

Et levende verktøy: Visuell kommunikasjon for å løse kompleksitet

En kvalitativ casestudie om utforskning og kreativitet i offentlig sektor

Laila Halvorsen

Masteroppgave i medievitenskap

60 studiepoeng

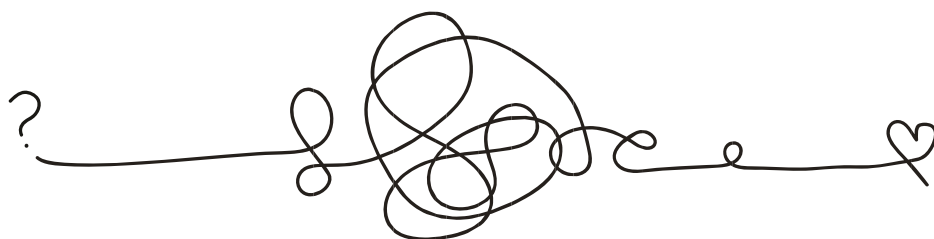
Institutt for medier og kommunikasjon

Det humanistiske fakultet



Et levende verktøy: Visuell kommunikasjon for å løse kompleksitet

En kvalitativ casestudie om utforskning og kreativitet i offentlig sektor



© Laila Halvorsen

1. desember 2022

Illustrasjonen på forrige side er utarbeidet av © Anja Andersen

Sammendrag

Offentlig sektor står overfor komplekse utfordringer for fremtiden som krever innovasjon og nye fremgangsmåter. Jeg har tatt utgangspunkt i StimuLab og den triple diamanten for å se på hvordan to gjennomførte StimuLab-prosjekter brukte samarbeid og innovasjon for å løse problemstillingene de stod ovenfor. Gjennom syv kvalitative dybdeintervjuer har jeg kartlagt erfaringer og refleksjoner fra tre ulike aktørperspektiv om tilrettelegging, gjennomføring og bruk av visuell kommunikasjon i de to prosjektene. Oppgavens formål er å undersøke hvilken rolle visuell kommunikasjon har i møte med komplekse utfordringer (i offentlig sektor).

Visualisering kan være både et verktøy, en prosess og metode som kan synliggjøre taus kunnskap, åpne for kreativitet og bygge tillit. Det er et sterkt og effektivt verktøy som kan brukes for å skape en felles forståelse og samarbeid. Men det er krevende både for de som driver prosessen og for prosjektdeltakerne. Metoden passer best i en tidlig fase for å se potensiale, sette retning og for å prioritere og utvikle sammen. Tilnærmingen og visualiseringen gir ikke nødvendigvis en løsning i seg selv. Tilrettelegging og prosessen underveis hvor man sammen skaper en felles forståelse og samarbeid er derfor en viktigere faktor enn det visuelle for å løse floken. Selv om det å visualisere kan gjøre at man bruker mindre tid, er enklere og gi bedre resultater.

Abstract

The future of the public sector is facing complex challenges and they demand innovation and new methods of thinking to be solved. Using two StimuLab-projects as case studies, I conducted seven in-depth interviews to attempt to map out the experiences and reflections of three different collaborators connected to said projects. The aim is to better understand the processes and innovation needed to solve the problems at hand. In these interviews I've especially focused on facilitation, execution, and use of visual communication in the projects. The purpose of this essay is to examine the role of visual communication when dealing with complex challenges (in the public sector).

Visualizing can be a tool, process, or method to reveal tacit knowledge, encourage creativity and build trust. It is a powerful and efficient tool for teamwork, but time consuming and demanding of both the project leaders and participants. For this reason, visual communication is best suited for the beginning phase of any process to decide direction, revival potential, prioritize and develop. However, this approach does not necessarily yield a solution by itself. Facilitation and the intermittent process of finding common understanding and collaboration is therefore a more important factor than the visual communication to the solution. The visual communication can reduce project timelines and provides an easier option with results being significantly improved over time.

Forord

Det å skrive en masteroppgave har vært en lang og krevende prosess som har vært utfordrende, men også utrolig lærerikt. Jeg er takknemlig for at jeg har fått muligheten til å fordype meg i et så tverrfaglig tema. Hvem hadde trodd at det å skrive om kompleksitet var så komplekst? Men denne oppgaven ble ikke til alene, og det er flere som fortjener en takk.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Marika Lüders (vår 21- høst 22). Takk for at du har engasjert deg i mine tanker og ideer, gitt konstruktive tilbakemeldinger og alltid sendt meg i riktig retning når jeg har vært usikker. Du har veiledet med en imponerende faglig dyktighet. Tusen takk!

Så må jeg takke StimuLab, både for at jeg fikk lov til å skrive om arbeidet dere gjør, og for at dere inspirerer. Deretter vil jeg takke informantene mine for at dere tok dere tiden og ville dele deres kunnskaper og erfaringer med meg. Takk for tilliten dere har vist meg, denne oppgaven hadde ikke blitt til uten dere.

Jeg vil rette en spesiell takk til Einar og Jenny, for gode råd og tilbakemeldinger. Jeg hadde ikke valgt å ha gruppeveiledning med noen andre. Jeg vil også rette en takk til gjengen på lesesal 415, for faglige diskusjoner, litt for lange kaffepauser og gode samtaler. Det har vært en trygghet i å ikke gjennomføre denne reisen helt alene. Takk også til venner og familie for at dere har holdt ut og trodd på meg, selv om dere ikke alltid forstod hva jeg snakket om.

Helt til slutt vil jeg takke min samboer Stig, for tålmodigheten og alle sene middager.

Laila Halvorsen

1. desember 2022

Innholdsfortegnelse

Et levende verktøy: Visuell kommunikasjon for å løse kompleksitet	II
Sammendrag	IV
Abstract.....	V
Forord	VI
Innholdsfortegnelse.....	VII
1 Innledning	1
1.1 Presentasjon av oppgavens formål og perspektiv	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.3 Sentrale begreper i oppgaven	4
1.4 Oppgavens videre oppbygning	6
2 StimuLab: en finansieringsordning og metode for innovasjon i offentlig sektor	7
2.1 StimuLab-ordningen.....	7
2.2 StimuLabs metode: den triple diamanten.....	11
2.3 Presentasjon av prosjektene	13
2.4 Kapitteloppsummering kapittel 2	16
3 Teoretisk rammeverk	17
3.1 Innovasjon, endring og utvikling.....	17
3.2 Sosialt, strategisk og administrativt	24
3.3 Visuell kommunikasjon	30
3.4 Kapitteloppsummering kapittel 3	33
4 Metodisk tilnærming	34
4.1 Kvalitative studier og forskningsdesign.....	34
4.2 Kvalitative dybdeintervju	36
4.3 Analyse og koding av datamaterialet.....	41
4.4 Forskningsetiske hensyn	42
4.5 Refleksjon over forskningens kvalitet	43

4.6 Kapitteloppsummering kapittel 4	44
5 Analyse og presentasjon av empiriske funn	45
5.1 Tilretteleggende faktorer	45
5.2 Visuell kommunikasjon for samarbeid og felles forståelse.....	56
5.3 Visuell kommunikasjon for problemløsning.....	67
5.4 Kapitteloppsummering kapittel 5	75
6 Diskusjon og konklusjon	76
6.1 Verktøy, prosess og innovasjon.....	76
6.2 Konklusjon	85
6.3 Studiens styrker og begrensninger	85
6.4 Forslag til videre forskning	86
Litteraturliste	88
Vedlegg	95
1. Bekreftelse fra NSD	95
2. Informasjonsskriv	98
3. Intervjuguider	101

1 Innledning

Offentlig sektor står overfor både vanskelige og komplekse utfordringer for fremtiden. Det stilles høye ambisjoner om innovasjon og endring, men også et tydeligere behov for samskapning på tvers for å kunne skape gode sammenhengende tjenester til innbyggerne i Norge. I digitaliseringsstrategien for offentlig sektor 2019-2025 «En digital offentlig sektor», er sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum en av hovedprioriteringene (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019).

Litteraturen for innovasjon i offentlig sektor trekker frem et behov for mer utforskning, eksperimentering og tverrfaglige samarbeid for at offentlig sektor skal kunne innovere og skape verdi for både innbyggere og ansatte (Crosby et al., 2017; Potts & Kastle, 2010). Disse endringsprosessene er krevende, men avgjørende for at offentlig sektor fortsatt skal kunne tilby gode tjenester. Sørensen og Torfing (2012) trekker blant annet frem *endrede brukerbehov* og at innbyggere og private aktører stiller høyere krav og forventninger til individualiserte løsninger og tjenester. Selv om det offentlige ønsker å utvikle mer brukervennlige løsninger og tjenester, er det begrenset med midler for å imøtekomme behovene som betyr at det offentlige ikke kan bruke mer penger og ressurser, men ta i bruk nye metoder for å løse utfordringene.

Utfordringene offentlig sektor møter er ofte komplekse. Litteraturen beskriver de som «wicked problems» eller floker som ikke kan løses internt i en enkelt virksomhet, som krever gjerne mer et sett av løsninger eller en retning i fellesskap for å kunne løses (Head & Alford, 2015; Termeer et al., 2015). Flokene er komplekse og har ukjente løsninger som krever en åpen og utforskende tilnærming, men også nye kunnskaper og ferdigheter. Disse forutsetter samarbeid på tvers av sektorer og fagområder over tid.

For å imøtekomme disse behovene om utvikling og en tilpasningsdyktig offentlig sektor, vil det være avgjørende at det legges til rette for innovasjon på flere nivåer og på flere plattformer. Samlet er det et større behov for en helhetlig forståelse, og utvikling som tar hensyn til ulike perspektiver i møte med det ukjente. Dette betyr at offentlig sektor må skape arenaer for samarbeid, bygge en innovasjonskultur og etablere prosesser for i større grad utnytte mulighetene og kunnskapen som ligger på tvers mellom virksomheter og avdelinger.

For å konkret kunne adressere disse store komplekse utfordringene kreves det også metoder for å skape et grunnlag for å forstå *hvordan* de skal kunne løses. Tjeneste- og systemisk design blir ofte trukket frem som en god tilnærming for å bryte silotenkningen i offentlig sektor og løse komplekse floker, blant annet fordi de baserer seg på en utforskende tilnærming (Michalak-Paulsen & Ringdal,

2020). I tillegg kreves det gode samarbeid, tillit og evne til å etablere en felles forståelse for en utfordring.

StimuLab er en ordning som skal stimulere til offentlig innovasjon fra brukernes perspektiv. De støtter statlige og kommunale virksomheter som ønsker å utfordre egne arbeidsmetoder og prosesser for å tilrettelegge for innovasjon og brukerorientert tjenesteutvikling (Digdir, 2022a). Ordningen prioriterer de flokene som gjerne faller mellom flere aktører eller virksomheter. StimuLab initierer derfor en tidligfase for å utforske hvordan man på best mulig måte kan samarbeide eller møte en utfordring. StimuLab-prosjektene blir trukket frem som en nyskapende ordning. De bruker tilnærminger fra designfeltet for å oppnå samarbeid og innovasjon. Visuell kommunikasjon er en del av prosessen, som et verktøy og virkemiddel. Det blir trukket frem som effektivt for å unngå misforståelser og konflikter, men også komme raskere til en felles forståelse og progresjon.

1.1 Presentasjon av oppgavens formål og perspektiv

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan tilnærminger som tjeneste- og systemisk design kan bidra med innsikt og forståelse med visuell kommunikasjon som verktøy. Jeg vil undersøke balansen mellom innovasjon, prosess og bruken av visuelle verktøy i StimuLab-prosjektene. Med dette vil jeg forsøke å bidra med mer dybde til hvorfor akkurat denne tilnærmingen kan være viktig i møte med usikkerhet og kompleksitet i praksis. Jeg ønsker også å bidra med ny kunnskap og nye perspektiver for hvordan man aktivt bruker og kan bruke visuell kommunikasjon for å oppnå bedre samarbeid og felles forståelse i møte med komplekse utfordringer.

Fra et teoretisk perspektiv er det gjennomført en del forskning på innovasjon i offentlig sektor, og underfeltet samarbeidsinnovasjon (Ansell & Gash, 2007; Torfing, 2016). Hvordan man bedre kan skape gode samarbeid på tvers mellom aktører (Albury, 2005; Crosby et al., 2017). Det er også noe litteratur om endrings- og prosjektarbeid for hvordan man utvikler, tilrettelegger og gjennomfører gode prosesser (Edmondson, 1999). Fra et designfaglig perspektiv er det flere som har skrevet om ulike designmetodikker og kreativitet (Bresciani, 2019; Clatworthy, 2017). Formålet med denne oppgaven er å undersøke visuell kommunikasjon sin rolle for innovasjon i offentlig sektor både som et verktøy og for å bidra i endringsprosesser.

StimuLab-ordningen er lite forsket på. Det er kun et fåtall masteroppgaver som har undersøkt ulike StimuLab-prosjekter og casestudier knyttet bruken av tjenstedesign i offentlig sektor,

samarbeidsinnovasjon som tilnærming for å løse komplekse floker, implementeringsfasen i innovasjonsprosjekter (Angeltvedt, 2019; Holte & Waage, 2018; Kløvrud & Landsverk, 2018). Det eksisterer noe forskning om ulike samarbeidskonstellasjoner og brukermedvirkning i offentlig sektor, mellom blant annet sosiale entreprenører og offentlige virksomheter (Isaksen, 2020).

Denne masteroppgaven er plassert innen kommunikasjonsfeltet, men bruker en tverrfaglig sammensetning av forskning relatert til innovasjon, endringsprosesser og visuell kommunikasjon. Dette er hentet fra fagområder innen offentlig sektor, ledelse, markedsføring og design. Den tverrfaglige tilnærmingen har vært bevisst for å kunne få en mer helhetlig forståelse for sammenhengen den visuelle kommunikasjonen blir brukt, for å kunne si noe om hvor prosessene kommer fra, og hvordan de blir brukt i praksis.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

StimuLab-ordningen er et av flere initiativ for å skape innovasjon i offentlig sektor. Ordningen er spesielt aktuell i de tilfellene hvor flere aktører må samarbeide og utfordringen løses på tvers mellom flere aktører. StimuLab vil møte behovet for at det arbeides mer brukerorientert og utforskende på flere nivåer i offentlig sektor. De bidrar både med kompetanse, erfaring, arbeidsmetoder og i form av hvilke utfordringer som blir prioritert. Denne studien utforsker hvordan deltakere i to StimuLab-prosjekter har erfart å jobbe med StimuLabs metode og hva de trekker frem som viktig for gjennomføring og resultater. Basert på forskningens formål er min problemstilling følgende:

Hvilken rolle har visuell kommunikasjon i møte med komplekse utfordringer (i offentlig sektor)?

Ved å undersøke hvilken rolle visuell kommunikasjon har, velger jeg å se på hvordan det er brukt som et verktøy i praksis, men også fordype meg i aktørenes egne refleksjoner. Jeg ser på hvordan de har brukt visuell kommunikasjon på ulike måter både før, under og etter prosjektet. I tillegg til hvilken verdi aktørene mener det har bidratt til. Målet er å få en forståelse for hvordan det kan brukes i en endrings- og innovasjonsprosess, spesielt i komplekse utfordringer. I tillegg ønsker jeg å diskutere i hvor stor grad StimuLab-prosjektene kan ha overføringsverdi videre i offentlig sektor. Problemstillingen søker derfor etter å kunne si noe om hvorfor, hvordan, og på hvilken måte visuell kommunikasjon kan bidra. Dette strekker seg fra tilretteleggende faktorer, til gjennomføringen og resultater. For å kunne gi et helhetlig svar på problemstillingen har jeg videre formulert to forskningsspørsmål:

1: Hvordan bidrar visuell kommunikasjon til samarbeid og felles forståelse i StimuLab-prosjektene?

2: Hvordan brukes visuell kommunikasjon for problemløsning i StimuLab-prosjektene?

Formålet med forskningsspørsmålene er å sette en tydelig ramme og grunnlag for å kunne diskutere problemstillingen. Jeg vil svare på de to forskningsspørsmålene gjennom en kvalitativ casestudie med utgangspunkt i aktører fra to StimuLab-prosjekter. Det empiriske materialet er bygd opp av syv dybdeintervjuer med aktører fra ulike roller. Prosjektene hadde som mål å utforske hver sin floke i offentlig sektor, de er spesielt utvalgt med bakgrunn i hvordan de tok i bruk visuell kommunikasjon og en utforskende tilnærming i prosessen og resultatet. I neste kapittel vil jeg presentere StimuLab-ordningen, StimuLabs metode: den triple diamanten og overordnet de to prosjektene.

1.3 Sentrale begreper i oppgaven

I denne oppgaven er det flere sentrale begreper jeg ser det hensiktsmessig å redegjøre for hva jeg mener med det for mitt bruk.

Innovasjon er et omfattende begrep, det handler både om endring, utvikling og verdiskapning (Amabile, 1988; Crosby et al., 2017; Fagerberg, 2006). Studier viser at det er ulik bruk av begrepet i privat og offentlig sektor. Dette kan også være knyttet til rollen som innovatør, men også den individuelle og uplanlagte innovasjonen. I denne oppgaven velger jeg å bruke perspektivet på innovasjon som en strategisk aktivitet en virksomhet gjør sammen for å skape verdi. Dette er spesielt sett opp mot prosess- og tjenesteinnovasjon da dette er de mest fremtredende i offentlig sektor. Dermed er det også disse perspektivene som er mest relevant for å kunne si noe om innovasjon i StimuLab-prosjektene.

Samarbeidsdrevet innovasjon, samskapning og brukervedvirkning er et annet viktig begrep i denne oppgaven (Ansell & Gash, 2007; Torfing, 2016). Dette kan sees i sammenheng med hvordan prosjektgruppen forholdt seg til innbyggere og andre aktører i prosessen. I denne oppgaven har jeg i hovedsak valgt å fokusere på hvordan de tre aktørene; prosjekteier, leverandører og StimuLab har samarbeidet.

En *systemorientert tilnærming* har jeg valgt som et paraplybegrep for en kreativ prosess med åpen og utforskende tilnærming. En design-tilnærming i denne oppgaver ser jeg som en prosess eller

fremgangsmåte for å oppnå innovasjon. Under dette er begreper som tjeneste- og systemisk design og designtenkning («design thinking») (Clatworthy, 2017; Eppler & Kernbach, 2016; Polaine et al., 2013).

Brukersentrering og brukerorientering er også et sentralt begrep. I denne oppgaven handler det om å kunne skape løsninger som er designet for brukeren eller for å møte en bruker sine behov. En bruker kan være en innbygger, ansatt eller offentlig virksomhet. Brukerorientering handler derfor om å kjenne behovene til brukeren og imøtekomme disse. Dette er en stadig med fremtredende tilnærming for utvikling av nye tjenester, hvor før tydelig har sett et transaksjonsperspektiv til i større grad handle om relasjonsbaserte og verdiorienterte tjeneste. Dette er spesielt omtalt innen et markedsføringsperspektiv, men er i de siste årene brukt for å forstå tjenester (Vargo og Lusch, 2004, sitert i Lüders, 2020, s.232). Dette begrepet er satt som en forutsetning i prosjektene, og vil ikke gjenspeile seg ytterligere i litteraturen.

1.4 Oppgavens videre oppbygning

I **kapittel 2** vil jeg presentere StimuLab-ordningen, StimuLabs-metode: den triple diamanten og de to ulike prosjektene. Dette kapittelet vil fungere som et bakgrunnskapittel for å gi et innblikk i formålet med StimuLab, organisering og forventninger.

I **kapittel 3** vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som skal brukes for å diskutere mine empiriske funn. Kapittelet er delt opp i tre deler; den første delen handler om *hvorfor* vi innoverer og hvordan innovasjon ser ut i offentlig sektor. Den andre delen handler om samarbeid, en systemorientert tilnærming og eksperimentering, samt *hvordan* man kan skape en kultur for å lære. Den tredje delen tar kort for seg visuell kommunikasjon som et verktøy og to eksempler.

I **kapittel 4** vil jeg redegjøre for den metodiske tilnærmingen som er brukt i denne studien. Valgene jeg har tatt i forskningsprosessen og hvordan studien er gjennomført. Jeg vil også redegjøre for forskningsetiske refleksjoner og vurdere studiens kvalitet.

I **kapittel 5** vil jeg presentere en induktiv tematisk analyse fra mine syv dybdeintervjuer. Analysen er delt opp i tre deler. Den første handler om *tilretteleggende faktorer* og handler om hva som måtte være på plass. De to neste delene skal besvare hvert sitt forskningsspørsmål om *samarbeid, felles forståelse og kompleksitet* med utgangspunkt i informantenes erfaringer.

I **kapittel 6** vil jeg diskutere funnene i analysen opp mot det teoretiske rammeverket. Formålet med dette kapittelet er å besvare studiens problemstilling, samt diskutere hvordan StimuLab-prosjektene kan skape innovasjon og verdi i offentlig sektor. Jeg vil også diskutere studiens styrker og begrensninger før jeg avslutningsvis kommer med en konklusjon og forslag til videre forskning.

2 StimuLab: en finansieringsordning og metode for innovasjon i offentlig sektor

Dette kapitlet gir en presentasjon av StimuLab-ordningen, StimuLabs-metode: den triple diamanten, og de to prosjektene informantene har deltatt i. Formålet er å redegjøre for hvordan ordningen fungerer i praksis og hvilke organisatoriske rammer som er satt rundt prosjektene.

2.1 StimuLab-ordningen

StimuLab er en stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign, og skal bidra til brukerorientert eksperimentering og nyskapning i forvaltningen. Vi stimulerer virksomheter til å samarbeide om å utforske, forstå og løse felles floker for å gjøre hverdagen enklere for innbyggerne og forvaltningen mer effektiv. (DOGA, 2020)

Dette beskriver oppdraget til StimuLab godt. De skal tilrettelegge for samarbeid, utfordre og bygge kunnskap om nye brukerorienterte tilnærminger og metoder. Målet er å bidra til nyskapning ved å i større grad involvere brukeren i prosessen, og kunne se en tjeneste fra brukerens perspektiv.

StimuLabs oppdrag og rolle er tredelt. Den første rollen er å være en aktiv tilrettelegger og pådriver for å bruke nye metoder for å tilnærme seg en utfordring. Den andre rollen handler om å skape gode samarbeid mellom privat og offentlig sektor. Private aktører får kunnskap om offentlig sektor, og offentlig sektor får erfaringer, ressurser og metoder. Den tredje rollen handler om å tilby en metode for å jobbe med kompleksitet (DOGA, 2020, s.22-23).

Som nevnt innledningsvis er StimuLab-ordningen et av flere initiativer for å fremme innovasjon i offentlig sektor. Et særtrekk er hvordan de benytter seg av designtilnærming som en del av prosessen. StimuLab bruker mer tid på å forstå hva som er problemet og hvem man skal hjelpe før de undersøker hvordan (Meld. St. 30 (2019-2020) s. 54-55). Dette bidrar til å forstå rollen StimuLab har som tilrettelegger for nyskapning, og formålet med å gi erfaringer og kompetanse for hvordan man kan løse floker i offentlig sektor. StimuLab blir trukket frem som et godt eksempel for hvordan offentlig sektor kan arbeide sammenhengende på tvers av ulike aktører og virksomheter (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). StimuLab kan derfor sees på som en viktig bidragsyter for innovasjon og omstilling i offentlig sektor med fokus på brukerens perspektiv. De er godt forankret blant annet i Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor 2019-2025 og i Stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor 2019-2020.

2.1.1 Bakgrunn og behov

StimuLab-ordningen er et samarbeid mellom Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) og Design og arkitektur Norge (DOGA). Ordningen ble til på et oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet i 2016. Bakgrunnen kommer fra et initiativ om å teste ut det eksisterende DIP-programmet (Designrevet innovasjonsprogram) i offentlig sektor. Det førte til et prøveprosjekt. Prøveprosjektet ble gjennomført ved Oslo Universitetssykehus, som med en designtilnærming og prosess klarte å redusere ventetiden på brystkreftdiagnostisering med 90%. Det vellykkede prosjektet ledet videre til en prosjektserie kalt Tidstyvprosjektene i 2015, hvor man undersøkte hvordan designmetodikk kunne bidra til å identifisere tidstyver i offentlig sektor (DOGA, 2016). Etter dette ble det videreført en prøveordning med et budsjett på 10 millioner kroner over to år i 2016. Ordningen ble titulert StimuLab, og fastsatt i statsbudsjettet i 2018. I 2022 har ordningen 36 fullførte prosjekter og har en budsjetttramme på inntil 21 millioner kroner (Digdir, 2022a).

En designrevet metodikk kunne svare på behovet om et mer helhetlig perspektiv. Dermed gi forvaltningen evner til å utvikle sammenhengende tjenester på tvers av sektorer. I tillegg til at brukeren eller innbyggeren ble tatt på alvor. Ordningen er ment å tilrettelegge for en sterkere innovasjonskultur, og for å kunne møte endringer. Ved å åpne for en mer visuell og holistisk tilnærming til utfordringene, kan man utvide perspektivet gjennom en designprosess. Dette gir det offentlige erfaringer og verktøy for hvordan de også i senere prosjekter kan møte ukjente og tverrfaglige utfordringer.

2.1.2 Søknadsprosessen

En gang i året kan statlige virksomheter og kommuner søke om prosjektstøtte fra StimuLab. Prosjektene som inngår i porteføljen blir utvalgt etter følgende kriterier: de må ha et tydelig brukerfokus, ha en åpen og ikke forhåndsbestemt løsning, være høyt prioritert i virksomheten, forankret på ledelsesnivå, ha et tydelig potensial for innovasjon, samt gi læringsmuligheter for andre virksomheter i offentlig sektor. Prosjekter som kan vise vei for andre eller gå foran som et eksempel blir prioritert. I tillegg prioriteres prosjekter som kan kobles til nasjonale satsninger. For 2022 prioriteres prosjekter knyttet til sammenhengende tjenester og de syv nasjonale livshendelsene eller regjeringens tillitsreform (Digdir, 2022b). Søkervirksomheten må redegjøre for

hvordan de tenker å imøtekomme disse kriteriene i et søknadsskjema. Kriteriene er spesielt knyttet til utfordringen prosjektet er ment å løse, intern organisering, forankring og motivasjon.

Støtten som deles ut er todelt. Den ene delen er økonomisk, og skal gå til å kjøpe relevant kompetanse i leverandørmarkedet. Dette er spesielt knyttet til designkompetanse, men kan også involvere andre fagområder etter prosjektets behov. Den andre delen handler om veiledning og støtte fra StimuLab. Veiledningen er særlig knyttet til prosjektets forberedelser og en tidlig fase, samt gjennomføring av anskaffelsesprosessen (Digdir, 2022b). Prosjektene redegjør forankring og eierskap i egen virksomhet som er med på bygge en ramme for prosjektet. Denne rammen er spesielt viktig som et holdepunkt for en utforskende tilnærming uten en tydelig løsning. Virksomhetene møter StimuLab i en introduserende fase uten økonomiske forpliktelser. Dette er med på å redusere terskelen for å søke og gjør at StimuLab møter virksomhetene på en trygg arena. I dette forberedelser, veiledning og dette første møtet blir trukket frem som en avgjørende faktor for et vellykket prosjekt (DOGA, 2020; Erland Skogli et al., 2020).

2.1.3 StimuLabs metode – den triple diamanten

StimuLab har utviklet et rammeverk for en designdrevet prosess, som prosjektene skal bruke. Denne metoden har de kalt «den triple diamanten» (Digdir, 2022a). StimuLab-prosjektene har en utforskende tilnærming og derfor som regel tidligfaseprosjekter. Søkervirksomheten har gjerne et behov for å arbeide mer utforskende enten fordi det ikke er avklart eierskap, eller fordi det tidligere har vært forsøkt tiltak som ikke har funger eller gitt en bred nok forankring hos involverte parter. I disse prosjektene er det en åpen tilnærming for hva den konkrete leveransen i hvert prosjekt skal være, eller hvordan det skal utformes. Prosessen handler derfor ikke bare om prosjektet og gjennomføring, men også hvordan skape realistiske forventninger, tilrettelegge rammer for samarbeid og være tydelig på hvilke resultater prosjektet skal kunne gi. Prosjektene skal resultere i en løsning som enten er implementert, skal implementeres eller er en plattform for videreutvikling (Digdir, 2022a). I StimuLabs egen erfaringsrapport fra 2016-2020 trekker de frem at jo mer kompleks utfordring virksomheten/ene har, jo lenger tid kan det ta for å identifisere konkrete resultater og gevinster fra prosjektet (DOGA, 2020). StimuLab har et ansvar for at de økonomiske midlene treffer der det er størst behov.

2.1.4 Tidligfase og eksperimentelt arbeid

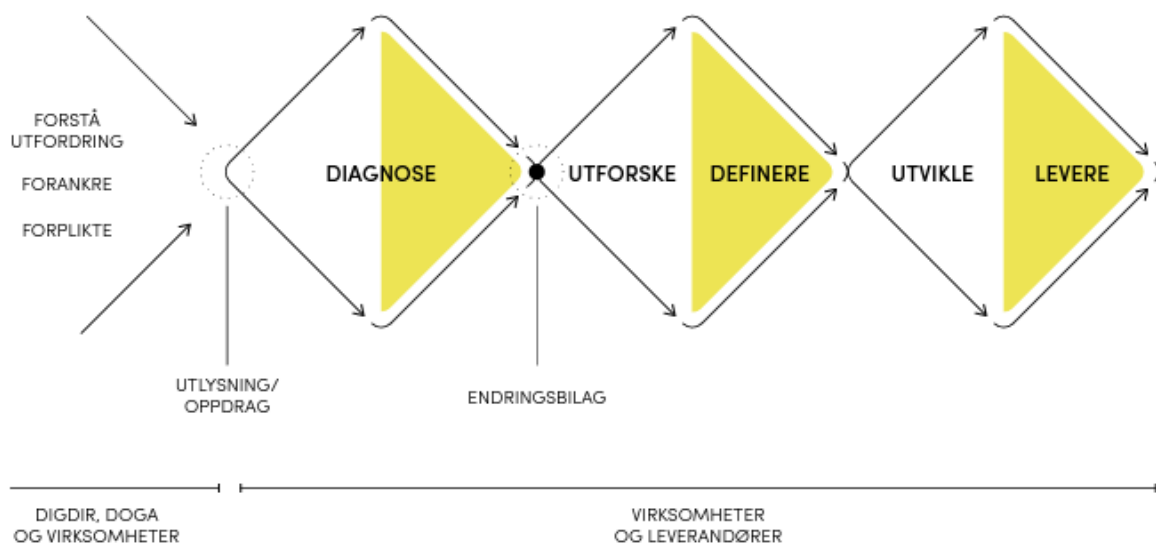
StimuLab-ordningen ønsker å utfordre og eksperimentere på flere nivåer. Fra et politisk og overordnet nivå til en konkret problemstilling hos en virksomhet. Formålet er å utfordre den standardiserte silo-tenkningen i offentlig sektor, uten å bryte ned faglig kompetanse. Ambisjonen handler om å øke offentlig sektor sine kunnskaper om systemorienterte metoder og tilby et konkret verktøy for å jobbe på tvers. Ved å orientere prosjektene rundt verdier og ambisjoner, heller enn konkrete løsninger gir eksperimenteringen formål og mulige ringvirkninger. Samtidig bygger StimuLab opp et utgangspunkt for å identifisere gevinster som ikke nødvendigvis er tellbare, men som kan ha en større innvirkning for opplevelsen av en tjeneste og gi verdi for en bruker eller innbygger (Erland Skogli et al., 2020).

StimuLabs ansvar er å kunne tilby en måte for å jobbe med kompleksitet. Det betyr å arbeid på tvers av sektorer og virksomheter, hvor designprosessen er en viktig del av gjennomføringen. Men det handler også om tilrettelegging, ledelsesforankring og en plan for implementering. Prosessen kan både være tidkrevende og vanskelig, men resultatene viser at på lengre sikt vil det være dyrere å la være. Prosjektene har ført til mer samarbeid og mer brukerorienterte tjenester som speiles i regjeringens strategi for innovasjon og digitalisering i offentlig sektor (Erland Skogli et al., 2020, s. 10).

For å tilrettelegge for innovasjon i offentlig sektor bruker StimuLab rammeverket med den triple diamanten. Denne består av en tredelt innovasjonsprosess som jeg presenterer i neste del.

2.2 StimuLabs metode: den triple diamanten

Prosjektene som får støtte, forplikter seg til å følge et rammeverk kalt den triple diamanten (se Figur 1). Den triple diamanten består av tre generelle faser, og hver fase er igjen delt i to med en utforskende del som åpner opp og andre del som definerer og lukker. StimuLab er mest involvert i forarbeidet før anskaffelse av leverandør. Selve prosessen med de tre diamantene gjennomføres sammen av virksomhetene og valgte leverandører. Siden metoden er et rammeverk for utvikling åpner StimuLab opp for at leverandører kan knytte fasene opp til egne metoder, men med premisser om at det skal være en åpen og eksperimenterende prosess.



Figur 1: Den triple diamantens tre faser (DOGA, 2020, s. 31).

2.2.1 Forarbeid

Støtten fra StimuLab-ordningen, består som tidligere nevnt av både veiledning og økonomiske midler. StimuLab-teamet arbeider tett med virksomhetene i den innledende fasen, hvor de møter virksomhetene som en veiviser med designfaglig kompetanse. Tilnærmingen for å gjennomføre disse prosjektene er gjerne noe ukjent og nytt for virksomhetene. For å hindre feilaktige leveranser oppleves dette forarbeidet sammen med StimuLab som en trygg grunn. Det handler også om at man har en likere maktbalanse mellom partene, og StimuLab som en uforpliktende aktør som har kjennskap til begge rollene (DOGA, 2020).

StimuLab har også ansvaret for å holde i det administrative rundt prosjektene. Når prosjektet er i gang er StimuLab mindre involvert i prosessen, men møter med prosjektene etter den første diamanten og i den siste.

2.2.2 Den første diamanten

Den første diamanten kalles diagnosefasen. I denne fasen vektlegges det å bruke tid på å forstå problemområdet og involvere alle interessentenes rolle. Denne fasen skal resultere i en felles forankret problemforståelse før man går videre med arbeidet. Det skal sikre at løsningen som utvikles er basert på reelle behov og ikke antakelser. Et godt gjennomført forarbeid og diagnosefase blir trukket frem som en suksessfaktor for et vellykket prosjekt (DOGA, 2020). Fra StimuLabs erfaringer kan denne fasen endre hypotesen, gi et nytt perspektiv på problemstillingene, avdekke nye brukerbehov og sammenhenger. Dette kan føre til at prosjektet endrer retning. I slutten av denne fasen utarbeides det et endringsbilag, som bidrar til at oppdragsgiver og leverandør er trygge på hva sluttleveransen skal inneholde.

2.2.3 Den andre diamanten

I den andre diamanten utforskes den valgte utfordringen fra diamant en. Prosjektdeltakerne utvikler ideer, involverer brukere og tester ulike konsepter, før man velger det som svarer best på oppgaven. I denne fasen er det et sterkt fokus på tverrfaglighet, både fra virksomhetene og leverandørene. Metoden som blir brukt varierer fra prosjekt til prosjekt, men overordnet handler det om å se utfordringen fra brukerens perspektiv. Samtidig som man må vurdere hvordan andre faktorer som økonomi, sikkerhet, kultur, etikk, bærekraft, lovgivning og teknologi spiller inn. Her er det viktig at designere opprettholder en veiledende rolle, og legger til rette for en prosess der deltakerne skaper noe sammen. «Visualisering og ulike metoder bidrar til å identifisere gjensidige avhengigheter i systemet eller tjenesten, og hvordan det er mulig å skape forbedringer uten utilsiktede, negative konsekvenser» (DOGA, 2020, s. 32).

2.2.4 Den tredje diamanten

Den tredje diamanten handler om å utvikle og levere. I denne fasen videreutvikles den valgte løsningen før den implementeres i den/de aktuelle virksomhetene. I de første to diamantene løfter prosjektene problemstillingen opp av siloer, utforsker de på tvers og finner løsninger. Fordi StimuLab-ordningen prioriterer komplekse floker i en tidlig fase, er ikke løsningen alltid klar for å tas i bruk. Erfaringer viser at implementering av løsningene må være et tema fra start for at løsningene aktivt skal tas raskt i bruk (DOGA, 2020). Den eller de prosjekteierne er selv ansvarlig for videre planlegging og finansiering. De må også vurdere om prosjektet bør søke støtte hos andre støtteordninger i forvaltningen.

Ved prosjektets slutt, utarbeides det en avsluttende rapport. Erfaringene og funnene presenteres på StimuLab-dagen, med intensjon om å oppsummere, videreformidle og inspirere. Forventet resultat fra prosjektet skal være enten en løsning som er tatt i bruk, eller som skal videreutvikles.

2.3 Presentasjon av prosjektene

Denne studien har hatt informanter fra to ulike StimuLab-prosjekter, i tillegg til en representant fra StimuLab. Begge prosjektene fikk støtte fra ordningen i 2019 med oppstart i 2020. Under følger en kort redegjørelse av de to prosjektene informantene har deltatt i, «Arkivflokken» og «NAV – utsiden inn».

2.3.1 Arkivflokken

Arkivflokken er et prosjekt fra Arkivverket og mottok StimuLab-midler i 2019. Dette prosjektet er et ledd i en av Arkivverkets store satsninger «Innebygd arkivering». Arkivverket har ansvar for å bevare og tilgjengeliggjøre samfunnets arkiver. Det betyr blant annet å sette standarder og utvikle nye måter å arkivere på (Arkivverket, 2022a). Arkivverket har en ambisjon om at ingen offentlige ansatte skal bruke tid på manuell arkivering innen 2025. Det betyr at arkivering ikke skal være noe man tenker på i etterkant, men er noe som skjer løpende og automatisk mens man jobber (Arkivverket, 2022b). Prosjektet Arkivflokken ville forstå mer om hvilke utfordringer som har ledet til dagens situasjon, hvor forvaltningen sliter med å ta vare på dokumentasjon og arkivere på gode måter. I tillegg kunne identifisere konkrete tiltak som kan bidra til at Arkivverket kan finne handlingsrom og innovere på området. For å nøste opp i denne flokken var det avgjørende å samarbeide på tvers av fagområder, og tenke nytt rundt roller, lovverk, bruk av ny teknologi, formidling og kunnskapsdeling for å forstå hvordan Arkivverket skal bruke sitt handlingsrom og skape endring. Prosjektforløpet med leverandører gikk fra februar 2020 til sluttrapporten ble presentert desember samme år (Arkivverket, 2021; PwC & Arkivverket, 2020).

Prosjektteamet bestod av deltakere med tverrfaglig bakgrunn fra Arkivverket, PwC, Rakkestad kommune, Oslo kommune, Digdir, Kartverket og NAV (Digdir). PwC var innleid leverandør for å lede prosjektet gjennom en designprosess og den triple diamanten. I Arkivflokken tok Arkivverket et skritt tilbake for å få et helhetlig bilde over en flokete situasjon. I den første fasen jobbet de mye med å forstå hvem brukeren er, hvilke utfordringer de har, og hvordan Arkivverket kan gjøre det enklere for brukerne å lykkes. Her jobbet de mye med å få en forståelse for hvordan de kunne

tenke nytt om både systemer, behov og samarbeid. I den andre fasen utforsket og definerte prosjektteamet hvordan de kunne tilrettelegge for at offentlig sektor skal tørre å tenke nytt rundt arkivhensyn i systemer og løsninger. Før de i den tredje fasen utviklet tre prototyper for å teste ut ideer og konseptet.

Arkivflokken tok i bruk flere visuelle virkemidler i prosessen, både som arbeidsverktøy og for å formidle erfaringer fra prosjektet. Utarbeidelsen av konseptmodellen og brukerhistorier er to eksempler som blir trukket frem i sluttrapporten. Brukerhistorier eller personas er et verktøy for å skape forståelse for et behov (Miaskiewicz & Kozar, 2011). Det innebærer at man lager en historie for hvordan en karakter skal gjennomføre en oppgave og oppnå en verdi. Ved å ha en felles historie setter man retning for hva man ønsker å gjøre og unngår misforståelser og feiltolkninger. I arkivflokken lagde de drømmescenarier fra flere aktørers perspektiv og deres tilknytning til arkivering. Et eksempel på en personas de skapte er en IT-direktør som utformer en innovativ anskaffelse av et nytt saksbehandlingssystem. Direktøren får skreddersydd en løsning hvor etaten kan være trygg på at alle arkiveringsoppdrag er intuitive og blir ivaretatt etter standardiseringskravene. Dataene er enkelt tilgjengelig for analyse og styring slik at de ansatte kan bruke mindre tid på arkivering og mer på å snakke med innbyggere. Verdien dette vil gi er mer fornøyde innbyggere og kortere saksbehandlingstid. Et annet eksempel er Anne som er usikker på hva som skal arkiveres av digitalt innhold, og får gjennom god formidling og veiledning fra Arkivverket på plass en løsning som gjør de trygge på hvordan de skal arkivere og opprettholde god informasjonsforvaltning. Brukerhistoriene er skapt ut fra virkelighetsnære utfordringer, og er en teknikk for å se sammenhenger og å skape en forståelse fra brukerens perspektiv. Disse kan være gode verktøy underveis for å peke ut en retning og forståelse, men er ikke en løsning (PwC & Arkivverket, 2020).

Prosjektet resulterte i et konsept med åtte tiltak med konkrete oppgaver og fem prinsipper om holdninger for å løse arkivflokken. Tiltakene beskriver enten nye roller eller oppgaver Arkivverket bør ta i fremtiden for å oppnå innovasjon på området. Minst to av tiltakene fra prosjektet har blitt videreført som forprosjekter, og inkludert i Arkivverkets videre satsning blant annet for effektiv kommunikasjon, erfaringsdeling og standardisering (PwC & Arkivverket, 2020).

2.3.2 NAV – utsiden inn

Utsiden inn var et prosjekt mellom Arbeids- og velferdsdirektoratet og fem lokale NAV-kontor som mottok StimuLab-midler i 2019. Prosjektet utforsket hvordan ansatte i lokale NAV-kontor, i samarbeid med fagressurser sentralt i NAV kunne bygge bedre og mer helhetlige tjenester med en menneskeorientert tilnærming (Digdir). Ved å bygge en plattform for medarbeiderdrevet innovasjon ønsket NAV å tilrettelegge for mer innovasjon og endringsdyktighet i flere deler av virksomheten. De ønsket også å bidra til kunnskapsdeling på tvers av nivå, fag og metoder, opparbeide en forståelse av hvordan ulike deler av systemet påvirker hverandre. I tillegg til en menneskeorientering fra både sluttbrukere, samarbeidspartnere og kolleger i NAV. Målet var kompetanseøkning for medarbeiderne både knyttet til metoder og erfaring for å jobbe mer på tvers i en stor og kompleks organisasjon. Prosjektforløpet med leverandører gikk fra desember 2019 til februar 2021 (Digdir).

Leverandørene for prosjektet bestod av et partnerskap mellom Halogen og Rambøll. De hadde et aktivt samarbeid med de fem lokale NAV-kontorene, samt Arbeids- og velferdsdirektoratet i prosessen. Leverandørene veiledet deltakerne gjennom den triple diamanten. I startfasen jobbet de konkret med felles forståelse av utfordringer samt behovet til Navs brukere, ansatte og andre samarbeidspartnere. I fellesskap utarbeidet prosjektteamet rammer for å identifisere årsakene til positive avvik, deretter fant hvert av de fem kontorene en problemstilling de skulle jobbe videre med. Neste steg var opplæring og veiledning for en brukerorientert innovasjon av valgt problemstilling. Direktoratet begynte deretter å bygge en innovasjonsplattform for NAV basert på erfaringene fra kontorenes problemstillinger. Dette ble gjort for å kunne videreføre prosessene internt i NAV. Fra et systemisk perspektiv handlet det om hvordan NAV i sin helhet kunne bruke plattformen for å bygge en sterkere innovasjon- og læringskultur (Halogen & Rambøll, 2021).

NAV-utsiden inn benyttet seg av flere visuelle virkemidler i prosessen, både i form av metoder og verktøy, men også for å forstå systemiske sammenhenger og helhetsbilder. Bygging av et felles systemkart var et eksempel hvor NAV-kontorene visualiserte innsikten de hadde fått. Her la de inn de viktigste utfordringene, behovene og dilemmaene brukere, NAV-ansatte og deres samarbeidspartnere står overfor i dag. Ved å utarbeide et systemkart skapte kontorene et øyeblikksbilde over hvordan situasjonen var i dag. De så hvordan systemet hang sammen med deres problemstilling og innsikt for å prioritere bedre. Systemkartet ga prosjektdeltakerne en mulighet for å enklere oppdage forbedringspunkter og blindsoner i tjenesten (Halogen & Rambøll, 2021).

Utsiden inn ga innsikt i hva innovasjonsarbeid kan føre til av konkrete resultater, hvordan kan identifiserer samt hvilke ringvirkninger eller gevinster det kan gi over tid (Digdir; Halogen & Rambøll, 2021). Med økt kompetanse innen tjenstedesign fikk deltakerne konkrete verktøy for å arbeide med tjenesteutvikling, brukerforståelse og gevinstrealisering.

Det ble også gjennomført en følgeevaluering underveis i prosjektet. Hensikten var å kontinuerlig kunne fange opp tilbakemeldinger fra deltakeren om behov og forventninger. Samt utarbeide et kunnskapsgrunnlag slik at NAV videre kan både bruke og utvikle innovasjonsplattformen. Tilbakemeldingene bestod av læring knyttet til perspektiv og systemforståelse, handlinger og holdninger for innovasjon, konkrete verktøy og trygghet i bruk av kreative metoder (Halogen & Rambøll, 2021).

2.4 Kapitteloppsummering kapittel 2

StimuLab-ordningen er en stimuleringsordning for å tilrettelegge for eksperimentering og innovasjon i offentlig sektor. Prosjektene som får støtte, forplikter seg til å følge StimuLabs metode; den triple diamanten som tar utgangspunkt i en designtilnærming. Den triple diamanten består av tre faser; kartlegging av problemområdet og lage en problemstilling, utforske de den valgte problemstillingen og eksperimentere og teste løsningen. Helt til slutt presenterte jeg de to prosjektene; *Arkivflokken* og *NAV-utsiden* inn som mine informanter tok del i.

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for ulike teorier og litteratur som jeg skal bruke for å diskutere mitt empiriske materiale opp mot studiens problemstilling. Perspektivene jeg trekker frem anser jeg som relevante for å kunne si noe om studiens problemstilling og to forskningsspørsmål i en overordnet sammenheng. Mitt teoretiske rammeverk består av tre deler. Den første delen bruker litteratur om innovasjon, floker og undersøker på *hvorfor* det er viktig at offentlig sektor innoverer. Teorikapittelets andre del fokuserer mer på *hvordan* offentlig sektor kan tilrettelegge for samarbeid, læring og kreativitet. Her viser jeg til litteratur om systemorienterte metoder som tjeneste- og systemisk design som er tilnærmingen som blir brukt i StimuLab-prosjektene. Avslutningsvis gir jeg to konkrete eksempler hvor visuell kommunikasjon har blitt brukt som et verktøy i møte med det ukjente.

3.1 Innovasjon, endring og utvikling

For å kunne si noe om hvilken rolle visuell kommunikasjon har i møte med komplekse utfordringer i offentlig sektor vil det først være nødvendig å forstå hvilke utfordringer og behov offentlig sektor har. Gjennom litteratur om innovasjon, kreativitet og samarbeidsinnovasjon etablerer jeg et grunnlag for å forstå hvorfor StimuLab-prosjektene kan sees på som viktige drivere for innovasjon i offentlig sektor.

3.1.1 Hva er innovasjon?

Innovasjon handler om å gjøre noe nytt, på en ny måte, som tas i bruk og gir verdi (Fagerberg, 2006). Begrepet innovasjon er stort og kan være vanskelig å definere. Fra et markedsperspektiv har det ofte handlet om en ny ide, et nytt produkt, en ny prosess eller en ny tjeneste (Fagerberg, 2006; Hurley & Hult, 1998; Schumpeter, 1934). En innovasjon kan også være aktiviteten man gjør, og prosessen for hvordan en kommer frem resultatet som legger til rette for vekst eller endring (Gault, 2018). I tidlig innovasjonsteori var dette resultatet økonomisk vekst, ny teknologi eller produktutvikling og definisjonen om hva som gir verdi kan endre seg ut fra hva man måler etter (Schumpeter, 1934). Innovasjon kategoriseres gjerne ut fra hvilken type innovasjon det er, som produkt-, prosess-, posisjon- og paradigme-innovasjon (Francis og Bessant, 2005, sitert i Lüders, 2020, s. 225). Innovasjon har i nyere tid også inkludert hvordan en møter menneskers sosiale behov (Storsul, 2018; van der Bijl-Brouwer & Malcolm, 2020).

Begreper som innovere, endre og utvikle går ofte over i hverandre, men det som er felles for innovasjoner er nyhetsgraden. Innovasjon blir ofte kategorisert etter hvor radikal den er eller hvor langt unna den er det som allerede eksisterer. En radikal innovasjon er gjerne store og revolusjonære endringer, og en inkrementell innovasjon ligger nærmere kontinuerlig forbedring og endring (Lüders, 2020, s.225).

3.1.2 Innovasjon i offentlig sektor

I privat sektor har innovasjon blitt forsket en del på som avgjørende for lønnsomhet, kostnadskutt, forbedring av produkter eller for å åpne opp nye markeder (Sørensen & Torfing, 2012). Derimot er innovasjon i offentlig sektor mindre omtalt, og forskningen er heller ikke direkte overførbart. Crosby et al. (2017) påpekte på at det har vært tvil om det i det hele tatt innoveres i offentlig sektor da sektoren kan oppfattes som sakte og stillestående (Sørensen & Torfing, 2012, s. 657).

Det kan likevel argumenteres for at det innoveres i offentlig sektor, fordi i en innovasjonsprosess skjer det også læring, tilpasning og utvikling. Sørensen og Torfing (2012) viser historisk at offentlig sektor har gjennomgått store forandringer de siste årene, og kan derfor sies å innovere. Torfing (2019) skiller derimot mellom innovasjon i privat og offentlig sektor ved å se på hvilken verdi en vil oppnå. Hovedforskjellen mellom privat og offentlig sektor ligger nettopp i hvilken verdi innovasjonen bidrar med. I offentlig sektor er merverdi i samfunnet og ringvirkninger som går ut over innovasjonsprosessen spesielt viktig (Cankar & Petkovšek, 2013; Crosby et al., 2017; de Vries et al., 2016, s. 1597-1598). I en systematisk gjennomgang undersøkte de Vries et al. (2016) hvordan innovasjon ser ut i offentlig sektor. Der fant de ut at i de fleste tilfellene er det rollen til innovatørene som blir definert heller enn innovasjonen i seg selv. Som kan gjøre det utfordrende å identifisere innovasjon i offentlig sektor (de Vries et al., 2016, s. 11-12). Flere forskere har også etterspurt behov for mer kunnskap om hvordan offentlig sektor innoverer (Arundel et al., 2019; Potts & Kastle, 2010, s.135).

Innovasjon i offentlig sektor blir oftest sett i sammenheng med økt effektivitet eller nye samarbeid. Det er derfor den inkrementelle innovasjonen som skjer oftest, og gjerne som en del av kontinuerlig utvikling. Prosessen for å innovere kan også bli sett på som en innovasjon i seg selv (de Vries et al., 2016, s.24,26). Det er derfor prosess- og tjenesteinnovasjon som er mest fremtredende i offentlig sektor.

I Potts og Kastle (2010) studie blir innovasjon i offentlig sektor sett på som både tid- og ressurskrevende samtidig som de er vanskelige å gjennomføre, nettopp på grunn av svake skiller

og hvor tett innovasjonen ligger utvikling. Det kan også forklare hvorfor det er mindre forsket på enn innovasjon i privat sektor da det er vanskelig å kvantifisere og måle. Evaluering blir trukket frem som mer gunstig for å identifisere innovasjonen (Torfing, 2016, s. 178)

3.1.3 StimuLab og Norges retningslinjer for innovasjon i offentlig sektor

«Innovasjon i offentlig sektor er å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggerne og for samfunnet» står det innledningsvis i stortingsmeldingen «En innovativ offentlig sektor» (Meld. St. 30 (2019-2020)). Stortingsmeldinger viser til det overordnede målet de ulike innovasjonsaktivitetene skal imøtekomme. Innovasjon blir sett opp mot det å tenke nytt rundt tjenester, prosesser, organisering eller kommunikasjonsmåter for å klare å utvikle det offentlig for fremtiden (Meld. St. 30 (2019-2020)).

Som nevnt i forrige kapittel er StimuLab-ordningen ett av flere virkemidler for å utvide det offentliges evner for å innovere. Innovasjonsaktiviteten og -prosessen skal ta utgangspunkt i de syv livshendelsene og å få til sammenhengende uavhengig av nivå og aktør i offentlig sektor.

Livshendelsene er få barn, alvorlig sykt barn, miste og finne jobb, ny i Norge, starte og drive en bedrift, dødsfall og arv og starte og drive en frivillig organisasjon (Digdir). De involverte aktørene må derfor arbeide mer helhetlig og på flere nivåer som kultur, finansiering, ledelse og bruk av nye verktøy og metoder samtidig (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019).

Gjennom prosjektene som Arkivflokken og NAV-utsiden inn bruker de rammeverket med den triple diamanten som prosess. Av den grunn ser jeg det mest relevant å bruke litteraturens beskrivelse av innovasjon som en strategisk rettet aktivitet i denne oppgaven. Videre støttes det av samarbeidsprosesser, helhetlige tilnærminger og design for en stegvis innovasjon i litteraturen.

3.1.4 Innovasjon og kreativitet

Kreativitet kan sees på som aktiviteten man gjør i innovasjonsprosessen, og som en kilde til innovasjon (Amabile & Pratt, 2016; Lüders, 2020, s. 228). Amabile (1988, s.139-141) beskriver den planlagte kreativiteten som en strategisk prosess i fem steg; identifisere problemet, utvikle løsninger, evaluere ideene, validere og vurdere om ideen kan løse problemet.

For organisasjoner har denne måten å innovere på i større grad blitt strukturert, profesjonalisert og bidratt til å både øke mengden og kvaliteten på innovasjonen (Amabile, 1988; Woodman et al., 1993). Kreativitet har i stor grad blitt beskrevet som en individuell prosess mellom fagkunnskaper,

egenskaper og motivasjon (Amabile, 1988; Amabile & Pratt, 2016). Dette har en innvirkning for den kollektive kreativiteten, men av hensyn til oppgavens lengde er ikke dette en tilnærming jeg vil gå nærmere inn på.

Sørensen og Torfing (2012), de Vries et al. (2016) og Cankar og Petkovšek (2013) beskriver innovasjon som en dynamisk prosess hvor en identifiserer problemer eller utfordringer, utvikler nye kreative ideer, men også hvordan disse nye løsningene blir tatt i bruk. Prosessen kan endres kontinuerlig og gjøre at man i større grad beveger seg frem og tilbake. En helhetlig forståelse om hva som bør og kan endres for å skape verdi kan i større grad sees i sammenheng med vekst og læring. Det å innovere er derfor en krevende prosess da det utfordrer måten ting vanligvis er tenkt og gjort på (Fagerberg, 2006, s. 10).

For å innovere er man avhengig av kreativitet, men man kan være kreativ uten å innovere. Csikszentmihalyi (2015) argumenterte gjennom sin systemiske modell om kreativitet at kreativitet ikke kan skje av seg selv, det skjer i en sammenheng. Han mener at kreativitet skjer i en interaksjon mellom individuelle kunnskaper, ferdigheter innen et fagområde og en historisk- eller kulturell situasjon. Det er denne interaksjonen som fører til en kreativ ide, gjenstand eller handling (Csikszentmihalyi, 2015, s. 51-53). Csikszentmihalyi (2015, s. 54) sin modell forutsetter også at den kreative ideen skaper en interesse og at kvalifiserte individer er villig til å bruke tiden sin på en ide, hvis ikke vil den bli sett på som ugyldig.

Lüders (2020, s. 224) argumenterte for at en kan få et begrenset perspektiv på hva som er en innovasjon og ikke hvis man ikke tar hensyn til sammenhengen rundt og prosessen underveis. Hva som er en innovasjon og hvordan verdien skal måles kan derfor være utfordrende hvis en ikke har definert på forhånd. For å kunne innovere er det derfor avgjørende å forstå utfordringen for å vite hvor en er før man kan begynne med en kreativ prosess. Dette krever tid og validering gjennom sammenligninger, evaluering og tolkning (Csikszentmihalyi, 2015, s. 54).

Gjennom den triple diamanten ønsker StimuLab å legge til rette for en slik strategisk og kreativ innovasjonsprosess. Perspektivene til Csikszentmihalyi (2015) om hvor kreativitet skjer og Amabile (1988) strategiske perspektiv om innovasjonsprosessen som en aktivitet ser jeg som aktuelle for denne oppgaven.

3.1.5 Hvorfor er innovasjon så viktig i offentlig sektor?

Det er flere grunner for å innovere. Sørensen og Torfing (2012) trekker frem spesielt tre historiske årsaker for hvorfor innovasjon er avgjørende for utvikling i offentlig sektor. Det første er at

brukerne eller innbyggerne har endret seg, de forventer bedre og mer individualiserte tjenester. Disse behovene kan ikke imøtekommes ved å bruke mer midler, men stiller nettopp krav til det offentlige at det må utarbeides effektive løsninger som gir verdi for innbyggerne for mindre ressurser. Det andre Sørensen og Torfing (2012) viser til er at det er en økning i komplekse utfordringer som gjerne involverer mange aktører som må løses. Den tredje årsaken de viser til er globalisering. Her peker de på at offentlige virksomheter har fått mer internasjonal konkurranse, som igjen øker både forventningene og presset om å gi verdifulle tjenester for sine innbyggere (Sørensen & Torfing, 2012).

Det er viktig for offentlig sektor å innovere for å kunne levere på sitt samfunnsoppdrag om å levere gode tjenester til innbyggerne. Hvordan det offentlige er organisert, byråkrati og politikk kan sees på som en barriere for utvikling. Samtidig skaper det rammer for å kunne ivareta demokratiske prosesser, åpenhet og innbyggerinkludering i større grad. Pärna og Von Tunzelmann (2007, s. 117) identifiserer en blanding av både interne drivere som brukerorientering og samarbeid, samt eksterne drivere som politiske føringer for innovasjon. De mener for eksempel at eksterne leverandører og konsulenter kan virke positivt å få til nye samarbeid (Pärna & Von Tunzelmann, 2007, s. 122).

Stabilitet, tillit og troverdighet er viktige verdier i offentlig sektor, men Torfing (2016, s. 109) viser til at det også er en forventning om at det offentlige kan tilpasse seg endringer, komme med nye løsninger og samarbeid (de Vries et al., 2016). Nettopp på bakgrunn av behovet for å møte forventningene, effektivitet og konkurranse blir systemorienterte tilnærminger etterspurt for å kunne løse komplekse og tverrgående utfordringer. StimuLab-ordningen er et initiativ for å imøtekomme.

3.1.6 Floker i offentlig sektor

Som Sørensen og Torfing (2012) viste til er utfordringene i offentlig sektor både blitt mer globale og komplekse. Det øker både kompleksiteten, men også behovet for mer tverrfaglig samarbeid og innovasjon. Litteraturen omtaler gjerne disse utfordringene som «wicked problems» eller floker. Disse flokene blir kategorisert som komplekse og utfordringer som ikke har en endelig slutt. Løsningene på disse flokene vil ikke være riktige eller gale, men blir plassert på en skala mellom gode og dårlige, det vil heller ikke være bare en løsning eller svar og ofte må det til et sett av flere løsninger om det i det hele tatt kan løses. Head og Alford (2015, s. 712) beskriver slike floker som et symptom på et annet problem, og derfor vil det heller ikke være en enkel løsning. I noen tilfeller vil

målet være å forbedre noe heller enn å løse det. I stortingsmeldingen «En innovativ offentlig sektor» er eksempler på slike floker knyttet til en aldrende befolkning, effektivitet, mindre økonomisk handlingsrom, klima- og miljøutfordringer og FNs bærekraftsmål (Meld. St. 30 (2019-2020), s. 9-11).

For å kunne løse disse flokene blir samarbeid og mer helhetlige tilnærminger trukket frem som en fellesnevner (Head & Alford, 2015, s.723-724). Head og Alford (2015) mener at samarbeidet forsterker en felles forståelse av problemområdet, felles mål og gjensidig tillit. Termeer et al. (2015, s. 685) legger vekt på at offentlig sektor også behøver evner for å håndtere ustruktureerte problemer, tilpasningsdyktighet, reaksjonsevne for endring og nyskapning for å kunne løse flokene. For å bygge disse evnene kreves det tid, ferdigheter og innsats, samtidig som man måler de små seirene (Ansell & Gash, 2007).

Innovasjon og kreative prosesser har både en helhetlig og åpen fremgangsmåte, og det er spesielt i disse flokene at man har et behov for å kunne gjøre det ukjente og abstrakte mer konkret. En systemorientert tilnærming og bruk av visuell kommunikasjon blir derfor fremstilt som et egnet verktøy for å få aktører med ulik kultur og fagspråk til å snakke sammen (Edmondson, 2016).

3.1.7 Risikominimering og tillit

I Lüders et al. (2017) beskrives innovasjon som å ta sjanser. For at man skal lære og utfordre involverer det alltid risiko og forutsetter tillit mellom aktører og i prosessen (Lüders et al., 2017, s. 7-8). I møte med komplekse problemer kan problemet og behovet for endring være tydelig, men prosessen for å komme frem til en løsning mindre sikker. Det forutsetter risiko og krever tillit.

Ved å gjennomføre en innovasjonsprosess og prøve noe nytt tar man en risiko, men det ligger også en risiko og usikkerhet ved å ikke endre noe fordi man ikke vet hvordan fremtiden vil se ut. Ifølge Torfing (2016), Ansell og Gash (2007) og Lüders et al. (2017) er tillit den viktigste egenskapen å ha i ukjente og risikofylte situasjoner. Tillit blir beskrevet ved å ha gjensidig respekt og villighet til å vise sårbarhet som er avgjørende for et godt samarbeid, men også for å ta sjansen for å utforske (Ansell & Gash, 2007; Torfing, 2016). Dette kan være overførbart for å oppnå det Edmondson (1999) kaller den ideelle situasjonen for å lære og psykologisk trygghet.

Brown og Osborne (2013) mener at offentlig sektor vil tjene på å bevege seg mer i retning av en lærende organisasjon for å oppnå mer innovasjon. Det forutsetter at det er en lavere terskel for å eksperimentere og forutsetter at det må oppleves tryggere å ta en risiko (Brown & Osborne, 2013).

Samarbeidsinnovasjon blir derfor presentert som en mulighet for å arbeide med kompleksitet, tilrettelegge for tverrfaglighet og innovasjon som jeg vil presentere nærmere i 3.2 (Torfing, 2016)

3.1.8 Helhetlig forståelse og barrierer

Offentlig sektor har mange krav og retningslinjer de må imøtekomme. Det har derfor vært vanlig å organisere seg i «siloeer» for å oppnå høy faglighet, møte eksterne krav og effektivisere. Sørensen og Torfing (2012) og Crosby et al. (2017, s. 657) ser på denne silo-organiseringen som en barriere for innovasjon i offentlig sektor. Organiseringen har bidratt til at offentlig sektor har mistet noe av det helhetlige perspektivet. Det er derfor vanskelig å få til samarbeid på tvers av siloeer som kan sette begrensede rammer for utvikling (Michalak-Paulsen et al., 2020). Stickdorn et al. (2018) trekker frem at denne organiseringen har vært veldig nyttig fra et organisatorisk perspektiv, men ikke fra bruker- eller innbyggerperspektiv.

På bakgrunn av hvordan offentlig sektor er organisert blir det pekt på et stort uutnyttet potensial for samarbeid på tvers og sammenhengende tjenester. I Michalak-Paulsen et al. (2020) sitt innlegg blir nettopp StimuLab-ordningen trukket frem som et eksempel for hvordan man kan se nytt på tverrsektorielle samarbeid og skape rom for nye samarbeid. Dette gjør at en innovasjon er nødt til å sees i et bredere perspektiv, både ut fra innovasjonen sine egenskaper i seg selv, kulturelle faktorer, økonomiske gevinster og prosessen rundt. En systemorientert tilnærming kan man dermed identifisere hva man ikke vet, minimere feil og merarbeid som eksempler, dette vil jeg også gå nærmere inn på i teoriens del 3.2.

Et helhetlig perspektiv er viktig for at en innovasjon skal være suksessfull, fordi det viser at man også har tatt hensyn til situasjonen og kulturen innovasjonen går inn i. En designmetodikk kan få folk til å se problemer og muligheter på en ny måte ved å få en bred forståelse (Mulgan, 2014). Som også er viktig for å identifisere innovasjonens verdi ved at man har tatt hensyn til situasjonen og kulturen den går inn i.

3.2 Sosialt, strategisk og administrativt

Det å løse floker i offentlig sektor har derfor et sterkt behov og stort potensiale, men er krevende å gjennomføre. En design- og innovasjonsprosess gjennom den triple diamanten bidrar med et rammeverk, men det må imøtekommes gjennom samarbeid. I denne delen vil jeg gå nærmere inn på *hvordan* litteraturen beskriver prosessens evner til å skape en arena og kultur for å innovere på tvers. Her trekker jeg blant annet inn litteratur om samarbeidsinnovasjon, organisasjonslæring og kollektiv kreativitet.

3.2.1 En systemorientert designtilnærming og prosess

I de senere årene har en systemorientert designtilnærming i større grad blitt brukt for å undersøke komplekse, sosiale utfordringer (Trischler & Scott, 2016; van der Bijl-Brouwer & Malcolm, 2020). En systemorientert tilnærming undersøker et system og sammenhenger i en større helhet (Vink et al., 2021). I stor grad bruker tilnærmingen metoder og prosesser som designtenkning og systemtenkning fra designfeltet. Det å skape mening gjennom visualisering, historier, løse utfordringer og gi opplevelser har vært kjernen i design og designtenkning (Sevaldson, 2019).

Clatworthy (2017, s. 167-168) beskriver rollen til design på tre måter; en måte å tenke på, en prosess og som et utfall eller resultat. Han viser videre til at design ofte blir misforstått til å bare handle om resultatet, men at man da ikke får med seg styrken til designfeltet og dets egenskaper. For å utvikle tjenester mener Clatworthy (2017) at det er spesielt viktig at design blir introdusert tidlig i prosjektforløpet. Det tidlige stadiet i en designprosess kalles «the fuzzy front end», fordi dette kan være en rotete og ikke lineær prosess. Man hopper mellom detaljene og helheten for å forstå opplevelsen en bruker kan ha med en tjeneste. Denne tidlige fasen handler derfor både om å utforske og forstå som å løse problemstillingen fordi man ser på noe fra flere perspektiver, generere ideer og kontinuerlig evaluere hvordan en mulig løsning kan se ut (Clatworthy, 2017, s. 168-169). Det kan på minne om en innovasjonsprosess ved at man starter med en utfordring og utforsker muligheter før man går videre (Amabile, 1988).

Designtenkning er både en metodikk som brukes for å forstå brukere, problemområder og for å skape løsninger. Det blir trukket frem som et effektivt verktøy for å utfordre egne tankesett, samarbeide og skape en kultur for utvikling (Lee et al., 2020, s. 122; Nelson & Stolterman, 2012). Ifølge Clatworthy (2017, s. 169) skjer designtenkning ved å fokusere på hvilken verdi det vil skape. Systemisk- og tjenstedesign er designtenkning som blir brukt på en tjeneste eller et system. Stickdorn et al. (2018) beskriver tjenstedesign som en menneskeorientert, tverrfaglig og

eksperimentell tilnærming, som visualiserer og ivaretar brukerne og involverte aktører sine behov. En designtilnærming i seg selv legger til rette for samarbeid og tar utgangspunkt i en bruker eller innbygger sine behov (Vink et al., 2021).

I mindre prosjekter hvor det er en eier, en tjeneste eller ett problemområde kan tjenestedesign være egnet tilnærming (Polaine et al., 2013), men for mer komplekse utfordringer som krever tverrfaglig kompetanse og flere eiere er systemisk design foretrukket (Wildhagen & Strålberg, 2021). En systemorientert tilnærming forsøker å skape en grundig forståelse av årsakene til problemer vi ser, samtidig som både problemet og mulige årsaker sees i et helhetlig bilde. Tilnærmingen blir trukket frem som spesielt egnet for å undersøke sosiale problemer fordi andre tilnærminger ikke ville gitt en god nok forståelse av problemet (Vink et al., 2021).

Fra et systemorientert perspektiv handler ikke innovasjon så mye om resultatet, men heller om samarbeidsprosessen som involverer og inkluderer flere aktører (Lüders, 2020, s. 227). van der Bijl-Brouwer og Malcolm (2020) mener det er viktig å ta små steg og eksperimentere for å løse noe komplekst. Over tid vil utfordringen endre seg, og en eksperimenterende tilnærming sørger i større grad for tilpasning og kontinuerlige læringsprosesser (van der Bijl-Brouwer & Malcolm, 2020).

Designerens rolle i prosessen

Clatworthy (2017, s.174-175) beskriver designerens rolle å kartlegge økosystemene i en tjeneste eller system sammen med aktørene og relasjonene dem imellom for så å lage verktøy for å forstå, utforske og teste løsninger. Nøkkelementet her er at designeren ser dette fra en bruker eller innbyggers perspektiv. Nelson og Stolterman (2012, s. 39-40) underbygger dette ved at design alltid må være forankret i det som allerede eksisterer, men fordi virkeligheten er komplekst skjer dette ved å bruke verktøy og metoder.

Michalak-Paulsen og Ringdal (2020) viser til StimuLab-ordningen for hvordan en systemorientert designtilnærming er verdifullt for komplekse utfordringer. «Gigamapping» eller store systemkart er en teknikk for å kartlegge, kontekstualisere og visualisere hvordan ulike enheter, relasjoner og teknologier samspiller, og gjør det mulig for involverte aktører å snakke om kompleksiteten samt finne løsninger på utfordringene som blir synliggjort, i nåtid og fremtid (Michalak-Paulsen et al., 2020; Sevaldson, 2019). Kart blir trukket frem som et nyttig verktøy for å synliggjøre taus kunnskap eller ferdigheter, men også for refleksjon og problemløsning (Ambrosini & Bowman, 2001). Systemkart er ett av verktøyene jeg vil presentere i del 3.3.3. I dynamiske situasjoner som krever raske læringsprosesser mener Sevaldson (2019) at et slikt kart er nyttig fordi kartet fungerer for å

bygge bro på tvers av kulturer, fagmiljøer, begreper og aktører. Kartet skaper en forståelse og dialog for hvorfor en skal gå løs på en utfordring samtidig som det er med på å utvikle empati og felles eierskap i et komplekst prosjekt (Sevaldson, 2019, s. 257). Det finnes mange måter å kartlegge utfordringer og få nye perspektiv på floker, men det Michalak-Paulsen og Ringdal (2020) peker på er at det nettopp er disse samtalene som gjør at det blir mulig å handle ut fra erfaringene. Mulgan (2014) trekker frem både styrker og svakheter ved å bruke en designmetodikk for innovasjon i offentlig sektor. Han påpeker blant annet at en designmetodikk hjelper med å forstå brukerens opplevelse og i større grad gir innsikt i rot-årsakene til en utfordring, stimulerer idégenerering og kan gi raske prototyper og testing. Selv om design blir trukket frem som en god metode for å håndtere komplekse, helhetlige problemer hjelper metodikken ikke nødvendigvis for en samarbeidskultur og felles læring. Det kan også ha høye økonomiske kostnader fra eksterne konsulenter og stagnering når konsulentene forsvinner (Mulgan, 2014, s. 4).

3.2.2 Samarbeidsdrevet innovasjon og læring

StimuLab-prosjektene består av flere typer samarbeid og forpliktelser, og samarbeid blir sett på som en forutsetning for å kunne løse flokene. Torfing (2016) mener at samarbeid kan gi viktig læring, men at ikke alle samarbeid leder til innovasjon. Læringen kan ha derimot ha flere viktige funksjoner, (1) bidra til et sosialt fellesskap, (2) hjelpe aktører prioritere og få nye perspektiv eller (3) det kan være instrumentelt for å bidra aktører å løse utfordringer og problemer (Torfing, 2016). Samarbeidsprosessen er dynamisk, og er avhengig av å få til en balanse mellom kommunikasjon, tillit, forpliktelse, forståelse og utfall (Ansell & Gash, 2007, s.558). Hurley og Hult (1998) viser til at høy grad av innovasjon er assosiert med kulturer som verdsetter læring, utvikling og en inkluderende beslutningstaking.

Samarbeidsdrevet innovasjon, «collaborative governance» eller «collaborative innovation» er en underkategori til innovasjon i offentlig sektor. Torfing (2016, s. 176) presenterer samarbeid som handlinger mellom aktører fra ulike organisasjoner med et ulikt sett av erfaringer, egenskaper og fagområder. Hvor aktørene har en mulighet for å skape flere og bedre innovative løsninger enn om det hadde vært utviklet med aktører fra den samme organisasjonen, sektoren eller fagområdet. Det betyr at de ser på hvordan innovasjonen og læringen skjer i samarbeid med andre, eller som et resultat av et samarbeid.

“A constructive exchange between different kinds of actors helps to identify and define problems and challenges in ways that capture their complexity and to

develop new, viable strategies for dealing with complexity” (Sørensen & Torfing, 2012, s. 4-5)

Som Sørensen og Torfing (2012) beskriver fasiliterer samarbeidet en tillitsbasert prosess og nye ideer. Videre identifiserer mulige risikoer og gevinster, før man velger de mest lovende løsningene. Den endelige implementeringen bruker delte ressurser, koordinering og at man skaper felles eierskap (Sørensen og Torfing, 2012). Crosby et al. (2017) peker på samarbeidsinnovasjon som en måte å dyrke kreativitet, og at denne kollektive kreativiteten ikke kan bli hentet frem av samtaler alene.

I følge Torfing (2016, s.158) kan læring både være et resultat av egen refleksjon, og et resultat av samarbeid med omgivelsene. Han bruker begrepet kollektiv kreativitet for å forklare hvordan interaksjon med andre aktører kan føre til aktiv læring, og dermed trigge innovasjon. Dette er spesielt tydelig der det er stor avstand mellom aktørene i form av tankesett, kultur og funksjon. I tverrfaglige og tverrsektorielle samarbeid påpeker han at det er større mulighet for radikal innovasjon fordi det kan sette egne erfaringer i et nytt perspektiv (Torfing, 2016, s. 176, 180).

Fra Ansell og Gash (2007) sin studie viser de at samarbeid i praksis utvikler seg best når man fokuserer på de små seirene som igjen er med på å forsterke tillit, gjensidige forpliktelser og felles forståelse. Dette kan blant annet oppnås ved å lage felles kjøreregler for samarbeidet og en gjennomsiktighet i prosessen. Samarbeidsprosesser omtales som tidkrevende, og er derfor ikke en god strategi hvis man må ta avgjørelser fort. Samtidig kan allerede etablerte samarbeid gjøre at man raskere vil komme til en felles enighet og gi en smidigere implementering i nye prosesser (Ansell & Gash, 2007, s. 563).

Samarbeidsdrevet innovasjon har et stort potensial for innovasjon i offentlig sektor, men det er også store sjanser for å feile. For selv om to aktører velger å jobbe sammen med en utfordringer, betyr ikke det at de samarbeider godt eller at det er en likestilt maktbalanse for å bruke tid og engasjere seg i samarbeidet (Sørensen & Torfing, 2012, s.7). Ansell og Gash (2007, s. 554) understreker hvordan lederens eller fasilitatorens rolle er avgjørende for å sette opp og opprettholde klare kjøreregler, bygge tillit, fasilitere dialog og utforske felles gevinster.

Blant andre Trischler og Scott (2016) og Torfing (2019) argumenterer for at denne typen samarbeidsdrevet innovasjon vil være viktig for å utforske komplekse floker, men underbygger også et utforskende og helhetlig perspektiv som går igjen i systemorienterte tilnærminger og designmetodikk. Samarbeidsdrevet innovasjon er derimot ikke en enkel løsning på flokete problemer. Wegrich (2019) viser til at man like fort kan få blindsoner i et samarbeid, og at det

derfor er viktig å være oppmerksom på det man ikke ser, være bevisst på ujevn maktbalanse og søke et mangfold av perspektiver. Torfing (2016, s. 153) påpeker at selv om det er et tett samarbeid med trygge rammer, er det ikke en garanti for å skape innovative løsninger.

3.2.3 Maktbalanse

I Arkivflokken og NAV-utsiden inn har det kontinuerlig vært samarbeid mellom ulike deler av virksomhetene, involvering av eksterne aktører og brukermedvirkning blant annet gjennom kartlegging, innsiktsarbeid eller testing. Det er samarbeidet mellom aktørene StimuLab, Leverandør og prosjekteier er hovedfokus i denne oppgaven.

Det er gjennomført noe forskning på samarbeid mellom det private og offentlige (Ansell & Gash, 2007). Samarbeidet mellom ansvarlig Prosjekteier og Leverandør er et privat-offentlig samarbeid. Ansell og Gash (2007, s. 546-547) viser til at selv om samarbeidet har et formål om en felles enighet, sitter den ene parten med den endelige beslutningsretten. For å oppnå et godt samarbeid identifiserer Ansell og Gash (2007, s.550-554) tre forutsetninger; (1) partene er likestilt, (2) begge har et insentiv, og ser behovet for samarbeid, og (3) klarhet i samarbeidshistorikk og betingelser som kan påvirke fremtidige samarbeid.

Crosby et al. (2017) etterspør et behov for å tenke nytt rundt deltakelse, konflikt og kreativitet. De mener at det er viktig at ledere utvikler en pragmatisk forståelse for når og hvordan ulike aktører bør involveres i en samarbeidsprosess.

Manglende kunnskap og uvitenhet kan bli sett på som en barriere for innovasjon (Darsø, 2012, s. 113). Et eksempel på dette kan være taus kunnskap som kan være utfordrende å videreformidle. Darsø (2012) skaper en arena for læring for å kunne dele denne kunnskapen og tilrettelegge for innovasjon. Med dette mener hun et trygt miljø hvor man fasiliterer en prosess for kunnskapsdeling og samarbeid. Dette kan sees i sammenheng med begrepet psykologisk trygghet i et team. Der det er høy grad av psykologisk trygghet oppleves læringsmiljøet trygt i form av at man tør å si ifra, komme med ideer, stille spørsmål og være uenig uten å være redd for å ta feil eller bli straffet for det. Hvis man har et psykologisk trygt miljø, oppleves maktrelasjoner mer likestilt (Edmondson, 1999). Å oppnå gjensidig tillit er viktig for å etablere en felles forståelse og kollektiv læring på tvers av aktører og nivåer (Ansell & Gash, 2007).

3.2.4 Eksperimentering for å lære

Det å eksperimentere og teste blir omtalt som en stadig viktigere egenskap for å drive læringsprosesser, spesielt i offentlig sektor (Crosby et al., 2017; Potts & Kastle, 2010; Torfing, 2016). Crosby et al. (2017) legger vekt på at ved å eksperimentere vil man også kunne redusere risikoen for å gjøre store feil. For at det offentlige skal kunne levere på sitt samfunnsoppdrag, og feil kan gi større negative politiske implikasjoner, er dette spesielt dyrt og krevende.

Potts og Kastle (2010, s. 125) påpeker at offentlig sektor må fokusere mer på lavrisiko-innovasjon på grunn av samfunnsmessige og politiske konsekvenser. I offentlig sektor er pålitelighet viktigere enn store raske endringer og fokuset blir på å ikke gjøre feil som vil ha negative ringvirkninger i samfunnet. Det skjer derfor sjeldent aktive feil, men desto flere passive feil som følge at man har unngått å feile.

Å eksperimentere i offentlig sektor krever ifølge Potts og Kastle (2010, s. 131-132) mot, forpliktelse og en villighet til å akseptere at et godt utfall ikke nødvendigvis er en løsning, men lærdom om hva som virker eller ikke virker. Fra et ledelsesperspektiv kan dette kalles handling for å lære. Med et tankesett og en kultur for å eksperimentere underbygges gjennom tillit, åpenhet, fleksibilitet og respekt for å stimulere nysgjerrighet og innovasjon i en organisasjon (Edmondson, 2008, 2016). Denne kontinuerlige og kreative læringsprosessen kan sees i sammenheng med inkrementell innovasjon da det kan resultere små og gradvise endringer.

Det å kunne lære og tilpasse seg blir sett på som en av de viktigste egenskapene for høye prestasjoner i en organisasjon (Pärna & Von Tunzelmann, 2007). Refleksjon er grunnleggende for å kunne lære av eksperimentering og hvordan det kan føre til endring. Vink et al. (2021) presenterer fire prinsipper for å få til sosial endring fra et designperspektiv; (1) reflekter sammen, (2) prøv nye regler sammen, (3) se deg selv i systemet og (4) bruk det i hverdagen. Visualisering blir et verktøy for å tilrettelegge for eksperimentering, refleksjon og gi eierskap (Vink et al., 2021).

Eksperimentering og visualisering kan også være en måte å synliggjøre taus kunnskap. Dette kan være kunnskap eller ferdigheter som kan være vanskelig å formidle. Ambrosini og Bowman (2001) kobler dette sammen med at man i større grad viser heller enn å fortelle, altså en annen metode for kommunikasjon. Tidlig eksperimentering og involvering av bruker er viktig for å minske usikkerhet og misforståelser (Tepfers, 2017, s. 104).

Ved å ha en kultur for å eksperimentere og teste ut konsepter underveis for å lære kan StimuLab-prosjektene gjennom den triple diamanten utforske mer med lavere risiko (Michalak-Paulsen et al., 2020). I StimuLab-prosjektene skjer det mange prosesser, både for samarbeid, kreativitet og

innovasjon med mål om å utforske og skape verdi. Det kan være flere måter å gå frem på, men at kultur for å lære og eksperimentering er gjentakende prinsipper.

3.3 Visuell kommunikasjon

Åpne prosesser som innovasjon, kreativitet og samarbeid kan være utfordrende. Med en åpen tilnærming kan man ikke vite løsningen på forhånd. Visualisering og bruk av visuell kommunikasjon blir trukket frem som en gjentakende suksessfaktor i møte med kompleksitet. I denne delen redegjør jeg for min definisjon av visuell kommunikasjon, og faktorene som gjør denne metoden til et nyttig verktøy. Jeg vil vektlegge visuell kommunikasjon fra et designfaglig perspektiv, og som et verktøy for kommunikasjon, samarbeid og forståelse.

3.3.1 Visuell kommunikasjon

Visuell kommunikasjon handler om å formidle et budskap på en visuell måte. I en design- og innovasjonsprosess kan det sees på som den utøvende aktiviteten for kreativitet og felles tankegang (Nelson & Stolterman, 2012, s. 127). Det å visualisere henger tett sammen hvordan mennesker skaper mening og forståelse, effektiv formidling av informasjon og kunnskap, men også for å se andres perspektiver og samarbeide (Bresciani, 2019). Visualisering er derfor både en aktivitet og et verktøy man kan bruke i kreative prosesser, fordi man både skaper og kommuniserer sammen (Schulz & Geithner, 2014, s. 180). I denne oppgaven har jeg valgt å prioritere hvordan visuell kommunikasjon har blitt anvendt som et verktøy i StimuLab-prosjektene.

3.3.2 Sammenhenger og flaskehalser

I en systemorientert tilnærming som systemisk- og tjenstedesign er visualisering viktig for å gjøre det usynlige synlig, eller å gjøre de riktige tingene synlig (Mulgan, 2014, s. 4; Polaine et al., 2013, s. 31; Vink et al., 2021). Det handler også om å kunne se en tjeneste eller system som en helhet fra flere perspektiver. Visualisering blir derfor brukt som et verktøy for å synliggjøre prosesser og konsepter sett i en sammenheng (Polaine et al., 2013).

En visualisering bidrar derimot med mer enn å syntetisere informasjon og vise sammenhenger (Eppler & Kernbach, 2016). Det blir også et fysisk verktøy for å snakke sammen, oppnår aktiv deltakelse fra alle parter, stille spørsmål, bygge forståelse og løse problemer. Visualisering legger

på denne måten grunnlaget for samarbeid (Schulz & Geithner, 2014). Edmondson (2016) beskriver en visualisering som spesielt verdifullt fordi det tilrettelegger for å kunne se forbi egne perspektiver og utfordre satte tankesett.

I Brandt (2007) sin studie ble en fysisk visualisering («mock up») brukt til å tilrettelegge for refleksjonssamtaler, ved at visualiseringen fungerte som en «ting å tenke med» for de involverte aktørene. Dette bidro til at de ulike aktørene i større grad klarte å engasjere seg, lære av hverandres perspektiv, behov og begrensninger knyttet til utfordringen de jobbet med samtidig som det reduserte risikoen for misforståelser (Brandt, 2007). På den måten påvirket visualiseringen hvordan gruppen kommuniserte og samarbeidet. Lignende resultater viste Eppler og Kernbach (2016, s.111) ved at visualiseringen ga et fysisk holdepunkt og deltakerne klarte «å finne seg selv» og få et overblikk. Schulz og Geithner (2014) opplevde også ved at deltakerne klarte å skape noe fysisk og snakke rundt det.

For at en visualisering kan bli et slikt holdepunkt, forutsetter det at visualiseringen er fleksibel nok for å møte de ulike aktørenes behov, men stabilt nok for at ulike fagområder opplevde den som troverdig (Eppler & Kernbach, 2016, s.93). For at en visualisering skal kunne føre til handlekraft må den møtes med et åpent sinn, ydmykhet og fleksibilitet for å endres (Edmondson, 2016).

Visualisering kan også bidra med en forankring og forsterkning. Tepfers (2017) begrunner det med å vise en kobling mellom et mikro-nivå og makro-nivå for å bidra i strategi og fremtidsplanlegging. En spesifikk visuell historie om hvordan en situasjon kan se ut bidrar til et brukerperspektiv og innlevelse, og denne visualiseringen bygger bro mellom analyser og innsikt som gjør fortellingen om til handling. Historiefortellingen vil på den måten snakke til det faktabaserte og rasjonelle, men også det relasjonelle som følelser og instinkter (Tepfers, 2017, s. 103-104). Fortellingen er på den måten med på å synliggjøre utgangspunktet og målsettingen. Det gir en strukturert ramme som skaper mening for de involverte aktørene i en endring- eller innovasjonsprosess. Dette blir trukket frem som spesielt viktig i usikre og uklare prosjekter (Pedersen & Johansen, 2012, s.3).

Visualiseringen er en forsterkning fordi den hjelper publikum å forstå hva en idé eller innovasjon virkelig handler om. Det tvinger også den som skal formidle å være mer konkret, som igjen fører til raskere forståelse og at det blir enklere å handle (Tepfers, 2017, s.104).

3.3.3 Verktøykassen

Det er ikke nødvendigvis gitt på forhånd hvilken modell, verktøy eller metode som vil fungere best i en gruppe for å løse en utfordring. En designers eller fasilitators verktøykasse er derfor bred og

varierende. Dette kan være ulikt basert på personlig preferanse, ut fra vaner eller hva som er praktisk mulig. Stickdorn et al. (2018) definerer verktøy som konkrete modeller som vanligvis følger en satt struktur eller mal. I denne studien velger jeg å trekke frem systemkart og personas som eksempler på visuell kommunikasjon. Akkurat disse, i tillegg til historiefortelling var fremtredende i Arkivflokken og NAV-utsiden inn som jeg viste til i kapittel 2.

Systemkart

Systemkart er en mye brukt metode for å tilnærme seg systemisk design. I et systemkart visualiserer man kompleksiteten i et system med fokus på ulike aktører, informasjon, roller og relasjoner dem imellom (Stickdorn et al., 2018; Vink et al., 2021). Ved å visualisere et kart kan aktører «finne seg selv» og se mer helhetlig hvordan systemet eller tjenesten henger sammen. Med et kart kan en peke ut konkret hva en snakker om, og det reduserer risikoen for antakelser, som igjen kan gjøre arbeidet med å finne løsninger enklere (Michalak-Paulsen et al., 2020). Dette kan brukes for å vise en nåværende situasjon, men også for å se hvordan endringer kan vises andre steder (Stickdorn et al., 2018). En svakhet med tilnærmingen er at kartet kan overse «usynlige» strukturer som sosiale normer og regler. For å synliggjøre disse strukturene viste Vink et al. (2021) i sin studie at hvis man hadde tilfeldige grenser og eksempler var det enklere å reflektere, få en konstruktiv samtale og skape en felles forståelse.

Personas

En persona er en fiktiv profil som representerer en spesiell gruppe mennesker, brukere, ansatte eller andre involverte aktører som deler behov eller oppførsel. Dette er ikke en stereotypi, men en arketype basert på undersøkelser av en spesifikk gruppe (Stickdorn et al., 2018). En persona kan gjøre det enklere å sette seg inn i en brukers behov og perspektiv, samt bygge empati med brukerne. Det vil også bidra til en felles forståelse om hvem man for eksempel lager en tjeneste for (Stickdorn et al., 2018). En persona kan bidra til å «se gjennom brukerens øyne» og veilede designprosessen, samtidig er det viktig å huske på at dette ikke er et reelt menneske, og at løsningene må testes (Miaskiewicz & Kozar, 2011).

Disse verktøyene har en lav terskel for gjennomføring, men uten en prosess, tankesett og et felles språk vil de kunne miste mye av sin verdi. Resultatene kan dermed være i fare for å ikke gi mening. Hvis de blir brukt på en god måte kan de tilrettelegge for dialog, skape en felles forståelse, synliggjøre taus kunnskap som meninger og antakelser (Stickdorn et al., 2018).

3.4 Kapitteloppsummering kapittel 3

For å oppsummere mitt teoretiske rammeverk har jeg gjennom tre deler forsøkt å redegjøre for hva eksisterende litteratur sier om innovasjon i offentlig sektor og *hvorfor* det er viktig for offentlig sektor. Videre har jeg brukt litteratur om samarbeidsdrevet innovasjon og systemorienterte tilnærminger som systemisk- og tjenstedesign for å skape et grunnlag for *hvordan* prosessen for å innovere kan se ut. For når man klarer å se sammenhenger, prioritere sammen, delegere ansvar og lage en plan for videre samarbeid kan det også være enklere å gå fra plan til handling. Jeg har også vist hvordan systemkart og personas kan være eksempler på hvordan visuell kommunikasjon er brukt i praksis.

Visuell kommunikasjon er viktig for å forstå andres perspektiv, samarbeid og kunnskap, men det kan ikke gi en fasit på en gitt problemstilling. Det viktigste blir at man har gjennomført prosessen sammen slik at den vil fungere som et verktøy for forankring og eierskap til utfordringen og løsningen.

4 Metodisk tilnærming

Dette forskningsprosjektet er gjennomført som en kvalitativ casestudie, hvor det er tatt utgangspunkt i syv dybdeintervjuer. Alle informantene har hatt en aktiv deltakende rolle i et StimuLab-prosjekt hvor visuell kommunikasjon har vært en viktig del av prosjektet. Informantene kommer fra tre ulike aktør-perspektiv og har hatt ulike roller i prosjektet de tok del i. I første del underbygger jeg hvordan en kvalitativ casestudie som forskningsdesign kan bidra til å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. I andre del presenterer jeg de ulike metodene jeg har brukt, og redegjør for hvordan forskningen har blitt gjennomført før jeg i tredje del reflekterer over forskningens etiske tilnærming og studiens kvalitet.

4.1 Kvalitative studier og forskningsdesign

Kvalitative studier er ofte brukt for å forstå hvordan mennesker opplever verden, enten ved å utforske, beskrive eller forklare et fenomen (Babbie, 2014, s. 91-93). Dette gjøres som regel ved å undersøke hvordan eller hvorfor noe skjer i en spesifikk kontekst (Babbie, 2014, s. 2).

Fenomenet jeg har undersøkt i dette forskningsprosjektet er hvilken rolle visuell kommunikasjon har i møte med komplekse utfordringer i offentlig sektor. For å få en bredere forståelse for hvordan dette kan ha en innvirkning, valgte jeg å undersøke det gjennom deltakernes erfaringer fra to StimuLab-prosjekter, med utfordringer som er identifisert som floker i offentlig sektor. Jeg anså det som nødvendig å ha en induktiv og utforskende tilnærming for å ikke trekke konklusjoner på forhånd, og fordi jeg så det som relevant for å kunne svare godt på forskningsspørsmålene. En induktiv tilnærming handler om å gå fra det spesifikke til det generelle, og se etter mønstre som representerer en viss grad av orden blant de gitte hendelsene (Babbie, 2014, s. 22).

4.1.1 Valg av casestudie

En casestudie undersøker et fenomen i detalj, og benytter flere perspektiver på det ene fenomenet for å prøve å forstå *hvordan* og *hvorfor* noe har skjedd eller kan ha skjedd (Thomas, 2011). Det handler i større grad om å undersøke dette spesifikke fenomenet i dybden og fra flere vinkler for å forme et godt datagrunnlag rundt. Jeg har lenge hatt en nysgjerrighet i å undersøke hvor sterkt virkemiddel godt design, kommunikasjon og visuelle verktøy kan være når man skal løse komplekse og vanskelige utfordringer, og hvordan man bruker det i praksis. For å kunne få et

helhetsinntrykk var det viktig for meg å velge et forskningsdesign og metode som kunne tilrettelegge for en utforskende tilnærming, innen et gitt tema fra flere perspektiver.

Før jeg begynte forskningsprosessen hadde jeg formulert tre retninger som jeg ønsket å bygge prosjektet mitt rundt. Det første var at jeg ønsket å utforske noe som hadde en aktiv bruk av visuell kommunikasjon for å bygge *tillit*, *felles forståelse* og tilrettelegge for *tverrfaglig samarbeid*. Den andre retningen var at jeg ønsket å utforske noe som tok i bruk nye metoder og prosesser for å oppnå *brukerorientert innovasjon* og som et verktøy for å løse komplekse utfordringer. Til slutt ville jeg undersøke noe som skulle ha en innvirkning for *endring*, enten i form av digitalisering, bærekraftig utvikling eller bedre samarbeid på tvers. Etter å ha definert disse kriteriene så jeg at StimuLab-ordningen falt innunder dette med formål om å bidra til mer innovasjon i offentlig sektor ved å bruke en utforskende tilnærming. Jeg valgte derfor StimuLab som case, hvor jeg går mer i dybden på visuell kommunikasjon for å forstå hvilken rolle det kan ha.

Thomas (2011, s.21) og Tjora (2021, s.48) legger vekt på at man bør sette rammer for *hva* og *hvem* forskningen inkluderer i forskningsdesignet for å gjøre forskningen mer definert og enklere å gjennomføre. Det er et skille mellom *enkeltcasestudier*, hvor man undersøker ett fenomen og *flercasestudier*, hvor man gjerne sammenligner to eller flere fenomen (Thomas, 2011). Siden jeg har hentet innsikt fra to ulike prosjekter, bruker Thomas (2011, s.152-153) definisjonen «*nested case studies*» på grupperte enheter innenfor en enkeltcasestudie. Enkeltcasen er overordnet StimuLab, men basert på innsikter med informanter fra to ulike prosjekter.

For å kunne undersøke *hvordan* man kan løse komplekse floker i det offentlige gjennom StimuLab-prosjekt er man avhengig av å forstå helheten og delene. Thomas (2011) er opptatt av at man skal kunne bygge en bredere forståelse av casen ved å bruke metodetriangulering og kunne sette seg inn i forskningsspørsmålet fra flere vinkler. Jeg har derfor valgt å gjennomføre syv dybdeintervjuer fra tre ulike aktører knyttet opp mot to ulike StimuLab-prosjekt for å få frem flere nyanser i datamaterialet og dypt grunnlag for analyse og diskusjon.

4.1.2 Valg av analyseenheter

For å besvare studiens to forskningsspørsmål og undersøke hvordan visuell kommunikasjon *bidrar* og *brukes* i StimuLab-prosjektene, valgte jeg tre analyseenheter fra to ulike StimuLab-prosjekter. Dette var bevisst for å videre kunne diskutere den overordnede problemstillingen. Alle analyseenhetene hadde vært direkte involvert i ett eller flere StimuLab-prosjekt, noen var involvert i hele prosjektperioden, andre i deler av den. De tre analyseenhetene hadde ulike perspektiver og

ansvarsområder, og kunne derfor gi ulik innsikt. Den første analyseenheten er prosjekteier; prosjektleder eller prosjektdeltaker. Dette er representanter fra de offentlige virksomhetene som har vært med i prosjektet. Den andre analyseenheten er leverandører. Disse representerer innleid kompetanse for å veilede og drive en designdrevet prosess. Deres kompetanse kan blant annet være innen tjenstedesign, systemisk design, endringsledelse og gevinstrealisering. Sammensetningen av leverandører skal være tilpasset etter utfordringen StimuLab-prosjektet har, samt vinner av anbudsprosessen. Den tredje analyseenheten i studien er StimuLab, som er ansvarlig aktør for utvelgelse, tildeling av midler og anskaffelsesprosess.

Jeg utarbeidet en plan for datainnsamlingen høsten 2021 og begynte samtidig å forberede meg selv som forsker. Fordi casen jeg hadde valgt inngikk i en setting jeg hadde lite kjennskap til fra før var jeg avhengig av å bygge opp en grunnforståelse før jeg gikk i gang med datainnsamlingen. Her satt jeg meg blant annet inn i hvordan offentlige virksomheter opererer, anbudsprosesser og søknadsprosessen for å delta i et StimuLab-prosjekt. Jeg tilegnet meg også en større forståelse av hvorfor StimuLab er et viktig ressurstilbud for offentlig tjenesteinnovasjon. Forberedelsene handlet om å kunne forstå konteksten til informantene, men også for å få en dybde som bakgrunn for datagrunnlaget. Dokumentene jeg undersøkte er blant annet webinarer, rapporter fra prosjektene, materiale fra og om StimuLab samt Stortingsmeldingen for innovasjon i offentlig sektor (Meld. St. 30 (2019-2020)). Formålet med datainnsamlingen var å oppnå et godt empirisk grunnlag for å kunne svare utfyllende på oppgavens to forskningsspørsmål og problemstilling. Etter at jeg hadde opparbeidet meg en grunnforståelse startet jeg datainnsamlingsprosessen. I avsnittene som følger vil jeg redegjøre for hvordan jeg gikk frem i prosessen.

4.2 Kvalitative dybdeintervju

Et kvalitativt dybdeintervju brukes der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer knyttet til fenomenet som undersøkes (Tjora, 2021, s. 128). I mine dybdeintervjuer har jeg vært interessert i å samle inn beskrivelser av prosjektperioden, informantenes egne erfaringer og refleksjoner, og da spesielt knyttet opp mot ulike tilnærminger og bruk av visuell kommunikasjon i prosjektet. Jeg har også vært interessert i å høre om organiseringen i prosjektet, hva informantene anså som viktige premisser for et vellykket prosjekt og hvilke erfaringer og verktøy de har tatt med seg videre inn i andre prosjekter senere. Brinkmann og Kvale (2018, s.9, s.14) kaller et intervju for en profesjonell interaksjon og en konstruert situasjon for å samle kunnskap knyttet opp mot deres erfaringer og perspektiver med informantenes egne ord. Et godt planlagt og gjennomført dybdeintervju kan

derfor skape et rikt datamateriale hvis forskeren er oppmerksom på det som skjer i intervjuet (Crouch & McKenzie, 2006, s.486-487).

4.2.1 Utvalg

For å være sikker på at jeg snakket med kvalifiserte informanter gjorde jeg et kriterieutvalg knyttet opp mot hver av analyseenhetene. Det overordnede kriteriet var at informantene måtte ha vært aktivt deltakende i et StimuLab-prosjekt. Dette var viktig for å være sikker på at de hadde erfaringer og refleksjoner fra og om prosjektet de hadde deltatt i, og at de kunne relatere seg til og svare på spørsmål om metodikken og prosessen (Tjora, 2021, s. 48). Jeg tok også kontakt med StimuLab tidlig i studien, og fikk i samarbeid med dem, pekt ut tre StimuLab-prosjekter som møtte kriteriene og aktivt hadde benyttet seg av visuell kommunikasjon i prosessen. Det hadde heller ikke gått så lang tid siden de var avsluttet.

Jeg mottok avsluttende rapporter fra prosjektene fra StimuLab, samt kontaktinformasjon til prosjektledere og leverandører som hadde vært involvert. Deretter sendte jeg ut en epost til prosjektlederne og de leverandørene jeg hadde kontaktinformasjon til med forespørsel om de ville bidra i forskningsprosjektet. To av informantene ble rekruttert via en prosjektleder, med kriteriet om at de hadde deltatt aktivt i prosjektet. Alle informantene ble kontaktet og rekruttert via epost. I eposten var det vedlagt et informasjonsskriv med formålet til prosjektet, hvorfor jeg ønsket å snakke med akkurat dem, hvorfor og hvordan jeg ville behandle deres data. Informantene måtte samtykke og gi tilbakemelding til at de hadde lest dette skrivet før jeg avtalte konkrete tidspunkt for intervju. I rekrutteringsfasen var det to respondenter jeg fikk kontakt med som jeg avsto. En fordi vedkommende ikke hadde vært involvert i selve StimuLab-prosjektet, men arbeidet med initiativet som hadde fortsatt etter prosjektet. Den andre måtte jeg avslå fordi jeg fikk sen tilbakemelding, og at jeg ikke hadde kapasitet til å gjennomføre intervjuet på det tidspunktet.

Tabell 1 Oversikt over intervjuer og intervjudeltakere

<i>Informant</i>	<i>Analyseenhet</i>	<i>Prosjekt</i>	<i>Organisasjon</i>	<i>Dato</i>	<i>Varighet</i>
Leverandør 3	Leverandør	NAV utsiden inn	Halogen	24.01.22	90 min
Leverandør 1	Leverandør	NAV utsiden inn	Halogen	27.01.22	60 min
Leverandør 2	Leverandør	NAV utsiden inn	Rambøll	02.02.22	60 min
Prosjektleder 1	Prosjektleder	Arkivflokken	Arkivverket	21.01.22	45 min
Prosjektdeltaker 1	Prosjektdeltaker	Arkivflokken	Arkivverket	01.02.22	45 min
Prosjektdeltaker 2	Prosjektdeltaker	Arkivflokken	Arkivverket	01.02.22	60 min
StimuLab	StimuLab	..	StimuLab/DOGA	07.02.22	60 min

Fordi det var begrenset med mulige informanter å snakke med som møtte kriteriene, og som ønsket å delta i forskningsprosjektet ble målet med de avtalte intervjuene å samle inn så mye informasjon som mulig. Brinkmann og Kvale (2018) peker på at antall informanter som er nødvendig kommer an på formålet til studien. Formålet med denne studien var å utforske *hvorfor* og *hvordan* visuell kommunikasjon var et viktig element i prosjektene. En dybde og meningsskaping i intervjuene var derfor viktigere enn antall informanter (Crouch & McKenzie, 2006). Ved at de fleste intervjuene varte i omtrent en time, ga det meg et rikt datagrunnlag. Jeg fikk innsikt i både spesifikke deler fra de to prosjektene, men også generelle tanker og erfaringer med StimuLab-ordningen, offentlig sektor og bruk av visuell kommunikasjon. Informasjonen gjentok seg mot de siste intervjuene, som jeg tok det derfor som et tydelig tegn på at utvalgsstørrelsen var riktig for å kunne besvare forskningsspørsmålene og diskutere studiens problemstilling.

4.2.2 Design av intervjuguide

Et utforskende intervju er vanligvis åpen med lite forhåndsplanlagt struktur. I disse tilfellene introduserer intervjueren et problem, et område som skal kartlegges eller en kompleksitet som skal bli avdekket, stiller oppfølgings spørsmål og søker etter ny informasjon om og nye vinklinger på temaet (Brinkmann & Kvale, 2018, s. 42). Jeg valgte en semi-strukturert strategi for intervjuene hvor jeg overordnet hadde noen temaer jeg ønsket å gå gjennom med informantene. Samtidig sørget jeg for at det var åpent nok for å kunne stille oppfølgings spørsmål underveis. Dette var på bakgrunn av at informantene kunne ha ulik faglig bakgrunn og rolle, og dermed ulike perspektiver de anså som viktige i prosjektet. Fordi det hadde gått opp mot ett år siden StimuLab-fasen av prosjektene var ferdige, var det også viktig for meg å legge til rette for gjenfortelling og refleksjon slik at jeg i større grad fikk lytte til informantenes egne erfaringer fra prosjektet. Enkelte av

temaene ble også diskutert i en mer generell sammenheng, både ut fra det informanten husket, men også etter hvor interesseområdet var.

Siden jeg allerede hadde valgt tre ulike analyseenheter, og kategorisert informantene i tre aktørroller, utarbeidet jeg tre ulike intervjuguiden tilpasset den overordnede rollen informanten hadde hatt i prosjektet (se vedlegg 3). Fordi jeg gjennom rekrutteringen hadde kjennskap til hvilket prosjekt de ulike informantene hadde vært involvert i, forberedte jeg noen mer prosjektspesifikke spørsmål før hvert intervju. Dette var for å vise at jeg hadde kjennskap til prosjektet fra før og la informanten gjenfortelle erfaringer fra prosjektet eller utdype, enn å bruke tid på å gjenta informasjon som jeg allerede kjente til. I utarbeidelse av intervjuguiden ønsker man først å stille *hvorfor* og *hva* spørsmål for å forstå bakgrunnen og forklaringen for hvorfor noe har skjedd før man stiller *hvordan* informanten selv stiller seg til temaet (Brinkmann & Kvale, 2018, s.65).

Brinkmann og Kvale (2018, s.64) legger vekt på at det er opp til den som intervjuer og formålet med intervjuet hvor tett man skal holde seg til intervjuguiden og hvor mange oppfølgingsspørsmål eller sidespor man skal følge opp. Fordi formålet med intervjuet var å få en bredere forståelse og innsikt i informantenes opplevelse av StimuLab-prosjektet, var det viktig for meg å være bevisst på en fleksibilitet som en semi-strukturert strategi kan gi meg, både for å kunne endre rekkefølgen på spørsmålene og stille oppfølgingsspørsmål underveis. Det var også viktig for meg at intervjuet i større grad kunne ta form som en samtale ut fra hva informanten svarte på de enkelte spørsmålene. Ingen av informantene ble stilt alle spørsmålene i intervjuguiden, da de enten allerede hadde svart på kommende spørsmål eller at det kom tydelig frem i intervjuet at et spørsmål ikke ville være relevant for informanten. I disse tilfellene så jeg det som mer naturlig å stille oppfølgingsspørsmål eller be informanten å forklare mer innen gitt tema for å unngå gjentakende svar. Spørsmålene som ble stilt innlednings- og avslutningsvis var de samme for alle informantene.

4.2.3 Gjennomføring

I forkant av de kvalitative dybdeintervjuene hadde jeg sørget for at informantene var godt informert om formålet med studien, og ba om en bekreftelse om at de hadde mottatt informasjonen og forstått innholdet før vi avtalte tidspunkt for selve intervjuet. Jeg forsøkte å ikke avtale flere intervjuer tett opp på hverandre for å gi meg selv tid til egenrefleksjon, og for å klare å gi full oppmerksomhet med respekt for informantenes tid, da selve intervjuprosessen er krevende med mange inntrykk for en uerfaren forsker. Jeg gjorde det også tydelig at jeg var åpen for

spørsmål om det skulle være noe. Det var viktig å etablere en trygg ramme for intervjuet, og være tydelig på rollefordelingen mellom intervjuer og informant, og at det er intervjuerens ansvar å drive intervjuet fremover (Tjora, 2021, s.133). Alle intervjuene ble gjennomført digitalt over enten Zoom eller Teams som et videointervju. Jeg ga informantene valget om jeg skulle komme til deres kontorer eller om vi skulle ta det digitalt. De fleste valgte digitalt, da flere var på hjemmekontor og med tanke på gjeldende koronarestriksjoner og råd om å begrense nærkontakter i den aktuelle tidsperioden. Noen var åpne for begge deler, men da valgte jeg av praktiske årsaker å gjennomføre alle digitalt. De fleste intervjuene varte mellom 45 og 60 minutter. Ett av intervjuene ble litt lenger etter bekreftelse om at informanten både hadde tid og interesse av å fortsette intervjuet.

Jeg startet alle intervjuene med en kort introduksjon av meg selv, gjentok formålet med studien, hvilke innsikter jeg spesielt ønsket å høre om, at intervjuet var frivillig og at de når som helst kunne trekke seg. Deretter ba jeg om en muntlig gjentakelse og bekreftelse på at de hadde mottatt informasjon om studien og samtykket til lydopptak, før jeg startet intervjuet og opptaket.

I intervjuene passet jeg på å holde en åpen og aktivt lyttende holdning. Dette gjorde jeg blant annet ved å komme med bekreftende ord og nikk underveis for å vise informanten at jeg fulgte med. Fordi intervjuene ble gjennomført digitalt med video var det vanskeligere å bruke kroppsspråk og øyekontakt underveis og jeg måtte i større grad respondere med ord eller ordlyder. Jeg var opptatt av at intervjuet skulle flyte som en naturlig samtale, og var derfor mer interessert i at vi var innom alle de overordnede temaene enn å følge intervjuguiden rigid. I noen tilfeller førte dette til at samtalen gikk inn på ikke-relevante temaer, men i stedet for å avbryte informanten lot jeg vedkommende snakke ferdig før jeg stilte et nytt spørsmål knyttet opp mot tema. Noen av disse sidesporene så jeg som verdifulle for å få en bredere innsikt i informantens erfaringer, bedre forståelse for informantens kontekst og hva de anså som viktig å dele. I enkelte tilfeller ba jeg informanten videre utdype et svar, eller få bekreftet at jeg hadde forstått sammenhengen riktig (Brinkmann & Kvale, 2018, s.67-68).

Som en relativt uerfaren intervjuer kan det ha oppstått misforståelser mellom meg og informantene. For eksempel var det et par ganger jeg ble bedt om å omformulere eller presisere et spørsmål. Det kan ha svekket min troverdighet og kunnskap som forsker (Brinkmann & Kvale, 2018).

4.2.4 Transkribering

Underveis og like etter intervjuene noterte jeg ned noen umiddelbare tanker, stikkord og refleksjoner fra det intervjuet jeg nettopp hadde gjennomført. Å transkribere fra lyd til tekst involverer både tolkning av innholdet og tekniske utfordringer, og dermed valg man må ta for transkriberingen (Brinkmann & Kvale, 2018, s.109). Jeg transkriberte lydopptakene fra dybdeintervjuene i sin helhet, men unngikk språklyder og prioriterte å få frem meningsinnholdet i det informantene sa. Selve transkriberingsjobben forsøkte jeg å gjøre så tett opp mot intervjuet som mulig slik at jeg ikke ville glemme ting som kunne være viktig senere i prosessen. Ved at jeg forsøkte å gi muntlig respons i intervjuet var det enkelte ganger overlappende lyd i opptaket som førte til at noen ord var vanskelig å tolke ved transkribering. Dette bekrefter viktigheten av å gjennomføre transkriberingen tett opp mot intervjuet slik at jeg ikke mistet sammenhengen eller poenget informantene ønsket å få frem. De transkriberte tekstdokumentene ble anonymisert med en kode, og hvis de sa sitt eget navn i intervjuet ble dette ikke inkludert i dokumentet. Kodelisten ble oppbevart adskilt fra de transkriberte intervjuene. Like etter at intervjuet var transkribert i helhet, gikk jeg raskt gjennom dokumentet for å markere ut informasjon eller sitater som jeg umiddelbart så som relevant for analyse. Lyd- og videoopptakene fra intervjuene ble deretter slettet.

4.3 Analyse og koding av datamaterialet

Etter at jeg hadde samlet inn alt mitt empiriske materiale begynte jeg å analysere og kode dataene. Jeg brukte fremgangsmåten til en induktiv tematisk analyse av de transkriberte intervjuene. Når en tar i bruk en induktiv tilnærming, er målet å legge merke til mønstre og formulere mulige forklaringer for disse mønstrene (Brinkmann & Kvale, 2018, s.118). Jeg støttet meg til Johannessen et al. (2018, s.283-300) guide for hvordan jeg fant frem til temaene jeg endte opp med. Hans første steg handler om å få oversikt, og det andre om å starte kodingen for å fremheve viktige poenger i dataene. Det første jeg gjorde var å gå over det transkriberte materialet og markere ut interessante sitater eller avsnitt. Samtidig noterte jeg ned nøkkelord eller en kode om det enkelte sitatet. Deretter kategoriserte jeg disse kodene og tilhørende sitater etter hva de handlet om i overordnede temaer. På dette stadiet gikk jeg også tilbake til forskningsspørsmålene mine og strukturerte temaene etter hva som var mest relevant for å kunne svare på disse.

Fellesnevnerne hentet jeg ut fra enten hvilket steg det handlet om i prosessen, tilretteleggende faktorer, utfordringer eller suksessfaktorer, hvordan de tok i bruk en systemorientert tilnærming

gjennom den triple diamanten, refleksjoner om visuell kommunikasjon og lærdommer fra prosjektet. Temaene ble deretter strukturert etter fire enkle spørsmål. (1) «Hva må til?» skulle gi et svar på hvilke tilretteleggende eller administrative faktorer som måtte være på plass i prosjektet. (2) «Hva kan hindre det?» handler om hvilke utfordringer prosjektet møtte på eller svakheter som kunne hindre et godt samarbeid. (3) «Hvordan skjer det?» var knyttet til prosessen og hvordan de aktivt tok i bruk visuell kommunikasjon. (4) «Hva sitter man igjen med?» fortalte om informantenes refleksjoner fra prosjektet og for veien videre.

Johannessen et al. (2018, s.301) sitt fjerde steg handler om å rapportere, og hvordan jeg har satt sammen analysen og forteller informantenes historie. I skriveprosessen av analysen gikk jeg flere ganger tilbake til de transkriberte intervjuene for å se sitatene i sammenhengen de ble sagt i, men også for å være trygg på at jeg ikke mistolket eller misforstod informantenes meninger. Jeg så også tilbake på intervjuguiden for å forstå intensjonen med spørsmålene mine, samt kategoriseringen for å være trygg på at hovedpoengene til informantene og det som ble gjentatt flere ganger kom tydelig frem.

Samlet skal analysen vise meningene i datamaterialet, men også vise sammenhenger for å gi nyanserte svar på studiens to forskningsspørsmål og problemstilling.

4.4 Forskningsetiske hensyn

Som forsker er det flere forskningsetiske hensyn man er forpliktet til å ivareta. Brinkmann og Kvale (2018, s.31) beskriver fire områder som er spesielt viktig at en som forsker tar hensyn til, *informert samtykke, konfidensialitet og anonymitet, mulige konsekvenser av deltakelse* og redegjørelse for *forskerens rolle* i studien. De tre første reflekteres også hva man som forsker redegjør for når prosjektet meldes inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). NSD leverer personverntjenester for UiO, og student- og forskningsprosjekter som behandler personopplysninger skal meldes inn. Denne casestudien ble meldt inn til NSD høsten 2021, og fikk godkjenning før datainnsamlingen startet i januar 2022 (se vedlegg 1).

Det første punktet handler om *informert samtykke*. Det innebærer at informantene som blir spurt om å delta i forskningsprosjektet har fått tilstrekkelig informasjon om formålet med prosjektet, hvorfor de får spørsmål om å delta og at deltakelse i forskningsprosjektet er frivillig (Brinkmann & Kvale, 2018, s.32). Jeg utformet et slikt informasjonsskriv (se vedlegg 2) og la dette som et vedlegg i eposten hvor jeg spurte om de ønsket å delta i prosjektet. Jeg var også åpen for spørsmål om det var noe som var uklart. Nederst i vedlegget hadde jeg skrevet en erklæring om informert samtykke

som jeg ba informantene som ønsket å delta besvarte eposten med. Et par av informantene svarte ikke med denne teksten, men sa likevel at de ønsket å delta. I disse tilfellene ba jeg dem bekrefte skriftlig at hadde lest innholdet i informasjonsskrivet og samtykket til å delta i et intervju. Før jeg startet opptakene i intervjuene ba jeg informantene muntlig bekrefte at de samtykket og gjentok at deltakelse var frivillig.

Det andre punktet handler om *konfidensialitet* og *anonymitet*. Informantene har fått kodenavn som samsvarer med hvilken rolle de har hatt i StimuLab-prosjektene. Dette var for å synliggjøre erfaringene og meningsinnholdet i svarene de ga ut fra et aktørperspektiv. Kodenavnet fikk de fra tidspunktet jeg transkriberte materialet. Fordi det er gjennomført et begrenset antall StimuLab-prosjekter er det likevel mulig at informantene indirekte kan identifiseres. Jeg oppga derfor informasjon om deres rettigheter, ved at de kunne få innsyn i opplysningene som er registrert, endret eller få de slettet.

Det tredje punktet handler om *konsekvenser av deltakelse*, og at informantene som ønsker å delta verken skal få ulemper eller fordeler ved å delta (Brinkmann & Kvale, 2018, s.34). Fordi interesseområdet i forskningen var knyttet opp mot informantenes erfaringer i en profesjonell setting, unngikk jeg personlige og sarte temaer. Det som likevel kan tolkes som mer privat eller personidentifiserende informasjon er ekskludert fra analysen og ikke synlig i oppgaven av respekt for informantenes personlige liv.

Det fjerde punktet handler om å være oppmerksom på min egen *rolle som forsker* og egne holdninger. I intervjuer er forskeren som person forstørret fordi det er gjennom forskeren kunnskapshenting skjer (Brinkmann & Kvale, 2018, s.34). Det var derfor viktig for meg å opprettholde en profesjonalitet, forberede meg godt og å vise en respekt for informantenes tid ved å ikke være for sen til avtalt tid og opprettholde en engasjert innstilling. I tillegg til å klare balansegangen mellom en samtale med informantene og å opprettholde en profesjonell avstand, for å unngå å bli for subjektivt preget av det informantene fortalte (Brinkmann & Kvale, 2018, s.35).

4.5 Refleksjon over forskningens kvalitet

For å kunne vurdere forskningens kvalitet er det flere faktorer som spiller inn. Tjora (2021, s.259-260) trekker frem forskningens *reliabilitet*, *validitet* og *generaliserbarhet* som kvalitetsindikatorer i kvalitativ forskning. Formålet med denne casestudien er å kunne si noe om hvilken rolle visuell kommunikasjon har i møte med komplekse utfordringer i offentlig sektor sett gjennom erfaringene som er gjort i StimuLab-prosjektene. Som Yin (2014) skriver kan ikke en casestudie generaliseres

for å representere et utvalg eller hente ut fasitsvar/sannsynligheter, men har heller som mål å utvide forståelsen av et fenomen. Dette masterprosjektet vil derfor kunne gi unike innsikter fra de spesifikke prosjektene og informantenes erfaringer, men vil ikke kunne gi generaliserte svar som er gjeldende for hvilken rolle visuell kommunikasjon har knyttet til innovasjon i offentlig sektor. Jeg håper at mitt masterprosjekt vil kunne bidra som et grunnlag for videre forskning i å identifisere *hvordan* man kan løse komplekse utfordringer i offentlig sektor, og forståelse for hvilken rolle visuell kommunikasjon kan ha.

Validitet

En studies *validitet* handler om forskningen klarer å måle det man ønsker å måle (Babbie, 2014; Brinkmann & Kvale, 2018). Med andre ord om casestudietilnærmingen kan si noe om hvordan visuell kommunikasjon kan bidra til samarbeid og felles forståelse, og om det beskriver hvordan visuell kommunikasjon brukes for problemløsning i StimuLab-prosjektene. Samt overordnet hvilken rolle visuell kommunikasjon har i møte med komplekse utfordringer i offentlig sektor.

Reliabilitet

Reliabilitet stiller krav til forskningens pålitelighet, både hvordan dataene samles inn, bearbeides og analyseres (Babbie, 2014, s.149). Dette betyr at hvis en annen forsker skulle gjenskapt forskningsprosjektet ved å bruke samme fremgangsmåte og undersøkt akkurat samme case, så vil vedkommende komme frem til de samme funnene og konklusjonene (Yin, 2014). I praksis kan dette være vanskelig å gjennomføre helt likt, og i kvalitative studier er det heller ikke mulig å være fullstendig nøytral da forskeren som rolle er viktig for å hente ut kunnskap. Målet er derfor å minimere målefeil i studien ved å være transparent i forskningsprosessen og valgene som blir tatt, samtidig som man er refleksiv om egen rolle som forsker (Tjora, 2021; Yin, 2014). I hele forskningsprosessen har jeg forsøkt å være bevisst på min egen rolle som forsker, begrunnet valgene jeg har tatt og vært åpen om hvordan jeg har gjennomført studien.

4.6 Kapitteloppsummering kapittel 4

Denne studien har hatt en casestudie-tilnærming med utgangspunkt i tre analyseenheter. Det ble gjennomført syv kvalitative dybdeintervjuer med aktører fra to ulike StimuLab-prosjekt, og en fra StimuLab. Mitt empiriske materiale ble analysert gjennom en induktiv tematisk analyse som jeg vil presentere i neste kapittel. Avslutningsvis redegjorde jeg for forskningsetiske hensyn og refleksjoner av forskningens kvalitet.

5 Analyse og presentasjon av empiriske funn

I dette kapitlet vil jeg presentere en induktiv tematisk analyse fra de syv kvalitative dybdeintervjuene. Kapitlet har tre underkapitler. Den første og innledende delen handler om informantenes erfaringer fra den tilretteleggende fasen av StimuLab-prosjektet, samt refleksjoner og barrierer rundt organiseringen av prosjektet. Den andre delen skal gi svar på det første forskningsspørsmålet om hvordan visuell kommunikasjon bidrar til samarbeid og felles forståelse i StimuLab-prosjektene. Denne delen legger vekt på informantenes refleksjoner for hvordan de arbeidet sammen i prosjektet og hvordan de tok i bruk systemorienterte metoder. I den tredje delen vil jeg svare på det andre forskningsspørsmålet om hvordan visuell kommunikasjon har blitt brukt for problemløsning i StimuLab-prosjektene. Denne delen undersøker hvordan visuell kommunikasjon blir brukt som et dynamisk verktøy i prosessen, og hvordan det kan være spesielt nyttig i tverrfaglige utfordringer.

Samlet er analysekapitlets formål å få frem informantenes perspektiver og erfaringer fra prosjektet de deltok i. Hovedtemaene er kategorisert gjennom en induktiv tematisk analyse ut fra de perspektivene som var mest fremtredende eller gjennomgående i datamaterialet. Temaene skal beskrive situasjonen før, under og etter fullført prosjekt med hovedvekt på koblingen mellom det komplekse og hvordan visuell kommunikasjon har blitt brukt i StimuLab-prosjektet.

5.1 Tilretteleggende faktorer

StimuLab er en støtteordning for innovasjon i offentlig sektor. Dette betyr at prosjektene som inkluderes i ordningen tilrettelegges for på flere nivåer, med ulike forventninger om resultater og gjennomføring. Enkelt fortalt kan dette ansvaret deles på tre aktører: StimuLab, prosjekteier og leverandør. StimuLab har hovedansvaret for administrering og fordeling av midler, i tillegg til oppfølging, avsluttende rapporter og budsjett. Prosjekteier er ansvarlig for gjennomføringen av det enkelte prosjektet, i tillegg til forankring, implementering og videreføring etter avsluttet prosjektperiode. Prosjekteier kan bestå av en eller flere virksomheter. Leverandøren har hovedansvaret for metodebruk og for å drive prosjektet fremover. Sammen skal disse tre rollene utfylle hverandre med gjensidige forpliktelser og avtaler for å få til et suksessfullt StimuLab-prosjekt. Dette innebærer ansvar, men også krav til administrering av prosjektet og fordeling av økonomiske midler.

Store offentlige prosjekter er sammensatte, og har mange faktorer som spiller inn for en vellykket gjennomføring. Både praktiske faktorer, som tid, ressurser og økonomi, men også strategiske

faktorer for hvordan prosessen drives fremover, hvilke forventninger man har til prosjektet og til implementering i virksomheten. For å skape et grunnlag for å diskutere studiens problemstilling, har jeg i dette delkapittelet til analysen valgt å fokusere på det som kan identifiseres som prosjektets aktivt tilretteleggende drivere. Mer indirekte drivere eller barrierer som juridiske, byråkratiske strukturer og teknologiske faktorer har fått mindre oppmerksomhet. Med utgangspunkt i informantenes erfaringer, legger jeg derfor hovedvekt på de faktorene som gjorde at deltakerne hadde tid, ønske og mulighet til å følge StimuLabs metode med den triple diamanten. Samt hva de selv mente var viktig for å skape en god prosess. Som nevnt i innledningsvis og i metodekapittelet var det viktig å snakke med informanter fra de tre ulike rollene, fordi de har ulike perspektiv og ansvarsområder.

5.1.1 Hvorfor StimuLab?

I gjennomføringen av de to prosjektene, Arkivflokken og NAV-utsiden inn var det en aktiv avgjørelse å søke støtte gjennom StimuLab-ordningen. Begge prosjektene hadde en idé om hvorfor det var fordelaktig å bruke en utforskende metode, men søkte også om finansiering og for å kunne prioritere både tid og ressurser på utfordringen. Prosjektleder 1 var den av informantene som hadde vært tettest på søknadsprosessen, og hadde mer overordnet ansvar for prosjektet i Arkivverket. Prosjektleder 1 argumenterer for hvorfor en systemorientert tilnærming var viktig:

... det var viktig for oss å ha en sånn helhetlig tilnærming og ta et skritt tilbake og undersøke grundig før vi bare kaster i gang tiltak da. Så det var egentlig hovedgrunnen til at vi ønsket å ha en sånn tjenstedesigntilnærming til dette.
(Prosjektleder 1)

Prosjektdeltaker 1 pekte på gode tidligere erfaringer, men også et stort behov for «midler til å løse en fryktelig stor problemstilling». Arkivverket hadde tidligere gjennomført et prosjekt gjennom StimuLab-ordningen, Prosjektdeltaker 1 og Prosjektdeltaker 2 poengterte derfor at det var en interesse og engasjement for å gjennomføre ett nytt prosjekt gjennom ordningen. Som prosjektdeltaker 1 sa:

... Så alle synes det var en god ide vil jeg tro, og et spennende tiltak. Spesielt de som hadde vært med i den forrige prosessen og så hva dyktige tjenstedesignere kan få til, å endre et sånt, noen ganger er det bare bitte små grep som må gjøres, som har stor effekt. (Prosjektdeltaker 1)

Prosjektleder 1 la også vekt på at det både var fordeler og ulemper ved å gjennomføre prosjektet gjennom StimuLab-ordningen. Informanten hadde delte erfaringer med støtteordninger generelt og trakk frem det positive at «det er jo midler til å gjøre ting man ellers ikke har råd til eller får prioritert, og det er gode fasiliterte prosjekter for de som har disse ordningene.» Men på den negative siden «at man er veldig styrt av deres tidsforløp og sånt, så det er en overveielse man må gjøre seg hvis noe haster.» Tiden som derfor går med på å søke støtte fører også med forpliktelser om et fastsatt prosjektforløp. Derfor mener Prosjektleder 1 at det er viktig å ta hensyn til «om man vil gå igjennom prosessen med å søke midler, eller om man vil se om man kan få det til fortere på egenhånd.»

Prosjektleder 1 ønsket å bruke prosjektet for å bygge engasjement internt og øke forståelsen for «hva vi holder på med internt hos oss.» Selv om dette ble litt annerledes enn tiltenkt som følge av at hele prosjektet ble gjennomført digitalt på grunn av smittevernstiltak og koronapandemien.

5.1.2 StimuLab-teamet som døråpner og en trygg havn

Representanten fra StimuLab og Leverandør 1 la spesielt vekt på hvordan ordningen skapte muligheten for å tørre å ta tak i de større utfordringene som gjerne går på tvers av flere virksomheter. Dette skapte muligheten for å bruke StimuLab som en lavterskel arena for å unngå flere byråkratiske og organisatoriske barrierer, men også åpne for å bruke leverandørmarkedet i større grad. Informanten fra StimuLab sa det slik:

[Vi] får tilbakemeldinger på at StimuLab-ordningen gir et mandat for å tenke helt nytt som ellers er litt vanskelig å få til. Du trenger på en måte noe som kommer fra utsiden og forstyrrer deg, og med et sånt mandat at de har lov til å gjøre det. Så jeg tror sånn sett det er et positivt bidrag. (StimuLab)

og

... Det er noe med det at når noen kommer fra utsiden og ser med liksom et ferskt blikk og ikke har bindinger eller må gjøre det sjefene oppi den linja sier eller ikke trække noen andre på tærne eller sånne ting, så kan det ofte skape begrensninger hvis du gjør det bare fra innsiden. (StimuLab)

Ifølge informanten fra StimuLab er potensiale og holdninger viktigere enn tidligere erfaring eller kjennskap til metodikken. Selv om Arkivverket allerede hadde noe erfaring med å jobbe utforskende, er det mange av søkerne til ordningen i offentlig sektor som har lite erfaring med å

jobbe med en systemorientert tilnærming. StimuLabs metode er derfor et viktig virkemiddel i seg selv, ikke bare for å tilrettelegge for et vellykket prosjekt, men for å skape en trygg arena for å i det hele tatt ha muligheten til å fordype seg problemstillingen man står overfor.

Som en del av prosjektets forberedelser møter prosjekteierne StimuLab-teamet først. StimuLab-teamet er ikke en ekstern konsulent de betaler penger for å samarbeide med. Informanten fra StimuLab omtaler derfor denne fasen som grunnleggende for å etablere en stor grad av tillit og ærlighet med «noen som skal gjøre noe for første gang.» Forarbeidet er med på å forankre prosjektet hos prosjekteierne, men også som en del av en modningsreise for selve prosjektet. Det handler mye om å avklare på forhånd hva som må til og hvordan det kan løses. Som informanten fra StimuLab poengterer, «man kan ikke bestemme hva svaret er før man begynner.»

Fra et leverandørperspektiv fortalte Leverandør 3 fra egne erfaringer at informanten aldri hadde vært med «i et prosjekt hvor problemstillingen og løsningen presentert i anbudet var riktig» og reflekterte videre om «hvordan kan man vite hva du ikke vet, at du ikke vet, at du trenger å vite for å kunne løse det problemet?» (Leverandør 3). Både informanten fra StimuLab og Leverandør 3 presiserer at forarbeidet er viktig for å avklare forventninger for hva prosjektet skal jobbe med. Selv om StimuLab-ordningen gjennomfører det som kalles en innovativ anskaffelse, ved at man involverer både prosjekteier og leverandører i en innledende prosess hvor man sammen formulerer eller endrer prosjektbeskrivelsen før anbudskonkurransen, mente Leverandør 3 at det var en byråkratisk barriere å ha en fastsatt leveransebeskrivelse. Hun mente at i praksis vil prosjektet være mer dynamisk og behøver muligheten for å endres om nødvendig.

Prosjektet har likevel behov for enkelte rammer og betingelser for å sikre et gjennomførbart prosjekt og en felles problemforståelse. StimuLab-teamet tilrettelegger både for avklaringer med prosjekteier, men også i fellesskap med leverandørene. Intensjonen er å skape en arena som nettopp skal åpne for å utfordre og eksperimentere, som informanten fra StimuLab presiserer: «... at det er veldig få andre settinger eller ordninger som egentlig har den funksjonen som StimuLab-representerer sånn i før fasen.» Som kan tilsi at dette ikke er normal praksis i offentlig sektor.

Forankringen i virksomheten eller virksomhetene handler også om hvordan man kan se prosjektet i et lengre perspektiv og hvordan lærdommene kan tas i bruk inn i virksomheten på et senere tidspunkt. Modningen handler om å identifisere hvilke holdninger man har fra før, og på hvilken måte det kan påvirke prosjektet. Det handler også om å sette en grunnholdning for hvordan man skal kunne utforske problemstillingen på en helt ny måte. Og i denne situasjonen kan et møte med StimuLab-teamet uten forpliktelser etablere en trygg havn for gjennomføringen.

Leverandør 1 reflekterer også hvordan denne forarbeidsfasen kan ha betydning for prosjektdeltakerne, både med tanke på forventninger og holdninger:

Jeg tror at StimuLab sannsynligvis hjalp til å ta steget, det var det som på en måte utløste at de gjorde det. Jeg antar at det var noe som hjalp med tanke på ressurser, men også med tanke på handlingsrommet eller mulighetsrommet som StimuLab åpner da. Det åpnes litt opp som en trygg arena for å eksperimentere og prøve ut noe nytt da. (Leverandør 1)

StimuLab-teamet er aktivt involvert i forarbeidet og anskaffelsesprosessen til prosjektet med både administrative oppgaver, men også for å veilede prosjekteier for en felles forståelse av utfordringen. Deretter går prosjekteier og leverandører gjennom prosjektet med den triple diamanten.

5.1.3 StimuLab som tilrettelegger

Prosjektleder 1 omtalte StimuLab-prosjektet som administrativt bedagelig prosjekt. For etter avgjørelsen om hvem som skulle motta midler og et par avklaringsmøter om prosjektets problemstilling, var det «Digdir som kjørte forløpet» og «vi bidrar med å fylle det med innhold». Foruten å være med på å velge leverandør, så er det StimuLab-ordningen selv som gjennomfører anskaffelsesprosessen. For StimuLab-ordningen handler dette også om hvor man plasserer risiko. Ordningen selv tar en høy risiko og mye ansvar for å gi prosjekteierne tillit og autonomi for å tørre å utforske noe nytt.

Ved å gjennomføre prosjektet på denne måten åpner det opp for at prosjekteier selv kunne fokusere på problemstillingen de stod overfor med færre administrative forpliktelser. Samtidig var det ikke bare positivt med å slippe det administrative ansvaret. Prosjektleder 1 sier det slik:

Ja, det fine var jo det at vi kunne ha fokus på vår utfordring og det vi ville ha løst. Det som var negativt med det for oss var at når vi søkte om de midlene så hadde vi egentlig lyst til å, altså vi skulle gjerne ha gått i gang med ett sånt prosjekt med en gang. (Prosjektleder 1)

Samtidig viser informanten forståelse for at ting tar litt tid når StimuLab-teamet skal sette i gang 5-10 slike prosjekter parallelt og at det krever mye tid og administrative ressurser. Informanten pekte også på at Arkivverket selv var ganske modne til å gå i gang med prosjektet, selv om det også kan være individuelt fra de ulike prosjekteierne i andre prosjekter og offentlige virksomheter. I

Prosjektleder 1 sitt tilfelle gikk det opp mot ett år fra de sendte inn en søknad til de faktisk kunne gå i gang.

Prosjektleder 1 og Arkivverket hadde derfor «juksa litt» når de endelig kunne gå i gang.

For da hadde vi allerede startet med noen av tiltakene og noen av prosjektene som vi trodde vi kunne komme til å få løst. Det er fordi at vi måtte på en måte litt videre da, også justerte vi litt på det da etter resultatene etter at prosjektet var klart og sånn. (Prosjektleder 1)

5.1.4 Økonomiske årsaker

En stor del av StimuLab ordningen handler om finansiering og økonomisk støtte. Det er viktig både for å kunne dedikere ekstra tid og ressurser til noe man ikke har inne i vanlige driftsbudsjetter, samtidig skal det gi et insentiv om å gå grundig til verks med å undersøke hvordan man kan gå løs på mer tverrfaglige og mer komplekse utfordringer.

Prosjektleder 1 beskrev delte erfaringer med støtteordninger som StimuLab:

Det er veldig delt erfaring med det med støtteordninger, for på den ene siden har jeg lyst til å søke på støtteordninger fordi det er jo midler til å gjøre ting man ellers ikke har råd til eller får prioritet. Det er gode fasiliterte prosjekter som har disse ordningene. (Prosjektleder 1)

På den andre siden trakk informanten frem at de ble veldig styrt av StimuLab sitt tidsforløp, som nevnt i 5.1.3. I Arkivverket var finansieringen hovedårsaken til at de søkte om støtte fra StimuLab og Prosjektleder 1 mener at «... det er ganske mange som er litt avhengige av den type støtteordninger for å få til innovasjon da.» Informanten mener derfor at det finansielle nesten er viktigere enn det metodiske. Prosjektleder 1 ser det i et bredere perspektiv og begrunner det slik:

Fordi at Norske virksomheter er ganske modne på bruk av tjenstedesign etter hvert, men de har ikke nødvendigvis midler til å ansette egne tjenstedesignere eller til å kjøpe de til store prosjekter. Så å ha en sånn ordning for å kunne kjøre tjenstedesignprosjekter er veldig bra. (Prosjektleder 1)

Økonomiske midler kan også være en barriere gjennom prosessen. I Arkivflokken beskriver Prosjektleder 1 at de gikk mye tilbake til brukerinnsikten når de var i tvil for å sjekke «men, hva var

det egentlig brukerne sa her?» Fordi prosjektet har en bestemt start og slutt, så har man ikke rom for å gjøre det man kanskje egentlig ønsker på grunn av kostnader.

Altså, hver gang man tar en sånn loop da kan du jo slenge på en 100.000 kr. Og det er det som kanskje er den største utfordringen med den type prosjekter at man noen ganger skulle ønske at man hadde større muligheter til å ta de, å gå litt frem og tilbake da, og ta en ekstra runde på ting, men det koster, og derfor velger man ofte å bare fortsette i diamanten bortover. (Prosjektleder 1)

Det kan være vanskelig å vite når man har gjort nok, når man vet om det man gjør er riktig, og samtidig unngå å bruke ressurser på det som i ettertid kan bli sett på som unødvendig.

Samtidig fortalte Prosjektleder 1 at ressurser og midler alltid er et spørsmål i offentlig sektor, og at informantene i større grad har bare «kjørt på» og reflekterer over at «det er utrolig hva man får til hvis man bare tenker at dette skal gå» og:

Også er det noe med å bare sette ting i gang og, og ja istedenfor å vente til vi har alle ressursene vi trenger for å starte et prosjekt så er det bare å starte det, hvis ledelsen har sagt ok. Bare starte det og underveis heller ta den diskusjonen om at hei, nå står vi midt oppi dette prosjektet vi mangler dette, dette og dette. Da må man jo bare få det, for da er man jo i gang, hehe. (Prosjektleder 1)

Så det er litt sånn «å hoppe i det»-strategien vi har kjørt da. Vi har ikke tenkt at alt skal være helt rigga fra før, før vi kan gjøre noe. For da klarer man jo ikke gjøre noen ting som helst, man må jo bare hoppe i det og komme i gang da. (Prosjektleder 1)

Finansieringen kan derfor bli sett på som en forutsetning for å få til innovasjon og endringsprosjekter i offentlig sektor. I dette tilfellet ga det virksomhetene en mulighet til å kjøpe tid og kompetanse utenfra som de vanligvis ikke har midler til. Sammen med strukturelle og organisatoriske utfordringer, var finansiering noe av det viktigste å legge til rette for slik at StimuLab-prosjektene kunne gjennomføres.

5.1.5 Forankring og videre arbeid

For at StimuLab-prosjektet ikke bare skulle være et prosjekt, men at det kunne bidra til innsikt og resultater er ansvar og forankring et tema flere av informantene tok opp. Leverandørene la mest

vekt på hvordan prosjektet kunne gi verdi videre og hvilken rolle de skulle ha som konsulenter på prosjektet. Som Leverandør 2 beskriver en endring underveis i prosjektet: «[Vi] opplevde jo at de [NAV] tok kanskje mer og mer ansvar fordi alle skjønnte at det ikke kunne ligge hos oss [leverandørene] fordi prosjektet hadde en slutt.»

I NAV utsiden inn-prosjektet hadde leverandørene flere diskusjoner underveis i prosessen med prosjekteier om hvordan de kunne videreføre plattformen de utarbeidet, og hvordan de kunne få flere kontorer gjennom prosessen for å få til mer medarbeiderdrevet innovasjon. Leverandør 1 beskriver hvorfor en forankring hos NAV selv og involvering var viktig for at de skulle klare å ta dette videre:

Poenget var også å myndiggjøre NAV da, fordi dette prosjektet og måten du jobber på er noe som NAV fortsetter å jobbe med. Det er noe NAV forvalter, og vi gir videre. Og det var viktig at NAV tok eierskap og var med i selve prosessen, og de var med kontorene og kjente til på en måte hvordan prosessen fungerte, at de ble kjent med metodene vi brukte og sånn (Leverandør 1)

På en sluttkonferanse ga leverandørene flere anbefalinger for hvordan innovasjonsplattformen kunne gjenbrukes, og hvordan NAV selv kunne ta erfaringene fra StimuLab-prosjektet videre. Som Leverandør 2 reflekterer:

Vi opplevde jo at det var såpass mange positive tilbakemeldinger, selv om det koster litt tid og krefter, så opplevde de at de fikk veldig mye verdi ut av det, og de kunne bruke metodene og verktøyene i andre kontekster også. (Leverandør 2)

For prosjekteier kan en intern forankring ha vært viktigere, både i et kort og lengre perspektiv. Det innebærer også tydelig kjennskap og eierskap til prosjektet innad i virksomheten(-ene). For Prosjektleder 1 betød dette blant annet tydelige rammer for prosjektet med tanke på budsjett, strategi og retning for varige resultater. Prosjektleder 1 forteller at de var aktivt påkoblet ledergruppen i Arkivverket. De var inne flere ganger for å presentere funn og beslutningspunkter underveis: «Vi ga ikke ledelsen noe inntrykk av at dette prosjektet skulle løse problemene, men at dette prosjektet kan vise oss hvordan vi kan løse disse problemene, altså de er ikke løst hvis ikke vi tar dette videre» og «Noe av det første vi gjorde [etter at prosjektet var ferdig] var å få det opp i ledergruppen og legge opp til at det skulle tas en beslutning om hva vi skulle ta videre» og informantens ønsket å unngå et vakuum mellom prosjektene og tiltakene.

Informanten la også til overordnede rammer. Fordi Arkivverket er i en endringsprosess, bidro dette til at ledelsen generelt var positive for tiltak som kunne bidra til den endringen. Som nevnt i kapittel 2 resulterte StimuLab-prosjektet i Arkivverket til flere tiltak og prinsipper de kunne handle på for å løse Arkivflokken. Neste steg, ifølge Prosjektleder 1 var å forhandle på ressurser til prosjekter, og prosjektledere til de to prosjektene de har satt i gang. Arkivflokken gikk fra en eksperimentell fase til mer konkrete driftsprojekter.

I Arkivflokken var de også opptatt av internkommunikasjon for å forankre prosjektet i virksomheten. Dette gjorde de på flere måter, både ved å kommunisere funn fra prosjektet, be om innspill og involvere ulike deler av virksomheten.

For Prosjektleder 1 var det viktig å skape en tydelig forventningsavklaring om hva man ville få ut av prosjektet. På denne måten bidro det til at StimuLab-prosjektet og tilnærmingen ble tatt seriøst, både på et strategisk nivå, men også for å sikre eierskap hos deltakerne. Arkivflokken-prosjektet ble godt forankret i ledergruppen og i fremtidige strategier. På denne måten ble prosjektet kommunisert bredt i Arkivverket og skapet et mer solid grunnlag for implementering og videre initiativer som følge av prosjektet.

5.1.6 Fasilitering av prosjektet og prosessen

Etter at de overordnede rammene for prosjektet er utarbeidet, er det leverandørene som er ansvarlige for å drive prosjektene fremover gjennom den triple diamanten. Dette inkluderer å planlegge for hvordan man skal arbeide med prosjektet. Leverandør 1 fortalte at begynnelsen ofte handler om å kartlegge hvorfor en skal gjøre noe, men også hvordan man kan legge til rette for en god prosess for å få det til. Først blir det derfor laget et overordnet plan for å avklare «hvem bør være med i denne prosessen, og på hvilken måte, på hvilke tidspunkter» før de går mer i detaljene for selve arbeidsmøtene «hvordan skal vi snakke om dette, hvor mange arbeidsmøter trenger vi for det». Leverandør 1 fortalte at denne fasiliteringen er viktig for å tydeliggjøre hvorfor man skal møtes, og hva en ønsker å få ut av det. Etter at dette er avklart, er leverandørene ansvarlige for å drive prosessen fremover. Leverandør 1 forklarte hvorfor det er viktig:

Vi tar litt en rolle som må passe på tid, og at vi beveger oss i en strukturert prosess. Så i mange tilfeller handler det om å legge til rette for at vi snakker sammen på en strukturert måte, så det handler om en strukturert dialog. For vi kunne være der og snakke sammen i 3 timer, men ikke få til det vi ønsker fordi da snakket vi bare ustrukturert. (Leverandør 1)

I tillegg til å utarbeide en strategisk plan for hvordan om hvorfor man skal gjennomføre et prosjekt fortalte Leverandør 2 at de gjorde en del forberedelser før prosjektet startet.

Vi startet oppdraget med å gå gjennom en del dokumenter for å forstå på en måte landskapet NAV, for det er ganske stort og komplekst, selv om det er på en måte en etat, så er det jo enormt med masse ulike fagområder og mange ulike nivå. (Leverandør 2)

Leverandørene gikk inn i prosjektet med en innstilling om å lære mer om NAV, de intervjuet brukere og veiledere for å se hvordan de ulike nivåene hang sammen, hva en veileder må forholde seg til for å hjelpe en bruker og hvordan det kan påvirke utfallet hos en sluttbruker. I NAV utsiden inn-prosjektet var formålet å tilrettelegge for mer medarbeiderdrevet innovasjon, og det var derfor hensiktsmessig å forstå hvordan det fungerer i dag, og for å se hvor mulighetene for utvikling lå. I tillegg skapte det en kredibilitet for hvordan leverandøren møter prosjektdeltakerne.

Prosjektdeltaker 1 mente at denne gjensidige læringsprosessen var avgjørende for et godt resultat. «Fordi mye av jobben som skjer i en sånn prosess er jo at de [leverandørene] læres opp til å forstå problemstillingen også, de får innsikt i hva dette her handler om» (Prosjektdeltaker 1).

Forberedelsene handler derfor om å kunne møtes på et felles nivå, for som Leverandør 3 påpekte er fasiliteringen viktig fordi kunnskapen og løsningen allerede ligger i virksomheten.

Leverandørenes rolle handler derfor ikke om å kunne gi svaret, men at prosjektdeltakerne får de verktøyene de behøver for å se løsningen.

Forberedelsene kan derfor handle like mye om faglig innsikt og strategisk prosjektledelse som å kunne møtes på et likestilt nivå. Som både Prosjektdeltaker 1 og Leverandør 3 fortalte er det krevende å være bevisst på egne handlinger og holdninger, men desto viktigere i møte med komplekse problemstillinger. Leverandør 3 peker på at en systemorientert tilnærming er god på å få frem alle perspektivene, men at er ingen som har rett.

... det er ingen av disse synspunktene som har rett, med andre ord «hvem har makten i dette?». For å løse det må alle være stilt like, lik respekt sånn man ser det, og å jobbe tett sammen, sånn at man ser de forskjellige ståstedene. (Leverandør 3)

Ved å gjøre gode forberedelser kunne leverandørene også bygge engasjement for prosjektet og for samarbeidet videre i prosjektet. Selv om NAV utsiden inn-prosjektet samarbeidet både med

direktoratet og kontorene var hoveddelen av prosessen tilpasset kontorene. Dette engasjementet og inkluderingen helt fra start skapte et utgangspunkt for en god prosess.

Jeg opplevde at vi klarte å bygge en veldig god relasjon med kontorene fordi vi jobbet lenge med dem, også ble vi kjent med folkene. Vi fasiliterte prosessen med utgangspunkt i deres behov og det tror jeg gjorde at de fikk veldig stort engasjement da, for det vi holdt på med. (Leverandør 1)

5.1.7 Oppsummering del 1: En arena for samarbeid

Dette delkapittelet har fremhevet hvor viktig forarbeidet er for gjennomføringen av et StimuLab-prosjekt. Det er mange elementer og aktører involvert, og det å finne balansen og støtten er nødvendig for å kunne arbeide utforskende. Problemstillingene i prosjektene er komplekse og går ut over rammene for hva en virksomhet kan forvente å gjøre alene. Man kan heller ikke vite hvordan man skal løse det før en har dedikert både tid og ressurser til å eksperimentere.

Ved at StimuLab-teamet skaper en trygg havn for prosjekteierne, bidrar det til at de både tør å tenke nytt og bruker tid på prosjektet. Det forutsetter at prosjektet har en solid forankring hos de deltakende virksomhetene, både på et strategisk nivå i ledelsen, men også bredt kommunisert formålet med prosjektet. Forarbeidet handler ikke bare om å sette premissene for hvilken problemstilling man vil utforske. Det handler også om å legge til rette for samarbeid og involvere de som bør involveres. Og hvordan man sammen kan skape en videre retning.

Finansiering og klare økonomiske rammer er med på å bekrefte prosjektets verdi. Ved at StimuLab-teamet tar det administrative ansvaret, blir prosjekteier i større grad ansvarlig for innsikt, verdi og menneskeorientering. Leverandørene fasiliterer for samarbeid mellom de involverte partene, og tilrettelegger slik at man konstruktivt kan hente ut kunnskapen som ligger mellom aktørene.

I neste delkapittel vil jeg gå nærmere inn på informantenes erfaringer fra hvordan StimuLab-prosjektet tok i bruk visuell kommunikasjon som et verktøy for å samarbeid og komme til en felles forståelse sammen.

5.2 Visuell kommunikasjon for samarbeid og felles forståelse

For å kunne svare på studiens første forskningsspørsmål; *Hvordan bidrar visuell kommunikasjon til samarbeid og felles forståelse i StimuLab-prosjektene?* har jeg i intervjuene forsøkt å få innsikt i informantenes erfaringer med systemorienterte metoder. Samt hvilke refleksjoner de gjorde seg underveis i prosessen med den triple diamanten. Systemorienterte metoder blir ofte trukket frem som en god metodikk for å utforske komplekse utfordringer uten åpenbare løsninger, som flokene til de to prosjektene er. Som nevnt i analysens første del, er forarbeid, forventningsavklaring og involvering viktig for å få til grunnlaget for samarbeid. I denne delen vil jeg derfor se på metodens egenskaper for å få til samarbeid og en prosess hvor både leverandører og prosjektdeltakere reflekterer over hvilken verdi de fikk fra prosjektet. I tillegg til hvordan de har tatt i bruk visualisering som et verktøy underveis og etter.

Det er derfor interessant å se tilbake på informantenes erfaringer fra prosjektet de tok del i, og hvordan de gjennom prosessen med den triple diamanten skapte og fikk tillit og eierskap til løsningen sammen. Og hvordan visualiseringen kunne synliggjøre taus kunnskap og usikkerhetsmomenter, sette prioriteringer og bidra til en smidig gjennomføring.

5.2.1 Systemorienterte metoder og den triple diamanten

Alle informantene hadde tidligere erfaringer med å arbeide utforskende, men i ulik grad og på litt forskjellige måter. Det at StimuLab-ordningen har valgt design som hovedtilnærming fortalte informanten fra StimuLab at har vist seg «... å være veldig godt egnet for å ta innbyggere og de som jobber i forvaltningen på alvor, og klare å lage prosesser og løsninger med det som utgangspunkt.» En av metodens viktigste egenskaper er muligheten til å se andre perspektiver, men også systematisk kartlegge hvilke behov som må imøtekommes. Når jeg spurte informantene hva en systemorientert tilnærming kunne bidra med, svarte de:

Tjenestedesign er et veldig fint verktøy for å få ulike faggrupper til å snakke sammen, og til å kunne se ulike sider av saken. Flere av de fagfolkene vi hadde med oss hadde nok, fikk se ting på litt nye måter når de fikk prate med andre som hadde litt annen faglighet eller høre fra brukerne. Så det er en fin metodikk for å samle folk med ulike briller på da. (Prosjektleder 1 i Arkivfloken)

Det er en metode for å samle mennesker som trenger å snakke sammen, samle mennesker som trenger en felles forståelse, som samler mennesker som trenger et felles språk og utvikle det språket sammen (Prosjektdeltaker 1 i Arkivflokken)

Informantene vil derfor si at en systemorientert tilnærming er mer enn prosjektets resultater. De legger stor vekt på at StimuLab-prosjektet var en mulighet for å samarbeide og snakke sammen. I delkapittel én av analysen legger leverandørene stor vekt på hvordan man skal tilrettelegge for en god prosess, både i form av avklaringer, men også hvordan de skal få prosjektgruppen til å snakke sammen på en konstruktiv måte. Leverandørens viktigste rolle var derfor å finne ut hvordan de kunne jobbe sammen konkret med deltakerne i prosjektet for å komme frem til de gode løsningene.

I intervjuene ba jeg informantene reflektere over prosessen med den triple diamanten steg for steg. Prosjektdeltakerne identifiserte seg med at utfordringen de stod fremfor var verdt å løse, og for Prosjektdeltaker 1 var det viktig at leverandørene også forstod dette. Det var ingen av informantene som tvilte på om prosjektet burde gjennomføres, og det som kom tydeligere frem var hvordan de kunne samles på og jobbe målorientert med flokken. Leverandør 3 trakk frem hvordan den triple diamanten som et rammeverk og bidro til å «... zoome ut, og zoome inn, og hjelpe folk inn og ut av dette.» I prosessen ble det derfor et fokus på å bruke tid sammen, utforske flere muligheter og deretter konvergere synspunktene sammen.

5.2.2 Se ulike perspektiver

En av fellesnevnerne som går igjen i informantenes refleksjoner handler i stor grad om hvordan man kan arbeide godt sammen og skape en trygg arena for utforskning. De la også vekt på hvordan metodikken hjelper med å forstå andre sine perspektiver og ståsted, men også om hvordan man kommer seg videre, sammen.

For Leverandør 1 handlet det om å bruke visualisering som et verktøy «som kan hjelpe oss å forstå hverandre bedre og snakket bedre med hverandre» fordi «når vi skal samarbeide kommer vi ofte med våre individuelle mentale modeller og individuelle måter å se verden på». Med dette mener Leverandør 1 at man kommer inn i en situasjon hvor man skal samarbeide, hvor man kan ha en ulik forståelse av utfordringen, ulike mandat og ulike samfunnsoppdrag å utføre. Derfor er det viktig å kunne se hva en tar med seg inn i et prosjekt, men også hvor nysgjerrig man er for å utfordre eget perspektiv. Her vil nettopp visualisering være viktig for å møte hverandre og skape en felles forståelse og utgangspunkt.

Leverandør 1 fortalte at formålet med å tegne et systemkart og modellere som de gjorde i NAV-utsiden inn var å få frem:

... ulike perspektiver for å bygge et rikt bilde, eller bilde som presenterer på en måte hvordan vi ser ting, hva er det vi vet om ting, og hva er det vi ikke vet om ting fra ulike ståsteder. Og da leker vi med det da, og det hjelper oss ofte å være mer bevisst på ok, hvor er jeg i systemet. (Leverandør 1)

Fordi det er enkelt å analysere og gjennomføre en prosess alene, men hvis man ikke har involvert alle som er berørt eller alle som har andre perspektiver mente Leverandør 1 at man heller ikke klarer å se egne bias eller blindsoner. Uten at man er klar over egne eller tjenestens blindsoner er det vanskelig å få overblikk over hvilke endringer eller muligheter som kan gjøres. Når en i større grad klarer å identifisere seg med utfordringen og får en helhetlig forståelse av en tjeneste, må man også kunne sette seg inn i andres perspektiver. Leverandør 1 påpekte at bare det å forstå flere varierte perspektiver fører til at man snakker bedre sammen, og kan berike eget perspektiv:

... fordi for å kunne handle sammen må vi ha noe felles, en felles forståelse om det man skal prøve å gjøre da, så hvis vi begge to skal investere ressurser for å lage en ny tjeneste eller utarbeide tiltak sammen, må vi virkelig ha begge tro på at det er riktig å gjøre fordi det er en utfordring som er viktig å løse. (Leverandør 1)

For Leverandør 2 handlet ikke visualisering bare om å skape en felles forståelse og handling, men også for å se hva de konkret kunne gjøre. I prosessen med å lage et systemkart i NAV-utsiden inn prosjektet fortalte hun «... fordi der [i visualiseringen] er det ganske synlig hvor de måtte skru for å få til endringer som gjør det bedre for de ansatte, men også for de som mottar tjenester.»

Prosjektdeltaker 2 mente at det ikke var nok å bli enige i felleskap, men at det også handlet om hvordan man kom seg dit. Ved å følge den triple diamanten, og en tydelig forventningsavklaring i forarbeidet ga prosjektet noen rammer for hvordan man skal velge veien til en løsning.

Informanten reflekterte at det «... kanskje er enklere enn når alt er fritt og lener seg på folks faglige tilnærming». Dette betød ikke at deltakerne skulle legge bort sin faglige kompetanse, men heller at man sammen utarbeider hvilke rammer og hvilken retning prosjektet skulle bevege seg i. En felles forståelse i prosjektet handlet ikke bare om hvordan man skal finne en løsning, men også hvilke premisser og prioritering for arbeidet. Leverandør 3 la stor vekt på at på dette stadiet var det viktig å validere hverandres ideer og perspektiver. For det «... hjelper med å få en likestilt gjeng. At alle

kjenner seg igjen i bildet» (Leverandør 3). Ved å ha en åpen og anerkjennende holdning, mente Leverandør 3 var viktig for å bygge tillit, men også for å respektere hverandre.

I intervjuene med Prosjektleder 1, Prosjektdeltaker 1 og Prosjektdeltaker 2 stilte jeg spørsmål om hvorfor akkurat de hadde blitt med i prosjektet med Arkivfloken. Indirekte spurte jeg om hvilket perspektiv de satt med, som kunne hjelpe til å løse floken. Prosjektleder 1 anså prosjektet som innenfor sine ansvarsområder og arbeidet administrativt med prosjektet. Hun hadde også en tett kontakt med ledergruppen i Arkivverket. Prosjektdeltaker 1 bidro med faglig tyngde fra flere fagavdelinger og utviklingsarbeid i Arkivverket. Prosjektdeltaker 2 jobbet som intern tjenestedesigner, som gjorde at han hadde mye metodisk kompetanse, men også erfaring med å jobbe på tvers i Arkivverket. Prosjektgruppen gjennomførte arbeidsmøter, workshoper og andre samtaler, noen av deltakerne var med hele veien, andre deltok sporadisk.

5.2.3 Kartlegge for behov og forståelse

I den tidlige fasen av begge prosjektene ble det brukt mye tid på å kartlegge hvilke behov som skal imøtekommes, som er med på å skape rammene for en felles forståelse. Som nevnt over var Leverandør 3 veldig opptatt av å validere andres perspektiver, som er med på å skape en tillit i gruppen som skal arbeide sammen. Det å kartlegge hvilke behov som måtte ivaretas, var også veiledende for innholdet i prosjektet sine prioriteringer.

Fordi dette prosjektet hadde en utforskende tilnærming, var det spesielt viktig å «.. ikke gå så fort frem, bruke tid og helle reflektere over hva handler dette om? Hva er det vi ønsker å oppnå? Hva er behovene innbyggerne har, eller andre har her?» var spørsmål Leverandør 1 stilte. Det var nødvendig å bruke tid på å reflektere og forstå hva man faktisk skulle løse, og hva floken faktisk handlet om. Prosjektleder 1 snakket om dette stadiet som tid man ikke vanligvis har i prosjekter, og at det var nødvendig for prosjektgruppen å «dvele litt lenger» for å forstå behovene før de gikk videre for å utforske løsninger.

Denne kartleggingen er med på å gi et mer helhetlig bilde av situasjonen man ønsker å adressere. Hvilke aktører som bør involveres og identifisere hvilke områder av floken som behøver mest oppmerksomhet. For som Prosjektdeltaker 1 uttrykte så var både behovet og problemstillingen kjent i Arkivverket, og det de gjorde i prosjektet bidro til å sette opp en liste over områdene utfordringene lå under og «det da var enklere å ta tak i og begynne å prioritere». Ved å forstå hvilke behov som var til stede, anerkjenne perspektiver ga det en samlende effekt i prosjektgruppen og tydelige handlingspunkter å gå videre med.

Denne delen av prosessen handlet om å forstå og utforske hva problemstillingen var, og å ta et skritt tilbake for å se hvilke behov som burde imøtekommes. På spørsmål om hva Prosjektdeltaker 2 tok med seg videre av erfaringer fra prosjektet svarte han «det å fortsette å ta med seg folk med variert faglig bakgrunn inn, og la de på en måte være med å definere både problemstillinger og å tegne opp [...] hva de ser for seg vil være en god problemstilling å jobbe ut ifra». Involvering er derfor viktig å ta med seg helt fra begynnelsen, Leverandør 3 utvider dette ved å si at hele organisasjonen må føle at de har deltatt «fordi du har et lite prosjektteam og kanskje glemmer du en som burde vært med inn og som hadde masse. Og det, vedkommende bare ødelegger hele organisasjonen fordi de er så sure, fordi de ikke har blitt involvert.»

Det å involvere ulike perspektiver og individer var ikke bare viktig for å forstå problemstillingen bedre, men også at de ulike aktørene vil føle seg sett og hørt. Leverandør 3 mente at hvis de ikke var inkludert, så kunne en enkeltperson gjøre motstand og skape usikkerhet. Hvis man mangler opplevelsen av medvirkning, vil det også gjøre implementering utfordrende i senere prosjekter.

5.2.4 Kontinuerlig læring

Leverandør 2 reflekterte over hvordan deltakerne i NAV-utsiden inn klarte å se seg selv fra et annet perspektiv, men også hvordan de opplevde mestring ved å møte brukere med nye øyne:

Ja, de klarte liksom å ta av seg sin egen hatt og ja, kanskje se seg selv utenfra, og det er jo det som er litt fint med konteksten også. At man får på en måte det de kanskje ikke så fra før fikk de inn til seg og kunne begynne å jobbe med endringer ut fra det perspektivet. Jeg synes det var skikkelig fint, så vi hadde mange sånne gode øyeblikk. (Leverandør 2)

Ved å møtes med en åpen holdning for å lære kan ha mye si for hvordan samarbeidet utvikler seg, men også hvilke resultater man sitter igjen med. Informantene er derfor enige om at ved å kartlegge problemstillingen grundig, involvere og få frem flere perspektiver bidrar til et godt samarbeid. Men det handler også om eierskap og å ha en felles forståelse, samt evnen til å gå videre med det man kommer frem til sammen. Som Leverandør 2 påpekte i sitatet over var det viktig for henne som leverandør at prosjektdeltakerne klarte å bruke disse metodene selv, og at de fikk eierskap for både problemstillingen og løsningen. Visualisering er derfor ikke nok alene, men det er en viktig del av prosessen. Leverandør 1 understrekte at man kan bruke visualisering for å kartlegge og se ulike perspektiver, og på den måte kan det brukes som et verktøy for å forstå hverandre bedre og snakke bedre sammen.

5.2.5 For å skape en felles retning og mål

«Visualiseringen er veldig viktig for å si hvor vi er, hva vi gjør, hvordan vi holder på ...» forklarte Leverandør 3 om visualisering som et prosessverktøy. For informanten var nettopp det viktig, at visualiseringen er en del av en prosess, som også betyr at man må være villige til å endre den. Ut fra egne erfaringer mente Leverandør 3 at andre alltid vil se det annerledes, men at man kan bruke visualiseringene for å øke forståelsen og spisse forståelsen.

Leverandør 1 beskrev innledningsvis at et felles mål handler om mer enn å se andres perspektiver. Det handler også om å kunne bevege seg i samme retning, eller som Leverandør 3 illustrerte at du må bli med i dansen. Gjennomføringen av et stort prosjekt er dynamisk, det endrer seg og deltakerne må være villige til å bli med på denne reisen sammen.

Formålet er ikke at de som er involvert i prosjektet skal tenke likt og se det samme, men at de skal kunne snakke sammen, tenke sammen og ta eierskap. Leverandør 1 beskrev forholdet mellom visualisering, eierskap og involvering slik:

Jeg tror det handler mer om involvering enn selve visualiseringen. Det handler om at du har blitt sett, blitt hørt, at du har blitt inkludert eller involvert i en prosess, at du har vært med i diskusjonene, at din stemme er viktig. Da kan du begynne å kanskje føle eierskap til å gjøre noe, fordi du blir sett av andre aktører og de andre kjenner deg som en viktig del av utfordringen eller en viktig del av løsningen. (Leverandør 1)

For å kunne bevege seg i samme retning, eller mot samme mål er man avhengig av dialog, samarbeid og tillit for å kunne utforske nye løsninger og muligheter sammen. Samtidig skal ikke dette gå på bekostning av deltakernes egne individuelle faglighet. Prosjektdeltaker 2 hadde underveis i prosjektet fått spørsmål internt om hvor enkelt man kunne beskrive ting, og det fortsatt ville gi mening. For å kunne skape en felles forståelse må man ofte bryte ned det komplekse og sammenstille de ulike perspektivene. Dette betyr ikke det samme som at faglig styrke og kompetanse ikke er viktig, men for å kunne snakke sammen og skape felles mål er man avhengig av den felles forståelsen. Samtidig må man ivareta en trygghet at man ikke fjerner deltakeres kompetanse og styrker.

Dette går tilbake til hva Leverandør 3 fortalte om en gjensidig respekt i prosjektgruppen, ikke bare for enkeltindividene, men også fagområder. For å utforske er det viktigere at man kan møtes og snakke sammen, og i senere prosjekter eller stadier vil man ha behov for å hente tilbake styrken i høy faglig kompetanse og erfaring.

For Prosjektdeltaker 2 handlet det ikke bare om hvor man møtes i prosjektet, men også om hvilke premisser som blir satt for prosjektet og gjennomføringen:

Og også hvordan man kom dit. Altså veien til enighet da når [...] man har noen rammer for hvordan man skal velge veien dit, så er det kanskje enklere enn når alt er fritt og lener seg på folks på en måte faglige tilnærming, altså, for det er ganske forskjellig hvor man på en måte kommer fra da. (Prosjektdeltaker 2)

Visualiseringen blir et viktig verktøy ikke bare for å veilede prosessen, men også for å sammenstille og dele informasjon raskt. For StimuLab-prosjektene handler derfor en systemorientert tilnærming mer om hvordan man kan snakke sammen, og for å klare å sette seg inn i andre perspektiver. Leverandør 3 snakket om det visuelle som et sterkt virkemiddel fordi «hver gang vi bruker det er det helt fantastisk, fordi det hjelper i dialog». I NAV-utsiden inn fortalte Leverandør 1 at de benyttet seg av visualisering på flere nivåer for en bedre dialog både internt mellom leverandørene, men også med oppdragsgiver, direktoratet og kontorene. Han så på sitt viktigste bidrag å samarbeide, men også bidra med god stemning også på det mellommenneskelige planet. Spesielt i de tilfellene hvor det var stor avstand, og at de ikke klarte å bli enige. Hvor det viktigste var å få til noe felles.

5.2.6 Forventninger og relasjoner

Prosjektdeltaker 1 hadde høye forventninger til de som ledet prosessen og deres kompetanse. Informanten ønsket ikke bare en felles forståelse mellom deltakerne i prosjektet, men også å bli møtt av leverandørene gjennom en gjensidig læringsprosess. Fra tidligere prosjekterfaringer hadde informanten opplevd manglende kommunikasjon om hvor de var i prosessen, metoden og hvordan de skulle bevege seg videre. «... hvis man ikke forstår gangen i det, skrittene, logikken i metoden så blir du bare irritert og frustrert, og utålmodig ...» reflekterte Prosjektdeltaker 1. Prosjektdeltaker 2 opplevde at de etablerte en trygghet da de «... landet på å gå for folk vi på en måte hadde tillit nok til å slippe løs da». For Arkivverket var det viktig at de valgte en leverandør som de ønsket å samarbeide med og hadde tro på at de ville klare å utforske problemstillingen sammen.

Prosjektdeltaker 1 og Prosjektdeltaker 2 fortalte at de hadde tillit til leverandørene i Arkivflokken, og opplevde at leverandørene ledet prosessen, ga nok informasjon underveis, men hadde også en gjensidig interesse om å lære og utforske problemstillingen sammen. «Vi må lære å forstå hvorfor vi skal være tålmodige nå før vi går videre [...] ikke ta noe for gitt, finne riktig nivå og forstå

brukeren» var viktig for Prosjektdeltaker 1 at leverandørene gjorde sammen med prosjektdeltakerne.

Fordi mye av jobben som skjer i en sånn prosess er jo av de [leverandørene] læres opp til å forstå problemstillingen også, de får innsikt i hva dette her handler om. De kommer inn med helt blanke ark og skjønner ingenting, så veldig mye av jobben handler om at vi må forklare hva dette her egentlig handler om. (Prosjektdeltaker 1)

Prosjektdeltaker 1 mente at man ikke behøver å forstå alt, men at det må være tillit for å kunne bevege seg sammen og ikke føle seg lurt og gjøre motstand i prosessen. Informanten mente at i Arkivflokken var de som ledet prosessen var kompetente og dyktige, og var en av årsakene til at de fikk gode resultater.

Relasjonen mellom prosjekteier og leverandør hadde både tillit og forventninger, men de hadde også utarbeidet en kontrakt. Prosjektleder 1 fortalte at det hadde kommet opp diskusjoner om «retninger og hva prosjektet skulle inneholde underveis», og at det var ting underveis de sa nei til fordi de ønsket å få det ned til konkrete tiltak så de kunne begynne å løse flokken. Arkivverket som prosjekteier satt derfor med en defineringsmakt over hva som skulle innenfor og utenfor dette StimuLab-prosjektet. For Prosjektleder 1 var det viktig «at prosjektet resulterte i noe som lett kunne tas videre, at vi ikke satt igjen på slutten av prosjektet med noen hårete mål og liksom noen fine tegninger, men at vi satt igjen med noe vi kunne bruke». Selv om man kaller relasjonen mellom leverandør og prosjekteier et samarbeid, så vil prosjekteier alltid ha det endelige ordet nettopp på grunn av kontrakten.

For Leverandør 3 var respekt noe av det viktigste for et godt samarbeid. «Det som er avgjørende for å lykkes med et prosjekt er respekt, at man tilrettelegger for at handlinger og holdninger i den gruppen som skal jobbe sammen.» Hun mente at «Vi lykkes når vi var stilt likt i et rom.» Derfor påpekte hun også at det var viktig at det administrative, økonomiske og roller ble holdt utenfor arbeidsprosessene.

5.2.7 Visualisering som aktivitet

Det viktigste Leverandør 1 ville trekke frem fra intervjuet var at det handlet om mer enn å visualisere. Han så på visualisering som en prosess og en aktivitet, og ikke som et produkt, en leveranse eller som et resultat. Dette er et syn Leverandør 3 er enig i, og begrunner det med at et

bilde eller visualisering ikke er dynamisk nok. Hun forteller videre at det hjelper i dialog, til å skaffe oversikt og retning, men det er ikke nok som en leveranse.

Det handlet om å skape visualiseringen sammen for å gi eierskap til prosessen og for å få en felles forståelse av utfordringen. Leverandør 1 reflekterte:

For visualisering er ikke noe nytt, det er noe som har blitt gjort for mange år siden, det er litt sånn folk visualiserer, folk er visuelle, det handler om hvordan man bruker det og på hvilken måte. Vi kan ha veldig fine visualiseringer som ingen klarer å lese og forholde seg til, og som vi ikke klarer å bruke for å få til endring, og det viktigste er at vi får til de endringene man virkelig vil få til.

(Leverandør 1)

For ved å samarbeide, anerkjenne andres perspektiver kan man skape et felles utgangspunkt og retning man skal bevege seg videre i. Visualiseringen blir nettopp derfor bare en uttrykksmåte, men også en måte flere kan samles på en oversiktlig måte. «... det er en prosess man gjør for å få til felles handling ... om hvilke endringer vi bør skape og hvordan, og hvem som bør gjøre hva» (Leverandør 1).

Leverandør 2 og Prosjektdeltaker 2 snakket begge om det konkrete med å visualisere. Hvor Leverandør 2 tenkte «men jeg tror det er lettere for folk å se det samme når det er visuelt. Mens i tekst for eksempel, så kan ting tolkes på flere måter.» Prosjektdeltaker 2 mente at man burde i større grad utnytte effekten av det visuelle «i kombinasjon med selvfølgelig innhold» for det var det han velger, husker best og lærer mest av.

Det var også usikkerhet som kom frem i prosessen med å visualisere. Prosjektdeltaker 2 fikk spørsmål internt om «usikkerheten på hvordan kommunikasjonen blir mottatt hos andre, altså ute da når Arkivverket som organisasjon stiller seg bak en formidling, en språkbruk som ikke er helt presis.» Denne usikkerheten handlet om å ikke miste tyngde og kunnskap innen et fagområde, men samtidig bidra inn i et felles bilde var viktig å anerkjenne. Prosjektdeltaker 1 presiserte at det å visualisere og forenkle er viktige virkemidler for å få i gang en samtale, men at det kan bli for enkelt i videre arbeid.

I denne prosessen var det viktig at partene kunne møte hverandre på en respektfull måte og anerkjenne hverandres faglighet slik at man kan jobbe med hvor man kan forenkle uten at viktige detaljer faller bort, og at nyansene blir tatt med i videre arbeid.

Fra et leverandørperspektiv var det viktig for Leverandør 2 at prosjektdeltakerne kunne gjøre jobben selv. I NAV utsiden inn gjorde de dette på flere måter, både ved at de ga de ulike kontorene opplæring i metodene og stilte seg selv i en mer rådgivende rolle. De fokuserte også på at det skulle være lavterskel for kontorene å komme i gang med eget prosjekt, derfor tok de utgangspunkt i programvarer som deltakerne allerede var kjent med som word og powerpoint.

5.2.8 Forenkling og endringsvillighet

Leverandør 3 understreker at det visuelle bare er et verktøy man bruker som en del av prosessen, men advarer mot å se på innholdet som et fasitsvar. «Systemkart er bare en del, det er ikke hvordan verden ser ut» fortalte også Leverandør 1. Poenget de ville få frem var at det visuelle man skaper bare er et situasjonsbilde, i virkeligheten er det dynamisk, og hvis en ting endres så vil det ha innvirkning andre steder også. Fordi når bildet er ferdigstilt «er det fortiden, ikke nåtiden eller fremtiden» (Leverandør 3).

Det viktigste er aktiviteten og å forstå det som et arbeidsverktøy, ikke som et resultat av noe, men som et arbeidsverktøy vi bruker kontinuerlig for å få til systemisk endring, til endring og til felles forståelse. (Leverandør 1)

Så det er på en måte et verktøy som hjelper oss å snakke sammen. Det er flere andre verktøy og metoder man har, og man bruker som også er nyttig, men kanskje til andre deler av prosessen, eller til å jobbe litt mer individuelt og så videre. (Leverandør 1)

Det er en hårfin balansegang ved at en visualisering fungerer som et sterkt virkemiddel eller at det blir avvist. Prosjektdeltaker 2 fortalte at det var viktig å kjenne publikummet sitt godt, så det man presenterer ikke blir avfeid som tøys. «For det er jo fort gjort at det blir for tabloid, og da feiler du. Så er det jo sånn at, sånn som den floken her [Arkivflokken] er jo også bare en liten del av det store bildet.» (Prosjektdeltaker 2). Prosjektdeltaker 1 kunne også være skeptisk til hva visualiseringen ga prosjektet, men at det ofte ikke var nok:

Fordi det blir for enkelt i mange sammenhenger. Så får du en sånn tegning, fin og flott, og ser vakkert ut, men det gir noen ganger en illusjon av forståelse mer enn en ordentlig forståelse. Så den største verdien må jo være i prosessen. Og de produktene som kommer ut på andre siden har veldig begrenset verdi i forhold til det å være med i prosessen.. (Prosjektdeltaker 1)

Prosjektdeltakerne og leverandørene er derfor enige om at det er selve prosessen og gjennomføre de ulike aktivitetene sammen som var viktigst. Mer viktig enn det produktet, leveransen de skapte sammen. Det å visualisere ga informantene en evne til å snakke sammen og formidle kunnskap og erfaringer, men det kunne ikke tolkes som et fasitsvar.

I Arkivflokken var det ingen overraskelser i funnene de gjorde. Prosjektdeltaker 1 erfarte at de klarte å se flokken litt tydeligere ved å bruke en systemorientert tilnærming i prosjektet. Men selv om de opplevde godt samarbeid og en felles forståelse av problemområdet, understreket Prosjektdeltaker 1 at metoden ikke var en trylleformel. For Prosjektleder 1 var det viktig å få frem at tjenstedesign er et «tidligfaseverktøy og at man tenker på allerede underveis i prosjektet hvordan man skal ta ting videre da. At det krever en viss gjennomføringsevne etter prosjektet også.» For selv om metodikken og prosessen fungerte godt i dette prosjektet, var det fortsatt krevende og vil heller ikke gi noen enkle løsninger.

Det å arbeide systemorientert i Arkivflokken handlet mer om å få samlet flere perspektiv, få en oversikt og deretter gjøre prioriteringer ut fra det. Tiltakene var ting de allerede visste fra før, men prosjektet bidro til å liste opp tingene og samle virksomheten slik at de kunne begynne å prioritere. «Det er ikke et verktøy for gjennomføring og implementering, det er et verktøy for å sikre at man treffer riktig for det man skal implementere og gjennomføre og utvikle» presiserte Prosjektleder 1. For i så store prosjekter som Arkivflokken, mente informanten at det vil i senere faser være andre tilnærminger og fagfelt som fungerer bedre.

5.2.9 Oppsummering av del 2: Samarbeid og felles forståelse

Når visuell kommunikasjon benyttes på en strategisk måte for å samarbeide, endres strukturen for hvorfor og hvordan man gjennomfører et prosjekt. I StimuLab-prosjektene skifter perspektivet fra en konkret leveranse og et fokus på løsning til å handle mer om prosessen, læring, felles mål og hvordan man kommer seg dit sammen. Prosjektgruppen utarbeider definerte rammer for gjennomføringen, og dette gir dem holdepunkter og en struktur for hvordan de skal møte noe på en helt ny måte over tid. Dette stadiet var viktig for å etablere et godt samarbeid og gir prosjektgruppen evnen til å definere og bruke læringen videre.

StimuLab-prosjektene tilrettelegges nettopp for et slikt samarbeid mellom prosjekteiere og leverandører for å få frem mer av den tause kunnskapen som ligger i de ulike virksomhetene, bruker tid for å få frem ulike perspektiver og bruker aktivt visuell kommunikasjon som et dialogverktøy underveis. Intensjonen med dette samarbeidet og måten å møtes på er å oppnå

innovasjon og mer sammenhengende løsninger. Det prosjektene skapte sammen visuelt kan også ha hatt en innvirkning for både tidsbruk, forståelse, sluttresultat og videre arbeid.

5.3 Visuell kommunikasjon for problemløsning

StimuLab-prosjektene brukte ulike former for systemorientert tilnærming, men formålet med prosjektene var det samme. Begge hadde en kompleks floke som de ville løse, men de visste ikke helt hvordan, hvem som burde være med eller hvor de skulle begynne.

I forrige delkapittel av analysen trakk jeg frem hvordan Prosjektdeltaker 1, Leverandør 1 og Leverandør 3 eksplisitt uttrykte at det ikke var det visuelle det handlet om. For informantene var det viktigere å være oppmerksom på hvordan de samarbeidet, brukte verktøyene og metodikken for å få prosjektdeltakerne til å møtes på samme sted, på samme nivå. Med de to første delene av analysen som grunnlag vil jeg i denne tredje delen forsøke å gi et svar på oppgavens andre forskningsspørsmål: *Hvordan brukes visuell kommunikasjon for problemløsning i StimuLab-prosjektene?*

Visualisering kan være nyttig for å vise sammenhenger, det kan inkludere andre perspektiver og gi en mer helhetlig forståelse. Samtidig kan det forme en anerkjennelse av andres fagområder og gi nok innsikt for å kunne snakke samme språk, sette en retning og utarbeide felles mål. Det konkrete bildet eller tegningen blir et symbol på en visjon, kanskje et drømmescenario for hvordan det kan bli. Men som spesielt leverandørene nevnte i forrige delkapittel er det viktigere hvordan aktørene jobber i en relasjon med hverandre og hvordan det driver prosessen fremover. I StimuLab-prosjektene er brukernes behov en viktig driver, og et viktig utgangspunkt for å utvikle samarbeid og løsninger på tvers av offentlig sektor. Dette er gjerne stort og komplisert, og vil som regel ikke gi et fasitsvar, men en visjon og retning å gå etter.

5.3.1 Kartlegge kompleksiteten

Som nevnt i første delkapittel av analysen er kartlegging og fasilitering en viktig del av leverandørens rolle i prosjektene. Leverandør 1 forklarte at han alltid begynte med å kartlegge en situasjon for å forstå noe komplekst. I denne delen skapte han modeller og visuelle virkemidler for å bryte ned det komplekse og sammensatte til noe mer håndterbart. «Jeg tror at visualisering er sentralt fordi det er et virkemiddel som hjelper oss å handle sammen, og skape felles forståelse rundt utfordringer» (Leverandør 1)

Leverandør 1 tok i bruk verktøyene for å systematisk, men også strategisk kartlegge det komplekse. Med et overordnet blikk fortalte han at det handlet om å være føre var og involvere aktører, fremfor å se det i ettertid som en reaksjon på et problem eller motstand. For systemisk design, med en systemorientert tilnærming hjelper for å nøste i floker og peke ut en retning, men ikke nødvendigvis løse et problem. Leverandørens rolle var å lage en arena hvor prosjektdeltakerne kunne utforske disse problemområdene.

Faglig veiledning og tilpasningsdyktighet var noe Leverandør 3 la vekt på i NAV-utsiden inn:

Prosjekter på det nivået er en dans, du må ta et skritt fremover, ett skritt tilbake, ett skritt til siden, en til den andre siden og den bevegelsen den bør være tydeligere synes jeg. For å forstå hva som må til for å løse de ganske store samfunnsutfordringene som vi har. (Leverandør 3)

Denne prosessen var både leverandørene, prosjektdeltakerne og andre involverte aktører med på. Noen gjennom hele prosjektet, noen deler av det og andre igjen for eksempel gjennom brukerintervju. Prosjektdeltaker 2 forsøkte å oppsummere hvordan de jobbet med å få en felles problemforståelse. Han forklarte at prosjektet på en måte fungerte som en oversetter mellom ulike fagpersoner:

Altså du kutter i stammespråk i alle ender, dytter det sammen og lager norsk av det på en måte, som igjen gjør at når man deler det, så er alle i stand til å både forstå og klare å se for seg, hva er det vi har endt opp med? Jeg tror egentlig en av de viktigste funksjonene er den å samle inn kunnskap og informasjon, oversette og presentere da i et forståelig format. (Prosjektdeltaker 2)

På denne måten kan man tolke visualiseringen som et sted man møtes. Det blir et rom hvor en viser sitt perspektiv og setter det sammen med andres. Kommunikasjonen kan bestå av blant annet bilder, tekst og tegninger som man i fellesskap skal kunne si at «her kan vi se for oss situasjonen». På en måte kan det gi litt avstand eller metaperspektiv til fagområder og flytte det til et sted man heller velger å se på muligheter, finne sin plass og bidra til den felles forståelsen og fortellingen som vises frem.

Om det å kunne møte hverandre med forståelse for hverandres perspektiver, fortalte Prosjektleder 1:

Å se det fra en annen synsvinkel enn der man står selv er alltid veldig viktig. Å ta på litt ulike briller. I hvert fall når problemet er såpass flokete at man kan se at her er det flere faktorer som påvirker. (Prosjektleder 1)

I StimuLab-prosjektene var det mange faktorer som påvirket, og det var mer enn hva man først har oversikt over. I tillegg blir prosjektet en måte en kan lære å møte hverandre på en annen måte. Spesielt i situasjonene hvor det tidligere har vært konflikter, uenighet og usikkerhet kan denne arenaen bryte ned tidligere diskusjoner ved at man sammen skaper premissene, og dermed også sammen står bak retningen prosjektet tar.

I prosjektet

Som en del av prosjektets forberedelser fortalte Leverandør 2 at de hadde begynt med å samle inn innsikt og tegnet opp de ulike strukturene i NAV. Ved å tegne opp forsøkte de å se hvor utfordringene og mulighetene lå, samt hvordan de ulike nivåene hang sammen.

... selv om det er på en måte en etat så er det jo enormt, med masse ulike fagområder, mange ulike nivå, sånn at du hadde de lokale NAV kontorene, så har du service eller kontaktsenteret, også har du jo direktoratet, så har du fylkene, også har du departementet. Altså det er jo helt enormt. (Leverandør 2 om landskapet NAV)

Leverandør 2 forklarte at de gikk inn i NAV-utsiden inn med en tredelt modell, med systemet NAV, tjenestene til NAV og brukermøtene. Men de erfarte raskt «at det var mye mer komplekst, på grunn av at NAV er organisert sånn som de er, og at ting ikke er så enkelt». Informanten reflekterte rundt dette ved at man kommer inn med en antagelse eller en intensjon om å løse noe sammen, som leverandør ga dette et blikk fra utsiden, men også en gjensidig læring i prosessen.

5.3.2 Tid, prioritering og kompleksitet

Tid var et tema som ofte kom opp i intervjuene. Både mangel på tid, men også spørsmål om hvordan man best kunne prioritere tiden man hadde. I en systemorientert metode legges det opp til god tid for å forstå problemet. Desto mer kompleks utfordringen er, jo viktigere er det å bruke tid på å forstå det. Prosjektleder 1 mente derfor at det var logisk hvorfor tjenestedesign passet spesielt godt til komplekse problemstillinger.

I Arkivflokken fortalte Prosjektdeltaker 2 at tid og avgrensninger var noe de hadde jobbet mye med:

Vær tydelig på hva man jobber med når og hvordan så det ikke sklir ut da, fordi mye av problemstillingene man jobbet med er sånne som erfaringsmessig kan, ja, man kunne satt av et halvt år til liksom og enda ikke egentlig blitt enige fordi det er så mange fag og så mange hensyn som må tas da. Men hvis man legger de litt til side og ser på, hva er det vi egentlig skal løse nå, som man gjorde her, så forenkler det kanskje prosessen litt da. (Prosjektdeltaker 2)

Her kommer også leverandørenes rolle som tilrettelegger og fasilitator inn. De satt opp aktivitetene som skulle gjennomføres, utfordret prosessen og evaluerte erfaringene som ble gjort. Denne tidsbruken går igjen i hvordan prosjektdeltakerne kom frem til den felles problemforståelsen, men også tiden leverandørene hadde brukt i forberedelser før og under prosjektet.

5.3.3 Verktøy for å visualisere

I Arkivverket formidlet Prosjektdeltaker 2 om hvilke aktiviteter de brukte for å visualisere og sette sammen budskapet de ønsket å formidle. Både Prosjektdeltaker 2 og Leverandør 1 fortalte at det ikke handler så mye om nøyaktig hvordan man gjør det, og at mange måter og verktøy kan være riktige. Men begge understreker at det å visualisere og bruke en mer kreativ fremgangsmåte gir en styrke når man skal utforske et komplekst problemområde.

På spørsmål om visuell kommunikasjon var viktig og riktig i StimuLab-prosjektet svarte Leverandør 1:

Ja, det tror jeg. Min erfaring er at alle verktøy kan være riktig. Det handler om hvordan man bruker det og når i prosessen, og min opplevelse er at visualisering er veldig nyttig, spesielt når man jobber utforskende. Fordi visualisering er mer lekende og litt mer ustrukturert, sånn at man bare kan tegne, utforske og lage modeller. Det går veldig raskt. Det er ressurseffektivt, og du trenger ikke bruke så mye utstyr. Du kan gjøre det på tavla og så tegne sammen for å prøve å finne ut «hva tenker vi rundt noe?». (Leverandør 1)

Prosjektdeltaker 2 utdypet hvordan de hadde arbeidet i Arkivverket:

... alt fra trolleig og lego til på en måte klikkbare skisser [...], med det som det går mest i er egentlig brukerreisehistorier, blueprints som er tilpasset våre behov, kanskje reiser som er tilpasset våre behov, så jeg klipper og limer og lapper uten å helt ha noe sånn voldsomt bevisst forhold til hva som kommer

den ene eller andre enden. Viktigst er på en måte at vi klarer å kommunisere det som trengs ... (Prosjektdeltaker 2)

Det å arbeide med kreativitet og utforske et problemområde visuelt har både sterke og svake sider. Her omtaler Leverandør 1 og Prosjektdeltaker 2 det å visualisere som en styrke, og en måte å hente ut ideer som kanskje ikke har fått ord enda. Samtidig advarte blant andre Prosjektdeltaker 1 i forrige del av analysen (5.2.8) at hvis det ikke blir brukt riktig kan være farlig. Visualiseringen kan mistolkes og gi et feilaktig eller forenklet bilde av virkeligheten. Derfor må det sees i sammenheng med en konstruktiv prosess som den triple diamanten legger opp til.

5.3.4 Refleksjoner og involvering

Informantene var enige om at det å involvere folk med ulik faglig bakgrunn, både når en definerer problemstillingen og for å utarbeide en retning for veien videre var viktig. Selv om Prosjektleder 1 sa at det å jobbe i tverrfaglige team ikke er noe revolusjonerende lenger, var det fortsatt et strategisk grep for å få frem ulike perspektiver.

Prosjektleder 1 og Prosjektdeltaker 2 reflekterte rundt det å bare «hoppe i det», ved at man bare begynte et sted selv om man ikke visste alt på forhånd, og akseptere at «sånn er livet». For å utforske må man definere hva som er «nok» før man går videre. Leverandør 1 fremhevet samarbeid hvor hvordan man kan gå løs på det komplekse:

Det som det virkelig handler om er å få til et godt samarbeid rundt disse utfordringene som er så komplekse at det ikke bare er en aktør, en person eller en virksomhet som kan ta tak i dem alene. (Leverandør 1, om samarbeid)

I refleksjon fra prosjektet og hva Prosjektdeltaker 2 ville ta med seg videre inn i andre prosjekter, var å akseptere at det ikke er alt man kan kontrollere.

... den klassiske [å] ikke tenke så mye løsning, fokusere mer på behov og akseptere [...] at det er flere ukjente faktorer i den potten enn hva du kommer til å klare å håndtere, men at det er helt greit. [...] Jeg tror det egentlig bare handler om en bit av gangen, få en oversikt på et overordnet nivå også bruke det fantastiske begrepet «hunchen» sin, til å liksom å plassere det her rundt på kartet da, få en følelse med folkene ikke minst. For det er jo ganske ofte man opplever at problemstillingen kanskje er kompleks men veldig løslbar. Problemstillingen er kanskje mer at feil folk tenker med feil tanker og bruker feil

verktøy, og derfor tar ting lengre tid da. (Prosjektdeltaker 2, om å unngå å bli overveldet)

5.3.5 «Ikke en trylleformel»

Prosjektdeltaker 1 mente at den triple diamanten var en god metode for å utvikle et felles språk og dermed klare å kommunisere bedre med hverandre. Han reflekterte over at kommunikasjon er en veldig viktig del av det, men ikke at det i seg selv ville løse problemet.

... så enkelt er ikke problemet, hadde det vært det så hadde det vært fint selvfølgelig, men det er det ikke. Men, vi har blitt klokere, vi har lært, vi kjenner nå flere mennesker, vi har lært et nytt språk, noen nye ord og noen nye måter å reflektere og tenke på som er verdifulle. (Prosjektdeltaker 1)

Summert fikk Arkiverket forent noen synspunkter, og skapt en grunnlinje over hva som må prioriteres i fremtidig drift og utvikling. Prosjektdeltaker 1 kunne ikke si noe om hvordan det hadde gått nettopp fordi floken er så kompleks, trodde han at den kanskje aldri vil løses heller. «Det er ikke ferdig noen gang, fordi alt endrer seg hele tiden. Og problemet antar nye former og så er det liksom litt sånn organisk utfordring som du aldri blir ferdig med» (Prosjektdeltaker 1).

Informanten opplevde fortsatt en verdi ved å bruke en systemorientert tilnærming, ikke fordi problemet ble løst, men ved at man klarte å samles og få et helhetsbilde.

... vi sitter jo like fast i floken på mange områder som vi noensinne har gjort. Det er ingen tjenstedesignprosjekt som klarer å løse opp i floken, det kan bare synliggjøre trådene, og vi kommer aldri ut av den heller egentlig. Fordi det er komplisert, så verden og livet og arkiv er komplisert også ... (Prosjektdeltaker 1)

Prosjektleder 1 kalte prosjektet et tidligfaseprosjekt, som nettopp et utgangspunkt for å gå videre fra, men ikke en magisk løsning.

Tjenstedesign er ikke noe trylleformel, det er ikke sånn at hvis du bare drysser litt tjenstedesign på et problem så løser at seg. Det er på en måte et verktøy som må sees i sammenheng med de andre tingene man har i verktøykassen. (Prosjektleder 1)

StimuLab-prosjektene opererer i et økosystem mellom flere virksomheter, aktører og brukere. Det kan oppleves håpløst og umulig å finne en fast løsning til et problem, da der man kanskje skal ta

det i bruk kan ha endret seg før løsningen er på plass. Dette baserer seg på samme grunn for at det ikke vil finnes kun en løsning fordi evnen for å være tilpasningsdyktige vil ha en større verdi.

Et felles språk, en kultur for samarbeid, verktøy og erfaringer skaper et grunnlag for å møte en utfordrende floke i fremtiden på en bedre måte. Prosjektdeltaker 1 sa avslutningsvis at de «... fikk et godt fotfeste for å gå videre, så lenge det varer».

5.3.6 Prøve og feile

I både Arkivflokken og NAV-utsiden inn var det å eksperimentere og prøve ut et forslag en del av prosessen. I Arkivflokken var de opptatt av å involvere større deler av virksomheten, både ved å lage prototyper for testing, lytte til tilbakemeldinger og oppklare misforståelser.

I NAV-utsiden inn jobbet leverandørene ved å lære opp de deltakende kontorene til å selv ta i bruk metodene og teste ut lokalt. Leverandør 2 fortalte om tilbakemeldingene de fikk fra de ulike NAV-kontorene. For selv om NAV har en egen it-avdeling med designere, opplevde deltakerne en større myndiggjøring ved å gjøre jobben selv. «... de lærte mer av å faktisk være den som utførte de her prosessene og tok i bruk verktøyene enn å bare observere at andre gjorde det».

Leverandør 3 var imponert over prosjektdeltakernes innsats og evner. For henne var det viktigere at «de [prosjektdeltakerne] er villige til å stå i det, villige til å gå videre med det tankesettet som en god måte å samarbeide med sine kolleger og medarbeidere og brukere og samarbeidspartnere og at det nytter.» enn at det aktuelle prosjektet ble vellykket. Med dette mente hun at de skulle fortsette å utforske nye løsninger sammen, og at i det større bildet er dette viktigere både for NAV som virksomhet, men også for å få opp innovasjonstakten som var formålet med prosjektet.

For leverandørene var det viktig å få frem at det inne finnes én riktig metode eller ett riktig svar, men ved å prøve og feile, tilpasse og eksperimentere lærer man mer og raskere.

5.3.7 I det større bildet

Uten StimuLab-ordningen, og muligheten til å eksperimentere for å møte komplekse utfordringer i offentlig sektor, mente Leverandør 2 at innovasjonen og løsningene hadde kommet mye saktere. I et større perspektiv hentet informantene erfaringer også fra andre prosjekter og fortalte at:

... når de klarte å jobbe på tvers, altså på tvers av virksomheter og sektorer. Da får de liksom ting til å skje fordi man ikke lenger sitter på hver sin tue og tenker

at vi er vi og de er dem. Altså ting skal henge sammen.. og jeg tror alle kommer til å være mer avhengig av hverandre sånn i fremtiden ...

Og du får ikke det [sammenhengende tjenester] til med å bare ha en fagkompetanse eller et tjenesteområde eller en virksomhet. Man må på en måte se ting på tvers. Så det tror jeg er kjempeviktig og StimuLab tror jeg absolutt har vært med på å få frem den tilnærmingen til å løse problemer. (Leverandør 2)

Ifølge Prosjektleder 1 er tverrfaglige team «sånn man bør tilnærme seg da, spesielt når det er litt komplekse problemstillinger». Ifølge Leverandør 1 vil det alltid være slik fordi vi ser verden på ulike måter, og det alltid vil være utfordrende.

Både Arkivfloken og NAV-utsiden inn prosjektet arbeidet med en liten del av totalen, og bare som en begynnelse for videre utvikling i to store offentlige virksomheter. Både Prosjektleder 1 og Prosjektdeltaker 2 understrekte at det var viktig å se det i sammenheng med det som skjer rundt. Dette går igjen tilbake til hvordan prosjektet er forankret i virksomheten, og hvordan man klarer å bruke den kunnskapen og erfaringen man har fått for å faktisk utnytte det. Som Prosjektleder 1 beskrev ga de ikke ledelsen noe inntrykk av at prosjektet skulle løse problemene «... men at dette prosjektet kan vise oss hvordan vi kan løse disse problemene, altså de er ikke løst hvis ikke vi tar dette videre».

5.3.8 Oppsummering av del 3: Kompleksitet og problemløsning

En floke er gjerne veldig synlig, men å vite hvor eller hvordan man skal starte for å løse den er vanskelig. For hvordan kan man løse noe man ikke vet hvordan man skal løse, og uten at det vil påvirke negativt et annet sted. Arkivfloken og NAV-utsiden inn er sånne floker. Det første de måtte gjøre var å bryte det ned, kartlegge hvilke behov som skulle ivaretas og observere hvordan helheten hang sammen. I Arkivfloken skapte de kategorier, i NAV-utsiden inn lagde de et systemkart. Ved å tegne det opp sammen skapte de et felles bilde av situasjonen og de klarte å finne et utgangspunkt for å snakke sammen. Visualisering er et viktig verktøy for å veilede prosessen, men det kan også sammenfatte og dele mye informasjon raskt.

Informantene skapte et sted de kunne møtes, uten at de hadde forhåpninger om en trylleformel. De satt igjen med en effektiv arbeidsmetode for å både samle, involvere og skape retning for videre utvikling.

5.4 Kapitteloppsummering kapittel 5

I analysens tre deler har jeg hentet få frem informantenes erfaringer fra de to StimuLab-prosjektene og hvordan de har tatt i bruk visuell kommunikasjon. De tre overordnede aktørene har ulike roller de skal fylle. StimuLab-teamet fungerer som en tilrettelegger for problemløsning og gjør det tilgjengelig med både tid, kompetanse og økonomiske midler. Leverandørene skal fungere som en drivkraft, de skal lede prosessene og fasilitere, men de skal også komme utenfra med nysgjerrighet og et kritisk blikk. Prosjekteier er de som sitter med utfordringen, men også de som skal finne løsningen og ta det videre.

I prosessen med den triple diamanten brukte de visuell kommunikasjon på flere måter, strategisk, sosialt og praktisk. Gjennom innsiktsarbeid kartla prosjektgruppen utfordringen for å forstå hva problemet virkelig var, hvilke behov som måtte ivaretas og involvere de som bør involveres. Her formulerte de mer nøyaktig hva de skulle jobbe med strategisk, og skapte en felles forståelse sammen. Informantene klarte å ta et skritt tilbake. Et godt samarbeid gjentok informantene at var en forutsetning for et vellykket prosjekt. Prosjektgruppen jobbet kreativt sammen, og dette hadde både en sosial og samlende virkning. I en trygg arena synliggjorde de usikkerhetsmomenter og taus kunnskap som hadde vært vanskelig uten en tillitsrelasjon. Informantene møtte hverandre.

De tok i bruk kreative teknikker, brukte tid og skapte oversikt for å finne mer konkret hvordan de kunne gå frem for å løse floken. Det handlet om å gjøre prioriteringer, og identifisere hvor man kunne sette inn tiltak sammen. Visualiseringen skapte en synlig vei videre.

Ved å aktivt ha en systemorientert tilnærming og bruke visuell kommunikasjon opplevde informantene at prosjektene fikk et mer helhetlig perspektiv, gikk smidigere og ga både gode ringvirkninger og løsninger. Samtidig var ikke metoden en trylleformel som ville gi et fasitsvar, og at det er mange fallgruver man kan møte på. Utfordringene krevde en tilpasningsdyktig løsning. Hvor det å forenkle og visualisere er effektivt for å se sammen, snakke sammen og gjøre sammen, men kan være farlig uten evnen til å tilpasse seg.

Oppsummert gir visuell kommunikasjon muligheten for å sammenstille mye informasjon raskt, bidra til en konstruktiv dialog, prioritere og bygge løsninger sammen. Men det har også krav om forutsetninger som forankring, økonomi og ledelse for å i det hele tatt ha muligheten.

6 Diskusjon og konklusjon

I dette kapittelet vil jeg først diskutere mitt empiriske materiale opp mot det teoretiske rammeverket før jeg kommer med en oppsummering av studien i sin helhet. Formålet med kapittelet er å kunne gi et svar på oppgavens problemstilling: *Hvilken rolle har visuell kommunikasjon i møte med komplekse utfordringer (i offentlig sektor)?*

Videre vil jeg komme med en konklusjon før jeg reflekterer over studiens styrker og begrensninger. Avslutningsvis vil jeg komme med forslag for videre forskning.

6.1 Verktøy, prosess og innovasjon

Det er liten tvil om at offentlig sektor har et behov for å innovere og finne løsninger på tverrsektorielle utfordringer og floker (Crosby et al., 2017; de Vries et al., 2016; Torfing, 2016). Det er heller ikke et spørsmål om disse innebærer en høy kompleksitet og mange involverte aktører (Head & Alford, 2015). StimuLab-ordningen har presentert den triple diamanten som et rammeverk for å utforske disse problemstillingene (DOGA, 2020).

Med utgangspunkt i den triple diamanten, det teoretiske rammeverket og mitt empiriske materiale utforsker jeg visuell kommunikasjon sin rolle gjennom tre perspektiver; det praktiske, det sosiale og for innovasjon. I praksis kan ikke disse sees adskilt da de påvirker hverandre, og kan benyttes parallelt på ulike måter.

Gjennom de to StimuLab-prosjektene har jeg i denne oppgaven fått innsikt i informantenes praksisnære refleksjoner i møte med en floke. Det er disse refleksjonene som har fått størst oppmerksomhet. Fordi innovasjon skjer i en større sammenheng er det også andre faktorer enn det informantene har trukket frem som kan ha en innvirkning. Dette kan være ledelse, administrering, økonomi, teknologi, byråkrati, politiske strukturer og andre indirekte drivere. I denne oppgaven har hovedfokuset vært på den visuelle kommunikasjonen både i praksis og som en prosess for å få til samarbeid og innovasjon, sett ut fra prosjektgruppen sitt perspektiv.

I dette tilfellet er innovasjonsprosessen situert innenfor rammene til den triple diamanten hvor StimuLab har ansvaret for ekstern administrering. Fasilitering og gjennomføring av prosessen ligger hos leverandørene. Prosjekteier må tilrettelegge for at de både har tid, ressurser og interesse av å utforske den valgte utfordringen. Dette er ikke en ny måte å organisere et prosjekt på, men en forutsetning for gjennomføringen. Visualisering er heller ikke noe nytt, men sett i denne sammenhengen kan det være et sterkt verktøy. Videre skal jeg diskutere hvordan.

6.1.1 Verktøy for å utforske

Den første rollen visuell kommunikasjon har, er at det er et verktøy som brukes i praksis. Det er det fysiske og eksplisitte man ser, og ble aktivt tatt i bruk i gjennomføringen av de to StimuLab-prosjektene. Leverandør 1 beskrev visualisering både som et verktøy og en aktivitet som kan hjelpe oss med å «forstå hverandre bedre og snakke bedre med hverandre». Med dette mente han hvordan det å skape en visualisering sammen, ha det fremfor seg eller å bruke det for individuell refleksjon hadde stor betydning.

Kartlegge og utforske

En av de viktigste egenskapene informantene la vekt på med en systemorientert tilnærming, var muligheten til å utforske og reflektere i større grad enn det vanligvis er tid til. StimuLab-ordningen la til rette for det å kunne bruke tid for å forstå og kartlegge behovene til brukene. I denne kartleggingsfasen fokuserte prosjektgruppen på å forstå problemstillingen i sin helhet, samt finne ut av hvilke aktører og tjenester som burde involveres i prosessen. Leverandørene trakk frem at det å bruke tid og kunne stille reflekterende spørsmål var viktig i denne fasen (Sevaldson, 2019).

Visualiseringen ga en konkretisering av behovet og i utarbeidelsen ble den brukt både for å etablere rammer for floken, og se det i en sammenheng. Leverandør 1 beskrev denne prosessen som en aktivitet for å synliggjøre tankesett, antagelser og ideer, som Edmondson (2016) også poengterte. Den visuelle kommunikasjonen fungerte dermed som et sted hvor aktører med ulike perspektiver, mandater og ideer møttes. Det ble brukt som et verktøy for å skape en felles forståelse mellom aktørene. I praksis arbeidet de med å konkretisere funnene, vise sammenhenger og skape det som Brandt (2007) beskrev som «noe å snakke rundt». Eksempler på slike verktøy jeg har vist til i denne oppgaven er personas, systemkart og historiefortelling (Miaskiewicz & Kozar, 2011; Sevaldson, 2019; Tepfers, 2017).

I NAV-utsiden inn tok de i bruk et systemkart. Leverandør 2 fortalte at dette var bevisst for å kunne få frem sammenhenger og skape en identifisering for deltakerne fra NAV-kontorene. Ved å gjennomføre denne kartleggingen i et visuelt format gjorde det enklere å finne seg selv, og forankre eget eierskap i relasjon med andres. Fra Prosjektdeltaker 1 sine erfaringer med en systemorientert tilnærming var at «noen ganger er det bare bitte små grep som må gjøres, som har stor effekt». Disse erfaringene kommer av at man i større grad får oversikt og ser en tjeneste eller et system helhetlig (Polaine et al., 2013). Med brukerperspektivet som retningslinje bidro det til å skape retning og gjøre det enklere å prioritere tiltak og endringer.

Både Leverandør 3 og Prosjektdeltaker 1 trakk frem var det viktig å ikke tolke visualiseringen som et ferdig resultat. Tilnærmingen er verdifull for å kartlegge, se sammenhenger og kunne veilede prosessen fremover. I videre arbeid kunne det altså være andre ferdigheter som var viktigere.

Kreativ prosess

Det å få til en kreativ prosess og samarbeid var en viktig driver for innovasjon i prosjektene. Med den triple diamanten som strategisk rammeverk etablerte aktørene i felleskap tydelige forventninger for prosjektet. Dette *møtet* mellom aktørene kan ta utgangspunkt fra Csikszentmihalyi (2015) sin modell om at kreativitet skjer i interaksjon med andre, men at det forutsetter relevant fagkunnskap om utfordringen.

Leverandørene fasiliterte denne prosessen og tok i bruk ulike verktøy og metoder for at samarbeidet skulle være produktivt og gi forventede resultater. For Ansell og Gash (2007) handlet dette om at leverandørene måtte ta ansvar for å drive prosessen fremover og megle mellom partene for at dette skulle være et samarbeid fremfor å bare arbeide sammen (Sørensen & Torfing, 2012, s.7). Det var å få til denne prosessen som var det viktigste. For Leverandør 1 og Leverandør 2 kunne flere verktøy og visualiseringsteknikker fungere like bra, men at metoden måtte tilpasses deltakerne som skulle være med i prosessen. Den eneste forventningen og forutsetningen som Leverandør 1 og Prosjektdeltaker 1 trakk frem var at de som skulle lede prosessen hadde kjennskap og kompetanse for å bruke verktøyene, samt at det ble brukt på riktig tidspunkt i prosessen.

Prosjektdeltaker 2 mente at det ikke var nok å være enige og forstå hverandres perspektiver, men at man skulle skape rammene for prosjektet sammen. Dette var fordelaktig både for hvordan man skulle jobbe og for tydelige forventningsavklaringer, nettopp fordi det ikke er mulig å finne en riktig løsning eller kun ett tiltak å gjennomføre. Leverandør 1 trakk frem visualisering som spesielt nyttig når man jobber utforskende. Han begrunnet det med at det var mer lekent, ustrukturert og lavterskel. Dette henger sammen med hans rolle for å tilrettelegge for en kreativ prosess.

Forenkle og forankre

Ved å skape en visuell kommunikasjon sammen beskrev Tepfers (2017) hvordan den kunne bygge en bro mellom den enkelte bruker eller innbygger og deres behov i offentlig sektor. Hun eksemplifiserte gjennom en historiefortelling at denne burde gjøre relevant og aktuell på et personlig nivå samtidig som den kunne fortelle en ambisjon og mål. I Arkivflokken hadde de tatt i

bruk slike historier for å formidle personasen Anne eller IT-direktøren sine behov ved å fortelle nåsituasjonen og deres utfordring i tillegg til å formidle en ide hvordan det kan se ut i fremtiden. I videre kommunikasjon var dette viktig for å både formidle historien og formålet effektivt, men også for å sette en ambisjon.

Tepfers (2017) og Pedersen og Johansen (2012) understrekte at denne fortellingen måtte være forankret i et virkelig behov eller situasjon. For om den var for abstrakt ville den ikke bli akseptert, og kan heller ikke føre til endring og innovasjon. Dette var et viktig poeng for Leverandør 1 fordi hvis deltakerne kunne kjenne seg igjen i bildet og føle seg sett og hørt, ville det også være enklere å få dialogen til å handle om løsninger. Den visuelle kommunikasjonen er ikke ment for å gi en fasit på problemet, men som et arbeidsverktøy for å snakke sammen og etablere utgangspunkt for samarbeid.

Anvendelighet

Leverandør 1 beskrev «vi kan ha fine visualiseringer som ingen klarer å lese og forholde seg til, og som vi ikke klarer å bruke for å få til endring, og det viktigste er at vi får til de endringene man virkelig vil få til». Det er viktigere at den visuelle kommunikasjonen skal kunne brukes enn at den er enkel å forstå.

For at aktører fra ulike fagområder skal kunne identifisere seg med hva prosjektet er ment å løse, finne og forstå sin rolle og dermed kunne handle videre med de erfaringene som blir gjort og er visualisering et viktig verktøy for å avdekke blindsoner (Sevaldson, 2019; Wegrich, 2019). Hvis visualiseringen ikke er forankret kan den gi et feilaktig bilde av virkeligheten og kan da feile i å oppnå endring. for å oppnå endring.

Dette perspektivet var spesielt viktig for Prosjektdeltaker 1 fordi «det å visualisere og forenkle er viktige virkemidler for å få i gang en samtale», men for informanten som kom fra en høy faglighet var det viktig at det var nettopp det. At det kunne brukes, men at det kunne være for enkelt i videre samarbeid. Prosjektdeltaker 2 uttrykte også viktigheten av å kjenne publikummet sitt slik at det ikke ble avfeid som tøys.

Visuell kommunikasjon har en stor betydning i prosessen, for å identifisere behov, tilrettelegge og åpne opp for taus og implisitt kunnskap. Hvis det brukes riktig, kan det bidra til å samle innsikt og etablere forståelse raskere. Samtidig er det ikke nok å utarbeide en visualisering alene for å kunne møte kompleksitet.

6.1.2 Aktivitet for samarbeid

Det andre perspektivet jeg velger å trekke frem er hvilken rolle visuell kommunikasjon har for samarbeid. Den visuelle kommunikasjonen vises i en mer indirekte form som et viktig virkemiddel for å etablere en felles forståelse og gjensidige læringsprosesser. Av det jeg allerede har nevnt i diskusjonen første del (6.1.1) er visualisering og kreative prosesser en måte å kunne uttrykke taus kunnskap og antagelser. Med veiledning fra leverandørene blir dette gjennomført i en strukturert prosess, men denne visualiseringen kan ikke brukes uten en god samarbeidsrelasjon mellom de involverte aktørene.

Metode for å snakke sammen

Involvering var det viktigste budskapet informantene trakk frem. Det å involvere handlet ikke bare om å få innsikt og forståelse for andre perspektiver, men det handlet om å få en aktiv deltakelse fra alle berørte aktører. I sammenheng med Csikszentmihalyi (2015) sin systemiske modell for kreativitet, var denne involveringen viktig for å tilrettelegge kreativitet. Det handlet om å involvere en bredde av individer som hadde ferdigheter innenfor et fagområde og forstod den kulturelle situasjonen. Det betød at gjennom interaksjon ville disse individene kunne komme med kreative ideer som var relevant for utfordringen, og dermed ville bidra til å utforske floken. For Prosjektdeltaker 2 handlet dette i praksis om å kutte i stammespråk og klare å reflektere sammen uten å være redd for å miste faglig integritet.

Ved å gjennomføre en kreativ prosess sammen gir det en større sannsynlighet for verdifull innsikt på kortere tid. Torfing (2016) brukte begrepet kollektiv kreativitet for hvordan interaksjonen kunne føre til aktiv læring. Her var den visuelle kommunikasjonen viktig for å etablere samarbeidet og for at aktørene sammen kunne uttrykke et felles mål. Leverandør 1 beskrev det som «Formålet er ikke at de som er involvert i prosjektet skal tenke likt og se det samme, men de skal kunne snakke sammen, tenke sammen og ta eierskap».

Den konstruktive samtalen mellom aktørene var derfor både viktig for å få til et godt samarbeid og få frem kreativitet (Crosby et al., 2017; Sørensen & Torfing, 2012). Ved å gjøre det sammen kunne de derfor i større grad klare å forstå kompleksiteten for å utvikle nye måter å samarbeide på. Den visuelle kommunikasjonen blir en praktisk måte å vise det felles bildet og tilrettelegge for disse samtalene raskere.

Trygghet

For at en deltaker skal tørre å si sin mening høyt må de oppleve at de blir sett, hørt og at deres stemme er viktig. Tillit og respekt er dermed viktig å oppnå i et samarbeid. Dette underbygger at man anerkjenner hverandres perspektiver og kan i større grad arbeide konstruktivt sammen i en gruppe. Edmondson (1999) beskriver dette som psykologisk trygghet, og som en avgjørende egenskap for lærende organisasjoner og spesielt i møte med usikkerhet.

Leverandørene fasiliterte denne prosessen for prosjektdeltakerne for at de skulle kunne føle seg trygge nok til å utforske det ukjente og bygge en innovasjonskompetanse (Darsø, 2012). Ved at StimuLab administrerte prosjektet bidro dette også til å kunne gå inn i prosessen med å utforske.

Det handlet også om å kunne etablere en gjensidig respekt. For Prosjektdeltaker 1 forventet han at leverandørene hadde evner for å fasilitere prosessen i Arkivflokken, og leverandørene forventet at deltakerne kom inn med et tankesett om at dette kunne utfordre deres tanker og holdninger. Dette kan sees i sammenheng med hva Ansell og Gash (2007) trakk frem om lederens rolle som avgjørende for at samarbeidet skal kunne skape dialog og resultater. Leverandørene skal kunne tilrettelegge for mestring og forståelse mellom deltakerne slik at de klarer å se seg selv fra et annet perspektiv.

Maktbalanse

En likestilt maktbalanse mellom de involverte aktørene var viktig for Leverandør 3. Hun trakk det frem som det viktigste å oppnå i samarbeidet. Ansell og Gash (2007) beskrev det som en av forutsetningene for godt samarbeid i tillegg til at alle involverte ser behovet for samarbeid. Dette prinsipper var viktig for de involverte aktørene i prosjektet og hvordan de videre kunne fortsette å bevare et godt samarbeid. En gjensidig tillit reflekteres i Ansell og Gash (2007) for å få frem en felles forståelse og læringsprosess på tvers av aktører og nivåer.

Likevel var det ikke en helt likestilt maktbalanse mellom prosjekteier og leverandørene. Både Prosjektleder 1 og Leverandør 2 fortalte om diskusjoner om hva prosjektet skulle inkludere, og hvordan de best mulig kunne ta det videre. Det var prosjekteier som hadde den endelige beslutningsmakten, og leverandørene kunne bare gi råd og anbefalinger.

Leverandør 3 understrekte at løsningen allerede ligger i virksomheten til prosjekteier og Leverandørens rolle handlet om å kunne hente denne informasjonen ut gjennom en strukturert prosess.

Gjensidig læring

Både Arkivflokken og NAV-utsiden inn kan fremstilles som gjensidige læringsprosesser. Det skjer både en læringsprosess i selve prosjektet, samtidig skjer det læring mellom leverandør og prosjektdeltakerne. Leverandør 3 påpekte at det var viktig å være villig til å endre visualiseringen eller det bildet man har skapt sammen i møte med nye perspektiver og erfaringer.

I relasjonen mellom leverandørene og prosjekteier var gjensidig læring og respekt viktig. For Prosjektdeltaker 1 handlet dette om at de som kom utenfra (leverandørene) måtte sette seg inn i deres problemstilling. På den måten den måten ble det skapt en gjensidig læringsprosess ved at leverandørene stilte spørsmål og at prosjektdeltakerne måtte lære bort.

Hvordan man kommer seg til en løsning var et viktig poeng for Prosjektdeltaker 2. Det å bli enige om en felles prosess og fremgangsmåte var et viktig element for å etablere tillit og respektere hverandre. For da har man ikke en holdning om at det er en aktør som bestemmer, og det blir i større grad et felles prosjekt.

Prosjektdeltaker 1 mente at man ikke behøver å forstå alt, men at det må være tillit i nok i prosessen til å kunne bevege seg sammen og ikke føle seg lurt. For hvis man føler seg lurt, gjør man motstand.

6.1.3 Ringvirkninger for innovasjon i offentlig sektor

Som et verktøy og en aktivitet har visuell kommunikasjon vist seg å være nyttig for å synliggjøre taus kunnskap, antagelser, kreativitet og legge til rette for samarbeidsprosesser. Visualiseringen er med på å etablere et forankringspunkt og samarbeid mellom aktører. Resultatet fra prosjektet kan gi et vellykket prosjekt, men prosessen kan også gi større verdi. Den tredje rollen til visuell kommunikasjon er derfor fra et mer overordnet perspektiv om ringvirkninger og innovasjonen som skjer i prosjektene.

Gi tid og tillit

I StimuLab sin oppdragsbeskrivelse skal de legge til rette for eksperimentering og nyskapning i offentlig sektor. Informanten fra StimuLab fortalte selv at de ønsket å gi de offentlige virksomhetene mandat til å tenke helt nytt og faktisk tørre å ta tak i de større utfordringene på tvers av flere virksomheter, og Leverandør 1 viste til ordningen som en utløsende faktor.

For StimuLab var det derfor viktig å vise tillit til de offentlige virksomhetene, og redusere risikoen for å feile slik at de turte å prøve ut en ny tilnærming og innovere (Lüders et al., 2017). Crosby et al. (2017) trakk frem eksperimentering som en enkel måte å redusere risikoen for å gjøre feil. Den tredje fasen i den triple diamanten handlet om å eksperimentere og teste ut løsningen prosjektgruppen kom frem til.

StimuLab tok ansvar for det administrative, og dermed bidro til å skape en trygg arena for å utforske. De reduserte derimot risikoen ved å tilby en metode for å eksperimentere uten store negative konsekvenser. I likhet med hva Crosby et al. (2017) og de Vries et al. (2016) pekte på blir samlet eksperimentering, utfall og ringvirkninger verdifulle for innovasjon i offentlig sektor.

Eierskap

For at det skal kunne defineres som en innovasjon må det kunne tas i bruk og gi verdi (Fagerberg, 2006). Det å ta ansvar og eierskap for en utfordring og en løsning er avgjørende for viktig arbeid, eksterne leverandører kan bidra positivt for nye samarbeid (Pärna & Von Tunzelmann, 2007). I NAV-utsiden inn var dette noe leverandørene kjente på. For selv om deres hovedoppgave var å fasilitere og drive prosessen var det viktig at dette eierskapet ble passert på riktig sted. Leverandør 2 fortalte om flere diskusjoner rundt eierskap og at de som leverandører skulle ut av prosjektet på et tidspunkt, og dermed ikke kunne sitte igjen med ansvaret.

Hvis erfaringene fra StimuLab-prosjektene skulle føre til handling og kunne gi ringvirkninger var det viktig at formålet og eierskapet var sterkt forankret i eiervirksomhetene og ikke førte til stagnering (Mulgan, 2014). StimuLab-ordningen stiller krav til dette allerede i søknadsprosessen, og trekker det frem som helt avgjørende for videre arbeid. I Arkivflokken arbeidet Prosjektleder 1 aktivt med å nettopp involvere ledergruppen, kommunisere erfaringene og sørge for at tiltakene ble fulgt opp. Dette var med på å underbygge at prosjektet ble tatt seriøst og faktisk kunne føre til endringer (Pedersen & Johansen, 2012).

Eksperimentering

Den triple diamanten er en innovasjonsprosess, men det er ikke en oppskrift for å få til innovasjon. Den vil heller ikke kunne gi et fasitsvar som vil løse alt. Som blant annet Potts og Kastle (2010) påpekte var holdningen til offentlig sektor med å eksperimentere for å lære. Ved å ha et utgangspunkt om å lære av prosessen kan det gi innsikt og erfaringer som kanskje ikke hadde dukket opp uten en systemorientert tilnærming. Dette betød at holdningen for å gjøre feil bør

heller lene mer mot erfaring rundt hva som virker og ikke virker (Potts & Kastle, 2010).
Leverandør 2 mente at ved å eksperimentere klarte de å få til endring og en felles forståelse raskere.

For å eksperimentere var visualiseringen en viktig måte å formidle ideer på. Det bidro for muligheten til å sette seg inn i andres perspektiver, samarbeide og få til en refleksjon. Ut fra Torfing (2016) sin beskrivelse handlet dette om å utløse en kollektiv kreativitet som kunne føre til innovasjon. Den kunne også synliggjøre egne antakelser og perspektiver (Ambrosini & Bowman, 2001). Fra et designperspektiv presenterte Vink et al. (2021) personliggjøring og en evne til å sette seg inn i en annen situasjon som viktig for å få til endring. Dette kan på en enkel måte gjøres gjennom eksperimentering, og Michalak-Paulsen et al. (2020) ønsket å få mer eksperimentering og læring inn kulturen i offentlig sektor.

Helhetlig perspektiv

Prosjektleder 1 understrekte at det var viktig å se prosessen i sammenheng med det som skjer rundt. For hvis prosjektet ikke blir tatt seriøst og det ikke har en god forankring i virksomheten vil floken heller ikke kunne bli løst. For offentlig sektor er det viktigere å få inn en evne til å lære og tilpasse seg endringer raskt for å løse floker (Termeer et al., 2015). StimuLab-ordningens mål er å kunne gi en systemorientert tilnærming og visuell kommunikasjon som verktøy for å kunne håndtere ukjente problemstillinger.

Et viktig poeng er i større grad å få frem hvorfor en skal gjøre en endring, hvordan det skal jobbes med og hvilke aktiviteter som gir den innsikten som behøves. Samtidig blir det viktig å ikke ignorere kompetansen som ligger til grunn, forenkle visualiseringen for mye eller kommunisere uklart så det oppstår misforståelser (Stickdorn et al., 2018). Et helhetlig perspektiv ble gjentakende trukket frem av Lüders (2020, s. 224), Mulgan (2014) og Michalak-Paulsen et al. (2020) både for å kunne identifisere hva som er en innovasjon og fordi det viser at en har tatt hensyn til situasjonen og kulturen den går inn i. Her ble systemkart trukket frem som en måte å identifisere og visualisere en utfordring eller situasjon (Sevaldson, 2019).

6.1.4 Oppsummering

For å oppsummere diskusjonen har jeg presentert rollen til visuell kommunikasjon fra tre ulike perspektiver; det praktiske, sosiale og for innovasjon. Med erfaringer fra to StimuLab-prosjekter som case har jeg undersøkt hvordan visuell kommunikasjon er brukt og hvordan det kan brukes.

Store komplekse offentlige prosjekter krever ofte nye prosesser og metoder for å få til samarbeid mellom flere aktører. Visuell kommunikasjon er et nyttig virkemiddel i utforskende prosesser fordi det er en måte å kartlegge og være kreative sammen. På den måten kunne tilrettelegge for læring og samarbeid. Dette gir et bedre grunnlag for tilpasningsdyktighet og innovasjon.

Gjennomgående i denne oppgaven har jeg vist sammenhengen mellom innovasjon, kreativitet, samarbeid og hvordan en kan tilrettelegge for en lærende kultur. Litteraturen har flere likhetstrekk og anbefalinger for hvordan det utøves i praksis for å oppnå innovasjon.

6.2 Konklusjon

For å svare på oppgavens problemstilling om *hvilken rolle visuell kommunikasjon har i møte med komplekse utfordringer (i offentlig sektor)?* kan den sees fra tre perspektiver; praktisk, sosialt og for innovasjon. Visuell kommunikasjon er et praktisk verktøy og en prosess som er en måte å utforske, vise sammenhenger og synliggjøre taus kunnskap. Det kan også være en tilrettelegger for å skape samarbeid og etablere en felles forståelse mellom aktører. Ved å skape en visualisering involveres deltakerne også i en læringsprosess for å forstå egen rolle og andres perspektiver i en større helhet. Dette bidrar til identifisering, eierskap og gir et sterkere grunnlag for videre arbeid, men er ikke nok alene. Det krever både fasilitering, samarbeid og en felles forståelse for å kunne bruke det. Den visuelle kommunikasjonen kan derfor bidra til at det både blir enklere, bedre og raskere å møte komplekse utfordringer og innovere i offentlig sektor.

6.3 Studiens styrker og begrensninger

Det som kan være både en styrke og begrensning er oppgavens tverrfaglige tilnærming. Ved å vise sammenhenger mellom innovasjon, samarbeid, læring, kreativitet, design og visuell kommunikasjon ble oppgavens funn vist fra et mer helhetlig synspunkt. Dette kan samtidig være en begrensning ved å velge litteratur som underbygde oppgavens tema og kan ha gitt meg som forsker blindsoner eller manglende nyanser innen et fagfelt. En annen begrensning kan være at det generelt er lite litteratur fra kritiske perspektiver. Innovasjonslitteratur og designtilnærminger er mer opptatt av å vise muligheter for å vise hvordan en prosess kan og bør gjennomføres. I tillegg er det fortsatt et lite utforsket tema innen litteratur om offentlig sektor. Det at litteraturen og det empiriske materialet var nærliggende i denne studien kan underbygge litteraturens troverdighet som relevant for praksis. Samtidig kan det belyse forskningshull for mer kritiske vinklinger.

En annen styrke i denne oppgaven var informantenes engasjement og refleksivitet. Ved å gjennomføre en selektiv rekruttering hadde alle informantene relevante erfaringer å komme med. Det at de også snakket mer helhetlig rundt prosjektet bidro til å øke min egen forståelse for prosjektene, i tillegg til bruken av visuell kommunikasjon.

Ståstedet informantene representerte kan også sees på som en begrensning, da det er naturlig å tenke at de ønsker å fremstille sitt bidrag i prosjektet på en positiv måte. Samtidig fikk jeg inntrykk av de hadde nyanserte refleksjoner om prosessen både om hva som gikk bra og hva som kunne gått bedre. Det ga meg et inntrykk som forsker at de fortalte reelle erfaringer. I videre studier kan dette unngås ved å gjennomføre en observerende studie i praksis, men som igjen lener seg mer på forskerens refleksjoner.

6.4 Forslag til videre forskning

Jeg har i denne oppgaven ønsket å utvide kunnskapsgrunnlaget for hvordan visuell kommunikasjon benyttes i praksis, samt hvordan en systemorientert tilnærming i større grad kan tilrettelegge for gjensidige læringsprosesser og som et strategisk grep for innovasjon. Oppgaven har hatt en kvalitativ og praksisnær tilnærming på et lite utforsket område, spesielt innen kommunikasjonslitteratur. Det å bruke designtilnærminger i endringsprosesser er i større grad utforsket innen digital tjenesteutvikling og fremgangsmåter, men innen utvikling i offentlig sektor og samarbeidsdrevet innovasjon er det begrenset med litteratur. StimuLab-prosjektene er ikke nødvendigvis utgangspunktet for et digitaliseringsprosjekt, selv om det kan være en del av både behovet og løsningen. Denne oppgaven har i større grad fokusert på den visuelle kommunikasjonens egenskaper og innovasjonsprosessen. Perspektiver om sosial innovasjon, brukerorientering og samskapning kunne også vært interessant for denne studien, men av hensyn til oppgavens lengde var jeg nødt til å gjøre noen begrensninger, men kan være interessant for videre forskning.

StimuLab-ordningen i seg er også et lite utforsket tema som også kan være interessant å undersøke nærmere. Selv om analysen av intervjuene ikke kan generaliseres for å si noe om visuell kommunikasjon i innovasjonsprosjekter generelt eller hvordan offentlig sektor bør tilnærme seg floker, kan den bidra med et grunnlag for videre kvalitative og kvantitative studier.

Det hadde vært interessant om videre forskning hadde gjennomført en komparativ studie for å undersøke rollen til visuell kommunikasjon i utforskende prosjekter sammenlignet med et mer klassisk prosjektformat. En annen tilnærming kunne vært en mer observerende vinkling om

hvordan det blir brukt i praksis, samt en kvantitativ følgestudie over tid om hvilke ringvirkninger og gevinster det kan gi for samarbeid og innovasjon i offentlig sektor.

Litteraturliste

- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public money & management*, 25(1), 51-56. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x>
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization. *Journal of management studies*, 38(6), 811-829. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00260>
(Journal of Management Studies)
- Angeltvedt, K. H. (2019). *Å løse floker i offentlig sektor: En casestudie av prosjektet "Vilkår for førerett" og bruk av systemorienterte metoder i offentlig samarbeidsinnovasjon*
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arkiverket. (2021, 20.10.2021). *Arkivflokken*. Hentet 22.03 fra
<https://www.arkivverket.no/arkivutvikling/innebygd-arkivering/stimulab-arkivflokken#!#block-body-3>
- Arkiverket. (2022a). *Hva er Arkiverket*. <https://www.arkivverket.no/om-oss/hva-er-arkivverket>
- Arkiverket. (2022b). *Innebygd arkivering*. <https://www.arkivverket.no/arkivutvikling/innebygd-arkivering>
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research policy*, 48(3), 789-798.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- Babbie, E. R. (2014). *The basics of social research* (Seventh edition. ed.). Wadsworth, Cengage Learning.
- Brandt, E. (2007). How Tangible Mock-Ups Support Design Collaboration. *Knowledge in society*, 20(3), 179-192. <https://doi.org/10.1007/s12130-007-9021-9>

- Bresciani, S. (2019). Visual design thinking: a collaborative dimensions framework to profile visualisations. *Design studies*, 63, 92-124. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2019.04.001>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing Interviews* (Second ed., Vol. 2). 55 City Road: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529716665>
- Brown, L., & Osborne, S. P. (2013). Risk and Innovation: Towards a framework for risk governance in public services. *Public management review*, 15(2), 186-208. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.707681>
- Cankar, S. S., & Petkovšek, V. (2013). Private and public sector innovation and the importance of cross-sector collaboration. *Journal of applied business research*, 29(6), 1597-1606. <https://doi.org/10.19030/jabr.v29i6.8197>
- Clatworthy, S. (2017). Service design thinking. In M. Lüders, T. W. Andreassen, S. Clatworthy, & T. Hillestad (Eds.), *Innovating for trust* (s. 167-182). Edward Elgar Publishing.
- Crosby, B. C., t Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public management review*, 19(5), 655-669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social Science Information*, 45(4), 483-499. <https://doi.org/10.1177/0539018406069584>
- Csikszentmihalyi, M. (2015). Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity. I *The Systems Model of Creativity* (s. 47-61). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9085-7_4
- Darsø, L. (2012). Innovation competency - an essential organizational asset. I *Employee-Driven Innovation* (s. 108-126). <https://doi.org/10.1057/9781137014764>
- de Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public administration (London)*, 94(1), 146-166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Digdir. *Arbeidet med de sju livshendelsene*. Digdir. Hentet 15.10 fra <https://www.digdir.no/sammenhengende-tjenester/arbeidet-med-de-sju-livshendelsene/1170>

- Digdir. *Arkivverket: Arkivflokken*. Hentet 22.03 fra <https://www.digdir.no/innovasjon/arkivverket-arkivflokken/3180>
- Digdir. *NAV: Utsiden inn – med tjenstedesign for mer helhetlige tjenester i NAV*. Digdir. Hentet 22.03 fra <https://www.digdir.no/innovasjon/nav-utsiden-inn-med-tjenstedesign-mer-helhetlige-tjenester-i-nav/3178>
- Digdir. (2022a). *Dette er Stimulab*. Hentet 11.03 fra <https://www.digdir.no/stimulab/dette-er-stimulab/786>
- Digdir. (2022b). *Hvordan bli med i Stimulab?* Hentet 11.03 fra <https://www.digdir.no/stimulab/hvordan-bli-med-i-stimulab/787>
- DOGA. (2016). *Fang tidstyven: Tre prosjekter fra offentlig sektor*. https://issuu.com/doganorway/docs/doga_2016_dip_rapport
- DOGA, D. (2020). *StimuLab: Brukerorientert offentlig innovasjon - råd og erfaringer fra frontlinjen 2016-2020*. <https://www.digdir.no/media/887/download>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2008). The Competitive Imperative of Learning. *Harvard Business Review*, Juli-august. <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>
- Edmondson, A. C. (2016). Wicked-Problem Solvers. *Harvard Business Review*, (Juni), 52-59. <https://hbr.org/2016/06/wicked-problem-solvers>
- Eppler, M. J., & Kernbach, S. (2016). Dynagrams: Enhancing design thinking through dynamic diagrams. *Design studies*, 47, 91-117. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2016.09.001>
- Erland Skogli, Kaja Høiseth-Gilje, Christine Mee Lie, & Tonje Glenne Arnesen. (2020). *StimuLab - Kunnskapsoppsummering*. Menon-publikasjon. <https://www.digdir.no/stimulab/stimulab-kunnskapsoppsummering/2357>
- Fagerberg, J. (2006). Innovation: A Guide to the Literature. I J. Fagerberg & D. C. Mowery (Red.), *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001>
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research policy*, 47(3), 617-622. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>

- Halogen, & Rambøll. (2021). *NAV Utsiden inn: Medarbeiderdrevet innovasjon i en kompleks offentlig virksomhet*. <https://www.digdir.no/media/2752/download>
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & society*, 47(6), 711-739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Holte, E., & Waage, A. K. (2018). *Styrt prosess eller ringer i vann? En teoridrevet studie av implementering i offentlige tjenstedesignprosjekter*. Universitetet i Sørøst-Norge.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54. <https://doi.org/10.2307/1251742>
- Isaksen, K. (2020). Det knirker mye mer enn jeg trodde. *Norsk Sosiologisk Tidsskrift*, 4(5), 275-290. <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2020-05-02>
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Kløvrud, A. H., & Landsverk, S. (2018). *Tjenstedesign + offentlig forvaltning = sant? En casestudie av tjenstedesign i et utviklingsprosjekt i forvaltningen*
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Lee, J. H., Ostwald, M. J., & Gu, N. (2020). Collaborative Design: Team Cognition and Communication. I *Design Thinking: Creativity, Collaboration and Culture* (s. 113-145). Springer.
- Lüders, M. (2020). 12 Innovation & creativity: Media as business and commons. I M.Rimscha (Red.), *Management and Economics of Communication* (s.223-240). Berlin, Boston: De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110589542-012>
- Lüders, M., Andreassen, T. W., Clatworthy, S., & Hillestad, T. (2017). Innovating for trust. In M. Lüders, T. W. Andreassen, S. Clatworthy, & T. Hillestad (Eds.), *Innovating for trust* (s. 1-14). Edward Elgar Publishing.
- Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

- Miaskiewicz, T., & Kozar, K. A. (2011). Personas and user-centered design: How can personas benefit product design processes? *Design studies*, 32(5), 417-430.
<https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.03.003>
- Michalak-Paulsen, A., Dolven, H., Johansen, A. B., & Ringdal, S. (2020). På tide med utredning 2. *Stat & styring*(2), 50-52. <https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2020-02-15>
- Michalak-Paulsen, A., & Ringdal, S. (2020). NAV-skandalen: Manglende kollektiv innsikt. *Stat & styring*, 30(1), 44-45. <https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2020-01-13>
- Mulgan, G. (2014). *Design in Public and Social Innovation*.
https://www.nesta.org.uk/documents/323/design_in_public_and_social_innovation.pdf
- Nelson, H. G., & Stolterman, E. (2012). *The Design Way: Intentional Change in an Unpredictable World*(2, Second Edition ed.). Cambridge: MIT Press.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/9188.001.0001>
- Pedersen, A. R., & Johansen, M. B. (2012). Strategic and everyday innovative Narratives: Translating ideas into everyday life in organizations. *The Innovation journal*, 17(1), 2-18.
<http://www.innovation.cc/volumes-issues/vol17-no1.htm>
- Polaine, A., John, T., Løvlie, L., & Reason, B. (2013). *Service design : from insight to implementation*. Rosenfeld Media.
- Potts, J., & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next? *Innovation (North Sydney)*, 12(2), 122-137. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.122>
- PwC, & Arkivverket. (2020). *Arkivflokken*. [https://www.arkivverket.no/arkivutvikling/innebygd-arkivering/stimulab-arkivflokken/_/attachment/download/c2022822-fd49-44f6-8d75-23661a30bb8c:c0493f63a306d91303f52dda9c4c4bddccf7bdeb/Kortversjon%20av%20Slutt rapport%20Arkivflokken.pdf](https://www.arkivverket.no/arkivutvikling/innebygd-arkivering/stimulab-arkivflokken/_/attachment/download/c2022822-fd49-44f6-8d75-23661a30bb8c:c0493f63a306d91303f52dda9c4c4bddccf7bdeb/Kortversjon%20av%20Slutt%20rapport%20Arkivflokken.pdf)
- Pärna, O., & Von Tunzelmann, N. (2007). Innovation in the public sector: Key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. *Information polity*, 12(3), 109-125.
<https://doi.org/10.3233/ip-2007-0118>
- Schulz, K.-P., & Geithner, S. (2014). Creative Tools for Collective Creativity: The Serious Play Method Using Lego Bricks. In A. Sannino & V. Ellis (Eds.), *Learning and Collective Creativity*(s. 180-197). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203077351-18>

- Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development (U. Backhaus, Trans.). I *Backhaus, J. (Red.) Joseph Alois Schumpeter. The European Heritage in Economics and the Social Sciences* (s. 61-116). Kluwer Academic Publishers. https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4_3
- Sevaldson, B. (2019). Visualizing Complex Design: The Evolution of Gigamaps. I *Systemic Design* (s. 243-269). Tokyo: Springer Japan. https://doi.org/10.1007/978-4-431-55639-8_8
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing: applying service design in the real world: a practitioner's handbook* (First edition ed.). O'Reilly Media, Inc.
- Storsul, T. (2018, 4.juni). *Innovere, ignorere, reparere...* Institutt for samfunnsforskning. <https://www.samfunnsforskning.no/aktuelt/tanja/2018/innovere-ignorere-reparere.html>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative innovation in the public sector. *The innovation journal*, 17(1), 1. https://www.innovation.cc/volumes-issues/2012_17_1_1_eva_sorensen_torfing_intro.pdf
- Tepfers, C. A. C. (2017). Creating actionable future narratives. I M. Lüders, T. W. Andreassen, S. Clatworthy, & T. Hillestad (Red.), *Innovating for trust* (s. 94-110). Edward Elgar Publishing.
- Termeer, C. J. A. M., Dewulf, A., Breeman, G. E., & Stiller, S. J. (2015). Governance Capabilities for Dealing Wisely With Wicked Problems. *Administration & society*, 47(6), 680-710. <https://doi.org/10.1177/0095399712469195>
- Thomas, G. (2011). *How to do your case study: a guide for students and researchers*. Sage.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. ed.). Gyldendal.
- Torfing, J. (2016). *Collaborative Innovation in the Public Sector*. Georgetown University Press.
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public management review*, 21(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Trischler, J., & Scott, D. R. (2016). Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences. *Public management review*, 18(5), 718-739. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1028017>
- van der Bijl-Brouwer, M., & Malcolm, B. (2020). Systemic Design Principles in Social Innovation: A Study of Expert Practices and Design Rationales. *She Ji: The Journal of Design, Economics and Innovation*, 6(3), 386-407. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.06.001>

- Vink, J., Wetter-Edman, K., & Koskela-Huotari, K. (2021). Designerly Approaches for Catalyzing Change in Social Systems: A Social Structures Approach. *She Ji: The Journal of Design, Economics and Innovation*, 7(2), 242-261. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.12.004>
- Wegrich, K. (2019). The blind spots of collaborative innovation. *Public management review*, 21(1), 12-20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1433311>
- Wildhagen, B., & Strålberg, E. (2021). *Combining Service and Systemic Design in Norway's Public Sector*. Medium. <https://medium.com/touchpoint/combining-service-and-systemic-design-in-norways-public-sector-88e49d1ba0c2>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.2307/258761>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed.). SAGE.

Vedlegg

1. Bekreftelse fra NSD

27.11.2022, 22:13

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema/ Betydningen av visuell kommunikasjon i offentlige innovasjonsprosjekter...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 636309

Vurderingstype Standard

Dato

16.12.2021

Prosjekttittel

Betydningen av visuell kommunikasjon i offentlige innovasjonsprosjekter

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det humanistiske fakultet / Institutt for medier og kommunikasjon

Prosjektansvarlig

Marika Lüders

Student

Laila Halvorsen

Prosjektperiode

01.12.2021 - 01.12.2022

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.12.2022.

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 16.12.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 1.12.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-](https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema)

[personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema) Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/6184005a-141a-4c54-bfc5-88a133163d27>

2/2

2. Informasjonsskriv

UiO • Universitetet i Oslo

Humanistisk fakultet/Institutt for medier og kommunikasjon

Dato: 10. desember 2021

Informasjonsskriv om masterprosjektet «Betydningen av visuell kommunikasjon i offentlige innovasjonsprosjekter»

Har du lyst til å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om og hvordan visuell kommunikasjon har en innvirkning på forståelse, tillit og gjennomføringsevne i *StimuLab*prosjekter? I dette skrivet får du informasjon om prosjektet og hva deltakelse betyr for deg.

Formålet med prosjektet

Studien gjennomføres som en del av min masteroppgave ved Institutt for medier og kommunikasjon, Universitetet i Oslo (UiO). *StimuLab*-modellen bruker tjeneste- og systemisk design aktivt med formål om å utforske, forstå og løse felles floker for å øke innovasjonstakten i offentlig sektor. Formålet med studien er å undersøke hvordan denne type tilnærming gir innsikt og forståelse ved bruk av visuelle virkemidler, samt hvor viktig det er i praksis.

Hvem er ansvarlig for prosjektet?

Institutt for medier og kommunikasjon ved Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å kunne få et godt oversiktsbilde ønsker jeg å intervju de tre overordnede rollene som har vært delaktig i et prosjekt. *StimuLab* som tilrettelegger, prosjekteier/prosjektleder og leverandør.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien innebærer et forskningsintervju. Intervjuet er anslått å vare ca. 45 minutter og vil handle om din rolle og dine erfaringer fra *StimuLab*-prosjektet(ene). Intervjuet vil gjennomføres enten fysisk ved at jeg kommer til ditt kontor, eller digitalt over Zoom (du bestemmer).

Hovedtemaer i intervjuene vil være:

- Etablering av felles forståelse og tillitt
- Synliggjøring av taus kunnskap
- Aktiv bruk av modeller/tegninger i prosjektet



- Forankring i ledelse og virksomhet
- Verktøy som har blitt tatt med videre

Det er frivillig å delta

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

Hva innebærer dette for deg og ditt personvern?

Jeg vil kun bruke opplysningene om deg, og informasjonen fra deg til det formålet jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg vil behandle opplysningene konfidensielt og i samsvar med

personvernregelverket. Dataene fra intervjuene vil bli tatt opp på lydopptak eller som videoopptak fra digitale møter. Det er kun jeg som vil ha tilgang til opptaket fra intervjuet, og etter transkribering vil disse filene slettes.

I det transkriberte intervjuet vil jeg ikke inkludere navn eller kontaktinformasjon. Jeg erstatter dette med en kode. Koden er koblet med ditt navn på en separat navneliste, som lagres separat fra de transkriberte intervjuene. Denne listen vil kun være tilgjengelig for meg.

Selv om intervjudeltakerne ikke vil bli referert til ved navn i min masteroppgave, kan det være en mulighet for at du kan gjenkjennes ut fra din rolle i *StimuLab*-prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når prosjektet avsluttes?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.2022. Ved prosjektslutt anonymiseres datamaterialet (navnelisten slettes).

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

Marika Lüders, veileder, på epost marika.luders@media.uio.no eller telefon 99525206,

Laila Halvorsen, student, på epost lailhal@student.media.uio.no eller telefon 90049355, Vårt

personvernombud: personvernombud@uio.no

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

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost personverntjenester@nsd.no eller på telefon 55582117.

Informert samtykke

Hvis du har lyst til å delta i studien så kan du svare på denne eposten og inkludere teksten under i ditt svar. Jeg tar deretter kontakt for å avtale nærmere tidspunkt og for å høre om du ønsker at intervjuet gjennomføres ved at jeg kommer til deg eller digitalt (Zoom):

«Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: Betydningen av visuell kommunikasjon i

offentlige innovasjonsprosjekter. Jeg samtykker til å delta i et intervju og til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.»

Med vennlig hilsen

Laila Halvorsen

lailhal@student.media.uio.no

3. Intervjuguider

Intervjuguide StimuLab-ansvarlige

Kartlegge på forhånd:

- Navn
- Hvilken rolle informanten har hatt de de ulike prosjektene

Begynnelsen av intervjuet:

Takk for at du har tatt deg tid til å bidra i mitt masterprosjekt. Jeg ønsker å lære mer om hvordan man kan bruke utforskende tilnærminger som systemisk design for å løse vanskelige floker. Derfor vil jeg gjerne høre dine tanker og erfaringer fra de prosjektene som har vært. Etter planen kommer intervjuet å ta ca. 45 minutter. Kan du bekrefte at du har fått informasjon om prosjektet og at det er greit at jeg tar opptak av intervjuet. Intervjuet er frivillig, og du kan når som helst trekke deg. Har du noen spørsmål før vi begynner?

Ønsket innsikt – prosjektadministrering og veiledning av modellen

Oppvarmingsspørsmål

Kan du fortelle litt om deg selv og din faglige bakgrunn?

Kort fortalt, hva er din rolle i prosjektene/StimuLab?

Hvis vi kan gå igjennom prosessen i en kronologisk rekkefølge, Søknadsprosessen

Hva er det søkerne stiller mest spørsmål om i søknadsprosessen?

Hvis dere inviterer en søker til et avklaringsmøte, hvilke utfordringer er det som typisk dukker opp og hvordan veileder dere søkerne til å imøtekomme disse?

Etter utvelgelse av et prosjekt, kan du forklare hvordan dere jobber sammen med virksomhetene når dere utarbeider behovsbeskrivelse og i anskaffelsesprosessen?

Hva vil du si er deres viktigste rolle i søknadsprosessen?

- Følger dere opp prosjektene underveis? Hvordan da?

I et pågående prosjekt, merker du ofte en aha-opplevelse i løpet av prosjektperiodene? Altså om du merker at det er noe som klikker på plass uten at noen eksplisitt har sagt det høyt eller forklart det?

Merker du en balansegang mellom det å få resultater og de å gi n fri prosess?

Leverer prosjekteier noen form for sluttrapport til dere?

StimuLabs metode – den triple diamanten

Hvilken erfaring har du fra før med tjeneste- og systemisk design som metode?

Hvordan har dere bygget opp StimuLab-metoden? *Da lurer jeg på om dere har hentet inspirasjon fra andre innovasjonsprosesser og tilbakemeldinger fra leverandører f.eks.*

- I hvilken type prosjekter ser du den triple diamanten hensiktsmessig som metode?
- Hva mener du er de viktigste erfaringene man kan hente ut ved å følge StimuLabs-metode?
- Hvordan tenker du den triple diamanten fungerer som en veileder for å utfordre til mer utforskende tilnærming?
 - o Identifisering av brukerbehov
 - o Tidlig prototyping

- Visualisering som metode

Kommunikasjon og samarbeid

Hvordan har du opplevd kommunikasjonen og samarbeidet mellom partene underveis?

- Har det skjedd situasjoner hvor dere har måtte gå inn?
- Hvordan ble disse situasjonene løst?

StimuLab-ordningen

Ser du på StimuLab-ordningen som en god løsning/fremgangsmåte for å utforske komplekse problemer?

Hvordan da?

- Er dette spesielt viktig i offentlige virksomheter?

Vil du si at tjeneste- og systemisk design-metodikken gjør det offentlige bedre rustet til å håndtere vanskelige problemstillinger også i fremtiden?

- Hvordan da?
- Hva vil du trekke frem som spesielt bra med ordningen?

Refleksjoner

Etter å ha hjulpet i et prosjekt, hvilke erfaringer og metoder tror dere deltakerne sitter igjen med?

Hva kunne StimuLab ha gjort bedre? Hva er den beste opplevelsen med StimuLab?

Oppsummerende

Hva er det viktigste du vil jeg skal ta med meg fra dette intervjuet?

Er det noe du mener er viktig som jeg ikke har spurt om?

Intervjuguide prosjekteiere

Kartlegge på forhånd:

- Navn
- Hvilken rolle informanten har hatt i prosjektet
- Hvilket prosjekt de har deltatt i

Begynnelsen av intervjuet:

Takk for at du har tatt deg tid til å bidra i mitt masterprosjekt. Jeg ønsker å lære mer om hvordan man kan bruke utforskende tilnæringer som systemisk design for å løse vanskelige floker. Derfor vil jeg gjerne høre dine erfaringer fra Arkivflokken og hvordan dere jobbet sammen. Etter planen kommer intervjuet å ta ca. 45 minutter. Kan du bekrefte at du har fått informasjon om prosjektet og at det er greit at jeg tar opptak av intervjuet. Intervjuet er frivillig, og du kan når som helst trekke deg. Har du noen spørsmål før vi begynner?

Ønsket innsikt – egenutvikling og hva de ble utfordret på/tok med seg videre

Oppvarmingsspørsmål

Kan du fortelle litt om deg selv og din faglige bakgrunn?

I StimuLab-prosjektet xx, hva er/var din og virksomhetens rolle i prosjektet?

- Hvorfor deltar/deltok nettopp du i dette prosjektet fra din virksomhet?

Visuell kommunikasjon/tjenestedesign (StimuLabs-metode)

Hvilken erfaring hadde du med innovative metoder fra før, f.eks tjeneste- og systemisk design?

Har du noen tanker om hvorfor akkurat denne tilnærmingen var riktig for prosjektet?

Hvordan ville dere vanligvis jobbet med innovasjon og utvikling hos dere?

- Hvordan vil du si StimuLab-prosjektet var annerledes enn dette?
- Hvilke fordeler ser du med StimuLab-prosjektet?
- Hvilke ulemper eller begrensninger ser du?

I StimuLabs metode

Kan du si noe om hvordan dere jobbet med å utvikle en felles problemforståelse?

- Hvilken rolle opplevde du at tjenestedesignerne hadde i denne fasen?
- Hvordan jobbet dere med å identifisere og forstå brukerbehov?
- Husker du om denne fasen endret noe på hvordan du forsto problemet prosjektet var ment å løse? Hvordan da?

Kan du si noe om hvordan du opplevde fasen der dere sammen utforsket løsningsmuligheter?

- Hvilken rolle opplevde du at tjenestedesignerne hadde i denne fasen?
- Hvilken rolle opplevde du at du selv hadde i denne fasen?
- Jobbet dere med prototyper og visualiseringer i denne fasen? Hvordan fungerte det?
- I hvilken grad synes du brukerbehov fremdeles var sentralt i denne fasen?
- Hvilke andre forhold satte premisser for konseptene som ble utviklet?

Hvordan fungerte den siste fasen i prosjektet? Hva gjorde dere for å videreutvikle, simulere eller organisere arbeidet med løsningen dere valgte?

- Hvordan var tjenestedesignerne viktige i denne fasen? (var de viktige?)
- Hvilken rolle hadde du selv i denne fasen?
- Kan du si noe om hvordan dere tar resultatet fra prosjektet videre?

Hvilke verktøy for visuell kommunikasjon brukte dere underveis i prosjektet?

- Hva var bakgrunnen for at dere endte opp med en visuell fremstilling i den avsluttende rapporten?

Fikk du en aha-opplevelse i løpet av prosjektperioden?

- Tok det lang tid før du forstod helheten og forstod behovet til de andre involverte aktørene?
- Hva vil du si gjorde utslaget for denne opplevelsen, tror du?
- Vil du si at prosjektgruppen som en helhet kom til denne forståelsen samtidig?

Kommunikasjon og samarbeid

Hvordan opplevde du samarbeidet mellom partene underveis? Her tenker jeg både på StimuLab, tjenstedesignleverandørene og samarbeidende parter.

- Hva mener du skal til for et godt samarbeid?
- Hvilke erfaringer har du med samarbeid i prosjekter på tvers av fagområder fra før?
- Er det noe spesifikt du vil trekke frem som avgjørende for et godt samarbeid i StimuLab-prosjektet?

Møtte dere på samarbeidsutfordringer underveis? Kan du komme på noen eksempler på utfordrende situasjoner? Hvordan ble disse løst?

Forankring i ledelsen

Hvordan var prosjektet forankret hos ledelsen i din virksomhet?

- Hvordan ble søknaden initiert?
- Møtte dere på noen utfordringer som måtte avklares før dere kunne gå videre med prosjektet? For eksempel i avklaringsmøter med StimuLab eller under utarbeiding av behovsbeskrivelse.

Om StimuLab

Synes du StimuLab-metoden som en god fremgangsmåte for å utforske komplekse utfordringer?

Hvorfor/hvorfor ikke?

- Hva vil du trekke frem som spesielt bra med StimuLab?
- Er det noe du tenker kunne forbedret ordningen?
- Har du noen tanker om hvordan denne type fremgangsmåte vil ha en virkning på fremtidige løsninger i det offentlige?

Refleksjoner

Hvilke erfaringer og metoder har du tatt med deg videre i andre prosjekter?

Hvordan har det gått etter at StimuLab-fasen var over?

Er det noe du er spesielt fornøyd med å ha bidratt med i prosjektet?

Oppsummerende

Hva er det viktigste du vil jeg skal ta med meg fra dette intervjuet?

Er det noe du mener er viktig som jeg ikke har spurt om?

Intervjuguide tjenestedesignleverandør

Kartlegge på forhånd:

- Navn
- Hvilken rolle informanten har hatt i prosjektet
- Hvilket prosjekt de har deltatt i

Begynnelsen av intervjuet:

Takk for at du har tatt deg tid til å bidra i mitt masterprosjekt. Jeg ønsker å forstå mer om systemisk design, både om prosess og tilnærming. Derfor ønsker jeg også mer innsikt og høre dine tanker fra prosjektet du har deltatt i (NAV utsiden inn). Etter planen kommer intervjuet å ta ca. 45 minutter, og jeg kommer til å gjøre opptak av intervjuet. Jeg vil bare gjenta at intervjuet er frivillig og du når som helst kan trekke deg. Har du noen spørsmål før vi begynner?

Ønsket innsikt – utfordringer underveis. Videre tanker og erfaringer om systemisk design.

Hvis du ikke husker spesifikt fra prosjektet, kan du gjerne snakke mer åpent om tjenestedesign generelt.

Oppvarmingsspørsmål

Kan du fortelle litt om deg selv og din faglige bakgrunn?

I StimuLab-prosjekt xx, hva var din rolle i prosjektet?

Visuell kommunikasjon/tjenestedesign

Hva er det viktigste man utforsker ved å bruke tjenestedesign, eller systemisk design som metode?

- Er det spesifikke utfordringer det passer bedre for enn andre?
- Har du noen tanker om hvorfor akkurat denne tilnærmingen var riktig for prosjektet?

Hvilke verktøy brukte dere for å visualisere prosessen/resultatet i prosjektet?

Her tenker jeg på ulike modeller, brukerreiser, illustrasjoner, systemkart etc.

Hvordan var det viktig å visualisere for å engasjere og bidra til handlekraft hos medarbeiderne?

Var det viktig?

- Hjalp mer kreative tilnærminger NAV om å selv forstå egne praksiser?
- Ser du det som spesielt viktig i StimuLab-prosjekter?

Hvordan la dere opp workshopene eller møtene?

- Jobbet du spesifikt med ett av NAV-pilotkontorene eller alle?

Hvordan vil du beskrive dynamikken i gruppen?

- Tok det lang tid for de involverte å forstå de andre aktørene sitt perspektiv?
- Hvis dette var utfordrende; hvordan jobbet dere gjennom dette?

I StimuLabs metode

Kan du si noe om hvordan dere jobbet med å utvikle en felles problemforståelse?

- Hvilken rolle opplevde du at dere som leverandør hadde i denne fasen?
- Hvordan jobbet dere med å identifisere og forstå brukerbehov?
- *Hvordan innhentet dere innsikt?*
- Husker du om denne fasen endret hvordan man så på problemet prosjektet var ment å løse? Hvordan da?

- Tenker du en visualisering var noe som hjalp prosjektdeltakerne å forstå utfordringen bedre? Hvordan da?

Kan du si noe om hvordan du opplevde fasen der dere sammen utforsket løsningsmuligheter?

- Hvilken rolle opplevde du at dere hadde i denne fasen?
- Jobbet dere med prototyper og visualiseringer i denne fasen? Hvordan fungerte det?
- I hvilken grad synes du brukerbehov fremdeles var sentralt i denne fasen?
- Hvilke andre forhold satte premisser for konseptene som ble utviklet?

Hvordan fungerte den siste fasen i prosjektet? Hva gjorde dere for å videreutvikle, simulere eller organisere arbeidet med løsningen dere valgte?

- Hvordan var deres rolle i denne fasen?
- Lagde dere sammen en plan for hvordan resultatene fra prosjektet skulle bli tatt videre?

Hvor viktig vil du si visualisering var i prosessen?

Største fallgruvne

Når dere introduserte prosjektdeltakerne for nye metodikker, var det vanskelig å få de med i prosessen?

- Opplevde dere motstand i gruppen?
- Hvordan løste dere dette?

Kommunikasjon

Hvordan opplevde du kommunikasjonen mellom partene underveis?

Oppstod det noen utfordringer/konflikter som måtte løses før dere kunne gå videre?

Tverrfaglig samarbeid (bygge forståelse og tillitt)

Har dere ofte tverrfaglige samarbeidsprosjekter?

- Hva mener du skal til for et godt samarbeid?
- Hvordan vil du si StimuLab-prosjektet skiller seg ut fra de andre prosjektene du jobber med?

Hvordan gikk dere frem for å bygge tillitt og forståelse mellom deltakerne?

Støtte dere på motstand fra partene underveis?

- Hvordan merket dere dette?
- Hvilke tiltak gjennomførte dere for å løse dette?

StimuLab-ordningen

Ser du StimuLab-ordningen som en god løsning/fremgangsmåte på komplekse utfordringer i offentlig sektor?

- Er det noe du tenker kunne gjort ordningen bedre? Hvordan da?

Refleksjoner

Etter å ha deltatt i et StimuLab-prosjekt, hvilke erfaringer og metoder har du tatt med deg videre inn i andre prosjekter?

Hva opplevde du som den største nytten/gevinsten du satt med igjen med etter prosjektet?

Hva tror du deltakerne satt igjen med?

Er det noe du er spesielt fornøyd med å ha bidratt med i prosjektet?

Oppsummerende

Hva er det viktigste du vil jeg skal ta med meg fra dette intervjuet?
Er det noe du mener er viktig som jeg ikke har spurt om?