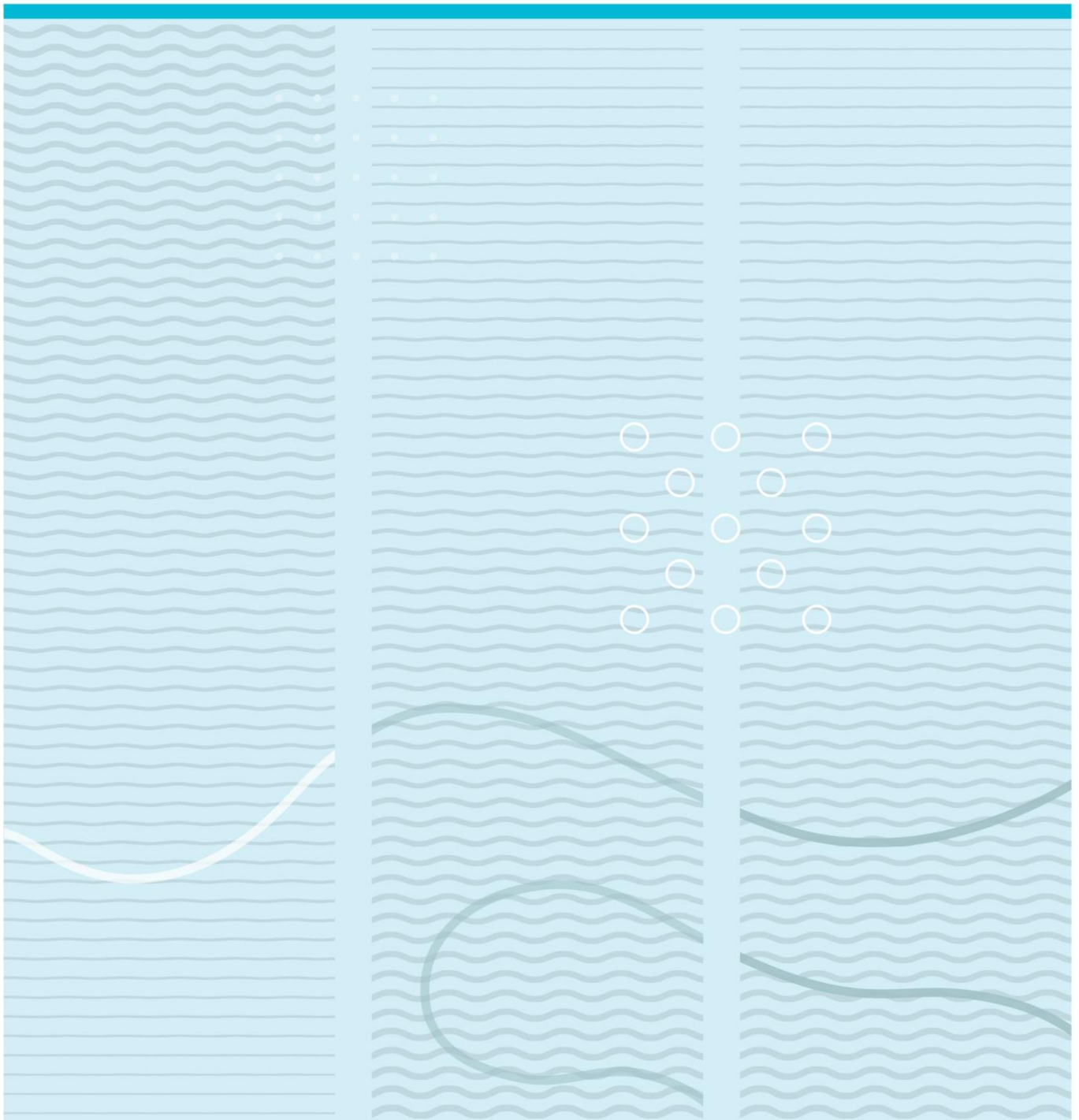


Anna Tokle Amundsen og Christian Spidsberg

Dynamiske kapabiliteter i digitale tjenstedesignprosjekter

En teoridrevet studie av digital tjenesteinnovasjon i offentlig sektor



Høgskolen i Sørøst-Norge
Handelshøgskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2017 Anna Tokle Amundsen og Christian Spidsberg

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Vi har i denne masteroppgaven benyttet teorier om dynamiske kapabiliteter, og studert tre digitale tjenstedesignprosjekter fra Difis (Direktoratet for forvaltning og IKT) stimuleringsordning for tjenstedesign og innovasjon som case. Alle prosjektene tilhørte offentlig virksomhet.

Metoden som ble brukt, var en kvalitativ casestudie. Det ble gjennomført ti dybdeintervjuer med prosjektdeltakere fra de ulike prosjektene. Oppgaven brukte Teece sitt rammeverk for analyse av dynamiske kapabiliteter, og hans inndeling i sensing, seizing og reconfiguring. Undersøkelsen viste at det var en klar overvekt av sensingkapabiliteter og seizing-kapabiliteter, med totalt fire sensingkapabiliteter og tre seizingkapabiliteter. Totalt ble det gjort 105 observasjoner av dynamiske kapabiliteter, som ble kategorisert i åtte dynamiske kapabiliteter. Disse ble plassert i Teece sitt rammeverk. De dynamiske kapabilitetene som ble registrert var:

- evne til å involvere
- evne til å utvikle kunnskap
- evne til å søke
- evne til å utvikle ideer
- evne til å (re-)kombinere kunnskap
- evne til å forbedre og tilrettelegge prosjektet
- evne til å utforske og teste løsninger
- evne til å implementere løsninger

Av disse åtte kategoriene var evnen til å involvere den kapabiliteten vi fant flest av. Dette er interessant siden ett av grunnprinsippene i tjenstedesign er å involvere brukerne og andre interessenter (Stickdorn & Schneider, 2014, s. 38). De dynamiske kapabilitetene som ble observert, vil kunne gi et bidrag til teorien om dynamiske kapabiliteter. Samtidig kan det gi økt forståelse for offentlige virksomheter som skal gjennomføre tjensteinnovasjon, og hvilken betydning dynamiske kapabiliteter har for å lykkes med innovasjon. Oppgaven tar for seg tema og problematiseringer som mange innenfor offentlig forvaltning vil kunne kjenne seg igjen i.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	5
Forord	8
1 Innledning	9
1.1 Bakgrunn	10
1.1.1 Innovasjon i offentlig sektor.....	10
1.1.2 Tjenestedesign som metode.....	12
1.1.3 Stimuleringsordningen for tjenestedesign	13
1.1.4 Beskrivelse av prosjektene i undersøkelsen.....	15
1.1.5 Tema, formål og avgrensning.....	17
1.1.6 Oppgavens oppbygging	19
2 Teori.....	20
2.1 Bakgrunn	20
2.2 Dynamiske kapabiliteter og ordinære kapabiliteter	22
2.3 Dynamiske kapabiliteter og en introduksjon til Teece sitt rammeverk	24
2.4 Et rammeverk for dynamiske kapabiliteter	26
2.4.1 Sensingkapabiliteter	26
2.4.2 Seizingkapabiliteter	29
2.4.3 Reconfiguringkapabilitet	31
2.4.4 Oppsummering	32
3 Metode.....	34
3.1 Forskningsdesign.....	34
3.1.1 Case	34
3.1.2 Forarbeid	35
3.1.3 Etterarbeid	42
3.2 Vitenskapsteoretisk forankring	43
3.3 Pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet).....	45
3.3.1 Oppgavens pålitelighet (reliabilitet)	45
3.3.2 Oppgavens gyldighet	47
3.4 Overførbarhet	51
3.5 Etikk	51

4	Resultater	53
4.1	Om kategoriseringen av dynamiske kapabiliteter	53
4.2	Dynamiske kapabiliteter og hvordan de er observert	54
4.3	Sensingkapabiliteter	56
4.3.1	Evne til å involvere	56
4.3.2	Evne til å utvikle kunnskap	58
4.3.3	Lære fra erfaring	59
4.3.4	Evnen til å søke	62
4.4	Seizingkapabiliteter	64
4.4.1	Evne til å (re-)kombinere kunnskap	64
4.4.2	Evne til å forbedre og tilrettelegge prosjektet	66
4.4.3	Evne til å utforske og teste løsninger	67
4.5	Rekonfigureringskapabiliteter	68
4.5.1	Evne til å implementere løsninger	68
4.6	Oppsummering av resultater	69
5	Diskusjon	71
5.1	Sensingkapabiliteter	71
5.1.1	Evnen til å involvere	71
5.1.2	Evne til å utvikle kunnskap	73
5.1.3	Evnen til å søke	75
5.1.4	Evne til å utvikle ideer	76
5.2	Seizingkapabiliteter	76
5.2.1	Evne til å (re-)kombinere kunnskap	76
5.2.2	Evne til å forberede og tilrettelegge prosjektet	78
5.2.3	Evne til å utforske og teste løsninger	79
5.3	Rekonfigureringskapabiliteter	80
5.3.1	Evne til å implementere løsninger	80
5.4	Oppsummering	81
6	Konklusjon	87
6.1	Sentrale funn	87
6.2	Avsluttende kommentar	89
	Referanser/litteraturliste	90

Oversikt over tabeller og figurer	97
Vedlegg	98

Forord

Med denne oppgaven avslutter vi vår mastergrad i innovasjon og ledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge. Vi som skriver denne oppgaven har hatt et godt samarbeid siden oppstarten av studiet for to år siden, og i arbeidet med masteroppgaven har vi utfyllt hverandre bra. Vi har gjort hverandre gode.

Vi vil benytte anledningen til å takke ansatte på Bakkenteigen Campus for god service. En stor takk også til våre medstudenter, og spesielt dere vi har arbeidet med på grupper og samarbeidet med på refleksjonsoppgaver og eksamener. En spesiell takk til våre forelesere som har gitt oss ny kunnskap og i så stor grad bidratt til et vellykket studium. Professor Per Egil Pedersen fortjener en ekstra takk for å ha hjulpet oss innledningsvis med masteroppgaven, gjennom å sette oss i kontakt med Difi. Takk også til Difi ved Ingrid Stranger-Thorsen for tillatelse til å bruke prosjekter fra stimuleringsordningen i undersøkelsen vår og alle respondenter som sa ja til å bli intervjuet. Den største takken av alle må vi sende til vår veileder, førsteamanuensis Jon Hovland Honerud. Tusen takk for dine gode råd og tilgjengelighet til enhver tid.

Jeg, Christian, vil spesielt takke mine foreldre som har støttet og hjulpet meg på så mange måter. Den største takken fortjener likevel mine barn, Selma og Gustav, for deres tålmodighet gjennom to år og ikke minst evne til å få meg til å tenke på andre ting enn masterskriving.

Jeg, Anna, vil først og fremst takke familien for å ha vist stor tålmodighet med meg i denne perioden. Jeg vil også takke mine ansatte for å ha vist stor forståelse når jeg har vært en fraværende leder, spesielt i tiden rett før innlevering. Uten denne tålmodigheten og forståelsen hadde ikke masteren vært mulig å gjennomføre.

Molde/Oslo, 14. mai 2017

Anna Tokle Amundsen

Christian Spidsberg

1 Innledning

Vi som skriver denne masteroppgaven har erfaring fra offentlig sektor og tjenstedesign. Vi har selv erfart at tjenstedesign i økende grad benyttes som metode når tjenester skal videreutvikles eller forbedres, også når gjelder utviklingen av digitale løsninger. Dette var utgangspunktet for at vi satte søkelyset på tjenesteinnovasjon og digitalisering. Gjennom våre litteratursøk, og vår teoribakgrunn fra faget innovasjonsledelse, så vi en sammenheng med hvordan organisasjoner endrer seg gjennom innovasjon og betydningen av dynamiske kapabiliteter i en slik prosess.

I offentlig sektor er tjenesteinnovasjon og digitalisering viktig. En av grunnene til dette er blant annet innovasjon i offentlig sektor (Froyn, 2011, s. 4) blir sett på som avgjørende for opprettholde god kvalitet på offentlige tjenester og fordi digitalisering ses på som en mulighet til å forenkle og forbedre offentlig sektor (Digitaliseringsrundskrivet, 2016, s. 9). I tillegg preges offentlig forvaltning i økende grad av kontinuerlig endring og samarbeid i nettverk, fremfor stabilitet og byråkrati (Hartley, 2005, s. 29).

For å lykkes med innovasjon i omgivelser som er i endring, er dynamiske kapabiliteter en avgjørende faktor (Teece, Pisano & Shuen, 1997, s. 516). Derfor er det interessant å undersøke om det eksisterer dynamiske kapabiliteter, og eventuelt på hvilken måte, i digital tjenesteinnovasjon i offentlig sektor. Svaret vil både bidra til utviklingen av teorien om dynamiske kapabiliteter, samtidig som det gir kunnskap om tjenesteinnovasjon i offentlig sektor.

Gjennom en kvalitativ casestudie av tre digitale tjenesteinnovasjonsprosjekter som tilhørte Difis stimuleringsordning for tjenstedesign, undersøkte vi om, og på hvilken måte dynamiske kapabiliteter eksisterte i disse prosjektene. I dette kapittelet gir vi en kort beskrivelse av bakgrunnen for offentlig innovasjon, tjenstedesign som metode og Difis stimuleringsordning. Deretter beskriver vi de tre prosjektene vi undersøkte, før vi avslutter med vår problemstilling.

1.1 Bakgrunn

1.1.1 Innovasjon i offentlig sektor

Innovasjonsviljen høy i offentlig sektor. 80 prosent av offentlige aktører oppga at de har gjennomført en eller annen form for innovasjon i løpet av de siste to årene (Forskningsrådet, 2012, s. 9). Froyn (2011, s. 10) kunne også vise til at 82 prosent hadde gjennomført innovasjonsaktiviteter i 2008-09. Gjennom innkjøp av produkter og tjenester fra private aktører, vil innovasjon i offentlig sektorer også bidra til økt innovasjon i privat sektor (Godø, 2009).

Innovasjon er ikke noe nytt. Bason (2015, s. 6) delte offentlig innovasjon inn i fire historiske perioder. Det første stadiet er bevissthet, og kjennetegnes av en erkjennelse av at også det offentlige må «re-oppfinne» seg selv. Dette har ikke endret seg, men man spør ikke lenger om hvorfor dette er nødvendig. Den andre fasen handler om hva innovasjon er, og ikke bare at innovasjon er viktig. Den tredje fasen handler om hva barrierene mot innovasjon er og dilemmaene offentlige innovatører opplever. I en fjerde fase arbeider mange virksomheter i dag aktivt for at innovasjoner skal oppstå. Det er ikke lenger nok å sitte og vente på at innovasjon skal skje, men man må eksplisitt bidra til at det skjer gjennom å rive ned barrierer og utvikle innovasjonskapasitet.

En annen tilnærming hadde Hartley (2005, s. 29), som viste til tre paradigmer om offentlig forvaltning som har utviklet seg de siste tiårene. Først hadde man en tradisjonell offentlig forvaltning, som kjennetegnes av stabilitet, byråkrati og få valgmuligheter. Deretter kom New Public Management-paradigmet, der fokuset var konkurranse, markeder og valg for brukere. Disse to paradigmene er fortsatt til stede, men i større grad har vi i dag også et nettverksparadigme som kjennetegnes av kontinuerlig endring, partnerskap og verdi til brukere. I nettverksparadigmet har brukerne en større rolle som samskapere av service og innovasjon.

Disse tre paradigmene påvirker også innovasjoner forskjellig. Innen tradisjonell offentlig forvaltning ser vi oftest store, nasjonale innovasjoner (for eksempel pensjonsreformen). I New Public Management-paradigmet er innovasjonene oftere organisatoriske

(opprettelsen av NAV er et eksempel), mens i nettverksparadigmet er innovasjonene både sentrale og lokale (for eksempel ID-porten).

Drivkreftene til innovasjon kan deles inn i store samfunnsendringer eller mer virksomhetsspesifikke endringer. Bason (2015, s.12) viser til åtte store drivkrefter som påvirker behovet for innovasjon i offentlig sektor; produktivitet, økende forventninger fra borgere, globalisering, komplekst mediebilde, teknologi, demografiske endringer, sjokk (som i naturkatastrofer og terrorhandlinger) og klimaendringer.

Forskningsrådet (2012, s. 7) på sin side, trekker frem tre årsaker til at det offentlige må interessere seg for innovasjon; 1) den økonomiske utviklingen utfordrer samfunnet og stiller krav til innovative løsninger, 2) det forventes økende krav og utfordringer innenfor omsorg-, velferd-, og helsesektorene, arbeidsmarkedet og utdanning og 3) det er store muligheter for å finne frem til bedre og riktigere løsningene i årene som kommer på grunn av forskning og utvikling på en rekke områder.

Bakgrunnen for innovasjon i offentlig sektor er ofte en annen enn det man har i privat sektor. Mulgan & Albury (2003, s.13) skriver at de fleste byråkratier finner innovasjon vanskelig, og at mange ser på nye radikale muligheter som disruptive og derfor ofte undertrykkes. I en undersøkelse blant offentlige virksomheter fra 2011 (Nordic Project: Measuring Public Innovation in Nordic Countries, 2011, s. 7) kommer økt brukertilfredshet, bedre kvalitet og økt effektivitet på topp, mens å løse samfunnsutfordringer og innføringen av nye regler kommer lenger ned på listen. Da Froyn (2011, s. 10) spurte ansatte i offentlige sektor om hva slags innovasjon som ble utviklet, oppga 53 prosent at den mest utbredte formen for innovasjon var introduksjon av en ny eller forbedret tjeneste som ble kategorisert som en produktinnovasjon. Hartley (2005, s. 27) skrev at innovasjon i offentlig sektor er tvetydig, men handler oftest om innovasjon i tjenestene og forholdet til brukerne. Mange virksomheter hadde også gjennomført prosess-innovasjoner, blant disse var 53 prosent nye eller endrede støttefunksjoner.

I undersøkelsen til Froyn, så man også på hva drivkreftene for innovasjon var. Her kom interne faktorer som ledelse og medarbeidere øverst. Deretter kom politiske driv-

krefter, som nye regler, budsjett og prioriteringer. Andre undersøkelser peker også på mye av det samme rundt interne forhold. Norges Forskningsråd (2012, s. 24) viste til Vinnova (2011) og NORUT Samfunnsforskning (2011) som nevnte blant annet god organisering av innovasjonsarbeidet, leder-, og medarbeiderskap, åpenhet for nye ideer og risikovilje. Begge disse to nevnte undersøkelsene peker også på at samarbeid og dynamisk organisering av kontakten med omgivelsene er viktige drivkrefter for innovasjon.

1.1.2 Tjenstedesign som metode

Vi skriver i innledningen at tjenesteinnovasjon og digitalisering er viktig for innovasjon i offentlig sektor. Det kan det være en utfordring for offentlig sektor å samhandle på tvers slik at man sikrer sammenhengende tjenestekjeder og godt samarbeid mellom de ulike forvaltningsnivåene. Statssekretær i Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Paul Chaffey, uttalte at «*vi har en fragmentert stat hvor problemene har en tendens til å bli løst i siloer*» (Stat & Styring, 2014, 9.10).

Mange offentlige virksomheter utforsker nå tjenstedesign som metode, blant annet Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS) sin satsing Samveis, eller Veikart for tjenesteinnovasjon som det nå er kalt (www.samveis.no), og Difi sin stimuleringsordning som øremerker tjenstedesign som metode. Stickdorn & Schneider (2014, s. 30-31) har beskrevet tjenstedesign som en metodisk tilnærming for å levere helhetlige, forståelige og attraktive tjenester med hovedfokus på brukerens opplevelse. Tjenstedesign blir løftet frem som en metode som gir god effekt og innovasjon i måten å se brukernes behov på (Stickdorn & Schneider, 2014, s. 31).

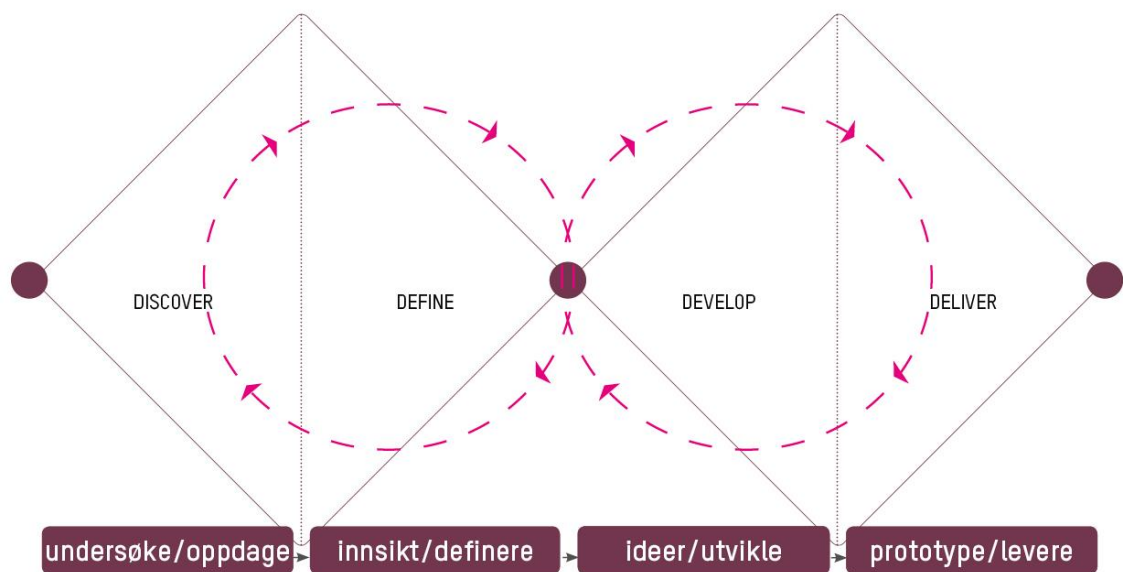
Prinsippene i tjenstedesign som metode kan beskrives som:

- Brukerfokusert – å se tjenesten fra brukerens ståsted.
- Sekvensiell – å se hele tjenesteløpet som *en* sammenhengende prosess.
- Samskaping – å involvere alle interessenter når tjenesten skal utformes og skape løsningene sammen med brukerne.
- Synliggjøring – å få fram de kvalitetene som ligger bak tjenesten når dette kan øke brukerens forståelse av tjenesten, eller opplevelse av tjenestens verdi.

- Helhetlig – å se alle prosesser og kvaliteter ved tjenesten og vurdere dem samlet.

(Stickdorn & Schneider, 2014, s. 34)

Proessen i metoden er gjentagende og følger fire steg; discover/utforske, define/skape, develop/utvikle og deliver/implementere. Dette skjer i en iterativ prosess. For å illustrere prosessen viser vi til «The double diamond» utviklet av British Design Council (2005).



Figur 1 Tjenestedesignmodell inspirert av British Design Council, double diamond.

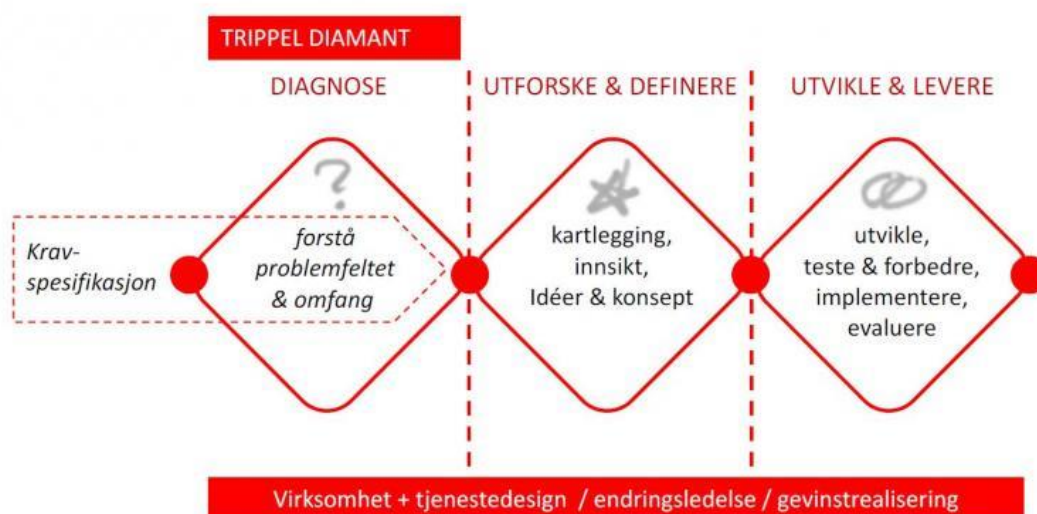
Den innsikten en får underveis visualiseres langs det som kalles en brukerreise eller tjenestereise, og sørger for å synliggjøre brukeropplevelsene tjenesten gir. Brukerreisen deles inn i fasene før, under og etter. Før brukeren er i kontakt med tjenesten, i perioden brukeren er i kontakt med tjenesten (under) og etter brukeren har vært i kontakt med tjenesten (Maechler, Neher & Park, 2017, 10.05.).

1.1.3 Stimuleringsordningen for tjenestedesign

I innovasjonssatsingen til Difi, en toårig satsing hvor Difi skulle bruke 10 millioner kroner for å hjelpe statlige virksomheter til å ta i bruk innovasjon, ble tjenestedesign valgt som metode i utviklingen av nye tjenester (Stranger-Thorsen, 2016). Difi fikk dette oppdraget fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet, og inngikk et samarbeid

med Norsk design- og arkitektursenter (DOGA) som hadde ekspertise på design i offentlig tjenesteutvikling (Difi, Stranger-Thorsen, 2016, 16.12).

For å sikre at alle involverte parter hadde en felles forståelse av hva som var problemfeltet, og synliggjøre interessentenes ulike roller, utviklet Difi sammen med DOGA en egen diagnosefase, og slik en *trippel* diamant. I offentlig anbudsprosesser kreves det ofte en kravspesifikasjon og en presisering av hva man ønsker å kjøpe. Da er det allerede et fokus på løsning *før* man har forsket på hva behovet egentlig er.



Figur 2 Illustrasjon er hentet fra Difis nettside: (Den triple diamanten illustrasjon 2016.)

I den triple diamanten (figur 2) ønsket Difi å ha med leverandørene inn i en tidlig fase for å styrke fokuset på å definere en felles forståelse av problemfeltet. Innovasjon i offentlig sektor utvikles ofte innenfor komplekse forutsetninger, der offentlige virksomheter må ta hensyn til ulike forvaltningsnivåer, samordning av tjenester og en rekke andre forhold. Dette er et uoversiktlig bilde som gjør det vanskelig å se sammenheng mellom årsak og virkning.

Ved å innføre en diagnosefase, vektlegges betydningen av å jobbe grundig med å skape en felles forståelse i startfasen. Dette mente DOGA og Difi var en forutsetning for å bli i stand til å identifisere forbedrings- eller innovasjonspotensialet, og et godt

utgangspunkt for designprosessen videre, som består av innsiktsarbeid, idegenerering, konsepter, testing og utvikling (Wildhagen, 2016).

1.1.4 Beskrivelse av prosjektene i undersøkelsen

Prosjekt 1

Prosjekt 1 skulle sikre en mer brukerrettet søknadsprosess og bedre informasjonsflyt mellom etater. Det var enighet i etatene om at det ble gjort en del dobbeltarbeid, og at sakene ikke var godt nok opplyste. Forvaltningen mottok mange henvendelser, noe de mente indikerte at brukerne opplevde prosessen som forvirrende. De innleverte søknadene var ofte ufullstendig utfylt, noe som resulterte i at brukerne måtte møte opp flere ganger, eller at søknaden ble avslått fordi det manglet opplysninger som trengtes for å fatte vedtak i saken. Dette førte til klager og flere henvendelser, som igjen var ressurskrevende for alle parter.

Prosjektet ønsket å se på en helhetlig og brukervennlig tilnærming for hele tjenesten slik at søknadsportalen, sjekklister på prosjekt 1 sitt nettsted, lenker og info på samarbeidspartnere sine nettsider og veiledning ble mer brukervennlig. Dette betydde også at virksomheten måtte bli tydeligere på hva de trengte av dokumentasjon og informasjon for å kunne behandle en søknad.

Prosjekteier hadde ikke instruksjonsmyndighet overfor andre etater i forvaltningen, og kunne ikke beordre andre offentlige virksomheter til å iverksette forbedringstiltak. Virksomheten ønsket derfor å involvere de andre etatene i workshops for å sikre så mye innsikt og forankring som mulig.

Prosjekt 2

Prosjektet er et samarbeid mellom tre virksomheter, og har en styringsgruppe med ledere fra disse tre. Prosjektets mål er å øke kunnskapen om et miljøproblem og dermed utløse handling hos brukerne for å redusere miljøproblemet og begrense skadeomfanget som finnes. For å nå dette målet må prosjektet realisere potensialet som ligger i bruk og gjenbruk av data om miljøproblemet, for derav øke verdien av dataene som virksomhetene produserte.

Miljøproblemet de skal løse er økende. Den nye løsningen må inneholde god info, gode og brukervennlige data, og de må være lett tilgjengelig. Målgruppen er først og fremst sårbare grupper. I dag er disse opplysningene og tjenestene delvis teknisk utdatert og dermed lite brukervennlig, og de finnes på flere ulike nettsider. For virksomhetene betyr det at data og informasjon de selv har ansvar for, må vedlikeholdes flere steder, og for brukerne blir det uoversiktlig hvor man finner hvilken informasjon og hvilken kvalitet den har.

Fagsystemene til virksomheten var blitt modernisert, og ga mulighet for en mer avansert måte å spre denne dataen på. Brukervennlige tjenester som har blitt utviklet de siste årene, som Über, Airbnb, yr.no og lignende, gir økte forventningene blant brukere, og stiller høyere krav til de digitale tjenestene prosjektet skal utvikle. Gjennom bedre samordning av fagsystemer og etablering av felles tjenester for sluttbrukerne ønsker virksomhetene samtidig å oppnå innsparing av ressurser.

Prosjekt 3

Dette prosjektet var et utviklingsprosjekt for en ny digital publiseringsløsning. Prosjektet ønsket å få til en fullpubliseringsløsning slik at antall innsynskrav gikk ned. Det var beregnet at ansatte i en virksomhet brukte cirka 45 minutter på hvert innsynskrav. Prosjektdeltakerne så store utfordringer i å få virksomhetene til å publisere i fulltekst. Det som ble nevnt var blant annet redsel for at taushetsbelagt informasjon ble lagt ut, usikkerhet om hva det vil si å legge ut i fulltekst og redsel for å gjøre feil eller bli hengt ut av de som var uenige i saksbehandlingen.

For å lykkes med dette skulle det utvikles gode digitale løsninger som forenklet disse prosessene, og automatiske kvalitetskontroller. Prosjektet hadde inngått et samarbeid med en kommune som jobbet med et prosjekt som var sammenlignbart. Samarbeidet omhandlet utvikling, brukerinnsikt og førstelinjen.

Prosjekt 3 hadde fokus på endringsbiten. Målet var å lage en ressurside, hvor alle andre offentlige virksomheter kunne gå inn og få en guide på hva som er lurt å gjøre, og hvordan man kunne gjøre dette for å ta i bruk og implementere den nye løsningen.

1.1.5 Tema, formål og avgrensning

Som nevnt tidligere er det offentlige en stor leverandør av tjenester, og sammen med forventninger om digitalisering, er innovasjon viktig for offentlige virksomheter. Samtidig stilles det i økende grad krav til kontinuerlig endring fordi innovasjon er både sentral og lokal i forvaltningen (Hartley, 2005, s. 29).

Dynamiske kapabiliteter er avgjørende for innovasjon, spesielt når omgivelsene er i hurtig endring (Teece et.al., 1997, s. 516). Dynamiske kapabiliteter er et forsøk på å forklare hvordan man styrer organisasjoner i dynamiske og usikre omgivelser (Easterby-Smith & Prieto, 2008, s. 235). I 2007 introduserte Teece (s. 1341) et rammeverk for dynamiske kapabiliteter, og hevdet at de består av evnen til å utforske og søke etter nye muligheter (sensing), evnen til å gripe mulighetene (seizing) og evnen til å implementere mulighetene (reconfiguring). Dette rammeverket kan brukes til å organisere og integrere en allerede omfattende forskningslitteratur om dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007, s. 1320).

Selv om det er en omfattende forskningslitteratur om dynamiske kapabiliteter, er forskningsområdet bredt og komplekst, og det foreligger kunnskapshull om teori og begreper. For det første inneholder forskningen på dynamiske kapabiliteter flere nivåer av analyse; fra ledere sin beslutningsprosess til organisatoriske rutiner eller endringer i omgivelsene. For det andre låner forskningen fra teorier som omhandler organisasjoners vekst, rutiner og prosesser, læring og beslutningsteori (Helfat & Peteraf, 2009, s. 91). Pavlou & El Sawy (2011, s. 239) kalte derfor dynamiske kapabiliteter for en «elusive black box», der det er store forskjeller i hva som menes og vanskelig å beskrive empirisk. Denne brede tilnærmingen til dynamiske kapabiliteter gir en mulighet for videre teoretisk utvikling fra en rekke perspektiver.

Vi forutsetter at digitalisering og tjenesteinnovasjon vil fortsette å være viktig for innovasjon i offentlig sektor, og at det vil bli økte krav til kontinuerlig endring i offentlige virksomheter. Prosjekter har blitt en vanlig måte å utføre oppgaver på i moderne organisasjoner (Melkonian & Picq, 2011, s. 80), og Davies mente at innovasjon og prosjekter er nært knyttet sammen (2014, s. 625). Prosjekter brukes til å opprettholde og forbedre organisasjonens aktiviteter, og spiller en mer fundamental rolle i å være en pådriver for innovasjon. Dermed blir hvordan prosjekter styres og tilpasses en viktig faktor for å kunne lykkes med utviklingen av tjenesteinnovasjon.

Med dette som bakgrunn, kombinert med dynamiske kapabiliteters antatte betydning for innovasjon i omgivelser som er i endring, ønsker vi å videreutvikle teorigrunnet for dynamiske kapabiliteter gjennom å undersøke tre digitale tjenstedesignprosjekter i offentlig virksomhet. Til dette bruker vi Teece sitt rammeverk for dynamiske kapabiliteter, med sensing,- seizing,- og reconfiguringskapabiliteter. Vi velger heretter å betegne sensing,- seizing,- og reconfiguring på originalspråket for å sikre helt korrekt betydning av ordene.

Dette leder oss frem til vår problemstilling:

**Hvilke dynamiske kapabiliteter er til stede i Difi-prosjektene
og på hvilken måte er de til stede?**

1.1.6 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven har seks kapitler. Her følger en kort oversikt over innholdet i hvert kapittel:

Kapittel 1 – Innledning

Kapittel 1 inneholder bakgrunn og formål for oppgaven som handler om innovasjon i offentlig sektor og vårt valg av case som er Difis stimuleringsordning. Vi kommer inn på tjenestedesign og dynamiske kapabiliteter som genererer spørsmål knyttet til vår problemstilling.

Kapittel 2 – Teori

I dette kapitlet viser vi til en gjennomgang av litteraturen om dynamiske kapabiliteter. Denne teorien er grunnlaget for analysen og diskusjonen i kapittel 4 og 5.

Kapittel 3 – Metode

I dette kapitlet viser vi valg av metode, og argumenterer for valgene og hvilket forskningsdesign vi bruker.

Kapittel 4 – Resultater

I kapittel fire viser vi resultatene av undersøkelsen.

Kapittel 5 – Diskusjon

I dette kapitlet diskuterer vi de ulike observasjonene vi fant i analysen, og drøfter disse opp mot gjeldende teorier.

Kapittel 6 – Konklusjon

I dette kapitlet viser vi til noen refleksjoner og overordnede observasjoner, og vi kommer med anbefalinger om videre forskning.

2 Teori

I dette kapittelet vil vi først gjennomgå bakgrunnen for dynamiske kapabiliteter og deretter hvordan dynamiske kapabiliteter skiller seg fra ordinære kapabiliteter. Så gir vi en bakgrunn og introduksjon til dynamiske kapabiliteter og Teece sitt rammeverk, før vi beskriver nærmere sensing,- seizing,- og reconfiguringskapabilitetene som tilhører rammeverket. Til slutt oppsummerer vi teorien og argumenterer for hvilke begreper vi tar med oss videre i oppgaven for å belyse; hvilke dynamiske kapabiliteter er til stede og på hvilken måte er de til stede i digitale tjenestedesignprosjekter i offentlig sektor.

2.1 Bakgrunn

Teece introduserte i 1997 begrepet dynamiske kapabiliteter, som kan defineres som det vi trenger for å kunne endre oss i en verden hvor utviklingen skjer stadig hurtigere - og hvor konkurransefortrinnene svekkes like raskt. Definisjonen til Teece et al. (1997, s. 516) er: *”Dynamic capabilities are the firm’s ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.”*.

Selv om Teece sin definisjon tok utgangspunkt i «bedriften», tok definisjonen til Helfat et al. (2007, s. 4) utgangspunkt i «organisasjonen»; *«A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base.»*. Dette er også i samsvar med hvordan begrepet dynamiske kapabiliteter vanligvis blir brukt; i diskusjoner om hvordan man styrer *organisasjoner* i dynamiske og skiftende omgivelser (Easterby-Smith & Prieto, 2008, s. 235). Det dynamiske kapabilitetsperspektivet forsøker å forklare hvorfor noen organisasjoner klarer bedre enn andre å bygge konkurransefortrinn i dynamiske markeder. Konkurransefortrinn må likevel her forstås ikke bare som den type fortrinn private bedrifter er avhengig av, men også med utgangspunkt i offentlige virksomheter som også må forbedre sine prosesser og ytelser, og utnytte sine ressurser. Disse teoriene kan ses på som et svar på nyklassiske- og ressursbaserte teorier der omgivelsene og ressurser ses på som mer statiske.

I 1963 kom Cyert & March (Pierce, Boerner & Teece, 2008, s. 81) med en artikkel som hadde stor påvirkning på hvordan man forsto intern organisering, operasjoner og

ytelser i bedrifter i lys av organisasjonsteorier. Med artikkelen til Cyert og March, åpnet økonomiske teorier opp for organisasjonsteori. Da ble intern organisering, beslutnings-taking, og adferden til bedrifter en del av forskningen. I perioden før dette, dominerte den nyklassiske-teorien om hvordan man så på bedrifter.

Det nyklassiske synet var at bedrifter hadde all tilgjengelig informasjon om markedet og sikkerhet om omgivelsene, det var ingen kontroll- eller tilpasningsproblemer, fortjeneste ble maksimert, og det var ingen dysfunksjonell fordeling av ressurser internt i organisasjonen. Dermed var strategier og ytelse forutsigbart, og det ga en veldig enkel og håndterbar tilnærming til bedriften som kunne bli integrert i nyklassiske pristeorier. Derimot hadde den ikke et godt svar på bedriftens heterogenitet, strategisk adferd og ytelse. En av de viktigste kunnskapene fra Cyert og March (1963), var at bedriften er heterogen og derfor er den ikke lett å forme (Pierce et. al., 2008, s. 85). Denne heterogeniteten skapes av bedriftens unike mål, forventninger og standard operasjoner. Dette skaper ulikheter både på kort og lang sikt, og egenskapene til de enkelte bedriftene gjør at de presterer forskjellig i det markedet de opererer i.

Den ressursbaserte tilnærmingen (engelsk: resource-based view) fikk også økt interesse på samme tid. Det ressursbaserte-synet så på bedriften som en samling av materielle og immaterielle ressurser som er knyttet til bedriften og vanskelig å etterligne. Teece (1988) beskrev disse i følge Pierce et.al. (2008, s. 86), som et sett av teknologiske ferdigheter, komplementære ressurser og organisatoriske rutiner som danner grunnlaget for kapabiliteter som gir konkurransefortrinn i ulike markeder. Kapabiliteten er ikke knyttet opp til ett spesifikt produkt, men utgjøres av bedriftens evne til å løse organisatoriske og teknologiske problemer.

Senere ble den ressursbaserte-teorien utviklet mot dynamiske markeder (Eisenhard & Martin, 2000, s. 1106). Motivet var at ressursbasert-teori ikke tilstrekkelig klarte å forklare hvordan og hvorfor noen bedrifter har konkurransefortrinn i markeder med stor og rask forandring. Med utgangspunkt i den ressursbaserte-teorien, utvikles teorien om dynamiske kapabiliteter som et forsøk på å forklare hvordan bedrifter oppnår og vedlikeholder konkurransefortrinn i miljøer som til stadighet endrer seg. Med dette så

også dynamiske kapabiliteter på konkurranse i lys av Schumpeters teorier. Dette betyr at på et nivå konkurrerer bedrifter på produktdesign, kvalitet, og effektivitet. Samtidig forsøker bedrifter å skape «nye kombinasjoner», og konkurrenter forsøker kontinuerlig å forbedre sine kompetanser eller kopiere konkurrentenes kompetanse (Pierce et.al., 2008, s. 91).

Teece et.al. (1994) delte organisasjonens kompetanse inn i tre deler; 1) allokering kompetanse (valgene som omhandler hva man skal produsere), 2) transaksjonskompetanse (valgene om å kjøpe eller lage selv, og om man gjør det alene eller ikke) og 3) administrativ kompetanse (hvordan designe organisatoriske strukturer for å bedre ytelse). I tillegg ble teknisk kompetanse definert som evnen til å designe og utvikle produkter og prosesser, og evnen til å operere anlegg effektivt (Pierce et.al., 2008, s. 86). Denne kompetansen finnes i stor grad i organisasjonens rutiner som inneholder organisasjonens kollektive kunnskap.

Ifølge Nelson og Winter (1982) er rutiner mønstre av samspill som representerer løsninger til et spesielt problem. Disse rutineene utgjør byggeklossene til organisasjonens kapabiliteter og utvikles gjennom søk, læring, tidligere valg og handlinger i organisasjonen (Lewin et.al., 2011, s. 84).

2.2 Dynamiske kapabiliteter og ordinære kapabiliteter

Det er ikke slik at enhver organisasjonsatferd og respons viser til dynamiske kapabiliteter (Augier & Teece, 2006, s. 405). En kapabilitet i seg selv, kommer fra organisasjonens kapasitet til å skape, utvikle og tilpasse sin ressurstilgang (Helfat et.al., 2007, s. 1). Noen forskere skiller ikke mellom kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter, men mener at ordinære kapabiliteter og rutiner kan ha nok potensiale til å kunne bidra til endring i seg selv (Helfat & Peteraf, 2003, s. 998). De mener i stedet at det dynamiske er innebygget i organisasjonens rutiner.

Andre forskere mener derimot det er av betydning å skille mellom ordinære kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter. De mener de ordinære kapabilitetene er organisasjonens daglige rutiner og evner til å løse problemer og oppgaver de har.

Dynamiske kapabiliteter derimot er evnen til å forbedre eller endre ordinære kapabiliteter (Winter, 2003, s. 992; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006, s. 921; Zollo & Winter, 2002, s. 340).

Ofte er dynamiske kapabiliteter beskrevet i vage termer og blitt beskyldt for å ha begreper som er tautologisk, gjentakende og ikke-operasjonaliserbare (Eisenhard & Martin, 2000, s. 1107). Dynamiske kapabiliteter består likevel, i følge Eisenhard & Martin (2000, s. 1107), av identifiserbare og spesifikke rutiner som det har blitt gjennomført empiriske undersøkelser på. De er ofte karakterisert som unike og særegne prosesser som oppstår fra sti-avhengige historier til bedrifter (Teece et. al., 1997). Men selv om de er særegne, er det også generelle egenskaper som kjennetegner dynamiske kapabiliteter der de eksisterer. Dette er fordi det eksisterer mer eller mindre effektive metoder å adressere de ulike kapabilitetene som man behøver i en spesifikk organisatorisk, inter-personlig eller teknologisk situasjon (Eisenhard & Martin, 2000, s. 1108).

Videre er dynamiske kapabiliteter det Winter (2002, s. 992) kalte for «first-order capabilities»; kapabiliteter der målet er å endre på produktet, produksjonsprosessen, tjenester eller markedet. Ordinære kapabiliteter er derimot den beste praksis for hvordan ting gjøres. Disse kalte Winter for «zero-order capabilities», og er evnen til å utføre dag-til-dag aktiviteter. Ordinære kapabiliteter opprettholder altså den jevne driften i organisasjoner, mens begrepet dynamiske kapabiliteter peker på innovasjoner som er nødvendige for å komme inn i nye markeder eller tilpasse seg nye krav.

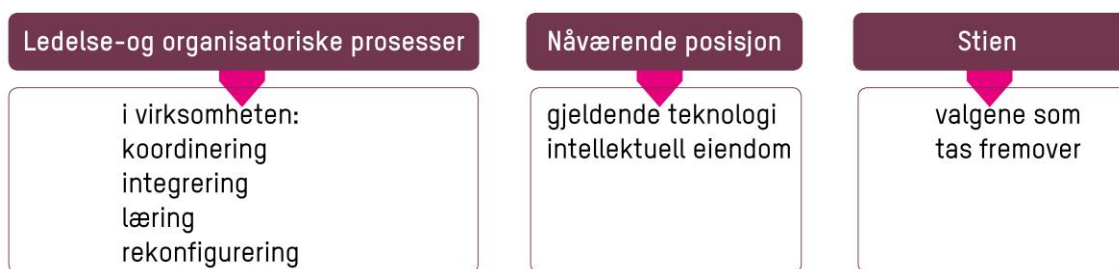


Figur 3 Skillet mellom ordinære kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter.

Med denne bakgrunnen, går vi nå nærmere inn på dynamiske kapabiliteter og presenterer disse i Teece sitt rammeverk for sensing-, seizing-, og reconfiguringkapabiliteter.

2.3 Dynamiske kapabiliteter og en introduksjon til Teece sitt rammeverk

De kapabilitetene bedriften trenger mente Teece & Pisano (1994, s. 541) man kan finne innenfor bedriftens strategiske dimensjoner. De strategiske dimensjonene delte Teece & Pisano inn i; 1) ledelse- og organisatoriske prosesser, 2) nåværende posisjon og 3) stien (engelsk: path) som er tilgjengelig. Med ledelse- og organisatoriske prosesser menes det som blir gjort i virksomheten, og som utgjør koordinering og integrering, læring og rekonfigurering. Posisjonen til virksomheten utgjøres av den gjeldende teknologien og intellektuelle eiendom. Stien er de valgene bedriften har foran seg og kan velge blant. Det er altså innenfor disse dimensjonene man kan finne den bedriftsspesifikke kompetansen og kapabilitetene, og Teece, Pisano & Shuen (1997, s. 518) mente dette er kjerneelementer innenfor dynamiske kapabiliteter.



Figur 4 De strategiske dimensjonene til Teece, Pisano & Shuen.

I en senere artikkel (Teece, 2007, s. 1341), ble disse dimensjonene presentert som undergrupper til prosessene som støtter sensing, seizing og reconfiguring, og som et rammeverk for å analysere dynamiske kapabiliteter.

Teece sitt rammeverk for dynamiske kapabiliteter, med sensing, seizing og reconfiguring, kan sies å være høyere orden-kapabiliteter. Denne inndelingen av høyere orden-kapabiliteter forekommer først i følge Ambrosini, Bowman & Collier (2009, s. 12) hos Collis (1994), som innfører «meta-capabilities». Tilsvarende viste Winter (2003, s. 992) til «first-order capabilities», og altså «high-order capabilities». Ambrosini et. al. tok dette videre og sa at dynamiske kapabiliteter som påvirkes av andre dynamiske kapabiliteter kan følge samme inndeling. Innenfor disse kapabilitetene befinner det seg

en rekke andre kapabiliteter, der noen er unike for akkurat den spesifikke fasen, mens andre er gjennomgående og aktuelle for alle faser.

I forskningslitteraturen har det derfor vært mye diskutert hvordan dynamiske kapabiliteter oppstår og utvikles. Easterby-Smith et.al. (2009, s. 241) skrev at det er en stor konsensus i forskningslitteraturen at kunnskapskapabiliteter er kilden til dynamiske kapabiliteter, og at læring har stor betydning for organisasjoners innovasjonskapabilitet (Calantone et. al., 2002, s. 516). Tilsvarende hevdet Cohen & Levinthal (1990, s. 128) at evnen til å utnytte ekstern kunnskap er kritisk for innovative kapabiliteter. Zahra et al. (2006, s. 917), Winter (2003, s.), Zollo et.al. (2002, s. 340) og Teece et al. (1997) mente også at dynamiske kapabiliteter er ferdigheter som kan læres, og som utvikler organisasjonen slik at den er i stand til å integrere, fornye og omforme interne og eksterne ressurser og ordinære kapabiliteter. Å integrere kunnskap fra både utsiden og innsiden av virksomheten er derfor viktig i dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007, s. 1339). Dette kan ses på som det Wang & Ahmed (2007, s. 37) kaller for absorberingskapabiliteter. I følge Wang & Ahmed har virksomheter med høyere absorberingskapabiliteter større evner til å lære fra partnere, integrere ekstern informasjon og transformere den til kunnskap innebygd i virksomheten.

I et kunnskapsbasert perspektiv på dynamiske kapabiliteter, viste Paarup Nielsen (2006, s. 60) hvordan en rekke aktiviteter i kunnskapsledelse kan integreres i dynamiske kapabiliteter. Han mente kunnskapsutvikling, der virksomheten utvikler, innhenter og fanger ny kunnskap, er en egen dynamisk kapabilitet. Den andre dynamiske kapabiliteten er (re)-kombinering av kunnskap, hvor kunnskapsressurser kombineres og integreres for å forme nye kapabiliteter. Den tredje dynamiske kapabiliteten er å bruke kunnskap (engelsk: knowledge use) til nye verdiøkende aktiviteter (Paarup Nielsen, 2006, s. 67). En slik tredeling av kunnskapskapabiliteter samsvarer med den inndelingen Teece har i sitt rammeverk.

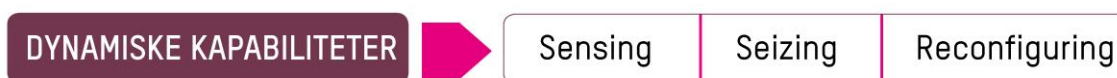
Enkelte forskere mener at det å innhente ny informasjon og det å ta den i bruk er vanskelig. Easterby-Smith et.al. (2009, s. 239) viste til Crossan et.al. (2009) som mente at organisatorisk læring er en dynamisk prosess med strategisk fornyelse, og at det

skaper en spenning mellom å skape ny kunnskap, og å bruke den eksisterende kunnskapen. Denne spenningen kan relateres til March som hevdet at disse to egenskapene vanskelig lar seg kombinere (Teece, 2007, s. 1343). Cohen & Levinthal (1990, s. 133) mener at det kan være en avveining mellom innover-søkende og utover-søkende absorberingskapabiliteter, og begge vil være viktige for organisatorisk læring. Hvis en av kapabilitetene blir dominerende, vil dette oppleves dysfunksjonelt.

Vi vil nå forklare hva som ligger i sensing, seizing og reconfiguring, og bruke dette rammeverket for oppgavens videre analyse og struktur.

2.4 Et rammeverk for dynamiske kapabiliteter

Som nevnt på side 23, mente Teece & Pisano (1994, s. 541) at de dynamiske kapabilitetene organisasjonen trenger kan finnes i deres strategiske dimensjoner. Disse dimensjonene er undergrupper til prosessene som støtter sensing, seizing og reconfiguring, og kan brukes som et rammeverk for å analysere dynamiske kapabiliteter. Rammeverket består av tre dynamiske kapabiliteter som vist i figur 5 under. Vi vil nå gå nærmere inn på hver enkelt for å se på hva de består av.



Figur 5 Rammeverket sensing, seizing og reconfiguring.

2.4.1 Sensingkapabiliteter

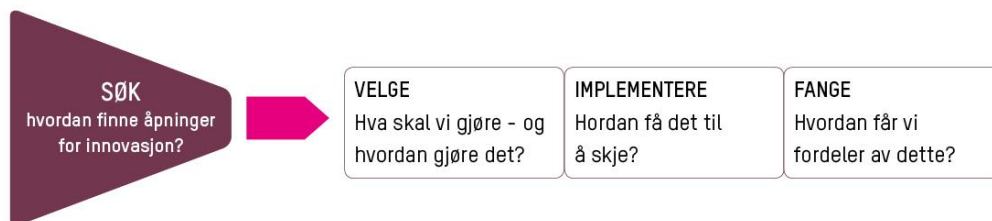
Sensing handler om å søke, identifisere og vurdere muligheter (Teece, 2010, s. 693). Organisasjoner verken eksisterer eller innoverer i isolasjon (Teece, 2010, s. 686). Dermed blir organisasjonens evne til søk viktig for organisasjonens endring og vekst. Kunder og brukere har stadig nye behov, og teknologiske nyvinninger åpner for endringer som kun for få år siden ikke var mulig. Konkurrentenes nyutvikling og innovasjoner kan også åpne opp for nye muligheter, både for nykommere og de som allerede er etablerte på markedet.

Sensing og seizing ligner på det March (1991, s. 71) kalte for utforsking (engelsk: exploration) og utnyttelse (engelsk: exploitation). Utforske inneholder begreper som søk, variasjon, risikotaking, eksperimentering, fleksibilitet, utforsking og innovasjon. Utforske derimot er avgrensning, valg, produksjon, implementering og utførelse. March sa at det er avgjørende å finne riktig balanse mellom utforske og utnyttelse. Dette er vanskelig fordi begge tilnærminger kjemper om ressurser, og ofte velger organisasjoner mellom de to. Teece (2007, s. 1343) påpekte likevel at utforske og utnytte er forskjellig fra sensing og seizing, fordi utforske og utnytte er tilnærmet inkompatible fordi ressursene og tilnærmingen for de to egenskapene er såpass forskjellige. Teece mente derimot at sensing ikke nødvendigvis krever så store ressurser.

Enkelte videreutviklinger er forutsigbare og lett gjenkjennelige, som for eksempel digitalisering i informasjon- og kommunikasjonsteknologi, men de fleste nyvinninger er vanskelig å forutse. I hvilken grad en bedrift kan åpne seg for å ta i bruk nye, teknologiske muligheter handler om sensingkapabilitetene de innehar. Klarer de samtidig å øke innsikten om kundenes behov, får de mange flere muligheter til å innovere. Når mulighetene først skimtes, må ledere og organisasjonen finne ut hvordan de skal tolke nye hendelser og utviklingstrekk, som blant annet hvilken teknologiutvikling de skal forfølge, og hvilke markedssegmenter som er målgruppen. De må vurdere hvordan teknologi vil utvikle seg, og hvordan og når konkurrenter, leverandører, og kundene vil reagere (Teece, 2007, s. 1322). Alle disse hensynene må en leder og organisasjonen ta, men de kan tolkes, beregnes og utledes i ulike retninger.

Hvordan en leder handler, og hvordan resten av kjeden oppfører seg (kunder, leverandører, lover og regler og så videre) vil også påvirke hvordan dette mulighetsbilde vil utspilles. Sensingaktiviteten innebærer dermed ikke bare investeringer i forskningsaktivitet, sondering av teknologiske muligheter og økt forståelse av kundenes behov. Det innebærer å kunne forstå og tolke latent etterspørsel, den strukturelle utviklingen av bransjer og markeder, sannsynlige leverandør og konkurrerende responser. Denne uforutsigbare virkeligheten krever at ledere må ha veloverveide formodninger om veien videre, som krever ulike hypoteser å jobbe etter. Kommer det nye muligheter må en kunne snu seg fort rundt, og velge en annen retning (Teece, 2007, s. 1323).

Tidd & Bessant har i sin bok **MANAGING INNOVATION** en gjennomgående modell som viser de kjerneelementene de mener er viktig i en innovasjonsprosess (2013, s. 89).



Figur 6 Kjerneelementene i en innovasjonsprosess. Inspirert fra Tidd og Bessant.

Tidd & Bessant (2013, s. 292) understreket også, som Teece, at utfordringen med å lede en innovasjonsprosess er blant annet å gjenkjenne og plukke ut de viktigste stegene og avgjørelsene en tar i søkeprosessen. Hvordan en gjør dette, og hva som tas med videre i prosessen har stor påvirkning på om innovasjonsprosessen lykkes eller ikke. Gode rutiner for å identifisere, prosessere og velge ut den informasjonen en trenger er viktige i søkefasen (Tidd & Bessant, 2013, s. 89).

Når organisasjoner skal søke i omgivelsene og se hva som rører seg, ta lærdom av det nye som skjer, og tolke og omsette dette inn i ny aktivitet, mente Teece (2007, s. 1322) at det krever konstant fokus og investering i forskning og lignende aktiviteter. En utvikling viser likevel at organisasjoner vil være mindre avhengig av intern forskning- og utvikling, noe som betyr at det åpnes opp for mer ekstern kunnskap og kompetanse. Dette igjen gjør at åpen innovasjon er en aktuell tilnærming (Teece, 2010, s. 695). Med åpen innovasjon vil organisasjonen identifisere og utnytte nye teknologier og kreative kapabiliteter som er utviklet både innenfor og utenfor grensene til virksomheten. Dermed blir det å bestemme seg for virksomhetens grenser viktig, og kan ses på som en mulighet til å få organisasjonens strategi og planer korrekt (Teece, 2007, s. 1331).

Når virksomheten har kartlagt nye muligheter, må valg tas på hva man skal gjøre videre. Som oftest står her virksomheten overfor flere ulike retninger som kan velges, og det vil kunne medføre ulike investeringer i utviklingskostnader og ressursavsetning. Når en dominerende retning begynner å ta form, vil strategiske valg bli færre (Teece, 2007, s.

1327). For en virksomhet vil det være viktig å være fleksibel frem til en beslutning blir tatt, og deretter investere i utviklingen av dette.

2.4.2 Seizingkapabiliteter

I det nye muligheter er identifisert, handler det om å utnytte disse på best mulig måte slik at nye produkter, prosesser eller tjenester kan utvikles. Teece (2007, s. 1327) mente dermed at det å adressere muligheter, innebærer å vedlikeholde og utvikle teknologisk kompetanse og komplementære ressurser. Å utvikle videre en mulighet vil kreve investeringer i kreative og kombinerende aktiviteter. Det kan involvere og skape en ny kompetanse eller å identifisere et hensiktsmessig eksternt samarbeid som sikrer tilgang til for eksempel en kompetanse organisasjonen mangler (Teece, 2010, s. 695).

Etter hvert som markeder utvikler seg, skjer forandringer i brukerbehov, teknologi og posisjonen til andre organisasjoner. Dette kan utfordre organisasjonens eksisterende posisjon eller åpne muligheten til en ny og bedre posisjon. Valgene virksomheten må ta handler ikke bare om når, hvor og hvordan man skal investere. Investeringene må også ses i sammenheng med hvilken retning man ønsker at virksomheten skal ta. Det er mange beviser for at suksess handler vel som mye om organisatorisk innovasjon, som det handler om en spesifikk teknologi (Teece, 2007, s. 1327). Dette gjelder både i privat og offentlig sektor. Dermed blir virksomhetens evne til å skape, endre eller bytte forretningsmodell en grunnleggende dynamisk kapabilitet (Teece, 2007, s. 1330).

Det å utvikle en forretningsmodell, vil si noe om hvordan organisasjonen skal skape verdi. Dette er en krevende oppgave som har en stor porsjon taus kunnskap i seg, og dette vil dermed også være en del av organisasjonens læring. Seizing, i følge Teece (2010, s. 697), er derfor en kjernekompetanse for å skape verdier.

I de interne prosessene der valgene skal tas, vil det ofte kunne oppstå uenigheter og en kamp mellom interne ressurser. Teece (2007, s. 1327) viser til at virksomheter ofte vil unngå radikale kompetansenedbrytende innovasjoner til fordel for mer inkrementelle endringer. Dette fordi standard prosedyrer, etablerte kapabiliteter og administrative rutiner kan ødelegge for beslutningsprosesser som krever innovasjon. En viss konsensus

mellom ledernivåer vil derfor alltid være nødvendig for at de nødvendige tildelingene av ressurser blir gitt. Teece (2007, s. 1327) skriver at det nye kan tape mot den etablerte praksisen, med mindre ledere er oppmerksomme på at det kan oppstå en skjevhet i beslutningstakingen. En viktig dynamisk kapabilitet handler derfor om evnen ledere har til å overstyre dysfunksjonelle beslutningsprosesser og ressursallokering.

I Zollo & Winters' **KNOWLEDGE EVOLUTION CYCLE** (2002, s. 343) er intern utvelgelse et av stadiene, der det skjer både en evaluering og legitimering av valg. Teece & Pisano (1994, s. 545) viste til Doz & Shuen (1989) og Mody (1990) som påpekte at dysfunksjonelle rutiner og strategiske blindspor, kan forhindres gjennom samarbeid og derigjennom skape ny organisatorisk læring. Ferdighetene for å overkomme dette, avhenger i stor grad av kvaliteten på virksomhetens beslutningsrutiner, ledelse og evaluering av nye muligheter (Teece, 2007, s. 1328). Tilbøyeligheter til feilvurderinger er ikke uvanlig, og en konkurransefordel vil være å ha teknikker for å overkomme beslutningsfeil og skjevfordelinger.

Selv om lederbeslutninger er viktig, er også det å respondere på nye muligheter vanskelig uten en viss desentralisering (Teece, 2007, s. 1336). Med en desentralisert beslutningstaking vil ledere observere forskjellig informasjon, og kontrollere forskjellige valg. Uten dette, sier Teece, vil fleksibilitet og tilpasningsevne forsvinne. Samtidig kan desentralisering skade virksomhetens evne til å oppnå integrasjon. Det som er viktig, er det Simon (2002) i følge Teece (2007, s. 40), kaller for «nær nedbrytbarhet». Det vil si at organisatoriske enheter må inneha en autonomi, men samtidig være tilknyttet aktiviteter som må være koordinerte. Dette er i stor grad en lederoppgave, og Teece et.al. (1994, s. 545) sier at koordinerende ledelsesprosesser er en dynamisk kapabilitet som åpner for intra-organisatorisk læring.

Pablo et.al. (2007, s. 690) viste til Eisenhart & Martin (2000) som fremhevet betydningen av tverrfunksjonelle-team. At komplementære funksjoner i organisasjonen bør være tett sammenvevd er velkjent, noe som anerkjenner at det kan være noe overflødighet i kunnskap for å kunne skape absorbasjonskapasitet (Cohen & Levinthal,

1990, s. 134). En prosess der ferdig produkt eller tjeneste bare overføres til neste steg i organisasjonen, vil dermed få store problemer videre.

Samtidig bør tverrfunksjonelle team og andre nettverk i organisasjonen bli satt sammen slik at det ikke skapes «information overload» (Teece, 2010, s. 704). Hvis en slik aktivitet blir ustrukturert, vil den øke fremfor å forenkle byråkrati. Team bør derfor ha definerte mål, kunne omdefineres når nødvendig og ta i bruk riktig kunnskap der det er tilgjengelig.

2.4.3 Reconfiguringkapabilitet

Evnen virksomheten har til reconfigurering og transformere er i seg selv en tillært egenskap (Teece & Pisano; 1994, s. 545). Som tidligere nevnt ved betegnelsen dynamiske kapabiliteter er også dette en evne som er viktig i raskt skiftende omgivelser, og det er en åpenbar verdi å oppfatte behovet for å rekonfigurere for å oppnå nødvendige indre og ytre transformasjon. Transformasjonsevner trengs mest når radikale nye muligheter oppstår. Men de er også nødvendig med jevne mellomrom for å sikre at ikke organisasjonen stivner i sine vaner, som kan være en fare i en organisasjon/virksomhet over tid.

I reconfiguringsfasen krever det egne evner for å kunne selektere og fase ut gamle produkter, justere kommunikasjonslinjer, og endre etter behov både forretningsmodeller, metoder og organisasjonskultur. I noen tilfeller kan det være en radikal endring, som kanskje ikke er stabil, men som hjelper organisasjonen på en måte som bidrar til å oppnå en forbedret og mer holdbar modell (Leih, Linden & Teece, 2015 s. 10).

Žitkienė et.al. (2015, s. 272) viste til Fischer et.al. (2010) og Teece (2007) når de skrev at reconfigurering er evnen til å matche og administrere strategi og organisatorisk design for å oppnå strategisk passform. De mente de viktigste dimensjonene serviceorienterte organisasjoner bør fokusere på er: 1) bedriftskultur, 2) administrasjon av menneskelige ressurser 3) organisasjonsstruktur, og 4) service innovasjon. Det er også slik, i følge Teece (2009, s. 36), at organisasjoner har en tendens til å ramme inn nye problemer på

en måte som er forenlig med organisasjonens nåværende kunnskapsbase, problemløsning og etablerte forretningsmodell. Dette kan innebære at ledere ikke lykkes å adresse muligheter eller potensielle innovasjoner, selv om de ser disse mulighetene. Ledere må derfor overvinne både kognitive begrensninger og innrammingskjevheter som følge av etablert praksis. Bedriftskulturen bør være i stand til å oppfatte endringer i konkurransemiljøet og være forberedt på endring internt. Effektiv organisasjonskultur skal fremme læring og utforskende aktiviteter.

Selskapene bør også håndteres effektivt for å kunne justere og konfigurere de ressurser som trengs for å oppnå strategiske passform og oppnå konkurransefortrinn. Dette krever konstant overvåking av markeder, teknologier og dessuten vilje til å adoptere beste praksis. Outsourcing kan hjelpe tjenestorienterte selskaper i å spesialisere seg i de tjenester det ikke har kompetanse til, eller hvor de mangler medarbeidere med den spesialkompetansen.

For å kunne bruke reconfiguringsevner hurtig og effektivt bør organisasjonsstrukturen være så enkel som mulig. Horisontal organisasjonsstrukturer vil tillate enklere kunnskapsdeling, og dermed øker ikke bare reconfiguringsevner, men også sensing- og seizingsevnene.

Nå som vi har gått gjennom det teoretiske rammeverket til Teece, er det viktig å forstå at modellen ikke nødvendigvis er sekvensiell (Teece, 2010, s. 702). Både sensing, seizing og reconfiguring kan, og mest sannsynlig vil, forekomme samtidig flere steder i organisasjonen.

2.4.4 Oppsummering

Teorien om dynamiske kapabiliteter er utviklet for å forklare hvordan bedrifter oppnår og vedlikeholder konkurransefortrinn i omgivelser som endrer seg. Dynamiske kapabiliteter kan dermed defineres som det vi trenger for å endre organisasjoner i skiftende omgivelser. Dette er i en motsetning til nyklassiske- og ressursbaserte teorier, der omgivelser og ressurser ses på som mer statistiske.

For å ta utgangspunkt i organisasjonen, og bedre tilpasse forståelsen av dynamiske kapabiliteter til offentlige virksomheter tar vi utgangspunkt i Helfat et al. (2007, s. 4) sin definisjon av dynamiske kapabiliteter:

«A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base.»

Teece introduserte i 2007 (s. 1341) et rammeverk for å analysere dynamiske kapabiliteter som består av evnen til å utforske og søke etter nye muligheter (sensing), evnen til å gripe mulighetene (seizing) og evnen til å implementere mulighetene (reconfiguring). I dette rammeverket for dynamiske kapabiliteter kan sensing, seizing og reconfiguring sies å være høyere orden-kapabiliteter, der det innenfor disse befinner seg en rekke andre kapabiliteter.

Det er stor enighet i forskningslitteraturen at læring er kilden til dynamiske kapabiliteter og har stor betydning for organisasjoners innovasjonskapabilitet. Overordnet kan man snakke om en felles kunnskapskapabilitet, men innenfor dette vises det ofte til ulike faser og typer av læring. En tredeling av kunnskapskapabiliteter i 1) kunnskapsutvikling, 2) (re)-kombinering av kunnskap og 3) kunnskapsbruk fra Paarup Nielsen (2006, s. 67) samsvarer med den inndelingen Teece har i sitt rammeverk, og vi tar med oss denne inndelingen videre i oppgaven for å se hvilke av disse kunnskapskapabilitetene vi finner.

Noen forskere mener organisasjonens ordinære kapabiliteter ikke skiller seg fra de dynamiske kapabilitetene, fordi ordinære kapabiliteter har nok potensial til å kunne bidra til endring i seg selv. Andre derimot mener det er viktig å skille mellom de to, fordi dynamiske kapabiliteter har evnen til å forbedre eller endre de ordinære kapabilitetene.

Rammeverket til Teece er analysens overordnede rammeverk for å analysere og gi oppgaven struktur og retning. Samtidig ser vi på sensing, seizing og reconfiguring som høyere orden-kapabiliteter, som kan ha en rekke ulike kapabiliteter under seg. Hvilke dynamiske kapabiliteter dette er og hvordan de er til stede, vil gi oss økt forståelse for tjenesteinnovasjon samt bidra til å utvikle teorigrunnet for dynamiske kapabiliteter.

3 Metode

I dette kapittelet beskriver vi vår metodiske fremgangsmåte og begrunner valgene vi har tatt for å kunne svare på vår problemstilling. Vi tar for oss oppgavens overordnede forskningsdesign med fokus på vårt litteratursøk, kvalitative metode og casestudie, og hvordan vi har utformet intervjuguiden, valg av respondenter og gjennomføring av intervjuene. Til slutt diskuterer vi oppgavens pålitelighet (reliabilitet), ekstern og intern gyldighet (validitet), og oppgavens overførbarhet.

3.1 Forskningsdesign

Vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie som en metode for vår datainnsamling. Vårt case er strategisk valgt, og består av tre digitale tjenstedesignprosjekter i Difis stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign. Alle prosjektene er fra statlige virksomheter. Vi har til sammen utført 10 dybdeintervjuer av respondentene fra disse prosjektene.

3.1.1 Case

Vi skriver innledningsvis at innovasjon i offentlig sektor er tjenesteinnovasjon og digitalisering viktig. Dette fordi offentlig sektor er en stor leverandør av tjenester, og fordi digitalisering ses på som en mulighet til å forenkle og forbedre offentlig sektor (Digitaliseringsrundskrivet, 2016, s. 9). I tillegg mente Hartley (2005, s. 29) at offentlig forvaltning i økt grad preges av kontinuerlig endring og samarbeid i nettverk, fremfor stabilitet og byråkrati. Difi etablerte en stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign i 2016 hvor de prosjektene vi studerte hadde oppstart samtidig som vi skulle starte vårt arbeid på masteroppgaven. Alle prosjektene var statlige og tjenstedesign var en forutsetning i disse prosjektene. Prosjektbeskrivelsene til alle prosjektene involverte også utvikling av digitale løsninger og hadde derfor stor relevans for oss og for tema vi ønsket å studere.

Et casestudie er en intensiv studie av én eller noen få undersøkelsesenheter (Andersen, 2013, s. 23). Selv om man bare undersøker noen få enheter, brukes den til å forstå fenomener gjennom en inngående og detaljert beskrivelse av det som undersøkes.

Andersen (2013, s. 14) sier at i et casestudie vil «undersøkelsesenheten ses på som et komplekst hele, der mange underenheter og deres forhold til hverandre pensles ut i detalj». Ved å velge et casestudie kom vi dypt nok inn i prosjektene til å se om vi fant hvilke dynamiske kapabiliteter som var til stede i Difi-prosjektene og på hvilken måte de var til stede. Kvalitative metoder gir rom for rik data om hva som skjer i prosjektene og hvor i prosjektene det skjer. Dette hadde betydning for oss siden vi ønsket å komme tett innpå prosjektene for å løse vår problemstilling, og skulle se på hvilke dynamiske kapabiliteter vi fant og på hvilken måte de var til stede i prosjektene.

I følge Blakie (2000) er problemstillingen det viktigste elementet i forskningsdesignet. Problemstillingen er starten på undersøkelsesprosessen og innebærer at vi tar noen valg. Dermed vil problemstillingen avgrense oppgaven, og gi føringer for hva oppgaven skal studere og hvordan vi skal gjøre det. Kjernen i problemstillingen er hva vi er interessert i å undersøke og hvem vi er interessert i å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 74). I tillegg vil problemstillingen si noe om hvor vi skal undersøke og når undersøkelsen skal finne sted. Til sammen vil dette si noe om omfanget av oppgaven og hvilken type forskning som er nødvendig. Den fremgangsmåten vi valgte har ulike styrker og svakheter, og spesielt pålitelighet (reliabilitet), ekstern og intern gyldighet (validitet), og oppgavens overførbarhet er viktig. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 3.5.

Et casestudie er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015, s. 99), og vår forskning er avgrenset til å gjelde oppstarten av tre prosjekter knyttet til stimuleringsordningen. Prosjektene er beskrevet i innledningen kapittel 1.1.4. Vi har valgt å konsentrere oss kun om prosjektene, ikke virksomheten i seg selv. Denne avgrensingen spisser vårt fokusfelt, og dermed muligheten til å kunne si noe om pålitelighet (reliabilitet), ekstern og intern gyldighet (validitet), og overførbarhet innenfor denne masteroppgavens ramme.

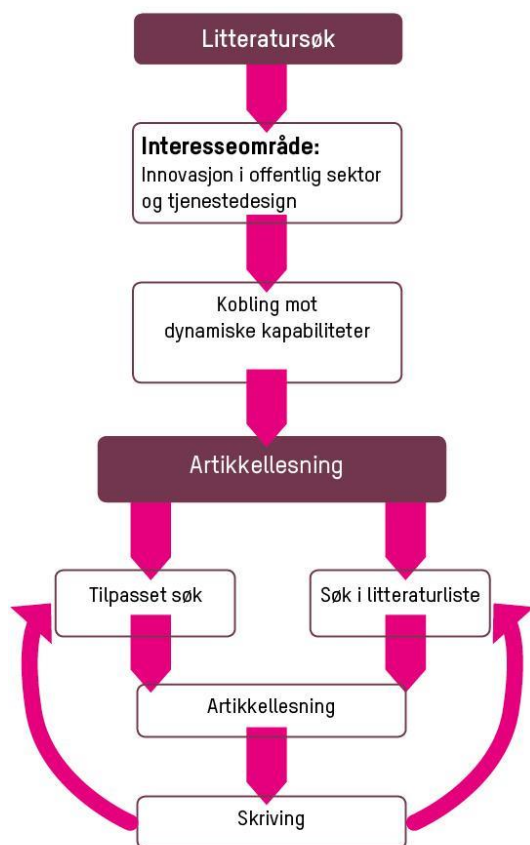
3.1.2 Forarbeid

Her beskriver vi forarbeidet vi har gjort i forbindelse med denne oppgaven steg for steg. Først litteratursøket vi gjennomførte, før vi deretter går inn på utarbeidelse av intervjuguide og valg av respondenter.

3.1.2.1 Litteratursøk

For å finne fram til relevant teori gjennomførte vi søk i Google Scholar og høyskolebibliotekenes søkemotor Oria. Vi gjorde begrensede søk med artikler som hadde blant annet begrepene «innovation in public sector» og «service design in public sector». Vi noterte ned alle søk vi fant relevante med tittel, navn på forfattere, søkeord, hvor mange ganger de var sitert og stikkord om hvorfor de var relevante. Ved oppstart av artikkel-lesingen brukte vi også litteraturlisten i artiklene aktivt for å finne andre artikler som virket aktuelle for oss. Søkene vi hadde med begrepene innovasjon sporet oss inn på «dynamic capabilities». Dette, sammen med teorikunnskap fra faget innovasjonsledelse, ga oss etterhvert så mange sammenhenger mellom offentlig innovasjon og dynamiske kapabiliteter at det ble fokuset for problemstillingen vi valgte.

Gjennom litteratursøk og gjennomlesning av artikler fant vi de artiklene vi mener dekket de mest sentrale teoriene om dynamiske kapabiliteter og innovasjon i offentlige virksomheter, og som derfor ble grunnlaget for vårt teorikapittel. Det betyr ikke at det ikke er andre artikler vi kunne valgt, som er like aktuelle. Ved å søke «dynamic capability» i Google Scholar kommer det opp omtrent 3 millioner resultater. Gjennom våre søk kan vi heller ikke si at vi har valgt artikler som er empirisk mest belagt, men vi har aktivt sett etter de mest siterte artiklene. I forhold til denne masteroppgavens omfang mener vi likevel vi kan si at den litteraturen vi har valgt er dekkende for denne oppgaven. Figur 7 viser prosessen:



Figur 7 Vår prosess for søk etter relevant teori.

3.1.2.2 Operasjonalisering av begreper og utarbeidelse av intervjuguide

For å sikre validitet til vår innhenting av empiri, ble intervjuguiden, og dermed datainnhenting, bygd opp rundt teori vi tok med videre fra våre litteratursøk. En viktig og stor del av denne jobben var å operasjonalisere begreper fra teorien - hva ville vi ha svar på?

Vi valgte å dele intervjuguiden inn i Teece sitt rammeverk sensing, seizing og reconfiguring, og operasjonaliserte spørsmålene knyttet til dette rammeverket. Vi delte inn spørsmålene avhengig av om det var en fra virksomheten vi intervjuet eller om det var en fra leverandørsiden vi intervjuet. Eksempel på hvordan vi operasjonaliserte spørsmål til intervjuguiden var; Kan du fortelle om hvordan dere har fått kunnskap om brukere og interessenter i diagnosefasen? Dette spørsmålet stilte vi til respondentene fra virksomheten. Her ønsket vi å undersøke sensingkapabiliteten, vilje og evnen til å se etter nye muligheter og metoder som kan være med å utvikle og innovere, og ønske om

å endre eller tilpasse seg nye omstendigheter. Dette er ikke en dynamisk kapabilitet i seg selv, men kan gi oss indikasjoner på om det er til stede.

Vi så også at det var mer hensiktsmessig å la spørsmålene knyttet til sensing og seizing gå over i hverandre under selve intervjuet. Dynamiske kapabiliteter knyttet til disse fasene er tøyelige. Teece sier selv at det er viktig å forstå at modellen ikke nødvendigvis er sekvensiell (Teece, 2010, s. 702). Både sensing, seizing og reconfiguring kan forekomme samtidig.

Reconfigureringsfasen valgte vi å beholde et skille på. Her stilte vi spørsmål om blant annet; Har dere strategier på hvordan dere tenker etter at prosjektet er ferdig? Det er en kjensgjerning at implementeringsfasen er en kritisk fase, og avgjørende for om virksomheten faktisk klarer å innovere (Bason, 2014, s. 199). Det er derfor viktig for oss å spørre om de har hatt en bevisst holdning til hvordan prosjektet tas med videre og inn i den daglige driften til virksomheten.

Jacobsen (2015, s. 149) påpeker at en slik pre-strukturering vil medføre en lukking av datainnsamlingen og at man dermed "beveger seg bort fra den kvalitative metodens ideal". Motargumentene er at det er veldig vanskelig og ressurskrevende å analysere data uten noen pre-strukturering. For vår del ville det også vært u hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene uten noen form for pre-strukturering siden vi ønsket å bruke rammeverket til Teece som inndeling. Samtidig betyr ikke dette at datainnsamlingen lukkes i sin helhet, men at enkelte områder rundt dynamiske kapabiliteter blir satt i fokus. Vår intervjuguide hadde derfor tema som vi ønsket å komme inn på, i en mer eller mindre fast rekkefølge, men med åpne svar. Til hvert hovedspørsmål valgte vi å ha noen tilleggsspørsmål tilgjengelig. Tilleggsspørsmålene var til hjelp for å pensle respondenten inn på områder som kunne være viktige i tilknytning til det aktuelle hovedspørsmålet. Betydningen av å ha tilleggsspørsmål er også noe Repstad (2007, s. 78) kommer inn på. Det er også viktig at spørsmålene i intervjuguiden ikke er utformet for detaljert. Repstad (2007, s. 78), skriver at det er en «fordel at intervjuguiden er nokså stikkordsmessig og uten detaljformulerte spørsmål». Dette for at intervjuet kan

forløpe mest mulig som en normal samtale slik at respondenten må finne sine egne formuleringer.

For å sikre at spørsmålene var forståelige, testet vi de på oss selv og intervjuet hverandre. Her fant vi at inngangsspørsmålene våre ble for utydelig. Vi endret derfor de første spørsmålene i intervjuguiden slik at intervjuobjektene fikk fortelle sin versjon av hvordan prosjektet forløp fra oppstart av prosjektet, til det punktet prosjektet befant seg i intervjusituasjonen. På denne måten fikk intervjuobjektet bruke sine egne ord og begreper for å beskrive innholdet i prosjektet, uten å påvirkes av vår spørsmålsformulering.

Nedenfor er en kort oppsummering av vår operasjonalisering. Selv om vi her viser til en klar inndeling av begrepene sensing og seizing, har vi som omtalt over, vært bevisst på at det er glidende overganger i selve intervjusituasjonen. For endelig intervjuguide, viser vi til vedlegg 2. I kapittel 2.6 Validitet og reliabilitet, kommer vi mer innpå hvordan vi operasjonaliserte og utformet spørsmålene til intervjuguiden.

BEGREP	OPERASJONALISERT TIL
Sensingkapabilitet	Hvilke aktiviteter er utført fra starten av prosjektet til nå. Hvordan er kunnskap om brukere og interessenter utført. Om det har vært innhentet kunnskap fra andre steder i organisasjonen eller andre prosjekter. Hvordan innspill og ideer har tilkommet prosjektet. Om det er innhentet kunnskap fra interne systemer. Hvordan prosjektet er organisert.
Seizingkapabilitet	Hvilke avdelinger har vært involvert og hvordan. Hva man gjør med kunnskap som prosjektet får. Hvordan samarbeidet med leverandøren har vært. Om prosjektet har gått som planlagt eller om det har vært utfordringer.
Reconfiguringkapabilitet	Om det er planer for hva man gjør med løsningene når prosjektet er ferdig.

Tabell 1 Begrep fra teorien og hvordan de er operasjonalisert.

3.1.2.3 Valg av respondenter

Vi har innhentet data ved et strategisk utvalg av tre prosjekter fra Difis stimuleringsordning, og intervjuet til sammen 10 personer tilknyttet prosjektene. Vi valgte ut personer både fra virksomheten og leverandørsiden, henholdsvis prosjektleder, en tjenstedesigner og et prosjektmedlem som respondenter. Utvalget av enheter og respondenter vil være viktig og bety mye for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet.

3.1.2.4 Intervjudelen

Alle respondentene ble kontaktet på e-post med litt generell info før vi startet prosessen med å organisere tidspunkt for selve intervjuet. Den aller første kontakten ble opprettet av vår kontaktperson hos Difis stimuleringsordning, som spurte prosjektdeltakerne om de kunne tenke seg å være med som case i vår masteroppgave. Dette sa alle prosjektdeltakerne seg villig til.

I neste omgang kontaktet vi alle kontaktpersonene på e-post for å avtale tid for intervju. I denne e-posten fikk de informasjon om oss og hvor lang tid vi trodde intervjuet ville ta. Vi informerte om at vi ønsket å kunne transkribere hvert intervju for å sikre at vi husket alt som ble sagt, og som utgangspunkt for å kode og analysere teksten i etterkant, og at vi ønsket lydopptak av intervjuene. Repstad (2007) anbefaler lydopptak fordi vi kan være mer til stede mens vi intervjuer. Vi informerte også om at vi ønsket å komme to personer, en som gjennomførte intervjuet mens den andre noterte og observerte. Dette ville gi en tydelig arbeidsfordeling, slik at flyten i samtalen kunne være best mulig. På denne måten fikk også den som noterte mulighet til å observere. Det er nyttig å kunne observere hvordan intervjuobjektet responderer på spørsmål. Svarene rdet ubesværet og greit, eller gis det signaler som gjør at det kan lønne seg å utbrodere spørsmålet? Rett før vi skulle i gang med første intervjurunde kom det en hindring i veien slik at kun en av oss tok de tre intervjuene som var satt av den dagen. Dette fungerte greit, og vi ble enige om at resten av intervjuene også kunne foretas av samme person.

I første omgang intervjuet vi tre personer fra hvert prosjekt. Vi holdt også en åpning for at det kunne være nødvendig med noen flere intervjuer. Dette vurderte vi opp mot når vi mente vi hadde nok informasjon og at vi ikke fikk nye opplysninger. Dette er noe som Repstad (2007, s. 83) viser til som metning. Organiseringen for å finne tid som passet oss og respondentene tok litt lenger tid enn vi først beregnet. Noen av intervjuene ble vi også nødt til å avtale å gjøre på Skype blant annet fordi de vi skulle intervjuer bodde for langt unna.

I intervjusituasjonen startet vi med å utdypet mer om bakgrunn for intervjuet, tema for oppgaven og vår problemstilling. Vi spurte også om noe av prosjektet var fortrolig informasjon. Vi informerte om at alle ville forbli anonyme i den ferdige oppgaven.

Vi endte med å gjennomføre ti intervjuer. Vi økte med ett intervju i forhold til utgangspunktet fordi vi syntes informasjon vi fikk om det ene prosjektet ikke kom godt nok frem. Fem intervju ble gjennomført ansikt til ansikt, da på arbeidstedet til intervjuobjektene. Vi ville bruke minst mulig av respondentenes tid, og på denne måten unngikk de også å bruke tid på forflytning, samtidig som rammene for respondentene forble kjent og trygg. Det er viktig for intervjusituasjonene at den som intervjues er komfortabel og trygg i omgivelsene, også kalt konteksten, hvor intervjuet foregår (Jacobsen, 2015, s 152). En konteksteffekt vil alltid kunne oppstå, men så lenge vi var sikre på at vi hadde satt av nok tid, og unngikk å bli forstyrret var dette det mest hensiktsmessige. Vi anså derfor denne konteksteffekten som liten og uproblematisk.

Fem intervju ble gjort via Skype. Vi spurte alle som ble intervjuet om vi kunne ta kontakt igjen hvis vi ønsket flere opplysninger, eller om noe virket uklart for oss. Det svarte alle ja til. Alle intervjuene ble gjennomført i perioden 30. januar - 24. mars 2017.

3.1.3 Etterarbeid

I dette avsnittet ser vi på fremgangsmåten vår for koding og kategorisering.

3.1.3.1 Koding og kategorisering

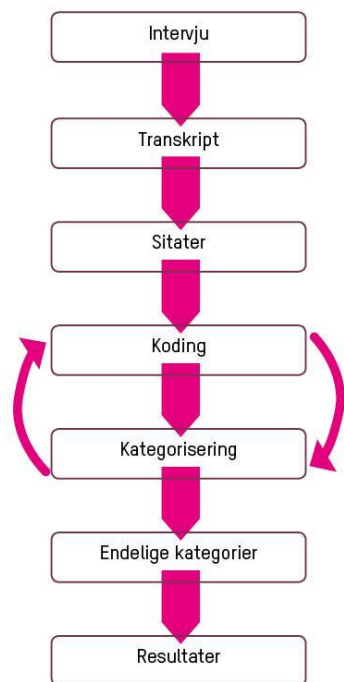
Etter at alle intervjuene var ferdig ble de transkribert. De transkriberte dokumentene leste vi så igjennom begge to slik at vi sikret felles forståelse av hva som kom frem under intervjuene. Dette er en viktig bakgrunn for koding, analysen og resultatet.

Koding handler om å bryte ned tekst slik at det blir håndterbart, og at en legger til nøkkelord til et tekststykke for at vi kan gå tilbake og finne opprinnelsen om nødvendig (Kvale, 2012, s- 324). For å kode vår datamengde leste vi først gjennom alle de transkriberte intervjuene én gang. Deretter markerte vi ut de delene av intervjuene vi mente var indikatorer for dynamiske kapabiliteter i prosjekter, og som relaterte seg til de spørsmålene vi ønsket svar på ut fra vår intervjuguide. De sitatene vi hadde markert, førte vi så over i et annet dokument. I dette dokumentet anga vi koder til sitatene vi hadde trukket ut. Dette gjorde vi i flere omganger for å være sikre på at vi kalte de samme observasjonene med samme kode.

Som utgangspunkt for kodene, brukte vi til dels vår egen kreativitet, men også begreper fra teoridelen av oppgaven. Vi utviklet koder direkte fra teksten ved selektivt å redusere de til mening. Til slutt skrev vi ut alle betegnelsene for våre funn av dynamiske kapabiliteter, og kategoriserte koder vi så på som like.

Idet alle kodene var ferdig kategorisert, gav vi de ulike navn. Her diskuterte og reflekterte vi frem og tilbake betydning og mening av ord for å være sikker på at kodeordet var dekkende for det vi mente å uttrykke, også kalt begrepsstyrt koding (Kvale & Brinkmann, 2012, s 209), før vi så kategoriserte disse. Igjen gikk vi tilbake og kodet på nytt ut fra kategorier vi kom fram til gjennom første koding. Til slutt delte vi noen av kategoriene opp i underkategorier.

I figur 8 viser vi steg for steg fremgangsmåten vi har brukt for å kode og kategorisere våre data.



Figur 8 Fremgangsmåte fra intervju til resultater.

3.2 Vitenskapsteoretisk forankring

Det er forskjell om en studerer naturvitenskapelige prosjekter eller samfunnsvitenskapelige prosjekter. I naturvitenskapen forsker man på en objektiv, fysisk virkelighet. Vi studerte tre ulike prosjekter i Difis stimuleringsordning, en menneskeskapt og konstruert virkelighet. Sentralt i dette er ontologi, som er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen, 2015, s. 22).

Prosjektene vi studerte tilhørte ulike virksomheter. Det er relevant å kunne fange opp den objektive og den subjektive oppfatningen av prosjektene. Vi spurte for eksempel om objektive forhold som hvor mange som er med i prosjektet, hvor mange møter de har hatt og hvordan de praktisk har organisert seg. Vi spurte også om faktiske forhold ved virksomheten de tilhører, blant annet om de har andre lignende prosjekter, og lederens rolle for å etablere prosjektet. Det subjektive dreier seg om hvordan de oppfatter prosjektets mål, og virksomhetens tilknytning til prosjektet. Hvordan spørsmålene stilles, og hvordan vi i ettertid tolker svarene har betydning for resultatet vi får.

I denne oppgaven tar vi dermed en fortolkningsbasert tilnærming. Dette kalles også hermeneutikk, som er læren om fortolkning av tekster. I følge Jacobsen (2015, s. 27-29) er tre teser sentrale i den ontologiske og epistemologiske tilnærmingen.

Epistemologi er læren om kunnskap og innsikt. Sosiale fenomener er noe man bare kan få en delvis og subjektiv forståelse av ifølge nyere vitenskapsteori (Jacobsen, 2015, s. 33). En epistemologisk tilnærming betyr også at det finnes en virkelighet som er annerledes fra forskerens subjektive opplevelse. Denne virkeligheten kan, i noe grad, beskrives med empiri, slik vi gjør. Samtidig er det slik at all virkelighet ikke er like enkel å beskrive, eller at man blir enige om det den beskriver.

For det første er den sosiale virkeligheten ikke stabil, men endres hele tiden. Med dette menes at å studere mennesker er noe annet enn å studere «døde» ting. Denne tilnærmingen handler også om at mennesker og sosiale systemer kan bli formet av teorier og forskning. For det andre handler det om at det eksisterer flere ulike forståelser av virkeligheten. Det betyr at man ikke kan snakke om én objektiv virkelighet. I vår undersøkelse ser vi at intervjuobjektene legger vekt på ulike ting, og at den virkeligheten vi forsøker å fange opp avhenger av hvem vi intervjuer. For det tredje kan virkeligheten bare forstås ved å fortolke og tillegge mening i sosiale fenomener. Evner vi å forstå det intervjuobjektet har forsøkt å formidle? Denne hermeneutiske tilnærmingen sikrer vi ved å intervjuer nok personer til å kunne konstruerer denne virkeligheten. Vi valgte å ringe opp et av våre intervjuobjekt for å stille flere, utdypende spørsmål, og vi valgte å intervjuer en ekstra person for å være sikker på at vi hadde nok data til å kunne analysere og drøfte resultatene våre.

Basert på denne fortolkningsbaserte tilnærmingen vil vår oppgave være deduktiv. Deduktiv tilnærming betyr at vi går fra teori til empiri. I vår oppgave går vi fra teorier rundt dynamiske kapabiliteter, da spesielt Teece sitt rammeverk om sensing, seizing og reconfiguring. Vi fremskaffer empiri, og vi finner bevis som styrker teorien vi i første omgang brukte som utgangspunkt. (Thagaard, 2013, s. 189).

3.3 Pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet)

Et godt casestudie vil avhenge av reliabilitet og validitet. Reliabilitet og validitet oversettes også til pålitelighet og gyldighet. Vi vil heretter bruke benevnelsene pålitelighet og gyldighet i avsnittene under.

3.3.1 Oppgavens pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet sier noe om undersøkelsen er til å stole på, er den troverdig? For å svare på om oppgaven er pålitelig eller troverdig må vi se på dokumentasjon av hvordan datainnhenting er foretatt og analysert (Andersen, 2013, s. 14). Dette innebærer at den teoretiske representativiteten må etableres gjennom argumentene som fremlegges. Jacobsen påstår at kvalitative data i utgangspunktet har høy relevans fordi en ikke påtvinger respondentene spørsmål med faste svarkategorier, slik en ofte gjør i kvantitative spørreundersøkelser (2015, s. 129).

Våre respondenter var strategisk valgt. Vi diskuterte med Difi hvem de mente ville være hensiktsmessig å intervju, og vi diskuterte oss imellom hvem vi mente var mest hensiktsmessig å intervju for å sikre god representativitet. Vi mente et utvalg av prosjektleder, tjenestedesigner og et annet medlem av prosjektet ville dekke våre behov, såkalt kategoribasert utvalg (Thagaard, 2013, s. 63). Vi antok også at tre personer fra hvert prosjekt ville være nok. Vi valgte etterhvert å hente inn en ekstra respondent, og vi ringte opp en av de vi hadde intervjuet for å få tydeliggjort noen av svarene. Ved små strategiske utvalg kan det være en fare for at en velger feil personer en mener er strategisk valgt, men som viser seg er valgt av feil grunner. I våre prosjekt mente vi likevel utvalget vi valgte representerte en god bredde i prosjektet, og vi fikk også bekreftet det ved det som Repstad (2007, s. 83) viser til som metning. De ulike respondentene innenfor hvert prosjekt formidlet samstemte svar under intervjuene, og sjansen for at vi ville fått ny informasjon om vi intervjuet flere av prosjektdeltakerne var derfor liten. Et større utvalg ville kanskje fått frem flere nyanser i prosjektene, og antall dynamiske kapabiliteter ville muligens vært annerledes. Svarene vi fikk fra våre respondenter samsvarte godt med hverandre. Dette mener vi er med å styrke påliteligheten i positiv retning.

En faktor som kan påvirke oppgavens pålitelighet er intervjuene vi gjorde på Skype. Hele fem av ti intervju ble gjort på denne måten, og her er det en fare for at vi mister litt tolkningsrom fordi skjermen hindrer oss i å oppfatte alle bevegelser og mimikk. Kvåle skriver at aktiv lytting er like viktig som gode spørsmål og spørreteknikker (2012, s. 151). Vårt tema er ikke vanskelig for respondentene å svare på. Det ingen sensitiv informasjon eller personopplysninger som kommer frem under intervjuene, så sann sett vil ikke det ha så stor betydning at vi ikke så kroppsspråket. Det å være sensitiv og oppmerksom på situasjonsbetingede ledetråder for å kunne stille oppfølgingsspørsmål var mer sårbart ved spesielt noen av de intervjuene vi gjorde på Skype. Vi hadde blant annet ved et par intervju dårlig linje slik at kommunikasjonen ble vanskelig, og vi hørte hverandre til tider dårlig. Her kan det være en fare for at vi misforstod hverandre. Det var også en stressende situasjon for begge parter, og spesielt påvirket det den som intervjuet. Vi var bekymret for at vi skulle miste forbindelsen, og ble raskt ferdig med intervjuet. Vi hadde også en episode hvor vi mistet helt forbindelsen med vår respondent, og hvor vi mistet all lyd vi hadde tatt opp. I dette tilfellet tok vi opp igjen forbindelsen på Skype, hvor vi tok en rask resyme av hele intervjuet på nytt. I tillegg sendte vi hele intervjuguiden til respondenten på e-post i etterkant slik at vedkommende svarte skriftlig på alle spørsmål, som deretter ble sendte tilbake til oss på e-post. Disse skypeintervjuene svekker påliteligheten til oppgaven vår. Det som likevel kan være med å styrke påliteligheten er at vi lot respondenten svare oss skriftlig med sine egne ord. Her var det ikke rom for at vi kunne transkribere svarene feil, selv om det fortsatt var rom for at vi kunne tolket svarene feil.

En faktor vi har vært oppmerksom på, er som vi skriver i kapittel 3.4, at den sosiale virkeligheten ikke er stabil, men endres hele tiden og at det eksisterer flere ulike forståelser av virkeligheten. Vi intervjuet respondentene tidlig i prosjektperioden. Svarene kunne vært annerledes hvis vi hadde intervjuet prosjektdeltakerne lengre ut prosjektperioden. I løpet av den tiden kunne de ervervet seg en annen innsikt, kompetanse og forståelse av prosjektet og oppgaven de skulle løse. Dette påvirker påliteligheten. Vi ville med stor sannsynlighet funnet flere og andre dynamiske kapabiliteter. Noe som likevel øker påliteligheten er at svarene fra de ulike respondentene samsvarte stort sett hele veien.

I innledningen skriver vi at vi som skriver denne masteroppgaven har erfaring fra offentlig sektor og tjenestedesign, og at vi selv har erfart at tjenestedesign ofte benyttes som metode når tjenester skal utvikles. Vår erfaring var utgangspunktet for at vi satte søkelyset på tjenesteinnovasjon og digitalisering. Samtidig ble vi etter hvert interessert i hvordan organisasjoner endrer seg gjennom innovasjon og betydningen av dynamiske kapabiliteter i en slik prosess. Linda Lai skriver i boken **DØMMEKRAFT** (2015, s. 43) om det hun kaller bekreftelsesfellen, noe som innebærer at vi har mest fokus på det som støtter det vi kan noe om, og som vi ubevisst er interessert i å finne ut mer av. Siden vi begge hadde erfaring med tjenestedesign, og spesielt at en av oss jobber med det til daglig, kan det medføre at spørsmålene vi stiller, og hva vi oppfatter av svar er påvirket av dette. Dette kan føre til at vi feiltolker informasjonen vi har fått.

En av oss har også jobbet i en av virksomhetene vi studerte. Her hadde vi mer bakgrunnsinformasjon og det var tette relasjoner som kunne påvirket intervju-situasjonen. Dette ble løst ved at den andre av oss intervjuet alle respondentene.

Det kan være på sin plass å nevne at denne masteroppgaven har gitt oss verdifull trening og erfaring blant annet på å utvikle intervjuguide og intervju respondentene. I etterkant ser vi at vi kunne vært enda tydeligere og presise i utformingen av intervjuguiden for å sikre svar på vår problemstilling. I intervju av respondentene kunne vi med fordel hatt flere oppfølgingsspørsmål for å klargjøre betydning av svarene vi fikk, og vi kunne hatt mer fokus på problemstillingen under hele intervjuet. Kvaliteten på intervjuet påvirker kvaliteten på analysen og resultatet (Kvåle, 2012, s. 174).

3.3.2 Oppgavens gyldighet

Gyldighet sier noe om den empirien som samles inn, faktisk gir svar på det eller de spørsmålene som stilles. Thagaard (2013, s. 205) refererer til Seal (1999, s. 38-40) som skiller mellom intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet sier noe om troverdigheten til dataene, og dermed om vi har dekning i dataene for å trekke de slutningene vi gjør. Ekstern gyldighet handler om våre funn kan generaliseres til andre sammenhenger.

3.3.2.1 Intern gyldighet

I vår utarbeidelse av intervjuguiden, og spesielt operasjonaliseringen av begreper, drøftet vi hvordan vi skulle operasjonalisere dynamiske kapabiliteter på en slik måte at vi fikk svar på vår problemstilling. Vi drøftet blant annet mye forholdet mellom læring og dynamiske kapabiliteter.

Vi har tidligere skrevet at det er konsensus i litteraturen om at læring er en forutsetning for dynamiske kapabiliteter, og vi vurderte derfor om vi skulle ha et eget fokus på dette. Denne problemstillingen jobbet vi også mye med i teorikapittelet. Vi valgte imidlertid å ha fokus på sensing, seizing og reconfiguring som et rammeverk fordi vi ikke studerer begrepet læring som sådan.

I rammeverket fra Teece har vi også reflektert mye over om vi skulle hatt strenge skiller mellom sensing og seizing, men vi valgte å la de gå over i hverandre i intervju-situasjonen. Det kan tenkes at vi hadde fått et annet utfall og pålitelighet til oppgavens resultat hvis vi hadde valgt en annen innfallsvinkel enn Teece sitt rammeverk. Samtidig mener vi at innenfor oppgavens omfang fikk vi troverdige svar på det vi lette etter med rammeverket vi valgte.

Vi diskuterte mye sammenslåing av kategoriene evnen til å søke og evnen til å involvere. Vi argumenterer i kapittel 4.1 for hvordan disse ble to separate kategorier, men det er altså ikke helt entydige skiller mellom disse. På samme måte var det koder som man kunne tolke som ulike fenomener. Her valgte vi å være konkrete og strenge med oss selv på hva vi kodet observasjoner som. Samtidig var vi bevisste på at det vi ikke tolket tydelig som en dynamisk kapabilitet, utelot vi fra kodene.

I intervjuguiden kan det også nevnes at vi tok ut noen spørsmål. Vi har tidligere skrevet at vi har diskutert og reflektert mye hvor grensene går mellom prosjekt og virksomhet. Dette var også en utfordring i utarbeidelsen av intervjuguiden. Vi hadde en gjennomgang av alle spørsmålene våre og vurderte hva som handlet om prosjektet og hva som handlet om virksomheten som sådan. Derfor ble blant annet et spørsmål knyttet til om virksomheten hadde organisasjonsutviklingstiltak tatt vekk. Dette

spørsmålet ligger utenfor selve prosjektene vi studerer, og er derfor ikke relevant i denne oppgaven.

Vi testet også intervjuguiden på oss selv for å erfare hvordan det var å intervju, og å bli intervjuet. Vi fant at noen av spørsmålene var for vage og kunne misforstås. Her endret vi blant annet inngangsspørsmålet slik at respondentene kunne få fortelle friere hva prosjektet skulle løse. På denne måten valgte de ord og uttrykk selv, og kunne uttrykke seg uten å bli ledet av oss. Dette gir en mer korrekt benevnelse, og respondentene beskriver med sine egne ord det de ønsker å uttrykke. Kvale kaller denne type spørsmål for introduksjonsspørsmål, og at disse spørsmålene gir rike beskrivelser på det som undersøkes (2012, s. 147).

Koding av våre funn er beskrevet som eget kapittel under 3.3.1. Her nevner vi blant annet at vi bruker vår egen kreativitet, men også begreper fra teoridelen av oppgaven når vi koder. At vi bruker vår egen kreativitet kan være en kilde til fortolkning. Vi utviklet koder direkte fra teksten ved selektivt å redusere dem til mening. Her diskuterte og reflekterte vi mye for å være sikker på at kodeordet var dekkende for det vi mente å uttrykke, også kalt begrepsstyrt koding (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 209). Læring var blant annet et gjennomgående begrep som var oppe til diskusjon gjennom hele oppgaven, også når det gjaldt koding. Helt mot slutten av oppgaveskrivingen gikk vi gjennom teoridelen vår, og så at det vi hadde beskrevet som evnen til å dele kunnskap, og evnen til å lære fra andre ville få bedre betydning ved å slås sammen og kalles evne til å (re-)kombinere kunnskap. Dette fikk følger for underkategoriene våre, og igjen funnene i analysedelen. Vi mener vi var oppmerksom på hvilke navn vi ga de forskjellige kodene under hele oppgaven, og at dette ble en gjentakende prosess som gjorde at datamaterialet ble grundig analysert, og som dermed styrker intern gyldighet.

3.3.2.2 Ekstern gyldighet

Hvor generaliserbare er funnene i vår oppgave? Den eksterne gyldigheten (validiteten) viser til dette spørsmålet. Vår problemstilling handler om å se om vi fant dynamiske kapabiliteter i tre digitale tjenstedesignprosjekter hvor vi intervjuet til sammen ti respondenter. Alle prosjektene var knyttet til offentlige virksomheter. Målet vårt med

denne oppgaven var å se om vi kunne styrke empirien til teorien rundt dynamiske kapabiliteter sett i lys av disse prosjektene. Spørsmålet om hvorvidt dette kan generaliseres til andre prosjekt kommer da helt an på hvilket prosjekt det er snakk om.

Vi har ikke nok datagrunnlag til å kunne svare ja på overførbarhet til alle typer prosjekt, men vi kan anta at resultatene kan overføres til lignende prosjekt innen stimuleringsordningen. Jacobsen påstår også at kvalitative undersøkelser vil ha problemer med ekstern gyldighet fordi en som regel har for få representanter med i undersøkelsen til å kunne generalisere funnene (2015, s. 131).

Vi har diskutert mye gjennom hele oppgaven hvor grensen mellom prosjekt og virksomhet går. Både ved utarbeidelse av intervjuguiden, men også i resultatdelen. Vi har kun undersøkt prosjektene, og kan derfor ikke si noe om de dynamiske kapabiliteter vi fant er overførbare til virksomhetene prosjektene er forankret i. Vi har registrert at respondenter fra ett av prosjektene kommenterte at de aldri hadde vært så tett på brukerne før, og at de ønsket å ta denne erfaringen med seg videre inn i virksomheten. Vi har ikke noe grunnlag for å si at så skjer siden vi kun studert prosjektet i oppstartsfasen, men vi mener det kan være en rimelig mulighet for at dette er en positiv og enkel erfaring å videreføre inn i virksomheten.

Vi har funnet dynamiske kapabiliteter vi mener er interessante å ha observert sett i lys av at prosjektene bruker tjenstedesignmetodikken. Ett hovedfunn i analysen var at evnen til å involvere var den dynamiske kapabiliteten vi registrerte flest av, og at det meste foregikk ved å involvere brukere og målgrupper. Dette er som vi tidligere har nevnt ett av prinsippene i tjenstedesign, kalt samskaping (Stickdorn & Schneider, 2014, s. 34). Med vårt datagrunnlag er det vanskelig å si om dette er overførbart til andre tjenstedesignprosjekter generelt, men vi vil anta at det er overførbart til de andre prosjektene i stimuleringsordningen siden de er pålagt å bruke samme metode, og har samme føringer fra Difi.

De dynamiske kapabilitetene vi har funnet i de prosjektene vi har studert er alle forankret i teorien. Det hadde vært interessant å få gjennomført samme undersøkelse

ved andre typer prosjekt som ikke bruker tjenstedesign som metode, for å se om vi finner de samme dynamiske kapabilitetene i de prosjektene med samme teori som bakgrunn. I vårt case har vi ikke nok data til å kunne overføre denne forskningen til andre prosjekter.

Oppsummert kan vi si at gyldigheten og påliteligheten i vår oppgave styrkes ved at all teori kan spores tilbake til kilden ved referanser som er vedlagt i litteraturlisten. Vi har også lagt ved kodearkene. Operasjonaliseringen av intervjuguiden har vært en vedvarende prosess som vi mener øker påliteligheten til vårt datamateriale siden vi har hatt den oppe til vurdering gjentatte ganger. En svakhet i studien kan være utfordringene knyttet til pålitelighet rundt teknisk gjennomføring av noen intervju. Likevel mener vi at vi sikret datainnhentingene godt nok ved blant annet å sende intervjuguiden til en av respondentene, som besvarte alle spørsmål skriftlig.

3.4 Overførbarhet

Vårt mål med denne oppgaven var å se om vi fant dynamiske kapabiliteter i tre tjenstedesignprosjekter, og eventuelt hvor vi fant de. Fant vi disse ville det styrke empirien rundt dynamiske kapabiliteter. Vi fant til sammen åtte hovedgrupper dynamiske kapabiliteter. Tre prosjekter er ikke nok til å kunne generalisere funnene til andre prosjekter, men funnene kan være med å styrke empirien rundt teorien til dynamiske kapabiliteter, da spesielt Teece sitt rammeverk om sensing, seizing og reconfiguring. Vi fremskaffer empiri, og vi finner bevis som styrker teorien vi i første omgang brukte som utgangspunkt. Funnene kan også peke på relevante temaer for videre forskning rundt dynamiske kapabiliteter knyttet til tjensteinnovasjon og digitalisering.

3.5 Etikk

Det er viktig at de valg vi tar underveis i undersøkelse - både før, under og etter - vurderes ut fra etiske prinsipper. Jacobsen (2015, s. 45) forteller at etiske dilemma mellom «forsker og undersøkt kan oppstå i flere sammenhenger». Et eksempel på det for oss, var at en av oss kjente noen av respondentene godt, og hadde tidligere vært ansatt i samme virksomhet. En utfordring med dette, ville være at vi for eksempel ikke

fikk nødvendig kritisk avstand til de vi skulle intervjuer, og dermed ha problem med å være tilstrekkelig nøytral. Dette løste vi ved at den av oss som hadde relasjoner til respondentene ikke ble med på selve intervjuet.

Vi kunne også risikere at respondenter ville synes det var ubehagelig å fortelle om eksempelvis interne konflikter eller andre utfordringer ved kulturen der man arbeider. I noen av spørsmålene gikk vi inn på samarbeid mellom avdelinger, og der kunne respondentene utlevere enten seg selv eller kolleger. Andre forhold kunne være at når leverandører intervjues, ville enkelte ikke ønske å utlevere kunder eller fortelle inngående om egne metoder. Vi kunne derfor bli fortalt forhold som kunne gjøre oss usikre på om vi skal ta disse opplysningene med i undersøkelsen, eller i et transkript fra intervjuet. Vi var derfor oppmerksomme på hvordan vi behandlet lyd og utskrifter fra slike situasjoner.

Det var viktig at alle respondenter ga et informert samtykke om å delta. Viktig for vår del, var da å forklare tilstrekkelig hva hensikten med vår undersøkelse var, hvordan dataene skulle benyttes og eventuelt andre forhold som kunne påvirke respondentens ønske om å delta. Vi informerte om at vi ønsket å transkribere alle intervjuene. De transkriberte dokumentene lagret vi lokalt på våre datamaskiner av sikkerhetsmessige grunner. Våre respondenter var lovet anonymitet.

Ved casestudie med få respondenter, vil det være en mulighet for at respondentene og prosjektene identifiseres. For å unngå dette i størst mulig grad har vi anonymisert både respondenter og prosjektene. Prosjektene har vi kalt prosjekt 1, 2 og 3. Til tross for anonymisering vil det være mulig å identifisere virksomhetene der prosjektene foregår, siden vi refererer til at de er med i stimuleringsordningen til Difi. I beskrivelsen av prosjektene har vi derfor utelatt alt som enkelt kan identifisere hvert enkelt prosjekt, og har valgt å beskrive de i generelle termer. Ingen av respondentene er nevnt ved navn eller kjønn, alle har fått benevnelsen respondent.

Vi meldte oppgaven inn til Norsk senter for forskningsdata og mottok godkjenning til å gjøre undersøkelsen.

4 Resultater

I analysen har vi kommet frem til at vi har observert åtte dynamiske kapabiliteter i prosjektene. I dette kapittelet viser vi hvilke dynamiske kapabiliteter som er funnet, og hvordan de er til stede i prosjektene vi har undersøkt. Til slutt oppsummerer vi resultatene i en tabell som viser hvor ofte de forekommer totalt og per prosjekt. Ved sitater merkes de med henholdsvis leverandør og virksomhet. Med leverandør menes da tjenestedesignere eller konsulenter, og med virksomhet menes de som er ansatt i virksomheten og dermed prosjekteier.

4.1 Om kategoriseringen av dynamiske kapabiliteter

Som utgangspunkt for kategoriseringen av dynamiske kapabiliteter bruker vi Teece sitt rammeverk. For hver kapabilitet har vi vurdert om den dynamiske kapabiliteten skal plasseres under sensing-, seizing,- og reconfiguringkapabiliteter.

Den dynamiske kapabiliteten vi har kalt evnen til å involvere, har sitt utspring i evnen til å søke. Vi vurderte om den skulle stå alene eller om den skulle slås sammen med evnen til søk. At vi beholder den som en egen kapabilitet, har å gjøre med at involveringskapabiliteten handler om å ta interessenter inn i prosjektet for å skape noe sammen og lytte til innspillene deres. Søkekapabiliteten er mer en en-veis prosess, der prosjektet henter inn informasjon og bruker det i prosjektet uten ytterligere involvering av brukerne. En lignende inndeling gjør Bason (2014, s. 160), som deler inn bruker-involvering i to hoveddimensjoner; 1) å skape en ny fremtid og 2) å informere om status. I den første dimensjonen, skape ny fremtid, er blant annet samskaping. I den andre dimensjonen, å informere om status, er kvalitative undersøkelser.

Åpen innovasjon er også mer aktuelt enn tidligere, blant annet fordi organisasjoner er mindre avhengig av intern forskning- og utvikling. Dermed blir det viktig å utnytte kreative kapabiliteter som er utviklet både innenfor og utenfor grensene til virksomheten. At prosjektene ikke bare innhenter kunnskap, men også trekker brukere inn i prosjektet og lar de ta del av samskapingen er viktig fordi innovasjon ofte er sett på som noe spesialister i FoU-avdelinger, IKT og designavdelinger utfører. Men de

underliggende kreative og problemløsende ferdighetene er noe alle innehar (Tidd & Bessant, 2014, s. 124). Ved å involvere interessenter, vil dermed summen av den samlede effekten være av stor betydning.

Kunnskapskapabilitetene vi har observert, har vi kategorisert i tre ulike dynamiske kapabiliteter. Dette gjør vi for å tydeliggjøre deres plassering og betydning innenfor Teece sitt rammeverk. Vi baserer oss på samme inndeling av kunnskapskapabiliteter som ble introdusert på side 24; evne til kunnskapsutvikling og evne til (re)-kombinering av kunnskap. Evne til kunnskapsbruk ble ikke observert.

Å utforske og teste løsninger kan ses på som en viktig evne for å kunne lykkes med en ny tjeneste eller produkt. Teece skriver at ferdigheter og teknikker for å overkomme feilbeslutninger er en konkurransefordel (2007, s. 1327), og plasser denne blant seizing-kapabilitetene. Vi mener derfor at evnen til å utforske og teste løsninger kan ses på som seizingkapabilitet.

Vi vil nå gå inn på de dynamiske kapabilitetene for å vise hvordan de er til stede og i hvilke aktiviteter de understøttes.

4.2 Dynamiske kapabiliteter og hvordan de er observert

Vi observerte altså åtte dynamiske kapabiliteter. Til flere av disse har vi også underkategorier. I tabellen under vises hvilke dynamiske kapabiliteter som er observert og hvilke underkategorier som funnene er kategorisert i. Til hver dynamisk kapabilitet viser vi et illustrerende sitat.

Tabell 2 Dynamiske kapabiliteter observert i prosjektene

DYNAMISK KAPABILITET	UNDERKATEGORIER	EKSEMPELSITAT
Evne til å involvere	Involvere brukere og målgrupper Involvere samarbeidspartnere Involvere internt i organisasjonen	<i>Det gikk så langt at vi inviterte de inn i en workshop med oss for å sitte og tenke ut løsninger. Det var radikalt for mange i [...] at vi gjorde det.</i>
Evne til å utvikle kunnskap	Lære fra leverandører Lære fra erfaring Lære fra interne avdelinger Kunnskapsinnhenting internt i organisasjonen Kunnskapsinnhenting fra andre prosjekter	<i>Jeg tenker at en del av den nullmålingen vil være å bruke statistikk vi har tilgjengelig, både hva som er registrert i veiledningen, de bruker Superoffice hvor de registrerer alle henvendelser, hva de handler om, hva folk spør om og sånn.</i>
Evne til å søke	Søke eksternt Søke internt	<i>Tjenestedesignerne har vært med rundt for å se hvordan saksbehandlerne jobber, hvordan [...] fungerer, [...] er observert og mange i prosjektgruppen har vært hos [...] politiet og observert før.</i>
Evne til å utvikle ideer	Ingen	<i>Også hadde vi den ideworkshopen der noe eksterne var med, der de fikk komme med forslag.</i>
Evne til å (re-)kombinere kunnskap	Dele kunnskap	<i>Vi har også reist rundt på de andre delene av [...] og fortalt om hva det er vi har lært.</i>
Evne til å forbedre og tilrettelegge prosjektet	Ta i bruk nye metoder Tilpasse prosjektplanen Bevisst sammensetning av prosjektgruppe	<i>Da hadde vi - når vi nærmest oss slutten på diagnosefasen, så hadde vi "gallerywalks". Det er sånn som vi har pleid å ha i forbindelse med LEAN-gjennomganger. Vi har lånt litt derifra.</i>
Evne til å utforske og teste løsninger	Ingen	<i>Det er jo veldig viktig at pilotvirksomhetene, så vi prøver ut noen konsepter, så forankrer vi, tester det ut på pilotene, så snakker vi med kunden.</i>
Evne til å implementere løsninger	Ingen	<i>Det er så utrolig effektivt at "hei, dette har vi gjort allerede", det gir oss mye goodwill.</i>

4.3 Sensingkapabiliteter

Sensingkapabilitetene sto for halvparten av alle dynamiske kapabiliteter vi observerte. De sensingkapabiliteten vi fant, var evnen til å involvere, evnen til å søke, evnen til å utvikle kunnskap og evnen til å utvikle ideer.

4.3.1 Evne til å involvere

Interessenter som ble involvert kunne være både brukere og målgrupper, men også ulik grad av involvering av samarbeidspartnere eller avdelinger internt i virksomheten.

4.3.1.1 Involvere brukere og målgrupper

Flere respondenter fortalte om hvordan de involverte brukere. Blant annet ville saksbehandlere bli berørt av endringen, og en respondent fortalte at de da satte seg ned med saksbehandlere for å få innsikt i tjenestereisen fra saksbehandlernes perspektiv. Saksbehandlere ble involvert også gjennom å delta i fokusgrupper med andre saksbehandlere, men også dybdeintervjuer med bare én saksbehandler.

«Så da gikk vi inn i virksomhetene, satte oss sammen med saksbehandlerne, og fikk innsikt om tjenestereisen for saksbehandling, hvilke saker de har, hva som kjennetegner de, og hva som skal til for at den jevne saksbehandler for å publisere saker i den nye løsningen.»

Leverandør

En respondent fortalte at det var en gruppe brukere som var veldig kritiske til hvordan virksomheten utførte tjenesten. Disse brukerne ble involvert i innsiktsarbeidet gjennom å delta på workshops med representanter fra tjenesteleverandøren for å tenke ut løsninger. Da fikk denne kritiske brukergruppen samskape løsninger sammen med de ansatte og komme med sine forslag til forbedring. Dette ble sett på som radikalt av mange ansatte, men denne erfaringen viste seg så nyttig at prosjektgruppen planla å invitere inn denne brukergruppen senere.

«Det gikk så langt at vi inviterte de inn i en workshop med oss for å sitte og tenke ut løsninger. Det var radikalt for mange i [...] at vi gjorde det.»

Virksomheten

En respondent fortalte at de tok med brukere av løsningene inn i en workshop for å samskape løsninger sammen, og der brukere fikk fortelle om sine erfaringer og komme med forslag.

«Der har vi hatt med oss designere, og ansatte i [...] som sitter i brukernære relasjoner, også har vi hatt med oss brukere inn i workshopen for å samskape ting sammen.»

Virksomheten

Videre fant prosjektdeltakerne ut at den som søkte, ofte fikk hjelp av andre personer i nettverket sitt til søknadsprosessen. Dermed hentet prosjektdeltakerne inn det de kalte for «hjelperne» til å bli med i prosjektet.

«Særlig fra hjelpere, som vi har tatt videre, og som har blitt en del av prosjektet.»

Virksomheten

4.3.1.2 Involvere samarbeidspartnere

Tjenestene som skulle utvikles ville også involvere flere enn selve virksomheten, og i et prosjekt ble hele etaten involvert for å se brukerreisen på tvers av ulike organisasjoner og tjenestetilbydere. En respondent fortalte at styringsgruppen og prosjektgruppen bestod av representanter fra tre ulike virksomheter som alle var involvert i ulike faser av tjenestereisen. Respondenten fortalte oss hvordan de også hadde delt funn de hadde gjort i prosjektet med en samarbeidende virksomhet, og samtidig bedt om å få innspill slik at de kunne verifisere funnene sine.

«Det samme gjorde vi med [...] og holdt foredrag for de om hva vi hadde funnet til da for å få innspill på det og verifisert funnene våre.»

Virksomheten

Noe lignende ble fortalt av en annen respondent, som fortalte at prosjektdeltagere hadde reist rundt til de andre delene av forvaltningen og fortalt hva de hadde lært. Dette var for at de skulle få innsikt i hva som skjer og hva prosjektet jobber med, men også for å få forvaltningsansatte sine tilbakemeldinger på innsiktsdokumentasjonen de hadde fått.

En respondent kunne også fortelle at hun hadde tatt kontakt med en ansatt i en kommune som også hadde jobbet med tjenestedesign for å sparre med de som hadde gjort lignende arbeid der. En annen respondent fortalte hvordan prosjektgruppen involverte nettverket sitt i arbeidet, der medlemmer i nettverket ble trukket inn i oppstartsmøter.

4.3.1.3 Involvere internt i organisasjonen

Når prosjektgruppen hadde samlet sammen innsikt fra brukernes tjenestereise, så inviterte de inn ansatte i alle avdelingene for å se på funnene. Dette ble gjort ved at alle ansatte i alle seksjonene fikk en halvtime hver, der prosjektgruppen fortalte hva de hadde gjort og hva de hadde funnet ut. Deretter fikk prosjektgruppen tilbakemeldinger før neste gruppe kom inn.

En av respondentene fra leverandøren påpekte også i den sammenhengen at det var viktig at prosjektgruppa selv presenterte funnene for å få eierskap til løsningene.

«På disse "gallerywalksene" var det prosjektgruppa som presenterte funnene, og det funker så mye bedre, fordi da får de eierskap til det og de andre ansatte lytter og stilte spørsmål.»

Leverandør

4.3.2 Evne til å utvikle kunnskap

I prosjektene vi observerte var evnen til å utvikle kunnskap til stede i alle prosjektene, men det var to prosjekter der de var mer fremtredende. Vi delte evnen til å utvikle kunnskap i fem underkategorier; evnen til å lære fra leverandører, lære fra erfaring,

lære fra interne avdelinger, kunnskapsinnhenting internt i organisasjonen og kunnskapsinnhenting fra andre prosjekter.

4.3.2.1 Lære fra leverandører

Prosjektdeltakerne fortalte at de var med og lærte om tjenstedesign og prosessen sammen med leverandøren, eller at det var et uttalt mål at de var i stimuleringsordningen for å lære. I det ene prosjektet intervjuet leverandøren mange forskjellige brukere, og da var deltakere i prosjektgruppen med på intervjuene og deltok på diskusjoner i etterkant.

«For at kunden også skal lære litt om tjenstedesign som er litt av ønsket, prøver vi å kjøre prosessen slik at de henger med og er med å gjør mange av de aktivitetene vi utfører.»

Leverandør

I et av prosjektene uttalte en respondent at støtten leverandøren gav, var en av de viktigste jobbene de gjorde, og at leverandøren nesten hadde beveget seg over i en «coaching-rolle».

Å kunne lære fra andre etater og samarbeidspartnere ble også nevnt av en respondent, som viste til at de hadde kontaktet deltakere i en av de andre prosjektene i stimuleringsordningen for å forstå og lære mer av selve prosessen.

4.3.3 Lære fra erfaring

Vi observerte tydelige hvordan prosjektdeltakerne var opptatt av å lære fra tidligere erfaring, slik at de ikke gjorde samme feil igjen. Selv om en leverandør skulle levere sin sluttrapport til et bestemt tidspunkt, var det bestemt at de som var prosjektdeltakerne fra virksomheten skulle være i prosjektet lenger for å se til at tiltakene ble fulgt opp. Dette gjorde de fordi de tidligere hadde erfart at i en del prosjekter hadde man avsluttet altfor tidlig, noe som hadde gjort at det var veldig varierende om tiltaket ble fulgt opp etter det var lagt i linjeorganisasjon for iverksettelse.

«Da er det en erfaring som er gjort tidligere, at prosjekt er nødt til å holde i det lenger enn bare akkurat når man kommer til tiltakene.»

Virksomheten

En respondent fortalte at det å gjenfortelle prosjektets historie var et uttalt ønske fra ledelsen, fordi man ønsket å formidle erfaringer til resten av virksomheten.

4.3.3.1 Lære fra interne avdelinger

Å være åpen for å lære fra andre avdelinger i virksomheten, viste seg spesielt i et av prosjektene. En respondent fortalte at de hadde såkalte «gallerywalks» i slutten av diagnosefasen for å fremvise funnene til de interne avdelingene. Det var en metode virksomheten hadde hatt i forbindelse med LEAN-prosesser, og prosjektdeltakerne lånte denne metoden derfra.

«Det er sånn som vi har pleid å ha i forbindelse med LEAN-gjennomganger. Vi har lånt litt derfra.»

Virksomheten

En respondent fortalte at de hadde et tiltak som allerede en annen del av virksomheten hadde tatt i bruk. Prosjektdeltakerne kontaktet ansatte i den avdelingen for å få erfaringen deres, før de valgte om de skulle innføre samme tiltaket.

Et annet eksempel på noe tilsvarende, var i et prosjekt der respondenten fortalte at de intervjuet 20 brukere i innsiktsfasen ved at prosjektdeltakerne deltok på et internt brukermøte i virksomheten som en annen avdeling gjennomførte. Denne avdelingen hadde forsøkt tidligere om et slikt brukermøte fungerte, og respondenten kunne fortelle at de *«bare hang seg på det og intervjuet brukere»*.

4.3.3.2 Kunnskapsinnhenting internt i organisasjonen

En respondent fortalte at de skulle de gjennomføre en nullpunktsmåling når tiltakene var satt i gang. Til dette hentet prosjektdeltakerne ut statistikk som var brukt hos kundesenteret og lagret i programmet SuperOffice som registrerte alle henvendelser,

hva de handlet om og hva folk spurte om. I tillegg brukte de annen statistikk fra for eksempel andre brukerundersøkelser.

Når de skulle rekruttere deltakere til undersøkelser, fikk en prosjektdeltaker tak i de fleste deltakerne gjennom en saksbehandler som hadde jobbet i flere år med å rekruttere brukernettsverk. Den kunnskapen som denne saksbehandleren hadde opparbeidet seg, ble da tilgjengelig for prosjektet.

«Så det er på en måte tenkt på allerede, og hun har hjulpet oss med å finne brukere og ivareta den brukerrelasjonen etterpå.»

Virksomheten

En annen respondent påpekte at siden prosjektet var et case som var relevant for mange andre fagteam som de jobbet med, var også IKT-enheten og kommunikasjonsenheten koblet på for å *«sikre læring og intern kompetanseoverføring»* (sitatet er hentet fra en respondent fra virksomheten).

4.3.3.3 Kunnskapsinnhenting fra andre prosjekter

I det ene prosjektet fikk man i følge respondenten, overlatt tidligere undersøkelser som hadde blitt utført i et annet prosjekt. En respondent kunne også fortelle at de aktivt hentet inn erfaringer fra andre prosjekter, spesielt andre offentlige virksomheter leverandøren hadde vært involvert i.

«Vi bruker erfaringer, vi leverer til mange norske kommuner, så det har vært lærerikt prosjekt det her.»

Virksomheten

I ett prosjekt innhentet deltakere kunnskap og erfaring både internt og eksternt gjennom samtaler med nøkkelpersoner fra andre prosjekter. Blant annet fortalte respondenten at de hadde fått kunnskap fra prosjektlederen for en nettløsning i en annen etat.

4.3.4 Evnen til å søke

Det var mer vanlig å søke eksternt enn internt i organisasjonene. Det var flere respondenter som snakket om hvordan de innhentet kunnskap om brukere og målgrupper.

4.3.4.1 Søk eksternt

Det å søke utenfor prosjektet etter innsikt var en viktig oppgave i alle prosjekter. Å søke eksternt innebar at prosjektdeltakerne innhentet kunnskap om brukere, og utforsket og identifiserte muligheter utenfor prosjektet.

Det å gå ut og bli kjent med brukere og målgrupper, ble nevnt av flere respondenter. En av respondentene snakket om hvordan prosjektdeltakerne skulle intervju bredt for å bli kjent med problemstillingen i et større perspektiv. De skulle intervju forskjellige ansatte i kommuner, interesseorganisasjoner og andre interessenter. En respondent fortalte også at deltakere i prosjektet deltok på en bransjekonferanse og fikk innspill på det arbeidet de hadde gjort. En annen respondent fortalte hvordan de gjennomførte dybdeintervju med saksbehandlere blant pilotvirksomhetene som skulle ta i bruk løsningen for å kartlegge hvilke holdninger som fantes hos brukerne. I prosjektet som omhandlet et miljøproblem, så valgte man å intervju også de som ikke var direkte berørt, men kanskje i større grad selv bidro til problemet.

En av respondentene kunne likevel fortelle at det kunne være vanskelig å utforske mest mulig i den innledende fasen slik Difi ønsket, samtidig som kunden vil holde det mest mulig konkret. Det kunne være i følge respondenten «*en balanse å få til og på en måte blidgjøre begge parter*» (sitat fra leverandør).

En respondent fortalte at de hadde tre ulike referansegrupper som prosjektgruppen orienterte og hentet inn kunnskap fra. Der deltok prosjektgruppen på møtene i referansegruppen, og orienterte om hva som var planlagt å gjøre. De orienterte også om funnene de hadde gjort, samtidig som de åpnet for spørsmål, og drøftet funnene.

«Du kan si at innputten fra referansegruppene var jo på sett og vis utløsende for å få satt denne problemstillingen på dagsordenen.»

Virksomheten

4.3.4.2 Søke internt

En respondent nevnte hvordan de hadde hentet inn kunnskap om hvordan saksbehandlere jobber og hvordan kundesenteret deres fungerer.

«Tjenstedesignerne har vært med rundt for å se hvordan saksbehandlerne jobber, hvordan veiledningstjenesten fungerer, politiet er observert og mange i prosjektgruppen har vært hos politiet og observert før.»

Virksomheten

I et av prosjektene hadde de en idé om en løsning som allerede var tatt i bruk av en annen søknadsprosess. Da fortalte respondenten at de tok kontakt med avdelingen og snakket med ansatte der for å få erfaringene deres. Prosjektdeltakerne tok også kontakt med andre interne avdelinger for å få "lure tips", som en respondent kalte det.

4.3.4.3 Evne til å utvikle ideer

I alle prosjektene registrerte vi idegeneringskapabiliteter, og de var jevnt fordelt på alle. En respondent fortalte at prosjektet hadde hatt en egen «idegeneringsworkshop», der de også inviterte med eksterne samarbeidspartnere som deltok sammen med virksomhetens egne ansatte, og fikk komme med forslag. Respondenten kunne fortelle at den målgruppen som var hentet inn til å delta, var så viktig at de hadde blitt en del av prosjektet videre.

I et annet av prosjektene fortalte respondenten at ideer kom frem gjennom en blanding av felles diskusjoner og øvelser der deltakere ble delt opp i mindre gruppe. Gruppene fikk spesifikke oppgaver å jobbe med, hvor deltakere etterpå presentere resultatet for gruppen og det ble diskutert.

«Der har vi hatt med oss designere, og ansatte som sitter i brukernære relasjoner, også har vi hatt med oss brukere inn i workshopen for å samskape ting sammen.»

Virksomheten

4.4 Seizingkapabiliteter

Blant seizingkapabilitetene fant vi evnen til å lære fra andre, evnen til å utvikle ideer, evnen til å (re-)kombinere kunnskap og evnen til å forbedre og tilrettelegge prosjektet.

4.4.1 Evne til å (re-)kombinere kunnskap

Blant evnen til å (re-)kombinere kunnskap og bruke den på nye måter, observerte vi evnen til å dele kunnskap.

4.4.1.1 Dele kunnskap

Å dele kunnskapen ble gjort i stor grad med samarbeidspartnere og andre etater, men også internt i egen organisasjon eller med leverandører som var viktige målgrupper for deling av kunnskap.

En respondent påpekte at de hele tiden har vært veldig oppmerksomme på å dele kunnskapen. Statusoppdatering ble fortløpende delt både internt i prosjektet, og med eksterne samarbeidspartnere og referansegrupper.

*«De er utrolig flinke på den biten der. Det er de som har tatt
styring på den biten der; nå må vi sørge for at vi deler dette.»*

Leverandør

I et av prosjektene deltok prosjektdeltakerne på en felles samling for alle statlige virksomheter som bruker dagens tjeneste og fortalte om funn, mens i et annet prosjekt reiste de rundt til de andre delene av forvaltningen og fortalte om hva det var de hadde lært.

*«Så hadde vi en første workshop med begge pilotvirksomhetene sammen,
der vi delte den innsikten, og så reflekterte rundt det da.»*

Virksomheten

En respondent kunne fortelle at en annen prosjektdeltaker hadde fått i oppgave å snakke med andre virksomheter og dele erfaringer, da hun deltok på en samling for

hele forvaltningen. En lignende aktivitet ble opplyst om av en annen respondent, som sa at de hadde vært hos andre etater i forvaltningen og delt innsikten de hadde kommet med.

«Vi hadde en tilsvarende øvelse der, hvor vi gikk gjennom innsikten og de kom med masse innspill. Så det kommer vi til å gjøre igjen når vi har jobbet mer med tiltakene, for da kan vi si litt mer om tiltakene og hva de innebærer.»

Virksomheten

En respondent kunne fortelle at de forsøkte å dele «så bredt som mulig», og at de blant annet har en nettside der de deler kunnskap. I det ene prosjektet presenterte prosjektdeltakerne alle funnene tjenestedesignerne hadde funnet med alle avdelinger.

«Og vi er opptatt av at det skal bli en mer brukerrettet prosess, så vi inviterte alle enhetene etter tur.»

Virksomheten

En respondent fortalte også at informasjonen var delt på intranettet til virksomheten, der de både la ut en kortversjon av innsikten sammen med hele innsiktsdokumentet. I et prosjekt dokumenterte de prosjektets historie for å kunne gjenfortelle den og formidle kunnskap senere. Vi observerte også hvordan de delte kunnskap eksternt mot mer åpne informasjonskanaler. For eksempel informerte de via en blogg der de delte statusoppdateringer. Noen hadde også deltatt på en konferanse for bransjen der tjenestedesignere fikk holde et foredrag om prosessen. I et av prosjektene var de også opptatt av at arbeidsgruppene skulle dele kunnskap i pilotvirksomhetene som deltok. Da støttet prosjektdeltakerne arbeidsgruppen i å informere ut til sine organisasjoner på virksomhetenes intranett.

«Ute i arbeidsgruppene i pilotvirksomhetene, så har vi støttet dem i å informere ut til sine organisasjoner på intranett og da er det jo også sånn at vi, da åpner vi jo alltid for å få tilbakemeldinger fra organisasjonen som helhet. »

Leverandør

4.4.2 Evne til å forbedre og tilrettelegge prosjektet

Vi observerte at i prosjektene ble sammensetningen av ressurser endret, prosjektplaner tilpasset og nye metoder tatt i bruk.

4.4.2.1 Ta i bruk nye metoder

Tidligere i oppgaven har vi skrevet om hvordan man i et prosjekt brukte såkalte «gallerywalks» der funnene ble presentert. Det var en metode som egentlig tilhører LEAN-metodikken, men som da prosjektdeltakerne tok i bruk.

En respondent fortalte at tjenstedesign som helhet og måten kunnskap om brukere ble innhentet på nytt, var nytt for virksomheten. Respondenten kunne fortelle at en slik måte å fange opp kunnskap fra publikum på gjennom målrettede intervjuer, var noe de ikke hadde gjort før.

«Vi bruker en del metoder som er litt ukjent for noen og kanskje litt skremmende for noen.»

Virksomheten

4.4.2.2 Tilpasse prosjektplaner

En respondent fortalte at de hadde ulike virkelighetsoppfatninger i forhold til leverandøren, fordi leverandøren hadde laget en fremdriftsplan kunden ikke var enig i. Da fikk de tilpasset prosjektplanen før det ble et problem. Lignende kunne en annen respondent fortelle at de i samarbeid med leverandøren hadde vært veldig fleksible på å justere kursen på prosjektet etter hvert som man tilegnet seg mer erfaring med prosjektets fremdrift.

«Sånn som det begynte, så skulle prosjektet være mer involvert i tjenstedesign og utvikling av selve tjenesten, men det har vi gått vekk fra.»

Virksomheten

4.4.2.3. Bevisst sammensetning av prosjektgruppe

I det ene prosjektet ble prosjektlederen hentet inn fordi vedkommende hadde jobbet med tjenestedesign i virksomheten tidligere. I det samme prosjektet, ble en av prosjektdeltakerne valgt ut fordi han hadde god oversikt over hvilke endringer som er planlagt i virksomhetens porteføljestyling.

«Det er jo egentlig grunnen til at vi har med han, at han har sånn veldig god oversikt og vet hvilke endringer som kommer og hvilke endringer som ligger i forskjellige porteføljekøer.»

Virksomheten

En respondent kunne også fortelle at de *«henter inn ressurser fra egen etat for å hjelpe til når det trengs»*. Det samme ble bekreftet fra en annen respondent, som sa at i prosjektet var det flere som kom inn - og at de hentet inn ressurser til prosjektgruppen der det var behov. Dette gjaldt både virksomhet og leverandørsiden.

4.4.3 Evne til å utforske og teste løsninger

Vi observerte at man i prosjektene tok i bruk både enkel visualisering av prosessene og testing av prototyper på pilotvirksomheter. En respondent fortalte hvordan de brukte visualisering av prosessene både i workshoper og i møter i etterkant. Respondenten fortalte at de gjorde det for å *«vise hvordan prosesser ser ut og kommer til å bli annerledes»* (sitat fra leverandør).

«Og det med å få det visuelt tror jeg har vært ganske nyttig, fordi vi har sett at ikke nødvendigvis rutiner blir lest - å ja, skulle jeg gjøre det ja...»

Leverandør

I et annet prosjekt fortalte respondenten at de lagde papirkonsepter som de testet ut på pilotbrukere. En viktig del var å prøve ut noen konsepter, før de forankret og testet på pilotene. Respondenten fortalte også om hvordan de visualiserte eksisterende prosesser, samtidig som de visualiserte hvordan den nye flyten kunne se ut.

«Men vi skal også i prosjektet ut å teste med brukere. Når vi får en konseptretning skal det testes, også neste ledd når vi har et mer klart konsept vi går for.»

Leverandør

4.5 Rekonfigureringskapabiliteter

Vi observerte bare én rekonfigureringskapabilitet, og det var evnen til å implementere løsninger.

4.5.1 Evne til å implementere løsninger

Siden våre observasjoner var i en startfasen av prosjektene var det få registreringer av å iverksette løsningene. Likevel er det ett prosjekt der respondenter fortalte at de skiller mellom såkalte «quick wins», som de skulle levere før prosjektperioden var over, og tiltak som går lenger enn prosjektperioden.

«Det er det som handler om å få realisert dette her. Hva kan vi faktisk få gjøre noe med, det vi har, uten store investeringer og sånn.»

Leverandør

Dette ble også bekreftet av en annen respondent, som fortalte at de hadde funnet noen «quick wins» og så bare gjør man det. Det ga prosjektdeltakerne mye «goodwill» i arbeidet inn mot avdelingen.

«Det er utrolig deilig, fordi jeg opplever at det er sånn at når vi jobber på tvers av forvaltningen at folk er lei av prosjekter, lei av innovasjon. Det er så utrolig effektivt at "hei, dette har vi gjort allerede", det gir oss så mye goodwill.»

Virksomheten

4.6 Oppsummering av resultater

I tabell 3 som kommer nedenfor, er det en oversikt over alle dynamiske kapabiliteter og eventuelle underkategorier vi har observert, hvor ofte totalt og per prosjekt. Oversikten er sortert etter antall observasjoner. Totalt gjorde vi 105 observasjoner av dynamiske kapabiliteter til sammen i prosjektene.

Som det fremkommer av tabellen, var det store forskjeller i hvor ofte en dynamisk kapabilitet var registrert totalt og per prosjekt. For eksempel står evnen til å involvere for nesten en fjerdedel av alle observasjoner (25 av 105). I motsatt ende er evnen til å implementere løsninger kun observert to ganger. Evnen til å implementere løsninger ble også registrert i kun ett av prosjektene. Bortsett fra denne, var alle dynamiske kapabiliteter observert i alle prosjektene.

Det var også forskjeller i antall observasjoner blant underkategoriene. Størst forskjell var det på evnen til å søke, der underkategorien søke eksternt ble observert 13 ganger mens søke internt kun ble registrert tre ganger. Generelt var forskjellene mellom prosjektene større blant underkategoriene enn på nivået over.

DYNAMISK KAPABILITET OG UNDERKATEGORIER		TOTALT	P1	P2	P3
SENSING	Evne til å involvere	25	13	5	7
	• Involvere brukere og målgrupper	15	6	3	6
	• Involvere samarbeidspartnere	8	5	2	1
	• Involvere internt i organisasjonen	2	2	0	0
	Evne til å utvikle kunnskap	23	9	10	4
	• Lære fra leverandører	8	2	4	2
	• Lære fra erfaring	3	2	1	0
	• Lære fra interne avdelinger	2	2	0	0
	• Kunnskapsinnhenting internt i organisasjonen	5	3	2	0
	• Kunnskapsinnhenting fra andre prosjekter	3	0	1	2
Evne til å søke	16	5	8	3	
• Søke eksternt	13	3	7	3	
• Søke internt	3	2	1	0	
Evne til å utvikle ideer	6	2	1	3	
SEIZING	Evne til å (re-)kombinere kunnskap	18	8	3	7
	• Dele kunnskap	18	8	3	7
	Evne til å forbedre og tilrettelegge prosjektet	10	6	3	1
	• Ta i bruk nye metoder	4	2	2	0
• Tilpasse prosjektplanen	3	2	0	1	
• Bevisst sammensetning av prosjektgruppe	3	2	1	0	
Evne til å utforske og teste løsninger	5	1	2	3	
RECON-FIGURING	Evne til å implementere løsninger	2	2	0	0

Tabell 3 Antall av dynamiske kapabiliteter og underkategorier vi har observert, hvor ofte totalt og per prosjekt.

5 Diskusjon

I denne delen av oppgaven går vi gjennom de ulike observasjonene vi fant i analysen, og drøfter disse opp mot gjeldende teorier. Vi mener å kunne argumentere for at i alt åtte dynamiske kapabiliteter eksisterer i prosjektene vi har studert. Disse er igjen inndelt i undergrupper. Teller vi med undergruppene er vi oppe i 105 observasjoner av dynamiske kapabiliteter til sammen i prosjektene.

5.1 Sensingkapabiliteter

Fire av åtte dynamiske kapabiliteter var observert blant sensingkapabilitetene. Sensingkapabilitetene er i følge Teece (2010, s. 693) å søke, identifisere og vurdere muligheter.

5.1.1 Evnen til å involvere

Hovedfunn: Når brukere blir involvert i utviklingen av tjenesten, ser det ut til å gi prosjektdeltakerne verdifulle innspill og øker sannsynligheten for mer langsiktige forhold mellom tjenesteleverandør- og bruker.

I resultatene så vi at evnen til å involvere er den dynamiske kapabiliteten vi registrerte flest av, med nesten en fjerdedel av alle observasjoner. Det meste foregikk ved å involvere brukere og målgrupper. Mye av dette foregikk ved at tjenstedesignerne intervjuet og observerte brukerne på et tidlig stadium i prosjektforløpet. En observasjon var at prosjektdeltakerne tidligere ikke hadde gått så grundig til verks for å skaffe innsikt om brukerne. En av prosjektdeltakerne uttalte blant annet; *«vi har aldri vært så tett på de det gjelder før, så det er klart at den kunnskapen her vil jo potensielt komme hele organisasjonen til gode, og ikke minst den siste delen av leveransen fra konsulentene. Og det er klart at da vil jo vi bruke den kunnskapen som vi har fått her, til og på en måte jobbe med resten av virksomhetene»*. Her så vi at prosjektdeltakerne får en erfaring de ønsker å ta med seg videre inn i virksomheten og andre prosjekter.

En observasjon var at prosjektdeltakerne fikk verdifull kunnskap om en brukergruppe de tidligere ikke hadde regnet som målgruppe i det hele tatt. Denne målgruppen kalte

prosjektdeltakerne «hjelpere». Hjelperne støttet brukerne av tjenesten i søknadsprosessen, og ble en viktig målgruppe å ta med i betraktningen når tjenesten skulle utformes. En annen observasjon vi gjorde, var at i ett prosjekt var brukerne som deltok i en workshop sterkt kritisk til tjenesten. Respondentene sa at dette økte deres innsikt om brukergruppen. Det virker som det var en nyttig erfaring, og som gjorde at prosjektdeltakerne bestemte seg for å invitere denne brukergruppen inn igjen til andre workshops senere. Involvering av brukere er noe som er behørig dekket i forskningslitteraturen, og mange forskere påpeker betydningen av å forstå brukerbehov som et viktig fundament for å skape konkurransefortrinn gjennom innovative nye tjenester, blant annet Magnusson, Matthing & Kristensson (2002, s. 112).

Slik observasjonen vår viser med at disse brukerne ble invitert inn på nytt, er eksempel på at brukerinvolvering kan gi økt lojalitet og et mer langsiktig forhold mellom tjenesteleverandør- og bruker slik Alam (2006, s. 17) viser til. Det er også mulig at denne positive erfaringen kan være noe som gir prosjektdeltakerne en bredere tilnærming når de kommer så langt som å se på konkrete løsninger. Samskapingsprinsippet i tjenstedesign er nettopp med tanke på å få inn så mange ulike syn som mulig, og deretter tolke og omsette hva dette betyr for selve løsningen de skal komme frem til (Stickdorn & Schneider, 2014, s. 34). Involveringen av såpass ulike brukere vil også sannsynligvis bidra til at prosjektdeltakerne får flere synspunkter, noe som Bason (2014, s. 124) mente ville bidra til flere løsningsforslag.

I resultatene observerte vi flere tiltak for å få ansatte til å komme med innspill og bli interessert i løsningen som skulle utvikles. Blant annet gjennomførte prosjektdeltakerne det de kalte «gallery walks» hvor det ble vist frem skisser og innsikt. Dette ga andre medarbeidere i organisasjonen informasjon om hva prosjektdeltakerne holdt på med, og de fikk mulighet til å komme med innspill som kan være nyttig for prosjektdeltakerne å ha med seg i videre arbeid. Å involvere ansatte er viktig fordi tjenesteinnovasjon i stor grad påvirker ansatte, og Tether (2014, s. 616) hevder at det å involvere ansatte, spesielt i førstelinjen, er med på å sikre god forankring og forståelse av tjenesten som skal endres eller utvikles.

Vi observerte også at det i et prosjekt var representanter fra tre ulike virksomheter som alle var involvert i ulike faser av tjenestereisen, både i styringsgruppen og prosjektgruppen. Dette registrerte vi ble oppfattet som positivt av prosjektdeltakerne, og en prosjektdeltaker uttrykte at samarbeidet «*har vist seg som robust*» og en annen prosjektdeltaker at det har «*vært kjempenyttig*». I tjenstedesignmetodikken kan det være hensiktsmessig å dele tjenestereisen i før, under og etter brukerne tar i bruk tjenestene (Maechler, Neher & Park, 2017, 10.05.). Slik får man et overordnet syn på hele reisen, og ser alle prosesser og kvaliteter ved tjenesten som dermed kan vurderes samlet. Dermed kan det å involvere flere ulike representanter fra ulike deler av tjenestereisen slik vi observerte, være en god løsning som gjør at innsikt og ansvar deles. Det kan tenkes at dette også kan bidra til å løse noen av de tradisjonelle utfordringene med innovasjon i offentlig sektor, blant annet flere sammenkoblede systemer der ulike virksomheter har forskjellig ansvar (Koch & Hauknes, 2005, s. 40).

Oppsummert kan vi si at involveringskapabiliteten ga prosjektdeltakerne verdifull erfaring de tok med videre inn i prosjektet, og inn i sin egen virksomhet. Vi kan anta at involveringskapabiliteten øker innovasjonspotensialet fordi de får innsikt fra flere hold, og fra andre som ikke jobber med dette til daglig.

5.1.2 Evne til å utvikle kunnskap

Hovedfunn: Kunnskapsutvikling varierte mellom ulike aktører. Når prosjektdeltakere deltar direkte i aktiviteter med leverandøren, vil det kunne gi økt læring i prosjektene.

Flere prosjektdeltakere uttalte at de ønsket å lære tjenstedesignmetoden, de ønsket å lære av brukerne, og de ønsket å lære av tidligere erfaringer. Evnen til å utvikle kunnskap var til stede i alle prosjektene, men med ganske sprikende observasjoner. Det å lære fra leverandører og kunnskapsinnhenting internt i organisasjonen var det vi gjorde flest observasjoner av.

Det å lære fra leverandører foregikk ved at flere prosjektdeltakerne hos virksomheten var veldig tydelig på at de var med for å lære om tjenstedesign. Mye av denne læringen foregikk ved at prosjektdeltakerne deltok i feltarbeid og andre aktiviteter som

leverandøren gjennomførte, hvor prosjektdeltakerne opplyste at det var en viktig erfaring å få med seg. En respondent fortalte at de blant annet satte seg sammen med brukerne for å se og observere hvordan tjenesten ble utført. Slik fikk de oppleve hva som fungerte, og hva som ikke fungerte. Det kan være økt sannsynlighet for at når prosjektdeltakerne selv deltar i feltarbeidet, vil det bidra til økt kunnskapsutvikling i prosjektene. Det hevder både Zollo & Winter (2002, s. 343) og Paarup Nielsen (2006, s. 62), som skrev at kunnskapsintegrasjon- og utvikling kan bidra til ny kunnskap.

Ser vi nærmere på dette, observerte vi også at læringen foregikk mellom prosjektdeltakerne og ansatte i andre avdelinger i virksomheten. Ut fra disse observasjonene, kan det se ut som det var åpen dialog og godt samarbeid mellom prosjekt og andre avdelinger. Blant annet tok prosjektdeltakerne kontakt med en annen avdeling for å få deres erfaring med et lignende tiltak før de selv bestemte seg for å gjøre det.

En interessant observasjon var at en respondent fortalte at det allerede nå var bestemt at prosjektdeltakerne skulle jobbe videre med å implementere løsningene de utviklet, etter at prosjektperioden var over. Bakgrunnen var at de hadde erfart tidligere at prosjektgrupper hadde trukket seg ut for tidlig og implementering hadde blitt vanskelig. Tiltaket som da ble utført basert på tidligere erfaring, vil kunne bidra til bedre implementering av løsningene senere fordi erfaring og kompetanse blir videreført. Utfordringene ved implementering av løsninger, er også noe som støttes av Bason (2014, s. 199).

Prosjektdeltakerne innhentet også kunnskap som lå lagret i IT-verktøy. Et av disse dataprogrammene var SuperOffice, som ble brukt for å få kunnskap om hva brukere som tar kontakt med kundesenteret spør om. Den informasjonen som lå lagret i SuperOffice, var da en del av virksomhetens samlede kunnskap, og er det Argote & Ingram (2000, s.153) kalte for kunnskapsreservoar (engelsk knowledge reservoir). Ved å tilegne seg kunnskap, kan organisasjoner identifisere og få tilgang til mer relevant kunnskap utenfor dets grenser (Eisenhardt & Santos, 2002 i følge Segarra-Ciprés et. al., 2014, s. 204). Det er rimelig å anta at dette også gjelder for prosjekter, og det vil være

viktig for prosjektdeltakerne å være bevisst den informasjonen som ligger lagret i systemer utenfor prosjektet.

5.1.3 Evnen til å søke

Hovedfunn: Prosjektdeltakere bør være bevisst spenningen mellom å utforske lengst mulig versus det å lukke innsiktsfasen.

Ut fra det vi observerte kan det virke som det var en liten konflikt mellom virksomheten og Difi i det ene prosjektet. Virksomheten ønsket å holde diagnosefasen (se figur 2) mest mulig konkret mens stimuleringsordningen og Difi ville bruke fasen til å utforske mest mulig. Dette ble også bekreftet av en respondent på leverandørsiden, som uttalte at det var vanskelig å blidgjøre begge parter. Dette er en interessant observasjon fordi selv om det her er snakk om forholdsvis små prosjekter, oppstår det en konflikt som er kjent fra teorien. March mente at det å utforske ofte kommer i konflikt mellom det å utnytte. Dette i motsetning til Teece som viste til at søk ikke nødvendigvis er så ressurskrevende (2007, s. 1343). I tillegg mente Brady & Davies (2004, s. 1605) at når prosjektdeltakere stimulerer til innovasjon, så skjer det på bekostning av andre ansatte i organisasjonen som konsentrerer seg om rutiner og repetisjon. Slik observasjonene viste, vil det derfor være viktig for prosjektdeltakerne å være bevisst en slik spenning mellom det å stå åpent og utforske lengst mulig, versus det å lukke innsiktsfasen tidligere.

I undersøkelsen var søk en veldig utover-søkende aktivitet rettet mot kunnskap utenfor prosjektene, og i veldig liten grad innover-søkende mot prosjektene. Mye av det som var ekstern søk handlet om å bli kjent med ulike målgrupper. Dette ble i stor grad gjennomført ved dybdeintervjuer. Et av funnene vi gjorde, var at prosjektdeltakerne valgte å intervjuer en målgruppe som ikke var direkte berørt av problemet, men i stedet var en årsak til det. Denne brede tilnærmingen til problemet, ble også observert ved at respondenter fortalte at målet med intervjuene var å bli kjent med problemet i et større perspektiv. Det kan bidra til at man får økt innsikt om brukerne, noe som igjen vil bidra til man finner flere muligheter til å innovere. Det å ha flere hypoteser å arbeide etter, er også noe som vektlegges av Teece (2007, s. 1323).

Søk internt observerte vi kun tre ganger. Prosjektene var såpass ulike, slik at det som var internt søk i ett prosjekt kunne bli observert som eksternt søk i et annet.

5.1.4 Evne til å utvikle ideer

Hovedfunn: Hvis prosjektdeltakerne tar med eksterne brukere for å skape ideer, vil det kunne skape bedre ideer enn hvis det gjøres kun med interne ressurser.

Et interessant funn var at det ble gjennomført en «idegeneringsworkshop» hvor også eksterne brukere ble invitert med for å komme opp med ideer sammen med ansatte. Selv om vi ikke vurderte hva slags ideer som ble skapt av dette, virket det som dette skapte ideer som prosjektdeltakerne så på som nyttige. Blant annet ønsket prosjektdeltakerne å ta med disse brukerne videre i prosjektet. Dette stemmer med Magnusson et. al. (2002, s. 112), som hevdet at enkelte brukere kan produsere mer originale ideer enn profesjonelle utviklere, og at det ikke er nok å bare spørre brukerne om de har noen ideer, men man må aktivere brukerne direkte i problemløsning (Magnusson et.al., 2002, s. 120).

Selv om vi registrerte evnen til å utvikle ideer hos samtlige prosjekter, var det ikke veldig mange observasjoner. Dette kan forklares med at prosjektene vi studerte var i en oppstartsfasen, og at spesielt to av prosjektene fortsatt var i innsiktsfasen. Hadde vi fulgt prosjektene lengre hadde vi muligens sett flere idegenereringkapabiliteter.

5.2 Seizingkapabiliteter

Tre av åtte dynamiske kapabiliteter var observert i seizingkapabilitetene. Teece (2007, s. 1327) mente seizingkapabiliteter er å adressere muligheter, noe som innebærer det å vedlikeholde og utvikle teknologisk kompetanse og komplementære ressurser.

5.2.1 Evne til å (re-)kombinere kunnskap

Hovedfunn: Ved å (re-)kombinere kunnskap, bidrar prosjektdeltakere til å adressere muligheter og utvikle kompetanse.

Det kan virke som at bevisstheten om det å dele kunnskap var spesielt til stede i ett prosjekt, hvor leverandøren påpekte hvor opptatt kunden var med å dele informasjonen med samarbeidspartnere og internt i egen organisasjon. Ett av funnene viste hvordan prosjektgruppen først delte kunnskap de hadde innhentet og deretter fikk innspill fra en referansegruppe der de sammen reflekterte rundt innsikten. Ett av prosjektdeltagere uttaler at *«Det er et uttalt ønske internt i virksomheten å lære av dette, gjenbruke metodikken i andre prosesser. [...] håpet er å bruke dette som case nettopp for å få bedre strukturer for dette på plass på sikt.»*. Ved en slik re-kombinering av kunnskap, bidrar prosjektdeltakerne til å adresse muligheter til flere ansatte, og utvikler samtidig kompetansen til virksomheten, noe Teece påpekte (2007, s. 1327) som en viktig aktivitet. Det å reflektere rundt kunnskap sammen i sosiale prosesser er også viktig, fordi da vil kunnskapen forsterkes (Easterby-Smith, 2009, s. 239).

Vi observerte hvordan prosjektdeltakerne både åpent reflekterte rundt kunnskap med medlemmene i referansegrupper, inviterte inn ansatte i avdelinger for å se hva de hadde gjort og delte innsikt på intranettet i en forenklet kortversjon av et større innsiktsdokument. Når prosjektdeltagere orienterte seg utover selve prosjektgruppen for å dele kunnskap med samarbeidspartnere eller internt i organisasjonene, utvikler de sannsynligvis et fundament som bidrar til dynamiske kapabiliteter. Blant annet skrev Brady & Davies (2004, s. 1601) at det å lære gjennom, og fra prosjekter, er viktig som konkurransefortrinn, men at forskning likevel har vist at det er vanskelig å ta kunnskap og overføre den til resten av organisasjonen. En måte dette problemet kan løses på, er å ta i bruk digitale kommunikasjonskanaler for å spre kunnskap.

Vi observerte at elektroniske kommunikasjonskanaler som intranett, prosjektblogg og eksterne nettstedet ble brukt til å informere og at dette ble opplevd som positivt av prosjektdeltakerne. Blant annet uttaler en prosjektdeltaker at *«flere kommenterer at de har orientert seg om [navn på nettside], og fått god kunnskap om [navn på prosjektet]»*. Her utgjør intranettet og nettstedet et kunnskapsreservoar (Argote & Ingram, 2000, s.153) der kunnskapen samles og kan gjenbrukes av flere. Slik blir det en varig kunnskap for virksomheten.

Vi observerte også hvordan prosjektdeltagere skulle dokumentere «*prosjektets historie*» fordi det var et uttalt ønske om å gjenfortelle erfaringer og gjenbruke metodikken i andre prosjekter. Vi observerte da at prosjektdeltakerne fikk kontakt med et brukernettsverk andre ansatte i virksomheten hadde opparbeidet, og at dette var såpass relevant at prosjektdeltakerne ville ivareta den brukerrelasjonene til senere. En lignende kunnskapsutvikling observerte vi ved at dokumentasjon fra et annet prosjekt ble overlevert prosjektdeltakerne. Slike tiltak - utnytte læring i prosjektet, overføre kunnskap til andre prosjektdeltakerne og kopiere praksis til senere prosjekter - er noe Davies (2014, s. 641) mener kan hjelpe organisasjoner å institusjonalisere nye prosjektrutiner og bygge prosjektkapabiliteter. Det samme påpekte Teece et.al. (2007) og Winter (2003), som mente at kunnskapsintegrasjon er viktig for å utvikle nye kapabiliteter. Dette kan ses i sammenheng med det Eisenhardt & Martin (2000, s. 1107) omtaler som ledere sin evne til å kopiere, overføre og (re-)kombinere ressurser.

5.2.2 Evne til å forberede og tilrettelegge prosjektet

Hovedfunn: Hvis prosjektdeltakerne i et prosjekt er flinke til å gjennomføre en aktivitet for å forbedre prosjektet, tyder det på at man også vil gjennomføre flere om nødvendig.

Ut fra det som vi observerte, kan det virke som at hvis prosjektdeltakerne først er bevisst på å forbedre og tilrettelegge prosjektet, så vil dette gi flere tiltak som forsterker dette. Blant annet så observerte vi at i prosjektet som hadde flest observasjoner om å ta i bruk nye metoder, hadde også mest oppmerksomhet på å tilpasse prosjektplanen og allokere riktig ressurser. Spesielt de to siste egenskapene virker å være knyttet sammen.

Et av funnene viste hvordan man i ett prosjekt var veldig bevisst prosjekt-sammensetningen; både hvem som var med i prosjektet, men også at prosjektdeltakerne skulle være med videre etter prosjektperioden var over, og løsningen skulle implementeres. Tidligere erfaringer viste at dette var en kritisk fase for å lykkes med implementeringen. Ut fra dette, kan det virke som prosjekteiere hadde evnen til å overstyre det som tidligere har vært en dysfunksjonell prosess, noe som er et tydelig signal på at dynamiske kapabiliteter er til stede (Teece, 2007, s. 1327). Teece (2007, s.

1327) viser også til at det er nødvendig med en viss enighet mellom ledernivåer, for å allokere organisasjonen den riktige kompetansen og ressursene. Dette er også noe som vi mener er viktig for prosjekter, og vi har visst at dette er til stede i våre resultater.

5.2.3 Evne til å utforske og teste løsninger

Hovedfunn: Ved å visualisere prosesser og teste løsninger, kan prosjektdeltakerne øve på å ta valg og justere retning.

Vi observerte at prosjektdeltakerne tok i bruk både enkel visualisering av prosessene, lagde papirkonsepter og prototyper for å teste på brukere. I tjenstedesignmetodikken brukes visualiseringsteknikker blant annet for å skape en felles forståelse på tvers av avdelinger og fag, noe som også bidrar til at prosjektdeltakerne lettere kan dele kunnskapen de erverver i disse digitale tjenstedesignprosjektene (Stickdorn & Schneider, 2014, s. 73) En av prosjektdeltakerne fortalte hvordan de lagde papirkonsepter som de testet ut på pilotbrukere, for deretter å gå tilbake for å justere på konseptet, teste på nytt og til slutt bestemme seg for en retning. Således er dette en øvelse på å evaluere og legitimere valg som nevnt av Zollo & Winter (2002, s. 343). Dette vil samtidig kunne bidra til å forhindre såkalte strategiske feilspor (Teece & Pisano, 1994, s. 545). Det vil også kunne bidra til å overvinne det Teece (2009, s. 36) kaller for innrammingsskjevheter som følger av at organisasjoner har en tendens til å ramme inn nye problemer som ligner på hvordan organisasjonen har løst problemer før.

En fordel med prototyping er også at det åpner for felles forståelse og dialog om en tenkt løsning, ikke bare mellom interne interessenter i organisasjonen, men også mellom systemet og dets brukere (Bason, 2014, s. 197). Ofte vil det være enklere for brukere å se eksempel på en løsning og være med å teste den, fremfor å bli spurt om løsninger på et komplekst problem fra start (Bason, 2014, s. 166). Stickdorn og Schneider (2014, s. 131) hevder at denne tilnærmingen ikke handler om å unngå feil, men å avdekke så mange feil som mulig. Samtidig som en testing og utforsking av løsningen gir verdifull tilbakemelding og informasjon fra brukere til prosjektet, mener vi også at dette vil bidra til å øve på prosjektdeltakerne sin evne til å implementere løsninger.

5.3 Rekonfigureringskapabiliteter

Én rekonfigureringskapabilitet ble observert.

5.3.1 Evne til å implementere løsninger

Hovedfunn: Fortløpende innføring av mindre løsninger, ble tatt godt i mot av ansatte og gir prosjektdeltakerne velvilje når endringer skal gjennomføres.

Implementeringsfasen er den kritiske fasen i prosjektarbeid. Transformasjonsevner trengs mest når radikale nye muligheter oppstår. Men de er også nødvendig med jevne mellomrom for å sikre at ikke organisasjonen stivner i sine vaner, som kan være en fare i en organisasjon/virksomhet over tid (Teece & Pisano, 1994, s. 545). Skal en sikre at implementeringsfasen blir vellykket må tid og ressurser være avsatt. I ett av prosjektene observerte vi at prosjektdeltakerne skulle være med å realisere noen av tiltakene også etter at prosjektperioden var over; *«Vi har jo forpliktet oss til å gjennomføre tiltak som medfører konkrete forbedringer for konkrete brukere.»*

Et av funnene vi gjorde var at deltakere i ett prosjekt var tydelige på at de skulle levere løsninger som raskt lot seg implementere - såkalte «quick-wins». Det virket som disse mindre endringene, ble godt mottatt av andre ansatte og gjorde at andre tiltak prosjektdeltakerne skulle iverksette gikk lettere. Slike mindre utrullinger av tiltak, kan også bidra til at andre innkjøringsproblemer blir forstått og adressert før full implementering. Vi observerte ikke at det ble gitt informasjon tilbake til prosjektdeltakerne om problemer eller feil, men uansett er det viktig å få erfaringen med mindre tiltak før større endringer ved innføringen av nye tjenester. En av grunnene til dette er at det å implementere tjenesteinnovasjoner kan være vanskelig siden tjenesten skapes når den leveres, og derfor er det også vanskelig å forutse alle innkjøringsproblemer i forkant (Tether, 2014, s. 616).

Siden ansatte i virksomheten blir kjent med og tar i bruk mindre endringer som leveres, kan det også antas at dette bidrar til kunnskapskapabiliteten fordi det ligger potensielt en stor grad av læring når ansatte øver seg på å levere nye løsninger, og får erfaring med den. Dette er viktig også i et større perspektiv, fordi Teece & Pisano (1994, s. 545)

argumenterer for at virksomhetens evne til å rekonfigurere er i seg selv noe som må læres. Det er også sannsynlig at dette bidrar til oppnå det Leih et.al. (2015 s. 10) kaller for en forbedret og mer holdbar modell.

5.4 Oppsummering

Vi har nå gjennomgått og argumentert for de dynamiske kapabilitetene vi mener eksisterer i prosjektene vi har observert og hvordan de er til stede. De dynamiske kapabilitetene vi observerte var samtlige sensing- og seizingkapabiliteter bortsett fra én. Dette har nok delvis en sammenheng med at det prosjektene var i en innledende fase. Alle var i, eller i ferd med å avslutte det Difi kaller for diagnosefasen i sin modell for tjenstedesign.

Tjenstedesign er en metode som vektlegger brukerinvolvering, og derfor er det interessant at den dynamiske kapabiliteten som hadde flest observasjoner var nettopp den vi kalte evnen til å involvere. Det virker som evnen til å involvere øker innovasjonspotensialet, spesielt hvis prosjektgruppen klarer å få med brukere som er kritiske til tjenesten, eller på andre måter annerledes enn de faste brukerne og målgruppene. Utviklingen av tjenester som skaper verdi for brukerne, er en stor utfordring for offentlig sektor. Brukerinvolvering er derfor viktig for å komme nærme kundene, og for å lære av, og sammen med brukerne, ved å benytte metoder som går utover den vanlige informasjonsinnhenting (Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, Magnusson & Matthing, 2006, s. 5).

Siden våre observasjoner av involvering ble gjort tidlig i prosjektet, er dette en indikasjon på at man vil i større grad lykkes med innovasjonen enn hvis involveringen hadde skjedd kun i senere faser. Alam (2006, s. 40) hevder at involvering i tidlige faser og avsluttende faser kan gi økt suksess, mens involvering i midterste faser gir ingen økt sannsynlig for suksess.

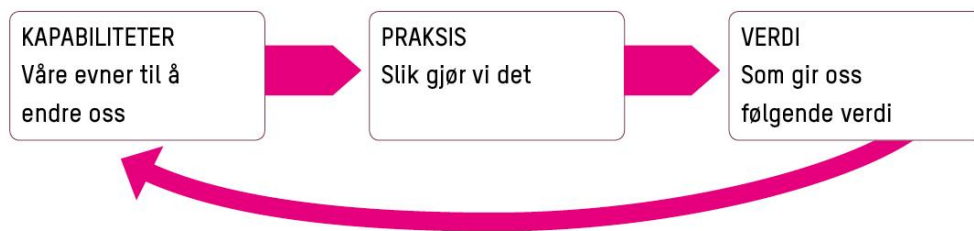
Undergrupper av læring har vi vist forekommer både i sensing- og seizingkapabiliteten, og som vi har kategorisert som evne til å (re-)kombinere kunnskap og evne til å utvikle

kunnskap. Hvis vi hadde slått sammen læring som en egen kapabilitet, hadde den fått like mange observasjoner som involvering og søk tilsammen.

Når vi nå har observert dynamiske kapabiliteter i tre prosjekter, er det også nærliggende å spørre seg hva som skjer med disse kapabilitetene når prosjektene er ferdig. Forskning viser til at læring gjennom prosjekter er en av hovedmåtene organisasjoner samhandler med og endres på av omgivelsene. Samtidig er det slik at når prosjektet avsluttes, så har prosjektmedlemmene liten tid og motivasjon til å reflektere over deres erfaringer og dokumentere kunnskap til bruk i organisasjonen eller fremtidige prosjekter (Coombs & Hull, 1997, i følge Brady & Davies, 2004, s. 1605). Dermed blir kunnskapsledelse viktig, for å ivareta læringsprosesser underveis og kunne videreføre dette etter prosjektets slutt.

Bakgrunnen for innovasjon i offentlig sektor er også ofte en annen enn den man har i privat sektor. Vi fant belegg for at offentlige virksomheter er komplekse, og som utfordrer mulighetene for innovasjon slik teorien peker på i innledningen. Mulgan & Albury (2003, s.13) skrev at de fleste byråkratier finner innovasjon vanskelig. En respondent beskriver det slik: *«Ja, det er både litt slik at folk synes det er interessant og morsomt - eller morsomt - den innsiktsfasen er litt deprimerende for det så mange utfordringer og problemer. De som sitter og jobber med disse sakene, blir litt nedtrykt kanskje, å få høre om hvor problematisk det er for brukerne. De gjør jo det beste de kan innenfor systemet, og føler kanskje ikke alltid at de kan påvirke så mye selv om de også ser problemer. Men så skal jo vi komme med løsningene da.»*

De dynamiske kapabilitetene vi har observert, gir likevel muligheter til å endre og innovere i virksomheten. Dette forekommer som vi har vist på ulike måter. I figur 9 viser vi hvordan de dynamiske kapabilitetene vi fant i prosjektene, gjennom ulike praksiser som workshop og intervjuer, gir en verdi og øker evnen til å innovere.



Figur 9 Kapabiliteter, praksis og verdi.

Vi oppsummerer disse funnene i en tabell (tabell 4), og viser til hvor det har støtte i forskningen.

TABELL: KAPABILITER, PRAKSIS, OG VERDI OG FORDELER

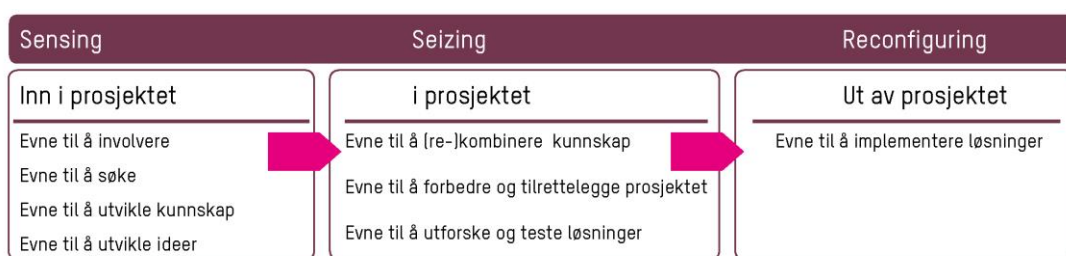
Dynamisk kapabilitet	Praksis	Antatt verdi og fordeler
Evne til å involvere	Fokusgrupper, dybdeintervjuer, workshops, samskaping, spørre om innspill, observasjon, deltagelse i prosjektorganisasjon, rådspørre	Flere synspunkter (Bason, 2014) Skape konkurransefortrinn (Magnusson, Matthing & Kristensson, 2002) Økt lojalitet og langsiktig forhold mellom tjenesteleverandør- og bruker (Alam, 2006) God forankring og forståelse av tjenesten (Tether, 2014) Økt innsikt om brukerperspektiv (Stickdorn&Sneider 2014)
Evne til å utvikle kunnskap	Dokumentasjon, erfarings-utveksling, intervjuer, samarbeid, datainnsamling	Identifisere og få tilgang til mer relevant kunnskap (Eisenhardt & Santos, 2002) Bidra til utviklingen av ny kunnskap organisasjonen (Zollo and Winter, 2002) Skape muligheter for ny kunnskapsutvikling (Paarup Nielsen, 2006)
Evne til å søke	Dybdeintervju, åpne for tilbakemeldinger, datainnsamling, observasjon, brukermøte	Finne hypoteser å arbeide etter (Teece, 2007)
Evne til å utvikle ideer	Workshops, nettverk	Som over
Evne til å (re-)kombinere kunnskap	Statusoppdateringer, konferanser, nettside, workshop, dokumentasjon, coaching, delta i aktiviteter, dokumentasjon, kopiere praksis-presentasjoner, intranett, blogg	Bygge konkurransefortrinn (Brady og Davies, 2004. s. 1601) Vedlikeholde og utvikle teknologisk kompetanse og komplementære ressurser (Teece, 2007) Institusjonalisere nye prosjektrutiner og bygge prosjektkapabiliteter (Davies, 2014) Utvikle nye kapabiliteter (Teece, 2007; Winter, 2003)
Evne til å forbedre og tilrettelegge prosjektet	Åpen for nye metoder, verktøy fra andre prosjektmetoder, endre fremdriftsplan, bearbeide prosjektplan, justere kurs, tverrfaglighet, bevisst innhenting av ressurser	Overstyre dysfunksjonell prosesser (Teece, 2007) Institusjonalisere nye prosjektrutiner og bygge prosjektkapabiliteter (Davies, 2014)
Evne til å utforske og teste løsninger	Prototyper, skisser, papir-konsepter, pilotbrukere	Enklere for brukere å se eksempel på en løsning (Bason, 2014) Felles forståelse for tenkt løsning (Bason, 2014) Avdekke feil (Stickdorn&Sneider 2014) Evaluere og legitimere valg (Zollo og Winter, 2002) Overvinne kognitive begrensninger og innrammingskjevheter (Teece, 2009)
Evne til å implementere løsninger	Quick-wins	Øve på rekonfigurering (Teece og Pisano, 1994) Forutse innkjøringsproblemer (Tether, 2014) Oppnå en forbedret og mer holdbar modell (Leih, Linden & Teece, 2015)

Tabell 4 Kapabiliteter, praksis, verdi og fordeler

Som vi ser ovenfor i tabell 4, så viser de åtte dynamiske kapabilitetene vi fant et potensiale som prosjektene har mulighet til å realisere. Ved for eksempel å være bevisst hvordan de involverer, og hvilken praksis de tar i bruk ved involvering, kan de utløse verdier og fordeler. Tar de i bruk praksisene vi fant; fokusgrupper, dybdeintervjuer, workshops, samskaping, spørre om innspill, observasjon, deltagelse i prosjekt-

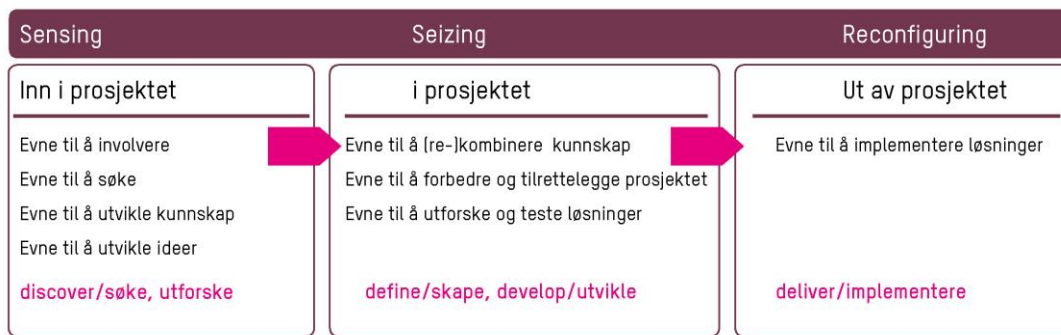
organisasjonen og rådsspørring, så har de mulighet til å utløse flere synspunkter, skape konkurransefortrinn, øke lojalitet og langsiktig forhold mellom tjenesteleverandør- og bruker, skape god forankring og forståelse av tjenesten og øke innsikt om brukerperspektiv og brukerbehov. Det er større sannsynlighet for at målene til de ulike prosjektene nås ved å bli bevisst disse dynamiske kapabilitetene.

Ser man nærmere på disse dynamiske kapabilitetene ut i fra et prosjektperspektiv, mener vi at de har egenskaper ved seg som kan settes inn i et rammeverk for dynamiske kapabiliteter basert på Teece. Sensingkapabilitetene viser til kapabilitetene inn i prosjektet, og består av involvering, søk, utvikle kunnskap og utvikle ideer. Seizing foregår i prosjektet, og er evnen til lære, teste og utvikle og dele kunnskap. Reconfigurering er ut av prosjektet, når prosjektet skal levere, og er evnen til å implementere. Dette er vist i figur 10 under.



Figur 10 Funn satt inn i rammeverket fra Teece.

Trekker vi denne modellen videre for å se hvordan tjenstedesignprosjektene kan plasseres inn i rammeverket til Teece, ser vi at fasene i den iterative prosessen til The double diamond, Discover/utforske, Define/skape, Develop/utvikle og Deliver/-implementere (lukke og velge løsning), også kan plasseres inn i rammeverket sensing, seizing og reconfiguring. Dette er markert med rosa tekst i figur 11 under.



Figur 11 Tjenstedesignprosess i sammenheng med rammeverket fra Teece.

Ved å vise til figur 11 mener vi å vise til at tjenstedesign som metode passer inn i Teece sitt rammeverk rundt sensing, seizing og reconfiguring. Vi har ikke nok datagrunnlag til å kunne si at tjenstedesign forsterker dette rammeverket, men våre funn viser at evnen til å involvere kom tydelig frem som den kapabiliteten vi fant flest av. At tjenstedesign ble brukt som metode kan ha vært en medvirkende årsak til at involvering var den mest observerte sensingkapabiliteten.

Avslutningsvis vil vi konkludere med noen refleksjoner og overordnede observasjoner. Vi vil her komme inn på våre funn og sammenhengen dette har med teoriene vi har brukt. Vi går også tilbake til innledningen vår og drøfter om vi har besvart spørsmålene i vår problemstilling.

6 Konklusjon

I oppgaven har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse for å få svar på problemstillingen. Problemstillingen vår var «Hvilke dynamiske kapabiliteter er til stede i Difi-prosjektene og på hvilken måte?».

Vi gjennomførte ti dybdeintervjuer med respondenter i tre digitale tjenstedesign-prosjekter. Alle fra offentlige virksomheter. Intervjuguiden vi brukte var operasjonalisert med utgangspunkt i sentrale teorier om dynamiske kapabiliteter, spesielt med utgangspunkt i Teece sitt rammeverk med sensing, -seizing, og reconfiguringkapabiliteter.

Intervjuene våre ble analysert og funnene kategorisert i det vi mener var dynamiske kapabiliteter vi observerte. I analysen ble disse funnene presentert, og vi viste hvilke dynamiske kapabiliteter som var observert og hvordan de var til stede i prosjektene.

Disse åtte hovedgruppene er:

- evne til å involvere
- evne til å utvikle kunnskap
- evne til å søke
- evne til å utvikle ideer
- evne til å (re-)kombinere kunnskap
- evne til å forbedre og tilrettelegge prosjektet
- evne til å utforske og teste løsninger
- evne til å implementere løsninger

6.1 Sentrale funn

Det var en klar overvekt av sensingkapabiliteter og seizingkapabiliteter, med totalt fire sensingkapabiliteter og tre seizingkapabiliteter. Dette har nok en sammenheng med at prosjektene var i en innledende prosjektfase.

Blant sensingkapabilitetene observerte vi fire kapabiliteter; evne til å involvere, til å søke, til å utvikle kunnskap og til å skape ideer. Her var evnen til å involvere den meste observerte dynamiske kapabiliteten etterfulgt av evnen til å søke.

At evnen til å involvere var den mest observerte var noe vi ikke hadde forventet på forhånd. Dette var også en dynamisk kapabilitet som ble observert som såpass tydelig og ulik søkekapabiliteten at vi valgte å ha den med som en egen kapabilitet. Å ha en egen involveringskapabilitet er også noe vi mener er viktig å vise til, fordi det peker i retning av betydningen av åpen innovasjon. Samtidig er det i tjenesteinnovasjon spesielt viktig å involvere brukere, fordi mange tjenester skapes og brukes samtidig, og ofte involverer ansatte på en annen måte enn for eksempel produktinnovasjon. Tjenstedesign som metode vektlegger denne brukerinvolveringen (Stickdorn & Schneider, 2014, s. 38), og er sannsynligvis en medvirkende årsak til at involvering var den mest observerte sensingkapabiliteten.

Blant seizingkapabilitetene fant vi tre dynamiske kapabiliteter; evnen til å (re-)kombinere kunnskap, forbedre og tilrettelegge prosjektet og utforske løsninger. Her var det å (re-)kombinere kunnskap den mest fremtredende. Teece (2007, s. 1327) skriver at det å adressere disse seizingsmulighetene innebærer blant annet å vedlikeholde og utvikle teknologisk kompetanse og komplementære ressurser. Alle prosjektene vi studerte hadde i sine prosjektbeskrivelser som mål å utviklet teknologiske løsninger, og vi observerte at alle prosjektdeltakerne ønsket å samarbeide. Dette kan medvirke til ny kompetanse eller identifisere et hensiktsmessig eksternt samarbeid som sikrer tilgang til for eksempel en kompetanse virksomheten manglet (Teece, 2010, s. 695). En respondent uttrykte at brukervennlige tjenester utviklet de siste årene, som blant annet app-er, stilte høyere krav til de digitale tjenestene de skulle utvikle, og at de ønsket å samarbeide med andre som hadde lyktes med denne digitale utviklingen for å sikre best mulig resultat.

At vi fant bare én reconfiguringskapabilitet var ikke spesielt overraskende. Prosjektene vi observerte var alle i den første fasen av prosjektet, og vi forventet å ha observert flere rekonfigureringskapabiliteter hvis vi hadde fulgt prosjektene videre, men vi fant også indikasjoner på at det ikke var avsatt nok ressurser på implementeringsfasen i noen av prosjektene.

I kapittel 5 viser vi gjennom vår tabell om kapabiliteter, praksis, verdi og fordeler (tabell 4) funn om hvordan de åtte dynamiske kapabilitetene kan utløse verdi og gi prosjektene fordeler. Ved å bli bevisst disse mulighetene kan tabellen brukes til å vise hvordan erfaringsbasert praksis kan være et bidrag til tjenstedesignmetodikken i disse prosjektene. Vi viste også hvordan tjenstedesign som metode passer inn i Teece sitt rammeverk rundt sensing, seizing og reconfiguring.

6.2 Avsluttende kommentar

Med utgangspunkt i rammeverket til Teece om dynamiske kapabiliteter, mener vi å ha svart på oppgavens problemstilling. Det eksisterer flere dynamiske kapabiliteter i prosjektene og vi har vist på hvilke måte de eksisterer.

De dynamiske kapabilitetene som er observert, vil gi et bidrag til teorien om dynamiske kapabiliteter. Samtidig kan det gi økt forståelse for offentlige virksomheter som skal gjennomføre tjenesteinnovasjon, og hvilken betydning dynamiske kapabiliteter har for å lykkes med innovasjon. Oppgaven tar for seg tema og problematiseringer som mange innenfor offentlig forvaltning vil kunne kjenne seg igjen i.

Vi har forslag til flere spørsmål og forskningsområder vi ikke har sett på, men som vi ser oppgaven reiser. Som en videre forskning ville det vært interessant å følge prosjektene til etter at tjenesten er lansert for å se om det kan observeres andre dynamiske kapabiliteter. Siden prosjektene vi fulgte var tjenstedesignprosjekter, vil det også være interessant å se på andre typer prosjekter for å se om det vil fremkomme andre dynamiske kapabiliteter i disse. Her ville det også vært interessant å sammenligne tjenstedesignmetodikk med andre metoder for å se om det er en forskjell i hvilke dynamiske kapabiliteter som eksisterer ut fra hvilke metoder som anvendes ved tjenesteinnovasjon.

Referanser/litteraturliste

- Alam, I. (2006). Process of Customer Interaction. I B. Edvardsson, A. Gustafsson, P. Kristensson, P. Magnusson & J. Matthing (Red.), *New Service Development. Involving Customers in New Service Development*, (s. 15-31). Singapore, US: Imperial College Press.
- Ambrosini, V., Bowman, C., og Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management*, 2009 (20), 9–24.
- Andersen, Svein S. (2013). *Casestudier*. Fagbokforlaget.
- Argote, L. og Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Bason, Christian (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society*. Policy Press.
- Bloch, C. (2011). *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries: Copenhagen Manual*. Nordic Innovation Centre.
- Brady, T. & Davies, A. (2004). Building Project Capabilities: From Exploratory to Exploitative Learning. *Organization Studies*, 25(9), 1601-1621.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhaob, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Chaffey, P. (2014, 30.9). Offensive tjenstedesignere. Hentet fra

<http://www.statogstyring.no/offensive-tjenstedesignere/>

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.

Difi. Stranger-Thorsen, I. (2016, 16.12) *Stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign*. Hentet fra:

<https://www.Difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/stimuleringsordningen>

Easterby-Smith, M. og Prieto, I. M. (2007). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? *British Journal of Management*, (19), 235-249.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. (2006). *Series on Technology Management : Involving Customers in New Service Development*. Singapore, US: Imperial College Press.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180-1198.

Froyn, F. (2011). *Innovasjon i offentlig sektor*. Statistisk sentralbyrå.

Gloppen, J. (2009). *Service Design Leadership*. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo. Hentet fra

<http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/09/Service-Design-Leadership.pdf>

Godø, H. (2009). *The research agenda on innovation processes in firms*. Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning. NIFU Step.

Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1), 27-34.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing. USA.

Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.

Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.

Koch, P. & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector – today and beyond*. NIFU STEP, Oslo.

Kvale S. & Brinkmann S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Lai, L. (2015). *Dømmekraft*. Tano Aschehoug.

Leih, S., Linden, G. & Teece, D.J. (2015). Business model innovation and organizational design: A dynamic capabilities perspectiv. *Near-final version of a chapter in Business Model Innovation: The Organizational Dimension, edited by Nicolai Foss and Tina Saebi, Oxford University Press*. Hentet fra:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2423191

Lewin, A.Y., Massini, S. & Peeters, C. (2011). Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. *Organization Science*, 22(1), 81-98.

Maechler, N., Neher, N., & Park, R. (2017, 10.05.) *From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do*. Hentet fra <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do>

Magnusson, P., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). Managing User Involvement in Service Innovation Experiments With Innovating End Users. *Journal of Service Research*, 2(6), 11-124.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1).

McKelvie, A. & Davidsson, P. (2009) From resource base to dynamic capabilities : an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, 63-80.

Melkonian, T. & Picq. T. (2010). Opening the “Black Box” of Collective Competence in Extreme Projects: Lessons From the French Special Forces. *Project Management Journal*, 41(3), 79-90.

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*.

Norsk Designråd (2013). 50 år med suksesshistorier. *Tjenesten som går på skinner*, 8-9.

Norges Forskningsråd (2012), *Innovasjon i offentlig sektor: Kunnskapsoversikt og muligheter*.

Paarup Nielsen, A. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 59-71.

Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. *Journal of Management Studies* 44(5), 687-708.

Pavlou, P.A. & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42(1), 239-273.

Pierce, J. L., Boerner, C.S. & Teece, D. J. (2008). Dynamic capabilities, competence and the behavioral theory of the firm. I Augier, M. & March, J. (Red.), *The Economics of Change, Choice, and Structure: Essays in the Memory of Richard M. Cyert* (81-95). Edward Elger Publishing.

Pressenytt for Norsk design- og arkitektursenter, (2015 26.03.) *Designet vekk ventelistene*. Hentet fra: <http://doga.no/nyhet/designet-vekk-ventelistene>

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforslaget.

Segarra-Ciprés, M., Roca-Puig, V. & Bou-Llusar, J. C. (2014). External knowledge acquisition and innovation output: an analysis of the moderating effect of internal knowledge transfer. *Knowledge Management Research & Practice*, 12, 203-214.

Stranger-Thorsen, I. (2016, 29.2) *Tårer og tjenstedesign*. Hentet fra: <https://www.Difi.no/blogg/2016/02/tarer-og-tjenstedesign>

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2014). *This is Service Design Thinking*: BIS Publishers.

Teece, D.J. Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise-Level Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities. *Handbook of the Economics of Innovation*, 2010(1), 679-730.

Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. USA: Oxford University Press.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D. J. & Pisano, G. 1994. *The Dynamic Capabilities of Firms: An introduction*

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Tether, B.S. (2014). Services, Innovation and Managing Service Innovation. I Dodgson, M., Gann, D.M., & Phillips, N. (Red.). *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 600-624. Oxford: Oxford University Press.

The Double Diamond [Bilde] (2005). Hentet fra: <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. NY: Wiley.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Žitkienė, R., Kazlauskienė E. & Deksnys, M. (2015). Dynamic Capabilities for Service Innovation. *Management international conference, Slovenia*. Hentet fra: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-181-6/99.pdf>

Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13,(3), 339-351.

Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). *Dynamic capabilities: A review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

Wildhagen, B. (2016, 12.10). *La oss spørre hvor det gjør vondt før vi skriver ut resepter*
Hentet fra <https://www.Difi.no/blogg/2016/10/la-oss-sporre-hvor-det-gjor-vondt-vi-skriver-ut-resepter>

Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.

Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1 Tjenestedesignmodell inspirert av British Design Council, double diamond.

Figur 2 Illustrasjon er hentet fra Difis nettside: (Den triple diamanten illustrasjon 2016.)

Figur 3 Skillet mellom ordinære kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter.

Figur 4 De strategiske dimensjonene til Teece, Pisano & Shuen.

Figur 5 Rammeverket sensing, seizing og reconfiguring.

Figur 6 Kjerneelementene i en innovasjonsprosess. Inspirert fra Tidd og Bessant.

Figur 7 Vår prosess for søk etter relevant teori.

Figur 8 Fremgangsmåte fra intervju til resultater.

Figur 9 Kapabiliteter, praksis og verdi.

Figur 10 Funn satt inn i rammeverket fra Teece.

Figur 11 Tjenestedesignprosess i sammenheng med rammeverket fra Teece.

Tabell 1 Begrep fra teorien og hvordan de er operasjonalisert.

Tabell 2 Dynamiske kapabiliteter observert i prosjektene

Tabell 3 Antall av dynamiske kapabiliteter og underkategorier vi har observert, hvor ofte totalt og per prosjekt.

Tabell 4 Kapabiliteter, praksis, verdi og fordeler

Vedlegg

Vedlegg 1: Endelig kodetabell

	Antall observasjoner									
	Prosjekt 1			Prosjekt 2			Prosjekt 3			
Kategorier \ respondenter	R1	R2	R3	R1	R2	R3	R1	R2	R3	R4
Involvere brukere og målgrupper	3	3	0	1	0	0	1	2	1	2
Involvere samarbeidspartnere	2	2	1	1	1	1	0	1	0	0
Involvere interne avdelinger	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Lære fra leverandører	1	0	1	2	2	0	1	0	0	1
Lære fra erfaring	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Lære fra interne avdelinger	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Kunnskapsinnhenting internt i organisasjonen	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0
Kunnskapsinnhenting fra andre prosjekter	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
Søke eksternt	2	1	0	3	2	2	1	1	0	1
Søke internt	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Utvikle ideer	0	1	1	0	0	1	0	2	0	1
Dele kunnskap	5	1	2	0	1	2	2	0	3	1
Ta i bruk nye metoder	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
Tilpasse prosjektplaner	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Bevisst sammensetning av prosjektgruppe	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Evne til å utforske og teste løsninger	0	0	0	1	0	0	0	2	0	3
Evne til å implementere løsninger	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0

Vedlegg 2: Intervjuguide

1. Kan du fortelle din egen versjon av prosjektutviklingen frem til nå?

2. Hva er grunnen til at dere har søkt om å være med på dette prosjektet?

Hjelpespørsmål til intervjuer:

- Hvilken interesse og rolle har ledelsen tatt?

Leverandøren ble spurt følgende spørsmål:

Har kunden fortalt dere noe om hvorfor de har ønsket å gjennomføre dette prosjektet?

Hjelpespørsmål til intervjuer:

- Vet du noe om i hvilken grad prosjektet er forankret hos ledelsen hos kunden?

3. Kan du forklare hvordan prosjektet er organisert?

Hjelpespørsmål:

- I hvilken grad er prosjektgruppen selvstyrt?
- Er prosjektmedlemmene med i flere prosjekter samtidig?

4. Kan du fortelle om hvilke aktiviteter dere gjorde fra dere fikk tildelt prosjektet til diagnosefasen var ferdig?

5. Kan du fortelle om hvordan dere har fått kunnskap om brukere og interessenter i diagnosefasen?

6. Hvilke avdelinger har vært involvert og hvordan er de involvert i prosjektet?

Hjelpespørsmål:

- Har dere fått informasjon/erfaringer som har vært nyttig for dette prosjektet fra andre steder i organisasjonen?

- Hvor går prosjektdeltagere for å finne informasjon man trenger?

7. Har dere andre, lignende, prosjekter internt?

Hjelpespørsmål?

- Har dere underveis i dette prosjektet hatt kontakt med andre prosjekter eller pågående aktiviteter enten intern eller eksternt?
- Har dere fått kunnskap fra andre prosjekter?

Leverandøren ble spurt følgende spørsmål:

Vet du om kunden har flere prosjekter som er lignende?

8. Har dere interne systemer/data som har fått informasjon til/fra dette prosjektet?

9. Hvordan har dere jobbet med å få frem innspill/ideer i prosjektet?

Hjelpetekst/spørsmål til intervjuer:

- Ideer fra eksterne nettverk?
- Samarbeid med andre organisasjoner?
- Har andre ansatte enn de som er direkte involvert i prosjektet fått komme med forslag?
- Hvilke kanaler/linjer har ansatte for å kunne formidle nye ideer?
- Hva gjør de i så fall med ideer fra ansatte?
- Har det vært oppgaver mellom de faste møtene?

10. Hvordan har dere samarbeidet med leverandøren i prosjektet?

Hjelpespørsmål:

- Hvilke møter og aktiviteter har dere hatt med leverandørene?

Leverandøren ble spurt følgende spørsmål:

Hvordan har dere samarbeidet med kunden vært i prosjektet?

Hjelpespørsmål:

- Hvilke møter og aktiviteter har dere hatt med kunden?

11. Kan du fortelle hvordan beslutningene rundt løsningene dere velger blir tatt i prosjektet?

Hjelpetekst/spørsmål til intervjuer:

- Er det benyttet kunnskap fra tidligere prosjekter eller tilsvarende i evalueringen?

12. Har prosjektet gått som planlagt eller har det det vært noen utfordringer?

13. Hva gjør dere med kunnskap som dere tilegner dere i prosjektet?

14. Har dere strategier på hvordan dere tenker etter at prosjektet er ferdig?

- Er det satt av midler til videre utvikling?
- Er det noen som har fått ansvar for å ta prosjektet videre etter denne prosjektperioden?
- Er dere organisert på en slik måte at utfallet av prosjektet lett tas med videre?
- Har dere tanker om å ivareta nye nettverksforbindelser/relasjoner som er opparbeidet gjennom prosjektet?

Vedlegg 3: Tilbakemelding fra Norsk senter for forskningsdata



Jon Hovland Honerud
Institutt for industriell økonomi, historie og samfunnsvitenskap Høgskolen i Sørøst-Norge

3603 KONGSBERG

Vår dato: 28.03.2017

Vår ref: 52942 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.02.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52942	<i>Dynamiske kapabiliteter i tjenstedesignprosjekter.</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Sørøst-Norge, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Jon Hovland Honerud</i>
Student	<i>Christian Spidsberg</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.