



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for samfunnsvitenskap, humaniora og lærerutdanning

## **Tjenstedesign, et egnet verktøy for næringsutvikling i offentlig sektor?**

En Case-studie av Lebesby og Skjervøy kommune

Raymond indahl

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, STV-3901, Mai 2023

## **Forord**

Denne masteroppgaven indikerer min slutt på mastergraden min i organisasjon og ledelse ved UIT Norges arktiske universitet.

Jeg vil takke mine veiledere, Turid Moldenæs og Hilde Pettersen. En spesiell takk til Hilde som i innspurten av leveringen av min oppgave har gitt meg mange gode tilbakemeldinger og brukt mye tid å hjelpe meg.

Mastergraden ved UIT har vært krevende, men jeg svært takknemlig for tiden jeg har hatt på universitetet og alle de flotte folkene jeg har blitt kjent med.

Fredag 26.mai 2023

Raymond Indahl

# Innholdsfortegnelse

1	<i>Innledning</i> .....	1
2	<i>Tjenestedesign</i> .....	5
2.1	<i>Hva gjør tjenestedesignere?</i> .....	5
2.2	<i>Gnist innovasjonsprogram</i> .....	6
2.3	<i>Tjenestedesignprosjektet for Lebesby kommune.</i> .....	7
2.4	<i>Tjenestedesignprosjektet for Skjervøy kommune.</i> .....	8
2.5	<i>Plenum Tjenestedesign</i> .....	9
3	<i>Teoretisk rammeverk</i> .....	10
3.1	<i>Det instrumentelle perspektiv</i> .....	10
3.2	<i>Det institusjonelle perspektiv</i> .....	12
3.3	<i>Det ny-institusjonelle perspektiv</i> .....	14
3.4	<i>Oversettelseperspektivet</i> .....	16
3.5	<i>Virusteori</i> .....	17
4	<i>Metode</i> .....	22
4.1	<i>Forskningsstrategi</i> .....	22
4.2	<i>Datakilder, og datainnsamlingsmetoder</i> .....	23
4.3	<i>Kvalitetskriterier</i> .....	24
4.3.1	<i>Transparens og gjennomsiktighet kriteriet</i> .....	24
4.3.2	<i>Validitet og reliabilitet</i> .....	25
4.3.3	<i>Registrering av data</i> .....	27
4.4	<i>Forskningsetisk standard</i> .....	27
5	<i>Analyse</i> .....	29
5.1	<i>Lebesby kommune - Fraflyttere som ressurs</i> .....	29
5.2	<i>Skjervøy kommune - økt bolyst og ledende havromsklynge</i> .....	35
6	<i>Bakgrunn, begrunnelse og prosessen</i> .....	44

6.1	<i>Lebesby – Hva var bakgrunnen og prosessen i det instrumentelle perspektiv? .....</i>	44
6.2	<i>Lebesby – Hva var bakgrunnen og prosessen i det institusjonelle perspektiv? .....</i>	47
6.3	<i>Lebesby – Hva var bakgrunnen og prosessen i det ny-institusjonelle perspektiv? ..</i>	49
6.4	<i>Skjervøy – Hva var bakgrunnen og prosessen i det instrumentelle perspektiv? .....</i>	51
6.5	<i>Skjervøy –Hva var bakgrunnen og prosessen i det institusjonelle perspektiv? .....</i>	53
6.6	<i>Skjervøy – Hva var bakgrunnen og prosessen i det ny-institusjonelle perspektiv? .</i>	56
7	<i>En oppsummerende komparativ diskusjon.....</i>	59
8	<i>Avsluttende refleksjoner.....</i>	63
8.1	<i>Videre forskning.....</i>	64
8.2	<i>Er tjenestedesign et egnet verktøy for næringsutvikling? .....</i>	65
	<i>Siterte verk .....</i>	66
	<i>Vedlegg 1- Intervjuguide.....</i>	68
	<i>Vedlegg – 2 Informasjonsskriv.....</i>	72

# 1 Innledning

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på tjenstedesign, også omtalt som service design. Tjenstedesign er en ide som ser ut til å ha stor spredning som et verktøy for innovasjon i offentlig sektor. «*Tjenstedesign har i de siste 10-15 årene festet seg som både begrep og grep i norsk offentlig sektor og er nå etablert som et raskt ekspanderende aktivitetsfelt*» (Pettersen, et. al., 2021). Ifølge forfattere har dette aktivitetsfeltet spredt seg og ført til mange prosjekter i ulike offentlige etater. Stimulab som er en virkemiddelordning som forvaltes av DOGA og digitaliseringsdirektoratet er av er en av de som aktivt støtter prosjekter som omhandler offentlig innovasjon, de støtter statlige og kommunale virksomheter som våger å tenke nytt om roller og systemer. Arbeidsmetodikken i denne støtteordningen er innovasjon og tjenstedesign (Stimulab, 2022).

Digitaliseringsrådet (2022) har lansert årets rapport der det fremkommer tydelig at mange virksomheter sliter med å samarbeide. Men det som er det mest essensielle i rapporten er at det kommer frem at «*Digitaliseringsrådet vender også i år blikket mot fremtiden. Noen trender vil påvirke offentlig sektor sterkt i tiden som kommer*» (Digitaliseringsrådet, 2022). Tjenstedesign er en av disse trendene. Stortingsmeldingen Meld. St.30 som ble utgitt i 2020 har også vært en bidragsyter til denne spredningen, i rapporten hevdes det at tjenstedesign er et godt tiltak for innovasjon i offentlige virksomheter og at gjennom innovative tiltak og hjelpemidler slik som Stimulab skal regjeringen bidra til å spre kunnskapen om tjenstedesign slik at fler offentlige virksomheter får muligheten til å ta i bruk metodikken (Regjeringen, 2020).

Forskning peker på at man fortsatt vet lite om hva som skjer med tjenestene etter de er overlevert til oppdragsgiver. Hvidsten et al. (2020) skriver at mange tjenstedesignprosjekter faktisk aldri blir implementert. Og tidligere forskning viser til at det stort sett er utelukkende søkelys på selve tjenstedesign-prosessen. Derimot er studier av selve implementeringsprosessen stort sett fraværende (Pettersen, et. al., 2021). I følge Trischler (2019) er hovedutfordringen i forskningsbasert service-design prosjekter at det er en frakobling fra «ekte» utvikling til implementering. Dette bekreftes i en avhandling fra Frida Almquist (2022). Hun viser til implementering som «handsoverfasen» og hun belyser denne problematikken i sin ph.d. avhandling med at hun uttrykker at handsover fasen er et manglende begrepsapparat innenfor tjenstedesign. I organisasjonsfaget kaller vi denne fasen fra ide til praksis for implementeringsfasen.

Almqvist (2020), skriver videre at det oppstår et kritisk problem relatert til de fasene som kommer senere i prosjektet, dette er når konsulenten skal overlevere den ferdige utgaven av sitt produkt til sin klient. Med overlevering menes det når prosjektet går fra hendene til konsulenten til klienten, der prosjektet overleveres med alt sinn kunnskap og ferdig tjeneste der konsulenten forlater scenen og ikke lenger skal være en del av prosessen. I denne prosessen har hun identifisert at det er få tjenstedesignkonsulenter som har definerte tilnærminger for utvikling av implementering, og at prosjekter som overleveres sjeldent har planer for implementering. Slik som Almqvist (2020) beskriver, så har tradisjonelt sett ikke tjenstedesignere hatt særlig stort fokus på selve implementeringsprosessen, men i større grad den første delen av prosjektet som er innsiktsarbeid og idégenerering.

Med bakgrunn i mangelen på forskning til denne fasen har jeg valgt å se nærmere på hva som kjennetegner tjenstedesign ideen og hvordan den kommer til uttrykk i to prosjekter. Jeg har sett nærmere på de to prosjektene i Skjervøy og Lebesby kommune der de har tatt i bruk denne metodikken å jobbe med. Tjenestene er levert av Plenum Tjenstedesign AS som vant disse to prosjektarbeidene i Gnist programmet som er et innovasjonsprogram for steds- og næringsutvikling i lokalsamfunnet (Doga, 2022). Problemstillingen min er derfor: *Hvorfor valgte Skjervøy og Lebesby å søke på Gnist programmet, hva kan forklare implementeringen så langt, og hva ble resultatet?*

Tjenstedesign er en av de mest populære organisatoriske oppskrifter i vår tid. Moldenæs & Moldenæs & Pettersen (2022) betegner den som uttrykk for masterideen desingtenkning som har spredt seg med en stor kraft og nå transformert seg til videre til tjenstedesign (Moldenæs & Pettersen, 2022). Tjenstedesign er en metode eller tilnærming til innovasjon som vi ser mange konsulentfirmaer nå tilbyr. Gjennom innovasjon og en teknologisk tjeneste skal nettopp tjenstedesign være med å bidra til økt brukeropplevelse for dem som bruker en tjeneste som noen leverer. Samtidig ser vi at både privat og offentlig sektor oppfordrer og støtter opp om digitalisert innovasjon for at bedrifter både i privat og offentlig sektor skal kunne samarbeide bedre.

I litteraturen som til nå har kommet frem så er det ikke en konsensus om en absolutt definisjon av tjenstedesign, men de fleste fellestrekkene er at det er en menneskesentrert helhetlig tilnærming som er opptatt av graden av kompleksitet, knyttet til aktører involvert i en tjeneste eller tjenesteområde (Johnson, Blikksvær, & Ødegård, 2020).

Mangelen på implementeringsforskning bekreftes langt på vei i NF rapporten nr:14/2020 laget av Nordlandsforskning, her viser de til at «*Forskning på tjenstedesign som tilnærming innen offentlig sektor er fortsatt i en eksplorerende fase, der man er opptatt av å utvikle metoden og dokumentere og beskrive/forstå hva som skjer*» (Johnson, Blikksvær, & Ødegård, 2020 s.5). Det kommer frem i rapporten at det finnes en følgestudie som er gjort i en tjenstedesignprosess som er levert til Telenor, som da er i privat sektor og ikke offentlig som jeg skal belyse. I denne følgestudien ble det funnet noen viktige elementer for at tjenstedesign skulle bli implementert i den organisatoriske konteksten. Som viktige elementer blir det i rapporten nevnt at en tidlig introduksjon om verktøyene og arbeidsmetodikken i tjenstedesignprosessen kan oppleves som en fremmer for implementeringen, videre at det var viktig at man hadde deltakere som hadde evne og vilje til å sette av nødvendige ressurser, samtidig som at forankring i lederbeslutninger var gjort i forkant (Johnson, Blikksvær, & Ødegård, 2020).

Röhnebeck & Strokosch (2018) har foretatt en gjennomgang av litteratur om tjenstedesign i offentlig sektor, og de viser også til mangel på forskning om implementeringen av de ferdig leverte tjenestene i offentlig sektor. De begrunner denne mangelen med at tjenstedesign fortsatt er veldig nytt i offentlig sektor og at dette kan være et grunnlag for at det mangler empiriske studier og resultater. Det meste av litteraturen i reviewen omhandler hvordan tjenstedesign skal blir brukt for å gjøre tjenester i organisasjoner bedre, og at søkelyset på resultatene av disse tjenestene og selve implementeringen uteblir. Det understrekes at dette ikke betyr at tjenstedesign prosessene feiler når det kommer til innovasjonsaspektet og leveringen av tjenestene, men heller at det mangler systematiske studier av temaet på dette tidspunkt (Röhnebeck & Strokosch 2018).

En siste studie jeg ønsker å trekke frem er Pirinen (2016) som har gjennomgått 13 artikler som omhandler tjenstedesign. Her oppsummerer det med at de konkrete resultatene av prosjektene er varierte, og at de som leverte tjenestene i størst grad bidro til å jobbe med selve målet i prosjektet med å brukere, retningslinjer, utviklingen av ideen og konseptet i seg selv. Utvikleren jobbet også med ulike scenarioer av ideen i bruk. Men selve implementeringsprosessen ble kundene sitt ansvar. Tjenstedesignerne jobbet her med utviklingen av en ferdig prototype og når dette var ferdig ble tjenesten overlevert uten noen grundig plan eller idé om implementering. Det kommer også frem i studien til Trischler (2019) at det er få studier på dette aktuelle temaet. I denne studien blir det gjort undersøkelser på forskjellige elementer rundt tjenstedesign, en av dem er hvilke krav som kan legges til

grunn for implementering. Det som er interessant i denne studien er at han argumenterer for at tjenstedesign-prosessene kan se ut til å være en lukket prosess og at det er vanskelig å få innsyn i disse. Og at det vil være hensiktsmessig for offentligheten at disse prosessene åpner opp slik at mer forskning kan bli gjort, og at dette kan være med å bidra til bedre utfall i utviklingen av tjenstedesign. Samtidig som at han argumenterer for at et av kravene for en vellykket implementering vil være mer forskning og at tjenestene er åpne for offentligheten legger han også vekt på viktigheten av at ideene som blir presentert ikke er for «radikale» eller for ulike den konteksten de skal iverksettes i.

Med denne informasjon om mangel av tidligere forskning og belysning av funnene som er gjort til nå, vil resten av oppgaven bli strukturert på følgende måte. I neste kapittel presenteres tjenstedesign, Gnist-programmet og de to casekommunene og konsulentselskapet som var med i prosessen. Deretter følger et teorikapittel der jeg redegjør for mitt teoretiske rammeverk som i utgangspunktet er de tre forskjellige organisasjonsperspektiver, det instrumentelle, det institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektiv og videre oversettelseteori og virusteori. Etter dette presenteres et metodekapittel og videre analyserer jeg og diskuterer mine funn om bakgrunnen for søknaden for prosjektet og hva som kan forklare implementeringen så lang, og siden de overleverte prosjektene er tidlig i sin implementeringsfase lager jeg noen gitte scenarioer i fremtiden igjennom de ulike perspektivene på hva det ferdige resultatet av prosjektene blir.



## 2 Tjenstedesign

Tjenstedesign er en av de mest populære organisasjonsoppskriftene som eksisterer i nåtiden, der hovedmålet er design av brukerorienterte innovasjonsprosesser. Spredningen av tjenstedesign-konseptet har noe av sin forklaring gjennom at store designelskaper har dokumentert sine erfaringer og skrevet populærvitenskapelige tekster som har hatt en ekspanderende publisitet. Hilde & Moldenæs (2022) viser til et eksempel der Ben Reason og Lavrans Løvlie, grundere av det av verdens første etablerte tjenstedesignselskap som heter Livework. Etableringen fant sted i England i 2001 og de har gitt ut boken «A practical guide to optimizing the customer experience. Service design for business».

I litteraturen finnes det fler forskjellige hovedkomponenter for tenkningen i tjenstedesign, men det som går igjen for alle disse er at vektlagte ord slik som, individorientering, helhet, kreativitet, utforskning, samskapning og samhandling med nøkkelaktører. Tjenstedesign har i de siste årene har tjenstedesign blitt en tilnærming til å fremme tjensteinnovasjon. I Gnist programmet er det et krav at aktører som søker på prosjektene skal bruke denne tilnærmingen, men på Doga sine hjemmesider får tjenstedesign betegnelsen designdrevet innovasjon. Og de forklarer designdrevet innovasjon som «*Designere løser problemer og skaper nye løsninger ved å orientere seg rundt mennesket. Designdrevet innovasjon er en menneskeorientert måte å jobbe med innovasjon og utvikling på. Den kobler en analytisk tilnærming med intuisjon og kreativitet. Det er bevist at denne måten å tenke og jobbe på kan gi store gevinster*» (Doga, 2020) I neste del går jeg videre inn på hva tjenstedesignere gjør.

### 2.1 Hva gjør tjenstedesignere?

Tjenstedesign handler om å lage gode tjenester som er utviklet på bakgrunn av en grundig innsikt i kunder eller bruker sine behov. Dette kan innebære rask testing av prototyper og andre typer ulike løsninger (Hvidsten et. al., 2021). Hvidsten et. al., (2021) skriver at tjenstedesign er for dem som ønsker å forme gode opplevelser, utvikle treffsikre tjenester og samtidig redusere risiko i din organisasjon. Designere utvikler her tjenester på samme måte som de utvikler produkter, og sammen er målet å skape tjenester som er attraktive, helhetlige, forståelige (Michalak-Paulsen et. al., 2021).

Tjenstedesignere jobber i utgangspunktet med fem viktige prinsipper:

Det første prinsippet bidrar til at tjenstedesignere må ta utgangspunkt i de reelle behovene til sluttbruker, derfor må de jobbe *brukersentrert*. Det andre er *samskapende prosesser*, nye

tjenester må skapes i nettopp samskapende prosesser sammen med sluttbruker og de som ønsker tjenesten, dette for å sikre riktig kompetanse og kvalitet, samt engasjement. Det tredje er en *helhetlig tilnærming* for brukeren, det må her skapes en god sammenhengende opplevelse for den aktuelle som skal bruke tjenesten. Det fjerde prinsippet tar for seg at man skal bruke *visualisering som verktøy*, i tjenestedesign er visualisering en viktig faktor. Her brukes visualisering av informasjon og ideer som gjør det enklere og bidrar til økt forståelse av kompleksiteten av det problemet tjenesten skal løse. Videre er det femte og siste prinsippet at *tjenesten må være testet*, forslag til løsninger som testes er viktig for og få et godt sluttresultat samtidig som disse forslagene til løsninger testes sammen med sluttbruker. En evaluering og deltakelse i arbeidet mot en løsning av problemet ansees å være svært viktig i utviklingen av et best mulig produkt. Videre er det slik at involvering av brukere av tjenesten i alle ledd av forbedringsprosessen fremmer en felles forståelse av problemet eller utfordringen som tjenestedesigner skal løse (Fløystad Eines et. al., 2021).

I tillegg til disse prinsippene er det også egne arbeidsmetodikker innen faget som har fått egne navn, i Norge blir den «triple diamant» metoden mye brukt. Denne metoden består av tre faser. Den første fasen begynner med at man diagnostiserer hovedproblemet, her jobbes det med å utforske de ulike delene med problemet som skal løses. Videre er den andre fasen utforskning, her utvikles nå ideer og det blir testet nye konsepter som en løsning for problemet som skal løses. Den tredje og siste fasen er da den fasen der prototypene videreutvikles og den løsningen som velges simuleres. Og dermed går fasene over til implementeringen av produktet. Implementeringen i denne modellen er organisasjonens eget ansvar (Pettersen et. al., 2021). Det er disse metoder og prinsipper Gnist programmet som jeg nå skal presentere i det kommende kapittel har valgt å basere seg på.

## **2.2 Gnist innovasjonsprogram**

Gnist er en innovasjonskonkurransen i samarbeid med DOGA og Nordic Edge. Her velger de ut 11 kommuner som ønsker hjelp til å utforske og utvikle nye muligheter og løsninger på ulike samfunnsutfordringer, og dette ved hjelp av eksterne designere, arkitekter eller andre innovasjonsmiljøer. De eksterne aktørene kan sende inn tilbud senest 11 april hvert år. De ulike samfunnsutfordringene til kommunene ligger i de fleste tilfellene i kategorien som gjelder steds- og næringsutvikling. Programmet har her som mål å gi kommunene ny kompetanse, verktøy eller metoder til å snu på de aktuelle samfunnsutfordringene

kommunene møter slik at de kan ta tak i utfordringene og deretter snu dem til muligheter og nyskaping (Doga, 2020).

Det overordnede målet er å gi stedene nye arbeidsplasser og mer attraktive lokalsamfunn i hele Norge. Programmet består av tre forskjellige deler der den første delen er en åpen og digital kompetansedel, her får kommunene økt innsikt om de aktuelle utfordringene de står ovenfor og kunnskap om steds- og næringsutvikling. Den andre delen er her en digital utfordringsbank der kommunene kan legge sine utfordringer som de ønsker å løse via innovative metoder. Den tredje er da løsningsdelen, her blir det koblet på design- og arkitekturkompetanse og annen relevant kompetanse for å utvikle nyskapende løsninger for kommunene. Lebesby og Skjervøy er to av disse kommunene som har blitt plukket ut av Gnist og videre fått innovative løsninger av selskapet Plenum tjenstedesign (Doga, 2020).

### ***2.3 Tjenstedesignprosjektet for Lebesby kommune.***

Lebesby prosjektet hadde målet om å bli Norges første digitale innflyttingskommune. I prosjektet inviterte kommunen næringslivet til å finne på nye digitale måter der kommunen kan få bedre samhandling og bedre dialog med innbyggerne som allerede bor der, men også for de som bor utenfor kommunen, fordi disse kan være en viktig ressurs (Doga, 2021). For at deg som leser skal få en bedre forståelse for prosjektet skal jeg først informere litt om kommunen.

Lebesby kommune ligger på toppen av norgeskartet, nærmere bestemt midt på Finnmarkskysten. I dag er det ca. 1300 innbyggere i kommunen der de fleste bor i Kjøllefjord, og resten i bygdene innover mot Laksefjorden. Kommunen har en liten innbyggergruppe, men den har Norges åttende største areal. På tvers av kommunen så rommer den hele 270 kilometer. Bakgrunnen for dette prosjektet er slik at det skal favne hele kommunen. Beliggenheten ved Barentshavet gjør at havets ressurser er svært viktig, det er en fiskerikommune. Men de har også aktører innenfor landbruk, reiseliv, og handel og service. Lebesby har i de siste årene prioritert kulturen i kommunen svært høyt da de har en stor frivillig sektor.

Med denne informasjonen lagt til grunn er bakgrunnen for prosjektet problemer med fraflytting og befolkningsnedgang. I de to siste årene har de opplevd massiv nedgang i befolkningen. I slike tilfeller oppleves dette som negativt for kommunene, men prosjektet

ønsker å stille seg positiv til dette, og spørre seg spørsmålet: Hvordan kan vi bruke fraflyttingen til noe positivt?

Gjennom prosjektet ble det ønsket at innbyggere ble definert noe bredere, der det gjaldt både de som bor i kommunene og utenfor med spesielt søkelys på unge, og arbeidsinnvandrere. Og dermed var grunntanken at uansett hvor folk kommer fra kan dette være en ressurs for Lebesby gjennom fysisk og digital tilstedeværelse. Lebesby ønsket i dette innovasjonsprogrammet å utforske det potensialet som lå i teknologi for å kunne bruke kunnskapen, ferdighetene og kompetansen som kommer fra de digitale innflytterne. Hovedmålene i dette prosjektet var å skape mer interesse og bredt engasjement rundt utviklingen av kommunen. På veien hit vil det byttes fokus fra å være en fraflyttingskommune til å bli en «digital tilflytningskommune» (Lebesby, 2021).

## **2.4 Tjenstedesignprosjektet for Skjervøy kommune.**

Skjervøy kommune ønsker i dette prosjektet å utvikle fremtidens sjømatnæring basert på de lokale ressursene kommunen besitter, dette gjelder både menneskene som bor i kommunen og de lokale råvarene. Skjervøy ønsker videre å styrke det maritime sentret som ligger innenfor regionen, og dermed forme et innovativt miljø som har fagkompetanse innenfor dette området, slik at det kan bygges mer lokal kompetanse, men også tiltrekke seg ny kompetanse fra eksterne områder. Samtidig som de ønsker å lage liv i lokalsamfunnet slik at det skal bli økt bli- og bo lyst (Doga, 2022).

Skjervøy har et innbyggertall på ca. 2800 og ligger i Troms og Finnmark fylkeskommune. Kommunen har en stor og rivende næring innenfor sjømat. I likhet til Lebesby har de problemer med fraflytning, demografiske endringer, kompetansemangel, segregering og miljøet og klimaet. Men det er også svært mange positive faktorer i Skjervøy som vakker natur, gode skoler, barnehager, fritidsaktiviteter og tilgjengelige eneboliger til en svært god pris. Imidlertid så er det mangel på andre type boliger enn eneboligene. Det jobbes med dette for utbedring av tilbudet om andre boligtyper (Doga, 2022).

Av sin strategiske plassering har Skjervøy blitt ryggraden av norsk sjømatnæring, og kjente bedrifter som Lerøy, Aurora, Mowi og Arnøy laks har blitt etablert i denne kommunen. Skjervøy er presenterer seg som fremoverlent og det har blitt etablert en form for forskning og utviklings arbeid i Nord-Troms og Skjervøy kommune er som en av pilotområdene i dette prosjektet (Doga, 2022).

Kommunen har skapt et industriområde på 40 dekar og ambisjonen er at dette skal bli en innovasjonshub for sjømatnæringa. Et samlepunkt for det maritime fagmiljøet. Her har kommunen opplevd at de sliter å rekruttere relevant arbeidskraft. Gjennom Gnist programmet søkes det svar på hvordan kommunen levende fremtidsrettet «havromslynge» som bygger på eksisterende og ny kompetanse. Hovedmålet i programmet er å finne løsninger på disse problemene som innebærer å tiltrekke seg ny kompetanse og næringsetablering samtidig som det blir økt bli- bo lyst. Og den overordnede ambisjonen er å bli en ledende og global havromsklynge som tiltrekker seg ekspertise og samtidig unge talenter (Doga, 2022).

Begge disse prosjektene har blitt levert av Plenum Tjenstedesign AS, som vant disse prosjektene i Gnist programmene. Videre skal jeg presentere litt mer om det nordnorske tjenstedesign byrået som har vært en leverandør av disse tjenestene på toppen av norgeskartet.

## **2.5 Plenum Tjenstedesign**

Plenum tjenstedesign har igjennom Gnist sitt innovasjonsprogram vunnet disse to prosjektene gjennom sine løsningsforslag de har utarbeidet. Plenum er et uavhengig nordnorsk selskap som ble etablert i 2020. Bakgrunnen for grunnleggingen av dette innovasjonsdrevende tjenstedesignselskapet var at de ønsket å øke innovasjonsevnen til folk, virksomheter og samfunn. Plenum er et lite selskap med ansatte og kompetanse fra designdrevet innovasjon, grafisk design, prosjektledelse, steds og næringsutvikling, forretningsutvikling og merkevarebygging. Design og kompetansebyrået har kontor i Tromsø, men jobber med prosjekter i hele landet (Plenum, 2021).

*«Plenum skaper positiv påvirkning gjennom designdrevet innovasjon ved å bruke vårt kreative tankesett og ferdigheter, samtidig som vi lærer våre kunder å gjøre det samme. Vi hjelper private og offentlige virksomheter med å bygge kapasitet, kompetanse og bærekraftige og verdifulle løsninger for å være konkurransedyktige i markedet og samtidig ta samfunnsansvar. Gjennom samskapning med våre kunder driver vi frem endringer, bygger nye satsninger og designer nye opplevelser for folk, virksomheter og samfunn.»* (Plenum, 2021).

Når jeg nå videre i oppgaven skal analysere og diskutere den valgte problemstillingen min har jeg da valgt å gjøre dette igjennom teorien som jeg redegjør for i det kommende kapittel.

### **3 Teoretisk rammeverk**

Samtidens og fremtidens organisasjonsstrømmer er ideer som kan kjennetegnes gjennom at de har som fellesnevner å være tidlig i sitt spredningsløp og de har et stort potensial for å bli en dominerende idestrøm i nær fremtid. Disse idestrømmene fremkommer her videre som en trend. En trend kan defineres som en særlig tung idestrømning, det vil si at dette kan være en idé som i en periode setter klare tegn til diskurser og preger organisasjoner, konsultantselskaper, medier og andre arenaer. Tjenestedesign kan forstås som en slik trend (Røvik, 2019).

Når slike trender eller andre organisasjonsideer skal implementeres er spørsmålet ofte hva som skal til for at overføringen av ideene lykkes eller ikke. Dette er et viktig spørsmål da det ofte er slik at det står mye på spill for den enkelte konsulent eller leder og organisasjonen det gjelder. En viktig forutsetning for innovasjon er at konsulenten eller lederen, eller den som står i spissen for implementeringen er at den enkelte evner å identifisere relevant kunnskap og ideer og tilpasse dette til den tiltenkte organisasjonen (Røvik K. A., 2019). For å forstå disse trendene og hvordan implementeringer kan utspille seg skal jeg derfor i dette kapitlet presentere de ulike teoriene mine for å forklare de to innovasjonsprosessene i Lebesby og Skjervøy kommune.

#### **3.1 Det instrumentelle perspektiv**

Det instrumentelle perspektivet tar utgangspunkt i en grunnleggende tanke om at organisasjoner er instrumenter eller virkemidler. I dette perspektivet kan organisasjoner bli brukt som redskaper eller instrumenter for å nå visse mål som blir ansett som viktige for samfunnet (W & Davis, 2007).

Det instrumentelle perspektiv tar også utgangspunkt i begrepet formell struktur. Den formelle struktur i en organisasjon kan bli forstått som et sett av upersonlige normer og forventinger knyttet til ulike roller i organisasjonen og er antatt å influere og skape beslutningsatferd. Denne formelle strukturen hjelper aktører til å ta visse beslutninger og modifiserer deres kognitive begrensninger (Christensen, 1994).

Endringer i de strukturelle rammer antas å bidra til å omforme aktørers handlingsmønstre, tankemønstre eller innholdet i offentlige beslutninger. Dette tilsier at formell struktur kan være et instrument for ledere og beslutningstakere. Ledere kan i tråd med dette forme de strukturelle rammene for å fremme ulike mål i organisasjonen. Slik at arbeidsinndelingen og

forandringen skjer igjennom spesialisering eller koordinering. I dette perspektivet antar man at det vil være aktører i strukturelle posisjoner som er enten er politiske eller administrative ledere, og her vil endringer i en organisasjon være et resultat av deres målsetninger (Christensen, 1994).

I dette perspektivet antas reorganiseringer som effektivt, både på individuell og organisatorisk beslutningstaking, fordi de strukturelle bindinger endres og dermed blir aktørene styrt av dette. Perspektivet viser til at det å ta initiativ til å implementere organisasjonsideer, eller en reorganisering styres av to faktorer. Den første er at de administrative lederne her har styring og kontroll over aktørene som er med å bidra i prosessen. Den andre må lederne ha en viss kognitiv eller kunnskapsmessig kapasitet til gjennomføringen, deres tenkning må ha en mål-middel-karakter (Christensen, 1994).

Det instrumentelle perspektivet opptrer i en hierarkisk versjon. Her understreker man rasjonell design, administrativ kontroll og homogenitet blant politiske og administrative toppledere. Vi kan også kalle dette en for en «Top-Down» vinkling. Lederne i dette perspektivet har de midlene som skal til for at beslutninger skal kunne tas på et politisk og administrativt nivå gjennom et instrumentelt tankesett. Videre kan ledere ha den kompetansen som styrker deres potensiale for innsikt og kontroll. I en implementeringsfase kan ledere her gjøre endringer slik at det blir satt inn ekstra ressurser ved å opprette spesielle prosjektorganisasjoner eller bruke andre ressurser som rekruttering av endringsvillige og kompetente aktører for å skape den ønskede implementeringen i organisasjonen (Christensen, 1994).

Ut ifra en instrumentell tankemåte utspiller politikk seg i dette perspektivet gjennom at det i større grad finnes kryssede interesser, hensyn, og motsetninger. Slik at i dette perspektivet er konfliktløsning en sentral del av den politiske prosessen. Og prosessene vil her være preget av dragkamper, konfliktløsninger og koalisjonsdannelser. Så for å fatte beslutninger under slik omstendigheter er sondering, konsultasjon og kompromiss vanlig. Men konfrontasjon, vinnende koalisjoner og votering er også mulig. En siste og tredje løsning her en kvasiløsning av konflikt og sekvensiell oppmerksomhet mot mål-middel (Christensen, 1994).

I dette perspektivet vil den overordnede drivkraften bak en implementering av en organisasjonsidé være fordi den politiske eller administrative ledelsen ønsker det. Og implementering av en organisasjonsidé er gjerne en løsning på et underliggende problem som organisasjonen sitter med, og i dette perspektivet er det gjentakende at problemet identifiseres

før løsningen. En implementeringsprosess vil her styres gjennom en planlagt prosess, og hvis ikke implementeringen lykkes vil dette ikke skyldes organisasjonsideen, men implementeringen i seg selv. Hvis ledelsen har innført innføringsprosessen på en ordentlig måte blir implementeringen i dette perspektivet en rask tilkobling (Berg-Sørensen et al., 2017).

Potensielle problemer med implementering eller reorganisering kan forekomme. For det første kan det oppstå problemer med å aktivere de aktuelle aktørene som trengs i disse prosessene og det kan være problemer med å få gjennomslag for den hierarkiske autoriteten. Dette kan skyldes at implementeringen eller reorganiseringen treffer de ulike aktører på en slik måte at det ikke er hensiktsmessig og dermed drar det opp konflikter og gjør at aktørene som føler at sin stilling er truet kan gjøre motstand. Men ledere kan også mangle ressurser til å mangle ressurser til å kontrollere implementeringsprosessen (Christensen, 1994).

Det kan også forekomme problemer med defineringsaspektet. Dette omhandler kognitive problemer som tar bakgrunn i oppmerksomhetsproblemer. I mange tilfeller er det slik at ledere eller planleggere må være i flere prosjekter samtidig og dermed blir det vanskelig å gi en enkelt prosess mye oppmerksomhet over lang tid, og dermed svekkes kunnskapsgrunnlaget og implementeringsprosessen. Selv om utgangspunktet i det instrumentelle perspektiv tar bakgrunn i hierarkisk styring og kontrollerte beslutninger kan det i en kompleks verden som denne være til tider vanskelig å lære fra tidligere implementeringer og endringer (Christensen, 1994).

#### *Rask tilkobling:*

Her kan ideer og oppskrifter bli vel tatt imot, og implementeringen går relativt raskt. Positive resultater blir oppdaget. Her er forutsetninger som rasjonalitet og planmessig forarbeid viktig for iverksettingen. (Berg-Sørensen et al., 2017). En rask tilkobling blir også forbundet med det instrumentelle perspektiv.

### **3.2 Det institusjonelle perspektiv**

Dette perspektivet omtales også som en «naturlig» organisasjonstenkning, og mye av litteraturen er kommet fra Philip Selznick (1949 og 1957). Det tas her utgangspunkt i at intensjonalitet og formell struktur finnes, men det er ikke sentrale trekk for å forstå hvordan



organisasjoner fungerer. I dette perspektivet er det interaksjoner og uformelle strukturer og en gradvis tilpasning som legges til grunn for å forstå utviklingen og atferden organisasjoner. For å forstå hvordan organisasjonen har dannet sin struktur og hvordan den virker må man se på den «moralske» rammen av normer, verdier og holdninger som er utviklet over tid (Christensen, 1994).

Gjennom dette perspektivet sees en organisasjons utvikling som en kontinuerlig institusjonaliseringsprosess. Denne prosessen utvikler seg naturlig gjennom de rammer som kommer fra nære handlingsomgivelser, gjennom indre krav og press.

Institusjonaliseringsprosessen bidrar til å gi organisasjonen sitt eget særpreget med verdier og normer. Og dermed utvikler organisasjonen sin egen sjel og kultur. Enhver organisasjon i dette perspektivet vil være unik fordi kravene organisasjonene utsettes for er forskjellige. Gjennom institusjonaliseringsprosessen blir organisasjonene fylt med verdier og normer og dette skjer gjennom en sosial karakter. Og organisasjonsmedlemmene internaliserer disse gjennom en sosialiseringsprosess (Christensen, 1994).

Tankegangen bak institusjonalisering er ofte at ulike organisasjoner utvikler ulike beslutningsatferd, ulike offentlig politikk, ulike borgere og samfunn. Endringer i disse organisasjonene vil i motsetning til det instrumentelle perspektiv ikke være planlagte mål-middel løsninger, men heller en mer passiv naturlig tilpasning. Skal endringer foretas så må disse ikke være for store slik at de truer den institusjonelle identiteten (Brunsson & Olsen, 1990). I dette perspektivet er det slik at hvis ledere prøver og presse gjennom noen løsninger som er for store eller endringer som ikke står i stil med organisasjonen sine verdier eller normer vil faktorer arbeide mot dette gjennom «fortidens» stemmer av normer og verdier. Dermed vil resultatet av dette være at endringene vil bli frastøtt (Christensen, 1994).

Disse institusjonaliseringsprosessene utvikles gradvis over lang tid og videre inn i formell struktur. Og motsatt er det slik at formell struktur bygger grunnlaget for institusjonaliseringsprosessene. Dette paradokset gjør at fokuset blir også rettet mot lederskapet i slike organisasjoner. Ledere skal i dette perspektivet føre videre de tradisjoner og den særegne utviklingen til organisasjonen, men samtidig også endre verdier og normer innen disse rammer og forvalte fremtidige behov som kan gjøres gjennom beslutninger som gir identitet og distinkthet. Skal det gjøres endringer i dette perspektivet må de gjøres små eller i tråd med de gamle institusjonelle verdier. Men hierarkisk styring kan risikere å møte på problemer og dermed undergraves eller hemmes hvis endringene utfordrer eksisterende

verdier eller normer (Christensen, 1994). Kulturen blir i dette perspektivet sett på som et verktøy for den som hjelper en organisasjon med tilpasning eller endring. Betydningen av normer og verdier på individnivå er her et faktum (Berg-Sørensen et al., 2017)

#### *Frastøtning:*

En frastøtning av en ide vil si at den blir tatt inn i organisasjonen, og videre forsøker man å ta den i bruk uten hell. Av ulike grunner blir da ideen lagt vekk og dermed frastøtt. Dette kan ofte skyldes at ideen ikke passer inn med den nåværende kulturen, normer eller verdier (Røvik K. A., 2019). Frastøtning kan forbindes med det institusjonelle perspektiv.

### **3.3 Det ny-institusjonelle perspektiv**

Dette perspektivet blir også kalt «myte» perspektivet. I dette perspektivet blir institusjonalisering oppfattet som en prosess der individene har en felles oppfattelse av den sosiale virkeligheten og meninger om hva som er godt og dårlig blir utviklet. Ut ifra dette argumentet har en organisasjon to sett av omgivelser. Det første er det tekniske, som er rettet mot en instrumentell beslutningsaktivitet og den teknisk-instrumentelle siden ved organisasjonen. Denne siden gir legitimitet gjennom effektivitet, hvilke produkter eller tjenester som leveres, man får legitimitet igjennom hva man gjør og hvor effektivt dette foregår. Det andre settet av omgivelser er her de institusjonelle omgivelsene, og dette er de viktigste i perspektivet. Fordi i de institusjonelle omgivelsene eksisterer det normer og verdier som har sterke føringer om hvordan moderne organisasjoner bør ledes eller styres. Ettersom organisasjoner er avhengig av legitimitet fra sine omgivelser, søker de å imøtekomme disse forventningene, men i mange tilfeller kun på det ytre plan (Christensen, 1994).

Dette settet har ikke en handlingsrettet karakter, men tar utgangspunkt i hva som er de aksepterte prosedyrer, teknikker, tenkemåter, profesjoner, organisasjonsstrukturer, planleggingssystemer, tjenester og produkter i samfunnet. Bakgrunnen for en utvikling av en institusjonell fremvekst er kompleksiteten i samfunnet og at man trenger løsninger for å skape mening og orden. Når en felles forståelse og fremmede verdier eller ideer får en alm utbredelse mens de følges lite opp når de blir tatt inn i en organisasjon kan de kalles institusjonelle rasjonaliserte myter (Christensen, 1994).

Tanken bak rasjonaliserte myter er at de spres raskt gjennom imitasjon mellom organisasjoner og gjør at alle organisasjoner som i utgangspunktet er ulike, fremstår som like. Resultatet av en institusjonaliseringsprosess er i dette perspektivet det som kan beskrives som

institusjonell likhet. Man ser i dette perspektivet at spredningen gjennom offentlige organisasjoner ofte skjer gjennom sertifisering og lisensiering, med bakgrunn i lover og regler, utdanningssystemet og den offentlige mening (Christensen, 1994).

Disse mytene sprer seg gjennom organisasjoner med at de setter seg i de formelle strukturene som viser til at strukturen til en organisasjon er en manifestasjon av mytene i omgivelsene. Videre er det slik at en organisasjons legitimitet avgjøres av at mytene signaliserer at organisasjonene fungerer på en slik måte at de blir sett på av omgivelsene som at de innehar en struktur som er rasjonell og en sosial, politisk verdsatt måte å nå sine mål på. Strukturen viser her da at organisasjonene er seriøse og innovative som igjen sikrer legitimitet. Tanken bak dette er at disse mytene skal fremstilles som et «utstillingsvindu» ovenfor omgivelsene, når faktum er slik at innad i organisasjonen så er den styrt av andre forhold enn mytene og i mange tilfeller den gamle strukturen (Christensen, 1994).

I tråd med dette kan man i dette perspektivet si at mytene representerer et eksternt press på organisasjoner. Og det fungerer videre slik at sterke organisasjoner kan lage sine egne mål og prosedyrer som blir tatt opp i det politisk-administrative system som myter. Dermed kan dette være med å presse andre organisasjoner og profesjoner til å tilpasse seg. En hierarkisk styring innenfor dette perspektivet kan forklares med at det kan foregå på to måter. Det første gjennom et overordnet politisk nivå som styrer disse mytene, dette kan skje gjennom reformprogrammer og andre politiske vedtak som kan reflektere hvilke trender som er på vei inn og ut i et organisatorisk perspektiv. For det andre kan det skje gjennom at hierarkisk styring av myter kan skje ved at det politiske og administrative lederskapet tar særlig ansvar for institusjonelle prosesser (Christensen, 1994).

Det blir videre argumentert for i dette perspektiv at de organisasjoner som ikke klarer å tilegne sine legitimiteter gjennom en instrumentell måte, vil underkaste seg og dermed støtte seg til de institusjonelle omgivelser. Disse organisasjonene vil la sine indre prosesser og styring og sine formelle strukturer reflektere i mytene som ligger i omgivelsene. Dette gjør at organisasjonen sikrer seg den legitimiteten den trenger. Brunsson (1990) omtaler dette som organisatorisk «hykleri» og «double talk» og mener at dette er helt vanlig, og at dette innebærer en løs kobling mellom prat og praksis. Han omtaler dette som at det kan være et bevisst design, som kan bringe med seg en underliggende heterogenitet og kompromiss. Reformen og andre endringer er her ikke primært ment å bli implementert, men brukes til «window-dressing». Han forklarer videre at det er vanskelig å holde myter og avhandling

atskilt, fordi man da har et avgjort handlingspotensial. Dette kan føre til et press på at lederskapet må handle og ikke bare prate. Så kan man også legge til grunn at det er aktører som ønsker å operasjonalisere og ta i bruk mytene. Dette kan skyldes press fra omgivelsene får å få resultater eller ønsket om en evaluering (Christensen, 1994).

Til sist kan det også tenkes at en leder eller organisasjonsmedarbeider har opparbeidet seg et spesielt forhold til noen av mytene og sitter med en god kompetanse rundt disse, og dermed ønsker å bygge seg en posisjon i organisasjonen gjennom å implementere disse (Christensen, 1994). Men det er nevneverdig at den ny-institusjonelle teorien sier lite om selve implementeringsprosessen, hva som skjer med organisasjonene etter ideen blir iverksatt (Røvik K. A., 2019). Dette perspektivet kan gi en alternativ forklaringskraft på hvorfor kommunene ønsket å søke Gnist-programmet men også hva som kan forklare implementeringen så langt og hva et resultat av dette kan bli i fremtiden.

#### *Frikobling:*

Dette betegner når organisasjonsideer implementeres, men tas ikke i bruk. Dette er omtalt svært mange ganger i den relevante teorien, og det finnes flere observasjoner på dette tilfellet. Frikobling blir også forbundet med denne ny-institusjonelle tradisjonen (Røvik K. A., 2019).

### **3.4 Oversettelseperspektivet**

Dette perspektivet kan forstås som en forlengelse av ny-institusjonelle perspektivet fordi det setter et sterkere søkelys på hva som skjer når organisasjonsideer skal implementeres i organisatoriske kontekster. Og i oversettelseperspektivet er man ikke bare interessert i hva som skjer med organisasjonen når ideen blir implementert, men også hva som skjer med selve ideen i seg selv. Med andre ord kan det forklare hva som skjer når en ide blir oversatt og hvordan denne prosessen foregår. Dette er det sentrale i dette perspektivet (Røvik K. A., 2019).

Oversettelse kan finne sted gjennom en intendert eller en uintentert handling. Den intenderte oversettelsen skiller mellom tre forskjellige kategorier. Den første kategorien er en bevisst rasjonell handling der man ender opp med å lage en lokal variant av ideen i seg selv slik at den kan passe inn på best mulig måte når det kommer til funksjon og effektivitet. Den andre ser på oversettelsen slik at den foregår i motstridene omgivelser i form av konflikter, forhandlinger eller andre interesser. Dette påvirker oversettelsen slik at den blir tilpasset konfliktene eller forhandlingene som man står ovenfor. Den tredje viser at oversettelse iblant

kan være motiverte av symbolske eller statusmessige virkninger. Videre er det viktig å nevne at ikke alle oversettelser er intenderte, de er rett å slett ubevisste. Ideene formes ubevist i underveis i oversettelse fasen uten at det har vært meningen fra organisasjonens ledelse, eller et departement (Røvik K. A., 2019)

Oversettelsesperspektivet belyser da at når en oversettelse av en organisasjonsidé skal skje er det viktig at oversettelsen tar bakgrunn i at den skal passe sammen med den nåværende kulturen og språklige konteksten organisasjonen besitter. Men det kan også tenkes andre utfall der en oversetter lager en versjon som ikke fungerer i det hele tatt. En annen mulighet er at ideen er så radikal at man tar bort endringspotensialet i ideen, slik at tilpasningen blir tilpasset til det man har fra før slik at det i praksis ikke blir noen endring av ideen. Ambisjonene rundt en oversetting er gjerne at en idé skal bli implementert og tatt i bruk, samtidig som vi vet at det er ikke nødvendigvis alltid dette går slik som forventet (Røvik K. A., 2019).

### **3.5 Virusteori**

Jeg skal i denne teorien fremstille en alternativ teori fra den tradisjonelle instrumentelle teorien for hvordan utfallene av prosjektene jeg har undersøkt har blitt. Teorien tar utgangspunkt i forståelsen av hvordan organisasjoner håndterer organisasjonsoppskrifter eller ideer. Og den refererer til hvordan organisasjoner håndterer ideene i lys av hva et virus er, hvordan de sprer seg og hvordan de fungerer i en vert eller mottaker (Røvik K. , 2011)

Nyinstitutionalismen har utviklet et varig bilde om frakobling, noe som betyr at ideer blir presentert og ønsket implementert og dermed blir de symbolske endringer, men det blir ingen endring i praksis. Dette synspunktet viser til at ledere og organisasjoner må leve opp til sterke rasjonalitetsnormer, og dette innebærer effektivitet, pålitelighet og konsistens. Og derfor kan en leder få store vanskeligheter innad i organisasjonen hvis det blir en langvarig frakobling mellom prat og praksis. Sjansen for at det vil bli kritikk av ledelsen vil være sannsynlig. Derfor foreslår Røvik (2011) en omvendt tankegang på forholdet mellom frikoblingen og inkubasjonsperioden. Jo lenger ideen henger på diskursnivå, jo større sannsynlighet er dette vil bli oppdaget og kritisert. Noe som gjør at det er større sannsynlighet for at det enten vil bli gjort anstrengelser for å lukke gapet, enten ved å gi ideen opp, eller gjøre ytterligere mer helhjertede forsøk med implementering.

*Metafor som en metode:*

Den tradisjonelle tankegangen er at metaforer primært er verktøy for fokusering og avansering av allerede eksisterende kunnskap. Metoden involverer å gjøre sammenligninger med et virus og argumentere ut ifra dette. Når Røvik (2011) forteller hvorfor han valgte akkurat «virus» som metaforen var dette en kombinasjon om at han ønsket øke oppmerksomheten rundt mangler ved den typiske mote-teorien og en oppmerksomhet rundt at et virus er intuitivt gjenkjennbart og har likhetstrekk organisasjonsideer. I rammeverket av teorien etableres det et begrepsapparat, og dette er seks forskjellige aspekter som har blitt valgt ut som er blant de mest fremtredende trekkene ved et virus (Røvik K. , 2011).

#### *Smittsomhet:*

Viruser er ultramikroskopiske og smittsomme agenter. Kunnskapen om dem er ikke kommet før ganske nylig på 2000-tallet. Et typisk trekk ved virus er at de spres som infeksjoner, enten gjennom direktekontakt fra smittet til usmittet eller formidlet av ulike transportører. Virusinfeksjoner kan variere i rekkevidden, noen kan smitte bare få og noen kan bli globale epidemier. Forutsetninger for utfallet av Viruset er den aktive verten som bærer viruset, og infeksjoner begynner når proteiner fra viruset fester seg på molekyler på vertscellenes overflate. Deretter kan viruspartiklene strømme inn i vertscellen. Derimot er vertscellen ikke et passivt offer for en inntrenger, den aktivt absorberer viruset (Røvik K. , 2011).

Dette fremtredende med virus har sine åpenbarelikhetstrekk når det kommer til måldomenet for populære organisasjonsideer. Noen ganger er formidlingen global, og kan ligne på pandemier (Røvik K. , 2011).

#### *Immunitet:*

Som en regel, et virus vil skape en reaksjon som krever forsvarsmekanisme, en immun reaksjon når det prøves å smitte en mottaker. Organismer har kompliserte immunsystemer som mobiliserer for å hindre inn gripere som virus eller hvis dette allerede har skjedd, isolere og drepe dem. Det finnes også mekanismer som tidlig varsling og forsvarsmekanismer som utløses senere i infeksjonsprosessen.

Denne fremtredende funksjonen har også sin plass innenfor de populære organisasjonsideer. Som i likhet med infeksjonsprosesser, begynner det med å adoptere en ide med beslutningen om å adoptere eller ikke, etterfulgt av prosesser med tolkning, forhandling og konkretisering og med mange alternativer for å bremse ideen og til og med avslutte ideens materialisering.

Og i dette immunitet-stadiet er det fire forskjellige dynamikker som kan forekomme, ikke-adopsjon, isolasjon, utløp og avisning (Røvik K. , 2011) .

#### *Replikasjon:*

Andre tradisjonelle teorier har blitt kritisert for at de ikke undersøker muligheten for at populære organisasjonsideer ikke blir fullstendig implementert og at disse i noen tilfeller har langtidsvirkende muliggjørende effekter, dermed må en virus-teori må legges til grunn for å adressere dette viktige poenget. Replikasjon forekommer gjennom et fremtredende virus-trekk der virusinfeksjoner påvirker vertsceller og fører til symptomer. Infeksjonen starter her med at molekyler i en viruspartikkels overflate binder seg i til reseptorene på målvertens celler. Deretter kan viruset trenge inn i vertscellen og begynne å replisere seg selv. Og «replikasjon» er prosessen der viruset tar over og bruker vertscellens metabolisme til å raskt overta å reproducere seg selv i store mengder.

Et tilsvarende scenario innenfor en organisatorisk kontekst kan være når implementeringen av en organisasjonsidé blir forankret, slik at det blir forandringer i organisasjonsstrukturen, rutinger og daglige aktiviteter. Slik at visse effekter reproduseres, noen ganger i et stort antall organisasjoner. I lys av denne mekanismen belyser Røvik (2011) to funksjoner som kan forklare denne effekten, det er utdanning og regulering. Disse er mekanismer som ligner på reproduksjon, fordi de øker muligheten til å at mektige aktører får implementert sin versjon av et ledelse-konsept og produsert visse effekter.

#### *Inkubasjon:*

Det fjerde fremtredende trekket med et virus er at de fremtrer med en inkubasjonsperiode. Og i dette trekket refereres det til tiden mellom når mottakeren blir eksponert for virus, til symptomene oppstår. Varigheten av denne inkubasjonstiden kan variere fra virus til virus, fra timer til år. Inkubasjon skildrer innenfor den organisatoriske konteksten en prosess som er pågående og som kan føre til betydelige effekter på lang sikt. Mens andre tradisjonelle teorier handler i større grad om kortvarige diskurser. Egenskapen og prosessen når inkubasjon presenteres, er dette at det refereres til den mer eller mindre bevisste transformasjonen av ideer som skjer når aktører prøver å overføre og implementere disse. Vedtatte planer om implementering henger ofte igjen med latens før de materialiserer seg. Dette kan også beskrives som modning, som betyr den sakte fasende og gradvise transformasjonen fra ide blir til praksis. Røvik (2011) beskriver to mekanismer som er involvert i inkubasjon og

modningsprosesser. Og omtaler disse som konsistensregler for diskurs, praksis og identitet. Dynamikken av disse kaster lys over hvordan og hvorfor en inkubasjonsperiode kan være så viktig forutsetning for at nye konsepter kan materialiseres i praksis (Røvik K. , 2011).

Studier viser til at det er viktig og samtidig fruktbart å teoretisere idehåndteringen når det kommer til inkubasjonstiden, en studie som ble gjort av Fernler (1994) av reformprosesser i Sverige, fant hun funn om at ideer som ble formelt vedtatt og materialisert i organisasjonsstrukturen på begynnelsen av 1980 tallet, som ikke ble implementert før på begynnelsen av 1990-tallet (Røvik K., 2011)

#### *Mutasjon:*

Det femte fremtredende trekket innenfor virus-teorien er mutasjon. Mutasjon refererer til endringen i den generiske strukturen i viruset som kan oppstå fordi det skjer uregelmessigheter i replikasjonsprosessen. Noen mutasjoner fører til nye og robuste virus. Og disse mutasjonene er i mange tilfeller usyngelige for immunforsvaret og dermed unngår å bli påvist, angrepet og ødelagt (Røvik K. , 2011).

Den tilsvarende organisatoriske egenskapen til mutasjon er oversettelse, den mer eller mindre bevisste transformasjonen av praksis eller ideer når ulike aktører prøver å overføre å implementere dem. En reproduserende modus karakteriseres med at det ønskes å hente en vellykket organisasjonsidé fra en spesifikk organisatorisk kontekst og videre gjenskape dette i en ny organisatorisk kontekst. Kopiering vil i dette tilfellet være den dominerende av oversettelseregulene, men oversettelser følger til tider sine egne radikale veier.

#### *Dvale:*

Den sjette og fremtredende trekket innenfor virus-teorien er funksjonen av dvale. Noen virus infeksjoner blir kroniske og dermed veksler de mellom aktive faser med forskjellige ulike symptomer til passive faser, der de er hvilende. I den hvilende fasen stenger viruset nesten ned all sin metabolske aktivitet slik at den gjemmer seg derved fra immunsystemet. Før viruset kan reaktiveres igjen. Studier viser at i noen tilfeller innenfor den organisatoriske sektoren er det slik at vedtatte ideer i organisasjoner blir vekslende mellom aktive og nesten inaktive stadier. Studiene viste også like trekk ved at aktiviteten var høy i de tidligere faser av implementeringen da de ble formelt vedtatt. Eksempelvis på dette var høy møtevirksomhet, planlegging, opplæring av bemanning, uttrykte forventninger. Videre viste det seg at dette ble



etterfulgt av såkalte hvileperioder, preget av betydelig mindre oppmerksomhet og aktivitet knyttet til den formelt vedtatte ideen (Røvik K. , 2011).

## **4 Metode**

Kvalitative undersøkelser brukes som en velegnet metode til å beskrive fenomener i deres kontekst, og på denne bakgrunnen levere en fortolkning som gir økt forståelse for fenomenet. Den som velger å studere kvalitativt, velger å intervju en mindre gruppe mennesker og etterfulgt av dette fortolke dette intervjumaterialet opp mot en anvendt teori (Justesen & Mik-Meyer, 2021). Oppgaven min tar utgangspunkt i tjenstedesign som et verktøy for næringsutvikling i offentlig sektor, og derfor blir den rette metoden for denne oppgaven et kvalitativt, casebasert design. Arbeidet er casebasert fordi det er to forskjellige prosjekter som studeres i dybden.

### **4.1 Forskningsstrategi**

I denne oppgaven har jeg valgt en abduktiv forskningsstrategi og en casestudie. Dette er fordi denne strategien veksler mellom teori og eksplorasjon. Her har man da teoretiske antagelser som vurderes med materialet jeg undersøker.

Begrunnelsen for at jeg velger å gjøre en casestudie, er at dette egner seg best til problemstillingen min med bakgrunn i at jeg har mulighet til å gjøre en detaljert undersøkelse om hvert enkelt prosjekt. Slik at jeg kan utforske hvorfor de utvalgte kommunene ønsket å søke Gnist programmet og utfallene av disse tjenstedesign-prosessene. En casestudie er en intensiv kvalitativ studie av en eller flere enheter som undersøkes. Slik som her i min studie der flere enheter i forskjellige organisasjoner skal intervjues. En casestudie er mest brukt i tilfeller der problemstillingen inneholder hvorfor eller hvordan (Halfdan Aase & Fossåskaret, 2007). Jeg skal i caseundersøkelsen samle inn data ved intervjuobjekter i organisasjoner i offentlig og privat sektor og gjøre en analyse der jeg samler informasjon til å belyse dette gjennom sentraler teorier. I en abduktiv tilnærming vil jeg da lete etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer. Jeg vil vekselvis gå mellom teori og empiri og gjøre dette til en pågående prosess der funn viser til nye undringer som igjen gjør at jeg får nye spørsmål som undersøkes (jacobsen, 2021).

I utdypelse av dette står det ofte mellom single case eller komparativ case design. Jeg har ikke lagt opp oppgaven som en komparativ case design, dette er fordi jeg ikke viste om jeg fikk tilgang til begge caser. Underveis i oppgaven finner jeg det likevel fornuftig å sammenligne de ulike casene i en diskusjon. En sammenligning som kan gjøres for å forstå hva en singel case er, er at man kan tenke seg at en singel case er en enkelt undersøkelse. Og en komparativ

case er en undersøkelse som inneholder fler caser som man undersøker og deretter sammenligner casene (Yin, 2014).

## **4.2 Datakilder, og datainnsamlingsmetoder**

Jeg skal besvare problemstillingen gjennom en studie av dokumenter og intervju. Jeg har intervjuet en informant i hver kommune som er Lebesby og Skjervøy, videre har jeg også intervjuet daglig leder i Plenum tjenstedesign. I tillegg har jeg studert følgende dokumenter gjennom konkurranseforslagene, hjemmesidene til de ulike kommuner og Plenum. Gjennom dette skal jeg samle data som besvarer min problemstilling.

I min problemstilling der jeg skal belyse hvorfor kommunene ønsket å søke Gnist programmet som er et innovasjonsprogram for næringsutvikling, og hva som kjennetegner utfallene så lang og det endelige resultatet. En kvalitativ metode med intervjuer være den beste måten for meg å studere temaet. Dette fordi at jeg i en tolkningsfase av de kvalitative data skal jeg analysere intervjuene og tekstene opp mot empirien innenfor det ønskede temaet (Halfdan Aase & Fossåskaret, 2007). Vi kan si det slik at i den kvalitative metode tilnærmingen fokuserer forskeren på samspillet mellom personer og personenes erfaringer, og det er akkurat dette jeg er ute etter i problemstillingen min. Kompleksiteten rundt fenomenet implementering og erfaringer rundt denne prosessen er ofte det at informantene kan variere på det personene sier, noen er reflekterte rundt fenomenet implementering og andre er ikke. Noen vet at de lærte mye i et gitt prosjekt, men ikke hva de lærte. Derfor må jeg som forsker i denne situasjonen nøye tilpasse mine spørsmål og derfor fungere dynamisk slik at jeg får tak i de svarene jeg ønsker for å svare på min problemstilling. Dette stadfester hvorfor jeg har valgt den kvalitative metoden i min forskningsoppgave om tjenstedesign-metodikken som næringsutvikling, og hva som kjennetegner utfallene av Gnist prosjektene som kommunene har deltatt i.

Jeg har først gjennomgått dokumentene som er tilgjengelig om prosjektene som gir meg muligheten til å lene meg på empirien og gi meg et bedre utgangspunkt for den videre intervjumetoden. Dokumentene er skriftlige slik at det kan gi meg et godt utgangspunkt på ferdig reflekterte temaer knyttet opp til problemstillingen min. Dokumentene kan hjelpe meg i denne oppgaven fordi de faktisk tar fatt i hva som er sagt og gjort. Gjennom nedtegninger kan vi finne ut av det direkte resultatet av en årsrapport, eller et styremøte eller lignende scenarioer som er relevant for problemstillingen (jacobsen, 2021). I dette har jeg gått

igjennom de dokumenter som kan belyse hvorfor de utvalgte kommunene ønsket å utvikle næringen i kommunene og hva som var grunnlaget for de andre komplekse tematikkene de ønsket å løse før prosjektene ble satt i gang.

Videre har jeg gjennomført intervjuene med mine informanter, skal jeg da begynne med organiseringen og deretter bearbeide alle de gjennomførte intervjuene. I intervjuene har jeg da brukt opptak og disse har jeg da lyttet på, over og over, etter funn underveis i samtalene. Grunnen til at jeg presiserer at jeg har gjort dette, er fordi jeg i denne prosessen vil tilegne meg så mye som mulig kunnskap om problemstillingen min. Og med å gjøre lyttingen og transkriberingen selv vil jeg da få en bedre forståelse og kjennskap til min egen data. I min undersøkelse vil hovedtypen av data være verbale utsagn fra mine informanter. (Dalen, 2011, s. 56).

### **4.3 Kvalitetskriterier**

Kvalitetskriteriene kan sees på som en måte å forsikre seg om at forskningen er gjort på en ordentlig måte, høy kvalitet, og høy grad av troverdighet. (justesen & Mik-Meyer, 2010). Kvalitetskriterier henger sammen med hvilket vitenskapsteoretisk perspektiv undersøkelsen gjøres under. Først i oppgaven har jeg noen felles kvalitetskriterier som går på tvers av forskjellige perspektiver og kan fremstå som generelle. Her har vi begrepene koherens, og konsistens. Koherens betyr sammenheng og er et kvalitetskriterium som innebærer at det tar en vurdering av om det samlede datamaterialet har en logisk sammenheng mellom problemstillingen, teori, og de metodiske valgene. For å implementere dette på best mulig i min oppgave vil jeg sørge for at jeg har en tydelig sammenheng mellom problemstillingen, resultatene mine og konklusjonen samtidig som mine avsnitt vil ha en logisk sammenheng. Begrepet konsistens kan til dels ligne litt på koherens fordi det handler om sammenheng, men retter seg nærmere mot at begreper, metoder, og teorier skal brukes på lik måte under hele prosjektet. Begge disse begrepene knytter det hele opp mot logikkens krav som skal sørge for at du ikke motsier deg selv i en undersøkelse. (justesen & Mik-Meyer, 2010).

#### **4.3.1 Transparens og gjennomsiktighet kriteriet**

I lik linje av dette har vi to andre kvalitetskriterier som omtales som transparens eller gjennomsiktighetskriteriet. Dette kriteriet gjør seg mest til gjeldene innenfor det konstruktivistiske perspektivet som er en del av min oppgave. I dette prinsippet handler det om at det skal være tydelig for leseren å kunne se hvordan jeg har bygd opp min oppgave.

Dette innebærer situasjoner som hvorfor jeg har valgt intervjumetode. I dette eksempelet har jeg begrunnet hvorfor jeg har valgt intervjumetode i avsnittet under datakilder og datainnsamlingsmetoder. Videre kan vi spørre oss hvilken betydning teorien har for prosjektet mitt? Dette gjennomsiktighetskriteriet handler da altså om tydeligheten av valgene mine i prosjektet. Jeg har da i oppgaven vært tydelig på å dokumentere valgene jeg har gjort og hvorfor jeg har valgt dem underveis i oppgaven.

### **4.3.2 Validitet og reliabilitet**

Validitet og reliabilitet, kan også omtales som gyldighet og pålitelighet er to viktige kvalitetskriterier innenfor forskningen. Validitet handler om at hvorvidt forskningen faktisk forsker på det som det blir sagt det blir forsket på, mens reliabiliteten ofte refererer til i hvilken grad av metodene er veldefinert. Slik at man kan komme frem til samme resultat om man skulle gjort forskningen om igjen (justesen & Mik-Meyer, 2010). Gyldighet kan deles opp i to forskjellige inndelinger, den første er den interne gyldigheten.

Den interne gyldigheten i prosjektet går på om resultatene oppfattes som riktige. Om resultater er riktige eller feil kan komme av mange forskjellige faktorer. Men i dette tilfellet med intern gyldighet betyr dette at vi stiller spørsmål om det er sammenheng mellom virkeligheten og forskerens virkelighet, dette er kjernen av validering (jacobsen, 2021). Det er da viktig å reflektere rundt kildene jeg har brukt, og spørre meg om jeg har fått de riktige kildene jeg trenger til oppgaven min. Disse spørsmålene kan være essensielle i forskningsprosessen. Ofte kan det være slik at det er vanskelig å få tak i de riktige kildene, skal man studere et fenomen så kan det ofte oppleves som vanskelig å komme inn til miljøet der dette fenomenet tar plass. Det neste spørsmålet er om kildene mine gir riktig informasjon, her har jeg vurdert hvilken kunnskap informanten har om det aktuelle casen. Det bør også tas til grunn at det kan være lurt å se på hvor nærme informanten er til casen (jacobsen, 2021, s. 230).

For å få svar på disse spørsmålene har jeg grundig utviklet mine spørsmål og forarbeidene til intervjuene. Eksempler på dette kan være spørsmål som hvilken stilling intervjuobjektet har på arbeidsplassen og hvor lenge den aktuelle har jobbet der. Avslutningsvis på kan det være en god avslutning på forskningen å spørre studieobjektene om de er enige med resultatene, og ikke minst gjennomgå sin egen forskning med et kritisk blikk (jacobsen, 2021).

Den eksterne gyldigheten i et forskningsprosjekt kan forklares på en måte at den dreier seg om hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt. Et eksempel på dette kan være underveis i forskningen, så dukker det opp en undring om ikke det jeg har funnet også kan gjelde for andre? Vi har to typer generaliseringer, og den første er hvorvidt man kan generalisere til andre enheter i den samme casen man studerer, eksempel på dette kan være under et caseintervju som omhandler implementering av nye tiltak på arbeidsplassen. Kan det være at informantene vil svare det samme, som på den andre avdelingen jeg skal intervju? Den andre typen generalisering kan være handler om at det man finner i casen, kan generaliseres til andre caser. Eksempelvis kan man tenke seg at jeg finner at de som opplever høyt hierarki i arbeidsplassen, gjør at de som jobber langt nede i hierarkiet opplever at de ikke får tilstrekkelig informasjon om de nye tiltakene som skal implementeres, som igjen gjør det vanskelig for individet bruke dette nye tiltaket. Kan dette da generaliseres til alle arbeidsplasser med høye hierarkier? (jacobsen, 2021).

Påliteligheten i et prosjekt er avhengig av vi spør oss selv om det er trekk ved undersøkelsen som gjør at vi har fått de resultatene vi har fått. Undersøkelsesopplegget kan påvirke informantene slik at de ikke opptrer rasjonelt eller slik de vanligvis ville gjort. En av disse effektene kan være undersøkelse effekten som best blir forklart som intervju effekter. I denne effekten beskrives det at man kan bli formet til et svar underveis i intervjuet. Man kan bli påvirket av intervjueren, dette kan være av klær, hvordan intervjueren bruker kroppsspråket sitt (jacobsen, 2021). Jeg har i min undersøkelse prøvd å være så bevisst som mulig på dette, derfor har jeg vært bevisst på å gjøre en så nøytral fremtreden som mulig i intervju prosessen. Dette både i kroppsspråket mitt og klesvalget selv om mine intervjuer har vært over zoom. Grunnen til dette er fordi jeg ønsker å påvirke informanten så lite som mulig med min påvirkningskraft i tråd med undersøkelse effekten.

Den andre effekten heter konteksteffekten, denne effekten knytter seg opp hvilken sammenheng datainnsamlingen blir gjort i, å spør videre spørsmål om det er noen av omstendighetene rundt konteksten som kan påvirke resultatene (jacobsen, 2021). Konteksteffekten tar for seg om intervjuet foregår i det som kan betegnes kunstig eller naturlig perspektiv. Jeg har prøvd å møte mine intervjuobjekter på så naturlig vis som mulig. Så har jeg vært oppmerksom på at før intervjuene har jeg informert om hva som skal skje og har gjort en innsats for å komme intervjuobjektet i forveien slik at ikke objektene opplever dette som overraskende, da dette påvirke informanten på en måte slik som kan påvirke

intervjuresultatene. Et eksempel på dette kan tenkes å være spørsmål som kan oppleves som middels private, enten dette gjelder om arbeidsgiver eller kollegaer kan det tenkes at informanten vil ha problem å svare ærlig på dette om han eller hun ikke er forberedt på intervju spørsmålene. Jeg vil da i forkant informere om at jeg skal stille spørsmål som de aktuelle prosjektene og videre hva som er min problemstilling.

### **4.3.3 Registrering av data**

Siste viktige faktoren innenfor kvalitetskriteriene mine i oppgaven er søkelyset på unøyaktig registrering av data, her har jeg vært ekstra observant. Da jeg har brukt båndopptaker har dette helt klart gjort meg en tjeneste i denne prosessen av registrering av data. Dette har da hjulpet meg å gi en fullstendig gjennomgang og gjengivelse av samtalen jeg har hatt med informantene. (jacobsen, 2021). Når fasen med kategorisering kommer i siste instansen, vil jeg påse at jeg ikke blander tilfeldige enheter.

## **4.4 Forskningsetisk standard**

Samfunnet stiller krav til at forskning skal blir gjort på en henholdsvis etisk måte å reguleres av etiske prinsipper som er nedfelt i reguleringer og lover. I 2001 ble det som heter personvernloven innført, denne loven sørger for at det er meldeplikt for prosjekter som innebærer personlige opplysninger som skal behandles digitalt. Det er også slik at prosjekter som omfatter sensitive opplysninger har konsesjonsplikt, da må man sende inn godkjenning slik som jeg har gjort av prosjektet sitt til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD), det blir her tatt en vurdering om prosjektet godkjennes eller ikke (Dalen, 2011).

En annen viktig faktor innenfor det etiske feltet er informert samtykke, denne faktoren tar for seg at den som er med i undersøkelsen skal selv bestemme om han eller hun vil delta i undersøkelsen, og at den som undersøkes skal være informert om alle eventuelle risikoer og gevinster som kan forekomme med undersøkelsen og dermed har jeg sendt ut et samtykke skjema til alle informantene i forkant. For at individene skal ha mulighet til å velge helt fritt om de skal være med på en undersøkelse så må de ha full informasjon om undersøkelsens hensikt. Selv om dette i praksis vil være umulig, hvis en informant skal ha full informasjon om hele prosjektet kan dette øke sjansen for at informanten tilpasser sine svar i møte med den som intervjuer. Derfor kan det tenkes at vi må prøve å finne en gylden middelvei der vi kommer frem med tilstrekkelig informasjon uten å ødelegge prosjektets hovedhensikt. (jacobsen, 2021).

Når det kommer til kravet om privatliv, er det like viktig som kravet til frivillighet. Alle intervjuobjekter har krav på privatliv, i en forskningssituasjon vil dette si en sone der ikke skal undersøkes. I møte med privatliv må det spørres tre spørsmål i. Det første er hvor følsom informasjonen vi skal samle inn er, fordi om at ikke vi oppfatter informasjonen som følsom kan det tenkes at informanten oppfatter informasjonen som følsom. Jo mer følsom denne er, jo sterkere tiltak burde vi igangsette for å sikre oss at ikke privat livet blir brutt.

Den andre er, hvor privat er den informasjonen som samles inn. Typiske kjennetegn for dette kan være det som skjer i hjemmet til objektet, eller bland venner og familie. Her gjelder samme tiltak som ovenfor, jo mer privat dette er, jo sterkere tiltak må gjøres for å holde dette privat (jacobsen, 2021).

Den tredje er hvor stor muligheten det er å gjenkjenne intervjuobjektene ut ifra data som blir hentet inn. I små utvalg er denne faren størst, og det kan tenkes at dette er et problem der det opereres med mindre antall enheter som intervjues. Vi bør derfor anonymisere data så godt som mulig i disse tilfellene det er snakk om at funnene skal presenteres (jacobsen, 2021). Disse tre faktorene er faktorer som jeg har tatt nøye hensyn til, og laget mitt prosjekt og spørsmål opp mot disse, slik at mastergradavhandlingen ikke skal bryte med en forskningsetisk standard. Dette skal være med å bidra til at når jeg gjør funn i min analyse som jeg nå skal videre til, så vil det ligge en forskningsetisk standard bak intervjuene og håndteringen av dataen.



## 5 Analyse

I dette kapitlet skal jeg analysere og drøfte de to innovasjonsprosessene i Lebesby og Skjervøy fra de oppstod til de ble implementert. Dette kapitlet er organisert slik at jeg begynner med presentere en fortelling fra hver av de to kommunene. Denne fortellingen har jeg konstruert som en kronologisk beskrivelse av prosessen fra initiativet oppstod til tiltakene skulle implementeres i henholdsvis Lebesby og Skjervøy. Videre i analysen trekker jeg inn de tre ulike organisasjonsperspektivene der jeg forklarer bakgrunnen, begrunnelsen og prosessen i lys av disse. Og i siste delen faller det naturlig å gjøre en diskusjon med sammenligning av funnene i Lebesby og Skjervøy der jeg trekker inn oversettelseperspektivet og virusteorien i tillegg.

### 5.1 Lebesby kommune - Fraflyttere som ressurs

Begge kommunene i denne studien sliter med fraflytting og befolkningsnedgang. Planlegger i Lebesby prosjektet fortalte «*vi ønsket å kunne buke disse «fracflytterne» som allerede hadde tatt det valget å flytte som en ressurs i lokalsamfunnet. Men videre en ambisjon om å også kunne klare det motsatte, nemlig at fracflytterne skulle kunne bruke Lebesby også»* (Planlegger, Lebesby kommune). Gjennom det som skulle utvikles og konkretiseres i Gnist sitt innovasjonsprogram ønsket Lebesby å utforske digital stedsattraktivitet, og den videre ambisjonen var her å bli Norges første digitale tilflytningskommune (Lebesby, 2021). Men denne ideen hadde ikke startet før de fikk invitasjonen til å delta på informasjons webinarer som gikk i regi av Gnist programmet.

Videre fortalte planleggeren i Lebesby prosjektet at de hadde fått en e-post fra fylkeskommunen der de ble tilbudt å følge et seminar om Gnist programmet og at de gjerne måtte delta på det første seminaret, uten noen videre utdypning fra fylkeskommunen om begrunnelse hvorfor dette var viktig. Samtidig forteller hun at de egentlig ikke hadde noe særlig tiltro til det hele, «*Det var ikke før det andre webinarer ideen om «fracflytting kan brukes til noe positivt dukket opp. Og der satt ideen, og det var ikke før to seminarer senere vi bestemte oss for å søke Gnist»* (Planlegger, LK).

Rett før søknaden til Gnist konkurransen som kommunen måtte sende inn for å bli utvalgt, valgte kommunen å kommunisere med de lokale innbyggerne. Dermed kalte de inn til en workshop med utgangspunktet om at fraflytting kan brukes til noe positivt. Workshopen ble

også satt i gang for å lage et bedre grunnlag for å skrive et konkurransebidrag som skulle sendes til Gnist. Utfallet av workshopen ble at det kom ut en oppsummering på tre punkter:

- Tettere dialog: Alle innbyggerne her trakk inn at de ønsket tettere dialog med kommunen. Men at de i dag manglet en plattform dette kunne gjøres via.
- Digital satsing: Innbyggerne ser her behovet for digital satsing, dette innebærer ny hjemmeside og lignende.
- Lokal stolthet: Ønsker å trekke frem de lokale kvalitetene

Disse punktene ble med i søknaden Lebesby sendte til Gnist. Og på bakgrunn av denne søknaden blir Lebesby her deretter valgt ut som en av Gnist kommunene som skulle være med i konkurransen dette året. Deretter sendte Gnist sammen med Lebesby kommune ut en innovasjonsinvitasjon der denne problemstillingen ble presentert som problemet som skulle løses. Når jeg spør planleggeren i Lebesby kommune om hun kan fortelle litt om prosjektet som vant konkurransen blir det spesifisert at det var prosjektet «modulbygda» som var et konsept og vinnerinnslag fra Plenum tjenstedesign som vant dette.

*«Modulbygda var vinnerkonseptet av i det her Gnist programmet som vi var med i» (Planlegger, LK), videre forteller hun at «Modulbygda vant som sagt denne innovasjonskonkurransen vi lanserte, og den går ut på at den har to sider, den ene er at vi har fysiske moduler som bygg, som skal være tilgjengelig for ulike typer aktiviteter. Og så er jo tanken at de her fysiske modulene skal speiles i en digital modul. Og i de digitale modulene skal man kunne involvere de som bor her i kommunen allerede, men også folk utenfor kommunen. Man tenker her da at de utenfor kommunen og de i kommunen skal bruke de fysiske modulene også, dette skal være trekk plasteret. Men hoved ideen var om vi kunne finne nye måter på å trekke inn de som allerede var flyttet ut av kommunen, kan vi fortsatt bruke de som ressurspersoner selv om de er flyttet ut?» (Planlegger, LK).*

*«Og dette var på en måte vår stilling i det her Gnist programmet, kan dere hjelpe oss å tenke nytt rundt det her og ikke se på fraflytting som en negativ ting, men kan vi faktisk utnytte de som var flyttet vekk, litt til felles nytte, slik at vi kan på en måte tilby noe til de også. Så var det jo også en tanke om å knytte sammen, slik at ikke nødvendigvis ikke kommunen er den som tar initiativ til alt. Men at man skulle kunne ha en slik «nettbank» av personer og ulike kompetanser og kunnskaper som kunne finne hverandre. Det var våres utgangside, så var det*

*jo Plenum som vant da med den her modulbygda som splittet det i to, slik at det må være noe fysisk også ikke bare en digital plattform» (Planlegger, LK).*

Videre forteller hun at de gikk litt etter dette bort fra å bare se på utflyttere, men til å se også på nåværende innbyggere. *«Det er jo veldig mange i dag av innbyggerne som ikke engasjerer seg så mye og ikke er med på ting, spesielt arbeidsinnvandrere, som vi sliter med å få med på det som skjer i samfunnet» (Planlegger, LK).*

Under intervjuet spør jeg hvilke forventninger planleggeren hadde til prosjektet før hun ble med i dette og hva hun kunne tenke seg av utfall.

*«Ja det er klart vi hadde jo store forventninger, men vi var også klar over at vi hadde fryktelig. Hva skal jeg si? At vi var ganske høye og mørke i dette konkurranseprogrammet vårt, og at vi gikk høyt ut. Men vi var jo også veldig spent på hele denne prosessen, for vi hadde jo spørsmålet, men ikke svaret. Og det er jo det vi har lært igjennom denne prosessen, det her med at det er ikke bestandig man trenger å beskrive hvilken løsning man er ute etter, men man må heller beskrive hva slags problem man har eller hvilken utfordring man sitter med» (Planlegger, LK)*

Det kom inn syv forslag til å løse disse problemene som kommunen gikk ut med, av disse syv forslagene ble det da to som ble trukket ut og Plenum, som er et tjenstedesignbyrå, ble her vinnere med konseptet «Modulbygda». De fikk her en periode i etterkant tid til å «finpusse» konseptet sitt ut fra tilbakemeldingene fra kommunen og Gnist programmet.

Daglig leder i Plenum forteller at de i forkant av dette hadde jobbet i større grad med den fysiske delen av modulbygda, men etter tilbakemeldingen så begynte de å jobbe litt mer med den digitale biten og da hentet de inn samarbeidspartnere og satt sammen et større team. Her kom da Travers som er en strategisk design lab og lag Nord-Norge og på den fysiske biten Nordic smarthouse (DL, Plenum)

*«Vi tok et steg tilbake igjen da, for da måtte vi jo bearbeide tingene, og det er slik den doble diamanten er. Den er iterativ. Da gikk vi tilbake igjen, slik at vi fikk litt ny innsikt (..) Bearbeidet den fysiske delen litt, men vi utviklet først og fremst den digitale delen som vi ikke hadde jobbet så mye med» (DL, Plenum).* Denne prosessen foregikk uten Lebesby kommune.

I oppfølgingsspørsmålet mitt om hva de hadde utarbeidet innenfor konseptet «modulbygda», forklarer hun at det var flere ting den digitale biten bestod av, det ene var en informasjonsdel.

Denne innebærer da informasjon til innbyggerne i kommunen om hvilke aktiviteter som foregikk (DL, Plenum).

Den bestod også av hvordan man kunne ta initiativ til å få folk til å få med deg til å invitere til aktiviteter. *«For eksempel hvis det var noen i Lebesby som ønsket å arrangere en design-workshop, så kunne de gå inn å søke i denne basen etter ressurspersoner, enten folk som bodde i Lebesby eller folk som har bodd i Lebesby eller noen som kanskje har vært på besøk i Lebesby (...) Og mot dette kunne han eller hun få lov å booke modulhus gratis hvis vedkommende var med på å arrangere dette kurset»* (DL, Plenum)

Det fremkommer at det var bookingløsning, arrangement løsning, og innitiativløsning. Det var også ment som en rekrutteringsplass, *«Ikke på LinkedIn nivå, men lokalt samfunnsnivå»*. (DL, Plenum). Jeg spør videre om dette var tiltenkt som en app, eller hvordan de så for seg disse tiltakene. *«Vi så egentlig det for oss som (..) vi kaller det for en digital plattform, det kunne være en kombinasjon av en nettside og app egentlig. For vi hadde sett på kommune apper som var utviklet tidligere, og det var mer sånn informasjon og ikke kommunikasjon og deltakelse»* (DL, Plenum)

Når prosjektet ble overlevert til Lebesby kommune og det var ferdigskrevet fra Plenum var dette på utdelingen i Stavanger. Prosjektleder og planlegger i Lebesby forteller at når de kom tilbake Lebesby, måtte de virkelig tenke på hvordan de skulle jobbe med det konseptet de hadde fått overlevert av Plenum, fordi det framstod som ganske omfattende.

*«Vi kan liksom ikke sette i gang med en sånn app til kanskje tre til fire millioner uten at vi vet om den vil fungere, så da søkte vi for-prosjektmidler fra fylkeskommunen, som vi fikk og dette var Plenum med å hjelpe til å bidra med, dette og hva er det vi trenger for å ta en beslutning for å jobbe videre med det her. Så fikk vi pengene, og da var Plenum prosessledere i forprosjektet og fikk ansvaret for medvirkningsaktiviteter og de kjørte prosessen med å lage en «prioriteringsliste» over hva som vi bør begynne med og hva bør vi se på med lengre tidshorison, dette hele endte opp i en «handlingsplan» eller det du kan kalle en slags «tiltaksliste» som ikke var ferdig før i fjor høst (Planlegger, LK). Her blir da Plenum videre med på en vidreutviklingsfase av «modulbygda» for å gjøre det mer konkret hva kommunen skulle gjøre for å løse sin problemstilling, et såkalt for-prosjekt av «modulbygda» som skulle hjelpe kommunen med å sortere ut hva de skulle prioritere av tiltak for utvikling av kommunen.*

Her kommer det videre frem i intervjuet at det ikke er satt noen bestemt dato for selve implementeringsprosessen av «modulbygda» eller forprosjektet. Prosjektleder forteller at når de fikk denne listen var det svært mange ting de visste at de burde jobbe med, men det var veldig nyttig å få det strukturert. *«Alt henger sammen, rekruttering, promotering, nettsiden vår, det er jo en komplisert materie dette. Ikke slik man løser på en uke»* (Planlegger, LK). En av disse tingene som stod som en prioritering på denne listen som kom ut fra for-prosjektet var en denne appen, eller det som blir kalt en digital plattform. Og her kommer et viktig poeng om iverksettingen og implementeringen av arbeidet på denne.

*«Der vi er nå, så er det sånn at den her appen eller denne digitale plattformen, den kan vi bare ikke klare å løfte på egenhånd. Fordi det er så dyrt, og vi vet ikke om det blir å fungere. Her har også Plenum hjulpet oss i prosessen og de har her prøvd å kontakte litt utviklere og se om noen av disse kan ta å utvikle en prototype som kan testes og så kan det på en måte være utvikleren selv som på en måte «selge» produktet selv, altså det blir et stort løft for en liten kommune, når sjansen for flere millioners prosjekt som man ikke vet om kommer til å bli brukt»* (Planlegger, LK).

I den videre samtalen kommer det frem til at implementeringen av arbeidet med denne appen handler om midler og folk som kan prioritere og jobbe med akkurat dette, og dette at man må ha de «riktige» folkene til å jobbe med det.

Planleggeren forteller at hun ikke tidligere har hatt erfaring med denne typen «design-metodikk», og hun synes det var annerledes enn vanlige måter å jobbe på og beskriver videre at den største forskjellen var at *«det her med innovative anskaffelser, for vanligvis når man lyser ut prosjekter så beskriver man løsningen, mens her måtte man stole på at noen andre skulle svare på det spørsmålet. Men i offentlig sektor så er dette med anskaffelser, man blir litt svett hver gang man legger ut noe fordi det er så strenge regler. Det synes vi var vanskelig her, hvordan skal vi velge ut, og fortsatt være innenfor lover og regler»* (Planlegger, LK).

Planleggeren i kommunen reflekterer over at dette med innovative anskaffelser er noe de kunne tenke seg å utforske mer i ettertid, i de tilfeller og på de områdene der det måtte «passe» seg. Og forteller henholdsvis at tjenstedesign prosessen har fått de til å tenke på en måte slik som at når de på seneste møte i kommunen diskuterte at de trenger nye boliger, kom det opp en alternativ ny tankemåte på hvordan de skulle løse denne prosessen. Den tradisjonelle tankemåten var at typisk legger ut et spesifisert bestillingsprosjekt, eksempel på

dette kan være en firemannsbolig som skal være 100kvm pr enhet. Men den nye tankemåten som kom opp i møtet i ettertid var om man heller skulle legge ut en åpen prosess der man beskriver problemet «her har vi en tomt, vær så god, foreslå noen ideer».

*«Men så er det også slik at mye av det her i den design-tankegangen tenker jeg er bare nye fine ord på ting vi gjør uansett (..) Sånn at det er litt sånn, kanskje høye tanker om seg selv i denne bransjen og så ser jeg også at man av og til ikke klarer å «walk the walk», fordi man snakker om at det er så viktig med brukerorientering og dette med å justere underveis i denne design prosessen, men så klarer man kanskje ikke å gjøre det allikevel.» (Planlegger, LK).*

I oppfølgingsspørsmålet om de hadde noen plan for implementering for prosjektet kommer det også frem at i Gnist programmet vet man jo ikke hva man «får», og derfor er det svært vanskelig å legge noen plan for en iverksettingsfase av det ferdigleverte prosjektet.

*«Det for-prosjektet var jo på en måte det vi ønsket å konkretisere, og hvordan skal vi gjøre det? Og konklusjonen er blitt at denne første ideen med å trekke inn flere enn de som bor her er svært god, men det krever så mye. Og jeg tror fortsatt på at dette med å ha en sånn «nettbank» eller en database der folk finner hverandre i det for å starte nye prosjekter i kommunen hadde vært helt fantastisk, men vi er hvert fall ikke kommet så langt at vi kan jobbe videre med det. Men vi har gjort litt mer sånn enkelt prosjekter etter dette prosjektet var over, bare helt på grunnleggende nivå, slik som bli kjent kvelder på puben for å rekruttere disse arbeidsinnvandrerene for å få disse til å komme på bane samtidig gi de informasjon om kommunen» (Planlegger, LK).*

Videre forteller hun «Og så er det noen som holder på å lage en nettside med oversikt over lag og foreninger og aktiviteter i kommunen, fordi dette var også en del av en tilbakemelding av dette prosjektet, at man vet ikke hvor man skal lete hvis man er ny i kommunen. Så vi er liksom begynt på lavere nivå, akkurat nå skal vi i møte angående hvordan vi skal forbedre nettsiden vår, den må vi forbedre kraftig. Så vi jobber med temaene, men ikke på en sånn måte at nå setter vi opp modulbygda, og nå setter vi opp fire modul hus og nå vi skal lage en app» (Planlegger, LK).

Igjennom samtalen blir det mer klart at de har hentet svært mye inspirasjon fra prosjektet og gjort det som «fungerer» for bygda deres. Og at designfasen og ferdigstillingen av prosjektet har bidratt til å forstå at de faktisk må ta tak i disse problemene som de tidligere egentlig har vært klar over (Planlegger, LK).

Hovedutfordringene har vært som prosjektleder og planleggeren i kommunen sier, «*Nei, det er rett å slett folk og noe koster jo også penger, fysiske investeringer vil jo i mange tilfeller koste endel, men så er det jo det at dette skal vi gjøre på toppen av alt det andre vi gjør også. Vi er jo en liten kommune så vi jobber jo på tvers, nå har vi laget en liten gruppe som har satt oss ned til å prioritere nettsiden*» (Planlegger, LK).

Og i spørsmålet mitt om hun føler at alt i prosjektet ble opplevd som realiserbart som sluttprodukt svarer hun «*Nei, det er jo kanskje litt overambisiøst, men vi synes jo det var en spennende tanke, og et kult konsept, det var derfor vi ønsket det forprosjektet sånn at vi kunne «ta det litt ned da», og hvor skal vi eventuelt starte*» (Planlegger, LK).

I forbindelse med denne informasjonen kommer vi inn på temaet om hva som kunne vært en eventuelt fremmer for iverksettingen av prosjektet de fikk levert, og planleggeren kommer ikke på noe umiddelbart annet enn at det kunne vært lettere hvis man hadde hatt noen å dele risikoen med på for eksempel med denne appen, for det blir for mye press på en liten kommune. Samarbeidspartnere, eller ambassadører ser hun for seg at kunne være en nøkkel i slike prosesser (Planlegger, LK).

Avslutningsvis så avsluttes samtalen i forbindelse med hva planleggeren sitter igjen med i ettertanke av implementeringsfasen at «*Jeg vet ikke helt hva jeg skal si, for jeg føler ikke vi har implementert noe. Føler ikke at vi er der i det hele tatt, men det vi har gjort er at vi har stykket det opp litt, og hva er egentlig problemstillingen vår? Og kan vi starte en plass på ting vi er ganske sikre på at vil fungere. Istedenfor å gape over alle tingene å bare kjøre i gang, implementeringen for oss har vært å stykke det opp og sett om det er mindre ting vi kan starte med. Vi er blitt inspirert til å sette nytt fokus på tinga, og dette med treffes på puben var veldig vellykket og vi har blitt enige om å gjøre det igjen*» (Planlegger, LK).

## **5.2 Skjervøy kommune - økt bolyst og ledende havromsklynge**

Gjennom konkurranseforslaget kommer det frem at Skjervøy som Lebesby ønsket å løse en problemstilling til dette med å få innbyggere til å bli boende. En økt bli-boende lyst. Og en sentral bakgrunnsfaktor for dette var at de ønsket å se på denne problemstillingen på en innovativ måte. Samtidig ønsket de også å styrke det maritime og marine miljøet, og det overordnende målet var her å bli en nasjonal og global ledende havromsklynge som vil ha tiltrekningskraft på havromseksport og unge mennesker (Konkurranseforslag, 2022).

Bakgrunnen for søknaden til gnist programmet blir forklart av den maritime næringsutvikleren slik «Vi jobber jo med et større industrilokale og i den forbindelse ble vi oppfordret av fylkeskommunen til å være med i Gnist programmet som er en annen måte å jobbe med steds og næringsutvikling på (...) Dette med industri har vi jobbet med i flere år. Og så har vi nå gjort et litt større løft, så nå jobber vi med en ny industri areal på baksiden av Skjervøy, det meste skjer på selve Skjervøy-havn, men det er det fult. I dette prosjektet har vi regulert nærmere 200 dekar, og vi bygger nå ut 40 av de 200 dekarene i samarbeid med en næringsetablering her i kommunen» (Maritim næringsutvikler, Skjervøy Kommune).

Hun forklarer videre at «vi var litt lite kjent med selve Gnist programmet (...) Så når vi kikket litt nærmere på dette og hvordan det vil virke hos oss? Da så vi at selve metodikken var svært interessant og det med en ny måte å jobbe med steds og næringsutvikling på kunne være en ny måte for oss å lære å jobbe mer smart og kanskje mer fremtidsrettet, og dette var egentlig triggeren for å søke om å være med i Gnist-programmet» (Maritim næringsutvikler, SK).

Etter dette blir det fortalt at de da trakk seg tilbake og tenkte seg om hva det er vi egentlig vil? Etter noen møter med Design og arkitektur i Norge (DOGA) og de andre samarbeidspartnere som er leverandører av Gnist-programmet, kommer de felles frem frem at det ble dette «hårete» overordnede målet om at de ønsket å bli en ledende arktisk havromsklynge på 70 grader nord. Et mer realistisk mål var at Skjervøy ønsker å tiltrekke seg mer forskningsarbeid og ressurser denne veien, spesielt innenfor det som er tilknyttet det maritime. «Vi har jobbet ganske mye mot det her. Men vi har jo lite ressurser da, og det er lite som skjer over natta. Men her har jo vært et par forskningsprosjekter som har kommet på plass, så er det jo vanskelig å si, er det fordi kommunen har vært på plass? Men vi ønsker å være proaktive og fremme dette» (Maritim næringsutvikler, SK).

Som en driver forklarer hun at de har ønsket å jobbe innovativt fremover gjennom erfaringer når det kommer til å lage sterke fagmiljøer fra de tidligere prosjektene de har sett «Så har vi sett at denne kompetansen som skjer igjennom det forskningsarbeidet lokalt her, gjør at det er lettere for flere å ta til seg (...) eksempel på dette er gjennom etableringen på Sandøra øst i tillegg til Moen gruppen som skal etablere seg med verft, så ønsker de også at det skal være andre typer varer og tjenester som skal leveres gjennom samhandling og samarbeid, så vi har jo vært en runde å sett nede i Rørvik der moen gruppen er etablert, der har de da jobbet med å skape disse fagmiljøene som at man har felles kontorlandskaper og dette ble en driver for



*oss at det er dette vi ønsker og dette har vi snakket om i Skjervøy lenge der vi har tatt utgangspunkt i den videregående skolen og tenkt at dette kan bli et slikt kompetansesenter og utvides til å bli at den videregående skole kan gjøres sitt og at andre kan også ha sitt lokale og gjøre sitt der» (Maritim næringsutvikler, SK).*

*«Og vi tiltrekker oss mye kompetanse blant nye innflyttere fordi vi har to prosessanlegg for laks, hvordan skal vi jobbe for å beholde dem? Hvordan skal vi jobbe for at det skal bli en bli-lyst? Da kommer jo dette med fagmiljøer og fellesskap og tilhørighet inn. Alt det her er puttet inn i dette forprosjektet, så vi har egentlig vært veldig kravstore!» (Maritim næringsutvikler, SK).*

Den maritime næringsutvikleren forklarer videre at når Plenum tjenestedesign leverte inn dette konkurranseforslaget så var det dette med havromsklyngen som traff dem, samtidig som de visste at de Plenum hadde tidligere jobbet med Lebesby og at de kunne vise til at de hadde jobbet med steds og næringsutvikling. Og som en totalvurdering så var dette som gjorde at de fikk dette oppdraget om å løse dette her. Dette er bakgrunnen (Maritim næringsutvikler, SK).

*«Hadde ikke vi blitt oppfordret av fylkeskommunen til å søke så tror jeg ikke vi hadde gjort det, for vi visste ikke hva det var, hva er det her? Hvorfor skal vi gjøre dette her? Vi har jo en veldig fremoverlent ledelse, så nå jeg gikk til ordføreren og sa at vi bør søke Gnist, han bare, hva er Gnist? Jo det er en ny måte å jobbe med næringsutvikling på innovativt. Dette med innovasjon har vi snakket mye om, så han bare jaja da legger vi in penger til dette. De la inn hundre tusen til det vi skulle gjøre, så da kom spørsmålet, hva skal vi gjøre?» (Maritim næringsutvikler, SK).*

Det som kommer videre frem i intervjuet og nå som vi går mot hva som er blitt gjort og hva som skal gjøres i prosjektet er at ledelsen har fra start av dette prosjektet vært en svært positiv bidragsyter på frihet og beslutninger, og den maritime næringsutvikleren opplever generelt i den jobben hun har at det er veldig stort rom for å kunne ta beslutninger så lenge man forholder seg til det faktum at noen ting må vedtas politisk mens andre ting finner man ut av selv eller jobber med (Maritim næringsutvikler, SK).

Når jeg spør hvilke forventinger den maritime næringsutvikleren hadde til prosjektet før oppstart så svarer hun at hun forventet at det skulle gi kommunen mer kunnskap innenfor dette med næringsutvikling og at hun forventet at det skulle hjelpe dem med å systematisere

alle de disse prosjektene og tiltakene som de fra før av ønsket å jobbe med, at forprosjektet kunne hjelpe de med hva de egentlig skulle gjøre (Maritim næringsutvikler, SK).

Når prosjektet begynner og etter Plenum har kommet på banen forteller hun at *«Det var jo veldig sånn ullent, det gikk ganske lang tid fra vi starta prosessen til at vi hadde fått Plenum på plass, til at vi faktisk så at ja, okay det er sånn her. Sånn her vi må jobbe, så det er den læringsbiten av dette som har vært viktig i forhold til hvordan man skal jobbe med ting eller ta ting videre. Så metodikken er jo det vi har lært oss i denne prosessen, og det er jo metodikken som er viktig at vi tenker vi skal prøve å ta med oss videre»* (Maritim næringsutvikler, SK).

*Men vi er jo få i kommune organisasjonen som har jobbet konkret med dette. Så det er jo et arbeid der, og det som skal til for å ta det videre kommer ikke av seg selv, så vi blir sårbare på den kompetansen vi har tilegnet oss (..) Men det har jo lært oss at fra det å være en bestiller av et oppdrag som skal løses der vi har vært veldig detaljert i alt vi skulle gjøre, til i det her prosjektet, dette er utfordringen vår! Og det her er målsetningen, hvordan løser vi dette? Det er en ny metode»* (Maritim næringsutvikler, SK).

I prosessen med jobbingen mot målsetningen har både plenum vært på Skjervøy, der de har hatt workshoper med de forskjellige målgruppene og Skjervøy har vært i Tromsø. Og etter hvert utarbeidet en plan på dette. I denne forbindelsen spør jeg utvikleren om de har hatt noen spesiell dato for iverksettingen av design leveransen de har fått av Plenum. *«Nei altså, det er et forprosjekt vi har vært igjennom der målet har vært å få en tiltaksliste. Sånn at den implementeringen av de tingene vi skulle gjøre har ikke vært en del av det forprosjektet»* (Maritim næringsutvikler, SK).

Når jeg spør daglig leder i Plenum om hva denne tiltakslisten innebar forteller hun *«Ja, og dette gjorde vi jo, vi satte en tiltaksliste hvordan de må jobbe med det nye havneområdet. Her må de tenke estetikk, de må tenke hvordan de strategisk skal jobbe med hvilke typer aktører de ønsker dit. (..) Men kanskje de må tenke litt også på hvordan plasseringen er (..) I alle fall stille noen krav når man skal stille opp et nytt havneområde»* (DL, Plenum)

Videre utdyper hun tankegangen rundt dette med estetikken som de har satt på tiltakslisten, *«Og så til Lerøy som skal bygge ut i sentrum, kanskje det kunne vært gress på taket, for det er jo her hurtigruta kommer inn, det er det første som møter båtene, man ser Lerøy sin fabrikk.*

*Så, å tenke litt mer estetikk, tenke lokalisering av ulike aktører med tanke på at de har synergieffekter på hverandre» (DL, Plenum).*

Det kommer også frem at Plenum oppfordret kommunen til å skape møteplasser for innbyggerne og næringslivet, akademia. Og her sier hun noe videre som jeg synes jeg er viktig å få med seg. *«Og det er jo selvfølgelig litt pompøst det vi foreslå, men tar man en liten del av dette (...) Det handler egentlig mer om, hvordan bør man tenke!» (DL, Plenum).*

Videre spør jeg om det var flere tiltak som stod på denne listen Skjervøy hadde fått. Da får jeg også forklart at et av tiltakene innebar også «employer branding», eller det som kan betegnes som markedsføring av kommunen. Og at de anbefalte Skjervøy å være ute i digitale medier, for problemet de hadde var at de markedsførte på det tidspunkt bare i tradisjonelle kanaler, og de så ut som «alle» andre kommuner. (DL, Plenum).

Det neste tiltaket innebar dette med boliger, dette hadde de egentlig tatt ut av konkurranseforslaget. Og dette vil si at de hadde før prosjektet begynte sagt at de ikke ønsket noe hjelp med dette, men etter Plenum hadde jobbet med saken og prosjektet så de at dette var noe kommunen trengte hjelp med, og derfor trakk de dette inn igjen. Dette handlet om som daglig leder forteller *«Det var jo egentlig å legge til rette for hvordan kan de se på boligutvikling i et langsiktig og kortsiktig perspektiv, og derfor tok vi utgangspunkt i okei (..) at det tar kort tid å se på eksisterende bygg, det kan være næringsbygg, det kan være boliger som kan gjøres om til attraktive kollektiv sånn at man kan tiltrekke seg folk og dermed tilby noe» (DL, Plenum).*

Et siste tiltak ble forklart om dette med sjømaten og dette rundt havromsklynge, *«Derfor var i kontakt med en del slike innovasjonsmiljøer, for de har jo et newton senter der fra før, men kan de være et «test» senter for ja.. i forhold til forskning? I forhold til havbunn? Det er mange slike testsent er de kan være som kan gjøre at de kan få mer besøk av forskere og akademia ut ifra dette da» (DL, Plenum).*

Når jeg går videre til mitt intervju med den maritime næringsutvikleren utdyper hun noe interessant som *«men det vi har gjort, og dette fungerte veldig bra. Det var at vi tidlig i fasen presenterte dette i en workshop til alle virksomhetslederne og så kom vi tilbake og presenterte resultatene og at dette er hva vi ser for oss at vi skal jobbe med videre og hvilken rolle de ulike lederne kunne ha i forhold til disse tingene. Så mye handler om å begynne å så disse tingene vi tenker at vi skal gjøre, slik at det blir forankret. Sånn at når virksomhetsleder*

*kommer og sier at vi må jobbe med rekruttering så er det allerede kjent i ledelsen, det er ikke noe nytt. Og dette er jo en del av denne implementeringen» (Maritim næringsutvikler, SK).*

*Videre forteller hun angående implementeringen at «Men vi har ikke begynt, vi er ikke der, eller fårsovidt den tiltakslisten har vi ikke hundre prosent bestemt oss for det og det skal vi jobbe med eller det skal vi prioritere på alle nivå (...) Men vi har gjort en ting, og det var det også Plenum sa, Skjervøy må jobbe med merkevarebygging som var en av tiltakene» (Maritim næringsutvikler, SK).*

*Så det fremkommer at disse tingene som hjemmesiden og hvordan de ønsker å formidle Skjervøy utad har kommet ut av prosjektet og at dette Gnist-programmet har vært med å sparke disse tingene i gang. «Nå jobbes det med en bedring av hjemmesiden, man blir litt mer tydelig på å snakke til nye tilflyttere og gi dem informasjon på hjemmesiden og dette er et av hovedmålene» (Maritim næringsutvikler, SK).*

*I prosjektet så blir det også fortalt at dette med boligutfordringer også kom på bane, og da blir det fortalt under intervjuet at når man i prosessen skulle revidere ny boligpolitikk handlingsplan så ble disse tingene som kom frem i forprosjektet angående boligutfordringene inn i det nåværende arbeidet med ny-revidering av den boligpolitiske handlingsplanen. Og det blir forklart at kommunen har prøvd å gjennomføre det på denne måten, via det som har blitt snakket om i forprosjektet som ble levert av Plenum. «Det her og det her dukket opp i forprosjektet og dette må vi sikre at skal bli med videre, så sånn har vi prøvd å implementere det vi har snakket om» (Maritim næringsutvikler, SK).*

*Det blir ikke lagt skjul på at kommunen har lagt mye i hendene på Plenum, og at de har forventet mye. Og de har til og med fått tegnet opp transformasjoner av nye bygg og lignende. Og der forteller utvikleren at skissene har blitt brukt i ettertid når et privat næringsbygg skulle bygges, eier og utbygger av dette private næringsbygget stilte seg også svært positiv til skissene og utfallet ble som utvikler sier «det er jo veldig dyrt det som er skissert, men om de kan ta noen elementer av dette så er jo vi veldig fornøyd. Så har vi jo en tilknytning til Moen gruppen som nå skal etablere sitt bygg på Sandrøra, der har vi presentert blant annet dette med visualitet, hvordan ser et industriområde ut?» (Maritim næringsutvikler, SK).*

*Og videre om det er noen måter man kan jobbe med som gjør at det blir mer attraktivt? (..) Dette med fokus på bærekraft og gjenbruk er blitt en del av det vi snakker om, enn det var før dette prosjektet. (..) Så det er mange ting som er kommet ut av dette, men vi er ikke kommet*

*helt dit, bortsett fra de tingene jeg nevnte i stad, så er det ikke sånn at vi har tiltakslista og det her er nummer en og det her er nummer to, vi er ikke der» (Maritim næringsutvikler, SK).*

Hun løfter videre opp at i en kommunal sektor så må du ha økonomien på plass også, og at kommunale vedtak må til for at en ide eller et tiltak skal gjennomføres. Og at dette er en erfaring hun har tatt med seg fra tidligere prosjekter at hvis ting skal igangsettes så må det i forkant være politisk forankret. Den politiske ledelsen og kommunestyret må være enige om at et prosjekt skal bevilges hvis dette må gjøres etter budsjett og økonomiplanen har blitt vedtatt hver høst. Men at mye er søkbart av det som kom ut av Gnist-programmet (Maritim næringsutvikler, SK).

Utfordringene underveis i implementeringen blir omtalt som at den største faktoren i dette prosjektet var den økonomiske biten for å kunne ta tiltakene videre, og at de ikke viste hva alt dette skulle koste i forkant. Og at i prosjektet så er det slik at det i det politiske siktet ikke slik at alt kan gjøres med en gang, og at kommunestyret er med på det man har av resultater, de er gjerne enige i at det er gode resultater, men det lar seg ikke gjøre at man kan gjøre alt, hvert fall ikke alt på en gang for tiltakslisten var veldig omfattende. Og den maritime næringsutvikleren forteller at *«Det var masse gode tiltak, noe av det koster alt for mye, noe av det blir kanskje aldri gjort, men det har i hvert fall løftet oss i tanken på dette med hvordan man tenker rundt stedsutvikling» (Maritim næringsutvikler, SK).*

Og i oppfølgingsspørsmålet mitt om hun følte om alt de fikk gjennom designprosessen var realiserbart svarer hun *«Nei det føler jeg ikke, men litt som jeg sa til deg i stad. Kan man ta deler ut av det? Så er det like vellykket, så er det litt det der med at når man har et nytt næringsareal og kan vise mulige næringsutbyggere skisser på hvordan dette skal bli, så har du et helt annet utgangspunkt enn om du har et næringsareal der du bare har en planskisse» (Maritim næringsutvikler, SK).*

Det blir stadfestes at design metodikken har bidratt til å være med å lage skisser inn i fremtidige planer som kanskje ikke hadde blitt gjort i andre prosjekter, slik at dette er lettere å selge inn i fremtiden til utbyggere. Og at denne metodikken har hjulpet på visjonene og hvordan de skal ta ting videre med næringsutvikling og at de har blitt inspirert i kommunen slik at de føler at de har noe å strekke seg mot, for design-tankegangene og design-prosessen er så visjonær i forhold til hvordan de tidligere har jobbet. Men hovedproblemet når det kommer til de «store» visjonære tegningene til bygg og næring er hvordan det skal

finansieres, det krever kapital. Og det krever også en motor, med motor menes det at det er noen som må jobbe med dette og sette av hele sin tid til det. Det er disse tingene som fremstår som det vanskeligste i iverksettingen av design-prosjektet som har blitt levert, men igjen at det gir en stor inspirasjon til senere realisering og i arbeid med andre prosjekter (Maritim næringsutvikler, 2022).

*«Det er jo ikke en veldig detaljert prosjektportefølje på at det skal gjøres ting i en bestemt rekkefølge, men det er jo listet opp en del ting og kanskje man velger noe av det. Dette gjør vi noe med! Dette er totalpakken og så kanskje velger vi en av disse tingene, og dette er jo en vanlig måte å jobbe med utvikling på»* (Maritim næringsutvikler, SK).

Og så kommer det frem en annen ting som er interessant angående selve designprosessen og tankegangen rundt det, og det er dette med den visjonære og «høye» måten å tenke på. Den maritime næringsutvikleren forklarer det slik *«Så er det å la seg inspirere av disse skissene (..) det var det jo dette med det verftet som skulle bygges ut som jeg nevnte, da kom plutselig praten opp om «estetikk» og vi har ikke stilt mye krav til industrien om estetikk og så er det jo vanskelig og si hvordan det skal se ut, men bare det at vi har begynt å snakke om det. Det har denne design-prosessen ført til. (..) Det er faktisk en av greiene når vi i kommunen gå sammen med næringslivet nå fremover med nye industribygg, så begynner vi å snakke om estetikk og lyssetting og grøntarealet og sånne ting»* (Maritim næringsutvikler, SK).

Når vi begynner å snakke spesifikt om opplevde fremmere for en eventuell implementering kommer det igjen det økonomiske biten på banen, og derfor spør jeg om hun har opplevd andre ting som hun har erfart har hjulpet eller kunne hjulpet i prosessen, dette med å gjøre det lettere for å få igangsatt ting.

*«Det må bli den forankringsbiten, når vi hadde det første møtet med virksomhetsledere og åpen workshop der vi brakte dette på bane og der var jo dette med rekruttering og fremtidig arbeidskraft, det var det vi jobbet med, så da kom de med tiltak, så ble det tatt tilbake, så fikk vi tilbakemelding tilbake av dette igjen av de ser for seg at vi gjør «sånn og sånn og sånn», og da får du jo den her...da føler folk at de har vært med i prosessen, dette tenker jeg at er sånne fremmere fordi man har sådd et frø i de ulike virksomhetene (...))»* (Maritim næringsutvikler, SK).

*«Så er det det samme med det politiske, vi ser for oss det her og det her og sånn, da har du gjort det samme på det politiske nivået, så når vi da velger tiltak som koster noen kroner og*

*så i ettertid kommer tilbake og sier dette skal vi jobbe med, da har man allerede gitt en forsmak og som gjør at man kan få de pengene man trenger når man ønsker å begynne» (Maritim næringsutvikler, SK).*

Den maritime næringsutvikleren forteller også umiddelbart at en av de tingene hun føler de har vært for dårlige på i denne prosessen med utviklingen og selve design-prosessen, er at de har vært for dårlige til å koble på de lokale næringsaktørene. Som igjen går tilbake til dette med forankringen, dette med å koble på de sentrale aktører i slike prosesser som kan bidra positivt til en implementering i en slik design-prosess ((Maritim næringsutvikler, SK).

Videre i mine spørsmål angående hva hun har opplevd som krevende og kanskje hva som hun opplevde som en hemmer i prosjektet kommer det frem at ting kan ha en tendens til å bli litt for «svulstig» og flyvende, slik at folkene som kommunen samarbeider med tenker at det ikke vil la seg gjøre (Maritim næringsutvikler, SK).

Avslutningsvis avslutter hun med noe som jeg tror kan være et viktig poeng «*Hvis vi hadde.. Nå vet vi hva tjenstedesign er for noe. Hadde vi visst dette når vi startet opp denne prosessen, så hadde vi kanskje kunnet hatt et annet resultat ut i den andre enden. Men det er jo metodikken vi virkelig har lært oss, man må jo lære de her tingene hvis man virkelig skal kunne jobbe med det fremover. Og det har vært veldig lærerikt for både organisasjonen og personene rundt. Og nå tar vi dette inn i andre prosjekter som begynner i kommunen» (Maritim næringsutvikler, 2022). Så hun løfter med andre ord frem at manglende kunnskap om metodikken muligvis kan være en hemmer.*

## **6 Bakgrunn, begrunnelse og prosessen**

I denne delen av analysen ønsker jeg å belyse problemstillingen min igjennom de tre ulike organisasjonsperspektivene, det instrumentelle, institusjonelle, og det ny-institusjonelle. Videre ønsker jeg å dele problemstillingen min opp i to spørsmål. På spørsmål nummer to ønsker jeg først å belyse de nåværende funnene mine og deretter ta leseren min med på et tankeeksperiment der jeg tar leseren med inn i en tidsmaskin ti år frem i tid. Dette fordi det kommer frem av analysen at kommunene er i en tidlig fase av implementeringen. Dermed kan det være produktivt å analysere det i nåtid og i fremtid for å gi utfallet av implementeringen en forklaringskraft igjennom de tre ulike perspektivene. Jeg vil etter det gjøre en komparativ diskusjon der jeg trekker inn virusteori og oversettelseperspektivet i tillegg. Spørsmålene mine lyder som følger:

1. Hvorfor valgte Lebesby og Skjervøy å søke Gnist-programmet?
2. Hva kan forklare implementeringen så langt, og hva ble resultatet?

### **6.1 Lebesby – Hva var bakgrunnen og prosessen i det instrumentelle perspektiv?**

*Implikasjoner på spørsmål 1:*

Bakgrunnen og begrunnelsen for å søke Gnist-programmet kan tolkes i dette perspektivet gjennom at Lebesby ble her oppfordret av fylkeskommunen gjennom e-posten de fikk tilsendt om å delta på disse Gnist webinarne. Og at dette var fordi fylkeskommunen først og fremst ønsket dette og at det var de som la føring for at Lebesby skulle søke Gnist programmet. Det kan også tenkes at Fylkeskommunen visste at programmet ville gi kommunen et tilskudd med ny kompetanse og økonomiske midler. Dette initiativet kan forstås som et resultat av de formelle strukturene i den offentlige sektoren. Og det kan igjennom det instrumentelle perspektivet kjennetegnes som en typisk «top-down» avgjørelse der styring foregår gjennom en hierarkisk instrumentell måte (Christensen, 1994).

Samtidig som initiativet kom utenifra, fremkommer det igjennom planleggeren i kommunen at de hadde et problem i kommunen og dette var at de slet med befolkningsnedgang og fraflytting. Dermed ble Gnist-programmet her da representert som en løsning på dette problemet. Vi ser her gjennom det instrumentelle perspektiv at Gnist-programmet ble en løsning på problemet som kommunen hadde med befolkningsnedgang, og det er gjentakende i



dette perspektivet at problemet identifiseres før løsningen, dette kan også forklares som en drivkraft bak at kommunen ønsket å være med i dette programmet (Berg-Sørensen et al., 2017).

### *Implikasjoner på spørsmål 2:*

Hva kan forklare implementeringen så langt:

For å gi en forklaring på implementeringen så langt er det slik at dette for-prosjektet som kom ut av «modulbygda» er i en tidlig implementeringsfase av tiltakene. Mens selve «modulbygda» er ikke påbegynt enda. Planleggeren forklarer det slik «*Jeg vet ikke helt hva jeg skal si, for jeg føler ikke vi har implementert noe. Føler ikke at vi er der i det hele tatt (..) Vi har stykket det litt opp*» (Planlegger, LK). Funnene mine i nåtid kan ikke forklares som en tradisjonell instrumentell implementeringsprosess fordi prosjektet som er levert og de tiltak som er kommet ut av for-prosjektet bare har blitt delvis implementert. I et instrumentelt perspektiv vil en implementeringsfase være nøye planlagt og alle forhåndskalkyler, forberedelser og formelle strukturer vil være lagt til rette for at det skal være en rask tilkobling av den nye ideen (Christensen, 1994).

I oppfølgingsspørsmålet mitt om de hadde noen plan for implementeringen av «modulbygda» forteller planleggeren i kommunen at i Gnist-programmet så vet man jo ikke hva man «får». Og at det var derfor svært vanskelig å legge noen plan for en iverksettelsesfase av det ferdigleverte prosjektet. I det instrumentelle perspektiv så ville Lebesby vært forberedt på prosjektet de skulle få overlevert og dermed hatt alle de opplysninger som skulle være med til å bidra til en planlegging av en implementeringsdato av prosjektet. I dette perspektivet så antas det at alle reorganiseringer vil foregå på en effektiv måte, både på organisatorisk nivå og individuelt nivå, fordi de formelle strukturene endres og dermed blir aktørene bundet til dette og en implementeringsfase vil derfor gå som planlagt (Christensen, 1994).

Mangler på ressurser kan gi en forklaring hvorfor ikke implementeringen av denne appen som kom ut av for-prosjektet eller «modulbygda» har blitt igangsatt. Planleggeren forteller «*Der vi er nå, så er det sånn at den her appen eller denne digitale plattformen, den kan vi bare ikke klare å løfte alene. Fordi det er så dyrt (..)*» (Planlegger, LK). Og hovedutfordringene i prosjektet de har vært med på blir omtalt som «*Nei, det er jo rett å slett folk da og noe koster penger, fysiske investeringer vil jo i mange tilfeller koste endel, men så er det jo det at vi skal gjøre dette på toppen av alt det andre vi gjøre*» (Planlegger, LK). Dette kan igjennom det

instrumentelle perspektiv kjennetegnes gjennom to forskjellige argumenter. For det første kan problemer med implementering oppstå hvis ledere eller andre aktører mangler ressurser til å styre implementeringsprosessen. For det andre kan det forekomme problemer med defineringsaspektet som tar bakgrunn i oppmerksomhetsproblemer. I mange tilfeller er det slik at ledere eller planleggere må være i flere prosjekter samtidig og dermed blir det vanskelig å gi en enkelt prosess mye oppmerksomhet over tid. Dermed svekkes kunnskapsgrunnlaget og implementeringsprosessen (Christensen, 1994)

Hva ble resultatet:

Et tenkt scenario og et gitt utfall av implementeringen i et instrumentelt perspektiv i fremtiden ville først og fremst vært at planleggeren i kommunen etter vårt intervju definerte og bestemte seg for hva den egentlige problemstillingen til Lebesby innebærer. Slik at en spesifisering og planlegging av implementeringen kunne ha blitt satt i gang. Fordi som planleggeren i kommunen sier «(..) *Hva er egentlig problemstillingen vår?*» (Planlegger, LK). Dette ville vært starten på en typisk instrumentell implementeringsprosess fordi det instrumentelle perspektiv tar utgangspunkt i å være en mål-middel-modell og uten et spesifikt mål vil det være vanskelig å forme de formelle strukturene og sette tiltak inn som spesialisierende grupper som jobber med prosjektet eller lignende (Christensen, 1994).

For å gi et gitt scenario i fremtiden rundt resultatet av implementeringen av «modulbygda» i det instrumentelle perspektiv kan det tenkes at det ble satt inn ekstra ressurser til prosjektet i ettertid av mitt intervju. De formelle strukturene ble her endret og det ble gjort gjennom det som perspektivet betegner som en spesialisierende prosjektorganisasjon, denne gruppen ble opprettet og kunne da bruke sin fulle tid og midler på utviklingen av prosjektet. Videre bevilget den overordne ledelsen de økonomiske midler som trengtes til arbeidet gjennom samarbeid med andre aktører og den politiske forankring. Det kan her tenkes at denne politiske forankringen skjedde gjennom at planleggeren i kommunen måtte forhandle med sin overordne hierarkiske ledelse i kommunen om den økonomiske biten, og at resultatet av finansieringen til prosjektet ble et slags kompromiss der de valgte å bruke mindre ressurser på et annet prosjekt og dermed fikk mer midler til Gnist-prosjektet som resulterte i at prosjektet ble det som Berg-Sørensen et., al. (2017) beskriver som en rask tilkobling (Christensen, 1994).

## **6.2 Lebesby – Hva var bakgrunnen og prosessen i det institusjonelle perspektiv?**

### *Implikasjoner for spørsmål 1:*

Bakgrunnen for søknaden til Gnist-programmet kan i dette perspektivet forklares gjennom at Lebesby slet med fraflytting. Fraflytting kan tenkes å oppleves som en negativ ting i når det kommer til opprettholdelse av sin nåværende kultur i kommunen og kan være en bidragsyter til at lokalbefolkningen føler at de mister litt av sin lokale tilhørighet. Det fremkommer som funn i mitt intervju at Lebesby kommune hadde fått tilbakemeldinger fra lokalbefolkningen om de ønsket tettere dialog med kommunen og lokal stolthet, som i dette perspektiv kan tolkes som et indre press og et ønske om bedre samhold. Igjennom dette institusjonelle perspektivet skjer endringer når organisasjonskulturen ikke fremmer samhold. Som planleggeren i Lebesby forteller *«Vi ønsket å kunne bruke disse «fracflytterne» som allerede hadde tatt det valget å flytte som en ressurs i lokalsamfunnet. Men videre en ambisjon om å kunne klare det motsatt, nemlig at fracflytterne kunne bruke Lebesby også»* (Planlegger, LK). Så når ideen om å bruke fraflytting som noe positivt ble presentert for kommunen ble det en naturlig beslutning om å søke på Gnist-programmet. Samtidig som ideen stod i stil med de uformelle normene og verdiene til Lebesby og kan derfor brukes som en forklaringskraft på hvorfor de valgte å søke Gnist-programmet (Ber-Sørensen et al., 2017).

### *Implikasjoner for spørsmål 2:*

Hva kan forklare implementeringen så langt:

Ett funn og en mulig forklaringskraft på gjennom det institusjonelle perspektiv på implementeringen så langt er dette som den maritime næringsutvikleren forklarer om appen. *«Der vi er nå (..) den kan vi bare ikke klare å løfte på egenhånd. Fordi det er så dyrt og vi vet ikke om det blir å fungere»* (Planlegger, LK). Det kan i dette tilfellet se ut til at denne appen blir «stor» forandring for kommunen, med bakgrunn i at kommunen ikke har verken økonomi til dette eller folk til å jobbe med denne utviklingen og det kan også forklares som at ideen blir for «innovativ i møte med de nåværende verdier og normer til kommunen. Det grunnleggende trekket gjennom det institusjonelle perspektivet er at hvis forandringer skal gjøres, og i dette eksempelet en implementering av appen. Så må de gjøres på en måte slik at de er små, slik at det ikke oppleves som en stor forandring, samtidig som de må gjøres i tråd med de gamle institusjonelle verdier og normer (Berg-Sørensen et al., 2017).

Et annet funn som kan forstås igjennom det institusjonelle perspektiv er at endringer skjer på en naturlig måte. Endringene må i dette perspektiv ikke være for store for da kan de true den institusjonelle identiteten (Christensen, 1994). Dette kan gjenkjennes i det som planleggeren forklarer om den digitale plattformen der det var tiltenkt en «nettbank» der folk skulle finne hverandre. *«Jeg tror fortsatt på dette med å ha en nettbank eller database der folk finner hverandre (..) men vi er hvert fall ikke kommet så langt at vi kan jobbe videre med dette (..) Men vi har gjort litt mer sånn enkelt prosjekter (..) slik som å bli kjent kvelder på puben for å rekruttere disse arbeidsinnvandrere»* (Planlegger, LK). Et funn som kan sammenlignes er dette at de holder på å lage en nettside over lag og foreninger i kommunen slik at det skal bli lettere for folk å finne ting hvis man er ny i kommunen. Så istedenfor å lage denne «nettbanken» eller denne appen så har de tatt ideene ned på et litt mer lavere nivå.

Et funn som også kan gjenkjennes i det institusjonelle perspektiv er dette når jeg i mitt oppfølgingsspørsmål spør om Lebesby hadde noen plan for selve implementeringen. Her forklarer hun at det har vært vanskelig fordi man ikke vet hva man får. Og det kan også gjenkjennes gjennom at forandringer slik som implementeringer ikke er planlagt, men det skjer mer på en passiv naturlig og gradvis måte (Christensen, 1994).

Hva ble resultatet:

I et gitt scenario av resultatet med «modulbygda» kan det tenkes at implementeringen prosjektet ikke begynte før et par år etter mitt intervju og det hele var et resultat av at innbyggerne i kommunen ble utålmodige og dermed etterspurte når prosjektet skulle iverksettes. Iverksettingen av implementeringen av «modulbygda» ble her da en naturlig prosess som utviklet seg gjennom de nære omgivelsene, gjennom indre krav og press fra befolkningen (Christensen, 1994).

Prosjektet som ble iverksatt kan tenkes å ha blitt for omfattende for kommunen når implementeringen begynte i fremtiden. Jeg kan gjøre denne tolkningen ut ifra dette som planleggeren i mitt intervju forklarte som *«Ja det er klart vi hadde store forventinger, men vi var også klar over at vi hadde fryktelig. Hva skal jeg si? At vi var ganske høye og mørke i dette konkurranseprogrammet vårt, og at vi gikk høyt ut (..)»* (Planlegger, LK). Det kan her gjennom det institusjonelle perspektiv se ut som at kommunen gikk imot sine egne verdier og normer i konkurranseforslaget. Og dermed kan det tenkes at implementeringen av «modulbygda» ble et resultat av det som i det institusjonelle perspektivet omtaler som, at når

ledere skal presse igjennom noen løsninger som er for store eller endringer som ikke står i stil med organisasjonens verdier eller normer vil faktorer arbeide mot dette gjennom «fortidens» stemmer av normer og verdier. Dermed vil resultatet være at endringene vil bli frastøtt (Christensen, 1994)

### **6.3 Lebesby – Hva var bakgrunnen og prosessen i det ny-institusjonelle perspektiv?**

*Implikasjoner for spørsmål 1:*

Bakgrunnen for søknaden til Gnist-programmet gjennom dette perspektivet kan forklares gjennom at kommunen sliter med fraflytting og befolkningsnedgang og at søknaden ble her et svar på kommunens komplekse problem for å skape en form for mening og svar på situasjonen. I det ny-institusjonelle perspektivet forklares dette som at bakgrunnen for institusjonell vekst er kompleksiteten i samfunnet og at man trenger løsninger for å skape mening og orden. (Christensen, 1994).

Videre er det slik at tjenestedesign, eller den innovative måten å jobbe på kan igjennom dette perspektivet se ut til å ha blitt en slags moderne «myte» som strømmer rundt i dagens omgivelser som har en oppfattelse av at dette er den riktige måten å jobbe på, den fremstilles som den kan løse dagens kompleksiteter slik som befolkningsnedgang og næringsutvikling. Dette kan også gi en forklaringskraft på hvorfor Lebesby ble oppfordret av fylkeskommunen om å søke. Planleggeren forklarte det slik «(..) *Vi synes det var en spennende tanke, og et kult konsept* (..) (Planlegger, LK). Det kan gjenkjennes igjennom dette perspektivet med at man ikke har en handlingsrettet karakter, men det tas utgangspunkt i hva som er de «moderne» aksepterte prosedyrer, teknikker, tankemåter, tjenester og produkter i omgivelsene og dette er det viktigste i dette perspektivet (Christensen, 1994).

*Implikasjoner på spørsmål 2:*

Hva kan forklare implementeringen så langt:

Først og fremst så kommer det frem i intervjuet at det ikke var satt noen bestemt dato for selve implementeringen. Samtidig fremkommer det i intervjuet at selve prosjektet i seg selv «modulbygda» ikke er påbegynt en implementeringsfase. Det er påbegynt delvis implementeringer av tiltakene som er kommet ut av for-prosjektet, men det gir ikke dette

perspektivet nødvendigvis en forklaring på. En forklaringskraft på hvorfor ikke «modulbygda» ikke har påbegynt sin implementering kan igjennom det ny-institusjonelle forklares med at det aldri har vært meningen at prosjektet skal implementeres. Igjennom dette perspektivet kan det forklares at det hele skulle brukes som en slags «window-dressing» for resten av samfunnet slik at Lebesby kunne sikre seg den legitimiteten de ønsker og samtidig fremstå som «moderne» som faktisk kan tenke seg å ha en positiv påvirkning på hovedutfordringen med fraflytning. Og for å vise at man tar problemet med fraflytting på alvor og forsøker å gjøre noe med det, med å fremstå som «nytenkende» og moderne kan det tas høyde for at de nåværende innbyggere kjenner på en viss stolthet eller form for patriotisme av å bo i denne kommunen, noe som igjen kan være en faktor for å bli boende der (Christensen, 1994).

Hva ble resultatet:

Et mulig resultat i fremtiden av «modulbygda» kan tenkes at når kommunen begynte med iverksettingen av implementeringen av prosjektet i ettertid av mitt intervju ble det tatt høyde for bevilgning rundt den økonomiske biten og dermed ble dette jobbet med. Det viste seg at det skulle la seg gjøre at de fikk den økonomiske bevilgningen, men det tok noen år. Men det som skjedde videre var at når de fikk disse bevilgningene som trengtes for å fortsette med implementeringen, så skjedde det ingen fremgang videre noe som er et typisk kjennetegn i det ny-institusjonelle perspektiv. Prosjektet ble ikke videre tatt i bruk, det ble nok et eksempel på det jeg i bakgrunnen for søknaden begrunnet som «window-shopping» og ideen ble det som kjennetegnes igjennom det ny-institusjonelle perspektivet der ideer blir frikoblet, som betegner når organisasjonsideer implementeres, men tas ikke i bruk (Røvik K. A., 2019).

Et annet gitt scenario på hva som kan ha skjedd i fremtiden var at ideen lå en periode uten å bli tatt i bruk. Men det skulle vise seg videre at dette førte til et press på ledelsen i kommunen. Presset kom fra omgivelsene rundt, de andre kommunene og innbyggerne etterspurte i større og større grad hvor «modulbygda» ble av og når dette skulle iverksettes. Presset fra innbyggerne kom som et resultat av workshopene de hadde hatt i forkant av søknaden der de hadde involvert innbyggerne i prosessen. Dermed ble prosjektet tatt opp igjen fordi presset ledet til at kommunen måtte handle for å beholde sin legitimitet. Nettsiden med aktiviteter og lag og foreninger ble ferdigstilt et år etter mitt intervju, men det ble ingen app. Den fysiske delen av modulbygda ble til en løsning der de pusset opp noen av de gamle boligene sine og lagde på sett og vis sin egen variant av denne. Det ble en god distanse mellom prat og praksis.

Og det hele kan tenkes at det ble et kjennetegn på det som Brunsson (1989) omtaler som et organisatorisk hykleri, og at dette innebærer en løs kobling mellom prat og praksis.

#### **6.4 Skjervøy – Hva var bakgrunnen og prosessen i det instrumentelle perspektiv?**

*Implikasjoner på spørsmål 1:*

Gjennom dette perspektivet kan bakgrunnen for søknaden til Gnist-programmet forklares gjennom at den maritime næringsutvikleren uttrykker at de i forkant hadde jobbet med et stort industrilokale, og i denne forbindelse ble de oppfordret av fylkeskommunen å søke programmet slik at de kunne lære seg en ny måte å jobbe med næringsutvikling. Den maritime næringsutvikleren forklarer det slik «*Vi jobber jo med et større næringslokale og i den forbindelse ble vi oppfordret av fylkeskommunen til å være med i Gnist-programmet*» (Planlegger, LK). I dette perspektivet kan det da tenkes at fylkeskommunen i forkant hadde gjort gode undersøkelser, og funnet dette som en løsning for hvordan de skulle jobbe med utbyggingen av industrilokalet sitt. Hovedbegrunnelsen i dette perspektivet er da at fylkeskommunen tok denne avgjørelsen etter kalkulerte og rasjonelle undersøkelser og dermed ble Skjervøy oppfordret og påvirket til å søke gjennom den offentlige formelle strukturen som var fylkeskommunen. Gjennom det instrumentelle perspektivet blir dette kjennetegnet som hierarkisk styring, her understreker man rasjonell design, administrativ kontroll og homogenitet blant politiske og administrative toppledere og at dette er bakgrunnen for beslutninger som i dette tilfellet var å søke Gnist programmet (Christensen, 1994).

I en instrumentell analyse ser jeg også at Gnist-programmet som i hovedsak ble presentert som en løsning for næringsutvikling, også ble en løsning for problemet de satt med når det kom til befolkningsnedgangen. Her ser vi da at kommunen har hatt typiske «problemer» i forkant, og at dette Gnist-programmet ble en rasjonell og kalkulert måte å løse dette på. Og det kjennetegnes gjennom det som i det instrumentelle perspektiv blir betegnet som at det foreligger som regel et problem som identifiseres før løsningen. Og at løsningen blir da en reaksjon på problemet (Berg-Sørensen et al. 2017).

*Implikasjoner på spørsmål 2:*

Hva kan forklare implementeringen så langt:

Skjervøy sin maritime næringsutvikler forklarer først og fremst at prosjektet var et forprosjekt der målet var å få en tiltaksliste og at her var ikke implementering en del av planen, samtidig så forklarer hun også at de ikke helt enda har kommet inn i en klassisk instrumentell implementeringsfase. Næringsutvikleren forklarer dette slik «*Men vi har ikke begynt, vi er ikke der, eller fårsovidt den tiltakslisten har vi ikke har vi ikke hundre prosent bestemt oss for* (...)» (Maritim Næringsutvikler, SK). Utfordringene i kommunen blir omtalt som komplekse og at det er mangel på ressurser som omtales som defineringsproblemer, dette kjennetegnes med det som kan beskrives som en problemfaktor i en implementeringsfase i det instrumentelle perspektiv (Christensen, 1994).

Enn forklaringsfaktor på hvorfor implementeringen ikke helt har kommet i gang kan være dette som den maritime næringsutvikleren beskriver som manglende kunnskap om hva de skulle få. Hun forteller avslutningsvis i sitt intervju at hvis vi hadde vist hva tjenstedesign er og hatt litt mer forkunnskap kunne de kanskje hatt et annet resultat ved overleveringen av prosjektet (Maritim Næringsutvikler, SK). Dette er jo et funn som stadfester dette som det instrumentelle perspektiv legger til grunn for en plettfri implementeringsprosess. I en implementeringsprosess i det instrumentelle perspektiv legges det til grunn at alle forberedelser og kalkyler er gjort i forkant, samtidig som de formelle strukturene er satt slik at styringen av implementeringen skal bli vellykket. Og at her en implementeringsprosess styres gjennom en planlagt prosess (Berg-Sørensen et al., 2017).

Ett av tiltakene kan argumenteres for å ha blitt implementert på instrumentelt vis, og dette er at kommunen måtte begynne å tenke estetikk i sin prosess av utbyggingen av næringsarealet. Dette argumentet stadfester den maritime næringsutvikleren når hun forteller «*Det var jo dette verftet som skulle bygges ut som jeg nevnte, da kom plutselig praten om «estetikk» opp* (...) *Det er faktisk en av greiene når vi i kommunen går sammen med næringslivet nå fremover med nye industribygg, så begynner vi å snakke om estetikk og lyssetting og grøntarealet og sånne ting*» (Maritim Næringsutvikler, SK). Dette kan igjennom det instrumentelle perspektiv se ut til at ideen har blitt vell tatt imot og i bruk og kan betegnes som en rask tilkobling (Berg-Sørensen et al., 2017).

Hva ble resultatet:

Når jeg nå skal ta utfallet av prosjektet ti år frem i tid igjennom det instrumentelle perspektiv kan det tenkes at i etterkant av mitt intervju ble slik at prosjektet fikk fokus på



implementering av tiltakene og at dette ble en del av prosjektet, noe som den maritime næringsutvikleren fortalte at det ikke tidligere var. Og at den underliggende drivkraften for dette var at ledelsen i fylkeskommunen og Skjervøy ønsket at prosjektet skulle bli gjennomført. Noe som er et kriterium for en vellykket implementering i det instrumentelle perspektiv (Berg-Sørensen et al., 2017).

Slik som den maritime næringsutvikleren forklarer i intervjuet så hadde de vært få personer i kommunen som har jobbet konkret med dette prosjektet. I det instrumentelle perspektiv ble dette i fremtiden utbedret og dermed fikk kommunen tildelt fler fagfolk som kunne jobbe med akkurat dette og arbeidsinndelingen ble her da formet gjennom de formelle strukturene slik at ledelsen var sikker på at det var satt av nok ressurser til prosjektet og implementeringen tiltakene. En bakgrunn for utbedringen av ressurser var at ledelsen satset på sterke fagmiljøer (Berg-Sørensen et al., 2017).

I et gitt scenario i fremtiden ville tiltaket om «employer branding» og markedsføringen rundt kommunen blitt tatt videre til sosiale medier og de mer «utradisjonelle» kanaler, slik at kommunen skilte seg ut og dermed ikke så ut som alle andre kommuner. Samarbeidet som Plenum la til rette vedrørende sjømaten gjorde at det ble opprettet her da et test-senter slik at kommunen tiltrakk seg sterke fagmiljøer som forskere og akademia. Boligutfordringene ble her løst gjennom en dragkamp i det politiske konteksten. Og når kommunen skulle revidere ny boligpolitikk, ble det bevilget økonomiske midler til å pusse opp eksisterende bygg, men også satsning på nye boliger. Og dermed ble disse satt opp. Dette resulterte at de nye sterke fagmiljøene innenfor forskning og akademia følte seg ivaretatt når de var på besøk fordi kommunen hadde muligheten til å tilby dem attraktive kollektiver og tiltakene ble her et resultat av det som i det instrumentelle perspektiv kjennetegnes som en rask tilkobling (Berg-Sørensen et al., 2019).

## **6.5 Skjervøy –Hva var bakgrunnen og prosessen i det institusjonelle perspektiv?**

*Implikasjoner på spørsmål 1:*

Gjennom konkurranseforslaget kommer det frem at den primære problemstillingen til Skjervøy kommune var å fremme en økt bli-boende lyst hos innbyggerne sine på en innovativ måte. Det kan igjennom dette perspektivet tolkes at bakgrunnen for at de ønsket å jobbe mot dette målet har vokst frem igjennom følelsen innbyggerne og kommunen har fått når fler og

fler har flyttet vekk. Dette perspektivet tar utgangspunkt i den interne kulturen i kommunen, og en fraflytting og befolkningsnedgang kan tenkes å oppleves som en negativ faktor for kulturen og dermed ført til et indre press om forandring i kommunen. Så når den maritime næringstutvikleren forklarer i intervjuet at de synes metodikken i programmet virket svært interessant og at dette fungerte som en trigger for søknaden, kan dette være fordi metodikken stod i stil med de innebygde verdiene og ønskene til kommunen om å jobbe innovativt. Det kan igjennom dette perspektivet tolkes som at søknaden på Gnist-programmet var en naturlig tilpasning til Skjervøy sin problemstilling og at beslutningen ikke var planlagt på forhånd (Christensen, 1994).

### *Implikasjoner på spørsmål 2:*

Hva kan forklare implementeringen så langt:

I dette perspektivet kan en forklaring på implementeringen så langt først forklares gjennom det som blir beskrevet av den maritime næringstutvikleren som at «*Det var jo veldig ullent, det gikk ganske lang tid før fra vi startet til at vi hadde fått Plenum på plass, til at vi så at ja, okay det er sånn her. Sånn her vi må jobbe*» (Maritim Næringsutvikler, SK). Videre forteller hun at dette var et forprosjekt som de hadde vært igjennom der målet hadde vært å få en tiltaksliste slik at implementeringen av disse tingene hadde ikke vært en del av det prosjektet. Senere i intervjuet blir det sagt angående implementeringen at «*Men vi har ikke begynt, vi er ikke der, eller forså vidt den tiltakslisten har vi ikke hundre prosent bestemt oss for det og det skal vi jobbe med eller det skal vi prioritere på alle nivå*» (Maritim Næringsutvikler, SK). Her ser jeg noe som kan gjenkjennes som et funn i dette perspektivet. Funnet tar utgangspunkt i at en implementering i dette perspektiv vil være en motsetning av det instrumentelle perspektiv. Det vil ikke her være et planlagt mål-middel løsning, men som vi ser her vil implementering heller være preget av en naturlig tilpasning basert på det som står i stil med kommunens nåværende situasjon. I dette tilfellet kan jeg ta bakgrunn i økonomisk budsjett, politisk forankring, indre press fra innbyggere, andre verdier og normer som kommunen besitter (Christensen, 1994).

Videre i som et funn som et i det institusjonelle kan dette belyses gjennom det som forklares av den maritime næringstutvikleren som «*Nå jobbes det med en forbedring av hjemmesiden, man blir litt mer tydelig på å snakke til nye innflyttere og gi dem informasjon på hjemmesiden (..)*» (Maritim Næringsutvikler, SK). Selv om tiltaket opprinnelig var «*employment branding*»

der man skulle markedsføre kommunen i sosiale medier slik at kommunen kunne skille seg ut på en annen måte enn alle andre kommuner, kan det igjennom dette perspektivet tolkes som at dette ikke ble naturlig for Skjervøy og dermed ble den mest naturlige utveien å begynne å jobbe med hjemmesiden, istedenfor sosiale medier som tiltaket opprinnelig var.

Det kan også gjennom dette perspektivet se ut til at Plenum som leverandør har tatt hensyn til at implementering tar tid og må skje på en naturlig måte med bakgrunn i disse argumentene som jeg argumentere ovenfor. Dette kan stadfestes gjennom det som daglig leder i Plenum sier «*Og det er jo selvfølgelig litt pompøst det vi foreslo, men tar man en liten del av dette (..)*» (DL, Plenum).

Det kan også tas utgangspunkt i at tiltaket om at kommunen må begynne å tenke estetikk i sin næringsutvikling passet med den nåværende kulturen i kommunen. Som den maritime næringsutvikleren tidligere i intervjuet forklarte så er ledelsen i Skjervøy nytenkende og fremoverlent med tanke på nye ideer. Derfor kan det i dette tilfellet tenkes at dette passet med de verdier og normer kommunen hadde fra tidligere og dermed er resultatet at dette ble implementert i videre arbeid, som den maritime næringsutvikleren forklarer som «*(..) Det var jo dette med verftet som skulle bygges ut som jeg nevnte, da kom plutselig praten opp om «estetikk» (..) som vi aldri har satt krav til tidligere*» (Maritim Næringsutvikler, SK).

Hva ble resultatet:

Ut ifra mine funn i dette perspektiv angående hva som kan forklare implementeringen så langt, kan jeg gi et gitt scenario på resultatet av prosjektet i fremtiden. Det viste seg at prosjektet i seg selv skulle bli utfordrende for kommunen, dette med bakgrunn av det som ble forklart i intervjuet tidligere om at de hadde vært kravstore i møte med Plenum. Og at en hemmer for prosjektet ble at det ble for «svulstig» for folkene kommunen samarbeider med, prosjektet stod ikke i stil med de tradisjonelle verdiene og normene til samarbeidspartnerne. Disse faktorene kan tenkes å ha påvirket arbeidet med ny-revideringen av den politiske boligplanen slik at det i fremtiden kom svært få endringer når denne ble ferdigstilt og dermed ble det langsiktige boligtiltaket lagt vekk sammen med den kortsiktige planen. Dette kan igjennom det institusjonelle perspektiv forklares med at hvis endringer skal skje må de ikke være for store slik at de truer den institusjonelle identiteten (Brunsson & Olsen, 1990).

Dette resulterte videre i en bølge med skepsis fra kommunens ansatte og dermed møtte prosjektet motstand når de skulle iverksette ideen om test senteret og den sosiale media

plattformen med «employer branding». Og resultatet ble da det som kan kjennetegnes igjennom det Christensen (1994) omtaler som at hvis ledelsen prøver å presse igjennom endringer som ikke står i stil med organisasjonens verdier og normer, vil dette bli motarbeidet med hvordan kommunen har gjort ting tidligere. Dermed ble disse tiltakene aldri tatt videre i bruk, og utfallet ble det som Røvik (2019) betegner som en frastøtning.

## **6.6 Skjervøy – Hva var bakgrunnen og prosessen i det ny-institusjonelle perspektiv?**

*Implikasjoner for spørsmål 1:*

Det fremkommer i konkurranseforslaget at bakgrunnen for søknaden er slik at kommunen ønsket at innbyggerne skal bli boende, en økt bli-boende lyst samtidig som de ønsket å styrke det maritime og marine miljøet. Og at de ønsket å se på denne problemstillingen på en innovativ måte. Her kan det tolkes som at kommunen allerede hadde dannet seg et inntrykk om at dette med å jobbe på en innovativ måte er det riktige å gjøre i møte med problemstillingen de hadde. Inntrykket kan ha blitt dannet av det som i dette perspektivet omtales som «myter». Den innovative måten å jobbe på kan tolkes som at har blitt en slags «myte» i dette perspektivet. Og at dette er den beste måten å jobbe per dags dato og at organisasjonene som benytter seg av dette fremstår som legitime og moderne. Dette inntrykket hadde de med seg inn i møte med Gnist-programmet når det ble presentert for de igjennom fylkeskommunen. Den maritime næringstutvikleren forklarer dette som «*Så når vi kikket litt nærmere på dette og hvordan det vil virke hos oss? Da så vi at selve metodikken var svært interessant og det med en ny måte å jobbe med steds og næringsutvikling på kunne være en ny måte for oss å lære å jobbe mer smart og kanskje mer fremtidsrettet, og dette var egentlig triggeren for å søke om å være med i Gnist-programmet*» (Maritim næringsutvikler, SK).

Jeg kan videre også igjennom dette perspektivet tolke bakgrunnen for søknaden på en annen måte. I dette scenarioet kan det tolkes som at fylkeskommunen oppfordret til dette gjennom at kommunen ble pålagt å følge disse seminarene. Kommunen ble pålagt dette fordi fylkeskommunen hadde fått en forståelse om at Gnist-programmet, som jobbet på en innovativ måte var den rette måten for kommunen å løse sine problemer på. Og at denne innovative tankemåten å jobbe på har blitt en slags «trend» som har påvirket forståelsen til fylkeskommunen i forkant. Her ser vi en mulig forklaringskraft igjennom det perspektivet omtaler som at det overordnede politiske nivået styrer disse «mytene» gjennom

reformprogrammer eller andre politiske vedtak som reflekterer hvilke trender som er på vei inn og ut i et organisatorisk perspektiv (Christensen, 1994) .

### *Implikasjoner for spørsmål 2:*

Hva kan forklare implementeringen så langt:

En forklaringskraft på hvorfor ikke tiltakene med bolig, employer branding, eller test senteret har begynt sin implementering kan belyses gjennom det den maritime næringsutvikleren forklarer som «(..) målet har vært å få en tiltaksliste. Sånn at den implementeringen av de tingene vi skulle gjøre har ikke vært en del av forprosjektet.» (Maritim Næringsutvikler, SK). Med dette kan jeg ta utgangspunkt i at implementeringen av dette prosjektet har aldri vært meningen. Og det kan igjennom dette perspektivet tenkes å være at prosjektet har bakgrunn i at kommunen har følt på et eksternt press fra omgivelsene om å fremstå like «ny-moderne» som Skjervøy og dermed bare bruke prosjektet som «window-dressing» for å legitimere seg på samme måte (Christensen, 1994). Jeg begrunner disse argumentene med det som fremkommer i intervjuet der den maritime næringsutvikleren forteller at de viste på forhånd at Plenum tidligere hadde jobbet med Lebesby og at de da hadde jobbet med næringsutvikling i kommunen (Maritim Næringsutvikler, SK)

Hva ble resultatet:

I denne casen kan et gitt resultat i fremtiden tenkes å bli slik at ingen av tiltakene ble tatt i bruk. Når tiltakene rundt bolig, employer branding og test senteret skulle iverksettes ble et resultat av at det ble mer prat enn praksis. I fremtidige prosjekter med næringsutvikling snakket de om estetikken i de tidligere faser, men det gjorde ikke store forandringen i det store bildet. I denne casen var det også slik at kommunen hadde ikke koblet inn innbyggerne på samme måte som i den andre casen før de søkte på Gnist-programmet, slik at de fikk ikke det samme utenforstående presset omgivelsene. Og dermed ble de ikke tvunget til å ta prosjektet i bruk på samme måte. Dermed ble tiltakene med «employer» branding, boliger, og test-senteret et resultat av det som i det ny-institusjonelle perspektiv betegner som frikobling. Det at Skjervøy ble med i Gnist-programmet signaliserte i seg selv akkurat nok for at kommunen skulle beholde sin legitimitet utad til de andre kommunene og dermed ble det ikke noen videre oppfølging av disse tiltakene i senere tid. Som i dette perspektivet gjenkjennes med det som blir forklart som at en organisasjons legitimitet avgjøres av at mytene som i dette tilfellet var Gnist-programmet, signaliserer at organisasjonen fungerer på en slik måte at

de blir sett på av omgivelsene som at de har en struktur som er rasjonell og en sosial, politisk verdsatt måte å nå sine mål på (Christensen, 1994).

## **7 En oppsummerende komparativ diskusjon**

De to casene jeg har studert har begge likhetstrekk når jeg har sett på bakgrunnen for valget av å søke Gnist programmet. Lebesby var den kommunen som først var involvert i Gnist-programmet, og året etter var det Skjervøy som ble deltakere og i begge prosjektene var Plenum leverandør av prosjektet som kommunene fikk ferdigstilt. I begge kommunene kan man også se likhetstrekk i problemstillingene, det var næringsutvikling som stod som hovedprioritering, men det viste seg at begge kommuner slet med fraflytting og ønsket å involvere sine innbyggere i større grad innad i kommunene og begge kommunene ble oppfordret til å tenke annerledes på boligfronten i fremtiden.

I begge kommuner fremkommer det informasjon om at de ble begge oppfordret av fylkeskommunen til å søke gnist. Det blir heller ikke nevnt grunnlaget for hvorfor fylkeskommunen oppfordret til dette annet enn at fylkeskommunen var klar over at Skjervøy skulle utvide et eiendomsareal. Det blir i begge caser stort sett funnet samme funn i bakgrunnen for søknaden gjennom de tre ulike perspektivene. Jeg kan i dette tilfellet også gi bakgrunnen for søknaden en forklaringskraft gjennom det som Røvik (2011) beskriver som smittsomhet i virus teorien. Og her at viruser kan sammenlignes med organisasjonsideer, dermed spres de som infeksjoner. Dette kan i dette tilfellet argumenteres for at tjenstedesign metodikken har spredt seg som virus når man ser på hvordan konseptet har reist fra den private sektor, til den offentlige som et spesifikt verktøy der det i tidligere prosjekter har blitt utarbeidet prototyper av tjenesten, til og nå ha utviklet seg til en ide som er mer svevende og tar for seg den komplekse tematikken som næringsutvikling. Det kan derfor tenkes at fylkeskommunen har her blitt smittet av ideen som ble levert av igjennom Gnist-programmet og videre har smittet både Skjervøy og Lebesby. Forandringen av selve tjenstedesign-prosessen kan være et resultat av det som Røvik (2011) stadfester, at de organisasjoner som blir smittet, aktivt oversetter disse ideene og transformerer dem som det egnede verktøy for problemløsning for den lokale konteksten som i denne casen er næringsutvikling.

Videre er det slik at det fremkommer i begge intervjuer at det ikke var bestemt en fast implementeringsdato for prosjektene, dette kan være med å forklare hvorfor ikke implementeringen av noen av tiltakene og «modulbygda» så langt ikke var blitt igangsatt. Som en forklaring på dette blir det belyst gjennom de forskjellige intervjuene at hvis både Lebesby og Skjervøy hadde hatt noen forkunnskap om denne måten å jobbe på så kan det tenkes at det hadde vært lettere å planlegge litt mer i forkant, for som det blir fortalt underveis

så visste de ikke hva de «får», og dermed er det vanskelig å gjøre forberedende arbeid med implementeringen av prosjektene. Hvis ønsket er en rasjonell implementeringsprosess så må dette igjennom det instrumentelle perspektiv styres som en planlagt prosess, som tar bakgrunn i at hvis implementeringen ikke lykkes så skyldes det ikke prosjektene, men implementeringen i seg selv (Berg-Sørensen et al., 2017).

Jeg ser også likheter i begge prosjektene med utfallet rundt den fysiske delen med boliger og anskaffelsene av dette. Det blir i begge prosjekter blir nevnt at dette med boliger koster mye penger og det er omfattende å realisere med hensyn til lover og regler. I Lebesby prosjektet forklarer planleggeren meg underveis i intervjuet at *«Det her med innovative anskaffelser (.. I offentlig sektor så er dette med anskaffelser, man blir litt svett hver gang man legger ut noe fordi det er så strenge regler. Det synes vi var vanskelig her, hvordan skal vi velge ut (..))»* (Planlegger, LK) og i Skjervøy forklarer den maritime næringsutvikleren at i offentlig sektor så er det veldig viktig at man har økonomien på plass. Og at kommunale vedtak må på plass før slike anskaffelser kan gjennomføres (Maritim Nærings utvikler, SK). Ut ifra hva begge sier så skal man ikke se bort i fra at vi kan se inspirasjon av disse leveransene av skisser og tiltak rundt boliger i fremtiden i disse kommunene, men som begge aktører i kommunene beskriver så godt, så tar slike omfattende anskaffelser tid. Og det kan tenkes at fordi om ikke ideen blir realisert med en gang, kan den ligge i en inkubasjonsperiode, slik at når mottakeren er moden for det vil viruset som i dette tilfellet er boligtiltakene springe ut (Røvik K. , 2011).

Den digitale biten som er levert til begge kommunene ser også ut til å ha likhetstrekk i dette med at begge kommunene ikke har begynt å implementere ideen i sin helhet. Men de har tatt den litt ned på lokalt nivå og gjort sine egne tilpasninger. Og det blir fortalt i begge intervjuer at de har begynt å kikke på sine nettsider og vil gjøre forandringer der, selv om kommunene nødvendigvis ikke har utviklet en app eller markedsført seg på sosiale medier som er noen av tiltakene i prosjektene. Det blir av planleggeren i Lebesby beskrevet slik *«Men vi har gjort litt sånn enkelt prosjekter etter dette prosjektet var over, bare helt på grunnleggende nivå slik som bli kjent kvelder på puben (..))»* og *«Og så er det noen som holder på å lage en nettside med oversikt over lag og foreninger og aktiviteter i kommunen (..))»* (Planlegger, LK). Og den maritime næringsutvikleren i Skjervøy forteller det slik *«Nå jobbes det med en bedring av hjemmesiden»* (Maritim Næringsutvikler, SK). Det kan igjennom oversettelseperspektivet se ut til å kjennetegne det som blir omtalt som at det blir gjort en bevisst rasjonell handling der man ender opp med å lage sin egen lokale variant slik at den passer inn på best mulig måte når det kommer til funksjon og effektivitet (Røvik K. A., 2019). Det kan også i dette tilfellet



tenke seg at ideene trenger modning, både dette med appen og sosiale medier kan tenkes å være nytt for dem og derfor trengs det mer tid for en realisering av disse tiltakene. Jeg skal ikke se bort ifra at i at ideene vil bli realisert på et senere tidspunkt og at i nåværende tidspunkt ligger i appen og «employer» branding gjennom sosiale medier i en inkubasjonsperiode (Røvik K. , 2011).

Det vises også at det som er felles for begge caser er at både leverandør og mottakere av tjenesten har fortalt at de alle gikk litt høyt ut, og at dette var en bevist handlingsmåte, de var alle klar over dette. For å belyse dette ønsker jeg jeg å trekke frem et sitat av daglig leder i Plenum som jeg synes forklarer tankegangen til alle aktører i denne casen «*Og det er jo selvfølgelig litt pompøst det vi foreslå, men tar man en liten del av dette (...)*» (DL, Plenum). Det kan se ut som at aktørene i disse prosjektene har i hovedsak i dette tilfellet vært ute etter å hente inspirasjon til utvikling av sin kommune, heller enn at de har ønsket et helhetlig «produkt». Som en videreføring av tematikken rundt tankegangen vil jeg belyse et svært interessant funn som er likt i begge kommuner.

Jeg ønsker derfor å belyse det som jeg synes fremkommer som et tydelig resultat i begge caser. Og som daglig leder i plenum forteller «*Det er måten å tenke på, det er det som er det viktige i disse prosjektene*» (DL, Plenum). Dette fremkommer ganske tydelig for meg underveis i oppgaven, at et av hovedutfallene av prosjektene er at kommunene har lært seg en ny måte å jobbe på. Designmetodikken har satt sine spor og denne metodikken har begge kommunene tatt til seg og det blir forklart at de har lært seg en ny måte å tenke på i begge kommuner.

For meg kan det se ut som at et av hovedmålene til disse prosjektene som er levert, er å lære kommunene selve designmetodikken og at dette er et underliggende mål for Gnist-programmet. Dette blir stadfestet på Gnist sine hjemmesider «*Gjennom Gnist-programmet tilegner kommunene seg kompetanse, metoder og praktiske verktøy for å løse sine utfordringer knyttet til steds- og næringsutvikling*» (Doga, 2023). For å understreke denne implementeringen av designmetodikken forklarer planleggeren i Lebesby at «*(..) Og det er jo det vi har lært igjennom denne prosessen, det her med at det er ikke bestandig man trenger å beskrive hvilken løsning man er ute etter, men man må heller beskrive hva slags problem man har eller hvilken utfordring man sitter med*» (Planlegger, LK). Og den maritime næringstutvikleren i Skjervøy forklarer dette som «*(..) Så metodikken er jo det vi har lært oss i denne prosessen, og det er jo metodikken som er viktig at vi tenker at vi skal ta med oss*

*videre»* (Maritim Næringsutvikler, SK). Begge kommunene beskriver her på sin egen måte at de har lært og samtidig ønsker å ta i bruk denne arbeidsmetodikken. Resultatet av dette kan kjennetegnes gjennom det instrumentelle perspektiv, der ideer blir tatt vell imot og implementeringen av disse går ganske raskt og dermed blir det en rask tilkobling (Berg-Sørensen et al., 2017).

## 8 Avsluttende refleksjoner

I denne oppgaven har jeg analysert to caser der Lebesby og Skjervøy kommune har deltatt i Gnist programmet som har tar utgangspunkt i offentlig næringsutvikling. Jeg har i første del av analysen skrevet den som en kronologisk fortelling med utgangspunkt i bakgrunn og resultatet av prosjektene, videre har jeg besvart problemstillingen gjennom de ulike perspektivene. Til slutt falt det naturlig å gjøre en komparativ analyse selv om oppgaven ikke var lagt opp til det i begynnelsen, begrunnelsen for dette er at jeg ikke var sikker på om jeg fikk tilgang til begge caser.

Som avsluttende refleksjoner av disse to analysene vil jeg først trekke frem at hovedutfordringene i denne oppgaven har vært at begge casene er tidlig i sin implementeringsfase. Mitt mål før jeg begynte med denne oppgaven var å se på fremmere og hemmere for implementeringen av tjenstedesign. Men i og med at disse kommunene ikke hadde begynt, eller var tidlig i sin implementering måtte jeg dermed gjøre en tilpassing og dermed ble oppgaven forandret til at jeg valgte å se på bakgrunnen for søknaden til Gnist-programmet og forklaringen av implementeringen så langt og videre ta leseren med frem i tid, og dermed belyse resultatet i de gitte scenariene jeg har laget gjennom de ulike perspektivene.

Alle mine informanter har beskrevet tjenstedesign metodikken som et nyttig og nytt verktøy og at de ønsker å jobbe mer på denne måten i fremtiden. Det blir stadfesta av informantene at de begge har lært seg en ny måte å jobbe på, eksempelvis på dette med offentlige anskaffelser. Planleggeren i Lebesby forklarer det slik «(..) *Og det er jo det vi har lært igjennom denne prosessen, det her med at det er ikke bestandig man trenger å beskrive hvilken løsning man er ute ette, men man må heller beskrive hva slags problem man har eller hvilken utfordring man sitter med*» (Planlegger, LK). Og den maritime næringsutvikleren beskriver det slik «(..) *Men det er jo metodikken vi virkelig har lært oss (..) Og det har vært veldig lærerikt for både organisasjonen og personene rundt. Og nå tar vi dette med inn i andre prosjekter som begynner i kommunen*» (Maritim Næringsutvikler, SK).

Det overordne resultatet av disse prosjektene har dermed blitt at begge kommuner forklarer at de har lært seg en ny måte å jobbe på og at selve metodikken og tankegangen rundt dette kan se ut til å ha blitt implementert i begge kommuner. Samtidig vil jeg også understreke dette med at jeg skal ikke utelukke at vi vil se større resultater av disse prosjektene i fremtiden. Prosjektene som er blitt levert krever mye ressurser og slike ting tar tid å implementere med

bakgrunn i at det trengs både økonomi og folk til å jobbe med dette. Og det kan igjennom virusperspektivet omtales som at det er en sannsynlighet for at de ideene som ikke har blitt implementert til nå, ligger i en inkubasjonsperiode der de må modnes før de springer ut i livet (Røvik K. , 2011).

## **8.1 Videre forskning**

Gjennom mine funn i denne oppgaven vil jeg foreslå noen områder å forske videre på. Som jeg har sett i min analyse så blir det fortalt at kommunene har opplevd prosessen som nyttig, men at i begge prosjektene blir det fortalt at de ikke satt noen spesifikk implementeringsdato. En av kommunene fortalte at dette var fordi de ikke visste hva de skulle få. Jeg synes det hadde vært interessant og undersøkt videre om et «metodikk-kurs» i forkant av tjenstedesign-leveransen kunne vært med å bidra til et større søkelys på implementeringsfasen, slik at mottakeren vet vi de «får». Da kan det for mottakere av prosjektene være lettere å planlegge en implementerings dato, men også gi en tilbakemelding til leverandøren om hva som kan fungere for den enkelte underveis. Funn i nordlandsforskningen visste også til at en tidlig introduksjon av arbeidsmetodikken kan oppleves som en fremmer for implementeringen (Johnson, Blikksvær, & Ødegård, 2020)

Videre synes jeg det kunne vært interessant og kikket på dette som blir funnet som et resultat i denne oppgaven angående arbeidsmetodikken. Det at begge kommuner forklarer at de har lært seg en ny måte å jobbe på og at design-metodikken har fått de til å jobbe på en annen måte i fremtiden. Er dette noe som kan kjennes igjen hos andre mottakere av en slik design-prosess? Det kan da tenkes at tjenstedesign i seg selv er noe mer en bare produktet som blir levert, men at tjenesten har en underliggende påvirkningskraft som gjør at mottakere vil jobbe på en mer annerledes og mulig en mer innovativ måte i fremtiden.

Selv om det ikke har vært en del av min problemstilling, synes jeg også det hadde vært interessant å sett hvordan tjenstedesign utvikler seg som ide. En ide som tidligere kan se ut til å ha blitt brukt til å lage spesifikke produkter, har nå utviklet seg til å være et verktøy for næringsutvikling. Jeg ser også i arbeidet mitt underveis i oppgaven at selve navnet «tjenstedesign» ser ut til å bli mindre og mindre brukt. Jeg ser her en forandring og det kunne være spennende å se i fremtiden hvordan denne ideen har utviklet seg.

Samtidig tror jeg også at videre forskning på handsoverfasen vil være nyttig for tjensteproduktet i seg selv. Forskningen vil være med til å sette lys på det leddet i

tjenstedesign metodikken som tidligere kanskje ikke har fått nok oppmerksomhet. Dermed kan belysningen og en videre forskning, være med å gi mottakerne av disse tjenestene et bedre sluttresultat.

## **8.2 Er tjenstedesign et egnet verktøy for næringsutvikling?**

Gjennom denne oppgaven har det kommet frem til meg at næringsutvikling i seg selv er en omfattende og kompleks oppgave. Begge kommuner har uttrykt at utviklingen koster mye penger og at det er vanskelig å få folk til å jobbe med det som i dette tilfellet har vært de enkelte tiltakene. En ting er sikkert, næringsutvikling er ingen quickfix og dette må tas i betraktning på svaret om hva som er et egnet verktøy. Hvis jeg skal se på om tjenstedesign er et egnet verktøy så vil jeg først ta utgangspunkt i hva de ulike informantene har fortalt meg i ettertid av de leverte prosjektene. I Lebesby forteller planleggeren at dette med innovative anskaffelser er noe de kunne tenke seg å benytte i ettertid. Og i Skjervøy forklares det at når Moen gruppen skulle etablere sitt bygg i kommunen så har de presentert blant annet dette med visualitet og estetikk. Med begge disse eksemplene får jeg en indikator på at tjenstedesign prosessen har vært med å bidra til videre utvikling av kommunene i fremtiden.

Alle aktører forklarer at de har gått høyt ut i denne prosessen. Og det virker for meg som at det har vært et mål i seg selv å ta inspirasjon fra prosjektene. Og dette med å ta en liten bit av det, og at de andre mer omfattende tiltakene kan tenkes å trenge litt modning. Hvis jeg tar utgangspunkt i virusteorien og at de tiltakene som ikke er implementert til nå ligger i en inkubasjonsperiode, så skal du ikke se bort ifra at disse vil springe ut i en senere tid når kommunen er klar for det, med tanke på økonomi og andre ressurser. Om noen metodikker er mer egnet enn andre til næringsutvikling er vanskelig å si. Men når det kommer til inspirasjon og bevisstgjøring av problematikk til den aktuelle kommune vil jeg si at tjenstedesign prosessen som her er levert kan for meg oppfattes som et egnet verktøy for næringsutvikling.

## Siterte verk

- Almqvist, F. (2020). *Service design in the later phases*. Oslo: The Oslo school of architecture and design.
- Berg-Sørensen, A., Howard Grøn, C., & Foss Hansen, H. (2016). *Organiseringen af den offentlige sektor*. Latvia: Hans Reitzels forlag.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1990) *Makten att reformera*. Carlssons.
- Christensen, T. (1994). Politisk styring og faglig uavhengighet. *Tano*, 15-39.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode -En kvalitativ tilnærming*. oslo: Universitetsforlaget.
- Digitaliseringsrådet. (2020). *Digdir*. Hentet fra digitaliseringsdirektoratet: <https://www.digdir.no/media/917/download>
- Doga. (2021). *Doga*. Hentet fra Doga: <https://doga.no/aktiviteter/arkitektur/smarte-og-baerekraftige-byer-og-lokalsamfunn/gnist-innovasjonsprogram-for-smarte-og-barekraftige-byer-og-lokalsamfunn/vil-du-vaere-med-pa-a-skape-innovative-muligheter-for-lebesby-lund-og-vang/>
- Doga. (2022, Mars 7). *Doga*. Hentet fra Doga: <https://doga.no/gnist2022>
- Doga. (2023). *Doga*. Hentet fra Doga: <https://doga.no/aktiviteter/arkitektur/gnist-2023/dette-er-gnist/>
- Fløystad Eines, T., Mundal, I. P., & Utheim Grønvik, C. K. (2021). Kan tjenstedesign bidra til økt brukermedvirkning og involvering for pasienter og brukere på individnivå i helse- og omsorgstjeneste? ss. 1-13.
- Halfdan Aase, T., & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter, kvalitativ orientert metode*. Universitetsforlaget.

- Hvidsten, A., Rai, R., Helland, S., & Henriksen, T. (2021). *Introduksjon til tjenstedesign*. Oslo: Cappelen damm.
- jacobsen, D. i. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen damm.
- Johnson, R., Blikksvær, T., & Ødegård, A. (2020). *Nordlandsforskning: Tjenstedesign, tjenesteinnovasjon og organisasjonsutvikling i offentlig sektor - En kunnskapsoppsummering*. Bodø: Nordland research institute.
- justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsestudier*. Latvia: Hans Reitzels Forlag.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2021). *Kvalitative Metoder - I organisasjons- og ledelsestudier*. Latvia: Hans Reitzels Forlag.
- Lebesby. (2021). *Doga*. Hentet fra Doga:  
[https://doga.no/globalassets/pdf/konkurransprogram\\_lebesby.pdf](https://doga.no/globalassets/pdf/konkurransprogram_lebesby.pdf)
- Michalak-Paulsen, A., Dolven, H., Johansen, A. B., & Ringdal, S. (2021, 1). Tjenstedesign er ingen hellig gral. *Stat og styring*, ss. 48-51.
- Moldenæs, T., & Pettersen, H. M. (2022). Design thinking as a master idea. ss. 1-20.
- Pettersen, H. M., Røvik, K., & Woll, K. (2021). Tjenstedesign - nytt, nyttig og nødvendig? I B.-T. Blindheim, L. Klemsdal, & K. Røvik, *Design av organi - sasjon* (s. 280). Oslo: Universitetsforlaget.
- Pirinen, A. (2016). The Barriers and Enablers of Co-design for Services. *International Journal of Design* .
- Plenum. (2021). *Plenum tjenstedesign AS*. Hentet fra Plenum: <https://plenum.design/om-plenum/>
- Røvik, K. A. (2019). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2019). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Røvik, K. (2011). From fashion to Virus: An alternative Theory of Organization`s handling of Management Ideas. *SAGE*, ss. 632-652.

Regjeringen. (2020). *Regjeringen* . Hentet fra Regjeringen:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=8>

Röhnebeck, M. & Strokosch, K., 2018. *Report on cross country comparison on service design*, s1: Co-Val

Stimulab. (2022, 11 1). *Digitaliseringsdirektoratet*. Hentet fra Digitaliseringsdirektoratet:

<https://www.digdir.no/stimulab/dette-er-stimulab/786>

Trischler, J., Dietrich, T., & Rundle-Thiele, S. (2019, Juni 6). Co-design: from expert- to user-driven ideas in public service design. *Public Management Review*.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. London: SAGE publications.

W, R. S., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing*. New Jersey: Pearson.

## **Vedlegg 1- Intervjuguide**

### **Oppvarming:**

Kan du fortelle litt om deg selv, yrke og interesser?

### **Bakgrunn og roller:**

Hvordan ble du involvert i prosjektet?

Hvorfor ble du med (Egne mål og dine egne interesser i dette)?

Hvilke forventninger hadde du til prosjektet før du ble med, lagde du deg noen refleksjoner om dette før dere begynte?

Hvilket problem skulle dere løse? Var dette definert ved prosjektstart?



Hvilken rolle hadde du i prosjektet?

Hvem deltok i prosjektet?

### **Informasjon om prosjektet:**

Kan du fortelle meg litt om hva prosjektet handler om?

- Hva er formålet? (er dette definert?)
- Hva var «problemet» dere ønsket å løse?
- Hvordan har dere jobbet for å fullføre dette formålet?
- Hvem jobbet du sammen med i prosjektet?
- Har du noen erfaringer med lignende prosjekter? Evt, hvilke erfaringer gjorde du deg?
- Tok dere inspirasjon fra noen av disse prosjektene?
- Hvor mange forskjellige aktører har det vært fra begynnelsen til slutt?

### **Implementering av prosjektet:**

Hadde dere en bestemt dato der prosjektet gikk over i en implementeringsfase?

Hvilke planer hadde dere for implementering for prosjektet?

Har du noen tidligere erfaring fra implementering? Brukte dere denne?

Hvem var de sentrale aktører i implementeringsfasen?

I hvilken grad har ledelsen i kommunen vært involvert i prosjektet?

- Har dere støtte derfra?
- Har noen vært med å bidra?
- Har dere fått den friheten til å gjøre det som må gjøres?
- Har du mange ledere over deg?

Har dere møtt på noen utfordringer underveis i denne implementeringsprosessen?

- Har det oppstått at dere måtte ta noen uplanlagte beslutninger?

Hva har prosjektet i ettertid resultert i?

Hva har blitt implementert, og hva har ikke blitt implementert?

- Hvordan klarte dere dette? Og eventuelt hvorfor klarte dere ikke å implementere dette?

Har dere møtt motstand underveis i prosjektet, internt eller eksternt?

Hvilke sentrale erfaringer har du/dere gjort dere i en implementeringsprosess?

- Har dere erfart noen typiske fremmere for implementeringen?
- Har dere opplevd noen typiske hemmere ved implementeringen?
- Gjorde dere noen lokale endringer underveis, som ikke var planen?
- Ble ferdig løsning av prosjektet likt som prototypen?

### **Spørsmål til tjenstedesignerene:**

Hva er din bakgrunn?

- Utdanning
- Erfaring
- Byrå og antall tjenstedesignere
- Hvilke oppdrag har du hatt
- Hvor lenge har du vært ansatt

Hvor ble du første gang introdusert for tjenstedesign?

Når hørte du om tjenstedesign for første gang?

Bruker dere noen bestemt metodikk?

Hva er styrken til denne tilnærmingen?

Fortell muligheten til å etablere Plenum?

Hvordan anvendte dere metodikken i prosjektene?

Møtte dere utfordringer i prosjektene?

Hvem var involvert i disse prosessene?

Hva ble resultatet?

Har dere fulgt opp prosjektene i ettertid eller var dere jobb ferdig da dere leverte «tiltakslistene»?

Vet dere om forslagene dere kom med er implementert i ettertid?

Hva skal til for å bli tjenstedesigner?

Hva kjennetegner en god tjenstedesigner?

**Avsluttende refleksjoner:**

Hvis du ser tilbake fra begynnelsen av prosjektet til nå, hvilke erfaringer sitter du igjen med når det kommer til implementeringsprosessen?

Hva var de største utfordringene i prosjektet i implementeringsfasen?

Hva opplevde du at var de største bidragsfaktorene til det som gikk bra i implementeringsfasen?

Har det vært en velegnet metode for å utvikle tjenester til kommunen?

Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra sluttbrukere på prosjektet?

## **Vedlegg – 2 Informasjonsskriv**

### ***Vil du delta i forskningsprosjektet mitt***

*Hva var bakgrunn for etablering av Plenum tjenstedesign AS, hva opplevdes som hemmere og fremmere for implementeringsprosessen i Lebesby og Skjervøy prosjektene?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å sette fokus på implementeringen av tjenstedesign. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet her er som sagt å sette fokus på implementeringsprosessen nærmere bestemt, hemmere og fremmere for implementering av implementering av tjenstedesign.

Dette er en mastergradsoppgave.

Jeg skal i denne oppgaven skal jeg belyse bakgrunnen for hvorfor organisasjonen Plenum tjenstedesign valgte å starte opp som bedrift. Dette skal jeg gjøre gjennom at jeg samtidig viser til hvilken kraft designtenkning har og hva tjenstedesign er.

Videre i oppgaven ønsker jeg å se på hvordan implementering av tjenstedesign-tjenestene blir gjort, jeg synes dette er et viktig tema og se på fordi det er lite forskning på dette tidligere da tjenstedesign-metoden er såpass ny i bransjen.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

**Universitet i Tromsø** er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta fordi du har vært en av de sentrale personene i prosjektet som maritim næringsutvikler.

Jeg har fått din kontaktinformasjon fra daglig leder i Plenum Tjenestedesign AS.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Metoden her innebærer da et intervju hvilket der opplysninger skal samles inn.

Opplysningene registreres ved at det gjøres lydopptak.

- Hvis du velger å delta innebærer det at du blir med på en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen vil ta deg ca 45 minutter. Dine svar fra undersøkelsen blir da registrert elektronisk.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket

- Den som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig vil være meg (Raymond Indahl, og mine samarbeidspartnere Hilde Pettersen, og Turid Moldenæs ved universitetet i Tromsø.
- Personopplysningene og navn vil jeg erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige, lagrer data på forskningsserver.
- Deltakere vil ikke bli nevnt ved navn, og det vil være vanskelig å gjenkjenne ved publikasjon.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15.mai 2023

Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Jeg vil her slette alt av personversopplysninger fordi det skal ikke gjenbrukes i forskning.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø har Personverntjenester 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 opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- UiT Norges arktiske universitet ved veileder Hilde Marie Pettersen på epost [hilde.pettersen@uit.no](mailto:hilde.pettersen@uit.no) eller telefon. 91515084
- Personvernsansvarlig ved UiT Norges arktiske universitet Joakim Bakkevold på epost [Personvernombud@uit.no](mailto:Personvernombud@uit.no) eller telefon 77646322

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

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Hilde Pettersen

Raymond Indahl

---

-----

## Samtykkeerklæring

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

å delta i Intervju.

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

