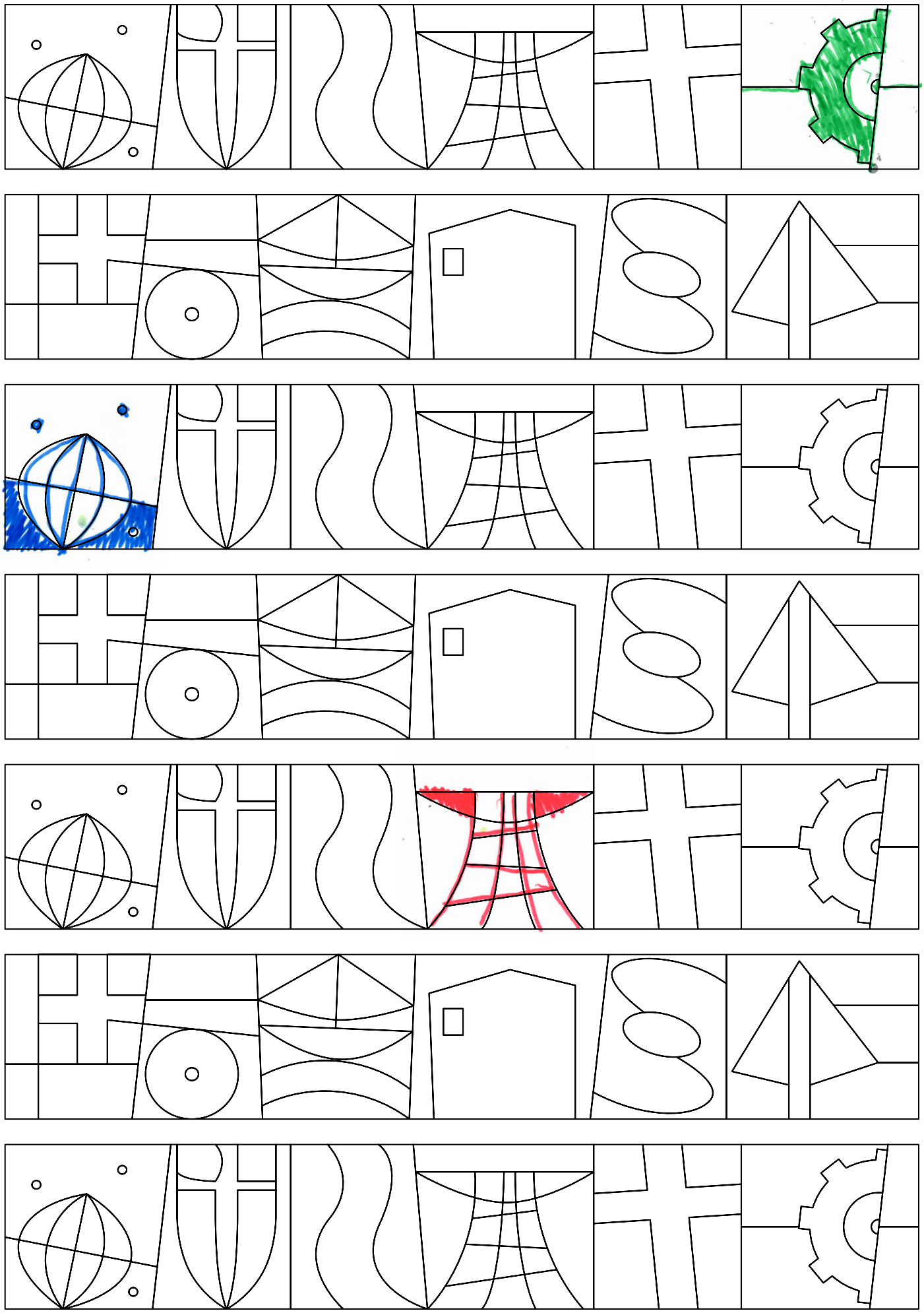


Gjøringsinstituttet

En diplomoppgave ved Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo
av Jenny Holm Bjørgum og Per Roppestad Christensen

Jenny Holm Bjørgum og Per Roppestad Christensen
Veileder: Einar Sneve Martinussen
Ekstern veileder: Emanuel A. Klyve

Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo
Våren 2025



01 Abstrakt . . . 9

02 Hvem er vi . . . 12

03 Kontekst . . . 16

04 Om utforskning . . . 22

05 Tilnærming . . . 26

06 Designforslag . . . 34

– *Gjøringsinstituttet* . . . 34

– *Et iterativt metodisk rammeverk* . . . 44

– *Et utviklingsorgan* . . . 50

– *Et erfaringsbibliotek* . . . 58

– *Et eksempel* . . . 70

07 Prosess og metode . . . 86

08 Et strandet prosjekt . . . 128

09 Refleksjon . . . 144

10 Kildeliste . . . 158

Spredt utover hele rapporten finnes det flere segmenter med større tekst. Leser man kun disse skal man få en oppsummert versjon av prosjektet i grove trekk. Vi anbefaler derfor å først lese rapporten gjennom disse segmentene og ved å titte på bilder, før man leser den i større detalj.

KI-deklarasjon

I dette arbeidet har generativ kunstig intelligens (KI) blitt benyttet. Alle data og personopplysninger er blitt behandlet i henhold til Arkitektur- og designhøgskolen i Oslos reglement og vi som forfattere av dokumentet tar fullt ansvar for dets innhold, påstander og referanser. En oversikt over bruken av generativ KI er gitt her:

- Bistand til klarspråk og lesbarhet ved utforming av segmenter av teksten i rapporten.
- Transkribering av lydopptak.
- Generering av «placeholder»-tekst (basert på ekte erfaringer) til prototyper.

01 Abstrakt

Denne diplomoppgaven undersøker hvordan design kan bidra til å styrke statens evne til å håndtere usikkerhet gjennom mer utforskende og tilpasningsdyktige arbeidsformer i departementsfellesskapet.

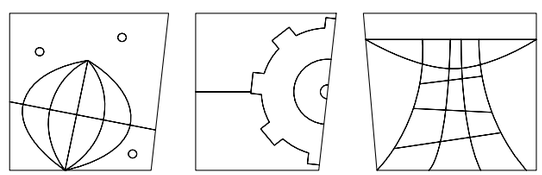
Med utgangspunkt i utredningsinstruksen, som utgjør rammeverket for hvordan kunnskap skal omsettes til beslutninger i norsk forvaltning, har vi utviklet *Gjøringsinstituttet*, et fiktivt, men prinsipielt rammeverk for hvordan staten kan styrke sin prosess- og metodekompetanse.

Instituttet består av tre hovedkomponenter: et iterativt metodisk rammeverk for utredningsinstruksen, et utviklingsorgan for prosessveiledning, og et erfaringsbibliotek for læring og deling på tvers av departementene.

Gjennom over 30 samtaler med ansatte i departementer og underliggende etater, samt eksperter innenfor og utenfor norsk offentlig forvaltning, har vi fått innsikt i hvordan dagens system fungerer – og hvor det skorter. Vi har observert at nye arbeidsformer ofte oppstår i organisasjonens periferi, men at de sjeldent får gjennomslag uten støtte fra sentrum. Vi har også sett hvordan lineære prosessforventninger, tidspress og konservative kulturer begrenser rommet for utforskning.

Vår tilnærming bygger på prinsippet om friksjon som forutsetning for å håndtere usikkerhet. I stedet for å forstå avvik og usikkerhet som risiko, foreslår vi at det kan være nødvendige forutsetninger for gode prosesser. Vi foreslår å gjøre utredningsinstruksen til et iterativt verktøy, hvor prosessen formes av innsikt og bevegelse frem og tilbake. Vi argumenterer også for at det trengs en sentral aktør, Departementenes utviklingsorganisasjon, som gir legitimitet og støtte til eksperimentering. Til slutt foreslår vi et felles, digitalt verktøy i form av et erfaringsbibliotek, som skal gjøre det lettere å lære av hverandre og spre kunnskap på tvers av siloer.

Oppgaven er et forsøk på å materialisere en pågående diskusjon i forvaltningen om nye arbeidsformer i møte med komplekse samfunnsutfordringer. Gjennom *Gjøringsinstituttet* håper vi å bidra til en ny forståelse av hvordan kunnskapsprosesser forvaltes, og hvordan design kan støtte en mer utforskende forvaltning.




Passord for gjestnettverk
changebydesign
Jenny Bjørgum
AHO
Visiting: Bente Skipenes Meen - 17 March at 10:30 am
Visitor
Passord for gjestnettverk
changebydesign
Per Christensen
Aho
Besøker: Paul Chaffey - 04. april kl. 8:59 am
Visitor
Utdannings-direktoratet
18.02.2025
Per Roppestad Chr
AHO
Besøksmottaker
Mari Hidle Simonsen
Utdannings-direktoratet
18.02.2025
Jenny Bjørgum
AHO
Besøksmottaker
Mari Hidle Simonsen
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY
AHO
DSS
23.10.24
633758
HAGEN KRISTINA JU
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY HOLM
DSS
27.02.25
672581
GRAVDAHL ANNE BIR
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY
DSS
03.03.25
673567
WARLOE HANN
BESØKENDE
ROPPESTAD CHRISTE
PER
DSS
31.01.25
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY
DSS
19.02.25
670269
FOSS SOLFRID
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY
DSS
.03.25
673933
BESØKENDE
CHRISTENSEN
PER ROPPESTAD
DSS
27.02.25
672580
GRAVDAHL ANNE BIR
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY
DSS
14.02.25
BESØKENDE
CHRISTENSEN
PER ROPPESTAD
DSS
19.02.25
670270
FOSS SOLFRID
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY HOLM
DSS
31.01.25
664662
SKOGEN KARI-ELISA
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY HOLM
DSS
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY
AHO
15.01.25
659171
SOLHØY STINA HANS
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY HOLM
DSS
31.01.25
664812
ØSTEBØ NATJA RØIN
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY HOLM
23.01.25
662020
BUTENSCHØN SIRI H
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY
DSS
27.02.25
BESØKENDE
CHRISTENSEN
PER ROPPESTAD
DSS
06.03.25
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY
AHO
DSS
30.01.25
664275
KARLSRUD RUNE
BESØKENDE
CHRISTENSEN
PER ROPPESTAD
31.01.25
664815
ØSTEBØ NATJA RØIN
BESØKENDE
CHRISTENSEN
PER
DSS
11.03.25
676572
HUSABØ EIKENES AS
BESØKENDE
CHRISTENSEN
PER
DSS
03.03.25
673565
WARLOE HANNE
BESØKENDE
CHRISTENSEN
PER ROPPESTAD
AHO
DSS
04.03.25
673935
STRAND AINA
BESØKENDE
BJØRGUM
JENNY
15.01.25
659070
ASPUNVIK LOVISE

02 Hvem er vi



Foto: Andreas Mitchley, AHO

Per Roppestad Christensen,
f. 1999
per.roppestad.christensen@gmail.com

Jenny Holm Bjørgum,
f. 1998
jennyholmb@gmail.com

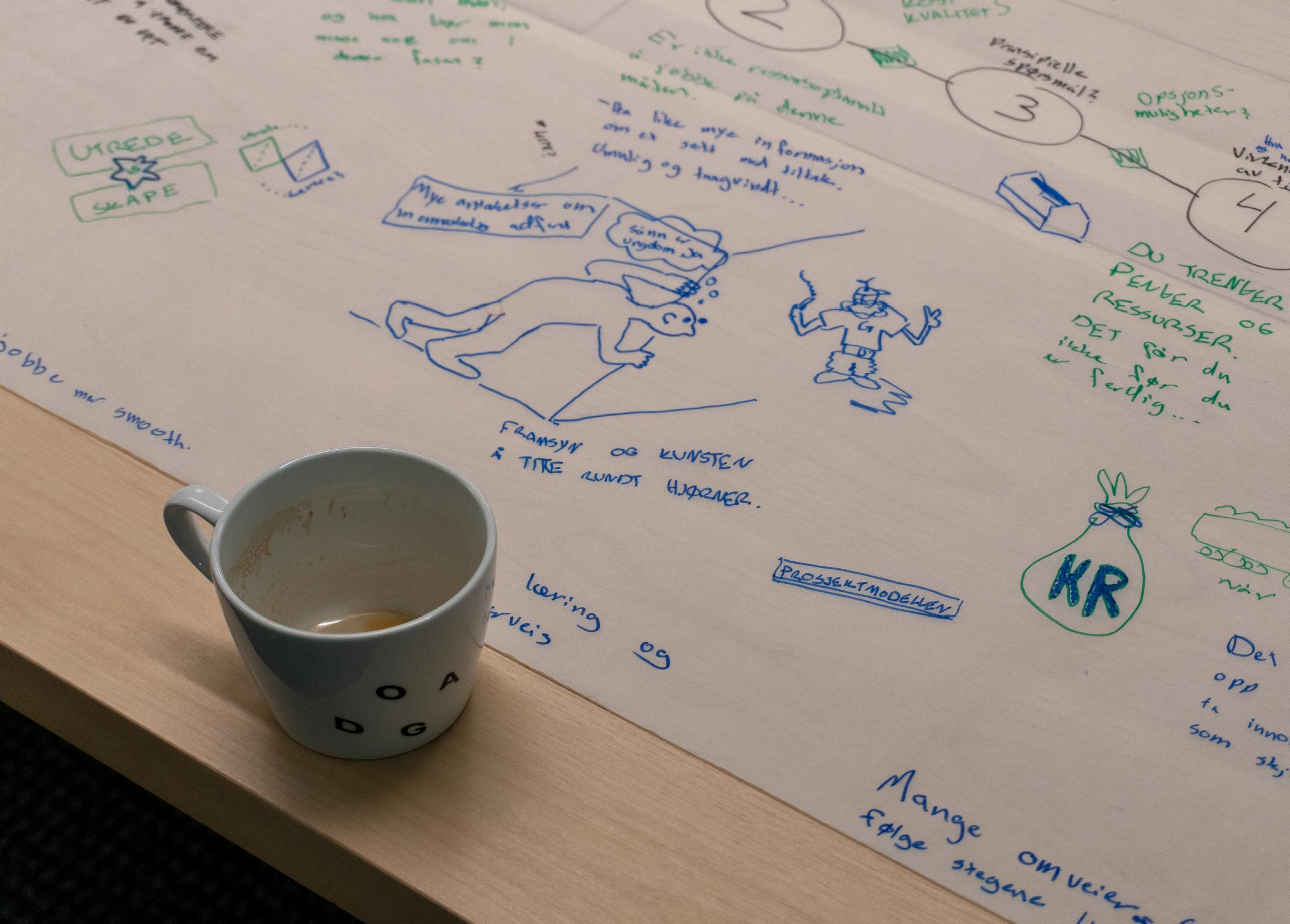


Heisann!

Vi er Jenny og Per, og du holder nå i vår diplomrapport. Å jobbe sammen er noe vi har gjort en del, og liker ganske godt. Vår felles portefølje føler vi godt representerer hverandres designpraksis.

Høsten 2023 samarbeidet vi om et prosjekt i systemorientert design, der vi brukte teater for å skape refleksive samtaler blant ansatte i barnevernstjenesten. Året etter tok vi opp prosjektet på egen hånd og satte opp stykket på nytt. Samme høst tok vi kurs i strategisk design og jobbet sammen på to prosjekter: Det ene i samarbeid med Plan- og bygningsetaten i Oslo, der vi utviklet et «Bydelsderby», en rigg som brukte bydelsrivalisering til å samle inn myke data om byopplevelser. Det andre foregikk i Kirkenes og Sør-Varanger kommune, der vi utforsket hvordan kystsamfunnet kunne styrke sitt vertskap. Vi foreslo blant annet å omdøpe tiltakssonen til initiativsonen, og utviklet en portefølje av tiltak for å fremme lokalt initiativ.

Felles for prosjektene vi har gjort sammen er at de har handlet om offentlige verdier. Vi legger mye samfunnsengasjement i designarbeidet vårt, og ønsker å kunne bruke kompetansen vår til å forme en framtid man kan glede seg til. Med dette engasjementet, for medvirkning, myke verdier og meningsfulle offentlige tjenester, ønsket vi i diplomen å ta designkompetansen vår helt til topps – og gå til verks på departementene i Norge.

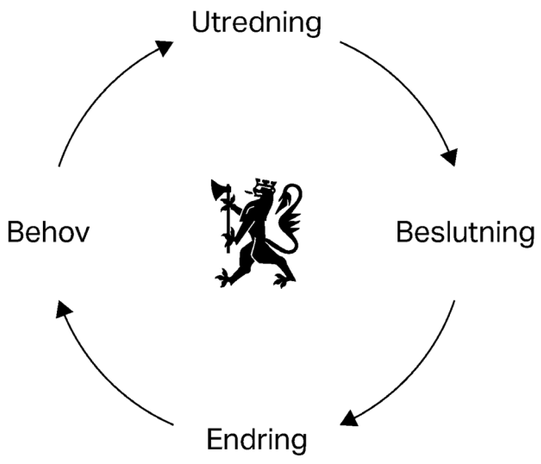

UTREDE
SKAPE
Er ikke ressursoptimalt å jobbe på denne måten.
Ha like mye informasjon om et sett med tiltak. Umulig og tungvindt...
Mye antakelser om mennesklig adferd
Sånn er ungdom ja
FRAMSYN OG KUNSTEN Å TITTE RUNDT HJØRNER.
Jobbe mer smooth.
Læring og
PROSJEKTMODELLEN
KR
Det opp
Mange om veier følge stegene
DU TRENGER PENGER OG RESSURSER. DET får du ikke før du er ferdig...
Opsjons-muligheter?
Prinsipielle spørsmål?
KVALITETS
2
3
4

03 Kontekst

Sånn staten vår er bygd opp, så er det regjeringens oppgave å lage statsbudsjetter og levere politikken som blir vedtatt i Stortinget. Men dette er ikke en jobb regjeringsmedlemmene gjør alene. De får hjelp av 4500 ansatte som jobber i departementene i Norge.

Departementene har tre hovedoppgaver: å bistå politisk ledelse, gjennomføre regjeringens politikk og styre underliggende virksomheter. De skal sikre at beslutninger tas på et solid kunnskapsgrunnlag ved å identifisere behov, utrede tiltak, foreslå løsninger og følge opp endringer. De ansatte er faglig sterke eksperter på analyse og vurdering – og samtidig vanlige folk med en kontorjobb i staten.

Sentralt i organets oppgaver står utredningen. En utredning kan oppstå i form av større rapporter som en konseptvalgutredning (KVU), en stortingsmelding eller en norsk offentlig utredning (NOU). Men det finnes også mindre utredninger, som en saksutredning, en evaluering eller en strategisk analyse. For å sikre at norske byråkrater skal utføre disse kunnskapsprosessene på best mulig måte, må alle følge noe som heter utredningsinstruksen.



Utredningsinstruksen er et sett med krav som enhver utredning i en statlig virksomhet må følge. Den består av seks spørsmål som er minstekravet for hva man må besvare for å ha en god utredning.

1. Hva er problemet, og hva vil vi oppnå?
2. Hvilke tiltak er relevante?
3. Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?
4. Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor varige er de, og hvem blir berørt?
5. Hvilket tiltak anbefales, og hvorfor?
6. Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?

Fritt etter Adrian Michalak-Paulsen, Designbar, 10.02.25.
16 og

Utredningsinstruksens seks grunnleggende spørsmål som utgjør minstekravet en utredning må besvare.

I oktober 2024 lanserte Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) en oppdatert veileder til utredningsinstruksen.

Som før handler veilederen først og fremst om krav til gode samfunnsøkonomiske analyser og til gode juridiske utredninger. Men den understreker mye tydeligere enn før at gode svar også kan kreve andre metoder og verktøy. Den spesifiserer blant annet at **«...det er et stort handlingsrom for å vurdere hvilke metoder som er best egnet, herunder bruk av utforskende eller eksperimentelle metoder.»**

Den nye veilederen ble lansert i kjølvannet av en lengre debatt om utredningsinstruksens evne til å takle dagens moderne utfordringer, som har foregått i fagtidsskriftet Stat & Styring. Noen debattanter argumenterte for en helt ny instruks, mens andre påpekte noen områder ved dagens instruks som har behov for suppleringer.

«Min hypotese er at vi kunne fått bedre beslutningsgrunnlag, bedre beslutninger og bedre ressursbruk hvis vi hadde åpnet opp for andre typer utredninger, bruk av annen kompetanse og andre metoder enn det utredningsinstruksen og veileder i samfunnsøkonomisk analyse legger opp til. »

– Hanne-Cecilie Bjørkaa, Stat&Styring, 06.09.2023

«Når det gjelder utredningsinstruksen, er derfor et bra svar å slå fast at den virker ganske bra, og derfor ikke bør kastes over bord, men at vi må erkjenne at den ikke virker like godt på alt, og derfor bør suppleres med metoder og verktøy som gir bedre prosesser og beslutninger på disse områdene. »

– Adrian Michalak-Paulsen og Paul Chaffey, Stat&Styring, 10.06.2024

«Statens utredningsinstruks bygger på 1900-tallets fossefallstankegang og er ikke tilpasset dagens behov og forutsetninger. Vi finner ikke svar på fremtidens utfordringer med fortidens beslutningslogikk. »

– Espen Sjøvoll, Stat & Styring, 10.06.2024



Flere av debattantene, og DFØ, trekker fram *utforskning* som et middel på veien mot en mer tilpasningsdyktig forvaltning.

Begrepet «utforskende metodikk» sier lite i seg selv og må forstås i lys av dagens arbeidskultur i departementene. Som resten av samfunnet er også departementsfellesskapet i endring. I samtale med Vivi Lassen, seniorrådgiver i DFØ, fikk vi innblikk i denne utviklingen og tre hovedtendenser fra en kommende rapport om fremtidens forvaltning.

1. Konservative arbeidsformer
Departementene opererer innenfor en konservativ arbeidslogikk. Det er lite som har skjedd med måten man arbeider på, noe som gjør rommet for utprøving av nye tilnærminger til kunnskapsarbeid lite. Departementsfellesskapet bygger på en sterk fossefallslogikk, der alt man produserer må være etterrettelig og forankres oppover i systemet.

2. Tidspress og mediepåvirkning
I 2025 trenger ikke mediene å forholde seg til en arbeidsdag mellom 8 og 5. Innbyggere forventer kontinuerlig oppdatering 24 timer i døgnet og umiddelbare svar fra forvaltningen, helst fra statsråden selv. Der det før holdt at en ekspedisjonssjef uttalte seg i løpet av uken, kreves det nå raske uttalelser. Dette øker tidspresset og arbeidsmengden i departementene, hvor alt fra før av må forankres i hierarkiet.

«Siden 2016 har ikke departementene blitt noe nevneverdige flere ansatte, men det er mer krav om innsyn, flere spørsmål fra Stortinget som må besvares og antall kommunikasjonsarbeidere har økt.»

– Fra intervju med en departementsansatt

3. Kunnskapstilfanget er endret
I en globalisert hverdag og med all verdens kunnskapskilder kun et tastetrykk unna, påvirkes selvfølgelig offentlige kunnskapsprosesser. Kunnskapstilfanget er større enn før og det kan være krevende for utredere å navigere i, noe som også øker arbeidsmengden. Samtidig forventes det at beslutninger tas raskt, og at de bygger på solid, oppdatert og etterprøvbar kunnskap.

I lys av disse beskrivelsene kan man trygt si at utforskning betyr noe litt annet i departementskonteksen enn det ville gjort i en spesialisert designkontekst. Hva utforskning egentlig kan bety, skal vi ta en nærmere titt på i neste kapittel.

Skjermbilder fra henholdsvis Stat&Styring og Digi.no, alle er hentet 04.04.2025.


OU
NTLIGE UTREDNINGER
einndelingen for byområdene
rg, Fredrikstad, Arendal, Hamar og
rfest

04 Om utforskning

Det at DFØ oppdaterer utredningsinstruksen til å inkludere «utforskning» og «eksperimentering» reflekterer en trend i moderne offentlig forvaltning.

Norsk forvaltning har de siste årene begynt å tilegne seg konsepter om komplekse og gjenstridige problemer. Modeller som Cynefin, ny syntese og annen systemteori har sakte fått sitt inntog i offentlig sektor (DFØ, 2023).

Åkerstrøm Andersen og Pors (2017) har undersøkt hvordan beslutningsformer i offentlig forvaltning har utviklet seg lagvis siden 1800-tallet, og hvordan ulike former fortsatt eksisterer parallelt i dag. De hevder at dagens fokus på eksperimentering og utforskning skyldes en ny styringsform – den *potensialiserende* forvaltningen, hvor målet ikke lenger er å redusere usikkerhet, men å øke kompleksitet og skape nye mulighetsrom.

Tilsvarende tendenser gjør seg også gjeldende i departementsfellesskapet. I den overordnede strategien for departementene, *Gode hver for oss, bedre sammen!* (2021), fremheves kontinuerlig videreutvikling av arbeidsformer som et sentralt utviklingsområde. Dette reflekteres også i etableringen av Departementsakademiet, hvor det tilbys en erfaringsbasert master i offentlig forvaltning med særlig fokus på håndtering av såkalte gjenstridige problemer.

Også i mandatet til Oppdragslaboratoriet, et kompetansetiltak fra DFØ rettet mot departementsansatte, finner vi lignende ambisjoner. Gjennom tre kull over to år undersøkte Oppdragslaboratoriet hvordan forvaltningens grundige og mer tradisjonelle arbeidsformer kunne suppleres med nye, mer utforskende tilnærminger for å møte komplekse og presserende utfordringer (DFØ, 2022). Verktøykassen som ble introdusert for deltakerne, hentet inspirasjon fra det systemiske designfeltet og Policy Labs.

Det kalles på behov for en mer tilpasningsdyktig og utforskende tilnærming til forvaltningsarbeid. Dette skyldes at verden beveger seg raskere, fremtiden fremstår som uforutsigbar, og at innovasjon er blitt et styringskrav.

Det er blitt vanskeligere å forutsi framtiden. Høyere endrings- og omstillingstakt, utfordringer som går på tvers av sektorer og fagområder, effektivisering, økte forventninger fra innbyggerne, digitalisering og ny teknologi kjennetegner dagens samfunnsutvikling (DFØ, 2021). Dette stiller nye krav til offentlig sektor, både når det gjelder evnen til rask omstilling, og til å utvikle mer fleksible og tverrfaglige arbeidsformer. Behovet for nye metoder, innfallsvinkler og praksiser blir stadig mer pressende for å kunne møte morgendagens problemstillinger. Flere sentrale stortingsmeldinger de siste årene (Meld. St. 14, 30 og 40) fremhever nettopp betydningen av nye arbeidsmåter, utforskende tilnærminger og alternativ kompetanse.

I møte med radikal usikkerhet blir dermed eksperimentering og utforsking nødvendige verktøy – ikke som mål i seg selv, men som strategier for å bygge kapasitet til endring.

Gjennom samtaler med departementsansatte og eksperter på innovasjon i offentlig sektor avdekket vi ulike forståelser av hva «utforskning» kan innebære. Noen beskrev det som å involvere berørte parter tidlig i prosessen, mens andre pekte på noe så enkelt som å starte med en «bli kjent»-øvelse i arbeidsgruppa som et uttrykk for utforskende praksis.

Disse innsiktene gjorde det klart at utforskning må forstås i sammenheng med tilpasningsdyktighet. Det er ikke en løsning i seg selv, men et middel for å utvikle forvaltningen i møte med endrede rammevilkår. Når fremtiden ikke lar seg forutsi, kan vi ikke lenger støtte oss fullt og helt på etablerte rutiner. Det krever at vi endrer måten vi jobber på – ikke bare i det store bildet, men også i hverdagen.

Sammen med ansatte i departementene har vi derfor utviklet en arbeidsdefinisjon av utforskning: **å ha mulighet til å avvike fra tradisjonelle gjøremåter ved behov.** Utforskning blir dermed et sekkebegrep som både omfavner en ny måte å teste ut tiltak tidlig i prosessen og det å formatere en e-post på en annerledes måte. Dette tror vi er nødvendig presisering, skal forvaltningen dreies mot en tilpasningsdyktig fremtid. Det er med denne definisjonen av utforskning vi har utviklet tilnærmingen vår, som underbygger designforslagene våre.

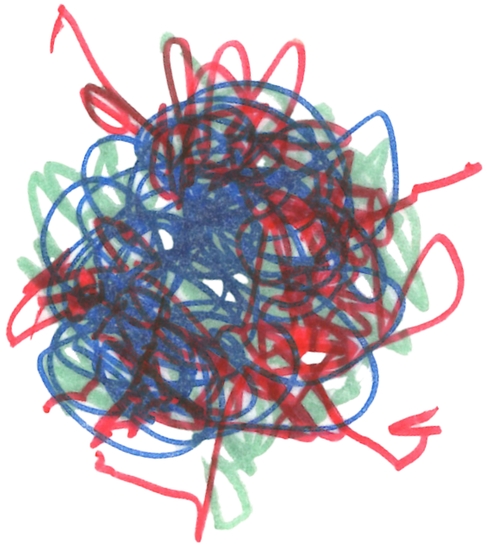



JERNIA

05 Tilnærming

Tilnærmingen til våre forslag baserer seg på tre proposisjoner, med tilhørende premiss, som vi har formulert.

Hver proposisjon peker på hver sin løsning vi har utformet, men de skal ikke leses hver for seg. De virker sammen og utgjør vår overordnende hypotese for hvordan departementene skal kunne utforske mer. Den første tar for seg utredningsinstruksen, den andre hvordan man kan gi utforskning legitimitet og den siste hvordan man kan lære av hverandres utforskende erfaringer.



Premiss

Utredningsinstruksen legger opp til en lineær og rasjonell prosess. Men komplekse problemer krever medvirkning, der friksjon og uenighet er det som utløser læring og nytenkning.

Utredningsinstruksen, slik den er pakket inn i dag, forstås som lineær av departementsansatte flest, noe som fungerer godt i såkalte «enkle» eller «kompliserte» problemstillinger. Men i møte med gjenstridighet, kreves det at man ikke forstår utredningsinstruksen som en lineær sjekkliste, men som et iterativt rammeverk.

Torfing (2019) argumenterer for at hierarkisk styring er utilstrekkelig ved komplekse problemer, og peker på medvirkning som en forutsetning for innovasjon – der friksjon i uenighet utløser kritisk refleksjon, nytenkning og læring. Det faktum at motstand skaper fremgang burde kanskje være opplagt, men i et arbeidsmiljø preget av tidspress, leveransekrav og effektivitetstenkning, er det ofte ikke slik i praksis.

Flere ansatte vi snakket med trakk frem et ønske om en «nødbrems» i utredningsarbeidet, noe som kan stikke en kjepp i hjulet til prosessen og stille noen viktige spørsmål. Arbeider vi med det riktige problemet? Har problemet endret seg gjennom prosessen? Hvilket tiltak er egentlig relevant ettersom «x» har skjedd? Andre delte erfaringer der de hadde handlet uten å følge den vanlige rekkefølgen, for eksempel ved å involvere en aktør før problemet var tydelig formulert. Slike grep opplevdes ubehagelige i øyeblikket, men viste seg i ettertid å være verdifulle.

Det er behov for en struktur som både tillater og oppfordrer til å «rykke tilbake til start» når forutsetningene endrer seg. En slik tilnærming kan gjøre det lettere å slippe prestisjen i prosessene, og i noen tilfeller også unngå at man fullfører feilspor bare fordi «kverna er satt i gang». Konflikt og motsetning bør dermed ikke forstås som hinder i utredningsarbeidet – tvert imot er friksjon og iterasjon nødvendige drivere i en tilpasningsdyktig forvaltning, som med tid også blir en effektiv forvaltning.

«I starten føltes det rart å skulle snakke med Naturvernforbundet så tidlig, men nå tenker jeg jo bare, selvfølgelig(!), det må jeg jo åpenbart gjøre.»
– Fra intervju med en departementsansatt

«Jeg savner nødbremsen for å stoppe opp og si her er vi på feil spor.»
– Fra intervju med en departementsansatt

Proposisjon 1

Utredningsinstruksen må derfor forstås som et iterativt verktøy der friksjon er en forutsetning for progresjon.

Nye arbeidsformer i departementene må kunne oppstå i organisasjonens periferi, nært praksis og behov. Samtidig er departementene hierarkiske og regelstyrte, som gir enkeltbyråkrater begrenset handlingsrom til å eksperimentere.

Premiss

Ifølge Parsons (2006) oppstår innovasjon i offentlig sektor som regel i det han kaller «periferien», det vil si i mindre enheter som underliggende etater, små team eller lokale tjenester. Her finnes det større rom for eksperimentering og utprøving av nye ideer, både fordi disse aktørene opererer med lavere politisk risiko og fordi de ofte står nærmere brukernes hverdag. For at slike innovasjoner skal kunne spres eller institusjonaliseres, må de imidlertid støttes av «sentrum» – typisk departementer og direktorater med ansvar for overordnet politikkutvikling.

Dette sentrum-periferi-forholdet kan imidlertid skape spenninger. Mens innovasjon i periferien ofte skjer gjennom fleksibilitet og lokal tilpasning, preges sentrum av hierarki, kontroll og regelstyring. Når nyvinninger møter kravene og strukturene i sentrum, kan dette hindre videre spredning og implementering. Dermed kan innovasjonens opprinnelige dynamikk gå tapt i møtet med det institusjonelle rammeverket den er avhengig av for å vokse.

Vi mener Parsons' skille mellom sentrum og periferi også kan brukes til å forstå indre prosesser i organisasjoner som i utgangspunktet representerer «sentrum», som departementene selv. Behovet for nye arbeidsformer oppstår som regel i organisasjonens «perifiri», altså utredere og saksbehandlere, mens innføring av metoder styres av sentrale krefter høyt oppe i organisasjonen, som ekspedisjonssjefer og departementsråder. Denne dynamikken, eller ansvarsfordelingen, fratar den jevne byråkrat handlingsrom til å utforske nye arbeidsformer i sin egen hverdag.

Internasjonalt har man forsøkt å etablere eksperimentarenaer for politikkutvikling, såkalte PSI-laboratorier (Public Sector Innovation Labs). Utfordringen med slike eksperimentelle arenaer for innovasjon er at de ofte havner i konflikt med sedvane og kultur i byråkratiet og mangler byråkratisk og politisk knowhow. Innovasjon bør derfor skje i samspill med, og ikke på siden av eksisterende politiske og institusjonelle praksiser (Lewis, McGann & Blomkamp, 2020).

Utforskning i departementene lar seg vanskelig løse gjennom strukturelle grep alene – verken ved å overlate ansvaret til byråkratiet eller ved å etablere egne eksperimentarenaer. Vi argumenterer for en tredje vei: et sentrum som legitimerer og støtter avvik i gjøremåter hos periferien. Ikke som innovasjonsmotor, men som muliggjører. Det krever innsikt i organisasjonens indre liv, og evne til å navigere et landskap preget av internkultur, forvaltningslogikk og politiske realiteter.

«Jeg tror det er en mulighet til å endre fastlåste mønstre i hvordan vi jobber.»
– Fra intervju med en departementsansatt

«Da jeg skulle introdusere en utforskende metode utbrøt det spontan latter, da dette opplevdes som enda et forsøk på «smidig» konsulentvirksomhet.»
– Fra intervju med en departementsansatt

«Det må være et rammeverk på plass for at det ikke skal bli bråk når Trond Viggo går rundt»
– Fra intervju med en departementsansatt under en øvelse om behovet for en vaktmester for prosess

Proposisjon 2

For å muliggjøre utforskning i det daglige, bør en sentral enhet ha mandat til å legitimere og støtte avvik fra etablerte arbeidsformer i periferien.

Læring forutsetter rom for å feile. Derfor trengs felles arenaer for å utvikle og dele nye ideer. Slike læringsrom mangler ofte i praksis fordi få aktører i periferien får rom til å eksperimentere.

Premiss

Parsons (2006) argumenterer for at offentlig sektor må legge til rette for læring gjennom feil for å kunne innovere effektivt. I jakten på effektivitet og kontroll har mange offentlige systemer blitt sårbare, lite tilpasningsdyktige og redde for å feile. En kultur som ikke verdsetter feil, tillater heller ikke læring, og muliggjør derfor ikke ekte, robust innovasjon.

Parsons bygger på den amerikanske filosofen Donald Schöns idé om at forvaltningen ikke skal være en «eksperimentør for nasjonen», men heller en fasilitator for læring. Læring bør nettopp skje i periferien – hvor ideer oppstår og prøves ut. En forutsetning for dette er at lærdommene ikke forblir i vakuumet de oppstår i. For at dette skal gi effekt, må lærdommen sirkulere og deles på tvers av organisasjoner og nivåer. Ved å legge til rette for desentralisert læring reduseres risikoen for alt for store feil, samtidig som mulighetsrommet for ulike løsninger utvides. Det gjør systemet mer motstandsdyktig, bedre rustet til å håndtere det uventede og hente seg inn etter feil.

Flere ansatte har fortalt oss at tidspress, leveransekrav og en hierarkisk kultur i departementene gjør utforskning til en ensom aktivitet. Det mangler rett og slett arenaer for felles idéutveksling, refleksjon og læring på tvers. I en samtale med Lise Vivienne Løseth, rektor for det nyopprettede Departementsakademiet, fikk vi innblikk i initiativets viktigste bifunksjon. I tillegg til å heve kompetansenivået i departementene, har akademiet også vist seg å fungere som en møteplass. Her får ansatte fra ulike styringsnivåer og sektorer anledning til å dele både vellykkede og mislykkede erfaringer med ulike tilnærminger til arbeidet.

Ved å forstå erfaringer som moduler, altså noe som kan brytes ned i mindre deler, kombineres på ulike måter og flyttes på tvers av kontekster, kan man åpne for mer tilgjengelig og praktisk læring mellom ulike deler av departementsfellesskapet. Dette gir periferien bedre forutsetninger for å lære av hverandre, og bidrar til å bygge en lærende organisasjon nedenfra, der innovasjon ikke nødvendigvis kommer fra toppen, men vokser frem i møtet mellom praksis og mennesker.

«Vi har ikke bare en hierarkisk struktur, men også en hierarkisk kultur. Det hindrer innovative prosjekter»
– Fra intervju med en departementsansatt

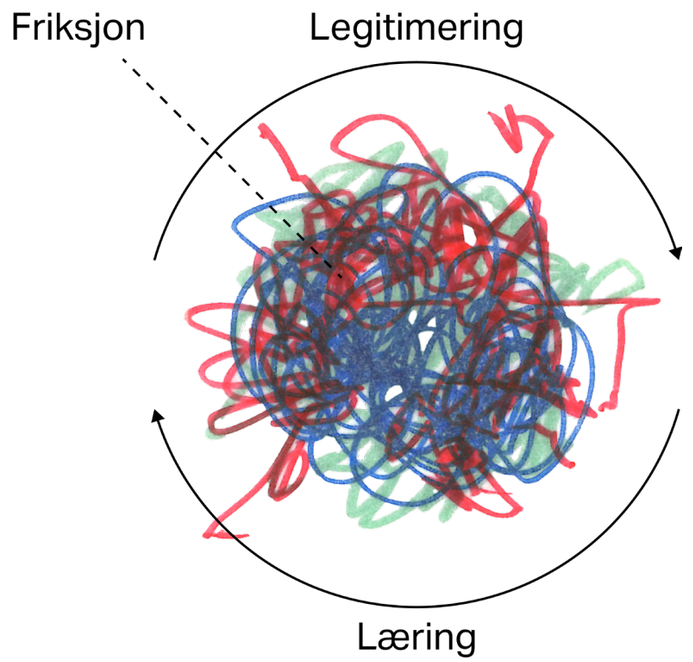
«Kulturen preges av en enkel setning; Hvis noen sier hopp!»
– Fra intervju med en departementsansatt

Ved å forstå erfaring som noe modulært, styrkes læring på tvers og nye utforskende arbeidsformer kan lettere oppstå og spres.

Proposisjon 3

Hvis utforskning handler om å avvike fra tradisjonelle gjøremåter for å være i stand til å oppdage noe nytt, og potensielt bedre, vil kjernen av det være å søke etter friksjon.

Skal man lære noe nytt, er man nødt til å pirke i det som gjør litt vondt. For å ha handlingsrom til å aktivt søke friksjon i en så konservativ del av forvaltningen som departementsfellesskapet, trengs det en sentral, legitimerende instans som bygger opp under små avvik i periferien. Hvis man i større grad legitimerer utforskende prosesser, vil disse gi nye erfaringer andre i periferien kan lære av. Legitimering av utforskning vil derfor gi ny læring, men ny læring gir også økt legitimering til videre utforskning. På den måten vil kontinuerlig utforskning, som er nysgjerrig etter å møte på friksjon, være en selvforsterkende sløyfe.



Forholdet mellom de ulike proposisjonene.

KATEGORI: HVA ER?

Bilde: Adobe Stock



Hvor er det rom for nye verktøy?

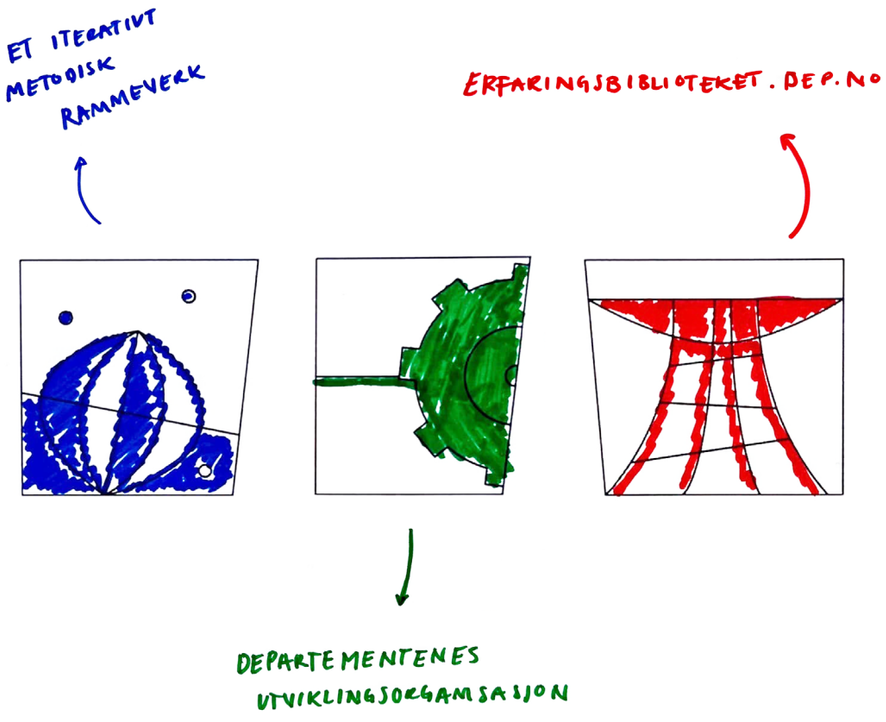
Utforskende metoder gjennom eller andre nye prosessverktøy kan bidra til eksisterende prosesser – ikke erstatte dem.

Det er rom for å tenke nytt i rommene før, m[illegible]om og etter de tradisjonelle prosesskravene.

Kilde: Intervju med Pau[illegible]

06 Designforslag – *Gjøringsinstituttet*

Designforslagene våre tar form som et gjøringsinstitutt, en ordning eller en samling av prinsipper, nært beslektet høringsinstituttet.



Gjøringsinstituttet har som formål å øke fokuset på prosessuell og metodisk kompetanse i departementsfellesskapet.

Med andre ord: i større grad rette oppmerksomhet til hvordan man gjør. Vi har valgt å pakke inn forslagene våre i et institutt både for å understreke sammenhengen mellom konseptene våre, men også for å skape et retorisk poeng. Det er ikke nok å vite hvor man skal – vi må også forstå hva slags vei som fører oss dit. Derfor mener vi forvaltningen må vie større oppmerksomhet til selve prosessen, ja, til og med opprette et eget prinsipielt institutt.

Som et samlet gjøringsinstitutt, foreslår vi tre sammenhengende konsepter; et nytt metodisk rammeverk for utredningsinstruksen, et utviklingsorgan viet til prosessforvaltning og et samhandlingsverktøy for deling av erfaringer. Konseptene baserer seg på de tre proposisjonene vi har utviklet som vi mener er avgjørende å ha med seg, skal forvaltningen dreies i en mer tilpasningsdyktig retning. For å ytterligere beskrive vår leveranse, har vi beveget oss inn i metaforenes verden. Vi presenterer derfor litt luft, en ballong, et snøre og en stein.

For at intensjonen bak den nye veilederen til utredningsinstruksen skal kunne anvendes, blåser vi den inn i en ny beholder i form av et metodisk rammeverk som behandler instruksen som iterativ.





For at lufta ikke skal gå ut av ballongen, og intensjonen forvitre, holder vi den fast med et snøre som er et nytt utviklingsorgan med ansvar for å forvalte, utvikle og bistå ansatte i denne forståelsen.



Det nye organet må forankres i hele departementsfellesskapet gjennom et verktøy, eller snarere et flora av verktøy – ved å utvikle og være ansvarlige for et nytt erfaringsbibliotek.

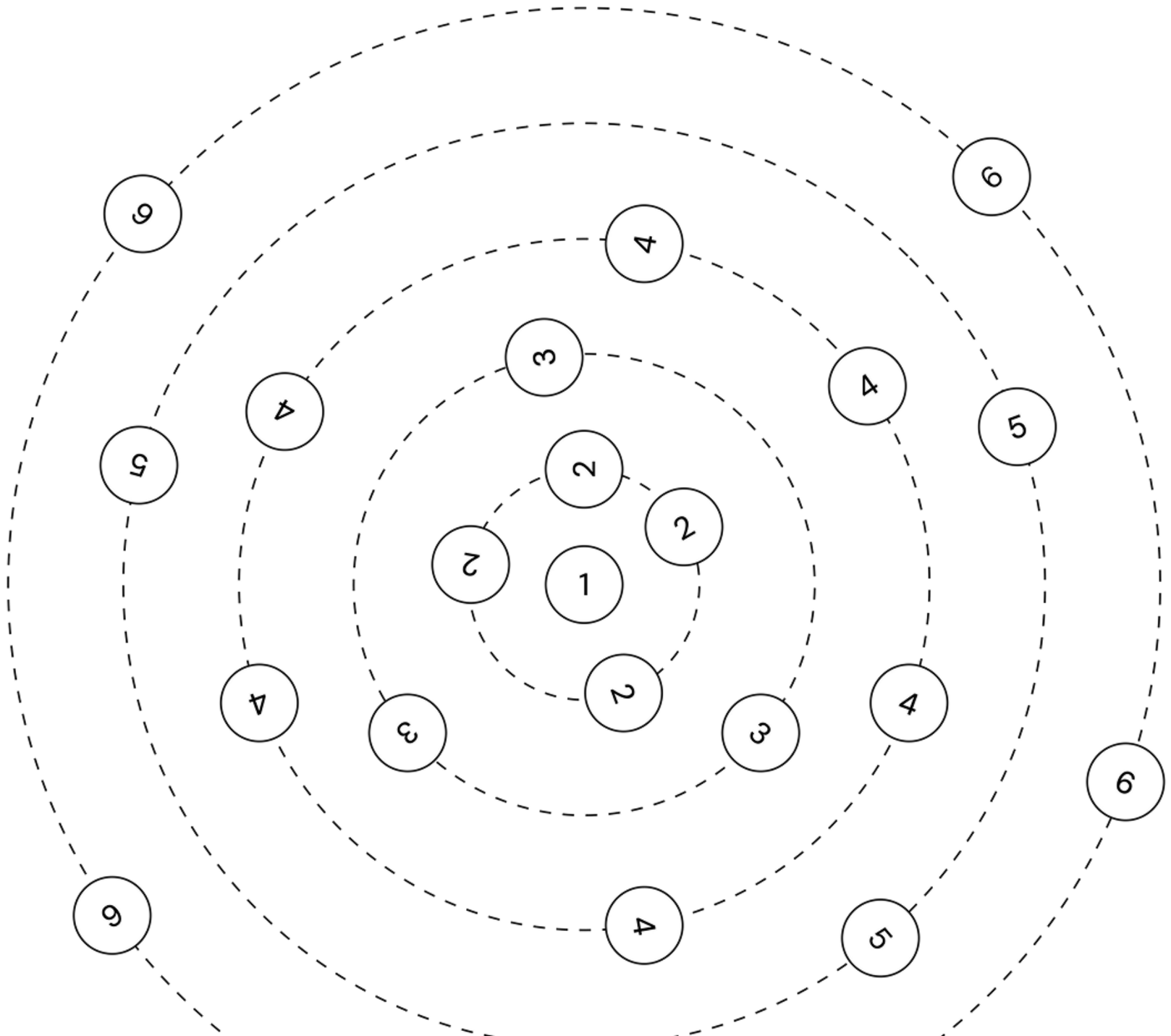
Departementfellesskapet er en stor organisasjon under omstrukturering. I de mange bevegelsene som foregår akkurat nå, er dette vårt forslag. Et *gjøringsinstitutt* som tar for seg hvordan utredninger kan bli mer tilpasningsdyktige og utforske mer.

I de neste underkapitlene presenterer vi de tre forslagene våre i detalj. Som designstudentene vi faktisk er, har vi tatt oss friheten til å drømme litt. Forslagene inneholder derfor enkelte spekulative elementer og tar utgangspunkt i en virkelighet der det finnes en sterkere politisk vilje til å løfte prosess og metode som sentrale komponenter i forvaltningsutviklingen. Vi har latt oss inspirere av intensjonene bak den nye veilederen til utredningsinstruksen, og forsøkt å gi form til hvordan en mer utforskende forvaltning faktisk kan se ut i praksis.

Samtidig har vi ønsket å beholde litt bakkekontakt. Derfor presenterer vi også konkrete forslag til minimum viable products (MVP-er) for hvert av de to siste tiltakene – små, gjennomførbare grep som kan prøves ut og gi verdi allerede i dag. På den måten håper vi å bygge bro mellom det visjonære og det jordnære.



#1 – Et iterativt metodisk rammeverk



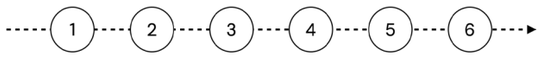
Utredningsinstruksen må forstås som et iterativt verktøy der friksjon er en forutsetning for progresjon.

Det metodiske rammeverket vi foreslår baserer seg på prinsippet om at man er nødt til å se på instruksen som iterativ for å kunne bruke den tilpasningsdyktig. Vi mener at det å aktivt invitere til friksjon i kunnskapsprosesser er en forutsetning for en lærende og fremtidsrettet forvaltning.

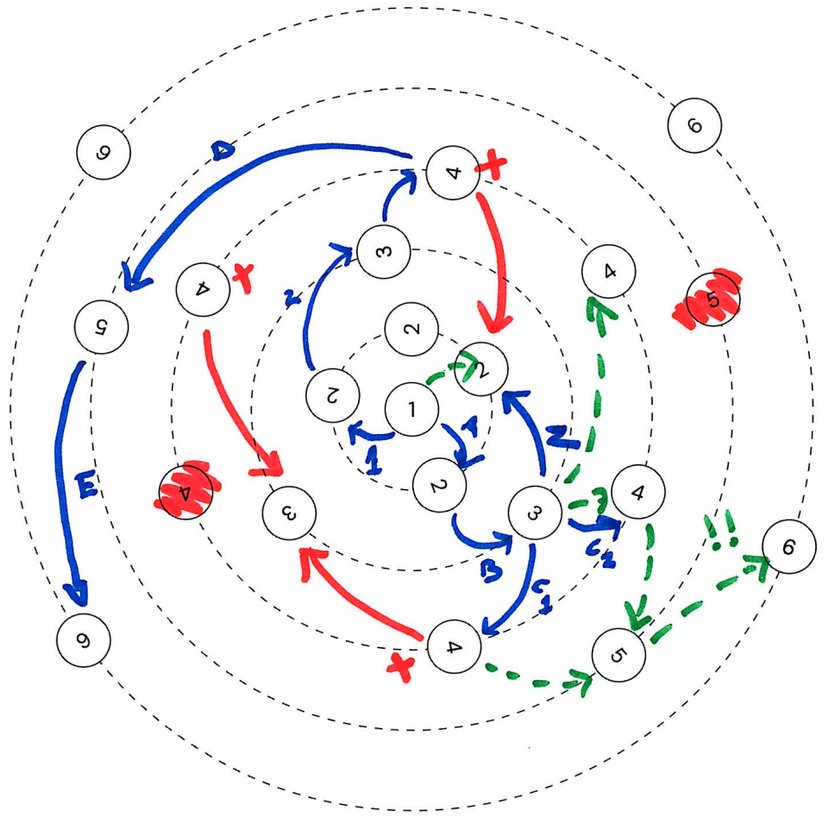
Som et alternativ til den tradisjonelle, lineære forståelsen av utredningsinstruksen, foreslår vi å betrakte den gjennom en *atommodell* – hvor hvert spørsmål er et nytt lag i modellen. Hvert spørsmål man besvarer er med på å utvide forståelsen og åpner for flere mulige veier videre. I stedet for én rett vei, finnes det mange ulike ruter som kan tas, avhengig av hva man oppdager underveis. Prosessens oppbygging og hvilke metoder man velger å bruke, har stor betydning for hva slags resultat man ender opp med til slutt. Underveis vil mange ulike krefter påvirke arbeidet som nye funn, innspill fra høringer, endrede rammevilkår eller eksterne faktorer. Disse friksjonsutløserne kan kreve at man revurderer kursen, går tilbake et steg eller utforsker alternative retninger.

Som utreder handler arbeidet ditt om å navigere dette landskapet på best mulig måte: Hvilke veivalg finnes? Hvor leder de oss? Og når bør vi stoppe opp og justere kursen? For å håndtere dette på en god måte, må prosessen behandles som iterativ – i stadig utvikling, formet av innsikt og læring underveis.

Fra en lineær trakt...



... til en iterativ prosess:

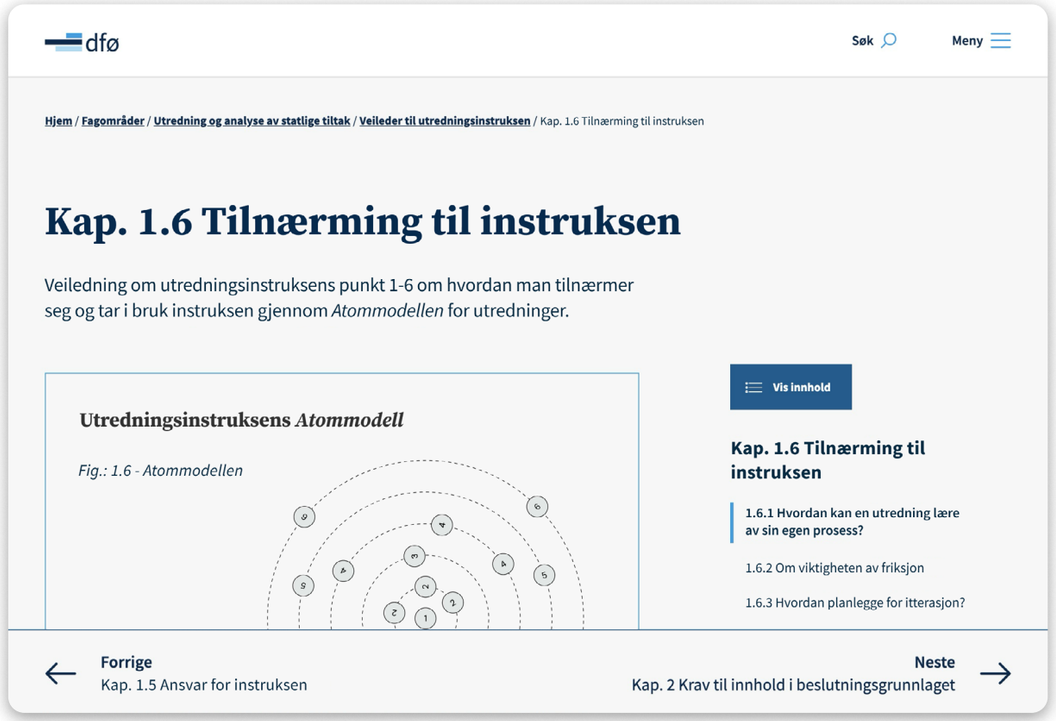


1. Hva er problemet, og hva vil vi oppnå?
2. Hvilke tiltak er relevante?
3. Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?
4. Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor varige er de, og hvem blir berørt?
5. Hvilket tiltak anbefales, og hvorfor?
6. Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?

Atommodellen burde bo i veilederen til utredningsinstruksen, og dermed også forvaltet av DFØ og deres fagmiljø for instruksen. I neste kapittel skisserer vi ut utgangspunktet til Departementenes utviklingsorganisasjon (DUO). I vårt forslag ville det også vært fornuftig om disse også hadde et utstrakt ansvar for modellen. DFØ ville hatt det faglige ansvaret for modellen, mens DUO ville fulgt den opp i praksis.

Vi ser for oss at modellen må formidles, skape diskusjon og læres bort for at den skal kunne tas i bruk. Som beskrevet i forrige avsnitt, er første steg å bake den inn i veilederen til utredningsinstruksen. På den måten vil den bli en integrert del av all utredningsarbeid. Videre vil det være behov for at aktører som DFØ og DUO, og gjerne også Departementsakademiet, utformer skoleringsopplegg rundt den nye modellen.

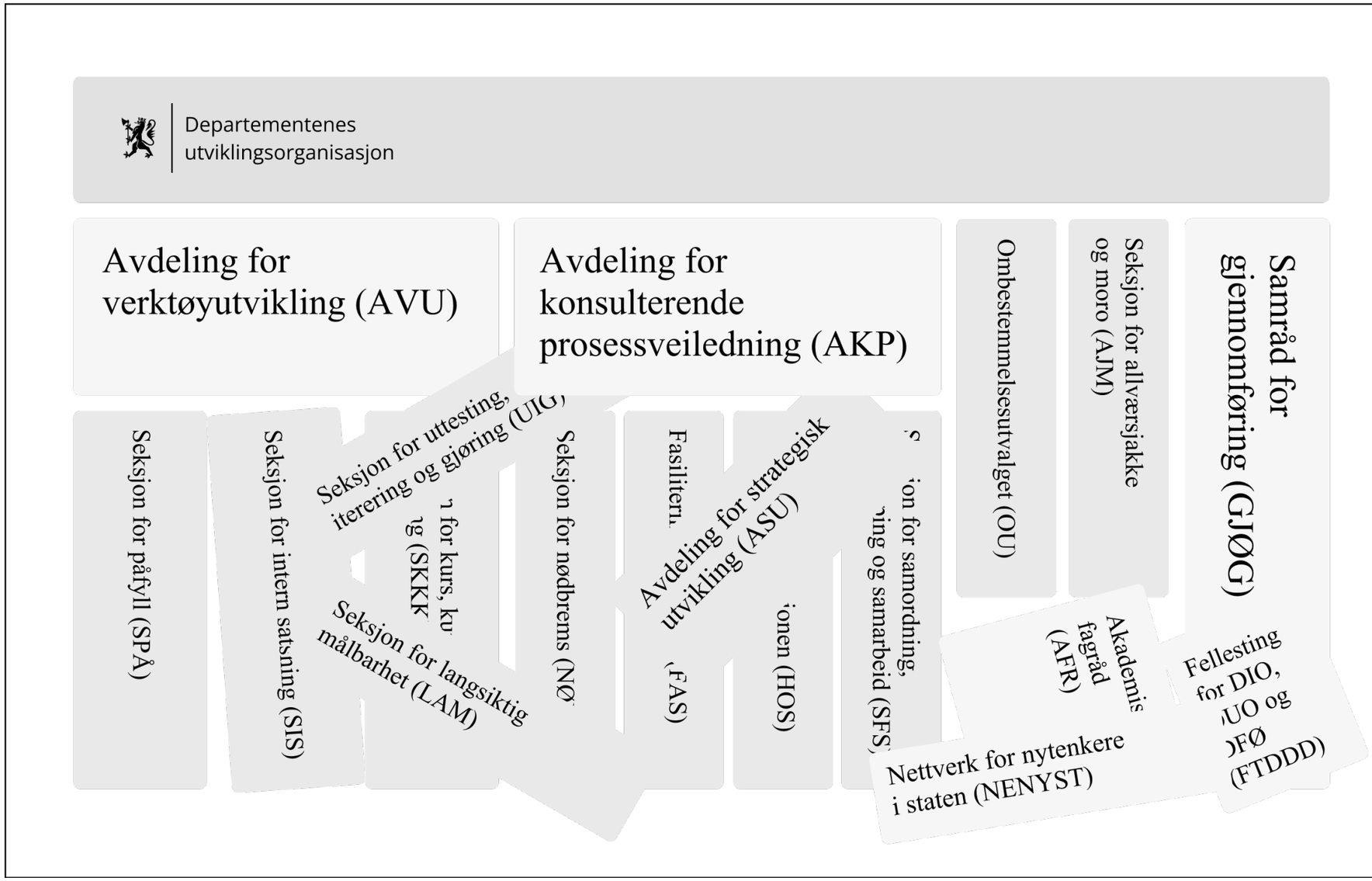
Introduksjonen av et rammeverk som dette ville trolig forårsaket forstyrrelser i utredningsdiskursene. Søken etter friksjon, slik vi beskriver det, representerer ikke nødvendigvis et radikalt brudd med eksisterende praksis, men kan like fullt oppleves som det. Den største fordelen med å foreslå et rammeverk er også dets største svakhet: i prinsippet foreslår vi ingen ting. Rammeverket opprettholdes kun gjennom kontinuerlig diskusjon, som gjør at ideene det formidler kan bli en del av den daglige praksisen. Suksessen til forslaget vil derfor være i hvilken grad man ville ha fått til å spre informasjon om rammeverket, lære det bort og, mest av alt, bruke det for å skape debatt. Eller rettere sagt, rammeverket må provosere og skape **friksjon** for å framprovosere ny læring.



Fremstilling av *atommodellen* i DFØs veileder til utredningsinstruksen.

#2 – Et utviklingsorgan

Fig. 2: Foreslått organisasjonskart



For å muliggjøre utforskning i det daglige, bør en sentral enhet ha mandat til å legitimere og støtte avvik fra etablerte arbeidsformer i periferien.

Som vi har sett, oppstår behovet for nye arbeidsformer ofte i organisasjonens periferi, nær praksis og konkrete behov. Samtidig er det begrenset rom for å eksperimentere i et regelstyrt system, og uten støtte fra sentrum kan gode initiativer lett forvitre. For å realisere potensialet i denne dynamikken, trengs en operativ enhet med mandat til å legitimere og støtte avvik fra etablerte arbeidsformer, ikke som innovasjonsmotor, men som muliggjører.

Basert på innspill fra intervjuer foreslår vi å etablere Departementenes utviklingsorganisasjon (DUO). DUO skal være en felles ressurs for departementsfellesskapet, med ansvar for metodeutvikling og veiledning i praktisk utredningsarbeid, spesielt i møte med komplekse og nye problemstillinger. Målet er å gjøre det enklere å omsette intensjoner om utforskning til faktisk handling i hverdagen.



Vi ser for oss at DUO opererer som en slags intern konsulentvirksomhet, der ulike ressurspersoner «lånes ut» til ulike prosesser som har behov for det. På den måten vil det være opp til prosjektgruppa selv å ønske assistanse, ikke noe som prakkes på ovenifra.



DUO putter ikke t-skjorta nedi buksa.

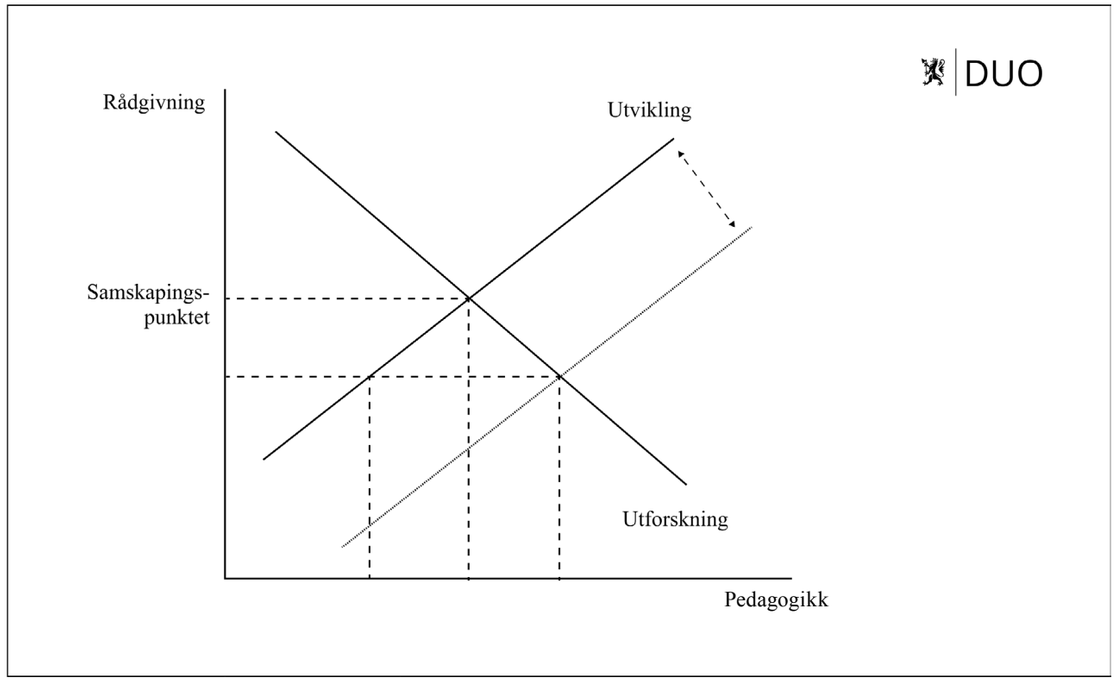
DUO organiseres under det nyopprettede Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, og plasseres ved siden av DIO (digitaliseringsorganisasjonen) og DSS (sikkerhet og drift). Sammen utgjør de tre sentrale støtteetater for departementene. DUO får to hovedoppgaver: For det første skal de fungere som en konsulterende starthjelp i oppstarten av utforskende prosesser – særlig når nye, gjenstridige problemstillinger krever nye grep. For det andre skal DUO utvikle og vedlikeholde ny metodikk for praktisk forvaltningsarbeid, eller «gjøringer». I tillegg skal de forvalte et felles erfaringsbibliotek.

For å lykkes i denne rollen må DUO være tverrfaglig og ha sterk faglig tyngde. De må kombinere solid forvaltningskompetanse med innsikt i utforskende arbeidsformer og digital forståelse. Like viktig er evnen til å navigere i landskapet av forvaltningslogikk, intern kultur og politiske realiteter, og jobbe i tett samspill med aktører som DIO, DFØ og Finansdepartementet. På den måten kan DUO bidra til en tilpasningsdyktig og mer lærende forvaltning, der friksjon og avvik ses som ressurser, ikke som trusler, i utviklingen av ny praksis.

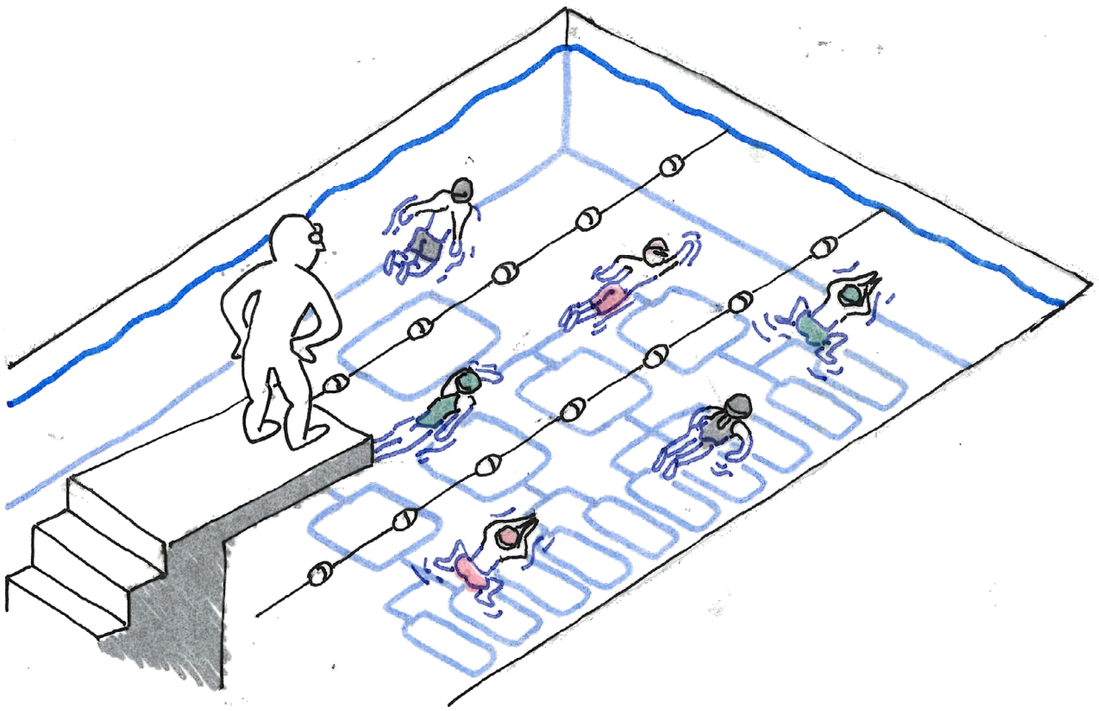


DUO vil ha ansvar for å forvalte utviklingen av ny utredningsmetodikk. Dette vil innebære å teste ut, eksperimentere og utvikle nye verktøy for de ansatte i departementsfellesskapet.

Fig. 1: Samordnet analyse



For at DUO skal oppnå sin funksjon må de noen ganger ty til nye framgangsmåter.



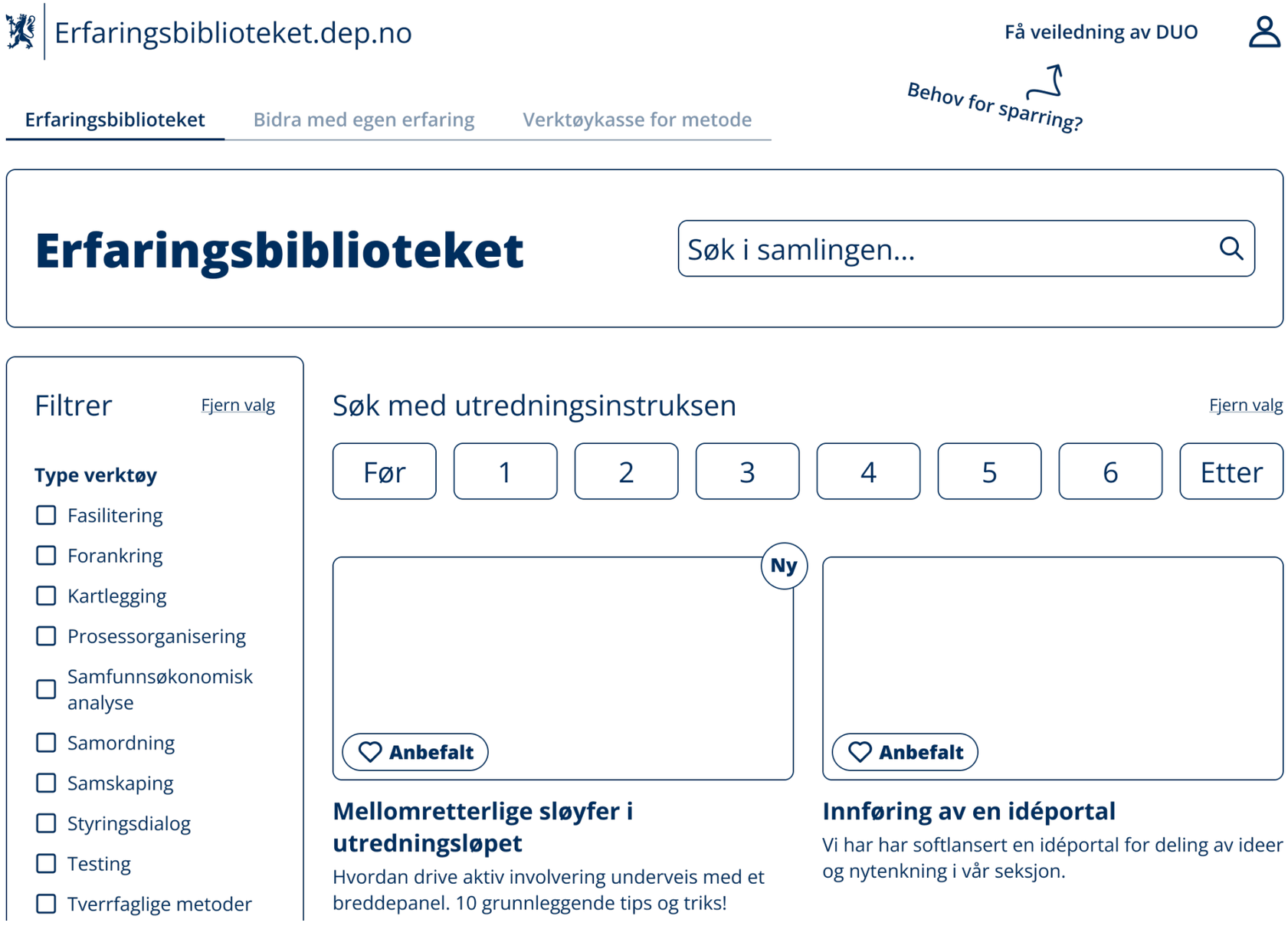
For å få til å løse oppgavene sine på en god måte må DUO greie å se departementsfellesskapet på tvers av siloer og «svømmebaner».

MVP

Vi anerkjenner at det å opprette en helt ny organisasjon i departementsfellesskapet både er ambisiøst og dyrt. Prosessveiledning, tror vi, er noe som passer best i en organisert enhet, men det er det jo ikke mangel på i forvaltningen. Vi erkjenner at organisert prosessveiledning med fordel også kunne ha bodd hos DFØ.

En mulig MVP kunne vært at fagmiljøet for utredningsinstruksen i DFØ tilbyr prosessveiledning som lavterskeltjeneste for departementsansatte gjennom mindre møter eller seminarer. Tjenesten kunne styrket forståelsen og bruken av instruksen, forutsatt at DFØ eier atommodellen for utforskende utredninger. Likevel ville en slik løsning manglet nærhet til prosessene. Som fagdirektorat har DFØ en mer distansert rolle, mens DUO, med sin lokale tilknytning, kunne bistå tettere i konkrete situasjoner, som ved utforming av utredningsmandat.

#3 – Et erfaringsbibliotek



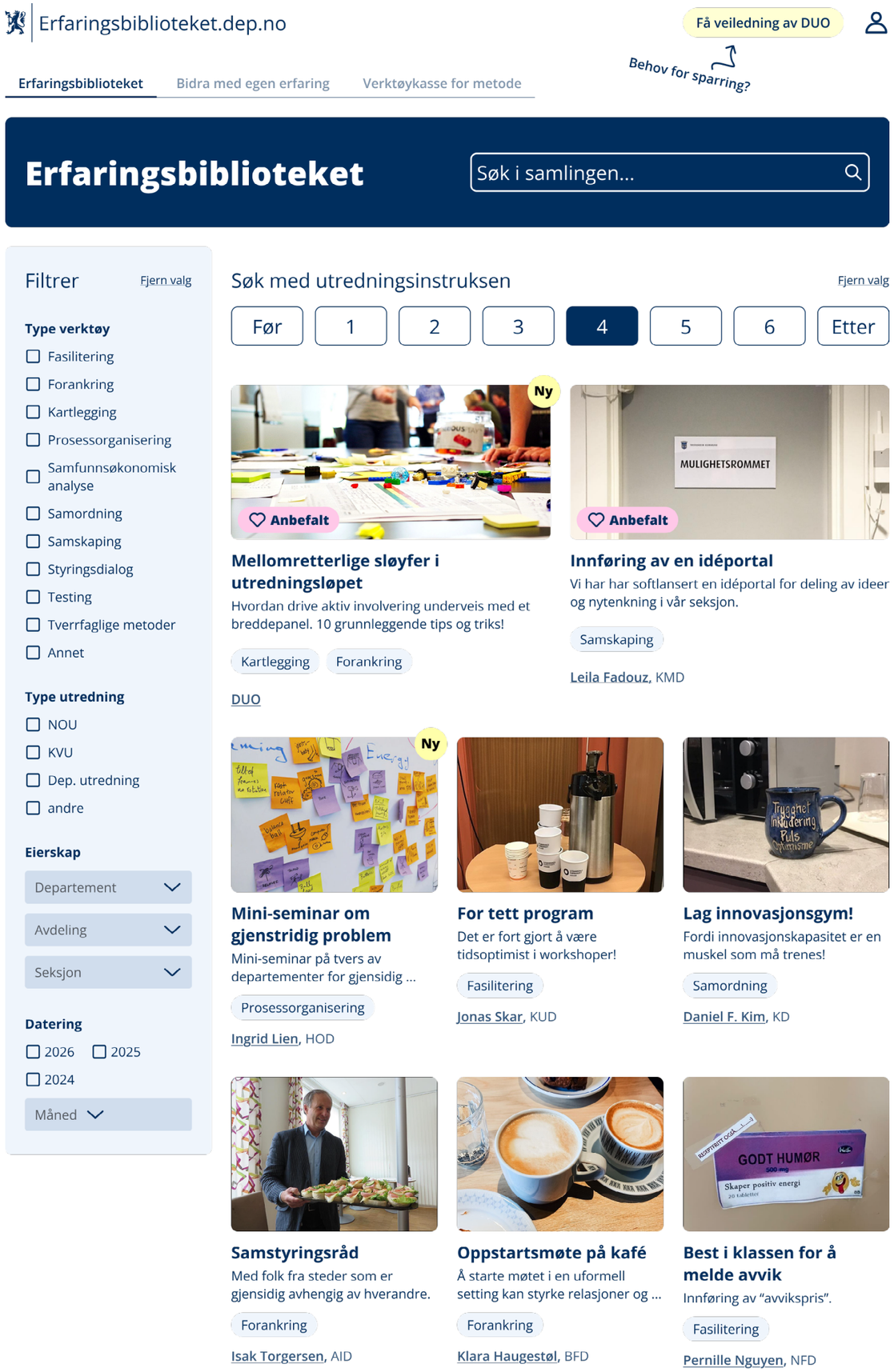
Ved å forstå erfaring som noe modulært, styrkes læring på tvers og nye utforskende arbeidsformer kan lettere oppstå og spres.

I dag skjer det allerede noe utforskning og eksperimentering i departementsfellesskapet, men det skjer spredt og til dels usynlig. For å eksemplifisere kan vi late som at avdeling for statlig arbeidsgiverpolitikk har tatt i bruk rammeverket fra ny syntese. Et ekspertutvalg har opprettet et parallellutvalg med personer med levd erfaring. Og en seksjon har uttrykt et ønske om å teste ut nye, utforskende metoder, men er usikker på hvordan de skal begynne. Felles for disse initiativene er at de foregår i hver sin silo. Det mangler et felles system for å samle inn, dokumentere og spre erfaringer fra slike prosesser. Uten dette blir det vanskelig å lære av hverandre, og enda vanskeligere å bygge den utforskende selvtilliten som gjør at flere tør å prøve nye metoder.

Vi foreslår derfor å etablere et *erfaringsbibliotek*, et prosessarkiv der erfaringer med nye metoder kan deles, reflekteres over og videreutvikles. Et slikt bibliotek vil fungere som en kunnskapsbase og inspirasjonskilde for utredere på tvers av departementene. Det vil også kunne bidra til å etablere et felles språk for prosess, noe som i dag i stor grad mangler.

Ved å bruke utredningsinstruksen i søk kan man lettere finne hjelp som er nyttig der du er i prosessen.

Alle eksemplene er basert på ekte erfaringer vi har hentet inn gjennom workshoper.



I biblioteket skal det være rom for både lengre faglige innlegg og korte refleksjoner fra praksis. Bidragene kan være konkrete eksempler, læringspunkter, eller innsikter om hva som fungerte eller ikke fungerte – alt med mål om å gjøre metodisk utforskning mer tilgjengelig og mindre risikofylt. Erfaringsbiblioteket kan også bli en viktig ressurs for beslutningstakere som utformer mandater og legger rammene for arbeidet i og utenfor departementsfellesskapet.

Erfaringsbiblioteket er i utgangspunktet en digital tjeneste, men vi ser potensial for utvidelse. I det nye regjeringskvartalet, som etter planen tas i bruk i januar 2026, skal det etableres et «samhandlingsstrøk» i fellesarealene. Der kunne et fysisk erfaringsbibliotek eller en utstilling gitt plass til levde erfaringer og skapt rom for diskusjon i sanntid. Med et velfylt innhold kan biblioteket også danne grunnlag for en seminarrekke, foredragsserie, om ikke en podcast (*sic!*).

Lær av andres erfaringer i biblioteket.



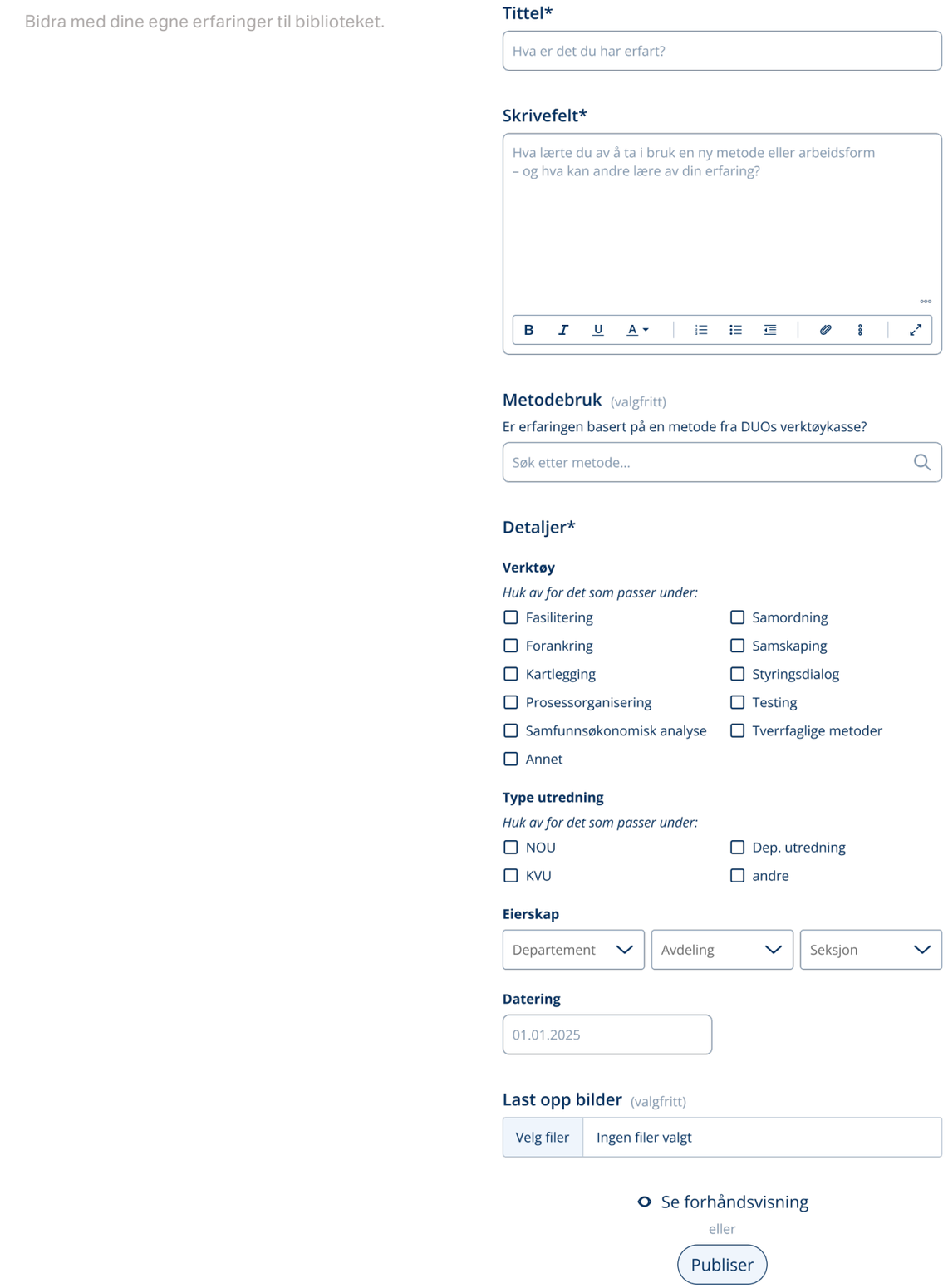
MVP

Den digitale hverdagen i departementene er sterkt preget av Microsofts programvarer, med få alternative plattformer i bruk. Noen departementer har forbud mot bruk av Teams, andre har ikke tillatelse til å sende møteinvitasjoner selv, og generelt må programvarer med uavklarte eierskap eller dårlig personvernshåndtering unngås. Den digitale hverdagen er altså utrolig strengt regulert, definert av et fåtall lisenser og preget av gammeldagse innkjøpslogikker.

På bakgrunn av dette er det ambisiøst å skulle foreslå et eget utviklet verktøy, noe vi likevel har valgt å gjøre. Det er fordi vi, i likhet med andre, mener forvaltningen må bevege seg mot mer egenstyrte digitale plattformer. Vår løsning er derfor et forslag for en fremtid vi mener norsk forvaltning må forberede seg på.

Skal vi utforme en «MVP» som tar utgangspunkt i dagens situasjon tror vi dette hadde egnet seg best som en tjeneste, og ikke en digital løsning. I våre mange møter med ansatte fra departementene, har det blitt delt stor frustrasjon over dagens digitale løsninger. Man kunne tenkt seg at et MVP-bibliotek skulle bodd i departementenes felles Sharepoint. Likevel vurderer vi at en slik løsning ville fått begrenset gjennomslag, ettersom plattformen i liten grad engasjerer de ansatte i dag.

Behovet for deling av erfaringer springer ikke ut av mangelen på et oppslagsverk, men av fraværet av et egnet forum for slik deling. Som vi tidligere har drøftet har kursene til Departementsakademiet vist seg å være mye mer nyttige for samarbeid på tvers av departementene enn man skulle trodd. Hovedfunksjonen har vært kompetanseheving, men bieffekten av samlingene har vært utbredt nettverksbygging. Vi tror en «MVP» som best svarer på behovene vi er ute etter, godt kunne ha vært et kurs hos Departementsakademiet. Tilbudet ville fungert som et kvasikurs som fungerer i større grad som et forum, hvor man kan drøfte og lære av andres og egne prosesser.



Finn metoder fra DUOs verktøykasse.

Erfaringsbiblioteket.dep.no

Få veiledning av DUO

Vanskelig med workshops?

Erfaringsbiblioteket | Bidra med egen erfaring | Verktøykasse for metode

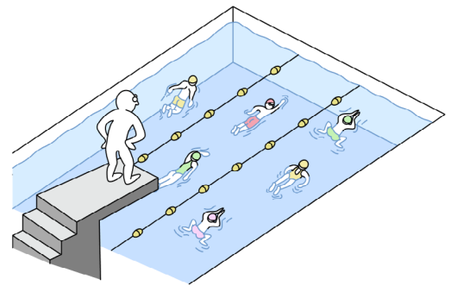
Verktøykasse for metode

Finn fram i kassa...

Testing | Kartlegging | Samskaping | Samfunnsøkonomisk analyse | Samordning | Prosessorganisering | Styringsdialog | Tverrfaglige metoder | Forankring | Fasilitering | Annet | Fjern valg

Søkeresultat

Ny



Mellomretterlige utredningsprosesser

– en metode for gjentakende og systematisk involvering av relevante aktører gjennom hele utredningsløpet.

Testing | Forankring | 4,5/5 ☆ (135)

Les mer →



Kritiske verksted

Testing | Fasilitering | 4,6/5 ☆ (171) | Les mer →



Eksperimenterende etatdialog

Testing | Styringsdialog | 4,1/5 ☆ (84) | Les mer →

Bestill veiledning med DUO

Folk kan interagere, diskutere og bidra med egne erfaringer i alle metodene DUO deler.

Når en ansatt skal dele en erfaring vil det også være mulig å knytte den opp mot en metode fra DUO. På den måten bidrar også «perifirien » til DUOs metodeutvikling.

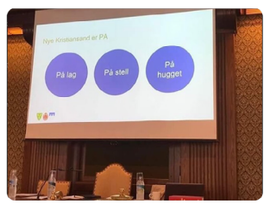
Sjekk ut andres erfaringer



Overambisiøst program
Forsøk på å organisere styringslinjer på tvers av linjeorg..

Fasilitering Forankring

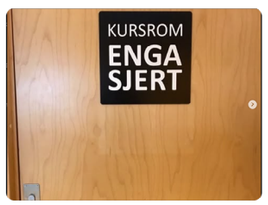
Vegard Szilvay, FD



Perspektivsafari i gruppe
Gjennomført perspektivsafari i liten gruppe med like mennesk...

Testing Forankring

Anna Kristine Halvorsen, SD



Hva er din styrke?
Aktivt bruk av styrkeperspektiv.

Tverrfaglige metoder

Maija Hauger, KLD

Se flere →

68 og

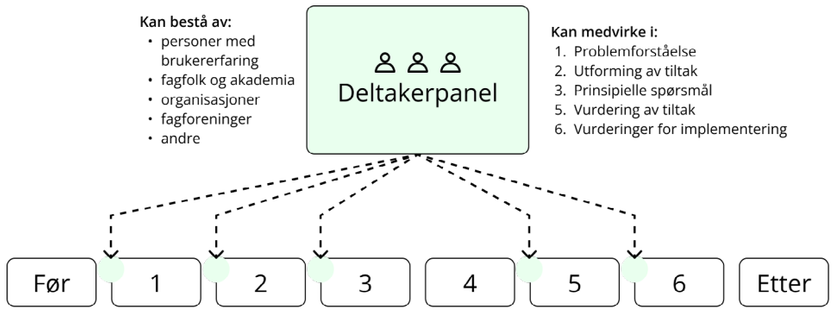
Mellomretterlige utredningsprosesser

Tradisjonelle utredningsprosesser involverer ofte interessenter én gang i løpet av arbeidet, for eksempel gjennom en høring. En alternativ og mer dynamisk tilnærming er å benytte mellomretterlige prosesser – en metode for gjentakende og systematisk involvering av relevante aktører gjennom hele utredningsløpet.

Metoden innebærer å etablere en fast gruppe bestående av personer med brukererfaring, fagfolk fra tjenester, representanter fra organisasjoner, fagforeninger og andre berørte aktører. Gruppen inviteres tilbake flere ganger i løpet av utredningsarbeidet – fra tidlig problemforståelse til utforming av anbefalinger.

I stedet for å samle inn innspill på ett tidspunkt, legger mellomretterlig utredningsarbeid opp til at innsikt og perspektiver utvikles i samspill over tid. Dette skaper en dypere og mer helhetlig forståelse, mer nyanserte vurderinger og forslag som i større grad er forankret i praksis. Erfaringer med metoden viser at den kan gi økt eierskap blant deltakerne og en mer målrettet og realistisk utforming av tiltak.

Som én deltaker uttrykte det i en slik prosess: «Det er første gang jeg føler at jeg ikke bare blir hørt, men at det faktisk betyr noe hva jeg sier over tid.» Dette illustrerer hvordan metoden kan skape reell innflytelse og medvirkning – ikke bare innspill.



Ting å ta i betraktning ved bruk av mellomretterlig utredningsarbeid
Å bruke mellomretterlige prosesser krever mer tid, koordinering og forpliktelse enn tradisjonelle metoder. Det kan være krevende å opprettholde kontinuitet i deltakergruppen og sikre at alle har kapasitet til å bidra gjennom hele utredningsløpet. Likevel gir metoden bedre innsikt og mer robuste løsninger, fordi deltakerne utvikler perspektiver i fellesskap og utrederne får mulighet til å justere kursen underveis. Prosessen blir mindre forutsigbar – men også mer relevant og bærekraftig.

Kort oppsummert
- **Etabler en fast deltakergruppe** med brukere, fagfolk, organisasjoner og andre relevante aktører.
- **Involver gruppen tidlig** – allerede i arbeidet med å forstå problemet.
- **Gjennomfør flere samlinger** med den samme gruppen gjennom hele utredningsprosessen.
- **Legg til rette for dialog og felles refleksjon**, ikke bare henting av innspill.
- **Test og juster løsninger underveis** i samarbeid med gruppen.
- **Sørg for kontinuitet og forpliktelse** både i deltakergruppen og hos utrederne.
- **Prioriter god fasilitering og oppfølging** for å holde prosessen åpen, respektfull og produktiv.

Bokmerke

Nyttig?
Legg igjen en vurdering.

4,5/5 ☆ (135)

28. april 2025

5 minutter å lese

Testing Forankring

Kommentarer Skjul panel

KH **Klara Haugestøl**, BFD
11. mai
Her mener jeg det er essensielt at gruppen etableres allerede i det mandatet utformes.

Så fort oppdraget er i gang har ikke vi som utredere mulighet til å definere en god nok gruppe i de rammene vi har.

JK **Jarle P. Klepp**, NFD
8. mai
Her ville jeg vurdert om det heller hadde vært m...

JB **Joar Botnen**, SD
14. mai
Jeg er usikker på hvor mulig dette lar seg gjøre....

Skriv en kommentar

– *Et eksempel*

For å illustrere sammenhengen mellom løsningene våre, følger vi Jenny og Per, utredningsledere i Klima- og miljødepartementet. De skal lede arbeidet med en ny rapport om sirkulærøkonomi i distriktene.

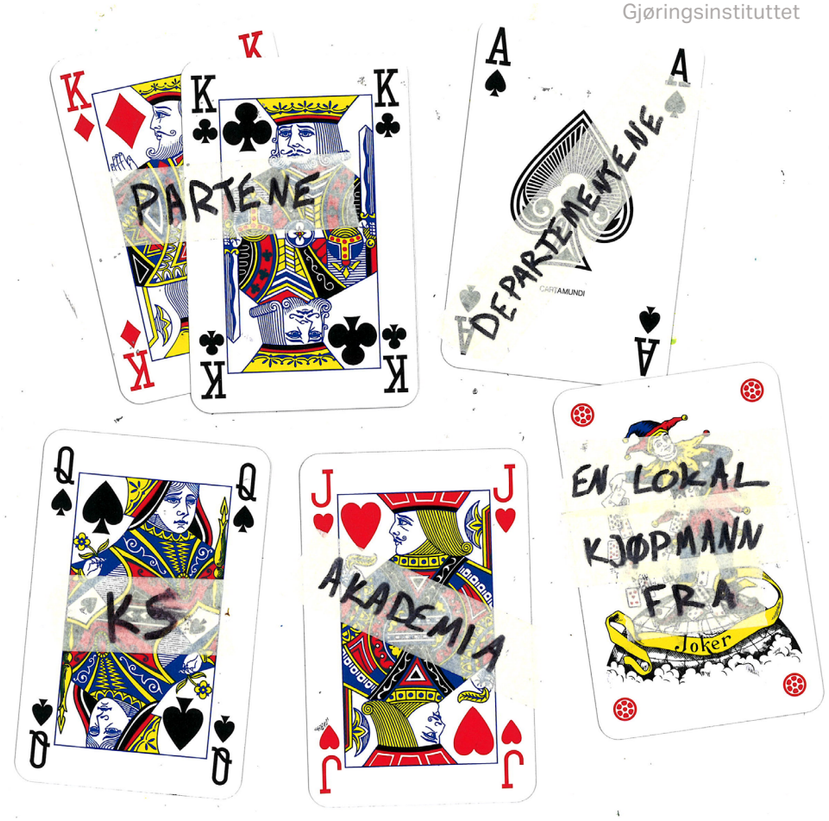
1 år før leveranse
Jenny og Per får et hint fra sin avdelingsdirektør: de vil snart få ansvar for en ny utredning med temaet sirkulærøkonomi i distriktene. Siden mandatet ennå ikke er skrevet, foreslår de et møte for å påvirke prosessen tidlig. Jenny lufter ideen om å invitere DUO, en ny etat som kan hjelpe med å strukturere en mer utforskende prosess. Per er enig: «God idé!»

På møtet deltar Jenny, Per, avdelingslederen og DUO. DUO presenterer sin tilnærming, blant annet en såkalt atommodell og et fokus på å søke etter friksjon i utredningsarbeidet. Det høres abstrakt ut, tenker Jenny og Per, dette må nok erfares i praksis.

Men én ting fanger oppmerksomheten: et nytt begrep, mellomretterlighet, en metode for å inkludere et fast deltakerpanel gjennom hele prosessen som sørger for at partene er oppdatert og enige i prosessgangen. Jenny og Per liker ideen og sørger for at det tas inn i mandatet.



To stykk klare utredningsledere.



Utvalgskabalen er lagt!

7 måneder før leveranse
Utredningen er formelt i gang. Jenny og Per er utpekt som sekretariat. Om fire dager skal de gjennomføre sin første samling med deltakerpanelet. I tillegg har de invitert representanter fra Nærings- og fiskeri-, Landbruks- og mat- og Kommunaldepartementet, for de tenker at disse har nok også interesse av å delta.

Men så oppdager de én liten detalj: De har glemt å booke møterom!

Med høy puls og koffeinsjokk starter en febrilsk jakt etter et ledig lokale. Ingen hell… De kommer på noe DUO nevnte for noen måneder siden. Noe de kalte for Erfaringsbiblioteket.dep.no.

Inne i biblioteket finner de historier fra andre utredere som har jobbet i utforskende prosesser. Én erfaring fra Barne- og familiedepartementet skiller seg ut: En som heter Klara beskriver hvordan de med suksess gjorde det første møtet uformelt, bare som en kaffeprat. «Samle laget», som de kalte det.

Det høres lurt ut, tenker Jenny og Per. De booker en sittegruppe i kafeen på Sentralen, rett ved departementet.



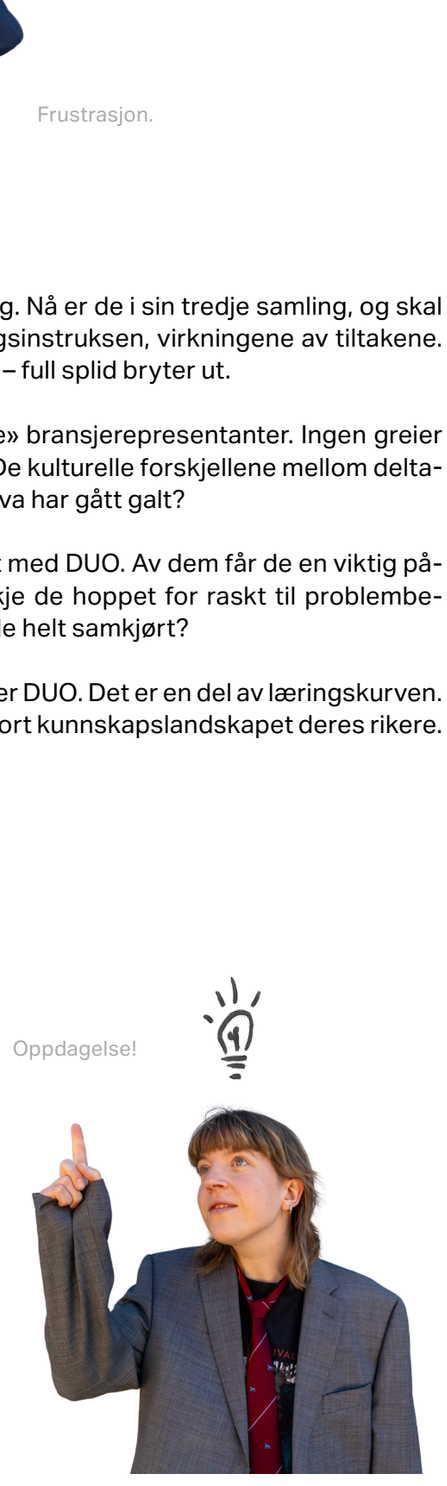
Frustrasjon.

4,5 måneder før leveranse
Så langt har prosessen gått radig. Nå er de i sin tredje samling, og skal diskutere spørsmål 4 i utredningsinstruksen, virkningene av tiltakene. Men dette går ikke som planlagt – full splid bryter ut.

Hvert departement støtter «sine» bransjerepresentanter. Ingen greier å se hvor de andre kommer fra. De kulturelle forskjellene mellom deltakerne er rett og slett for store. Hva har gått galt?

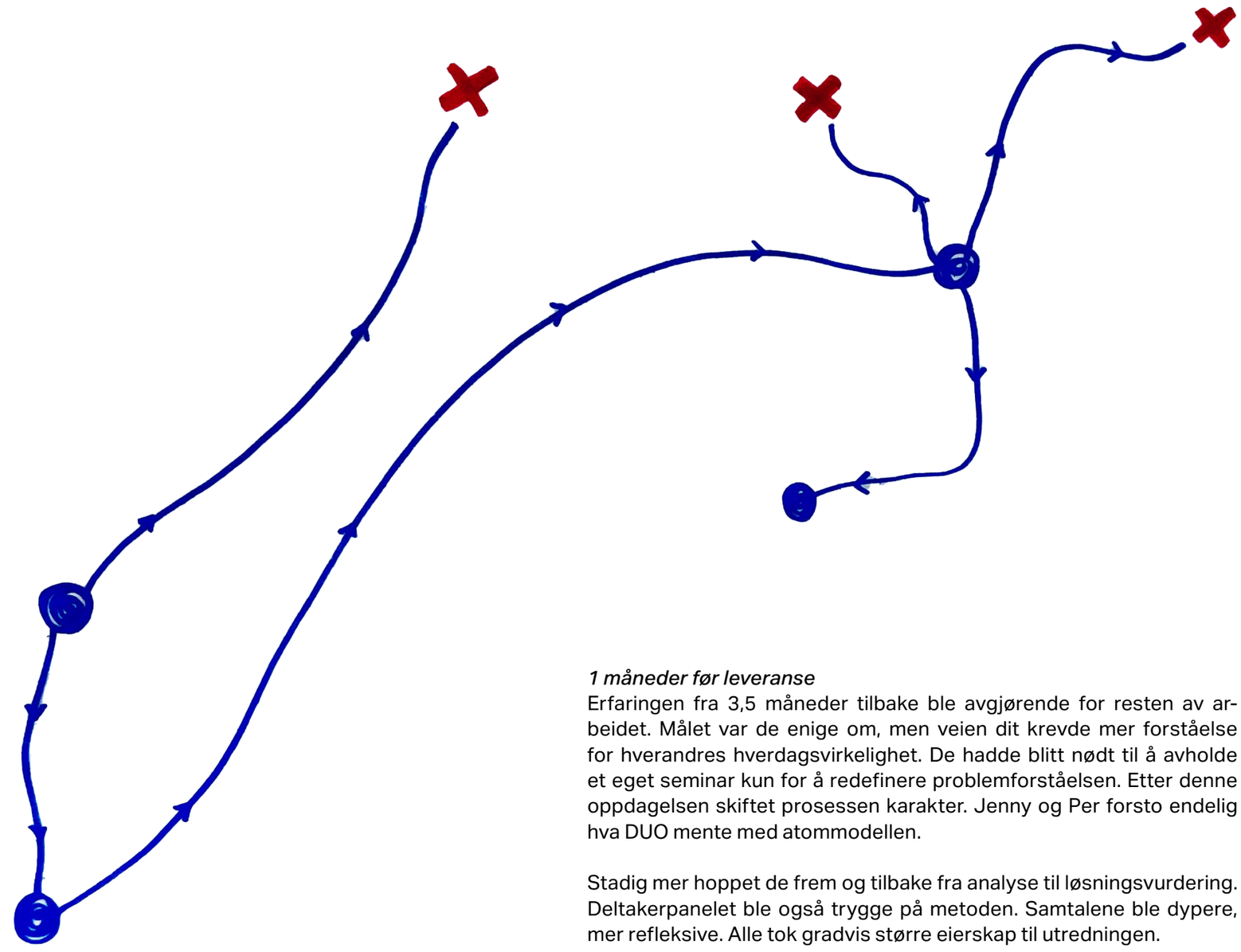
Jenny og Per tar på nytt kontakt med DUO. Av dem får de en viktig påminnelse: Friksjon er bra! Kanskje de hoppet for raskt til problembeskrivelsen? Kanskje laget aldri ble helt samkjørt?

Dette er ikke et nederlag, forsikrer DUO. Det er en del av læringskurven. Nettopp denne erfaringen har gjort kunnskapslandskapet deres rikere.



Oppdagelse!

Frem og tilbake til mål.



1 måneder før leveranse
Erfaringen fra 3,5 måneder tilbake ble avgjørende for resten av arbeidet. Målet var de enige om, men veien dit krevde mer forståelse for hverandres hverdagsvirkelighet. De hadde blitt nødt til å avholde et eget seminar kun for å redefinere problemforståelsen. Etter denne oppdagelsen skiftet prosessen karakter. Jenny og Per forsto endelig hva DUO mente med atommodellen.

Stadig mer hoppet de frem og tilbake fra analyse til løsningsvurdering. Deltakerpanelet ble også trygge på metoden. Samtalene ble dypere, mer refleksive. Alle tok gradvis større eierskap til utredningen.

Nytt EU-reglement å forholde seg til? En statsråd som går av? Ikke noe problem for denne gjengen! De kan det å gjøre en iterativ prosess.

3 uker etter leveranse
Jenny, Per og deltakerpanelet er ferdige. Utredningen ble tatt godt imot, og statsråden var kry for å vise den fram.

Så tikker det inn en e-post fra DUO-rådgiveren som har fulgt prosessen fra start til slutt: «Gratulerer med et solid stykke arbeid! Kunne dere tenke dere å bidra til Erfaringsbiblioteket med en refleksjon?»

Jenny og Per tenker tilbake på hjelpen de selv fikk av å lese om erfaringen til Klara i Barne- og familiedepartementet. Det føltes riktig å gjengi tjenesten. De sender inn et bidrag.

Skrivefelt*

Potensialet i en mellomretterlig prosess handler ikke bare om å invitere inn eksterne aktører. Andre departementer har også mye å bidra med, i tillegg til å lære av andre underveis. Vi erfarte at faste møtepunkter med både utenforstående og tverrdepartementale aktører ga mye friksjon, ja, men også bedre løsninger. På grunn av en prosess hvor vi åpent kunne utfordre hverandres forståelser, sto vi til slutt igjen med anbefalinger hele den tverrfaglige gruppen kunne med stolthet stille seg bak.

Metodebruk (valgfritt)

Er erfaringen basert på en metode fra DUOs verktøykasse?

Mellomretterlige utredningsprosesser

Slutt!

Fornøyd.



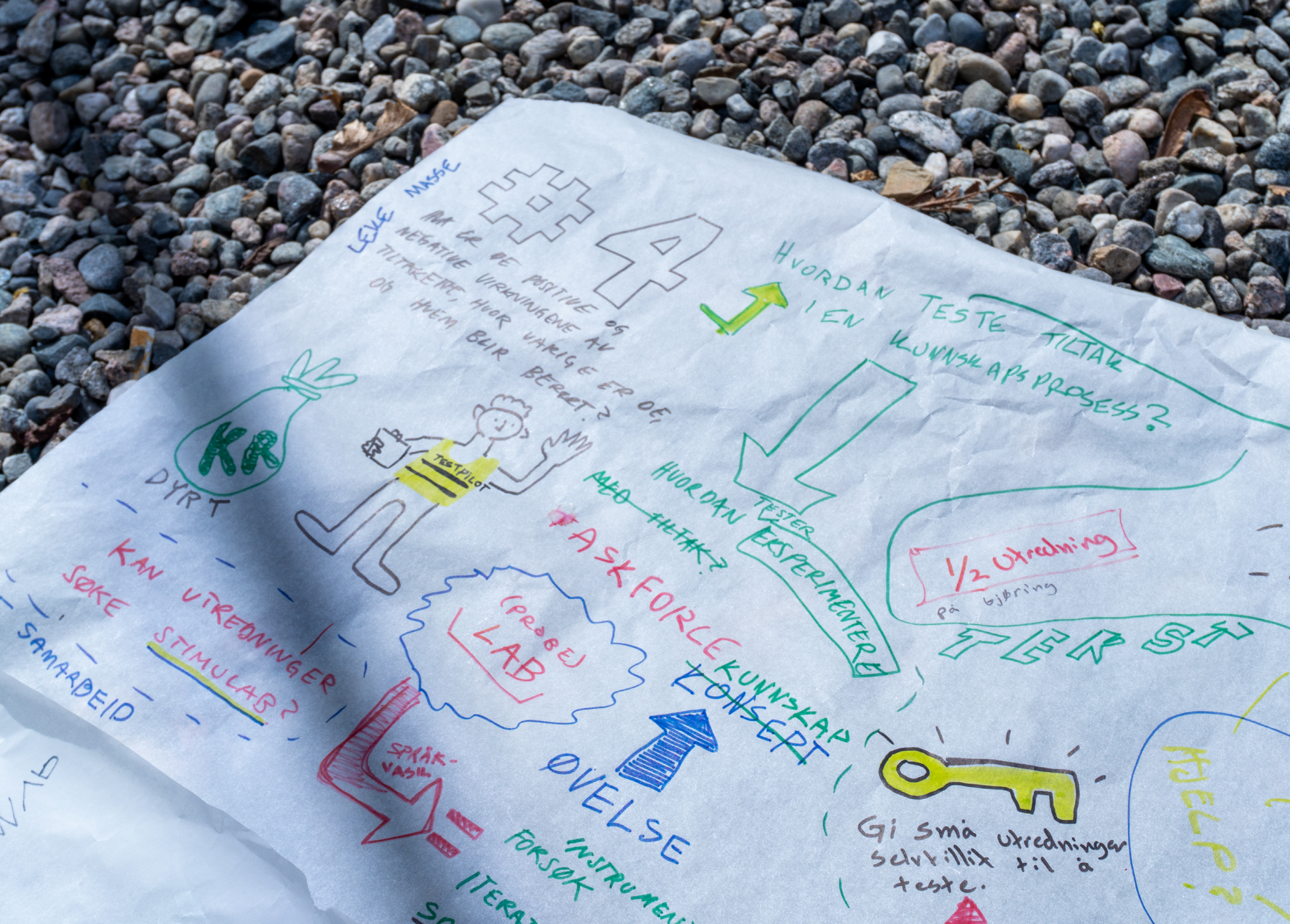




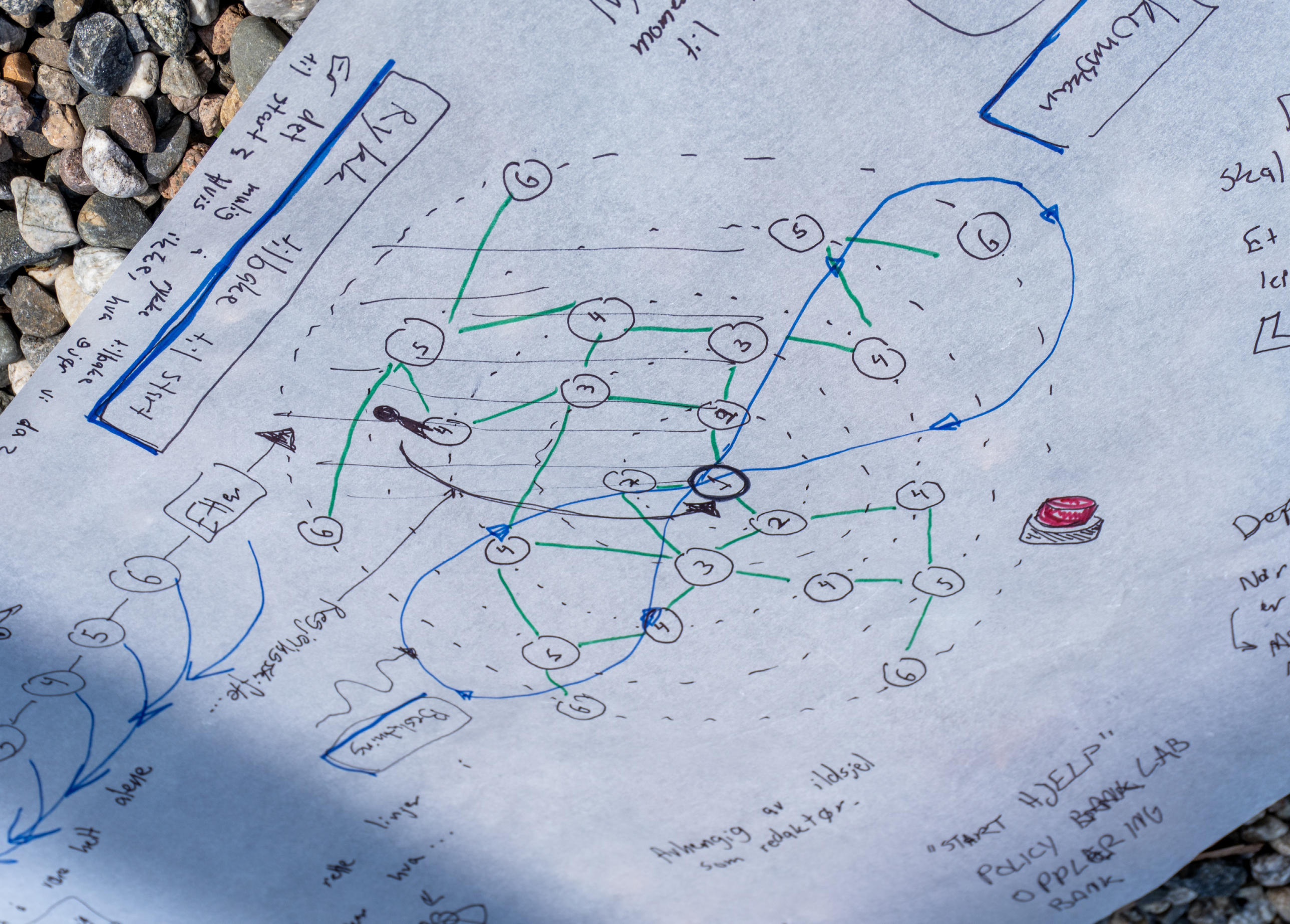

PØLSER OG POLITIKK
Transfer
Transform
Translate
BYRÅKRATI
KULTUR
INNSPILL
FORSKNING
DATA?
FORSTÅELSE


Micro prototyping av outcomes av tiltak
A utrikling as for discussions on policy level.
We are emotional. Our desition making mirrors our emotions.
How do you make non-designers designerly?
Byrakrat → innsikt for konkursion
Design → innsikt for hanking/
Designerly aspect vs. Buisness strategy
Batman er en kompliset tilnærming til et komplekst problem.
Bat phone or co-existence?
ER DUO Batman eller fagforeningen til alle sykeskierne?
How do you create something safte to go ahead?
Sucsess in Nav: The designers arm in Labs.
In UK and DK they are seperated.
In Norway designers are a part of the community.
EGREEK
= Trial and error.
KLUFF
Idéluft
Rock along the river
Du gir ikke en anatomibo... ber dem g... en operasjon...
service design er et mindset, ikke en metode.


1 Drop
2 Tiltak
3
4
5
6
atom
ballong
METODEJUNGEL
??



LEKE MASSE
#4
HVA ER DE POSITIVE OG NEGATIVE VIRKNINGENE AV TILTAKENE, HVOR VARIGE ER DE, OG HVEM BLIR BERØRT?
HVORDAN TESTE TILTAK I EN KUNNSKAPSPROSESS?
KR
DYRT
TESTPILOT
HVORDAN
TESTER
EKSPERIMENTERE
TASKFORCE
KUNNSKAP
KONSERT
(PRØBE) LAB
KAN UTREDNINGER
SØKE STIMULAB?
SAMARBEID
SPRÅK-VASIL
ØVELSE
INSTRUMENT
FORSØK
ITERAT
1/2 utredning
på bjøring
TERST
Gi små utredninger selvtillit til å teste.
HJELP?


Ryble
Etter
Besiktning
Avhengig av ildsjel som redaktør.
"START HJELP"
POLICY BANK LAB
OPPLERING
BANK


POLIS
TECHNOLOGICA
TILPASNINGSDYK.
ADAPTIVITET
NYSGJERRIGHET
NKJENNELIGHET
ESLUTNINGER SOM
POLICY INNOVATION?
PROSESS-EKSPERTISE
HVA ER MATERIALET?
UTR. INST.
NOU

07 Prosess og metode

Den mest sentrale måten for oss som gruppe å jobbe på, har vært å sitte på et felles bord, tenke høyt og tegne.

Selv om det kanskje høres litt naivt ut, har det å nyte en kaffekopp mens man deler refleksjoner og kartlegger dem med tusj og papir i lag, vært den viktigste metoden vi har tatt i bruk i samarbeidet vårt. Vi har brukt mye tid på besøk hos departementer og andre relevante aktører. Både i og etter alle slike sesjoner har det å skisse ut tankene våre sammen hjulpet oss å sortere inntrykk, oppdage mønstre og utvikle en felles forståelse.

Også ved store veivalg har disse enkle, analoge rundene vært viktige for å drodle fritt og forstå nyansene i hverandres meninger. Diskusjoner har utspilt seg i tusj på papir. De mange lerretene vi har tegnet har til sammen blitt en materialisering av vår felles kognitive oppfatning.



Etapper

For å dra gjennom prosessen og metodene vi har brukt deler vi prosjektet opp i 4 etapper: oppstart, probelab, utredningsinstruksen og ferdigstilling. Gjennomgangen vil være semikronologisk, vise frem designmetodene vi har tatt i bruk og løfte frem de største veivalgene som er tatt.

Oppstart
Probelab
Utredningsinstruksen
Ferdigstilling

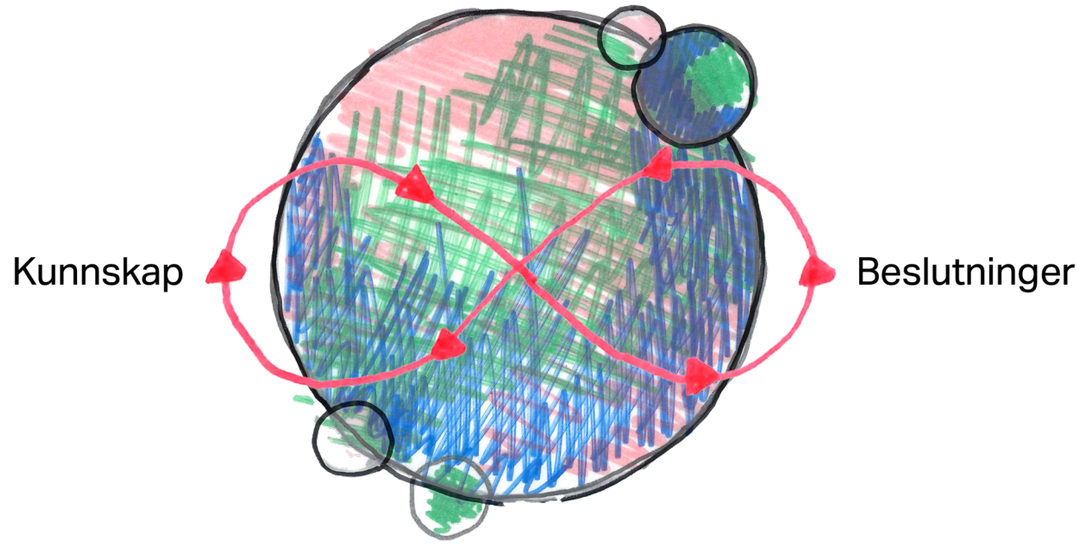
Oppstart

Prosjektet startet som to separate oppgaver, men ble slått sammen i slutten av januar. Begge handlet om design i offentlig sektor, med ulike innganger, men en felles interesse: hvordan kunnskap omsettes til beslutninger.

To prosjekter blir til ett

Jenny ønsket å utvikle verktøy for å eksperimentere med ulike kunnskapsformer, i forlengelsen av alumninettverket til Oppdragslaboratoriet. Per ville utforske hvordan digitalisering kan styrke beslutningsgrunnlag i politikkutforming, med utgangspunkt i digitaliseringsstrategien. Da vi så likhetene mellom oppgavene, valgte vi å samarbeide om innsiktsarbeidet. Med ulike forarbeider fikk vi et bredt utgangspunkt og tilgang til relevante kontakter.

Vi fant fort ut av at problemstillingene våre utfylte hverandre. Vi landet på at eksperimentering med nye metoder kan styrke beslutningsgrunnlag, og rettet fokus mot hvordan dette kan støttes av mindre, digitale verktøy og grep, og det i samme oppgave.



Oppgaven har utforsket det «mørke materiet» for hvordan kunnskap blir til beslutninger, et samspill der nye beslutninger krever ny kunnskap, og ny kunnskap utløser nye beslutninger. Vi har undersøkt mekanismene, strukturene og hverdagspraksisene som får dette til å skje, fra e-poster og erfaringsdeling mellom kollegaer til metodene bak store offentlige utredninger.

Hva er

For å strukturere innsiktsarbeidet brukte vi metoden fra AHO-kurset *Digital Commons – Strategic Design for Society*, hvor all innsikt samles i «what is»-flak: små oppsett med illustrasjon, tittel og kort beskrivelse. Dette ga hver observasjon lik verdi og gjorde dem enkle å flytte, gruppere og sammenligne for å syntetisere funn.

Gjennom skrivebordundersøkelser, intervjuer med byråkrater, eksperter og referanseprosjekter lagde vi et bibliotek på rundt 100 observasjoner, erfaringer, fenomener og strukturer. Ved å strukturere innsikten på denne måten gjorde vi oss tre sentrale observasjoner:

1. Det er rom for supplering, ikke erstatning

Statsapparatet fungerer godt slik det er i dag. De prosessene som gjør at offentlig sektor kan karakteriseres som et «tunggrodd system» er også praksiser som sikrer kvalitet og trygg styring. Derfor blir vår oppgave å supplere tradisjonelle prosesskrav.

2. Etterretterlighet og effektmål

Statlig arbeid må være etterretterlig, målbart og transparent. I en tiltaksorientert og tidseffektiv arbeidskultur kan nye arbeidsformer oppleves som en avsporing, spesielt siden det er vanskelig å måle effekten av langsiktig eller drømmende arbeid.

3. Tradisjonelle arbeidslogikker

Arbeidsformene i departementene styres av konservative logikker fra en gammel og stolt forvaltningtradisjon. Arbeidshverdagen i byråkratiet er i dag digital, men den forstås som papirarbeid. Det ligger potensial i å utfordre normative logikker i hverdagslig prosessarbeid.



KATEGORI: HVA ER?

Søker i innboksen heller enn i arkivet

Informasjonen ligger svært spredt, både i Sharepoint, på intranettet, i Søk- og arkivtjenesten og på e-post. En god søkefunksjon er avgjørende for tidstyven arbeidet utgjør.

Flere bruker Outlook heller enn arkivtjenesten, da den har den beste søkefunksjonen.

Kilde: Rådgiver, NFD

KATEGORI: HVA ER?

Bilde: Shutterstock

Den faglige myndigheten

Et hinder for utforskning, trekker flere frem, er en kultur for en stolt, faglig myndighet. Offentlig sektor skal fungere som mange, små kunnskapsbedrifter, og det blir dermed kunstig å invitere inn andre praktikere med inn i prosessen.

Kilde: Intervjuer med departmentsansatte

KATEGORI: HVA ER?

Bilde: iStock og Regjeringen

Et tungt og treigt system man burde sette pris på

De prosessene som gjør at offentlig sektor kan karakteriseres som et "ulidelig og tunggrodd system" er også praksiser som sikrer kvalitet og trygg styring. Tillit er avgjørende for et velfungerende demokrati, og da må transperens ofte trumfe handlekraft eller effektivitet.

Kilde: Intervju med Lars van Marion

KATEGORI: HVA ER?

Etterrettelighetsslusa

Selv om du har handlingsrom til å utforske tidlig i en prosess, er den formelle prosessen preget av arkiveringskrav som begrenser muligheten til utforskning mot slutten.

På det stadiet handler det om gjennomføring.

Kilde: Utredningsleder, DFD

KATEGORI: HVA ER?

Ingen bruker knekkstolen

I en ny "samhandlingssone" i en avdeling ble det kjøpt inn et sett med knekkstoler sammen med et høyt bord, installert med gråpapir.

Dessverre, ble det sjeldent tatt i bruk.

Kilde: Utredningsleder, DFD

KATEGORI: HVA ER?

En kunnskapsbedrift utenom det vanlige

Flere trekker fram en dualitet som alltid preger arbeidet; departementene er er først og fremst kunnskapsbedrifter, men også sekretariat for politisk ledelse.

Kilde:

KATEGORI: HVA ER?

Temporal effektivitet

Effektivitet kan forstås forskjellig på kort og lang sikt. Mens kortsiktig effektivitet er enklere å måle, er det langt mer utfordrende å kvantifisere langsiktig effektivitet. Dette gjør det krevende å prioritere tid til å utforske og finne riktig problemstilling tidlig i prosessen.

Kilde: Utredningsleder, DFD + generelle refleksjoner

KATEGORI: HVA ER?

Bilde: Askeladden og de gode hjelperne

Når må man slutte med innsikt?

Man kan alltid få et større, rikere og bedre kunnskapsgrunnlag, men til slutt er man nødt til å ta en avgjørelse. Utforskning handler om å oppdage veien mens man går, men det krever et modig steg inn i uvitenhet.

Hvilke gode hjelpere trengs for å ta det steget?

Kilde:

KATEGORI: HVA ER?

Du representerer alltid institusjonen

Det eksisterer en klar rolle- og mandatforståelse innad i departementene, som noen ganger kan hemme en samarbeidsprosess.

"Når du går inn i en slik prosess, er du ditt departement."

Kilde: DFØ-notat 2022:4 + Seniorrådgiver, BFD

KATEGORI: HVA ER?

Bilde: The Times

«Eksperimenterende og lærende regjering» i UK

«Nå er offentlige tjenestemenn ofte veldig kloke mennesker. De kan se rundt hjørner, oppdage og forutse problemer. Men de er ikke allvitende. Og du kan ikke drepe kompleksitet med kløkt når det gjelder å forbedre offentlige tjenester. Vi kan ikke finne ut alt fra starten av, og så sette leveranse-toget i gang. Og den gode nyheten er at vi ikke trenger det.»

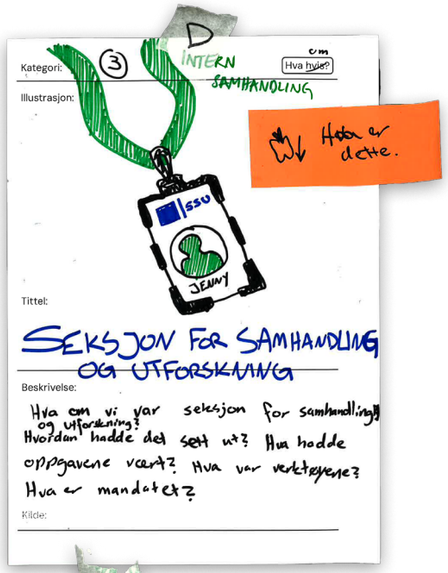
Kilde: Sitat av Pat McFadden fra Stat og styring

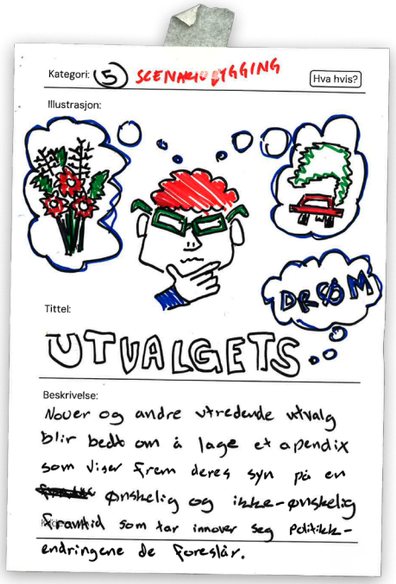


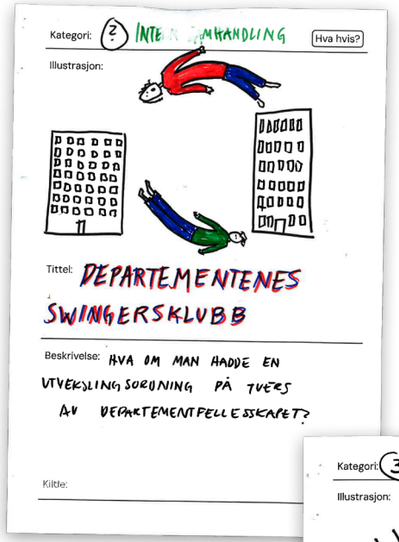
Hva hvis

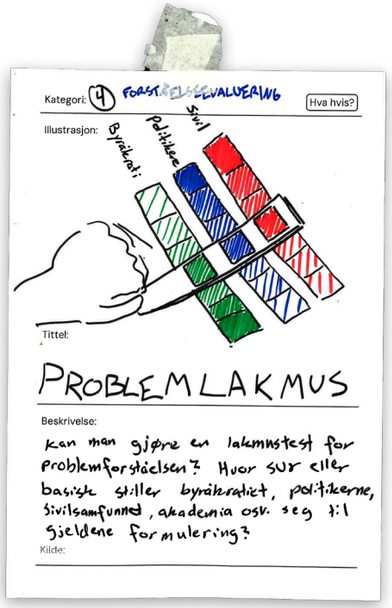
For å utforske veien videre fra innsikten, gjennomførte vi en innledende «what if»-runde fra *Digital Commons*-rammeverket. I samme format som observasjonene laget vi skisser av idéer på A5-ark med illustrasjon, tittel, beskrivelse og kategori.

Vi følte nødvendigvis ikke at kunnskapsbildet vårt var komplett på dette tidspunktet, men nettopp ved å gjøre denne øvelsen fikk vi et tydeligere bilde for hvor kunnskapen vår ikke strakk til. Selv om ideene føltes noe overfladiske eller umodne, var de også en morsom måte å beskrive systemet på. Vi fikk et tydelig bilde av ulike områder vi så potensial i og hva det var behov for å eksperimentere mer med.

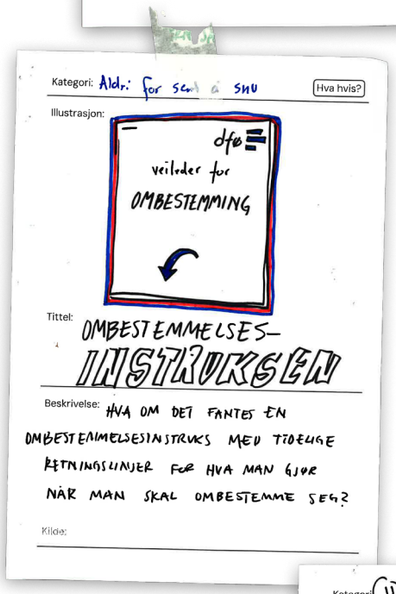

Kategori: 3 INTERN SAMHANDLING
Hva hvis?
Illustrasjon:
Hva er dette.
ISSU
JENNY
Tittel:
SEKSJON FOR SAMHANDLING OG UTFORSKNING
Beskrivelse:
Hva om vi var seksjon for samhandling og utforskning? Hvordan hadde det sett ut? Hva hadde oppgavene vært? Hva var verktøyene? Hva er mandatet?
Kilde:

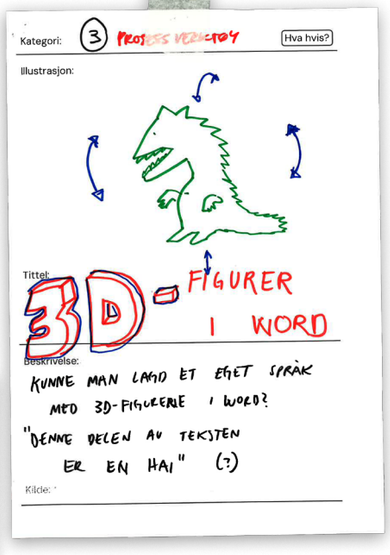

Kategori: 5 SCENARIOBYGGING
Hva hvis?
Illustrasjon:
DRØM
Tittel:
UTVALGETS
Beskrivelse:
Nover og andre utredende utvalg blir bedt om å lage et apendix som viser frem deres syn på en ønskelig og ikke-ønskelig frantid som tar innover seg politikk-endringene de foreslår.

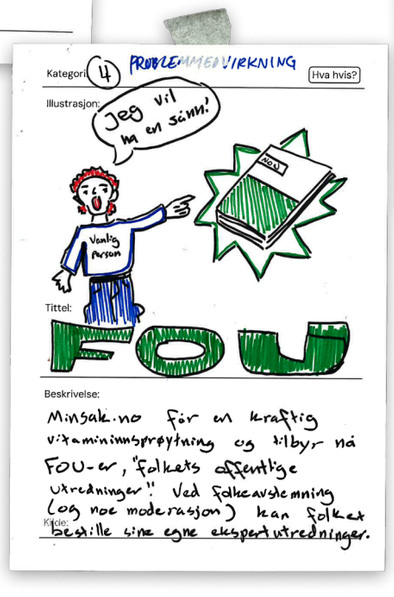

Kategori: 2 INTERN SAMHANDLING
Hva hvis?
Illustrasjon:
Tittel:
DEPARTEMENTENES SWINGERSKLUBB
Beskrivelse:
HVA OM MAN HADDE EN UTVEKSLINGSORDNING PÅ TVERS AV DEPARTEMENTFELLESSKAPET?
Kilde:


Kategori: 4 FORSTÅELSEEVALUERING
Hva hvis?
Illustrasjon:
Byråkrati
Politikere
Sivil
Tittel:
PROBLEMLAKMUS
Beskrivelse:
kan man gjøre en lakmustest for problemforståelsen? Hvor sur eller basisk stiller byråkratiet, politikerne, sivilsamfunnet, akademia osv. seg til gjeldene formulering?
Kilde:

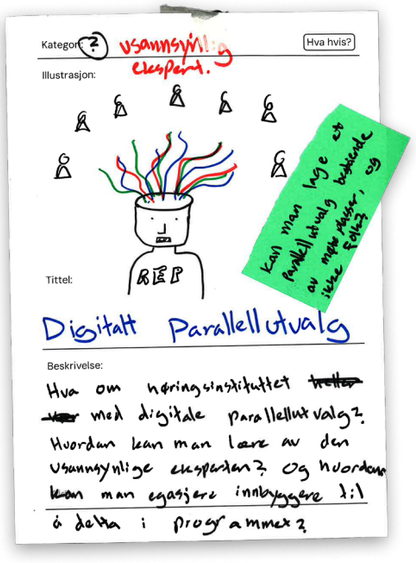

Kategori: 3 POLITISK SAMHANDLING
Hva hvis?
Illustrasjon:
Kom på noe nytt!
NEI TAKK
Tittel:
RETURKNAPP
Beskrivelse:
RETURKNAPP for dumme politiske bestillinger. Hvis man blir bedt om å utrede noe som vanskelig lar seg gjøre har man en mekanisme som tvinger politikerne til å omformulere eller bytte vinkling på bestillingen.


Kategori: Aldri for sent å snu
Hva hvis?
Illustrasjon:
dfø
veileder for
OMBESTEMMING
Tittel:
OMBESTEMMELSES-INSTRUKSEN
Beskrivelse:
HVA OM DET FANTES EN OMBESTEMMELSESINSTRUKS MED TIDELIGE RETNINGSLINJER FOR HVA MAN GJØR NÅR MAN SKAL OMBESTEMME SEG?
Kilde:


Kategori: 3 PROSESS VERKTØY
Hva hvis?
Illustrasjon:
Tittel:
3D-FIGURER I WORD
Beskrivelse:
KUNNE MAN LAGD ET EGET SPRÅK MED 3D-FIGURERE I WORD?
"DENNE DELEN AV TEKSTEN ER EN HAI" (?)
Kilde:


Kategori: 4 PROBLEMMEDVIRKNING
Hva hvis?
Illustrasjon:
Jeg vil ha en sånn!
Vanlig person
Tittel:
FOU
Beskrivelse:
Minsak.no får en kraftig vitaminnsprøytning og tilbyr nå FOU-er, "folkets offentlige utredninger". Ved folkeavstemning (og noe moderasjon) kan folket bestille sine egne ekspertutredninger.
Kilde:


Kategori: 6 Aldri for sent å snu
Hva hvis?
Illustrasjon:
Tittel:
ALTERNATIVE UTREDNINGSUTFALL
Beskrivelse:
HVA OM AT NÅR MAN FORSTÅR AT PROBLEMBESKRIVELSEN ER MANGELFULL, SÅ HAR MAN MULIGHETEN TIL Å STYKKE OPP UTREDNINGEN I FLERE BITER?
Kilde:


Kategori: 2 usannsynlig ekspert.
Hva hvis?
Illustrasjon:
REP
kan man lage et parallellutvalg bestående av møte plasser, og ikke folk?
Tittel:
Digitalt Parallellutvalg
Beskrivelse:
Hva om høringsinstituttet ~~heller~~ ~~var~~ med digitale parallellutvalg? Hvordan kan man lære av den usannsynlige eksperten? Og hvordan kan man egasjere innbyggere til å delta i programmet?

Probelab

For å starte å pirke i det mørke materiet skisset vi ut en egen metode vi har kalt probelab. En form for aksjonsforskning gjennom co-design.

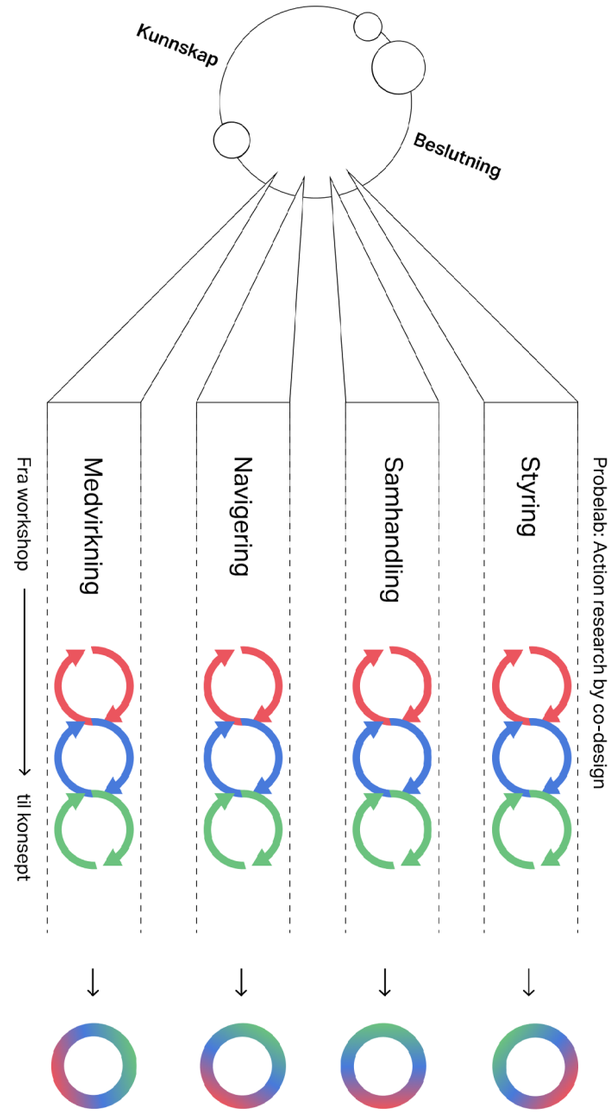
Formålet med probelaben var å, ved hjelp av designprober, lyse med lommelykt på den møte materien, for å avdekke deler av systemet som lå bak. I en treukers sprint utviklet vi konkrete artefakter basert på innsikt fra «hva hvis»-arbeidet, og diskuterte dem med departementsansatte. Vi jobbet med fire områder: styring, samhandling, navigering og medvirkning.

Hvis vi tenker på hvert område som en petriskål fra mikrobiologien, så ble vi kjent med materiens egenskaper og observerte symptomer ved å introdusere noe nytt til miljøet. Ved å gjøre eksperimentene ble vi i stand til å sette diagnose på symptomene vi observerte i samtaler med ansatte.

Aksjonsforskning gjennom co-design

Gjennom kurset *Service Design Futures* med Josina Vink og Audun Formo Hay lærte vi hvordan man kan bruke co-design som verktøy for å både kritisk analysere et system parallelt med å utvikle løsninger for det. I kurset hadde vi faste møtepunkter med representanter fra barnevernet hvor vi brukte artefakter for å utforske arbeidshverdagen deres sammen med dem. Over en flere ukers sprint gled man sakte over fra å stille mer åpne og forskende spørsmål til å, sammen med representantene, utvikle løsninger i deres kontekst. Målet med prosessen var å først skape et rom for åpen refleksjon og utforskning, for å så omformulere det til praktiske grep.

Probelaben vår bygget videre på denne metoden, men i større skala. I stedet for å dykke dypt i én del av systemet, utforsket vi flere bruddstykker parallelt. Gjennom 12 eksperimenter på tre uker, med én-til-én-sesjoner med byråkrater, brukte vi enkle artefakter som inngang til refleksjon og idéutvikling. Hver sesjon ga innsikt vi tok med oss videre, og sammen med de ansatte utviklet vi ideer for endring basert på faktiske erfaringer og behov til den neste uken. Perioden endte med én siste visualisering som skulle representere vår forståelse av området.



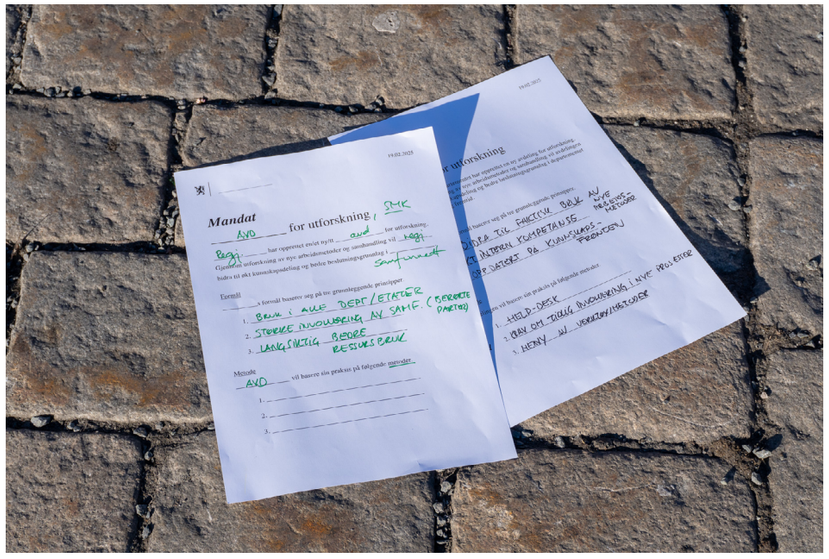
Om styring

Hvordan kan man forankre nye arbeidsformer i departementene?

Det er behov for forankring når nye metoder skal prøves ut. Departementsfellesskapet er bygget på en sterk fossefallslogikk, hvor alt må være etterrettelig. For å få til utforskning, må det støttes av et organ som ser på tvers av organisasjonen og har forankring i ledelsen.

Uke 1

Fyll ut ditt eget mandat for utforskningshjelp.



Uke 2

Gi egne verktøy til en vaktmester for prosess.



Uke 3

R-notat for opprettelsen av en ny organisasjon for utforskning i departementene.



4. Vurdering
Etter en samlet vurdering anbefales alternativ c), opprettelsen av DUO, som den beste løsningen. En egen etatlig organisasjon vil kunne samle og videreutvikle ekspertise på tvers av sektorer, sikre metodisk utvikling og fungere som en katalysator for innovasjon. Organisasjonen vil også kunne samarbeide med akademiske miljøer og private aktører for å hente inn ny kunnskap og teknologi.

5. Økonomiske og administrative konsekvenser
Etableringen av DUO vil innebære:

, IT-infrastruktur og rekruttering.
kter og rådgivningsaktiviteter.
, økt kompetanse i forvaltningen.
tater og departementer.

r for vurdering og innspill. Det
edning i samarbeid med

sorganisasjon (DUO) sendes på

nsarbeid i departementene uten

r som allerede har etablerte

UO som en selvstendig etat med
forvaltningen.
inisteren tilbake til regjeringen
tuelt bør følges opp.

Notat til regjeringskonferanse
Avsender: Statsråd Karianne Oldernes Tung
Mottaker: Regjeringens medlemmer
20.03.2025

FORTROLIG jf. beskyttelsesinstruksen § 4 tredje ledd.
Unntatt offentlighet, jf. offentleglova § 14 første ledd.

Endringer i forvaltningsloven – Opprettelse av departemental etat for prosess og utforskning (notat 2)

Formålet med notatet er å forankre at utredningen om utforskning i departementsfelleskapet (NOU 2025: 17) følges opp ved å fremme en lovproposisjon for Stortinget. Vi foreslår å opprette en egen utforskningsorganisasjon med ansvar for å utvikle alle kunnskaps- og utredningsprosesser i departementsstrukturen.

1. Innledning
Dette notatet vurderer behovet for og opprettelsen av en ny etatlig organisasjon innenfor departementsfellesskapet. Den foreslåtte organisasjonen, Departmentenes Utforskningsorganisasjon (DUO), skal fungere som et nasjonalt ressurs- og støtteorgan for offentlig sektor, med fokus på innovasjon, utvikling og kompetanseheving. DUO vil tilby pedagogiske og rådgivende virkemidler med bakgrunn i en innovativ praksis for å styrke utforskende prosesser og innovasjon i offentlig forvaltning.

2. Bakgrunn
Offentlig sektor står overfor stadig mer komplekse utfordringer som krever innovative løsninger og tverrfaglig kompetanse. Per i dag finnes det ingen helhetlig organisasjon som spesifikt ivaretar behovet for innovasjon og utforskning i forvaltningen. Flere departementer og underliggende etater har uttrykt et ønske om økte ressurser innen utviklingsarbeid, metodeutprøving og kompetanseheving. Opprettelsen av DUO vil bidra til en mer systematisk og koordinert tilnærming til disse behovene.

3. Alternative løsninger
Det er vurdert flere alternativer for hvordan innovasjon og kompetanseutvikling kan styrkes i offentlig sektor:

a) Videreutvikling av eksisterende enheter
En mulighet er å styrke allerede eksisterende avdelinger eller direktorater med ansvar for innovasjon. Ulempen med dette alternativet er at det vil være fragmentert og mangle en samlende strategi.

b) Etablering av en rådgivende enhet internt i de ulike departementene
Dette ville gi en viss grad av spesialisering, men mangler den tverrfaglige samhandlingen som kreves for helhetlig innovasjon.

c) Opprettelse av en ny, selvstendig organisasjon (DUO)
Dette alternativet sikrer et nasjonalt fokus på innovasjon og kompetanse, og muliggjør en mer koordinert innsats. Det vil også kunne bidra til økt samarbeid mellom ulike sektorer og nivåer i offentlig forvaltning og kunne operere innad i departementsstrukturen samtidig som de får en metodefrihet i sin tilnærming.

1

Om samhandling

Hvordan er det man samhandler i en kompleks organisasjon?

Samhandling innenfor og på tvers av departementer begrenses ofte av tilgangsnivåer i Teams – hvis man i det hele tatt får bruke det. Arbeidsformene følger rigide logikker som hemmer forestillingsevnen nødvendig for endring.

Uke 1 og 2

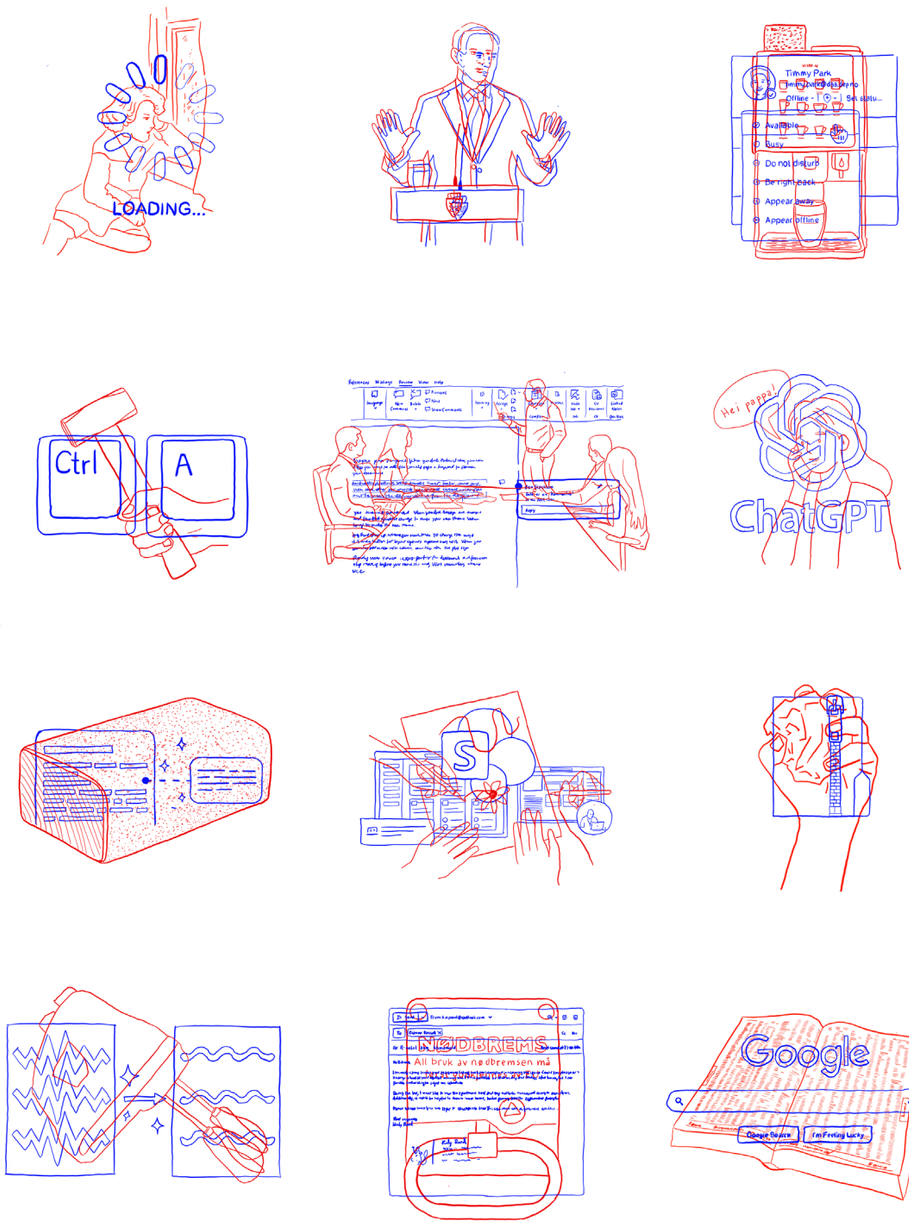
Hva er den analoge eller digitale motsetningen til denne arbeidslogikken?





Uke 3

3D-*flashcards* med digitale logikker og deres analoge motparter. Hvordan samhandler man internt?



Om navigering

Hvordan kan man navigere en mangfoldig og fragmentert kunnskapsflora?

Da vi utforsket navigering, trodde vi først det handlet om navigasjon i kilder, men skjønte etter hvert at det å navigere seg i en kompleks og rigid organisasjon var et større hinder for tverrfaglighet. På grunn av den fragmenterte organisasjonen blir kunnskapsgrunnlagene veldig sektoriserte – og dermed mangelfulle. Det er en utfordring i seg selv å jobbe på tvers av organisasjonen, og ikke minst hvis man skal gjøre noe nytt.

Uke 1

Ulike søk i dokumentarkiv.



Uke 2

Kompromisssscore og politisk plagiatsjekk.



Uke 3

Organisatorisk knutemor, hvor hver instans og hvert verktøy strammer grepet når noe annet flytter på seg.











Se videoen på gjoering.no/knutemor

Om medvirkning

Hvordan kan innbyggere og interessegrupper medvirke i offentlige prosesser?

Medvirkning i dag skjer via høringer eller involvering av berørte parter, gjerne mot slutten av prosessen. Gjennom en samtale med Gro Sandkjær Hansen, forsker ved NIBIR, ble vi oppmerksomme på hvilken verdi den involveringen har ut ifra hvilket perspektiv man besitter.

Inspirert av møtet utviklet vi en kartleggingsøvelse for utredere. Her tar man for seg innbyggere, beslutningstakere og byråkraters forståelse av medvirkning fra et personlig til et systemisk nivå. Målet med øvelsen er å bli bevisst hva medvirkning gjør i og med en prosess.

Uke 1

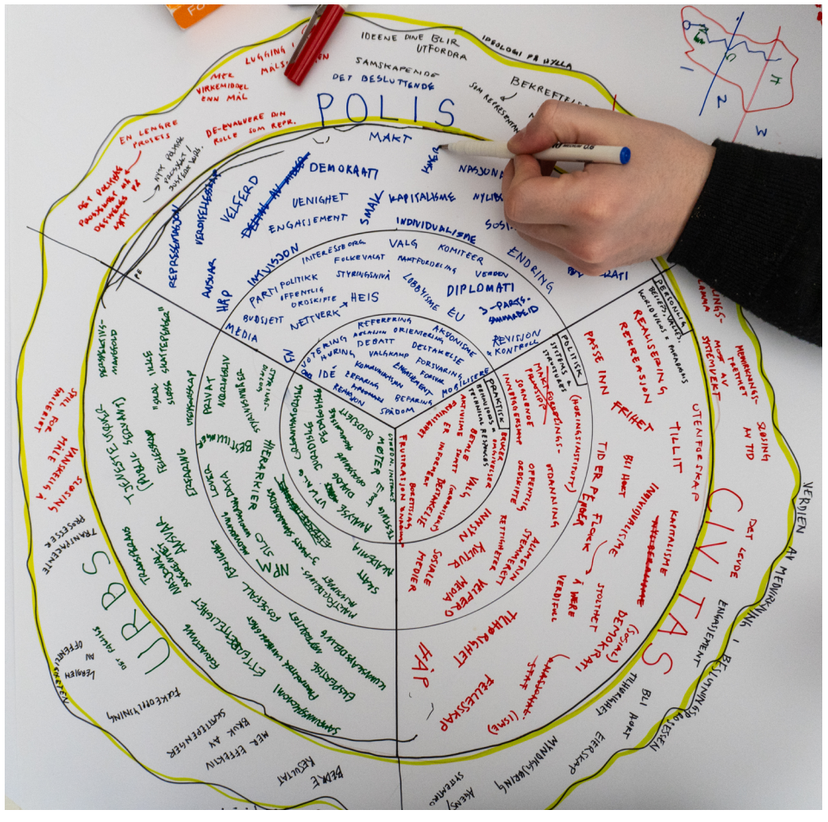
Klassifisering av ulike medvirkningsformer.



... pluss flere.

Uke 2

Hva er den analoge eller digitale motsetningen til denne arbeidslogikken?



Uke 3

Kartleggingsøvelse for utbytte, fallgruver og strategi for medvirkning.



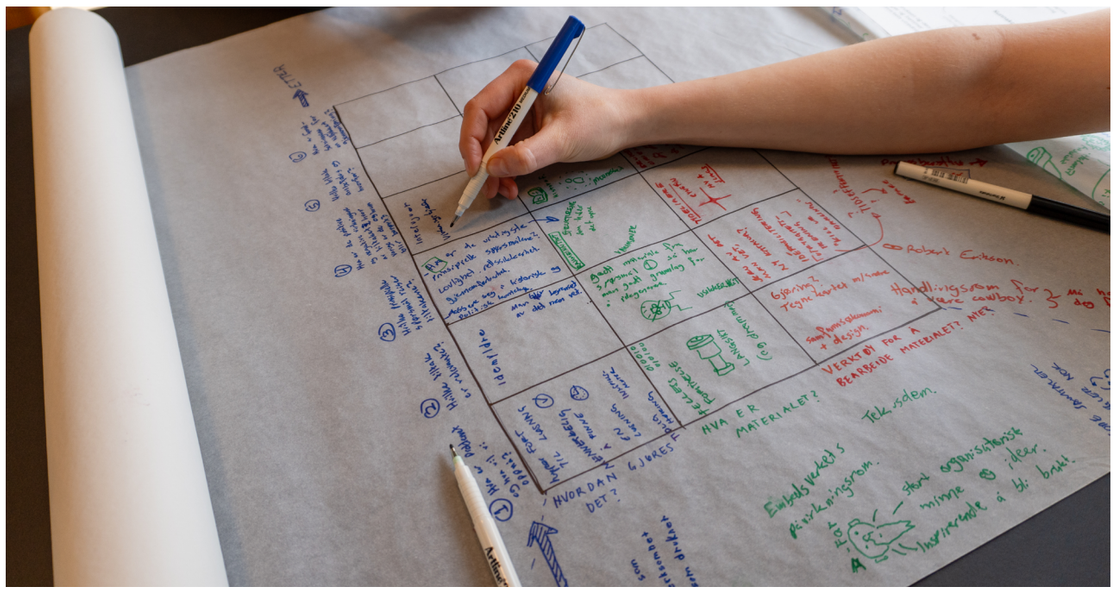
Utredningsinstruksen

Et tilbakevendende tema i prosjektet har vært utredningsinstruksen. Etter probelaben ble det klart at vi kunne forankre oppgaven i instruksen, særlig med tanke på den pågående debatten og den nye veilederen.

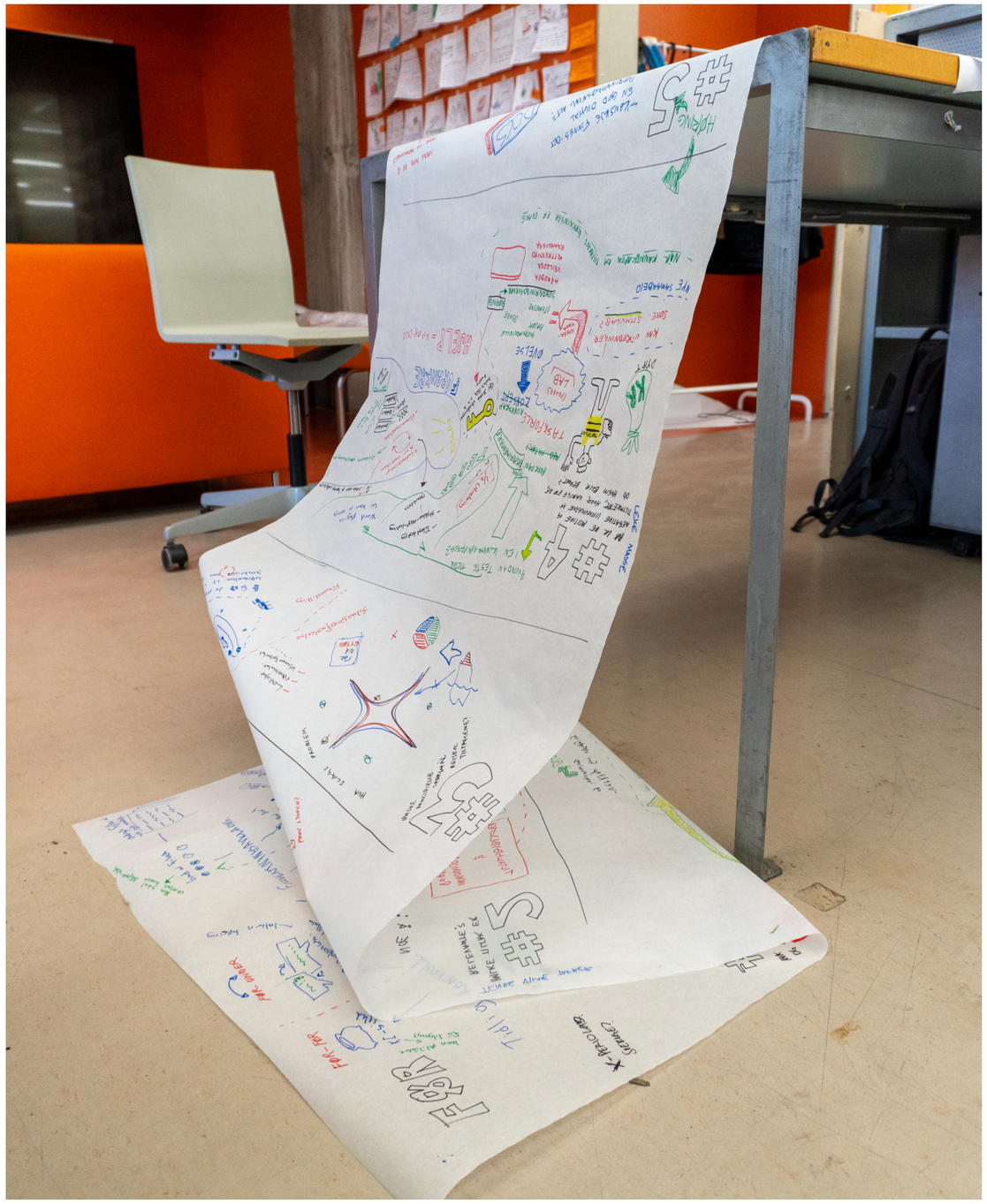
Probelaben ga oss bred innsikt i kunnskapsprosesser i departementene, men funnene var sprikende, og vi trengte et felles rammeverk. Utredningsinstruksen viste seg til slutt å være sentral, som grunnlag for statlig utredning og med en ny veileder som vektlegger utforskning. Dette åpnet et handlingsrom: kunne vi gi form til intensjonene i veilederen?

For å komme tettere på instruksen og forstå hvilke materialer, metoder og praksiser som preger den i dag, gjennomførte vi en serie utforskende intervjuer med erfarne forvaltningseksperter. Vi snakket blant annet med Hanne-Cecilie Bjørka på nytt; med Bente Skipenes Meen, tidligere byråkrat og nå designer i Halogen; og med Marte Mjøs Persen, tidligere statsråd og nå stortingsrepresentant.

Sammen med disse gikk vi gjennom instruksen punkt for punkt. Vi kartla hvordan den brukes i praksis, hvilke behov som finnes i ulike deler av kunnskapsprosessene, og hvilke muligheter som finnes for en mer utforskende tilnærming. Etter ekspertrundene gjorde vi en egen gjennomgang og visualiserte hele utredningsprosessen i form av et stort kart. Dette kartet brukte vi som grunnlag for å identifisere hvor det fantes rom for designgrep og løsninger som kan støtte ny praksis for mer utforskende utredninger.



Det var mange brikker som falt på plass da vi knyttet oppgaven til utredningsinstruksen. Det gjorde oss i stand til å skisse ut proposisjonene og ideene vi beskriver i tilnærmingen vår.



Ferdigstilling

Med en enda tydeligere problemformulering og grove utkast til løsninger gjennomførte vi tre testsamtaler med forvaltningseksperter for å evaluere og videreutvikle konseptene våre.

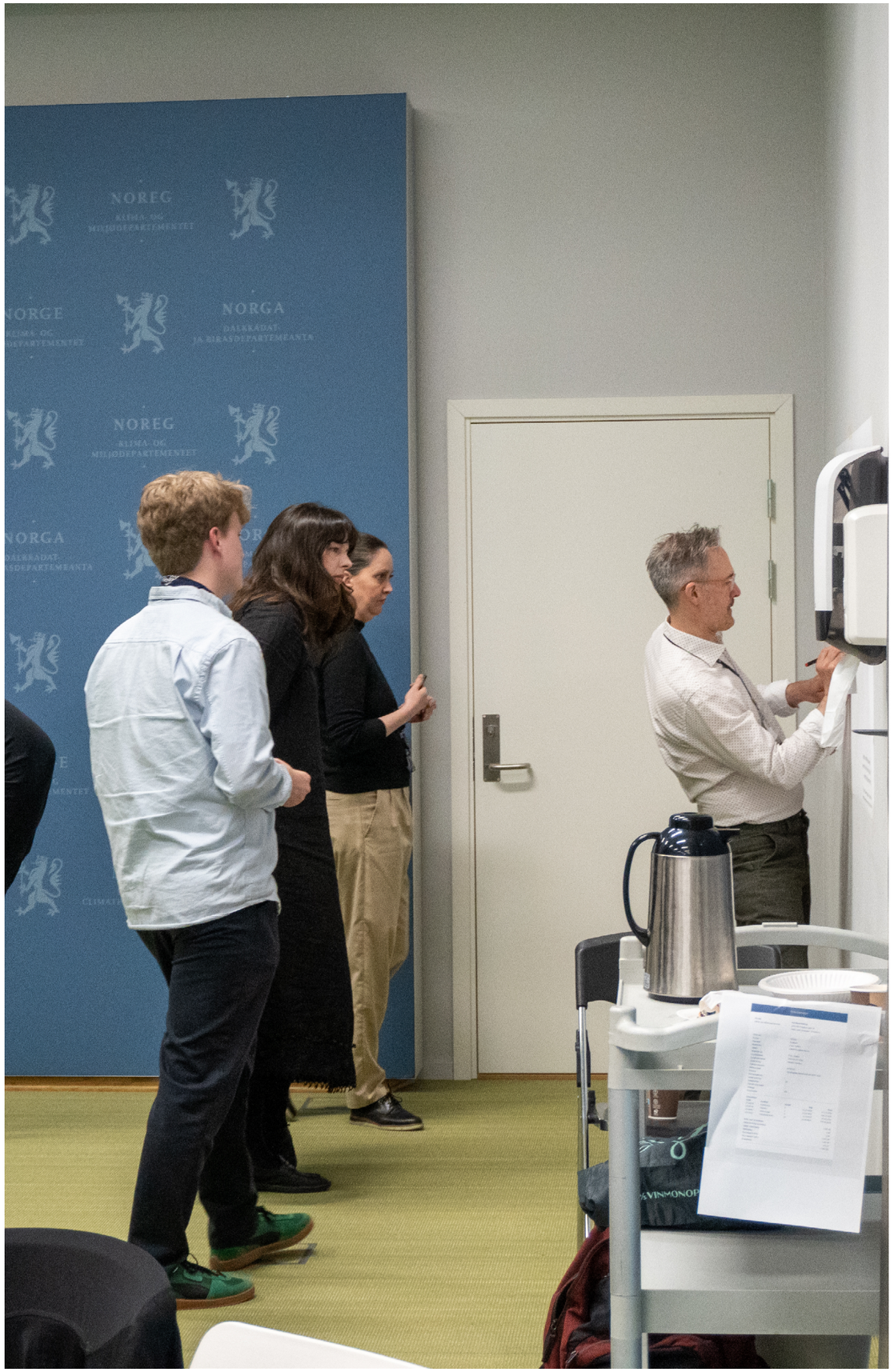
For å teste om ideen om et gjøringsinstitutt holdt vann, tok vi med oss de tre skissene våre til løsninger til tre forvaltningseksperter. Sammen med Paul Chaffey – spesialrådgiver i Halogen og tidligere statssekretær, Vivi Lassen og Ingrid Mørk – seniorrådgivere i DFØ, diskuterte vi potensialet, mulige fallgruver og hvordan slike løsninger kunne ha sett ut. Disse samtalene ga oss konstruktive tilbakemeldinger på ideene, men viktigst av alt gode perspektiver på hvordan vi kan stramme dem enda mer til og gjøre dem mer relevante.

Som en siste test av konseptet gjennomførte vi to store workshoper, én for litt over 20 ansatte fra departementsfellesskapet og én for 70-ish deltakere fra D-box-nettverket.

Oppdragslaboratoriets alumnitreff
Gjennom kontakter vi hadde etablert, fikk vi holde en workshop på Oppdragslaboratoriets alumnitreff i april. Der testet vi konseptene våre gjennom øvelser om erfaringsdeling, prosessveiledning og funksjonen til et mulig organ. Økten bekreftet at idéene våre engasjerte, og vi så tydelig interesse for deling av erfaringer. Vi lærte også at et prosessveiledende organ ikke nødvendigvis må være en egen enhet – det kan like gjerne være en rolle internt i en avdeling eller i eksisterende støtteapparat som DSS eller DFØ.



Workshopen ble avholdt hos Klima- og miljødepartementet.





I løpet av en prosess finnes det faser man trenger mer hjelp enn andre. Øvelsen gikk ut på å sammen skrible ned på veggen når og hva man trenger assistanse til i en kunnskapsprosess.



I grupper ba vi deltagerne om å fylle ut et mandat for en utforskende instans. Hvilket formål ville et organ for utforskning hatt? Og på hvilke måter ville de oppnådd det?





Øvelsen gikk ut på å skrive ned erfaringer med mislykkede og vellykkede forsøk med utforskende metoder og henge den opp på veggen, slik at andre kan titte på dem.

«Kanskje lettere å kunne benytte seg av dersom slik kompetanse er innad i huset, både fysisk kort vei, kjenner som kollega og at man ikke blir fakturert for å benytte seg av tjenestene.»

«Erfaringer fra andre i depfellesskapet er super-nyttige. Gjerne så konkrete og «små» grep som mulig.»

«Helt enig i at sjefene på toppen må støtte det, uten det, så er jeg usikker på om det vil være gjennomførbart.»

«Det er helt klart et behov! Overraskende lite prosesskompetanse i departementene. Den må økes på alle nivå. Og det må settes av tid og ressurser i arbeidshverdagen.»

«Tenker at dette er en kjempegod idé å institusjonalisere prosesstøtte - om det bør være et eget organ, er jeg mer i tvil om. Dette kunne være en fast oppgave for DSS eller DFØ.»

«Usikker på hva dere mener. Slags statlig konsulenter?»

Deltakerne sendte inn anonyme tilbakemeldinger på slutten av workshopen. De var både kritiske og bekreftende.

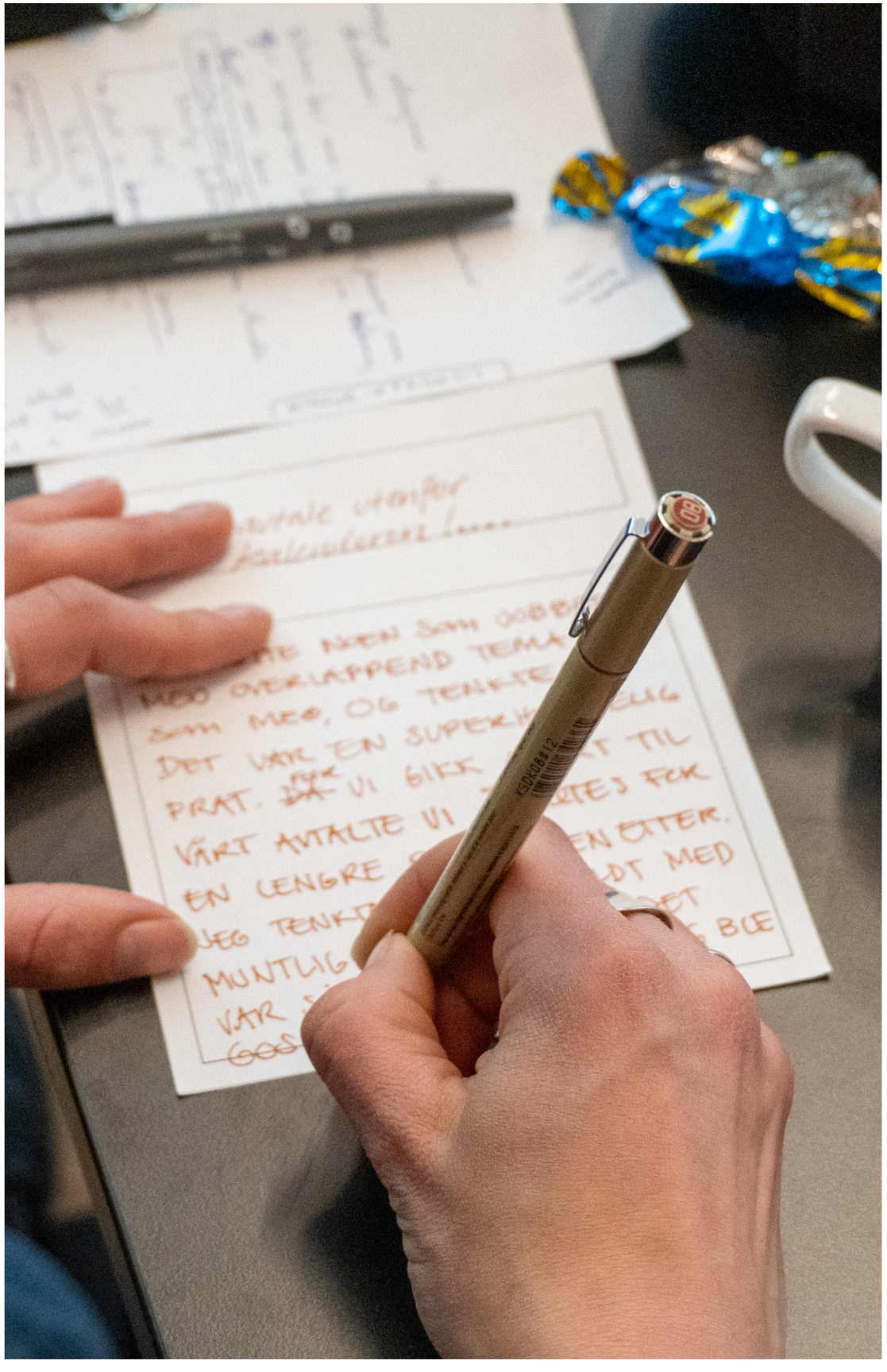
D-box-nettverkssamling

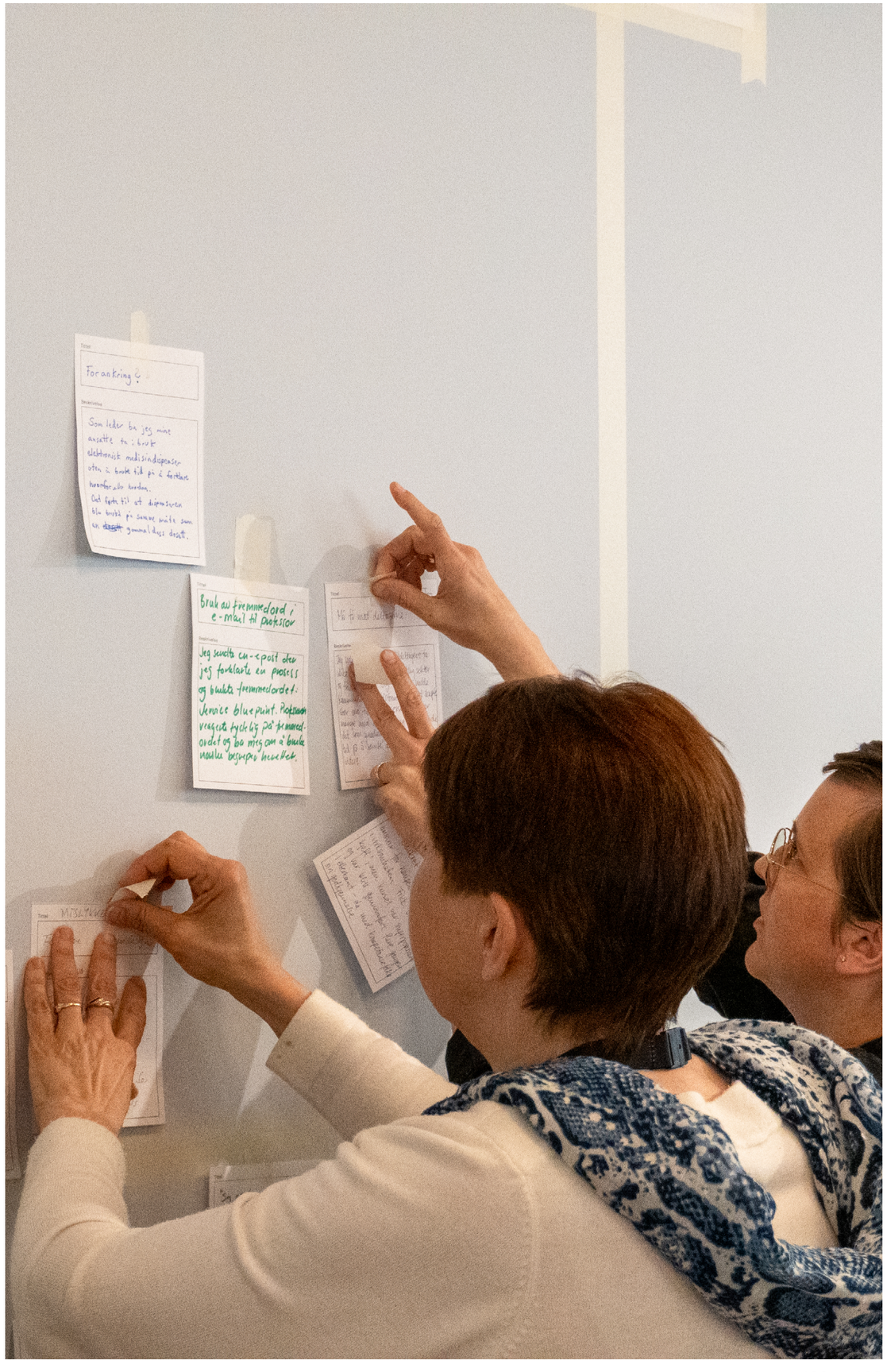
Etter forespørsel fra Joakim Formo fikk vi utforme en oppgave til D-box-nettverkets samling om organisering i offentlig sektor. Inspirert av den forrige øvelsen, fikk deltakerne dele vellykkede og mislykkede erfaringer i et enkelt system, noe som ga oss mulighet til å teste et erfaringsbibliotek i stor skala. Det skapte engasjement i rommet, og flere deltakere uttrykte interesse for å få samlet og delt erfaringene i etterkant. Alle eksemplene som er brukt i prototyper og eksempler er hentet fra disse erfaringene.





Øvelsen vi introduserte gikk ut på å skrive ned erfaringer og plassere dem på en akse på veggen. Verdien langs x-aksen representerte hvor vellykket eller mislykket erfaringen var. Y-aksen representerte hvor man plasserte seg selv i sin egen organisasjon, fra sentrum på den ene siden og perifirien på den andre.


DET VAR EN SUPERH
PRAT. VI
VÅRT AVTALTE VI
EN LENGRE
MUNTLIG


Forankring
Som leder ba jeg mine ansatte ta i bruk elektronisk medisindispenser uten å tenke tilbake på å forhåne hverandre ubo kvelden.
Det førte til at dispenseren ble brukt på samme måte som en gammeldags dosett.
Bruk av fremmedord i e-mail til praksisr
Jeg sendte en e-post der jeg forklarte en prosess og brukte fremmedordet.
Jeg fikk tydelig på fremmedordet og ba meg om å bruke mindre



Se alle erfaringene på gjoering.no/erfaringer

Vi har pratet og blitt kjent med mange i løpet av dette prosjektet. Ikke alle har fått plass i fortellingen om prosessen vår, derfor vil vi vie denne plassen til alle sammen av dem.

Departementsansatte:

1. Gry Færevik, LMD
2. Martin Oppegaard, BFD
3. Hanne Riksheim, BFD
4. Lovise Aspunvik, NFD
5. Stina Solhøy, DFD
6. Siri Butenschøn, KLD
7. Natja Røine Østebø, NFD
8. Anne Birgit Gravdahl, NFD
9. Hanne Warloe, DFD
10. Aina Strand, HOD
11. Liv Irene Strømgren, NFD
12. Solfrid Foss, KLD
13. Rune Karlsrud, DIO
14. Pernille-Marie Karlstad, DIO

14 ansatte fra Landbruks- og matdepartementet, Barne- og familiedepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Klima- og miljødepartementet, Digitalisering- og forvaltningsdepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Kunnskapsdepartementet og Departementenes digitaliseringsorganisasjon.

Folk fra andre statlige organer og underliggende etater:

15. Lise Vivienne Løseth, Dep. akademiet
16. Stephan Soos, Statsbygg
17. Mari Hidle Simonsen, UDIR
18. Vivi Lassen, DFØ
19. Ingrid Mørk, DFØ

Folk opptatt av design i offentlig sektor:

20. Hanne-Cecilie Bjørka, Leder i D-box
21. Paul Chaffey, Halogen
22. Bente Skipenes Meen, Halogen
23. Åsmund Eikenes, Halogen + BFD
24. Lars van Marion, Capto

Referanseprosjekter:

25. Herman Jangsett Mostein, Maskinlæringsutvikler i Visito, Djinn
26. Lars Adrian Giske, prosjektleder for KI i avisa iTromsø, Djinn
27. Paal Fredrik Skjørten Kvarberg, PhD-stipendiat på UiO, politisk prediksjonsturnering

Akademia:

28. Kari-Elisabeth Skogen, PhD-kandidat hos KD
29. Gro Sandkjær Hansen, NIBIR

Andre:

30. Andreas Fadum Haugstad, Plan- og bygningsetaten, Oslo kommune
31. Marte Mjøs Persen, tidligere statsråd og stortingsrepresentant
32. Ingvild Sundby, Oslo Origo
33. Marta Bartczak, tidligere styreleder i borettslag
34. Vigleik Winje, Leder for by- og samfunnsutvikling i Karmøy Kommune

Aktiviteter:

35. Workshop om deltakelse med landsstyret i Elevorganisasjonen, 19 representanter
36. Workshop om sitt nærområde med forbipasserende på Skøyen, 20-ish innbyggere
37. Workshop med ansatte fra departementsfellesskapet, 23 deltakere
38. Workshop med D-BOX-nettverk, 70-ish deltakere

Takk!

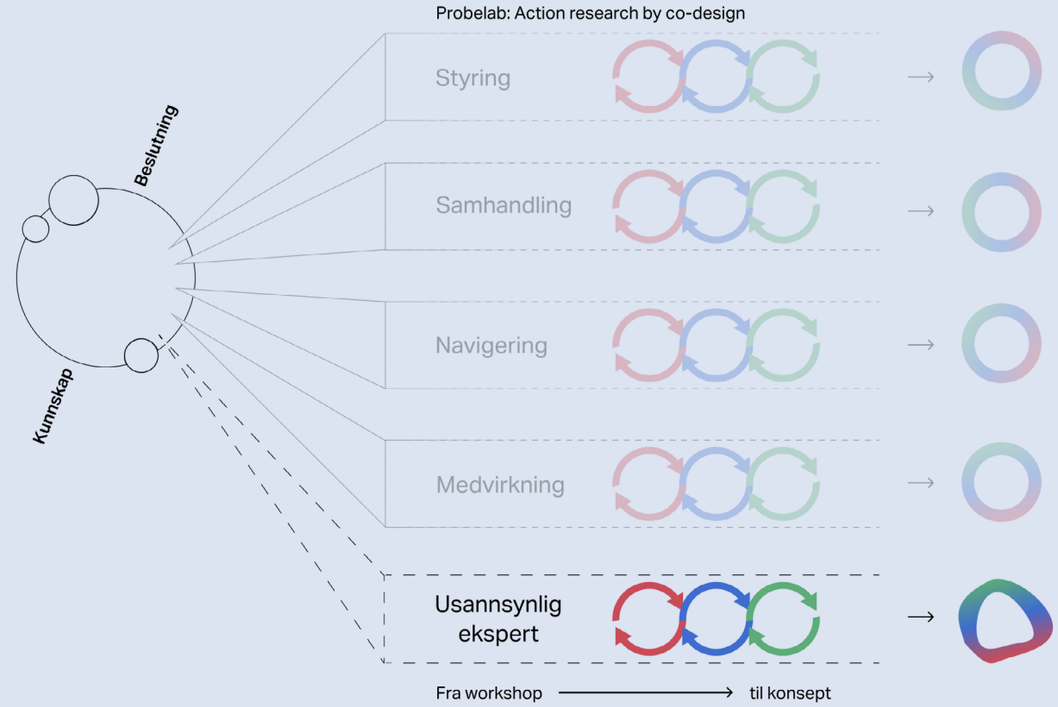

ORGERSEN AS
Tlf. 32 10 SOLBERGELVA
o-borgersen.no
RAMIRENT
agaia
agaia
agaia

08 Et strandet prosjekt

Dette lille kapittelet vil vi vie til våre ambisjoner om å gjøre en diplom sammen med Plan- og bygningsetaten i Oslo, i tillegg til departementsfellesskapet. Fordi alt gikk ikke som planlagt.

I lang tid ønsket vi å utforske hvordan kunnskap blir til beslutninger, både i staten og sett fra innbyggernes perspektiv. Gjennom innsiktsfasen og probelab-fasen samarbeidet vi tett med Andreas Fadum Haugstad, prosjektleder for Bykuben i Plan- og bygningsetaten i Oslo. Sammen ville vi utforske hvordan utradisjonell kunnskap og myke datapunkter på innbyggernivå kunne bli omsatt til politiske beslutninger i planarbeid, og på sikt i utredninger. Har embedsverket noe å lære fra nærheten kommunen har til innbyggerne sine?

Planen var å, sammen med Gjøringsinstituttet, levere en pakke med eksperimenter vi hadde utformet sammen med Plan- og bygningsetaten. Det viste seg å være både overambisiøst og ganske så unødvendig til slutt. Likevel har vi lyst til å løfte erfaringene og feilene vi har gjort i dette kapittelet, slik at vi også smaker på vår egen medisin. Det å dyrke friksjon og løfte frem mislykkede forsøk med nye arbeidsmåter.

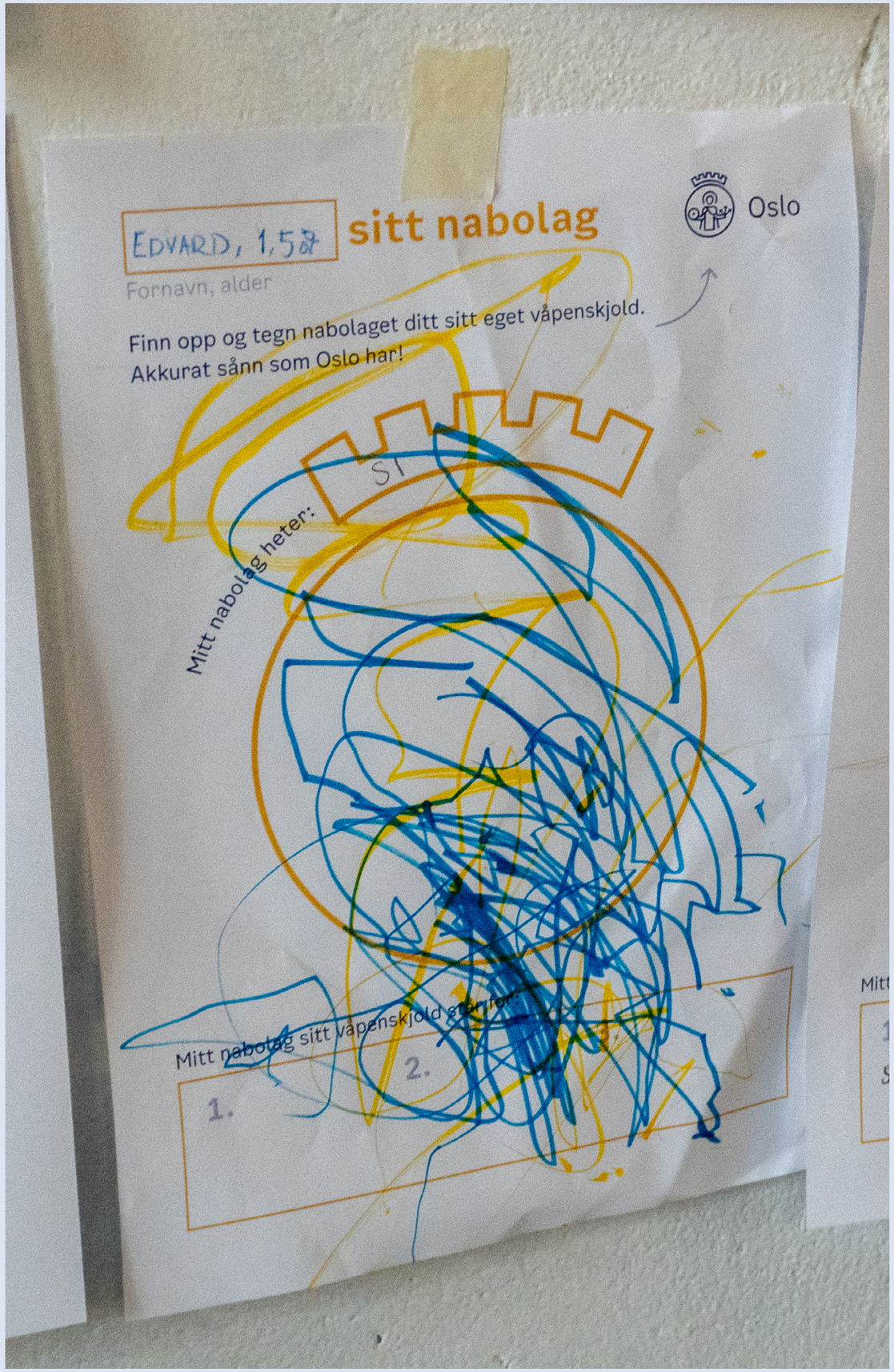


I probelabben gjennomførte vi egentlig fem forskjellige løp parallelt med hverandre. Det siste løpet kjørte vi sammen med Plan- og bygningsetaten, hvor vi undersøkte det vi kalte for «usannsynlige eksperter».

Vi lurte på om noe så naivt som barnetegninger kunne være nyttig data for beslutningsgrunnlag i kommunale planprosesser.

I en workshop vi gjennomførte i samarbeid med PBE og SkøyenLab fikk vi barn, ungdom og voksne til å ta fargestiftene fatt for å beskrive sine nærområder. Hvis Oslo er summen av sine nabolag, hva tenker da ulike innbyggere på hva som er deres nabolag? Et nabolag behøver ikke samsvare med bydel, og huser de mest intime opplevelsene av byhverdagen. Gjennom uttrykksformer som nabolagsvåpen, lokale superhelter, skoleveier, minner og favorittsteder skildret flere forbipasserende deres opplevelser fra sine nærområder.



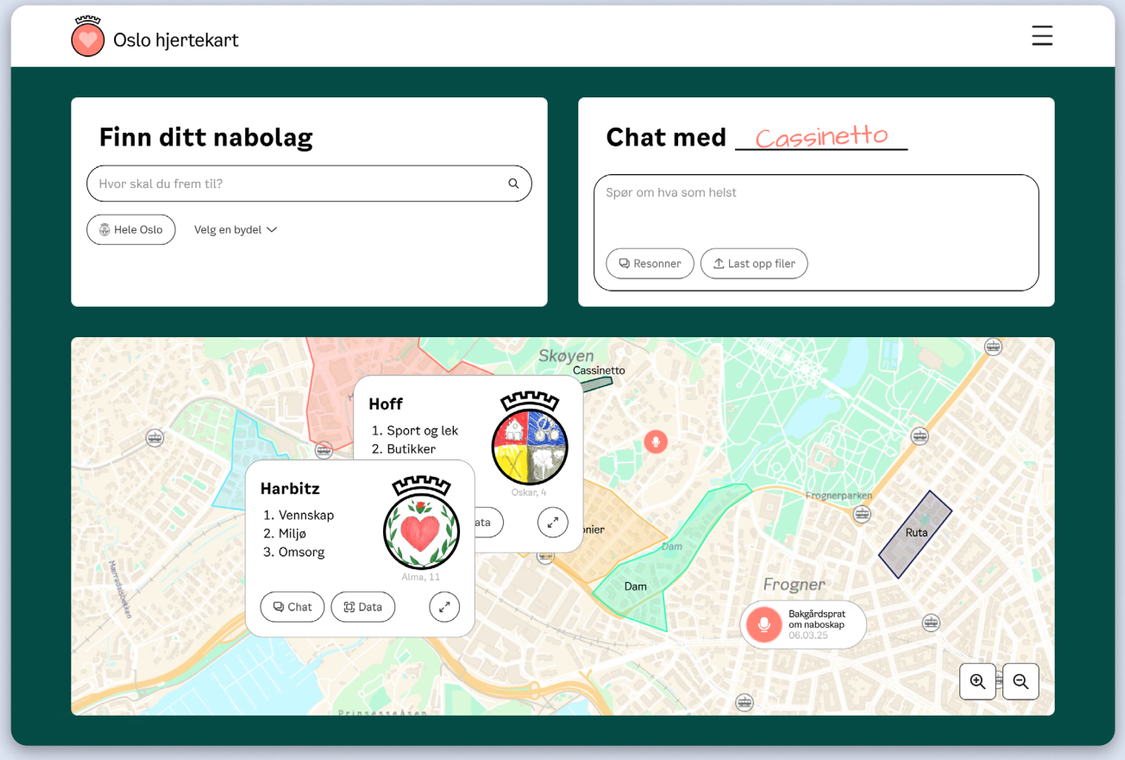



ODIN
Fornavn, alder 7
som superhelt
Oslo
New York har Spider-man. Metropolis har Superman. Tenk deg at ditt nabolag skal få sin helt egne superhelt, og det er deg!
For å beskytte nabolaget mitt er kreftene mine:
tt skjulested:




SKØYEN
LAB
Jeg er nabolagsbygger



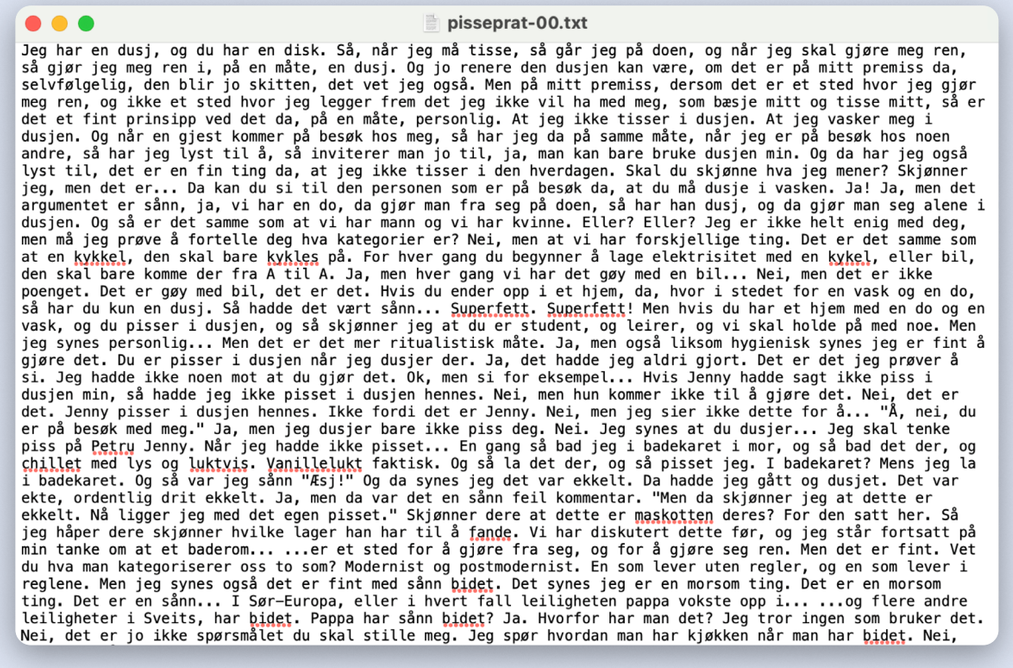


Grensesnitt for hvor hvordan man kan interagere med myk data gjennom «Oslo hjertekart»

Vi lurte på om lydopptak kunne brukes som en mer folkelig måte å hente innbyggerinnspill på.

Det andre eksperimentet vi gjennomførte handlet hvordan lydopptak kunne være en kilde til innbyggerinnspill. Hva definerer en ekspert? Kan summen av mange «usannsynlige eksperter» gi et like godt eller bedre beslutningsgrunnlag? Vi tok opp samtaler av innbyggere som drøftet byrom og brukte kunstig intelligens til å syntetisere transkripsjonene, slik at systemet kunne fungere som en stemme på vegne av mange.

Konseptet var interessant, men i møte med den faktiske konteksten oppsto flere etiske dilemmaer. Hvis målet med konseptet skulle være å løfte stemmer som vanligvis ikke blir hørt i byutvikling, hvem får da plass i systemet, og hvordan sikrer vi en rettferdig representasjon? Hvordan motvirker vi at teknologien forsterker eksisterende sosiale skjevheter?



pisseprat-00.txt

Jeg har en dusj, og du har en disk. Så, når jeg må tisse, så går jeg på doen, og når jeg skal gjøre meg ren, så gjør jeg meg ren i, på en måte, en dusj. Og jo renere den dusjen kan være, om det er på mitt premiss da, selvfølgelig, den blir jo skitten, det vet jeg også. Men på mitt premiss, dersom det er et sted hvor jeg gjør meg ren, og ikke et sted hvor jeg legger frem det jeg ikke vil ha med meg, som bæsje mitt og tisse mitt, så er det et fint prinsipp ved det da, på en måte, personlig. At jeg ikke tisser i dusjen. At jeg vasker meg i dusjen. Og når en gjest kommer på besøk hos meg, så har jeg da på samme måte, når jeg er på besøk hos noen andre, så har jeg lyst til å, så inviterer man jo til, ja, man kan bare bruke dusjen min. Og da har jeg også lyst til, det er en fin ting da, at jeg ikke tisser i den hverdagen. Skal du skjønne hva jeg mener? Skjønner jeg, men det er... Da kan du si til den personen som er på besøk da, at du må dusje i vasken. Ja! Ja, men det argumentet er sånn, ja, vi har en do, da gjør man fra seg på doen, så har han dusj, og da gjør man seg alene i dusjen. Og så er det samme som at vi har mann og vi har kvinne. Eller? Eller? Jeg er ikke helt enig med deg, men må jeg prøve å fortelle deg hva kategorier er? Nei, men at vi har forskjellige ting. Det er det samme som at en kykkel, den skal bare kykles på. For hver gang du begynner å lage elektrisitet med en kykel, eller bil, den skal bare komme der fra A til A. Ja, men hver gang vi har det gøy med en bil... Nei, men det er ikke poenget. Det er gøy med bil, det er det. Hvis du ender opp i et hjem, da, hvor i stedet for en vask og en do, så har du kun en dusj. Så hadde det vært sånn... Superfett. Superfett! Men hvis du har et hjem med en do og en vask, og du pisser i dusjen, og så skjønner jeg at du er student, og leirer, og vi skal holde på med noe. Men jeg synes personlig... Men det er det mer ritualistisk måte. Ja, men også liksom hygienisk synes jeg er fint å gjøre det. Du er pisser i dusjen når jeg dusjer der. Ja, det hadde jeg aldri gjort. Det er det jeg prøver å si. Jeg hadde ikke noen mot at du gjør det. Ok, men si for eksempel... Hvis Jenny hadde sagt ikke piss i dusjen min, så hadde jeg ikke pisset i dusjen hennes. Nei, men hun kommer ikke til å gjøre det. Nei, det er det. Jenny pisser i dusjen hennes. Ikke fordi det er Jenny. Nei, men jeg sier ikke dette for å... "Å, nei, du er på besøk med meg." Ja, men jeg dusjer bare ikke piss deg. Nei. Jeg synes at du dusjer... Jeg skal tenke piss på Petru Jenny. Når jeg hadde ikke pisset... En gang så bad jeg i badekaret i mor, og så bad det der, og chillet med lys og luktvis. Vanillelukt faktisk. Og så la det der, og så pisset jeg. I badekaret? Mens jeg la i badekaret. Og så var jeg sånn "Æsj!" Og da synes jeg det var ekkelt. Da hadde jeg gått og dusjet. Det var ekte, ordentlig drit ekkelt. Ja, men da var det en sånn feil kommentar. "Men da skjønner jeg at dette er ekkelt. Nå ligger jeg med det egen pisset." Skjønner dere at dette er maskotten deres? For den satt her. Så jeg håper dere skjønner hvilke lager han har til å fande. Vi har diskutert dette før, og jeg står fortsatt på min tanke om at et baderom... ...er et sted for å gjøre fra seg, og for å gjøre seg ren. Men det er fint. Vet du hva man kategoriserer oss to som? Modernist og postmodernist. En som lever uten regler, og en som lever i reglene. Men jeg synes også det er fint med sånn bidet. Det synes jeg er en morsom ting. Det er en morsom ting. Det er en sånn... I Sør-Europa, eller i hvert fall leiligheten pappa vokste opp i... ...og flere andre leiligheter i Sveits, har bidet. Pappa har sånn bidet? Ja. Hvorfor har man det? Jeg tror ingen som bruker det. Nei, det er jo ikke spørsmålet du skal stille meg. Jeg spør hvordan man har kjøkken når man har bidet. Nei,



Når ambisjonene våre for prosjektet endret seg i løpet av semesteret, og vi knyttet oss nærmere utredningsinstruksen, ble det vanskelig å allmenngjøre denne retningen i kontekst av resten av oppgaven.

I begge eksperimentene var ideen videre å syntesere og gjøre fornuft av de myke dataene gjennom bruk av kunstig intelligens. Vi var inspirert av RAG-modeller (Retrieval-Augmented Generation), som kombinerer et avgrenset datasett med en generativ modell for å gjøre informasjonen tilgjengelig for brukeren. Ved å bygge et slikt system kunne man unngå den farlige hallusinasjonen til generelle generative KI-modeller, i tillegg til at det bruker mindre energi. Å gjøre dette viste seg dog å være vanskelig i praksis, i hvert fall med vår tekniske kompetanse.

Vi mener fortsatt at en ordning som kan fange og kvantifisere «byens erfaring» (Aspen, 2025) kan styrke de usannsynlige ekspertenes rolle i beslutningsprosesser. Samtidig innså vi at vår tilnærming til denne urbanistiske utfordringen krevde mer tid og oppmerksomhet enn vi kunne avsette innenfor rammene av prosjektet vårt. Prosjektet med Plan- og bygningsetaten fortjener nesten en helt egen diplomoppgave i seg selv.





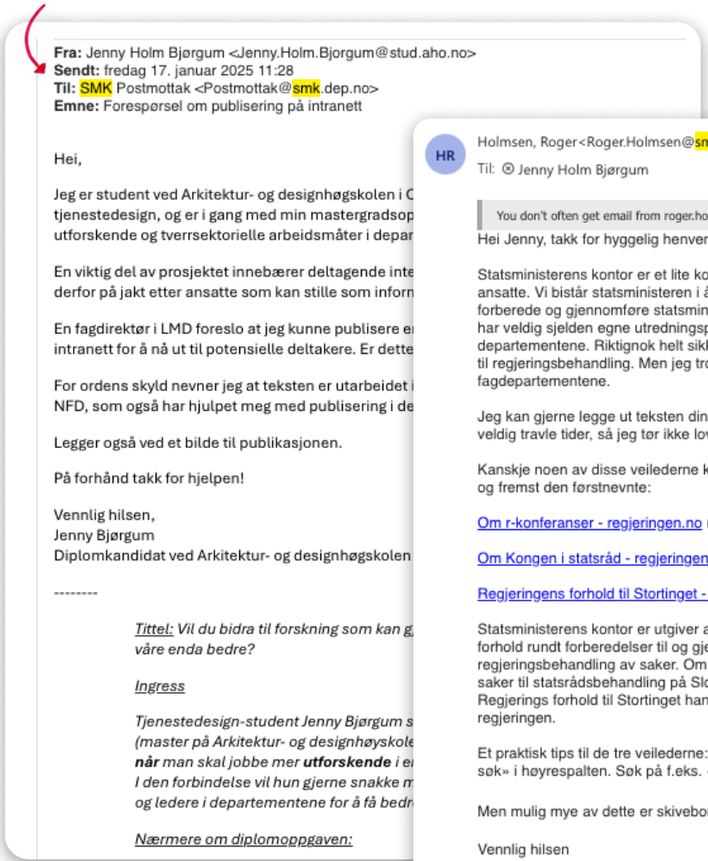
09 Refleksjon

Gjennom arbeidet har det vært enkelte elementer vi har anerkjent, men likevel valgt å navigere rundt, enten fordi de lå utenfor prosjektets rammer eller vårt handlingsrom og kompetanse som designstudenter.

Utvalget av intervjuobjekter fra departementene

I departementene jobber det 4500 mennesker. Vi har gjennomført 17 kvalitative intervjuer og holdt workshop for 23 departementsansatte. Utgangspunktet for utvalget av intervjuobjekter fikk vi gjennom Oppdragslaboratoriet og dets tidligere prosjektleder Ingrid Mørk fra DFØ, samt en post på intranettet til departementene, Depweb. Litt over halvparten av intervjuobjektene hadde vært en del av Oppdragslaboratoriet, og hadde derfor stor interesse for nye arbeidsformer.

I praksis betyr det at vi har designet for vår egen menighet. Vi har pratet med mange som er trent i å tenke på måten vi gjør, altså en *grønn* gruppe byråkrater. De som hadde gått på Oppdragslaboratoriet hadde selv ønsket å utvide sitt metodevokabular, og de som hadde tatt kontakt via annonsen på Depweb var interessert i å høre hva to designstudenter hadde å si. Dette var noe vi reflekterte over underveis, og som også ble tatt opp i intervjuene. Likevel setter departementenes travle hverdag og tidvis tungrodde kommunikasjonssystem naturlige begrensninger for hvor mange vi som masterstudenter faktisk hadde sjans til å nå.



Fra: Jenny Holm Bjørgum <Jenny.Holm.Bjorgum@stud.aho.no>
Sendt: fredag 17. januar 2025 11:28
Til: SMK Postmottak <Postmottak@smk.dep.no>
Emne: Forespørsel om publisering på intranett

Hei,

Jeg er student ved Arkitektur- og designhøgskolen i C
tjenestedesign, og er i gang med min mastergradsop
utforskende og tverrsektorielle arbeidsmåter i depar

En viktig del av prosjektet innebærer deltagende inte
derfor på jakt etter ansatte som kan stille som inforn

En fagdirektør i LMD foreslo at jeg kunne publisere e
intranett for å nå ut til potensielle deltakere. Er dette

For ordens skyld nevner jeg at teksten er utarbeidet
NFD, som også har hjulpet meg med publisering i de

Legger også ved et bilde til publikasjonen.

På forhånd takk for hjelpen!

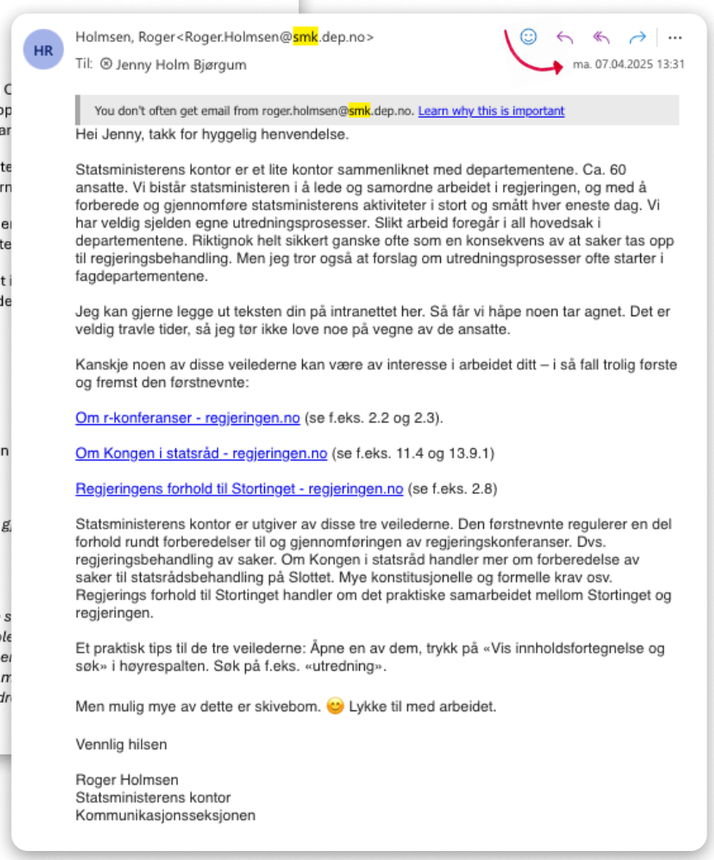
Vennlig hilsen,
Jenny Bjørgum
Diplomkandidat ved Arkitektur- og designhøgskolen

Tittel: Vil du bidra til forskning som kan g
våre enda bedre?

Ingress

Tjenestedesign-student Jenny Bjørgum s
(master på Arkitektur- og designhøyskole
***når** man skal jobbe mer **utforskende** i e*
I den forbindelse vil hun gjerne snakke m
og ledere i departementene for å få bedr

Nærmere om diplomoppgaven:



HR

Holmsen, Roger<Roger.Holmsen@smk.dep.no>
Til: Jenny Holm Bjørgum
ma. 07.04.2025 13:31

You don't often get email from roger.holmsen@smk.dep.no. Learn why this is important

Hei Jenny, takk for hyggelig henvendelse.

Statsministerens kontor er et lite kontor sammenliknet med departementene. Ca. 60 ansatte. Vi bistår statsministeren i å lede og samordne arbeidet i regjeringen, og med å forberede og gjennomføre statsministerens aktiviteter i stort og smått hver eneste dag. Vi har veldig sjelden egne utredningsprosesser. Slikt arbeid foregår i all hovedsak i departementene. Riktignok helt sikkert ganske ofte som en konsekvens av at saker tas opp til regjeringsbehandling. Men jeg tror også at forslag om utredningsprosesser ofte starter i fagdepartementene.

Jeg kan gjerne legge ut teksten din på intranettet her. Så får vi håpe noen tar agnet. Det er veldig travle tider, så jeg tør ikke love noe på vegne av de ansatte.

Kanskje noen av disse veilederne kan være av interesse i arbeidet ditt – i så fall trolig første og fremst den førstnevnte:

Om r-konferanser - regjeringen.no (se f.eks. 2.2 og 2.3).

Om Kongen i statsråd - regjeringen.no (se f.eks. 11.4 og 13.9.1)

Regjeringens forhold til Stortinget - regjeringen.no (se f.eks. 2.8)

Statsministerens kontor er utgiver av disse tre veilederne. Den førstnevnte regulerer en del forhold rundt forberedelser til og gjennomføringen av regjeringskonferanser. Dvs. regjeringsbehandling av saker. Om Kongen i statsråd handler mer om forberedelse av saker til statsrådsbehandling på Slottet. Mye konstitusjonelle og formelle krav osv. Regjerings forhold til Stortinget handler om det praktiske samarbeidet mellom Stortinget og regjeringen.

Et praktisk tips til de tre veilederne: Åpne en av dem, trykk på «Vis innholdsfortegnelse og søk» i høyrespalten. Søk på f.eks. «utredning».

Men mulig mye av dette er skivebom. 😊 Lykke til med arbeidet.

Vennlig hilsen

Roger Holmsen
Statsministerens kontor
Kommunikasjonsseksjonen

En kort tekst ble sendt ut til alle departementenes postmottak. Behandlingstiden varierte.

Datasystemene

En aktuell sak som i løpet av våren har preget nisjesidene hos Aftenposten, har omhandlet skandalesaken om departementenes «Felles IKT»-prosjekt med en prislapp på svimlende 2,2 milliarder kroner (Trædal, 2025). I samtaler med representanter fra DIO, departementenes nyopprettede digitaliseringsorganisasjon, fikk vi fort innblikk i hvordan datasystemene er bygd opp i staten.

Departementenes digitale tjenester er i stor grad basert på hyllevareløsninger fra Microsoft, noe som gir en arkitektur lite tilpasset forvaltningens behov. Dette hemmer både samarbeid og innovasjon. Selv om DIO utvikler enkelte løsninger selv, er disse små og gir begrenset handlingsrom, særlig for designere. Dette valgte vi å ikke fordype oss i. I stedet tok vi utgangspunkt i en fremtid der digitale tjenester i departementene er friere, mer autonome og fleksible. Dette peker også på en svakhet ved et verktøy som erfaringsbiblioteket: det kunne med fordel vært tettere integrert i systemer de ansatte faktisk bruker, som for eksempel SharePoint.

Vi har også reflektert over det som skjer i Europa, hvor flere land, blant annet Frankrike, Tyskland og Nederland, nå bygger åpne, autonome digitale infrastrukturer (Davenport, 2025). Med fremtoget av disse tjenestene, er det bare snakk om tid før denne tenkningen når Skandinavia og Norge. Så i stedet for å ta fatt i problemstillingene rundt innkjøp av digitale tjenester i staten hoppet vi bukk over det og drømte oss heller til en framtid hvor Norge gjør som kontinentalerne.

Den politiske debatten rundt størrelsen på offentlig sektor

Vi skal ikke begi oss ut på en dyptgående politisk analyse i denne diplomoppgaven, men det er viktig å anerkjenne at prosjektet vårt berører et politisk ladet felt. Flere stemmer på tvers av det politiske spekteret advarer mot en stadig voksende og kostbar offentlig sektor (Kristjánsson, 2025; NTB, 2025). Kritikken peker på lav produktivitet, økt byråkrati, dyre prosjekter som havarerer og et system som bruker mer enn det gir tilbake (Rønning et al., 2025).

Vi tror mange av disse bekymringene beskriver reelle symptomer. Likevel har vi i liten grad forholdt oss eksplisitt til denne kritikken i prosjektet. Skulle vi gjort det, måtte vi i større grad problematisert at vi foreslår å både øke antall offentlige ansatte, gjennom et nytt utviklingsorgan, og pålegge departementene nye oppgaver. Det er også mulig å hevde at våre forslag kunne ført til lengre og mer ressurskrevende prosesser.

Vårt svar på denne kritikken er at vi tror forslagene våre har potensial til å styrke offentlig sektors evne til fornyelse. Mer rom for utforskning og arbeid i usikkerhet kan forbedre politikkutviklingen på lang sikt. Gjennom oppgaven tar vi i stor grad parti med den norske forvaltningen. Vi forsøker å vise hvorfor ting er som de er, og hvorfor den såkalte «treghet-ten» ofte er verdifull. Embetsverket står for kontinuitet, kvalitet og trygg styring, og er en motvekt i et ellers skiftende politisk landskap.



Kunsten å pitche et luftslott

Vi tar mastergrad i keynote, pleier vi å si. Selv om det er et dårlig forsøk på en spøk, ligger det mye sannhet i det. Gjennom fem år har vi blitt kompetente på å bygge opp argumenter, underbygge dem med sitater fra *ekte* mennesker, og presentere dem med sterke visualiseringer og retorisk kraft.

Dette ble enda tydeligere for oss da vi presenterte prosjektet vårt for 23 departementsansatte under workshopen hos Klima- og miljødepartementet. Tilbakemeldingene var gode, helt sikkert fordi vi traff noen nerver i problembeskrivelsene våre, men også fordi vi pakket det inn i appellerende designestetikk. Flere lurte på hvem som hadde tegnet alt, og ble oppriktig imponert da vi sa: «Nei, det er oss, ja».

På slutten av denne mastergraden har vi på følelsen av at vi er trent i å bygge overbevisende luftslott. Og det er en nødvendig ferdighet i designpraksis, for å nettopp kunne argumentere for en annerledes fremtid. For Gjøringsinstituttet *er* et luftslott. Skapt med gode intensjoner, men like fullt av to studenter med fem års øvelse i Keynote og gule lapper. Nettopp denne spenningen har vi forsøkt å fange i *evalueringsintervjuene*, hvor implementeringen av instituttet ikke går helt som planlagt.

I arbeidet med DFØ-rapport 2027:1 Evaluering av Departementenes utviklingsorganisasjon, intervjuet en prosjektgruppe fra DFØ departementsansatte om hvordan implementeringen av den nye organisasjonen med tilhørende erfaringsbibliotek hadde gått.

Som følge av det omfattende og alvorlige datainnbruddet i desember 2026, ble store deler av det konfidensielle intervjumaterialet lekket og gjort tilgjengelig for offentligheten. Blant det som ble offentliggjort, var flere videofiler og transkripsjoner av samtaler mellom DFØs prosjektgruppe og departementsansatte. Vi har fått tilgang til fire av disse lekkede intervjuene.











Se alle opptakene på gjoering.no/evaluering

Vi valgt å beskrive arbeidsfordelingen vår gjennom et undervurdert medium: kjærlighetsbrevet.

Til Jenny,

Du har vært min bedre halvdel det siste halve året (bortsett fra kjæresten, da...). Å jobbe med deg har vært utrolig lærerikt, og ikke minst gøy.

Jeg har en tendens til å forvirre meg inn i luftige ideer og små detaljer. Hver gang det skjer, har du enten dratt meg ned på jorda eller løftet meg opp av hullet igjen. Du har hele veien greid å se summen av prosjektet, og vært tydelig når vi begynte å miste synet på retningen.

Jeg synes vi har landet på noe som både er presist og kritisk (om sensor er enig). For det vil jeg takke deg. Du har et skarpt, analytisk hode, og ser ting jeg ikke en gang kunne forestilt meg. Når jeg tror vi har tenkt utenfor boksen, foreslår du å gå ut av rommet.

Takk for godt pågangsmot, kloke diskusjoner og et fantastisk samarbeid!

– Per

KJÆRE PER,

Når det kommer til arbeidsfordeling, synes jeg vi utfyller hverandre. Du skriver for langt og jeg skriver for kort. Du er optimistisk, jeg har en tendens til å være litt pessimistisk. Eller kanskje i overkant realistisk. Du er god på å drømme.

Du er flink til å tegne, men ikke så god i bordtennis. Men du kommer deg. Vi har kranglet litt, men bare om fonter. Ellers har det gått svært rolig for seg. Det har jeg satt veldig stor pris på.

Nå som vi nærmer oss slutten, er det vanskelig å tenke på hva vi har bidratt med, hver for oss. Vi har kokt opp denne smørja sammen, delt broderlig på arbeidsoppgavene (og arbeidspausene) og står til slutt som to likestilte, stolte idioter.

SUSS & KLEM

JENNY

Vårt største bidrag med denne oppgaven håper vi kan være å sette i gang en diskusjon om prosesskompetanse i statsforvaltningen, eller kanskje mer presist: om friksjon.

Vi ser oppgaven som et innlegg i den pågående diskursen om utredningsinstruksen og nye arbeidsformer i norsk offentlig forvaltning, slik den har utspilt seg blant annet i fagtidsskriftet Stat & Styring. I løpet av sommeren planlegger vi å skrive en artikkel til tidsskriftet, der vi argumenterer for en mer friksjonssøkende og utforskende tilnærming i staten. Vårt arbeid kan forstås som en materialisering av disse diskusjonene og av intensjonene bak den nye veilederen til utredningsinstruksen. Vi håper det kan fungere som et refleksjonsverktøy for dem som jobber med å utvikle forvaltningen innenfra.

Bidraget vårt kan ses på som todelt. Gjennom proposisjonene i tilnærmingen vår formulerer vi endringer vi mener forvaltningen må gjennom for å være i stand til å utforske mer. Sekundært har vi laget representasjoner av disse i form av løsningsforslagene våre. Vi tror slike materialiseringer ikke bare kan bidra til en faglig debatt, men også gi noe håndfast man kan forestille seg en ny framtid med.

For å avrunde og konkludere denne rapporten, presenterer vi vår utredning av utforskning i departementsfellesskapet, Gjøringsinstituttet, i form av utredningsinstruksens seks spørsmål.

1. **Hva er problemet, og hva vil vi oppnå?**

~~Den skriftlige arbeidsformen i departementene hemmer nytenkning og innovasjon.~~ ~~Det finnes et potensiale i hvordan man behandler og forvalter høringsinnspill i dag.~~ ~~Kan enkle, praktiske grep frigjøre kapasitet i forvaltningen, åpne for ny kunnskap og styrke demokratisk deltakelse?~~ Dagens utredningspraksis er ofte for lineær og lite tilpasset komplekse problemstillinger. Målet er å styrke forvaltningens evne til å utforske og utvikle kunnskapsbaserte beslutninger.

2. **Hvilke tiltak er relevante?**

~~Kan man bruke Microsoft-pakken til å utfordre skriftlighet i departementsfellesskapet?~~ ~~Hva om man kunne holde en samtale med et helt lokalsamfunn på én gang?~~ ~~Kan samhandlingsstrøket i det nye regjeringskvartalet brukes på nye vis?~~ ~~Kan KI brukes til å finne kunnskap i offentlige dokumenter, og hvordan kan vi da navigere i informasjonsmengden? Dette åpner for nye måter å hente inn og forvalte myk data på, og kanskje supplere høringsinstituttet med mer inkluderende metoder.~~ Prosjektgruppen foreslår fire tiltak: Et iterativt rammeverk for utredningsinstruksen, et utviklingsorgan med ansvar for prosessveiledning og metodeutvikling, et erfaringsbibliotek som gjør det lettere erfaringer på tvers og en rigg for uttesting av tiltak i små skala.

3. **Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?**

~~Hvem som får komme til orde, hvordan medvirkning vektes i beslutningsprosesser, og hvilken rolle teknologi skal ha i å representere kollektive stemmer.~~ ~~Hva regnes som gyldig kunnskap? Hvem får delta i kunnskapsproduksjonen, og hvordan påvirker teknologi åpenhet, makt og demokratiske prosesser i forvaltningen?~~ Tiltakene utfordrer tradisjonelle styrings- og arbeidsformer i forvaltningen, og reiser prinsipielle spørsmål om legitimitet, etterrettelighet og maktfordeling: Kan utforskning og friksjon ha en naturlig plass i offentlig utredning? Hvem har myndighet til å avvike fra etablerte prosesser?

4. **Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor varige er de, og hvem blir berørt?**

~~Bruk av Microsoft-pakken kan senke terskelen for deling og samarbeid gjennom mer visuelle og muntlige uttrykk, men kan også svekke presisjon, etterprøvbarhet og det formelle grunnlaget for beslutninger.~~ ~~KI kan gi bedre tilgang til offentlig kunnskap og mer inkluderende deltakelse, men reiser også utfordringer knyttet til transparens, skjevhet og demokratisk kontroll.~~ Positive virkninger er økt kapasitet, mer læring og bedre samhandling. Negative virkninger kan være oppfatning av ineffektivitet og motstand i hierarkiske kulturer.

5. **Hvilket tiltak anbefales, og hvorfor?**

Prosjektgruppen anbefaler å iverksette tre av de fire tiltakene samlet – det iterative metodiske rammeverket, utviklingsorganet DUO og erfaringsbiblioteket, fordi de utfyller hverandre. Sammen skaper de en helhetlig støtte for en mer utforskende forvaltning. Denne helheten gjør at intensjonen bak den reviderte utredningsveilederen faktisk kan realiseres i praksis.

6. **Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?**

For at tiltakene skal lykkes, må de forankres i ledelsen. Utforskende arbeidsformer må støttes fra toppen og innpasses i strukturer. Departementene trenger støtte og kompetanse til nye metoder, her kan DUO spille en rolle. Det trengs en kulturendring der læring, uenighet og åpenhet verdsettes. Friksjon må sees som styrke, ikke hinder. Tiltakene må også forankres på tvers for å hindre fragmentering og sikre helhet.


GORE-TEX



10 Kilder

Aspen, J. (2025). Byen som erfaring. *Cappelen Damm akademisk*.

Bjørka, H.-C. (2023). Utredningsverktøy som ikke er tilpasset virkeligheten. *Stat & Styring*.
https://statogstyring.no/veileder-i-samfunns%C3%B8konomisk-analyse-er-blitt-mer-brukervennlig

Davenport, C. (2025, 17.03). This new Open-Source alternative to Google Docs and notion is backed by France and Germany. *How-To Geek*.
https://www.howtogeek.com/docs-alternative-google-docs-notion-france-germany/

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2021). DFØ-notat 2021:3 Nye veier til en kunnskapsbasert forvaltningsutvikling? *DFØ*.
https://dfo.no/dfo-notat-20213-nye-veier-til-en-kunnskapsbasert-forvaltningsutvikling

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2022). DFØ-notat 2022:4 Lisens til å eksperimentere? Erfaringer fra Oppdragslaboratoriet. *DFØ*.
https://dfo.no/rapporter/dfo-notat-20224-lisens-til-eksperimentere-erfaringer-fra-oppdragslaboratoriet/dette-er-oppdragslaboratoriet

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2023). Ny syntese – Et felles rammeverk for å mestre komplekse samfunnsutfordringer. *DFØ*.
https://dfo.no/fagomrader/styring-i-staten/samordning/ny-syntese-et-felles-rammeverk-mestre-komplekse-samfunnsutfordringer

Kristjánsson, M. (2025, January 28). Venstresida mot sløseri. *NRK*.
https://www.nrk.no/ytring/venstresida-mot-sloseri-1.17221243

Lewis, J. M., McGann, M., & Blomkamp, E. (2020). When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics, 48*(1), 111–130.
https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081

Meld. St. 14. (2022–2023). Utsyn over kompetansebehovet i Norge. *Kunnskapssdepartementet*.
https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20222023/id2967608/

Meld. St. 30. (2019–2020). En innovativ offentlig sektor. *Kommunal- og moderniseringsdepartementet*.
https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/

Meld. St. 40. (2020–2021). Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030. *Kommunal- og moderniseringsdepartementet*.
https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/

Michalak-Paulsen, A., & Chaffey, P. (2024). Trenger vi en ny utredningsinstruks? En liten utredning. *Stat & Styring, 34*(2), 94–102.
https://doi.org/10.18261/stat.34.2.5

Ntb. (2025, 07.05). Frp vil ha egen kutt-minister: – Musk er ingen modell. *ABC Nyheter*.
https://www.abcnyheter.no/nyheter/norge/2025/05/03/196087893/frp-vil-ha-egen-kutt-minister-musk-er-ingen-modell?nr=1

Parsons, W. (2006). Innovation in the public sector: Spare tyres and fourth plinths. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 11*(2), Article 1.

Rønning, M., Tollersrud, T., & Haugnes, T. (2025, 17.03). Solbergs skatteløfte: Kutt på 30 milliarder. *NRK*.
https://www.nrk.no/norge/solbergs-skattelofte_-kutt-pa-30-milliarder-1.17338231

Sjøvoll, E. (2024). Tiden har løpt fra utredningsinstruksen. *Stat & Styring, 34*(2), 72–79.
https://doi.org/10.18261/stat.34.2.2

Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review, 21*(1), 1–11.
https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248

Trædal, T. J. (2025, February 3). Toppbyråkrater vraket gjenbruk. Ny pris: 2,2 milliarder. *Aftenposten*.
https://www.aftenposten.no/norge/i/B0wrk9/toppbyraakratene-vraket-gjenbruk-naa-har-prisen-oekt-til-22-milliarder

Åkerstrøm Andersen, N., & Pors, J. G. (2017). On the history of the form of administrative decisions: How decisions begin to desire uncertainty. *Management & Organizational History, 12*(2), 119–141.
https://doi.org/10.1080/17449359.2017.1324800

Takk!

Til Ingrid Mørk og Lovise Aspunvik for fortreffelig startkobling til departementene,
til Andreas Fadum Haugstad for engasjement og ressurser hos Plan- og bygningsetaten,
til Audun Formo Hay for et glimrende akademisk alibi,
til Einar og Joakim for god breføring,
til Emanuel, Frida, Anders og Tiril,
til alle de andre som har bidratt til prosjektet
og en spesiell takk til alle våre kjære medstudenter for fem fantastiske år!

