

# **Tjenestededesign som tilnærming for å visualisere, analysere og kommunisere tidstyver i offentlige virksomheter**

Ingeborg Rønning



Masteroppgave  
Master i interaksjonsdesign  
30 ECTS  
Avdeling for informatikk og medieteknikk  
Høgskolen i Gjøvik, 2015

Avdeling for  
informatikk og medieteknikk  
Høgskolen i Gjøvik  
Postboks 191  
2802 Gjøvik

Faculty of Computer Science  
and Media Technology  
Gjøvik University College  
Box 191  
N-2802 Gjøvik  
Norway

## **Sammendrag**

Internasjonal forskning har siden 1970-tallet sett på den offentlige sektoren som lite effektiv, og forventningene fra brukerne har økt i takt med den teknologiske utviklingen og globaliseringen. Tjenestedesign har i flere tilfeller vist seg å være et hensiktsmessig verktøy for innovasjon i det offentlige. Solberg-regjeringen har ønsket å effektivisere staten, og alle offentlige virksomheter har derfor blitt pålagt å melde inn «tidstyver» til prosjektet «*Tidstyver i forvaltningen*».

Denne masteroppgaven har undersøkt i hvilken grad det hadde vært hensiktsmessig å bruke tjenestedesignmetoder for å visualisere, analysere og å kommunisere tidstyver i offentlige virksomheter i Norge, med utgangspunkt i tidstyvprosjektet. Det har vært gjennomført ni intervjuer og to workshoper med totalt 32 informanter i prosjektets fire faser: 1) Innsikt i domenet, 2) analyse, rekategorisering og visualisering av tidstyvdata-basen, 3) case rundt Direktoratet for økonomistyring og 4) evaluering av visualiseringene for forskjellige departement og direktorat.

Funnene har vist et ønske om bruk av tjenestedesignmetoder i tidstyvprosjektet fordi visualiseringer kunne bidra til felles forståelse av konkrete tidstyver, samt større empati for sluttbrukeren. Issue cards var mest nyttig i prioriterings- og sorteringsarbeid, mens kundereise og storyboard gav et brukersentrert fokus. Utfordringene var at informantene manglet kompetanse på tjenestedesignmetoder, samt at visualiseringer kunne fremstå som et useriøst verktøy. Funnene har vært i tråd med internasjonal forskning.

For vellykket implementering av tjenestedesignmetoder i den offentlige sektoren i Norge anbefales forankring hos ledelsen samt et langsiktig og holistisk fokus. Det anbefales videre forskning på i hvor stor grad tjenestedesignmetoder burde brukes, samt om man burde bruke en ekstern tjenestedesigner.

## **Abstract**

**Title:** *Service Design as an approach to visualize, analyze and communicate "time thieves" in the public sector of Norway.*

Since the 1970s international research has been concerned about poor efficiency in the public sector, and the expectations of the users has just grown according to the technological growth and globalization. Service Design has in many cases shown to be an appropriate tool. The Solberg government wants to make the state of Norway more effective, and has started the project "time thieves in the government", where all public organizations has reported their "time thieves".

This master thesis has examined in which degree it had been appropriate to use Service Design methods to visualize, analyze and communicate time thieves in public organizations in Norway, with a base in the time thieves project. It has been conducted nine interviews and two workshops with in total 32 informants in the four phases of the project: 1) Insight into the domain, 2) Analyze, recategorize and visualize the time thieves database, 3) case about The Norwegian Government Agency for Financial Management (DFØ) and 4) evaluation of the visualization in different governmental agencies and ministries.

The findings shows that there are room for Service Design methods in the time thieves project, since visualization might give better understanding around the specific time thieves, and give empathy for the end-user. Issue cards were useful to prioritize and sort time thieves, while customer journey and storyboard gave a user-centered focus. Challenges in the usage where that the informants did not have the desired competence to use Service Design methods, and that visualization might be considered as an unserious tool. The findings correspond to international research.

To successfully implement Service Design tools in the public sector of Norway it is recommended with a foundation among the management, with a long-term and holistic aim. It is recommended with further research about which degree Service Design tools should be used, and if it is necessary to use an external service designer.

## **Forord**

*Alt har sin tid,  
det er en tid for alt som  
skjer under himmelen*  
Forkynneren 3,1

Tidlig bestemte jeg meg for at jeg ønsket å skrive om tjenestedesign, helst i den offentlige sektoren. Ved en tilfeldighet kom jeg over en notis i magasinet «*Teknisk ukeblad*» som omhandlet tidstyvprosjektet til *Direktoratet for IKT og forvaltning (Difi)*. Etter et kjapt blick på nettstedet hos *Difi* innså jeg at tidstyvprosjektet var akkurat den siste brikken jeg trengte for å komme i gang med oppgaven min. 10. september 2014 ble en spent mail sendt til *Difi*, og dagen etter fikk jeg et hyggelig svar fra leder for tidstyvprosjektet, *Mette Mannsåker*, om at *Difi* var interessert i å følge masteroppgaven min.

Siden har det gått slag i slag, og oppgaven på 30 studiepoeng har blitt utført i vårsemesteret 2015. Jeg vil rette en stor takk til veileder *Gry Seland* som har vært tålmodig og forståelsesfull gjennom halvferdige utkast og høytsvevende ideer.

Videre vil jeg rette en takk til *Mette Mannsåker*, tidstyvteamet og alle andre som har hjulpet meg hos *Difi*. Takk for at dere har vist interesse for arbeidet mitt, og hjulpet meg å finne sentrale kontaktpersoner.

En spesiell takk til hver og en av mine 32 informanter som har vært med på intervjuer eller workshoper. Oppgaven ville ikke blitt til uten dere.

Til slutt vil jeg takke venner, familie og kjæreste for oppmuntrende ord, samtaler, distraksjoner, mat og latter.

Gjøvik, 1. juni, 2015

Ingeborg Rønning

## Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUKSJON .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2 BAKGRUNN .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>2.1 EFFEKTIVISERING I DEN OFFENTLIGE SEKTOREN.....</b>                               | <b>6</b>  |
| <b>2.2 TIDSTYVER I FORVALTNINGEN OG TIDSTYVDATABASEN .....</b>                          | <b>9</b>  |
| <b>2.3 TJENESTEDESIGN .....</b>   | <b>10</b> |
| 2.3.1 Tjenestedesignforskning.....  | 12        |
| 2.3.2 Lean thinking.....  | 13        |
| 2.3.3 Design thinking.....  | 14        |
| 2.3.4 Design som et endringsverktøy i organisasjoner.....                               | 16        |
| 2.3.5 Utfordringer innen tjenestedesign .....   | 17        |
| <b>3 TEORETISK BESKRIVELSE AV FORSKNINGSMETODIKKEN .....</b>                            | <b>19</b> |
| <b>3.1 GENERELL BESKRIVELSE AV TJENESTEDESIGNMETODER FOR VISUALISERING .....</b>        | <b>19</b> |
| <b>3.2 GENERELL BESKRIVELSE AV ANDRE METODER BRUKT I DENNE OPPGAVEN .....</b>           | <b>21</b> |
| <b>4 UNDERSØKELSER I FIRE FASER.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>4.1 ETISKE HENSYN.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>4.2 FASE 1: INNSIKT I DOMENE .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>4.3 FASE 2: ANALYSE, REKATEGORISERING OG VISUALISERING AV TIDSTYVDATABASEN .....</b> | <b>28</b> |
| 4.3.1 Forskningsmetodikk.....   | 29        |
| 4.3.2 Resultat .....  | 29        |
| 4.3.3 Refleksjoner rundt analyse av tidstyver og bruk av visualiseringsmetoder .....    | 41        |
| <b>4.4 FASE 3: CASE RUNDT DFØ.....</b>  | <b>42</b> |
| 4.4.1 Forskningsmetodikk.....   | 42        |
| 4.4.2 Resultat .....  | 44        |
| 4.4.3 Refleksjoner rundt metodikk i fase 3.....   | 50        |
| <b>4.5 FASE 4: EVALUERING AV NYTTEVERDIEN TIL VISUALISERINGENE .....</b>                | <b>51</b> |
| 4.5.1 Metode for pilotworkshop.....   | 51        |
| 4.5.2 Resultat pilotworkshop .....  | 52        |
| 4.5.3 Metode for workshop med direktorat- og departementsrepresentanter.....            | 53        |
| 4.5.4 Resultat workshop.....  | 54        |
| 4.5.5 Evalueringsintervjuer .....   | 61        |
| 4.5.6 Metode for intervju med ansatte i Kunnskapsdepartementet .....                    | 62        |
| 4.5.7 Resultat intervju med Kunnskapsdepartementet.....                                 | 62        |
| 4.5.8 Metode intervju med DFØ.....  | 65        |
| 4.5.9 Resultat intervju med DFØ.....  | 66        |
| 4.5.10 Metode intervju med tidstyvansvarlig i Difi .....                                | 68        |
| 4.5.11 Resultat intervju med Difi.....  | 69        |
| 4.5.12 Oppsummering av funn angående visualiseringene.....                              | 71        |
| <b>5 DISKUSJON .....</b>  | <b>73</b> |
| <b>5.1 TROVERDIGHETEN AV DATAGRUNNLAGET TIL DENNE MASTEROPPGAVEN.....</b>               | <b>73</b> |
| <b>5.2 FORDELER MED VISUALISERINGER I DEN OFFENTLIGE SEKTOREN .....</b>                 | <b>76</b> |
| <b>5.3 UTFORDRINGER MED TJENESTEDESIGNMETODER I DEN OFFENTLIGE SEKTOREN .....</b>       | <b>78</b> |
| <b>5.4 NYTTEVERDIEN AV DE FORSKJELLIGE VISUALISERINGENE .....</b>                       | <b>79</b> |

|  |    |
|--|----|
| 5.5 ØNSKE OM BRUK AV TJENESTEDESIGNMETODER, MEN MANGLENDE KOMPETANSE ..... | 80 |
| 6 KONKLUSJON .....   | 84 |
| 6.1 VIDERE FORSKNING .....   | 84 |
| BIBLIOGRAFI .....  | 87 |
| A. VEDLEGG – SAMTYKKESKJEMA INTERVJU I UH-SEKTOR .....                     | 1  |
| B. VEDLEGG – PROSJEKTSKISSE .....  | 2  |
| C. VEDLEGG – SAMTYKKESKJEMA FOR EVALUERINGER .....                         | 4  |
| D. VEDLEGG – INTERVJUGUIDE SEKJSSJEFER .....                               | 5  |
| E. VEDLEGG – ISSUE CARDS .....   | 6  |
| F. VEDLEGG – STORYBOARD .....  | 10 |
| G. VEDLEGG – PILOTINTERVJU HØGSKOLEANSATT .....                            | 12 |
| H. VEDLEGG - INTERVJUGUIDE FOR HØGSKOLEANSATTE .....                       | 13 |
| I. VEDLEGG – KUNDEREISE .....  | 15 |
| J. VEDLEGG – SURVEY TIL WORKSHOP .....                                     | 17 |
| K. VEDLEGG – INSTRUKS TIL ISSUE CARDS .....                                | 21 |
| L. VEDLEGG - INTERVJUGUIDE KUNNSKAPSDEPARTEMENTET .....                    | 22 |
| M. VEDLEGG – INTERVJUGUIDE DFØ .....                                       | 23 |
| N. VEDLEGG – INTERVJUGUIDE DIFI .....                                      | 24 |

## Figurer

|  |    |
|--|----|
| FIGUR 1: HVORFOR IMPLEMENTERING AV IT-SYSTEM OFTE OPPLEVES SOM PROBLEMATISK (SÖDERSTRÖM 2013, s. 105) .....                                  | 8  |
| FIGUR 2: OVERSIKT OVER HVILKE FAGFELT SOM ER BRUKT FOR Å BELYSE TJENSTEDESIGN I DENNE OPPGAVEN .   | 12 |
| FIGUR 3: UNDERSØKELSER I FIRE FASER.....   | 24 |
| FIGUR 4: KATEGORIEN DIGITALISERING VIST MED ISSUE CARDS.....   | 35 |
| FIGUR 5: ISSUE CARDS KLAR TIL BRUK FOR SPILL .....   | 36 |
| FIGUR 6: TIDSYVDATABASEN SLIK DEN VAR 20. APRIL 2015.....  | 36 |
| FIGUR 7: EKSEMPEL PÅ ISSUE CARDS SOM VISUELL NAVIGASJON I TIDSTYVDATABASEN.....  | 37 |
| FIGUR 8: ISSUE CARDS BRUKT SOM EN TILLEGGSVISUALISERING FOR Å GI OVERSIKT OVER TOPP FEM TIDSTYVER<br>INNEN RAPPORTERING.....                 | 38 |
| FIGUR 9: STORYBOARD 1, MED FOKUS PÅ ILLUSTRASJONER.....  | 40 |
| FIGUR 10: STORYBOARD 2, MED FOKUS PÅ UTFORMING AV TEKST .....  | 40 |
| FIGUR: 11 SKISSE AV KUNDEREISE FRA INTERVJU MED INFORMANT 1 .....  | 43 |
| FIGUR 12: SKJERMDUMP AV ESS SIN VELKOMSTSIDE.....  | 44 |
| FIGUR 13: KUNDEREISE AV REISEREGNING .....   | 47 |
| FIGUR 14: RESULTAT FRA SURVEY, HVER DELTAGER VALGTE TRE ORD FOR TEKSTLIG FREMSTILLING AV TIDSTYV<br>SAMT STORYBOARD .....                    | 57 |
| FIGUR 15: RESULTAT FRA SURVEY, DER DELTAGERNE RANGERTE DE FIRE VISUALISERINGSFORMENE ETTER HVA<br>DE FANT MEST (1) TIL MINST NYTTIG (4)..... | 60 |



## Tabeller

|  |    |
|--|----|
| TABELL 1: OVERSIKT OVER ALLE METODER OG INFORMANTER .....  | 24 |
| TABELL 2: OVERSIKT OVER KATEGORIENE I TIDSTYVDATABASEN ETTER NY ORGANISERING. ....   | 31 |
| TABELL 3: GJENGIVELSE AV TIDSTYV 585 OG 807 SLIK DE ER I DIFI SIN TIDSTYVDATABASE.....   | 39 |
| TABELL 4: TIDSTYVER ANGÅENDE DFØ SINE SYSTEMER.....  | 45 |
| TABELL 5: SAMMENLIGNING AV KATEGORISERINGER FORETATT AV KUNNSKAPSDEPARTEMENTET OG I DENNE<br>MASTEROPPGAVEN .....  | 63 |
| TABELL 6: FORESLÅTT RAMMEVERK AV SEGELSTRÖM (2010, s. 53) FOR Å EVALUERE HVA FORSKJELLIGE<br>VISUALISERINGER BLIR BRUKT TIL.....   | 85 |
| TABELL 7: EKSEMPEL PÅ RACI-TABELL, FORSLAG TIL VERKTØY FOR VIDERE FORSKNING ANGÅENDE HVEM SOM<br>HAR ANSVARET FOR TJENESTEDESIGNMETODER. INSPIRERT AV (ITIL 2007, s. 189)..... | 86 |

## **1 Introduksjon**

Bason (2010) mener at den offentlige sektoren har vært bevisst på at den bør fornye seg siden 1970-tallet. Likevel er det fortsatt behov for effektivisering. I både Storbritannia, Nederland, Brasil, USA, Danmark og Australia er det prosjekter med fokus på brukersentrert innovasjon i det offentlige (ibid). Norge ønsker også å effektivisere den offentlige sektoren. Solberg-regjeringen har derfor satt i gang prosjektet «*Tidstyver i forvaltningen*», ledet av Direktoratet for IKT og forvaltning (Difi). I prosjektet har alle offentlige virksomheter i Norge fått pålegg om å melde inn sine «*tidstyver*» som unødvendig administrasjon og andre oppgaver som «*stjeler*» tid fra brukerne (Regjeringen.no 2014).

I følge produktivitetskommissjonen er tjenestedesign et av de anbefalte verktøyene i tidstyvjakten (Aspøy 2015). Tjenestedesign er et tverrfaglig fagfelt som bruker designmetoder med en holistisk og brukersentrert tilnærming til problemløsning. (Stickdorn og Schneider 2011). Storbritannia og Danmark er ledende på tjenestedesign i det offentlige, med henholdsvis utviklingsenhetene Restating Britain og MindLab (Andresen 2014, s. 2). Tjenestedesign prøver å fylle gapet mellom hva folk trenger og hva det offentlige egentlig gjør (Parker, Heapy og Demos 2006). I Norge finnes DOT – Design for Offentlige Tjenester<sup>1</sup>, ett tverrfaglig team ved Arkitektur- og Designhøgskolen i Oslo som jobber for å forbedre velferdsteknologi, med spesielt fokus innen helsesektoren. Ved å fokusere på interaksjonen mellom mennesker og tjenester kan tjenestedesignere hjelpe offentlig ansatte å se nye muligheter, og ikke bare forbedringer (Parker, Heapy og Demos 2006). Dette kan føre til radikale endringer.

Utfordring med tjenestedesign i den offentlige sektoren er at tjenestedesignerene må forstå organisasjonskravene og –prioriteringene (ITIL 2007). Tjenestedesignere har fått kritikk for å ha manglende domenekunnskap (Chilana, Wobbrock og Ko 2010), samt at de har for mye makt til å bestemme hvilke endringer som skal bli gjort (Parker, Heapy og Demos 2006; Junginger og Sangiorgi 2011). For å unngå disse

---

<sup>1</sup> <http://www.designoffentligetjenester.no/>

problematikkene er det viktig med forankring hos ledelsen, samt forståelse for tjenstedesignmetoder på tvers av virksomheten. En utfordring er at tjenstedesignmetoder og visualiseringer kan oppfattes som et useriøst verktøy i offentlige virksomheter (Statler, Heracleous og Jacobs 2011). Denne oppgaven vil derfor undersøke hvordan visualiseringer oppfattes av de involverte i tidstyvprosjektet. Tjenstedesignforskning fokuserer på å benytte kunnskaper fra andre fagfelt for å løse utfordringene (Johan Blomkvist, Stefan Holmlid og Segelström 2011). Derfor vil aktuell forskning fra fagfeltene design thinking, lean thinking og organisasjonsendring bli presentert.

Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i tidstyvdatabasen, analysere og rekategorisere denne. Deretter vil tjenstedesignmetodene issue cards, storyboard og kundereise brukes for å visualisere tidstyvene. Det vil bli valgt ut et case angående tidstyver for Direktoratet for økonomiforvaltning (DFØ) meldt inn av Universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren), siden det etterlyses flere akademiske case i tjenstedesignforskning (Johan Blomkvist, Stefan Holmlid og Segelström 2011). Parallelt med dette arbeidet vil det bli gjennomført intervjuer med ansatte i Difi og i UH-sektoren. Videre vil det bli arrangert to workshoper for å evaluere nytteverdien av visualiseringene, med personer fra Høgskolen i Gjøvik, Difi og Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Til slutt vil det bli holdt tre evalueringsintervju med Kunnskapsdepartementet, DFØ og Difi for å se i hvilken grad, og hvilke visualiseringer som eventuelt kan være nyttige i arbeidet deres.

## 1.1 Forskningsspørsmål

Overordnet problemstilling er:

I hvilken grad er det hensiktsmessig å bruke tjenstedesignmetoder for å visualisere, analysere og å kommunisere tidstyver i offentlige virksomheter i Norge?

For å dele opp problemstillingen er følgende forskningsspørsmål formulert:

1. Hvordan er det eksisterende tidstyvarbeidet, og er det egnet med bruk av tjenstedesignmetoder?
2. Kan metoder fra tjenstedesign slik som for eksempel issue cards, storyboard og kundereise brukes til å visualisere og kommunisere tidstyver?

3. Er det forskjell på hvilke type visualiseringer som egner seg utfra situasjon og grad av kjennskap til tidstyvdatabasen?
4. Hvilke forutsetninger, fordeler og ulemper gjelder for bruken av tjenstedesignmetoder til dette formålet?

### **Begrepsavklaringer**

Tidstyver kan ha flere betydninger, men vil i denne oppgaven bli definert etter Difi sin definisjon: «*aktiviteter som man bruker for mye tid på i forhold til hva som er hensiktsmessig for å nå målene for virksomheten*» (Difi 2014).

*Forkortelser brukt i oppgaven:*

Difi (Direktoratet for IKT og forvaltning)

DFØ (Direktoratet for økonomistyring)

UH-sektoren (Universitets- og høyskolesektoren)

### **Struktur på oppgaven**

Forskningsspørsmål 1 vil bli besvart ved en beskrivelse av tidstyvarbeidet i Difi i seksjon 2.2, en analyse av tidstyvdatabasen i seksjon 4.3.2, samt resultat fra intervju med Kunnskapsdepartementet, DFØ og Difi i seksjon 4.5.7, 4.5.9 og 4.5.11.

Visualiseringer av de aktuelle metodene i forskningsspørsmål 2 vil bli presentert i seksjon 4.3.2 og 4.4.2. I fase 4, seksjon 4.5 vil det bli evaluert ved hjelp av intervjuer og workshoper om metodene er egnet for å kommunisere tidstyvene.

Forskningsspørsmål 3 vil bli undersøkt ved hjelp av å inkludere personer med forskjellige forhold til tidstyvdatabasen. Både personer som har meldt inn tidstyver og representanter for departement og direktorat som må behandle innmeldte tidstyver. På evalueringene vil det også bli stilt spørsmål som avdekker i hvilke situasjoner visualiseringene kan være best egnet.

Forskningsspørsmål 4 vil bli drøftet i kapittel 5 med utgangspunkt i resultatene som er kommet frem tidligere i oppgaven.

Kapittel 2 er et bakgrunnskapittel som viser til effektivisering i den offentlige sektoren, tidstyvprosjektet og hvorfor tjenstedesign kan være et gunstig verktøy for tidstyvprosjektet. Kapittel 3 beskriver det teoretiske grunnlaget for forskningsmetodikken som er brukt i oppgaven. Kapittel 4 viser undersøkelsene som er gjort, delt inn i fire faser. Her presenteres både aktuell metodikk og resultat kronologisk for hver undersøkelse. Kapittel 5 drøfter resultatene utfra bakgrunnskapittelet og forskningsspørsmålene. Kapittel 6 viser til konklusjonen for oppgaven, og forslag til videre forskning.

## **2 Bakgrunn**

Dette kapittelet vil først beskrive effektivisering i den offentlige sektoren, før den går i detalj på tidstyvprosjektet og –databasen. Videre drøftes tjenestedesign og hvordan dette kan knyttes opp mot tidstyvarbeidet. Deretter beskrives tjenestedesignforskning, og hvordan den drar nytte av andre fagfelt, med fokus på lean thinking, design thinking og organisasjonsendring.

### **2.1 Effektivisering i den offentlige sektoren**

Effektivisering i den offentlige sektoren er ikke et nytt begrep, og Bason (2010) mener at siden 1970-tallet har det offentlige bevisst på at det trengte å fornye seg. Det er mange utfordringer med innovasjon i den offentlige sektoren. Forventningene til de offentlige tjenestene øker i takt med utviklingen av teknologien og globaliseringen (ibid). Brukerinvolvering blir sett på som et sentralt stikkord for vellykket innovasjon (ibid). Forskning fra USA og Storbritannia viser likevel at hovedfokuset for innovasjon i den offentlige sektoren er administrative prosesser og ikke en forbedret brukeropplevelse (NAO 2006; Eggers, Singh og Goldsmith 2009). I Storbritannia er det dog satt i gang prosjekter for innovasjon: National Health Service's institute for Innovation and Improvement, Social Innovation Lab Kent og Design Council som jobber med innovasjon i den offentlige sektoren (Bason 2010). Det er også lignende prosjekt i både Nederland, Brasil, USA, Australia (ibid).

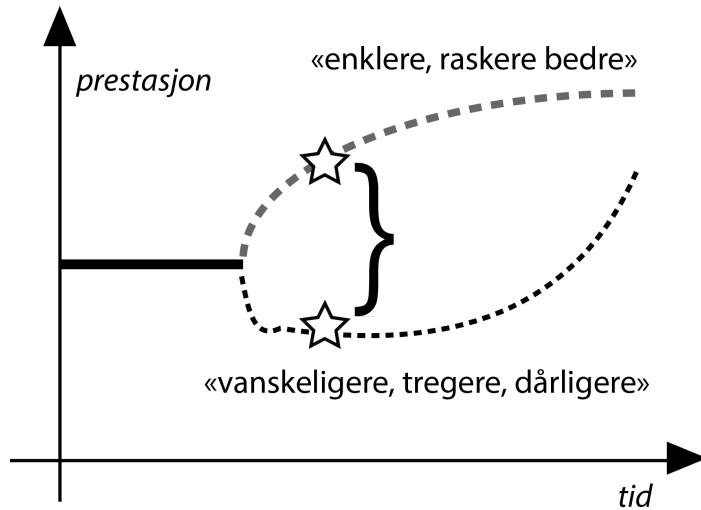
Norge prøver også å finne innovative løsninger for den offentlige sektoren. I Regjeringens statsmelding «*Et nyskapende og bærekraftig Norge*» (Statsmld-nr-7 2008-2009) er ett av aspektene som vektlegges «*Resultatorientering og brukermedvirkning er sporere til innovasjon*». Det viser til at det trengs nye verktøy for vellykkede reformer. Kristian Aasbrenn (2010) har skrevet boken «*Tjenester som treffer – betyr brukerorientering og kvalitet noe annet i offentlig sektor?*». Der trekker han frem at tjenester må være individuelt tilpasset og at brukerne bør få være med å utvikle tjenestene. Samtidig må tjenestene være samordnet på tvers av ulike tjenester. Han nevner også utfordringer angående hvordan man skal vurdere kvaliteten på en tjeneste, og hvem skal vurdere den. Kritikken mot brukerinvolvering er at brukeren ikke alltid har rett, siden lover og regler kan ha større betydning for å beskytte brukeren.

Likevel er det viktig å høre på brukeren: «*Det gjelder å ta folk på alvor, men ikke nødvendigvis på ordet*» (Ellingsen 2013, s. 36)

Det er flere karakteristikk som er spesielle for den offentlige sektoren. En av dem er at «*de selvkorrigerende mekanismene virker svakt og sakte*» (Sørensen, Hermansen og Hernes 2009, s. 17). Dette betyr at endringer gjerne skjer gjennom prosjekter eller reformer som blir satt i gang, og det kreves en aktiv innsats fra alle parter for at de skal lykkes. Et annet kjennetegn med det offentlige er at innbyggerne ofte ikke ser endringene. Er det for eksempel fredstider, merker du ikke om forsvaret er velfungerende eller ikke. De kan ha gjort mange endringer uten at den vanlige borgeren får det med seg (Sørensen, Hermansen og Hernes 2009). Likevel er det viktig at staten forvalter alle sine oppgaver for et velfungerende samfunn.

Av og til må staten bruke tvang for å komme til gode løsninger som gagnar flest mulig. Dette kan beskrives som et «*kollektivt handlingsproblem*» der staten er nødt til å finne en løsning, og veie smertefaktoren opp mot de kollektive godene (ibid). Det er også en teori som kalles «*nudge*» (Thaler og Sunstein 2009) der man dytter folk i riktig retning og ubevisst tar et valg for de. For eksempel hvis man setter ned prisen på grønnsaker er det et håp om at befolkningen skal kjøpe mer av det fordi det er bra for dem. Nudge-teorien problematiserer hvem det er som skal ta disse valgene for det kollektive gode, og i hvor stor grad folk skal få bestemme selv uavhengig om det er bra for dem eller ikke.

Innovasjon basert på IKT har de siste tiårene satt sine spor, med eksempler som nettbank og bokhandler. Likevel ble det i 2004 anslått at to av tre IT-prosjekter ikke var suksessfulle (Standish Group, 2004 via Barrett, Grant og Wailes 2006). Selv om IKT har mulighet til å forenkle, har det vist seg at det også kan føre med seg mange utfordringer. IKT blir for eksempel ofte presentert som et effektiviserings-verktøy i helsevesenet, men det har vist seg at den ønskede effekten kan være vanskelig å oppnå (Olaussen og Aanestad 2010).



**Figur 1: Hvorfor implementering av IT-system ofte oppleves som problematisk (Söderström 2013, s. 105)**

Söderström (2013) mener at noe av problematikken med implementering av IT-system er at man forventer at det skal bli enklere med en gang. Han trekker frem at det vil bli mer arbeidsomt i en innføringsfase før det etter hvert forhåpentligvis blir bedre. I figur 1 illustrerer han med den øverste stjernen hvordan forventningene til innføringen er, mens den nederste stjernen viser hvordan realiteten av innføringen er. Hvis det gamle IT-systemet ikke blir avviklet, og man etter hvert må forholde seg til både det nye og gamle systemet vil noe av effektiviseringen forsvinner. Söderström (ibid) kaller dette «motorvei-effekten», der han sammenligner alle datasystemene som blir brukt med biler på en motorvei, der det vil bli trafikkork hvis ikke noen av bilene (IT-systemene) forsvinner.

Lanestedt og Bygstad (2009) sier i sin bok «IKT-basert innovasjon i offentlig sektor» at det ikke er å få en velfungerende teknolog som er utfordringen, men å få de involverte til å akseptere de nye arbeidsformene som blir muliggjort ved teknologi. Dette er et syn som også går igjen i organisasjonsteori, der det trekkes frem at organisasjonskulturen ofte kommer tydelig frem i reformprosesser (Christensen mfl. 2004). Det kan være motstand mot å få nye arbeidsoppgaver. Noe som stemmer overens med Söderström sitt syn på innføring av IT-systemer og urealistiske forventinger (figur 1).



## 2.2 Tidstyver i forvaltningen og tidstyvdatabasen

Solberg-regjeringen ønsker å effektivisere den offentlige sektoren, og viser til undersøkelser som sier at man bruker unødvendig mye tid på administrasjon i offentlig sektor, og mindre tid på å hjelpe de som trenger det (Regjeringen.no 2014). Med hjelp av Difi har de opprettet prosjektet «*Tidstyver i Forvaltningen*». I fellesføringen for 2014 ble alle statlige virksomheter pålagt å rapportere inn sine tidstyver i tidstyvdatabasen, med forslag til forenkling av regelverk eller prosedyrekrav som omfatter andre enn virksomheten selv (Difi 2014). Virksomhetene har selv rapportert inn tidstyvene sine via nettstedet til Difi, og unntaksvis har Difi rapportert de inn på vegne av virksomhetene.

Innrapporteringen til tidstyvdatabasen består av fritekst-felt der virksomhetene kan beskrive problemene, og eventuelle løsninger. Videre er det forskjellige kategorier de må definere problemet innen: Aktivitetskrav, IT-løsning, prosedyre, regelverk og annet.

Videre kan man si hvordan problemet påvirket virksomheten internt ved hjelp av følgende kategorier.

- Tar uforholdsmessig mye tid for fagpersonell
- Reduserer virksomhetens muligheter til å nå mål/være effektiv
- Oppleveres som unødvendig
- Skaper dobbeltarbeid

Til slutt skal virksomhetene kategorisere hvordan man kan løse de innrapporterte problemene gjennom et fritekst-felt samt følgende løsningskategorier:

- Fjerne/endre regelverk
- Fjerne/endre rapporteringskrav
- Forenkle prosedyre/arbeidsprosess
- Forbedre IKT-løsninger
- Annet

Databasen er offentlig tilgjengelig via nettstedet til Difi<sup>2</sup>, og det er moderdepartementene til de enkelte virksomhetene som skal behandle tidstyvene som har blitt meldt inn. Tidstyvdatabase er lisensiert under Norsk lisens for offentlige data (NLOD) (Difi 2014). Tidstyvprosjektet vil gå ut år 2015, med flere frister for innlevering av tidstyver. Deretter skal tidstyvarbeidet bli en del av det generelle forbedringsarbeidet til departementene og virksomhetene. Denne oppgaven tar utgangspunkt i tidstyvdatabase slik den var per 12. januar 2015, med 1227 innmeldte tidstyver.

### 2.3 Tjenestedesign

Denne masteroppgaven vil ta utgangspunkt i tjenestedesignmetodikk for sin forskning. Tjenestedesign og lean er de to anbefalte verktøyene i tidstyvjakten i følge produktivitetskommissjonen, ledet av professor Jørn Rattsø (Aspøy 2015). De trekker frem vellykkede eksempler fra både Utlendingsdirektoratet og Lånekassen på hvordan *«en radikal endring av organiseringen av en verdikjede kan oppnå store gevinster i form av både redusert ressursbruk og bedre kvalitet på tjenestene for brukeren»* (ibid).

Det florerer av forskjellige definisjoner på hva som egentlig er tjenestedesign (eng: Service Design). Det hevdes at like mye er et nytt tanke sett som et nytt fagfelt, og at det derfor er hensiktsmessig med åpne definisjoner ut fra hvilke situasjoner det vil bli brukt (Stickdorn og Schneider 2011). Denne oppgaven vil likevel ta utgangspunkt i Søren Bechmann, partner ved Service Design Institute, sin definisjon: *«Tjenestedesign er: Kombinasjonen av servicetelsen sin natur og designdisiplinens kompetanser og kundefokus» [fritt oversatt fra dansk]* (via Wisler-Poulsen 2015). I tjenestedesign fokuserer man ikke kun på utvikling av et produkt, men utvikling av en overordnet opplevelse for brukeren. For eksempel ser man ikke på salg av bøker, men heller på opplevelsen av å kjøpe bøker (ibid).

I tradisjonell organisasjonsstruktur er det ofte delt opp i avdelinger der det kan være

---

<sup>2</sup> <http://tidstyv.difi.no/rapport/tidstyver>

dårlig kommunikasjon på tvers av avdelingene. Avdelingene jobber i forskjellige «siloer» og forbedringsarbeidet går gjerne internt på avdelingen (Polaine, Reason og Løvlie 2013). Dette kan føre til en overordnet dårlig brukeropplevelse siden brukeren gjerne må forholde seg til flere avdelinger. Tjenstedesign ønsker derfor å ha et tverrfaglig og holistisk syn på tjenesten, med brukeren i fokus.

Det finnes heller ikke en bestemt definisjon på en tjenstedesigner, og de kan komme fra forskjellige bakgrunner. Både produkt-, grafisk- og interaksjonsdesignere kommer fra designdisipliner som med fordel kan knyttes opp mot tjenester. I tillegg har også administrative roller, ingeniører og psykologer egenskaper som er godt egnet med tjenstedesign hvis de har et designfokus (Stickdorn og Schneider 2011). Fellestrekket er at de prøver å lede en prosess på tvers av «siloene» i organisasjonene og se overordnet på tjenesten.

### **Tjenstedesign som et effektiviseringsverktøy for det offentlige**

Tjenstedesign prøver å fylle gapet mellom hva folk trenger og hva det offentlige egentlig gjør (Parker, Heapy og Demos 2006). Tjenstedesignmetoder har derfor ved flere anledninger vist seg å være hensiktsmessig i det offentlige. Noen eksempler er ved biltilsynet i South Carolina (Karwan og Markland 2005), på tvers av kommuner i Sverige (Sandberg 2014) og ved flere anledninger innen helsevesenet (Bessant og Maher 2009; Sangiorgi og Freire 2010).

Storbritannia og Danmark er ledende på tjenstedesign i det offentlige, med henholdsvis utviklingsenhetene Restoring Britain og MindLab (Andresen 2014, s. 2). Der de har fokus på å finne innovative løsninger, for å forbedre samfunnet. I Norge har vi DOT – Design for Offentlige Tjenester<sup>3</sup>, ett tverrfaglig team ved Arkitektur- og Designhøgskolen i Oslo som jobber for å forbedre velferdsteknologi, med spesielt fokus innen helsesektoren. De samarbeider med både Helsedirektoratet, flere konsulentfirma og andre partnere i helsesektoren. Et av de mest kjente prosjektene i Norge er Oslo Universitetssykehus der de kuttet ventetiden for utredning av brystkreft

---

<sup>3</sup> <http://www.designoffentligetjenester.no/>

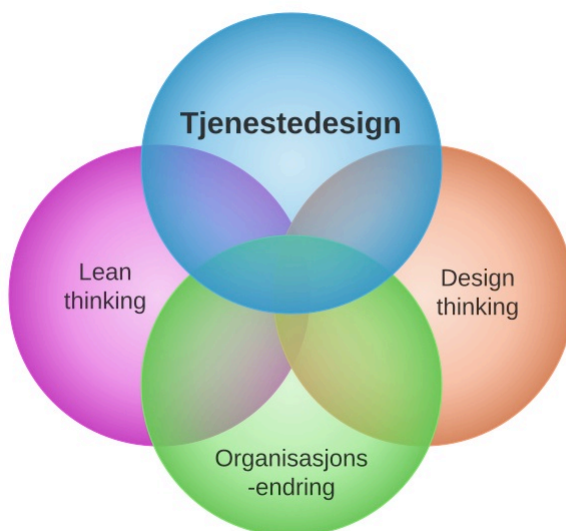
med 90% ved å bruke tjenestedesignmetoder (NorskDesignråd 2013).

Hvis tjenestedesign blir brukt systematisk i den offentlige sektoren, kan det være med å skape felles visjoner for både departement og brukere. Ved å fokusere på interaksjonen mellom mennesker og tjenester kan tjenestedesignere hjelpe offentlig ansatte å se nye muligheter, og ikke bare forbedringer (Parker, Heapy og Demos 2006). Dette kan føre til radikale endringer.

### 2.3.1 Tjenestedesignforskning

Tjenestedesignforskningen startet på tidlig 1990-tallet, hvor det var mest fokus på å definere tjenestedesign som et fagfelt. Likevel var det først rundt år 2005 at tjenestedesign ble et kjent konsept, og forskningen endret fokus til å utvide kunnskapene rundt tjenestedesign. Videre ønsket man å evaluere metodene og se om det var rom for forbedring. (Johan Blomkvist, Stefan Holmlid og Segelström 2011). Nåværende forskning prøver ikke å avgrense tjenestedesign fra andre fagfelt, men heller å dra nytte fra andre fagfelt sine perspektiver (Stickdorn og Schneider 2011).

#### Forskningen drar nytte av andre fagfelt



**Figur 2: Oversikt over hvilke fagfelt som er brukt for å belyse tjenestedesign i denne oppgaven**

Denne oppgaven fokuserer på å hente inn informasjon fra forskjellige fagfelt, med fokus på de lean thinking, design thinking og organisasjonsendring, som vist i figur 2. Lean thinking ble valgt fordi det i tillegg til tjenestedesign var den anbefalte prosjektmetodikken for tidstyvjakt, som tidligere nevnt (Aspøy 2015). I tillegg er lean thinking er et populært verktøy i effektiviseringsarbeid. Design thinking ble valgt fordi det favner mye av designtankegangen som ligger bak tjenestedesign, samt har mye lik kritikk. Derfor vil det være hensiktsmessig å se på hvordan forskning innen design thinking har svart på denne kritikken. Organisasjonsendring som fagfelt ble valgt fordi det er viktig å forstå hvordan designmetodikker påvirker organisasjonsstrukturen. Siden tidstyvprosjektet ønsker å skape organisasjonsendringer er det viktig å se på hva som er vesentlig for å få til dette. De neste avsnittene vil derfor se på disse fagfeltene, og perspektiver som kan være nyttige for visualiseringer i tidstyvarbeidet.

### 2.3.2 Lean thinking

Lean og tjenestedesign er begge metoder som fokuserer på å forbedre og forenkle prosesser. Lean startet som en produksjonsteknikk i Toyota Motor Corporation i Japan (Hines, Holweg og Rich 2004), der det var fokus på å standardisere arbeidet og optimalisere effektiviteten i fabrikken (Shimokawa, Fujimoto og Lean Enterprise Institute 2009, s. 7). Fordelen med leanmetodikken er at man raskt kan teste ut om ideer fungerer ikke, og er derfor nyttig i endringsarbeid. Ohno, direktør i Toyota etter andre verdenskrig var opptatt av dette: "In the workplace, trying something immediately, even something imperfect, is always better than letting things sit while you refine a solution" (Ohno via Shimokawa, Fujimoto og Lean Enterprise Institute 2009, s. 9). Senere er Ohno blitt kalt «faren» av kanban (ibid), en prosjektmetodikk som kjennetegnes ved fortløpende leveranser (Liker 1998), som også skal hjelpe til en mer effektiv prosjektstyring.

Ellingsen (2013) trekker frem kritikken lean har fått i offentlig sektor. Den går på at verdi i den offentlige sektoren ikke handler om å tjene penger, men å produsere verdi for brukeren. Dette betyr at lean bør endre fokus før det kan bli brukt i det offentlige. Videre setter han lys på hvordan lean-prosjekter ikke kommer med nye ressurser, men heller utnytter de som finnes. Dette kan føre til et intensivt arbeid blant de ansatte som

over tid kan føre til dårligere resultater. Radnor og Osborne (2013) har i sin artikkel analysert hvordan lean er implementert i den offentlige sektor, og konkluderer med at implementeringen stort sett er mislykket. Likevel har de tro på at lean kan fungere i det offentlige, og har fem forslag på hvordan det bør implementeres. Deriblant er det å gi verdi til sluttbrukeren og det å bruke lean som en holistisk teori viktig. I tjenestedesign har man også fokus på brukeren samt et holistisk perspektiv.

Generelt er det mye kritikk angående implementering av lean. Alagaraja (2014) trekker frem at personalledelse er sentralt for å suksessfullt implementere lean. Etter et litteraturstudie kommer hun med ni anbefalinger deriblant forankring hos ledelsen, holdningsendringer, langsiktig fokus og tydelig kommunikasjon. I boken «*Lean på norsk*» (Johnstad 2012) nevner de at for å lykkes med lean i Norge må man ha omgivelser som gir rom for lean, at det er forankret hos ledelsen og at det er et tett samarbeid mellom ledelsen og de ansatte, med vekt på en menneskelig tilnærming.

### 2.3.3 Design thinking

Design thinking er ofte brukt som et paraplybegrep for tankegangen bak designmetoder. Det er mange paralleller mellom tjenestedesign og design thinking, likevel er det ikke det samme. Tjenestedesign er mer praktisk, og fokuserer på å gjøre abstrakte ideer synlige med visualiseringer. I tillegg blir tjenestedesign brukt på et strategisk plan i organisasjoner for å skape endringer (Polaine, Reason og Løvlie 2013). Likevel har design thinking og tjenestedesign mange likheter når det går på kritikk av metodikk. Derfor kan det være nyttig å se på fagfeltet design thinking for å få et bedre innblikk i hvordan man best mulig bruker designmetoder.

Razzouk og Shute definerer design thinking som *”an analytic and creative process that engages a person in opportunities to experiment, create and prototype models, gather feedback and redesign”* (2012, s. 330). I 2005 startet d.school (Hasso-Plattner-Institute of Design) å undervise Design thinking til ingeniørstudenter ved Stanford University i California (Curedale, R. A. 2013). Dette var et konsept som fungerte godt, og har blitt implementert ved flere skoler. Plattner, en av grunnleggerne sa at grunnen til at gjorde dette var at han ønsket å se hvordan Design thinking kunne bli implementert suksessfullt i en tradisjonell bedriftsstruktur (Meinel mfl. 2011).

En av de største utfordringene for Design thinking er å bli tatt seriøst av andre bransjer. Design thinking kan ofte bli sett på som en overforenkling av virkeligheten, og derfor sett på som uegnet for å løse komplekse problemer. Kelley, en av grunnleggerne fra Design thinking bevegelsen, mener at ingeniører kan løse et problem de har fått utdelt, mens designere kan takle kaos og tvetydighet og tør å satse på intuisjonen sin (Kelley og Hartfield 1996, s. 14). Design thinking blir av og til sett på i sammenheng med system, og blir da kalt «*System Oriented Design*» (Romm mfl. 2014). Fordelen med dette er at man kan få et bedre innblikk i systemet, noe som er nyttig i komplekse utfordringer der systemet kan være en sentral del av løsningen.

### **Visualiseringer for mer tydelig kommunikasjon**

Det har vist seg at å ha noe visuelt kan hjelpe for kommunikasjon, spesielt på tvers av fagfelt. Buchanan (1992) problematiserer hvordan forskere slet med å kommunisere effektivt med designere uten teknisk bakgrunn på en designvitenskapskonferanse. Austin Kolko (2012) trekker frem Participatory Design (PD) som en mulig løsning. PD lar brukerne selv være med å designe løsninger, noe som også brukes i tjenestedesign. Han nevner også hvordan PD kan være med å bygge empati for sluttbrukeren, siden man får et innblikk i situasjonen deres. Ved at man får større forståelse, og et personlig forhold til en bruker, øker sjansen for at man ønsker å lage en god opplevelse for den gitte brukeren.

Krippendorff peker hvordan artefakter kan være med å bygge en større felles forståelse og mener man bør invitere med stakeholders i designprosessen (Krippendorff 2006). Han mener at man for ofte designer for «*den ideele brukeren*», og at man heller burde se på det som et nettverk av stakeholdere (ibid). Siden det er flere enn kun sluttbrukeren som blir påvirket av resultatet. Garrett (2011) trekker frem at man bør dele opp i brukersegment, og finne representative personer for hvert segment. Dette er ekstra viktig i den offentlige sektoren, der man må lage løsninger som favner alle.

Kelley, en av grunnleggerne av design thinking, nevner dog problemet med å bruke de samme designløsningene på forskjellige problemer. "*You think that you've understood a problem, but then it turns out that you cannot solve the next problem in*

*the same way. The typical design situation requires doing something that you don't yet know how to do*" (Kelley og Hartfield 1996, p. 163). Likevel vil det være mulig å legge til rette for noen rammeverk og metoder som kan hjelpe til i prosessen. Selv om det blir spesialtilpasset til hvert tilfelle, kan det dra fordeler av å bli sett i en større kontekst (Trullen og Bartunek 2007). Slik kan man slippe å starte helt på nytt for hvert prosjekt man skal inn i.

### **2.3.4 Design som et endringsverktøy i organisasjoner**

For å forstå hvordan man kan skape varige endringer i en organisasjon er det viktig å basere seg på anbefalinger fra litteratur innen organisasjonsutvikling og –endring. Denne delen vil ta for seg hvordan organisasjonslitteratur ser på IKT og design.

I 2006 hadde «*The Journal of Applied Behavioral Science*» et spesialnummer som tok for seg IKT og organisasjonsutvikling. I introartikkelen trekkes det frem at innføring av IT-systemer ofte fører til uforutsette endringer i organisasjonen, og at det ofte blir glemte at folkene som bruker det ikke er en «*passionless, problem solving robots*» (Ciborra, 2001, via Barrett, Grant og Wailes 2006, s. 15). Som en potensiell forklaring på dette trekkes det frem at IT i seg selv kan være en institusjon med sine egne normer, som interagerer med organisasjonens karakteristikk og retningslinjer [*fritt oversatt fra engelsk*] (Avgerou, 2000 via Barrett, Grant og Wailes 2006, s. 10). Derfor er det viktig at man ser på innføring av IT-systemer som en helhetlig løsning, og tenker over hvilke konsekvenser det har for folkene i virksomheten. Her kan tjenestedesign komme inn som et nyttig rammeverk.

I 2007 har «*The Journal of Applied Behavioral Science*» et nytt spesialnummer, denne gangen med fokus på Design og organisasjonsutvikling. Mohrman introduserer nummeret med å trekke frem muligheten designvitenskap har til å fylle «*gapet*» mellom teori og praksis i organisasjonsutvikling (Mohrman 2007). Videre peker hun på at dette egentlig ikke er en ny teknikk innen organisasjonsvitenskap, siden den bygger på sosiotekniske prinsipper. I tillegg til at design kan sees på som en undergren av organisasjonspsykologi og sosiologi, to grener som bør sees på i samspill med organisasjonsutvikling.



Trullen og Bartunek (2007) drøfter i sin artikkel hvordan organisasjonsutvikling er intervensjonsdrevet. Intervensjoner kan være så mangt, men handler om å hele tiden se etter forbedringer i forhold til sånn som organisasjonen er nå. I forhold til design og intervensjoner trekker de frem samarbeid som en vesentlig faktor. Noe som stemmer godt overens med Krippendorff og Buchanan sitt syn på Participatory Design, som tidligere nevnt. Tankegang om designintervensjoner går godt overens med å designe i iterasjoner, som er en vanlig teknikk blant designere. Trullen og Bartunek (ibid) trekker avslutningsvis frem at de ser behovet for designforskning som er mer formalisert. De etterlyser eksplisitt testing av hypoteser, som gjør det mulig å replisere resultatet.

### 2.3.5 Utfordringer innen tjenstedesign

Junginger og Sangiorgi (2011) drøfter om tjenstedesignerne får for mye makt til å påvirke gjennom design, og spør seg om hvilke konsekvenser dette har. Dette kan bidra til ukloke beslutninger, eller bevisste endringer med tank på egen vinning. Riktignok er Junginger og Sangiorgi sin forskning basert på case-studier utført av masterstudenter, og ikke tjenstedesignere. Dermed kan det hende at mer erfaring, samt bruk av tverrfaglige team kan hjelpe til å unngå dette. Likevel er det en viktig problemstilling å trekke frem.

Et annet aspekt er at maktbalansen i en organisasjon kan bli endret ved innføring av nye arbeidsoppgaver, eller en ekstern tjenstedesigner (Parker, Heapy og Demos 2006). Det er viktig med en bevisstgjøring rundt dette, så de ansatte ikke blir misfornøyde ved endringer. Dette er en utfordring som også går igjen ved innføring av nye IKT-systemer (Barrett, Grant og Wailes 2006). Det etterspørres også om designere, eller eksperter på brukskvalitet har nok domenekunnskap til å jobbe med komplekse domene-spesifikke spørsmål (Chilana, Wobbrock og Ko 2010). I den offentlige sektoren er det ofte sammensatte utfordringer, noe som kan være et problem hvis designeren ikke ser alle konsekvensene av endringene de innfører.

I Storbritannia har de undersøkt tjenstedesign fra et «*Service management*» ståsted (ITIL 2007). Det viser hvordan det ville sett ut hvis administrasjonen ledet tjenstedesignarbeidet. Erfaringene derfra trekker frem fire hovedutfordringer: 1) Å

forstå organisasjonskravene og –prioriteringene, 2) tydelig kommunikasjon, 3) et tydelig brukerfokus og 4) forankring både hos ledelsen, og ansatte fra alle deler av organisasjonen.

### **Visualiseringer som et seriøst verktøy?**

Et problem med visualiseringer og fysiske artefakt er at det kan oppfattes mer som lek og ikke et seriøst verktøy for å finne frem til gode løsninger. Dette er et dilemma som er tatt opp i organisasjonslitteratur under begrepet «*Serious play*». (Statler, Heracleous og Jacobs 2011). I artikkelen «*Serious Play as a Practice of Paradox*» (ibid) trekkes det frem at hvis man gir de ansatte nye verktøy, for eksempel lego eller leire istedenfor regneark og whiteboard, så kan motivasjonen for å bidra øke. De gjør dog oppmerksomme på at hvis dette blir for langt utenfor komfortsonen til deltagerne vil det virke mot sin hensikt. Hvis deltagerne er usikre kan det hende de bruker sine krefter på å føle seg trygg istedenfor å finne gode løsninger. En annen utfordringen som trekkes frem er at de må ha et rammeverk som gjør at man får det ønskede informasjonen fra de «*seriøse lekene*» (ibid). Her kan man se fordelene av tjenestedesignmetoder som kan bringe noen av disse metodene på plass.

### **3 Teoretisk beskrivelse av forskningsmetodikken**

Dette kapittelet vil gi en teoretisk beskrivelse av metodene som er brukt senere i oppgaven. Den første delen vil spesifikt se på tjenestedesignmetoder for visualiseringer. Den andre delen vil se på generelle metoder for innsamling og analyse av data.

#### **3.1 Generell beskrivelse av tjenestedesignmetoder for visualisering**

Det finnes en rekke tjenestedesignmetoder, og det er ikke virkelig formalisert hva som egentlig er tjenestedesignmetoder. De siste årene har det kommet ut noen lærebøker som kommer med oversikt over forskjellige metodikker (Stickdorn og Schneider 2011; Wisler-Poulsen 2015). Robert Curedale har skrevet en bok med oversikt over 250 tjenestedesignmetoder, men mange av disse metodikkene er hentet fra andre fagfelt (Curedale, R. 2013). Generelt handler tjenestedesignmetoder mer om hvordan man bruker metodene for å kommunisere, enn akkurat hvilke metoder man bruker. Metodene gir en forenkling av virkeligheten slik at man kan presentere komplekse data på en forståelig måte. Likevel er det noen metoder som går igjen, og de to mest kjente er kundereise og service blueprint, de gir et godt overblikk over en hel prosess. De neste avsnittene vil beskrive det teoretiske grunnlaget for disse tjenestedesignmetodene som er brukt i oppgaven.

##### **Kundereise**

Kundereise er en metode som visuelt viser hele reisen på hvordan en bruker opplever en tjeneste (Stickdorn og Schneider 2011). Ofte bruker man en persona som representerer brukeren. En kundereise kan lages på forskjellige måter, men det er ofte inkludert touchpoint som viser hvordan brukeren konkret møter tjenesten, samt humøret til brukeren (Martin og Hanington 2012). Dette gir et kjapt innblikk i hvordan brukeren opplever situasjonen. Det går også an å fokusere kundereisene mer rundt system, og kun inkludere aktivitetene der brukeren bruker et system (Caddick og Cable 2011). Ulempen med dette er at man ikke får en like helhetlig forståelse av brukeropplevelsen, og faktorer som påvirker bruk av systemet.

Fordelen med touchpoint er at det går an å plukke ut hvert touchpoint for å gå i dybden

på hvordan den opplevelsen er, samtidig som man må ha muligheten til å ha et holistisk syn på hvordan det fungerer sammen med de andre touchpointene (Wisler-Poulsen 2015). I tillegg er det mulig å se hvor lang tid det er mellom de forskjellige touchpointene. Siden brukere har forskjellige reiser gjennom samme tjeneste er det nyttig å sammenligne flere kundereiser (ibid). Det visuelle aspektet gjør at man lett kan se på hvilke touchpoint de forskjellige brukerne misliker, samt se hvilke touchpoint som er mest brukt.

Kundereise ble valgt fordi det ble sett på som et egnet verktøy for både å skaffe informasjon i en intervjusituasjon, samt presentere funnene til andre. I tillegg ble det sett på som en fordel at kundereise er en av de mest etablerte metodene innen tjenestedesign (Segelström 2010).

### **Storyboard**

Storyboard er en rekke av illustrasjoner som visualiserer et hendelsesforløp (Stickdorn og Schneider 2011). Det er ofte i et tegneserieformat, og ble først brukt i 1927 av Webb Smith som jobbet i Walt Disney (Curedale, R. 2013). Man kan lage det på forskjellige måter, med tegninger eller bilder, trestruktur, eller ved å følge en tidslinje (Greenberg mfl. 2011). Designeren må se saken fra brukeren sitt ståsted for å lage visualiseringer, og det gir derfor et brukersentrert perspektiv (ibid). Dette hjelper til å bygge forståelse og empati for brukeren.

Fordelen med storyboard er at det kan bli presentert til en gruppe for å fremprovosere en diskusjon om hva som fungerer og ikke (Stickdorn og Schneider 2011). En av grunnene til dette er at man ser situasjonen i en kontekst. I tillegg vil dette bedre vise hvordan de ulike personene har forskjellig forståelse av storyboardet, og tilbakemeldingene vil representere deres forskjellige mentale modeller.

Storyboard ble valgt siden dens tegneserieformat er gjenkjennbart uavhengig om man kjenner tjenestedesignmetoder eller ikke. Dette ble sett på en fordel for å undersøke om visualiseringer ble bedre likt hvis de kom i et kjent format.

## Issue cards

Issue cards er en metode der man lager spillekort hvor hvert kort representerer et innspill, en tanke, et problem eller lignende (ServiceDesignTools 2009). Disse kortene kan videre spilles med, for eksempel i en workshopsetting. Eksempel på spill kan være å gruppere problemer med felles løsninger, rangere etter hvor vanskelig det er å løse problemet eller prioritere hva som må gjøres noe med først. Det er også forskjellige måter å spille på. Det kan gjøres individuelt, i grupper, med fysiske eller digitale kort (Spencer 2009). Fordelen med å bruke issue cards er at når man har et kort tvinges man til å ta et valg, og plassere det i en bestemt bunke. I tillegg må de som har lagd kortet formulere utfordringene så kortfattet at de får plass på ett kort.

Issue cards har ikke en entydig definisjon, og samme eller lignende metode går også under flere navn. «*Card Sorting*» lar deg sortere kort med ett ord, og har røtter innen sosial forskning, mest kjent fra informasjonsarkitektur (Spencer 2009, s. 6). Ofte blir dette brukt i forbindelse med struktur av nettsted. Det blir også kalt «*picture card*» når det er bilder som blir sortert, gjerne basert på bilder fra deltagerens liv slik at de bedre kan huske en situasjon (Martin og Hanington 2012).

Donna Spencer (2009) som har skrevet boken «*Card Sorting*» foretrekker å bruke card sort i begynnelsen av prosjekter, fordi det lar henne utforske innholdet du jobber med. I tillegg trekker hun frem at det kan være nyttig mot slutten av et prosjekt for å få konkrete tilbakemeldinger på spesifikke spørsmål, gjerne med et lite utvalg av kortene. Rent praktisk anbefaler hun å ha 30-100 kort for en card sort.

Issue cards ble valgt fordi det var interessant å utforske hvordan en relativt ny metode fungerte sammenlignet med mer etablerte tjenestedesignmetoder. Issue cards ble også sett på som en egnet aktivitet for involvering av deltagere på workshop.

### 3.2 Generell beskrivelse av andre metoder brukt i denne oppgaven

Denne seksjonen gir en kort teoretisk beskrivelse av metodene som er brukt for innsamling og analyse av data i denne oppgaven. I tillegg vil det beskrives hvorfor disse oppgaven er valgt.

**Analysearbeid for forbedrede visualiseringer.** For å lage gode visualiseringer til tjenestedesign er det ikke bare vesentlig å ha et godt datagrunnlag, men også å ha en forståelse av innholdet. Ifølge Nathan Shedroff kan man definere forståelse i fire faser: Data, informasjon, kunnskap og visdom (via Mazza 2009, s. 9). Når man har fått en forståelse av innholdet, finnes det også forskjellige måter å kategorisere det på. Börner og Polley (2014) trekker frem fire forskjellige tilnærminger med tanke på visualiseringer: Når, hvor, hva og med hvem. Denne oppgaven har brukt en tematisk tilnærming (hva), for å undersøke om hvordan tidstyvene kan grupperes utfra tema. Det har også blitt brukt mye tid på å forstå tidstyvdatabasen og tidstyvarbeidet for å utarbeide realistiske visualiseringer.

**Case-studier** handler om å plukke ut et bestemt område som du undersøker i detalj, som oftest med et lite antall informanter (Lazar, Hochheiser og Feng 2010). Formålet med et case-studie er ikke nødvendigvis å være representativt, men heller å trekke frem et eksempel på hvordan det kan være. I denne oppgaven ble det valgt å ha et case-studie for å gå mer i dybden på noen av de innmeldte tidstyvene, for å få et mer realistisk syn på hvordan visualiseringer ville vært brukt i det reelle tidstyvarbeidet.

**Intervju** er en effektiv måte for å få innsikt i hva brukeren faktisk mener eller tenker (Lazar, Hochheiser og Feng 2010). En ulempe er dog at intervjuobjektet kan være glemsk, eller ikke sier hva han egentlig tenker. Derfor kan det være nyttig å bruke rekvisitter for å berike intervjuet (Rogers, Sharp og Preece 2011). Man kan dele intervju inn i ustrukturerte, strukturerte og semi-strukturerte intervju (ibid). Fordelen med de ustrukturerte er at man kan følge løse tråder, og ta opp andre temaer enn man hadde planlagt. Ulempen er at det er vanskelig å sammenligne svarene mellom de forskjellige intervjuobjektene, noe som er lettere med strukturerte intervju.

Intervju ble valgt som metode fordi det er en effektiv måte å få informasjon om hva noen tenker om en sak. De første intervjuene for å skaffe domenekunnskap var ustrukturerte, siden dette kunne finne nye tematikker som var nyttige for oppgaven. Resten av intervjuene i oppgaven var semi-strukturerte, for å ha muligheten til å sammenligne svarene mellom de forskjellige intervjuene. I tillegg ble visualiseringer brukt som rekvisitter for å berike intervjuet, som anbefalt av Rogers et. al. (ibid).

**Observasjon** lar deg se hvordan brukeren interagerer med det man vil undersøke. Det trenger ikke nødvendigvis være bruk av et produkt man observerer, men kan også være en observasjon på hvor brukeren ville hatt nytte av et produkt. Det er varierende grader på hvor aktiv man som observatør vil være, fra en usynlig flue på veggen til en aktiv observatør som stiller spørsmål (Rogers, Sharp og Preece 2011). I tillegg må man bestemme hvor man vil observere, om brukeren er i sitt naturlige miljø der alt kan skje, eller om man vil observere i en lab der man kan kontrollere utenforliggende faktorer. I denne oppgaven ble observasjon valgt for å bedre forstå hvordan et utvalgt datasystem ble brukt. Det ble sett på som hensiktsmessig med observasjon av brukeren i sitt naturlige miljø, for å få et bedre bilde av hvordan systemet faktisk ble brukt.

**Workshop** er en samling der folk med ulik bakgrunn kommer sammen, gjerne for å løse en bestemt utfordring. Ofte er det bruk av forskjellige kreative metoder for å komme frem til nye løsninger, gjerne fasilitert av en ekstern konsulent. En workshop kan føre til en bedre koordinering, mer effektiv kommunikasjon og økt kreativitet (Farner og Butters 2003). I denne oppgaven ble workshop valgt fordi det kunne samle personer på tvers av departement, og effektivt undersøke deres synspunkt på visualiseringer rundt tidstyvdatabasen. Samtidig gav det deltagerne en mulighet til å se deres vanlige arbeid på en ny måte, og lære seg nye teknikker.

**Spørreundersøkelser** kan gi deg mange svar, men det er ofte et overfladisk bilde av virkeligheten (Lazar, Hochheiser og Feng 2010). Hvis spørsmålene er godt utformet vil det være et nyttig verktøy for å få et representativt svar på det man undersøker. Spørreundersøkelse ble i denne oppgavene brukt i en mindre skala under workshop for å skriftlige tilbakemeldinger fra deltagerne. Spørreundersøkelse ble i hovedsak valgt fordi det bare var en fasilitator på workshopen, det ble brukt for å samle inn informasjon fra alle deltagerne. I tillegg ble det valgt fordi det gir muligheten til å la deltagerne komme med sine egne meninger, og ikke bli påvirket av de andre.

## 4 Undersøkelser i fire faser

Denne masteroppgaven tar for seg hvordan visualiseringer påvirker kommunikasjonen rundt tidstyvdatabasen. For å oppnå dette har forskningsprosessen blitt delt inn i fire hoveddeler, som vist i figur 3. Dette kapittelet vil presentere undersøkelsene som har blitt gjort ved å først vise metodikk, for så å vise resultat for den enkelte undersøkelsen.



**Figur 3: Undersøkelser i fire faser**

I arbeidet med oppgaven er det samlet inn data fra totalt 32 forskjellige informanter. Tabell 1 viser en oversikt over hvilke metoder som er benyttet, hvorfor dataene ble samlet inn, samt kjønn og hvilken rolle informantene har. Enkelte informanter har deltatt i flere av undersøkelsene.

**Tabell 1: Oversikt over alle metoder og informanter**

| Type metode             | Formål   | Kommentar  |
|-------------------------|--|--|
| <b>Fase 1</b>           | <b>Innsikt i domene</b>  |  |
| Erfarings-seminar       | Få innblikk i Tidstyvarbeidet fra forskjellige ståsted   | To seminarer der jeg var deltager, hos Difi.   |
| Intervju                | Lære om hvordan DFØ sine systemer ble brukt  | Intervju med seksjonssjefer for lønn og HR i Difi . To Kvinner.  |
| Intervju                | Innblikk i tjenestedesign i direktorat sammenheng  | Intervju med tjenstedesigner i Difi. En kvinne.  |
| <b>Fase 2</b>           | <b>Analysere og visualisere tidstyvdatabasen</b>   |  |
| Analyse                 | Rekategorisering av tidstyvdatabasen   |  |
| Issue cards             | Visualisere trender  |  |
| Storyboard              | Visualiseringer for utvalgte komplekse tidstyver   |  |
| <b>Fase 3</b>           | <b>Case rundt DFØ</b>  |  |
| Intervju og observasjon | Få domenekunnskap om tidstyver som var meldt inn fra UH-sektoren ang. tidstyver med DFØ, samt samle inn data til kundereise. | Intervju med tre administrativt ansvarlige for lønn ved forskjellige høyskoler, en høyskolelærer. To kvinner og to menn. |



**Tabell 1: oversikt over alle metoder og informanter**

| <b>Fase 4</b>  | <b>Evalueringer av tidstyvvisualiseringene</b>  |  |
|--|---|--|
| Workshop 1<br>- Presentasjon<br>- Diskusjon<br>- Spill med issue cards<br>- Storyboard-aktivitet | Pilotundersøkelse for å teste metodikk for evaluering av visualiseringer  | Deltagere var interaksjonsdesignstudenter. Tre kvinner og to menn.   |
| Workshop 2<br>- Presentasjon<br>- Diskusjon<br>- Survey<br>- Spill med issue cards               | Evaluerer nytteverdien av visualiseringer i tidstyvarbeidet. Survey for å få skriftlige tilbakemeldinger. Spilte med issue cards. | Deltagere fra Difi: fem fra ledelse og organisering, en fra anskaffelser, to programmerere, og en løsningsarkitekt. Deltagere fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet: To fra IKT- og fornying, tre fra arbeidsgiverpolitisk avd. en fra kommunalenheten. Totalt ni kvinner og seks menn. |
| Presentasjon og intervju   | Evaluerer nytteverdien av visualiseringer for Kunnskapsdepartementet samt få kunnskap om deres tidstyvarbeid.                     | Intervju med ansvarlig for tidstyvarbeidet i Kunnskapsdepartementet og ansvarlig for UH-sektor. To menn.   |
| Presentasjon og intervju   | Evaluerer nytteverdien av visualiseringer for DFØ, samt få kunnskap om deres tidstyvarbeid.                                       | Intervju med ansvarlig for tidstyvarbeidet i DFØ og regelverksansvarlig. En kvinne og en mann.   |
| Intervju   | Undersøke hvordan visualiseringer evt. kan passe inn i eksisterende arbeid.   | Intervju med ansvarlig for tidstyvarbeidet i Difi. En kvinne.  |

#### 4.1 Etske hensyn

Undersøkelsene har ikke lagret noen persondata, og alle undersøkelser har foregått i store offentlige virksomheter. Datainnsamlingen er derfor ikke meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), etter avklaring med NSD høsten 2014. Opplysningene er behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i masteroppgaven. Det har blitt gjort lydopptak av alle undersøkelsene, og de har blitt transkribert til videre analyse som kun jeg har hatt tilgang til. Informantene har blitt bedt om å unngå å si navnet sitt, for å bevare deres anonymitet. Det har også blitt påpekt at deltakelsen er frivillig, og at de når som helst kan trekke seg. For å få dette formalisert har de skrevet under et

samtykkeskjema som forklarer dette (Vedlegg A og C). Det eneste unntaket er fire informanter som har deltatt via videokonferanse, som har fått tilsendt samtykkeskjema på mail og gitt muntlig samtykke.

## 4.2 Fase 1: Innsikt i domene

En av de største kritikkene mot tjenestedesignere er manglende domenekunnskap, som forklart i seksjon 2.4. For å gi et mer realistisk syn på hvordan tjenestedesignmetoder eventuelt kunne blitt brukt i den offentlige sektoren var det derfor viktig å skaffe innsikt i domenet. Difi ble tidlig kontaktet slik at jeg kunne få et innblikk i arbeidet deres. Ansvarlig for tidstyvprosjektet i Difi, Mette Mannsåker, ble utnevnt som fast kontaktperson for mastergradprosjektet.

For å knytte kontakter, samt få en større forståelse rundt tidstyver i offentlige virksomheter deltok jeg på erfaringsseminar om tidstyvfangst i forvaltningen i regi av Difi den 4. oktober og 9. desember 2014. Erfaringsseminarene besto av to til fire presentasjoner hver, samt gruppediskusjon og konkrete spørsmål til de som holdt foredragene til slutt. Tema den 4. oktober var strategier mot tidstyv i IT-system med design-, effekt- og regelfokus, og orden i eget hus -hvor viktig er det?. Tema 9. Desember var hvor står vi, hvor går vi, hvordan opplevdes det å motta tidstyver for et departement, samt hva kan en underliggende virksomhet gjøre?

Difi ble også besøkt ved flere anledninger utover seminarene for å få større innsikt i hvordan de jobber med tidstyvprosjektet. Når oppgaven skulle beskrives og avgrenses ønsket jeg å både se på bruk av visualiseringsmetoder fra tjenestedesign med tanke på tidstyvdata-basen generelt, og en utvalgt organisasjon mer spesifikt. Tidstyvansvarlig i Difi foreslo å velge DFØ som et case-studie fordi det var mange tidstyver meldt inn rundt deres systemer. Videre gjorde hun avtaler for meg med ansatte i Difi, slik at jeg kunne ha et fellesintervju med to seksjonssjefer innen HR og økonomi, samt et intervju med en tjenestedesigner.

### Intervju med seksjonssjefer for økonomi og HR i Difi

Det semi-strukturerte intervjuet med de to seksjonssjefene for økonomi og HR hadde

som formål å se om DFØ var et egnet case. Disse to folkene var administrativt ansvarlig for DFØ sine systemer, samt hadde god kjennskap til tidstyvarbeidet. Intervjuet ble innledet med en introduksjon av planlagt masteroppgave, før det gikk over til å høre mer om deres roller. Videre var det spørsmål om deres tidstyvarbeid, og deres forhold til DFØ sine systemer. Til slutt var det noen åpne spørsmål som gikk på om de hadde noen anbefalinger til masteroppgaven. Intervjuguide er i vedlegg D.

Seksjonssjefene syntes tidstyvprosjektet var litt som *«keiserens nye klær»*. De mente at de lenge hadde jobbet med effektivisering, og at dette ikke opplevdes som noe nytt. Likevel syntes de det var greit med en bevisstgjøring på effektivisering innimellom, slik som dette prosjektet. En av fordelene var at tidstyvprosjektet var brukersentrert. En av ulempene til alle effektiviseringsprosjekt i staten var balansegangen mellom det transparente innsynet fra allmenheten, og effektive prosesser. Med dette mente de at effektivisering i det offentlige alltid ville miste litt av sin effekt siden man må informere allmenheten hvordan prosessen foregår.

Angående DFØ sine systemer så de en del utfordringer. I tillegg sa de at HR relaterte system ofte føltes som tidstyver i utgangspunktet, slik som føring av reiseregninger og overtid. *«Da er det krevende å motivere. Spesielt når grensesnittet er lite intuitivt, og systemene er dårlig»* (Seksjonssjef HR). Det var like utfordringer både på HR og økonomi. Seksjonssjefene mente at noe av utfordringen til DFØ var at de ikke hadde tilstrekkelig kundeperspektiv til grunn, og at DFØ prøvde å utvikle en fellesløsning som skulle passe alle.

De hadde ingen spesielle anbefalinger til masteroppgaven min, men mente at DFØ sine systemer var et egnet case. Utfra dette intervjuet fikk jeg bekreftelse på at jeg kunne samle inn nok data til å ha DFØ som et case.

### **Intervju med tjenstedesigner i Difi**

Videre hadde jeg et åpent intervju med en tjenstedesigner fra Difi. Dette var for å få innblikk i hvordan hun jobbet, samt få inspirasjon til hvordan jeg kunne gjøre oppgaven min. Bakgrunnen for dette var at det ville gi en bedre innsikt i hva som var problematisk for en tjenstedesigner i den offentlige sektoren. Det var et åpent

intervju med utgangspunkt i prosjektskissen min, som forklarte hvordan jeg planla å legge opp masteroppgaven min. Siste versjon av prosjektskissen finnes i vedlegg B.

Intervjuet startet med at tjenstedesigneren viste meg prosjekter hun hadde jobbet med. Videre diskuterte vi potensielle metoder for oppgaven min. Vi snakket om AT-one-metode, aktørkartlegging, og muligheten for å ha en workshop med folk som brukte DFØ sine systemer. Hun trakk også frem viktigheten av å fortelle historier som involverte de som hørte på. Å ha en meningsfylt samtale med et mål, og gjerne noen håndfaste objekter eller visualiseringer å diskutere rundt. Hun snakket også om målt effekt av tjenstedesignmetoder. Videre hvordan tjenstedesign kunne være nyttig for å vise prosesser, for eksempel ved innmeldte tidstyver.

Hennes største utfordring som tjenstedesigner i Difi var å formidle tankegangen om at det var greit å gjøre feil. Hun etterlyste en større kultur for prototyper og tidlig brukertesting. Hun mente det måtte en endringskultur til, der det var akseptert at det første man lagde ikke var perfekt. Samt at det var viktig å ha en forankring i ledelsen hvis man ønsket å foreta en endring av rutiner ved hjelp av tjenstedesignmetoder.

Til masteroppgaven foreslo hun å fokusere på case med DFØ og lage en sluttpakke eller en guide til DFØ med forskjellige visualiseringsverktøy som de kunne bruke i tidstyvarbeidet. Hun mente at dette kom til å ta nok tid til å dekke hele masteroppgaven. Til tross for anbefalingen ønsket jeg å fokusere på selve tidstyvdatabasen også, siden den gav et unikt datagrunnlag over tidstyver i Norge. Det var dette intervjuet som avgjorde at det ble bruke visualiseringsteknikker fra tjenstedesign, som jeg senere kunne presentere for DFØ.

### **4.3 Fase 2: Analyse, rekategorisering og visualisering av tidstyvdatabasen**

Seksjonen 4.3.1 tar først for seg forskningsmetodikken som ble benyttet for analysering og rekategorisering av tidstyvdatabasen. Deretter blir de nye kategoriene presentert i 4.3.2. Videre kommer en kort analyse av kategoriene med samsvarende visualiseringer, med unntak av kategorien DFØ som blir presentert i 4.4, fase 3.

### 4.3.1 Forskningsmetodikk

For å gjøre tidstyvdatabasen bedre egnet for denne oppgaven ble den rekategorisert med tanke på hvordan den kunne bli visualisert. Først ble det kjørt en pilot-indeksering der 100 tidstyver ble sortert inn i klynger som fikk navn utfra overordna tematikk. Det ble valgt ni kategorier utfra typiske trekk. Sorteringen var ikke gjensidig utelukkende. Det ble sett som mer hensiktsmessig å plassere enkelte tidstyver i flere kategorier, både fordi enkelte tidstyver egentlig burde vært delt opp, samt at enkelte tidstyver kunne være med å gi et bredere perspektiv i forskjellige kategorier. Deretter ble hele tidstyvdatabasen gått gjennom på nytt, og tidstyvene plassert i de ni kategoriene.

Videre ble det gjort en vurdering på hvilke kategorier som egnet seg for hvilke typer visualiseringer. Det ble da brukt tre forskjellige innfallsvinkler: 1) Generelle trender egnet for visualisering, 2) spesifikke og komplekse tidstyver, og 3) tidstyver angående DFØ. Resultatdelen vil inneholde en kort analyse av de enkelte kategoriene, punkt 3 vil først bli forklart i seksjon 4.4.2.

Visualiseringene som ble gjort vil i resultatdelen bli presentert i sammenheng med tidstyvkategoriene de representerer. På storyboard og issue cards er det brukt ikon fra Flaticon<sup>4</sup>, som fritt kan benyttes under Creative Commons lisens så fremt de blir kreditert.

### 4.3.2 Resultat

Denne seksjonen presenterer de nye kategoriene for tidstyvdatabasen. Videre kommer en kort beskrivelse av kategoriene for generelle trender i tidstyvdatabasen, disse blir visualisert med issue cards. Deretter presenterer mulig visuell navigasjon for tidstyvdatabasen til Difi. Til slutt blir de to kategoriene som går på spesifikke og komplekse tidstyver presentert, samt visualisert med storyboard.

---

<sup>4</sup> <http://www.flaticon.com/>

## De nye kategoriene i tidstyvdatabasen

Tabell 2 viser en oversikt over de nye kategoriene i tidstyvdatabasen. Poenget med de utvalgte tidstyvkategoriene var å løfte frem problemstillinger, samt diskutere om det var hensiktsmessig å visualisere de.

I den siste kategorien, annet, er alle tidstyver som er irrelevante for denne oppgaven plassert. I hovedsak er det tidstyver der det virker som en regelendring var hovedløsningen. I tillegg ble det plassert tidstyver som gikk på større rolleavklaringer angående hvem som skulle ha ansvaret for å gjøre noe. Et eksempel er tidstyp 484 som omhandlet et ønske om mer tydelig involvering fra «*flere fagdepartement i tverrfaglige samfunnsoppdrag*» (tidstyp 484). Dette kunne vært en interessant tematikk å diskutere i for eksempel en participatory design med de involverte brukerne. Likevel ble tidstyp 484 ansett som utenfor rammene til denne oppgaven. Siden dette er en interaksjonsdesignoppgave er det ikke tilstrekkelige kunnskaper innen for eksempel statsvitenskap til å komme med anbefalinger. Dette er også noe som også er noe av kritikken til tjenestedesignere, at de prøver å endre aspekter som de har lite domenekunnskap angående (Junginger og Sangiorgi 2011). Skulle man gått inn og kommet med anbefalinger angående regelendringer måtte man hatt en helt annen kunnskap, og da burde gjerne en tjenestedesigner heller være med å legge til rette for prosessen, ikke lede den.

**Tabell 2: Oversikt over kategoriene i tidstyvdatabasen etter ny organisering.**

| Kategori  | Antall tidstyver |
|---|------------------|
| <b>Rapportering</b><br>- Rapporteringer som virker unødvendige<br>- Rapporteringer som det burde vært mulig å hente data til automatisk, men som krever manuelle prosedyrer.  | <b>212</b>       |
| <b>Dårlige IT-systemer eller skjema</b><br>- IT-systemer eller elektroniske skjema som p.g.a. manglende brukskvalitet, funksjonalitet eller lignende tar unødvendig mye tid for virksomheten.<br>- Denne kategorien inkluderer DFØ sine IT-systemer             | <b>172</b>       |
| <b>Utfordringer med IT-systemer utviklet av DFØ</b><br>- Tidstyver som omfatter DFØ sine systemer ESS og SAP  | <b>116</b>       |
| <b>Anskaffelse av midler og anbud</b><br>- Søknad om midler, komplekse søknadsprosesser og anbudsrunder.  | <b>124</b>       |
| <b>Prosess burde ha vært forenklet og/eller digitalisert</b><br>- Prosessen ville vært mer effektiv hvis den hadde foregått digitalt, eller at prosessen burde vært forenklet.<br>- Kommunikasjon som ville vært mer effektiv hvis den hadde foregått digitalt. | <b>137</b>       |
| <b>Innsyn</b><br>- Tidsbruk i forhold til innsyn, både fra privatpersoner og offentlige virksomheter.   | <b>27</b>        |
| <b>Kompliserte kommunikasjonsproblemer</b><br>- Utfordrende kommunikasjonsproblemer. Disse er komplekse, med behov for organisasjonsmessige endringer for å løse de.  | <b>117</b>       |
| <b>Spesifikke og komplekse tidstyver</b><br>Komplekse problemstillinger, som kan bringe frem en underliggende problematikk som flere snakker om. Et eksempel er at det er vanskelig å bruke offentlige tjenester uten norsk fødselsnummer eller d-nummer.       | <b>108</b>       |
| <b>Annet</b><br>- Tidstyver som går på regelverk, politiske beslutninger eller er spesifikke for en bestemt bedrift   | <b>323</b>       |

### Rapportering

Utfra de innrapporterte tidstyvene virker det som at flere virksomheter hadde liten innsikt i hva det de rapporterte ble brukt til. «*Bør man kanskje informere bedre om hva de blir brukt til?*» (Tidstyv 808). De etterlyste en gjennomgang om det som blir rapportert virkelig er nødvendig. I tillegg var det gjentatte klager som gikk på at digitale systemer burde vært tilpasset slik at man automatisk kunne hente ut relevante

data til rapportering. Videre var det noen som hadde sett seg nødt til å sette opp egne rapporteringsløsninger: siden de hadde egne digitale systemer ble det vanskelig å koble seg opp på nye digitaliseringsprosesser. Det ble også etterlyst en bedre samkjøring mellom forskjellige rapporteringsfrister.

Noen tidstyver belyste også usikkerheten på hvilke data det egentlig var som skal rapporteres inn. Mye tid bruktes til å tolke regelverk, og hva som egentlig ble etterspurt. Dette kunne også være overlappende med tidstyver der virksomhetene mente at rapporteringene ikke gav et reelt bilde på situasjonen. Spesielt spurtes det om rapportering angående kjønnskvolter og nynorskandel ble gjort på rett måte.

### **Dårlige IT-systemer eller skjema**

Tidstyvene i denne kategorien handlet om at flere systemer var lite brukervennlige og vanskelige å forstå. Videre var det en utfordring med at man måtte forholde seg til mange forskjellige datasystemer, og at det ikke fantes en standard på tvers av disse. Som en konsekvens av dette ble det forskjellige måter å gjøre samme oppgave på i forskjellige systemer. Noe som var tidkrevende å sette seg inn i.

Flere tidstyver i denne grupperingen omfattet også en misnøye rundt innføring av systemer. De mente at IT-systemer ble satt i produksjon før de var helt ferdig utviklet: «*Mye barnesykdommer*» (tidstyt 1087). Det var også et problem at gamle IT-system ikke ble avviklet når nye skulle innføres. «*SATURN er et særdeles gammelt IT-verktøy som etter mitt begrep ikke er tilpasset dagens regelverk og dagens bruk. Det er tungvint å bruke. Det er svært gammeldags. Det henger seg stadig opp*» (tidstyt 1056).

Videre syntes flere at det var forvirrende med at alle lagde sine egne varianter av skjema. Dette gjaldt både papirbaserte skjema, samt elektroniske skjema. «*Generelt er det mye dobbeltarbeid ved at hver virksomhet lager egne maler, skjemaer mv. Tidligere ble det i større grad utviklet fellesskjemaer for hele staten*» (tidstyt 1587).



### **Kommunikasjon burde vært digitalisert eller forenklet**

Kommunikasjon som burde vært digitalisert gikk ofte på at man sendte brev, og måtte skanne inn disse. Det var et ønske om å få sendt mer e-post. En utfordring med dette var i noen sammenhenger personvern. Personvern og sikkerhet var generelt en utfordring i digitaliserings og forenklingsprosessene. *«Hensynet til personvern/sikkerhet gjør at etater ikke kan informere hverandre om farlige personer.» (tidstyv 1995)* En annen tidstyv var at reisevirksomhet i forhold til møter tok lang tid. Streaming av møter eller videoopptak ble nevnt som en mulig løsning.

Videre var det lite forståelse for arkivrutiner. *«Arkivsystemet er tungt og lite logisk» (tidstyv 1382), «Dobbel arkivering av bilag. Disse må både scannes og arkiveres på papir.» (tidstyv 1617).* Det ble etterlyst en felles måte å gjøre det på, og det var et ønske om *«En fellesstatlig, moderne og modulbasert løsning for arkiv- og saksbehandling som samtidig enkelt leverte nødvendige informasjonsoversikter og statistikker samt OEP [Offentlig Elektronisk Postjournal].» (Tidstyv 1743)*

### **Anskaffelser for søknader**

Felles for offentlige anskaffelser og søknad om midler var at det er mye papirarbeid involvert, samt et forholdsvis komplisert regelverk å forholde seg til. Offentlige anskaffelser ble trukket frem som en utfordring i flere tidstyver. Det var et forholdsvis krevende regelverk, som det tok store ressurser å sette seg inn i. *«Vi må i dag bruke egne innkjøpssystemer og innhente kompetanse innenfor dette området for å sikre at prosessene kjøres lovlig.» (tidstyv 268)* I tillegg trekkes det frem at *«innkjøp som blir lagt ut på anbud ikke blir kvalitetssikret nok» (tidstyv 764).* Spesielt var det et problem ved innkjøp av programvare med uklar kravspesifikasjon, siden de som skulle gjøre innkjøpet kunne ha manglende kunnskap på området.

Det var en stor tidstyv å skrive søknader for å få midler. Spesielt ble det trukket frem som et problem hvis det gjaldt små beløp. I tillegg savnet man at frister for å søke i større grad er samkjørte. En del av midlene deltes ut for en viss tidsperiode, og flere virksomheter trakk frem dette som et problem angående å sette i gang med langsiktige prosjekter. I tillegg nevnte en del av de små virksomhetene at søknadsskjemaene var svært komplekse, med flere obligatoriske felter som ikke var relevante for dem. De

etterlyste derfor mer spesialtilpassede søknadsskjema.

### **Innsyn**

Tidstyvene pekte på mye tidsbruk angående innsyn fra privatpersoner. Offentlighetsloven og retten til innsyn ble generelt sett som positivt, men det ble spurt om hvor mye tid man skal bruke på innsyn som ikke avdekte samfunnsnyttige forhold, men bare dekte nysgjerrigheten til brukerne. I enkelte innrapporterte tidstyver var det et forslag om at brukerne måtte identifisere seg for å få innsyn. Noe av det som tok tid var å anonymisere brukerne, i saker der man måtte ta hensyn til personvern.

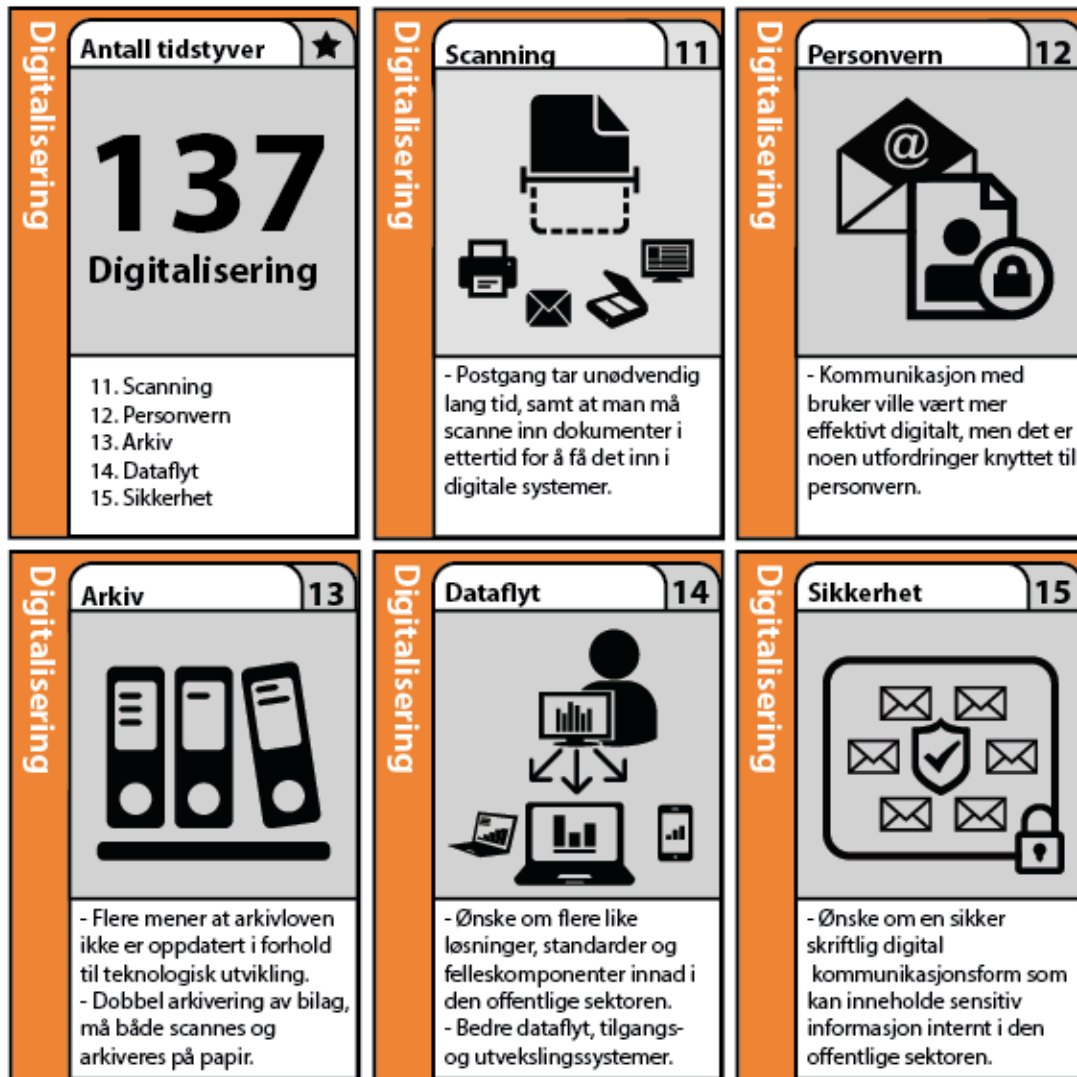
Det var også innsyn fra andre offentlige etater som tok tid å tilrettelegge. For eksempel var forvaltningen av helseregistre komplisert og ressurskrevende. *«Det kan ta opptil flere år og koste flere millioner i saksbehandling å skaffe data fra eksisterende registre for å utføre analyser som myndighetene etterspør» (tidstyv 1833).*

Dispensasjonssøknader på førerkort var kanskje en av de største tidstyvene i denne kategorien. Fylkesmannen behandlet årlig 33 000 dispensasjonssøknader angående helsekrav for førerkort. 80-90 % av sakene ble godkjent, og i 2012 brukte de om lag 60 årsverk på dette. Mange av tidstyvene pekte på om det var manglende samsvar mellom helsekrav i regelverket og reell praksis. Sverige hadde innrettet sine helsekrav slik at de gav klare grenser, og de mottok nå kun 200 søknader om dispensasjon årlig.

### **Issue cards for generelle trender**

De fem foregående kategoriene gikk innunder *«Typiske trender egnet for visualisering»*, og var egnet for en mapping-metode, eller noe som kunne gi en oversikt. Issue cards ble valgt basert på tjenestedesignprinsipper som å se hele prosessen overordna og invitere med brukeren til å være med å skape (Stickdorn og Schneider 2011, s. 38 og 44). De fem kategoriene som ble visualisert med issue cards var: 1) Rapportering, 2) IT/skjema, 3) digitalisering, 4) anskaffelser og 5) innsyn.

Hver av tidstyvtypene hadde fem kort som representerte typiske tidstyver, og et oppsummeringskort som sa hvor mange tidstyver som var rapportert inn av den typen. Disse 30 kortene oppsummerer halvparten av tidstyvdaten. Du kan se et eksempel på kort i en tidstyvkategori i figur 4, en oversikt over alle kortene ligger i vedlegg E. Figur 5 viser oversikt over tidstyvkortene, slik de ble brukt når de ble spilt med.



Figur 4: Kategorien digitalisering vist med issue cards



Figur 5: Issue cards klar til bruk for spill

## Navigasjon

Det er lettere å legge merke til noe når det skiller seg ut (Johnson 2010), og derfor kan visualiseringer være et nyttig supplement for å navigere på en nettside. Når informasjon er strukturert visuelt er det lettere å få et overblikk (ibid). I figur 6 ser du tidstyvdatabasen til Difi slik som den opprinnelig var.

**difi** TIDSTYVER I FORVALTNINGEN  
Forslag til forenklinger av regelverk og prosedyrer

Kontakt oss

[Hjem](#) » Publiserte tidstyver

Veiledning i bruk av Tidstyvdatabasen

Om regjeringens arbeid med å fjerne tidstyver

Difis rolle i tidstyvarbeidet

Nye funksjoner i Tidstyvdatabasen

### Publiserte tidstyver

Fritekst

Type problem

Type forslag

| Nr | Sist Endret | Tittel  | Organisasjon                                  |
|----|-------------|---|---|
| 43 | 06.02.2015  | <a href="#">Dobbelarbeid, reiseregningen.no</a>                                     | Meteorologisk institutt                       |
| 60 | 06.02.2015  | <a href="#">Felles rapporteringsmal for tall på personalområdet i årsrapportene</a> | VOX-NASJONALT FAGORGAN FOR KOMPETANSEPOLITIKK |
| 61 | 06.02.2015  | <a href="#">Endring av praksis i forvaltning av målloven</a>                        | VOX-NASJONALT FAGORGAN FOR KOMPETANSEPOLITIKK |
| 71 | 03.02.2015  | <a href="#">Lettere å sende flere påfølgende skjema i Altinn</a>                    | Statens Pensjonskasse                         |
| 84 | 03.02.2015  | <a href="#">Vigselsdato i folkeregisteret</a>                                       | Statens Pensjonskasse                         |

Figur 6: Tidstyvdatabasen slik den var 20. april 2015

For å undersøke hvordan tidstyvdatabasen kunne blitt med visualiseringer ble issue cards benyttet. Det ble da tatt utgangspunkt i at issue card-ene representerte hele tidstyvdatabasen selv om de egentlig ikke gjorde det.

I figur 7 ser du forslag til navigering kun ved hjelp av issue cards. I figur 8 ser du forslag til at tidstyvdatbasen med issue cards som et supplement.

1. Visuell oversikt over de forskjellige kategoriene i tidstyvdatbasen

2. Bruker har trykt på rapporteringskortet i forrige skjermbilde

3. Bruker har trykt på kort nr. 4 i forrige skjermbilde

4. Bruker har trykt på tidstyv 807 i forrige skjermbilde

Figur 7: Eksempel på issue cards som visuell navigasjon i tidstyvdatbasen



**Figur 8: Issue cards brukt som en tilleggsvisualisering for å gi oversikt over topp fem tidstyver innen rapportering**

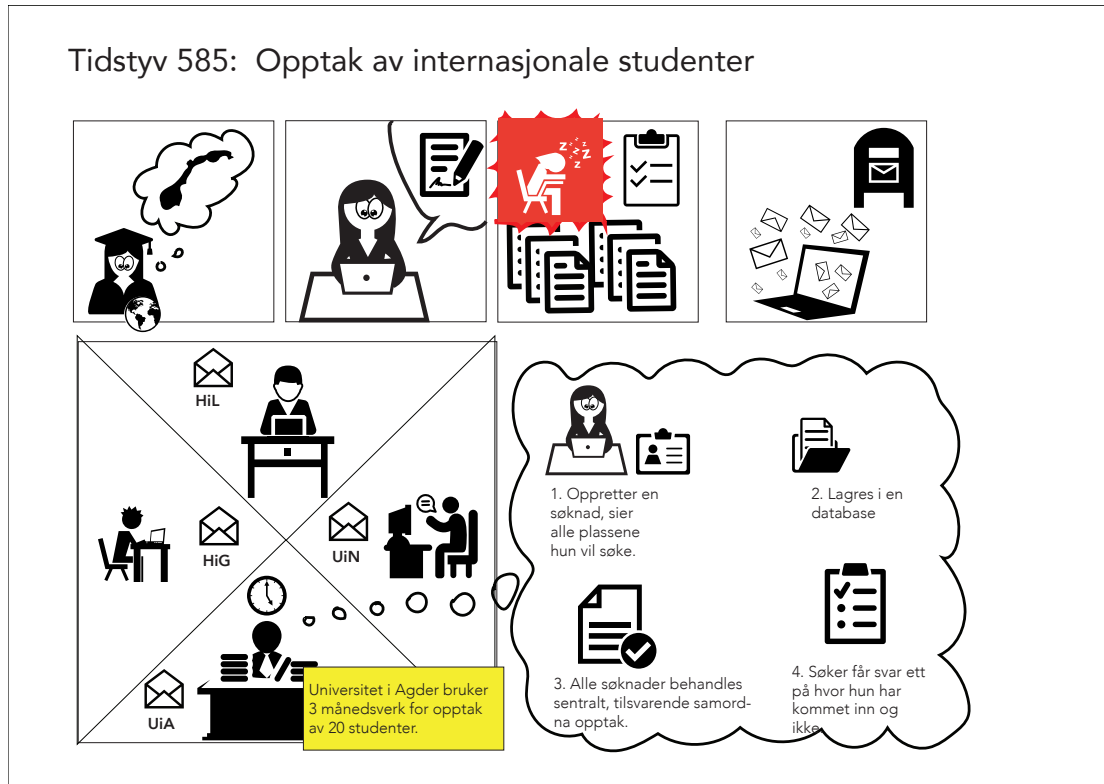
### Spesifikke og komplekse tidstyver

For visualiseringen sin del ble kategoriene «*komplekse kommunikasjonsproblemer*» og «*spesifikke og komplekse tidstyver*» satt sammen. Disse to kategoriene pekte på tidstyver som var svært komplekse, men samtidig som oftest spesifikke for det enkelte tilfelle. Derfor er det vanskelig å si noe om trender og mulige felles løsninger for disse pga. kompleksiteten, og man vil ofte være tjent med å gå inn i tidstyvene direkte, istedenfor å søke etter fellesnevner slik det ble gjort med issue cards.

For å enklere få frem den underliggende problematikken i enkelte tidstyver ble det laget storyboard av to utvalgte tidstyver: «*Opptak av internasjonale studenter*» (storyboard 1), figur 10 og «*rapportering av publisering*» (storyboard 2), figur 11. En større versjon av de to storyboardene finnes i vedlegg F. Det første storyboard-et ble utviklet med henhold til å bruke bilder som kommunikasjonsform, mens det andre hadde fokus på tekst med illustrasjoner. Det ble valgt to tidstyver som gikk innunder UH-sektoren, på grunn av kompleksiteten i disse. De opprinnelige tidstyven for storyboardene slik de framstår i tidstyvdatabasen hos Difi er vist i tabell 3.

Tabell 3: Gjengivelse av tidstyv 585 og 807 slik de er i Difi sin tidstyvdatabase

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Tidstyv 585: Opptak av internasjonale studenter</b></p> <p><b>Rapportert av:</b><br/>UNIVERSITETET I AGDER</p> <p><b>Problem (flere kryss mulig):</b><br/>Prosedyre<br/>IT-løsning</p> <p><b>Beskrivelse:</b><br/>Det brukes svært mye tid ved alle institusjoner på behandling av internasjonale studenter. Internasjonale studenter søker samme utdanning ved flere institusjoner som alle må behandle søknadene til lik utdanning. Skaper dobbeltarbeid i sektoren.</p> <p><b>Internt i virksomheten (flere kryss er mulig):</b><br/>Reduserer virksomhetens muligheter til å nå mål/være effektiv<br/>Opplevs som unødvendig</p> <p><b>For brukerne (flere kryss er mulig):</b><br/>Tar unødvendig mye tid for brukere/næringsliv<br/>Krever unødvendige manuelle registreringer/kartlegginger/statistikk for å besvare</p> <p><b>Omfang:</b><br/>12</p> <p><b>Har dere kommentarer til omfanget?:</b><br/>Det anslås at UiA bruker 3 månedsværk på behandling av opptak av ca 20 internasjonale studenter</p> <p><b>Forslag (flere kryss er mulig):</b><br/>Forenkle prosedyre/arbeidsprosess<br/>Forbedre IKT-løsninger</p> <p><b>Beskriv konkret hva som bør gjøres:</b><br/>Opptaket av internasjonale studenter bør samordnes i sektoren, på lik linje med samordnet opptak.</p> <p><b>Status:</b><br/>Behandlet av departementet</p> | <p><b>Tidstyv 807: Rapportering av publisering</b></p> <p><b>Rapportert av:</b><br/>UNIVERSITETET I STAVANGER</p> <p><b>Problem (flere kryss mulig):</b><br/>Rapporteringskrav<br/>IT-løsning</p> <p><b>Beskrivelse:</b><br/>Vi blir hvert år bedt om å registrere all publisering og formidling av forskning i CRISTIN. Cristin blir brukt for å generere en del av statstilskuddet til UiS. Det er OK. Men i tillegg til dette blir vi bedt om å registrere samme virksomhet i nye skjema og andre oppsett for å dokumentere at vi individuelt har gjort FOU-arbeid (innad i instituttet) og innenfor hver forskningsgruppe (programområdet læringskultur). Det er tull at jeg skal føre inn samme aktivitet på 3 ulike skjema.</p> <p><b>Internt i virksomheten (flere kryss er mulig):</b><br/>Skaper dobbeltarbeid</p> <p><b>For brukerne (flere kryss er mulig)</b><br/>Krever unødvendig manuelle registreringer/kartlegginger/statistikk for å besvare</p> <p><b>Omfang:</b><br/>1</p> <p><b>Har dere kommentarer til omfanget?:</b><br/>Her tenker jeg det går ca 24 arbeidstimer per arbeidstaker</p> <p><b>Forslag (flere kryss er mulig):</b><br/>Fjerne/endre rapporteringskrav</p> <p><b>Beskriv konkret hva som bør gjøres:</b><br/>Utvikle CRISTIN slik at den kan brukes som allround dokumentasjon overfor arbeidsgiver dvs i alle sammenhenger</p> <p><b>Status:</b><br/>Behandlet av departementet</p> |
|--|--|



Figur 9: Storyboard 1, med fokus på illustrasjoner



Figur 10: Storyboard 2, med fokus på utforming av tekst



### 4.3.3 Refleksjoner rundt analyse av tidstyver og bruk av visualiseringsmetoder

Den nye kategoriseringen kan kritiseres for manglende nøyaktighet: Siden kategoriseringen kun var et grunnlag for å få frem visualiseringer som kunne diskuteres ble den bare gått gjennom en gang. Skulle denne kategoriseringen blitt brukt til å løse tidstyver i et reelt prosjekt burde tidstyvdatabasen vært gått gjennom i flere iterasjoner. I tillegg er kategoriseringen basert på en persons analyse, og ikke på en konsensusprosess.

En annen faktor som kan minske troverdigheten til kategoriseringen er manglende domenekunnskap. I en sorteringsprosess burde noen med god kjennskap til domenet ha deltatt i analysearbeidet eller ha kvalitetssikret resultatet. Dette resulterte i at jeg ved flere anledninger måtte lese meg opp på tematikker og forkortelser jeg ikke kjente til. Derfor er det stor sannsynlighet at noen av de underliggende problematikkene ikke har blitt forstått, og muligens derfor også blitt feilsortert. En kategori det var usikkerhet rundt var anskaffelser og anbud. I utgangspunktet er det to separate prosesser, men utfra min kunnskap var det hensiktsmessig å sette de sammen. Dette er fordi det finnes potensiale for felles løsninger i problematikken. Siden begge prosessene ble trukket frem som tidkrevende som følge av kompliserte regelverk.

En utfordring med visualiseringer er at man må foreta noen valg angående hvilke problematikker man vil trekke frem. Igjen er det et problem med manglende domenekunnskap, og som tjenestedesigner vil man kanskje ha vanskeligheter med å se det reelle omfanget av problematikken som blir tatt frem. Derfor kan det være vanskelig å vite hva som bør visualiseres, og det kan her spørres om tjenestedesigner er de rette til å ta dette valget. I visualiseringene i denne oppgaven ble for eksempel ikke førerkortsaken med på issue cards, eller i andre visualiseringer. Likevel var det en problematikk som burde ha vært hentet frem. Visualiseringer vil ofte ikke vise hele virkeligheten. Derfor er det viktig at endringsarbeid baserer seg på dybdeinnsikt, og at viktige avgjørelser ikke tas på bakgrunn av kun visualiseringer.

## 4.4 Fase 3: Case rundt DFØ

Seksjon 4.4.1 forklarer forskningsmetodikken benyttet for case rundt DFØ. Her presenteres også DFØ sine systemer som blir nevnt i oppgaven. I seksjon 4.4.2 presenteres resultatene for case rundt DFØ. Først beskrives tidstyver angående DFØ sine systemer, og dette snevres etter hvert inn til UH-sektoren. Deretter drøftes resultatene fra intervjuene med ansatte i UH-sektoren. Først blir utfordringer med reiseregninger presentert, med samsvarende kundereisediagram. Videre blir utvalgte tidstyver fremhevet, med kommentarer fra intervjuene. I seksjon 4.4.3 kommer en refleksjon av metodebruken for fase 3.

### 4.4.1 Forskningsmetodikk

Tidstyver meldt inn rundt DFØ ble samlet til et case. De fleste tidstyvene var meldt inn under Universitets- og Høgskolesektoren (UH-sektoren), og derfor ble utvalget innsnevret til å gjelde kun disse. For å få bedre innsikt i tidstyvene ble det foretatt fire intervjuer av ansatte i UH-sektoren. De ble valgt ut på grunnlag av hvilke skoler som hadde meldt inn tidstyver angående DFØ, samt de det var mest praktisk å kontakte. Først ble de kontaktet via e-post, videre via telefon hvis svaret uteble. Det var semi-strukturerte, individuelle intervju som ble foretatt på arbeidssstedet hos den enkelte. Informant 1 var en høgskolelærer, mens informant 2-4 var administrativt ansatte med ansvar for lønn på forskjellige høgskoler.

Målet med disse intervjuene var å få en bedre forståelse for de innmeldte tidstyvene, og undersøke om det var de samme problematikkene som gikk igjen hos de forskjellige institusjonene. Intervjuet med høgskolelæreren var et pilotintervju for å få bedre innsikt i ESS, samt hvordan han førte reiseregninger. Intervjuguide i vedlegg G.

Intervjuene med de administrativt ansatte startet med en intro der masterprosjektet ble forklart, samt at jeg introduserte meg selv. Deretter forklarte de sin rolle, før det var en observasjonsdel der de viste hvordan de brukte de forskjellige systemene fra DFØ. De ble bedt om å samt vise hva de likte, og hvor utfordringene lå. Observasjon ble brukt for å hjelpe informantene å huske hvordan de vanligvis brukte systemet, samt at det gav en bedre forståelse av deres arbeidsflyt. Videre ble de spurt hvordan de opplevde konkrete tidstyver som var meldt inn. Deretter var det spørsmål angående



kjernesystem, hovedsystemet. Det er ofte de som er ansvarlige for lønn eller HR som bruker dette systemet.

**Solman** er et hjelpesystem i SAP-portalen som de administrativt ansatte bruker for å kontakt med kundebehandlere i DFØ. DFØ sitt hjelpesenter har blitt sentralisert i Stavanger, og det er et ønske om at alle henvendelser skal gå via hjelpesystemet Solman. Hvis det er et problem som krever umiddelbar løsning over telefon bør den som ringer ha opprettet en Solman sak først.



**Figur 12: Skjermdump av ESS sin velkomstsida**

ESS står for employee-self-service og er et program store deler av statens ansatte bruker, deriblant de i UH-sektoren. I programmet kan man se lønsslipp, samt føre reisesøknader og reiseregninger, samt noen andre funksjoner som i varierende grad blir brukt av de forskjellige virksomhetene. Velkomstsiden til ESS er vist i figur 12.

#### 4.4.2 Resultat

Denne seksjonen ser først på tidstyver angående DFØ, før den videre plukker ut de angående Universitets- og Høgskolesektoren (UH-sektoren). Deretter vil reiseregninger hos de forskjellige høgskolene bli sammenlignet, og etter hvert bli

presentert i et kundereisediagram. Til slutt vil det være en oppsummering på hva ansatte i UH-sektoren mener om de innmeldte tidstyvene.

### **Tidstyver angående DFØ sine systemer**

I denne oppgaven ble 116 tidstyver plassert i kategorien som omhandlet DFØ sine systemer. Tabell 4 viser tidstyver relatert til DFØ sine systemer der minst fem tidstyver omhandlet det samme.

**Tabell 4: Tidstyver angående DFØ sine systemer**

| Antall tidstyver | Type tidstyver  |
|------------------|---|
| 24               | Vanskelige system, dårlig GUI og komplisert funksjonalitet            |
| 9                | Rapporteringer må hentes ut manuelt, rapporteringer føles unødvendige |
| 9                | Mange system, burde vært digitalt                                     |
| 7                | Tungvint med brukerstøttesystemet Solman                              |
| 6                | Vanskelige passordkrav  |
| 6                | Systemene snakker ikke sammen   |
| 5                | Unødvendig komplekst for små virksomheter                             |

### **Universitets- og høgskolesektoren sine tidstyver angående DFØ**

I alt var det 13 forskjellige høgskoler og universitet som hadde meldt inn tidstyver angående DFØ sine systemer og prosesser. Totalt utgjorde dette 32 tidstyver. Hovedtyngden av tidstyvene omhandlet reiseregninger i ESS, problemer i SAP-portalen, passordkrav, vansker med pålogging, samarbeid på tvers av systemer og rapporteringer som følte unødvendige. Noe som viser at utfordringene i UH-sektoren angående DFØ sine systemer er ganske like andre innmeldte tidstyver angående DFØ.

### **Ansatte i UH-sektoren sine utfordringer med reiseregninger**

Denne delen oppsummerer de ansatte i UH-sektoren sine perspektiv på reiseregninger, og hva som er deres utfordringer. Til slutt vises et sammendrag av denne informasjonen i kundereise-diagrammet (figur 13).

### **Reisesøknader**

To av tre høyskoler brukte reisesøknader gjennom ESS. Informant 1 syntes det var greit å føre reisesøknaden i ESS, men syntes det burde gå an å sende den inn digitalt også. Nå måtte han legge søknaden i posthyllen til den som skulle behandle den, og deretter måtte de fylle inn informasjonen manuelt i ESS, før de sendte et svar til informant 1 via posthyllen hans. Informant 2 påpekte at i teorien skulle alle sende reisesøknader før de reiste, men det var ikke alltid praksis. I tillegg var det noen på høyskolen hennes som var fritatt for å få godkjenning før de reiste. Hvis reisesøknadene ikke ble godkjent hos informant 2, sendte de manuelt ut mail for å fortelle dette. Det fantes funksjonalitet i ESS som skulle vise dette til ansatte, men den fungerte ikke.

### **Føring av reiseregninger i ESS**

Informant 1 sin største utfordring var at han måtte føre inn en rutinerreise han hadde to ganger i uken på nytt hver gang. Det fantes en funksjon for kopiering av reiseregninger, men da han prøvde denne kom ikke søknaden hans frem til de som skulle behandle den. Informant 1 antok at han brukte halvannen time i måneden på å føre opp reiseregninger for denne rutinerreisen. Høyskolen til informant 2 hadde implementert kopier-funksjonen slik at det gikk kjapt å føre rutineriser. Informant 2 hadde derimot utfordringer med at det var svært mange prosjektansatte som ikke hadde tilgang til ESS. Derfor måtte informant 2 manuelt føre inn reiseregninger for disse. Høyskolene til informant 3 og 4 hadde ikke dette problemet. Informant 2 ønsket også at flest mulig ansatte brukte reisebyrå, fordi da slapp de papirvedlegg.

### **Behandling av reiseregninger**

De tre høyskolene hadde forskjellige rutiner på behandling av reiseregninger, men generelt ble de sjekket av to til tre attestanter før de ble godkjent. Det varierte om disse attestantene var fagpersoner eller administrativt ansatte. Informant 3 trakk det frem som problematisk med utenlandske gjesteforelesere. De var her gjerne for en veldig kort periode, men hvis banken deres ikke var registrert var det en lang prosess, og mye informasjon som måtte fylles inn. Høyskolen til informant 4 fikk inn ca. 15 reiseregninger i måneden, siden det var så få gikk behandling av disse greit. Var det noe feil brukte de å følge opp med en telefonsamtale, og det fungerte fint.



Figur 13: Kundereise av reiseregning

### **UH-sektorens reaksjoner på innmeldte tidstyver**

Denne delen presenterer innmeldte tidstyver fra UH-sektoren angående DFØ sett i lys av intervjuene med ansatte i UH-sektoren. Det er for å se om virkeligheten ute i UH-sektoren gjenspeiler de innmeldte tidstyvene. Ved å presentere på denne måten vil det bedre få frem ulikheter på hvordan system er implementert, samt vise forskjellige rutiner og meninger hos den enkelte høgskolen. Det vil ikke være en egen del som presenterer funnene fra hvert enkelt intervju.

### **SAP er ikke tilpasset små virksomheter**

I de innmeldte tidstyvene trekkes det frem at «SAP er overeksponert i forhold til brukers behov» (Tidstyt 1364), samt at det er problematisk å få skreddersydde løsninger for sektoren fra DFØ, fordi «DFØ er restriktive til utvikling utover standard løsning» (Tidstyt 877).

Informant 2 hadde gjort en del tilpasninger på SAP for sin virksomhet Deriblant hadde hun gjort endringer i systemet angående organisasjonsdelen. I tillegg hadde hun laget en egen brukerveiledning. Høgskolen hadde også fått godkjenning av riksrevisjonen til å føre forskningsreiser på en egen måte. Dette betydde at hver gang en ansatt skulle føre en forskningsreise måtte de skrive at de fulgte lokale retningslinjer i et kommentarfelt i ESS. Selv om hun hadde gjort tilpasninger ønsket hun at det skal standardiseres mer fra DFØ sin side, med for eksempel en bestemt måte å kategorisere medarbeidere så det blir likt hos alle. «Hvis du skal ha så mange variabler som det finnes ut hos de forskjellige Universitetene og høgskolene nå, og manuelle rapporteringer utfra det, så kan det jo ikke bli effektivt» (Informant 2).

Informant 3 hadde laget noen egne snarveier, men brukte stort sett systemet slik det var. Informant 4 forholdt seg til SAP slik som det var, og var fornøyd med det.

### **Brukerstøttesystemet Solman**

Tidstyvene angående Solman omhandlet i hovedsak at det var frustrasjon om at alle forespørsler måtte inn via Solman og at det av og til tok lang tid å få svar. Man kunne heller ikke registrere tilleggsopplysninger på en sak som allerede var registrert, samt at det var et ønske om en mer utfyllende forklaring i svarene de fikk, og ikke bare «feilen er rettet» (tidstyt 1332).



Informant 2 var stort sett fornøyd med svartiden på Solman. Informant 3 var i hovedsak fornøyd med Solman, og mente de stort sett var flinke til å gi tilbakemeldinger. Hun hadde mye kommunikasjon med de, og sendte periodevis daglige forespørsler. Informant 4 hadde bruker ikke Solman så ofte, og sendte inn mellom to og seks saker i måneden. Likevel påpekte han at det var frustrerende at alle høgskoler sendte inn hver sin Solman sak om samme problem, og pekte på dette som lite effektivt. Hos alle informantene var det en misnøye angående sentraliseringen av hjelpesenteret i Stavanger.

### **Endring av brukere SAP**

Det er DFØ som oppretter nye brukere eller gir ny tilgang til DFØ sine systemer for alle offentlige virksomheter. Dette betyr at administrativt ansatte i UH-sektoren må opprette en Solman sak hver gang noen skal ha tilgang til ESS. Det var fem konkrete tidstyver på at dette føles tungvint. *«Når til- og fratredelser kjøres i SAP bør det automatisk tildeles tilgang for ansatte på månedslønn. Jeg har forståelse for at fagbrukertilganger må gjennom en grundigere saksbehandling» (Tidstyv 1532).*

Informant 2 sa at det vanligvis ikke var et problem at det tok litt tid før de nyansatte fikk tilgang til ESS, siden de som regel ikke reiste i løpet av de første dagene. Likevel skulle hun i likhet med de innmeldte tidstyvene ønske at hun kunne gitt noen tilganger selv fordi det hadde vært tidsbesparende. Informant 3 var fornøyd med tilgangene hun hadde i SAP, og syntes det var greit at DFØ tok seg av mer tekniske aspekter.

Informant 4 valgte å forholde seg til systemet slik det var i dag.

### **Pålogging og utkastelse av systemet**

Flere av de innmeldte tidstyvene gikk på at *«pålogging og identifisering i DFØ-systemer er for tungvinte og rigide» (Tidstyv 1085)*. Passordkravene innebærer blant annet at man må ha akkurat åtte tegn i passordet, og et bestemt antall spesialtegn. Fyller du ikke disse kravene dukker det opp en feilmelding, men feilmeldingen viser kun ett av kravene av gangen. I tillegg var det noen tidstyver som gikk på at *«Brukeren sperrer seg selv ute mens de skriver reiseregninger» (Tidstyv 1494)*, og da måtte de vente 15 minutter før de fikk logget inn igjen.

I følge informant 1 var ESS det systemet han brukte som hadde mest komplisert passordkrav. Han brukte derfor et eget passordprogram for å holde orden på dette. Han skjønte ikke nødvendigheten av dette, siden andre datasystem han brukte inneholdt mer konfidensiell informasjon enn ESS. Informant 1 hadde ikke opplevd å bli kastet ut av systemet, men *«hvis man bytter fane eller går tilbake så har man plutselig mistet alt man har skrevet» (Informant 1)*. Ved høghskolen hos informant 2 kunne brukere av ESS logge inn med FEIDE, et felles påloggingssystem for UH-sektoren.

#### **4.4.3 Refleksjoner rundt metodikk i fase 3**

##### **Kundereise**

Generelt var det lite forståelse for metoden kundereise hos høghskoleansatte som ble kontaktet. De slet med å skjønne nytteverdien, og virket til tider litt apatiske i svarene sine. Likevel ble metoden brukt, og den fikk frem forskjeller om reiseregninger som ikke ville kommet frem hvis ikke. For eksempel at den ene høghskolen ikke brukte reisesøknader, og forskjellige rutiner på hvem som skulle sjekke reiseregningene. Derfor var kundereise et nyttig verktøy for å sammenligne forskjellene selv om de ansatte ikke så nytteverdien av det.

En ulempe med å samle alle kundereisene i et diagram var at de ikke hadde akkurat samme steg, og derfor vil det ikke alltid være nyttig å se på et steg isolert, siden de egentlig holder på med forskjellige prosesser. Likevel ble det sett på som hensiktsmessig å samle de forskjellige kundereisene for å få et overordnet blikk på forskjellene i prosessen.

Kundereisene burde blitt kvalitetssikret med å gå tilbake til de enkelte høghskolene for å spørre om den ferdige kundereisen stemte overens med det de hadde forklart. Det kunne også vært interessant å se de høghskoleansatte sine kommentarer på hvordan de andre høghskolene gjorde det. En videreføring av dette kunne muligens vært å ha en felles workshop med de ansatte, samt DFØ for å bruke kundereisen tverrfaglig.

Det kan også stilles spørsmål om disse tre kundereisene er representative for hele UH-sektoren. Sannsynligvis er de ikke det, men det ble sett på som hensiktsmessig å gå i dybden på noen få informanter, for å få et innblikk i hvordan deres hverdag var. Dette gav en dypere forståelse enn å ha en kvantitativ tilnærming. Allerede etter fire intervju var det en del problematikker som gikk igjen, men om disse er de som gjelder for hele UH-sektoren må man ha en grundigere analyse for å si noe om.

#### **4.5 Fase 4: Evaluering av nytteverdien til visualiseringene**

Hovedformålet med visualiseringene som ble gjort var å undersøke om disse ville gjøre det lettere å kommunisere, analysere og forstå tidstyvdatabasen. Derfor ble flest informanter involvert i evalueringsfasen. Først vil pilotworkshop bli presentert, deretter workshop med representanter fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Difi. Videre vil evalueringsintervju fra Kunnskapsdepartementet, DFØ og Difi bli beskrevet.

##### **4.5.1 Metode for pilotworkshop**

For å teste metodikken ble det gjennomført en times pilotworkshop med fem interaksjonsdesignstudenter ved Høgskolen i Gjøvik. Formålet med denne workshopen var å undersøke om hvordan evalueringsoppgavene ville fungere, samt sjekke om tidsplanen var realistisk. Først var det en presentasjon om masterprosjektet og tidstyvprosjektet, og deretter gjennomførte studentene en evaluering av kundereisen, storyboardene, og issue card-ene.

Kundereisen ble vist via projektor og diskutert i plenum. Storyboardene samt den tekstlige beskrivelse av de korresponderende tidstyvene var skrevet ut på forhånd. Studentene ble bedt om å skrive fem positive og negative ord om hver av storyboardene, samt de tekstlige beskrivelsene av tidstyvene. Til slutt ble de delt inn i to grupper, og fikk utdelt hver sin bunke med issue cards som de ble bedt om å sortere i tre omganger på følgende måte: 1) tidstyver som kunne ha felles løsning, 2) tidstyver som de anså at ville være enklest å gjøre noe med samt 3) tidstyver som de antok var viktigst. Grunnet tidsbegrensinger fikk de kun utdelt bunkene for rapportering og

innsyn.

#### 4.5.2 Resultat pilotworkshop

Diskusjonen viste at de syntes kundereise var et nyttig verktøy. En av studentene som var i jobb i tillegg til studiene, og måtte føre reiseregninger, sa han kjente seg igjen i problematikken. Det kom også tilbakemeldinger på at det var litt vanskelig å skjønne hele kundereisen fordi det var vanskelig å se detaljene da den ble vist på skjerm på veggen, og at det følte litt komplekst med så mye informasjon.

Alle studentene foretrakk storyboard fremfor de tekstlige fremstillingene.

Storyboardene ble beskrevet som at de ga raskere oversikt, hadde fin fargebruk, raskere å forstå, enklere å sammenligne, samt hadde god symbolbruk. Negative trekk med storyboardene var at de var overfladiske, at det var lite aggregering, og for lite sammenheng mellom tekst og illustrasjoner. Fordeler som ble nevnt angående den tekstlige fremstillingen var at det gav en god struktur og viste mange detaljer.

Ulempene som ble trukket frem var at det var for mye tekst, samt at flere av overskriftene kunne vært slått sammen. I tillegg ble det rukket frem at det var vanskelig å få en kjapp oversikt over hovedutfordringen rundt den enkelte tidstyven, samt sammenligne forskjellige tidstyver.

Generell tilbakemelding på metoden med å vurdere storyboardene og de tekstlige beskrivelsene opp mot hverandre, var at det var litt vanskelig å komme opp med beskrivende ord av storyboardene. De skrev derfor i stor grad setninger istedenfor. I tillegg syntes de det var lite forskjell mellom de to forskjellige storyboardene, og sa det følte unødvendig å skrive beskrivende ord for begge to.

Studentene likte issue cards, men syntes det tidvis var litt vanskelig å forstå meningsinnholdet siden de ikke hadde nok bakgrunnskunnskap om tidstyvprosjektet. De syntes spesielt oppgaven med å kategorisere de forskjellige kortene var vanskelig. I tillegg kom de med innspill med at det ville være bedre å gruppere tidstyvene som siste oppgave, for da hadde de allerede lest gjennom alle kortene.

## **Endringer etter pilotworkshop**

Før neste workshop ble kundereisen forstørret opp, og vist stegvis, med kun fokus på persona Gunnar. Dette ble gjort å for å gi deltagerne et raskt innblikk i metodikken, samt vise et realistisk eksempel på en tidstyv fremstilt via en kundereise. Videre ble storyboard vist på skjerm istedenfor på papir. I tillegg fikk deltagerne en liste med ord å velge mellom for å vurdere metodene, og de ble bedt om å bruke disse for å vurdere storyboard og tekstlig fremstilling generelt, og ikke de enkelte. Rekkefølgen på issue cards-oppgavene ble endret i forhold til pilotgjennomgangen, slik at grupperinger av tidstyver ble siste oppgave. Kortene ble også forstørret til dobbel størrelse slik at det var lettere å bruke de for flere samtidig. I tillegg ble det satt av lengre tid enn opprinnelig planlagt til sortering av issue cards, siden dette viste seg å være mer tidkrevende enn forventet.

### **4.5.3 Metode for workshop med direktorat- og departementsrepresentanter**

Det ble arrangert en workshop hos Difi med 13 deltager i Oslo, og tre på videokonferanse fra Leikanger. Tidstyvansvarlig i Difi hadde sendt en åpen invitasjon til personer som var involvert i tidstyvprosjektet via arbeidet sitt. Fra Difi var det fem deltagere fra ledelse og organisering avdelingen, en fra anskaffelser avdelingen, to programmerere og en løsningsarkitekt. Fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet var det tre fra arbeidsgiverpolitisk avdeling, to fra IKT- og fornying og en fra kommunalenheten. Workshopen hadde en varighet på to timer.

Det hele startet med en introduksjonsrunde der alle sa hvem de var, og jeg presenterte meg selv og prosjektet mitt. Det ble delt ut og survey på papir (vedlegg J) til alle deltagerne. De som deltok via videokonferanse hadde på forhånd fått tilsendt samme informasjon på e-post.

Presentasjonen foregikk via Powerpoint som ble vist på en skjerm på veggen. Først ble det vist alternative sorteringer av tidstyvdatabase. Deretter ble case-studiet rundt DFØ og UH-sektoren forklart. Videre ble metoden kundereise forklart, før den spesifikke kundereisen angående reiseregninger ble presentert. Det var et spesielt fokus på problemområdene i kundereisen der personaene var misfornøyde. Deretter ble deltagerne bedt om å fylle ut den første siden av surveyen, som gikk på hva de

syntes om den nye kategoriseringen, samt kundereise som metode. Så ble det åpnet for en muntlig diskusjon angående kundereise, for å få frem forskjellige meninger, samt få et mer nyansert bilde av hva folk egentlig mente.

Neste del av presentasjonen omhandlet storyboards og ble innledet med en kort forklaring av metoden. Deretter ble storyboardene fra denne oppgaven vist, med tilhørende opprinnelig tidstyv vist i tekstlig form etter storyboardene. Deltagerne ble så spurt om å fylle ut side to av survey, som gav dem en ordliste med beskrivende ord, der de ble bedt om å velge tre ord som beskrev storyboard, og tre ord som beskrev de tekstlige fremstillingene. Samt at de kunne gi generelle kommentarer. Videre var det lagt opp til en muntlig diskusjon angående fordeler og ulemper med storyboard.

Etter en kort pause var det klart for hovedaktiviteten på workshopen, med issue cards. Først ble metoden forklart, samt utvalget av tidstyver. Deretter ble forslag til alternativ navigasjon i tidstyvdatabasen til Difi ved hjelp av issue cards vist på powerpoint, som vist i figur 7 og 8 i seksjon 4.3.2.

Deltagerne ble delt inn to og to, og det ble seks grupper. Først skulle de sortere om tidstyvene var lette å gjøre noe med eller ikke, så skulle de plukke ut de fem viktigste tidstyvene. Til slutt skulle de gruppere tidstyver med like løsninger hvis de fikk tid. Instruksjer og svars skjema til issue cards er gjengitt i vedlegg K. Etter aktiviteten ble de spurt om å fylle ut side tre og fire av survey. Med en del som gikk på issue cards, og om dette kunne vært et nyttig verktøy for dem, rangering av hvilke visualiseringer de likte best, samt en generell del som gikk på alle visualiseringene, og fordeler og ulemper med disse. Deretter var det lagt opp til en diskusjon i plenum om fordeler og ulemper med å visualisere tidstyvdatabasen, samt de største utfordringene med dette.

#### **4.5.4 Resultat workshop**

Denne seksjonen vil først beskrive generelle betraktninger angående hvordan deltagerne opplevde nytteverdien av visualiseringer i tidstyvarbeidet. Videre vil kommentarer rundt kundereise, storyboard, issue cards og alternativ navigasjon bli presentert, samt en rangering av hvilke metoder som var foretrukket. Til slutt vil det bli drøftet om deltagerne ønsker å bruke tjenestedesignmetoder i arbeidet sitt.

### **Fordeler og ulemper med visualiseringer i tidstyvprosjektet**

Fem av deltagerne så på hovedfordelen med visualiseringer som at man ble tvunget til å forenkle problemstillingen. «*Det tvinger oss til å tenke nøye gjennom prosessene og gjøre dem forståelige.*» Flere trakk også frem at det gav en bedre oversikt over komplekse utfordringer. Videre sa en at det var enklere å forklare med bilder. En annen så på det at man fikk muligheten til å tenke på en annen måte, og kunne dra nytte av kompetanse fra andre fagmiljø som det mest positive. En trakk frem at visualiseringer bedre fikk frem de forskjellige aktørene, mens en annen likte at det gjorde det enklere å prioritere løsninger.

De to største ulempene med visualiseringer var 1) at det var en tidkrevende analyse- og sorteringsprosess, 2) at kompleksiteten i utfordringene ikke kom godt nok frem. Det var kun seks av deltagerne som skrev noe på ulemper, men fire av de kommentarene gikk på det overnevnte. De siste kommentarene gikk på at det måtte være en «*enighet hos fagfolk, at de ikke syntes det blir for overfladisk representert.*» Det ble etterlyst en mer formalisering av metodene, samt et felles formspråk for illustrasjonene.

Fem av deltagerne trakk frem at visualiseringer ikke måtte erstatte tradisjonell statistikk, men være et supplement. To mente at visualiseringer viste nye vinklinger, og var fint for å illustrere statistikk på en litt ny måte. En mente det var bedre en tradisjonell statistikk. En annen mente at det fikk frem at statistikk og analyse ikke hadde verdi uten en god formidling.

### **Kundereise**

Deltagerne så mange fordeler med kundereise. Først og fremst gikk det på at man fikk se tidstyven fra brukerens ståsted, og at det var kjappere å få overblikk når den var visualisert. «*Brukeren i sentrum tvinger oss som byråkrater til å tenke på dem.*» De mente også at det klargjorde de virkelige problemene. Det ble videre trukket frem at dette viste hvordan systemet faktisk ble brukt av den enkelte virksomheten, og hva som fungerte og ikke. Videre ble det sagt at det gjorde det mulig å se systematisk på tvers av løsningen, samt at det var et godt verktøy for prosessforbedringsarbeid. Det

var flere som kunne tenke seg å lære seg mer om kundereise, slik at de kunne bruke det i sitt eget arbeid.

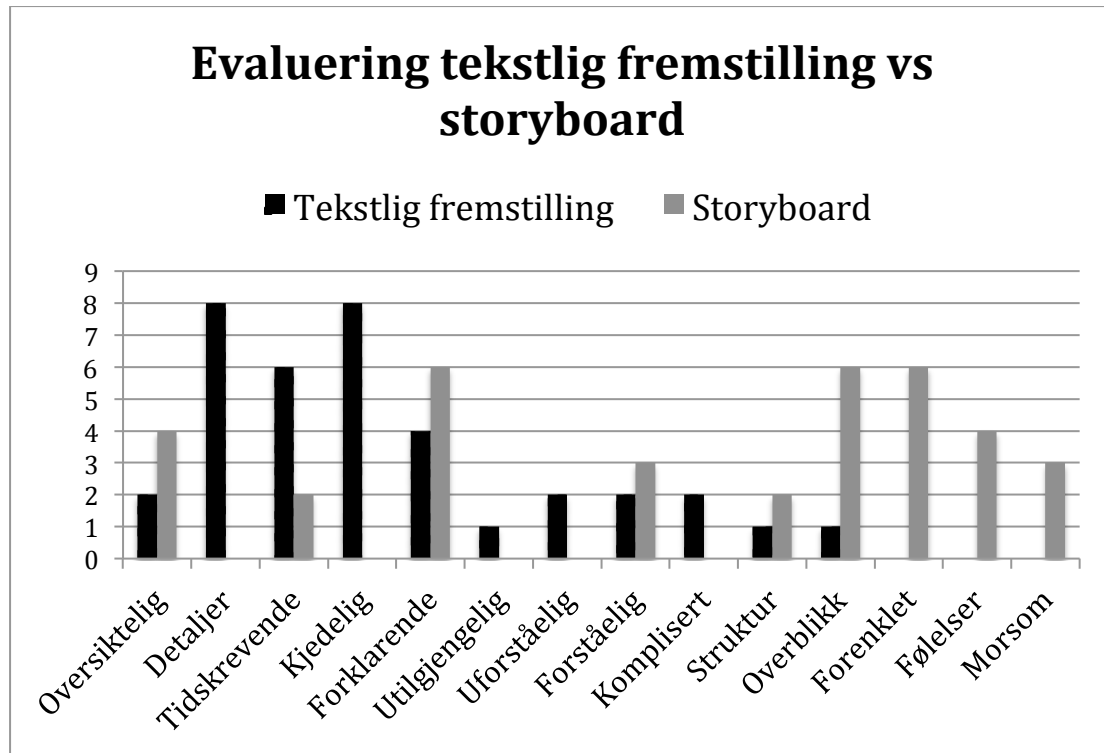
Ulempene med kundereise var at det var tidkrevende, samt vanskelig å generalisere. Noen av deltagerne var også bekymret over at metoden var lite formalisert, og at den derfor var vanskelig å forstå fordi det var litt ukjent. En deltager trakk også frem at den overså sammenhenger, samfunnsmessig ansvar, regelverk det bygde på og lignende, og derfor ble for forenklet. En mente også at den mistet litt av troverdigheten sin, siden den kun var bygd på eksempler, og ikke viste hvordan det var i alle virksomheter.

En generell kommentar under gjennomgangen av kundereisen var at «*Gunnar*» kalte det for pendlerreise i kundereisen, men det var et begrep som ikke fantes i reiseregulativet som SAP var bygget på. Derfor ble det sagt av en jurist at «*hvis man blir kjent med regelbruken, er det lettere å fylle ut.*» En løsningsarkitekt var uenig, og mente det var måten systemet var bygd opp, og «*det fundamentale problemet er at han ikke får lov til å kopiere reiseregningen.*» Videre gjennomgang av kundereisen viste at ansatte på Laila sin skole fint kunne kopiere reiseregninger. Derfor ble det diskusjon om at det kanskje var implementeringen til den enkelte skole som var problemet. Kundereisen fikk frem diskusjoner som viser at en sak har flere sider alt etter hvilken synsvinkel man ser det fra.

### **Storyboard**

Deltagerne var generelt positive til metoden storyboard. De mente det var en interessant metodikk, som kunne få med seg mange, og at man tok hovedpoenget i tidstyven raskere. En trakk frem at dette var et godt verktøy for analyse og prioritering av tidstyver. Videre så flere på det som en nyttig teknikk for å eksemplifisere sentrale tidstyver med tanke på offentligheten. Deltagerne ble bedt om å velge tre ord fra en ordliste for å beskrive den tekstlige fremstillingen og storyboardene. Resultatet ser du i figur 14. Den tekstlige ble som oftest beskrevet som detaljer, kjedelig og tidkrevende. Storyboardene ble som oftest beskrevet som forklarende, overblikk og forenklet.





**Figur 14: Resultat fra survey, hver deltager valgte tre ord for tekstlig fremstilling av tidstyv samt storyboard**

Det var stor uenighet rundt hvilket storyboard deltagerne foretrakk. Forholdet mellom tekst og bilde ble trukket frem. En del foretrakk «*Tidstyv 585: Opptak av internasjonale studenter*» «*For en god tegning gjør mange ord overflødige*». I tillegg likte en av deltagerne den best fordi løsningen fikk større plass i storyboardet. Andre likte «*Tidstyv: 807, Rapportering av publisering*» best, fordi teksten var mer klar der. I forbindelse med dette startet en tankerekke hos en av deltagerne om det var tidsbruken på formuleringen av teksten som gjorde at hun likte det bedre. Fordi illustrasjonene i storyboardet om rapportering gav henne ikke noe, men hun likte den best likevel. «*Dette er bedre enn den tekstlige fremstillingen synes jeg. Men er det fordi det er et storyboard, eller er det fordi du har brukt mer tid på å lage det?*». En annen deltager var uenig, og mente at visualiseringene fikk frem større empati for brukeren, som et retorisk virkemiddel. Dette syntes hun syntes var helt vesentlig i denne fasen i tidstyvprosjektet, fordi de trengte noe som gjorde at de som skulle løse tidstyvne skjønnte at det «*faktisk er noen mennesker som har noen utfordringer*». En tredje deltager nevnte at de hadde blitt inspirert fra Danmark, og lagd tegnefilm for å forklare kompliserte tema i noen prosjekter, og det hadde fungert bra.

Det var diskusjon angående lengden på storyboardet. En mente at *«hadde du hatt tre ganger så mange ruter, så hadde du falt av.»* En annen mente at det var helt nødvendig å visualisere hvis prosessen var lang og kompleks. Hun trakk frem flytdiagrammer som et verktøy hun hadde brukt ved flere anledninger *«Du vil falle av på første side hvis du skal ha det som ord.»*

I forhold til storyboard 2, om rapportering av publisering, lurte en av deltagerne om hva de i Stavanger tenkte om dette. Hun hadde intervjuet de om dette ved en tidligere anledning, og lurte på hvordan de tok tak i problemet. *«Kan man ta med seg storyboardet til de, og høre om det er riktig forstått? (...) Noe om anvendbarheten for å få opp diskusjoner».* Andre kommenterte at de syntes dette var et godt verktøy for å skape samtaler med de som hadde meldt inn tidstyvene. En annen takk frem at det kunne være et godt verktøy for departementene, for hvis man brukte mye tid på tidstyvdatabasen kunne man se seg litt blind på de samme problemstillingene *«og da kunne storyboard være med å finne, og å skape denne distansen man trenger for å se de virkelige konsekvensene av endringen man skal gjøre.»*

### **Issue cards**

Deltagerne var usikre på om issue cards ga et reelt bilde av tidstyvdatabasen. Et mindretall var usikker på om kortene gav nok dybdekunnskap. Halvparten av deltagerne svarte at de ikke lærte noe nytt om tidstyvdatabasen utfra issue cards øvelsen. Av de som lærte noe nytt om tidstyvdatabasen var det stort sett mer om innholdet i tidstyvdatabasen, eller at det gikk an å kategorisere den på nye måter. En svarte også at han hadde lært at det gikk an å gjøre tidstyvdatabasen mer anvendbar, og ikke bare bruke den til innrapportering.

Deltagerne syntes de største fordelene med issue cards var at det gav en kjapp oversikt, skapte gode diskusjoner og gjorde det lett å vurdere innspillene opp mot hverandre. *«En ok ramme for å ta valg mellom flere og se dem i sammenheng.»* En trakk frem at de vanligvis ikke ville klart å diskutere seg gjennom så mange tidstyver på så kort tid. *«Svært bra verktøy for workshop formål.»* En likte også måten han kunne se felles løsninger på tidstyver han ikke hadde kommet på å sammenligne hvis han ikke hadde gjort denne øvelsen. En deltager trekk frem at det han likte best var

fleksibiliteten: *«Hvis vi tenker litt på en annen måte kan vi bare ta kortene opp igjen, og legge de på nytt.»*

Det ble også foreslått en ny måte å bruke issue cards: Det kom opp en idé om at man kunne ha ett kort per handling man skulle foreta i en prosess, for så at alle skulle legge det opp i denne rekkefølgen de følte var best. *«Og når man får lagt ut en hel hendelsesrekke så kan det kanskje være enklere å ta ut ting som man tenker er overflødige.»*

De største ulempene som ble trukket frem med issue cards var at kortene var litt for mye forenklet, og at det var litt for mange kort å sortere. *«Kort tid til ordentlig arbeid med rangering. Det er et fagarbeid som må gjøres grundigere.»* I tillegg ble det trukket frem at man trengte kompetanse på feltet som skulle diskuteres for at det skulle bli en nyttig øvelse. Det ble trukket frem at det var vanskelig å vite om det manglet noen vesentlige tidstyver eller ikke. En av de som ikke kjente til tidstyvdatabasen slet med forkortelsene, men mente at hvis dette hadde vært til internt arbeid innenfor en virksomhet eller et departement, så ville metoden ha fungert godt.

Fire av deltagerne trakk også frem at de ikke likte oppgaven med å sortere etter om det var lett eller vanskelig å gjøre noe med. De mente kortene ikke gav grunnlag til at de kunne foreta et reflektert valg over det. Issue cards ble sett på som *«nyttig som en synliggjøring, men det må ikke komme til erstatning for mat man setter seg grundig inn, og jobber med problemstillingene.»* De så på det som en utfordring å formulere kortene presist nok slik at teksten fikk plass på et kort, samt at det var nok detaljer til å forstå tidstyven.

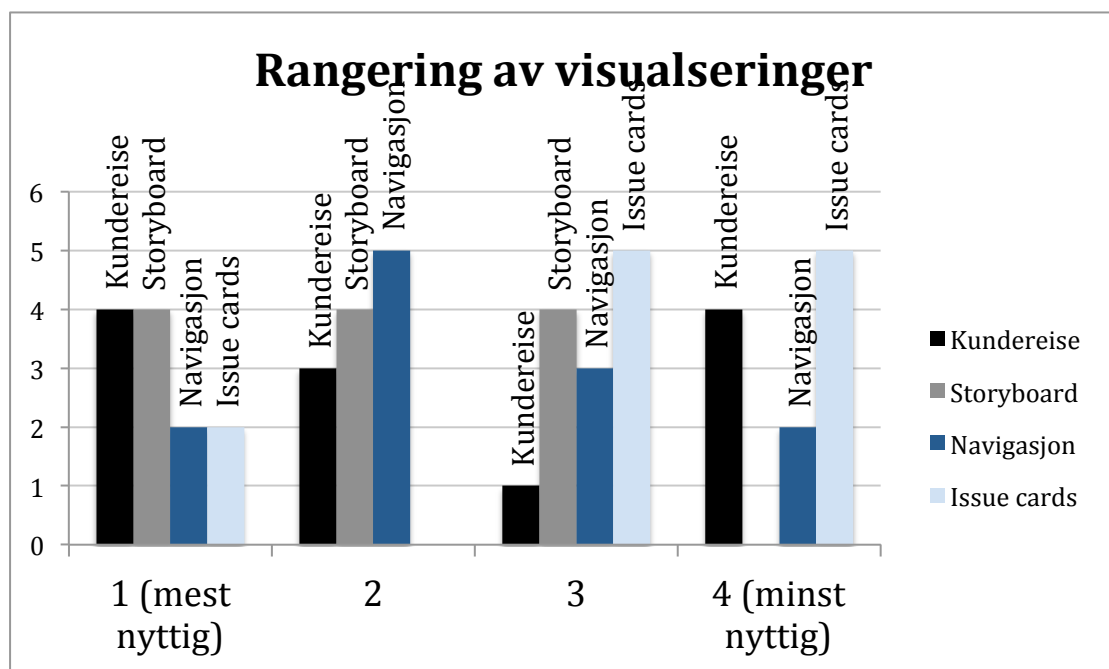
Ni av tolv deltagere kunne tenkt seg å bruke issue cards i arbeidet de drev med nå. De mente det var et nyttig verktøy for å tydeliggjøre og få opp diskusjoner. En deltager syntes dog det virket veldig arbeidskrevende å lage slike kort, og lurte på om man ikke kunne *«strukturere en valgprosess på en lettere måte?»* De var også bekymret over at det var vanskelig å forberede, samt at de følte de måtte kunne metoden godt for at det skulle bli vellykket.

### Alternativ navigasjon

Alle workshop deltagerne svarte positivt angående alternativ navigasjon. De mente det gav et kjappere overblikk, og gav en kjapp forståelse. Det eneste negative som ble trukket frem om alternativ navigasjon var at det var tidkrevende. De som jobbet i Difi diskuterte at det var akkurat noe sånt de hadde ønsket seg. I dag så de på det som en utfordring at databasen kunne være vanskelig å forstå for offentligheten.

### Rangering av de forskjellige metodene

Storyboard og kundereise var de to metodene flest deltagerne syntest var mest nyttige. Storyboard var den eneste metoden som ikke havnet på siste plass hos noen i rangeringen. Issue cards var den metoden ti deltagere anså som minst nyttig, eller nest minst nyttig. For oversikt over hele rangeringen av metodene se figur 15.



**Figur 15: Resultat fra survey, der deltagerne rangerte de fire visualiseringsformene etter hva de fant mest (1) til minst nyttig (4)**

### Ønske om bruk av tjenestedesignmetoder, men en del utfordringer

Ti av deltagerne så nytten av visualiseringer i arbeidet sitt. To deltagere gav et blankt svar, og en leder sa han ikke var med i egnede prosjekter, men så nytten for folk i avdelingen sin. «Ja, i andre prosjekter der tema er å skape endring, og brukeren i

*fokus.*» De mente det var nyttig for å få frem data, eller forklare på en ny måte. En ønsket å bruke storyboard for illustrasjon av anskaffelsestemaer. En annen trakk frem kundereise for bruk til å skape større forståelse for hvordan de utviklet regelverk. En tredje sa at visualiseringer ville vært nyttig for innbygger- eller medarbeiderundersøkelser i staten.

Generelt var det et ønske om en mal for visualiseringer, slik at de lettere kunne gjort dette selv. «*Kunne jo lagd en Walter figur*» [Walter er en figur som går igjen i e-læringsprogram hos Difi<sup>6</sup>]. En trakk frem at det ikke er så mye ny teknologi som skal til før det blir vanskelig å gjennomføre. En annen pekte på alle mulighetene som kommer med ny teknologi, og at man «*må bare alminneliggjøre. Trengs det lille pushet for å få det til.*»

En deltager trakk frem at det måtte en kulturendring i departementet til før hun kan ta i bruk slike verktøy: «*Tror nok jeg kan få litt oppoverbakke, vi har ikke akkurat kultur for å spille kort og sånt.*» «*Ja, jurister har heller ikke for vane å forklare prosesser med tegninger. Det er én tegning i lovsamlingen.*» En annen mente at denne oppoverbakken er litt overdrevet, og at man gjør det til mer lek enn det egentlig er. «*Er jo det samme vi har gjort i flere år, bare uten de visuelle virkemidlene. Vi har jo flytdiagram. Det er jo verktøy som er kjempeviktig for å få frem prosesser.*»

#### 4.5.5 Evalueringsintervjuer

For å undersøke mer om hvordan det eksisterende tidstyvarbeidet er organisert, samt evaluere visualiseringene av tidstyvdata-basen ble Kunnskapsdepartementet, DFØ og kontaktpersonen i Difi kontaktet for intervju. Hovedformålet var å undersøke om visualiseringer kunne vært aktuelt for de å bruke i tidstyvarbeidet sitt.

---

<sup>6</sup> <https://walter.difi.no/>

#### 4.5.6 Metode for intervju med ansatte i Kunnskapsdepartementet

I Kunnskapsdepartementet sine lokaler i Oslo ble det holdt en presentasjon på powerpoint via projektor for to representanter fra departementet: Den ene var ansvarlig for tidstyvarbeidet, mens den andre jobbet med UH-sektoren. Formålet med intervjuet var å finne ut hvordan deres tidsyvarbeid var, og undersøke om de eventuelt kunne dra nytte av visualiseringer i arbeidet sitt.

Først holdt jeg en kort innledning om masteroppgaven og så ble de bedt om å fortelle kort om deres roller i forhold til tidstyvprosjektet. Deretter ble det stilt noen spørsmål angående tidstyvarbeidet basert på erfaringsseminaret hos Difi 9. desember 2014 der Trond Risa hadde presentert Kunnskapsdepartementets tidstyvarbeid. Se seksjon 4.2 for en beskrivelse av seminaret.

Videre ble alternativ kategorisering fra denne masteroppgaven, sammenlignet med opprinnelig kategorisering, samt Kunnskapsdepartementet sin kategorisering. Deretter ble både storyboard, issue cards og kundereise vist frem via projektor. Dette ble gjort på følgende måte: Først ble metodikken forklart, så ble den konkrete visualiseringen fra denne oppgaven vist, og deretter ble de spurt hva de syntes om de enkelte visualiseringene, og om metodikken kunne være nyttig for de. Siden storyboardene var tidstyver meldt inn til Kunnskapsdepartementet, og kundereisen gikk på UH-sektoren som han ene var ansvarlig for, var det et ekstra fokus på disse to metodene. Intervjuguide i L.

#### 4.5.7 Resultat intervju med Kunnskapsdepartementet

##### Om tidstyvarbeidet

Kunnskapsdepartementet hadde fått inn 350 tidstyver, og ca 250 omhandler UH-sektoren. Den ene informanten presiserte at ikke alt de hadde fått inn var reelle tidstyver. *«Vi har avvist en del fordi det faktisk er ting vi må gjøre. Tidstyp er når det er unødvendig komplisert, eller at vi ikke trenger at det rapporteres på.»*

Da kunnskapsdepartementet mottok alle tidstyvene var det en som leste gjennom de og prøvde å finne like tidstyver. Dette ble gjort i en intern excel-fil. Videre ble disse grovsortert inn i forskjellige kategorier. *«Vi kategorisere for å samle flest mulig*

*tidstyver i et prosjekt. Så det blir er en tidstyv, ikke tjue.»*. Videre ble det sendt ut til avdelingene i Kunnskapsdepartementet for gjennomlesing for å se om de var enige i kategoriseringene og grupperingene. Gjennomlesingen og kommentarer fra avdelingene var en prosess som gikk i flere runder. Kategoriene til Kunnskapsdepartementet minte en del om kategoriseringene i denne oppgaven, og kan sees i tabell 5.

**Tabell 5: Sammenligning av kategoriseringer foretatt av Kunnskapsdepartementet og i denne masteroppgaven**

| Kategorier Kunnskapsdepartementet | Kategorier masteroppgave          |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Offentlige anskaffelser           | Anskaffelser                      |
| Rapportering                      | Rapportering                      |
| Utlandet og utlendinger           |                                   |
| Offentlighetsloven                | Innsyn                            |
| Arbeidsdeling virksomheter/dep.   | Komplisert kommunikasjon          |
| NAV                               |                                   |
| Arbeidstakerretter                |                                   |
| Tungvint IKT                      | IT/Skjema                         |
|                                   | DFØ                               |
|                                   | Digitalisering                    |
|                                   | Kommunikasjon burde vært digitalt |
|                                   | Spesifikke komplekse utfordringer |
|                                   | Annet                             |

Fokuset deres var først på å finne ut om en rapportert tidstyv var en reell tidstyv, for så å finne ut hvem det er som kunne gjøre noe med det. *«Det er tre nivåer: Det vi driver med, det vi er i ferd med å drive med, og det som gir oss nye utfordringer og muligheter for effektivisering»*. Kunnskapsdepartementet er fornøyd med tidstyvsarbeidet, og mener det gir en *«boost til effektiviseringsarbeidet»*. Det var ikke satt av egen tid som er øremerket tidstyvarbeid, men det brukes mye ressurser på det. I UH-avdelingen anslo de at de så langt hadde brukt 2-3 månedsverk på å bearbeide innspillene høsten 2014 og våren 2015. De trodde tidstyvprosjektet kom til å sette spor i lang tid fremover. *«Det er jo ikke ferdig før tidstyvne er løst eller avvist. Så tror dette kommer til å være med oss ganske lenge»*.

Kunnskapsdepartementet var opptatt av at tidstyvarbeidet må sees som en del av utviklingen, og det generelle forbedringsarbeidet. *«Hvis prosjektet er vellykket, så vil offentlig sektor flyttes over fra administrasjon til kjerneoppgaver. (...) Håper og tror*

*at det kan bidra til en bevissthets- og holdningsendring på hva vi bruker tiden vår på.»*

### **Kunnskapsdepartementets syn på visualiseringene**

**Storyboardene** skapte umiddelbart diskusjon angående tidstyvene de var basert på. *«Storyboard er en besnærende tanke, for det er helt klart mer tydelig, oversiktlig og intuitivt enn hvis du bare går videre i teksten.»* De var dog litt skeptisk til å bruke det i den fasen de var nå, siden det ville vært for tidkrevende å lage storyboard til de enkelte tidstyvene de hadde fått inn. I tillegg trodde de at det ikke ville fungert så bra internt, siden *«byråkrater er vant til bare tekst»*. Likevel så de en muligheter hvis det var noe veldig viktig de hadde problemer med å få gjennomslag for *«så kunne dette vært en måte å synliggjøre noe på, gjerne med litt tall og kurver.»* Videre tenkte de at storyboard kunne vært nyttig hvis man baserte det på grupperinger av tidstyver. *«For å kommunisere litt store, kompliserte ting, på en effektiv måte, så tror jeg det vil fungere.»*

**Issue cards** ble sett på som et prosessverktøy som var relevant for sorterings- og prioriteringsfasen. En av informantene hadde vært borti en lignende metode før. De så fordelene av at det var mer håndgripelig, så man lettere kunne få en oversikt over kompleksiteten, i forhold til i et excel-ark. *«Noe om det du sier med å ha issue cards i hånda, praktisk med pc, men den har noen begrensinger ved å se noe over en flate»*. Videre var det et innspill på at det burde vært kort med mulige løsninger også. Slik kunne man ikke bare sortere forskjellige typer tidstyver, men også prøve å se muligheter. *«Du må linke det opp mot det mulighetsrommet du har.»*

**Kundereise** ble sett på som et godt verktøy for å kartlegge prosesser, samt en indikator på hvordan tjenesten ble mottatt. *«En ting er å optimalisere prosessen, men det er ikke nødvendigvis at det skaper bedre tjenester i seg selv. Vi må ha en tjenesteorientering, vi må se hvordan det oppleves.»* De likte grafen med humor, og touchpoint, fordi det viste hvor problemområdene var. De mente dette var et verktøy som kunne være med å kartlegge om det var en tidstyv eller ikke, *«det går jo i etapper den kundereisen, er det noen punkter man kan plukke ut uten at det går utover sluttresultatet?»*



De trodde kundereise ville vært mest nyttig når man hadde bestemt seg for hvilke tidstyver man skulle gjøre noe med. Dette var ekstra viktig for Kunnskapsdepartementet siden de hadd fått inn så store mengder tidstyver. De kunne konkret se for seg å bruke kundereise *«ved NIFU-rapportering [Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning] for å ha en gjennomgang av den med type prosesser. Slik at vi kan synliggjøre når folk gjør ting flere ganger, hva som er irritasjonsmomentene og hva som er kontaktflatene og så videre.»*

#### 4.5.8 Metode intervju med DFØ

Etter intervju med ansatte i Kunnskapsdepartementet, ble det gjennomført et intervju med to representanter fra DFØ: En fra lønnsavdelingen og en som arbeider som regelverksansvarlig. De hadde kontorsted henholdsvis i Stavanger og Oslo, og begge var involvert i tidstyvarbeidet. Møte fant sted i Oslo, og hun som hadde arbeidssted i Stavanger deltok via videokonferanse.

Først gav jeg en introduksjon til oppgaven min, og forklarte hva formålet med møtet var. Deretter ble de spurt om sine roller i DFØ og hvordan tidstyvarbeidet med tidstyvene de hadde mottatt var organisert. Videre ble analyse av tidstyvdatabasen, issue cards, storyboard og alternativ navigasjon kort presentert ved hjelp av powerpoint. Først ble den generelle metodikken presentert, så ble de spesifikke visualiseringene fra oppgaven her vist. Formålet var å få tilbakemeldinger om dette kunne være nyttig i tidstyvarbeidet deres.

Hovedfokuset i intervjuet var kundereisen, siden dette illustrerte problematikker som omhandlet DFØ direkte. Denne ble vist både på projektor, samt delt ut i A3 til deltageren i Oslo. Her ble de bedt om å gi tilbakemeldinger på både metode og konkrete utfordringer fra intervjuene med de høgskoleansatte. Hensikten med dette var å få et mer nyansert bilde på de beskrevne utfordringene, samt få et innblikk av saken fra DFØ sin side. Videre ble de spurt om deres strategi for utvikling av SAP. Avslutningsvis ble de bedt om å dele deres generelle betraktninger på visualiseringsmetoder på tidstyver, og komme generelle kommentarer til det som hadde blitt diskutert i intervjuet. Intervjuguide er i vedlegg M.

#### 4.5.9 Resultat intervju med DFØ

##### Om tidstyvarbeidet

Representantene fra DFØ hadde ikke kjennskap til tidstyvdatabasen utover DFØ sine tidstyver. Begge informantene hadde jobbet med tidstyvene som omhandlet DFØ, og de hadde disse i en intern excel-fil. Fordelene med tidstyvprosjektet var at det gav dem et politisk press, slik at de måtte ta stilling til tidstyvene. *«Det gir også et nytt blikk, siden det ikke har vært bare systemfokus, men også rutiner og prosesser.»* Det hadde også vært nyttig for samarbeid på tvers av virksomheter, siden alle var inne i den samme prosessen, og de kunne vise til konkrete tidstyver.

DFØ hadde mottatt tidstyver i tre puljer: to ganger fra Difi og en gang fra Finansdepartementet. Overleveringen fra Finansdepartementet var den offisielle, siden de er moderdepartementet til DFØ. De tok tidstyvene de hadde fått inn, og splittet de opp i et eget regneark. De ville gjøre det til sitt eget for å følge det best mulig. *«Vi kom frem til 240 tidstyver etter at vi splittet de opp. Det var jo flere tidstyver som inneholdt mer enn én. 150 av disse var i lønnsavdelingen.»* Det første de gjorde deretter var å kartlegge status på tidstyvene, etter hva som var gjennomført allerede, planlagt eller pågående tiltak på. De hadde allerede tiltak på i hvert fall 60% av tidstyvene. DFØ bruker mye ressurser på tidstyvarbeidet, men svært mye av dette går innunder vanlig utvikling, siden mange av prosessene allerede var satt i gang.

Neste steg var å se nærmere på de resterende tidstyvene, og fatte tiltak på disse. Nå hadde det vært kontakt med systemleverandøren SAP for å gjøre en del endringer. De mest utfordrende tidstyvene var knyttet opp mot regelverk, og andre virksomheter. *«For å komme med forslag om regelverksendringer må det jo forhandlinger til, så da er det litt begrenset hva vi får til alene.»*

##### DFØs syn på visualiseringene

**Issue cards** var et verktøy som kunne være nyttig i arbeidet deres. *«Det viktige er jo å ha en kreativ tenking i forhold til problemløsning. Så alt som kan hjelpe til det er en god ting.»* De hadde sortert mye, men ikke gått aktivt inn for å prioritere. *«Prioriteringer skjer litt automatisk, du tar tak i ting som er litt enklere.»*

**Storyboard** virket som et verktøy som plasserte brukeren i sentrum. *«Jeg synes det er interessant å visualisere gjennom øynene til den som mottar tjeneste, og hva den sin drøm er. Det er jo ofte det som er viktig å gjøre for å levere en god løsning eller tjeneste.»* Dette var et perspektiv de ville se mer av. *«Som jeg tenker er det jo motsatt. Institusjonene har jo lagd et system for hva de tror er best.»* De mente dette kunne være med å finne løsninger på utfordringene for de som hadde meldt inn tidstyvene. *«Det vil kanskje være lettere for virksomheten å se flaskehalsen ved bruk av storyboard».*

**Navigasjon** i tidstyvdatabasen med visualiseringer var ikke så nyttig for DFØ. En av grunnene var at de allerede hadde lagt ned mye arbeid for å sortere i et eget regneark for å få overblikk. *«Vet ikke om dette ville gitt mye mer verdi for oss i hvert fall, det er gjort gjerne fordi vi allerede har gjort denne jobben selv».* DFØ hadde en ganske lik tilnærming til kategorisering av tidstyvdatabasen som i denne oppgaven men de visualiserte ikke resultatet.

**Kundereise** mente de var en nyttig fremstilling for å få et overblikk over hele prosessen. *«Det er fint å vise hele reisen. Ofte bør du jo se hele bildet før du begynner å tenke på å se en løsning.»* Begge to hadde så vidt vært borti metoden før. Spesielt trakk de frem at det var nyttig at den viste problemområder og forbedringspotensialer. Humørkurven var et nyttig hjelpemiddel, *«slik at man kan sette inn tiltak der hvor man lett ser at misnøyen er stor.»* Den ene informanten ønsket seg en kundereise der alle i hele virksomheten hadde svart, for å få et overblikk over hvordan hele virksomheten tenkte, og ikke bare enkeltpersoner. *«For å bruke dette sånn sett må man jo ha en litt bredere oversikt.»*

### **Utvikling av SAP og svar til UH-sektoren**

DFØ ønsket en standardisert løsning, *«for vi vil være mest mulig effektiv.»* Likevel trakk de frem at enkelte sektorer, slik som UH krevde noen spesialtilpasninger siden de hadde litt andre behov. På spørsmål om det var store forskjeller i bruk hos store eller små virksomheter var de usikre. Den ene informanten syntes det var interessant å se hvor forskjellig SAP har blitt tatt i bruk utfra kundereisen. *«Vi har en*

*standardløsning, men er mye hvordan kunden tar det i bruk, og hvordan de har det internt hos seg.» Det var store forskjeller på hvor fremoverlente virksomhetene i UH-sektoren var, og på hvor fort de tok i bruk nye løsninger DFØ lanserte. Av og til så de seg nødt til å etablere egne prosjekter for å innføre nye løsninger, for eksempel ved e-skjema.*

De trakk frem Solman, med sentraliseringen av et kundesenter i Stavanger som en strategibeslutning. De hadde inntrykk av at overgangen hadde gått greit, men de hadde forståelse over at virksomheter ikke likte å miste kontaktpersonen sin. Likevel syntes de det var nyttig å ha alle samlet på ett sted. *«Det er en åpen kultur for bare å komme bort i gangen for å stille spørsmål. Det gir et sterkere fagmiljø.»* De trodde også at dette kunne gi kjappere svar, fordi man kunne henvende seg til flere. *«Tidligere kunne man vel føle seg litt alene i perioder, med få å diskutere problemet med. Men når man har dette store kundesenteret som jobber med de samme problemstillingene, så kan det på sikt i hvertfall bli en god løsning.»*

Passordkravene kommer fra DFØ, men de trodde det var IT-avdelingen som var ansvarlige for det. De hadde et prosjekt med single-sign-on som var i utrullingsfasen, men de var usikre på om passordkravene var like strenge.

For videre utvikling av SAP sto brukskvalitet sentralt. I tillegg var det fokus på digitalisering og e-skjema. De ønsket kontinuerlige forbedringsprosesser i forhold til SAP. For å utvikle brukskvaliteten brukte de både brukertester, samt involverte kundepiloter i enkelte prosjekter. Videre var de i gang med å teste lean for første gang, for bruk i tidstyvjakten. Innunder her var det en del visualiseringsmetodikker, og de så likhetstrekk til tjenestedesign. Det var forskjellige tidsperspektiv for å løse de forskjellige tidstyvene. *«Det er litt vanskelig å si, tidstyvene jobbes jo med fortløpende».*

#### **4.5.10 Metode intervju med tidstyvansvarlig i Difi**

Etter intervjuet med de ansatte i DFØ ble det til slutt foretatt et intervju med en av de ansvarlige for tidstyvarbeidet i Difi. Formålet var å få et grundigere innblikk i deres tidstyvarbeid. Her ble det ikke holdt noen presentasjon som viste visualiseringer,

siden flere representanter fra Difi allerede hadde deltatt på evalueringsworkshop.

Intervjuet startet med spørsmål angående hvordan de hadde planlagt tidstyvprosjektet da de fikk oppdraget for Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Videre ble det spurt om utvikling av tidstyvdatabasen, og evaluering av hvordan denne hadde fungert. Det var også spørsmål om hvordan de hadde jobbet med tidstyvene de hadde fått inn, samt hvilke utfordringer de hadde hatt i arbeidet. Intervjuet ble avsluttet med videre plan for tidstyvarbeidet, samt generelle kommentarer rundt tidstyvarbeidet og visualiseringer. Intervjuguide i vedlegg N.

#### **4.5.11 Resultat intervju med Difi**

##### **Om tidstyvarbeidet**

Difi har flere roller i tidstyvarbeidet. For det første har de en pådriver- og koordinatorrolle som de har fått tildelt fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Videre er de også en virksomhet som må rapportere inn sine tidstyver, samt løse tidstyver de får delegert fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet som går på Difi. I dette intervjuet var det fokus på Difis rolle som pådriver og koordinator og en av Difis ansvarlige for tidstyvprosjektet ble intervjuet. Dette er en rolle de har ut 2015. De har 2,5 stillinger innen ledelse og organisering som går på dette hovedprosjektet med tidstyvarbeidet. I tillegg har de delprosjekt, slik som for eksempel utvikling av tidstyvdatabasen som er satt til 3 månedersverk. Slik involveres flere utover dette, og det er også noen i anskaffelser- og digitaliseringsavdelingen hos Difi som jobber litt med tidstyvarbeidet. Videre er det sagt at «*tidstyvarbeidet skal inngå i linjen*», altså den vanlige driften hos alle offentlige virksomheter. Dog, siden dette er et politisk prosjekt vil det i første omgang betyr til år 2017, ut denne regjeringsperioden.

##### **Tidstyvdatabasen**

Sentralt i tidstyvarbeidet har vært tidstyvdatabasen Difi har lagd, der tidstyvene meldes inn. Denne ble lagd for å gjøre rapporteringene litt enklere, samt for å strukturere tidstyvene som ble meldt inn med forhåndsbestemte kategorier.

«*Kategoriene ble lagd for å kunne peke mot regelverk, IT-systemer og lignende, slik at vi kunne sortere litt bedre.*» Det de ser på som positivt med databasen er at den har

gitt et strukturert datamateriale, som gjør det lettere for dem å se tverrgående problemstillinger. Det negative med databasen er at det *«kanskje ikke er det beste verktøyet»*. For det har vært en datostyrt prosess, *«og vi burde kanskje tenkt hele prosessen fra begynnelsen av, samt testet den ut litt bedre. Men det har ikke vært tid.»* Derfor blir det gjort kontinuerlige forbedringer for å bedre databasen. *«Databasen ble først brukt til innmelding av rapportering. Nå tenker vi på databasen som et arbeidsverktøy for å identifisere og å følge opp tidstyver.»*

### **Fordeling av ansvar for tidstyvene**

Etter Difi mottok alle tidstyvene begynte de først å lese gjennom alle, samtidig som de prøvde *«å oversette hva denne tidstyven handlet om, å lage nye kategorier.»* De har kategorisert med innfallsvinkelen *«hvem er det som har ansvaret for å løse dette?»* Grunnen til dette er for at de videre kan fordele tidstyvene til riktig departement, slik at de kan ta tak i problemstillingene. Difi ser også en annen potensiell innfallsvinkel, utfra tematikk, slik som for eksempel innlogging, løsrevet fra hvem som har ansvaret for det. Dette kan være noe som senere i prosessen kanskje kan være interessant å se på som fellesprosjekter. *«Noe fellesprosjekter er det på jo dette, men kanskje vi kan oppdage noen nye forvaltningsutviklingsprosjekt.»*

### **Tidstyvbegrepet og endringsarbeid**

Intervjuobjektet mente at det hadde vært en utfordring med *«å skape en forankring og en forståelse av mål og hensikt med tidstyvprosjektet. (...) Det ble jo litt latterliggjort dette begrepet tidstyver.»* De ønsket å få frem at dette var et prosjekt som handlet om å *«komme inn i modus for kontinuerlig forbedring og innovasjon.»* Ved å lese gjennom alle tidstyvene som var blitt meldt inn, syntes de det var lettere å *«tegne et bilde folk kjenner seg igjen i»*. Slik kunne det bli en større forståelse for hva den underliggende problematikken for en gitt tidstyv var. Videre ønsket Difi å skille mellom hva virksomhetene kan og burde gjøre noe med selv, og hva de trengte å ta opp med sine overordnede departement.

Difi var litt bekymret om departementene fokuserte på hva virksomhetene hadde foreslått som tiltak, istedenfor å forstå hva problemet egentlig var. *«Jeg ønsker en innovasjonstenking, at vi skal stå i problemet før vi hopper rett til tiltaket»*. Videre ble forskjellige innovasjonsmetodikker nevnt, inkludert lean. *«Det som skiller dette utfra*

*andre effektiviserings- og moderniseringsprosjekter er at her ber vi faktisk virksomhetene fortelle hvor de opplever at skoen trykker. Og det må departementene forholde seg til». Dette er et langsiktig prosjekt, der departementene må implementere tidstyvarbeidet inn i prosessene de allerede har. «Det er jo spennende at det vi gjør er veldig åpent, alt ligger ute åpent. Får jo mediepress på det.»*

#### **4.5.12 Oppsummering av funn angående visualiseringene**

##### **Issue cards**

Issue cards ble sett på som et prosessverktøy som var relevant for sorterings- og prioriteringsfasen. På workshopen ble det dog etterspurt om det ikke var mulig å strukturere valgprosessen på en lettere måte. Ni av tolv på workshopen kunne tenke seg å bruke det i arbeidet sitt, men det var likevel den metoden som var minst likt av deltagerne i workshopen. Generelt ble det trukket frem at 30 var for mange kort å sortere. Dette tyder på at komplekse issue cards gjerne ikke passer inn i anbefalingen til Donna Spencer om å ha 30-100 kort i en card sort (2009).

Det var flere forslag til endringer på metoden issue cards. I workshopen kom et forslag om å ha et kort for hver handling i en prosess, og også legge de i en hendelsesrekke for å se om man kunne ta ut noen handlinger. Siden issue cards er en relativt ny metode innen tjenestedesign er det lite akademisk dekning for hvordan metoden har blitt brukt tidligere. Nettsiden «*Service design tools*» (*ServiceDesignTools 2009*) viser til tre forskjellige case der kortene er utformet med en kombinasjon av bilder og tekst. Teksten varierer fra kun en beskrivende oversikt, til forklarende tekst som dekker hele baksiden av kortet. Innholdet varierte fra å vise et spekter av aktiviteter man kunne velge mellom, forklare brukernes behov til forskjellige kort for å forklare ulike konsept. Den sistnevnte løsningen minte om Kunnskapsdepartementets forslag om å ha kort med løsninger i tillegg, så man kunne prøve å se hvilke muligheter man hadde.

##### **Storyboard**

Alle informantene i undersøkelsene var generelt positive til metoden storyboard. For de som kjente til tidstyvene som ble tatt opp, skapte det umiddelbart diskusjon angående tidstyvene. Det var dog en del uenigheter om hvilket storyboard som ble

foretrukket. Noen foretrakk det med mest tekst, mens andre likte mest illustrasjoner. En spurte seg også om det ville fungert like bra uten illustrasjoner, hvis teksten i tidstyvdatabasen hadde vært formulert på samme måte som i storyboardene.

En informant hos Kunnskapsdepartementet tenkte at storyboard burde være basert på en gruppering av flere tidstyver, og at det var for tidkrevende å lage storyboard til hver enkelt tidstyv. En informant fra workshopen hos Difi mente at storyboardene ikke kunne fortelle en lengre historie, fordi da ville man falle av hvis det ble for mange ruter. Man kunne heller ikke kutte ut noen ruter, for da ville det bli en overforenkling av virkeligheten. En annen var uenig og mente visualiseringer var helt nødvendig for å få oversikt over lengre prosesser.

Både en informant fra DFØ og en deltager fra workshopen hos Difi trakk frem at det var det at de fikk fokus på brukeren som var det mest vesentlige, og at det vekke en empati som gjorde at de fikk lyst å løse tidstyven.

### **Kundereise**

Kundereise ble sett på som et godt verktøy som systematisk lot deg se hele brukerprosessen for reiseregninger. Både en informant fra Kunnskapsdepartementet og deltagere fra workshopen hos Difi så på humørkurve og touchpoint som to nyttige hjelpemiddel. En informant fra Kunnskapsdepartementet kunne konkret se for seg å bruke kundereise ved NIFU-rapportering.

Det var også noe kritikk angående kundereise slik det var brukt i denne oppgaven. En representant fra DFØ etterspurte at alle i virksomheten hadde svart, for å få et bedre overblikk. Dette ville dog ført til et svært kompleks kundereisediagram, så det er ikke sikkert det hadde gitt et så godt overblikk likevel. En fra workshopen hos Difi mente det var for tidkrevende, og siden det bare viste et utvalg, var det vanskelig å generalisere. En annen deltager fra workshopen trakk frem at kundereisen overså sammenhenger, samfunnsmessige ansvar og regelverk, og så derfor på det som problematisk å bruke uten et større innblikk i saken.



## **5 Diskusjon**

Dette kapittelet vil drøfte i hvilken grad det er hensiktsmessig å bruke tjenestedesignmetoder for å visualisere, analysere og å kommunisere tidstyver i offentlige virksomheter i Norge. I seksjon 5.1 drøftes troverdigheten av datagrunnlaget, med fokus på potensielle svakheter ved forskningen samt troverdigheten til innmeldte tidstyver. Seksjon 5.2 fokuserer på fordeler og forutsetninger for bruk av visualiseringer i den offentlige sektoren, ulemper blir drøftet seksjon 5.3. Seksjon 5.4 ser på nytteverdien til de forskjellige visualiseringsmetodene. Til slutt drøftes muligheter og utfordringer for bruk av tjenestedesignmetoder i den offentlige sektoren i seksjon 5.5.

### **5.1 Troverdigheten av datagrunnlaget til denne masteroppgaven**

Denne delen vil diskutere potensielle svakheter med måten data har blitt samlet inn i denne masteroppgaven. I tillegg vil troverdigheten av de innmeldte tidstyvene, samt hvordan de ble behandlet av departement og direktorat bli drøftet.

#### **Potensielle svakheter med forskningen**

Den største svakheten med forskningen i denne masteroppgaven var at omfanget var for stort, og den hadde for mange forskjellige undersøkelser. Dette førte til en noe uoversiktlig struktur i metode og resultatdelen. Hvis denne forskningen skulle blitt gjentatt ville det blitt valgt en mer strukturert tilnærming, med fokus på færre metoder. I retroperspektiv ville jeg ikke valgt ut DFØ som case, men heller fokusert mer på evalueringer av visualiseringsmetodikker til forskjellige roller i tidstyvprosjektet. Sannsynligvis ville det ha vært mer hensiktsmessig å gjenta de samme undersøkelsene flere ganger, for å få et mer entydig og sikrere resultat.

Svakhetene med evalueringene i denne oppgaven var at de kun besto av presentasjoner eller workshoper som viste visualiseringsteknikker, og ikke konkret fulgte et departement eller direktorat i deres arbeidsprosess. Dette valget ble tatt på bakgrunn av at tidstyvprosjektet varte over flere år, mens masteroppgaven varte et halvår. En ulempe med presentasjoner av mulige verktøy er at det kan være vanskelig å måle effekten på om dette er et gunstig verktøy, siden det ikke blir brukt i det

virkelige arbeidet. Fordelen med å bruke presentasjoner er at man på kort tid kan introdusere mange metoder, og gi et innblikk i hvordan dette kunne fungert i et prosjekt. Slik hentes informasjon fra flere informanter.

En utfordring med å presentere visualiseringer via powerpoint var at det ikke nødvendigvis gav et reelt bilde av metoden. Spesielt issue cards hadde store ulemper med å bli presentert på en skjerm, siden du mistet nytten av å kunne sortere kortene. Derfor kunne det være vanskelig for informantene på intervjuene å fullt ut forstå hvordan issue cards fungerer i praksis. Dette gir svarene angående issue cards i intervjuene mindre troverdighet. Likevel ble det sett på som hensiktsmessig å vise de for å gi et innblikk i metodikken.

En annen svakhet med forskningen er at den kun er foretatt i ett stadium av tidstyvarbeidet. Dette kan være en ulempe for å undersøke hvilken fase de forskjellige visualiseringsmetodikkene er mest hensiktsmessige. Siden presentasjonene kun ble gitt i dette stadiet, kan det være vanskelig å se for seg om det blir nyttig med noen av disse visualiseringene i en senere fase.

En utfordring for generaliserbarheten av forskningen er utvalget av informanter. Deltagerne i workshopen var sannsynligvis ikke representative for ansatte i Difi og Kommunal- og moderniseringsdepartementet. En av grunnene til dette var at alle var frivillige deltagere på workshopen, og derfor allerede så på det som en positiv aktivitet. I tillegg jobbet de stort sett med tidstyvdatabasen fra før, så det var et ganske snevert utvalg. Derfor kan man anta at visualiseringsmetodikker vil møte en større motstand skal det benyttes i større sammenhenger innen Difi eller Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Noe som også ble nevnt av noen av deltagerne i workshopen.

### **Troverdigheten til de innmeldte tidstyvene**

Ved det første erfaringsseminaret i fase 1, seksjon 4.2, kom troverdigheten til de innmeldte tidstyvene opp som et tema under gruppediskusjonen. Et mindretall av deltagerne uttrykte bekymringer angående hvordan prosessen for innmelding av tidstyver hadde vært hos deres virksomhet. De pekte på dårlig tid, samt manglende

informasjon om innmeldingen. Et par av deltagerne hadde hatt en god prosess i egen virksomhet hvor det hadde blitt gjennomført interne spørreundersøkelser for å finne tidstyver. Man kan derfor anta at det er varierende innsats som er lagt i de innmeldte tidstyvene, noe som svekker den overordnede troverdigheten til tidstyvdatabasen. En annen potensiell svakhet ved at virksomhetene melder inn tidstyvene sine er troverdigheten i selvrapporing. Forskning har vist at selvrapporing som ikke er anonym har en tendens til å gi et mer positivt bilde enn virkeligheten (Tullis og Albert 2008). Det som kan hjelpe på troverdigheten til innrapporteringen av tidstyvene er at virksomhetene har et ønske om å få hjelp til å fjerne tidstyvene.

En potensiell svakhet ved mottaket av tidstyvene hos direktoratene og departementene er at de kan være tvetydig eller ufullstendig beskrevet, og dette kan føre til misforståelser av hva som egentlig var meldt inn. Imidlertid har departementene gode domenekunnskaper, og kjenner sannsynligvis til mye av problematikkene som er meldt inn. Fra et tjenestedesignperspektiv er det dog kritisk med en god forståelse slik at man ikke misforstår hva som egentlig er poenget. I evalueringsworkshopen hos Difi nevnte en deltager at det ikke hjalp med gode visualiseringer hvis det var basert på data som ikke stemte med virkeligheten. Dette ville nok vært en større problematikk hvis noen andre enn departementene skulle behandle tidstyvene.

Fordelen med tidstyvdatabasen er at alle offentlige virksomheter har blitt pålagt å melde inn sine tidstyver. Derfor gir den et unikt innblikk i hva som oppfattes som tidstyver på tvers av mange virksomheter. Man kan derfor anta at tidstyvdatabasen, på tross av sine svakheter, gir et forholdsvis representativt bilde av hva som er tidstyvene i den offentlige sektoren.

En av grunnen til at DFØ og UH-sektoren ble valgt som et case var for å undersøke troverdigheten og generaliserbarheten til de innmeldte tidstyvene. For det første var formålet å undersøke om tidstyvene som var meldt inn gjaldt for flere enn den virksomheten som hadde meldt de inn. Videre var det interessant å se hvordan DFØ sin oppfatning av de samme tidstyvene var, siden de skulle behandle de, og fatte vedtak. Funnene viste at i hovedtrekk var det de samme hovedproblematikkene som

gikk igjen hos de forskjellige høyskolene, som lite intuitive datasystem, føring av reiseregninger og unødvendig komplekse problemer. Likevel viste intervjuene med de ansatte i høyskolesektoren at det var forskjeller på hvordan systemene var implementert, samt forskjellige rutiner, som gjorde at det var forskjellige aspekter de syntes var mest problematisk. Representantene i intervjuet med DFØ var også overrasket over hvor store forskjeller det var hos de forskjellige høyskolene, som beskrevet i seksjon 4.5.9. Dette viser at det kan være hensiktsmessig med visualiseringer og workshop på tvers av virksomheter for å fullt ut forstå dybden av de innmeldte tidstyvene.

## 5.2 Fordeler med visualiseringer i den offentlige sektoren

Kelley, en av grunnleggerne i Design thinking-bevegelsen drøftet hvordan ingeniører er gode på å løse problemene de får utdelt, mens designere kan takle kaos og tvetydighet og satser på intuisjon (Kelley og Hartfield 1996). Kanskje kunne man sammenligne byråkrater med ingeniører, siden de også er gode på å løse utdelte problemer på en presis og grundig måte. Som nevnt i seksjon 2.3.5 er det ikke kultur for kaos og lek i den offentlige sektoren, selv om det av og til kan være hensiktsmessig for å få frem nye ideer. Tjenestedesignmetoder prøver å sette dette kaoset inn i en ramme av visualiseringsmetoder for tydeligere kommunikasjon. Noe som kan være med å bidra til å ufarliggjøre det å jobbe med et kaos, med en kultur der det er greit å feile, fordi man prøver å feile så kjapt som mulig.

Flere av deltagerne i workshopen hos Difi, samt den ene informanten hos DFØ mente empati og forståelse for brukeren var viktig. Storyboard og kundereise ble trukket frem som metoder der deltagerne følte at de fikk større empati. En deltager fra workshopen hos Difi mente at storyboard ikke var et sterkt nok virkemiddel for å vekke empati. Dette stemmer overens med Kolko (2012) sin anbefaling om å bruke participatory design, for å utvikle sammen med de som skal bruke produktet. Da skjønner man bedre hvordan endringer som blir gjort vil påvirke brukeren. Organisasjonsendringsteori har pekt på at innføring av nye IT-system ofte blir mislykket fordi man glemmer å ta hensyn til at menneskene som skal bruke det ikke er roboter (Barrett, Grant og Wailes 2006). Det er derfor viktig å ha sluttbrukeren i fokus.

I likhet med Krippendorf (2006) sitt syn om at et artefakt gjør det lettere å diskutere, viste undersøkelsene at det også var lettere å skape en felles forståelse når man hadde en visualisering å vise til. Spesielt var det nyttig hvis folk fra forskjellig bakgrunn skulle diskutere ett tema. For eksempel ved gjennomgang av kundereisen på evalueringsworkshopen hos Difi var det flere kommentarer som viste at deltagerne hadde forskjellige mentale modeller. En jurist trakk frem utfordringen som at brukeren hadde feil forståelse av regelverket, mens en løsningsarkitekt mente at det var funksjonaliteten i datasystemet det var utfordringer med. Derfor kan brukersentrerte visualiseringer være nyttige for å prøve å gi et rammeverk for en felles forståelse av hvordan brukeren opplever det. Dette hjelper til å avdekke forskjellige mentale modeller tidlig i prosessen. Dette stemmer også overens med Buchanan (1992) sine tanker om hvordan PD kan hjelpe forskere til å kommunisere med designere uten teknisk bakgrunn. Det er nødvendig å få et innblikk i hvordan andre opplever situasjonen, for å greie å skaffe en felles forståelse.

Segelström (2010) intervjuet i sin PhD-avhandling fjorten praktiserende tjenstedesignere som jobbet i sju forskjellige land for å finne ut om de brukte visualiseringer og eventuelt hvorfor. Svarene han kom frem til var at alle brukte visualiseringer, og at de gjorde det hovedsakelig for tre grunner: 1) Skaffe innsikt i materiale, 2) få empati med sluttbruker og 3) å kommunisere innsikt med stakeholders. Man ser her at de to første punktene samsvarer med funnene i denne masteroppgaven. Det er også mulig at det tredje punktet stemmer for visualiseringer i tidstyvprosjektet, men siden visualiseringene kun er vist via presentasjoner er det et manglende datagrunnlag til å si noe om det.

### **Forutsetninger for tjenstedesignmetoder i den offentlige sektoren**

Slik som prosessen var hos Kunnskapsdepartementet og DFØ var det flere aspekter som la til rette for bruk av tjenstedesignmetoder i det eksisterende arbeidet. Både Kunnskapsdepartementet og DFØ hadde en relativt lik prosess for å behandle mottatte tidstyver. Dette på tross av at Kunnskapsdepartementet måtte behandle alle innmeldte tidstyver fra deres underliggende virksomheter, mens DFØ kun måtte bearbeide

tidstyvene som angikk de konkret. Felles for begge virksomhetene var at begge brukte et regneark for å sortere tidstyvene de hadde fått inn.

Siden det var virksomhetene selv som hadde meldt inn tidstyvene, gav det automatisk et brukerfokus, noe som ble sett på som nyttig av Kunnskapsdepartementet og DFØ. Seksjonssjefen i Difi som ble intervjuet i fase 1, seksjon 4.2, nevnte at dette var unikt fra andre reformeringsprosjekt hun hadde vært med på. Både Kunnskapsdepartementet og DFØ var opptatt av at dette prosjektet burde føre til en varig holdningsendring. Både brukersentrering og varige holdningsendringer er også typiske trekk for tjenstedesign (Stickdorn og Schneider 2011; Wisler-Poulsen 2015).

Enkelte situasjoner viser potensiale for tjenstedesignmetoder i tidstyvarbeidet. Tidstyvansvarlig hos Difi nevnte at de angret på at de ikke hadde tenkt på hvordan hele prosessen ville fungere da de utviklet tidstyvdatabasen. Her ville det vært hensiktsmessig med et tjenstedesignfokus for å gi et overordnet blikk. Verken Kunnskapsdepartementet eller DFØ hadde foreløpig gjort et stort prioriteringsarbeid, men når de skulle gjøre det så de for seg at issue cards kunne være et godt verktøy.

### **5.3 Utfordringer med tjenstedesignmetoder i den offentlige sektoren**

De største utfordringene med visualiseringer i tidstyvarbeidet var at metodene fremsto mer som lek enn et seriøst verktøy. I evalueringsworkshopen hos Difi var det et gjentakende tema at visualiseringer var et godt verktøy, men at de så på det som utfordrende å forklare sine kollegaer at dette var mer enn en lek. Det kan være vanskelig for en offentlig virksomhet å ta i bruk visualiseringer som et seriøst verktøy. Forskning har likevel vist at hvis design-tankegang blir implementert i en organisasjon på en god måte kan det gi økt motivasjonen for å bidra (Statler, Heracleous og Jacobs 2011), som beskrevet i seksjon 2.3.5.

En deltager hos Difi trakk også frem at tjenstedesignmetodene var for lite formaliserte. Internasjonal forskning etterlyser også flere case-studier med akademisk grunnlag (Johan Blomkvist, Stefan Holmlid og Segelström 2011), slik at man kan måle effekten av bruk av tjenstedesignmetoder. Storyboard og kundereise er to av de mest brukte metodene i tjenstedesign, men det er ikke gjort et grundig arbeid for å

definere hva som skal være med i de (Johan Blomkvist, Stefan Holmlid og Segelström 2011; Curedale, R. 2013). Det finnes noen retningslinjer på hvordan man best skal utforme en kundereise (Caddick og Cable 2011), samt automatiske verktøy på nett slik som Smaply<sup>7</sup> som ble brukt i denne oppgaven. Issue cards på en annen side har ingen slike formaliseringer eller enhetlig formspråk siden det er en såpass ny metode i tjenstedesignsammenheng. Bli tjenstedesignmetodene mer formaliserte, samt kan vise til konkrete resultater vil de kanskje også få en større troverdighet som seriøse verktøy.

Det er også en utfordring med hvordan man skal måle effekten av tjenstedesignmetoder. Det anslås at 30-70% av tiden i enhver organisasjon blir brukt til å rette opp «*failure demand*», å rette opp feil som allerede finnes (Parker, Heapy og Demos 2006, s. 83). Dette er målt ikke bare i tid, men også moralen til de ansatte. Tjenstedesign anslås som et verktøy som kan hjelpe til å lage gode løsninger som holder lengre. Utfordringen er hvordan man på en meningsfylt måte måler verdien av at systemet ikke trenger like stor grad av feilretting (ibid). Siden tjenstedesign løser komplekse problemer kan det være vanskelig å måle den fulle verdien av metodene.

#### 5.4 Nytteverdien av de forskjellige visualiseringene

Utfra resultatene i undersøkelsene var den generelle tilbakemeldingen at visualiseringer kunne være nyttige, men at det var viktig at det bare var et supplement til de eksisterende metodene som ble brukt. Det ble for eksempel trukket frem at dybdekunnskap om situasjonen og tradisjonell statistikk ikke måtte bli erstattet.

Det var enighet om at issue cards var hensiktsmessig i en tidlig fase der man ønsket å få oversikt over en større del av tidstyvdatabasen, eller hvis man skulle gjøre prioriteringer. Ved bruk av issue cards viste det seg at man var nødt til å ha en viss forkunnskap angående enten innholdet tidstyvdatabasen eller domene som ble diskutert. De som ikke kjente til noe av dette slet med oppgavene i issue cards. Dette er forståelig med tanke på at issue cards gjerne benyttes som et prioriteringsverktøy som kanskje ikke gir mening hvis man ikke kjenner detaljene rundt det man skal

---

<sup>7</sup> <https://www.smaply.com/>

prioritere. Likevel var dette nye funn, siden issue cards er en metode med svak akademisk forankring.

To av deltagerne i workshopen hos Difi så på storyboard som et nyttig verktøy for å presentere tidstyver ut mot media, eller eksterne som ikke hadde noen innsikt i tidstyvene. En av deltagerne i workshopen hos Difi syntes det hadde vært interessant å bruke storyboard ute hos virksomhetene som hadde meldt inn de aktuelle tidstyver, og undersøke om tidstyvene var forstått riktig. Storyboard ble hos Kunnskapsdepartementet sett på som et dårlig verktøy internt i en tidlig fase, med mindre det var noe veldig viktig man ville ha gjennomslag for. DFØ så på det som et nyttig verktøy for å se flaskehalsen når man skulle drive med utvikling.

Kundereise ble generelt sett på som et nyttig verktøy for å skaffe bedre forståelse i en tidlig fase der man skulle analysere hvor det egentlig ble brukt overflødig tid. Dette stemmer overens med Curedale (2013), som mener kundereise er et nyttig verktøy for å forstå konteksten til brukeren, utforske konsept, samt legge planer.

Storyboard og kundereise var to verktøy som fungerte fint uten spesielle kunnskaper. Muligens fordi dette er verktøy som gir det et innblikk i hvordan brukeren opplever en tidstyv, noe som spiller mer på empati enn forkunnskaper. Ifølge Segelströms forskning (2010) er storyboard og kundereise de to metodene som best viser hvordan verdien til en tjeneste er ved bruk. Dette stemmer overens med funnene i denne oppgaven. Siden funnene for bruk av storyboard og kundereise stemte overens med internasjonal forskning kan man anta at andre veletablerte tjenstedesignmetoder også vil fungere i den offentlige sektoren i Norge.

## **5.5 Ønske om bruk av tjenstedesignmetoder, men manglende kompetanse**

Undersøkelsene i denne masteroppgaven viste at flere var interessert i å bruke visualiseringer i arbeidet sitt. Dette stemmer overens med anbefalingene angående tidstytvarbeidet fra produktivitetskommissjonen «*radikal endring av organisering av en verdikjede kan oppnå store gevinster i form av både redusert ressursbruk og bedre kvalitet på tjenestene for brukeren*» (Aspøy 2015), som beskrevet i seksjon 2.3. Det er



dog en del utfordringer med å implementere dette i praksis. Informantene sa ofte at de hadde manglende kunnskaper innen visualiseringer og tjenestedesignmetoder. Det var varierende om de ønsket å lære seg dette, noe som kan stemme overens med en viss resistans mot å akseptere nye arbeidsoppgaver knyttet til IKT-løsninger (Lanestedt og Bygstad 2009), som nevnt i seksjon 2.1.

Noen etterlyste maler eller andre hjelpemiddel de kunne bruke for å visualisere. Her blir det tydelig igjen tydelig at tjenestedesignmetodene ikke er tilstrekkelig formalisert. Det er dog en fare ved bruk av maler at man prøver å bruke samme løsning på alle problem. Siden det som oftest er snakk om komplekse problemområder er det viktig å velge det verktøyet som kan løse det på en best mulig måte. Dette samstemmer med det som ble nevnt i bakgrunnskapittelet om at typiske designsituasjoner krever at man gjør noe på en måte man enda ikke er helt sikker på hvordan man gjør (Kelley og Hartfield 1996). Tjenestedesign kan her komme inn som et fagfelt som hjelper til å gi et rammeverk til å velge rett metode til rett tid. Man kan også dra paralleller til d.school ved Universitetet i Stanford, der de lærer bort design thinking til ingeniører. I denne utdanningen er det fokus på å prøve å implementere designmetodikk suksessfullt i tradisjonelle bedriftsstrukturer (Meinel mfl. 2011). Som tidligere nevnt kan man se likhetstrekk mellom ingeniører og byråkrater, så det kan være nyttig å studere d.school sine implementeringer nærmere for å se hvordan man bedre kan implementere tjenestedesignmetoder i det offentlige.

To av deltagerne på evalueringsworkshopen hos Difi begynte også en diskusjon om det egentlig var så fjernt fra arbeidet deres med visualiseringer siden de allerede brukte metoder som flytdiagram. Det ble også nevnt bruk av spørreundersøkelser og statistikk. Det er derfor ikke utenkelig med visualiseringer i det offentlige, men metoder slik som issue card kan nok virke litt uvant. Likevel er det kanskje en holdningsendring som er det mest nyttige, slik som nevnt av den ene informanten fra Kunnskapsdepartementet og flere av deltagerne på workshopen hos Difi. I bakgrunnskapittelet ble det nevnt at designvitenskap var med å fylle gapet mellom teori og praksis i organisasjonsutvikling, og egentlig ikke var så nytt siden det bygger på sosiotekniske prinsipper (Mohrman 2007). Man kan også dra prinsipper fra dette over til et tjenestedesignfokus i den offentlige sektoren.

For at tjenestedesignmetoder skal bli implementert riktig viser funnene i denne oppgaven at det må holdningsendringer til, slik at det blir et akseptert verktøy i den offentlige sektoren. Videre må det være et langsiktig fokus på det, så det blir en god prosess. For å oppnå en holdningsendring er det viktig med forankring hos ledelsen, siden det er de som tar avgjørelsene. Dette ble også trukket frem som en utfordring av tjenestedesignerene i Difi, som nevnt i seksjon 4.2. Fordelen med evalueringsundersøkelsene i denne oppgaven er at sentrale personer i Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Kunnskapsdepartementet, DFØ og Difi har vært informanter. Noe som kan antyde hvordan holdningene er hos de som skal ta sentrale valg som påvirker mange i tidstyvprosjektet.

Underveis i en prosess er det viktig med tydelig kommunikasjon, slik at man unngår misforståelser eller falske forventninger. Visualiseringer kan hjelpe til kommunikasjon på tvers av (Krippendorff 2006; Segelström 2010). Noe som kan være med å løse utfordringen at hver avdeling blir som en «silo» (Polaine, Reason og Løvlie 2013), som nevnt i seksjon 2.3. Med tanke på funnene i denne oppgaven i stor grad samstemmer med internasjonal forskning kan man anta at funnene til en viss grad vil være generaliserbare for den offentlige sektoren i Norge utenfor tidstyvprosjektet. Et aspekt som støtter opp om dette er forskning angående av implementering av Lean i norske bedrifter (Johnstad 2012) som hentyder at for en vellykket implementering trenger man forankring hos ledelsen, samt tett samarbeid mellom ledelsen og ansatte med en menneskelig tilnærming. Internasjonal forskning angående både lean thinking og organisasjonsendring trekker også frem viktigheten av et fokus på de ansatte som skal forholde seg til endringen (Barrett, Grant og Wailes 2006; Alagaraja 2014).

Det er også et dilemma om hva som er mest gunstig av å lære opp ansatte i de offentlige til å bruke mer visualiseringer, eller om de bør leie inn eksterne konsulenter. Fordelen med å lære opp de offentlige ansatte er at de allerede har god domenekunnskap, og at det er de som faktisk skal løse tidstyvene. Noen av ulempen er at det vil komme i tillegg til alle de andre arbeidsoppgavene deres, samt at det vil være ressurskrevende med opplæring. Noen av fordelene med å leie inn eksterne konsulenter er at de kan komme med et friskt blikk, og at de allerede har gode

kunnskaper om både hvilke metoder man bør velge, samt hvordan man bør bruke de. Noen av ulempene kan være at de har problemer med at metodene deres ikke blir tatt seriøst, samt bruke mye tid på å sette seg inn i domene, og likevel muligens ende opp med manglende domenekunnskaper. En mellomting av de to forslagene ovenfor kan også være å ansette dedikerte tjenestedesignere i den offentlige sektoren, men da bør en grundigere behovsanalyse ligge til grunn.

## **6 Konklusjon**

Formålet med denne masteroppgaven var å undersøke i hvilken grad det var hensiktsmessig å bruke tjenstedesignmetoder for å visualisere, analysere og å kommunisere tidstyver i offentlige virksomheter i Norge. Oppgaven tok utgangspunkt i Difi sitt prosjektet «*tidstyver i forvaltningen*». Funnene viste at det var hensiktsmessig med tjenstedesignmetoder i tidstyvprosjektet fordi visualiseringer kunne bidra til felles forståelse av konkrete tidstyver, samt større empati for sluttbrukeren. Issue cards var mest nyttig i prioriterings- og sorteringsarbeid, mens kundereise og storyboard hjalp for å sette fokus på brukeren.

Det er en del utfordringer forbundet med bruk av tjenstedesignmetoder i den offentlige sektoren. Visualiseringer kan fremstå som et useriøst verktøy, og det kan være manglende forståelse for metodene. For å lage visualiseringer er det nødvendig med domenekunnskap for å forstå hva som bør visualiseres, og til hvilket formål. Videre er det viktig å velge en hensiktsmessig metode utfra de konkrete kravene i prosjektet. Resultatene viser at ansatte i den offentlige sektoren ønsker å bruke tjenstedesignmetoder, men har manglende kompetanse. For vellykket implementering av tjenstedesignmetoder i den offentlige sektoren i Norge anbefales forankring hos ledelsen samt et langsiktig og holistisk fokus.

### **6.1 Videre forskning**

For å støtte resultatene i denne oppgaven kan det være med en behovsanalyse på hvordan tjenstedesignmetoder best kan bli implementert i det offentlige, og i hvor stor grad man bør bruke det. Innunder her er det to områder som peker seg ut med formalisering av tjenstedesignmetoder, samt hvordan man kan få forankring for tjenstedesignmetoder på tvers av roller i den offentlige sektoren.

Storyboard og kundereise er etablerte tjenstedesignmetoder, og det er derfor mye kompetanse på hvordan disse bør utformes. Det burde siktes på å utvikle guidelines, samt en verktøykasse slik at man lettere kan lage disse. Issue cards er en relativt ukjent metode, og det bør derfor undersøkes hvordan denne bør utformes. Både med tanke på antall kort, kompleksitet på kortene, hva kortene bør inneholde, samt i

hvilken situasjon de er best egnet for bruk.

For å formalisere tjenestedesignmetoder på en strukturert måte anbefales Segelström (2010) sitt rammeverk for å definere hvilke metoder som er mest egnet til hvilken situasjon, som vist i tabell 6. Rammeverket er basert på hans funn om hvorfor tjenestedesignere bruker visualiseringer, og beregnet for et hjelpemiddel for intervju.

**Tabell 6: Foreslått rammeverk av Segelström (2010, s. 53) for å evaluere hva forskjellige visualiseringer blir brukt til**

|                    | Very high | High | Low | Very low | n/a |
|--------------------|-----------|------|-----|----------|-----|
| <b>Insight</b>     |           |      |     |          |     |
| <b>Empathy</b>     |           |      |     |          |     |
| <b>Communicate</b> |           |      |     |          |     |

For en vellykket implementering av tjenestedesign i den offentlige sektoren er det viktig med forankring både hos ledelse og ansatte. Det bør forskes på hvordan dette kan gjøres på en best mulig måte. Innunder her bør det også undersøkes om det er mest hensiktsmessig med en ekstern- eller intern tjenestedesigner, eller om de offentlige ansatte selv bør lære seg tjenestedesignmetoder.

For å gjøre dette anbefales RACI-tabellen, som i Storbritannia har blitt anbefalt fra et ledelsesperspektiv av «*Office of Government Commerce*» for å få oversikt over de forskjellige rollene i en vellykket implementering av tjenestedesign (ITIL 2007). RACI-tabellen viser ansvarsfordelingen for de forskjellige ansatte involvert i en tjenestedesignprosess, som vist i tabell 7. RACI står for: *Responsible* (ansvarlig for å få jobben gjort), *Accountable* (personen som er pliktig ovenfor om oppgaven blir utført), *Consulted* (de som blir konsultert for tilbakemeldinger) og *Informed* (de som blir informert om fremdriften til aktiviteten). I tabellen beskrives rollen til de involverte i første rad, mens de forskjellige aktivitetene for tjenestedesignprosessen får hver sin rad nedover. Det er beskrevet kolonnevis hvilken oppgave de enkelte rollene har for hver aktivitet med bokstavene R, A, C og I.

**Tabell 7: Eksempel på RACI-tabell, forslag til verktøy for videre forskning angående hvem som har ansvaret for tjenestedesignmetoder. Inspirert av (ITIL 2007, s. 189)**

|                    | <b>Produkteier</b> | <b>Prosjektleder</b> | <b>Løsningsarkitekt</b> | <b>Tjenestedesigner</b> |
|--------------------|--------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Aktivitet 1</b> | C                  | I                    | I                       | AR                      |
| <b>Aktivitet 2</b> | A                  | C                    | C                       | R                       |
| <b>Aktivitet 3</b> | AR                 | C                    | C                       | I                       |

## Bibliografi

Aasbrenn, K. (2010) *Tjenester som treffer : betyr brukerorientering og kvalitet noe annet i offentlig sektor?* Oslo: Universitetsforlaget.

Alagaraja, M. (2014) A Conceptual Model of Organizations as Learning-Performance Systems: Integrative Review of Lean Implementation Literature. I: *Human Resource Development Review*, 13(2), s. 207-233.

Andresen, K. (2014) Tjenestedesignereren kommer snart (til en etat nær deg). I: *Stat og Styring*, 24(3).

Aspøy, A. (2015) *Foretrekker Lean i tidstyvjakten*. [online]. Stat & Styring: Stat & Styring. URL: <http://www.statogstyring.no/anbefaler-lean-i-tidstyvjakten/> (04.05.).

Barrett, M., D. Grant og N. Wailes (2006) ICT and Organizational Change: Introduction to the Special Issue. I: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1), s. 6-22.

Bason, C. (2010) *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press.

Bessant, J. og L. Maher (2009) Developing Radical Service Innovations in Healthcare - The Role of Service Design Methods. I: *International Journal of Innovation Management*, 13(04), s. 555-568.

Börner, K. og D. E. Polley (2014) *Visual insights: a practical guide to making sense of data*. London: MIT Press.

Buchanan, R. (1992) Wicked Problems in Design Thinking. I: *Design Issues*, 8(2), s. 5-21.

Caddick, R. og S. Cable (2011) *Communicating the User Experience: A Practical Guide for Creating Useful UX Documentation*: Wiley.

Chilana, P. K., J. O. Wobbrock og A. J. Ko. (2010) *Understanding usability practices in complex domains*. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Atlanta, Georgia, USA. ACM.

Christensen, T. mfl. (2004) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Curedale, R. (2013) *Service Design: 250 Essential Methods*: Design Community College Incorporated.

Curedale, R. A. (2013) *Design thinking : process and methods manual*. Topanga, CA: Design Community College.

Difi (2014) *Hva er en tidstyv?* [online]. I: Difi (red.). Tidstyver i forvaltningen. Norway. URL: <http://www.difi.no/tidstyver-i-forvaltningen/hva-er-en-tidstyv> (14.10).

Eggers, W. D., S. K. Singh og S. Goldsmith (2009) *The Public Innovator's Playbook: Nurturing Bold Ideas in Government*: Deloitte Development LLC.

Ellingsen, P. (2013) *Brukerorientert ledelse i offentlig sektor*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Farner, A. og C. Butters (2003) *Verksted som verktøy i plan- og utviklingsprosesser: en veileder for prosessledere*. Oslo: Kommuneforl.

Garrett, J. J. (2011) *The elements of user experience : user-centered design for the web and beyond*. 2nd utg. Voices that matters. Berkeley, Calif.: New Riders.

Greenberg, S. mfl. (2011) *Sketching User Experiences: The Workbook*: Morgan Kaufmann Publishers Inc.

Hines, P., M. Holweg og N. Rich (2004) Learning to evolve. I: *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), s. 994-1011.

ITIL (2007) *ITIL Service Design*. Office of Government Commerce: TSO.

Johan Blomkvist, Stefan Holmlid og F. Segelström (2011) Service Design Research: Yesterday, Today and Tomorrow. I: Stickdorn, M. a. J. S. (red.), *This is service design thinking : basics, tools, cases*. Hoboken, N.J. : Wiley, s. 308-315.

Johnson, J. (2010) *Designing with the mind in mind simple guide to understanding user interface design rules*. Burlington, Mass.: Morgan Kaufmann Publishers/Elsevier.

Johnstad, T. (2012) *Lean på norsk : med erfaringer fra Raufoss-industrien*. Varde-serien. Vallset: Oplandske bokforl.

Junginger, S. og D. Sangiorgi (2011) Public Policy and Public Management: Contextualizing Service Design in the Public Sector. I: Cooper, R., T. Lockwood og S. Junginger (red.), *The Handbook of Design Management*. Oxford: Berg.

Karwan, K. R. og R. E. Markland (2005) Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: The case of South Carolina DMV. I: *Journal of Operations Management*, 24(4), s. 15.

Kelley, D. og B. Hartfield (1996) The designer's stance. I: Terry, W. (red.) 10.1145/229868.230042 *Bringing design to software*: ACM, s. 151-170.

Kolko, J. og A. C. f. Design (2012) *Wicked problems problems worth solving*. Austin, TExas: Ac4d.



- Krippendorff, K. (2006) *The semantic turn: a new foundation for design*. Boca Raton, Fla.: CRC/Taylor & Francis.
- Lanestedt, G. og B. Bygstad (2009) *IKT-basert innovasjon i offentlig sektor: en håndbok basert på erfaringer fra Høykom-programmet 1999-2008*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Lazar, J., H. Hochheiser og J. H. Feng (2010) *Research methods in human-computer interaction*. Chichester: John Wiley.
- Liker, J. K. (1998) *Becoming lean: inside stories of U.S. manufacturers*. New York: Productivity Press.
- Martin, B. og B. M. Hanington (2012) *Universal methods of design : 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Beverly, MA: Rockport Publishers.
- Mazza, R. (2009) *Introduction to information visualization*. London: Springer.
- Meinel, C. mfl. (2011) *Design Thinking Understand - Improve - Apply*. Understanding Innovation. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Mohrman, S. A. (2007) Having Relevance and Impact: The Benefits of Integrating the Perspectives of Design Science and Organizational Development. I: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(1), s. 12-22.
- NAO (2006) *Achieving Innovation in Central Government Organisations: Detailed Research Findings*. Great Britain: National Audit Office.
- NorskDesignråd (2013) *Sykehus kuttet ventetiden med 90 prosent*. [online]. Norsk Designråd. Norsk Designråd: Pressenytt for Norsk Designråd. URL: <http://www.norskdesign.no/nyheter/sykehus-kuttet-ventetiden-med-90-prosent-article25362-8849.html> (15.01.15).
- Olaussen, I. og M. Aanestad (2010) *IKT og samhandling i helsesektoren: digitale lappetepper eller sømløs integrasjon?* Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Parker, S., J. Heapy og Demos (2006) *The Journey to the Interface: How Public Service Design Can Connect Users to Reform*: Demos.
- Polaine, A., B. Reason og L. Løvlie (2013) *Service design: from insight to implementation*. Brooklyn, N.Y.: Rosenfeld Media.
- Radnor, Z. og S. P. Osborne (2013) Lean: A failed theory for public services? I: *Public Management REview*, 15(2).
- Razzouk, R. og V. Shute (2012) What Is Design Thinking and Why Is It Important? I: *Review of Educational Research*, 82(3), s. 330-348.

- Regjeringen.no (2014) *Fjerne tidstyver*. [online]. URL: [http://www.regjeringen.no/nb/om\\_regjeringen/solberg/Regjeringens-satsingsomrader/Regjeringens-satsingsomrader/En-enklere-hverdag-for-folk-flest/Fjerne-tidstyver.html?id=753126](http://www.regjeringen.no/nb/om_regjeringen/solberg/Regjeringens-satsingsomrader/Regjeringens-satsingsomrader/En-enklere-hverdag-for-folk-flest/Fjerne-tidstyver.html?id=753126) (14.11.14).
- Rogers, Y., H. Sharp og J. Preece (2011) *Interaction design: beyond human-computer interaction*. 3rd utg. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley.
- Romm, J. mfl. (2014) *Practicing systems oriented design : a guide for businesses and organisations that want to make real changes*. [Oslo]: The Oslo School of Architecture and Design.
- Sandberg, F. (2014) *Dead or alive: How municipalities can use service design tools to create live services that are flexible, mindful and involving*. Fourth Service Design and Innovation Conference. 434-439 s.
- Sangiorgi, D. og K. Freire. (2010) *Service design and healthcare innovation - from consumption, to co-production to co-creation*.
- Segelström, F. (2010) Visualisations in service design. I.
- ServiceDesignTools (2009) *Tool: Issue Card*. [online]. I: Tools, S. D. (red.). Service Design Tools Service Design Tools. URL: <http://www.servicedesigntools.org/tools/32> (06. 03.).
- Shimokawa, K., T. Fujimoto og Lean Enterprise Institute (2009) *The birth of Lean: conversations with Taiichi Ohno, Eiji Toyoda, and other figures who shaped Toyota management*. 1.0 utg. Cambridge, Mass.: The Lean Enterprise Institute.
- Söderström, J. (2013) *Jævla drittssystem! Hvordan it-systemer kan ødelegge arbeidsdagen og hvordan vi kan ta tilbake kontrollen*. Oslo: Spartacus.
- Sørensen, R. J., T. Hermansen og G. Hernes (2009) *En effektiv offentlig sektor: organisering, styring og ledelse i stat og kommune*. Oslo: Universitetsforl.
- Spencer, D. (2009) *Card sorting: designing usable categories*. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media, LLC.
- Statler, M., L. Heracleous og C. D. Jacobs (2011) Serious Play as a Practice of Paradox. I: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), s. 236-256.
- Statsmld-nr-7 (2008-2009) *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.
- Stickdorn, M. og J. Schneider (2011) *This is service design thinking : basics, tools, cases*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Thaler, R. H. og C. R. Sunstein (2009) *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*. London: Penguin Books.

Trullen, J. og J. M. Bartunek (2007) What a Design Approach Offers to Organization Development. I: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(1), s. 23-40.

Tullis, T. og B. Albert (2008) *Measuring the user experience collecting, analyzing, and presenting usability metrics*. Morgan Kaufmann series in interactive technologies. Amsterdam Boston: Elsevier/Morgan Kaufmann.

Wisler-Poulsen, I. (2015) *Grundbog i service design: tag kontrol over kundeoplevelsen og opnå succes med en virksomhed*. København: Grafisk Litteratur.

## **A. Vedlegg – Samtykkeskjema intervju i UH-sektor**

### **Forespørsel om deltagelse i masteroppgaveprosjekt om tjenstedesign i offentlig sektor**

#### **Bakgrunn og formål**

Undersøkelsen har som formål å undersøke hvordan DFØ sine systemer er tilpasset forskjellige utdanningsinstitusjoner, hvordan kommunikasjonsflyten er innad i organisasjonen rundt disse systemene, samt hvordan kontakten med DFØ foregår. Disse dataene vil bli brukt til visualiseringer, for å se om de kan forbedre forståelsen for hvordan disse systemene fungerer i praksis (se prosjektskissen<sup>8</sup> for flere detaljer).

#### **Hva innebærer deltagelse i studien**

Din deltagelse i studien vil være et intervju, samt observasjon av bruk av aktuelle systemer. Hvis du tillater det vil det bli tatt lydopptak av samtalene.

#### **Frivillig deltagelse**

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Studien lagrer ingen persondata, og er derfor unntatt meldeplikt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen [1. september 2015].

#### **Kontaktinfo, student:**

Ingeborg Rønning, Høgskolen i Gjøvik.  
E-post: [ingeborg.ronning@hig.no](mailto:ingeborg.ronning@hig.no)  
Tlf: 466 65 541

#### **Kontaktinfo, veileder:**

Gry Seland, Høgskolen i Gjøvik.  
E-post: [gry.seland@hig.no](mailto:gry.seland@hig.no)

#### **Samtykke til deltagelse**

Jeg gir skriftlig samtykke til å delta denne undersøkelsen. Jeg har blitt informert om temaet for prosjektet, og anerkjenner at studentens måte å sikre mitt personvern på er tilfredsstillende.

---

*Underskrift.*

---

*Sted og dato.*

Jeg ønsker å få tilsendt masteroppgaven pr. epost når den er ferdig: ja / nei

---

*E-postadresse*

---

<sup>8</sup> <Prosjektskisse Ingeborg Rønning>, <16.02.15>, <Ingeborg Rønning>

## B. Vedlegg – Prosjektskisse

### **Prosjektskisse Ingeborg Rønning**

Masteroppgave i interaksjonsdesign vår 2015

Høgskolen i Gjøvik

Utkast pr. 19.03.15

## Tjenestedesign som tilnærming for å visualisere, analysere og forstå tidstyver i offentlige virksomheter i Norge

### **Bakgrunn:**

Offentlig sektor blir ofte kritisert for å ha tunge rutiner som ikke nødvendigvis er de mest egnede, og effektivisering gjennom IKT har i mange tilfeller ikke forventet effekt. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har derfor satt på dagsorden å identifisere, redusere og fjerne tidstyver i den offentlige sektor. I denne sammenheng har Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) prosjektet "Tidstyver i forvaltningen" der de bistår statlige virksomheter i prosessen med å identifisere og redusere tidstyver. Denne oppgaven vil bygge på de 1227 tidstyvene som er meldt inn til Difi per januar 2015.

Tjenestedesign (eng. Service Design) har vokst frem som et nytt fagfelt der man tverrfaglig prøver å lage bedre løsninger ved å se helheten av en tjeneste. *"Service Design helps to innovate (create new) or improve (existing) services to make them more useful, usable, desirable for clients and efficient as well as effective for organisations. It is a new holistic, multi-disciplinary, integrative field. [1]"*. Tjenestedesign er tradisjonelt brukersentrert, der fokus er å skape verdi for sluttbrukeren. Forskning på tjenestedesign i offentlige virksomheter har for eksempel vist at man kan lage mer fleksible, gjennomtenkte og engasjerende løsninger på tvers av kommuner. [2] Ved biltilsynet i South Carolina har man funnet ut at man kan minimere ventetid, samt behandle flere saker ved hjelp av tjenestedesignmetoder. [3]. Tilnærmingen har også vist seg å være nyttig ved utvikling av e-tjenester [4]. Det er derimot uklart om tjenestedesignmetoder også kan hjelpe på interne prosesser i en organisasjon, som for eksempel å bedre kommunisere interne tidstyver.

*Prosjektskisse masteroppgave, Ingeborg Rønning (Ingeborg.ronning@hig.no)*

**Problemstilling:** Denne oppgaven har som mål å undersøke om tjenestedesignmetoder kan brukes for å visualisere, analysere og å kommunisere tidstyver i offentlige virksomheter i Norge.

Mer spesifikt vil oppgaven besvare følgende delspørsmål:

1. Hvordan er det eksisterende tidstyvarbeidet, og er det egnet med bruk av tjenestedesignmetoder?
2. Kan metoder fra tjenestedesign slik som for eksempel *Issue cards*, *Storyboard* og *Kundereise* brukes til å visualisere og kommunisere tidstyver?
3. Er det forskjell på hvilke type visualiseringer som egner seg utfra situasjon og grad av kjennskap til tidstyvdatabasen?
4. Hvilke forutsetninger, fordeler og ulemper gjelder for bruken av tjenestedesignmetoder til dette formålet?

### Metode

- Det første delspørsmålet vil besvares ved å bruke tjenestedesign-metoder til å sammenstille og presentere data som Difi har samlet i prosjektet «Tidstyver i forvaltningen».
- Det andre og tredje spørsmålet besvares ved å gjennomføre intervjuer hos flere virksomheter som har innrapportert tidstyver, og visualisere og evaluere disse sammen med de overordnede virksomhetene.

### Resultat:

Prosjektet vil resultere i en masteroppgave som skal leveres i juni 2015. Den vil gjøres tilgjengelig for alle interesserte.

### Referanser

1. Stickdorn, M. and J. Schneider, *This is service design thinking : basics, tools, cases*. 2011, Hoboken, N.J.: Wiley. 373 s.
2. Sandberg, F., *Dead or alive: How municipalities can use service design tools to create live services that are flexible, mindful and involving*, in *Fourth Service Design and Innovation Conference*. 2014. p. 434-439.
3. Karwan, K.R. and R.E. Markland, *Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: The case of South Carolina DMV*. *Journal of Operations Management*, 2005. **24**(4): p. 15.
4. Henkel, M., E. perjons, and A. Thelemyr, *Applying the Lead User Method for Designing e-Services - Practical Techniques and Experiences*. *Exploring Service Science*. 2013: Springer Berlin Heidelberg.

## **C. Vedlegg – Samtykkeskjema for evalueringer**

### **Forespørsel om deltagelse i masteroppgaveprosjekt om tjenstedesign i offentlig sektor**

#### **Bakgrunn og formål**

Evalueringen har som formål å innhente data som evaluerer hvorvidt visualiseringer kan gi merverdi i forhold til tidstyvdatabasen slik den er i dag. Disse vil bli brukt i masteroppgaven som er nærmere beskrevet i den vedlagte prosjektskissen.

#### **Hva innebærer deltagelse i studien**

Din deltagelse i studien vil være et intervju, samt muntlig evaluering av visualiseringsmetoder.

#### **Frivillig deltagelse**

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Studien lagrer ingen persondata, og er derfor unntatt meldeplikt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen [1. september 2015].

#### **Kontaktinfo, student:**

Ingeborg Rønning, Høgskolen i Gjøvik.

E-post: [ingeborg.ronning@hig.no](mailto:ingeborg.ronning@hig.no)

Tlf: 466 65 541

#### **Kontaktinfo, veileder:**

Gry Seland, Høgskolen i Gjøvik.

E-post: [gry.seland@hig.no](mailto:gry.seland@hig.no)

#### **Samtykke til deltagelse**

Jeg gir skriftlig samtykke til å delta denne undersøkelsen. Jeg har blitt informert om temaet for prosjektet, og anerkjenner at studentens måte å sikre mitt personvern på er tilfredsstillende.

---

*Underskrift.*

---

*Sted og dato.*

#### **Tilsendning av masteroppgave**

Jeg ønsker å få tilsendt masteroppgaven pr. epost når den er ferdig: ja / nei

---

*E-postadresse*

<sup>1</sup> <Prosjektskisse Ingeborg Rønning>, <19.03.15>, <Ingeborg Rønning>

## **D. Vedlegg – Intervjuguide seksjonssjefer**

### **Intervjuguide seksjonssjefer, desember 2014**

#### **1 Intro**

- 1.1 Introduserer meg og masteroppgaven min.
- 1.2 Hva er deres rolle i Difi?
- 1.3 Hva er deres rolle i tidstyvarbeidet?

#### **2 Innsamling av tidstyver i Difi**

- 2.1 Hvordan samlet dere inn tidstyver internt?
- 2.2 Var det noe spesielt som utmerket seg?
- 2.3 *Hvordan er planen for å jobbe videre med tidstyver internt i Difi? (Hvis de har ansvaret for det)*
- 2.4 Har dere gjort noen lignende prosjekter/endring av rutiner før for å bli kvitt tidstyver?
- 2.5 Difi har tidligere brukt tjenestedesign fra Halogen, er dette noe dere kunne sett for dere å bruke i tidstyvprosjektet?
- 2.6 Evt. hva ville dere brukt de til?

#### **3 DFØ og Difi**

- 3.1 Introduser potensiell vinkling på masteroppgave angående case rundt DFØ
- 3.2 Hvordan har DFØ påvirkning på arbeidet deres?
- 3.3 Kan dere fortelle om DFØ som tidstyv i Difi?








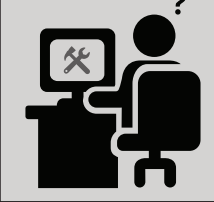
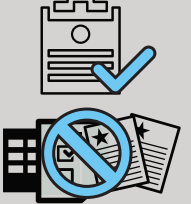

#### **4. Videre samarbeid?**

- 4.1 Er dere eventuelt interessert i å delta på flere intervju eller workshop i forhold til denne masteroppgaven og tidstyvarbeidet?
- 4.2 Har dere noen anbefalinger til meg?
- 4.3 Er det noen andre personer dere tenker det kunne vært interessant for meg å knytte kontakt med i forhold til problemstillingen?


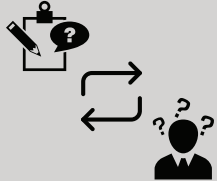

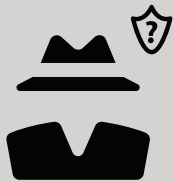



## E. Vedlegg – Issue cards



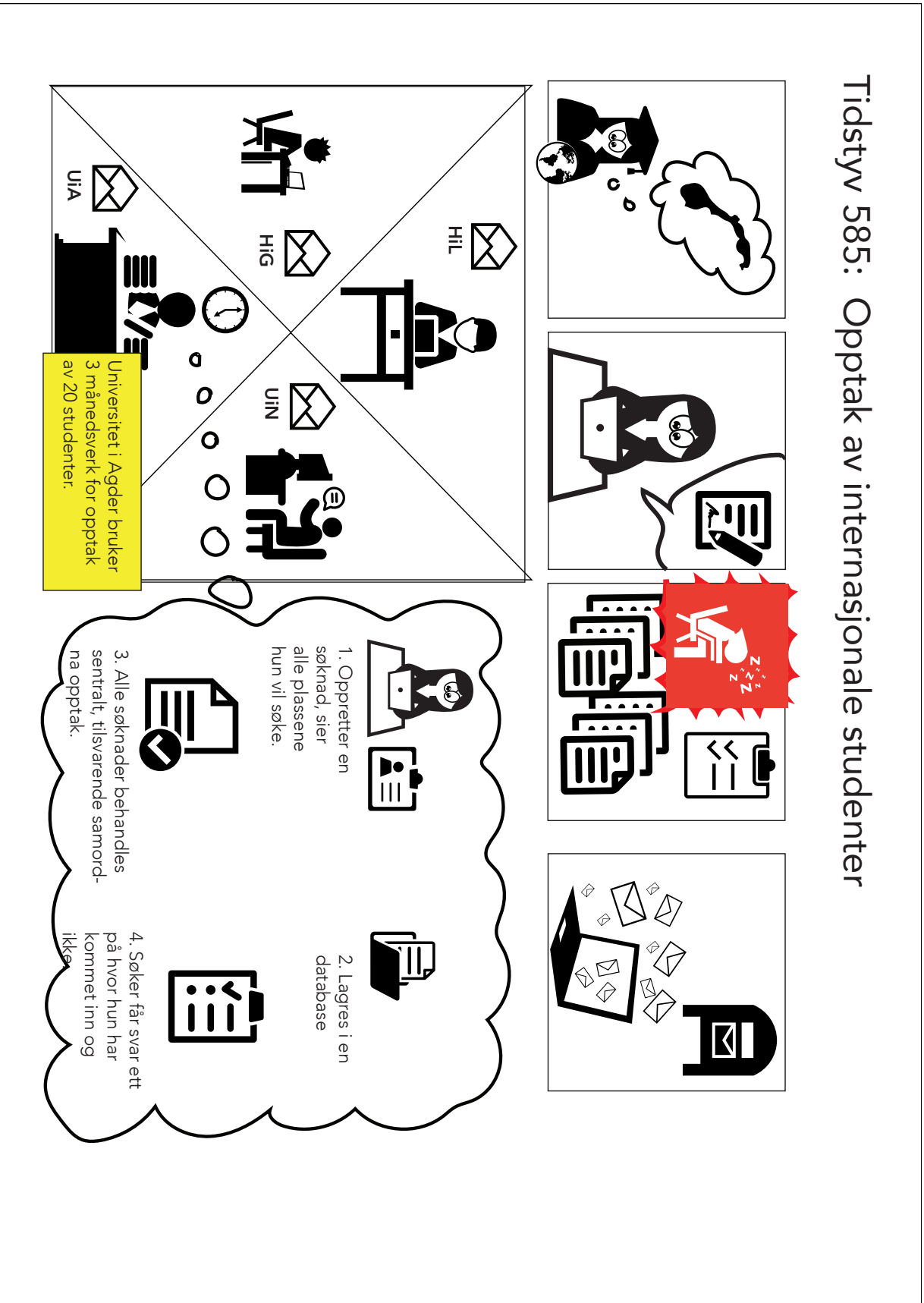
|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| Rapportering  | <b>Frister</b> 1<br><br>- Fristene for de forskjellige rapporteringene er ikke samkjørt, f.eks. BLD, helseilsynet og FAD.<br>- Samme informasjon rapporteres flere plasser.             | <b>Automatisk</b> 2<br><br>- Manuelle rapporteringer som kunne vært hentet ut automatisk i datasystemet.<br>- Rapporteringskravet har annet format enn tilgjengelig data. | <b>Reelt bilde?</b> 3<br><br>- Store krav til rapportering innen likestilling og mangfold, nynorskandel og sikkerhet og beredskap.  |  |
|   | <b>Uklart for bruker</b> 4<br><br>- Uklart formål for rapporteringen.<br>- Usikker på hvilke data som skal rapporteres inn.   | <b>Kundestøtte?</b> 5<br><br>- Departement vil være veileder ikke korrekturleser.<br>- Rapporteringer blir gjort sentral, fordi bruker ikke greier å gjøre det selv.      |   |  |
|   | <b>IT/skjema</b><br><b>Ulike system</b> 6<br><br>- Datasystemene snakker ikke sammen<br>- Lite brukervennlige grensesnitt.  | <b>IT/skjema</b><br><b>Tilpasning</b> 7<br><br>- Komplekse IT-system<br>- Unødvendig funksjonalitet for den enkelte virksomhet, gjør det mindre oversiktlig.            | <b>IT/skjema</b><br><b>Innføring</b> 8<br><br>- Nye IKT-system blir innført før de er ferdige. F.eks. Public360 og Oria.<br>- Gamle IKT-system blir ikke avvirket selv om det kommer nye. |  |
| <b>IT/skjema</b><br><b>Skjema</b> 9<br><br>- Hver virksomhet har sin egen mal, ønske om større grad av fellesskjemaer for hele staten.<br>- Uforståelige skjema. | <b>IT/skjema</b><br><b>Samordning</b> 10<br><br>- Ønske om utvikling av flere statlige felleskomponenter i bunn, og eventuelt felles tilvalgs- og virksomhets spesifikke komponenter. |  |   |  |

|                |   |
|----------------|---|
| Digitalisering | <p><b>Scanning</b> 11</p>  <p>- Postgang tar unødvendig lang tid, samt at man må scanne inn dokumenter i ettertid for å få det inn i digitale systemer.</p>  |
| Digitalisering | <p><b>Personvern</b> 12</p>  <p>- Kommunikasjon med bruker ville vært mer effektivt digitalt, men det er noen utfordringer knyttet til personvern.</p>   |
| Digitalisering | <p><b>Arkiv</b> 13</p>  <p>- Flere mener at arkivloven ikke er oppdatert i forhold til teknologisk utvikling.<br/>- Dobbel arkivering av bilag, må både scannes og arkiveres på papir.</p>        |
| Digitalisering | <p><b>Dataflyt</b> 14</p>  <p>- Ønske om flere like løsninger, standarder og felleskomponenter innad i den offentlige sektoren.<br/>- Bedre dataflyt, tilgangs- og utvekslingssystemer.</p>        |
| Digitalisering | <p><b>Sikkerhet</b> 15</p>  <p>- Ønske om en sikker skriftlig digital kommunikasjonsform som kan inneholde sensitiv informasjon internt i den offentlige sektoren.</p>                             |
| Anskaffelser   | <p><b>Regelverk</b> 16</p>  <p>- Reglene rundt offentlig anskaffelser er ressurskrevende. Flere må innhente ekstern kompetanse for å være sikker på at prosessene blir lovlig.</p>               |
| Anskaffelser   | <p><b>Forskningsmidler</b> 17</p>  <p>- Søknader for forskningsmidler er tidkrevende, med rigide regler om utfylling og dokumentasjon.<br/>- Det etterlyses en kost/nytte analyse.</p>           |
| Anskaffelser   | <p><b>Papirflyt</b> 18</p>  <p>- Tidkrevende papirflyt ved manuell gjennomføring av anskaffelsesprosesser og bestillingsprosesser.</p>  |
| Anskaffelser   | <p><b>Sene tildeling</b> 19</p>  <p>- Tildeling av midler kommer ofte sent (KLD, UD, Framsender, mv) noe som krever rask omsetning, som igjen gir dårlige prosesser.</p>                         |
| Anskaffelser   | <p><b>Sentralisering</b> 20</p>  <p>- Ønske om at hele statsforvaltningen kan benytte DSS sine tjenester. Samt at departementene har like behov og det etterlyses flere felles rammeavtaler.</p> |

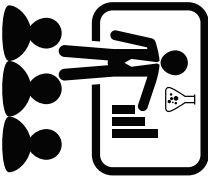


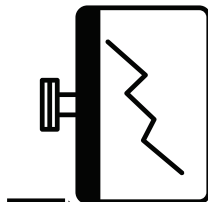




|        |  |  |  |
|--------|--|--|--|
| Innsyn | <b>Postjournal 21</b><br> | <b>Upresist 22</b><br>    | <b>Sammenstilling 23</b><br> |
|        | <p>- Ønske om mer fulldekkende offentlig elektronisk postjournal (OEP) for mindre antall innsynssaker.</p> | <p>- Upresise innsyns-begjæringer fører til gjentatte runder med informasjon som blir utdelt.</p>          | <p>- Sammenstilling av data fra flere registre krever store ressurser og svekker ofte personvernet.</p>        |
| Innsyn | <b>Nysgjerrig 24</b><br>  | <b>Anonymisere 25</b><br> |  |
|        | <p>- Innsyn fra anonyme brukere som egentlig bare er nysgjerrige og ikke har et behov for å vite det.</p>  | <p>- Å anonymisere brukere for å sikre personvernet er tidkrevende.</p>                                    |  |

## F. Vedlegg – Storyboard

### Tidstyv 585: Opptak av internasjonale studenter



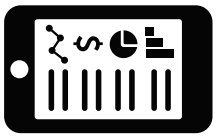



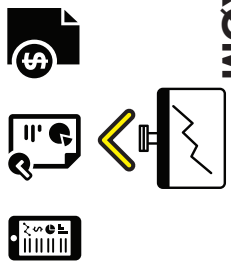

# Tidstyv 807: Rapportering av publisering

|  |  |  |
|--|--|--|
|    |    |   |
|--|--|--|

Universitetet i Stavanger driver med forskning, og formidling av denne.

De registrerer all publisering og formidling av forskning i CRISTIN. Dette genererer statistiskudd.

De må i tillegg fylle ut nye skjema for å dokumentere hva som har blitt gjort internt på instituttet.

|  |   |  |
|--|---|--|
|   |   | <p><b>DRØM</b></p>   |
|--|---|--|

Det må også registreres på nytt innenfor hver forskningsgruppe.

På UiS bruker hver arbeidstaker ca. 24 arbeidstimer på dette hvert år.

Er et ønske om å rapportere dette kun i CRISTIN, og at det blir videreutviklet slik at man kan hente ut all nødvendig dokumentasjon der.

## **G. Vedlegg – Pilotintervju høgskoleansatt**

### **Pilotintervju med høgskoleansatt for å forstå ESS**

#### **Bakgrunn**

- A. Fortell om meg og prosjektet mitt.
- B. Hør om han og hans rolle angående ESS sine systemer

#### **Generelt om ESS**

1. Hvor godt kjenner du til ESS?
2. Hvor ofte bruker du ESS?
3. Kan du vise meg hva du bruker ESS mest til?
4. Kan du vise funksjoner du sjelden bruker i ESS?
5. Er det noe funksjonalitet i ESS som føles som unødvendig?
6. Er det noe funksjonalitet i ESS som du savner?

#### **Spesifikke spørsmål angående innmeldte tidstyver**

7. Bruker du andre program for å notere ned ting du skal ha i ESS?
8. Bruker du andre program som ”samarbeider” med ESS?
- 9A Flere har klagd over tungvinte passordkrav, er dette noe du kjenner deg igjen i?
- 9B (Hvis ja) Kan du forklare hvordan disse passordkravene er?
10. Har du opplevd å bli kastet ut av ESS?

#### **Avslutning**

11. Har du noen andre kommentarer angående ESS?
- Takk for intervjuet!

## H. Vedlegg - Intervjuguide for høgskoleansatte

# Intervjuguide til administrativ ansvarlig for DFØ sine systemer

### Introduksjon og samtykkeskjema

Hei! Jeg heter Ingeborg Rønning og studerer interaksjonsdesign ved Høgskolen i Gjøvik. I masteroppgaven min skal jeg se på om visualiseringer kan hjelpe til å tydeliggjøre tidstyver, og gjøre kommunikasjonen rundt det lettere.

I første del av masteroppgaven min tar jeg for meg Difi sin tidstyvdatabase og visualiserer generelle trekk. I andre del, som jeg nå samler inn data til nå, har jeg et case studie rundt DFØ sine systemer og utdanningsorganisasjoner. Noe du kan lese mer om i prosjektskissen hvis du ønsker. *(Del ut prosjektskisse).*

Resultatene fra dette intervjuet vil bli brukt som bakgrunnsinformasjon for noen visualiseringer, som sannsynligvis vil bli presentert for DFØ, Difi og Kunnskapsdepartementet, samt bli publisert i masteroppgaven. Hvis det er greit for deg vil det bli gjort lydopptak av intervjuet. Under intervjuet ønsker jeg at du ikke sier navnet ditt, eller hvor du jobber. Siden datagrunnlaget skal være anonymt, og derfor ikke er meldt inn til NSD.

Før vi setter gang vil jeg gjerne at du skriver under på et samtykkeskjema, som sier at alt skjer på frivillig basis, og at det er lov å trekke seg når som helst. *(Del ut samtykkeskjema og få underskrift).*

### Del 1, Bakgrunn

1. Hvilke systemer fra DFØ bruker du?
2. Hva er din rolle i forhold til DFØ sine systemer?

### Del 2, Observasjon

3. Kan du vise meg noen typiske oppgaver du utfører?  
*Er det noe som fungerer bra?*  
*Er det noe du savner?*

4. Kan du vise meg noen oppgaver du synes er vanskelig å gjennomføre i DFØ sine systemer?

### Del 3, Spørsmål basert på innmeldte tidstyver

5. Hvordan er systemene tilpasset til din virksomhet?  
*Hva kunne vært gjort annerledes?*  
*Er det noe du savner? (Funksjonalitet, brukervennlighet, kjappere svar etc)*
6. Bruker du noen andre program som er avhengig av DFØ sine systemer?
7. Har du de rettighetene du trenger for å gjøre de endringene du ønsker?
8. Har du ansvaret for rapporteringer som angår DFØ sine systemer?  
(Gjøres dette manuelt/automatisk)



#### **Del 4, Kommunikasjon med DFØ**

9. Hvordan kommuniserer du med DFØ?

(Hvis de bruker Solman), kan du vise meg hvordan du bruker Solman?

10. Hvordan vil du helst kommunisere med DFØ?

#### **Del 5, Intern kommunikasjon**

11. Hvordan får du kommunikasjon angående DFØ-systemer fra de ansatte? (muntlig, e-post, via systemene?)

12. Er du ansvarlig for opplæring? (I så fall, hvordan gjør du opplæringen?)

13. Gir du ofte brukerstøtte til dine ansatte? (Evt. Hva er det folk lurer på?)

14. Samarbeider du med flere i virksomheten som er ansvarlige for DFØ sine systemer?

#### **Del 6, Kundereise**

Nå skal vi lage noe som heter en kundereise. *Tar frem A3-ark som er ferdig påtegnet.* Dette er et verktøy som brukes til å visualisere en prosess, og potensielle problemområder.

15. Kan du forklare hvilken prosess en reiseregning går gjennom etter at du mottar den?

#### **Del 7, Avslutning**

16. Da er jeg ferdig med spørsmålene jeg hadde forberedt. Har du noen andre kommentarer eller tilbakemeldinger?

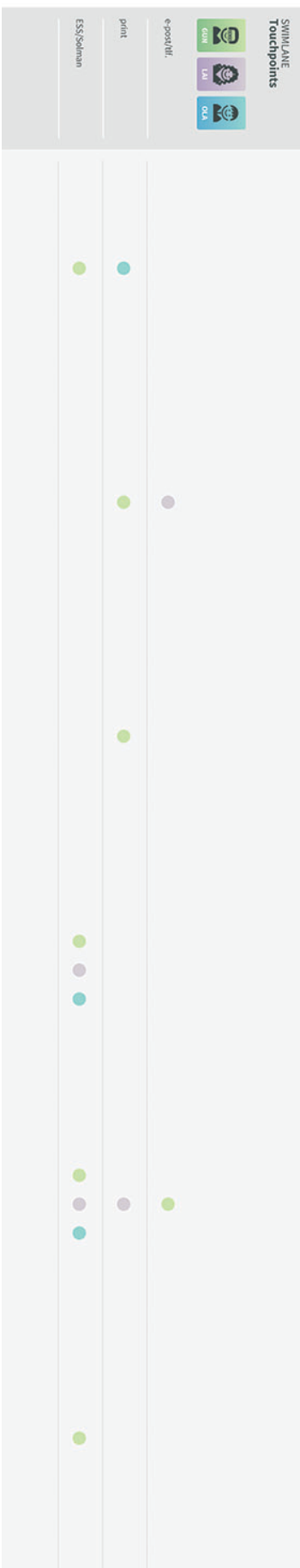
**- Tusen takk for intervjuet!**

# I. Vedlegg – Kundereise

Project DFØ kundereise

Journey map Reiseregninger i UH-sektoren

Date 17 March 2015





## J. Vedlegg – Survey til workshop

### Evaluering, alle svar er anonyme

1. Hvor jobber du, og i hvilken avdeling?

2. Hvor godt kjente du tidstyvdatabasen fra før?

- Ingen kjennskap
- Sett litt på den
- Kjenner den godt
- Jobber jevnlig med den

3. Har du noen kommentarer til den alternative kategoriseringen av tidstyvdatabasen?

*Kommentar*

4. Ser du noen fordeler med kundereise som metode?

*Kommentar*

5. Ulemper med kundereise?

*Kommentar*

6.. Evt. generelle kommentarer om kundereise?

*Kommentar*

## Evaluering av storyboard

7. Ring rundt tre ord som beskriver storyboard og tre ord for tekstlig fremstilling

| Storyboard             | Tekstlig fremstilling  |
|------------------------|------------------------|
| Kjedelig               | Kjedelig               |
| Oversiktelig           | Oversiktelig           |
| Morsom                 | Morsom                 |
| Overblikk              | Overblikk              |
| Holistisk              | Holistisk              |
| Rotete                 | Rotete                 |
| Uforståelig            | Uforståelig            |
| Sammenlignbart         | Sammenlignbart         |
| Forståelig             | Forståelig             |
| Følelser               | Følelser               |
| Vanskelig              | Vanskelig              |
| Detaljer               | Detaljer               |
| Komplisert             | Komplisert             |
| Forklarende            | Forklarende            |
| Pen                    | Pen                    |
| Overfladisk            | Overfladisk            |
| Informasjonsarkitektur | Informasjonsarkitektur |
| Kategorisert           | Kategorisert           |
| Tidskrevende           | Tidskrevende           |
| Overveldende           | Overveldende           |
| Ikoner                 | Ikoner                 |
| Forenklet              | Forenklet              |
| Struktur               | Struktur               |
| _____ (eget ord)       | _____ (eget ord)       |

8. Evt. generelle kommentarer om storyboard?

|  |                  |
|--|------------------|
|  | <i>Kommentar</i> |
|--|------------------|

## Evaluering av issue cards

9. Hva tenker du om visualiseringer som en alternativ navigasjon?

|  |                  |
|--|------------------|
|  | <i>Kommentar</i> |
|--|------------------|

10. Hvis du kjente tidstyvdatabasen, syntes du kortene gav et reelt bilde på den? (Hvorfor/hvorfor ikke)

|  |                  |
|--|------------------|
|  | <i>Kommentar</i> |
|--|------------------|

11. Lærte du noe nytt om tidstyvdatabasen gjennom denne øvelsen?

Nei

Ja, jeg lærte...

|  |                  |
|--|------------------|
|  | <i>Kommentar</i> |
|--|------------------|

12. Hva var likte du best, og hva likte du minst med øvelsen?

|  |                  |
|--|------------------|
|  | <i>Kommentar</i> |
|--|------------------|

13. Kunne du tenkt deg å bruke issue cards i andre prosjekter du er involvert i? (Hvorfor/hvorfor ikke?)

|  |                  |
|--|------------------|
|  | <i>Kommentar</i> |
|--|------------------|

14. Evt. generelle kommentarer?

|  |                  |
|--|------------------|
|  | <i>Kommentar</i> |
|--|------------------|

## Generell evaluering

15. Ranger visualiseringsmetodene etter hva du syntes var mest nyttig (1) til minst nyttig (4)

|                          |            |                          |             |
|--------------------------|------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Kundereise | <input type="checkbox"/> | Navigasjon  |
| <input type="checkbox"/> | Storyboard | <input type="checkbox"/> | Issue cards |

16. Kunne visualiseringsmetoder, uavhengig av tidstyvprosjektet, vært nyttig i arbeidet ditt? (Evt. hvilke?)

|  |                  |
|--|------------------|
| <div style="border: 1px solid black; height: 50px;"></div> | <i>Kommentar</i> |
|--|------------------|

17. Hva ser du på som de største ulempene med visualiseringsmetoder for komplekse problem?

|  |                  |
|--|------------------|
| <div style="border: 1px solid black; height: 70px;"></div> | <i>Kommentar</i> |
|--|------------------|

18. Hva ser du på som de største fordelene med visualiseringsmetoder for komplekse problem?

|  |                  |
|--|------------------|
| <div style="border: 1px solid black; height: 70px;"></div> | <i>Kommentar</i> |
|--|------------------|

19. Hva synes du om visualiseringsmetodikk sammenlignet med tradisjonell statistikk?

|  |                  |
|--|------------------|
| <div style="border: 1px solid black; height: 80px;"></div> | <i>Kommentar</i> |
|--|------------------|

14. Evt. generelle kommentarer?

|   |                  |
|---|------------------|
| <div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div> | <i>Kommentar</i> |
|---|------------------|

## K. Vedlegg – Instruks til issue cards

### Issue cards

- 1** Sorter kortene etter om løsningen på tidstyven er lett eller vanskelig å gjøre noe med

|      |         |           |         |
|------|---------|-----------|---------|
| Lett | Kortnr: | Vanskelig | Kortnr: |
|------|---------|-----------|---------|

- 2** Hvilke 5 tidstyvkort synes dere er viktigst å endre, og hvorfor?

- 3** Grupper tidstyver dere tror kan ha en felles løsning, gi navn til gruppene

|             |             |             |             |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Gruppenavn: | Gruppenavn: | Gruppenavn: | Gruppenavn: | Gruppenavn: | Gruppenavn: | Gruppenavn: |
| Kortnr:     | Kortnr:     | Kortnr:     | Kortnr:     | Kortnr:     | Kortnr:     | Kortnr:     |
| Gruppenavn: | Gruppenavn: | Gruppenavn: | Gruppenavn: | Gruppenavn: | Gruppenavn: | Gruppenavn: |
| Kortnr:     | Kortnr:     | Kortnr:     | Kortnr:     | Kortnr:     | Kortnr:     | Kortnr:     |



## **L. Vedlegg - Intervjuguide Kunnskapsdepartementet**

### **Intervjuguide Kunnskapsdepartementet**

#### **Bakgrunn**

1. Introdusere meg og prosjektet mitt
2. Hva er deres rolle i kunnskapsdepartementet?
3. Hva er deres rolle i tidstyvarbeidet?

#### **Oppfølgingsspørsmål fra presentasjon Trond Risa hadde:**

4. Stemmer det at dere fikk ca 350 innspill fra ca 40 underliggende virksomheter?
5. Stemmer det at ca. 250 innspill av disse var fra UH-sektoren?

#### **Om tidstyvarbeidet deres**

6. Hvordan grupperte dere tidstyvene?
7. Hvordan gjør dere prioriteringer mellom tidstyvene?
8. Har dere eksempel på typisk tidstyv som er KD sitt ansvar, og hvordan dere planlegger å endre noe med det?
9. Hvor i tidstyvarbeidet er dere nå?
10. Hvilke utfordringer har denne fasen?
11. Hvor mye ressurser er satt av til tidstyvprosjektet?

#### **Visualiseringer**

12. Er storyboard noe som kunne vært nyttig i deres arbeid?
13. Hva tror du ville vært de største fordelene/ulempene?
14. Er issue cards noe som kunne vært nyttig i deres arbeid?
15. Hva tror du ville vært de største fordelene/ulempene?
16. Generelt hva ser du som de største fordelene/ulempene på visualiseringer av komplekse problemer?

#### **Case: DFØ og UH-sektoren**

17. Samarbeider dere noe med DFØ angående tidstyvarbeidet, evt. hvordan?

(Vise/snakke om kundereise)

18. Er kundereise noe som kunne vært nyttig i deres arbeid?
19. Hva tror du ville vært de største fordelene/ulempene?

#### **Avslutning**

20. Generelle kommentarer om presentasjonen, masteroppgaven, visualiseringer eller annet?

*-Takk for intervjuet!*

## M. Vedlegg – Intervjuguide DFØ

### Intervjuguide DFØ

#### Del 1, intro

1. Introdusere meg og masteroppgaven min
2. Hvem er dere, og hvor godt kjenner dere tidstyvdatabasen?
3. Hvordan har dere jobbet med tidstyvene dere har fått inn?
4. Hvilke utfordringer har dere hatt?
5. (Hvordan jobbet dere da dere meldte inn egne tidstyver?)

#### Del 2, generell presentasjon

6. Hva synes dere om den alternative sorteringen?
7. Hva tenker dere om å bruke storyboard som visualisering?
8. Kan dette være nyttig i noe av arbeidet deres?

#### Del 3 Kundereise

Forklarer om kundereise som en metode innen tjenstedesign. Jeg har snakka med fire høgskoleansatte for å basere dette på, i tillegg til tidstyvene som er meldt inn rundt DFØ.

Verdt å merke seg (basert på tidstyver)

- *Strengt passordkrav*
- *Samarbeid mellom forskjellige systemer, dobbel lagring (ikke ofte nevnt)*

#### Del 4, Spørsmål om SAP

9. Hvordan kommuniserer dere vanligvis (med tanke på utvikling?) med høgskoler?
10. Videre strategi for utvikling av SAP? (SAP Hana)
11. Brukerkontakt?
12. Hva legger dere til grunn når dere starter utviklingen?

#### Del 5, Generelle spørsmål om visualiseringer (hvis tid)

13. Hva synes dere om visualiseringer av komplekse utfordringer?
14. Kunne visualiseringer vært nyttig i deres arbeid? I så fall hvilke?
15. Generelle kommentarer?

*Takk for intervjuet*

## **N. Vedlegg – Intervjuguide Difi**

### **Intervjuguide med Difi**

*Intervjuobjektet var med på workshop hos Difi, så trenger derfor ikke en introduksjonsdel for å forklare hvem jeg er og hva prosjektet går ut på.*

#### **Del 1 – Innsamling av tidstyver**

1. Hvordan gikk dere frem med prosjektet da dere fikk «tidstyvoppdraget» fra KMD?
2. Hvordan gikk dere frem for å finne ut hva kategoriene skulle være i rapporteringsverktøyet?
3. - Hvordan synes du rapporteringsverktøyet har fungert?
4. Hvordan har dere jobbet med tidstyvene dere har fått inn?
5. Hvilke utfordringer har dere møtt i arbeidet?
  
6. Hvor mye tid og ressurser er satt av internt i Difi til tidstyvprosjektet? (hvilke roller)
  
7. Hva er videre plan med tidstyvarbeidet nå?
  
8. Hva synes du generelt om bruk av visualiseringer for tidstyvarbeidet?
9. Hvilke utfordringer ser du med visualiseringer i tidstyvarbeidet?
10. Hvilke visualiseringsmetoder (de fra workshopen) synes du er mest egnet for Difi?
  
11. Generelle kommentarer?

*-Takk for intervjuet*