

MASTEROPPGAVE

Att arbeta med konseptet service design i offentlig sektor

En kvalitativ undersökning om vad som påverkade implementeringen av en webbtjänst

Pia Grace Bernhard Johnson

16. augusti 2021

Masterstudium i organisasjon og ledelse (120 studiepoeng)
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Abstract

Titel	Working With the Concept of Service Design in the Public Sector – A Qualitative Study of What Influenced the Implementation of a Web Service
Author	Pia Grace Bernhard Johnson
Supervisor	Professor Ivar Jonsson
University College	Østfold University College
Problem Area	Service design and implementation in the Public sector
Research Question	What influenced the implementation of a web service developed in the public sector with the concept of service design?
Research Strategy and Research Design	Qualitative research strategy, case study design
Research Method and Instrument	Interview, semi-structured interview guide
Empirical Material	Transcripts based on interviews with 12 participants
Analysis Model of Data	Thematic content analysis
Theoretical Perspectives	Structural configurations (Henry Mintzberg) High-Involvement Innovation (John Bessant)
Keywords	Organisational structure, incremental innovation, innovative organisational culture, service design, implementation, public sector, web service, web application
Results	The result shows i.a. that the following factors and abilities influenced the implementation: cross-functional and interdisciplinary development group; early involvement; leadership as an enabler; access to internal design capabilities; externally hired competence; flexibility, internal communication. The results also show a contradiction when service design as an innovative and creative approach meets rigid systems, standardised processes and a quest for stability.

Sammanfattning

Titel	Att arbeta med konceptet service design i offentlig sektor – En kvalitativ undersökning om vad som påverkade implementeringen av en webbtjänst
Författare	Pia Grace Bernhard Johnson
Handledare	Professor Ivar Jonsson
Högskola	Høgskolen i Østfold
Problemområde	Service design och implementering i offentlig sektor
Problemställning	Vad påverkade implementeringen av en webbtjänst framtagen i offentlig sektor med konceptet service design?
Forskningsstrategi och forskningsdesign	Kvalitativ forskningsstrategi, fallstudiedesign
Forskningsmetod och instrument	Intervju, semistrukturerad intervjuguide
Empiriskt material	Transkriptioner utifrån intervjuer med 12 informanter
Analysmodell av data	Tematisk innehållsanalys
Teoretiska perspektiv	Strukturella konfigurationer (Henry Mintzberg) High-Involvement Innovation (John Bessant)
Nyckelord	Organisationsstruktur, inkrementell innovation, innovativ organisationskultur, service design, implementering, offentlig sektor, webbtjänst, webbapplikation
Resultat	Resultatet visar bl.a. att följande faktorer samt förmågor påverkade implementeringen: tvärfunktionell och tvärdisciplinär utvecklingsgrupp; tidig involvering; ledarskap som möjliggörare; access till intern designförmåga; extern anlitad kompetens; flexibilitet, intern kommunikation. Resultatet visar även på en motsättning när service design som en innovativ och kreativ ansats möter rigida system, standardiserade processer samt en strävan efter stabilitet.

Tack

Det har varit fantastiskt att få studera vid Høgskolen i Østfold, varje dag har varit en kunskapens och lärandets vetenskapliga fest! Det har funnits stunder som har utmanat mig maximalt men jag har uppskattat varje minut. Vägen fram till inlämningen av denna masteravhandling har präglats av nyfikenhet, utforskande, vetgirighet, beslutsamhet och glädje.

Jag vill börja med att varmt tacka mina informanter som har gjort denna undersökning möjlig, som bjöd mig på ett gott bemötande och som så oförbehållsamt gav mig av sin tid. Ni ville bidra och det har ni gjort. En person som strålkastaren definitivt ska riktas mot är min supervisor professor Ivar Jonsson. Av någon anledning känns det lättare att finna orden på engelska. The planets were lined up in a row when I got you as supervisor and you have been outstanding in that role. Behind your humble appearance are extreme knowledge and deep insights into research and research fields. It has been incredibly beneficial for me to have access to all your wise advice and to have the opportunity to discuss my work. Throughout the process, you have shown the same high level of professionalism. Að auki hefur þú að eilífu skráð þig í himininn á mér sem góðan og gjafmildan mann Ívar – In addition, you have forever inscribed yourself in my heaven as a good and generous man Ivar. You have meant a lot to me.

Jag vill även rikta ett stort tack till ämnesansvariga Jan Moren, Frode Hübertz Haaland, Sol Skinnarland och Mats Persson samt till alla lärare och föreläsare. Ni är dedikerade och ni bidrar alla till en gedigen utbildning. Ett särskilt varmt tack vill jag framföra till Elise Øby. Du är en förebild för mig och verkligen en person att försöka ta rygg på. De kunskaper du bl.a. har visat under vår metodundervisning är imponerande och därtill är du en godhjärtad människa. Jag vill även tacka mina medstudenter för kunskaps- och erfarenhetsutbyte samt för värdefull feed forward under arbetsprocessen. Jag har vidare uppskattat bibliotekspersonalens och Karin Helene Anker Rasch superba service och NSD:s föredömligt snabba handläggningar. Jag vill även rikta ett tack till professor Henry Mintzberg som gav mig sitt personliga tillstånd att använda figurer.

Till alla mina kära vänner vill jag rikta ett stort och glatt tack för att ni alltid trott på mig och för era hejarop. Ett varmt tack till Kerstin för alla samtal under tiden som skeppare Åke har stävat ut med sin fiskebåt Elisabeth från Ramsö hamn och varit till sjöss och fiskat kräftor. Ett särskilt tack även till mina medsystrar Lillis och Susanne för att ni är de underbara människor ni är. Till min man Conny; Laleh Pourkarim sjunger om en stund på jorden. Ett innerligt tack till dig för att du alltid så helhjärtat stödjer mig i mina beslut, uppmuntrar på vägen fram till mina mål och bakar jordgubbstårter och bjuder på bubblande champagne när jag nått fram till dem. Love U.

Så – Det enda som nu möjligtvis återstår är gemensamt firande med kurskamrater när pandemisituationen tillåter och ”Morens Louisiana-inspirerte elgburger”.

Innehållet i denna masteravhandling står för författarens räkning.
Från en klippa vid havet i den bohuslänska skärgården 16. augusti 2021

Pia Grace Bernhard Johnson

Innehållsförteckning

1. En kvalitativ undersökning om vad som påverkade implementeringen av en webbtjänst.....	1
1.1. Introduktion.....	1
1.1.1. Syfte med samt presentation av kapitlet	1
1.1.2. Problemområde.....	2
1.1.3. Problemställning.....	2
1.1.4. Fokus och perspektiv	2
1.1.5. Masteravhandlingens syfte	2
1.1.6. Mål	2
1.1.7. Funktion	3
1.1.8. Bedömning samt godkännande av NSD	3
1.1.9. Masteravhandlingens bidrag.....	3
1.1.10. Informanter och organisationer	5
1.1.11. Covid 19-pandemin och konsekvenser för arbetet	6
1.1.11.1. Access till bibliotek och böcker.....	6
1.1.11.2. Referering till andrahandskällor	7
1.1.11.3. Referering till läroböcker	7
1.1.12. Stil, tillstånd samt struktur och disposition	7
1.1.12.1. APA- och Endnoteversioner.....	7
1.1.12.2. Tillstånd och figurer.....	8
1.1.12.3. Struktur och disposition	8
1.2. Sammanfattning av kapitlet	10
2. Samhällsutmaningar – En global utblick och nationell inblick.....	11
2.1. Syfte med samt presentation av kapitlet	11
2.2. Globalt perspektiv	11
2.2.1. FN och Agenda 2030	12
2.2.2. OECD och EU	12
2.3. Nationella perspektiv.....	16
2.3.1. Danmark, Norge och Sverige	16
2.3.1.1. Utmaningar i samhällen generellt.....	16
2.3.1.2. Utmaningar inom området psykisk ohälsa specifikt.....	18

2.4. Särskilt dagsaktuella samhällsutmaningar	19
2.4.1. Covid 19-pandemin.....	19
2.4.2. Mobbning på nätet och i sociala medier	20
2.4.3. Migration och integration.....	20
2.5. Sammanfattning av kapitlet	21
3. Att hantera samhällsutmaningar med innovation	22
3.1. Syfte med samt presentation av kapitlet	22
3.2. Samhällsutmaningar och innovation	23
3.2.1. Missions – Uppdrag på EU-nivå	23
3.2.2. Nationella ambitioner.....	26
3.3. Innovation och service design.....	27
3.4. Service design, implementering och behov av forskning.....	30
3.4.1. Problemställning och forskningsfrågor.....	34
3.4.1.1. Problemställning.....	34
3.4.1.2. Forskningsfrågor.....	34
3.4.2. Problemområdets relevans och avgränsning	35
3.4.3. Beskrivning karaktäristika konceptet service design.....	37
3.4.3.1. Principer	37
3.4.3.2. Perspektiv	37
3.5. Sammanfattning av kapitlet	38
4. Teori.....	39
4.1. Syfte med samt presentation av kapitlet	39
4.2. En historisk tillbakablick på service och design	40
4.2.1. Perspektiv, discipliner och forskningstraditioner	40
4.2.1.1. Forskning inom service.....	40
4.2.1.2. Forskning inom design.....	41
4.2.1.3. Forskningsfältet service design växer fram.....	42
4.3. Begreppsmässiga förtydliganden och definitioner	43
4.3.1. Service design-process och implementering	44
4.4. Organisationsteoretiska perspektiv.....	46
4.4.1. Teoretiska överväganden och bortval	46
4.4.2. Organisationer och lärande för ständiga förbättringar	48
4.4.3. Organisationer och innovation	49

4.4.4. Organisationer och förändring.....	52
4.5. Tidigare forskning – Relevanta publikationer.....	53
4.5.1. Avhandlingar	53
4.5.2. Artiklar	54
4.5.3. Masteravhandlingar	56
4.5.4. Konferensbidrag	57
4.5.5. Tidigare forskning – En syntetisering.....	58
4.6. Vald huvudteori 1 – Mintzbergs teori om konfigurationer.....	60
4.6.1. Organisationsstruktur.....	60
4.6.1.1. Organisationers fem basdelar	61
4.6.1.2. Att designa organisationsstruktur	62
4.6.1.3. Organisationer som konfigurationer	62
4.6.1.4. Informanternas indelning i basdelar	65
4.6.2. Teorins relevans.....	66
4.6.3. Kritik mot teorin	67
4.7. Vald huvudteori 2 – Bessants teori om HII	68
4.7.1. ”The way we do things around here”.....	68
4.7.2. Teorins relevans.....	71
4.7.3. Kritik mot teorin	72
4.8. Sammanfattning av kapitlet	72
5. Metod.....	74
5.1. Syfte med samt presentation av kapitlet	74
5.2. Förberedelser och aktiviteter.....	74
5.2.1. Kontakter och intervjuer	74
5.2.2. Kurs.....	75
5.2.3. Inbjudan till event.....	75
5.2.4. Konferenser och föreläsningar	75
5.3. Access forskningslitteratur.....	76
5.3.1. Sökningar i databaser.....	76
5.3.2. Kontakter med akademier och branschorganisationer.....	77
5.4. Vetenskapsteoretiska perspektiv	77
5.4.1. Grundvetenskapliga antaganden.....	77
5.4.2. Ontologi och verklighetssyn.....	78

5.4.3. Epistemologi och kunskapsteoretiskt perspektiv.....	78
5.4.4. Forskningsstrategi.....	79
5.4.5. Forskningsdesign.....	79
5.4.5.1. Bedömningskriterier	80
5.4.6. Metod för insamling av data - Intervjuer	81
5.4.6.1. Stadier för genomförd intervjuundersökning	82
5.4.7. Metod för analys av insamlad data	82
5.5. Urval analysenhet	83
5.5.1. Krav.....	83
5.5.2. Urvalskriterier.....	83
5.5.3. Beskrivning webbtjänst.....	84
5.6. Urval informanter	84
5.6.1. Krav.....	84
5.6.2. Urvalskriterier.....	85
5.6.3. Beskrivning informanter	85
5.6.3.1. Informanter – Anställda i en av organisationerna	86
5.6.3.1.1. Standard för yrkesklassificering.....	87
5.6.3.2. Informanter – Representanter från användargruppen	88
5.7. Genomförande samt transkribering av intervjuer.....	88
5.7.1. Initiala kontakter med informanter	89
5.7.2. Intervjuguide.....	89
5.7.3. Form för intervjuer.....	89
5.7.4. Inför intervjuerna – Förberedelser	90
5.7.5. Under intervjuerna.....	90
5.7.6. Efter intervjuerna – Bearbetning	91
5.7.7. Transkribering	92
5.8. Analysprocess.....	92
5.8.1. Teknik för bearbetning och analys av data.....	92
5.8.2. Processteg – Vägen från 2295 koder till 9 kategorier.....	93
5.8.3. Analysprocessen i retrospektion.....	95
5.9. Forskningsetik och forskarrollen.....	96
5.10. Sammanfattning av kapitlet.....	97
6. Analys och resultat.....	98

6.1. Syfte med samt presentation av kapitlet	98
6.2. Forskningsfråga 1 – Tema organisering och planering	99
6.2.1. Kategori 1 – Organisering	99
6.2.2. Kategori 2 – Planering	103
6.2.3. Kategori 3 – Flexibilitet och anpassning	107
6.2.4. Huvudtendenser och resultat forskningsfråga 1	111
6.3. Forskningsfråga 2 – Tema yrke och position	114
6.3.1. Kategori 4 – Yrke och position	114
6.3.2. Kategori 5 – Standardisering	115
6.3.3. Huvudtendenser och resultat forskningsfråga 2	117
6.4. Forskningsfråga 3 – Tema intryck av webbtjänsten	118
6.4.1. Kategori 6 – Intryck design webbtjänst	118
6.4.2. Kategori 7 – Upplevda förändringar efter produktionssättning	120
6.4.3. Huvudtendenser och resultat forskningsfråga 3	121
6.5. Forskningsfråga 4 – Tema innovativ organisationskultur	123
6.5.1. Kategori 8 – Nyckelförmågor innovativ organisationskultur	123
6.5.2. Kategori 9 – Konflikter	128
6.5.3. Huvudtendenser och resultat forskningsfråga 4	130
6.6. Extramaterial – Implementering 4-B	133
6.7. Sammanfattning av kapitlet	135
7. Diskussion	136
7.1. Syfte med samt presentation av kapitlet	136
7.2. Forskningsfråga 1 – Tema organisering och planering	136
7.2.1. Resultat 1 – Involvering och tvärfunktionell utvecklingsgrupp	136
7.2.2. Resultat 2 – Intern designkompetens som brobyggare	139
7.2.3. Resultat 3 – Ledarskapet som möjliggörare	141
7.2.4. Resultat 4 – Flexibilitet och framgång	143
7.3. Forskningsfråga 2 – Tema yrke och position	144
7.3.1. Resultat 1 – Utmaningar och friktion med innovation	144
7.3.1.1. IT-avdelningen – Att drifta ett resultat	144
7.3.1.2. Utvecklingsenheten – Nya arbetssätt men samma strukturer	145
7.3.1.3. Verksamheten – Som ett skämt, ska vi lägga ner?	145
7.3.1.4. Extern aktör – Det finns mer än det du ser	146

7.3.1.5. Mellan det rigida och innovativa	146
7.4. Forskningsfråga 3 – Tema intryck av webbtjänsten	147
7.4.1. Resultat 1 – Webbtjänstens intryck lämnar avtryck	147
7.4.1.1. IT-avdelningen – Frihet och fallgropar	148
7.4.1.2. Verksamheten – Involvering utan avgörande inflytande	149
7.5. Forskningsfråga 4 – Tema innovativ organisationskultur	150
7.5.1. Resultat 1 – Implementeringar relaterat nyckelförmågor	151
7.5.1.1. Nyckelförmågor relaterat implementering 4-A	151
7.5.1.2. Nyckelförmågor relaterat implementering 4-B	154
7.5.1.3. Reflektioner kring Bessants femstegsmodell	156
7.5.2. Resultat 2 – Konflikt mellan kreativitet och stabilitet	156
7.6. Sammanfattning av kapitlet	159
8. Konklusion.....	160
8.1. Syfte med samt presentation av kapitlet	160
8.2. Detta påverkade implementeringen av webbtjänsten	160
8.3. Resultat i ljuset av teorier och tidigare forskning.....	163
8.4. Etik, metodologi och undersökningens trovärdighet.....	164
8.5. Reflektioner rörande resultat.....	165
8.6. Förslag till vidare forskning.....	167
8.7. Sammanfattning av kapitlet	167
9. Referenser.....	168
10. Bilagor.....	175
10.1. Bilaga 1: Bedömning NSD	175
10.2. Bilaga 2: Citat ur dialog från verk av Galileo Galilei.....	176
10.3. Bilaga 3: SSYK 2012 Beskrivning huvudgrupper	177
10.4. Bilaga 4: Information till deltagare	179
10.5. Bilaga 5: Samtycke.....	181
10.6. Bilaga 6: Demografiska bakgrundsfrågor samt intervjuguide	182
10.7. Bilaga 7: Transkriptionsnyckel	184
10.8. Bilaga 8: Stödfrågor vid initial kodning	186
10.9. Bilaga 9: Utdrag matris.....	187
10.10. Bilaga 10: Kategorier och kodgrupper.....	188

Figur- och tabellförteckning

Översikt figurer¹

Figur 1 Organisationstillhörigheter illustration 1	4
Figur 2 Organisationstillhörigheter illustration 2	4
Figur 3 Organisationer i undersökningen	6
Figur 4 Illustration över innehåll i kapitel 2	11
Figur 5 Illustration över innehåll i kapitel 3	23
Figur 6 Service design – En iterativ, icke linjär process	45
Figur 7 Huvuddelar i strukturella konfigurationer	62
Figur 8 Divisionaliserad konfiguration	63
Figur 9 Professionell konfiguration	64
Figur 10 Konfiguration adhokrati	65
Figur 11 Organisationernas indelning utifrån strukturella konfigurationer	65
Figur 12 Organisationernas konfigurations- samt basdelstillhörigheter	66
Figur 13 Varianter av involvering i innovationsprocesser	69
Figur 14 HII som innovationsstrategi enligt Bessants femstegsmodell	70
Figur 15 Primärorganisationernas förväntade påverkan	71
Figur 16 Informanternas placering i de respektive organisationerna	86
Figur 17 Huvudgrupper i yrkesklassificering SSYK 2012	88

Översikt tabeller

Tabell 1 Totala uppskattade kostnader för OECD:s medlemsländer avseende psykisk ohälsa 2015	14
Tabell 2 Uppskattningar av de totala kostnaderna (direkta och indirekta) för psykisk ohälsa 2015	15
Tabell 3 Utvalda indikatorer för välbefinnande	16
Tabell 4 Sökresultat i databasen Oria	76

¹ För användandet av figurer relaterade Mintzbergs teori har skriftligt tillstånd inhämtats. Professor Mintzberg har personligen gett sitt skriftliga tillstånd till mig per mejl den 10. april 2021. Se även aktuellt stycke under avsnittet *Stil, tillstånd samt struktur och disposition*.

Tabell 5 Nivåer, koder och klasser i SSYK 2012	87
Tabell 6 Angivna orsaker till utebliven implementering 4-B relaterat nyckelförmågor	155
Tabell 7 Strukturella och kulturella dimensioner som påverkade implementering 4-A.....	161

1. En kvalitativ undersökning om vad som påverkade implementeringen av en webbtjänst

1.1. Introduktion

Denna masteravhandling handlar om implementeringen av en webbtjänst som arbetats fram med konceptet service design inom offentlig sektor. Det som informanterna i undersökningen beskriver hände under implementeringen belyses med hjälp av två teoretiska perspektiv avseende organisationsstruktur och innovativ organisationskultur.

Vad påverkar och spelar roll för att innovativa lösningar framtagna med service design inte bara förblir luftslott som glänsar i skyn, utan att lösningar realiserar och skapar nytta för människor? Världen, länder och samhällen står idag både globalt, nationellt och lokalt inför flera komplexa utmaningar i en tid som dessutom präglas av snabba förändringar. För att kunna möta och hantera dessa samhällsutmaningar i föränderliga tider behövs nya tekniska, digitala och innovativa ansatser och lösningar. Det är angeläget att organisationer blir framgångsrika i att implementera innovativa lösningar så att goda idéer kan generera värde för användare och samhällen, istället för att de blir kostbara "skrivbordsprodukter" som aldrig realiserar. Genom att belysa implementeringen utifrån valda organisationsteorier är förhoppningen att kunna bidra med viss kunskap och inspiration som kan gagna kommande implementeringar av innovativa lösningar inom service design-fältet.

1.1.1. Syfte med samt presentation av kapitlet

Detta kapitel syftar till att översiktligt beskriva vad masteravhandlingen handlar om samt fungera som en inledande introduktion. Problemområde och problemställning presenteras här kort. Syftet med föreliggande undersökning beskrivs samt berörs mål och funktion för masteravhandlingen. Undersökningens bidrag lyfts fram. Informanternas organisatoriska tillhörigheter samt ingående

² Ursprung och härledning osäker, eventuellt Gottlieb Daimler (1834-1900), verkade som ingenjör och industridesigner.

organisationer presenteras översiktligt i tre illustrationer för att bidra till en förståelse. Vidare redogörs för ett antal konsekvenser och val med anledning av pandemi. Kapitlet avslutas med en översiktlig beskrivning av masteravhandlingens struktur och disposition samt redogörs för stil och tillstånd.

1.1.2. Problemområde

Masteravhandlingens problemområde är service design och implementering i offentlig sektor.

1.1.3. Problemställning

Problemställningen är denna:

Vad påverkade implementeringen av en webbtjänst framtagen i offentlig sektor med konceptet service design?

1.1.4. Fokus och perspektiv

Undersökningens fokus är på organisationsnivå och utgår från individuella utsagor. Organisationsteoretiska perspektiv används utifrån organisationsstruktur och innovativ kultur. Informanterna involverades i ett utvecklingsteam och var delaktiga i olika utsträckning samt under olika perioder.

1.1.5. Masteravhandlingens syfte

Med stöd av konceptet service design³ utvecklades en webbapplikation⁴ inom området vård och hälsa. Webbapplikations målgrupp är unga människor. Med utgångspunkt i utsagorna från informanterna som ingick i undersökningen, är syftet att beskriva och förklara deras perspektiv och vad som påverkade implementeringen av aktuell webbtjänst utifrån valda teorier och begrepp som handlar om organisationsstruktur och innovativ organisationskultur.

1.1.6. Mål

Målet med denna masteravhandling är att fullgöra kraven inom ramen för: *Masterstudium i Organisasjon og ledelse* (120 studiepoeng), Høgskolen i Østfold.

³ I masteravhandlingen används löpande det vedertagna begreppet "service design" med undantag av om ordet "tjänstedesign" har använts i en specifik källa, då används istället detta ord. Båda begreppen är här likvärdiga med uttrycket "användardriven innovation".

⁴ "Webbtjänst" och "webbapplikation" används synonymt.

1.1.7. Funktion

Enligt högskolans anvisningar om akademiska texter och funktion (Høgskolen i Østfold, 2019) gäller att detta arbete som akademisk text gör anspråk på:

- i) Att förmedla/bidra med ny kunskap
- ii) Att visa handledare och examiner att författaren av detta arbete har tillägnat sig kunskap och förståelse

1.1.8. Bedömning samt godkännande av NSD

Norsk senter for forskningsdata, NSD, godkände projekt 09.10.2019 avseende behandling av forskningsdata, se bilaga 1.

1.1.9. Masteravhandlingens bidrag

Masteravhandlingens bidrag handlar om att beskriva och förklara vad som påverkade implementeringen av en webbtjänst i offentlig sektor med hjälp av två perspektiv och dimensioner på struktur och kultur: organisationsstruktur och innovativ organisationskultur.

Vad gäller det första perspektivet *organisationsstruktur* så existerar och verkar informanterna i olika typer av organisationer. Här beskrivs informanternas organisatoriska hemvister och tillhörigheter. Syftet är att bidra till en förståelse och underlätta vidare läsning. Genom sina anställningar och uppdrag har tio av informanterna:

- (1) dels en övergripande tillhörighet i en organisation (här kallad primärorganisation)
- (2) dels – genom sin organisatoriska position inom den övergripande organisationen (primärorganisationen) – en tillhörighet relaterat en separat del av denna organisation
- (3) dels en övergripande tillhörighet i den organisation som benämns ”utvecklingsteam” eller ”utvecklingsgrupp” och som utvecklande webbtjänsten (här kallad sekundärorganisation)

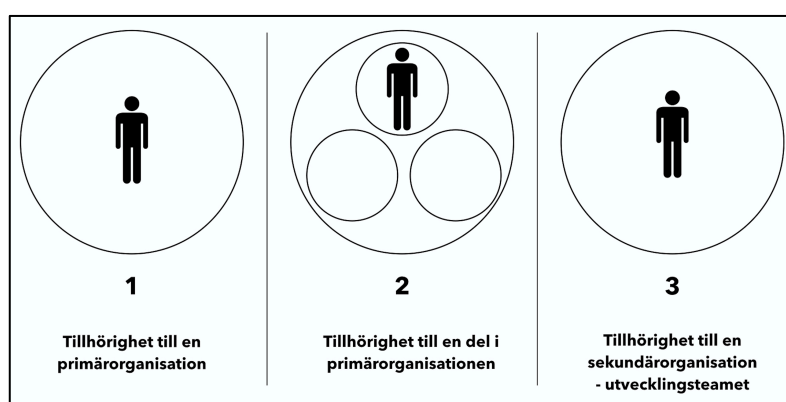
Det hade även eventuellt varit möjligt att inkludera en fjärde tillhörighet till en organisatorisk position inom den övergripande sekundärorganisationen (utvecklingsteamet) men här har gjorts en avgränsning. Argumentet och syftet för det har varit att kunna fokusera på det som är mest relevant inom ramen för

problemställningen samt med beaktande av det totala omfånget av masteravhandlingen.

Se figur 1 för överskådlig gestaltning av organisatoriska tillhörigheter för de tio informanter som är anställda i någon av organisationerna (övriga två är representanter ur målgruppen för webbtjänsten). Samtliga informanter ingår dock i utvecklingsteamet.

Figur 1

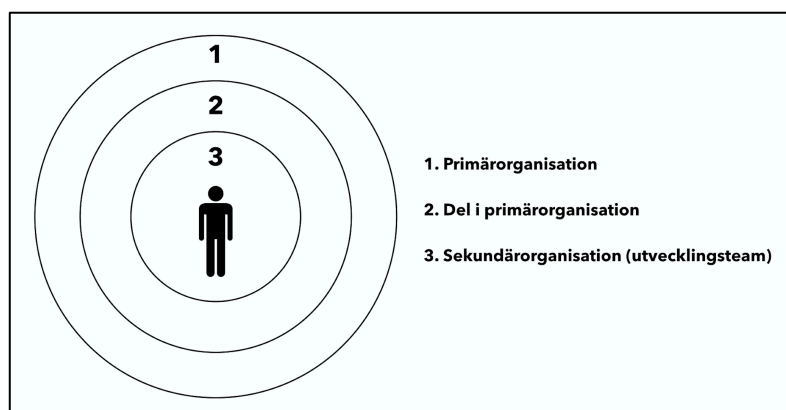
Organisationstillhörigheter illustration 1



Således ingår respektive informant i tre organisatoriska sammanhang och kontexter. Ett annat sätt att gestalta organisationstillhörigheterna är att beskriva dem som olika lager eller skikt, se figur 2.

Figur 2

Organisationstillhörigheter illustration 2



Vad gäller det andra perspektivet *innovativ kultur* så existerar och verkar informanterna i organisatoriska, kulturella kontexter. I dessa organisatoriska kontexter utspelar sig olika samarbeten och processer som bl.a. präglas av rutiner och beteenden vilka kan härledas till olika förmågor relaterat innovativ kultur.

Som teoretiska fundament och förklaringsmodeller i masteravhandlingen används Henry Mintzbergs teori om strukturella konfigurationer samt John Bessants teori ”High-Involvement Innovation”, HII. Jonsson översätter ”High Involvement Innovation” till ”innovasjon gjennom høyt engasjement”, IGHE (Jonsson, 2016, s. 130, refererat i Jonsson, 2019, s. 35).

Det specifika bidraget utgörs således av:

- i) genom att inordna och placera respektive informanter i både organisatoriska konfigurationer samt i organisatoriska konfigurationers ingående delar (basdelar), kan informanternas utsagor beskrivas och förklaras utifrån Henry Mintzbergs teori om strukturella, organisatoriska konfigurationer
- ii) genom att härleda informanternas utsagor bl.a. kring samarbeten, processer, rutiner och beteenden kan dessa utsagor beskrivas och förklaras utifrån Johns Bessants teori om High-Involvement Innovation, HII

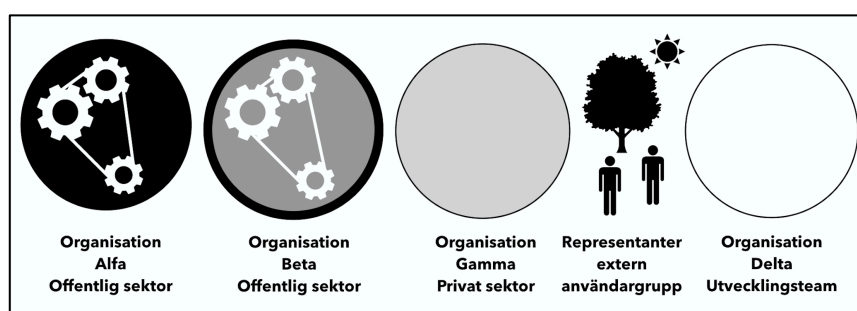
1.1.10. Informanter och organisationer

Här beskrivs aktuella informanter och organisationer översiktligt. Forskningsstudiens informanter kommer från tre olika organisationer; två offentliga och en privat. Av 12 informanter är 10 anställda i någon av organisationerna Alfa, Beta eller Gamma; 2 av informanterna är representanter från den användargrupp som är föremål för webbtjänsten. Syftet med representanternas medverkan är att kunna inkludera användarperspektivet. Alfa och Beta är offentliga organisationer. Gamma är en organisation i privat sektor och är en upphandlad extern aktör. I undersökningen ingår två konsulter från Gamma. Organisation Delta, utvecklingsteamet, uppstår i och med att service design-processen startas. Således är Delta en tillfällig organisation som endast existerar under tiden för utvecklingsprojektet. Samtliga informanter, både de som är anställda i någon av de tre organisationerna samt representanterna från användargruppen, ingår i Delta.

För tydlighets skull och för att bidra till förståelse inför fortsatt läsning visas i figur 3 översiktligt de organisationer som ingår i forskningsprojektet. Webbtjänsten är implementerad i Alfa och Beta på följande vis: Systemtekniskt samt drift och förvaltning är kopplat till Alfa. Webbtjänstens målgrupp är kopplad till Beta, här finns också den personal som dagligen arbetar med webbtjänsten. Inom Beta finns flera verksamheter varav en av dem är den där webbtjänsten implementerades, den hänvisas till i avhandlingen som ”verksamheten”. Illustrationen utvecklas i senare kapitel.

Figur 3

Organisationer i undersökningen



1.1.11. Covid 19-pandemin och konsekvenser för arbetet

Omvärldssituationen med pågående pandemi har inneburit ett antal konsekvenser för arbetet. Här ges exempel på konsekvenser samt förklaras hur dessa har hanterats och vilka lösningar som vidtagits. Länder har behövt vidta åtgärder i allvarliga situationer och agera utifrån sina respektive bedömningar och behov. Jag bor i ett land men har studerat i ett annat land.

1.1.11.1. Access till bibliotek och böcker

Effekterna av pandemin har inneburit att jag inte har haft access till ett högskolebibliotek i sedvanlig ordning och omfattning, t.ex. utifrån regler kring gränspassage. Det har inneburit begränsningar vad gäller vissa teoriböcker. Även om inköp har skett har det inte varit en möjlig strategi att köpa all den litteratur som är eller kan vara av intresse; detta av kostnadsskäl samt att vissa upplagor varit slut hos förlagen och inte har gått att beställa. Det ska framhållas att biblioteket varit hjälpsamt och senare under pandemin haft möjlighet att skicka

vissa böcker till hemorten. Lokalt bibliotek på hemorten har inte haft möjlighet att vara behjälplig med kurslitteratur.

1.1.11.2. Referering till andrahandskällor

Referering till andrahandskällor/sekundärkällor bör göras med försiktighet. Mot bakgrund av vissa begränsningar vad gäller access till litteratur och förstahandskällor/originalkällor, har det varit en lösning och ett kompensatoriskt val att vid vissa tillfällen istället använda andrahandsreferenser om bedömningen varit att det funnits en hög tillförlitlighet.

1.1.11.3. Referering till läroböcker

Vid några tillfällen har det även varit en lösning att av samma skäl referera till bredare läroböcker.

Då nämnda lösningar har vidtagits är den sammantagna bedömningen att effekterna av pandemin haft en liten inverkan på arbetets innehåll och kvalitet vad gäller åtkomst till adekvat teori. Pandemin har inte påverkat åtkomst till databaser.

1.1.12. Stil, tillstånd samt struktur och disposition

Här redogörs översiktligt för masteravhandlingens struktur och disposition. I detta avsnitt redogörs även för stil i form av de APA- och Endnoteversioner som använts samt ges information avseende inhämtat tillstånd för vissa figurer.

1.1.12.1. APA- och Endnoteversioner

Høgskolen i Østfold, HiØ, och Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning, UNIT, hänvisar till *Publication Manual of the American Psychological Association*. Utformningen av masteravhandlingens stil och disposition följer därför i möjligaste mån de senaste riktlinjerna som är framtagna av *American Psychological Association*, APA, 7:e upplagan. APA 7 gör bl.a. gällande att inga tomrader ska läggas till över eller under rubriker samt att indrag ska ske även direkt i första raden under rubrik. Likaså har utformningen av figurer och tabeller i möjligaste mån anpassats efter riktlinjerna i APA 7. Ett avsteg från riktlinjerna har gjorts avseende rubriker då dessa bl.a. har numrerats samt att rubriker på första nivån återfinns på ny sida. Syftet har varit att uppnå en

större tydlighet och underlätta för läsaren. Även lokala riktlinjer har beaktats vad gäller layout. Version 20 av EndNote⁵ har använts.

1.1.12.2. Tillstånd och figurer

Jag har tagit personlig kontakt och haft direktkommunikation med professor Henry Mintzberg. Professor Mintzberg har gett mig sitt skriftliga tillstånd per mejl den 10. april 2021 att använda mig av aktuella figurer i denna masteravhandling; tillståndet gäller för figur 7-10. I övrigt är figur 1-6 samt 11-12 och 15-17 egna illustrationer. Figur 13 och 14 är egna illustrationer efter förlaga.

1.1.12.3. Struktur och disposition

Masteravhandlingen innehåller åtta kapitel. Varje kapitel inleds med ett avsnitt där syfte och innehåll presenteras samt avslutats varje kapitel med en sammanfattning som även pekar fram mot nästa kapitel.

I det inledande kapitlet (kapitel 1) med underrubrik *Introduktion* beskrivs vad masteravhandlingen handlar om. Problemområde och problemställning introduceras samt redogörs för masteravhandlingens syfte, mål och bidrag. Informanter och deras organisationer beskrivs översiktligt för att underlätta vidare läsning. Avslutningsvis redogörs för vissa förutsättningar och formalia.

I kapitlet 2. *Samhällsutmaningar – En global utblick och nationell inblick* ges en fördjupad bakgrund avseende samhällsutmaningar som driver innovation och teknisk och digital utveckling. Syftet med kapitlet är att bygga upp en bas och en förståelse inför den fortsatta läsningen då service design som koncept gör anspråk på att kunna möta upp dylika samhällsutmaningar. Kapitlet har en textuell trattform och innehåller tre huvuddelar som behandlar samhällsutmaningar på olika nivåer. Den första delen beskriver ett antal generella utmaningar på övergripande global nivå. Den andra delen snävar in mot nationella utmaningar specifikt inom området hälsa avseende länder i Skandinavien. Kapitlets tredje och sista del presenterar tre dagsaktuella utmaningar som särskilt kan antas påverka unga människor som är den målgrupp webbapplikationen riktar sig till.

I kapitlet 3. *Att hantera samhällsutmaningar med innovation* redogörs för hur komplexa samhällsutmaningar kan hanteras med innovation och innovativa lösningar och ansatser för att möta upp behov hos befolkningen. Även detta

⁵ Referenshanteringsprogram.

kapitel har en textuell trattform och innehåller tre huvuddelar. Den första delen lyfter fram politiska viljeinriktningar på internationell och nationell nivå när det gäller att hantera samhällsutmaningar med innovativa lösningar. Den andra delen placerar in service design i den övergripande kontexten samhällsutmaningar och innovation som ett sätt att kunna möta upp behov hos människor. Den tredje delen belägger att det finns ett stort behov av att problemområdet service design och implementering beforskas. Här presenteras även problemställning och forskningsfrågor samt behandlas problemområdets relevans och avgränsning. Kapitlet avslutas med att beskriva viss karaktäristika för service design. Tidigare forskning behandlas på skilda vis och i olika delar av masteravhandlingen: vad gäller behovet av att problemområdet beforskas behandlas det således i detta kapitel; vad gäller historisk tillbakablick avseende forskningstraditioner samt tidigare forskning med bäring mot problemområdet behandlas det i teorikapitlet.

Kapitlet 4. *Teori* består av fem huvuddelar varav den första ger en historisk tillbakablick på forskning inom service och design. Perspektiv och forskningstraditioner lyfts fram. I den andra delen redogörs för begrepp samt beskrivs hur service design-processen och implementeringen specifikt har definierats i relation till problemställningen. I den tredje delen behandlas organisationsteoretiska perspektiv samt diskuteras teorival. I den fjärde delen åskådliggörs tidigare forskning samt avslutas kapitlet med den femte delen som presenterar valda huvudteorier samt lyfter fram kritiska perspektiv på dessa.

Kapitlet 5. *Metod* består av sju huvuddelar. I kapitlet berörs ett antal förberedelser som vidtogs samt redogörs för databassökningar och vetenskapliga perspektiv. Analysenhet och informanter beskrivs. Vidare förklaras genomförandet av intervjuer samt transkriberingsförfarandet. I kapitlet presenteras analysprocessen och avslutningsvis behandlas forskningsetik och forskarrollen.

Kapitlet 6. *Analys och resultat* syftar till lyfta fram empirin genom att presentera analys och resultat i relation till aktuella forskningsfrågor. Kapitlet innehåller fyra huvuddelar; en huvuddel för varje forskningsfråga 1-4. Varje huvuddel avslutas med ett avsnitt avseende huvudtendenser och resultat för respektive forskningsfråga.

I kapitlet 7. *Diskussion* förs en diskussion om undersökningens resultat i förhållande till de fyra forskningsfrågorna samt utifrån teorier och tidigare

forskning. Kapitlet består av fyra huvuddelar och diskussionen syftar till att besvara den överordnade problemställningen.

Kapitlet 8. *Konklusion* består av fem avsnitt varav det första översiktligt presenterar undersökningens resultat. Det andra avsnittet belyser resultat i förhållande till teori och tidigare forskning samt berör det tredje avsnittet etik, metodologi och undersökningens trovärdighet. I det fjärde avsnittet presenteras några reflektioner relaterat resultat samt avslutas kapitlet med några förslag till vidare forskning.

Avslutningsvis återfinns en referenslista samt bilagor.

1.2. Sammanfattning av kapitlet

Aktuellt kapitel har översiktligt syftat till att ge en introduktion och en ingång till masteravhandlingens innehåll och aktuell undersökning.

Problemområde, problemställning, syfte och mål har presenterats.

Masteravhandlingens bidrag har lyfts fram samt har informanternas tillhörigheter i olika organisationer illustrerats för att bidra till en förförståelse och underlätta vidare läsning. Vidare har formalia behandlats då masteravhandlingens övergripande struktur, disposition och stil beskrivits.

Nästkommande kapitel syftar till att ge en fördjupad bakgrund för det valda problemområdets relevans genom att först blicka ut mot världen globalt och därefter snäva in mot nationella perspektiv.

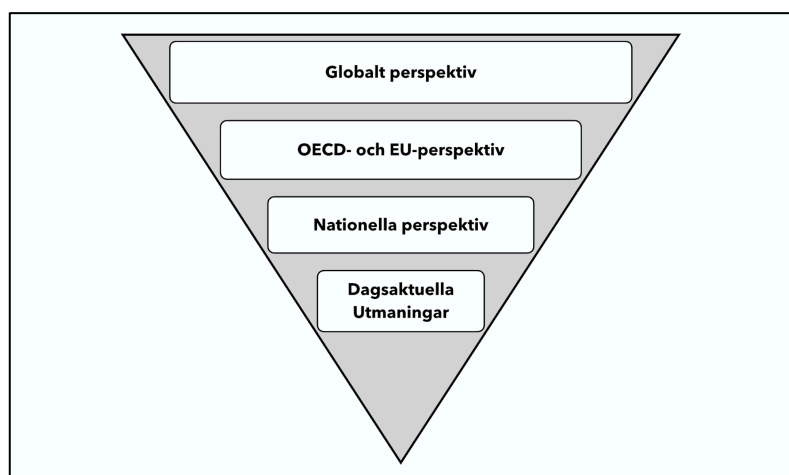
2. Samhällsutmaningar – En global utblick och nationell inblick

2.1. Syfte med samt presentation av kapitlet

Detta kapitel beskriver varför problemområdet är viktigt att undersöka och syftar till att ge en fond, en fördjupad bakgrund och redogörelse för samhällsutmaningar i omvärlden både generellt samt inom området hälsa. Service design gör anspråk på att kunna möta upp behov hos människor med hjälp av konceptets innovativa grepp, därav är det relevant att redogöra för omvärldssituationen ur denna aspekt. Kapitlet består av tre huvuddelar och har en textuell trattform, varav den första delen *Globalt perspektiv* börjar med att blicka ut mot världen och lyfter fram några exempel avseende globala förhållanden. I den andra delen snävas in mot *Nationella perspektiv* och i den tredje och sista delen *Särskilt dagsaktuella samhällsutmaningar* beskrivs ett antal utmaningar. I figur 4 åskådliggörs kapitlets innehåll.

Figur 4

Illustration över innehåll i kapitel 2



Not. Rubriken i brickorna avviker delvis mot rubrikerna i kapitlet.

2.2. Globalt perspektiv

Denna kapiteldel syftar till att på en överordnad, global makronivå redogöra för några av de komplexa samhällsutmaningar som världen har att

hantera inom området psykisk hälsa, som är det område aktuell webbtjänst avser att möta upp behov inom.

Psykisk ohälsa är ett samlingsbegrepp. Begreppet inkluderar både psykiska besvär och psykiatriska tillstånd av olika svårighetsgrad och varaktighet. Båda tillstånden orsakar problem, antingen för personen själv eller för omgivningen (SOU, 2021:6, s. 385).

2.2.1. FN och Agenda 2030

Idag vet vi att länder och samhällen står inför komplexa samhällsutmaningar av skilda slag. När stats- och regeringschefer i mitten på förra decenniet samlade sig i Förenta nationernas, FN:s (United Nations, UN), högkvarter i New York och arbetade fram Agenda 2030⁶ för en hållbar utveckling, var det en handlingsplan som utformades med tanke på ”människorna, planetens och vårt välbefinnande” (United Nations, 2015, s. 1, 3). Stats- och regeringscheferna hävdade att de samlade sig i en tid som präglades av ”ofantliga utmaningar” inom flera områden, bl.a. inom området hälsa (United Nations, 2015, s. 7):

För att främja fysisk och psykisk hälsa samt välbefinnande och för att öka den förväntade livslängden för alla, måste vi åstadkomma allmän hälso- och sjukvård samt tillgång till hälso- och sjukvård av hög kvalitet för alla. Ingen får lämnas utanför (Regeringskansliet, u.å., s. 6-7).

Av de 17 målen i Agenda 2030 handlar mål 3 om god hälsa och välbefinnande. Delmål 3.4 fokuserar på att nationerna ska arbeta med att främja psykisk hälsa och välbefinnande samt minska antalet dödsfall till följd av icke smittsamma sjukdomar genom förebyggande insatser och behandling (United Nations, u.å.).

2.2.2. OECD och EU

Enligt Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling, OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), och Europeiska unionen, EU (European Union, EU), bör Europas medlemsländer prioritera arbetet vad gäller att främja mental hälsa och förbättra tillgången till

⁶ Agenda 2030 består av 17 mål för hållbar utveckling och 169 delmål som ska stimulera berörda länder och parter till handling under en 15-årsperiod.

behandling för människor som har problem med dålig hälsa (OECD/European Union, 2018, s. 3).

Det finns brister i statistiken enligt OECD men organisationen menar att alla tillgängliga bevis ändå tyder på att tiotals miljoner människor varje år upplever mentala problem och psykisk sjukdom; det rör sig om ca 84 miljoner européer som drabbas av mentala hälsoproblem. Enligt mätning av Institute for Health Metrics and Evaluation, IHME, från 2016 upplevde 17.3% av invånarna i medlemsländerna psykiska problem. Som exempel nämner OECD bl.a. att ungefär 25 miljoner människor har besvär av ångestsyndrom, att ca 21 miljoner människor har besvär av depressiva störningar, att ca 11 miljoner människor har besvär till följd av alkohol- och drogmissbruk samt att nästan 5 miljoner människor lider av allvarliga psykiska sjukdomar (OECD/European Union, 2018, s. 21). OECD menar dock att dessa siffror ändå är underskattade. Detta eftersom flera av de människor som har psykiska problem har högre frekvenser av fysiska och kroniska hälsoproblem och sjukdomar som inte behandlas i den utsträckning de borde utifrån behov, vilket leder till att många människor dör i förtid med anledning av detta (OECD/European Union, 2018, s. 24).

Som nämndes ovan handlar det om ca 84 miljoner människor som varje år upplever mentala hälsoproblem inom OECD:s medlemsländer. Under 2015 dog 84 000 människor av dessa som en direkt följd av mentala hälsoproblem och av suicid. Detta år (2015) begick 43 000 män samt 13 000 kvinnor suicid (OECD/European Union, 2018, s. 24). Vad gäller suicid hos ungdomar och unga vuxna i åldern 15-24 år har dessa under perioden 2000-2015 minskat med i genomsnitt 20% bland medlemsländerna. Trots denna minskning var det 2015 ändå uppskattningsvis 3 400 ungdomar som valde att avsluta sina liv. Efter trafikskador är suicid den främsta dödsorsaken bland unga människor i åldersgruppen. Ungdomar som har erfarenheter i sin familj av alkohol- och drogmissbruk eller som har upplevt svåra livshändelser i hemmet eller i skolan är mer benägna att begå suicid än andra som inte har denna bakgrund (OECD/European Union, 2018, s. 25-26). Även i rapporten från 2020 pekar OECD på att psykisk ohälsa är en av de främsta anledningarna till suicid bland ungdomar. Under 2017 var det fler än 1000 tonåringar i åldern 15-19 år som begick suicid i medlemsländerna, flertalet var pojkar (OECD/European Union, 2020, s. 128).

Skillnaden vad gäller dödligheten hos den allmänna befolkningen i relation till dödligheten bland människor med psykisk ohälsa är stor. Vad gäller människor som är drabbade av svår psykisk sjukdom finns det studier som visar att dessa personer dör 10-20 år tidigare än vad man räknar med att befolkningen i allmänhet gör (Liu et al., 2017; OECD, 2014; Coldefy & Gandré, 2018, refererat i OECD, 2018.)

Vid sidan av bl.a. personligt lidande är de ekonomiska kostnaderna för psykisk ohälsa enorma. Under 2015 uppskattades kostnaderna uppgå till mer än 4% av BNP i de 28 medlemsländerna, vilket innebär över 600 miljarder euro. I tabell 1 visas översiktligt kostnadsfördelningen per ett antal poster (OECD/European Union, 2018, s. 20, 26).

Tabell 1

Totala uppskattade kostnader för OECD:s medlemsländer avseende psykisk ohälsa 2015

Utgiftspost	Miljarder EUR	% av BNP
Direkta kostnader för hälso- och sjukvård	190	1.3
Socialförsäkringsprogram	170	1.2
Indirekta kostnader relaterat arbetsmarknad	240	1.6
Totalt	600	4.1

Trots beloppens storlek finns betydande underskattningar i kostnaderna, detta eftersom flera kostnader och utgifter inte är medräknade. Som exempel kan nämnas vissa sociala utgifter relaterade psykisk ohälsa, kostnader för att behandla fysisk ohälsa hos personer med psykisk ohälsa, kostnader avseende arbetstid för informella vårdgivare samt medarbetare som påverkas (OECD/European Union, 2018, s. 26).

I tabell 2 åskådliggörs uppskattade kostnader för länder i Norden (OECD/European Union, 2018, s. 28).

Tabell 2

Uppskattningar av de totala kostnaderna (direkta och indirekta) för psykisk ohälsa 2015

Land	Miljoner EUR	% av BNP
Danmark	14 627	5.38
Finland	11 140	5.32
Island	753	4.93
Norge	17 299	4.97
Sverige	21 677	4.83

Not. Anpassad tabell. Källa: Uppskattningar av OECD baserade på Eurostats databas och andra datakällor.

OECD lyfter fram vikten av att medlemsländerna arbetar med förbyggande åtgärder. Brister här kan innebära långtgående negativa effekter på människor och på människors förmåga att hantera sina dagliga liv. Psykisk ohälsa leder ofta till fysisk ohälsa samt riskerar människor att drabbas av livslånga konsekvenser. För barn och ungdomar kan psykisk ohälsa leda till sämre utbildningsresultat och försämrade möjligheter på arbetsmarknaden (OECD/European Union, 2018, s. 20).

OECD hävdar att även om det gjorts framsteg sedan 2010 för människors välbefinnande inom medlemsländerna, kvarstår mycket förbättringsarbete. OECD har tagit fram ett ramverk som har fokus på välbefinnande utifrån elva dimensioner. Utifrån statistiken i detta ramverk kan medlemsländer se sin egen statistisk och göra olika statistiska jämförelser (OECD, 2020a, s. 3-4). OECD framhåller att alldeles för många människor bland medlemsländerna kämpar med förtvivlan, hopplöshet och lågt välbefinnande: 7% av befolkningen rapporterar att de upplever mycket låg nivå vad gäller välbefinnande. I tabell 3 visas statistik från 2018 relaterat välbefinnande för befolkning i Norden. Även genomsnittet för OECD anges (OECD, 2020a, s. 8).

Tabell 3*Utvalda indikatorer för välbefinnande*

Land	% av befolkningen som säger att de inte har vänner eller familj att vända sig till i tider av nöd	% av befolkningen som rapporterar om låg tillfredsställelse i livet
Danmark	5	8
Finland	4	2
Island	2	4
Norge	4	4
Sverige	8	5
OECD	9	7

Not. Anpassad tabell. Källa: Statistik från OECD (OECD, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f).

2.3. Nationella perspektiv

Denna kapiteldel syftar till att på nationell nivå redogöra för ett antal samhällsutmaningar. Utmaningar i samhället driver teknisk, digital och innovativ utveckling och det är i den kontexten aktuell webbtjänst ska betraktas. Först belyses samhällsutmaningar ur ett generellt perspektiv, därefter ur ett specifikt perspektiv med avseende på psykisk hälsa. Ansvariga samhällsinstitutioner har ansvar för att möta upp och hantera behov hos sin befolkning för att kunna uppfylla samhällskontrakt mellan stat och enskild invånare.

2.3.1. Danmark, Norge och Sverige

Här beskrivs ett antal utmaningar som länderna i Skandinavien har att hantera, först generellt därefter specifikt inom det område som aktuell webbtjänst är inriktad mot.

2.3.1.1. Utmaningar i samhällen generellt

Områden där regeringen i Danmark ser utmaningar är t.ex. förbättrad folkhälsa, utvecklad välfärd, ökat stöd till vissa samhällsgrupper samt implementering av ny teknik (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2017a, s. 33). ”Megatrender”

utgörs t.ex. av ekonomiska och tekniska aktiviteter och processer som slår igenom relativt långsamt men som innebär genomgripande och radikala samhällsförändringar. Exempel på megatrender som påverkar Danmark, och som även OECD lyfter fram generellt, är bl.a. förändringar i demografi, effekter av globalisering samt den omdaning av samhället som digitalisering och ny teknik kommer att innebära i framtiden. Å ena sidan skapar en ökad digitalisering stora möjligheter, å andra sidan följer många utmaningar som behöver hanteras för att fullt ut verkligen kunna utnyttja den potential som en digital omställning innebär (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2017b, s. 8-9, 23). Vidare uppstår konflikter både inom och utom landets gränser då världens befolkning blir allt mer mobil och det ställer även krav på en ökad kulturförståelse när människor och institutioner möter varandra (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2017b, s. 200, 204, 207-209).

Vad gäller Norge finns ett antal utmaningar som det norska välfärdssamhället kommer ställas inför. Som exempel på detta nämns även här att andelen yrkesverksamma minskar samtidigt som andelen äldre människor i befolkningen ökar (Meld. St. 30 (2019-2020), 2020, s. 69). Avseende förändringar i demografin framhålls särskilt att det är en stor skillnad i förutsättningar för olika generationer förr och nu; det har blivit vanligare att äldre har bättre ekonomi och boende samt högre utbildningsnivå. Även om dylika faktorer kan leda till bättre hälsa och ha en dämpande effekt på behovet av omsorgstjänster, kan det ändå inte ta bort ett ökat behov av omsorgstjänster (Meld. St. 30 (2019-2020), 2020, s. 10). Människor har haft och kommer fortsatt ha höga förväntningar på offentlig sektor (Meld. St. 30 (2019-2020), 2020, s. 7).

Enligt Sveriges kommuner och landsting, SKL⁷, innebär demografiska förändringar och brukargrupperns förändrade krav ökade tryck på Sveriges kommuner, landsting och regioner (Sveriges kommuner och landsting, 2015a, s. 2). SKL menar att även om Sverige står inför en demografisk påfrestning som pressar välfärdssystemen när en allt äldre befolkning behöver mer omsorg och vård, så är situationen ändå annorlunda i Sverige än i flera andra EU-länder. Detta

⁷ Den 27 november 2019 beslöt kongressen, högsta beslutande organ i SKR, om en namnändring; från Sveriges kommuner och landsting (SKL) till Sveriges kommuner och regioner (SKR).

beror på att det har varit en snabb befolkningsökning i Sverige i och med flyktinginvandring, som dels föryngrar befolkningen och dels innebär att det finns fler människor i yrkesverksamma åldrar. Globalisering och nya tekniker driver på samhällsförändringar och det får effekter för t.ex. välfärdstjänster. Nya tekniker innebär även att krav ställs på enskilda människor, där de som inte klarar av teknisk förändring och anpassning riskerar att drabbas extra hårt (Sveriges Kommuner och Landsting, 2018, s. 6). Just ny teknik, tillgång till kunskap samt utdragna demografiska samhällsförändringar menar SKL kan påverka människors värderingar. Människors värderingar har stor betydelse när det gäller t.ex. hur ett land kan bygga upp fungerande institutioner eller vilken toleransnivå människor har mot olikheter. När det gäller människors tillit till bl.a. samhällsinstitutionerna i Sverige visar statistik på en tendens att tilliten minskar (Sveriges Kommuner och Landsting, 2018, s. 6-7, 13).

2.3.1.2. Utmaningar inom området psykisk ohälsa specifikt

Den aktuella webbtjänsten inom området vård och psykisk hälsa vilken är föremål för undersökningen i denna masteravhandling riktar sig till unga människor. Syftet med detta avsnitt är därför att redogöra för samhällsutmaningar specifikt inom detta område.

I Danmark rapporterar de flesta barn i ålder 11-15 år om en hög grad av psykisk hälsa. Ungefär 12% av barnen växer upp i en familj där det t.ex. finns alkoholproblem. I en dansk genomsnittskommun med 59 000 invånare betyder det att 1 200 barn och unga under 18 år växer upp i ett hem där det finns ett alkoholmissbruk vilket innebär en riskfaktor. Av elever i gymnasieskolan är det flest flickor som rapporterar om en dålig mental hälsa; 24% att jämföra med 9% av pojkarna; för yrkesskolor är siffrorna högre och där gäller 27% för flickor och 11% av pojkar. Utmärkande för barn och ungdomar som har en dålig psykisk hälsa är att de löper större risk för att drabbas av inlärningssvårigheter och att de därför har svårare att genomföra utbildningar (Sundhedsstyrelsen, 2018, s. 7-8, 10).

Enligt det norska folkhälsoinstitutet (Folkehelseinstituttet), FHI, så har det skett en stark ökning i de flesta industrialiserade länder under de senaste decennierna när det gäller antalet barn och ungdomar som får psykiatriska diagnoser (Reneflot et al., 2018, s. 69). När det gäller Norge så rapporterar FHI att

de allra flesta ungdomar i Norge är nöjda med sitt liv och med sina föräldrar. FHI lyfter fram att tre av fyra ungdomar tror att de kommer få ett lyckligt och gott liv och generellt upplever hela den norska befolkningen att de har en god livskvalitet (Reneflot et al., 2018, s. 6). Trots detta beskriver FHI att det är vanligt förekommande att barn och ungdomar har besvär av psykiska problem (Reneflot et al., 2018, s. 59). Totalt sett indikerar ändå befolkningsbaserade studier i Norge att bördan av psykiska problem hos barn och ungdomar är stabil eller t.o.m. något minskande, något som dock avviker är att psykiska symtom ökar hos tonårsflickor (Reneflot et al., 2018, s. 69). Risken och sannolikheten att drabbas av psykiska problem som vuxen ökar om en människa varit drabbad som barn (Rutter et al., 2006, refererat i Reneflot et al., 2018, s. 69).

I Sverige ökar antalet självrapporterade psykiska besvär i gruppen unga vuxna enligt Folkhälsomyndigheten i Sverige (Folkhälsomyndigheten, 2021, s. 6). Jämfört med pojkar och unga män är det vanligare att flickor och unga kvinnor upplever psykisk ohälsa. Det senaste decenniet har psykisk ohälsa ökat hos båda könen, men det är en brantare ökningstakt för flickor och unga kvinnor och de är således överrepresenterade. Bland unga människor är det fler män än kvinnor som begår suicid. (Jämställdhetsmyndigheten, 2021, s. 9, 57, 69). Som exempel på orsaker kan nämnas att det finns ett starkt samband mellan psykisk ohälsa och svårigheter att klara av skolgången och att lämna skolan med ofullständiga betyg samt t.ex. konsekvenser av samhällsstrukturer där betydande makroekonomiska förändringar som recession drabbar individer och familjer. Den vanligaste dödsorsaken för både pojkar och flickor i åldersgruppen 15-24 år är suicid. I åldersgruppen 0-24 år har fler än 5 000 barn och unga varje år under den senaste tioårsperioden vårdats med anledning av suicidförsök och av dessa dör ca 160 människor varje år. Det betyder att varje vecka väljer 3 barn och unga i Sverige att avsluta sina liv genom suicid (Suicide Zero, 2020, s. 9).

2.4. Särskilt dagsaktuella samhällsutmaningar

Här ges tre exempel på särskilt aktuella samhällsutmaningar som har en påverkan på befolkningens hälsostatus.

2.4.1. Covid 19-pandemin

Risken för att utveckla ohälsa har ökat under Covid 19-pandemin enligt OECD; särskilt har risken ökat för ungdomar och för personer i de grupper som

har lägre inkomster (OECD/European Union, 2020, s. 4). Nästan alla europeiska länder kom att införa åtgärder som innebar social distansering för att öka det fysiska utrymmet mellan människor i syfte att förhindra smitta. För många ungdomar innebar åtgärderna bl.a. att skolor stängdes och att det blev förbud för sammankomster som påverkade dem. Olika åtgärder vidtogs som berörde hela eller delar av befolkningar och grupper i medlemsländerna (OECD/European Union, 2020, s. 34). En positiv aspekt som Covid 19-pandemin medfört är att psykisk ohälsa starkt har uppmärksammats; den ökade medvetenheten kan bidra till angelägen forskning och förbättrade tjänster (Helliwell et al., 2021, s. 10). Som ett exempel på hur digitalisering drivits fram med anledning av pandemin, kan digitalisering inom den norska primärhälsotjänsten nämnas. Norska forskningsrådet framhåller att under pandemins första månader under 2020 utvecklades digitaliseringen inom primärhälsotjänsten med raketfart, då man med hjälp av välfärdsteknologiska lösningar som t.ex. videokonsultationer kunde fortsätta att leverera hälsotjänster med hög kvalitet när fysisk distans påbjöds (Forskningsrådet, 2021, s. 61).

2.4.2. Mobbning på nätet och i sociala medier

Jämställdhetsmyndigheten i Sverige rapporterar i sin senaste rapport om psykisk ohälsa att både mobbning och trakasserier har ökat, det gäller både på internet såväl som i skolan (Jämställdhetsmyndigheten, 2021, s. 70). OECD menar att det är dramatiska förändringar som skett och att dessa innebär både positiva och negativa aspekter. OECD framhåller att det är positivt att barn och ungdomar får möjlighet till sammanhang där de kan växa och utvecklas, men lyfter även fram att den tekniska utvecklingen också medför betydande utmaningar för barn och ungdomars hälsa och välbefinnande. Fenomenet med nätmobbning och trakasserier är något som oroar hävdar organisationen (OECD/European Union, 2018, s. 37). Precis som vad gäller för mobbning i det verkliga livet kan nätmobbning innebära en liknande exponering med ett brett spektrum med negativa konsekvenser. Som exempel nämner OECD stress och depression (Kowalski et al., 2014; Fahy et al., 2016, refererat i OECD, 2018, s. 37).

2.4.3. Migration och integration

OECD lyfter fram flera faktorer och ett antal megatrender i sin strategiska rapport vilka de menar har och kommer att ha en stor påverkan på migration och

integration, t.ex. miljöförändringar orsakade av extrema väderförhållanden och geopolitisk instabilitet i länder som orsakar konflikter (OECD, u.å., s. 2, 6-7). En migrationsprocess ökar risken för psykiska problem, eftersom dessa processer är förenade med stora förändringar. Enligt det norska folkhälsoinstitutet är det vanligt att barn och unga upplever olika utmaningar som är relaterade tillvaron i ett nytt land med en ny miljö och ett nytt språk (Reneflot et al., 2018, s. 72). Föräldrar i flyktingfamiljer kan ha svårare att etablera sig på arbetsmarknaden bl.a. beroende på språkkunskaper, utbildning och yrkeserfarenhet. Dessa svårigheter kan öka risken för att ungdomar i dessa familjer får en sämre hälsa (Jedrzejewska & Spehar, 2019, s. 13-14).

2.5. Sammanfattning av kapitlet

Aktuellt kapitel har syftat till att redogöra för samhällsutmaningar, ur både globala och nationella perspektiv, som regeringar står inför att hantera. Särskilt fokus har varit på utmaningar inom området psykisk hälsa, som är det område som aktuell webbapplikation är inriktad mot. Människors behov påverkas av förändringar och omställningar som sker både på makro-, meso- och mikronivå. Dessa förändringar i omvärlden och utmaningar i samhället driver teknisk, digital och innovativ utveckling.

Nästkommende kapitel syftar till att visa hur innovation förs fram som en möjlighet för att möta upp utmaningar i samhället. I det sammanhanget redogörs för service design som innovativ ansats för att hantera utmaningar och tillgodose behov hos befolkningen.

3. Att hantera samhällsutmaningar med innovation

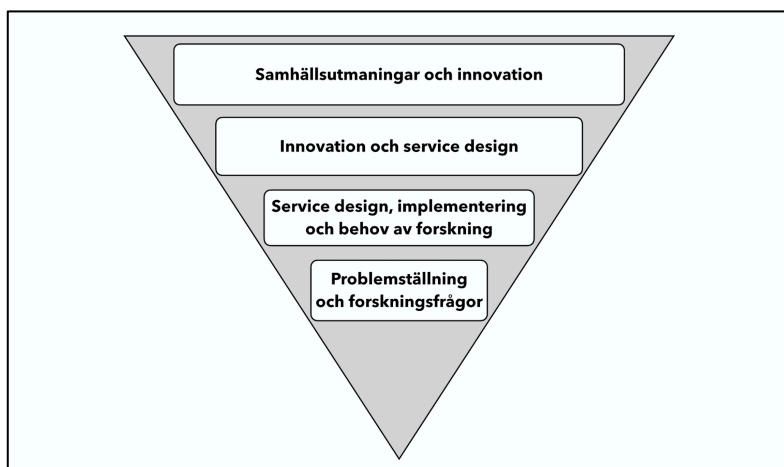
3.1. Syfte med samt presentation av kapitlet

Detta kapitel bygger vidare på föregående kapitel och belyser innovation som ett tillvägagångssätt för att lyckas hantera komplexa samhällsutmaningar. Syftet med kapitlet är att förankra relevansen av problemställningen. Övergripande är genomgången ett sätt att positionera masteravhandlingens problemställning och undersökning vad gäller samhällsutmaningar, innovativa ansatser och service design som ett koncept vilket gör anspråk på att just kunna möta upp samhällsutmaningar, tillgodose behov hos människor samt skapa nytta och värde för användare. Kapitlet består av tre huvuddelar och har övergripande en textuell trattform. Den första delen *Samhällsutmaningar och innovation* belyser en politisk viljeinriktning att både internationellt och nationellt hantera samhällsutmaningar med hjälp av innovativa lösningar. Den andra delen *Innovation och service design* lyfter fram konceptet service design som ett innovativt grepp och belyser hur användarnas perspektiv och behov allt mer har kommit att hamna i fokus. Den tredje och sista delen *Service design, implementering och behov av forskning* visar på behovet av att området beforskas. Problemställning och forskningsfrågor presenteras samt redogörs även för problemområdes relevans och avgränsning. Avslutningsvis beskrivs karaktäristika för service design. Vad gäller tidigare forskning så presenteras denna i kapitlet

4. *Teori*. I figur 5 åskådliggörs kapitlets innehåll.

Figur 5

Illustration över innehåll i kapitel 3



Not. Rubriken i brickorna avviker delvis mot rubrikerna i kapitlet.

3.2. Samhällsutmaningar och innovation

Här presenteras först exempel på internationella politiska ambitioner, därefter nationella.

3.2.1. Missions – Uppdrag på EU-nivå

Innovativa lösningar är ett sätt att hantera samhällsutmaningar. EU menar att det finns ett akut behov av forskning och innovation avseende åtgärder rörande bl.a. folkhälsa och förebyggande folkhälsa. Organisationen hävdar att innovation blir en nyckel för att kunna möta upp hälsorelaterade utmaningar och t.ex. förbättra tillgänglighet till hälso- och vårdtjänster (European Commission, 2021, s. 33, 35).

EU:s investeringsprogram *Horisont Europa* är ett ramprogram med övergripande mål för forskning och innovation som ska genomföras under perioden 2021-2027. Syftet är bl.a. att främja innovationskapacitet för att ta fram innovativa lösningar – t.ex. inom området hälsa – samt att öka medborgarinflytandet. Uppdrag inom *Horisont Europa*, som kallas ”missions” på engelska, kan beskrivas som ”horisontella och tvärvetenskapliga satsningar för att bemöta samhälleliga utmaningar”. Inom *Horisont Europa* initieras dylika uppdrag (Vinnova, 2020, s. 7, 9, 25). Dessa EU-uppdrag är således en integrerad del och handlar om att lösa några av världens största utmaningar. Det finns fem beslutade,

övergripande uppdrag (European Commission, 2021, s. 19). Dessa övergripande uppdrag och områden benämns även som ”moonshot missions”. De kan beskrivas som mycket breda åtgärder för att uppnå mål som är både djärva och inspirerande men som ändå är mätbara. Med dessa ”moonshot mission”-områden är syftet bl.a. att stärka sambandet mellan allmänhetens och samhällets behov i relation till EU:s insatser just kring forskning och innovation (Europeiska kommissionen, u.å., s. 15, 19).

När det gäller området hälsa och välbefinnande specifikt så är det således ett centralt program mål för EU att kunna utveckla innovativa, tekniska lösningar för att möta upp behoven. Hälsa ingår som ett av flera kluster för åtgärder bland identifierade samhällsutmaningar (European Commission, 2021, s. 33; Europeiska kommissionen, u.å., s. 10).

Utifrån ovan positioneras här aktuell webbtjänst, som är föremål för masteravhandlingen, in på ett första vis: Aktuell webbtjänst är utvecklad utan ekonomiska EU-medel. Det som är intressant är att utvecklandet av aktuell webbtjänst ändå skedde i linje med EU:s ambitioner och inom ramen för EU:s viljeinriktning vad gäller innovativa lösningar som ett sätt att hantera samhällsutmaningar och möta upp behov hos befolkningen. Det är ur den synvinkeln som det blir relevant att placera in webbtjänsten, framtagna i offentlig sektor, i en internationellt överordnad, politisk kontext. Även i EU:s tidigare ramprogram för forskning och innovation identifierades hälsa och välbefinnande som en av sju samhällsutmaningar (Europeiska kommissionen, 2014, s. 11).

En forskare som argumenterar för och lyfter fram EU:s möjligheter att utgå från en uppdragsorienterad strategi avseende forskning och innovation inom olika områden, t.ex. att människor får leva längre och friskare, är Mazzucato (2019). Mazzucato kopplar ihop samband mellan uppdrag riktade mot stora samhällsutmaningar; innovation och ekonomisk tillväxt i både offentlig och privat verksamhet samt idéburna organisationer och sociala rörelser (varav de sistnämnda som den ”tredje sektorn” med social ekonomi, civilsamhället). Mazzucato menar att den innovativa ansatsen där många olika aktörer och intressenter kan och blir involverade är nödvändig och att flera av de största innovationerna har kommit till just ur behovet att lösa problem. Som exempel på detta kan t.ex. nämnas satelliter som kommunicerar. Uppdrag kan även formas och ha sin grund i olika sociala rörelser som utövar press på politiska system.

Mazzucato lyfter fram en diskrepans mellan att fokusera på rent tekniska problem och att i stället se på samhällsutmaningar i relation till t.ex. beteendeförändring som *kräver* tekniska lösningar (Mazzucato, 2019, s. 2-4). När det gäller att upprätta relationer och symbiotiska partnerskap med syftet att genomföra uppdrag har detta bäring mot organisationer som både är effektiva och (tvärsektoriellt) lärande. Mazzucato et al. framhåller att det i detta sammanhang då t.ex. blir viktigt med färdigheter, förmågor och resurser som kan stödja detta (Mazzucato et al., 2020, s. 428).

Författaren menar att det är viktigt att inkludera så många medborgare som möjligt i innovativa processer och även i så tidiga skeden som möjligt när samhällsutmaningar ska lösas. Det är viktigt att upprätthålla en kommunikation och sträva efter bättre kontakt med medborgare. Uppdrag ska ge medborgare möjlighet att kunna engagera sig för att lösa samhällsproblem och uppdrag ska dessutom spegla samhällets förväntningar när det gäller att utmaningar adresseras och ambitionen att hantera dem (Mazzucato, 2019, s. 7, 26). Vid sidan av att stimulera ekonomisk tillväxt och nå ekonomiska mål framhåller Mazzucato att det alltså även handlar om att uppnå breda sociala mål med en hjälp av en innovativ riktning (Mazzucato, 2018, s. 4).

Mazzucato lyfter fram fem kriterier att utgå från när uppdrag ska väljas: Att de ska vara djärva och ha en bred samhällsrelig relevans; att de ska ha en tydlig inriktning samt vara mätbara och ha en fastställd tidsperiod; att innovativa åtgärder ska vara ambitiösa men ändå realistiska; att de ska vara tvärvetenskapliga och sektorövergripande samt att de ska driva ”bottom-up”-lösningar. Mazzucato hävdar att det inte är fruktbart med innovation som är ”top-down”-styrd eftersom det handlar om att både kunna inspirera medborgare samt att kunna utnyttja deras kreativitet i syfte att hantera och lösa problem. Således är det nödvändigt med uppdragsinriktad innovation som både har en acceptans och en legitimitet hos befolkningen i samhället menar Mazzucato (Mazzucato, 2019, s. 4, 6).

Hur ska man då lyckas implementera och styra dessa uppdragsorienterade processer för att främja kreativitet? Mazzucato (2019, s. 5) menar att det bl.a. handlar om att förstå bakgrunden till dessa tre frågor: i) Hur ska man lyckas engagera medborgare i ”co-design”, skapande och implementering så att uppdragen blir kreativt samskapande? ii) Vilka är den offentliga sektorns förmågor när det gäller att främja dynamiska innovationsekosystem och vilka

instrument behövs? iii) Hur kan uppdragsorienterad ekonomi få inflytande i andra ekonomier och hos olika aktörer (i offentlig och privat sektor samt i ”tredje sektorn”⁸) på olika nationella och transnationella nivåer?

Utifrån ovan positioneras här aktuell webbtjänst, som är föremål för masteravhandlingen, in på ett andra vis vad gäller punkterna i) och ii): Rörande den första punkten så har aktuell webbtjänst utvecklats i offentlig sektor för att möta upp utmaningar i samhället och behov hos människor i en innovationsprocess som har utgått från ”co-design” och ett gemensamt, kreativt samskapande, där man lyckats engagera representanter från målgruppen i befolkningen som således har inkluderats och involverats. Webbtjänsten utvecklades med hjälp av ett innovativt koncept (service design) utifrån angelägna utmaningar som behövde adresseras samt trängande behov hos en grupp människor i samhället. Rörande den andra punkten så belyser masteravhandlingen vissa förmågor genom att teoretisera implementeringen utifrån en kulturell aspekt avseende innovation samt appliceras ett organisationsstrukturellt perspektiv. Mazzucato et al. definierar bl.a. termen ”förmåga” på ett sätt som har att göra med betoning på ”lämplig anpassning, integrering och omkonfigurering av interna och externa organisatoriska färdigheter, resurser och funktionella kompetenser för en förändrad miljö” (Mazzucato et al., 2020, s. 428). Organisatorisk förmåga behandlas och belyses således i masteravhandlingen utifrån implementering med hjälp av John Bessants teori om ”High-Involvement Innovation”.

3.2.2. Nationella ambitioner

För att möta stora utmaningar i samhället menar den norska regeringen att offentlig sektor behöver jobba med innovation på ett mer målinriktat och systematiskt vis. Här åskådliggörs ett antal övergripande exempel på ansatser som framhålls som essentiella (Meld. St. 30 (2019-2020), 2020, s. 7-9): 1) Vid innovation ska offentlig sektor använda digitalisering och ny teknik 2) Betydelsen av en innovativ kultur framhålls där ledare skapar en nyfikenhet och en öppenhet kring nya idéer och att lära av både misstag och succéer 3) Vikten av designkompetens framhålls 4) Regeringen menar att innovation i offentlig sektor kräver tvärsektoriella samarbeten och att det gäller både inom förvaltning samt

⁸ Hit brukar t.ex. idéburna organisationer, vissa stiftelser och ekonomiska föreningar räknas.

mellan förvaltning och privat sektor (näringsliv), civilsamhälle, utbildnings- och forskningsmiljöer 5) Offentlig och privat sektor bör samarbeta när det gäller att lösa samhällsutmaningar och ingå partnerskap 6) Det framhålls att det är värdet innovationen skapar för medborgare som är målet och inte innovationen i sig självt – därtill handlar det om att sprida erfarenheter som generar bättre tjänster och ekonomiska besparingar.

Utifrån ovan positioneras här aktuell webbtjänst, som är föremål för masteravhandlingen, in på ett tredje vis utifrån en nationell politisk viljeinriktning och ansats i skandinavisk kontext (siffrorna nedan motsvarar siffrorna i stycken ovan): 1) En digital tjänst utvecklades och en ny webbapplikation togs fram 2) Kulturen präglades av nyfikenhet och ett experimenterande enligt datamaterialet 3) Access till designkompetens fanns 4) Tvärsektoriellt samarbete förelåg, dels inom deltagande organisationer (förvaltning, offentlig sektor) samt mellan offentlig och privat sektor då extern uppdragstagare anlätades 5) Offentlig och privat sektor samarbetade för att möta upp och hantera ett angeläget samhällsproblem 6) Syftet med webbtjänsten var att möta upp ett behov hos målgruppen och därigenom skapa nytta och värde för de medborgarna.

3.3. Innovation and service design

Utifrån att det i offentlig sektor har blivit ett större fokus på användarnas perspektiv och användarnas behov, har det lett till att tjänstedesign har uppmärksamrats. Genom att ta hjälp av tjänstedesign och utveckla mer effektiva verksamheter med utgångspunkt i användarna, är det möjligt att både förbättra befintliga tjänster eller utveckla helt nya (Stickdorn & Schneider, 2010, refererat i Richter Sundberg, 2020, s. 11).

Malmberg skriver: ”För många utan erfarenhet av att jobba med design går [...] tankarna ofta enbart till utformning av fysiska produkter, som en ergonomisk skruvmejsel eller en lättanvänd telefon när de hör design.” Malmberg framhåller även Nobelpristagaren Herbert Simon som en gång beskrev design som ”en praktik med syfte att ändra en rådande situation till en som är att föredra” (Malmberg, 2017, s. v). Författaren lyfter fram design som ett förhållningssätt till utveckling och som inbegriper olika processer, metoder och verktyg.

Inom personcentrerad, offentlig vård menar Malmberg vidare att det pågår ett paradigmskifte, ett skifte som innebär en kombination av både

kostnadsbesparingar och hög kvalitet. Enligt Malmberg driver detta ett behov av att etablera nya förhållningsätt både till de som använder tjänsterna, deras behov och förutsättningar samt vad gäller utveckling i sig. Författaren framhåller att design lyfts fram som angreppssätt för innovation och utveckling och att allt fler organisationer i Europa har börjat använda design. Författaren anlägger ett kostnadseffektivt perspektiv på design och service design när det kommer till att balansera tillgängliga resurser i förhållande till lösningar som genererar värde för medborgare (Malmberg, 2017, s. 15-17).

Sveriges kommuner och regioner, SKR, framhåller att komplexa samhällsutmaningar inte bara kan få sin lösning och hanteras med hjälp av olika globala initiativ som t.ex. Agenda 2030. Det är nödvändigt att dessa initiativ även får regionala och lokala genomslag i världen ur nationella perspektiv; SKR menar att det handlar om att växla över från ord och löften till konkreta handlingar som omsätts inom egna geografiska territorium⁹. I detta ligger att kommuner och regioner behöver fånga upp globala initiativ samt engagera och involvera olika aktörer som kan inkluderas i förändringsarbeten. SKR framhåller betydelsen av att människor i lokalsamhällen behöver samverka för att effekter ska kunna uppnås, det gäller effekter på såväl nationell som internationell nivå. Ur ett medborgarperspektiv har kommuner och regioner flera övergripande uppdrag: ett serviceuppdrag som innebär ansvar t.ex. avseende medborgares hälsa; ett demokratiuppdrag som innebär att förtroendevalda politiker ska ta tillvara medborgarnas intressen och skapa förutsättningar för inflytande t.ex. genom dialog samt ett samhällsutvecklingsuppdrag som handlar om att utveckla samhället tillsammans med andra aktörer. Dessa aktörer kan vara andra myndigheter, privata företag, akademier och ideella organisationer (Sveriges kommuner och regioner, 2020, s. 7, 13-14). Det är mot en sådan fond som kommunala och regionala innovativa initiativ vilka både inkluderar och involverar brukare¹⁰ i samskapande processer kan betraktas. Johnson et al. framhåller i sin kunskapsöversikt att i många forskningsartiklar framhålls tjänstedesign som en handlingsorienterad metod för samarbetsdriven innovation vilket blir ett

⁹ Geografisk yta avses.

¹⁰ Begreppen "brukare" och "användare" används synonymt och avser person som använder en tjänst/digital produkt vilken offentlig sektor tillhandahåller.

samskapande i praktiken (Johnson et al., 2020, s. 6). Ett syfte med att alltså involvera medborgare i innovationsprocesser är att öka träffsäkerheten i de tjänster som riktar sig till medborgare för att bättre kunna svara upp mot de behov som finns (Thapa et al., 2015, refererat i Richter Sundberg, 2020, s. 10).

SKL menar att förtroendevalda och anställda i offentlig sektor behöver se brukare som aktiva medskapare i processer och inte som passiva mottagare av tjänster. SKL hävdar att det är en förutsättning att involvera brukare i processer för att verkligen kunna säkerställa vad det är som brukarna önskar och behöver. Eftersom brukare förväntas använda tjänsterna så vet de vad de efterfrågar utifrån sina behov. Genom att använda en design-process som utvecklingsprocess kan det bidra till att säkerställa att beslut som fattas, fattas utifrån användarens bästa. För att säkerställa att brukare tillhandahålls de tjänster de önskar och behöver menar SKL att brukare således behöver involveras i processer. SKL framhåller även att internationella erfarenheter visat på att kostnader kunnat minskas även om brukarnyttan har ökat (Sveriges kommuner och landsting, 2015b, s. 2, 6-7). Av kommunallagen framgår att kommuner och regioner ”ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet” (Kommunallag 2017:725).

Det är en utmaning för offentlig sektor att kunna möta upp behov hos medborgare i en värld som ständigt förändras. Det förhållandet att offentliga organisationer och verksamheter möter på utmaningar i samhället, driver samtidigt offentlig sektor att utveckla en designförmåga. Det har tagits flera initiativ för att introducera och arbeta med design som koncept inom offentlig sektor. Ett argument för detta har varit att göra det till en naturlig del av utvecklingsarbete för att kunna möta upp utmaningar (Malmberg & Wetter Edman, 2016, s. 1288-1289).

För att klara av att erbjuda kvalitativa tjänster hävdar Bækkeli att offentlig sektor behöver implementera nya tjänster som utmärks av att vara innovativa och kreativa. Ett sätt enligt författaren att möta upp behov hos medborgare är att använda service design som ett innovativt och kraftfullt verktyg (Bækkeli, 2016). Birgit Mager uttrycker sig på detta vis om service design: ”Service design choreographs processes, technologies and interactions within complex systems in order to co-create value for relevant stakeholders” (Stickdorn et al., 2018, s. 18).

De betydande utmaningar som olika sociala system står inför med anledning av t.ex. ekonomiska och sociala förändringar kallas ibland för ”wicked problems”. I begreppet ligger att det handlar om utmaningar med motsägelsefulla komponenter vilket innebär att inga enskilda strategier ensamma kommer vara ett svar eller en lösning på ett problem (Richter Sundberg, 2020, s. 8). Det finns inga uppenbara lösningar och därför blir det nödvändig med nytänkande. På norska har begreppet ”wicked problems” översatts till ”floke” och ”innfult problem” och används mest som begrepp inom offentlig sektor och då i relation till innovation (Andersen et al., 2015, s. 108).

Att använda service design som koncept för att utveckla funktionella välfärdstjänster som möter upp behov hos befolkningen handlar å ena sidan om att utgå från ett användarperspektiv och att arbeta samskapande på experimenterade sätt; å andra sidan finns det utmaningar med att använda service design i offentlig sektor där förutsättningar finns som t.ex. inte är aktuella för det privata näringslivet. Komplexiteten består t.ex. i att offentliga organisationer ofta har fler värden och mål att ta hänsyn till, inte minst demokratiska (Johnson et al., 2020, s. 5). Således kan sägas att offentliga verksamheter opererar utifrån och verkar i en demokratibransch och har i sitt uppdrag att agera utifrån samhällets bästa.

3.4. Service design, implementering och behov av forskning

I detta avsnitt redogörs för masteravhandlingens problemområde vilket ligger till grund för den valda problemställningen. Tidigare forskning som belägger att problemområdet beforskas presenteras.

Ovan genomgång av innovation i relation till komplexa samhällsutmaningar visar att design kan vara ett angreppssätt för att möta upp behov hos medborgare. Design framhålls som en väg att gå när offentlig sektor ska balansera mellan att möta upp behov hos en befolkning i en tillvaro som präglas av snabba förändringar i både nationella och globala kontexter, samtidigt som kostnadseffektivitet ska råda. Det har beskrivits att globala initiativ behöver växlas över på region- och kommunnivå och således omsättas i konkreta handlingar på hemmaplan, där medborgare inkluderas och involveras i samskapande, kreativa processer med syftet att skapa värde för målgrupperna av tjänsterna. Service design som koncept används i offentlig verksamhet och inom

olika områden, t.ex. inom hälsosektorn för att förbättra både patientvård och sjukhusupplevelser (Karpen et al., 2017, s. 402).

Vad gäller ansatser så spelar det dock ingen roll hur förtjänstfulla och goda idéer och initiativ än är, om dessa inte transformeras från ett idéstadium och experimenterande med prototyper och piloter, till att integreras i verksamheter och börjar generera nytta för användare. Det är först när en tjänst som utvecklas med konceptet service design börjar skapa nyttor och olika värden för dem som använder tjänsterna, som innovativa tjänster verkligen optimeras och förverkligas ur ett medborgarperspektiv. Implikationen som följer blir då att implementering av tjänster framtagna med stöd av service design blir essentiell.

Inom den professionella communityn för service design-forskning är det välkänt att implementeringen av nya tjänster som tagits fram med konceptet service design är utmanande (Lin et al., 2011; Kronquist, Koivisto & Vaajakallio 2014, Keller et al., 2013; Schaeper 2013, refererat i Christiansen, 2014, s 168). Christiansen lyfter fram att service designers har blivit kritiserade för att ha svårt att i sitt arbete löpa hela linan ut; från design av koncept till implementering (Christiansen, 2015). ”It is indicated that designers have difficulties in following through with their work from concept design to implementation and that the result of successful service design processes often end up on the ‘concept shelf’, without ever going live” (Kronquist, Koivisto & Vaajakallio 2014, refererat i Christiansen, 2015, s. 169).

Lønvik refererar till Krüger och framhåller att 70% av nya initiativ misslyckas och att detta är särskilt uppenbart vad gäller innovationsprojekt inom offentlig sektor (Krüger, 2010, refererat i Bjørnsund Lønvik, u.å. s 1). Lønvik framhåller vidare att det vanligtvis är just i förhållande till implementering som service design-projekt misslyckas; misslyckandet härrör alltså inte till själva designen i sig (Bjørnsund Lønvik, u.å., s. 1-2).

Vad gäller samskapande och användardriven innovation i offentlig sektor så har det å ena sidan förespråkats och å andra sidan har det varit svårbegripligt (Holmedahl Hvidsten, u.å.). Inom den norska hälso- och sjukvården så implementeras aldrig de allra flesta innovationer i praktiken (Helse- og Omsorgsdepartementet, 2012; Riksrevisjonen, 2015, refererat i Holmedahl Hvidsten, u.å., s. 15).

En avvikelse som framträder i materialet och som delvis ger en annan bild är den från Stickdorn et al. Författarna framhåller att det har lyfts fram kritik mot att service design varit svagt när det gäller implementering. Två orsaker kan ha bidragit till detta menar författarna: dels att designers har haft en bakgrund inom det grafiska området och inom produktdesign, vilket inneburit ett tekniskt fokus för dem då de inte behövt engagera sig i övergången till ett användande; dels att klienterna själva inte har inkluderat implementeringen i det övergripande scoopet. Detta menar Stickdorn et al. kan ha uppfattats som: "Here is your design and an invoice, good luck making it happen". Författarna menar dock, avseende den kritik som tidigare förts fram, att det har blivit en skillnad och att service design har blivit annorlunda (Stickdorn et al., 2018, s. 271). En forskare som för fram en helt motsatt bild och således inte delar Stickdorns et al. (2018) ståndpunkt är Almqvist (2020) som istället argumenterar för att Stickdorn et al. har en alldeles för snäv syn på de senare faserna i service design-processen.

Overkamp och Ruijs menar att övergången från design till implementering inte varit framträdande i forskningslitteraturen (Overkamp & Ruijs, 2017, s. 531).

Overkamp och Holmlid hävdar att implementering av tjänster ännu inte är en integrerad del av vare sig service design eller service design-forskning. Man påpekar också att även om många designers är skickliga vad gäller "front end"-aspekter¹¹ på utveckling av tjänster, så har designers förmåga kring implementering kritiserats. Författarna framhåller även att många service design-projekt inte blir implementerade på framgångsrika sätt (Overkamp & Holmlid, 2016, s. 205, 211). Overkamp och Holmlid menar vidare att det finns flera intressanta ingångar avseende forskning kring service design och implementering samt att området inte varit föremål för något stort forskningsintresse. Författarna hävdar att det är nödvändigt att implementering ses som en konceptuell del av den överordnade service design-processen och menar att detta bl.a. är kopplat till olika resurser inom organisationen (Overkamp & Holmlid, 2017, s. 4409, 4417-4418).

Kimbell (2011), refererat hos Lee, menar att det har funnits ett fokus hos forskare inom service design-fältet som varit mer inriktat mot själva utformningen

¹¹ "Front end" avser vanligtvis det som användaren ser och märker av en tjänst samt interagerar med; "back end" avser vanligtvis den del av systemet eller programvaran som ligger på servrar.

och designen av tjänsterna än på hur tjänsterna ska implementeras. Hur servicekoncept ska implementeras i olika organisationer har således fått lite uppmärksamhet hävdar författaren (Lee, 2016, s. 229). Även Bækkelie (2016) framhåller att implementeringen är en av de stora utmaningarna inom service design och offentlig sektor. Författaren menar att det är kombinationen av de ingående komponenterna som leder till komplexiteten: både fysiska, tekniska och mänskliga komponenter är involverade och berörs. Även Bækkelie adresserar service designers kompetenser. Det räcker inte bara med en förmåga att skapa och utveckla tjänsterna menar författaren, utan det är nödvändigt med förmågor när det kommer till implementering (Bækkelie, 2016, s. 1, 7-8).

Att implementeringen inom service design är utmanande är ett välkänt faktum, både inom akademien och bland praktiska utövare, menar Duusgaard Stokholm och Kvols Heiselberg. Det har tidigare funnits en acceptans att jämföra implementering inom service design med implementering inom produktdesign, men det behövs nya perspektiv som i högre grad accentuerar och värderar både design och skapande hävdar författarna (Duusgaard Stokholm & Kvols Heiselberg, 2018). Författarna framhåller betydelsen av implementering i service design genom dessa ord:

Service design that never reaches implementation is like building castles in the air. It is not until the service is live, that you will learn if the research was thorough and whether or not the insights were interpreted into the right solutions (Duusgaard Stokholm & Kvols Heiselberg, 2018, s. 9).

Ambitionen har varit tvärdelad med ovan genomgång: För det första har intentionen dels varit att redovisa samhällsutmaningar mer allmänt i relation till att hantera dessa med innovation; dels har intentionen varit att specifikt redovisa hur samhällsutmaningar kan hanteras med service design som innovativt koncept. För det andra har ambitionen varit att redovisa behovet av vidare forskning inom det identifierade problemområdet som problemställningen möter upp.

3.4.1. Problemställning och forskningsfrågor

3.4.1.1. Problemställning

Masteravhandlingens problemställning syftar till att kunna beskriva och i viss mån försöka förklara informanternas upplevelser av implementeringen med utgångspunkt i ett organisationsstrukturellt samt ett kulturellt perspektiv. Utifrån redovisningen som presenterats i avsnittet ovan har följande problemställning valts:

Vad påverkade implementeringen av en webbtjänst framtagen i offentlig sektor med konceptet service design?

3.4.1.2. Forskningsfrågor

Fyra underordnande forskningsfrågor har arbetats fram för att kunna belysa den överordnade problemställningen, se uppställning nedan.

Forskningsfrågorna har sin grund i det problemområde som är forskningsområde där vissa aspekter av forskningsområdet har valts ut för att kunna formulera forskningsbara forskningsfrågor (Bryman, 2016, s. 117-123). Problemområdet har i detta fall valts utifrån en kombination av oklarhet, utvecklingstrender i samhället samt sociala problem.

Forskningsfråga 1

Tema: Organisering och planering

Frågor i intervjuguide: Fråga 1-6

Hur har organisationen organiserat och planerat service design-processen och implementeringen och hur påverkade detta implementeringen?

Syftet med den första forskningsfrågan är att undersöka om det fanns någon planering för hur implementeringen skulle genomföras samt om det var några aktiviteter, moment, händelser eller andra faktorer som påverkade implementeringen av webbtjänsten på något sätt och i någon riktning.

Forskningsfråga 2

Tema: Yrke och position

Frågor i intervjuguide: 7-9

Påverkade aktörernas yrke och position i organisationen deras intryck av implementeringen? I så fall hur?

Syftet med den andra forskningsfrågan är att undersöka om informanternas yrke och deras strukturella placering inom organisationen

påverkade deras intryck av implementeringen. Med ”aktör” avses här en informant som deltog i undersökningen samt var anställd i någon av de tre organisationerna (Alfa, Beta eller Gamma).

Forskningsfråga 3

Tema: Intryck av webbtjänsten

Frågor i intervjuguide: 10-14

Påverkade aktörernas intryck av designen av webbtjänsten implementeringen? I så fall hur?

Syftet med den tredje forskningsfrågan är att undersöka om informanternas egna intryck av själva webbtjänsten påverkade implementeringen på något vis. Med ”aktör” avses här en informant som deltog i undersökningen samt var anställd i någon av de tre organisationerna (Alfa, Beta eller Gamma).

Forskningsfråga 4

Tema: Innovativ organisationskultur

Frågor i intervjuguide: 15-19¹²

Påverkade organisationens kultur, att involvera och engagera aktörer i innovationsprocesser, implementeringen? I så fall hur?

Syftet med den fjärde forskningsfrågan är att undersöka hur de olika organisationernas kultur påverkade implementeringen och i vad mån t.ex. rutiner och processer eller händelser kopplade till beteenden hade en påverkan. Med kultur avses här Bessants definition att tänka på kultur som ett slags ”gemensamt beteendemönster”. Bessant beskriver det även som ”hur vi gör saker här” (Bessant, 2003, s. 37). Med ”aktör” avses här en informant som deltog i undersökningen samt var anställd i någon av de tre organisationerna (Alfa, Beta eller Gamma) men även övriga berörda inom organisationerna.

3.4.2. Problemområdets relevans och avgränsning

I ovanstående avsnitt har redogjorts för varför samhällsutmaningar på olika nivåer är intressanta och relevanta att lyfta fram i relation till hur innovativa ansatser kan fungera som ett sätt att bemöta dessa utmaningar. Inom en sådan innovativ kontext har forskning presenterats som hävdar att service design som koncept är ett möjligt angreppssätt för att hantera dylika samhällsutmaningar.

¹² Fråga 20 i intervjuguiden var en öppen, avslutande fråga om informanten önskade berätta och lägga till något avslutningsvis.

Tidigare forskning visar på behovet av att beforska service design i relation till implementering. Att goda, innovativa idéer som adresserar viktiga behov hos befolkningen verkligen omsätts och transformeras i tjänster som kan börja skapa värde för användare blir därför essentiellt – vackra luftslott i sig löser inga riktiga problem i verkligheten. Mot denna bakgrund är problemområdet därför relevant.

Masteravhandlingen tar sig för samt fokuserar på hur informanternas upplevelse av implementeringen och det som händer under implementeringen av webbtjänsten kan beskrivas och i någon mån förklaras med hjälp av teoretiska perspektiv avseende organisationsstruktur och innovativ kultur. En initial intention var att genomföra en komparativ undersökning av två olika webbtjänster framtagna i offentlig respektive privat sektor, dock avgränsades problemområdet till offentlig sektor samt till en (1) webbtjänst med syftet att istället kunna fördjupa analysen. Vidare valdes att fokusera på en teknisk tjänst i form av en digital webbapplikationslösning.

Undersökningen fokuserar på implementeringen av en separat webbtjänst som utvecklades med hjälp av konceptet service design; det var således inte fråga om att service design i sig självt som koncept och stadigvarande arbetssätt skulle integreras i verksamheten för kontinuerlig framtagning av nya tjänster.

Undersökningen tar sig inte för att beskriva en praktisk arbetsgång för implementering inom service design ur ett ”best practice”-perspektiv. Undersökningen behandlar inte implementering som avser införandet av en ”färdig”, inköpt produkt eller tjänst, utan implementering inom service design som bygger på en samskapande utvecklingsprocess där både personal och användare har varit aktivt delaktiga och engagerade.

Undersökningen tar sig inte heller för att värdera den aktuella webbtjänsten utifrån ledningens, personalens eller användarnas nöjdhetsgrad. Vidare har enbart informanter som varit direkt involverade i utvecklingen av webbtjänsten inkluderats i undersökningen; inga funktioner i övriga ledande befattningar har ingått. Organisationskultur beskrivs endast utifrån en innovativ aspekt. Som beskrivs i det inledande kapitlet hade det även varit möjligt att inkludera en fjärde tillhörighet för informanterna avseende en organisatorisk position inom den övergripande sekundärorganisationen (utvecklingsteamet), men även här har gjorts en avgränsning. Argumentet och syftet med det har varit att fokusera på det som är mest relevant inom ramen för aktuell problemställning.

3.4.3. Beskrivning karaktäristika konceptet service design

Här presenteras ett antal utmärkande drag. Som begrepp blev tjänstedesign introducerat under perioden 1980-1990-talet och tjänstedesign som forskningsfält är fortfarande under stark utveckling (Arico, 2018; Almqvist, 2020, refererat i Johnson et.al, 2020, s 9).

3.4.3.1. Principer

För det första är service design människocentrerad vilket innebär att upplevelser från samtliga personer som blir berörda av tjänsten beaktas. För det andra benämns konceptet som ”collaborative” vilket betyder att alla intressenter¹³, således användare och även funktioner på insidan organisationen, samarbetar och är aktivt engagerade i utvecklingen av tjänsten. För det tredje är processen iterativ, det innebär att arbetssättet kännetecknas av ett utforskande, experimentellt och adaptivt förhållningssätt. För det fjärde ska tjänsten visualiseras och iscensättas som en sekvens av sammanhängande åtgärder. För det femte utforskas behov samt utvecklas prototyper kring idéer i verkligheten. För det sjätte är intentionen att tjänster ska adressera behov hos alla intressenter rakt igenom tjänsten och över hela verksamheten (Stickdorn et al., 2018, s. 27).

3.4.3.2. Perspektiv

Det finns ett antal typiska perspektiv för service design som är utmärkande varav två nämns här. Det första perspektivet gör gällande att innovativa lösningar eftersträvas genom processer med iterativa cykler av forskning och utveckling. Arbetet sker i serier med utforskande loopar. Det andra perspektivet innebär att när service design väl har blivit en integrerad del i en organisation, kan ledningen använda service design som ett förhållningsätt för att dels möjliggöra inkrementell innovation för att förbättra redan existerande tjänster, dels möjliggöra radikal innovation för att utveckla helt nya tjänster (Stickdorn et al., 2018, s. 21-22).

Essensen av detta avsnitt uttrycks avslutningsvis i den definition som återges i citatet nedan:

¹³ Med ”intressent” avses i denna masteravhandling en person, en funktion, en grupp eller en organisation som på något vis har ett intresse i eller en koppling till en tillhandahållen tjänst eller till tjänsten kopplad verksamhet eller organisation.

Service design helps organizations see their services from a customer perspective. It is an approach to designing services that balances the needs of the customer with the needs of the business, aiming to create seamless and quality service experiences. Service design is rooted in design thinking, and brings a creative, human-centered process to service improvement and designing new services. Through collaborative methods that engage both customers and service delivery teams, service design helps organizations gain true, end-to-end understanding of their services, enabling holistic and meaningful improvements (inhämtat och sammanställt av Megan Erin Miller, refererat i Stickdorn et al., 2018, s. 20).

3.5. Sammanfattning av kapitlet

Aktuellt kapitel har översiktligt syftat till att åskådliggöra hur innovation framställs som ett sätt att bemöta och hantera angelägna och komplexa samhällsutmaningar. Service design som koncept lyfts fram som en väg att gå för att möta upp dessa angelägna utmaningar och problem. Kapitlet tog avstamp i ”missions” och ”moonshot missions” på internationell nivå och behandlade även nationella perspektiv på politiska viljeinriktningar avseende målinriktade och systematiska ansatser att arbeta med innovation. I kapitlet har redogjorts för problemområdet och behovet av att problemområdet beforskas. Problemställning och forskningsfrågor har presenterats samt har problemområdets relevans och avgränsningar behandlats.

Nästkommade kapitel syftar bl.a. till att presentera samt argumentera för relevansen av valda teoretiska perspektiv.

4. Teori

4.1. Syfte med samt presentation av kapitlet

Detta kapitel innehåller övergripande fem huvuddelar och syftar till att presentera det teoretiska ramverk som ligger till grund för att tolka, beskriva och förklara mönster i materialet. I efterföljande kapitel kommer teorierna att ”sättas i arbete”¹⁴. Genom att belysa undersökningens empiriska resultat i ljuset av valda teorier blir det möjligt att besvara problemställning och forskningsfrågor med beskrivningar och förklaringar. Här har gjorts samma definitioner av tidigare forskning samt teori som de som återfinns hos Bringsrud Fekjær (2013, s. 72): Med tidigare forskning avses ”de konkreta, empiriske undersøkelserne som andre har gjort for å svare på lignende spørsmål”. Teori handlar om ”årsakene, forsøkene på å forklare hvorfor man finner slike mønstre”.

Kapitlet inleds med avsnittet *En historisk tilbakeblikk på service och design* där ett antal perspektiv, discipliner och forskningstraditioner lyfts fram. I den andra delen *Begreppsmässiga förtydliganden och definitioner* förklaras begrepp samt behandlas service design-processen och implementeringen specifikt i relation till vald problemställning. Syftet är att förtydliga masteravhandlingens fokus och omfång. I den tredje delen *Organisationsteoretiska perspektiv* motiveras val och bortval av teorier samt behandlas vissa aspekter avseende lärande organisationer, innovation och organisationsförändring. Innovation lyfts översiktligt i detta kapitel utifrån en teoretisk förståelse, till skillnad mot tidigare kapitel som haft ambitionen att förklara behovet av innovation utifrån ett samhällsnyttigt perspektiv.

I det tidigare kapitlet 3. *Att hantera samhällsutmaningar med innovation* har under avsnittet *Service design, implementering och behov av forskning* redogjorts för tidigare forskning som belägger att det finns ett behov av att problemområdet beforskas. I den fjärde delen redogörs för tidigare forskning genom att lyfta fram undersökningar som har relevans för masteravhandlingens problemområde samt vald problemställning.

¹⁴ Uppfattat uttryck från ordförande Thomas Winman vid seminarium under vårterminen första utbildningsåret, MOL 1.

Syftet är att relatera till ”överförbara värden” mellan tidigare forskning och masteravhandlingens undersökning. Bringsrud Fekjær menar att det här inte är fråga om *vad* som är relevant, utan mer *hur* det relateras till (Bringsrud Fekjær, 2013, s. 68). I den femte delen presenteras avslutningsvis de två valda huvudteorierna samt lyfts kritiska perspektiv fram.

4.2. En historisk tillbakablick på service och design

I denna kapiteldel presenteras ett antal nedslag för att ge en kort historisk tillbakablick på forskningsområdena service och design¹⁵.

4.2.1. Perspektiv, discipliner och forskningstraditioner

4.2.1.1. Forskning inom service

Det är flera forskare som har bidragit till att redogöra för framväxten av området service. Ett sätt att kategorisera utvecklingen inom området framställs t.ex. hos Brown et al. som gjort en indelning av utvecklingen i tre faser. *Crawling out* kallar författarna den första fasen fram till 1980 som fokuserar på att definiera service och tjänster samt att beskriva forskningsfältet i relation till befintliga. *Scurrying about* kallar de den andra fasen. Denna fas pågår 1980-1985 och det är under denna period som intresset slår igenom och forskningsfältet växer. Inom litteraturen märks ett skifte; från att argumentera för marknadsföring av tjänster till ett mer undersökande förhållningssätt. *Walking erect* kallar forskarna den tredje fasen, författarna menar att under åren 1986-1994 uppstår en fullt accepterad forskningsdisciplin (Brown et al., 1994).

Härefter har bl.a. Baron et al. gjort en indelning av utvecklingen i fyra områden som sträcker sig fram till 2014. Något som författarna menar är utmärkande för perioden 1998-2003 är bl.a. att forskningen då tar nya riktningar, ett exempel på det är utvecklingen av e-tjänster och att det blir ett större intresse för att förstå hur kunder och konsumenter upplever tjänster. Författarna beskriver hur en era som rör sig mot online-samhällen växer fram t.ex. med olika sociala nätverk och medier. Särskilt intressant mot bakgrund av tidigare redovisade

¹⁵ Avsnittet baseras till viss del på genomförd litteraturgenomgång under det andra utbildningsåret, MOL 2. Inga specifika sidhänvisningar lämnas i denna del.

samhällsutmaningar och masteravhandlingens problemområde är att författarna lyfter fram att det finns en mörk sida med den tekniska utvecklingen som är kopplad till unga vuxnas mentala hälsa (Baron et al., 2014).

Det finns aspekter som förenar Brown et al. (1994) och Baron et al. (2014). Segelström beskriver t.ex. att båda gör gällande att forskningen inom tjänster uppstod som ett svar på om det finns skillnader rörande kunders förväntningar samt att forskning kring tjänster börjar betraktas som en egen disciplin under senare delen av 1980-talet (Segelström, 2013). Goldstein et al. lyfter fram servicekonceptet och pekar på att det spelat en nyckelroll inom service design då det kan bidra till att förstå hur både kunder samt leverantörer av tjänster ser på tjänster. Organisationers strategiska intentioner kan balanseras bättre i förhållande till användarnas behov med hjälp av en bättre förståelse menar författarna (Goldstein et al., 2002).

4.2.1.2. Forskning inom design

Segelström särskiljer i sin avhandling forskning inom service från forskning inom design (Segelström, 2013). Författaren menar att det är svårt att spåra tillbaka ursprunget till just design och lyfter frågan om t.ex. arkitekterna och deras arbete med att skapa pyramiderna eller Phanteon¹⁶ innebar starten för professionell design. Vad gäller den vetenskapliga designforskningen startade den under 1920-talet menar författaren då teknologier och metoder från krigstiden anpassades till civilsamhället. Buchanan å sin sida menar istället att den moderna designforskningens ursprung kan spåras tillbaka ända till 1600-talet då Galileo Galilei forskade om kroppars rörelse (Buchanan, 2001). Buchanan hänvisar till den inledande diskussionen mellan Salviati och Sagredo¹⁷ i Galileis verk *Dialogues Concerning Two New Sciences* för sitt påstående när författaren menar att det där förs en dialog om design och inte om fysik vad gäller mekanikarsenal, se bilaga 2.

Enligt Segelström ledde den första forskningsvågen inom design fram till en rörelse under 1960-talet som syftade till att skapa systematiserade sätt att

¹⁶ Antikt tempel i Rom, Italien.

¹⁷ Buchanan (2001) stavar namnet "Salgreto" medan digitala versioner av Galileis publikation har stavningen "Sagredo".

designa medan den andra forskningsvågen istället gjorde en skillnad mellan designpraxis och det sätt på vilket naturvetenskapen beskrev världen. Härfter inträffade en perspektivförändring för vad som ansågs vara objekt för design. Forskning inom gränssnittdesign och samverkande design började utvecklas bl.a. i och med hemdatorns inträde (Segelström, 2013).

Den tekniska utvecklingen under 1990- och 2000-talen skapade ett antal underdiscipliner till design och det blev en övergång från industriell design med fokus på vad som utformas till en mer användarvänlig tradition som inbegrep hur man utformar (Segelström, 2013). Buchanan (2001) menar att ett resultat av den industriella designen är att ”produkt” förstods som ett fysiskt objekt men att det senare blev en förändrad innebörd av begreppet. Denna förändring kommer även till uttryck i samhället bl.a. som ett paradigmskifte från produkter till service (Rodriguez & Peralta, 2014).

4.2.1.3. Forskningsfältet service design växer fram

Johnson et al. menar att vad gäller service design som begrepp så finns ingen absolut definition som framträder i forskningslitteraturen. Vid författarnas genomgång av litteraturen presenteras begreppet som en konkret metod som utmärks av samskapande tillsammans med användare. Enligt Johnson et al. kan begreppet kopplas till ett paradigmskifte, som innebär att det har skett en övergång från new public management till samskapande, samarbetsdriven innovation och new public governance (Johnson et al., 2020).

Enligt Segelström var det i början av 1990-talet som service design började lyftas fram på ett mer strukturerat sätt och då i länder med utvecklade ekonomier. Vid *Köln International School of Design* i Tyskland t.ex. fokuserades på att skapa medvetenhet om service design som forskningsfält. Den första boken¹⁸ om service design publicerades 1997 och var skriven på tyska, inte engelska. I Italien gavs de första doktorsgraderna vid *Politecnico di Milano* och den första konferensen inom service design genomfördes i Norge, Oslo, under 2009. Samma år som konferensen i Oslo publicerades även den första antologin med bidrag från författare som kom från olika forskningsmiljöer (Segelström, 2013).

¹⁸ Tysk originaltitel är *Dienstleistung braucht Design*.

I Sangiorgi och Pacentis forskningsöversikt om service design, som forskarna menar är representativ för det internationella samfundet i stort, görs en indelning av forskningsteman i tre områden: studier relaterade egenskaper hos service och service design; studier relaterade produktionssystem samt studier relaterade bl.a. innovation (Sangiorgi & Pacenti, 2010).

Enligt Blomkvist et al. framträder förhållningssätt i den tidiga forskningen inom service design på två sätt: Det ena perspektivet innebär en breddning genom att praxis och idéer från icke-designfält som t ex marknadsföring, ledarskap och teknik integreras. Det andra perspektivet utforskar grundläggande antaganden i service design vad gäller teknik och metoder i större utsträckning, antaganden som tagits från andra discipliner. Vad gäller den tidigare forskningen på service design så har fem områden enligt författarna varit föremål för forskning: designteori, ledarskap, systematiskt förhållningssätt, designtechniker samt olika fallstudier (Blomkvist et al., 2010).

4.3. Begreppsmässiga förtydliganden och definitioner

Här presenteras och definieras översiktligt ett antal ord och begrepp som används. Begrepp förklaras även i relation till varianter som förekommer. I efterföljande avsnitt åskådliggörs service design som process samt implementering specifikt. Begrepp presenteras i alfabetisk ordning.

Användare. Används synonymt med brukare och avser person som använder tjänsten.

Användargrupp. Används synonymt med målgrupp och avser de människor som webbtjänsten riktar sig till.

Betaversion. En första variant på digital prototyp inom mjukvaruutveckling. Kan innehålla buggar och vara ofullständig.

Design. Ordet *design* förekommer i fyra skilda sammanhang: (i) dels i betydelsen vald forskningsdesign avseende masteravhandlingen (kvalitativ forskningsansats med fallstudiedesign); (ii) dels i namnet på konceptet service design; (iii) dels vad gäller designen på den aktuella webbtjänsten (utformningen) samt (iv) dels relaterat Mintzbergs teori om strukturella konfigurationer avseende design av strukturer och designparametrar.

Generisk version. Avser en webbapplikation som är färdigställd för att kunna implementeras vidare; att webbapplikationen således kan spridas och

införas även i andra verksamheter utöver den verksamhet där webbtjänsten först implementerades.

Implementering. Definieras i nästkommande avsnitt.

Iteration. En typ av upprepning.

Mockup. Förstadie till en prototyp. En digital demonstrationsmodell som visar hur den framtida webbapplikationen är tänkt att se ut, men utan några faktiska funktioner. Ser ut som en riktig prototyp men fungerar bara på ytan.

Pappersprototyp. En initial, visuell beskrivning och illustration av tjänsten som skissats upp på papper innan digital prototyp tas fram.

Pilot/pilotversion. En digital version av t.ex. en webbapplikation som vanligen används i ett begränsat omfång, innan tjänsten används fullt ut av alla användare eller skalas upp i ett breddinförande.

Prototyp. En första grundform eller en testmodell.

Samskapande. Olika aktörer och intressenter arbetar tillsammans samt är aktiva och engagerande på ett utforskande sätt.

Service design-process. Definieras i nästkommande avsnitt.

4.3.1. Service design-process och implementering

Här beskrivs hur service design-process och implementering har definierats i masteravhandlingen och ska förstås i relation till problemställningen.

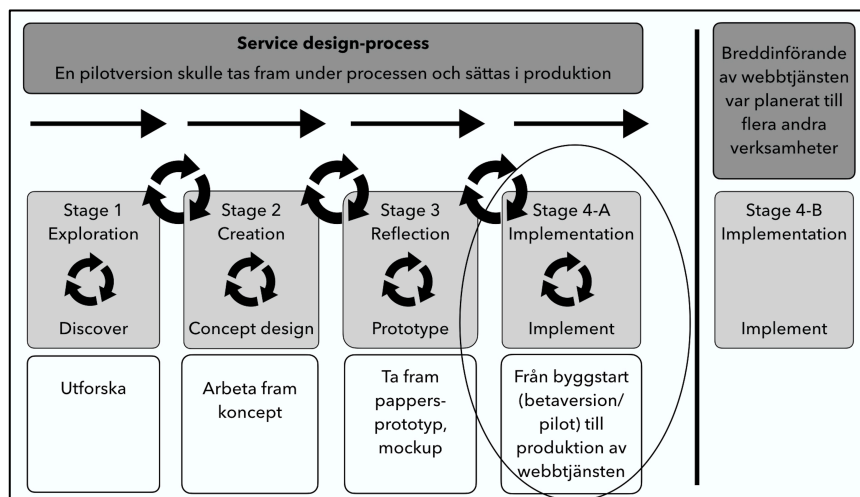
Övergripande består service design-processen av fyra steg (Schneider et al., 2011, s. 122-135). *Det första steget (exploration)* handlar om att förstå målet för organisationen som ska tillhandahålla tjänsten. Det är angeläget att identifiera problemet och skaffa sig en förståelse för användarnas perspektiv samt att visualisera det man funnit så långt möjligt för att försöka förenkla komplexa och immateriella processer. I detta steg ska man inte söka efter lösningar till problemet, utan endast identifiera det. *Det andra steget (creation)* består i att skapa olika koncept utifrån idéer samt att testa dessa koncept i flera omgångar. Misstag välkomnas och ses som ett lärande. Ju tidigare i processen misstag sker desto bättre eftersom det kan bli mycket kostsamt om det sker misstag i slutet av processen. Uppgiften i detta steg är således att generera lösningar på identifierade problem. *Det tredje steget (reflection)* består i att man bygger prototyper, låter användarna testa dessa samt låter användarna återkomma med sin feedback. *Det fjärde steget (implementation)* innebär att konceptet implementeras i verksamheten på så vis att användarna kan börja använda tjänsten.

Vidare är följande utmärkande för service design-processen och implementering i service design (Schneider et al., 2011): i) Processen är iterativ och går i loopar. Det innebär att det inte är en linjär process utan att det sker språng mellan samtliga fyra steg; således går processen fram och tillbaka i olika omgångar mellan de olika stegen. Det finns inga "clear cuts" mellan stegen. ii) Personal från den egna organisationen deltar aktivt i utvecklingen av tjänsten. iii) Representeranter från målgruppen deltar aktivt i utvecklingen av den nya tjänsten. iv) Processen är interaktiv på det vis att det är ett aktivt samskapande mellan personal inom organisationen och användare från målgruppen. v) Användarna lämnar löpande sin feedback genom olika steg längs med hela processen och adaptiva förändringar görs i utvecklingen av tjänsten.

I figur 6 åskådliggörs service design-processen så som Schneider et al. beskriver den (2011, s. 122-135).

Figur 6

Service design – En iterativ, icke-linjär process



Figuren syftar till att både illustrera den iterativa service design-processen vilken berör samtliga steg, men även visa på den ursprungliga intention som fanns att sprida webbapplikationen vidare till fler verksamheter och organisationer. De horisontella pilarna visar en riktning och ett tidsperspektiv. Rotationspilarna mellan stegen ska symbolisera att det sker språng och iterationer mellan samtliga steg: från steg 2 till steg 1; från steg 3 till steg 1 och 2; från steg 4 till steg 1, 2 och

3. Som tidigare nämnts finns således inga ”clear cuts” mellan några steg. Vidare sker det även iterationer *inom* varje respektive steg.

Teknisk byggstart av betaversion sker i steg 4. Som figuren illustrerar består steg 4 av implementering men det utspelar sig alltså iterationer mellan samt inom varje processteg som även påverkar steg 4. Det som utspelar sig i steg 1-3 innan steg 4 är således relevant för att kunna besvara problemställningen.

Implementeringen av webbapplikationen var ursprungligen tänkt att ske i två etapper: Implementering 4-A innebär att webbtjänsten är integrerad i organisationen, att webbtjänsten fungerar och att användare kan använda den. Implementering 4-A genomfördes och är i fokus i denna masteravhandling. Implementering 4-B innebär att en generisk version av webbapplikationen sprids vidare till andra verksamheter och organisationer, det var målet att så skulle ske. Implementering 4-B genomfördes dock aldrig. Under datainsamlingen (intervjuer med informanterna) erhöles dock samtalsmaterial om orsakerna till att 4-B inte genomfördes. Detta behandlas och inkluderas som extramaterial i undersökningen. Syftet med att detta inkluderas är att det som framkom bidrar till att belysa problemområde och problemställning.

4.4. Organisationsteoretiska perspektiv

I denna kapiteldel redogörs bl.a. för val och bortval av teorier (här ges inga specifika sidhänvisningar). Lärande organisationer, empowerment och innovation samt organisationsförändring lyfts fram. Innovation presenteras här översiktligt med syftet att positionera service design och aktuell webbtjänst utifrån ett antal parametrar med hjälp av perspektiv och begrepp, till skillnad mot tidigare kapitel där ambitionen varit att förklara behovet av innovation utifrån ett samhällsnyttigt perspektiv. Efterföljande kapiteldelar redogör för tidigare forskning samt valda huvudteorier.

4.4.1. Teoretiska överväganden och bortval

Initialt i arbetsprocessen övervägdes att använda systemteoretiska perspektiv. Formella och informella faktorer samspelar med och står i förbindelse med varandra; en påverkan i en del av systemet kan leda till effekter i helt andra delar. Ett alternativ hade således varit att använda systemteoretiska perspektiv som i högre utsträckning fokuserar på organisationers inre liv för att utifrån det försöka beskriva och förklara vilka relaterade sociala, kulturella och teknologiska

faktorer som påverkar processer samt hur dessa både kan främja och hindra innovativt utvecklingsarbete och implementering (Kirkhaug, 2017). Detta perspektiv valdes bort av anledningen att istället kunna utgå från och applicera ett mer renodlat organisationsteoretiskt perspektiv.

Ytterligare ett teoretiskt perspektiv som övervägdes var komplexitetsteori, som i motsats till systemteoretiska perspektiv i högre grad har en extern orientering och betraktar organisationer som avhängiga den omgivning den existerar i (Kirkhaug, 2017). Allt eftersom processen med att arbeta fram problemställningen tog form framstod perspektivet som mindre relevant, detta eftersom fokus skulle vara på implementering av en webbtjänst inom en separat organisation där det t.ex. inte fanns flera externa intressenter (stakeholders) med uttalat mandat och uppdrag. Om det däremot hade funnits flera externa intressenter med uttalat mandat hade det varit en möjlig väg att gå. Det hade även varit möjligt att använda komplexitetsteori genom att t.ex. vinkla service design och implementering mot risktagande och mot benägenhet och vilja att inom offentlig sektor ta risker i samband med innovativa ansatser. Organisationers komplexitet kan öka när organisationer genomgår förändringar och komplexitet kan vara relaterat osäkerhet. Av den anledningen hade det därför kunnat vara ett alternativ att koppla till dynamiska inslag på både funktionsnivå (t.ex. individer i externa organisationer) och samhällsnivå (t.ex. med avseende på omvärldsförändringar av olika art).

Vidare har även teorier inom makt, motstånd, olydnad och konflikter (Ackroyd & Thompson, 1999; Karlsson, 2008) initialt övervägts som huvudteorier men övergivits då forskningsfrågorna utkristalliserade sig.

Bland klassiska implementeringsteorier kan bidrag från t.ex. Fixsen et al. och Duncan et al. nämnas. Fixsen et al. har arbetat fram två ramverk som beskriver olika implementeringssteg och kärnkomponenter (Fixsen et al., 2009). Duncan et al. har även konstruerat ett ramverk, Quality Implementation Framework, QIF. Författarna beskriver 14 kritiska steg som de har identifierat i implementeringsprocesser. Klassiska implementeringsteorier som presenterar linjära fasmodeller samt som bygger på "best practice" (Meyers et al., 2012) har även de valts bort. Ett argument för det är att masteravhandlingens problemställning handlar om vad som påverkade implementeringen av en webbtjänst som utvecklats med konceptet service design. Utmärkande för service

design är som tidigare beskrivits de iterativa looparna som förekommer i ett samskapande där även representanter från målgruppen inkluderas. Således sker flera iterationer och processen är inte linjär till sin utformning.

Även translationsteori övervägdes initialt vad gäller kontextualisering (Røvik, 2007). Om masteravhandlingen hade varit inriktad mot att undersöka hur en organisation infört service design som en arbetsmetod, vilken generellt och stadigvarande skulle genomsyra utvecklingsprocesser i organisationen, hade det varit en möjlig väg att gå. Så var dock inte fallet i det case¹⁹ som ligger till grund för masteravhandlingen. I den aktuella fallstudien var det fråga om att service design som koncept skulle användas för att utveckla en specifik webbtjänst vid ett specifikt tillfälle.

4.4.2. Organisationer och lärande för ständiga förbättringar

Några klassiska koncept för effektivitet och ständiga förbättringar vad gäller t.ex. processer och teknik, har sitt ursprung inom fordonstillverkningen. Därifrån känns begrepp som ”The Toyota Way”, lean production, Just-in-Time, kaizen, Six Sigma och Total Quality Management, TQM, igen. Modellen med kaizen handlar om att ständigt genomföra förbättringar av produktionsprocessen utifrån att alla anställda medverkar och genererar förslag och idéer som bidrar till helheten. Kaizen blev ett framgångskoncept som fått världsomspännande spridning (Imai 1987; 1997, refererat i Bessant, 2003, s. 176). En fråga som har lyfts relaterat kvalitetsarbete och ständiga förbättringar är vilken kultur det leder till; om det leder till en kontroll- eller lärandekultur (Forslund, 2013, s. 367). Bessant menar att det finns mycket att lära av kaizen vad gäller just begreppet ständiga förbättringar, ”continuous improvement”, CI (Bessant, 2003, s. 12). Bessant ser bortom specifika benämningar, när han istället lyfter fram underliggande principer som handlar om just högt engagemang och hög involvering som blir fallet om många anställda bidrar till att genomföra förbättringar. Den högsta utvecklingsnivån i Bessants teori om High-Involvement Innovation, HII, innebär att organisationer har utvecklats till lärande organisationer. Strävan avseende HII innebär att engagera hela den personalstyrka som är aktuell, antingen om det gäller en viss verksamhet eller hela

¹⁹ ”Case” och ”fallstudie” används synonymt i masteravhandlingen.

organisationen i sig. Senge har lyft risker med kvalitetsarbete om det blir fel fokus. I kulturer som präglas av kontroll kan medarbetare uppleva att de inte presterar tillräckligt bra. Ingen vill erkänna att det arbete man utför så att säga inte håller måttet. Denna typ av kultur kan leda till att ett lärande försvåras. Det omvända förhållandet råder i kulturer som istället präglas av ett lärande, där förbättringar sker som en ”naturlig effekt” av att anställda har agerat utifrån sitt engagemang (Senge, 1992, refererat i Forslund, 2013, s. 367).

Jacobsen och Thorsvik talar om att en organisations förmåga att lära och innovera kan beskrivas som en dynamisk resurs eller en dynamisk kapacitet. Kopplat till Senge och Senges teori om lärande, lärstrategier och systemtänkande blir medarbetares förmåga att se och förstå helheten viktig när det gäller att kunna koppla samman varje medarbetares eget arbete och lärande med det som utspelar sig övergripande organisatoriskt (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 341-342). Garvin definierar en lärande organisation enligt följande: ”an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behaviour to reflect new knowledge and insights” (Garvin, 1993, refererat i Bessant, 2003, s. 186). Kreativa och innovativa organisationer kan sägas ta avstamp i ovan.

4.4.3. Organisationer och innovation

Syftet med detta avsnitt är att översiktligt presentera begreppet ”empower” samt att positionera service design och aktuell webbtjänst i en innovativ kontext. I relation till användardriven innovation omnämns begreppet ”empowerment” i litteraturen. ”Empowerment” och ”myndiggörande” är begrepp som till viss del översätts och används olika. Här redovisas inte någon definitionsdiskussion eller hur begreppen förhåller sig till varandra eller till användardrivna innovationsansatser, utan här lyfts begreppet fram i betydelsen av den definition som återfinns hos Aasen och Amundsen: ”delegering av autoritet til å ta beslutninger og løse oppgaver” (Aasen & Amundsen, 2011, s. 188). Begreppet handlar om medbestämmande och knyts ofta till maktmobilisering (Rønning, 2021, s. 159). Mazzucato relaterar begreppet till ett bottom up-perspektiv (Mazzucato, 2019, s. 14). Service design som koncept vilar på den grundvalen; ett bottom up-perspektiv där användare aktivt involveras och kan bidra i utvecklingsprocessen av någonting som de själva är berörda av.

Jonsson framhåller att innovation som koncept har definierats på olika vis. De flesta tolkningar baserar sig dock på Schumpeters definition som implicerar att

innovation förutsätter någon form av förbättring avseende t.ex. produktionsprocesser eller produkter som gör företagande mer lönsamt och nyttigt (2015, s. 43). Schumpeter menar att begreppet innefattar följande:

[...] introduction of new commodities which may even serve as the standard case. Technical change in the production of commodities already in use, the opening up of new markets or of new sources of supply, Taylorisation of work, improved handling of material, the setting up of new business organisations such as department stores – in short, any 'doing things differently' in the realm of economic life – all these are instances of what we shall refer to by the term Innovation. It should be noticed at once that the concept is not synonymous with 'invention'. Whatever the latter term may mean, it has but a distant relation to ours (Schumpeter, 1939, s. 84, refererat i Jonsson, 2015, s. 43).

Bessant skriver om innovation som en nödvändighet för överlevnad: "Change is a pre-requisite for survival amongst individual human beings and even, more so in organizations which they create and in which they work" (Bessant, 2003, s. 1). Förmåga att innovera handlar således om organisationers överlevnad.

Jonsson gör en indelning av innovationer på tre nivåer (Jonsson, 2015, 2019): På *makronivå* återfinns innovationer i form av teknologi som har en mycket stor påverkan på samhälle och ekonomi i stort. Det finns olika typer av innovation som faller under denna nivå enligt Jonsson varav två nämns här: inkrementella innovationer handlar om att förbättra redan existerande tjänster och produkter medan radikala innovationer handlar om innovationer som medför betydande ändringar i t.ex. produktionsvillkor. På *mezzonivå* återfinns regionala innovationssystem och former för samarbeten som Jonsson omnämner som Triple Helix- och Multiple Helix-modeller. Deltagande aktörer i dessa system bildar olika konstellationer och aktörerna kommer från flera olika håll, t.ex. kan både ideella organisationer, användare, offentliga verksamheter, privata företag och akademier vara representerade. På *mikronivå* lyfter Jonsson fram fyra teoretiker som varit betydelsefulla när dynamiken i innovationsprocesser har flyttats från ett top down-perspektiv till ett bottom up-perspektiv och lärandet och lärandets betydelse för innovationer kommit i fokus. Rosenberg har bidragit med begreppet "learning by using". Begreppet anspelar på att brukare som använder en produkt

skaffar sig erfarenheter och att dessa erfarenheter senare kan överföras till producenten som då kan förbättra produkten. Arrow har bidragit med begreppet "learning by doing" som anspelar på att kunskap produceras under tiden någon utför ett arbete och att detta således blir ett slags biprodukt under själva processen med att producera. Även Lundvall har studerat vad som utspelar sig i interaktionen mellan brukare och producent. Ett av Lundvalls bidrag har varit att denne lagt till en aspekt kring tillit och behandlat tillitens betydelse när det gäller att minska risker, t.ex. vid investeringar. Under mikronivån tar Jonsson även upp Bessant och hans teori om High-Involvement Innovation, HII. Även Bessants teori har haft betydelse för hur innovationsaktiviteter har betraktats utifrån ett lärandeperspektiv (Jonsson, 2015, s. 65-68; Jonsson, 2019, s. 30-37).

I förhållande till den indelning av innovation som Jonsson gör kan aktuell webbtjänst positioneras som en inkrementell innovation samt går det även att argumentera för att det finns aspekter som kan relateras till Triple Helix-modellen. För att garantera anonymiteten utvecklas dock inte detta vidare. Vad gäller teorierna på mikronivå så går det att dra paralleller mellan Lundvalls teori om lärandeprocesser i relation till interaktion och service design som ett iterativt koncept som bygger på aktiv användarinvolvering. Begreppet "empower" får betydelse i detta sammanhang.

Det går även att placera utvecklandet av webbtjänsten inom en social, innovativ kontext. Tidd och Bessant lyfter fram social innovation – ofta förekommande inom området vård och hälsa – som "innovation for the greater good". Denna typ av innovation karaktäriseras av tvärdisciplinär och tvärsektoriell samverkan och skapar potential för fortsatta innovationer (Tidd & Bessant, 2014). Sørensen och Aastvedt för fram ett perspektiv på lärande av innovationer som misslyckats. De menar att innovationer som inte har gått bra, inte blir omtalade som innovation. Författarna vill utmana den gängse förståelsen att innovationer enbart betraktas som någonting positivt. Sørensen och Aastvedt menar att detta förhållningssätt, att betrakta misslyckade innovationer enbart som "feil eller skandaler", reducerar möjligheterna att lära av misslyckade innovationer. Författarna hävdar att misslyckanden kan bidra till mer nyanserade sätt att förstå innovationer (Sørensen & Aastvedt, 2019, s. 276, 287-288). Här går det även att dra paralleller till Bessants teori (2003) avseende nyckelförmågor och lärande; Bessant framhåller bl.a. betydelsen av att inte skuldbelägga människor

när processer går fel, utan att fokus istället ska riktas mot *varför* någonting inte lyckades.

4.4.4. Organisationer och förändring

Som redogjorts för i tidigare kapitel står samhällen inför många komplexa utmaningar. Såväl på nationell som på global nivå sker förändringar vilka får konsekvenser för samhällen och därmed för offentlig sektor. Såväl offentliga som privata organisationer existerar i denna omvärldskontext vilket påverkar dem på olika sätt. Organisationer utsätts för olika förändringstryck, dessa kan t.ex. vara knutna till ekonomiska, teknologiska eller sociala aspekter av samhällsutveckling. Ur dessa perspektiv blir det angeläget att hantera organisationsförändringar som svar på förändrade behov hos befolkningen. Jacobsen och Thorsvik menar att den diktatoriska omformningen som förändringsstrategi innebär en koncentration av makt och beslut samt att förändringar initieras uppifrån, ”top down”. Denna typ av strategi innebär ett lågt deltagande och inflytande bland medarbetarna. Strategin som beskriver en deltagande utveckling innebär istället en delegering av makt och beslut. Det utmärkande är att det inte enbart är ledningen som genomför förändringar, utan här blir samtliga medarbetare betydelsefulla för att organisationen ska kunna utvecklas. Medarbetare som aktivt involveras kan då bidra till förändring och innovation genom att idéer som är sprungna ur ett lärande i det vardagliga arbetet kan komma upp till ytan och leda till förändring, ”bottom up” (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 368-374). Service design som innovativt angreppssätt präglas således av en bottom up-strategi.

I övrig har Lewin bl.a. bidragit med en trestegsmodell för förändring. Lewin menar att organisationer som system söker sig mot stabilitet och förutsägbarhet och författaren lyfter fram olika krafter som både främjar och motverkar förändring (Jacobsen, 2004, s. 183-184). Vidare har Kotter bidragit till forskningen inom organisationsförändring genom sin teoretiska modell för förändringsprocesser som definieras och förstås utifrån åtta olika stadier. Utvecklingen kan röra sig fram och tillbaka samt kan stadier överlappa varandra även om processen hela tiden rör sig framåt (Bolman & Deal, 2013, s. 456-457). Leavitts modell som bygger på fyra variabler relaterat arbetsuppgifter, struktur, teknologi och aktörer har även bidragit till forskningsfältet avseende processer för organisationsförändringar (Ry Nielsen & Ry, 2002).

4.5. Tidigare forskning – Relevanta publikationer

I denna kapiteldel presenteras och behandlas tidigare forskning som kan belysa problemområde och problemställning samt bidra till analys och diskussion. Här redovisas 2 doktorsavhandlingar, 4 artiklar, 4 masteravhandlingar samt 1 konferensbidrag. Kapiteldelen avslutas med en syntetisering.

4.5.1. Avhandlingar

Titel: Service design in the later phases

Författare: Almqvist (2020)

Relevans för masteravhandlingen: Avhandlingen bidrar till en djupare förståelse av de senare faserna i service design. Syftet med avhandlingen är att utveckla förslag avseende hur service design-processer och praktiker kan förbättras. Avhandlingen omfattar fyra bidrag: Det första bidraget är överordnat de övriga tre och innebär en strävan efter att ”re-balansera” service design-processen överlag genom att även fokusera på de senare faserna och inte bara lägga tonvikten på de tidiga faserna. Det andra bidraget, ”user insight drift”, innebär att det sker en drift i designkonceptet under utvecklingsprocessen, särskilt under överföringen från koncept till implementerad design. Författaren menar att denna drift är något som oundvikligen uppstår när användare är involverade. Författaren påpekar att det nödvändigtvis inte behöver innebära någonting negativt. Det tredje bidraget handlar om ”service design handovers”, vilket avser överlämningar i form av interaktioner som överför kunskap från service design-konsulter till uppdragsgivaren. Det fjärde bidraget utgörs av ett förhållningssätt, ”service design roadmapping”, som avser att stödja och underlätta övergången från ett service koncept till en implementerad tjänst (Almqvist, 2020).

Titel: Building Design Capability in the Public Sector – Expanding the Horizons of Development

Författare: Malmberg (2017)

Relevans för masteravhandlingen: Avhandlingen bidrar till att behandla och belysa designförmåga. Malmberg lyfter fram tre delar av designförmåga varav alla enligt forskaren är lika betydelsefulla när det gäller förmågan att arbeta med designdrivna angreppssätt. Den första delen har att göra med att det finns en förståelse i organisationen; vad det innebär att arbeta med designdrivet angreppssätt och hur det kan bidra på olika sätt till organisationen. Den andra

delen är kopplad till olika typer av resurser, t.ex. avseende personer och designkompetens. Den tredje delen är relaterad olika strukturer inom organisationen, det kan t.ex. handla om processer, rutiner och kultur som möjliggör eller hindrar att organisationen använder förhållningssätt kopplade till design. Det påverkar även i sin tur användandet av designresurser (Malmberg, 2017).

4.5.2. Artiklar

Titel: Anchoring of Service Design Projects for Successful

Implementation: How Service Design Can Learn from Change Management

Författare: Bjørnsund Lønvik (u. å.)

Relevans för masteravhandlingen: Artikeln behandlar begreppet förankring ("anchoring") och bidrar med en förståelse kring vikten av förankring i organisationen. Artikeln presenterar tre principer som kan användas för att skapa ett förhållningssätt till förankring i organisationen avseende implementering: Den första principen gör gällande att alla intressenter (stakeholders) bör involveras samt stå enade och ha en gemensam syn. Den andra principen innebär att service design-projekt bör betraktas som en förändringsprocess och den tredje principen innebär att förändringen måste komma inifrån organisationen själv. Författaren menar att det är nödvändigt att alla intressenter i organisationen behöver ha samma mål för att det ska vara möjligt att leverera en ny tjänst. Av denna anledning är det nödvändigt att förankra service design-konceptet på olika nivåer i organisationen. Det är även en grund för att både kunna implementera och utveckla utan hjälp av service designers (Bjørnsund Lønvik, u.å.)

Titel: Offentlig innovation och användarcentrerade arbetssätt i kommun och myndighet

Författare: Richter Sundberg (2020)

Relevans för masteravhandlingen: Denna artikel baseras på följeforskning inom offentlig myndighet avseende implementering av nya arbetssätt med koppling till utveckling och innovation. Artikelns bidrag är relaterat förväntningar, gemensamma målsättningar, förståelse av centrala begrepp, ökat fokus på målgruppen, samt organisatoriska och strukturella hinder (Richter Sundberg, 2020).

Titel: Views on Implementation and How They Could Be Used in Service Design

Författare: Overkamp & Holmlid (2016)

Relevans för masteravhandlingen: Artikelns bidrag utgörs av fyra perspektiv på implementering som är närbesläktade med service design, t.ex. produkt- och interaktionsdesign. Perspektiven på implementering handlar om: (i) att se implementering som en del av en utvecklingsprocess vilket innebär att processen rör sig från en designprototyp till en slutlig produkt, (ii) att se implementering som en strategi för överlämnandet av generiska resurser, (iii) att se implementering som en design efter designen samt (iv) att se implementering som en förändring av praktiken vilket t.ex. inkluderar nya arbetssätt och rutiner (Overkamp & Holmlid, 2016). I artikeln lyfter även författarna fram den kritik som riktats mot service designers avseende förmågor och kompetens när det gäller implementering.

Titel: *Beyond "implementation": digital health innovation and service design*

Författare: Shaw et al. (2018)

Relevans för masteravhandlingen: Artikeln syftar till att belysa förändringar som följer med användandet av nya digitala verktyg. Shaw et al. framhåller att många digitala verktyg innebär en stor potential vad gäller att kunna öka möjligheterna för verksamheter att nå sina övergripande mål. Shaw et al. menar att det saknas en betydelsefull komponent i forskningslitteraturen; en komponent om förbindelsen mellan nya digitala verktyg och den förändring som krävs hos tjänsteleverantören. Författarna menar att det handlar om en relation mellan produkt- och serviceinnovation och de lyfter även fram relationen mellan digitala verktyg inom området hälsa, forskning kring implementering samt utövandet av service design. Artikeln bidrar med konceptet "value proposition design", VPD. När ett digitalt verktyg medför ett värde för de personer som behöver interagera med verktyget, kan team använda den nya teknologin för att etablera nya rutiner, något författarna benämner "tool+team+routine".

Författarna lyfter ett antal frågor kopplade till de olika delarna: *Tool:* Ser alla berörda hur plattformen kommer att öka deras möjligheter att tillhandahålla vård? Kommer plattformen att reducera arbetsbördan eller blir resultatet tvärtom, att ansvaret istället ökar? *Team:* Instämmer de personer som ska arbeta med det nya verktyget att problemet är värt att lösas? Hur påverkas de inbördes relationerna i team av det nya verktyget? *Routine:* Författarna menar att det är

nödvändigt att samla alla parter som ska samarbeta för att diskutera hur deras arbetsrutiner kommer att förändras. Även om det finns många högtbildade samt experter inom vården kommer det ändå krävas att de som påverkas av en teknologisk adaption samtalar om förändrade arbetsrutiner (Shaw et al., 2018).

4.5.3. Masteravhandlingar

Titel: A new view on service design implementation: Designing a Conceptual Framework to Support the Designer in Designing for Delivery

Författare: Duusgaard Stokholm & Kvols Heiselberg (2018)

Relevans för masteravhandlingen: Publikationen är bl.a. intressant därför att den visar på hur författarna omformar sin syn på vad implementering innebär under arbetet med masteravhandlingen. Duusgaard Stokholm och Kvols Heiselberg kommer fram till förslaget att implementering inte ska ses som någonting som kommer efter designprocessen, utan något som startar i början av designprocessen. De hävdar att många, både professionella utövare och inom akademien, fortfarande litar på och utgår från traditionella perspektiv på implementering av service design som går i linje med produktdesign. Författarna menar att det finns en annan komplexitet knuten till service design och att det är det perspektivet som bör adresseras. Författarnas bidrag är ett konceptuellt ramverk som bygger på deras definition av implementering och som kan stödja designers när de designar för implementering. Ramverket främjar en skräddarsydd, ”customized”, överlämning till organisationen och bygger på att designers kan kommunicera ett visst mindset till organisationen. Detta mindset innebär att det blir fokus på varför det är viktigt att beakta implementering i designprocessen (Duusgaard Stokholm & Kvols Heiselberg, 2018).

Titel: Styrt process eller ringer i vann? En teoridrevet studie av implementering i offentlige tjenstedesignprosjekter

Författare: Holte & Waage (2018)

Relevans för masteravhandlingen: Masteravhandlingen bidrar till att belysa både möjligheter och hinder vid användandet av tjänstedesignmetodik i offentlig sektor. Författarna lyfter fram implementering som helt avgörande för att lyckas med innovationsprocesser. Holte och Waage baserar sin undersökning på en fallstudie som innefattar två innovationsprojekt. De lyfter fram likheter mellan teorier för implementering och ändringsledning. Som teoretiskt ramverk använder författarna bl.a. Fixsens översiktsmodell för implementering samt Kotters modell

för förändringsprocess. Författarna lyfter även fram Meyers modell som består i en indelning av implementeringsprocessen i olika faser (Holte & Waage, 2018).

Titel: *Tjenestedesign – En studie av tjenestedesign som verktøy i*

kommunalt innovasjonsarbeid

Författare: Løkting Hagen (2017)

Relevans för masteravhandlingen: Masteravhandlingen handlar om användandet av tjänstedesign i innovationsprocesser. Publikationen är intressant därför att den bidrar med insikter dels rörande hur undersökningens aktörer upplever användandet av tjänstedesign i innovationsprocesser, dels rörande hur detta påverkar hur det arbetas inom en kommun med utveckling och innovation. Arbetet syftar till att skapa en bättre förståelse för hur tjänstedesign som metodik kan bidra till kommuners innovationsarbete. Resultatet pekar mot att tjänstedesignmetodik har positiva effekter på kommunens innovationsprocesser, ett exempel på det är att medarbetarnas fokus i ökad grad är riktat mot vad som är det bästa för brukaren (Løkting Hagen, 2017).

Titel: *Tjenester for bedre mestring av psykiske vansker hos unge voksne*

Författare: Langmoen Kvelland & Bjørnsund Lønvik (2016)

Relevans för masteravhandlingen: Masteravhandlingen redogör för en digital lösning som är framtagen med stöd av iterativ konceptutveckling. Publikationen är främst intressant därför att den behandlar en digital tjänst inom området hälsa. Vikten av att samtliga aktörer och användare blir involverade i processen framhålls (Langmoen Kvelland & Bjørnsund Lønvik, 2016).

4.5.4. Konferensbidrag

Titel: *Service design implementation and innovation in the public sector*

Författare: Bækkelie (2016)

Relevans för masteravhandlingen: Konferensbidraget framhåller designers roll samt interaktionen mellan designers och människorna i organisationen som betydelsefull för lyckad innovation och implementering. Bidraget visar på betydelsen av att designers direkt från designprojektets start planerar för implementeringen samt belyser vikten av att designers tar hänsyn till olika begränsningar som kommer påverka genomförandet. Det kan vara begränsningar relaterat nyckelpersoner i organisationen, kulturella normer eller formella begränsningar vad gäller t.ex. olika regler. Bidraget redogör även för vikten av att personerna som ska leverera tjänsten samt organisationen som helhet förstår vad

det är som ska förändras och hur de ska gå tillväga för att genomföra förändringen. Författaren menar att det är viktigt att samtliga delaktiga personer i organisationen är motiverade. Bækkelie lyfter fram faktorer inom offentlig sektor som kan fungera hindrande för innovation, t.ex. kortsiktig budget och planering samt att det finns få incitament för att genomföra och implementera innovationer. Författaren framhåller även att det finns en kultur av riskaversion i offentlig sektor samt att det kan saknas kompetens vad gäller hantering av risker och förändringar (Bækkelie, 2016).

4.5.5. Tidigare forskning – En syntetisering

En av de forskare som har relevant forskningsbidrag i relation till masteravhandlingen är Almqvist, som lyfter vikten av att re-balansera service design-processen genom att adressera och fokusera på de senare faserna (Almqvist, 2020). Almqvist berör delar som drift och ”hand over”. Författaren framhåller sina resultat som bl.a. visar att det är sällan som service designers deltar i de senare faserna av processen (2020, s. S2528). Min studie visar en skillnad på så vis att det fanns service designers som deltog under samtliga faser, även faserna i slutet under implementeringen. I likhet med några av de övriga författarna, t.ex. Shaw et al., presenterar Almqvist ett koncept som ska bidra och underlätta implementeringen. Shaw et al. lyfter även fram ett skifte som de menar är betydelsefullt; istället för att fokusera på implementeringen bör uppmärksamhet riktas mot hur service design kan stödja team med att adoptera ny teknologi hävdar författarna (Shaw et al., 2018). Langmoen Kvelland och Bjørnsund Lønvik fokuserar i sin masteravhandling mer på den digitala lösningen i sig, vilket skiljer sig från de övriga vilka inte behandlar specifika digitala lösningar (Langmoen Kvelland & Bjørnsund Lønvik, 2016). Intrycket är att perspektivet på produktdesign är starkt hos Langmoen Kvelland och Bjørnsund Lønvik. Vidare skiljer Malmberg ut sig med sitt tydliga fokus på designförmåga och designkompetens, även om delar av innehållet i begreppet så som författaren använder det återfinns hos andra (Malmberg, 2017). Förutom Malmberg framhåller t.ex. Shaw et al. vikten av att det finns en förståelse i organisationen (Shaw et al., 2018). Hos Duusgaard Stokholm och Kvols Heiselberg framträder förståelsen i deras beskrivning av mindset (Duusgaard Stokholm & Kvols Heiselberg, 2018). Både Malmberg (2017) och Bækkelie (Bækkelie, 2016) framhåller betydelsen av resurser i service design-processer. Vad gäller Bjørnsund

Lønvik (Bjørnsund Lønvik, u.å.) och Shaw et al. (2018) så behandlar författarna interaktion men lyfter fram olika perspektiv. Medan den förra fokuserar på interaktionen mellan människa och människa lyfter Shaw et al. i sin artikel fram de förändringar som följer med adoption av tekniska verktyg. Shaw et al. lyfter dels vilken betydelse detta får för de människor som ska arbeta tillsammans i team, dels hur det påverkar vardagliga arbetsrutiner. Bjørnsund Lønviks bidrag är intressant eftersom det behandlar förankring på olika nivåer i organisationen. Förankring kommer även till uttryck i det koncept som Shaw et al. (2018) beskriver som ”value proposition design”, VPD, då deras frågebatteri innebär ett underlag att utgå från när alla berörda intressenter och team ska samlas. Richter Sundbergs artikel skiljer sig genom att den redovisar följeforskning (Richter Sundberg, 2020). I likhet med Bækkeli (2016) behandlar författaren organisatoriska och strukturella hinder. Sammantaget är det flera av författarna som definierar implementering som begrepp. Overkamp och Holmlid presenterar fyra perspektiv på implementering inom service design (Overkamp & Holmlid, 2016). Overkamp och Holmlids sammanställning av olika perspektiv på implementering bidrar till att förstå med vilka ögon implementeringen har betraktas. Vidare presenterar även Dausgaard Stokholm och Kvols Heiselberg (2018) ett koncept som ska bidra till att underlätta för designers vid överlämning till organisationen. Till skillnad från övriga artiklar redogör författarna för överlämningar som är skräddarsydda för varje unik organisation. Författarna lyfter vidare fram betydelsen av att professionella måste röra sig bort från traditionella implementeringsperspektiv och istället ta sikte på de komplexa utmaningar som finns inom service design.

Holte och Waage (Holte & Waage, 2018) berör i likhet med min undersökning service design i offentlig sektor. En skillnad är att Holte och Waage använder ett teoretiskt ramverk där de utgår från klassiska teorier av Meyer, Fixsen och Kotter avseende implementering och förändring. Dessa teorier är inte aktuella i min studie då jag valt att exkludera dem med argumentet att de inte i tillräckligt hög grad beaktar iterativa, interaktiva och adaptiva loopar som kan ha betydelse för vad som påverkar implementering. De klassiska teorierna för implementering bygger på mer linjära utvecklingsprocesser och fasmodeller även om vissa iterationer sker. Løking Hagen (Løking Hagen, 2017) beskriver i likhet med Shaw et al. (2018) och Richter Sundberg (2020) hur service design-processer

kan leda till att medarbetare får ökat fokus på användarna och användarnas behov. En likhet mellan Bækkeli (2016) och Malmberg (2017) är att båda lyfter organisationskultur och kulturella normer, en skillnad är dock att Malmberg gör det utifrån perspektivet designförmåga. Argumentet för att inkludera ett konferensbidrag är att det bidrar till att belysa vissa förhållanden inom offentlig sektor. Konferensbidraget citeras av etablerade forskare.

4.6. Vald huvudteori 1 – Mintzbergs teori om konfigurationer

Här presenteras den första huvudteorin som har valts för att kunna analysera, tolka, beskriva, i viss mån förklara samt diskutera det empiriska underlaget med syftet att besvara forskningsfrågorna. Mintzbergs teori om organisationer som olika konfigurationer används för att kunna arbeta med analys relaterat den strukturella dimensionen i masteravhandlingen. Teorin är omfattande. Här redogörs översiktligt samt endast för de delar av teorin som är relevanta och som kommer att användas.

4.6.1. Organisationsstruktur

Alla organisationer har någon form av struktur där vissa specifika drag är utmärkande. Jacobsen och Thorsvik beskriver det som att strukturen är organisationens skelett och skelettet innebär en viss organisationsform. Organisationsformen medför särskilda krav på de människor som utför arbete i organisationen och författarna skriver att organisationsstrukturens huvudsyfte är att kunna påverka medarbetarnas beteende i en viss riktning. I detta sammanhang lyfter Jacobsen och Thorsvik fram strukturella konfigurationer som en central organisationsteoretisk inriktning. De framhåller att de strukturella konfigurationer som Mintzberg har utvecklat tillhör de typologiseringar av organisationsformer som blivit allra mest inflytelserika (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 59, 82, 108).

Mintzberg talar om design av struktur och att designa strukturer. I mitten av 1970-talet arbetade Mintzberg med att organisera och sammanställa en syntes av tidigare forskning. Målet var att fånga och formulera utmärkande nyckelkomponenter vad gäller organisationer och strukturer. Resultatet blev en omfattande redogörelse bl.a. kring organisationers ingående delar och system samt olika parametrar, faktorer och konfigurationer (Mintzberg, 1979).

4.6.1.1. Organisationers fem basdelar

Mintzberg har gjort en uppdelning av organisationen i fem grundläggande delar, se figur 7. De fem delarna präglas av olika relationer och flöden.

Linjeorganisationen motsvaras av den operativa kärnan, mellanchefer och den strategiska ledningen medan det som tidigare vanligtvis har omnämnts som ”stab” här inkluderar både teknostrukturen och stödstrukturen (Mintzberg, 1983):

I delen för ”*operating core*”, den operativa kärnan, återfinns de människor som arbetar med att utföra det grundläggande arbetet. Genom det arbete som utförs av denna del ska organisationen nå sina övergripande mål.

Delen ”*strategic apex*” utgörs av den strategiska ledningen som bl.a. har det högsta administrativa ansvaret för organisationen och som bevakar och fokuserar på den yttre omgivningen och omvärlden. Här återfinns organisationens högsta chefer.

I delen för ”*middle line*” finns organisationens mellanchefer. Dessa både övervakar, kontrollerar, samordnar och styr verksamheten från sin mellancheferposition. De överför bl.a. information vertikalt mellan den operativa kärnan och den strategiska ledningen.

I delen för ”*technostructure*” finns specialister och analytiker som inte deltar själva i utförandet av tjänster och produktion men som t.ex. planerar, upprättar rutiner och kontrollerar processer.

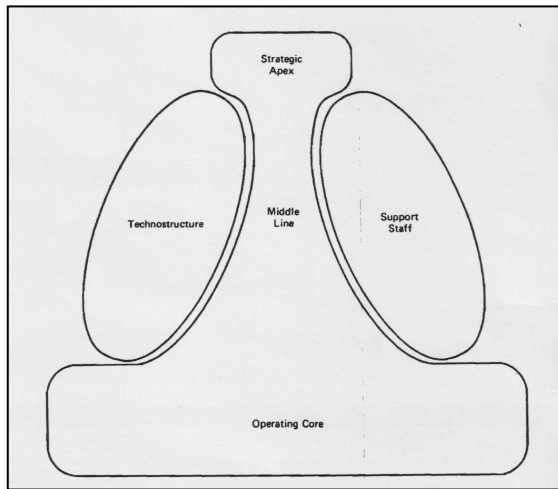
Delen ”*support staff*”²⁰, stödstrukturen, innehåller de stöd- och serviceenheter som arbetar för att underlätta arbetet för andra grupperingar i organisationen.

Syftet med att presentera basdelarna är att de är bärande inslag i analysen eftersom informanterna har sina organisatoriska placeringar i någon av dessa delar (med undantag av representanterna från användargruppen).

²⁰ I litteraturen återfinns flertalet översättningar av begreppet, t.ex.: stödjande stab, stödenhet, stödfunktion, servicestruktur, stöd- och serviceenheterna. Fortsättningsvis används begreppet ”stödstuktur”.

Figur 7

Huvuddelar i strukturella konfigurationer



Note. Från *The Structuring of Organizations* (s. 20), av H. Mintzberg, 1979.
Använd med tillåtelse.

4.6.1.2. Att designa organisationsstruktur

Mintzberg redogör för olika designparametrar, situationsfaktorer och samordningsmekanismer (Mintzberg, 1979). Beroende på vilka hänsyn som behöver tas och hur dessa baskomponenter kopplas samman kan man designa olika typer av organisationsstrukturer utifrån behov. Designen av organisationsstrukturer leder fram till Mintzbergs strukturella konfigurationer.

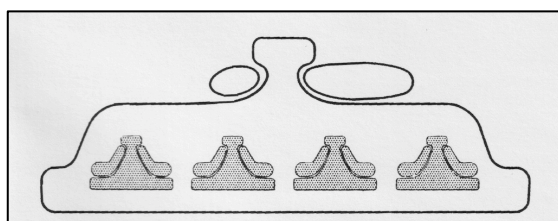
4.6.1.3. Organisationer som konfigurationer

De fem olika grunddelarna i organisationen har översiktligt presenterats ovan. I Mintzbergs konfigurationer (organisationstyper) har de fem delarna olika betydelse och inflytande. Grafiskt kommer detta till uttryck i de organigram som illustrerar Mintzberg konfigurationer, där framgår således delarnas olika inflytande genom att de varierar i storlek (Mintzberg, 1979). Mintzberg redogör för fem olika konfigurationer, senare har Mintzberg även kompletterat med ytterligare konfigurationer. Här nedan presenteras översiktligt tre av dem utifrån Mintzbergs beskrivningar (Mintzberg, 1979). Syftet är att visa vilka konfigurationer som informanterna har som sina primärorganisationer.

Divisionaliserad konfiguration. Utmärks av att vara en stor organisation som är indelad i olika mindre, självständiga enheter eller divisioner, se figur 8. Divisionerna kan skilja sig markant åt vad gäller t.ex. verksamheter som de sysslar med. Vidare är de relativt oberoende av varandra och varje division har en egen organisationsstruktur. Olika konfigurationer kan ingå i en divisionaliserad konfiguration. Informanterna från organisation Alfa har denna typ av konfiguration som primärorganisation. Informanterna från organisation Beta ingår i en av divisionerna.

Figur 8

Divisionaliserad konfiguration

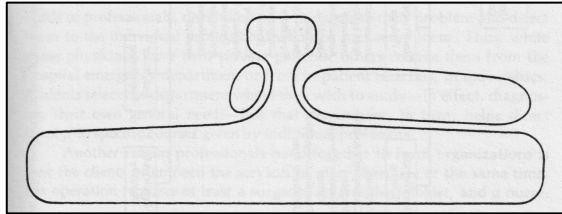


Note. Från *The Structuring of Organizations* (s. 393), av H. Mintzberg, 1979.
Använd med tillåtelse.

Professionell konfiguration. Utmärks av att vara professionaliserad på det vis att arbetsuppgifter är komplexa och kräver att personal har viss typ av utbildning. Den operativa delen är stor i denna konfiguration i relation till övriga delar, se figur 9. De som arbetar i den operativa kärnan har relativt stor handlingsfrihet i sitt arbete och de kan påverka genom att fatta egna beslut. Informanterna från organisation Beta har denna typ av konfiguration som primärorganisation. Beta ingår även (som en professionell konfiguration) som en division i den divisionaliserade konfigurationen.

Figur 9

Professionell konfiguration



Note. Från *The Structuring of Organizations* (s. 355), av H. Mintzberg, 1979.

Använd med tillåtelse.

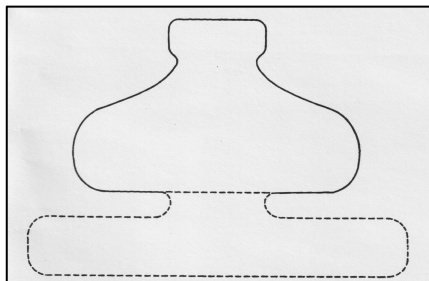
*Konfiguration adhocrati*²¹. Adhocrati²² utmärks av flexibilitet och skapar organisatoriska förutsättningar för kreativitet och innovation. Arbetsuppgifter är komplexa till sin natur och personal arbetar inte med standardlösningar. Projektorganisering kan ske i olika amöbakonstellationer (Forslund, 2013, s. 110) vilka kan utformas efter behov. Mintzberg beskriver två typer av adhocratier, skillnaden dem emellan åskådliggörs med den streckade linjen, se figur 10. Den operativa adhocratin enligt Mintzberg innoverar och löser problem för sina kunders räkning. Den administrativa adhocratin arbetar däremot med att innovera för att tjäna sig själv. Här handlar det om vissa grupper som sätts samman inom den egna organisationen och som utmärks av att vara kreativa och arbeta med innovation för den egna organisationens skull. Informanterna från organisation Gamma har en operativ adhocrati som konfiguration och primärorganisation. Organisation Delta, utvecklingsteamet som samlar alla informanter, bildar däremot en tillfällig administrativ adhocrati.

²¹ Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014, s. 88) har Mintzberg senare övergått till att kalla denna konfiguration för "den innovativa organisationen". Genomgående i masteravhandlingen används dock benämningen adhocrati samt hänvisas vid vissa tillfällen till konfigurationen som innovativ. Ingen övrig åtskillnad görs i detta sammanhang mellan begreppen: innovativ organisation, ad hoc-organisation eller adhocrati.

²² I betydelsen för visst tillfälle eller ändamål.

Figur 10

Konfiguration adhocrati

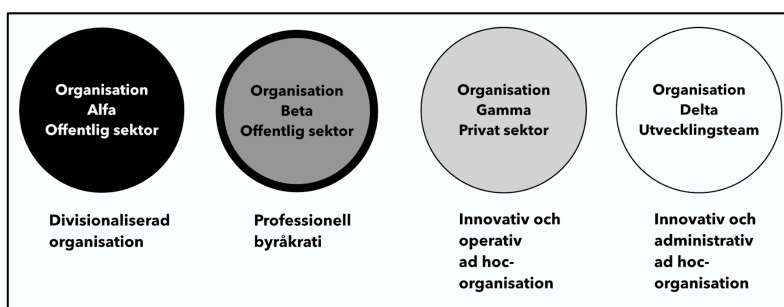


Note. Från *The Structuring of Organizations* (s. 443), av H. Mintzberg, 1979.
Använd med tillåtelse.

Det går att argumentera för andra val av konfigurationer. Argumenten för att tilldela informanterna ovan beskrivna konfigurationstillhörigheter baserar sig på tillhandahållen information; dels via demografiska bakgrundsvariabler och intervjuer, dels via jämförelser i litteraturen samt egna webbsökningar. Utifrån detta har bedömningen varit att det är en logisk och relevant indelning. I figur 11 åskådliggörs ingående organisationer samt indelning i konfigurationer.

Figur 11

Organisationernas indelning utifrån strukturella konfigurationer



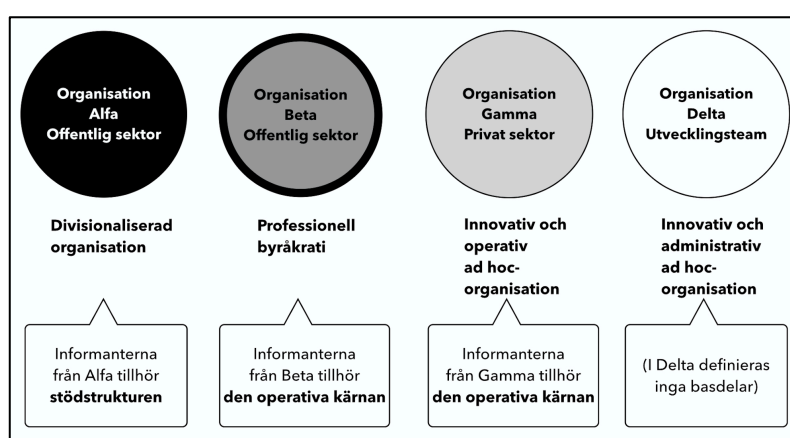
4.6.1.4. Informanternas indelning i basdelar

Tidigare har organisationens fem basdelar enligt Mintzberg presenterats översiktligt. Tre olika typer av konfigurationer har även åskådliggjorts samt har

informanternas primärorganisationer, utifrån Mintzbergs teori, definierats som någon av dessa konfigurationer. I figur 12 illustreras informanternas tillhörigheter i både konfigurationer samt basdelar. Bland informanterna finns en chef. Denne har inkluderats i närmast underliggande nivå med hänsyn till att kunna säkerställa anonymitet. Det går att argumentera för en annan indelning i basdelar. I litteraturen framgår även olika tolkningar av ingående funktioner i respektive basdel. Argumenten för att tilldela informanterna en viss basdelstillhörighet baserar sig på tillhandahållen information; dels via demografiska bakgrundsvariabler samt intervjuer. Även vad gäller denna indelning är bedömningen att den är logisk och relevant mot bakgrund av tillhandahållen information. Syftet med indelningen har varit att data ska kunna analyseras med hjälp av vald teori.

Figur 12

Informanternas konfigurations- samt basdelstillhörigheter



Not. a) Informanterna från Beta och Gamma har således sin placering i samma basdel i sina respektive organisationer men organisationerna i fråga utgörs av olika konfigurationer. b) Informanterna tilldelas inga basdelstillhörigheter i Delta då en avgränsning gjorts här samt är det inte relevant för att kunna besvara problemställningen.

4.6.2. Teorins relevans

Argumentet för att välja strukturella konfigurationer som huvudteori har sin grund i att service design-processen karaktäriseras av både tvärdisciplinär och

tvärsektoriell samverkan. Medarbetare som kommer från en eller flera organisationer sätts samman i olika utvecklingsteam för att samarbeta kring utveckling och förbättring av tjänster. I aktuellt case har medarbetare från tre olika organisationer satts samman i ett utvecklingsteam som bildar en fjärde organisation (Delta). Aktuella informanter kommer dessutom inte bara från olika organisationer, de kommer från olika delar *inom* organisationerna. Det är ett antagande och en förväntan att olika typer av organisationer och organisationsdelar präglas av vissa särdrag. Det antas att dessa specifika särdrag kommer till uttryck hos informanterna när de sammanstrålar i organisationen Delta och t.ex. kan visa sig i processer, regler och beteenden. Således kan informanternas skilda organisatoriska perspektiv, som de antas bär med sig till utvecklingsteamet, analyseras och beskrivas med hjälp av teorin.

4.6.3. Kritik mot teorin

Enligt Lindkvist et al. kan Mintzberg beskrivas som situationsteoretiker i det avseendet att Mintzberg lägger stor vikt vid olika omvärldsfaktorer och hur dessa omvärldsfaktorer påverkar organisationsformer. Författarna menar att olika krav och utmaningar som en organisation står inför och har att hantera, kan leda till att organisationen hamnar i ett ”designdilemma” (Child 2005, s. 168, refererat i Lindkvist, 2014, s. 94). Dilemmat innebär att organisationen drar åt två olika typer av konfigurationer. Motstridiga krav kan leda till att det blir svårt för organisationen att hitta fram till optimala lösningar som olika parter blir nöjda med och finner acceptabla. I dessa fall kan resultatet istället bli fråga om kompromisser (Lindkvist et al., 2014, s. 86, 94).

Vidare har det lyfts kritik mot konfigurationerna där det hävdats att dessa inte beskriver verkligheten, utan att de endast är ”idealiserade modeller” framställda av Mintzberg (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Enligt författarna har Mintzberg bemött denna kritik med att han medvetet har valt att arbeta med idealtyper och där det är möjligt att koppla samman skilda element i olika kombinationer. Jacobsen och Thorsvik drar här en parallell till de idealtyper Weber beskrev. De allra flesta organisationsstrukturer är hybrider menar Mintzberg, vilket innebär att de har drag från samtliga konfigurationer. Jacobsen och Thorsvik lyfter även fram kritiken att en given struktur skulle vara i balans med de ”rätta” kombinationerna av designparametrarna. Mintzberg har här hävdats att stabilitet kan förkomma, men att det är vanligare med obalans. Detta eftersom

det hela tiden pågår förskjutningar mellan de olika parametrarna utifrån att det är omöjligt att ha fullständig kontroll över alla de förhållanden som råder (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 91).

4.7. Vald huvudteori 2 – Bessants teori om HII

Här presenteras den andra huvudteorin som har valts för att kunna analysera, tolka, beskriva, i viss mån förklara samt diskutera det empiriska underlaget med syftet att besvara forskningsfrågorna. Bessants teori om High-Involvement Innovation, HII, används för att kunna arbeta med analys relaterat den kulturella dimensionen i masteravhandlingen. Teorin är omfattande. Här redogörs översiktligt samt endast för de delar av teorin som är relevanta och som kommer att användas.

4.7.1. "The way we do things around here"

För att kunna planera för samt tillgodogöra sig nyttan av utvecklingsprocesser som bygger på konceptet tjänstedesign, så spelar organisationskulturen en betydelsefull roll (Johnson et al., 2020). I litteraturen återfinns åtskilliga förklaringar och definitioner på organisationskultur. Enligt Cameron och Quinn har konceptet organisationskultur sitt ursprung i två olika discipliner; dels det antropologiska som handlar om att organisationer *är* kulturer, dels det sociologiska som handlar om att organisationer *har* kulturer. Begreppet är komplext med flertalet underordnade förhållningssätt (Cameron & Quinn, 2013, s. 165-166). Något som utmärker de flesta definitioner enligt Jacobsen och Thorsvik är att ett "explicit fokus på upplevelser, tankar och åsikter som är gemensamma för flera personer i ett visst socialt sammanhang" (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 116). Även Bessant instämmer i att ordet "kultur" är svårfångat och att begreppet används på olika sätt. När det gäller HII menar Bessant att kultur ska betraktas som "ett gemensamt mönster av beteenden", han omnämner det som "the way we do things around here". HII handlar således om att skapa en kultur där innovation är ett sätt att leva menar Bessant och framhåller att HII inte ska ses som en metod för tillfälliga genombrott av radikala innovationer (Bessant, 2003, s. 37, 49).

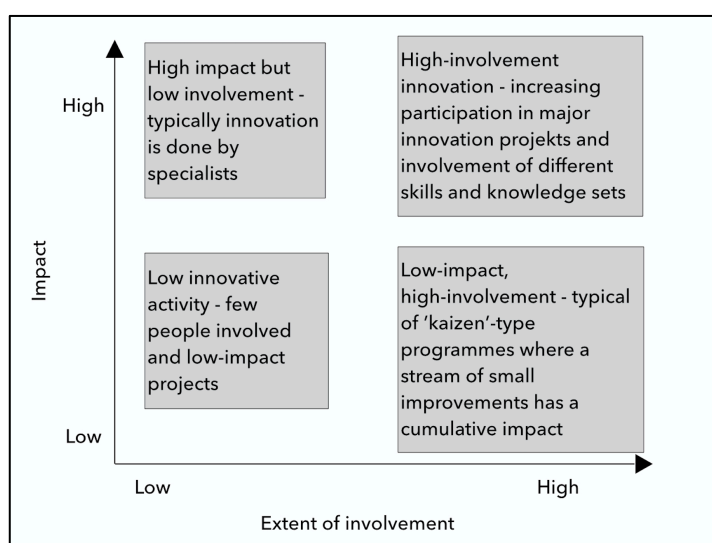
Tidigare i masteravhandlingen har redogjorts för olika samhällsutmaningar på olika nivåer, såväl globala som nationella. Med glimten i ögat menar Bessant att "IQ" kan sägas stå för "innovation quotient". Bessant beskriver det som att organisationer har en viss innovationskapacitet. Denna

kapacitet är betydelsefull när det gäller att just kunna bemöta och hantera olika utmaningar som organisationer ställs inför hävdar Bessant (Bessant, 2003, s. 221).

För att organisationen ska utveckla sin innovativa kapacitet och kunna sträva efter att bli en lärande organisation bygger det på att hela personalstyrkan inkluderas och aktivt engageras. I figur 13 positioneras HII utifrån involvering i innovationsprocessen.

Figur 13

Varianter av involvering i innovationsprocesser

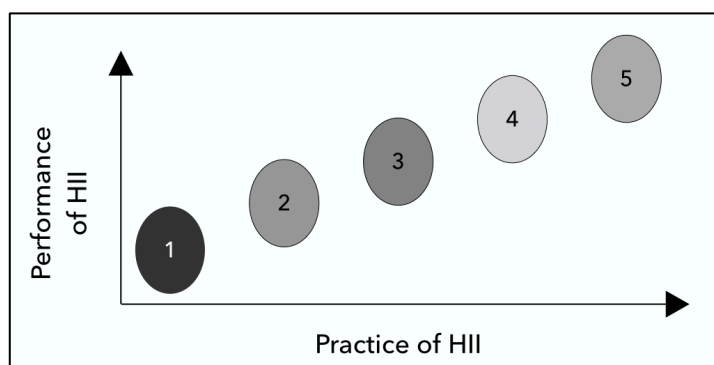


Note. Illustration efter förlaga från *High-Involvement Innovation – Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change* (s. 49), av J. Bessant, 2003.

Som innovationsstrategi består HII av fem steg där innovationsaktiviteter ses som lärprocesser. Varje steg bygger på det föregående samt utgår från grad av involvering och engagemang hos arbetsstyrkan i relation till åtta olika innovativa förmågor med tillhörande beteendemönster (Jonsson, 2015, s. 134-135). Modellen bygger på att kunskap som genereras och erövrar i olika lärprocesser kan leda till förbättringar och innovation som förflyttar organisationen mot steg fem som kännetecknas av en utvecklad, lärande organisation. I figur 14 åskådliggörs modellens fem steg översiktligt.

Figur 14

HII som innovationsstrategi enligt Bessants femstegsmodell



Note. a) Illustration efter förlaga från *High-Involvement Innovation – Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change* (s. 57), av J. Bessant, 2003. b) Enligt Bessant (2003, s. 57-58) är bl.a. följande utmärkande: Steg 1 ”förelöpare”, präglas av kortsiktighet. Steg 2 ”strukturerad”, utmärks av formella försök att skapa och upprätthålla HII. Steg 3 ”målinriktad”, innebär att HII riktas mot organisationens mål. Steg 4 ”proaktiv”, karaktäriseras av att HII i stor utsträckning drivs av individer och grupper. Steg 5 ”stark innovationskapacitet”, avser att HII är den dominerande kulturen, ”the way we do things around here”.

I masteravhandlingen används den del av teorin som omfattar förmågor relaterat femstegsmodellen. Åtta förmågor knyts till modellen och utgör komponenter för att utveckla HII-kapacitet. De åtta förmågorna handlar övergripande om: (1) förmågan att förstå HII (2) förmågan att utveckla en vana och ett hållbart engagemang för HII (3) förmågan att fokusera på HII och relatera aktiviteter kopplade till förbättringar med organisationens mål (4) förmågan att leda HII-aktiviteter i relation till beteenden (5) förmågan att rikta och koppla samman värden och beteenden relaterade ständiga förbättringar med t.ex. strukturer och processer i den organisatoriska kontexten (6) förmågan till gemensam problemlösning och att genomföra HII-aktiviteter tvärs över organisationen utan att beakta några gränser (7) förmågan att strategiskt utveckla HII genom ständiga förbättringar samt (8) förmågan att möjliggöra så att lärande

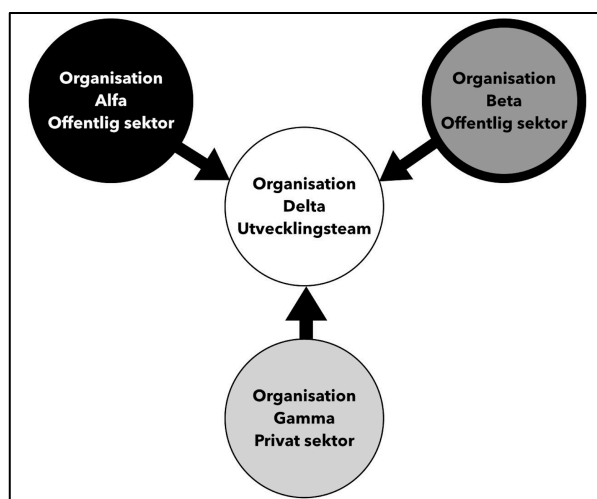
kan ske samt tas tillvara på alla nivåer i organisationen så att organisationen blir en lärande organisation (Bessant, 2003, s. 65-67).

4.7.2. Teorins relevans

Argumentet för att välja HII som en huvudteori har sin grund i att service design som koncept bygger på en innovativ ansats vilken syftar till att förbättra. Vidare är utvecklingsprocessen iterativ till sin natur och det förekommer interaktioner mellan personal som befinner sig på insidan organisationen och användare som befinner sig på utsidan av densamma. Processen kännetecknas av dubbelkretslärande; i de lärande looparna välkomnas misstag och det sker ett aktivt, kreativt samskapande mellan användare och personal. Att såväl medarbetare som användare involveras och engageras är ett bärande fundament i konceptet. Service design inbegriper även tvärsektoriella samarbeten och utvecklingsgrupper som spänner över olika discipliner. Informanterna kommer från tre olika organisationer och sätts samman i en fjärde organisation, utvecklingsteamet (Delta). Det antas dels att informanterna är präglade av sina primärorganisationer, dels att dessa beteendemönster påverkar det som utspelar sig i utvecklingsteamet, se figur 15. Det är vidare ett antagande och en förväntan att det som utspelar sig i utvecklingsteamet kan härledas till dessa olika förmågor relaterat innovativ kultur. Således kan det kulturella perspektivet analyseras och beskrivas med hjälp av teorin.

Figur 15

Primärorganisationernas förväntade påverkan



4.7.3. Kritik mot teorin

Här lyfts inte specifik kritik mot själva innovationsmodellen som sådan med de fem stegen, utan här lyfts perspektiv avseende lärande organisationer. Syftet samt argumentet för det är att istället tillföra ett kritiskt perspektiv på den grund som Bessants innovationsmodell vilar på.

När det gäller kompetenser som bygger på kreativitet och perspektivet bottom-up på innovationer menar Yuriev et al. att det är få forskare som undersökt hur olika faktorer kan påverka denna typ av innovation. De pekar på behovet av vidare forskning för att kunna förklara samband och förstå varför vissa idéer lyckas medan andra misslyckas (Yuriev et al., 2021, s. 22).

Vidare finns olika verktyg för att utföra mätningar i organisationer med syftet att kunna utvärdera aspekter avseende organisationers lärande. Ett sådant verktyg är t.ex. *Learning Organization Questionnaire*, DLOQ. I litteratur framkommer delade meningar huruvida dessa tester fungerar. Kim et al. framhåller att allt eftersom det strategiska intresset för lärande i organisationer ökar, behövs pålitliga verktyg för att kunna forska och utvärdera. I sin studie drar de dock slutsatsen att de olika dimensioner i DLOQ inte går att verifiera med några empiriska bevis (Kim et al., 2015, s. 107). Andra studier pekar dock på att validiteten tvärtom är hög och att det således är ett värdefullt verktyg (Goula et al., 2020, s. 519-520).

Hsu et al. lyfter fram en debatt relaterad Senges koncept samt portalverk avseende lärande organisationer²³. Författarna argumenterar för att det krävs en radikal förändring i hur vi förstår såväl lärande som organisationer i en värld som behöver hantera angelägna samhällsutmaningar. De föreslår en sjätte disciplin som sträcker sig långt bortom ledarskaps intresse för prestationer, de menar att det handlar om att hitta nya sätt för mänskligheten att leva på jorden (Hsu & Lamb, 2020, s. 37-38).

4.8. Sammanfattning av kapitlet

I kapitlet har forskning på service och design lyfts fram och ett antal discipliner och forskningstraditioner har belysts. Begrepp har definierats samt har service design-processen illustrerats grafiskt för att bidra till förståelse samt för att

²³ *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.*

förtydliga problemställningens fokus och omfång. Organisationsteoretiska perspektiv har behandlats samt har aktuell webbtjänst, som en innovativ ansats, positionerats med hjälp av teoretiska begrepp. Tidigare forskning har åskådliggjorts samt har valda huvudteorier presenterats. Indelning av informanterna i konfigurations- samt basdelstillhörigheter har även redovisats utifrån Mintzbergs teori.

Nästkommade kapitel syftar till att beskriva hur arbetet med undersökningen har genomförts samt redogörs även för metodologiska val och ställningstaganden.

5. Metod

5.1. Syfte med samt presentation av kapitlet

Detta kapitel består av sju huvuddelar och syftar till att presentera vetenskapliga perspektiv och övergripande redogöra för forskningsprocessen. I delen *Förberedelser och aktiviteter* redovisas ett antal åtgärder som vidtogs inför och under genomförandet av undersökningen. Det redogörs för sökningar av litteratur i databaser samt för kontakter som togs i delen *Access forskningslitteratur*. Under rubriken *Vetenskapsteoretiska perspektiv* förklaras grundvetenskapliga antaganden och metodologiska val och ställningstaganden. Intentionen har varit att integrera ett fågelperspektiv i det avseendet att å ena sidan ha en kritisk blick på fattade beslut och lyfta fram möjliga alternativ, å andra sidan att förklara och argumentera för de val som i slutändan har bedömts vara de mest lämpliga och relevanta. I sektionerna *Urval analysenhet* och *Urval informanter* beskrivs aktuella enheter (räknas här som en huvuddel). I delen *Genomförande samt transkribering av intervjuer* behandlas hur intervjuerna hanterades. I delen *Analysprocess* beskrivs steg för bearbetning av data samt avslutas kapitlet med delen *Forskningsetik och forskarrollen*.

5.2. Förberedelser och aktiviteter

Under utbildningens gång vidtogs ett antal förberedelser och aktiviteter rörande arbetet med masteravhandlingen varav några nämns här.

5.2.1. Kontakter och intervjuer

I samband med arbetet avseende litteraturgenomgången under det andra utbildningsåret etablerade jag ett antal kontakter med funktioner som var verksamma inom fältet. Personerna ifråga arbetade med konceptet service design både inom offentlig och privat verksamhet. Syftet med kontakterna var dels att erhålla vissa insikter och utveckla förståelse relaterat problemområdet, dels att komplettera den bild jag fått av artikelsökningar i databaser med praktiska perspektiv från några som var professionellt verksamma direkt på fältet. Jag genomförde två intervjuer med personer som arbetade för Stiftelsen Svensk Industridesign, SVID; en man och en kvinna. En av personerna hade kopplingar till Sveriges Kommuner och Regioner, SKR. En arbetade som projektledare, den andra arbetade som coach.

Resultat: Intervjuerna resulterade bl.a. i att bilden av problemområdet förstärktes samt – skulle det visa sig senare – fick jag en värdefull kontakt vad gällde access till aktuellt case.

5.2.2. Kurs

Längre fram i utbildningen anmälde jag mig till en intensivkurs i tjänstedesign. Kursen genomföres i regi av Sveriges Kommuner och Regioner, SKR, och omfattade två heldagar. Syftet var dels att få fördjupade insikter i konceptets processteg, dels att i någon mån få praktiska insikter i den kreativa, samskapande utvecklingsprocessen där representanter från målgruppen deltog.

Resultat: Deltagandet innebar att valet av problemområde stärktes samt bidrog en ökad förståelse till att skrivprocessen underlättades. Jag fick även möjlighet till samtal med flera akademiskt utbildade experter inom området.

5.2.3. Inbjudan till event

I samband med sökandet efter lämpligt case kom jag i kontakt med en person som arbetade som innovationsutvecklare i en kommun. Aktuell kommun hade arbetat med ett utvecklingsprogram som utgick från konceptet service design med syftet att framtidssäkra välfärdstjänster. Jag fick en inbjudan av denna person till ett av deras event där flera team från olika kommuner presenterade sina respektive upplägg i förhållande till identifierade utmaningar.

Resultat: Förutom insyn i hur ett antal kommuner arbetar praktiskt med service design och att implementera innovativa lösningar, fick jag kontakt med en forskare samt med representanter från ett av teamen som även var vänliga och erbjöd mig att arbeta med dem. Med anledning av urvalskriterier blev dock detta inte aktuellt samt fick jag möjlighet att arbeta med ett större case (det som slutligen valdes). Den aktuella forskningen inkluderades inte i masteravhandlingen med anledning av att skilda fokus förelåg.

5.2.4. Konferenser och föreläsningar

Jag har deltagit i två konferenser, varav min handledare föreslog den första av dem, samt har jag tagit del av föreläsningar publicerade på YouTube²⁴. Den ena konferensen var *Kunnskapsgrundlagskonferansen 2020* på temat ”Missions på norsk”, den andra var *Helseinnovasjonskonferansen 2021*.

²⁴ Bl.a. ”Velferdsteknologi i Kommune helsesektoren”, producerad av Drivhuset Østfold och Sarpsborg Kommune. Föreläsare: rådgiver Morten Andersen.

Resultat: Det främsta resultatet var att jag efteråt kontaktade flera av forskarna och föreläsarna. Dessa kontakter ledde mig vidare till litteratur jag inte tidigare funnit och som jag kunde inkludera delar av. Jag tog även del av vissa innovationsbegrepp²⁵ som jag inte mött på i litteraturen tidigare. Dessa begrepp har inte inkluderats då de saknade relevans i förhållande till problemställningen.

5.3. Access forskningslitteratur

Här redogörs översiktligt för sökningar i databaser samt för tagna kontakter. Vid sidan av sökningar i databaser har kurslitteratur använts. Referenser vad gäller både pensumlistor och forskningsartiklar har använts vid sökningar samt har handledare gett värdefulla förslag.

5.3.1. Sökningar i databaser

Litteratursökningar har skett i flertalet databaser som högskolan ger access till. Främst har sökningar genomförts i Oria²⁶ men även i Google Scholar och ResearchGate.

Resultat: Det finns sammantaget ett stort antal publikationer att tillgå. I tabell 4 visas sökresultat i Oria med engelska ord. Sökningar har även skett med norska, danska och svenska ord.

Tabell 4

Sökresultat i databasen Oria

Typ av dokument	"Service design"	"Implementation"	"Service design" och "implementation"
Dokument som ej har genomgått peer review	21 274	3 788 116	9 614
Dokument som har genomgått peer review	13 718	2 348 640	7 142

Not. Senaste resultat avstämt 27. april.

²⁵ Bl.a. så föreläste Kjartan Olafsson om behovet av "lojal innovation".

²⁶ Høgskolen i Østfolds digitala söktjänst avseende vetenskapliga publikationer.

5.3.2. Kontakter med akademier och branschorganisationer

Som nämnts ovan togs flera kontakter med forskare och föreläsare efter deltagande i konferenser. Även andra forskare har kontaktats både dessförinnan och därefter. Syftet med kontakterna var: att både få en bild av forskningsområdets aktualitet, att få inspel till litteratur som jag själv inte funnit genom egna sökningar samt få möjlighet att inkludera utgivet material. Vad gäller forskare och funktioner i akademier och branschorganisationer kontaktades totalt 1 inom OECD varav inget svar; 8 i Danmark varav 7 svarade; 11 i Norge varav 7 svarade samt 2 i Sverige varav 1 svarade. Bemötande var överlag positivt och det är förståeligt att forskare kontaktas av många och därför inte alltid har möjlighet att återkomma.

Resultat: Kontakterna resulterade i underlag som kunde inkluderas. Eftersom jag fick namn på ytterligare forskare och uppmuntrades förmedla hälsningar så ledde det bl.a. fram till ytterligare kontakter samt att en forskare tillhandahöll sin ännu opublicerade avhandling. Efter närmare genomläsning av litteratur har dock visst underlag valts bort med hänsyn till fokus samt behov av avgränsningar. Tre av kontaktpersonerna i Danmark berättade att service design som forskningsområde inte är stort i Danmark. Detta ligger även i linje bl.a. med det som Overkamp och Holmlid hävdar; att service design och implementering inte varit föremål för något stort forskningsintresse (Overkamp & Holmlid, 2017, s. 4409, 4417-4418).

5.4. Vetenskapsteoretiska perspektiv

När vetenskapsteori som disciplin behandlas i litteraturen är intrycket att olika perspektiv inte alltid framställs i några vattentäta skott, inte heller att de alltid överensstämmer. Här redogörs för vetenskapliga perspektiv som legat till grund för min forskarroll i undersökningen.

5.4.1. Grundvetenskapliga antaganden

Det går att argumentera för att masteravhandlingen vilar på grundantaganden som är aktuella både inom samhälls- och humanvetenskap. Rienecker et al. redogör bl.a. för ett antal antaganden inom grundvetenskaperna (Rienecker et al., 2017, s. 181-184). Det ideografiska och unika – i det här fallet en fallstudie – står i centrum och har ett värde i sig självt även om överförbarheten är begränsad. Detta samtidigt som det samhällsvetenskapliga antagandet och

intresset avseende ojämlikhet kommer till uttryck i masteravhandlingen genom bakgrundsbeskrivningen av samhällsutmaningar på olika nivåer, i kombination med service design som innovativ ansats där implementeringen blir avgörande för att kunna skapa nyttor och värden för användaren. Så som redovisats tidigare lyfts innovation fram politiskt som ett sätt att bemöta och hantera komplexa samhällsutmaningar. Utgångspunkten är explorativ genom intentionen att beskriva samt i någon mån även sträva efter att förklara och tolka. Angreppssättet har varit induktivt även om det under de senare analysfaserna delvis blir ett samspel mellan induktivt och deduktivt förhållningssätt.

Rienecker et al. (2017, s. 183) beskriver en dialogbaserad metodologi i det avseendet att det rör sig om en växelverkan mellan källa och teori inom humanvetenskapen. Författarna menar att subjektiviteten är en tillgång eftersom det finns en förförståelse hos forskaren. Vad gäller samhällsvetenskapliga grundantaganden gör dessa gällande att verkligheten är komplex, författarna lyfter fram samband, situation och överordnande strukturer som exempel.

Båda dessa perspektiv menar jag kan fungera som fundament och de tar sig uttryck i t.ex. metod- och teorival.

5.4.2. Ontologi och verklighetssyn

Här görs inga försök att bidra till diskussionen om huruvida kunskap eller verklighet står i första rummet, utan här nämns endast den verklighetssyn som kommer till uttryck i masteravhandlingen i det avseendet att både kunskap (utifrån teori) och verklighet (data från empiri) kopplas samman: Idealism som konstruktivistiskt perspektiv ligger till grund för uppfattningen att verklighet är något som konstrueras. Enligt Rienecker et al. (2017, s. 188) innebär idealism att verkligheten är något som konstrueras t.ex. genom begrepp, analyser och strategier.

5.4.3. Epistemologi och kunskapsteoretiskt perspektiv

Som nämndes initialt är det inte alltid några tydliga, vattentäta skott mellan olika perspektiv. Det går att argumentera för olika perspektiv men min kunskapssyn här kännetecknas av främst subjektivism men även konstruktivism och kan epistemologiskt positioneras där vilket t.ex. kommer till uttryck i formulering av problemställning.

Bryman talar i detta sammanhang om interpretativism, ett tolkningsperspektiv vilket även det stämmer eftersom det handlar om att fånga

subjektiva innebörder (Bryman, 2016, s. 52, 54). Enligt författaren är fenomenologin en av de huvudsakliga intellektuella tanketraditionerna, en inriktning som Kvale och Brinkmann lyfter fram i samband med kvalitativa forskningsintervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 44-45). På så vis vilar masteravhandlingen på fenomenologisk metod i och med att kvalitativa intervjuer genomförts samt att undersökningen i första hand är deskriptiv, i någon mån explorativ, till sin karaktär. Kvale och Brinkmann framhåller kritik mot fenomenologin, bl.a. menar vissa kritiker att fenomenologin främjar ett individualistiskt perspektiv samt att erfarenheter betraktas som något givet (2015, s. 50-51).

5.4.4. Forskningsstrategi

Mot bakgrund av identifierat problemområde, problemställningens utformning, ett induktivt angreppssätt, epistemologiska och ontologiska positioneringar samt förhållningssätt till valda huvudteorier har en kvalitativ forskningsstrategi valts. Kritik som lyfts mot kvalitativ forskningsstrategi handlar bl.a. om: att undersökningar i kvalitativ forskning till sin natur är för subjektiva då de bygger på forskarens egen uppfattning om vad som är betydelsefullt; att det är svårt att replikera undersökningar eftersom de utgår från forskaren själv och dennes intressen samt att data är ostrukturerad; att transparens gällande beskrivning av hur forskaren har kommit fram till sina resultat och slutsatser kan vara bristande samt att det är problematiskt att generalisera resultat utöver den situation där de producerades (Bryman, 2016, s. 483-486).

5.4.5. Forskningsdesign

För att kunna besvara forskningsfrågor och överordnad problemställning har fallstudiedesign valts som forskningsdesign. Fallstudien utgör här ramen och tekniken för insamling samt analys av data. Bryman beskriver fallstudiedesign som en grundläggande form för ”ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall” (2018, s. 96). Argumentet för valet av fallstudiedesign baserar sig på ambitionen med intensivstudium; att enbart kunna fokusera på implementeringen av en enda (1) specifik webbapplikation i en unik kontext. Exempel på vanligt förekommande kritik mot fallstudier är relaterat generaliserbarhet och överförbarhet. I detta sammanhang menar Bryman att det inte är fråga om resultat kan generaliseras till vidare sammanhang, utan att den avgörande frågan är hur

bra de teoretiska påståendena är som kan genereras utifrån resultaten (Bryman, 2016, s. 101).

Intervjuer med fokusgrupper hade varit en alternativ forskningsdesign. Då hade fler personer inkluderats samt hade det varit möjligt att beakta erfarenheter inom samt mellan olika fokusgrupper. Det hade även varit intressant att blanda både personal samt representanter från användargruppen i en fokusgrupp. Det kunde även ha inneburit en inriktning med större fokus på förståelse. För att skapa bra förutsättningar för intervjuer med fokusgrupper är det troligen att föredra om de medverkande kan befinner sig i samma lokal fysiskt tillsammans med undersökningsledaren. Observation som forskningsdesign är inget alternativ, bl.a. med hänsyn till tidsperspektiv och omfång.

5.4.5.1. Bedömningskriterier

Inom kvalitativ forskning lägger man mindre vikt vid mätning relaterat begreppen validitet och reliabilitet än vad som är aktuellt inom kvantitativ forskning. Lincoln och Guba samt Guba och Lincoln (1985; 1994, refererat i Bryman, 2018, s. 467-470) menar att det är nödvändigt att använda andra begrepp för att kunna bedöma kvalitet i kvalitativ forskning. Författarna har bidragit med två grundläggande bedömningskriterier som de menar utgör alternativ samt motsvarigheter till begreppen validitet och reliabilitet varav vissa behandlas nedan: "trustworthiness" (tillförlitlighet) och "authenticity" (äkthet). Båda begreppen innehåller flera delkriterier. Här redogörs endast för tillförlitlighetskriterierna i relation till aktuell undersökning. Argumentet för det är att äkthetskriterierna handlar om forskningspolitiska konsekvenser i allmänhet och då dessa saknar direkt relevans görs en avgränsning här.

Trovärdighet ("credibility"). Ambitionen har varit att genomföra undersökningen enligt högskolans principer och regelverk. Norsk senter för forskningsdata, NSD, har även godkänt projektet. Någon respondentvalidering har inte skett. Det finns olika ståndpunkter i litteraturen huruvida detta är att föredra eller ej. Bryman framhåller t.ex. att respondentvalidering kan ifrågasättas på så vis om det är möjligt för deltagare att validera en forskaranalys som skrivs till ett forskarkollegium (Bryman, 2016, s. 466). Mot bakgrund av att fallstudiedesign har valts som forskningsdesign är osäkerheten stor vad gäller sannolikhet i relation till resultat.

Överförbarhet ("transferability"). Överförbarheten bedöms som låg eftersom en fallstudie handlar om ett intensivstudium av ett specifikt fall. Det kontextuellt unika har undersökts och det är således fråga om djup, inte bredd.

Pålitlighet ("dependability"). Vad gäller pålitlighet så redogörs för forskningsprocessens samtliga faser i masteravhandlingen å ena sidan; å andra sidan har masteravhandlingen inte genomgått rutiner för t.ex. peer review. Det är inte möjligt att bedöma huruvida liknande resultat i någon mån eller i något avseende skulle erhållas i liknande miljöer.

Möjlighet att styrka och konfirmera ("confirmability"). Även här gäller att ambitionen och strävan har varit att inte låta personliga värderingar påverka undersökningen eller dess slutsatser; å andra sidan har masteravhandlingen inte genomgått rutiner för t.ex. peer review.

5.4.6. Metod för insamling av data - Intervjuer

Som beskrivits har ett kunskapsteoretiskt perspektiv som epistemologiskt utgår från subjektivism och konstruktivism antagits i forskarrollen. Det utgör en grund för att öppna, individuella intervjuer valts som metod för insamling av data där ord, meningar och berättelser står i fokus. Metodvalet är relevant eftersom det är informanternas individuella perspektiv utifrån sina olika organisatoriska tillhörigheter som är det intressanta och som kan bidra till att besvara problemställningen. Jacobsen skriver att öppna, individuella intervjuer lämpar sig när antalet enheter är relativt få; när det är intressant vad varje individ säger samt när det är intressant vilken mening en individ lägger i ett visst fenomen (Jacobsen, 2015, s. 146-147). Styrkan med vald metod är således att data kan erhållas avseende individernas mening, tolkning samt förståelse av ett fenomen, i detta fall vad som påverkade implementeringen av webbtjänsten. En svaghet enligt Jacobsen med individuella intervjuer är bl.a. intervju effekter som kan innebära att intervjuarens närvaro kan påverka resultat (Jacobsen, 2015, s. 173). Det är svårbedömt om så har skett. Längre fram i kapitlet redogörs konkret för genomförandet av intervjuerna samt diskuteras vissa val kritiskt.

Den data som samlades in med hjälp av metoden intervju utgör undersökningens primärdata. I tillägg till denna data samlades även flera dokument in som utgör sekundärdata, de är totalt 15 till antalet och inkluderar t.ex. milstolpeplan, resursplan och riskanalys. Inom ramen för masteravhandlingen har det inte varit möjligt att inkludera bearbetning och analys

av denna sekundärdata, men underlaget har varit värdefullt på så vis att vissa bakgrundskontroller har kunnat ske för att förstå sammanhang och få mer information om skeenden och aktiviteter som utspelat sig. Således har denna sekundärdata behandlats som extramaterial.

5.4.6.1. Stadier för genomförd intervjuundersökning

Processen med att genomföra undersökningen har övergripande följt de sju stadier som Kvale och Brinkmann redogör för avseende intervjuundersökningar och som sammanfattas här: 1) Tematisering genom bl.a. formulering av syftet med undersökningen 2) Planering av undersökningen 3) Genomförande av intervjuer utifrån framtagen intervjuguide 4) Transkribering av intervjuerna; från talat språk till skriven text 5) Analysering av data 6) Verifiering av generaliserbarhet, pålitlighet och validitet 7) Rapportering enligt vetenskapliga principer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137).

5.4.7. Metod för analys av insamlad data

Som metod för analys av insamlad data har analys med fokus på mening valts vilket ligger i linje med konstruktivism som kunskapsteoretiskt perspektiv. Analysmetoden är relevant eftersom det är informanternas individuella perspektiv och deras unika berättelser om vad som påverkade implementeringen av webbtjänsten som står i centrum.

Enligt Kvale och Brinkmann kännetecknas analysmetoden med fokus på mening av meningskodning, meningskondensering samt meningstolkning. Författarna redogör för hermeneutiska tolkningsprinciper som bl.a. gör gällande att text ska förstås utifrån sin egen referensram genom tolkning av vad texten säger om ett visst tema (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 223, 237). Teman och kategorier är således centrala i analysprocessen. Bryman beskriver ett tema på följande vis: ”en kategori som identifieras av analytikern utifrån hans eller hennes data”; ”temat är kopplat till forskningens fokus” samt att ”det bygger på koder som identifierats i utskrifter” (Bryman, 2016, s. 703).

Det praktiska analysförfarandet har övergripande följt den process som Merriam och Tisdell redogör för (Merriam & Tisdell, 2016). Längre fram i kapitlet redogörs konkret för bearbetning och analys av data samt diskuteras vissa val kritiskt och mer ingående.

Ett alternativ till analys med fokus på mening hade bricolage som eklektisk analysmetod varit. Bedömningen är även att analysmetoden hade varit särskilt relevant om sekundärdaten (extramaterialet) hade inkluderats eftersom flertalet olika tekniker under analysarbetet då hade varit möjligt. Sekundärdaten – till skillnad från primärdaten – utgörs av olika typer av dokument, sammanställningar, bilder, grafer och tabeller.

5.5. Urval analysenhet

Med analysenhet avses implementerad webbtjänst. Här redogörs översiktligt för krav och urvalskriterier samt beskrivs webbtjänsten kort. Först valdes analysenhet i form av webbtjänst, vägen till informanterna gick således via valet av webbtjänst.

5.5.1. Krav

Här redogörs i punktform för önskade krav som specificerades:

- Webbtjänsten som implementerats skulle ha arbetats fram med hjälp av konceptet service design
- Webbtjänsten skulle helst beröra invånare i flera kommuner
- Flera personer/funktioner skulle varit delaktiga och involverade
- Personerna/funktionerna skulle komma från olika avdelningar eller organisationer
- Implementeringen skulle ha ägt rum för några år sedan
- Externa konsulter skulle ha anlåtats
- Eventuell dokumentation skulle vara tillgänglig

Samtliga krav kunde tillgodoses i valet av analysenhet. Undersökningen genomföres i Sverige med anledning av modersmål, skälet till detta har således sin grund i språkliga aspekter. Intentionen var att minska risken för inbyggda bias i transkriptionerna genom systematiska feltolkningar av data, vilket skulle kunna påverka resultat och därmed få konsekvenser för undersökningens tillförlitlighetskriterier.

5.5.2. Urvalskriterier

Sökningar efter lämplig analysenhet skedde dels via sökningar på internet, dels via tidigare etablerade kontakter. Flertalet nya kontakter togs även. Det case

som först blev möjligt att arbeta med infriade inte samtliga ställda krav. Tack vare värdefulla kontakter som etablerades tidigt under utbildningen kom jag i kontakt med personer som ledde till att jag senare fick möjlighet att arbeta med ett större case. Detta case kunde inte bara möta upp utan även överträffa samtliga ställda krav, bl.a. med hänsyn till antalet medverkande funktioner och organisationer. Utifrån Jacobsens urvalskriterier så är det fråga om att detta urval skedde utifrån ”information” eftersom analysenheten valdes utifrån att det kunde generera ”mycket och god information” (Jacobsen, 2015, s. 181).

5.5.3. Beskrivning webbtjänst

Som beskrivits är webbtjänsten utvecklad i offentlig sektor för att användas inom området vård och psykisk hälsa. Webbtjänsten riktar sig till unga människor. För att beakta anonymitet beskrivs webbtjänsten inte närmare.

5.6. Urval informanter

Här redogörs översiktligt för krav och urvalskriterier samt beskrivs informanterna utifrån svar på demografiska bakgrundsfrågor.

5.6.1. Krav

Här redogörs i punktform för önskade krav som specificerades:

- Personerna skulle arbeta kvar i verksamheten/organisationen
- Personerna skulle vara tillgängliga för intervjuer
- Det skulle vara möjligt att genomföra intervjuer fysiskt ”ansikte till ansikte” alternativt digitalt
- Om möjligt inkludera informanter som kommer från olika organisationer
- Om möjligt inkludera informanter från extern uppdragstagare
- Om möjligt inkludera informanter från målgruppen för tjänsten
- Om möjligt ta hänsyn till biologisk könsbalans
- Om möjligt ta hänsyn till personernas inställning till implementeringen (om de varit positiva eller negativa)

Samtliga krav och önskemål med undantag av könsbalans och inställning tillgodosågs. Vad gäller kravet på att (helst) kunna genomföra intervjuer fysiskt ”ansikte till ansikte”, så prioriterades det bort till förmån för att istället kunna välja ett case som var mer intressant på så vis att det kunde generera mycket och

god information. Detta diskuteras vidare under den kapiteldel som beskriver genomförandet av intervjuerna. Vad gäller kravet på att om möjligt ta hänsyn till biologisk könsbalans, så prioriterades det bort till förmån för att istället kunna intervjua de mest lämpliga personerna utifrån funktion och ansvar. Vad gäller kravet på att om möjligt ta hänsyn till personernas inställning till implementeringen, så prioriterades det bort av samma anledning samt att det blev för omständligt att hantera. Det hade varit möjligt att göra en förstudie som resulterat i en indelning av informanter baserat på deras inställning till implementeringen av webbtjänsten, det var dock inte aktuellt bl.a. med hänsyn till tidsaspekter. Att informanterna blev 12 till antalet har således sin grund i att nästan samtliga krav kunde tillgodoses; deltagarna i undersökningen kom från tre olika organisationer samt blev det även möjligt att kunna inkludera användarnas perspektiv med representanter för tjänstens målgrupp.

5.6.2. Urvalskriterier

När kontakt hade etablerats med aktuell kontaktperson skedde urvalet genom en kombination av två metoder. I relation till kriteriet ”information” föreslog kontaktpersonen ifråga lämpliga kandidater vilka kunde bidra med ”mycket och god information”. I dessa fall förberedde kontaktpersonen personerna ifråga genom att ge dem förhandsinformation samt etablerade jag direktkontakt därefter. Senare i processen kom denna metod att kombineras med ”snöbollsmetoden” på så vis att deltagande informanter föreslog ytterligare intressanta personer att intervjua (Jacobsen, 2015, s. 181-183). I dessa fall kontaktade antingen mina informanter vederbörande alternativt tog jag direktkontakt med dem efter att ha fått kontaktuppgifter. Det redogörs vidare för dessa kontakter i den kapiteldel som beskriver genomförandet av intervjuerna.

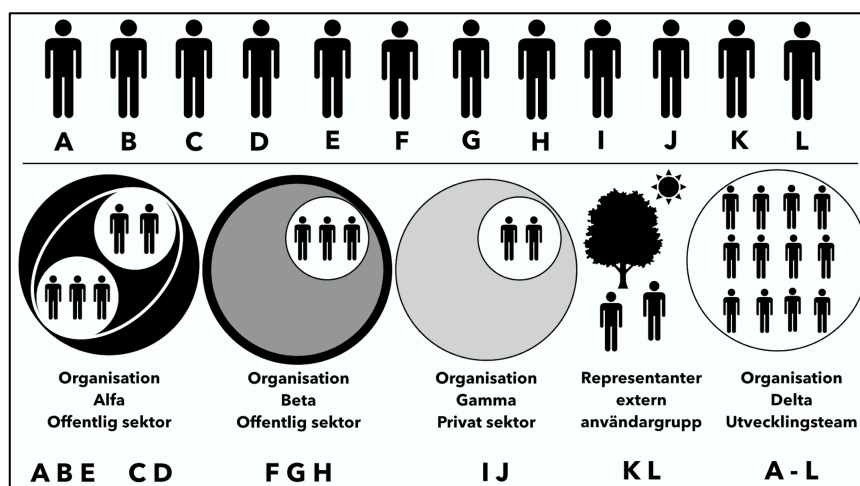
5.6.3. Beskrivning informanter

Här presenteras viss karaktäristika avseende bl.a. demografiska bakgrundsvariabler för de informanter som deltog i forskningsprojektet. Mot bakgrund av att det rör sig om en fallstudie kring en (1) specifik webbtjänst kommer presentationen endast ske översiktligt. Syftet med det är att kunna garantera informanterna fullständig anonymitet. Totalt ingick 12 informanter i undersökningen. I figur 16 åskådliggörs informanterna och deras organisatoriska tillhörighet i offentlig respektive privat verksamhet. Informanterna i organisation Alfa ingår som beskrivits tidigare i organisationens stödstruktur, varav 2 har

definierats arbeta särskilt med utveckling samt 3 har definierats arbeta särskilt med IT. Informanterna från organisationerna Beta och Gamma ingår i sina respektive organisationers operativa kärnor.

Figur 16

Informanternas placering i de respektive organisationerna



Not. a) Informanterna i organisation Alfa ingår i basdelen för stödstruktur. Dock har stödstrukturen här delats i två delar i bilden för att illustrera att A, B och E arbetar inom området IT medan C och D arbetar inom området utveckling. b) Organisation Delta samlar samtliga respondenter. c) Informant K och L ingår inte i någon organisation.

5.6.3.1. Informanter – Anställda i en av organisationerna

Av forskningsprojektets 12 informanter var 10 anställda i någon av organisationerna som ingår i undersökningen. Den genomsnittliga åldern bland dessa 10 informanter är 42 år. I denna grupp finns 3 män och 7 kvinnor. Deras totala anställningstid i sin respektive organisation för tiden vid implementeringen varierade stort, från knappt ett år till många år (specificeras inte närmare av anonymitetsskäl). Vad gäller utbildningsnivå så har samtliga minst utbildning på akademisk grundnivå (kandidatexamen/Bachelor's degree). Några av informanterna har även utbildning på avancerad nivå (masterexamen/Master's degree). Ingen har utbildning på forskarnivå.

5.6.3.1.1. Standard för yrkesklassificering

För att ytterligare beskriva informanterna som deltog i undersökningen görs det även här utifrån *Standard för svensk yrkesklassificering 2012*, SSYK 2012, som samlar yrkesinformation. Med hjälp av systemet SSYK är det möjligt att både klassificera och aggregera individers olika yrken och arbetsuppgifter. Den internationella yrkesklassifikationen *International Standard Classification of Occupations 2008*, ISCO-08, ligger till grund för SSYK 2012. ISCO-08 är framtagen av International Labour Organization, ILO (Statistiska centralbyrån, 2012, s. 7).

I både SSYK 2012 och ISCO-08 finns en hierarkisk uppbyggnad med fyra olika nivåer där varje nivå innehåller ett antal klasser. När ett yrke ska placeras in i systemet sker detta utifrån arbetsuppgift, arbetserfarenhet samt kvalifikationsnivå. Vad gäller *arbete* så bestäms det utifrån de arbetsuppgifter som ska utföras. Vad gäller *kvalifikationer* så bestäms de utifrån vilka kunskaper och färdigheter som det krävs för att kunna utföra arbetet. I tabell 5 framgår nivåer (Statistiska centralbyrån, 2012, s. 13-14).

Tabell 5

Nivåer, koder och klasser i SSYK 2012

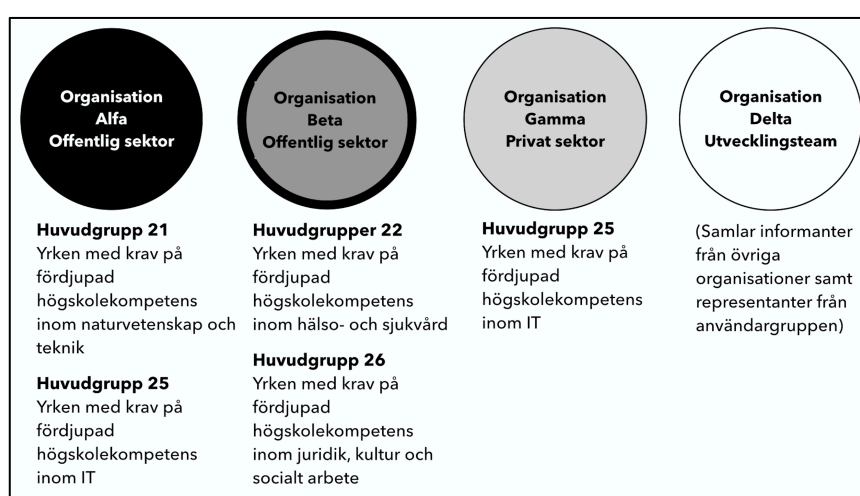
Nivå	Kod	Antalet klasser
Yrkesområde	Ensiffernivå	10
Huvudgrupp	Tvåsiffernivå	46
Yrkesgrupp	Tresiffernivå	147
Undergrupp	Fyrsiffernivå	429

Utifrån problemställning och tillämpade teorier är det endast relevant att på detta vis beskriva de informanter som hade en anställning inom någon av organisationerna Alfa, Beta eller Gamma; således klassificeras inte representanterna från användargruppen utifrån systemet för standardisering. För att kunna garantera anonymitet har bedömningen gjorts att endast redovisa på nivån *huvudgrupp* med kod på tvåsiffernivå. Ett fåtal informanters arbetsuppgifter och kvalifikationer har undersökts närmare med stöd av appendix tillhandahållet

av Statistikmyndigheten SCB:s för att kunna placera in dessa korrekt (Statistiska centralbyrån, 2018). Bland informanterna finns ett fåtal personer med ledningsfunktioner. För att kunna garantera anonymiteten har dessa istället placerats på närmast underliggande nivå. I figur 17 framgår informanternas placering i aktuella huvudgrupper för de respektive organisationerna (se bilaga 3 för beskrivning av aktuella huvudgrupper).

Figur 17

Huvudgrupper i yrkesklassificering SSYK 2012



5.6.3.2. Informanter – Representanter från användargruppen

Av forskningsprojektets 12 informanter var 2 representanter från användargruppen. Av anonymitetsskäl redovisas vare sig ålder eller kön på dessa informanter, inte heller några andra bakgrundsvariabler. I masteravhandlingen används det könsneutrala personliga pronomenet ”hen”²⁷ om dessa informanter. ”Hen” används även i vissa andra sammanhang för att inte knyta an till biologiskt kön.

5.7. Genomförande samt transkribering av intervjuer

Här redogörs dels för genomförandet av intervjuerna ur olika aspekter, dels för transkriberingen av intervjuerna.

²⁷ Det könsneutrala personliga pronomenet ”hen” används på samma sätt som orden ”han” och ”hon”.

5.7.1. Initiala kontakter med informanter

Samtliga initiala kontakter med informanter skedde per mejl. Informanterna fick information om undersökningen samt tillfrågades de om att delta. Se bilaga 4 för information till deltagarna samt se bilaga 5 för samtycke. Därefter kontaktade jag dem per telefon och gav även muntlig information samt gavs tillfälle att få frågor besvarade. Totalt tillfrågades 14 personer varav 12 tackade ja till att medverka.

5.7.2. Intervjuguide

Till sin utformning var intervjuguiden semistrukturerad i det avseendet att den utgjorde ett frågeschema utifrån teman som grundar sig i forskningsfrågorna, men där ordningsföljden under intervjun kan variera samt att det finns utrymme att ställa kompletterande frågor (Bryman, 2016, s. 260). För demografiska bakgrundsfrågor samt intervjuguide se bilaga 6. Det hade varit ett alternativ att inkludera färre frågor och arbetat med en lägre struktureringsgrad som hade genererat en högre grad av öppenhet. Argumentet för att välja en mellannivå av struktureringsgrad var att säkra upp svar på frågor kring de olika temana. Informanterna fick på förhand veta problemställning samt de fyra teman som var kopplade till forskningsfrågorna, de fick däremot inte ta del av intervjuguiden i sin helhet. Hade intervjuguiden tillhandahållits hade det möjliggjort för de informanter som önskat att de hade kunnat förbereda sig på ett annat vis, dock prioriterades istället att informanterna skulle reflektera i stunden med ett öppet sinne. Syftet med detta var att fånga det spontana som informanterna uttryckte. Intervjuguiden hade kunnat förbättrats i vissa avseenden, bl.a. kunde vissa frågor förenklats samt vissa begrepp tydliggjorts. Det hade även varit ett alternativ att utforma en separat intervjuguide riktad mot representanterna från målgruppen av webbtjänsten som i högre grad var anpassad efter målgruppen.

5.7.3. Form för intervjuer

Initialt planerades för att genomföra intervjuerna ”ansikte till ansikte”. Jacobsen beskriver att en styrka med denna form för intervju bl.a. är möjligheten att etablera tillit och att intervjuaren kan kontrollera intervjusituationen (Jacobsen, 2015, s. 148). När möjlighet gavs att arbeta med det aktulla caset valdes istället att genomföra intervjuerna per telefon. Anledningarna till detta var flera, bl.a. det geografiska avståndet till informanterna. Informanterna befann sig även på olika orter med långt geografiskt avstånd mellan orterna. Således skulle det medföra

kostnader för flertalet resor och hotellvistelser eftersom det inte var möjligt att genomföra intervjuerna under samma tidsperiod och på samma plats. Av dessa anledningar gjordes bedömningen att det skulle fungera tillfredsställande med intervjuer per telefon samt prioriterades att få möjlighet att arbeta med ett intressant case som kunde generera mycket och god information. Att digitala möteslösningar med bild valdes bort baserade sig bl.a. på intentionen att informanterna enbart skulle kunna fokusera på ljud, att de inte skulle känna sig iakttagna samt att skala bort yttre faktorer t.ex. artefakter som rumsmiljö, kläder etc. Efter genomförda intervjuer ställdes frågan till nio informanter hur de hade upplevt att intervjun genomfördes per telefon och samtliga var positivt inställda. Flera svarade att det hade fungerat ”jättebra” och några uppgav att det ”kändes seriöst”. En informant svarade att hen var mer bekväm med endast ljud, en annan svarade att det hade inneburit att hen fick reflektionstid på annat sätt när hen satt för sig själv i rummet. Ytterligare en uppgav att hen kunde koncentrera sig bättre på frågorna när det endast var ljud och ingen bild samt uppgav en annan att det var lättare att genomföra intervjun utan bild eftersom hen då kunde blunda utan att tänka på hur det såg ut. Mot bakgrund av utfallet så hade samma form för intervju valts igen om förutsättningarna varit desamma. Jacobsen lyfter dock fram svagheter med intervjuer per telefon; det kan t.ex. vara svårare att etablera tillit och att intervjuaren kan mista kontroll över intervjusituationen (Jacobsen, 2015, s. 148).

5.7.4. Inför intervjuerna – Förberedelser

Inför intervjuerna genomföres två pilotintervjuer. Resultatet av dessa var att frågor och begrepp till viss del omformulerades och förtydligades. Några dagar innan en intervju skulle genomföras skickades särskild information till informanten ifråga med några praktiska förslag, t.ex. att om möjligt placera sig så att hen fick sitta ostört samt om möjligt undvika risker för störande bakgrundsljud.

5.7.5. Under intervjuerna

Informanten ringdes upp exakt klockslag för överenskommen tid. För säkerhets skull och ur artighetssynpunkt tillfrågades informanten om det gick bra för denne att genomföra intervjun eller om något hade uppstått som informanten behövde hantera innan intervjustart. Skälet till detta var dels att inte inkräkta på informantens arbete på ett olämpligt vis, dels att säkerställa att informanten var förberedd på intervjun. Initialt repeterade jag viss information samt berättade var

jag befann mig fysiskt och redogjorde till viss del för miljön runt omkring mig. Syftet med det var att främja tillit och trygghet. Diktafon användes för ljudupptag och det redogjordes tydligt för när diktafonen började spela in ljud samt när den stängdes av. Innan inspelningen påbörjades tillfrågades informanten om denne hade några frågor.

Under intervjun eftersträvades en balans mellan att informanten talade fritt kring frågorna samtidigt som det var ett driv på det viset att det var angeläget att hinna ställa samtliga frågor utifrån att tiden var begränsad. Med vissa mellanrum sammanfattades kort vad informanten talat om innan nästa fråga tog vid och på så vis skapades ett flyt i intervjun. Kontinuerligt togs även anteckningar under intervjun på sådant som bedömdes vara särskilt av intresse. Vid vissa tillfällen berättade några av informanterna kort att de kände till någon annan som skulle delta i en intervju. Detta besvarades med att jag aldrig kommenterar vilka som har valt att delta och att syftet med det var att garantera samtliga informanter anonymitet. Cirka 15 minuter innan intervjun var planerad att avslutas informerade jag om kvarvarande tid. Syftet var att tydliggöra vilken tidsram som var kvar av intervjun att behandla resterande frågor på. Efter avslutad intervju gavs informanten möjlighet att få eventuella frågor besvarade samt informerades om att det även gick bra att kontakta mig närhelst vid ett senare tillfälle om frågor skulle uppstå.

5.7.6. Efter intervjuerna – Bearbetning

Intervjuerna efterbearbetades bl.a. på så vis att reflektioner nedtecknades samt att vissa specifika, uppföljande frågor formulerades inför nästkommande intervju. Några dagar efter intervjun tog jag kontakt med informanten per mejl och tackade för intervjun. Samtliga informanter bemötte mig positivt, de gav mig sitt förtroende och de gav av sin tid i en hektisk arbetsvardag. Som tack för sitt deltagande fick varje informant två biobiljetter som jag skickade till dem strax efteråt. Ingen information gavs om detta när informanterna tillfrågades, skälet till det var att jag var angelägen om att deltagandet skulle bygga på ett genuint intresse att medverka.

Under intervjuerna erhöles ingen information från informanterna som blev svår att hantera ur t.ex. etiska aspekter.

5.7.7. Transkribering

Samtliga intervjuer transkriberades av mig och det var en intressant och lärorik process på flera vis, bl.a. fick jag insikter i hur jag som intervjuare formulerar mig, om taltempo och hur jag ställer frågor. Den totala intervjutiden omfattar 11 timmar och 27 minuter (11:27:11)²⁸. Transkriptionerna består av 255 A4-sidor med 8398 rader. Intervjuerna transkriberades med noggrannhet samt genomlyssnades de även i sin helhet efteråt och korrigeringar i transkriptionsmaterialet kunde då ske. En nackdel med noggrannhet och genomlyssning är tidsaspekten, en fördel är att genomlyssningen resulterade i flera viktiga korrigeringar. Genomlyssningen efteråt innebar att kunna rikta uppmärksamheten mot att lyssna och läsa, istället för att lyssna och samtidigt skriva. Korrigeringarna var relativt få sett till antalet ord, men vid flera tillfällen innebar de betydelsefulla skillnader som framställde textpassager i ett annat ljus. Samma beslut om genomlyssning och korrigering hade mot bakgrund av detta fattats igen. För transkriptionsnyckel se bilaga 7.

5.8. Analysprocess

I denna kapiteldel redogörs för hur data har bearbetats samt analyserats i sex steg. Merriam och Tisdell skriver: "Data analysis is the process of making sense out of the data" (Merriam & Tisdell, 2016, s. 202). Målet med processen att analysera datan, som utgörs av det empiriska intervjumaterialet, är att besvara forskningsfrågor samt därmed överordnad problemställning.

5.8.1. Teknik för bearbetning och analys av data

Tidigare har redogjorts för vetenskapsteoretiska perspektiv och hur metodologiska och metodiska beslut tar avstamp i valda betraktelsesätt. Analysprocessen har övergripande utgått från Merriam och Tisdells (2016) process för analys av data. I tillägg till deras processupplägg har jag kompletterat med ett antal egna steg, så författarnas analysprocess har inte efterföljts fullt ut. Argumentet för att komplettera med egna processteg har varit att bygga förståelse och lära känna materialet. Analysprocessen har varit en lång och komplex resa: att hitta min egen väg in i datan, att vara i datan och arbeta med den samt att därefter hitta ut ur den igen med ett antal kategorier i händerna.

²⁸ Timmar:minuter:sekunder.

5.8.2. Processteg – Vägen från 2295 koder till 9 kategorier

Här redogörs översiktligt för de steg som analysprocessen bestått av. Merriam och Tisdells process (2016, s. 204-221) har varit vägledande och fungerat inspirerande på olika sätt; bl.a. som ett ramverk vad gäller att kunna reflektera kring datan och få ett visst mindset, men även att således få ett praktiskt och handgripligt tillvägagångssätt att bearbeta och analysera ett stort underlag och gå från några tusen koder till ett fåtal kategorier. Här redogörs översiktligt för de processteg som genomfördes:

Steg 1: Reflektion kring syfte och epistemologiskt perspektiv

Analysprocessen inleddes med att ta ett steg bakåt och beakta syftet med undersökningen på avstånd. Merriam och Tisdell (2016, s. 207) skriver om att reflektera kring avsikten med undersökningen, vad det är som eftersträvas att få veta någonting om. Författarna skriver även om att betrakta undersökningen genom en epistemologisk lins, i mitt fall handlar det om ett fokus på hur informanterna upplever och beskriver ett fenomen (implementeringen). *Resultat:* Denna reflektion menar jag blev en röd tråd genom samtliga processteg.

Steg 2: Initial kodning

Initialt läste jag de utskrivna transkriptionerna och kodade rikligt genom att för hand skriva noteringar och anteckningar både i transkriptionerna samt i ett separat block. Det primära syftet var att relativt förutsättningslöst börja bekanta mig med underlaget utifrån en vid infallsvinkel. I detta initiala analysstadiet utgick jag från flertalet stödfrågor, se bilaga 8 (Bryman, 2016; Flick, 2015; Löfgren, 2019). *Resultat:* Jag fick en god genomläsning av underlaget samt resulterade detta steg i 2295 initiala koder av yttranden.

Steg 3: Överföring av initial kodning till en matris

Detta steg bestod i att jag utifrån den initiala kodningen överförde radnummer per forskningsfråga; intervjufråga samt bokstavsbeteckning för informant till en matris, se utdrag i bilaga 9. Här skedde även en första gallring av koder. Syftet med detta var att bearbeta och lära känna materialet. *Resultat:* Förutom att jag blev mer insatt i underlaget fick jag en kvantitativ överblick av omfånget svar per forskningsfråga, t.ex. blev det tydligt att det nästan inte fanns några svar till en av intervjufrågorna samt framgick vilka informanter som svarat omfångsrikt eller mindre omfångsrikt på olika frågor. Tack vare översikten med radnummer var det också möjligt att i efterhand snabbt söka efter informanternas

svar på olika frågor. En annan insikt var även att informanternas svar ibland kunde kopplas bättre till andra frågor i intervjuguiden. Förfarandet med upprättandet av en matris har även varit ett led avseende spårbarhet.

Steg 4: Öppen kodning/indexering

Utifrån den initiala kodningen i steg 2 och med stöd av matrisen i steg 3 flyttade jag i detta steg över samtliga intressanta yttranden till ett Excel-ark som jag utformade med olika kolumner²⁹:

Kolumn 1	Kolumn 2	Kolumn 3	Kolumn 4	Kolumn 5	Kolumn 6
Informant	Radnummer och yttranden	Noteringar och memos	Preliminära koder	Koder	Kodgrupper

Syftet med processteg 4 var att skapa ordning och systematisera arbetet. Således fylldes kolumn 1 och 2 i först. I kolumn 3 fylldes därefter noteringar om vad yttrandena handlade om samt memos i. I kolumn 4 antecknades preliminära koder för yttrandena med utgångspunkt i den initiala kodningen; genomläsningen och bearbetningen i steg 2 och 3 underlättade detta. I kolumn 5 noterades sedan de mer fastställda koderna, det ska dock understrykas att arbetat löpande karaktäriserades av konstanta ändringar. Namngivningen tog sin utgångspunkt i empirin men noteringar gjordes även som hade bäring mot valda teorier och begrepp. *Resultat*: Koderna samlade således likande data. Efter steg 4 hade kolumn 1-5 fyllts i, vilket resulterade i ett stort antal koder.

Steg 5: Axial kodning/analytisk kodning och kodgruppskonstruktion

Utifrån den öppna kodningen gick processen vidare med att skapa kodgrupper i kolumn 6. Dessa kodgrupper likställs med teman. Namngivningen tog i huvudsak sin utgångspunkt i empirin men även i teori, det gäller särskilt kodgrupper relaterat forskningsfråga 4. Merriam och Tisdell beskriver hur analysprocessen handlar om att identifiera mönster i datan (2016, s. 32, 202-204). Genom att använda metoden ”the constant comparative method” blev yttranden till datasegment och enheter vilka kontinuerligt jämfördes med varandra. Syftet med tillvägagångssättet var att upptäcka och avgöra likheter och skillnader, baserat på

²⁹ Tabellen är inte upptagen i *Figur- och tabellförteckning*.

det grupperades data. Yttranden som bedömts inte ha bäring mot forskningsfrågorna har kontinuerligt exkluderats men ändå sparats i ett separat dokument. *Resultat:* Koder samlades och grupperades i 28 kodgrupper. Namnen på dessa kodgrupper skapades initialt utifrån innehåll och namnen har växlat allt eftersom processen fortlöpt. Efter steg 5 hade således även kolumn 6 fyllts i.

Steg 6: Kategorikonstruktion

Den axiala kodningen togs vidare i steg 6 med syftet att gruppera kodgrupper för att konstruera överordnade kategorier. För detta ändamål skapades ett nytt Exceldokument. Kodgrupper och koder bearbetades ytterligare. Merriam och Tisdell (2016, s. 212-214) redogör för fem kriterier som konstruerandet av kategorier ska tillgodose: 1) En kategori ska vara responsiv och svara mot undersökningens syfte 2) En kategori ska vara omfattande på det viset att all relevant data ska kunna placeras i en kategori eller i en undergrupp inom en kategori 3) En kategori ska vara exklusiv på det viset att inga datasegment i en kategori ska passa in i en annan kategori 4) Namnet på en kategori ska reflektera innehållet i kategorin 5) Abstraktionsnivån för alla kategorier ska vara densamma. Dessa kriterier eftersträvades i möjligaste mån. Kategoriernas namn är således deriverade ur datamaterialet men en högre abstraktionsnivå har eftersträövats. Enligt Jacobsen kan det första setet med kategorinamn utgå från intervjuguidens teman (2015, 208). *Resultat:* Kategorierna fastställdes. Detta steg resulterade i nio kategorier, se bilaga 10.

5.8.3. Analysprocessen i retrospektion

Analysprocessen har rört sig fram och tillbaka. Yttranden i sin helhet eller delar av desamma har markerats på olika vis, noteringar har kompletterats och ändrats, memos har förtydligats och förfinats, kodning och kodnamn har ändrats flertalet gånger i likheter med kodgrupper. Även kategorikonstruktionen har varit föremål för justeringar. Att använda olika färgmarkeringar i Exceldokument har varit funktionellt och underlättat överblicken. Det finns en god spårbarhet i materialet. Det finns olika sätt att ta sig an en analysprocess, detta har varit mitt sätt. Några nackdelar med vald process var att steg 2 och 3 tog mycket tid i anspråk i likhet med att jag valde att arbeta med preliminära koder samt indelningen i koder, kodgrupper och kategorier. Fördelarna med att bryta ner analysprocessen i flera steg var dock att jag både fick en god överblick och en god kännedom om datan.

Löpande under hela processen har jag fört anteckningar och reflekterat på olika vis. Jag har upprättat flera olika digitala dokument, skrivit och ritat i en fysisk bok samt skapat åtskilliga skisser. Jag har även upprättat tabeller, scheman, kartor och konstruerat flöden. Syftet med dessa parallella processer har bl.a. varit att göra underlag och sammanhang begripliga samt att därmed utveckla en förståelse.

5.9. Forskningsetik och forskarrollen

En ledstjärna i arbetet med att kontinuerligt beakta och bedöma forskningsetiska aspekter har varit Pattons etiska checklista sammanfattad i 12 teser (Patton, 2015, s. 496-497). Dessa punkter har beaktats vad gäller t.ex. samtliga kontakter med informanter, att följa aktuella regler och riktlinjer för genomförandet av undersökningen samt att fortlöpande bedöma hur data hanteras och resultat presenteras.

Kvale och Brinkmann menar att ”en intervjuundersökning är en moralisk undersökning” eftersom det rör sig om ett mänskligt samspel som kan påverka intervjupersonerna (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 95). Att genomföra intervjuer med människor som gett sitt förtroende och sin tillit för något som de uppfattar vara för en god sak förpliktigar. Tidigare har redogjorts för NSD:s godkännande av projektet samt för tillförlitlighetskriterier i kvalitativ forskning.

Kvale och Brinkman talar om vikten att ge akt på det asymmetriska maktförhållande som råder mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51-52). Jag önskar lyfta detta även i relation till forskningsetiska perspektiv och de principer som Bryman beskriver. Bryman redogör för ett antal grundläggande etiska principer som rör frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet (Bryman, 2016, s. 170-171). Dessa principer har bl.a. mötts upp genom att informanterna initialt fick skriftlig och muntlig information om undersökningen samt inhämtandes samtycken. Således har krav om information och samtycke uppfyllts. Löpande och medvetet under hela forskningsprocessen har ställningstaganden värderats och beslut fattats för att tillvarata informanternas integritet och garantera anonymitet samt för att möta upp krav om konfidentialitet.

Kvale och Brinkmann lyfter forskarens roll och hävdar att moraliskt, ansvarsfullt forskningsbeteende är förbundet med forskarens moraliska integritet.

Författarna menar att den moraliska integriteten är kopplad till forskarens empati, sensitivitet och engagemang vad gäller moraliska frågor och handlingar. Kvale och Brinkmann menar därför att forskaren som person blir avgörande för kvaliteten på såväl vetenskaplig kunskap som etiska beslut inom den kvalitativa forskningen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108).

5.10. Sammanfattning av kapitlet

Initialt i kapitlet redogjordes för ett antal förberedelser och aktiviteter. Access till forskningslitteratur har behandlats samt har vetenskapliga forskningsperspektiv utifrån forskarrollen både presenterats samt relaterats till avseende metodologiska och metodiska val. Analysenhet och informanter har beskrivits. Vidare förklarades hur intervjuerna har genomförts samt hur data har bearbetats och analyserats. I den avslutande kapiteldelen åskådliggjordes analysprocessen samt lyftes ett antal forskningsetiska perspektiv fram.

Nästkommande kapitel syftar till att presentera analys och resultat.

6. Analys och resultat

6.1. Syfte med samt presentation av kapitlet

Detta kapitel syftar till lyfta fram empirin genom att presentera analys och resultat i relation till aktuella forskningsfrågor. Kapitlet innehåller fyra huvuddelar; en huvuddel för varje forskningsfråga. Under varje forskningsfråga (totalt 4) behandlas funna kategorier (totalt 9) under egna rubriker vilka bygger på identifierade kodgrupper (totalt 28). Innehållet i kategorierna baserar sig på de kodgrupper tillika teman som arbetats fram efter systematisering av data. Systematiseringen har utgått från de fyra huvudtemana i intervjuguiden. Den erhållna datamängden från de tolv intervjuerna är omfattande, här presenteras endast ett relevant urval med svar från informanterna.

Citat återges direkt ur transkriptionsmaterialet och ofta med ofullständiga meningar men där poängen ändå framgår. Argumentet för att återge transkriptionsmaterial är att inte förvanska och omformulera yttranden i efterhand. En avvägning har gjorts av hänsyn till läsaren och framställningen då citat från informanterna i detta kapitel inte skrivs med indrag, eftersom det bl.a. medför att raderna blir uppstyckade. Tidsangivelser har dock exkluderats från citaten. Olika närliggande textpassager ur transkription från intervju med samma informant och som hör till samma fråga/yttrande har ibland återgetts direkt efter varandra, vilket innebär att radnumreringen inte är sammanhängande inom citatet. I enstaka fall har vissa ord i citat utelämnats (markeras då med ”utelämnas”) eller ändrats till ett närliggande ord av anonymitetsskäl. Av samma anledning beskrivs ibland innehållet, istället för att citera vissa informanter och ange informanternas bokstavsbezeichnungar. Informanter refereras således till utifrån deras benämningar A-L, ibland i texten men alltid sist i citatet inom parantes.

Initialt i varje huvuddel visas en tabell över aktuella kategorier och kodgrupper. Varje huvuddel avslutas med ett avsnitt avseende huvudtendenser i relation till forskningsfrågan. I detta kapitel lyfts vissa likheter, skillnader, nyanser och undantag fram i relation till empiri och forskningsfrågor, medan likheter och skillnader i relation till valda teorier och tidigare forskning lyfts fram i efterföljande kapitel 7. *Diskussion*. Tabellerna i detta kapitel är inte upptagna i *Tabell- och figurförteckning*. För översikt av kategorier och kodgrupper se bilaga 10.

6.2. Forskningsfråga 1 – Tema organisering och planering

Här redogörs för analys och resultat utifrån tre kategorier.

Kategorier (3 st)	Kodgrupper (11)
1 Organisering	Designteam Extern aktör Resurser
2 Planering	Förkunskaper och utbildningsinsats Beskrivning implementering Användargrupp Leverans och överlämning
3 Flexibilitet och anpassning	Innovativt arbetssätt Öppen tillnärmning Sprintar och avstämningar Feedback

6.2.1. Kategori 1 – Organisering

Under denna kategori presenteras de svar som framträder i underlaget som teman rörande organisering. Således finns ingen intention att redogöra för hur processen har organiserats ”från A till Ö”.

Det framgår i intervjuerna att en väsentlig del i organiseringen utgjordes av att bemanna och sätta samman ett designteam, en utvecklingsgrupp. Flera informanter lyfter fram vikten av att kunna inkludera olika perspektiv som man bedömer gagnar processen genom att involvera olika funktioner i gruppen, exempel:

4970 Så vi plockade på liksom folk som, var lite viktiga och DÅ hade jag, kommit med.
4975 Så det var lite olika personer mer olika funktioner så som, för att kunna se, från
4976 olika perspektiv, vad är det vi behöver göra.
5048 gruppen utifrån att det skulle vara, personer i beslutsfattande positioner.
5051 de, var med, som också faktiskt kunde fatta beslut och DELEGERA arbete till
5052 ANDRA i sin organisation.
5054 Så de var ju handplockade utifrån sin FUNKTION. (F)

Flera informanter lyfter fram just vikten av olika perspektiv och att det handlade om att skapa förutsättningar för ett tvärfunktionellt samarbete. Informant J talar om att ett kärnteam är en nyckel för att skapa en förståelse kring implementeringen och beskriver betydelsen av förståelsen på detta vis:

8373 Nu, nu vet jag inte riktigt, om, om ja. Men, men det, alltså i alla fall i att när vi
8374 jobbade med den här IMPLEMENTERINGEN så upplevde jag att DET var
8375 liksom en styrka för att ALLTING skulle ju, *- hända på samma gång -*. Vi

8376 behö: vde verkligen förstå liksom, funk- förutsättningarna för, det TEKNISKA
8377 SAMTIDIGT som att utveckla det, det liksom, relevanta designkonceptet så att, ja
8378 i det här fallet så var det verkligen (2) en nyckel (tror jag). (J)

Vidare framgår i intervjuerna att de funktioner som involverades i utvecklingsgruppen medverkade i olika utsträckning och i olika moment. Personal som var direkt berörda av webbtjänsten och skulle arbeta med den medverkade i hög utsträckning i det praktiska framtagandet och deltog i t.ex. workshops. Några av informanterna på IT-avdelningen framhåller att de tvärtom inte deltagit i stor utsträckning i gruppens utvecklingsarbete, exempel:

1581 Ja just det, men jag, jag är LITE ändå PERIFER i det här teamet då så att säga, i
1582 kanten av det, så att, så jag var inte jätte- involverad. (A)

Av empirin framgår att de informanter som berättar att de inte deltagit i det praktiska utvecklingsarbetet i hög utsträckning ändå har påverkat processen vad gäller t.ex. beslutsfattande. Vid några enstaka tillfällen framträder att vissa roller uppfattas som oklara. Det gäller både hur roller uppfattas av andra och hur man själv uppfattar sin roll, exempel:

3411 (7) Ja alltså jag kan tänka mig för dem som vi jobbade med (att) det kunde vara
3412 lite oklart vem de skulle ta kontakt med men det försökte vi klargöra. (2) Då och
3413 då kunde den oklarheten även vara för oss INTERNT liksom ja men vad tar du
3414 och vad tar jag (2) och så där. (D)

Den positiva betydelsen av att olika funktioner involveras i gruppen och kommer med redan från start, tidigt i processen, framhålls av sju informanter. Bilden är samstämmig och särskilt framhålls vikten av att IT-avdelningen involveras tidigt, både av dem själva och av andra i gruppen. Det framgår tydligt i materialet att det inte hör till vanligheterna att funktioner från IT-avdelningen inkluderas tidigt i utvecklingsprocesser, exempel:

1339 Ja ja absolut de som underlättade var att vi verkligen kom in tidigt, därför
1340 att det händer tyvärr lite för ofta då att vi kommer INTE in så tidigt. (A)

1948 Jag var väldigt nöjd eftersom, det är ju ofta, så kommer ju IT och min roll med lite
1949 för sent, det kanske är någon verksamhet som har KÖPT någonting, och kan ni
1950 lägga in det här, vi vill ha den här funktionen, vi har köpt den här, och vi vill börja
1951 på måndag. Och så då har inte vi, ja då har vi väldigt svårt att påverka. (B)

3998 tar jag som ett exempel IT de var ju väldigt så där ja men vi är ju inte
3999 vana att komma in i det här skedet och så där det är ju JÄTTEBRA att vi kan
4000 komma in så, så tidigt så att vi också förstår behoven. (D)

4955 Och DET var ju, det har vi ju sett sedan det var ju, ABSOL- eller ABSOLUT stor
4956 avgöran (!) för hur vi fortsatt sedan det var JÄTTEBRA att de var med från
4957 början.
4959 Ja det gick ju så mycket snabbare i processen SEDAN när det handlade om
4960 liksom mer IT-frågor, IT-säkerhet och så. (F)

Ett annat tydligt tema i underlaget kretsar kring den externa aktören, en upphandlad uppdragstagare som ska bistå med särskild kompetens. Den externa aktören finns inte i det geografiska närområdet utan arbetar per distans. Fysiska möten mellan uppdragsgivare och uppdragstagare inträffar mer sällan. I intervjuerna framgår tydligt att den externa parten uppfattar informanterna från utvecklingsenheten³⁰ som ett slags positiv mellanhand, en brobyggare, mellan sig och personalen på verksamheten där webbtjänsten ska implementeras. Exempel:

8087 Men jag tyckte det var tillfredsställande men det tror jag var en, att, en
8088 förutsättning var att (utelämnas) hade liksom tjänstedesign-, -bakgrunden
8089 eller (-)TÄNKET i det här.
8091 För att s-, om inte] om VEM SOM HELST hade varit där, så hade det INTE
8092 kanske fungerat, men det tror jag att det var en nyckelgrej. (J)

Vidare framgår att det medförde vissa utmaningar vid olika tillfällen att den externa aktören arbetade på distans. Det är främst informanterna från den externa aktören som lyfter fram detta själva, det kommer till mindre uttryck från informanterna i beställarorganisationen. Exempel:

7155 sådant där. (3) Då kommer jag ihåg att vi skulle sätta upp användarkonton FÖR
7156 ALLA i personalen då så att de skulle kunna logga in och faktiskt se det som
7157 kommit in och så. OCH DÄR var det någonting som hade var superenkelt om jag
7158 *- kunde liksom -* göra det på deras dator i istället, för att, lyckas, behöva, lista ut
7159 hur vi ska göra det på distans och så där. (I)

Av underlaget framgår att det förekommer en arbetsfördelning av uppgifter mellan informanterna hos den externa aktören, utvecklingsavdelningen och IT-avdelningen till följd av distansen, exempel:

7175 framför allt den (2) workshop då. Men, rent schemamässigt så fanns det
7176 inte tid för dem att själva, DELTA I DEN utan det blev, (utelämnas) och

³⁰ Utvecklingsenhet och utvecklingsavdelning används synonymt.

(utelämnas) som,

7177 som gjorde det så att säga ÅT oss, tillsammans med, ungdomar som, som fanns
7178 där då. SÅ DÄR kan jag tänka mig att, det är också en sådan där grej, hade, hade
7179 man kunnat, vara på plats så hade väl det, säker både, både sparat lite tid och
7180 blivit lite liksom mer, detalj-, i, inputen från det. (I)

Många informanter talar om olika resurser, såväl interna som externa, som helt avgörande för processen. Informanter från IT-avdelningen framhåller att de själva saknar både kunskap och tid varför det var nödvändigt att anlita en extern aktör, exempel:

2076 (Någon) måste ju koda och IT hade inte, resurser då. Varken tid jag tror inte vi har
2077 den, jag tror inte vi har de profilerna riktigt och sedan så har vi inte tiden heller då.
(B)

3068 (3) Ja: Ja men de har ju möjliggjort, hela, tjänsten på ett sätt. Alltså att ha gjort
3069 verklighet av den, för/
3071 Ja exakt de har ju både designat utseendemässigt, och kodat, för/ [
3073 Utan dem så skulle] nej vi har ju inte den kompetensen i region ((regionens
3074 namn)). Vi har ju ändå en hyfsat stor IT-avdelning men de, (gör) ju inte alls den
3075 typen av saker. (C)

Informanterna som kommer från verksamheten där tjänsten implementerades beskriver att utvecklingsarbete tar tid och kräver tålamod. Till skillnad från informanterna på IT-avdelningen beskriver de att de fick tid avsatt i sina tjänster för att kunna arbeta med utvecklingsarbetet, exempel:

5145 för det REGELBUNDET, att vi had- träff-, hade ORDENTLIG TID och jobba
5146 tillsammans. (F)

Informanterna från den externa aktören beskriver den positiva betydelsen av att det redan fanns etablerade relationer och ett upparbetat samarbete mellan informanterna på utvecklingsavdelningen och personalen på verksamheten där webbtjänsten skulle implementeras, exempel:

7928 Ex- EXAKT. Och det, och det FLÖT PÅ väldigt, det fungerade liksom, det
7929 samarbetet då, gick, smidigt '. Och också eftersom att de hade NÄRHETEN till
7930 verksamheten och hade liksom ett upparbetat SAMARBETE med dem, de hade jobbat
7931 med deras organisation (2) så, så, flöt ju DERAS, då kunde DE liksom, hålla i
7932 DET, DEN kontakten, på ett väldigt bra sätt. Så att vi kom in som, att vi kom in
7933 som en extern aktör i det HÄR, kändes som att det blev väldigt så här friktionsfritt.
(J)

Vidare framhåller informanterna från den externa aktören vid flera tillfällen att det är positivt att det fanns tjänstedesignskompetens inom Alfa, vilken de menar underlättade processen till stor del. Exempel:

7488 Alltså där, där är det ju, det här projektet så var ju det, ett drömläge att de, i
7489 och med att det redan FANNS en tjänstedesignavdelning liksom inom (utelämnas)
7490 så fanns det ju VÄLDIGT MYCKET, de var verkligen, beredda att (2) JOBBA
7491 PÅ DET SÄTTET. (2) Och de hade som sagt också redan jobbat med, med
7492 verksamheten under en period på det sättet som väl, de hade ju ingen, ingen,
bakgrund
7493 om det, med det, ARBETSSÄTTET men de, de, verkade ju vara liksom väldigt
7494 öppna för det och, för och, EXPERIMENTERA och liksom komma fram (I)

8241 Nej men jag upplevde att, på något sätt så hade, JAG tror att det hade varit
8242 ett samarbete mellan, utvecklingsenheten och verksamheten som hade på något sätt
STARTAT IGÅNG
8243 den här *- innovativa kulturen -* eller innovations-, -känslan på något sätt.
8246...Och jag, de var liksom, de var redan DÄR, i deras
8247 MINDSET alltså. I ANDRA fall så kanske, s- om jag tänker utifrån ANDRA
8248 ERFARENHETER så kanske, man är, är van att möta ett STÖRRE, på något sätt,
8249 MOTSTÅ:ND eller att man är lite osäker på vad ska det HÄR innebära, vad är det
8250 HÄ:R. Men de var ju liksom redan IGÅNG. När VI kom in. Så upplevde jag DET
8251 som. (J)

En informant inom Alfa (E) berättar att hen saknat tjänstedesignskompetens vid upphandling och kravspecifikation. Så den kompetens som uppskattades av den externa aktören har efterfrågats internt av funktioner inom Alfa. I intervjumaterialet framgår även att viss kompetens saknades och fördröjde moment i processen, t.ex. framhåller en informant (I) att juridisk kompetens saknades.

6.2.2. Kategori 2 – Planering

Av intervjuerna framkommer att det enbart är enstaka informanter inom Alfa och Beta som från början har kännedom om service design som koncept och arbetsmetod. En del informanter har hört kollegor prata om service design. Endast enstaka informanter har formell utbildning vid sidan om informanterna hos den externa aktörer där informanterna har formell utbildning. Av denna anledning planerades för samt genomfördes en utbildningsinsats som riktade sig till samtlig personal som skulle inkluderas i processen samt arbeta med det som kom att bli webbtjänsten. Ingen av informanterna som representerade användargruppen kände från början till service design eller hade några förkunskaper kring metoden.

Under denna kategori inkluderas begreppet implementering då implementeringen utgör ett steg och ett fundament i processen. Flera av informanterna uttrycker och beskriver att implementeringen ingår i service design-processen. Det framgår dock tydligt i intervjuerna att informanterna har olika bilder av vad implementering är, vad den består av, när den börjar och slutar samt vem som är ansvarig. Exempel:

1938 (3) Ja jag var ju inte med i starten där då men jag skulle ju säga att starten är ju
1939 när den externa aktören börjar koda. (B)

4337 (3) Starten på denna implementeringen var väl i sådana fall när vi, landade i, alltså
4338 det här, arbetsnamnet ((säger namnet)) och vi VISSTE li:te mer, att ja vi vill ha
4339 den här, webbapplikationen (E)

1237 Ja jag tycker att implementeringen avslutas då när man går i drift, man går liksom
1238 i produktion med en tjänst, och då övergår man ju i ett förvaltningsläge.
1243 ((orten)), som startade tjänsten, så i vissa mån kan man ju säga att den inte är
1244 implementerad, den är ju inte implementerad för hela regionen, ens en gång ännu.
(A)

4345 Och slutet var ju faktiskt när vi hade det i ((aktuell ort))-området, för det var ju
4346 där det skulle ta vid och utvärde- utvärderas. Och det var ju då som det faktiskt
4347 implement- alltså, då var det ju implementerat och klart i mina ögon (E)

6269 (3) Jag vet inte om jag tycker att det har något slut faktiskt '. Det, känns som att
6270 man, den är i ständig utveckling också ne:j jag tror att det får fortgå liksom. Den
6274 och så där så att. Jag tror att den PÅGÅR fast, helt accepterad och en del av vår
6275 vardag ett tag så. Ja jag vet inte vad jag ska, jag TROR att jag tycker att den pågår
6276 liksom *. (H)

2039 då tycker jag att ja det är väl på sätt och vis flytande gräns mellan design och
2040 implementation (-en). (B)

Endast en av informanterna är helt säker på vem som är ansvarig för implementeringen, övriga är osäkra och gissar eller hänvisar till andra för information. Även om flertalet informanter beskriver att implementeringen ingår i service design-processen finns vissa undantag. Informant C ger uttryck för att det handlar om två olika projekt:

2758 tjänstedesign att DET HÄR projekt implementeringsprojektet FÖREGICKS av
2759 det här, tjänstedesignprojektet om man kallar det för det då (C)

Informant J å sin sida ger uttryck för att handlar om olika typer av implementeringar som sker:

7987...och, ja, den här organisationsimplementeringen OCH den då tekniska
7988 implementeringen jag tycker det, det, det är väldigt roligt att ha liksom båda (J)

Ett annat tema som är tydligt i kategorin *Planering* har att göra med användargruppen och de representanter för användargruppen som bjöds in för att delta i utvecklingsprocessen genom användarinvolvering. Flera informanter berättar om svårigheter med att locka och rekrytera användare och få dem att engagera sig. De representanter som valde att delta förklarar sin medverkan med att de vill kunna göra något som bidrar och hjälper andra i målgruppen, exempel:

254 (4) Jag tror nog att, mina största bidrag var, att jag själv kanske hade behövt ha
255 den här typen av app eller webbplats, och på så sätt kunde jag bidra med det här
256 saknade jag då, det här hade jag behövt och det här tror jag att andra ungdomar
257 behöver. (K)

1028 Ja, eller det som kändes allra roligast var ju att bli tillfrågad liksom och att få göra
1029 en tjänst för unga, av alltså och själv vara ung, men det jag tar med mig MEST det
1030 tyckte jag var häftigt att ANDRA kanske får hjälp eller ja lättare eller bara får
1031 hjälp liksom, ja men att man för någonting vidare liksom som gör det enklare för
1032 ANDRA sedan. (L)

Framträdande i datamaterialet är viljan och ambitionen att kunna kvalitetsssäkra användarnas behov. Informanterna beskriver att det är i användarnas behov som utvecklingsprocessen måste ta sitt avstamp, exempel:

2760 har gått igenom hela tjänstedesignprocessen med double diamond, de fyra stegen,
2761 att man har GJORT det, det är ju en KVALITETSSÄKRING, tycker jag. Det gör
2762 ju att man vet att, man får FRAM någonting som faktiskt, kanske behöver såklart
2763 behöver skruvas på, men man har ABSOLUT ett bra mycket bättre än om man
2764 suttit och, någon sa ordet vuxengissat jag tycker det är ganska bra man har
2765 vuxengissat sig till någonting som man TROR att ungdomar, ja men DET HÄR
2766 säkert, DET HÄR vill de ju ha, de där ungdomarna. Fast man själv sitter och är
2767 helt fel målgrupp. (C)

Att det är användarnas behov som prioriteras framkommer även på andra sätt, t.ex. beskriver en informant (I) att administrationsgränssnittet blev ”nedprioriterat” eftersom det var en snävare grupp av människor som blev berörda av det. Vissa saker beskrivs vidare som utmärkande för den specifika målgruppen, t.ex. avsaknad av teknikrädsla vilket påverkade bl.a. användartester positivt:

7260 Eller ofta så har jag uppfattat att det är så i alla fall, med användare att man,
7261 kan bli lite så här oj vad händer nu, nu förstår jag inte, och så, lite så här, ger man
7262 upp så där. Men det, så var det inte alls med och det, DET tror jag har mycket

7263 med, att man är, man har vuxit upp med, en, telefon liksom eller en smartphone
7264 så, tror jag att det är mycket, mer att så här, man är VAN vid att det händer sådana
7265 grejer och man testat lite och, gör det IGEN och liksom och inte, har inte några
7266 STÖRRE PROBLEM med det. Det visade sig liksom att det var INTE ALLS
7267 något, det ställde, det BLEV, det dök upp lite konstiga grejer som inte var färdigt
7268 och så där men, det var liksom ingenting DE FASTADE PÅ så att säga så de var,
7269 de var ganska TÅLIGA för, för det, [på något sätt. (I)

7271 Ja: det, ja, det skulle jag säga. (2) Ingen, ingen IT- ingen teknikrädsla liksom
7274 Det var nytt, det var nytt för mig (alltså) '. (I)

Det sista temat som presenteras relaterat planering har att göra med leverans och överlämning av webbtjänsten. Det som är framträdande i intervjuerna är att det finns ett antal oklarheter kring drift, förvaltning, underhåll och ägarskap. Det är främst informanterna från IT-avdelningen och den externa aktören som påtalar detta men även informant från verksamheten där webbtjänsten används. Exempel:

1542 sig är liksom öppen för vem som helst att använda då. Med det vi borde ha tänkt
1543 på TIDIGARE är hur man, hur man liksom går över i ett sådant långsiktigt, ja
1544 vem sköter liksom långsiktig förvaltning här, dom, ja säg tre till fem år eller vad
1545 man nu har för någon planeringshorisont där som man räknar med som tjänsten
1546 ska vara i drift. Det hade inte vi tagit höjd för kan jag säga (under) projektet. (A)

Informanter, bl. a. (F), berättar att det var otydligt vem som hade ansvar för support om webbtjänsten började ”krångla”, eftersom den externa aktören enligt (F) inte erbjöd någon support av tjänsten. Det skapade osäkerhet hos vissa informanter. Vid ett tillfälle när webbtjänsten hade börjat användas uppstod ett problem som gjorde att tjänsten gick ner, det blev då extra tydligt att ansvaret var otydligt:

7856... Därför att, det tycker jag är lite av en, ett PROBLEM, som finns, att
7857 så här, vi upptäckte, det var en, för ett tag sedan att ja men webbtjänsten den ligger NERE
7858 och vi måste, så här, vad har HÄNT? Och det är ju, det är det här glidande
7859 ANSVARET så här, vem, VEM, FÖRVALTAR, vem UNDERHÅLLER. (3) Och
7860 (2) DET tror jag är en utmaning i MÅNGA fall. (J)

Ett annat problem som beskrivs relaterat planering är att den externa aktören vid vissa tillfällen saknade access till några IT-funktioner. Informanter från den externa aktören menade att det krävdes mycket framförhållning i dessa

kontakter samt att det från början inte var känt hur mycket arbetet det skulle bli kring implementeringen. Exempel:

7455 (3) Nej men det var som sagt, i det tekniska så var det ofta lite, det krävdes ganska
7456 mycket framförhållning för och liksom, för dem och ha tid och, och göra vissa
7457 moment och så där. För de hade ju så klart, tusen andra saker som de höll på med.
7458 Så det hade nog kunnat gå att PLANERA lite bättre i förväg tror jag.
7461 Ja vi hade nog kunnat vara tydligare från början att vi, liksom behövde ha mer
7462 tillgänglighet till någon resurs där. Men det var också svårt det var ju ingen
7463 egentligen ingen som visste hur, exakt vad som skulle krävas där så att det. Det
7464 var nog mer, mer arbete också än vad vi hade, föreställt oss. (I)

Ytterligare ett problem som lyfts fram rör ägarskapet av webbtjänsten. Några av informanterna lyfter fram att det är oklart vem som blir ägare till nya, innovativa tjänster som webbtjänsten är ett exempel på. Informant (A) framhåller att tjänsterna existerar men ingen ser sig som ägare till dem:

1790 ha varit, som har mer med fortsatt, när man gör en tjänstedesign då och liksom en
1791 innovation eller levererar en tjänst då, hur man ska se på det här, ÄGARSKAPET
1792 EFTER att projektet är slut. För där, men det upplever jag det kanske är ett region
1793 ((namn på regionen))-problem men vissa sådana här tjänster har en tendens att bli
1794 lite föräldralösa, så de FINNS, men det finns ingen, som liksom, på något sätt ser
1795 sig som ÄGARE till dem då. (A)

Några av informanterna beskriver hur organisationen raskt går vidare när man uppfattar att en tjänst är ”klar” och fokuserar på något nytt istället, även om vissa frågor fortfarande hänger i luften och det finns olika oklarheter. Man släpper taget och sätter så att säga händerna i nästa sak istället.

6.2.3. Kategori 3 – Flexibilitet och anpassning

Initiativet att arbeta med service design kom från några av de medverkande själva. Vissa av informanterna, bl.a. (E) och (F), för fram att de såg ett ”samhällsproblem” i och med att den ”psykiska ohälsan ökar”. Informant (F) talar om hur inspiration till samarbete med utvecklingsenheten, där tjänstedesignkompetens fanns, uppstod i möten samt i diskussioner under gemensamma fikapauser. Det var bakgrunden till valet av att arbeta med service design som innovativt arbetssätt; att de ville samverka för att hantera en aktuell samhällsutmaning.

Av intervjuerna framgår tydligt att utvecklingsprocessen, som resulterade i webbtjänsten, var någonting nytt för de flesta av informanterna och att det var en process som de mestadels uppfattade som rolig, kreativ och innovativ.

Arbetssättet beskrivs som nytt och innovativt. Informant (D) beskriver att man i denna process ”säkerställer att man löser rätt problem, istället för att springa på lösningsbollen direkt”, så som de annars ofta brukar göra. Samma informant framhåller att service design kan uppfattas som någonting ”svårt” och ”flummigt” och att det kan vara frustrerande för en funktion med tjänstedesignkompetens att bemöta det i arbetet. Samma informant (D) menar vidare att en ny metod i sig kan vara hindrande i arbetet. En informant (H) framhåller att arbete i ”projektgrupp” tillsammans med representanter från målgruppen inte är ett naturligt förhållningssätt i regionen. En informant (F) menar dock att det inte fanns något motstånd mot arbetssättet men att det fanns en viss tveksamhet i personalgruppen som deltog, relaterat vad resultatet skulle komma att innebära för dem.

I svaren framträder även aspekter avseende tid som skiljer sig väsentligt från gängse normer:

4391 Sedan är det väl också i detta fallet så, alltså, i normala fallet när du sitter med
4392 projekt så kanske du säger ja men vecka 44 ska ni driftsätta det här, det finns
4393 liksom ingenting att tumma på för det kanske är andra regioner som har, övriga
4394 veckor om man samarbetar, med att införa men, i detta fallet så hade vi ju inte den
4395 STRIKTA TIDSRAMEN. (E)

6783 PROCESS liksom man skulle VERKLIGEN INTE försöka komma fram till
6784 någonting FORT utan nu tänker vi på det här och. Det kunde bli en liten
6785 frustration och en, kulturkrock tycker jag. (2) OCH ROLIGT, också! (H)

Flera informanter lyfter fram den iterativa utvecklingsprocessen och olika ovanor som är knutna till den. En informant på IT-avdelningen beskriver skillnaden mellan inköp av färdiga produkter i förhållande till produkter som varit föremål för en omfattande kravinsamling i iterativa utvecklingsprocesser:

2015 Ja. För jag tycker det är en väldigt stor, det är liksom två ytterligheter här att du,
2016 du jobbar väldigt mycket med den, du har en lång, lång kravinsamlingsprocess
2017 och du jobbar iterativt och du gör, ja olika prototyper och så här, till att du köper
2018 en produkt och så tänker du vad kan vi ha DEN HÄR till. * Det är någon grej där
2019 som säljaren har fått mig intresserad av och så säger vi att DET HÄR vill vi ha.
2020 Och sedan så, x liksom ja så får vi försöka använda den. (B)

En informant (H) från verksamheten där webbtjänsten implementerades beskriver en eufori kopplad till att de fick vara kreativa, de fick ”bygga med lego” och det var ”utanför ramarna helt”. Informanten beskriver det som ”lustfyllt och kul”. Samma informant beskriver att den iterativa processen krävde någonting annat av dem:

6767 liksom att, kommun och region är kanske ganska många gånger
6768 BESTÄLLARE av olika saker, vi vet vad vi VILL HA och så säger vi det. Men
6769 här var det ju någon som krävde någonting ANNAT som inte ville att vi skulle ha,
6770 vi skulle inte göra någon beställning från början vi skulle LEKA OSS FRAM till
6771 någonting. ANDRA skulle vara med och tycka till alltså nämligen målgruppen. (H)

6772 Alltså det var, PROCESSEN fick inte vara, så effektiv så att man gör en
6773 BESTÄLLNING det första man gör utan man var tvungen och, analysera, tänka
6774 till, vända och vrida på, hjärncellerna lite på ett ANNAT SÄTT. Och DE:T
6775 kanske var en utmaning så men det, [(det tycker jag var skulle vara bra liksom). (H)

En informant från den externa aktören (J) framhåller att de märkte av en ovana hos personalen på verksamheten att arbeta iterativt. Informanten beskriver att medan de som extern aktör är vana att pröva idéer och testa saker, så var personalen mer försiktig och ville veta ”exakt” hur saker skulle göras eller formuleras. Samma informant uppfattade ibland även att om de sa något till personalen så var det det som gällde och ingenting annat (ungefär).

Några informanter talar om en osäkerhet kopplad till mål, syfte och framför allt till slutresultatet. Informant (C) menar att det kan vara en förklaring till att service design ibland uppfattas som ”flummigt”; att ett service design-projekt inte är samma sak som ett ”rent implementeringsprojekt”, eftersom man inte vet ”slutresultatet när man börjar, och bara det gör att folk blir osäkra”. Informant (G) beskriver en frustration som ibland fanns hos personalgruppen som hade att göra med att man inte visste resultatet från början: ”vart ska det här landa”. Vidare berättar informant (E) att det finns en ovana kring att arbeta med kravspecifikationer relaterat detta. Empirin visar även att informanter upptäcker att det blir lättare att kommunicera i vissa fall, informant (E) ger som exempel att det är betydligt enklare att visa en kollega några bilder som illustrerar hur webbtjänsten är tänkt att fungera, istället för att be kollegan att läsa en lång beskrivning.

Processen präglades av ett öppet förhållningsätt som kommer till uttryck på olika vis i intervjuerna. Informant (A) beskriver ett slags mindset där det ”handlar ju väldigt mycket om att vara öppen för influencer” och ”inspireras av andra”. Det fanns även en öppenhet från IT-avdelningens sida vad gäller tekniska lösningar och krav, exempel:

1383 Ja:, alltså, ja, det vi (3) egentligen så, i det här fallet så, lät vi (externa aktör)
använda vilka
1384 programmeringsspråk och vilket sätt de ville
1398 systemutveckl- eller om om DE får välja den BÄSTA tekniska lösningen som de
1399 tycker så, så tror vi att det kommer liksom slutresultatet trodde vi skulle kunna bli
1400 BÄTTRE då. (A)

1603 vill, vi ville ju, när vi kom in från IT-sidan då så, ville vi BIDRA och inte hamna i
1604 någon sorts polisroll och, och på något sätt förstöra och *-låsa in det här kring-*
1605 att det ska vara vissa, det MÅSTE vara på något visst sätt eller så där, utan så så
1606 det bidrog ju till att vi försökte ställa så, ja egentligen så FÅ krav som möjligt men
1607 i alla fall inte MINDRE än att det skulle funka (A)

Det är även tydligt att den öppna tillnärmningen visar sig i en flexibilitet
avseende fördelning av t.ex. arbetsuppgifter. Eftersom det fanns
tjänstedesignkompetens på utvecklingsavdelningen kunde den externa aktören
enligt informant (I) använda sig av den vilket bl.a. var tidsbesparande.

Ett betydande inslag i processen utgjordes av sprintar och avstämningar
där olika anpassningar kunde genomföras. Informant (J) beskriver att de som
extern aktör fick en stor frihet att forma upplägget och att de då valde att föreslå
ett sprintupplägg, vilket accepterades. Samarbetet med den externa aktören i det
valda sprintupplägget fungerade enligt övriga informanter mycket bra. Informant
(D) beskriver att sprintupplägget ledde till ett ”våldigt nära samarbete”. En
informant från den externa aktören (I) beskriver fördelen med att parterna
kontinuerligt och gemensamt kunde prioritera vad som är viktigast att arbeta med
vid ett speciellt tillfälle samt beskriver samma informant att sprintupplägget
accelererar ju närmare man kommer implementeringen. Informant (J) beskriver
hur sprintupplägget främjar olika anpassningar som behöver göras utifrån vad
som utspelar sig under processens gång. Informant (I) beskriver en utmaning med
sprintupplägget i det aktuella fallet, en utmaning som bestod i att man både
designade och byggde samtidigt.

I intervjuerna framkommer åtskilliga gånger och av flera informanter att
representanterna från användargruppen fick möjlighet att lämna feedback och
påverka utformningen och designen på webbtjänsten i hög utsträckning. De var
även involverade under hela processen. Informant (D) beskriver hur användarna
involverades och var aktiva från ”behovsidentifiering till implementering”.
Informant (E) beskriver användarnas feedback på följande vis:

4672 Men det, jag tyckte det fungerade väldigt bra. Och då får du ju också ett kvitt
4673 eller liksom du får ju ett kvitto DIREKT på att du, ja men du prövar, och så (2) ja
4674 men i stället för det här planera utreda och så implementerar du alltså att, du får ju
4675 den här användarinvolveringen, DIREKT DÅ. Det blir en ganska relativt, kort,
4676 process eller så. (E)

En av representanterna för användarna beskriver sin upplevelse på detta vis:

118 Det var det var otroligt häftigt att få, för man kände verkligen att man vara en del i
119 den här processen och att jag tyckte att det var så otroligt viktigt att ha med
120 ungdomarnas åsikter, eftersom det faktiskt är dem som man vänder sig till och de
121 är de som ska använda det här, och sen just det att de tog till sig det SÅ
122 OTROLIGT bra, och lyssnade verkligen på oss ungdomar, sen när man fick se det
123 igen kände man ju att WOW. (K)

6.2.4. Huvudtendenser och resultat forskningsfråga 1

Resultatet visar att olika funktioner har organiserats i en utvecklingsgrupp, ett designteam, som till sin utformning både är tvärfunktionell och tvärdisciplinär. Trots den breda sammansättningen framgår att vissa kompetenser ändå sakades, bl.a. juridisk kompetens. Detta ledde till att det t.ex. tog lång tid att få information om vissa lagrum och handlingsutrymme, vilket påverkade processen under de senare delarna. Det framkommer även att deltagarna var involverade i utvecklingsteamet och i det praktiska utvecklingsarbetet i olika utsträckning. Vissa deltagare deltog t.ex. inte alls i det praktiska utvecklandet tillsammans med representanter för användarna, men hade ändå mycket att säga till om och kunde påverka samt fatta beslut. Ett annat resultat är betydelsen av att samtliga funktioner involverades tidigt i utvecklingsarbetet direkt från start, vilket skiljer sig från hur det brukar fungera då t.ex. informanter från IT-avdelningen beskriver att de ofta kommer in för sent i processer. Att olika funktioner involverades tidigt och samtidigt ledde till positiva effekter senare i processen eftersom alla funktioner hade arbetat upp en förståelse. Det fanns således en gemensam förståelse vilket ledde till att det gick snabbare att lösa och hantera olika situationer som uppstod senare. Vidare pekar resultatet på vikten av att det fanns designkompetens i utvecklingsenheten inom Alfa. Den externa aktören beskriver i positiva ordalag betydelsen av att informanterna inom utvecklingsenheten kunde fungera ungefär som en mellanhand och som en brobyggare, mellan den externa aktören och verksamheten där webbtjänsten skulle implementeras. Detta underlättade hela processen menade man samt fanns det redan upparbetade relationer och ett förtroende som gagnade hela förändringsarbetet och

implementeringen. Utvecklingsenhetens egen designkompetens (i Alfa) innebar även att en organisk och flexibel arbetsfördelning kunde ske mellan informanter från Alfa och informanter från den externa aktören, vilket främjade flertalet aktiviteter under processens gång och underlättade implementeringen. Ett annat resultat är att det framstår helt klart att implementeringen aldrig hade kunnat äga rum om inte extern kompetens hade anlåtats, detta eftersom både Alfa och Beta bl.a. helt saknade den kompetens som behövdes. Informanterna i Alfa hade heller inte tiden som behövdes till förfogande.

Ytterligare ett resultat är att den externa aktören beskriver att det var utmanande att få kontakt med vissa funktioner som man var beroende av under implementeringen. Detta kan allmänt ha att göra med framförhållning och planering men det kan även ha att göra med att informanterna i Alfa och Beta hade olika förutsättningar att arbeta med utvecklingen av webbtjänsten; medan informanterna i Beta fick tid avsatt saknade t.ex. informanterna i Alfa tid i sina tjänster för att arbeta med webbtjänsten, vilket kan ha påverkat deras möjligheter till planering. Det var speciellt informanterna i Alfa som den externa aktören var beroende av. Det framstår i intervjuerna som att informanterna inom IT-avdelningen delvis "bjuder till" på eget initiativ för att kunna bidra så att Beta kan utveckla sin verksamhet genom att arbeta med användarinvolvering. Vidare är ett resultat att accessen till tekniska system och plattformar var begränsad för informanterna hos den externa aktören, vilket ledde till tidskrävande och omständligt extraarbete för dem när implementeringen skulle genomföras.

Resultatet visar även på skillnader vad gäller hur informanterna definierar begreppet implementering. Informanternas olika bilder framträder tydligt i intervjuerna men det är oklart vilka eventuella effekter detta har lett till. Eventuellt kan det t.ex. ha lett till att man avser olika saker och aktiviteter när man kommunicerat med varandra. En informant beskriver även implementeringen som ett eget projekt, medan ytterligare en annan informant istället beskriver olika typer av implementeringar som har förekommit; en teknisk och en organisatorisk. Det framgår även att endast en informant vet vem som är ansvarig för implementeringen.

Ytterligare ett resultat är att det var svårt att engagera och rekrytera representanter från användargruppen. Det var ett tidsödande moment men eftersom man ändå lyckades rekrytera representanter får det anses haft liten effekt

på implementeringen. Hade fler dock inkluderats är det möjligt att det haft effekter för t.ex. scoopet på idégenereringen och den löpande feedback man erhåll ända fram till tiden för implementeringen. Det var få ändringar som genomfördes sent i processen, vilket tyder på en god kravinsamling tidigare i processen. Ett annat resultat är att det fanns ett antal oklarheter som avsåg organiseringen och planeringen avseende leverans och överlämning, dessa aspekter hade inte beaktats i avtal. Det gäller t.ex. drift, underhåll, förvaltning och support. Implementeringen kastade även ljus över att ägarskapet av webbtjänsten var oklart och inte hade bestämts. Hela processen beskrivs överlag som positiv av de flesta informanter även om det framkommer att den innebar viss frustration vid olika tillfällen, bl.a. för att man inte visste vad utvecklingsprocessen skulle resultera i. Det var helt okänt för alla från starten, att lösningen till slut skulle bli en webbtjänst.

Ett annat resultat som framkommer är att personal delvis var ovana vid att iterera olika moment i processen, men det är oklart i vad mån det påverkade själva implementeringen. Möjligtvis kan det ha inneburit att processen tog mer tid i anspråk vissa tillfällen samt att personal delvis höll tillbaka sin egen kreativitet i någon mån, även om de ger uttryck för att de fick vara kreativa. Det är en skillnad mellan ”att få och tillåtas vara kreativ” och ”att var kreativ” menar jag. I intervju svar kan delvis utläsas att personal eventuellt var ”vana” vid att rätta sig efter vad någon annan säger, och att det till viss del kanske påverkade den egna kreativiteten under experimenterandet och i iterativa arbetsmoment som hade bäring mot implementeringen. Detta kan eventuellt ha att göra med hierarkiska strukturer inom offentlig sektor, oavsett om man råkar ha en chef som medvetet arbetar för att främja innovation och kreativitet. Den öppna tillnärmningen som processen karaktäriserades av främjade å ena sidan flexibilitet och valfrihet, å andra sidan innebar vissa teknikval olika utmaningar som fick betydelse under implementeringen. Sprintupplägget innebar att olika anpassningar kunde ske systematiskt och löpande samt underlättade det därmed hanteringen av den feedback man fick från användarna. Anpassningar gjordes under hela processen ända fram till implementering, även om de var färre till antalet ju närmare implementeringen man kom.

6.3. Forskningsfråga 2 – Tema yrke och position

Här redogörs för analys och resultat utifrån två kategorier.

Kategorier (2)	Kodgrupper (4)
4 Yrke och position	Roll, ansvar och uppdrag Upplevelse process
5 Standardisering	Lagstiftning och kravspecifikation Regler och riktlinjer

6.3.1. Kategori 4 – Yrke och position

Vid sidan av rena beskrivningar av roller, uppdrag och ansvarsområden framträder en del relevanta saker i intervjuerna och det är detta som lyfts fram här.

Det framgår att informanterna i teamet har olika funktioner och ansvarsområden. I vissa fall är ansvarsområdena definierade och dokumenterade, i andra fall är det inte på det viset. En av informanterna talar om att det ingår i dennes uppdrag att ”motivera folk”. En informant (A) beskriver att det är vissa aspekter som behöver hanteras men som ”absolut inte” kommer upp naturligt i tjänstedesignprocessen, det gäller t.ex. kravställning vilket kan få effekter för implementeringen. Samma informant beskriver att hen å ena sidan inte vill hindra utvecklingsprocessen, men å andra sidan ändå tidigt kunna säkerställa att man når planerade funktionsmål. Andra informanter, t.ex. (B), lyfter fram att man arbetar för att tillgodose och garantera att olika säkerhets- och lagkrav beaktas. Det framkommer således i intervjuerna att olika informanter tänker på olika saker utifrån sina olika positioner och roller i sina primärorganisationer. En informant (B) förklarar det som att man bidrar och hjälper till utifrån sina respektive roller och kunskaper. Vissa informanter beskriver att ett nytt, innovativt arbetssätt som service design innebär ett antal nya utmaningar för dem i deras roller. Exempel på utmaningar som beskrivs är: att påminna om vems behov det är man arbetar för att tillgodose (användarnas, inte personalens); att arbeta med en helt annan typ av offertförfrågan än vad som är brukligt när det inte handlar om en färdig produkt samt att hantera komplexiteten som ligger i att inte begränsa innovativt tänkande men ändå samtidigt förhålla sig till den verklighet som råder. En informant från den externa aktören framhåller att det är mycket som behöver beaktas men som många kanske inte tänker på, exempel:

7567 KONCEPT som man inte, framför allt om man inte har, så mycket en, en liksom
7568 TEKNISK bakgrund så är det lätt och glömma bort att det, behövs också en massa
7569 saker runt omkring som tar tid, för att det ska fungera. (I)

Vad gäller informanternas upplevelse av processen och implementeringen framträder övergripande två bilder. Å ena sidan beskriver de flesta informanterna service design-processen med positiva ord. Det framgår tydligt i intervjuerna att informanterna överlag är nöjda och uttryck som ”lyckat projekt”, ”styrgruppen var jättenöjda”, ”alla var nöjda”, ”jättepositivt”, ”motivationskick” och ”arbetslusten väcktes” används. Å andra sidan framkommer ett uttalat missnöje hos flera av informanterna, med anledning av att webbtjänsten inte implementerades vidare så som var planerat (implementering 4-B). Därmed skedde aldrig det planerade breddinförandet till flera andra verksamheter. Att implementering 4-B inte utfördes fick även konsekvenser för implementering 4-A, på så vis att förbättringar som skulle genomföras av tjänsten under 4-B aldrig verkställdes.

Vid ett tillfälle under processen uppstod ett avbrott till följd av beslut som inte fattades samt brist på resurser. Det gick bl.a. inte att genomföra tester av tjänsten under en period. En informant (D) beskriver att det ledde till att processen tappade styrfart och personal på verksamheten där tjänsten skulle implementeras tappade motivation och engagemang. Informant (H) beskriver det på följande vis:

6328 Och sedan när man också fick höra det här med att det inte skulle finnas
6329 PENGAR KANSKE till och med så, blev det lite (2) ja nästan som ett s- lite som
6330 ett SKÄMT alltihop x och jag tänkte vad BLIR DET liksom. Ska vi lägga ner, ja
6331 lite så. Så det var lite xx (och så där) men, det blev ju en vändpunkt när vi fick
6332 veta att vi skulle få PENGAR... (H)

En informant på verksamheten (H) beskriver att hen inte uppfattade att det fanns någon tydligt förankrad plan för hur implementeringen skulle gå till.

6.3.2. Kategori 5 – Standardisering

Flera av informanterna berör lagkrav och kravspecifikationer i relation till deras intryck av implementeringen. Till exempel kunde vissa önskemål inte tillgodoses för att det inte skulle ske några lagöverträdelser. Eftersom det i vissa situationer fanns en otydlighet kring tekniska och juridiska frågor skapade det en osäkerhet och påverkade processen. Exempel:

7407 skulle IGEN säga att det som, mycket av det som var, liksom en källa till
7408 osäkerhet var ju de här, juridiska och tekniska frågorna. Där fanns det också, där
7409 var det både liksom en, en (2) vi var ju tvungna och SATSA på att vi, det här är

7410 det sättet som vi kan FÅ TILL det här, även om det inte var 100%, klara besked
7411 om vad som gällde liksom. Och (2) det tog ibland lite tid där och liksom, små
7412 svårt och veta i förväg hur lång tid saker skulle ta och så där och, och, det drog ut
7413 på tiden. (I)

En informant (A) beskriver vikten av att förtydliga ramar för vissa involverade, så att webbtjänsten skulle vara möjlig att implementera. En annan informant (B) framhåller att de kan uppfattas som ”lite fyrkantiga i de här lagkraven” samt att olika krav i förhållande till lagstiftning påverkade utformningen av lösningen.

Av intervjuerna framgår vidare att flera informanter upplever att olika regler och riktlinjer fungerar hindrande och begränsande i innovativa processer. Informant (C) beskriver att reglerna kring upphandling inte är ”särskilt innovativa”:

3045 här sedan tidigare. Så det var möjligt (under) x avtalet, men, men REGLERNA
3046 kring upphandling gör ju, de är ju inte SÄRSKILT innovativa, utan den, den
3047 upphandlingshjälpen jag fick från den avhandlingen då det var, det var ganska så
3048 där ja men du måste peka EXAKT vad de ska göra och vi måste veta PRECIS och
3049 det, det ja det vet du ju liksom med tjänstedesign när man inte VET exakt HUR,
3050 så är det väldigt svårt. (C)

Samma informant (C) ger ännu ett exempel på regler avseende grafisk profil som hen upplever som ”icke-innovativa”:

3192 Ja det är det, det är det. Nej men vi har ju, mycket regler att hålla oss till ibland,
3193 till exempel på kommunikationsavdelningen finns ju mycket. Ett en grej som jag
3194 kommer ihåg nu när vi, när jag tänkte en stund, är ju, men bara en sådan ENKEL
3195 sak som att vi ville trycka upp AFFISCHER, för att affischera i (utelämnas) och
3196 så där, sådana små- eller enligt mig då små saker, det kändes som att det liksom
3197 drog igång ja men vänta här nu då, det går inte riktigt för det stämmer inte med,
3198 det var den grafiska profil och, det var fel på logga det var mycket MYCKET
3199 regler kring, grafisk utformning
3207 Alltså vi fick väl till det men det var liksom lite mycket TJAFS ’ kan jag tycka,
3208 för något så enkelt som att HALLÅ det ska sitta upp, uppe (en) affisch i några
3209 veckor, (C)

Informant (D) beskriver även regler kring beslutsfattande:

4003 (6) ja men hur besluten togs att de skulle liksom, väldigt formellt gå, liksom,
4004 alltså, hierarkiskt, UPP, vem som skulle ta beslut och så där och vem som skulle
4005 be om att få beslutet och så där. Så (att), och ja och det är väl en, jag tänker att det
4006 är en väl ofta så inom en så stor organisation som regionen ändå är. (D)

6.3.3. Huvudtendenser och resultat forskningsfråga 2

Resultatet visar att informanternas yrke och position påverkade deras intryck av service design-processen och implementeringen på olika vis. Informanter från IT-avdelningen menar att vissa viktiga aspekter inte kommer upp naturligt i service design-processer, men att de ändå behöver adresseras och hanteras för att det inte ska uppstå problem senare i processen. Man behöver på så vis ta höjd för vissa aspekter. Detta ställer krav på att funktioner har vissa kunskaper, att funktionerna vid behov reagerar utifrån dessa kunskaper samt att det finns funktioner som *har* involverats och således *kan* reagera. Det framgår tydligt att särskilt informanterna från IT-avdelningen lyfter fram aspekter som övriga informanter inte beaktar eller har någon kännedom om. Det gäller t.ex. olika säkerhets- och lagkrav vilka har stor inverkan på och betydelse för implementeringen samt för att implementering överhuvud taget ska bli möjlig. Konsekvenserna av detta innebar bl.a. att vissa informanter i verksamheten där webbtjänsten skulle implementeras, inte kunde få tillgodosett sina önskemål avseende tjänstens implementering.

Ett resultat är att några informanter, både i utvecklingsenheten och på IT-avdelningen, beskriver att innovativa arbetssätt som service design innebär förändrade förutsättningar för deras uppdrag. De menar att innovativa arbetssätt ställer andra krav på att kunna balansera mellan det innovativa och det rigida och att det kan bli utmanande att hitta en väg fram till en lösning som möter upp användarnas behov i en implementering av en ny tjänst. Således blir vägen fram något krånglig ibland.

En informant från den externa aktören beskriver att bristen på teknisk och juridisk kompetens försenade processen samt att det var svårt att tidsuppskatta vissa moment. Samma informant framhåller även att avsaknaden av en teknisk bakgrund hos vissa informanter kan leda till att vissa saker förbises i processen, detta ligger i linje med vad informanterna från IT-avdelningen för fram. Samma informant från den externa aktören menar vidare att det kan vara svårt att kommunicera att det är mycket tekniskt arbete som behöver ske i bakgrunden för att tjänsten ska fungera och att implementering ska bli möjlig.

Ett annat resultat visar att trots att de flesta informanter uttrycker sig positivt om processen och implementeringen 4-A, är man missnöjd med att den planerade implementeringen 4-B aldrig genomfördes. Informanter från samtliga

organisationer uttrycker ett missnöje med det alternativt lyfter fram att implementering 4-B inte lyckades. Informanter från utvecklingsavdelningen beskriver att den uteblivna implementeringen 4-B även påverkade 4-A, eftersom planerade förbättringar av tjänsten därför aldrig genomfördes.

Några informanter beskriver att det vid ett tillfälle blev ett stort avbrott i processen som bl.a. påverkade möjligheterna att göra olika tester av webbtjänsten. Enstaka informanter beskriver att detta skapade frustration och irritation hos dem. Det framkommer att avbrottet berodde på att beslut inte fattades samt att det saknades resurser. En informant från verksamheten beskriver att detta påverkade dem negativt, informanten menar att processen tappade styrfart och att det påverkade personals motivation att fortsätta arbeta med processen. Det framgår även en skillnad på så vis att vissa informanter beskriver avbrottet som negativt, medan några andra informanter överhuvud taget inte upplevde att det blev ett avbrott i processen. En informant från verksamheten berättar även att hen inte uppfattade att det fanns en plan för hur implementeringen skulle gå till. Informanten framhåller att det kanske fanns en plan, men att den inte var känd för dem. Detta kan tyda på att eventuell dokumentation som fanns rörande processen, var olika känd hos olika informanter.

6.4. Forskningsfråga 3 – Tema intryck av webbtjänsten

Här redogörs för analys och resultat utifrån två kategorier.

Kategorier (2)	Kodgrupper (5)
6 Intryck design webbtjänst	Nöjdhet Utmaningar och begränsningar Tekniska val
7 Upplevda förändringar efter produktionssättning	Arbetsrelaterade förändringar personal Förändringar nytta användare

6.4.1. Kategori 6 – Intryck design webbtjänst

I intervjuerna framkommer å ena sidan att de flesta informanter är nöjda med designen på webbtjänsten, det gäller även representanterna från användargruppen. Exempel på ord som används är: ”bra”, ”jättefin”, ”jättenöjda”, ”trygghet” och ”superbra”. Vissa informanter lyfter även fram en igenkänning från tidiga prototyper, således finns en kongruens med tidiga prototyper, mockups och det slutliga resultatet, exempel:

2129 och så. Jag tyckte den blev bra, den, jag kände igen liksom de här tidiga
2130 prototyperna de visade och det vi pratade om på våra möten. (B)

Å andra sidan framträder en diskrepans i intervjusvaren avseende hur designen uppfattades och designens betydelse för implementeringen. Några informanter från Alfa beskriver att deras intryck är att webbtjänsten blev bra samt att man ur ett användarperspektiv ”fick precis vad man ville”, medan en informant från personalsidan, som alltså tillhör dem som ska använda tjänsten, inte är helt nöjd utan menar att webbtjänsten inte är ”helt i mål”. Således uppfattar vissa av informanterna att andra informanter är helt nöjda, fast så inte är fallet.

Vidare framgår av intervjuerna att det fanns ett antal utmaningar och begränsningar relaterat designen som fick betydelse för implementeringen. En informant från personalsidan där webbtjänsten skulle implementeras beskriver att det fanns en osäkerhet kring designen, eftersom personal inte visste hur de skulle hantera viss information som eventuellt skulle komma till dem via webbtjänsten efter implementeringen.

En informant (J) från den externa aktören beskriver en balansgång mellan att tekniskt å ena sidan ha en ”låg tröskel” så att designen tilltalar målgruppen, å andra sidan behöver krav på datasäkerhet uppfyllas för att implementering ska kunna ske. En annan informant från den externa aktören talar om olika problem som var relaterade användarsidan men främst administrationssidan av webbtjänsten. Dessa problem var komplexa att lösa för att kunna tillgodose användarnas behov, vilket skapade en osäkerhet inför implementeringen eftersom det fanns uppenbara risker för fördröjningar i processen. Informanten uttrycker en oro för att projektet ska bli för stort, för komplext och ta för mycket tid i anspråk. Detta påverkade designen eftersom konceptet fick anpassas så att det kunde uppfylla en enklare teknisk lösning. Detta innebar även en viss avvikelse från användarrepresentanternas ursprungliga önskemål. Exempel:

6976 Ja i, HUR konceptet för TJÄNSTEN var, alltså när vi kom in, vad, (utelämnas) var i
vad de,

6977 vad de trodde, liksom, tjänsten borde vara.

6979 Och det vi, det vi konstaterade var ju att, ur, datasäkerhetsynpunkt så fanns

6980 det en massa svårigheter med det. (I)

En informant från IT-avdelningen (A) talar om sitt intryck av webbtjänsten relaterat implementeringen och lyfter fram konsekvenser av att de

(medvetet) inte ställde så många krav på tjänsten initialt. Det ledde bl.a. till att det blev mer utmanande att sätta tjänsten i drift samt krävdes uppdateringar i tjänsten. Samma informant talar även om beroendet av att kunna få stordriftsfördelar. Samma informant framhåller också att designen innebar en teknikplattform där IT-avdelningen saknade ”full kompetens”. Den valda teknikplattformen för webbtjänsten var således en annan än den dominerande och den primära plattformen inom Alfa, vilket bl.a. ledde till att ett personberoende uppstod.

6.4.2. Kategori 7 – Upplevda förändringar efter produktionssättning

Av intervjuerna framgår att implementeringen av webbtjänsten inneburit ett flertal förändringar för såväl informanter inom Alfa och Beta samt för användargruppen. Endast enstaka informanter svarar att implementeringen inte inneburit några förändringar för dem alls samt att de inte varit berörda efter införandet då deras uppdrag och deltagande i utvecklingsgruppen upphörde.

För den personal som arbetar operativt med webbtjänsten i verksamheten framgår att implementeringen av tjänsten å ena sidan bl.a. innebar att vissa saker kan ske betydligt snabbare samt att vissa arbetsmoment har effektiviserats avsevärt. Å andra sidan framgår att personal upplever att vissa arbetsmoment blir mer krångliga och omständliga för dem, detta med anledning av att vissa av deras önskemål prioriterades bort till föremål för användarnas behov. Det framkommer även att webbtjänsten inte alltid används optimalt av användare samt att andra användare än de avsedda ibland använder sig av tjänsten. Det framgår även att webbtjänsten som digital lösning har vissa inbyggda begränsningar som kommer sig av att det just handlar om en digital lösning. För att tillvarata anonymiteten redogörs det inte närmare för dessa.

En informant (J) i den externa aktören beskriver även att övergången till implementering för personal på verksamheten som skulle arbeta med tjänsten, underlättades eftersom de själva varit involverade och arbetat fram konceptet. Informanten menade att personalens involvering i utvecklingsprocessen således underlättade implementeringen.

En informant (A) på IT-avdelningen framhåller å ena sidan att implementeringen inte innebar några förändringar för hen efteråt, men å andra sidan framkommer att designen alltså innebar en teknikplattform där IT-avdelningen saknade kompetens. Det framgår att valet av en annan teknikplattform än den dominerande innebär att förändringar och nya versioner tar

”onödigt lång tid”. Det är oklart om informanten avsåg sig själv i svaret, men tydligt är ändå att det medförde andra krav på IT-avdelningen.

För användarnas del beskriver såväl informanter från personalsidan som informanter från användargruppen ett flertal positiva förändringar. För att kunna säkerställa anonymiteten redovisas dessa inte närmare, men flera informanter beskriver sina upplevelser av förändringar för användarnas del efter implementeringen. Av svaren från informanterna från användargruppen framgår även att de själva har flera förslag på hur andra offentliga verksamheter skulle kunna dra nytta av webbtjänsten. Här är två exempel på hur användarrepresentanterna beskriver sina intryck avseende designen på tjänsten:

310 (3) Jag, det allra första intrycket det var nog, att jag kände, jag kände en trygghet
311 och lycka kanske man kan säga, för just hur den var designad, (K)

892 Men då tyckte jag att den var jättebra, superbra verkligen. Ja, det var väl det, alltså
893 det precis ungefär vad jag hade tänkt mig, har jag för mig, att det var väldigt
894 simpelt liksom men ändå man fick med allt och, det tyckte jag var bra. (L)

6.4.3. Huvudtendenser och resultat forskningsfråga 3

De flesta informanter uttrycker en nöjdhet med designen på webbtjänsten. Såväl informanter inom Alfa och Beta som informanter från användargruppen är samstämmiga när de uttrycker att det fanns en kongruens mellan tidiga prototyper och den slutliga lösning som implementerades. Användarna beskriver enbart positiva förändringar relaterat implementeringen samt lyfter de även fram att andra offentliga verksamheter skulle kunna dra nytta av den utväxling som sker i webbtjänsten. Trots att flertalet informanter uttrycker en nöjdhet, så uttrycker samtidigt den personal som arbetar operativt med webbtjänsten ett missnöje med designen. Missnöjet har att göra med att designen medförde förändringar på så vis att vissa arbetsmoment för personalen blev mer omständliga och tidskrävande, när deras önskemål avseende designen prioriterades bort till förmån för användarnas behov. Således innebar implementeringen för personalen att vissa arbetsmoment effektiviserades avsevärt, samtidigt som det istället tillkom ett antal arbetsmoment som tog mer tid i anspråk vilket även skapade frustration hos personal. En annat resultat är att trots det missnöje som uppstod och fanns hos den operativa personalen i verksamheten, så beskriver några informanter att ”alla” är nöjda med webbtjänstens design i relation till implementeringen, trots att så alltså inte är

fallet. Vissa negativa konsekvenser är sålunda uppenbara för de informanter som är mest berörda av implementeringen, medan andra informanter inte har kännedom om detta och det missnöje som fanns. En informant från den externa aktören menar att personalens involvering och delaktighet under hela utvecklingsprocessen underlättade samt främjade implementeringen för deras del.

Ett annat resultat är att den externa aktören beskriver en balansgång mellan att designen å ena sidan ska ha en låg tröskel på så vis att den ska tilltala målgruppen så att de använder tjänsten, å andra sidan behöver designen kunna uppfylla krav om datasäkerhet. Informanter från den externa aktören såg därför stora svårigheter med att arbeta fram en lösning som låg helt i linje med det ursprungliga konceptet. Den externa aktören såg faror i att projektet skulle växa i omfång, bli för komplext samt ta mer tid i anspråk om konceptet inte kunde anpassas för att uppfylla en enklare teknisk lösning. Det resulterade i en avvikelse från användarnas ursprungliga önskemål vid implementeringen. Ingen av informanterna från användargruppen kommenterade detta.

Ytterligare ett resultat är att önskan om stordriftsfördelar vad gäller digitala system i viss mån påverkades. Detta berodde på att man från Alfes sida initialt i processen inte ville begränsa den externa aktören genom att ställa omfattande krav. Avsikten med detta var god; att den externa aktören skulle få en frihet att utforma så som de fann vara det bästa sättet. Det resulterade dock i att den externa aktören valde en annan teknisk plattform än den som var den dominerande och den primära hos Alfa. Konsekvenserna av detta blev att det var mer utmanande att sätta tjänsten i drift samt hade det effekter avseende uppdateringar. Eftersom IT-avdelningen hade begränsad kompetens relaterat den valda plattformen ledde det även till att det uppstod ett personberoende.

Exempel på förhållanden som uppenbarade sig under implementeringen var att vissa användare inte använde webbtjänsten optimalt; att webbtjänsten ibland användes av andra användare än de avsedda samt att den digitala lösningen innebar olika begränsningar som låg i att lösningen var just digital, där ingen direktinteraktion mellan människa till människa utspelar sig.

6.5. Forskningsfråga 4 – Tema innovativ organisationskultur

Här redogörs för analys och resultat utifrån två kategorier. Under kategori 8 är empirin bearbetad och strukturerad utifrån Bessants (2003) nyckelförmågor. Bessant beskriver åtta nyckelförmågor varav sju av dem är aktuella i den indelning som är gjord. Den nyckelförmåga som inte är upptagen kan inte återfinnas i intervjuunderlaget.

Kategorier (2)	Kodgrupper
8 Nyckelförmågor innovativ organisationskultur	Förståelse Involvering Mål och strategier Ledarskap Strukturer och procedurer Tvärfunktionellt samarbete Lärande
9 Konflikter	Motstridiga förhållanden

6.5.1. Kategori 8 – Nyckelförmågor innovativ organisationskultur

Allmänt så beskriver informanterna kulturen som rådde relaterat utvecklingsarbetet i Delta i positiva ordalag: ”präglades av kreativitet”, ”framåtriktad”, ”öppenhet”, ”ödmjukhet”, ”lyhörda”, ”stolt”, ”bromsa så lite som möjligt”, ”tillåtande”, ”normkritiskt förhållningssätt”, ”god sammanhållning”, ”fanns en nyfikenhet”, ”välkomnande”, ”förtroende”, ”trygghet”, ”kämparinställning”, ”positiv” och ”en stark vilja att lyckas”. Ord som återkommer åtskilliga gånger är ”förtroende” och ”trygghet”. Bilden är genomgående överensstämmande; även informanterna från användargruppen använder samma uttryck.

Vad gäller *nyckelförmågan förståelse* så beskriver en informant (C) att alla ville bidra och göra sitt bästa. Informant (H) beskriver att ”det var en god intention från alla” och att alla ville vara med. Informant (A) beskriver att det fanns en vilja till innovation. Samma informant beskriver även att ”alla bidrog med det man var duktig på”. Informant (E) beskriver att det fanns ”en stark vilja att lyckas”. Informant (J) från den externa aktören beskriver att personal från verksamheten var ”våldigt öppna” och att de ”såg potential i att jobba på ett nytt sätt”. En informant från användargruppen (K) berättar att ”man bidrog enbart med

det man hade förmåga till”. Att informanterna delade en vision kommer till uttryck hos informant (A):

1748 bilden av att det här, VISIONEN av att man känner att ja men man är med i en
1749 grupp här som, har, det är något bra PÅ GÅNG här liksom, så det är en väldigt
1750 positiv drivkraft och då, då är man ju mån om att det fortsätter att var bra och att
1751 man inte, gör, att man inte hamnar fel för att man liksom inte har lyssnat på de
1752 personerna som, inom respektive område som, som liksom KAN sin del då. (A)

Informant (C) beskriver att de på utvecklingsenheten i Alfa ofta pratar om normer och har ett normkritiskt förhållningssätt och att hen är van vid att ha det förhållningssättet. Informant (F) beskriver att personal i verksamheten inom Beta pratar gott om sitt arbete och att det även syntes i utvecklingsarbetet inom Delta:

5604 besökare. Finns aldrig något nedlåtande eller utan det är ALLTID väldigt ömsint,
5605 och förstående, och vill ha hjälp genom hjälp i och förstå hur kan jag gå vidare jag
5606 har kört fast här, hur skulle ni ha tänkt? (F)

Informanter, även från användargruppen, beskriver att de ”vågade ge idéer” och ”om någon gav ett förslag så var det ingen som tryckte ner det”.

Informanter beskriver även att man ”vågade bjuda på sig själv” och att det inte var farligt att göra några fel. Exempel:

3141 (2) Nej men då då är det verkligen, ja attityden är att ja men då vet vi att det inte
3142 fungerar på DET sättet, då får vi prova något annat. Så att det är liksom, inte, så
3143 farligt och göra fel, utan, alla gör fel, och om, den som inte gör något kommer ju
3144 inte göra några fel utan * alltså så. (C)

Vad gäller *nyckelförmågan involvering* så beskriver informant (B) från IT-avdelningen att ”vi fick vara med och kravställa”. Informant (L) beskriver att ”allting skrevs upp liksom och, det kändes som att allting togs vidare”. Informant (D) beskriver att den externa aktören var ”väldigt inkluderande och väldigt välkomnande”. Något av det mest utmärkande i intervjumaterialet är att samtlig personal från verksamheten inte involverades i början samt effekterna av det. När processen startade var det endast ett fåtal personer som involverades. Det ledde till att övrig personal inte förstod vad som hände i utvecklingsprocessen:

6324 Till att man (2) blev lite fränkopplad för då var det bara (utelämnas) kollegor
häriifrån som
6325 var med i det här, och då hände det saker som kanske var svårt och få, FÅ GREPP
6326 OM och. (H)

6332...och det blev en vändpunkt när vi blev (2)
6333 INVOLVERADE I HELGRUPP igen (H)

Informant (G) beskriver skillnaden mellan att en kollega berättar om vad som hänt i en utvecklingsprocess, jämfört med att själv får vara med och delta:

5995 som att det kanske hade varit så positivt i och för sig men, om om man tänker (att
5996 det är vi som) ARBETSGRUPP kanske hade varit med på en, workshop med
5997 användarna och fått SE, liksom entusiasmen som vi sedan fick BERÄTTAT till oss
5998 så kanske det hade fått upp vår motivation, eller MIN, motivation. (G)

Informant (F) beskriver det på följande vis:

5565 Det fanns dels fanns det en besvikelse över och inte ha fått vara med på den. Men
5566 också så fanns det ju också ett mindre engagemang. Det hade inte gjort något med
5567 mig och bara få en berättelse, typ. Utan, man är tvungen att UPPLEVA det här
5568 tillsammans med användarna. (F)

5581 (2) Nej. (2) Jag kan inte säga att jag tycker att något blev galet utan (2) det som
5582 liksom var största misstaget var ju och inte involvera ALLA från första början. (F)

I intervjuerna talar en informant om en ”anda” som uppstod och flera informanterna beskriver hur deltagarna i Delta ”verkligen blev ett team”.

Vidare vad gäller *nyckelförmågan mål och strategier* så beskriver informant (B) uppdrag inom Alfa på följande vis:

2326 Vi ska ju vara innovativa
2327 för och uppfylla vårt uppdrag bättre, och sedan kan ju digitalisering vara ett sätt, (B)

Informant (G) beskriver hur utvecklingsarbete ingick i uppdraget när de anställdes i verksamheten inom Beta:

6115 (2) Om jag tänker, vi som arbetsgrupp vi (3) jag tror att VI ALLA hade en, vi var
6116 tydligt liksom, INSTÄLLDA redan när vi ANSTÄLLDES, att, att en del av vårt
6117 (2) vår arbetstid skulle användas till utvecklingsarbete så att alla VISSTE. Det här
6118 var, det här var någonting vi skulle JOBBA med, det ingick i TJÄNSTEN, det här
6119 var inget man gjorde liksom (2) när det fanns TID eller så. (G)

Vad gäller *nyckelförmågan ledarskap* så beskriver informanterna skillnader i tilldelning av resurser inom Alfa och Beta. Å ena sidan framhåller t.ex. informant (A) i Alfa att hen inte fått någon avsatt tid i sitt uppdrag för att arbeta med utvecklingen av webbtjänsten. Informanten beskriver att det är svårt att ”få loss den där tiden” när hen har ett stort ansvar för att samtidigt sköta den löpande verksamheten. Informanten lyfter även fram risker överlag med att

investera mycket tid i innovationsarbete som kanske aldrig realiseras i något. Å andra sidan framhåller informant (F) att personal inom Beta fick avsatt ett antal timmar varannan vecka för att hela personalgruppen skulle kunna arbeta med utvecklingsarbete.

Vidare beskriver informant (C) att de har en chef ”som är jättebra” eftersom hen har ”tillit till oss”. Samma informant beskriver att chefen är positivt inställd till utvecklingsarbete och att det präglade hela projektet. Informant (G) beskriver betydelsen av chefens delaktighet samt att deras chef övergripande höll i utvecklingsarbetet och att chefen ”pekade åt vilket håll vi skulle och så fick vi ja ro tillsammans åt det hållet”. Informant (H) beskriver hur personal kan anförtro sig till sin chef, att chefen är responsiv och tar ansvar för att ordna sådant som behöver styras upp. Det framgår även att chefen tar ansvar för att tillhandahålla tydliga strukturer för utvecklingsarbetet.

Vad gäller *nyckelförmågan strukturer och procedurer* så framträder en brist på den förmågan. Informant (B) belyser t.ex. en diskrepans mellan värden och beteenden som är kopplade till HII samt den övergripande, organisatoriska kontexten. Även om det finns tjänstedesignkompetens i organisationen, så menar informanten att det allena inte räcker, utan att det även behövs annat. Exempel:

2319 bara för att du
2320 har en tjänstedesigngrupp så blir *- inte kultur så blir inte (utelämnas) kultur-
2321 innovativ om du förstår hur jag menar.
2323 3918 Det tar ju längre tid och sitter djupare då. (B)

Även informant (H) beskriver en avsaknad av förmågan:

6811 (2) Ja men jag vill skicka med det här med vikten av att det kanske, en
6812 tjänstedesign inte bara är en, process som ska ta slut när det finns en PRODUKT
6813 liksom. Utan att man som kommun och region HÅLLER I sådana processer
6814 och vidareutvecklar dem, det tänket TILL ANDRA DELAR av verksamheten så.
6815 Det kan vara styrning och ledning, det kan vara feedback på helt andra områden
6816 som inte har med den här webbtjänsten och göra. (H)

Vad gäller *nyckelförmågan tvärfunktionellt samarbete*, så görs i denna passage endast en kort sammanfattning av sådant som redan har framgått tidigare i kapitlet. Deltagarna som involverades hade olika funktioner samt kom från olika organisationer; såldes utmärktes Delta av att både vara tvärfunktionell och tvärdisciplinär till sin sammanställning. Informant (D) beskriver dock att regionen

inte är så bra på att ”jobba över de här (...) institutionsgränserna”. Informant (D) beskriver också att även om funktioner på IT-avdelningen involverades tidigt, så visste de ändå inte helt säkert när de skulle börja arbeta rent praktiskt. Vidare syftade utvecklingsarbetet till att utveckla en tjänst med fokus på användarnas behov. En extern aktör anlätades för ändamålet. Här ges ett exempel på hur en informant beskriver deltagarnas olika perspektiv:

8349 liksom, att det finns ett VÄRDE i att jobba, som vi gjorde liksom tvärkompetens-,
8350 vad heter det *- tvärfunktionellt team -* att så här att, om vi pratar med, personen
8351 på IT, som ansvarar för DET, då har ju hen ETT HELT ANNAT PERSPEKTIV
8352 än vad, Lotta ((påhittat namn)) på verksamheten har. (J)

Funktioner som kom från olika organisatoriska nivåer var involverade i Delta. Dock beskriver informant (E) att ledningen hade behövt vara ännu mer involverade:

4720 sitter hos, i ledningen. Och nu har vi ju en utvecklingsenhet så att, där
4721 tjänstedesignerna är anställda och xxx. (2) Men JAG tror att, vi hade behövt
4722 involvera de ÄN MER liksom, men änd- ja, (men, vi) är på god väg. (E)

Vad gäller *nyckelförmågan lärande* så framträder ett flertal olika aspekter. En informant talar om att det blivit ett lärande i organisationen kring service design som koncept:

4015 organisationsnivå men INOM organisationen att man pratade lite annorlunda att
4016 tjänstedesign var någonting, inte bara NÅGONTING, utan att det faktiskt kunde
4017 resultera i mer liksom ja men faktiska saker och att det inte var en fluga utan
4018 något man faktiskt jobbade (2) med ', med viktiga saker. (D)

Informant (E) beskriver att det har skett en kunskapsutveckling och att de ”gemensamt har byggt upp den kunskapen kring utveckling av, sådana här innovativa digitala tjänster”. Informanten menar även att de tillsammans har möjliggjort ”öppningar” för nya lösningar.

Informant (E) beskriver även att det skett en sorts kunskapsöverföring mellan funktioner som arbetar med designmetodik och IT samt funktioner som arbetar inom verksamheten där webbtjänsten implementerades. Efter projektet kände man till mer inom varandras olika kunskapsområden.

Informant (F) menar att användare behöver involveras i verksamhetsutveckling och att det inte fungerar att ”vuxengissa”:

5284 Ja: ja min ABSOLUTA ÖVERTYGELSE är ju att, att, vi KAN inte utveckla
5285 verksamheter om vi INTE involverar, de som är vår målgrupp, och vi LÄR oss ju
5286 jätt- OTROLIGT MYCKET utav dem. Vi brukar säga det att annars så, vi sitter
5287 och vuxengissar för att vi JOBBAR med (utelämnas) så tror vi att vi VET,
5288 men det gör vi inte, om vi inte vill fråga dem. (F)

Samma informant (F) beskriver vidare att det gemensamma utforskandet tillsammans med användare leder till ett lärande:

5458 Nej men jag jag tänker att den största delen är ju det här att vi lär oss genom
5459 och utforska saker TILLSAMMANS med dem vi är till för, att det blir DET som
5460 blir, essensen på något vis. (F)

En användare (K) beskriver lärandet på följande vis:

576 Så där fick ju jag tänka lite, utifrån personalens perspektiv kanske, på
577 samma sätt som de fick tänka sig i vårt perspektiv och där
578 där tror jag var en stor lärdom för oss OCH för dem. (K)

Informant (F) beskriver även att det blev ett lärande eftersom det var fokus på användarnas behov:

5544 har fokus på de vi är TILL FÖR, mer än våra behov, som personal. Nu kokar man ju
5545 ihop det men det är ändå mycket mer fokus på, på, vilka är vi till för. (F)

Informant (H) beskriver en skillnad i lärandet som kan kopplas till förmågan att iterera:

6738 (bara) roligt och höra, så det, uppskattar jag också xx *. Men jag kan, jag kan
6739 tänka att det var, lite lärande att inte, inte (vara) så, försiktig alltid. (H)

Informant (B) beskriver att hen inte tycker organisationen är bra på att göra behovs- och kravanalyser samt att inget lärande har skett:

2286 (3) Nämen vi, liksom före och efter det här projektet så har ju inte det ändrats
2287 tycker jag då, sedan så lobbar ju jag lite för eller gjorde, att vi ska jobba lite mer
2288 som med tjänstedesign och som jag sa att, vi behöver bli bättre på den här
2289 kravinsamlingsdelen. (B)

6.5.2. Kategori 9 – Konflikter

I intervjuerna framgår ett antal motstridiga förhållanden som påverkade implementeringen. En informant (A) beskriver att vissa medarbetare gärna vill ha nya innovativa tjänster, men att man själv inte vill vara med och utveckla dem.

Vidare är det uppenbart att personalens önskemål om designen och användarna behov ibland går stick i stäv med varandra och när så sker går användarna alltid vinnande ur diskussionen. Konsekvensen av det är att personalen inte blev helt nöjd med designen vid implementeringen. En informant (D) nyanserar detta och menar att även personal är användare av webbtjänsten.

I underlaget framgår att det finns ett tydligt motsatsförhållande vad gäller innovation och stabilitet och det kommer särskilt till uttryck hos informanterna på IT-avdelningen. IT-avdelningen ansvarar för att tjänster ska fungera felfritt dygnets alla timmar för alla användare inom en stor region och det påverkar riskbenägenheten. Man vill ogärna ta emot tjänst om man t.ex. bedömer att den är oprövad och om man saknar kompetens för den; då vill man inte axla det ansvaret om tjänsten börjar ”krångla eller slutar att fungera”. Exempel:

1719 då. Sedan jobbar vi inte speciellt mycket på det sättet, därför att oftast handlar det
1720 ju om att vi vill köpa, vi handlar BEFINTLIGA produkter på marknaden så att, är
1721 det större saker så, så blir det ju inte att man har möjligheter att göra det eller då
1722 måste man liksom ha byggt en infrastruktur där du, där du kan göra innovationer
1723 och, och liksom nya lösningar ovanpå, men du har någon sorts basplattform som
1724 är väldigt stabil och lika för alla då. (A)

1659 Ja, det är stor skillnad för, för en IT-enhet då på en region drivs ju väldigt mycket
1660 av att, att man vill ha, man måste säkra en stabil drift. Så det handlar ju mycket
1661 om att, att saker ska vara liksom det måste fungera 24/7 för (utelämnas), så att, och
det

1662 är ju då det är ju självklart det är ju ett jätteviktigt uppdrag, de här tjänsterna som
1663 vi har här de ska fungera dygnet runt, medans ett designteam i tjänstedesign
1664 generellt de är ju väldigt kreativa och öppna och tänker mer på, hur vi kan förnya
1665 oss, vad kan vi göra nytt och, och kommer ju sällan, tänker ju oftast inte på det
1666 här, (vad ska jag säga) vardagsläget, när man sedan, sakerna ska, de ska funka och
1667 köra dygnet runt och de ska inte stanna och, det ska inte hända något mer dem
1668 liksom, så att, de där de där hamnar ju, då hamnar man ju ofta i konflikt då. (A)

1680 Ja den känns väl lite som att man är lite st- att man har en större tolerans för det i
1681 tjänstedesign. Det är ju lite, liksom i de här utvecklingsfaserna då provar man
1682 NYA grejer och då måste man ju vara beredd på att förkasta dem och göra om och
1683 greja, medans det vill man ju INTE hålla på med helst, eftersom det kan bli
1684 ganska dyrt och besv- och ta mycket tid när man väl kommer till själva, ja drift
1685 driftsidan drift- och förvaltningssidan. (A)

Samma informant beskriver även att det fanns en motsättning relaterat det funktionella scoopet; å ena sidan fanns samt tillkom flera önskemål, å andra sidan behöver man göra begränsningar så att man kommer i mål med tjänsten och kan implementera den. Således uppstod avvägningar där alla inte blev helt nöjda.

Vidare framkom vissa motsättningar mellan privat och offentlig verksamhet som upplevdes hindrande. Såväl informanter inom Alfa som informanter hos den externa aktören pekar på detta i sina svar. En informant inom Alfa menar t.ex. att det tar ”lång tid att få ut tjänster och få igång saker” inom regionen. En informant från den externa aktören instämmer i att det ibland går ”långsamt” i offentlig sektor och att det tar tid innan beslut fattas. Att vissa beslut inte fattades under utvecklingsarbetet påverkade processen, både genom att processteg fördröjdes samt att viss personal blev uppgivna och tappade sitt engagemang. Samma informant lyfter fram att det kan handla om hierarkier i offentlig sektor och att ”det ska vara rätt person som ska säga sitt”. Informanten från den externa aktören berättar dock att ”det är inget oväntat”; således har hen någon typ av förförståelse, en kännedom och en förväntan om att detta är utmärkande för samverkan med offentlig sektor.

6.5.3. Huvudtendenser och resultat forskningsfråga 4

De flesta informanter beskriver allmänt kulturen som rådde i Delta i positiva ordalag. Vad gäller nyckelförmågor avseende innovativ organisationskultur är ett resultat att flera informanter beskriver att de ville delta, samt att de ville bidra och göra sitt bästa under hela processen. Informanter beskriver att de delade en gemensam vision, att det fanns en vilja till innovation och att de såg potential i att arbeta på ett nytt sätt. Några informanter beskriver att det fanns en vilja att lyckas. Ett antal informanter, även informanterna från användargruppen, beskriver att man vågade föra fram idéer och att det inte var farligt att göra fel. Det får antas att detta har gynnat implementeringen.

Vidare framkommer som ett resultat att funktioner som vanligtvis upplever sig exkluderade i dylika utvecklingsprocesser, involverades på ett tidigt stadium. Detta fick positiva effekter för processen och implementeringen eftersom informanterna hade en kännedom om processen samt hade arbetat upp en gemensam förståelse. Även om funktioner från t.ex. IT-avdelningen inkluderades tidigt, framkom ändå att det var oklart för dem *när* i processen som de skulle börja arbeta praktiskt.

Informanterna från användargruppen beskriver att de upplevde att all feedback från dem togs vidare vilket påverkade hela utvecklingen fram till implementeringen. Ett antal informanter beskriver den externa aktören som inkluderande i sitt arbetssätt vilket även det påverkade processen positivt. Flera

informanter beskriver att det uppstod en teamanda i Delta som gagnade hela utvecklingsprocessen.

Informanterna från Beta beskriver att samtlig personal från verksamheten inte involverades från start, utan att det endast var ett fåtal personal som inkluderades i service design-processen. Ett resultat är att det beskrivs som ett misslyckande att alla inte fick vara med, samt framgår att det påverkade motivation och engagemang hos de anställda vilket i sin tur påverkade processen på olika sätt. Dels blev det en uppdelning av personal; de som fick vara med och de som inte fick vara med. Det blev även ett informationstapp när vissa inte fick veta vad som utspelade sig. Informanterna som inte fick vara med från start berättar även att det var svårt att få grepp om vad som hände i utvecklingsarbetet. Informanterna beskriver att det är en stor skillnad mellan att en kollega som deltagit i utvecklingsarbetet berättar om vad som har utspelat sig, jämfört med att själv få delta och uppleva detsamma.

Ett antal informanter beskriver chefers betydelse för processen och implementeringen. Dels skapade vissa chefer tid för deltagandet i utvecklingsarbetet medan andra inte gjorde det. Det ledde till att det blev olika förutsättningar för informanterna. För de informanter som inte fick tid avsatt blev det utmanade att hantera stora ansvarsområden i den löpande verksamheten, samtidigt som de på egen hand försökte skapa ett tidsmässigt utrymme för att arbeta med implementeringen av webbtjänsten. En informant talar om vikten av att chefen är delaktig och pekar ut riktningen. En annan informant beskriver vikten av att chefen är responsiv och styr upp sådant som behövs. Det framkommer även att en chef tillhandahållit tydliga strukturer vilket var hjälpsamt samt gagnat processen.

Vidare är ett resultat att det framkommer en brist mellan värden och beteenden relaterade HII samt till den överordnande organisatoriska kontexten. En informant beskriver att det för dylika utvecklingsprocesser inte endast räcker med att det finns tjänstedesignsförmåga i organisationen, utan att det även är andra saker som behövs.

Vad gäller lärande så framkommer olika aspekter samt framstår som att det huvudsakliga lärandet skett i samband med eller efter implementeringen. Dels framgår att det blivit ett lärande kring själva konceptet service design; konceptet tillmäts större respekt på så vis att det uppfattas som att det går att arbeta med

”viktiga saker” med dess hjälp. Dels så framkommer att det har skett en kunskapsutveckling där kunskap har byggts upp gemensamt kring utveckling av innovativa, digitala tjänster. Det har även skett en kunskapsöverföring mellan informanterna på IT-avdelningen, utvecklingsenheten samt informanterna i verksamheten där webbtjänsten implementerades. Under och efter processen kände man till mer om varandras verksamheter samt fick kunskaper om vad som krävs när man utvecklar en ny innovativ tjänst. Informanterna beskriver även hur det blev en fokusförflyttning från personalens behov till användarnas behov. Det framgår även att det gemensamma utforskandet tillsammans med användarna, leder till ett lärande för båda parter samt att perspektivbyten under t.ex. workshops leder till en ömsesidig förståelse. En informant från Beta framhåller även att de lärt sig att inte vara så försiktiga, detta implicerar att förmågan att iterera har utvecklats. En informant beskriver att hen inte upplever att det skett något lärande efter processen avseende behovs- och kravanalyser.

I intervjuerna framgår ett antal motstridiga förhållanden. En informant menar allmänt att verksamheter ibland gärna vill ha nya, innovativa tjänster, men att man själv inte vill vara med och arbeta fram dem utan vill att andra gör detta. Något som påverkade implementeringen var att olika behov hos personal och användare ibland gick stick i stäv med varandra samt att användarna alltid gick vinnande ur de diskussionerna. En informant för fram att även personal är användare av tjänsten.

Vidare framkommer att det finns en motsättning mellan kreativitet, viljan att innovera, prova och testa nya saker, i förhållande till önskan om stabilitet för att t.ex. kunna garantera en säker IT-drift dygnet runt. Om en IT-avdelning ansvarar för drift av livsviktiga tjänster kan det påverka viljan att ta risker. Det kan således vara en dröm för vissa när det gäller att få experimentera och utveckla, medan resultatet av en sådan process kan upplevas som en mardröm för andra att hantera. Det framkommer även att det behövde göras avgränsningar i det funktionella scoopet, vad gällde att å ena sidan tillgodose önskemål och bygga ut tjänsten, i förhållande till att å andra sidan komma i mål med den och kunna implementera en fungerande tjänst.

6.6. Extramaterial – Implementering 4-B

Här presenteras visst resultat rörande implementering 4-B som extramaterial. I denna del anges inga beteckningar för informanterna med undantag av citateten. Som beskrivits tidigare var implementeringen av webbapplikationen ursprungligen tänkt att ske i två faser. Implementering 4-A, vilken är föremål för denna masteravhandling, innebär att webbtjänsten är integrerad i organisationerna Alfa och Beta, att webbtjänsten fungerar och att användare kan använda den. Implementering 4-A genomfördes således samt beskrivs som en pilot. Implementering 4-B innebär att en generisk version av webbapplikationen sprids vidare till andra verksamheter och organisationer inom regionen. Det var avsikten att så skulle ske men 4-B genomfördes inte, detta väckte en stor förvåning hos flera informanter. Exempel:

2689 skulle det behöva göras för vi, så som webbtjänsten ser ut idag, ja den fungerar,
2690 men det är ju saker som vi gjorde ställningstaganden kring UNDER projektet och
2691 sa att DET HÄR kommer vi inte, fixa till NU så att säga, fixa till med
2692 citationstecken på, det här behöver vi utveckla mer men vi gör det i
2693 breddinförandet för det kan vara ANDRA saker vi behöver justera (C)

2711 Så att det var ju direkt liksom respons och, och väldigt positivt så. Så vi var ju så
2712 här men det är klart att det kommer bli ett BREDDINFÖRANDE det fanns ju inte
2713 något annat på KARTAN. (C)

Här redogörs översiktligt för de orsaker informanterna angav som förklaring till den uteblivna implementeringen 4-B. Argumentet för att inkludera dessa skäl har att göra med att den uteblivna implementeringen 4-B påverkade 4-A negativt, på så vis att förbättringar som skulle gjorts av webbapplikationen därför aldrig genomfördes. Därför är det intressant att presentera de skäl som informanterna angav.

1. Beta inte har någon ”anslagsfinansiering”, det innebär att det inte blir mer kostnadseffektivt för Beta även om andra verksamheter på andra orter implementerar tjänsten hos sig. Således saknas det ekonomiskt incitament för verksamheten att driva att fler än de själva ska använda webbtjänsten.
2. Det åligger inte verksamheten i Beta att fatta beslut om den vidare implementeringen, utan de besluten ligger på en högre nivå. Frågan om implementering 4-B försvann då den hamnade högre upp i organisationen och

konkurrerade med många andra frågor, som också pockade på uppmärksamhet. Således fanns andra frågor som var mer angelägna och därmed prioriterades högre.

3. Den strategiska ledningen och det långsiktiga tänket runt tjänster brister. Det saknas funktioner med vissa befogenheter vilket dels leder till att frågan finns kvar på en operativ nivå, dels får konsekvenser för livscykel-tänket kring nya tjänster. Tidshorisonten är kortsiktig.
4. Det är endast ett fåtal personer som är engagerade och driver på för utvecklingen av nya tjänster samt att de ska implementeras.
5. Det saknas kontroll och överblick över systemportföljen, vilket får konsekvenser för implementering.
6. Den uteblivna implementeringen berodde på byte av en chef på en strategisk position.
7. En ny chef tillträdde som hade en helt annan bakgrund. Chefen saknade inblick i samt förståelse för service design.
8. Chefer tar sig inte tiden att sätta sig in i vad webbtjänsten handlar om. Engagemanget hos olika chefer varierar kraftigt.
9. Det blev personbundet och vid ett chefsbyte försvann intresset.
10. Service design som koncept bryter mot det traditionella angreppssättet, där man först och främst utgår för vad som fungerar bäst för organisationen själv och dess medarbetare. På så vis kan service design vara hotande eftersom det ändrar på den ordningen.
11. Utebliven förankring.
12. Det handlade om ekonomi. Webbtjänstens interface behövde vidareutvecklas och den kompetens som behövdes fanns inte ”in house”. Det betydde att man behövde upphandla en kostsam uppdragstagare.
13. Det fanns ingen huvudansvarig som drev 4-B.
14. Det uppstod avbrott under utvecklingsprocessen som skapade mycket frustration hos personal som inte förstod varför allt avstannade. Under den perioden träffade personal kollegor som var anställda i de kommuner som var påtänkta för implementering 4-B. Personals frustration kan ha ”smittat” dem när de fick höra hur ”jobbig” de tyckte processen var. Det kan således ha resulterat i att övriga kommuner förlorade sitt intresse och inte drev frågan vidare på egen hand.

15. De tjänstedesigner som finns i Alfa fick inte fortsatt uppdrag att även arbeta med 4-B.
16. Marknadsföringen av tjänsten uteblev.
17. Det fanns ingen planering för 4-B.
18. Offentlig sektor har väldigt svårt att implementera tjänster på bredden.

Dessa orsaker följs upp samt inkluderas i viss utsträckning i nästa kapitel och behandlas under forskningsfråga 4.

6.7. Sammanfattning av kapitlet

Aktuellt kapitel har syftat till att lyfta fram och redogöra för empirin genom att presentera analys och resultat i relation till de fyra forskningsfrågorna. Huvudtendenser avseende resultat har sammanfattats efter varje huvuddel samt har vissa likheter och skillnader berörts. Extramaterial relaterat implementering 4-B har översiktligt presenterats. I nästkommande kapitel förs en diskussion utifrån en fördjupad analys mot bakgrund av valda teorier samt tidigare forskning.

7. Diskussion

7.1. Syfte med samt presentation av kapitlet

Detta kapitel syftar till att föra en diskussion utifrån en fördjupad analys av föregående kapitel mot bakgrund av valda teorier samt tidigare forskning. Likheter och skillnader men även nyanser och undantag lyfts fram för att problematisera resultat. Möjliga konsekvenser och implikationer berörs. Kapitlet innehåller fyra huvuddelar vilka tar utgångspunkt i de fyra forskningsfrågorna. I varje huvuddel sammanfattas samt diskuteras ett antal framträdande resultat med syftet att besvara respektive forskningsfråga. Resultaten bygger på de mest centrala yttrandena i det empiriska underlaget och resultatens rubriker avser spegla det empiriska innehållet. Kapitlet ämnar beskriva och förklara resultat i förhållande till forskningsfrågorna på så vis att det bidrar till att besvara den överordnade problemställningen:

Vad påverkade implementeringen av en webbtjänst framtagen i offentlig sektor med konceptet service design?

7.2. Forskningsfråga 1 – Tema organisering och planering

I denna huvuddel diskuteras fyra resultat som är relevanta för att besvara den första forskningsfrågan:

Hur har organisationen organiserat och planerat service design-processen och implementeringen och hur påverkade detta implementeringen?

Det första resultatet visar betydelsen av involvering och skapandet av en tvärfunktionellt sammansatt utvecklingsgrupp. Det andra resultatet förklarar vikten av designkompetens. Det tredje resultatet handlar om ledarskap som skapar förutsättningar samt är det fjärde resultatet knutet till flexibilitet.

7.2.1. Resultat 1 – Involvering och tvärfunktionell utvecklingsgrupp

Implementering 4-A beskrivs som framgångsrik och genomfördes som planerat. Det flesta informanter beskriver övergripande processen i positiva ordalag och uttrycker generellt en nöjdhet. Några informanter är dock mindre nöjda med vissa delar. Ett resultat i undersökningen pekar på betydelsen i processen av en bred, tvärfunktionell och tvärdisciplinär sammansatt utvecklingsgrupp, ett utvecklingsteam. Flera informanter beskriver hur funktioner rekryterades till utvecklingsgruppen utifrån sina olika kunskaper och perspektiv.

Det framkommer även att det skulle vara personer i beslutsfattande positioner som kunde delegera arbetsuppgifter till andra funktioner inom sin organisation. Särskilt betonar informanterna vikten av att olika funktioner just skulle kunna bidra med sina olika perspektiv på processen. Detta tillgodosågs genom att utvecklingsteamet bemannades av funktioner som totalt kom från tre olika organisationer samt inkluderades även representanter från användargruppen, vilka alltså utgjorde målgrupp för utvecklingsarbetet. Som redogjorts för i teorikapitlet har informanterna från Alfa en divisionaliserad organisationstyp som sin primärorganisation. Informanterna från Beta kommer istället från en professionell organisationstyp och deras organisation ingår även som en division i Alfa. Den organisationstyp som enligt Mintzberg (1983) är mest lämpad för att arbeta med innovation är organisationstypen adhocrati. Det finns två typer av adhocrati vilka båda är representerade i undersökningen. Informanterna från den externa aktören Gamma kom från en operativ adhocrati som arbetar med innovation och hjälper sina kunder att lösa problem. Alfa och Beta är kund till Gamma. Den tvärfunktionella utvecklingsgrupp som samlade alla informanter under ett paraply bildade för ändamålet en ny och tillfällig organisation, en administrativ adhocrati, eftersom den organisationen existerar för att arbeta med innovation i ett projekt som gagnar den egna verksamheten i Beta. Genom den breda bemanningen kunde funktioner från det som Mintzberg benämner som olika basdelar involveras, vilket påverkade process och implementering positivt. Såväl funktioner från IT-avdelningen som funktioner med tjänstedesignkompetens från utvecklingsenheten involverades och har båda bedömts komma från stödstrukturen i Alfa. Dessa funktioner skulle dels bidra med teknisk kompetens, dels skulle funktioner med tjänstedesignkompetens även leda processen och ha en samordnande roll; det kan dock inte sägas vara fråga om det som Mintzberg omnämner som direkt arbetsledning. De informanter som var direkt berörda av utvecklingsarbetet och hade kontakt med målgruppen i sitt vardagliga arbete kom från den operativa delen i Beta. De var även dessa informanter som hade mest direktkontakt med representanterna från användargruppen under processen. Även informanterna från Gamma kom från sin organisations operativa del. Logiken bakom utvecklingsteamets sammansättning kan sägas utgöra en marknadsgruppering med Mintzbergs terminologi, i den bemärkelsen att marknad här förstås som en kundgrupp och en användargrupp. Funktionerna i utvecklingsteamet kunde

således komplettera varandra med sina olika kunskaper och bidra till processen i Delta utifrån sina olika perspektiv. Trots ambitionen att täcka upp flera kunskapsfält för att gynna processen framkom att framför allt juridisk kompetens saknades, vilket ledde till att det tog lång tid innan vissa frågor fick svar. Det ledde även till att vissa moment försenades i slutet av processen samt skapade det en osäkerhet hos vissa informanter eftersom de inte visste hur de skulle arbeta vidare i. Hade juridisk kompetens funnits med från start hade det även t.ex. kunnat bidra till mer rimliga förväntningar kring vad webbtjänsten kunde omfatta. Det kan antas att juridisk kompetens hade inkluderats om det funnits en större vana vid att arbeta med innovativa service design-projekt. Det kan också antas att om gruppens sammansättning istället hade varit funktionsbaserad, hade det kraftigt påverkat kvalitetsaspekter i relation till process och implementering.

Olika informanter deltog i processen i olika utsträckning. Det fanns informanter som deltog i begränsad omfattning och bl.a. beskriver sin medverkan som ”perifer”, men som ändå kunde påverka utformningen av tjänsten i hög utsträckning. Detta kan förklaras med att de kom från en basdel som sätter standarder och som arbetar med att säkra kvalitet. Såldes fick övriga informanter, även om de var av annan åsikt, rätta sig efter den information som gavs. Av detta framgår å ena sidan att tjänsten som implementerades var kvalitetssäkrad ur vissa aspekter, tack vare den tvärfunktionella sammansättningen i Delta. Å andra sidan framgår att viss personal inte blev helt nöjda med designen på webbtjänsten.

Vad gäller Bessants (2003) nyckelförmågor så inbegriper bl.a. förmågan *förstå* att personal demonstrerar en tro på att alla kan bidra i utvecklingsprocesser. Det kommer till uttryck i Delta genom att informanterna beskriver vikten av att olika funktioner inkluderas; att samtlig berörd personal i Beta involverades (även om det inte skedde direkt från start) samt att flera informanter uttryckligen beskriver att de vill bidra och ”göra sitt bästa”. Det går inte att säga någonting om huruvida detta är symptomatiskt för övriga Alfa och Beta. Förmågan inbegriper även skuldbeläggande i relation till att någon gör något fel. Såväl informanter med anställning i Alfa och Beta som informanter från användargruppen uttrycker att man vågade bjuda på sig själv och att det inte var farligt att göra fel. Detta antas ha främjat kreativitet och viljan att engagera sig och således resulterat i en positiv inverkan på processen. Vad gäller förmågan *involvering* kan den sägas komma till uttryck genom Deltas tillblivelse och kan ses som ett formellt försök att förstå

och lösa problem där flera funktioner deltar. Den kommer även till uttryck genom att initiativet kom från några av informanterna själva. Vissa funktioner beskriver vidare att de kom med tidigt i processen och att det var ovanligt att så skedde. Detta gagnade process och implementering genom att det skapade möjligheter till att bygga en gemensam förståelse och att olika funktioner kunde påverka processen.

Även inslag i nyckelförmågan *tvärfunktionellt samarbete* visar sig på så vis att externa aktörer involverades. Detta visar sig dels genom att representanter från målgruppen bjöds in att medverka, samt att det skedde en samverkan och ett utbyte med den externa aktör som anlätades. Effekten av användarinvolveringen var att behov kunde säkerställas, det visade sig t.ex. på två sätt: dels så skedde inga stora förändringar av tjänsten under implementeringen, dels så blev användarna nöjda med resultatet.

Utvecklingsarbetet i Delta kan även förstås som en mediumstor insats vilken Bessant benämner "vehicles". Teamet som sattes samman för att arbeta i en kreativ, innovativ process gjorde det för att möta upp en samhällsutmaning. På så sätt har Alfa och Beta mobiliserat kompetens, men det är ändå ingen insats som bedöms fick genomgripande konsekvenser för Alfa och Beta och berör organisationerna som helhet.

Övergripande kan således konstateras av involveringen av funktioner på ett tidigt stadium, i ett tvärfunktionellt och tvärdisciplinärt utvecklingsteam, främjade process och implementering.

7.2.2. Resultat 2 – Intern designkompetens som brobyggare

Ett resultat visar att intern designkompetens spelade en avgörande roll på flera sätt med positiva effekter för process och implementering, varav en aspekt lyfts fram här. Det fanns intern designkompetens hos Alfa i stödstrukturen. De informanter som var drivande i utvecklingsprocessen var informanterna med denna kompetens i Alfas utvecklingsgrupp, samt informanterna hos den externa aktören. Mellan dessa två finns ett antal liknande drag. Dels framträder att de är vana vid att samarbeta i tvärfunktionella uppgiftsgrupper och ha interaktion med olika kompetenser. Härigenom är det tydligt att den förmåga som Bessant (2003) benämner som *tvärfunktionellt samarbete* är märkbar. Intrycket är även att dessa informanter omfattas av det som Mintzberg (1983) betecknar som horisontell decentralisering av beslutsfattande, således kan dessa informanter fatta beslut och

påverka i viss utsträckning, utan att de är chefer. Det ledde till att vissa beslut kunde fattas snabbt samt kan det antas att besluten troligtvis blev bättre eftersom de fattades nära projektet och det som utspelade sig. Ytterligare en likhet mellan dessa informanter är det som med Mintzbergs terminologi kan uttryckas som att deras uppdrag karaktäriseras av en låg grad av vertikal specialisering. Enligt Forslund kan detta t.ex. innebära just beslutsfattande samt att uppdragen präglas av planering och intellektuellt arbete (Forslund, 2013, s. 91).

I det empiriska underlaget framträder bilden av att dessa likheter främjade samverkan mellan Alfa och Gamma vilket gagnade processens samtliga steg samt det slutliga resultatet både för målgruppen och för Betas del. Informanterna hade ett språkbruk mellan sig som underlättade deras förståelse och kommunikation. Tack vare den designkompetens som fanns hade även ett visst förberedande arbetet pågått innan den externa aktören kom in i processen, vilket främjade de fortsatta processtegen. Det förberedande arbetet resulterade i att den externa aktören kunde få ett underlag att direkt bygga vidare på. Ytterligare en positiv aspekt som den externa aktören särskilt framhåller är att det redan fanns upparbetade relationer mellan utvecklingsenheten i Alfa och verksamheten i Beta. Således var ett förtroende redan etablerat vilket gagnade samtliga steg i processen och underlättade den förändring som tjänsten innebar för personal. En informant hos den externa aktören berättar även att det var nytt för dem att arbeta med ett uppdrag på detta vis, där det redan fanns tjänstedesignkompetens. Det framkommer i intervjuerna att informanterna från den externa aktören betraktar informanterna med designkompetens som ett slags brobyggare mellan sig och personalen på verksamheten i Beta. En av informanterna i Gamma beskriver vidare att det inte blev några stora ”krockar” och att det troligen kom sig av att det dels inte var verksamheten i Beta som var beställare, dels att Gamma som extern aktör inte arbetade direkt mot verksamheten utan via utvecklingsenheten i Alfa. Det är även möjligt att tänka sig att den totala kostnaden kunde hållas nere i jämförelse med om Alfa helt saknats designkompetens och det varit nödvändigt att enbart anlita externa konsulter. Resultatet i undersökningen stöds även av Malmberg som lyfter fram betydelsefulla aspekter av designförmåga; dels vikten av att det finns en förståelse i organisationen, dels att det finns designförmåga i organisationen (Malmberg, 2017).

Den samhörighet som framträder mellan utvecklingsenheten och Gamma kan vidare förstås och förklaras utifrån Minzberg begrepp om träning och indoktrinering. Aktuella informanter har professionell och formell utbildning som tangerar varandra. De kan även sägas ha fått träning i sina uppdrag när de ingått i sammanhang där de har kunnat förvärva kunskaper och erfarenheter. Det är även ett antagande att den innovativa närmiljön som de omges av i sina respektive organisationer, har präglat deras sätt att tänka kring kreativitet och innovation genom en indoktrineringsprocess. En av informanterna talar även om att de har ett normkritiskt förhållningssätt.

En skillnad som kommer fram i det empiriska underlaget är hur informanterna i Alfa, Beta och Gamma använder begrepp på olika sätt samt hur de definierar implementering. Det handlar t.ex. om vilken betydelse informanterna lägger i begrepp som ”pilot” och ”betaversion”, där t.ex. en informant menar att det inte finns en betaversion och en annan har en tydlig föreställning om vad det innebär. På samma sätt menar vissa informanter olika saker med implementation. Det kan ha lett till missuppfattningar under processen men det är inte klarlagt om så har skett. Overkamp och Holmlid har bidragit med fyra olika perspektiv på implementering i service design (Overkamp & Holmlid, 2016). Två exempel som är avvikande i informanternas beskrivningar är: en informant beskriver implementeringen som ett eget projekt som följer efter ett designprojekt; en informant talar om att det sker olika typer av implementeringar, en teknisk och en organisatorisk implementering. Båda dessa beskrivningar kan sägas falla inom de perspektiv som Overkamp och Holmlid redogör för.

Övergripande kan således konstateras av den interna designkompetens som fanns hos Alfa hade en betydande och en positiv inverkan på process och implementering.

7.2.3. Resultat 3 – Ledarskapet som möjliggörare

Detta resultat har att göra med hur ledarskapet kan fungera som en möjliggörare i innovationsprocesser och främja innovativa arbetssätt. Informanterna kommer från olika organisationer och beskriver skillnader vad gäller tilldelade resurser. Här ges ett exempel på skillnader avseende tilldelad tid.

Till skillnad från det Holte och Waages fann i sin undersökning (2018, s. 85), att det finns en ovilja hos ledare att låta de duktigaste medarbetare delta i utvecklingsprojekt, så var ledarskapet i Beta tvärtom positiv till personalgruppens

medverkan. Där fanns ingen konflikt mellan utvecklingsarbete och daglig drift som hindrade deltagande. Informanterna i Beta beskriver hur de samt all berörd verksamhetspersonal fick tid avsatt i sina uppdrag för att arbeta med utvecklingen av det som skulle bli webbtjänsten. Informanterna i Alfa beskriver tvärtom att de inte fick någon särskild tid avsatt. Bessant (2003) beskriver att nyckelförmågan *ledarskap* handlar om huruvida chefer stöder förbättringsprocesser genom att tillhandahålla olika resurser som t.ex. tid för att kunna arbeta med förbättringar. I det empiriska underlaget framgår att chefer agerat olika vad gäller detta, vilket leder till att informanterna har skilda förutsättningar för sitt deltagande. Deltagandet för personal i Beta beskrivs i form av planering och framförhållning samt en kännedom om relaterade aktiviteter. En informant från den externa aktören berättar att det vid några tillfällen var svårt att komma i kontakt med informanter i Alfa vid tiden för implementeringen, vilket resulterade i merarbete för dem samt till viss del påverkade en smidig implementering. Det framstår som att informanter i Alfa delvis "bjuder till" på eget initiativ för att man vill stötta och bidra i utvecklingsarbetet. Det framstår således som att de inte fått någon särskild tid avsatt för att delta i utvecklingsprocessen.

Enhetsstorlek och kontrollspann är begrepp i Mintzbergs (1983) terminologi. En reflektion är vilken betydelse dessa hade för verksamhetschefen på Beta vid beslutet att tilldela samtlig personal tid att delta. Hade ett kontrollspann med betydligt fler medarbetare påverkat chefens beslut? Var det lättare att fatta beslut med ett mindre kontrollspann? En annan reflektion är i vad mån uppdrag på högre nivåer i organisationer, som karaktäriseras av både låg vertikal samt låg horisontell specialisering, påverkar medarbetare att delta i kreativa innovationsprocesser. Uppdragens utformning har betydelse för vilka möjligheter det finns att anpassa ett arbetsinnehåll menar jag.

En informant från Beta beskriver att det var tydligt för dem redan vid anställning att utvecklingsarbete ingick i tjänsten. Det var således inget som den enskilde kunde välja bort; förbättringsarbete var inget som skulle ske "när det fanns tid". Detta har bäring mot Bessants nyckelförmågor *förstå* och *involvera*. Det kan antas att chefens agerande möjliggjorde ett innovativt arbetssätt. Det går här även att dra en parallell mellan Bessants nyckelförmåga *förstå* och Mintzbergs begrepp indoktrinering. I Beta redogör man tydligt redan vid anställning att utvecklingsarbete ingår i uppdraget samt att man har skapat förutsättningar för

det. Genom detta agerande kan sägas att Beta formellt arbetar för att påverka de anställda att ta till sig värderingar och normer kring innovation, som signalerar att det är någonting viktigt och eftersträvansvärt. En motsättning kan dock uppstå här; å ena sidan sker en indoktrinering där vikten av innovation och förbättring poängteras, å andra sidan kan det budskapet krocka med en hög grad av beteendeformalisering. Således kan chefer signalera en sak men organisationens strukturer och system någonting helt annat.

7.2.4. Resultat 4 – Flexibilitet och framgång

Detta resultat kan sägas karaktärisera resultat 1-3 ovan och det stämmer väl med det som Mintzberg (1983) definierar som en adhocrati; flexibla anpassningar sker löpande, kommunikationen är såväl vertikal som horisontell samt utnyttjas kompetensen i den tvärfunktionella utvecklingsgruppen. I processen gjordes t.ex. löpande anpassningar efter feedback från användarna samt fördelade informanterna inom Alfas utvecklingsenhet samt Gamma arbetsuppgifter mellan sig. Med begrepp från Mintzberg handlar det senare om en samordningsmekanism som bygger på en ömsesidig anpassning. Det kan antas att den ömsesidiga anpassningen även främjades av att det fanns designkompetens inom Alfa.

I det empiriska underlaget framträder beteenden hos informanterna i det tvärfunktionella samarbetet som kan sägas bära spår av någonting annat, det kan ha att göra med att informanter är vana vid andra samordningsmekanismer (än ömsesidig anpassning). Det framkommer bl.a. att den externa aktören upplever situationer som kan tyda på att personal från Beta är ovana vid att iterera i processer. Som det beskrivs i det empiriska underlaget har iteration här att göra med att våga prova, testa, experimentera och se hur saker fungerar. Kan denna eventuella ovana vid iteration t.ex. ha att göra med att personal är van vid direkt arbetsledning; att det finns en funktion som instruerar arbetsuppgifter och att arbetstagare så att säga "följer order"? Det som dock talar mot detta är att personal från Beta kom från en professionell konfiguration som kännetecknas av att standardisering av färdigheter är den dominerande samordningsmekanismen. Om det existerar en ovana vid att iterera, kan ovanan eventuellt även förklaras av en lägre förekomst avseende träning och erfarenhet relaterat Bessants (2003) nyckelförmågor *involvering* och *tvärfunktionellt samarbete*. Den förstnämnda förmågan har att göra med formell problemlösning i organisationen. Den

sistnämnda förmågan har att göra med en orientering mot externa kunder och externa konsulter.

7.3. Forskningsfråga 2 – Tema yrke och position

I denna huvuddel diskuteras ett resultat som är relevant för att besvara den andra forskningsfrågan:

Påverkade aktörernas yrke och position i organisationen deras intryck av implementeringen? I så fall hur?

Resultatet visar att aktörernas yrke och position påverkade deras intryck av implementeringen. I denna del fokuseras på några av de utmaningar som kommer fram i intervjuerna.

7.3.1. Resultat 1 – Utmaningar och friktion med innovation

Detta resultat visar att informanternas olika yrken och positioner påverkade deras intryck av implementeringen. För att illustrera skillnader ges ett exempel för varje ingående del; IT-avdelningen i Alfa, utvecklingsenheten i Alfa, verksamheten i Beta samt för Gamma, den externa aktören. Som beskrivits tidigare beskriver de flesta informanter process och implementering i positiva ord och flera uttrycker en nöjdhet. I denna del berörs några av de utmaningar som ändå framkommer i det empiriska underlaget. I de fyra första avsnitten beskrivs översiktligt hur utvecklingsarbetet i Delta medför utmaningar för informanterna i Alfa, Beta och Gamma relaterat implementeringen. I det femte och sista avsnittet diskuteras hur dessa utmaningar kan förstås och förklaras med hjälp av valda teorier.

7.3.1.1. IT-avdelningen – Att drifva ett resultat

En informant menar att vissa saker inte kommer upp naturligt i service design-processer. Informanten säger detta utifrån den expertkunskap som följer med informantens yrke. Det är tydligt att informanten ser ett behov av att ta höjd för vissa situationer. Samtidigt anser informanter från IT-avdelningen att de behöver bevaka vissa saker för att implementering ska kunna ske samt att det ska vara möjligt att drifva tjänsten efteråt. Det är tydligt att informanter inom Alfas IT-avdelning tänker på och beaktar sådant som övriga informanter inte alls har på sin agenda. Exempel på det är t.ex. inslag relaterat olika lagkrav, autentiseringsaspekter och andra hänseenden avseende säkerhet.

7.3.1.2. Utvecklingsenheten – Nya arbetssätt men samma strukturer

Informanter inom utvecklingsenheten accentuerar utmaningar och problem som framträder under processen relaterat deras yrke och uppdrag. De anser att dessa problem måste adresseras och på något vis hanteras för att implementeringen av tjänsten överhuvud taget ska kunna bli möjlig. Det de beskriver kan liknas vid att de hamnar i en rävsax mellan en innovativ ambition och en organisatorisk verklighet som inte är anpassad efter innovativa förtecken. Resultatet är att vissa moment i deras uppdrag därför blir svårmanövrerade och tidsödande. Det finns en väg framåt men organisationens olika system sätter ibland käppar i hjulen.

Det framkommer vidare att organisationens tjänstedesignkompetens skulle behövt ha kommit fler informanter till del samt funnits tillhanda även under andra delar av processen. Hade så skett hade det underlättat arbetet för några av informanterna i ett antal moment. Resultatet av bristande access till alternativt användande av tjänstedesignkompetens under några arbetsmoment tidigt i processen, visade sig senare under implementeringen. Ett exempel på det är bl.a. att vissa saker inte fanns med i avtal, utan det var först under implementeringen som det blev uppenbart att vissa delar saknades.

7.3.1.3. Verksamheten – Som ett skämt, ska vi lägga ner?

En informant beskriver, hur det i informantens ögon, plötsligt blev ett stort och långt avbrott mitt i processen. Informanten upplevde det som ett ”skämt” efter att de hade lagt ner så mycket arbete i processen och berättar att de inte alls förstod vad som hände och vad som var skälet till avbrottet. Enligt informanten tappade hela processen styrfart och personal tappade även både sin motivation och sitt engagemang för att fortsätta arbetet. Under tiden för detta avbrott träffade personal från verksamheten kollegor från andra kringkommuner. De fick då frågor om hur processen gick och svarade uppgivet att det inte gick bra alls. Enligt en informant kan detta ha varit en bidragande orsak till att implementering 4-B inte genomfördes, eftersom verksamheter i övriga kommuner kanske tappade intresset för att arbeta med ett breddinförande av tjänsten då processen verkade problematisk.

7.3.1.4. Extern aktör – Det finns mer än det du ser

En informant från den externa aktören lyfter fram den kunskap och kompetens som fanns i Delta. På samma vis som den tvärdisciplinära spridningen i Delta var en framgångsfaktor, kunde den ibland även innebära att informanter ändå hade kvar sina snäva verksamhetsperspektiv i möten med de andra informanterna. Det kommer t.ex. till uttryck i följande citat:

6095 Det var nog att, vi tyckte att den var KLAR, har jag liksom en, en, ett minne av
6096 och att, men det var saker som behövde säkras med, så att ja men mer
6097 TEKNISKA delen med brandväggar och vad det kunde vara för någonting. Så det
6098 kan ju ha varit mer en o-, ja att vi inte FÖRSTOD, vad det var för någonting
6099 som... (G)

Informanternas olika verksamhetsperspektiv innebar således ibland att förståelsen för vad som krävdes i vissa moment var begränsad. Det handlade t.ex. om hur mycket arbete som var förenat med vissa moment under implementeringen vad gäller scoop och tidsomfång.

7.3.1.5. Mellan det rigida och innovativa

Det utmaningar och problem som informanterna beskriver kan förstås och förklaras på olika vis. Informanterna i Alfa befinner sig i en divisionaliserad organisationstyp. Den typiska samordningsmekanismen i en dylik organisation är enligt Mintzberg (1983) standardisering av färdigheter. Det kan sägas visa sig t.ex. i att dessa informanter endast har deltagit utvecklingsprocessen i begränsad omfattning samt att de har ett resultatfokus. Vidare präglas deras yrken och uppdrag av en hög grad av beteendeformalisering. De är även placerade i stödstrukturen som har ett övergripande ansvar att serva övriga organisationen. I processen möter de således informanter som har andra perspektiv. Den höga graden av beteendeformalisering kan även förklara de rigida strukturer som informanterna i utvecklingsenheten ger uttryck för. Befintliga strukturer främjar inte det innovativa arbetet som bedrivs i Deltas adhocratikostym. Diskrepansen mellan förutsättningarna att arbeta med innovativa metoder i relation till befintliga system kan även ses som brister vad gäller Bessants (2003) nyckelförmågor *strukturer och procedurer* samt *tvärfunktionellt samarbete*. De för- och nackdelar som den externa aktören beskriver kan förstås utifrån att adhocratikonfigurationen bygger på en tvärdisciplinär sammansättning. Det kan också förklaras med Bessants nyckelförmåga *involvering* på så vis att det avslöjar en ovana att delta i

innovativa arbetssammanhang. Att personal i Beta beskriver att de inte förstod anledningen till avbrottet kan bl.a. förklaras av bristande kommunikation. Kommunikationsflödet i en adhocrati kännetecknas av att vara informellt enligt Mintzberg; hade flödet istället varit strikt formellt byggt på auktoritet kanske sannolikheten för bristande information varit mindre.

7.4. Forskningsfråga 3 – Tema intryck av webbtjänsten

I denna huvuddel diskuteras ett resultat som är relevant för att besvara den tredje forskningsfrågan:

Påverkade aktörernas intryck av designen av webbtjänsten implementeringen? I så fall hur?

Resultatet visar att aktörernas intryck av webbtjänstens design påverkade implementeringen. I denna del fokuseras på intryck från informanter inom Alfas IT-avdelning samt informanter från verksamheten i Beta. Argumentet för valet av informanter är att det var dessa informanter och deras respektive verksamhet som påverkades mest av implementeringen, eftersom de blev berörda av den i sitt vardagliga arbete.

7.4.1. Resultat 1 – Webbtjänstens intryck lämnar avtryck

Almqvist (2020) behandlar drift i sin avhandling, ”user insight drift”. Med begreppet avser författaren att det sker en drift under processen; från det ursprungliga designkonceptet och de initialt identifierade användarbehoven, till den slutliga tjänsten. Resultatet blir således att tjänsten delvis landar i någonting annat och att det har skett en större eller minde ändring från designkoncept till den lösning som ska implementeras. Almqvist menar att hon i sin forskning funnit att drift är något som oundvikligen sker i utvecklingsprocesser avseende tjänster, när användare är involverade. Författaren framhåller att drift nödvändigtvis inte behöver innebära någonting negativt (Almqvist, 2020, s. 77-78). I min undersökning har det inte framkommit något som pekar på att det skett en drift; det behöver dock inte betyda att det inte har skett någon. Som framhållits tidigare beskriver de flesta informanter, både från Alfa, Beta, Gamma samt representanterna från användargruppen, en nöjdhet med webbtjänsten. Trots att informanterna beskriver att det fanns en kongruens mellan tidiga mockups, designprototyper och den slutliga designen för lösningen, blir det uppenbart i intervjuerna att designens utformning ändå medför vissa utmaningar. För att

illustrera hur informanternas intryck av webbtjänstens design påverkade implementeringen för deras del, diskuteras detta i två avsnitt utifrån centrala yttranden.

7.4.1.1. IT-avdelningen – Frihet och fallgropar

Det framgår i det empiriska materialet att IT-avdelningen initialt i processen gav en stor frihet till den externa aktören att själv få välja t.ex. vilket programmeringsspråk de ville använda. Intentionen hos IT-avdelningen var god och välvillig; de utgick från att slutresultatet skulle bli bättre om den externa aktören själv fick bestämma den tekniska lösning som de bedömde vara bäst. En informant från IT-avdelning beskriver att de ville ”bidra och inte hamna i någon sorts polisroll” och därigenom ”på något sätt förstöra” genom att ”låsa in det här”. Den valfrihet som gavs tidigt visade sig däremot senare i processen bli problematisk. Med Mintzbergs terminologi (1983) är Alfa en divisionaliserad organisation och som sådan strävar den efter att uppnå stordriftsfördelar, bl.a. avseende digitala system. Den välvilliga valfriheten resulterade i att Gamma valde en annan IT-plattform för den tekniska lösningen än den IT-plattform som var den primära och dominerande hos Alfa. Några konsekvenser av detta blev bl.a. att det var mer utmanande att driftsätta tjänsten; att det blev mer omständligt att hantera uppdateringar samt uppstod ett personberoende med anledning av kompetensbrist hos Alfa.

Här menar jag att en paradox framkommer: Dels märks en brist avseende Bessants (2003) nyckelförmåga *strukturer och procedurer*. Dels märks å ena sidan en närvaro av Bessants nyckelförmåga *förståelse* i och med att informanten uttrycker en stark vilja att bidra, å andra sidan visar det sig att denna förmåga straffar sig när det senare uppstår problem på IT-avdelningen. Här uppstår en krock mellan den divisionaliserade organisationens system och den operativa adhocratins – den externa aktörens – flexibla sätt att tänka. Det går möjligtvis även att förklara till viss del genom att informanten, med sin goda intention att bidra i det innovativa utvecklingsarbetet, försöker anpassa sig genom att här frångå den divisionaliserade organisationens samordningsmekanism (standardisering av färdigheter) till en ömsesidig anpassning typisk för innovationsarbete. Duusgaard Stokholm & Kvols Heiselberg argumenterar för att implementering ska ses som något som startar direkt i början av designprocessen.

Hade den externa aktören arbetat med liknande ramverk som det författarna föreslår och tillhandhållit en överlämning som i högre grad präglades av att vara ”customized”, så hade kanske detta kunnat undvikits. Informanterna på IT-avdelningen vill stödja utvecklingen, men får samtidigt problem själva när de ställer färre krav på lösningen.

7.4.1.2. Verksamheten – Involvering utan avgörande inflytande

Vad gäller berörd personal som befinner sig i den operativa kärnan inom Beta, så framgår att de inte blev helt nöjda med designen på tjänsten och såg brister. Personalens behov och önskemål prioriterades bort till förmån för användarnas behov, bl.a. så ”nedprioriterades” t.ex. vissa funktionaliteter; önskad information om användarna samt det administrativa användargränssnittet, GUI:t³¹. Det visade sig vid implementeringen att vissa uppgifter kunde utföras mer effektivt, medan andra moment istället blev mer tidsödande och gjorde arbetet mer omständligt.

För personalens del innebar således designen och service design-processen ingen win-win situation och det ligger inte heller i konceptets natur. Även här menar jag att det framkommer en paradox: Service design som metod förutsätter tvärfunktionell medverkan. Bessants (2003) nyckelförmåga *involvering* för att bygga en innovativ kultur innebär bl.a. att personal medverkar i problemlösande processer. Således är verksamhetspersonalen involverade, men de får i slutändan inte påverka fullt ut – som i det här fallet – designen i den riktningen de behöver för att deras arbetsprocesser ska fungera smidigt och optimalt. Jag har tidigare bl.a. arbetat med konflikthantering, medling och förhandling och vill här dra en parallell till de fälten. En sämre konflikthanteringsstrategi innebär att endast den ena parten blir nöjd med en insats. Den strategin som anses vara den bästa beaktar fullt ut båda parter behov; det rör sig således inte om någon kompromiss, utan att båda parter blir ”helnöjda”. Hur skulle service design-processer ur personalens perspektiv se ut om ansatsen istället var denna? Att man värderade interna och externa behov i samma utsträckning? Utvecklingsprocessen skulle kanske ta längre tid, men det finns troligen även en prislapp för den personal som upplever

³¹ Graphical User Interface. Avser det som användaren ser och interagerar med på skärmen.

att en ny tjänst försämrar deras förutsättningar att utföra vissa arbetsmoment. Resultatet i undersökningen är således att användarna får sina behov tillgodosedda på bekostnad av personalens. Shaw et.al. (2018) belyser i sin artikel arbetsrelaterade förändringar som följer med användandet av nya digitala tjänster. Författarna lyfter vikten av att samla de parter som ska samarbeta för att systematiskt diskutera hur arbetet kommer att påverkas av förändrade rutiner. En fråga är om ett dylikt koncept som det författarna föreslår hade kunnat bidra till att ”ta hand om” det missnöje som uppstod hos personalen? Eller hade missnöjet ändå funnits kvar eftersom personalens behov i grunden inte blev tillgodosedda i designen? Løkting Hagen (2017) fann i sin undersökning att tjänstedesignmetodik har positiva effekter på kommunens innovationsprocesser, men jag menar att det ändå är angeläget att ställa det i relation till vilka konsekvenser service design-processer får för enskilda medarbetare i deras yrkesutövning. Richter Sundberg (2020) lyfter fokuset på användare men till en annan nivå. Författaren beskriver hur användarfokus i ett innovationsprojekt väckte kommunala frågeställningar som upplevdes kollidera med myndigheters nationella uppdrag. Detta visar att den ensidiga fokuseringen på användarnas behov inte är oproblematisk.

Intressant att notera är även att vissa informanter, som inte befinner sig i Betas operativa kärna, beskriver att ”alla” är nöjda med webbtjänstens design trots att det framkommer ett tydligt missnöje. Detta kan förklaras med hjälp av Mintzbergs teori (1983); de som beskriver att ”alla är nöjda” interagerar inte med tjänsten själva samt befinner de sig i andra organisationer och organisationsdelar och där märker man inte av problemen. Det kan också ha att göra med Deltas upplösning och att det tvärfunktionella samarbetet och kommunikationen då upphörde. Bolman och Deal pekar på flera risker med divisionaliserade konfigurationer, bl.a. att centrala delar av organisationen kan tappa kontakten med de operativa verksamheterna (Bolman & Deal, 2013). Detta kan vara ett exempel på det.

7.5. Forskningsfråga 4 – Tema innovativ organisationskultur

I denna huvuddel diskuteras två resultat som är relevanta för att besvara den fjärde forskningsfrågan:

Påverkade organisationens kultur, att involvera och engagera aktörer i innovationsprocesser, implementeringen? I så fall hur?

Resultatet visar att organisationernas kultur påverkade implementering 4-A och 4-B. Det första resultatet handlar om Bessants (2003) nyckelförmågor och deras betydelse relaterat implementering. Det andra resultat lyfter fram en kulturkonflikt mellan å ena sidan viljan till innovation och utveckling samt å andra sidan strävan efter stabilitet.

7.5.1. Resultat 1 – Implementeringar relaterat nyckelförmågor

Bessants femstegsmodell (2003) handlar bl.a. om att erbjuda ett ramverk för att klassificera organisationens erfarenhet av att utveckla HII i fem stigande nivåer. Det är inte möjligt att endast utifrån datamaterialet göra klassificeringar av organisationernas erfarenhet vad gäller nyckelförmågor i relation till dessa fem nivåer. Det beror på att fallstudiedesign är vald som forskningsdesign, således har endast ett enda case studerats och det innebär att underlaget är för begränsat för att kunna göra trovärdiga klassificeringar. Det är däremot möjligt att behandla de åtta nyckelförmågor som teorin omfattar (i form av förekomst och frånvaro) och som Bessant beskriver utan att göra en gradering av nivåer. Således diskuteras dessa förmågor, i den mån de kan återfinnas i underlaget, utifrån empirin samt relaterat implementering 4-A. Extramaterial relaterat 4-B presenteras översiktligt. Kapiteldelen avslutas med några reflektioner avseende Bessants femstegsmodell.

7.5.1.1. Nyckelförmågor relaterat implementering 4-A

I undersökningen framgår relaterat förmågan *förståelse* att det bland informanterna i Delta fanns en tro på värdet av förbättringar och att alla kan bidra. Initiativet till utvecklingsarbetet kom från några av informanterna själva, här är det alltså fråga om ett bottom up-perspektiv. Informanter från Alfa och Beta initierade således idén att skapa något tillsammans, utifrån att de identifierat ett angeläget samhällsproblem som de önskade att möta upp. Det kan antas att det egna initiativet ökade motivationen och engagemanget och därmed underlättade implementeringen. Detta stöds även av en informant från den externa aktören som menade att det fanns ett visst ”mindset” hos personalen som gynnade processen samt att det inte fanns något stort motstånd hos personalen. Enligt Karlsson är det välbelagt att anställda önskar autonomi och inflytande i sitt arbete samt att detta leder till att anställda kan upprätthålla sin värdighet (Karlsson, 2008, s. 9). Frånvaron av motstånd kan således ha att göra med att den personal som

involverades i service design-processen upplevde att de fick inflytande över sitt arbete.

Vad gäller förmågorna *involvering* och *tvärfunktionellt samarbete* framkommer särskilt två saker i intervjuerna. För det första så saknades viss kompetens – bl.a. juridisk – trots att Delta bemannades utifrån tvärfunktionella och tvärdisciplinära ambitioner. Att vissa efterfrågade kompetenser ändå saknades kan tyda på en ovana inom organisationerna att arbeta i tvärfunktionella team. För det andra så framkommer å ena sidan att det endast var enstaka personal från verksamheten i Beta som inkluderades från start. Detta ledde till negativa konsekvenser på så vis att den personal som exkluderades kände sig utanför och inte förstod vad som hände vilket hämmade utvecklingsprocessen. När samtlig verksamhetspersonal senare inkluderades beskriver en informant det som att ”det blev en vändpunkt när vi blev involverade i helgrupp”. En informant från den externa aktören menar att implementeringen underlättades med anledning av att personalen hade varit involverade. Å andra sidan framkommer det att specialistfunktioner som vanligtvis inte var vana vid att inkluderas, involverades tidigt i processen. Beslutet att inkludera funktioner från IT-avdelningen tidigt visade sig främja implementeringen. Detta talar för att det både fanns och inte fanns en medvetenhet om betydelsen av att dels involvera många, dels att involvera funktioner tidigt från projektstart. Frågan är hur detta kan förstås och förklaras? Ett svar kan leda fram till förmågan *ledarskap*. Det är intressant att det var samma chefer som var inblandade i bemanningen och således bestämde vilka funktioner man önskade skulle inkluderas i Delta. Det framstår dock som att det eventuellt var ett initialt fokus på att främst involvera specialistkompetens i utvecklingsteamet samt i övrigt involvera representanter både från personal- och användargruppen. Detta ändrades dock när en chef i Beta uppfattade vad som höll på att hända i personalgruppen och därefter agerade resolut för att styra upp situationen genom att istället inkludera samtlig personal. Det beslutet fick alltså en avgörande och positiv betydelse.

Vad gäller förmågan *mål och strategier* så finns endast enstaka yttranden i underlaget som kan kopplas hit. En informant talar om att ”vi ska ju vara innovativa” för att ”uppfylla vårt uppdrag bättre” och att ”sedan kan ju digitalisering vara ett sätt” samt talar en annan informant om att utvecklingsarbete ingår i deras uppdrag. Varför saknas yttranden som kan härledas till denna

förmåga? Tänkbara förklaringar kan vara att intervjuguiden saknade täckning för detta; att det inte var någonting som informanterna valde att tala om samt kan det även ha att göra med en frånvaro av förmågan. Det sistnämnda kan i så fall eventuellt implicera att det inte finns tydliga kopplingar mellan t.ex. mål på verksamhetsnivå och mål på organisationsnivå. Mot bakgrund av att Alfa och Beta dock är myndigheter är det osannolikt att dylika kopplingar saknas, däremot kanske de inte är lika kända hos alla informanter. Detta kan i så fall förklaras med att informanterna är verksamma inom olika organisatoriska basdelar med Mintzbergs begrepp (1983). När det gäller förmågan *kontinuerlig förbättring* saknas helt yttranden. Förmågan handlar om att utveckla det befintliga förbättringssystemet i sig självt. Förmågan *strukturer och procedurer* relateras till i kommande avsnitt med rubriken *Resultat 2*. Förmågan *lärande* har bl.a. att göra med att människor på alla nivåer i organisationen lär sig av sina erfarenheter, oavsett om erfarenheterna varit positiva eller negativa. Förmågan inbegriper även att det sker en kunskapsöverföring, att organisationen kan konsolidera det lärande som sker samt att det finns mekanismer som stödjer funktioner att sprida lärandet på tvärs i organisationen. Resultatet i undersökningen visar att det har skett ett lärande både på individ-, grupp- och organisationsnivå. På individnivå beskriver en informant hur hen lärt sig att vara mindre ”försiktig” i samband med service design-processen; här finns en koppling till att arbeta med iterationer. På grupp-nivå beskrivs att det har skett en kunskapsöverföring mellan funktioner och basdelar inom Alfa och Beta. Det framgår även att processen har lett till att det blivit en fokusflyttning från personalens behov till användarnas behov. Detta resultat ligger även i linje med resultatet från Løkting Hagens casestudie, där författaren fann att medarbetares fokus i ökad grad riktades mot vad som var det bästa för användaren (Løkting Hagen, 2017). Vidare har det skett ett lärande i interaktionen mellan interna funktioner och externa användare; båda parter beskriver hur det gemensamma utforskandet ledde till ett lärande när informanterna förstod varandras perspektiv. På organisationsnivå kan sägas att det skett ett visst lärande eftersom informanter bl.a. beskriver hur andra, centrala funktioner i Alfa tillmäter service design som koncept större respekt efter att de sett resultatet. Vissa informanter beskriver även hur en gemensam kunskap har byggts upp när det gäller att kunna utveckla innovativa, digitala tjänster. En av

informanterna lyfter fram att hen anser att det inte har skett något lärande vad gäller att förbättra behovs- och kravanalyser.

Frågan om lärande under utvecklingsprocesser och hur organisationer konsoliderar lärdomar ur dessa är komplex. Det framstår som det skett ett gradvis lärande både under processen, samt även som ett resultat efter densamma. Några informanter beskriver hur lärandet växer fram och således till viss del gagnar processen. Vidare kan en fråga lyftas kring vilket värdet det finns med skriftliga slutrapporter, om lärdomarna i dem inte praktiseras och märks i förbättrade utvecklingsprocesser? I det aktuella fallet implementerades inte 4-B; vilka lärdomar följer av det? En informant beskriver t.ex. att offentlig sektor ”har väldigt svårt att (...) verkligen implementera tjänster på bredden”. Vilken blir den bestående bilden och vilka erfarenheter tar informanterna med sig när 4B inte genomfördes? Finns det risk att negativa uppfattningar förstärks och att självuppfyllande profetior sätter gränser för vad medarbetare menar och tror att organisationen är förmögen till?

7.5.1.2. Nyckelförmågor relaterat implementering 4-B

Implementering 4-B inkluderas som extramaterial så som beskrivits tidigare. Informanterna angav 18 orsaker i intervjuerna till varför implementering 4-B inte genomfördes som planerat. Några informanter tar upp orsaker som tangerar varandra. I tabell 6 har uppgivna orsaker inordnats under respektive nyckelförmåga. Vissa orsaker är kopplade till fler än en förmåga, siffran återkommer då fler än en gång. Yttranden avseende förmågan *kontinuerlig förbättring* saknas i underlaget och markeras med streck (-).

Tabell 6

Angivna orsaker till utebliven implementering 4-B relaterat nyckelförmågor

Nyckelförmåga	Angivna orsaker
1. Förståelse	4, 7, 8, 10
2. Involvering	4, 8, 14, 16, 17, 18
3. Mål och strategier	2, 3
4. Ledarskap	1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17
5. Strukturer och procedurer	1, 5, 10
6. Tvärfunktionellt samarbete	16
7. Kontinuerlig förbättring	-
8. Lärande	3

*Not. Siffrorna avser de numrerade orsaker som är upptagna i kapitel 6. **Analys och Resultat**, avsnitt 6.6. **Extramaterial – Implementering 4-B**.*

Det är inte möjligt att utifrån det empiriska materialet fastställa varför 4-B inte genomfördes. Resultatet visar dock att informanterna har tankar om detta samt uppger de flera tänkbara förklaringar till det uteblivna breddinförandet. Eftersom dessa förklaringar således kan ha haft en påverkan är det intressant att lyfta fram dem. Av tabellen framgår att 13 av 18 uppgivna orsaker har kopplingar till ledarskapet. Enligt underlaget så framhåller informanter att det fanns en avsaknad av intresse och engagemang hos ledare. Nödvändiga beslut fattas inte. Det finns även en koppling till bristande förståelse och involvering. Det framgår även att det kan bero på tilldelning av resurser i form av ekonomi och kompetens. Vidare kan orsakerna förstås som bristande förmågor kopplade till kort tidshorisont, strategier samt överblick av systemportfölj. Informanterna nämner även utebliven förankring. Bjørnsund Lønvi (u.å.) behandlar i sin artikel begreppet förankring, ”anchoring”. Enligt författaren utgör förankring en grund för att möjliggöra implementering. Bjørnsund Lønvi presenterar tre principer som kan användas för att skapa ett förhållningssätt i organisationen för att stödja implementering. Den första principen handlar om vikten av att samtliga intressenter bör ha en gemensam syn; i informanternas svar blir det uppenbart att så inte var fallet.

I intervjuerna framkommer en besvikelse hos några informanter över den uteblivna implementeringen 4-B. En konsekvens blev bl.a. att planerade ändringar

av webbtjänsten aldrig genomfördes, således implementerades en lösning där man hade skjutit upp vissa förbättringar till senare. Tre frågor uppstår: i) Kan de uteblivna förbättringarna ytterligare ha spätt på det missnöjde som redan fanns sedan tidigare hos personalen på verksamheten? ii) Vilka effekter kan denna erfarenhet av uteblivet breddinförande få under kommande utvecklingsprojekt? iii) Detta kan även ses i ljuset av organisationens förmåga att konsolidera lärdomar relaterat Bessants förmåga *lärande*; i vilken utsträckning togs lärdomarna från 4-A egentligen vidare?

Kan upplevelsen av den uteblivna implementeringen 4-B påverka medarbetares tillit, engagemang och vilja att bidra i nya förbättringsprocesser och vilken betydelse kan det få i så fall för organisationens innovativa kultur?

7.5.1.3. Reflektioner kring Bessants femstegsmodell

Initialt under rubriken *Forskningsfråga 4* och *Resultat 1* beskrivs att Bessants femstegsmodell (2003) handlar om att klassificera organisationens erfarenhet av att utveckla HII i fem stigande nivåer. Under arbetets gång har ett antal reflektioner väckts avseendet användandet av modellen. En första reflektion är att det framstår som att det krävs relativt djupgående och omfattande organisationsanalyser för att verkligen kunna erhålla en god klassificering av nyckelförmågorna. En andra reflektion handlar om hur standardiserad modellen egentligen är, även om Bessant exemplifierar rikligt, tillhandahåller arketyper samt att det finns tillhörande ”trigger questions” relaterat samtliga förmågor. En tredje reflektion handlar om att det kan vara svårt att klassificera beteenden när det framkommer motsättningar och paradoxer i datan. En fjärde reflektion har att göra med reliabilitet och validitet kopplat till att Bessant menar att modellen kan användas i benchmarking. Det krävs en överensstämmelse i hur olika parter tolkar och använder modellen för att kunna få trovärdiga resultat som går att jämföra.

7.5.2. Resultat 2 – Konflikt mellan kreativitet och stabilitet

Ett resultat som framkommer i det empiriska underlaget illustrerar en konflikt mellan att vissa informanter å ena sidan vill bidra till förbättring och utveckling, å andra sidan finns en strävan efter stabilitet. Ett exempel på hur denna konflikt kommer till uttryck är IT-avdelningens behov av att kunna leverera och upprätthålla driftsäkra tjänster, samtidigt som de vill bidra till innovation och inte begränsa den externa aktören när den tekniska lösningen ska utformas och

byggas programmeringsmässigt. Informanter från Alfas IT-avdelning ingår i det tvärfunktionella utvecklingsteamet Delta. De involverades med syftet att just kunna inkludera det tekniska perspektivet i processen och därigenom möjliggöra implementering.

Utvecklingsarbetet i Delta utförs i en administrativ adhocrati. Som sådan kännetecknas konfigurationen enligt Mintzberg (1983) av att bl.a. vara en organisk struktur med en låg grad av beteendeformalisering samt att interna specialister ingår i den tvärdisciplinära sammansättningen. Enligt Mintzberg handlar innovation om att ”bryta loss från etablerade mönster” samt att det innebär att en innovativ organisation inte kan utgå från några former av standardisering vad gäller koordinering. Mintzberg betonar även betydelsen av flexibilitet. För att bidra i utvecklingsarbetet anlitas även externa experter som kunde komplettera med sin specialistkompetens. Vidare är makten i en adhocrati inte endast koncentrerad till en viss basdel, utan är fördelad på samtliga basdelar. Således är det ingen del i en adhocrati som har maktmonopol. Tillsammans belyser detta karaktäristika som går stick i stäv med vad som är utmärkande för Alfa, den divisionaliserade konfigurationen som informanterna i IT-enheten har som primärorganisation. Mintzberg beskriver konfigurationen som bestående av en uppsättning ”kvasi-autonoma enheter” vilka är sammankopplade med en central administrativ struktur, ”the headquarters”. Maktflödet i denna organisation är ”top-down” (Mintzberg, 1983, s. 254). Sammantaget innebär detta att Alfa strävar efter att uppnå stordriftsfördelar, bl.a. genom att samordna och standardisera divisionernas resultat.

I det empiriska materialet framgår även att IT-avdelningen ”måste säkra en stabil drift” och att det handlar om att saker måste fungera dygnet runt, ”24/7”, exempel:

1662 är ju då det är ju självklart det är ju ett jätteviktigt uppdrag, de här tjänsterna som
1663 vi har här de ska fungera dygnet runt, medans ett designteam i tjänstedesign
1664 generellt de är ju väldigt kreativa och öppna och tänker mer på, hur vi kan förnya
1665 oss, vad kan vi göra nytt och, och kommer ju sällan, tänker ju oftast inte på det
1666 här, (vad ska jag säga) vardagsläget, när man sedan, sakerna ska, de ska funka och
1667 köra dygnet runt och de ska inte stanna och, det ska inte hända något mer dem
1668 liksom, så att, de där de där hamnar ju, då hamnar man ju ofta i konflikt då. (A)

Service design som koncept vilar på att kunna testa, våga prova nytt och att experimentera. Informant (A) beskriver hur det finns en ”större tolerans” i

tjänstedesign och att man under utvecklingsfaserna när man provar ”måste (...) vara beredd på att förkasta dem och göra om”, medan man på IT absolut inte vill arbeta på det viset eftersom det kan leda till olika problem. Vidare kan den öppna, kreativa tillnärmningen i service design leda till att det kan bli svårt att kommunicera till t.ex. politiker varför de ska satsa på något, när slutresultatet från början är oklart. Exempel:

2750 datumet så ska det HÄR ha skett. När det handlar om tjänstedesign så vet man
2751 inte slut- resultatet när man BÖRJAR, och bara DET gör att folk blir osäkra och
2752 så, kommer då till PENGAR ja men vad då ska vi satsa pengar när vi inte VET
2753 vad resultatet blir, DET tror jag är en STOR del av, av, ja men att man kanske
2754 tycker att det är lite, jag tycker inte om ordet flummigt egentligen men lite sådär,
(C)

Således ansvarar IT-avdelningen för att de tjänster de ska leverera ska fungera felfritt dygnets alla timmar för samtliga användare inom en stor region, detta påverkar deras riskbenägenhet. De vill ogärna ta emot en tjänst om de t.ex. bedömer att den är oprövad och om man saknar kompetens för den; då vill IT-avdelningen inte axla det ansvaret om tjänsten börjar ”krångla eller slutar att fungera”. I det aktuella fallet resulterade utvecklingsprocessen i en lösning som krävde en annan teknisk plattform än den som var den primära och dominerande hos Alfa. Detta påverkade implementeringen genom att det bl.a. blev mer utmanande att driftsätta tjänsten samt att hantera uppdateringar. Vidare uppstod ett personberoende med anledning av kompetensbrist.

Johnson et al. (2020) tar upp förutsägbarhet och riskvillighet. Författarna menar att användandet av tjänstedesign i utveckling av välfärdstjänster bl.a. innebär att använda ett experimenterande ramverk. Författarna beskriver offentlig sektor som en komplex kontext, där förutsägbarhet är viktigt. Johnson et al. hävdar att eftersom tjänstedesign utmanar organisationer avseende former för problemlösning, behöver offentlig sektor arbeta för att skapa en organisationskultur som bl.a. präglas av riskvillighet och lärande. Författarna poängterar att en viktig del av processen handlar om att kunna balansera spänningar som uppstår mellan förutsägbarhet och risktagande (Johnson et al., 2020, s. 5). Detta ligger även i linje med vad Bækkelie (2016) för fram; att riskhantering utgör hinder för innovation i offentlig sektor och att organisationskulturen präglas av riskaversion. Även Mazzucato framhåller att

offentlig sektor behöver välkomna osäkerhet, acceptera risker samt lära sig från ”trial and error” (Mazzucato, 2019, s. 15). Det är särskilt intressant att Bækkelie menar att pilotprojekt kan ses som kraftfulla verktyg för att implementera en tjänst i mindre omfattning, innan implementeringen skalas upp (Bækkelie, 2016, s. 3, 6). Det var tanken att så skulle ske i det case som jag har presenterat i masteravhandlingen, men implementering 4-B genomfördes således aldrig. Utifrån Bessants (2003) teori om HII går det således att dra en parallell till nyckelförmågan *strukturer och procedurer*, på så vis att Alfas systemtekniska infrastruktur inte fullt ut stödjer resultatet av utvecklingsarbetet i Delta. Vidare är det intressant att den konflikt som här har presenterats, utspelar sig mellan informanter inte bara inom samma organisation, utan informanter som även befinner sig inom samma basdel.

7.6. Sammanfattning av kapitlet

Aktuellt kapitel har översiktligt syftat till att föra en diskussion av resultat mot bakgrund av valda teorier samt tidigare forskning. Vissa likheter och skillnader har förts fram samt har ett antal möjliga konsekvenser och implikationer berörts. I varje huvuddel har resultat utifrån centrala yttranden sammanfattats i underordnade rubriker samt diskuterats med syftet att besvara de fyra forskningsfrågorna. Genom att beskriva och förklara resultat i förhållande till forskningsfrågorna utifrån teorier och tidigare forskning, har det bidragit till att besvara problemställningen. Nästkommande kapitel är det sista i masteravhandlingen. Det syftar till att presentera konklusioner samt reflektera över frågor kring undersökningens trovärdighet.

8. Konklusion

8.1. Syfte med samt presentation av kapitlet

Detta avslutande kapitel består av fem avsnitt. Det första avsnittet redovisar översiktligt undersökningens resultat. Det andra avsnittet lyfter fram resultat i förhållande till teori och tidigare forskning. Det tredje avsnittet berör etik, metodologi och undersökningens trovärdighet. I det fjärde avsnittet presenteras några reflektioner i relation till resultat. I det femte avsnittet lämnas förslag till vidare forskning.

För att besvara den övergripande problemställningen arbetades fyra forskningsfrågor fram. I kapitlet 6. *Analys och resultat* redogjordes för det empiriska underlaget utifrån kategorier och kodgrupper med bäring mot forskningsfrågorna. I kapitlet 7. *Diskussion* fördes en diskussion utifrån en fördjupad analys där valda teorier "sattes i arbete" och tillsammans med tidigare forskning bidrog med bl.a. perspektiv, ramverk och terminologi för att kunna belysa, beskriva och förklara resultat i förhållande till forskningsfrågorna. Genom framställningen i dessa båda kapitel har kunnat påvisats att forskningsfrågorna har blivit besvarade och därmed den överordnade problemställningen. Således är syftet med masteravhandlingen uppfyllt; att med utgångspunkt i informanternas utsagor och perspektiv beskriva och förklara vad som påverkade implementeringen av aktuell webbtjänst. Undersökningens problemställning var:

Vad påverkade implementeringen av en webbtjänst framtagen i offentlig sektor med konceptet service design?

Vad gäller målet med masteravhandling så var det att fullgöra högskolans krav inom ramen för *Masterstudium i Organisation och ledelse*.

8.2. Detta påverkade implementeringen av webbtjänsten

Framställningen har visat att flertalet faktorer, förmågor och förhållanden påverkade implementeringen av webbtjänsten både positivt och negativt. I tabell 7

presenteras en översikt av funna faktorer och förmågor relaterat strukturella och kulturella dimensioner vilka har påverkat implementeringen (4-A).

Tabell 7

Strukturella och kulturella dimensioner som påverkade implementering 4-A

	Faktorer och förmågor som påverkat implementeringen positivt	Faktorer och förmågor som påverkat implementeringen negativt
Strukturella dimensioner	Tvärfunktionell och tvärdisciplinär adhocrati	Saknad kompetens i adhocratin
	Tidig involvering	Standardisering
	Intern designkompetens	Hög beteendeformalisering
	Informell, vertikal och horisontell information	Informell, vertikal och horisontell information
	Horisontell decentralisering av beslutfattande	
	Träning och indoktrinerings	
	Ömsesidig anpassning som samordningsmekanism	
Kulturella dimensioner	Förståelse (vilja att bidra, inget skuldbeläggande)	Förståelse
	Involvering	Involvering
	Ledarskap, resurser	Ledarskap, resurser
	Tvärfunktionellt samarbete Extern aktör: Användare Extern aktör: Kompetens	Strukturer och procedurer
	Upparbetade relationer	Konflikt kreativitet - stabilitet
	Förtroende och tillit	

Not. I tabellen står vissa faktorer och förmågor upptagna både som positiva och negativa. Det har att göra med att olika aspekter av dessa är aktuella i de olika fallen.

Vad gäller den första forskningsfrågan relaterat organisering och planering har undersökningen visat betydelsen av att skapa en tvärfunktionell och tvärdisciplinär utvecklingsgrupp. Trots sammansättningen framkom att det ändå saknades kompetens vilket påverkade implementeringen negativt i viss utsträckning. Vidare framkom betydelsen av att det fanns intern designkompetens. Ledarskapet visade sig inte oväntat vara viktigt eftersom chefer kan använda sitt ledarskap på olika sätt. Att informanternas chefer gav dem olika förutsättningar

påverkade inte bara de berörda informanterna, utan det påverkade även andra informanter. Utvecklingsarbetet präglades av en hög flexibilitet vilket gagnade process och implementering.

Vad gäller den andra forskningsfrågan framkom att informanterna upplevde olika utmaningar relaterat sina yrken och positioner vilket fick konsekvenser för process och implementering. Utmaningarna handlade bl.a. om tekniska aspekter och att viljan att arbeta med innovativa arbetssätt och metoder ibland krockade med rigida systemstrukturer som hindrade utvecklingsarbete. Det framkom även att kommunikationen inte fungerade tillfredsställande särskilt vid ett tillfälle, vilket ledde till att den personalstyrka som skulle arbeta med webbtjänsten tappade sin motivation och sitt engagemang. För vissa informanter fick detta således stora konsekvenser, medan andra informanter överhuvud taget inte hade någon kännedom om vad som utspelade sig i personalgruppen. Vidare framkom att det kunde upplevas som utmanande att förklara för informanter med en annan kunskapsbas vad som krävdes för att någonting ska fungera. Dessa skilda perspektiv och upplevda utmaningar kan förstås och förklaras av att informanterna kommer från olika organisationer och basdelar.

Vad gäller den tredje forskningsfrågan relaterat intryck av webbtjänsten och implementering framkom två intressanta resultat. Det första resultatet har att göra med att IT-avdelningen initialt i processen gav den externa aktören frihet att själv välja den tekniska lösning som de bedömde vara den bästa. IT-avdelningens intention med detta var god; de ville bidra till utvecklingsprocessen genom att inte begränsa och agera ”polis”. Det visade sig dock under implementeringen att denna frihet kom att innebära olika problem för dem själva. Det andra resultatet har att göra med en paradox som framkommer. Å ena sidan involveras personal från verksamheten i Beta och de får således möjlighet att vara delaktiga och bidra i utvecklingsprocessen, å andra sidan är de inte helt nöjda med den design som slutligen implementeras eftersom designen enligt dem innebär att vissa arbetsmoment blir mer omständliga och tidskrävande. Detta beror på att personals möjligheter att påverka designen var begränsad eftersom användarnas behov prioriterades.

Vad gäller den fjärde forskningsfrågan relaterat innovativ organisationskultur framkom att det överlag fanns en stark vilja att delta i och bidra till utvecklingsarbetet samt beskriver de flesta informanter process och

implementering i positiva ordalag. Det fanns en hög medvetenhet om vikten av att involvera olika funktioner och det gjordes anpassningar under processens gång. Särskilt intressant är den konflikt som framträder mellan innovativ kultur och rigid struktur; å ena sidan är arbetssätt innovativa, samarbeten flexibla och metoden att hitta fram till en lösning som tillgodoser användarnas behov kreativ, å andra sidan är system inte särskilt anpassningsbara, processer är standardiserade samt finns en strävan efter stabilitet för att säkra drift och verksamhet.

8.3. Resultat i ljuset av teorier och tidigare forskning

Jag har inte hittat några andra undersökningar som på samma vis belyser service design och implementering med hjälp av Mintzbergs och Bessants teorier. Mintzbergs teori har bidragit genom att kunna förklara det som uppstår i samarbetet mellan funktioner i utvecklingsgruppen och påverkat process och implementering utifrån en strukturell dimension (1983). Bessants teori har på samma vis kunnat bidra till att förklara hur beteenden som är kopplade till ett antal nyckelförmågor påverkat utvecklingsprocess och implementering men utifrån en kulturell dimension (2003). Valda teorier har således kunnat bidra till att besvara problemställningen.

I likhet med det Malmberg (2017) för fram i sin avhandling visar resultat i min undersökning på betydelsen av designförmåga och att det finns en förståelse i organisationen. Det finns även likheter mellan hur vissa informanter beskriver sin syn på implementering och vissa av de perspektiv på implementering som Overkamp och Holmlid (2016) har funnit i sin forskning. Duusgaard Stokholm och Kvols Heiselberg (2018) menar att ett konceptuellt ramverk som de beskriver som "customized" kan stödja överlämningen från en extern aktör. Om ett dylikt ramverk hade integrerats i utvecklingsprocessen är det troligt att vissa tekniska problem under implementeringen hade kunnat förhindras. Till skillnad från Holte och Waage (2018) visade inte resultatet på någon stor ovilja hos chefer att låta medarbetare delta i utvecklingsarbetet. Almquist (2020) hävdar att det alltid blir en drift, "user insight drift", i processer när användare inkluderas; detta kunde inte påvisas i min undersökning. Med det dock inte sagt att en drift inte ägt rum. Både informanter från organisationerna samt de informanterna som representerade användargruppen vittnar om en kongruens mellan tidiga prototyper, mockups och den slutliga lösningen. Vidare finns en likhet mellan Løktning Hagens resultat

(2017) och resultat i min undersökning på så vis att medarbetares fokus flyttades från personalens behov till användarnas behov. Bjørnsund Lønvik (u.å.) för fram betydelsen av förankring som en förutsättning för att lyckas med implementering. Resultat i min undersökning tyder på att det fanns en bred förankring för implementering 4-A men inte för 4-B. Ett särskilt viktigt resultat i min undersökning handlar om en konflikt mellan å ena sidan viljan till innovation och kreativitet, å andra sidan strävan efter stabilitet. Detta är ett resultat som ligger i linje med vad flera forskare för fram. Johnson et al. (2020) menar att offentlig sektor behöver skapa en kultur som klarar av att balansera spänningar mellan förutsägbarhet och risktagande. Även Bækkeli (2016) menar att den kultur av riskaversion som finns inom offentlig sektor kan utgöra ett hinder. Ytterligare en forskare om berör riskhantering är Mazzucato (2019) som hävdar att offentlig sektor behöver välkomna osäkerhet och acceptera risker. Det är även intressant att Bækkeli (2016) menar att pilotprojekt kan fungera som ett kraftfullt verktyg på så vis att man först implementerar lösningen i liten skala, för att därefter skala upp implementeringen till ett breddinförande. Trots att implementering 4-A i min undersökning beskrivs som ett pilotprojekt ledde det aldrig till att det planerade breddinförandet genomfördes (4-B).

8.4. Etik, metodologi och undersökningens trovärdighet

En ledstjärna i arbetet med denna masteravhandling har varit att måna om mina informanternas anonymitet genom att kontinuerligt beakta och bedöma forskningsetiska principer. Det hade troligtvis varit möjligt att vässa och förfina resultat i undersökningen men det har ändå valts bort för att eliminera osäkerhet kring vissa ställningstaganden. Att kunna värna mina informanternas integritet har haft högsta prioritet. En konsekvens av detta är bl.a. att vissa resultat kopplade till ledarskap inte har behandlats. Den sammanvägda bedömningen är dock att det haft en liten inverkan på resultatens kvalitet som helhet.

Vad gäller trovärdighet, reliabilitet och validitet så har det strävats efter att tillgodose kravet om öppenheten i undersökningen, bl.a. genom att utförligt beskriva forskningsprocessen i kapitlet 5. *Metod*. Vidare har undersökningen genomförts utifrån gällande principer och regelverk. Vad gäller intervju effekter är det svårbedömt om det har förekommit kontroll- eller kontexteffekter som i någon utsträckning har påverkat undersökningens resultat. Intervjuerna genomfördes per

telefon. Det framkom å ena sidan att överraskande många informanter uppskattade att endast få koncentrera sig på en röst, å andra sidan kan det antas att vissa informanter hade varit än mer öppenhjärtiga om mötet utspelat sig fysiskt ansikte till ansikte. Vidare har jag strävat efter att inte låta personliga värderingar påverka resultat genom att vara medveten om att så kan ske. Intervju som metod var ett bra val eftersom intervjuerna erbjöd rik data baserad på personliga och individuella beskrivningar av erfarenheter och upplevelser. Ett alternativ hade eventuellt varit att genomföra intervjuer med fokusgrupper men det bedöms som mindre lämpligt i detta fall. Det beror på att jag har valt en fallstudiedesign som byggde på ett case vilket bestod av en utvecklingsgrupp som till sin sammansättning var tvärfunktionell och tvärdisciplinär. Då fallstudiedesign valdes som forskningsdesign har det en betydande inverkan på överförbarheten som i denna undersökning bedöms som låg, eftersom undersökningen fokuserar på det unika och det har varit fråga om ett intensivstudium. Även om överförbarheten är låg är undersökningens resultat intressant och har ett värde. Dels så ligger vissa resultat i linje med tidigare forskningsresultat och bekräftar således dessa. Dels så har problemområdet belysts utifrån strukturella och kulturella organisationsdimensioner. Dessa perspektiv kan bidra med att förklara faktorer och förmågor som påverkar implementering, när utvecklingsarbete sker i en samverkan mellan funktioner som befinner sig i olika organisationer och organisationsdelar. Undersökningens resultat kan därför bidra till en större förståelse kring vad som kan behöva beaktas för att kunna implementera innovativa lösningar framgångsrikt. Det är helt avgörande att organisationer i offentlig sektor lyckas implementera nya tekniska och digitala tjänster, för att innovativa ansatser som service design ska kunna möta upp samhällsutmaningar och tillgodose behov hos befolkningen.

Genom vad som här har framförts är bedömningen att både en metodologisk reflexivitet samt en självreflektion avseende egna åsikter och antaganden har funnits under skrivprocessen (Bryman, 2016, s. 471).

8.5. Reflektioner rörande resultat

Detta avsnitt lyfter fram fyra reflektioner samt frågor som uppkommit under arbetets gång. Reflektionerna rör implementering men ur ett fågelperspektiv.

En första reflektion rör vikten av att verksamheter välkomnar innovativa ansatser och arbetssätt. Hur ska organisationer lyckas med att ställa om från rigida system, standardiserade processer och en strävan efter stabilitet, till förmågor som istället kännetecknas av att kunna härbärgera och hantera osäkerhet samt främja flexibilitet och kreativitet? Detta är även kopplat till det som Bessant benämner som innovationsparadoxen; organisationer behöver kreativitet och lärande för att kunna hantera en föränderlig omvärld, trots det är det oftast bara en liten grupp med specialister inom organisationerna som arbetar med att främja just det (Bessant, 2003, s. 7). Bessant använder sig även av uttrycket ”islands of learning in a sea of ignorance” för att accentuera vikten av HII (2003, s. 191). Således hävdar Bessant att det inte räcker med att det sker ett lärande i vissa delar av organisationer, utan lärande är något som måste omfatta organisationer som helhet.

En andra reflektion är kopplad till konsekvenser om det stadigvarande arbetssättet i organisationer konstant innebär medlemskap i nya tvärgruppskonstellationer. Bryter det då vardagen på ett lika positivt sätt? Är det någon skillnad mellan att någon gång ibland ingå i en tvärgruppskonstellation, mot att det är det normala? Vilken betydelse har det att få träffa nya människor från andra organisationer och att t.ex. samverka med externa aktörer? Vilken betydelse har det om ett projekt får mycket uppmärksamhet från olika chefer, andra avdelningar och externa intressenter? Kan det under vissa omständigheter t.ex. medföra en Hawthorne-effekt?

En tredje reflektion rör fokuseringen på användarnas behov samt involvering av den personal som ska arbeta operativt med den nya lösningen. Som beskrivits är den ensidiga fokuseringen på användarnas behov inte oproblematisht. Å ena sidan har personal involverats i service design-processen, å andra sidan framgår att det finns en gräns för hur mycket personal får lov att påverka designen. I undersökningen framkom att personal inte fullt ut var nöjda med den lösning som implementerades. Vad händer på längre sikt när berörd personal, som även de är användare av tjänsten, behöver interagera med en tjänst som innebär att vissa arbetsmoment blir mer omständliga och tidskrävande?

En fjärde reflektion har att göra med webbapplikationer och begreppet ”creative destruction” (Schumpeter, 1950, refererat i Bessant, 2003, s. 164). Även om offentlig verksamhet inte är konkurrensutsatt, så behöver ändå tekniska och

digitala tjänster som riktar sig till yngre människor vara relevanta och attraktiva. Det finns annars en risk för att målgruppen inte vill interagera och använda tjänsterna, vilket i sin tur kan leda till att identifierade samhällsproblem inte kan åtgärdas. Den tekniska och digitala utvecklingen inom organisationen behöver matcha den som finns utanför, så att t.ex. interface inte upplevs som föråldrat och därmed fungerar som en barriär mellan tjänsteleverantören och målgruppen.

8.6. Förslag till vidare forskning

Med utgångspunkt i undersökningens resultat lämnas här fyra förslag till vidare forskning. Förslagen presenteras kortfattat som frågor.

1. Hur kan organisationer arbeta för att möjliggöra innovativa ansatser, kreativa metoder och flexibla arbetssätt, samtidigt som en anpassning sker av befintliga rigida system och standardiserade processer med beaktande av behovet efter viss stabilitet?
2. Varför uteblir planerade breddinföranden efter implementering av pilotprojekt?
3. Hur påverkar implementeringar hos uppdragsgivare lärandet hos externa aktörer som varit anlitade uppdragstagare under processen?
4. Hur påverkas personal, som har varit involverad i en service design-process, på längre sikt om en innovativ lösning innebär att vissa arbetsmoment blir mer omständliga och tidsödande för dem efter implementering? Leder det efterhand till anpassade förändringar i tjänsten som innebär att en ”dold designdrift” äger rum för att i större utsträckning tillgodose personalens behov efteråt?

8.7. Sammanfattning av kapitlet

Det avslutande kapitlet har syftat till att visa att problemställningen har besvarats. Undersökningens resultat har översiktligt redovisats samt har resultat belysts i relation till teori och tidigare forskning. Vidare har etik, metodologi och undersökningens trovärdighet berörts samt har ett antal reflektioner relaterat resultat presenterats. Kapitlet avslutades med förslag till vidare forskning.

9. Referenser

- Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal akademisk.
- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour: SAGE Publications*. United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Almqvist, F. (2020). *Service design in the later phases: Exploring user insights, handovers, and service design roadmapping in the transition from service concept to implemented service* [Degree of PhD, The Oslo School of Architecture and Design].
- Andersen, O. J., Gårseth-Nesbakk, L., & Bondas, T. (2015). *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting : vågal reise med behov for allierte*. Fagbokforl.
- Baron, S., Warnaby, G., & Hunter-Jones, P. (2014). Service(s) Marketing Research: Developments and Directions *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 150-171. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12014>
- Bessant, J. (2003). *High-involvement innovation : building and sustaining competitive advantage through continuous change*. Wiley.
- Bjørnsund Lønvi, S. (u.å.). *Anchoring of Service Design Projects for Successful Implementation: How Service Design Can Learn from Change Management*. Norwegian University of Science and Technology. <https://www.ntnu.edu/documents/139799/1270604448/TPD4505.siri.lonvik.pdf/8482a64d-197d-4096-adb8-159297498ea7>
- Blomkvist, J., Holmlid, S., & Segelström, F. (2010). Service design research: yesterday, today and tomorrow. I *This is service design thinking: basics, tools, cases* (s. 308-315).
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap : artisteri, valmöjlighet och ledning* (5:4 uppl.). Studentlitteratur.
- Bringsrud Fekjær, S. (2013). *Hvordan bli en lykkelig masterstudent? : masteroppgavehåndbok*. Gyldendal akademisk.
- Brown, S. W., Fisk, R. P., & Jo Bitner, M. (1994). The Development and Emergence of Services Marketing Thought *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 21-48. <https://doi.org/10.1108/09564239410051894>
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.
- Buchanan, R. (2001). Design Research and the New Learning *Design Issues*, 17(4), 3-23.
- Bækkelie, M. K. E. (2016, 10th-12th August 2016). *Service design implementation for innovation in the public sector* [Paper]. NordDesign 2016, Norway, Trondheim. <https://www.ntnu.no/documents/10401/1264435841/Artikkel+Maria+Kristine+B%C3%A6kkelie.pdf/5557a5bc-08da-4680-ab70-dac57e9259de>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur: De konkurrerende verdier*. Cappelen Damm akademisk.
- Christiansen, L. (2015, 18-20 mei). Strategies and tactics for service implementation. Proceedings of the 4th Participatory Innovation Conference (PIN-C).
- Duusgaard Stokholm, L., & Kvols Heiselberg, K. (2018). *A New View on Service Design Implementation: Designing a Conceptual Framework to Support the Designer in Designing for Delivery* [Master Thesis, Aalborg University].
- European Commission. (2021). *Horizon Europe Strategisk Plan (2021-2024)* 1 st edition). Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/funding/documents/ec_rtd_horizon-europe-strategic-plan-2021-24.pdf

- Europeiska kommissionen. (2014). *Horizon 2020 i sammanfattning - EU:s ramprogram för forskning och innovation*. Europeiska unionens publikationsbyrå.
https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/default/files/H2020_SV_KI0213413SVN.pdf
- Europeiska kommissionen. (u.å.). *Horizon Europe - EU:s nästa investeringsprogram för forskning och innovation (2021-2027)* [Power Point].
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe_sv_investeringar_for_var_framtid.pdf
- Fixsen, D. L., Blase, K. A., Naoom, S. F., & Wallace, F. (2009). Core implementation components. (Special Issue: Implementation and Translational Research)(Report) *Research on Social Work Practice*, 19(5), 531-540.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology : a beginner's guide to doing a research project* (2nd ed. uppl.). SAGE.
- Folkhälsomyndigheten. (2021). *Folkhälsans utveckling - Årsrapport 2021*.
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/contentassets/39ef6af33177445bb6d2ad88829cc5ce/folkhalsans-utveckling-arsrapport-2021.pdf>
- Forskningsrådet. (2021). *Årsrapport 2020 - Idékraft verden trenger*. N. forskningsråd. https://www.forskningsradet.no/siteassets/om-forskningsradet/arsrapport-regnskap-revisjon.beretning/arsrapport-2020_endelig.pdf
- Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning* (Upplag 2:3 uppl.).
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20(2), 121-134. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00090-0)
- Goula, A., Stamouli, M.-A., Latsou, D., Gkioka, V., & Sarris, M. (2020). Validation of Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in health care setting in Greece *Journal of public health research*, 9(4).
<https://doi.org/10.4081/jphr.2020.1962>
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Aknin, L. B., & Wang, S. (2021). *World Happiness Report*. The Sustainable Development Solutions Network. <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2021/WHR+21.pdf>
- Holmedahl Hvidsten, A. (u.å.). *The role of incompleteness in co-designing collaborative service delivery - A case study of electronic coordination in Norwegian health care* [Manuskript inlämnat för publikation.] [Degree of PhD, BI Norwegian Business School].
- Holte, E., & Waage, A. K. (2018). *Styrt prosess eller ringer i vann? En teoridrevet studie av implementering i offentlige tjenstedesignprosjekter* [Master Thesis, Universitetet i Sørøst-Norge]. <https://openarchive.usn.no/usn-xmloi/handle/11250/2588334>
- Hsu, S.-W., & Lamb, P. (2020). Still in Search of Learning Organization?: Towards a Radical Account of "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization" *The learning organization*, 27(1), 31-41.
<https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0142>
- Høgskolen i Østfold. (2019, 25. september 2019). *Tekstens målgruppe og funksjon*. Høgskolen i Østfold. Hämtad 14. februari 2021 från <https://www.hiof.no/bibliotek/hvordan-skrive-oppgave/skrive/Tekstens%20m%C3%A5lgruppe/index.html>
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. opplag 2016 uppl.). Fagbokforl.

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. oppl.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerer*. Vigmostad & Bjørke.
- Jedrzejewska, S., & Spehar, A. (2019). *Utmaningar och möjligheter i det kommunala arbetet för en långsiktig integration i Västra Götalands län*. https://www.gu.se/sites/default/files/2020-05/1748775_cgm_la--ngsiktig-integration_0.pdf
- Johnson, R., Bliksvær, T., & Ødegård, A. (2020). *Tjenstedesign, tjenesteinnovasjon og organisasjonsutvikling i offentlig sektor – en kunnskapsoppsummering 14/2020*. Nordlandsforskning Nordland Research Institute. https://nforsk.brage.unit.no/nforsk-xmlui/bitstream/handle/11250/2727379/NF-rapport%2b14_2020%2bTjenstedesign%252C%2btjenesteinnovasjon%2b%2borganisasjonsutvikling%2bi%2boffentlig%2bsektor%2b%25E2%2580%2593%2ben%2bkunnskapsoppsummering.pdf?sequence=2&isAllo wed=y
- Jonsson, I. (2015). *The political economy of innovation and entrepreneurship : from theories to practice*. Ashgate Publishing.
- Jonsson, I. (2019). *Næringsanalys och framtidsanalys Grenseregionen Sverige - Norge; Østfold/Fyrbodalen* (Rapport 3). <https://www.hv.se/globalassets/dokument/forska/rapport-naringsanalys-slut>
- Jämställdhetsmyndigheten. (2021). *Psykisk ohälsa och andra perspektiv av hälsa - Uppföljning av det jämställdhetspolitiska delmålet om en jämställd hälsa 2021:2*. <https://www.jamstalldhetsmyndigheten.se/files/2021/02/Psykisk-ohalsa-och-andra-aspekter-av-halsa-2021-2.pdf>
- Karlsson, J. C. (2008). *Den smidiga mellanchefen - och andra motståndsberättelser*. Gleerups Utbildning.
- Karpen, I. O., Gemser, G., & Calabretta, G. (2017). A multilevel consideration of service design conditions *Journal of Service Theory and Practice*, 27(2), 384-407. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0121>
- Kim, J., Egan, T., & Tolson, H. (2015). Examining the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire: A Review and Critique of Research Utilizing the DLOQ *Human Resource Development Review*, 14(1), 91-112. <https://doi.org/10.1177/1534484314555402>
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforl. Kommunallag 2017:725. 11 kap. *Økonomisk forvaltning § 1*. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-2017725_sfs-2017-725
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. oppl.). Gyldendal akademisk.
- Langmoen Kvelland, L. M., & Bjørnsund Lønvik, S. (2016). *Tjenester for bedre mestring av psykiske vansker hos unge voksne* [Master Thesis, NTNU]. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2406396>
- Lee, E. (2016). *Service Design Challenge: Transitioning From Concept to Implementation* [Paper]. ServDes2016, <https://ep.liu.se/ecp/125/019/ecp16125019.pdf>
- Lindkvist, L., Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, prosesser* (6., rev. och aktualiserade oppl. oppl.). Stockholm: Liber.
- Löfgren, K. (2019). *Kvalitativ analys av datautskrifter* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=oiyRXRwsF_Q
- Løking Hagen, S. (2017). *Tjenstedesign - En studie av tjenstedesign som verktøy i kommunalt innovasjonsarbeid* [Master Thesis, Høgskolen i

- Innlandet]. <https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2455119/INN3032%208%20Masteroppgave%20Hagen%20mai%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Malmberg, L. (2017). *Building Design Capability in the Public Sector - Expanding the Horizons of Development* [Degree of PhD, Linköping University].
- Malmberg, L., & Wetter Edman, K. (2016). Design in Public Sector: Exploring Antecedents of Sustained Design Capability. 20th DMI: Academic Design Management Conference - Inflection Point: Design Research Meets Design Practice, Boston USA.
- Mazzucato, M. (2018). *Missions: Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union - A problem-solving approach to fuel Innovation-led growth*. European Commission Directorate-General for Research and Innovation.
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato_report_2018.pdf
- Mazzucato, M. (2019). *Governing Missions: Governing Missions in the European Union - Independent Expert Report*. European Commission Directorate-General for Research and Innovation.
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/contact/documents/ec_rtd_mazzucato-report-issue2_072019.pdf
- Mazzucato, M., Kattel, R., & Ryan-Collins, J. (2020). Challenge-Driven Innovation Policy: Towards a New Policy Toolkit *Journal of industry, competition and trade*, 20(2), 421-437. <https://doi.org/10.1007/s10842-019-00329-w>
- Meld. St. 30 (2019-2020). (2020). *En innovativ offentlig sektor: Kultur, ledelse og kompetanse*. Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research : a guide to design and implementation* (4th ed. uppl.). Jossey-Bass.
- Meyers, D. C., Durlak, J. A., & Wandersman, A. (2012). The quality implementation framework: a synthesis of critical steps in the implementation process *American Journal of Community Psychology*, 50(3-4), 462-480.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Pearson Education Limited.
- OECD. (2020a). *How's Life? 2020: Measuring Well-being*. OECD Publishing.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9870c393-en>
- OECD. (2020b). *How's Life in Denmark?* O. Publishing.
<http://www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-country-note-Denmark.pdf>
- OECD. (2020c). *How's Life in Finland?* O. Publishing.
<http://www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-country-note-Finland.pdf>
- OECD. (2020d). *How's Life in Iceland?* O. Publishing.
<http://www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-country-note-Iceland.pdf>
- OECD. (2020e). *How's Life in Norway?* O. Publishing.
<http://www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-country-note-Norway.pdf>
- OECD. (2020f). *How's Life in Sweden?* O. Publishing.
<http://www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-country-note-Sweden.pdf>

- OECD. (u.å.). *Towards 2035 Strategic Foresight: Making Migration and Integration Policies Future Ready*. M. a. F. o. Migration.
<https://www.oecd.org/migration/mig/migration-strategic-foresight.pdf>
- OECD/European Union. (2018). *Health at a Glance: Europe 2018 State of Health in the EU Cycle*. O. Publishing.
https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2018_healthatglance_rep_en.pdf
- OECD/European Union. (2020). *Health at a Glance: Europe 2020 State of Health in the EU Cycle*. O. Publishing.
https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2020_healthatglance_rep_en.pdf
- Overkamp, T., & Holmlid, S. (2016). Views on implementation and how they could be used in service design, 205-214.
- Overkamp, T., & Holmlid, S. (2017). Implementation during design Developing understanding about service realisation before implementation *The Design Journal*, 20(sup 1), 4409-4421.
<https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352937>
- Overkamp, T., & Ruijs, F. (2017). Involving Stakeholders Towards Service Implementation. Co-designing change of practices using a visual language, *The Design Journal*, 20, 531-549.
<https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1353002>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice* (4th ed. uppl.). Sage.
- Regeringskansliet. (u.å.). *Att förändra vår värld: Agenda 2030 för hållbar utveckling*. Regeringskansliet.
https://www.regeringen.se/49c2e4/globalassets/regeringen/dokument/finansdepartementet/agenda-2030/att-forandra-var-varld_agenda-2030-for-en-hallbar-utveckling.png.pdf
- Reneflot, A., Aarø, L. E., Aase, H., Reichborn-Kjennerud, T., Tambs, K., & Øverland, S. (2018). *Psykisk helse i Norge*. Folkehelseinstituttet.
https://www.fhi.no/globalassets/dokumenterfiler/rapporter/2018/psykisk_helse_i_norge2018.pdf
- Richter Sundberg, L. (2020). *Offentlig innovation och användarcentrerade arbetssätt i kommun och myndighet - Följeforskning i utveckling och implementering av nya arbetssätt på Socialstyrelsen och Socialtjänsten*. Umeå universitet Institutionen för Epidemiologi och Global hälsa.
<http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1394044/FULLTEXT01.pdf>
- Rienecker, L., Stray Jørgensen, P., Skov, S., Sonne-Ragans, V., Thing Rasmussen, L., Wien, C., Remvig, K., & Klitgård, I. (2017). *Att skriva en bra uppsats* (5. uppl.). Liber AB.
- Rodriguez, L., & Peralta, C. (2014). From product to service design ; a thinking paradigm shift *Formakademisk [elektronisk ressur]*, 7, 1-27.
- Ry Nielsen, J. C., & Ry, M. (2002). *Anderledes tanker om Leavitt : en klassiker i ny belysning*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor - Innover eller bli innover*. Universitetsforlaget. <https://doi.org/10.18261/9788215046235-2021>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforl.
- Sangiorgi, D., & Pacenti, E. (2010). Service Design Research Pioneers. An overview of Service Design research developed in Italy since the '90s *Design Research Journal*, 1(10), 26-33.
- Schneider, J., Stickdorn, M., Bisset, F., Andrews, K., & Lawrence, A. (2011). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. BIS Publishers.

- Segelström, F. (2013). *Stakeholder engagement for service design : how service designers identify and communicate insights* (Vol. no. 586). Dept. of Computer and Information Science, Linköping University.
- Shaw, J., Agarwal, P., Desveaux, L., Palma, D. C., Stamenova, V., Jamieson, T., Yang, R., Bhatia, R. S., & Bhattacharyya, O. (2018). Beyond "implementation": digital health innovation and service design *NPJ Digit Med*, 1(1), 48. <https://doi.org/10.1038/s41746-018-0059-8>
- SOU. (2021:6). *God och nära vård - Rätt stöd till psykisk hälsa* Regeringskansliet. https://www.regeringen.se/4900bd/contentassets/9d0e520a47e547a2904608427f3aca7c/sou-2021_6--god-och-nara-varld---ratt-stod-till-psykisk-halsa.pdf
- Statistiska centralbyrån. (2012). *SSYK 2012 Standard för svensk yrkesklassificering 2012 MIS 2012:1*. SCB avdelningen för ekonomisk statistik. https://www.scb.se/contentassets/c9d055b6f2114b62bd23c33602b56da5/ov9999_2012a01_br_x70br1201.pdf
- Statistiska centralbyrån. (2018). *Hjälpmedel för kodning av yrke eller befattning 2018, enligt SSYK - Fyrsifternivå*. SCB. <https://www.scb.se/contentassets/9f203b733c2942ec971fb098a7800417/ssyk-2019.pdf>
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing - Applying service design thinking in the real world*. O'Reilly Media, Inc.
- Suicide Zero. (2020). *En rapport om psykisk ohälsa och suicid bland barn och unga - Tio år utan förbättring: Nu krävs stora insatser för ungas psykiska hälsa*. Suicide Zero. https://assets.ctfassets.net/87pwg6063hb1/4txMDEX1Xri1nIA0WqJe0K/a41f63ad0362623236cf54bf0801d26e/SZ_RAPPORT_2020_FINAL_ONE_PAGE.pdf
- Sundhedsstyrelsen. (2018). *Forebyggelsespakke Mental sundhed*. <https://www.sst.dk/-/media/Udgivelser/2018/Forebyggelsespakker/Mental-sundhed.ashx?la=da&hash=1FCEFD423EB5FF97D1A6611C545B10079DBD8F>
- Sveriges kommuner och landsting. (2015a). *En innovationsvänlig offentlig verksamhet* <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/5397.pdf?issuusi=ignore>
- Sveriges kommuner och landsting. (2015b). *Förändra radikalt - göra annorlunda, bättre och billigare* [PowerPoint]. Sveriges kommuner och landsting. <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/5415.pdf?issuusi=ignore>
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2018). *Vägval för framtiden 3 - Utmaningar för det kommunala uppdrag mot år 2030*. <https://skr.se/download/18.71b542201784abfbf7ac264/1616502375170/V%C3%A4gval-f%C3%B6r-framtiden-3-omv%C3%A4rldsanalys-2018.pdf>
- Sveriges kommuner och regioner. (2020). *Att hantera komplexa samhällsutmaningar - Organisera, styra och leda i samverkan*. Sveriges Kommuner och Regioner. <https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7585-889-0.pdf?issuusi=ignore>
- Sørensen, C., & Aastvedt, A. (2019). *Læring av feilslette innovasjoner*. <https://hiof.brage.unit.no/hiof-xmlui/handle/11250/2642979>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Strategic innovation management*. Wiley.
- Uddannelses- og Forskningsministeriet. (2017a). *Danmark - klar til fremtiden: Regeringens mål for dansk forskning og innovation 2017/18:14*. Rosendahls. <https://www.regeringen.dk/media/4471/ufm-dk-klar-til-fremtiden-2017-final-web-0512.pdf>

- Uddannelses- og Forskningsministeriet. (2017b). *FORSK2025 – fremtidens løfterige forskningsområder*. S. f. F. o. Uddannelse.
<https://www.regeringen.dk/media/3738/forsk2025-fremtidens-loefterige-forskningsomraader.pdf>
- United Nations. (2015). *Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015*. United Nations.
https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- United Nations. (u.å.). *Sustainable Development Goals - Goal 3: Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages*. United Nations. Hämtad 14 november 2020 från
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/health/>
- Vinnova. (2020). *Kraftsamling för Horisont Europa - Förslag till nationell strategi för ett starkare svenskt deltagande VR 2020:12*. F. Vinnova i samarbete med Energimyndigheten, Forte, Rymdstyrelsen och Vetenskapsrådet.
<https://www.vinnova.se/contentassets/42ca4038005e46e186d70687c67df2b3/vr-2020-12-kraftsamling-for-horisont-europa.pdf>
- Yuriev, A., Boiral, O., & Talbot, D. (2021). Is there a place for employee-driven pro-environmental innovations? The case of public organizations *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1900350>

10. Bilagor

10.1. Bilaga 1: Bedömning NSD

Bilaga 1 sida 1 av 1 visar besked från NSD avseende bedömning.

NSD, Norsk senter for forskningsdata
Bedömning samt godkännande
Melding 09.10.2019 13:50 Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 218328 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 09.10.2019. Behandlingen kan starte.

10.2. Bilaga 2: Citat ur dialog från verk av Galileo Galilei

Bilaga 2 sida 1 av 1 redovisar ett längre citat.

Av: Galileo Galilei
Ur: <i>Dialogues Concerning Two New Sciences</i>
Refererat i Buchanan, 2001, s. 3-4. Dialog mellan Salviati och Sagredo.
[SALV.] The constant activity which you Venetians display in your famous arsenal suggests to the studious mind a large field for investigation, especially that part of the work which involves mechanics; for in this department all types of instruments and machines are constantly being constructed by many artisans, among whom there must be some who, partly by inherited experience and partly by their own observations, have become highly expert and clever in explanation. [SAGR.] You are quite right. Indeed, I myself, being curious by nature, frequently visit this place for the mere pleasure of observing the work of those who, on account of their superiority over other artisans, we call “first rank men.” Conference with them has often helped me in the investigation of certain effects including not only those which are striking, but also those which are recondite and almost incredible.

10.3. Bilaga 3: SSYK 2012 Beskrivning huvudgrupper

Bilaga 3 sida 1 av 2 redovisar beskrivningar av huvudgrupp 21 och 22 i SSYK 2012³².

Huvudgrupp 21
Yrken med krav på fördjupad högskolekompetens inom naturvetenskap och teknik
I arbetet ingår att: • utveckla teorier, modeller och metoder samt utforma praktiska tillämpningar av dessa inom fysik, kemi, matematik, statistik, ingenjörsvetenskap, farmakologi, miljö samt inom jord och skogsbruk • studera fenomen, analysera och värdera data • ge råd och utfärda anvisningar • rita byggnader m.m. och leda bygg- och anläggningsprojekt • planera och kontrollera utvinnings- och tillverkningsprocesser • designa och utveckla produkter • kontrollera att hälso- och miljöskyddsföreskrifter efterlevs.

Huvudgrupp 22
Yrken med krav på fördjupad högskolekompetens inom hälso- och sjukvård
I arbetet ingår att: • utveckla teorier, studera och analysera fenomen inom medicin • ge råd och utfärda anvisningar och hälsovård • undersöka, operera och i övrigt behandla patienter • leda apoteksverksamhet • undersöka och behandla sjuka och skadade djur.

³² I publikationen framgår att det är tillåtet att kopiera och på annat sätt mångfaldiga innehållet i densamma.

Bilaga 3 sida 2 av 2 redovisar beskrivningar av huvudgrupp 25 och 26 i SSYK 2012.

Huvudgrupp 25
Yrken med krav på fördjupad högskolekompetens inom IT
I arbetet ingår att: • analysera, designa, utveckla, testa och förvalta IT-system • utveckla och programmera interaktiva medier • ansvara för IT-säkerhet.

Huvudgrupp 26
Yrken med krav på fördjupad högskolekompetens inom juridik, kultur och socialt arbete m.m.
I arbetet ingår att: • utveckla teorier och metoder inom juridik, samhällsvetenskap och humaniora • handlägga juridiska ärenden • organisera verksamhet vid museer, bibliotek m.m. • göra reportage, skriva artiklar eller skönlitterära verk, producera radio- och TV-program • skapa konstverk • komponera, tolka eller gestalta musik, dramatik och dans • leda och planera församlingsarbete • organisera verksamhet inom omsorg och socialtjänst.

10.4. Bilaga 4: Information till deltagare

Bilaga 4 sida 1 av 2 är inklistrad som en bild. Vissa uppgifter har raderats och utrymmet därefter maskerats. Ramen ingick i dokumentets utformning.

Vill du delta i forskningsprojektet

”Service design och implementering av en tjänst i en region”?

Det här är en fråga till dig om att delta i ett forskningsprojekt. Syftet är att undersöka hur en region har implementerat en tjänst, som är utformad med hjälp av service design, i sin organisation. I den här dokumentet får du information om projektet och vad ett deltagande innebär för dig.

Syfte

All forskning som genomförs ska vara samhället till nytta och gagn. Det finns ett identifierat, stort behov av vidare forskning vad gäller service design och implementering i offentlig sektor. Syftet med detta projekt är att mer ingående undersöka vad som påverkade implementeringen av en ny tjänst, som togs fram med hjälp av konceptet service design, i en region. Din medverkan är således oerhört värdefull och det är en stark förhoppning att du kan tänka dig att bidra. Service design är det engelska begreppet för ”tjänstedesign”.

Projektet genomförs inom ramen för *Masterstudium i organisasjon og ledelse (120 hp)* vid Høgskolen i Østfold i Norge och kommer att resultera i en masteravhandling.

Projektets övergripande problemställning är:

Vad påverkade implementeringen av en tjänst framtagen i en region med konceptet service design?

Fyra forskningsfrågor behandlas inom dessa områden: Planering och organisering inför implementeringen, roller och funktioner, den aktuella designen på tjänsten som implementerades samt innovativ organisationskultur.

Ansvarig för forskningsprojektet

Ansvarig institution för projektet är:

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag vid Høgskolen i Østfold i Norge.

Därför tillfrågas du om att delta

[Redacted] har informerat dig initialt samt lämnat dina kontaktuppgifter.

Undersökningen omfattar ca 8-12 deltagare, i en (1) region, som varit delaktiga och haft olika roller/funktioner och arbetat tillsammans med implementeringen av tjänsten.

Detta innebär det för dig att delta

- Att delta i en intervju, ca 45-60 minuter.
- Intervjuernas spelas in (endast ljudupptagning, inga bilder) för att kunna transkriberas.
- Intervjuerna kommer att genomföras av masterstudent Pia Bernhard Johnson.

Det är frivilligt att delta

Deltagandet är helt frivilligt. Om du väljer att delta kommer samtlig information från dig att anonymiseras.

Ingenting av det du förmedlar kommer att kunna härledas till vare sig dig eller till regionen du arbetar för.

Om du väljer att dra tillbaka ditt samtycke till att delta kan du göra det när som helst, du behöver inte heller ge någon förklaring. Det kommer inte att få några negativa konsekvenser för dig om du inte vill delta eller senare väljer att dra tillbaka din medverkan.

Detta händer med dina upplysningar när projektet är avslutat

Projektet är schemalagt att avslutas senast 15 oktober 2020. Högst troligtvis innan, men senast detta datum, kommer samtlig insamlad information, kontaktuppgifter och ljudupptagningar, att raderas permanent.

Bilaga 4 sida 2 av 2 är inklustrad som en bild. Vissa uppgifter har raderats och utrymmet därefter maskerats. Ramen ingick i dokumentets utformning.

Din integritet – Hur din information lagras och används

Informationen från dig kommer uteslutande att användas för det syfte som är beskrivet i detta dokument. Informationen behandlas konfidentiellt och i enlighet med gällande regelverk.

- Vid behandlingsansvarig institution kommer endast masterstudent samt handledare att ha tillgång till informationen.
- Olika säkerhetsåtgärder kommer att vidtas för att försäkra att ingen otillbörlig får tillgång till personuppgifter, bland annat kommer namn och kontaktuppgifter på dem som deltar att ersättas med koder som lagras åtskilt och inlåst från övriga data.
- Ingen av de som intervjuas kommer på något vis att kunna identifieras i aktuell masteravhandling.

Dina rättigheter

Så länge du kan identifieras i datamaterialet har du rätt att få:

- insyn i vilka personuppgifter som registrerats om dig
- din personliga information korrigerad
- personlig information borttagen
- en kopia av dina personuppgifter (dataportabilitet)
- lämna in ett klagomål till NSD, Personvernombudet, eller Datatillsynen angående behandlingen av dina personuppgifter

Detta ger möjlighet att behandla personlig information

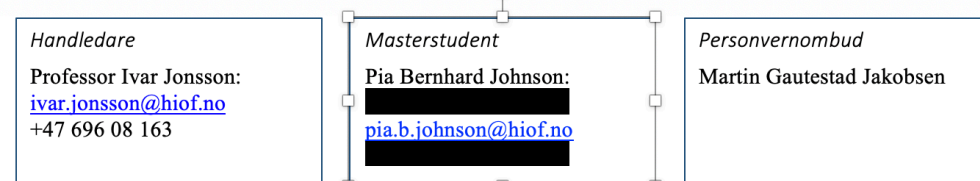
Information om dig behandlas och baseras på ditt samtycke. På uppdrag av *Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag* vid *Høgskolen i Østfold, Norge*, har NSD – Norwegian Center for Research Data AS, bedömt att behandlingen av personuppgifter i detta projekt är i enlighet med personvernregelverket.

Här kan du få mer information

Om du har frågor om studien kan du kontakta:

Ansvarig institution och projektsvarig handledare

Ansvarig institution är *Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag* vid *Høgskolen i Østfold, Norge*.



NSD – Norsk Senter for forskningsdata AS

personverntjenester@nsd.no
+ 47 55 58 21 17

Med vänlig hälsning och en stark förhoppning om att du vill delta i studien,

Pia Bernhard Johnson
Masterstudent

10.5. Bilaga 5: Samtycke

Bilaga 5 sida 1 av 1 är inklistrad som en bild. Ramen ingick i dokumentets utformning.

Samtycke

Forskningsprojekt

Ansvarig institution	Høgskolen i Østfold, Norge Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag
Masterstudent	Pia Bernhard Johnson

.....

Jag har mottagit skriftlig information om projektet *Service design och implementering av en tjänst i en region* och har haft möjlighet att ställa frågor. Min underskrift nedan betyder att jag väljer att medverka och samtycker till att delta i forskningsprojektet:

- att delta i intervju (ljudupptag sker, inga bilder)
- att mina upplysningar behandlas fram till projektet är avslutat (senast 15 oktober 2020)

Ort och datum:|

.....

Namn-teckning:

.....

Namn-förtydligande:

.....

Med anledning av omvärldssituation förlängdes senare datumet för forskningsperioden hos NSD samt inhämtades förnyade samtycken.

10.6. Bilaga 6: Demografiska bakgrundsfrågor samt intervjuguide

Bilaga 6 sida 1 av 2 presenterar demografiska bakgrundsfrågor samt intervjuguide fördelad per forskningsfråga med bakomliggande intervjufrågor. Här åskådliggörs forskningsfråga 1 och 2.

Demografiska bakgrundsfrågor
Indelningsvariabler
Ålder
Kön
Utbildning
Yrke/befattning (nuvarande samt vid tiden för implementeringen)
Arbetsuppgifter (nuvarande samt vid tiden för implementeringen)
Antal år som anställd (vid tiden för implementeringen samt totalt)

Forskningsfråga 1 – Tema: Organisering och planering	
<i>Hur har organisationen organiserat och planerat service design-processen och implementeringen och hur påverkade detta implementeringen?</i>	
1	Vad kände du till om service design när ni startade arbetet med att utveckla den aktuella tjänsten med konceptet service design?
2	Berätta för mig om service design-processen som organisationen genomförde och de olika stegen som enligt dig var utmärkande för processen.
3	Berätta om hur det gick till när användare/intressenter valdes ut och inkluderades i processen samt var delaktiga.
4	Kan du beskriva: i) organisationens arbete med att planera och organisera inför implementeringen av tjänsten ii) dina erfarenheter av själva genomförandet av implementeringen
5	Kan du beskriva de loopar (feedback/återkoppling) och iterativa arbetsmoment som förekom under service design-processen och implementeringen?
6	Uppstod det några problem under arbetet med implementeringen? Vilka i så fall och vilka aktörer var berörda?

Forskningsfråga 2 – Tema: Yrke och position	
<i>Påverkade aktörernas yrke och position i organisationen deras intryck av implementeringen? I så fall hur?</i>	
7	Vilket var ditt ansvar, din roll och ditt uppdrag under service design-processen och implementeringen?
8	Vilka erfarenheter gjorde du när det gäller organisationens arbete med att inkludera olika användare och intressenter i processen med att ta fram den nya designen?
9	I vilken mån bidrog du själv, utifrån din roll, ansvar och position, till att utveckla tjänsten? På vilka sätt i så fall?

Bilaga 6 sida 2 av 2 presenterar intervjuguide fördelad per forskningsfråga med bakomliggande intervjufrågor. Här åskådliggörs forskningsfråga 3 och 4.

Forskningsfråga 3 – Tema: Intryck av webbtjänsten	
<i>Påverkade aktörernas intryck av designen av tjänsten implementeringen? I så fall hur?</i>	
10	Berätta om ditt intryck av designen som implementerades.
11	Vad innebar implementeringen av den nya designen för dig, utifrån din befattning? Innebar designen några förändringar för dig i din roll? Vilka i så fall?
12	Berätta om/hur ni experimenterade och om ni arbetade med prototyper.
13	Hur vill du beskriva resultatet av implementeringen för organisationen, när tjänsten till slut växlade över i skarp drift?
14	Hur vill du beskriva resultatet av implementeringen för användarna, när tjänsten till slut växlade över i skarp drift? Hur vill du beskriva nyttan för användarna, de som ska använda sig av tjänsten?

Forskningsfråga 4 – Tema: Innovativ organisationskultur	
<i>Påverkade organisationens kultur, att involvera och engagera aktörer i innovationsprocesser, implementeringen? I så fall hur?</i>	
15	Hur vill du allmänt beskriva den organisationskultur som rådde inför och under implementeringen av den nya designen?
16	Hur vill du mer specifikt beskriva organisationens kultur när det gäller att involvera och engagera medarbetare i utvecklingen av innovationer och nya tjänster?
17	Främjar organisationens kultur användandet av konceptet service design enligt dig? Hur och på vilka sätt i så fall?
18	Kan du berätta om organisationens förmåga att ta till sig lärdomar och erfarenheter av genomgångna processer som handlar om innovation, förbättring och utveckling? Tar organisationen tillvara medarbetarnas erfarenheter och idéer? Hur och på vilka sätt?
19	Förekom det några konflikter? Vad handlade de om i så fall och vilka var inblandade?

Avslutande fråga

Avslutande fråga 20 var helt öppen och en möjlighet för informanterna att fritt välja ämne:

20	Är det något annat du avslutningsvis vill berätta/framhålla/lägga till?
----	---

10.7. Bilaga 7: Transkriptionsnyckel

Bilaga 7 sida 1 av 2 åskådliggör egen utformning av transkriptionsnyckel med inspiration från sedvanliga transkriptionstecken.

Transkriptionsnyckel	
Markering/symbol	Betydelse
1234	Siffor/nummer i vänstermarginalen anger radnummer
A-L	Versal bokstav anger förkortning för aktuell informant
Fet stil	Ord som markeras i fet stil är uttalade av intervjuaren
Normal/ej fet stil	Ord som markeras i normal stil, ej fet stil, är uttalade av informanten
,	Kommatecken anger paus under två sekunder
...	Tre punkter signalerar en förväntad fortsättning
(2)	Siffra inom parentes anger sekunder avrundat till heltal
ORD	Ord i versaler anger ord som uttalas med emfas
(ord)	Ord i parentes innebär osäker transkription
((ord))	Ord inom dubbla parenteser är transkriberarens kommentar
o r d	Ord med mellanrum mellan bokstäver anger ord som artikuleras alternativt bokstaveras
x xx xxx	Bokstaven "x" i olika antal anger ett, två alternativt tre eller flera ord som ej är hörbara
o:rd	Kolon efter en bokstav anger förlängning av föregående ljud
[ord/textpassage]	Ord eller textsekvens/textpassage inom hakparentes innebär överlappande tal
'	Apostrof markerar fniss
*	En asterisk betyder skratt
**	Två asterisker betyder att både intervjuare och informant skrattar samtidigt
- ord -	Ord eller textpassage inom asterisker med bindestreck före och efter anger riktning avseende ord eller textpassage som sägs med skrattande röst
or-	Bokstäver som följs av bindestreck anger avbrutet ord
?	Frågetecknet anger frågeintonation
[[	Två på varandra efterföljande vänsterställda hakparenteser betyder samtidigt inledda yttranden
(!)	Utropstecken inom parentes betyder att transkriberingen är korrekt trots att det kan verka som att så inte är fallet
/	Forward slash (snedstreck) efter ett ord betyder att den andra personen avbryter och börjar tala

Bilaga 7 sida 2 av 2 redovisar appendix med kommentarer relaterat transkription och transkriptionsnyckel.

Appendix transkription och transkriptionsnyckel	
Markering	Kommentar
Unika radnummer	Varje rad i samtliga transkriptioner har ett eget unikt nummer. Således återkommer/förekommer inga radnummer i fler än en intervjutranskription. Totala intervallet i transkriptionsunderlaget: Rad 1-8398.
Intervjuare talar	Markeras med fet stil.
Informant talar	Markeras med normal (icke-fet) stil.
Ny rad	Varje ny fråga och nytt svar markeras med ny rad. Om detta brutits var syftet att bidra med tydlighet i svaret.
Noggrannhet	Transkriptionen genomfördes med stor noggrannhet, t.ex. har även de flesta upprepningar av ord transkriberats. Syftet med detta var att återge så verklighetsnära och troget som möjligt.
Språk	Beslut togs rörande att skriva språkligt korrekt vad gäller stavning på ord; således valdes talspråksformer av ord samt dialektal stavning av ord bort. Argumentet för detta var att kunna tillvarata och säkerställa anonymitet vid användandet av citat i masteravhandlingen.
Radnummer	Anges löpande i vänstermarginalen.
Tidsangivelser	Tidsangivelser anges frekvent och löpande i transkriptionerna och markeras med fyra siffror för minuter och sekunder utan kolon (mmss; 0000). Syftet med detta var att snabbt kunna orientera sig i materialet när genomlyssning krävdes.
Stödsignaler i tal (t.ex. ”mm”)	Stödsignaler har transkriberats i viss utsträckning men inte fullt ut.
Egna förkortningar	I transkriptionerna har löpande använts flertalet olika förkortningar med syftet att anonymisera t.ex. namn på andra informanter, andra personer, verksamheter, organisationer och orter. För detta ändamål upprättades ett separat appendix med en egenutvecklad förkortningslista.

10.8. Bilaga 8: Stödfrågor vid initial kodning

Bilaga 8 sida 1 av 1 redovisar frågor som fungerade som inspiration vid den allra första initiala, översiktliga kodningen. Egna markeringar i fet stil.

Basfrågor
(Strauss & Corbin, 1998, refererat i Flick, 2015, s. 179)
Vad? Vad är frågan här? Vilket fenomen omnämns, adresseras?
Vem? Vilka? Vilka personer eller aktörer är involverade? Vilken roll spelar de? Hur interagerar de?
Hur? Vilka aspekter av fenomenet nämns eller nämns inte?
När? Hur länge? Var? Tid, riktning och plats?
Hur mycket? Hur starkt? Aspekter på intensitet?
Varför? Vilka skäl anges eller kan bli rekonstruerade?
Syfte? Vilken är intentionen och med vilket syfte?
Med vad? Sätt, taktik och strategier för att nå målet?

Frågeställningar
(Lofland & Lofland, 1995, refererat i Bryman, 2016, s. 698)
Vilken generell kategori är just denna information ett exempel på?
Vad representerar denna information?
Vad handlar denna information om?
Vilket tema är denna information ett exempel på?
Vilken fråga om ett tema ger denna information upphov till?
Vilket slags svar på en fråga om ett tema implicerar denna information?
Vad är det som händer här?
Vad gör människor?
Vad säger människor att de gör?
Vilket skeende handlar det om?

Frågeställningar
(Löfgren, 2019)
Markera ord, meningar eller stycken som uppfattas som relevanta
Aktiviteter
Uppfattningar
Processer
Något upprepas
Något överraskar
Informanten säger själv att något är viktigt
Något liknar resultat från tidigare forskning
Något påminner om vetenskapliga begrepp eller teorier

10.9. Bilaga 9: Utdrag matris

Bilaga 9 sida 1 av 1 redovisar ett utdrag ur den matris som utgjorde ett tidigt steg i analysprocessen.

INITIAL ÖVERSIKT KARTLÄGGNING AV DATA: INTERVJUFRÅGOR OCH SVAR						
Intervjuguiden innehåller 20 frågor totalt (frågor har kompletterats och utvecklats under intervjuprocessen)						
FORSKNINGSFRÅGA 1: Hur har organisationen planerat och organiserat service design-processen och implementeringen och hur påverkade detta implementeringen?						
Intervjufråga i Intervjuguiden:	1. Vad kände du till om service design när ni startade arbetet med att utveckla den aktuella tjänsten med konceptet service design?	2. Berätta för mig om service design-processen som organisationen genomförde och de olika stegen som enligt dig var utmärkande för processen.	3. Berätta om hur det gick till när användare/intressenter valdes ut och inkluderades i processen samt var delaktiga.	4. Beskriv i) organisationens arbete med att planera och organisera inför implementeringen av tjänsten samt ii) dina erfarenheter av själva genomförandet av implementeringen.	5. Kan du beskriva de loopar (feedback/återkoppling) och iterativa arbetsmoment som förekom under service design-processen och implementeringen?	6. Uppstod några problem under arbetet med implementeringen? Vilka i så fall och vilka var berörda?
	Radnummer i transkription	Radnummer i transkription	Radnummer i transkription	Radnummer i transkription	Radnummer i transkription	Radnummer i transkription
A	1144-1151	(1194-1276 se ev)	1165-1166	1339-1350 även 6 1383-1395	1171-1189 1474-1495	1339 även 4 1353 1416-1439 1516-1546
B	1861	1867-1882	2046	1948-1963 1985-2021 2031-2032	1967-1977 2239-2243 2377-2384	2050-2056 2091-2122 2286-2292 2312
C	2437-2244	2451-2473	2982-3004	2905-2935 3175-3184 2801	2810-2862	2876-2899 3192-3211
D	(utb)	3326-3331 3914- 4065-4978	3617-3647 4096-4105	3448-3494	3587-3590 3654-3692	3729-3748 3846-3889 4065-4978
E	4167-4170	4223 4255-4270	4517-4537	4306-4356 4424-4433	4524-4537	4218? 4287-4292 4543-4551
F	4866	5070-5118	5250-5271	5058-5118	5425-5429	5037-5043 5157-5170 5315

10.10. Bilaga 10: Kategorier och kodgrupper

Bilaga 10 sida 1 av 1 åskådliggör aktuella kategorier (totalt 9) samt kodgrupper (totalt 28) under respektive forskningsfråga.

FORSKNINGSFRÅGOR	
KATEGORIER	KODGRUPPER
Forskningsfråga 1 – Tema: Organisering och planering	
1 Organisering	Designteam Extern aktör Resurser
2 Planering	Förkunskaper och utbildningsinsats Beskrivning implementering Användargrupp Leverans och överlämning
3 Flexibilitet och anpassning	Innovativt arbetssätt Öppen tillnärmning Sprintar och avstämningar Feedback
Forskningsfråga 2 – Tema: Yrke och position	
4 Yrke och position	Roll, ansvar och uppdrag Upplevelse process
5 Standardisering	Lagstiftning och kravspecifikation Regler och riktlinjer
Forskningsfråga 3 – Tema: Intryck av webbtjänsten	
6 Intryck design webbtjänst	Nöjdhet Utmaningar och begränsningar Tekniska val
7 Upplevda förändringar efter produktionssättning	Arbetsrelaterade förändringar personal Förändringar nytta användare
Forskningsfråga 4 – Tema: Innovativ organisationskultur	
8 Nyckelförmågor innovativ organisationskultur	Förståelse Involvering Mål och strategier Ledarskap Strukturer och procedurer Tvärfunktionellt samarbete Lärande
9 Konflikter	Motstridiga förhållanden