organisasjoner. I 'flate' og små organisasjoner vil begrepet kunne dekke både ledere og ansatte, mens det i formelle, hierarkiske og større organisasjoner (som sykehus, og større NAV-avdelinger) i større grad vil referere til medarbeidere som har et arbeidsfellesskap.

Det har blitt pekt på at norske organisasjoner har bedre forutsetninger for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon enn mange andre land, fordi maktdistansen mellom ledere og ansatte er mindre, og mulighetene for aktiv involvering av alle ansatte i innovasjonsprosesser, er større (Fitjar 2015). Samtidig kan norsk offentlig sektors lange tradisjoner med trepartssamarbeid underbygge disse poengene. Et annet maktaspekt gjelder ansattes rolle som politikktutformere i praksis (Lipsky, 1980), fordi ansatte i sin arbeidshverdag er nødt til å gjøre fortolkninger og ta en rekke politiske valg (Fitjar 2015). Forskningen som vi har sett på, har i liten grad tematisert slike maktaspekter ved tjenstedesign.

De fleste av publikasjonene i denne gjennomgangen relaterer seg til sosial innovasjon som fagfelt, og til begreper som samarbeidsdrevet innovasjon og samskaping, noen mer eksplisitt enn andre. Dette har å gjøre med at tjenstedesign har sitt utspring i målsetninger om innovasjon. Både tjenstedesign og innovasjon tilhører en felles familie av begreper som er 'lånt' fra privat sektor og produkt- og bedriftsutvikling.

Enkelte av bidragene (som Hyvärinen et al., 2015) fokuserer på samarbeid mellom organisatoriske enheter. Det er få som direkte tar opp forholdet mellom tjenstedesign som metode eller som tenkemåte på den ene siden og medarbeiderdrevet innovasjon på den andre. Samtidig fordrer tjenstedesignprosesser involvering av ansatte, og dermed inneholder

dimensjoner knyttet til medarbeiderdrevet innovasjon, uten at begrepet nødvendigvis blir brukt.

Flere av studiene tar utgangspunkt i spenninger som kan oppstå i tjenstedesignprosesser, disse spenningene inkluderer også ansatte. Med utgangspunkt i artiklene redegjør vi for ansattes rolle, samt utfordringer i tjenstedesignprosesser og mulige løsninger på disse. En viktig del av tjenstedesign omhandler brukergrensesnittet, altså prosesser som kobler praksisfelt med brukere (van der Bijl-Brouwer, 2017). Det handler blant annet om å etablere en felles problemforståelse. De involverte innehar ofte ulike tilnærminger til mål og forventninger for prosessene, dette kan løses gjennom en prosess for å etablere et felles verdigrunnlag (Pirinen, 2016). Samtidig bør de inkluderte aktørene forenes om en utvidet forståelse av systemet som ramme for utviklingen av en tjeneste, dette på bakgrunn av skillet mellom organisasjonsprosesser og den virkelige konteksten de leverer tjenester til (Pirinen, 2016). Gjennom å etablere disse felles forståelsene og tilnærmingene vil man kunne minimere maktubalansen mellom bruker og ansatt.

De ansattes rolle er ikke isolert til møte med brukere i en tjenstedesignprosess, de må også delta i designprosesser internt i egen organisasjon. Pirinen (2016) peker på spenninger som kan oppstå, blant annet; motstand mot systemet og profesjonelle makthierarkier, manglende eierskap, lederskap, og forpliktelser, samt mangelfull ressursallokering fra organisasjonen. I disse tilfellene må ledelsen i organisasjonen ta ansvar for prosessen gjennom å koble tjenstedesignprosessene til strategi og mål for daglig praksis. Samtidig må de allokere tid og ressurser for ansatte som skal delta. Det eksisterer også spenninger fra de ansattes ståsted, herunder; manglende motivasjon hos den enkelte, eller insentiver for å delta. Disse må løses gjennom å gi ansatte en meningsfull rolle i prosessen. Pirinen (2016) finner at tjenstedesignprosjekter kan oppleves som pålagte oppgaver med lav innvirkning på designbeslutninger, for å oppnå ønsket effekt er man dermed avhengig av engasjerte og dedikerte deltakere.

Studiene som tar opp samarbeid (på et mer generelt grunnlag), peker på noen sentrale forutsetninger for at samarbeid mellom aktører i en designprosess skal oppstå (f.eks Pirinen 2016): likhet, tillit mellom deltakerne, felles interesser og målsetninger, tilrettelegging, ansvarlighet, ressurser, støtte fra ledelse, en viss grad av formalisering, og kontinuitet.

Bidragene formulerer både medarbeidere og brukere som (like) viktige deler av den samme organisasjonskulturen. I litteraturen defineres 'design-tenkning' på litt ulike måter, noe som skyldes at det har vært motstand mot å underlegge begrepet en fast definisjon (Prud'homme van Reine 2017). Det er imidlertid enighet om at en kjerne i design-tenkningen er empati med brukerbehov og at sluttbrukeren står i fokus (op.cit). Dette utgangspunktet vil imidlertid være mer utfordrende i offentlige organisasjoner enn i en privat bedrift, fordi 'produktet' som leveres ikke er en vare, men består av personer som forvalter et sett med goder som brukeren ønsker (eller har behov for) tilgang til. Denne relasjonen vil ha makt-dimensjoner. Et bidrag som går nærmere inn på organisasjonskultur, er Elsbach & Stigliani (2018). De avdekker at bruk av designtekningsmetoder i organisasjoner trigger erfaringsbaserte læringsprosesser,

som underbygger utvikling av organisasjonskulturer som kjennetegnes ved et brukersentrert fokus, samarbeid (collaboration), risikovenlig/risikosøkende, og læring. De finner at det er et gjensidig forhold mellom designtenkning og de verktøy som brukes på den ene siden, og organisasjonskultur på den andre.

Også Trischler m.fl (2017) inkluderer brukere i sin diskusjon av forutsetninger for at co-design team skal kunne skape innovative tjenstedesign konsepter. De finner at mangfold i sammensetning av teammedlemmenes bakgrunn bidrar positivt til co-design, men at medlemmenes målsetninger og verdier ikke bør være for ulike. Optimal teamsammensetting karakteriseres av et minimum av separasjon, maksimering av variasjon, og moderate misforhold for å maksimere nytteverdi.

4.1.2 HVILKEN KUNNSKAP GIR FORSKNING OM TJENSTEDSIGN SOM OMHANDLER ENDRINGS- OG TRANSFORMASJONSLEDELSE, INKLUDERT EMPOWERMENT?

Organisasjonskultur spiller en viktig rolle for å legge til rette for, og nyttiggjøre seg av tjenesteinnovasjonsprosesser. Endringsledelse og transformasjonsledelse handler i stor grad om å bygge organisasjonskultur gjennom å forholde seg til medarbeidernes følelser og motivasjon kontra rasjonelle elementer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Samtidig er ledelsestilen knyttet til mange kulturbyggende elementer. Dette handler om å utvikle en visjon for det som skal forbedres, lederen som inspirerende, ansatte skal bli sett og oppleve respekt, og i tillegg utfordre ansatte gjennom intellektuelt stimulerende oppgaver (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Disse måtene å lede på er samtidig sterkt knyttet til konseptet verdibasert ledelse, som handler om å bidra til institusjonalisering av bestemte handlingsmønstre eller holdninger blant ansatte (Kirkhaug 2013). Endrings- og transformasjonsledelse møter samtidig på mer komplekse utfordringer i offentlig sektor enn i privat, på grunn av vanskeligheter knyttet til å avgrense en offentlig organisasjon, en etat er ofte en del av en større helhet, og må kanskje sees i sammenheng med andre etater med andre målsettinger eller i andre geografiske områder.

Samtidig har ofte offentlige organisasjoner flere verdier og mål enn privat sektor og må forholde seg til demokratiske og rettsstatlige hensyn, samt hensyn til fellesskapets beste (Christensen et al. 2009). Offentlig sektor er ansvarlig ovenfor både borgere og politikere, derfor er forutsigbarhet og likebehandling viktige deler av byråkratiet, som kjennetegnes ved formelle strukturer med tilhørende regler, normer og prosedyrer (Christensen et al. 2009). Det er derfor særskilt utfordrende å stille spørsmål ved etablerte former for problemløsning, noe som nettopp er kjernen i endrings- og transformasjonsledelse, og tjenstedesign eller co-design. Flere av artiklene omhandler denne tematikken, for eksempel beskriver Lønvik et al. (2016) at for å lykkes med tjenstedesign må prosessen forankres og integreres i organisasjonen (change from within), og ikke sees på som en separat fase av for eksempel en strategiutforming. En slik tilnærming fordrer at organisasjonskulturen er åpen og søkende,

med engasjerte og deltakende ansatte, noe som kan oppnås gjennom endrings- og transformasjonsledelse. Samtidig indentifiserer Elsbach og Stigliani (2018) kjennetegn ved organisasjonskulturer som kan nyttiggjøre seg av tjenstedesign, kulturene preges av et brukersentrert fokus, samarbeid, risikosøkende og lærende. Samtidig påpeker de at fysiske gjenstander og emosjonell erfaring som stammer fra bruk av designtenkning gir kilder til refleksjon som vil bidra til at organisasjonen bygger nevnte kultur. Altså kan bruk av tjenstedesign eller co-design være kulturbyggende i organisasjonen.

I punkt 4.2.1 fremkommer det at de ansattes rolle står sentralt i tjenstedesignprosessene, samt utfordringer knyttet til dette. Endrings- og transformasjonsledelse vil være fordelaktig i å motivere til deltakelse fra ansatte og påvirke deres holdninger til prosessene. I de inkluderte artiklene presenteres det en rekke tilnærminger til, og rammeverk for, og håndtering av, tjenstedesignprosesser (Hyvärinen et al., 2015) i offentlig sektor. Flere av de presenterte rammeverkene beskriver de spenninger som oppstår i tjenstedesign- og co-designprosesser, samt forslag til hvordan disse kan håndteres av organisasjonen og tjenstedesignere (Hyvärinen et al., 2015; Pirinen, 2016). Det handler blant annet om å åpne for å synliggjøre konflikter for å skape felles problem og løsningsforståelse, dette er i tråd med en verdibasert ledelsestilnærming. Pirinen (2016) peker på hemmere og fremmere i co-designprosesser hvor mange av fremmerne kan knyttes til prinsipper innenfor endrings- og transformasjonsledelse (se figur 4, under punkt 3.1.2).

Samtidig er det kobling mellom endrings- og transformasjonsledelse og myndiggjøring (empowerment) av ansatte, som Han et al. (2016) viser i en studie, kan myndiggjøring av ansatte realiseres som direkte effekt av transformasjonsledelse. Myndiggjøring av ansatte blir beskrevet i flere av studiene. Giesbrecht et al. (2016) beskriver hvordan man ved å innføre et digitalt fysisk hjelpemiddel (en touch-skjerm) gjennom å følge visse prinsipper, kan oppnå økt grad av myndiggjøring hos både tjenesteyter og bruker. Hjelpemiddelet må ifølge Giesbrecht et al. (op.cit) ivareta tre essensielle komponenter: Det først er et enhetlig kunnskapsgrunnlag (det bør 'henge godt sammen' og være forståelig for at tjenesteyteren skal kunne hankses med det sammen med brukeren på en trygg måte i en travel hverdag). Det andre er et godt og forståelig veiledningssystem (hjelpemiddelet bør være intuitivt) som bør følge seks prinsipper: 1) en felles informasjonskilde/-flate, 2) problemløsningsflater som er tydelige/lettforståelige, 3) verktøy som fasiliterer og stimulerer samarbeid, 4) integrere eksisterende verktøy og informasjonskilder slik at disse kan inngå, 5) verktøy som gir huskehjelp, og 6) verktøy som hjelper en til å se fremover. Den tredje komponenten er enkle brukerveiledninger (thinkLets).

Lee (2011) har beskrevet hvordan helsetjenestene har anerkjent viktigheten av å ha kjennskap til hvordan pasienter og deres familie erfarer og opplever tjenestene som gis, og har tatt i bruk erfaringer fra tjenesteyting i andre næringer, som hotellnæringen, og behandler pasientene som 'gjester'. Lee (2011) og Morrison og Dearden (2013) vektlegger betydningen av at

helsetjenestene prioriterer å forstå pasientenes egen kunnskap og på bakgrunn av det, evaluerer tjenestene og gjør tjenestene bedre og mer pasientsentrerte. Begrepet brukermedvirkning har i denne konteksten blitt utvidet, fra å dreie seg om tilbakemeldinger fra brukerne til å involvere brukerne i partnerskap og aktive samarbeid med deling av innflytelse og felles beslutninger (Palmer et al. 2015).

Medarbeiderdrevet innovasjon stimuleres bedre av noen ledermodeller enn andre. Forskning viser særlig at ledelsesmodeller som tar utgangspunkt i ledelse som et prosessuelt og relasjonelt fenomen (Iversen og Ødegård 2018, Sønderskov 2019), er fruktbare for å fasilitere samarbeidsrevet innovasjon. Dette er ledelse forstått som praksis, hvor ledelse ikke er formelle posisjoner eller individuelle handlinger, men et fenomen som realiseres gjennom samhandling, samspill og dialog mellom deltakerne (Lindland 2019, s. 123). Myndiggjøring av ansatte kan dermed knyttes til åpne prosesser og ledertilnærminger i tråd med prinsippene for endrings- og transformasjonsledelse.

4.1.3 HVILKEN KOMPETANSE ER NØDVENDIG FOR DE ANSATTE DERSOM DE SKAL JOBBE MED TJENESTEDESIGN SOM UTVIKLINGSMETODIKK?

Vi avgrensner denne problemstillingen på følgende måte: 1. Hvilken kompetanse er nødvendig for å arbeide som tjenestedesigner? 2. Hvilken kunnskap må ansatte i NAV inneha når han/hun deltar i tjenesteutvikling?

Hvilken kompetanse er nødvendig for å arbeide som tjenestedesigner?

Det har blitt hevdet at det kan være vanskelig å finne en omforent definisjon av tjenestedesign (Stickdorn et al., 2017). Freire & Sangiorgi (2010), finner vi at begrepet «co-design» anvendes istedenfor tjenestedesign på forskjellige måter: a) co-design som arbeid i organisasjonen gjennom å introdusere designmetodikk og jobbe med nye løsninger på utforming av tjenestene eller b) co-design på utsiden av organisasjonen gjennom å skape radikale endringer. Direktorat for forvaltning og ikt (2016) anvender følgende definisjon av tjenestedesign:

Tenestedesign skil seg frå andre utviklingsprosessar ved at den er brukarsentrert og heilskapleg. Grunntanken er å sette brukaren i sentrum for utviklingsprosessen og sjå heile tenestetilbodet frå perspektivet til brukaren. På den måten kan tenestedesignarar utvikle og organisere meir verdifulle, effektive og heilskaplege tenester, som svarer på reelle brukarbehov. Det gir heilt andre løysingar enn dersom verksemdene hadde tatt utgangspunkt i forvaltninga sine behov.

Som det fremgår av denne definisjonen, står brukeren i sentrum når tjenestedesign anvendes. Nå kan selve brukerbegrepet også diskuteres – ettersom vi kan snakke om både brukere og

sluttbrukere/primærbrukere. En slik forståelse av «bruker» vil kunne åpne opp tjenstedesign som en tilnærming der både ansatte i NAV og/eller de som er mottakere av tjenester fra NAV (sluttbrukere) – deltar i utviklingen av nye løsninger.

Sentrale aktører (Arkitektur – og designhøgskolen i Oslo (AHO)/Kommunenes Sentralforbund (KS), 2015), hevder at tjenstedesignere ofte arbeider ut fra følgende fem prinsipper:

1. Man må jobbe BRUKERSENTRERT.
2. Tjenester må utvikles i SAMSKAPENDE prosesser.
3. Det er viktig å fokusere på en HELHETLIG tilnærming.
4. Det er betydningsfullt å benytte VISUALISERING i tjenstedesignprosesser.
5. Løsningene må være TESTET.

Det fremgår av disse punktene at tjenstedesign er en prosess, slik det også fremgår av mange av studiene som er inkludert i denne kunnskapsoppsummeringen (Trischler et al., 2019); Hyvärinen et al., 2015; Pirinien, 2016; van der Bijl-Brouwer, 2017). Vi kan derfor si at tjenstedesignerne i stor grad er «utøvere i praksis», der de arbeider i nært samarbeid med oppdragsgiver. Slik sett vil nok det å arbeide som tjenstedesigner handle mye om å opparbeide seg erfaringskunnskap – i konkrete prosjekter. Det er interessant at tjenstedesignere i stor grad synes å kunne arbeide kontekstuavhengig dvs at den tilnærmingen tjenstedesignere har, gjør det mulig å arbeide med alt fra produktutvikling/forbedring til utvikling av f.eks nye tjenester innen offentlig virksomhet. Flere studier har vist at tjenstedesign kan bidra til økt brukermedvirkning (jfr. Pkt 1 ovenfor) (Eines et al. (2019), Eines og Vatne (2018)). Det å involvere brukere (det være seg ansatte eller sluttbrukere) vil, ifølge tjenstedesign som tilnærming, kunne fremme deltakelse og involvering, motivasjon, inspirasjon og kreativitet (Eines, et al, 2020).

Tjenstedesign som tilnærming vil, ifølge Eines et al. (2020), omhandle både a) bruk av konkrete verktøy og reell brukermedvirkning og b) anvende kompetanse innenfor en rekke områder som kvalitetsforbedring, endringsledelse, gevinstrealisering og organisasjonsutvikling i endrings – og innovasjonsprosesser som benytter tjenstedesign som metodikk (AHO/KS, 2015). Det siste av disse momentene tilsier at tjenstedesign kan forstås som en aktivitet som ofte er pragmatisk og eklektisk. Ettersom fokuset i stor grad er på brukerens behov, gir dette mye mening, ettersom løsningene må utvikles sammen (jfr. samarbeid og samskaping) og at det derfor ikke vil være ønskelig eller mulig å presentere ferdige løsninger.

Hvilken kunnskap må ansatte i NAV inneha når han/hun deltar i tjenesteutvikling?

De studiene som inngår i denne kunnskapsoppsummeringen, viser at det relativt sjelden uttrykkes eksplisitt hva en tjenstedesigner må kunne eller hva ansatte som arbeider sammen med en tjenstedesigner må kunne. Studiene viser imidlertid et mangfold og en kompleksitet som kan tematiseres innenfor ulike nivå. Vi har nedenfor forsøkt å strukturere de ulike

temaene som fremkommer i kapittel 3. gjennomgang av artiklene. Dette må forstås som vår tolkning av funnene som her knyttes til kompetanse. Det kan legges til at kompetanse omfatter både de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendig for utøvelse av profesjonen, men også evne og tilbøyelighet til å reflektere over den virksomhet man driver (Almás, 2018, s. 122).

Individuell forståelse/ferdigheter

Tjenestedesign er, som nevnt ovenfor (Eines et al, 2020), det vi kan benevne som et komplekst område, der mange perspektiver må inngå for å kunne gripe helheten. Dette innebærer også kunnskap om egen og andres atferd og forståelse av sine omgivelser. For eksempel vil da å skulle arbeide «brukerorientert» (les: sluttbrukerorientert) måtte omhandle kunnskaper om å kunne tune seg inn på brukerens forståelse av verden og vise forståelse for denne. Brask et al (2016) omtaler dette som å innta en partnerrolle – som også kjennetegnes av å være samhandlende, der dialogen står helt sentralt. I lys av de prosesser tjenestedesignere arbeider innenfor, er det nærliggende at kommunikasjonsferdigheter må stå helt sentralt.

I kunnskapsoppsummeringen finner vi da også at balansering av ulike spenninger i designprosessen står sentralt (Hyvärinen et al. 2015; Pirinen, 2016; Elsbach og Stigliani, 2018). Hyvärinen et al. (2015) peker på at en viktig barriere er metoder for å forstå kundebehov (se tabell 9), og at designmetode kan øke aktørenes forståelse om hverandre. Mens Giesbrecht et al. (2016) argumenterte for at endring av det fysiske møte (herunder bruk av nye hjelpemidler) mellom ansatte og bruker etablerte felles forståelse om problem- og løsningsprosess (se punkt 3.1.2).

Teamforståelse/ferdigheter

Ettersom tjenestedesign, både med henhold til metodikk og kunnskapsgrunnlag, handler om å arbeide sammen med andre i samhandlig/samskapingsprosesser, vil kunnskap og forståelse av «team» stå helt sentralt. Når løsninger skal utvikles i «samskapende prosesser» vil alle som deltar i disse måtte forholde seg til mange andre personer – både brukere, medarbeidere og ledere. Brask et al. (2020) benevner dette som å være en «brobygger». En brobygger vil samarbeide på et systemnivå, og vil være lyttende og dialogisk på samme tid. Det er vanskelig å se for seg gode samhandlingsprosesser i et team dersom noen fastholder sitt eget perspektiv uten å åpne opp for andre virkelighetsforståelser. En metafor på dette kan være jazzimprovisasjon: «Jazzmusikere gjør ofte det som pedagoger av og til oppdager at de selv gjør; de skaper og finner opp nye og usedvanlige måter å reagere på uten en foreskrevet plan og uten sikkert utfall. De oppdager at fremtiden blir til samtidig med at deres handling folder seg ut» (Steinsholt og Sommerro, 2012, s. 20). På tilsvarende måte ligger det noe uforutsigbart i tjenestedesign som tilnærming, ettersom ingen på forhånd kan vite hvilke (om noen!) løsninger som kommer fram av de dialoger og prosesser som finner sted. Dette tilsier også at relasjonelle ferdigheter står helt sentralt for å arbeide innenfor en tjenestedesign kontekst.

I kunnskapsoppsummeringer ser vi at flere studier fremhever samarbeid i team som et viktig tema (Hyvärinen et al., 2015; Trischler et al., 2018; Trischler et al., 2019).

Organisasjonsforståelse/ferdigheter

Det fremkommer også av kunnskapsoppsummeringen at det er nødvendig innen tjenestedesignområdet å kunne noe om hvordan organisasjoner fungerer. Det er som kjent et svært stort tema i seg selv – der svært mange perspektiver kan anvendes for å forstå den dynamikk og de mekanismer som utgjør en organisasjon (jfr. klassikeren - Morgan, 1986). Et begrep som fremkommer i flere av studiene er *organisasjonskultur* som er beskrevet i 4.2.2.

Politiske forståelse/ferdigheter

Vi har her valgt å ta med en fjerde kategori – ettersom «innovasjon i offentlig sektor» ikke kan forstås uten en kontekstuell innramming. Offentlig sektor, herunder ansatte og ledere, vil måtte forholde seg til lover, regler, reformer, forskrifter og vedtak gjort på ulike myndighetsnivåer. Dette medfører at ingen – uten videre – vil kunne iverksette innovasjonsprosesser uten å ta i betraktning den konteksten nye løsninger skal skje innenfor. Det vil for eksempel være lite hensiktsmessig å utvikle en ny løsning (les: tjeneste), dersom det ikke finnes økonomiske midler for å implementere den i praksis. På denne bakgrunn kan vi si at nye løsninger (innovasjoner), som for eksempel fremkommer gjennom tjenestedesignprosesser, rettet mot samfunnsutfordringer kan berøre demokratiske verdier som likeverd, rettferdighet, åpenhet, ivaretagelse av menneskelige behov og krever samarbeid mellom ulike aktører på både mikro- og makronivå. Politisk forståelse og ferdigheter er lite tematisert i de inkluderte artiklene.

Samlet kan vi si at tjenestedesign er en utviklingsmetodikk (konkrete og praktiske innfallsvinkler) – noe som fremkommer av de fem prinsippene nevnt ovenfor. Dette tilsier at det er viktig – både for tjenestedesignere og andre aktører som er med i prosjekter som tar sikte på å finne nye løsninger – å ha en viss kompetanse om hva som inngår i slike prosesser. Nå vil nok en tjenestedesigner kunne ta mye av ansvaret for selve prosessen, noe som vil kreve kunnskaper om hvordan prosessen bør legges opp og gjennomføres. Som kjent finnes det flere masterutdanninger i Norge som har tjenestedesign i sin portefølje, og vi ser også det blir gjennomført PhD prosjekter på dette temaet.

Som kategoriene (individ, team, organisasjon og politikk) vi foreslo ovenfor viser – så fremstår tjenestedesign som fagfelt, svært sammensatt og komplekst. Vi finner, i lys av studiene i kunnskapsoppsummeringen, at en rekke tema har betydning for hvordan nye løsninger kan oppstå.

UTDYPENDE DISKUSJON

4.1.4 HVA KJENNETEGNER DESIGN SOM TILNÆRMING/DESIGNTENKNING?

Design tenkning har vært tema for mange studier innenfor ledelse og styring knyttet til bedrifter/privat sektor (Elsbach og Stigliani 2018), og det siste tiåret har det vært utført en rekke review artikler, der flere også har vært opptatt av hvilken betydning design tenkning har for innovasjon (op.cit). Det er imidlertid få bidrag som har diskutert design tenkning innenfor rammen av offentlige organisasjoner. Lewis og Blomkamp (2020) gjør en diskusjon av det de omtaler som «design tenkning», og sammenligner det med mer konvensjonelle former for politiske utviklingsprosesser – basert på rasjonelle valg-modeller. De beskriver design tenkning som en ‘bottom-up’-tilnærming der avstanden mellom designere og innbyggere blir redusert ved at beslutninger bygger på medvirkning fra de som politikken har konsekvenser for. Dette trekket ved design-tenkning reflekterer en demokratisk idé, om at alle som blir berørt av beslutningene også bør være med på beslutningsprosessen (Lewis og Blomkamp 2020). Tilnærminger basert på samarbeid og nettverk mellom ulike aktører fra både offentlig og privat sektor blir regnet som et nøkkelement i en slik tenkning. I denne sammenhengen er design-tenkning, gjennom sin vekt på deltaking og samdesign, i tråd med prinsippene for nettverksstyring, samstyring og samskaping (op.cit). Det har imidlertid ikke vært vanlig å oppfatte design tenkning som assosiert med økt deltakelse og demokrati (op.cit), og noen (f.eks Iskander 2018) mener til og med at design-tenking har et konservativt element og er basert på den priviligerte posisjonen til designeren i forhold til målgruppen for prosessen, og ikke endrer grunnleggende maktrelasjoner (op.cit). Et trekk som ifølge Lewis og Blomkamp (2020) skiller design-tenkning fra andre politikkprosesser og problemløsningsstrategier, er at målet som regel er definert i de sistnevnte, mens designprosesser ofte skjer uten klare formuleringer om hva som er målet og hvordan man skal komme dit. De beskriver videre dette som en form for abduktiv tilnærming som har likhetstrekk med fenomenologisk analyse, der man analyserer frem temaer fra komplekse situasjoner gjennom en kreativ prosess som kombinerer kreativitet, nyfikenhet, og logiske slutninger. Dette betyr også at designere vektlegger empati og nysgjerrighet i tillegg til rasjonalitet, der man utvikler nye løsninger sammen med folk og ikke kun for folk. Av disse grunnene oppfatter mange design tenkning som et bidrag til å skape en helt ny form for beslutningsmodell for politikk, basert på en gjentakende (iterativ) arbeidsform som er selv-korrigerende, og som drives fremover av søk/identifisering, definering, og omdefinering av problemer, og hvor den gjentakende og forsøksvise tilnærmingen til politikkkutforming er basert på et syn om designprosesser som nedenfra- og opp tilnærming til løsningen av offentlige problemer, som er lekende, kreativ og av og til også ulogisk (op.cit).

Trischler og Rundle-Thiele (2019) beskriver samdesign (co-design) som en spesiell utgave av samskaping (cocreation) hvor brukerne blir en del av design teamet som ‘eksperter’ på egne erfaringer. Samdesign representerer en dreining bort fra design av tjenester som en oppgave

for individuelle eksperter, som har vært den tradisjonelle tilnærmingen som vi kjenner som tjenstedesign. I samdesign utnyttes den kollektive kreativiteten som oppstår i team der medlemmene har ulike bakgrunner og interesser. Forskningen om samdesign har imidlertid så langt vært begrenset til å rapportere på resultater av tilnærmingen, mens det er mangel på studier som kan gi beskrivelser av hvordan samdesign kan gjennomføres i offentlig sektor, hvordan prosessen forløper, hvilke aktører som er involvert når og hvordan, og hvordan man faktisk går frem for å fasilitere brukernes involvering (Trischler, Kristensson, og Scott 2018). Det er økende belegg for at samdesign med brukere kan føre til ideer som er mer innovative og som tar bedre hensyn til brukerbehov (Patrício and Fisk 2013). Nært samarbeid med brukere (konsumenter, kunder, innbyggere) er særlig viktig i den tidlige fasen fordi da kan brukerkunnskap omsettes til nye tjenesteideer (Trischler og Rundle-Thiele 2019).

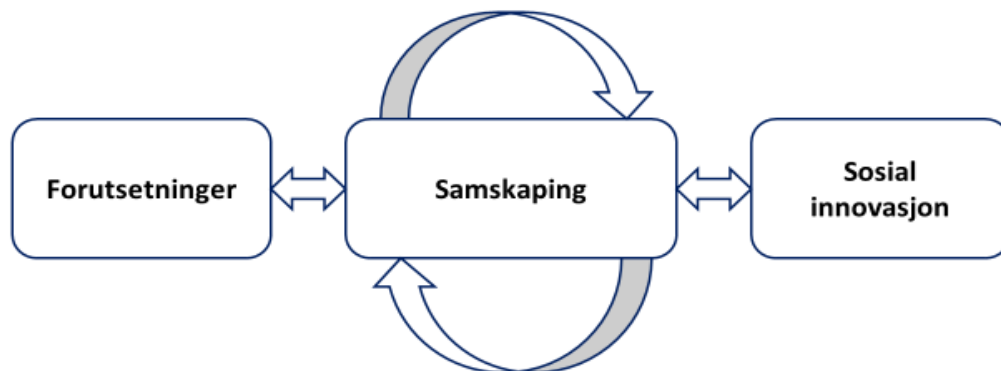
Trischler og Rundle-Thiele (2019) mener at bruken av samdesign er særlig utfordrende i prosjekter innen offentlig sektor som omhandler sensitive temaer eller temaer som kan oppfattes som lite engasjerende (som helsetjenester, rusmisbruk, likestilling), eller sårbare og marginaliserte brukergrupper (Dietrich et al. 2017; Durl, Trischler, and Dietrich 2017). En årsak til dette kan være at disse brukergruppene kan ønske å reservere seg fra å delta i samdesign eller at de ikke oppfatter seg selv som gode bidragsytere til tjeneste-ideer. En parallell her er Bjørkly og Ødegård (2017) som hevder at det vil kunne være en del utfordringer med brukermedvirkning i forskningsprosjekter, blant annet fordi noen kan ha så store problemer at reell brukermedvirkning er mulig – i alle fall i perioder.

4.1.5 TJENESTEDESIGN SOM UTVIKLINGSMETODIKK, OG LEDELSE OG ORGANISASJONSUTVIKLING I OFFENTLIG SEKTOR

Som vi har vært innom tidligere fokuserer tjenstedesign på hvordan innovasjon kan stimuleres gjennom samskaping mellom de involverte aktørene (Eines, Løfaldli og Ødegård 2020 s. 134, Eines et al. 2018), og kan ses som et eksempel på samarbeidsdrevne innovasjonsstrategier. Å bruke tjenstedesign i utvikling av velferds- og helsetjenester innebærer i begge tilfeller å bruke et rammeverk som er brukerorientert, samskapende og eksperimenterende, og som kan bidra til å utvikle bedre tjenester både for sluttbrukere og de som jobber i offentlig sektor: «Servicedesign processes thus need to be user-oriented, co-created, visually prepared and continuously tested» (Stickdorn & Schneider, 2011).

Den triple diamanten beskriver en av flere måter å arbeide med innovasjon på (se punkt 4.1). De tre fasene inngår i en prosess, som vi kan kjenne igjen fra annen innovasjonslitteratur. Et annet eksempel på visualisering av en innovasjonsprosess er figur 9 nedenfor.

Figur 9: Sosial innovasjon som resultat av forutsetninger og samskaping (Ødegård et al., 2019)



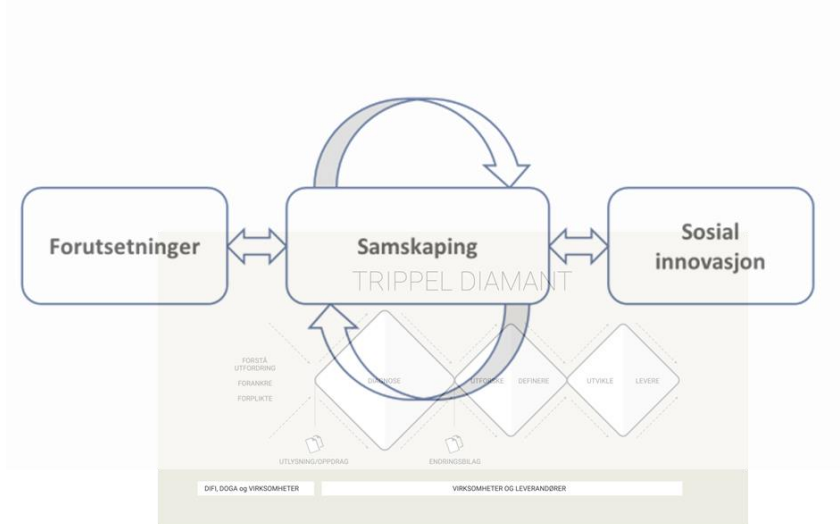
I denne figuren står samskaping helt sentralt, et begrep som i økende grad anvendes innen innovasjonslitteraturen (Willumsen og Ødegård, 2020). Røiseland og Lo (2019) hevder at begrepet i løpet av få år har «glidd inn i språket som et nytt styringsord, hyppig brukt av departementer, KS og forskningsråd» (s. 52). Men hvordan skal vi forstå samskaping som fenomen? Innovasjonsprosessen begynner ofte med å stille spørsmål, undre seg, observere og reflektere og det er vanskelig å tenke seg innovasjon uten kreativitet (Tidd og Bessant, 2014). I den internasjonale litteraturen finner vi liknende begreper som co-creation and co-production, begreper som til en viss grad kan gi oss svar på hva samskaping er og hvorfor samskaping står helt sentralt i innovasjonsprosessen.

Bason (2010) fremhever spesielt to fordeler med co-creation. Den ene er forskjellighet eller mangfold (divergence) ved at et bredt spekter av ideer vil kunne oppstå, noe som gir flere muligheter for å finne gode løsninger. Vi finner igjen dette i den triple diamanten, f.eks gjennom vektlegging av dialoger – der vi kan se for oss at ulike perspektiver og meninger kommer frem og prøves mot hverandre. Ny innsikt oppstår når perspektiver møtes og brynes mot hverandre. Dette betyr at innovasjonsprosesser må fremheve både det individuelle bidraget (for eksempel fra en profesjonsgruppe), samtidig som individene må understøtte andres kompetanse.

Den andre fordelen med co-creation ifølge Bason (2010) er knyttet til forankring og gjennomføring (execution). Både identifisering av problemer, utforming av løsninger og implementering vil være sterkere forankret blant de som aktivt deltar i å finne nye løsninger, noe som også øker muligheten for å oppnå positiv endring. Gjennom «forskjellighet, forankring og gjennomføring» hevder Bason (2010) at: «Co-creation can thus lead to radical solutions that overcome the silos, dogmas and groupthink that trap much of our current thinking, and can give us more and better outcomes at lower cost» (s. 9).

Vi kan si at «samskapingen» i stor grad innebefatter fase 1 og 2 i den triple diamanten (figur 10). Den siste delen av figuren – omtalt som «sosial innovasjon» - peker på de resultater vi håper å oppnå gjennom den samskapingen som har skjedd. Dette sammenfaller i stor grad med den siste fasen i den triple diamanten – der det vektlegges utvikling av konkrete løsninger som implementeres for å oppnå en endring, for eksempel etablering av en ny og endret tjeneste eller lansering av et nytt produkt.

Figur 10: Forholdet mellom samskaping, sosial innovasjon og den triple diamanten



En forskjell på samskappingsfiguren og den triple diamanten er betydningen av «forutsetninger». Vi finner noe om forutsetninger også i figuren som beskriver den triple diamanten der «forankring og forpliktelse» står sentralt. I figur 9, peker «forutsetninger» også på dette og spesielt ledelsen av de organisasjonen som er involvert vil være av avgjørende betydning for den videre prosessen. Det er vanskelig å tenke seg at i alle fall såkalte radikale (gjennomgripende) innovasjonsprosesser kan skje uten at ledelsen er involvert – blant annet for å ta beslutninger om veivalg som måtte oppstå. Samtidig kan vi tenke oss at inkrementelle endringer (mindre og gradvise), kan skje uten at ledelsen er direkte involvert. Ledelsens rolle ved inkrementelle endringer vil i større grad handle om å legge til rette for endringer – for eksempel ved å skape rom for tverrprofesjonelle samarbeidsarenaer – der samskaping vil kunne skje (Se f.eks Iversen og Johannessen, 2020).

4.1.6 KVALITET

Publikasjonene som er omfattet av denne gjennomgangen er i stor grad basert på kvalitative metoder og i noen grad reviewartikler. Det er ingen av studiene som har brukt kvantitative tilnærminger. Hvordan vi vurderer forskningsbidragenes kvalitet vil være avhengig av hvilke kriterier vi bruker. Dersom vi legger 'evidenshierarkiet' til grunn, der RCT regnes som

gullstandard og kunnskap av høyeste kvalitet, mens observasjonsstudier og kvalitative studier rangeres lavere (Bjelland, Elvebakken og Malterud 2017, Canadian Task Force 1979), vil man kunne si at forskningen er lite robust. Imidlertid er forskning på tjenstedesign som tilnærming innen offentlig sektor fortsatt i en eksplorerende fase, der man er opptatt av å utvikle metoden og dokumentere og beskrive/forstå hva som skjer. Det kan også være knyttet til at tjenstedesign i hovedsak har sitt hovedfokus på prosess og metode, og i liten grad har vært oppfattet som en intervensjon som man er opptatt av å måle effekten av. Vi har imidlertid sett at nyere bidrag har stilt spørsmål ved om tjenstedesign har hatt et for svakt fokus på det som skal være et varig produkt av prosessen (Almqvist 2020). Dersom det blir et økt fokus på hva som skal være de varige resultatene (handover/implementering) av tjenstedesign, fremfor implementering vil det være et behov for forskning som undersøker 'effekten' av tjenstedesign som metode.

Ettersom forskningen på/om tjenstedesign som tilnærming synes å være i en tidlig fase, gir det altså mye mening at de forskningsdesign og metoder som anvendes er eksplorerende og beskrivende. Tjenstedesign som fenomen er svært komplekst der en rekke kunnskapsdomener inngår, noe denne kunnskapsoppsummeringen også har vist. Dette gjør at feltet foreløpig egner seg for metoder som kan fange/kartlegge opplevelser og erfaringer – som kan gi økt forståelse av hva tjenstedesign er. Vi kan dermed si at det vil være vanskelig å gjøre studier med andre design (f.eks kontrollerte design der en undersøker sammenhenger mellom variabler osv) – uten å ha en klar forståelse av fenomenet tjenstedesign.

Shadish, Cook og Campbell (2002) har presentert et validitetssystem bestående av flere validitetstyper – statistisk validitet, indre validitet, ekstern validitet og begrepsvaliditet. Det er en utfordring, i nærmest all forskning, å forstå fenomenene som studeres, samt operasjonalisere dem. Dette handler i første rekke om begrepsvaliditet – det vil si at det fenomenet vi studerer gjenspeiles (er operasjonalisert) i for eksempel de spørsmål som stilles i en spørreskjemaundersøkelse. Uten slik operasjonalisering vil det igjen bli vanskelig (umulig!) for forskeren å slutte seg til hva som faktisk måles/undersøkes. Det vil antagelig gi relativt diffus kunnskap å spørre noen om tjenstedesign som metode virker. Problemet blir å vite hva - innen det komplekse fenomenet tjenstedesign - som faktisk «virker» - er det arbeidsmetodene som anvendes, er det personligheten til tjenstedesigneren, er det måten kommunikasjonen forløper på, kunnskapen til som er med i prosessen eller noe helt annet?

Videre vil det altså være vanskelig å trekke slutninger om årsaksforhold – når tjenstedesign studeres (indre validitet). Vi finner da heller ingen studier som gjør forsøk på dette i kunnskapsoppsummeringen. Som nevnt kjennetegnes de studiene vi har sett på av forsøk på å forstå hva tjenstedesign (og til en viss grad innovasjon) er. Det følger av dette at de to siste validitetstypene til Shadish et al. (2002) – statistisk validitet og ekstern validitet – i liten grad er relevante i den kunnskapsoppsummeringen vi har gjort. Statistisk validitet gir ikke mening – ettersom det ikke finnes noen kvantitative studier inkludert. Videre er det en kjent sak at

det er vanskelig (umulig!) å generalisere til en større populasjon, ut fra kvalitative studier (ekstern validitet) – som også dominerer kunnskapsoppsummeringen.

Samlet viser kunnskapsgjennomgangen at det er behov for betydelig innsats for å styrke kunnskapen innen området. I lys av at tjenstedesign også er et «utøvende yrke» - er dette kanskje ikke spesielt vanskelig å forstå at situasjonen er slik. Mange yrker (og profesjoner) eksisterer i en dynamikk mellom hva som skjer i praksissituasjoner og hvilken kunnskap som finnes om de samme situasjonene. Kunnskap er samtidig noe som kan forstås som noe mer enn forskning. Dette er godt kjent fra bl.a Senter for kunnskapsbasert praksis som illustrerer dette poenget på denne måten (Nortvedt et al, 2012).

Figur 10: Nortvedt et al. 2012



Denne figuren viser at kunnskapsbasert praksis kan forstås som en kombinasjon av forskningsbasert kunnskap, erfaringsbasert kunnskap og brukerkunnskap. Denne figuren og flere av de figurene/modellene som fremkommer i kunnskapsoppsummeringen, vil kunne være svært nyttige som refleksjonsmodeller for praksis. Det er gjennom kritisk refleksjon at vi kan opparbeide profesjonell identitet. Kritisk refleksjon handler om evnen til å vite hva vi gjør og hvorfor (Fook, 2015).

KONKLUSJON

Utgangspunktet for denne rapporten er Arbeids- og velferdsdirektoratets bestilling av en kunnskapsoppsummering av relevant forskning om hvordan tjenstedesign som metode brukes i tjeneste- og virksomhetsutviklingen i offentlig sektor, samt erfaringer med og

resultater fra bruk av metoden, både i Norge og internasjonalt. Følgende hovedproblemstilling er formulert for kunnskapsoppsummeringen: Hvordan påvirker tjenstedesign som utviklingsmetodikk ledelse og organisasjonsutvikling i offentlig sektor? Delproblemstillinger som skal belyses spesielt, er: Hvilken kunnskap gir studier som tar utgangspunkt i medarbeiderdrevet innovasjon, og innovasjon i praksisfeltet? Og, hvilken kunnskap gir forskning som omhandler endrings- og transformasjonsledelse, inkludert empowerment (myndiggjøring)? Hvilken kompetanse er nødvendig for de ansatte dersom de skal jobbe med denne type utviklingsmetodikk? Gjennom et litteratursøk i tre databaser (Web of Science, Scopus, Oria) endte vi opp med 10 studier som fylte inklusjonskriteriene, og som er brukt i rapporten.

De fleste av publikasjonene om tjenstedesign relaterer seg til sosial innovasjon som fagfelt og begrepene samarbeidsdrevet innovasjon og samskaping. Medarbeiderdrevet innovasjon blir imidlertid et mer komplisert begrep i litteraturen om tjenstedesign i offentlig sektor enn det vil være i andre sammenhenger. En grunn til dette er at tjenstedesign som konsept er uløselig knyttet til brukerorientering - og følgelig at primærbrukere inngår som deltakere i tjenstedesign-prosessen i alle bidragene vi har vurdert. Som organisasjonsteoretisk/-utviklende redskap – som er formålet i denne sammenhengen – er det nødvendig at tjenstedesign som konsept kan håndtere forholdet mellom to kategorier av interessenter eller brukere, nemlig ansatte og primærbrukere. Til disse to kategoriene 'brukere' eksisterer det en maktrelasjon som må tas hensyn til – en relasjon som det har vært oppmerksomhet omkring i mye samfunnsvitenskapelig forskning om NAV.

Slike maktaspekter er i liten grad diskutert i litteraturen vi har sett på, ut over et par (gode) eksempler som diskuterer samtidig myndiggjøring av ansatte og primærbrukere. I rapporten antyder vi at den triple diamanten kanskje kan bli for 'smal'/trang i møte med slike problemstillinger i kompliserte offentlige organisasjoner, og at det kan være behov for å utvide den med en fase (eller et perspektiv) før den første diamanten – og som adresserer kontekstuelle forhold og forutsetninger, som blant annet har med maktrelasjoner og interesser å gjøre. Et spørsmål er imidlertid om tjenstedesign ved å foreta en slik konseptuell utvidelse beveger seg bort fra noe av særtrekkene ved tjenstedesign, som forutsetningsløs, iterativ, eklektisk og åpnende.

I lys av slike vurderinger er det også et viktig spørsmål om hvilket nærvær og ansvar leder(e) bør ha i en tjenstedesignprosess, og hvilke ledermodeller som er mest fruktbare. Det er åpenbart at endrings- og transformasjonsledelse svarer godt til de kravene som knytter seg til 'designtekning' og etableringen av designkultur, men i offentlige komplekse organisasjoner som håndterer vanskelige ressursmessige og etiske spørsmål, er det et spørsmål om slik lederkompetanse er tilstrekkelig. Svaret på det spørsmålet vil også være preget av hvilke målsetninger og verdier som er overordnet for virksomheten.

Vår diskusjon av hvilken kompetanse som vil være nødvendig for de ansatte dersom de skal jobbe med denne typen utviklingsmetodikk, reiser – i tråd med diskusjonen over – spørsmål om det i tillegg til ferdigheter på individuelt, team- og organisasjonsnivå, også er nødvendig å ha kontekstuell forståelse (politisk/overordnede verdier/dilemmaer). Det betyr at ingen – uten videre – vil kunne iverksette innovasjonen uten å ta i hensyn til den konteksten som nye løsninger skal skje innenfor.

Vi har forsøkt å illustrere noen av innsiktene fra arbeidet ved å sammenholde en tredelt modell for samskaping med den triple diamant. Vi har sett at forskningen er preget av å være fokusert på prosesser, mens det i nyere diskusjoner har kommet frem behov for å utvide modellen til en forfase, og til en etterfase. Dette kan også leses som et tegn på/uttrykk for at det eksisterer noen flere behov knyttet til tjenstedesign som tenkemåte når det brukes i offentlig sektor. Fordi det handler om mennesker, og fort om politiske spørsmål, der prioriteringer, relasjoner og fordelinger (gode liv) blir tema. Derfor blir også forutsetningene og 'handover' relevant å diskutere.

Det eksisterer et begrenset tilfang av forskning som har vurdert tjenstedesign som en 'intervensjon' for å utvikle organisasjon. Det foreligger ingen kvantitative studier blant de publikasjonene som er omfattet av vårt søk. Dette skyldes nok delvis, som vi har vært inne på, at det er et forskningsområde som fortsatt er i en tidlig fase, og foreløpig først og fremst egner seg for metoder som kan kartlegge opplevelser og erfaringer som kan gi en økt forståelse av hva tjenstedesign er. Tjenstedesign som fenomen er svært komplekst og omfatter mange kunnskapsområder – og at det naturlige forskningsmessige formålet så langt har vært å kartlegge erfaringer som kan bidra til en forståelse av tjenstedesign. Tjenstedesign og designtenkning er også grunnleggende prosessuell, 'iterativ', kreativ og improviserende, og passer også av den grunn ikke godt inn i kausale skjemaer som formulerer årsak-virkningssammenhenger mellom enkeltfaktorer, som løftes frem gjennom kvantitative studier.

REFERANSER

- Aguirre Ulloa, M. (2020). Transforming public organizations into co-designing cultures : a study of capacity-building programs as learning ecosystems. In: Oslo School of Architecture and Design.
- Almqvist, F. (2020). Service design in the later phases : exploring user insights, handovers, and service design roadmapping in the transition from service concept to implemented service. In: The Oslo School of Architecture and Design.
- Almås, S. H. (2018). Profesjonens kompetanse. I Almås, S. H., Vasset, F. og Ødegård, A. (2018)(red.). Tverrprofesjonell samarbeidslæring (TPS). For bachelorstudenter i Helse- og sosialfag. Bergen: Fagbokforlaget 2018 ISBN 9788245021103.
- Anvik, Bliksvær, Breimo, Lo, Olesen og Sandvin (2019). Forskning om koordinerte tjenester til personer med sammensatte behov. Kunnskapsnotat. Norges forskningsråd. https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/kunnskapsnotater/nfr_kunnskapsnotat_koordinerte_tjenester_lr.pdf
- Arico, M. (2018). Service Design as a Transformative Force: Introduction and Adoption in an Organizational Context.
- Bliksvær, T., & Breimo, J. (2020). Innovasjon i velferd - er nettverk løsningen? (pp. 80-93), I: I:
- Willumsen, E., & Ødegård, A. (red.) Samskaping : Sosial innovasjon for helse og velferd. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arkitektur – og designhøgskolen i Oslo (AHO)/Kommunenenes Sentralforbund (KS). (2015). Tiden inne for tjenstedesign. Hentet fra https://ogbedreskalvibli.files.wordpress.com/2015/08/idekatalog_fou_aho_ks.pdf
- Bjørgo, F., Sandvin, J. T., & Hutchinson, G. S. (2015). Gjenstridige problemer og samarbeidsdrevet innovasjon. In O. J. Andersen, L. Gårseth-Nesbakk, & T. Bondas (Eds.), Innovasjon i offentlig tjenesteytring. Vågal reise med behov for allierte. Bergen: Fagbokforlaget
- Bommert, B. (2010). Collaborative Innovation in the Public Sector. International Public Management Review · electronic Journal, 11.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.
- Brask, O. D., Østby, M. og Ødegård, A. (2016). Vernepleierens kjerne roller – en refleksjonsmodell. Bergen: Fagbokforlaget.

- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public administration review*, 67(6), 1059-1066.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed. ed.)*. Boston, Mass: Pearson.
- Design Council (2005). A study of the design process – The Double Diamond. Design Council (2005), chapter “The Design process”. <https://innovation.sites.ku.dk/model/double-diamond/>
- Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi). (2016). Kva er tenestedesign? Hentet fra <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hvordan-jobbe-med-innovasjon/verktoy-og-metoder/tenestedesign>
- Digdir (2020) Den Tripple Diamanten. Digitaliseringsdirektoratet. Hentet fra: <https://www.digdir.no/innovasjon/stimulabs-metode-den-triple-diamanten/788>
- Eines, Trude Fløystad, Angelo, Elin, & Vatne, Solfrid. (2018). Discourse analysis of health providers' experiences using service design. *Nursing Open*, 6(1), 84-92
- Eines, T.F., Angelo, E. & Vatne, S. (2019). Discourse analysis of health providers` experiences using service design. *Nursing Open*, 6(1), 84-92. <https://doi.org/10.1002/nop2.191>
- Eines, T. F., Løfaldli, B. B., & Ødegård, A. (2020). Helseinnovasjonssenteret : et kommunesamarbeid om forskning, tjenesteutvikling og innovasjon. In (pp. 131-145). Oslo: Universitetsforlaget, cop. 2020.
- Elsbach, K. D. and I. Stigliani (2018). "Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research." *Journal of Management* 44(6): 2274-2306.
- Ferreira, F. K., Song, E. H., Gomes, H., Garcia, E. B., & Ferreira, L. M. (2015). New mindset in scientific method in the health field: Design thinking. *Clinics*, 70(12), 770–772.
- Fitjar, R. D. (2015). Innovasjon for utvikling i offentlig og privat sektor - prinsipielle forskjeller. I Willumsen, E. Og A. Ødegård. (red.), *Sosial innovasjon - fra politikk til tjenesteutvikling*, s.63-84. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Fook, Jan. (2015). Reflective practice and Critical reflection. I Shardlow, S., Aldgate, J., Gibson, A., Brearley, J., Daniel, B., Statham, D., ... & Doel, M. (red.) *Handbook for practice learning in social work and social care: Knowledge and theory*. Jessica Kingsley Publishers.
- Freire, K. & Sangiorgi, D. (2010). Service design & Healthcare innovation: from consumption to coproduction and co-creation. Second Nordic Conference on Service Design and

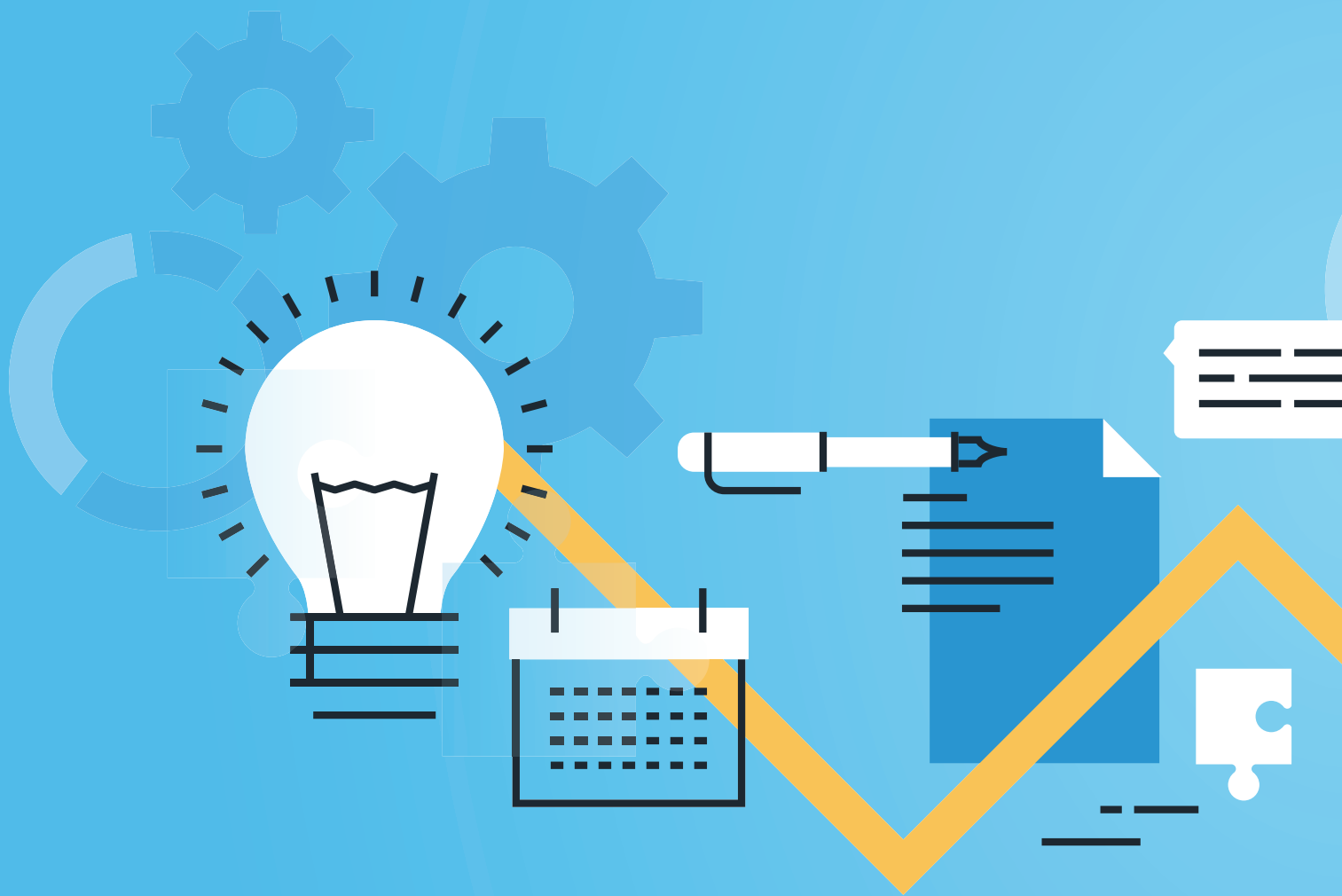
Service Innovation, Linköping, Sweden. Tilgjengelig fra
[https://www.researchgate.net/publication/228745520_Service_design_and_healthc
are_innovation_from_consumption_to_co-production_to_co-creation](https://www.researchgate.net/publication/228745520_Service_design_and_healthc_are_innovation_from_consumption_to_co-production_to_co-creation)

- Giesbrecht, T., Scholl, H. J., & Schwabe, G. (2016). Smart advisors in the front office: Designing employee-empowering and citizen-centric services. *Government Information Quarterly*, 33(4), 669-684. doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.05.005>
- Hahn, J., & Andor, L. (2013). *Guide to Social Innovation*. Brussels: European Commission.
- Han et al. (2016) Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D. Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing. *Journal of Workplace Learning*.
- Holmen, A. K. T. (2020). Innovasjon som nytt styringsparadigme i en kommunal hverdag. In (pp. 97-112). Oslo: Universitetsforlaget, cop. 2020.
- Holmen, A. K. T., & Ringholm, T. (2019). *Innovasjon møter kommune*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Holmen, A. (2019). «Innovasjon som et nytt styringsparadigme i en kommunal hverdag?», I: Willumsen, E., & Ødegård, A. (red.). *Samskaping : Sosial innovasjon for helse og velferd*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hyvärinen, J., Lee, J.-J., & Mattelmäki, T. (2015). Fragile Liaisons: Challenges in Cross-organizational Service Networks and the Role of Design. *The Design Journal*, 18. doi:10.2752/175630615X14212498964358
- Iversen, H.P. og Ødegård, A. (2018). «Ledelse», I: Almås, S., Vasset, F., og Ødegård A (red.): *Tverrprofesjonell samarbeidslæring (TPS)*. Fagbokforlaget.
- Iversen, H. P., & Johannessen, S. O. (2020). Et kompleksitetsteoretisk perspektiv på tverrprofesjonell organisasjonspraksis og innovasjonsprosesser. In (pp. 247-260). Oslo: Universitetsforlaget, cop. 2020.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget
- Karpen, I. O., Gemser, G., & Calabretta, G. (2017). A multilevel consideration of service design conditions. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(2), 384-407. doi:10.1108/jstp-05-2015-0121
- Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285-306. doi:10.2752/175470811X13071166525216
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse*. Universitetsforl..
- Krogh, A. H., Sørensen, E., & Torfing, J. (2020). Samskabelse af innovative offentlige løsninger. In. Oslo: Universitetsforlaget, cop. 2020.

- Krumsvik, R. J. (2016). En doktorgradsutdanning i endring : et fokus på den artikkelbaserte ph.d.-avhandlingen. Bergen: Fagbokforl.
- Krumsvik, R.J. & Røkenes, F.M. (2016). Litteraturreview i phd-avhandlingen. I R.J. Krumsvik (Red.), En doktorgradsutdanning i endring. Et fokus på den artikkelbaserte ph.d.-avhandlingen. Bergen: Fagbokforlaget
- Kunnskapssenteret (2015). Slik oppsummerer vi forskning. Håndbok for Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten. 4. reviderte utg. Oslo: Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten; 2015.
- Lee, S. (2011). Evaluating serviceability of healthcare servicescapes: Service design perspectives. *International Journal of Design*, 5(2),61–71.
- Læg Reid, P. and L.H. Rykkja (2015). Organizing for 'Wicked Problems'. Analyzing Coordination Arrangements in Two Policy Areas: Internal Security and the Welfare Administration. *International Journal of Public Sector Management*. 28 (6): 975–993.
- Lønvik, S., et al. (2016). Achieving readiness for change for successful implementation of service design projects: Learning from change management. *Proceedings of NordDesign, NordDesign 2016*.
- Lindland, K. M. (2019). Realisert ledelse av medarbeiderdrevet innovasjon i en kommunal kontekst. In A. K. T. Holmen & T. Ringholm (Eds.), *Innovasjon møter kommune*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lipsky, M. (1980/2010). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Malmberg, L. (2017). *Building Design Capability in the Public Sector : Expanding the Horizons of Development*. (Doctoral thesis, monograph). Linköping University Electronic Press, Linköping. Retrieved from <https://doi.org/10.3384/diss.diva-134167>
- Martinkenaite, I., Breuning, K. J., & Fjuk, A. (2017). Capable Design or Designing Capabilities? An Exploration of Service Design as An Emerging Organizational Capability in Telenor. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(1), 69-88.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. London: Sage Publications.
- Morris, J. C., & Miller-Stevens, K. (2015). *Advancing collaboration theory: Models, typologies, and evidence (Vol. 13)*. New York: Routledge.
- Morrison, C., & Dearden, A. (2013). Beyond tokenistic participation: Using representational artefacts to enable meaningful public participation in health service design. *Health Policy*, 112(3), 179–186
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: NESTA.

- Nortvedt, M.W., G. Jamtvedt, L.V. Nordheim, L.M. Reinart & B. Graverholt (2012). *Jobb kunnskapsbasert!: en arbeidsbok*. Oslo: Akribe.
- Palmer, V. J., Chondros, P., Piper, D., Callander, R., Weavell, W., Godbee, K., ... Gunn, J. (2015). The CORE study protocol: A stepped wedge cluster randomised controlled trial to test a co-design technique to optimise psychosocial recovery outcomes for people affected by mental illness in the community mental health setting. *British Medical Journal Open*, 5(3), e006688.
- Pirinen, A. (2016). "The barriers and enablers of co-design for services." *International Journal of Design* 10(3): 27-42.
- Prestes Joly, M., et al. (2019). "Leveraging service design as a multidisciplinary approach to service innovation." *Journal of service management* 30(6): 681-715.
- Prud'homme van Reine, P. (2017). The culture of design thinking for innovation. *Journal of Innovation Management*, 5(2), 56-80.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Roberts, N. (2000). Roberts, N.C. "Wicked Problems and Network Approaches to Resolution." *The International Public Management Review*. 2000, 1(1). Coping With Wicked Problems.
- Røiseland, A., & Lo, C. (2019). Samskaping–nyttig begrep for norske forskere og praktikere?. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35(01), 51-58.
- Sangiorgi, D (2015). Designing for public sector innovation in the UK: design strategies for paradigm shifts. *Foresight*, Vol 17, No. 4, 332-348.
- Shadish, W.R., T.D. Cook og D.T. Campbell (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs*. Houghton Mifflin Company: Boston.
- Steinsholt, K. og Sommerro, H. (2012). *Improvisasjon – Kunsten å sette seg selv på spill*. N. W. Damm & Søn AS.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This is service design thinking. Basics– Tools – Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Sønderskov, M. (2019). "Innovasjonspolitikeren" : Betingelser for en interaktiv politikerrolle (pp. 49-65), I: Holmen, A., & Ringholm, T. (red). *Innovasjon møter kommune*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868. doi:10.1177/0095399711418768

- Trischler, J., Dietrich, T., & Rundle-Thiele, S. (2019). Co-design: from expert- to user-driven ideas in public service design. *Public Management Review*, 21(11), 1595-1619. doi:10.1080/14719037.2019.1619810
- van der Bijl-Brouwer, M. (2017). Designing for Social Infrastructures in Complex Service Systems: A Human-Centered and Social Systems Perspective on Service Design. *She Ji: The Journal of Design, Economics and Innovation*, 3(3), 183-197. doi:10.1016/j.sheji.2017.11.002
- Weber, E. P., & Khademian, A. (2010). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Engineering Management Review, IEEE*, 38, 57-76. doi:10.1109/EMR.2010.5559144
- Wetter-Edman, K. (2011). *Service Design: A Conceptualization of an Emerging Practice*.
- Willumsen, E., & Ødegård, A. (2015). *Sosial innovasjon - fra politikk til tjenesteutvikling*. Bergen: Fagbokforl.
- Willumsen, E., & Ødegård, A. (2020). *Samskaping : sosial innovasjon for helse og velferd*. Oslo: Universitetsforlaget.



NORDLANDSFORSKNING
NORDLAND RESEARCH INSTITUTE

Postboks 1490
N-8049 Bodø
Norge

Tlf: +47 75 41 18 10
nf@nforsk.no
www.nordlandsforskning.no

ISBN:
978-82-7321-808-7 (trykt)
978-82-7321-809-4 (digital)
ISSN-nr: 0805-4460