



Tjänstedesign med Stöd av Innovationsguiden

– Från Antaganden till Faktabaserade Beslut i Utvecklingsprocessen

2020 08

Elisabeth Frisk, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet

Förord

Jag vill börja med att inledningsvis rikta ett stort tack till alla som deltog i utvecklingsprogrammet *Behovsdriven utveckling* som gjorde det möjligt för mig att genomföra denna studie. Då deltagare i programmet har valt att vara anonyma kan jag med hänsyn till detta inte namnge några personer.

Rapporten vänder sig i första hand till studiens deltagare men kan förhoppningsvis vara till stöd för andra som står inför användandet av Innovationsguiden som ett metodstöd för att utveckla innovativa lösningar i offentlig sektor.

Avslutningsvis vill jag tacka Torsten Söderbergs Forskningsstiftelse som möjliggjorde denna studie och rapport. Vill även rikta ett stort tack till Sara Tunheden som bidragit till värdefulla kommentarer vid sammanställandet av denna rapport.

Göteborg 2020 08

Elisabeth Frisk,
Universitetslektor

Inledning

Denna rapport presenterar resultatet av en studie som syftar till att öka kunskapen gällande varför och hur tjänstedesign kan stödja en kommunal verksamhets beslutsfattande gällande utveckling av nya kreativa och innovativa tjänster.

Tjänstedesign (TD) är en ansats som skapar förutsättningar för att bättre förstå brukarnas verkliga behov. Den sätter användarens behov i fokus genom att användare och utförare av tjänsten skapar nya lösningar tillsammans. Detta skapar ökad insikt om problemet vilket i sin tur kan bidra till skapandet av nya innovativa tjänster och arbetsmetoder som både medarbetare och brukare känner sig mer nöjda med. Vidare skapar ansatsen förutsättningar för att effektivisera verksamheten då det blir lättare att göra rätt prioriteringar och erbjuda tjänster som skapar värde för brukaren.

För att stötta offentlig sektor att på egen hand arbeta med tjänstedesign har Sveriges kommuner och regioner (SKR) tagit fram stödet Innovationsguiden (IG). Den anses ha en stor potential när det gäller att ge kommunerna en bättre förståelse för hur tjänstedesign kan genomföras. Så den ger bland annat insikt i att utvecklingsprocessen inte bör vara för lösningsinriktad utan att istället analysera problemet ur ett bredare perspektiv. Exempelvis, istället för att direkt upphandla ett nytt trygghetslarm så undersöks först vad brukarna upplever som viktigt för att känna trygghet. Det kan då visa sig att de verkliga behov som finns ställer krav på en annan typ av lösning än de traditionella larmsystemen. Det innebär att först skapas en ökad insikt om själva problemet innan lösningen diskuteras.

Anledningen till att IG har initierats inom kommunal verksamhet är att det har identifierats behov, både från nationell och kommunal nivå, att beslutsfattandet relaterat till utvecklingsfrågor som ämnar bidra till förmågan att "tänka nytt" och utgå från dem de finns till för behöver förbättras. Enligt en enkätundersökning genomförd av SKR och i en undersökning av IVO (Inspektionen för vård och omsorg) framgår att det inom offentlig sektor saknas kunskap hur de kan arbeta effektivt med sådana frågor. I denna studie deltar fem kommuner inom ett kommunalförbund och de kommer att använda tjänstedesign med stöd av innovationsguiden för att åstadkomma detta. Nuvarande utvecklingsarbeten anses ofta fokusera på kostnadsbesparingar och risktänkande istället för att beakta de verkliga behoven.

Varför Tjänstedesign?

En anledning till designtänkandets växande popularitet är dess förmåga att hantera de utmaningar som organisationer står inför när de uppmuntrar innovation (Liedtka, 2014) och att det kan vara ett verktyg för innovation av produkter och tjänster (Moultrie och Livesey, 2014). Det bygger på antagandet att samarbete mellan människor med olika färdigheter och perspektiv är både önskvärt och nödvändigt. Vidare att förståelsen för problem och möjligheter ökas, kreativitet och innovation stöds, samt kvalitet och funktionalitet ur ett användarperspektiv förbättras (Boland et al. 2008). Med funktionalitet menar författarna inte bara att inre och yttre effektivitet ska beaktas utan även ett etiskt beteende, miljöaspekter, hänsyn till kulturella normer, samt att ekonomiska och mänskliga aspekter bör balanseras. Enligt Kolko (2015) kan designtänkande också beskrivas som en process och ett tankesätt som kan förenkla och humanisera komplexa system.

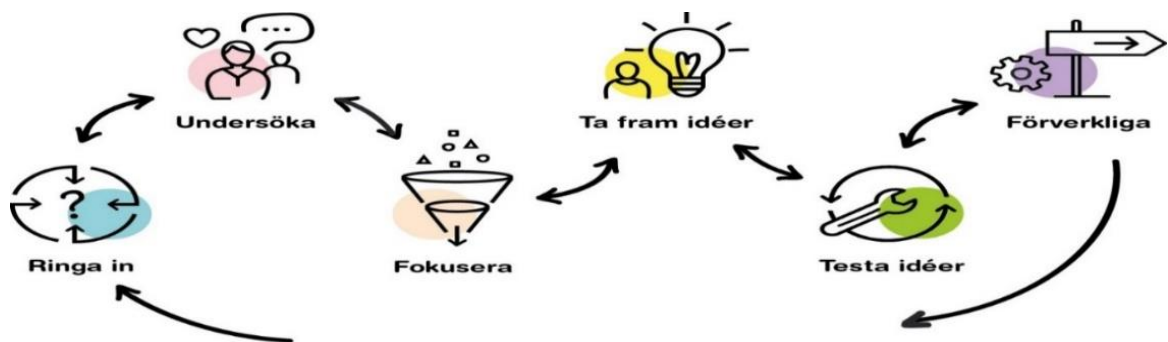
Inom forskningen framgår att det finns olika typer av beslut som enkla, komplicerade, komplexa och kaotiska vilka alla kräver olika beslutsprocesser. Beslut anses komplicerade och komplexa när det är svårt att förstå orsak och verkan. Dessa beslut kräver därför en mer omfattande beskrivning av problemet för att ge beslutsfattaren bättre överblick och förståelse över vad som ska beslutas om. Detta anses kräva ett divergent tänkande, dvs vara öppen för olika riktningar i motsats till konvergent tänkande; att vara fokuserad på en lösning. Beslut som handlar om utveckling av nya processer och tjänster kan dra fördel av ett divergent tänkande och designtänkandet möjliggör att få till ett divergent tänkande.

Det har även sedan länge inom forskningen påpekats att beslutsfattande inom organisationer behöver förändras. Redan 1957 presenterade Simon idén om "begränsad rationalitet" vilket har förklarats som: *"... människor har en begränsad kognitiv kapacitet för resonemang när de söker efter en lösning inom ett problemområde. Med tanke på den relativt lilla storleken på vår hjärnas arbetsminne kan vi bara ta hänsyn till några få aspekter av alla situationer och kan bara analysera dem på några få sätt "*. Boland och Collopy (2004, s. 8-9).

För att förbättra kvaliteten på beslut behöver därför beslutsfattare, enligt Simon, beakta hela beslutsprocessen. Han beskriver den som bestående av tre steg: intelligens, design och val. Intelligens handlar om datainsamling och byggande av kunskap. I designfasen analyseras och/eller utformas ett eller flera alternativa val utifrån den data/information/kunskap som

erhållits i första steget. I sista steget väljs mellan de alternativ som identifierats (designats) i designfasen. Enligt Simon är alla tre faserna viktiga vid beslutsfattande. I praktiken används ofta vid beslut fördefinierade metoder och modeller som redan har "designat" vad som är viktigt att beakta vid ett beslut. Beslutsfattare gör sedan val utifrån dessa utan att reflektera över vad som faktiskt är viktigt att beakta vid just det specifika beslutet. Speciellt komplicerade och komplexa beslut kan därför anses behövas omfattas av en beslutsprocess som inte bara består av fördefinierade modeller och metoder samt val, utan även beaktar datainsamling och design.

IG stödjer en beslutsprocess som beaktar datainsamling, design och val. Istället för att utgå ifrån ett mer traditionellt beslutsfattande som sällan beaktar det kontextuella så skapas först en ökad förståelse för problemet i ett specifikt sammanhang. I nästa steg designas olika alternativ som testas i verkligheten och diskuteras externt innan beslut fattas. I figur 1 och texten nedan beskrivs IGs sex olika steg.



Figur 1. Innovationsguiden som modell. (<https://innovationsguiden.se>)

1. **Ringa in:** Definiera vad som ska utvecklas och vilka som berörs.
2. **Undersöka:** Genom intervjuer, observationer etc. förstå användarnas verkliga behov.
3. **Fokusera:** Prioritera utvecklingsområden utifrån användarens och verksamhetens perspektiv.
4. **Ta fram idéer:** Ta fram idéer och skapa lösningsförslag till utmaningen.
5. **Testa idéer:** Utveckla en alternativt flera prototyper från lösningsförslaget som sedan testas tillsammans med användare.
6. **Förverkliga:** Analysera vad som behövs genomföras för att få tjänst/process att fungera i sitt sammanhang och viktigt att förankra förändringen i organisationen.

Studiens tillvägagångssätt

Studien har genomförts inom ett kommunalförbund i Sverige som under 2019 bedrev sitt utvecklingsprogram *Behovsdriven Utveckling*. Syftet var att ge medarbetarna ett metod- och processtöd för medarbetardrivet förnyelsearbete/innovation med utgångspunkt i brukarnas upplevda behov. Yttersta målet är att förbättra förmågan att leverera nytta för de tjänster som erbjuds och för att möta dagens samt framtiden utmaningar med begränsade resurser.

Utvecklingsprogrammet genomfördes under cirka sju månader och inkluderade fem workshops. Två coachar från kommunförbundet genomförde programmet och de var förutom närvarande vid respektive workshop även till stöd för kommunerna mellan dessa sammankomster. Vid genomförandet hade deltagarna från varje kommun med sig en utmaning som de hade identifierat inom deras verksamhet. De använde tjänstedesign som ett angreppssätt och de tog stöd av innovationsguidens sex stegs modell och framtagna arbetsmaterial. Detta sker inom ramarna för kommunförbundets utvecklingsprogram, där man med material från Innovationsguidens utvecklingsprogram gjort en lokal anpassning. Fem kommuner (A-E) medverkade och från varje kommun deltog tre till åtta deltagare, totalt 30 deltagare. Deras roller i sin verksamhet var Enhetschef, Utvecklingsledare, Samordnare, Pedagog, Projektledare, Metodutvecklare, Habiliteringspersonal och Socialsekreterare.

Studien har använt sig av observationer, intervjuer och frågeformulär (se tabell 1). Observationerna genomfördes under respektive workshop och det gjordes fortlöpande anteckningar samt efter varje workshop noterades eventuella reflektioner. Intervjuerna genomfördes gruppvis med deltagare från respektive kommun. Frågeformulären besvarades individuellt förutom av deltagarna från en kommun som valde att göra det gruppvis.

	När	Steg	Metod	Kommuner som deltog
1	2019 04 29	1 och 2	Observation	Kommuner A, B, D, E. (24 personer).
2	2019 06 18	3	Observation.	Kommuner A-E. (30 personer).
3	2019 08 19	4 och 5	Observation & intervjuer	Kommuner A-E. (30 personer).
4	2019 09 09	6	Observation & frågeformulär	Kommuner B-E. (25 personer).
5	2019 12 03	Avslutning	Frågeformulär	Kommuner A, B, D. (20 personer).

Tabell 1. När och hur studien genomfördes.

Varför stödjer Tjänstedesign beslut i utvecklingsprocessen?

Tjänstedesign (TD) har lyfts fram av deltagarna som en kreativ process som bidrar till bättre beslutsprocess då besluten i större utsträckning baserar sig på fakta istället för antaganden. Vidare anses att kommunens resurser kommer att användas på ett mer ändamålsenligt sätt då de arbetsmetoder och tjänster som utvecklas bättre tillgodoser användarnas faktiska behov.

Enligt deltagarna är det viktigt att brukarna får vara delaktiga i en utvecklingsprocess då det handlar om deras behov. Dessutom anser de att med brukarmedverkan blir verksamheten mer trovärdig. Förutom brukare så förespråkas även att medarbetare med olika roller och politiker bör delta i processen då detta kommer att bidra till bättre insikt i problemområdet. Vidare när deltagare involveras på ett mer strukturerat sätt, dvs först analyseras det faktiska behovet (göra rätt saker) och i nästa steg säkerställs att tjänsterna utformas på rätt sätt (göra saker rätt) ges fler infallsvinklar vilket bidrar till bättre förståelse för vad som skapar värde. Genom att sluta göra det som inte efterfrågas utan istället fokusera på det som efterfrågas och skapar värde för brukarna anses processen även ha en positiv effekt på verksamhetens resultat.

Andra fördelar som diskuterades var att beslutsfattare, när de diskuterar utvecklingen med medarbetare som arbetar operativt, kommer närmare verksamheten och därmed hänger det strategiska tänkandet samt handlandet bättre ihop. Genom att belysa problemet från olika perspektiv kan komplexiteten också bättre identifieras och politikerna anses bättre förstå den komplexitet som kan finnas på det som ska beställas och därmed undvika felaktiga beslut.

Sammanfattningsvis kan användandet av TD, enligt deltagarna, bidra med:

- Bättre beslutsfattande då det bygger på fakta istället för på antaganden.
- Resurser används på ett bättre sätt då verksamheten fokuserar på det verkliga behovet.
- Har en positiv effekt på resultatet då verksamheten fokuserar på det som efterfrågas.
Genom att belysa problem utifrån fler perspektiv ökas förståelsen för komplexiteten.
- Besluten blir bättre förankrade i verksamheten då tänkande och handlande hänger ihop.
- Ökat samarbete och samverkan skapar en positiv miljö för medarbetare.
- Bidrar till en lärande organisation.

Hur stödjer Tjänstedesign beslutsprocessen?

Deltagarna är positiva till tjänstedesign som ett ansats för att förbättra beslutsprocessen när det gäller behovsdriven utveckling. I en beslutsprocess underskattas ofta ett besluts komplexitet men denna process ger ytterligare förståelse för utvecklingsområdet. Genom att olika intressenter involveras i processen så skapas det en bättre förståelse för deras uppfattningar om problemet som ska lösas och vilka lösningar som är lämpliga samt genomförbara. Det betyder också att ekonomiska och sociala perspektiv bättre kan balanseras vid beslutsfattandet. Vidare menar deltagarna att tjänstedesign bidrar till en bättre beslutsprocess då den kan bidra till att verksamheten i större utsträckning inte bara gör saker rätt utan även rätt saker. Tjänstedesign anses också kunna användas till annat som utveckling av ledarskap, samverkan mellan organisationer, produktutveckling etc.

När det gäller genomförandet av det lokala utvecklingsprogrammet så finns önskemål från deltagarna att det kan bli enklare, tydligare, snabbare och fokusera mer på själva uppgiften. Deltagarna anser också att det är ibland svårt att följa den röda tråden då det ingår många små övningar som incheckningar/utcheckningar, "stinky fish" etc.. De efterfrågade en lathund som beskriver IGs olika steg översiktligt och vilka metodmallar som ingår i dessa då detta anses skulle underlätta att följa med i utvecklingsprogrammet. Vidare efterfrågades tydligare beskrivningar av de olika metoder (se bilag 2, bild 8) som finns beskrivna för att skapa bättre förståelse för användarnas verkliga behov. När det gäller IGs olika steg så efterfrågar deltagarna ett ytterligare steg som fokuserar på att utvärdera den genomförda lösningen.

Övriga kommentarer som kan bidra till förbättra beslutsprocessen

Några reflektioner som gjordes vid observationerna av programmets genomförande och som skulle kunna bidra till att förbättra beslutsprocessen:

- **Data/information/kunskap:** Det framgick att det kanske inte alltid räcker med att skapa en ökad förståelse för bredden av problemet utan att det också är viktigt att beakta att det i gruppen finns rätt förkunskaper och erfarenhet så att ändamålsenliga lösningar kan utvecklas. Att erfarenheter och förkunskaper har betydelse vid tolkning av data har uppmärksamrats av Langefors (1995). Han har inom ämnesområdet Informations System utvecklat den Infologiska ekvationen (IE) som visar att den information som vi erhåller från data är beroende på våra förkunskaper och livserfarenhet.

Infologiska ekvationen beskrivs som $I = i(D, S, t)^m$ dvs information (I) är en tolkningsprocess (i) som är beroende av tillgänglig data (D), deltagarnas förkunskaper, värderingar och förmåga att göra slutsatser (S), tid (t) och motivation (m). Langefors vill tydliggöra att information tolkas olika. Därför är det viktigt att beakta vilka som ingår i en utvecklingsprocess och vilken kunskap som det finns behov av då det påverkar vilka olika typer av lösningar som kan uppnås.

- **Innovation:** Deltagarna verkade osäkra på vad som menas med begreppet innovation. Inom forskningen beskrivs innovation som både en process och ett resultat (inkrementell, disruptiv och radikal innovation) och för att lyckas med innovation finns det ett beroendeförhållande till styrning och ledning. Det innebär att sådan utveckling ofta behöver stöd från styrning och ledning för att kunna genomföras. Då deltagarna uppmanas vara innovativa och samtidigt som de verkade vara osäkra på vad som menas med innovation kan det vara värdefullt att tidigt i utvecklingsprocessen tydliggöra för deltagarna vad som menas med innovation i detta sammanhang. Vidare att det finns beroenden till styrning och ledning för att en sådan förändring ska kunna genomföras.
- **Organisatoriskt värde:** Begreppet värde verkade också skapa en viss osäkerhet. Begreppet är otydligt och har olika perspektiv beroende på vem som är betraktaren. Därför kan det också vara av betydelse att förklara vad som menas med ett organisatoriskt värde. Exempelvis att både den inre och yttre effektiviteten behöver beaktas och balanseras. Det kan beskrivas som att verksamhetens perspektiv behöver balanseras mot brukarnas/medborgarnas perspektiv.
- **Organisatorisk förändring:** Vissa deltagare verkade sakna förståelse för vad som kan behöva beaktas vid förändring i en organisation. Exempelvis kan tydliggöras att verksamheten kan behövas analyseras utifrån de effekter den har på exempelvis medarbetare, processer, organisatorisk struktur, IT-infrastruktur och externa beroenden. Detta för att säkerställa att det skapas förståelse för vad som behöver förändras i organisationen så att den kan genomföras ändamålsenligt och uppnå avsedda effekter.

Avslutningsvis

Författaren vill tacka Torsten Söderbergs Forskningsstiftelse för att möjliggöra denna studie och rapport. Vill även rikta ett stort tack till Sara Tunheden som bidragit till värdefulla kommentarer vid sammanställandet av denna rapport.

Referenser

Boland, J. Jr., Collopy, F., Lyytinen, K. and Yoo, Y. (2008). Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the design practice of Frank O. Gehry. *Design Issues*, 24 (1), 10-25.

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in Design Thinking. *Design Issues*. Vol. 8, No. 2 (Spring, 1992), pp. 5-21.

Langefors, B. (1995) Börje Langefors, Essays on Infology, Edited by Bo Dahlbom. Studentlitteratur, Lund, Sweden.

Dorst, K. (2011) The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 32, 521-532.

Gruber, M., de Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015). Managing by design. *Academy of Management Journal*, 58(1), 1–7.

Innovationsguiden SKR (Sveriges Kommuner och Regioner) (2019 HT och 2020 VT). Se: <https://innovationsguiden.se/>.

Kolko, J. (2015) .Design Thinking comes of Age – The approach, once used primarily in product design, is now infusing corporate culture. *Harvard Business Review*, September, 66-71.

Liedtka, J. (2014). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management* 32(6), 925-938

Moultrie, J. and Livesey, F. (2014) **Measuring design investment in firms: Conceptual foundations and exploratory UK survey.** *Research Policy*, Elsevier, 43(3), 570-587.

Tjänstedesign med stöd av SKRs Innovationsguiden

Innovationsguiden (IG) är ett metodstöd som bygger på designtänkande och som är framtaget av SKR för kommuner, regioner och myndigheter att arbeta med tjänstedesign på egen hand. IG omfattar en utvecklingsprocess som innehåller sex steg (se figur 1) och till vilka det finns på IGs hemsida presenterat bland annat metodmallar, filmer och presentationer. Dessa är fria att användas för alla som vill lära sig och även lära ut tjänstedesign i sin organisation. Innovationsguiden har även utbildningar för att lära ut grunderna i tjänstedesign samt tar fram "skal" för att leda workshops, utvecklingsprogram och utbildningar på hemmaplan. Så med stöd av material från IG kan verksamhetsutvecklare, innovationsledare etc. utveckla lokala utvecklingsprogram (och utbildningar) för att ge stöd för den egna organisationen att ta sig igenom ett tjänstedesign projekt.

I denna studie studerades hur ett kommunalförbund valde att genomföra sitt utvecklingsprogram för att passa deras organisation. Programmet genomfördes under cirka sju månader och inkluderade fem workshops. Två coachar från kommunförbundet (som deltagit i SKRs utbildningar av IG) genomförde utvecklingsprogrammet. De var närvarande vid respektive workshop och även till stöd för deltagarna mellan dessa sammankomster.

IG utgår ifrån att öka förståelsen för användarens behov och upplevelser men lyfter också fram utförarnas perspektiv på utmaningen. Tanken är att försöka ge ökade insikter om användarnas verkliga behov, skapa en kreativ och engagerande process, samt genom samarbete mellan användare och utförare ta fram idéer som testas om de fungerar. Vidare genom att ge utvecklarna ökad insikt om problemområdet bidrar processen till att fokusera på att lösa "rätt" problem och därmed skap en lösning som efterfrågas.

Nedan beskrivs det utvecklingsprogram som genomfördes av kommunförbundet samt visar bilder och metodmallar från Innovationsguidens material. Efter namnet på respektive metodmall som anges nedan finns en siffra inom parantes vilken hänvisar till vilken metodmall som avses och den finns presenterad i bilaga 2. Tyvärr är upplösningen inte bra för alla bilder och får därför även hänvisa till IGs hemsida där dessa metodmallar finns tillgängliga: <https://innovationsguiden.se>.

Workshop 1: IG steg 1 och 2, "Ringa in" och "Undersöka"

Under denna workshop får deltagarna utbildning i de första två stegen i IG, *Ringa in* och *Undersöka*.

Steg 1, Ringa in - Vad vill ni utveckla och för vem

Här handlar det om att försöka definiera vad som ska utvecklas och för vem. Initialt gäller det att hitta utmaningen för att sedan försöka definiera utmaningen utifrån en bred ansats. I nästa steg beskrivs vilka aktörer som kan tänkas beröras av utmaningen. Nedan beskrivs de olika stegen och vilka metodmallar som använts vid genomförandet:

1. Definiera vad ni vill utveckla och för vem:

- ***Vad vill ni göra? Startskott - Hitta utmaningen" (1).*** Utmaningen beskrivs genom att beskriva: Syfte, för vem, genom att göra vad samt hur. I nästa steg parkeras idéerna.
- ***Fixar- Frasse- listan (2).*** Nu diskuteras vilka problem som kan lösas direkt, hur situationen kan förbättras och vem som bör göra det.
- ***Ringa in och formulera utmaningen (3).*** Utmaningen ska formuleras genom att börja "Hur kan vi.....".

2. Formulera och skriv ner er utmaning utifrån en bred ansats:

- ***Utmaningens formulering (4).*** Utmaningen ska ytterligare beskrivas genom att beakta:
 - Vad det handlar om och varför det är viktigt.
 - Vem är det ett problem för.
 - Vilka sociala och kulturella faktorer i samhället eller i vardagen formar denna utmaning.
 - Vilka bevis finns för att detta är ett problem.
 - Utmaningen ska formuleras, gärna ur flera perspektiv, genom att beskriva "Hur kan vi....".

3. Undersök vilka olika aktörer som kan beröras av ert projekt:

- ***Aktörskartan (5).*** Skapar en överblick över de mest centrala aktörerna och intressenterna som berörs av utmaningen.
- ***Utmaning och mål (6).*** Utmaningen formuleras, varför den är viktig att ta sig an, ger en målbild samt beskriver medarbetares uppfattning om utmaningen.

Steg 2, Undersöka - Lära känna och förstå era användare

Här handlar det om att försöka förstå användarnas verkliga behov och få en bild av hur tjänsten påverkar deras liv. Detta sker genom att interagera, observera fråga etc..

1. Undersöka vilka aktörerna är och besluta hur ni ska nå era användare:

- ***Hur ska vi lära känna våra användare (7).*** Här beskrivs vem/vilka som avses, hur man får tag i sin målgrupp, vad det är som efterfrågas och vilka metoder som kan anses lämpliga.

2. Välja metod/er för att förstå er målgrupp på bästa sätt:

- ***Överblick över olika metoder (8).*** Denna bild ger en överblick över olika metoder som kan användas för att få ökad förståelse för användarnas verkliga behov.

3. Förstå hur användaren rör sig genom en tjänst eller process, före, under och efter:

- ***Användarresan (9).*** Ger en ökad förståelse för hur användaren rör sig genom och använder en tjänst eller en process, före-under-efter.

Workshop 2: IG steg 3, "Fokusera"

Under denna workshop ska deltagarna i prioritera och välja vilket/vilka utvecklingsområden de ska arbeta vidare med. Det innebär bland annat att analysera den data de har införskaffat genom exempelvis intervjuer, observationer etc. Detta genomförs genom att de utifrån den data de har tillgång till skriva på post-it lappar vad de upplever att exempelvis brukaren anser vara viktigt. Sedan ska deltagarna klustra ihop de post-it lappar som har liknande innehåll för att sedan prioritera vad som verkar mest angeläget. De kan välja både en eller flera utvecklingsområden. De metodmallar som ingår är:

1. Prioritera era insikter:

- ***Prioritera utvecklingsområden (10).*** Utvecklingsområdena prioriteras utifrån relevans för användaren och genomförbarhet för organisationen.

2. Formulera ett eller flera användarinsikter till ett eller flera utvecklingsområden:

- ***Formulera en användarinsikt till ett utvecklingsområde (11).*** Insikterna ska försökas omvandlas till möjligheter inför steget att börja ta fram idéer.

3. Vässa er utmaning eller utmaningsområde:

- **Provokatörens frågelist (12).** Gå igenom vissa ställda frågor för att belysa om utvecklingsområdet är relevant.

4. Välj ut ett eller flera utvecklingsområden och motivera varför ni valt just dem

- **Brygga (13).** Denna metodmall agerar som underlag till nästa fas, Ta fram idéer. Den stödjer deltagarna vid selekteringen av ett eller flera utvecklingsområden samt ska öka förståelsen för varför de valt just dessa.

Workshop 3: IG steg 4 och 5, "Ta fram idéer" och "Testa idéer"

Nu handlar det om att ta fram många olika idéer och lösningsförslag till de utmaningar som identifierats i förra steget. Det handlar därför inte om att komma fram med rätt idé utan att visa på att det finns ett stort utbud av möjligheter som utmaningen kan lösas på dvs lyfta fram många olika idéer men även att försöka byta perspektiv. Så det är dags att ta fram olika lösningsförslag utifrån de användarinsikter som erhållits.

Steg 4, Ta fram idéer

Under dagens workshop användes följande metodmallar till att ta fram många idéer:

1. Varje medlem i teamet tar fram ett större antal idéer på egen hand

- **Fördjupning av utvecklingsområdet (14.1-4).**
 - Skriv ner er formulering eller utmaningsområde (14.1).
 - Ta fram idéer på utvecklingsområdet (14.2).
 - Bygg vidare på/utveckla idéerna (14.3).
 - Idé-kort. Beskriv kärnan i idén (14.4).

Deltagarna ska gemensamt utifrån de framtagna idéerna prioritera en alternativt två idéer som de anser löser utmaningen på ett bra sätt. Detta skulle genomföras genom att först skapa överblick över de olika idéerna med stöd av post it lappar. I nästa steg skulle de olika idéerna ges plockar, gröna för innovativa idéer och gula för idéer som det finns ett stort behov av. Sedan skulle ett alternativt två idéer väljas som de vill testa vidare. Kärnan i denna/dessa ska sedan beskrivas.

- **Idé-kort. Gör er idé konkret (15).** Genom att belysa idén utifrån flera perspektiv som användare, verksamheten och utförare blir det tydligare för vem idén är en bra lösning.

Steg 5, Testa idéer

I nästa steg skulle idéerna testas genom att göra en förenklad prototyp och den modell som användes var:

- **Testpanelen (16).** Skapa lösning och få feedback från testpersonen till tjänsten.

Workshop 4: IG steg 6, "Förverkliga"

Nu handlar det om att "få det att hända" på riktigt och beakta att det finns olika faktorer som kan påverka genomförandet av projektet. Är det en liten förändring som behövs eller är det en stor? Kräver det mycket förberedelser och tester eller är det något som kan implementeras direkt? Innan en förändring sker behöver alla berörda förstå varför ändringen behövs. Därför är det viktigt att kunna bjuda in anställda, beslutsfattare och andra berörda för att bidra med feedback eftersom det då kan vara lättare att acceptera förändringen och stödja den.

I detta steg fick de olika grupperna beskriva sitt case och vad de kommit fram till. Sedan presenterades följande metodmallar:

1. Hinderbanan

- **Identifiera vad som hindrar er att vara i önskat läge (17).** Identifiera vad som hindrar er idag från att vara i önskat läge och diskutera sedan hur ni kan ta förbi er dessa hinder.

2. Aktörslistan

- **Vilka aktörer berörs och vad behöver göras (18).** Identifiera vilka som berörs, på vilket sätt och vad som behöver göras.

Workshop 5: I denna workshop användes inga metodmallar.

Metodmallar.

Metodmall 1, Hitta utmaningen

Vad vill ni göra?

Startskott – Hitta utmaningen

Gör övningen i grupp eller enskilt för att sedan jämföra era uppfattningar kring utmaningen.

10 min

Vad är ditt syfte? (jag vill...)

För vem?

Genom att göra vad?

Hur?

Exempel:
Vad är ditt syfte? Jag vill utveckla tjänster och lösa problem som påverkar unga människors liv och vardag
För vem? För unga med psykisk ohälsa
Genom att göra vad? Genom att förstå ungas behov av stöd
Hur? Lyssna på och hämta insikter från ungdomarnas egna berättelser

Metodmall 2, Vilka problem har vi upptäckt



Fixar-Frasse-listan

Vilka problem har vi upptäckt och kan lösa direkt?
Hur kan vi förbättra situationen? Gört!

Vi har upptäckt att...	Hur kan vi förbättra situationen?	Vem gör det?	!
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

Metodmall 3, Ringa in och formulera utmaningen

Ringa in och formulera utmaningen

Vår utmaningsformulering:

Hur kan vi

”Hur kan vi öka lusten
till läsande hos killar
i högstadiet?”

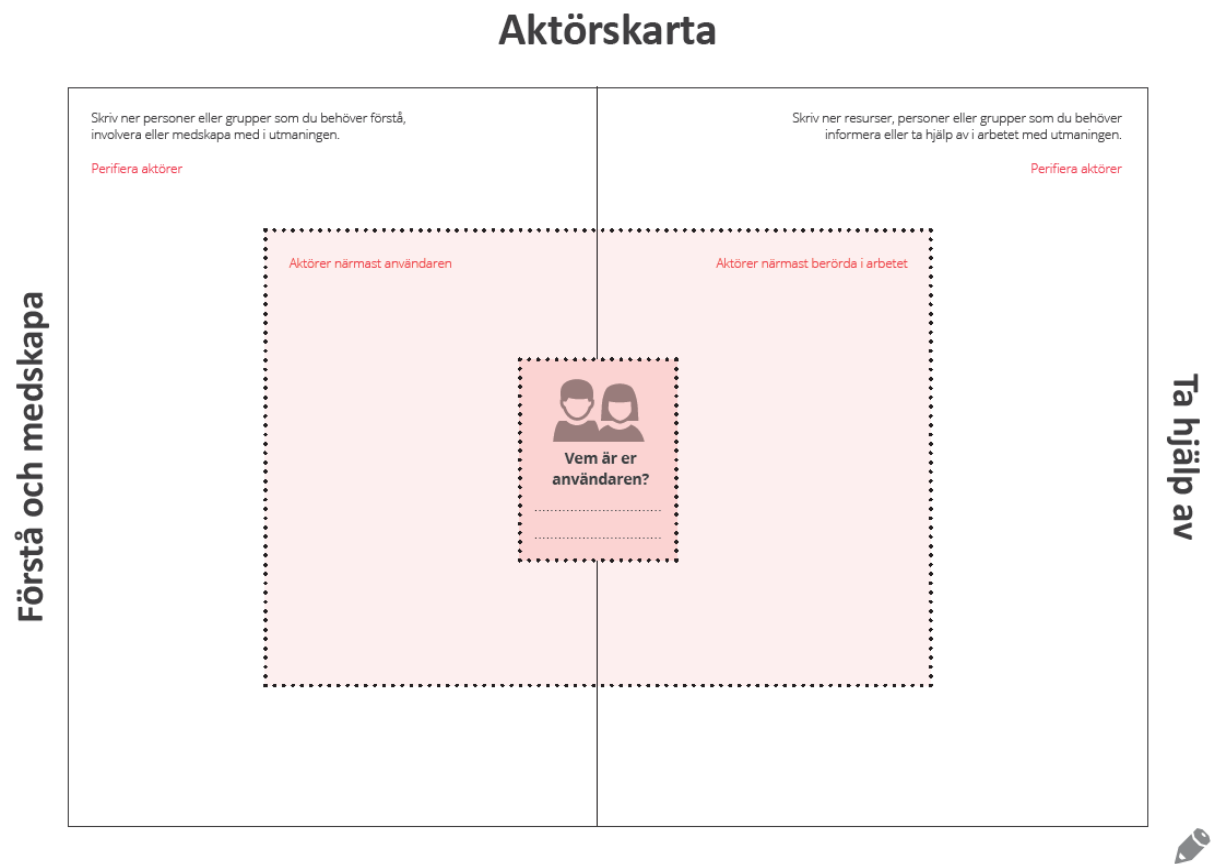
Metodmall 4, Utmaningen formulering

Utmaningsformulering

	Vad handlar det här om? Och varför är det viktigt?	
	Vem är det ett problem för? Vem är berörd av frågan?	
	Vilka sociala och kulturella faktorer i samhället eller i din vardag formar denna utmaning?	
	Vilka bevis finns för att detta är ett problem?	
	Pröva att formulera utmaningen. Skriv gärna flera ur olika perspektiv.	Hur kan vi... 

Omformulera. Ex: Ur en 10-årigs perspektiv. Ur en anhörigs perspektiv.

Metodmall 5, Aktörskarta



Metodmall 6, Utmaning och mål

Utmaning & Mål

Beskriv och formulera er utmaning. Utgå från användarens behov och vänta med lösningen.

Varför är er utmaning viktig att ta sig an?

Formulera en målbild. Vad vill ni att användare och medarbetare säger om er innovation i framtiden?

Vad säger en **användare** (om 2 år)

Vad säger en **medarbetare** (om 2 år)

Vår utmaningsformulering:

Hur kan vi

.....

.....

Metodmall 7, Hur ska vi lära känna våra användare



Hur ska vi lära känna våra användare?

Undersöka

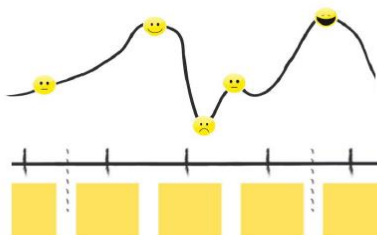
Vem/vilka är det vi ska förstå och lära känna? Hur ser urvalet ut?	Var och hur får vi tag i vår målgrupp?
Vad är det vi ska ta reda på ?	Vilka metoder kan vi använda för att bäst förstå våra användare? Välj 2-3 metoder. Service safari Användarresa Observation Dagbok Intervju Annan

Bild 8, Ger en översikt bild på fem olika metoder som kan användas att bättre förstå målgruppen



Service safari

Agerar själv användare och prova tjänsten



Användarresa

Kartlägg användarens väg genom tjänsten



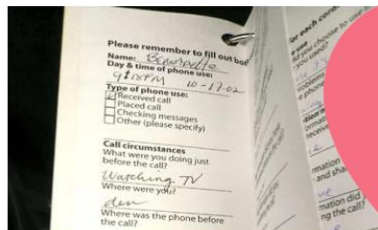
Observation

Observera och deltag i användarens liv och vardag



Intervju

Fråga för att förstå och få fram orsaken bakom



Dagbok

Användaren dokumenterar själv sin upplevelse över tid

Välj metod för att förstå er målgrupp på bästa sätt

Metodmall 9, Användarresan

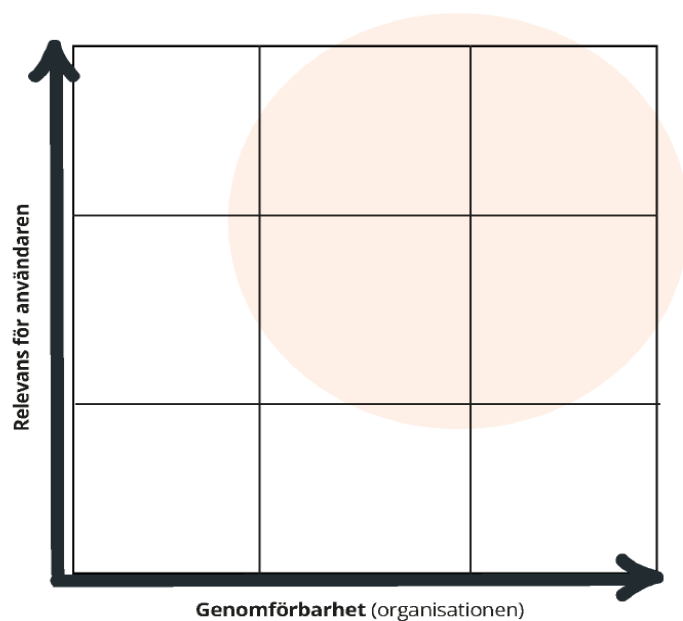
Användarresan



	FÖRE		UNDER		EFTER							
 Aktivt eter & händelser	Ladda ner!											
Aktörer Vem/vilka interagerar användaren med?												
Emotionella reaktioner Vad tänker och känner användaren?												
"Sanningens ögonblick" Höjdpunkter och bottenapp												
1 Insikter	Citat	Något oväntat	Citat	Något oväntat	Citat	Något oväntat						

Metodmall 10, Prioritera utvecklingsområden

Prioritera utvecklingsområden



Prioritera utvecklingsområden som ni ska arbeta vidare med

Frågor att ställa i gruppen:

1. Utifrån det ni vet om användaren idag, vilken eller vilka insikter och områden känns viktigast att arbeta vidare med?
2. Inom ramen för ert projekt, vad skulle vara möjligt att ta sig an just nu?

Placera ut era utvecklingsområden på post-its i matrisen utifrån graden av **relevans för användaren** och **genomförbarhet** i er organisation.

Metodmall 11, Formulera en användarinsikt till ett utvecklingsområde

Insikt → Möjlighet

Insikt

Vi har upptäckt att...

"Ex: ...verksamheten är viktigare än användaren."



Möjlighet

Hur skulle vi kunna...

"Ex: ...få vår kommun mer användarcentrerad?"



Koppla citat
till insikterna

”

”

”

En insikt formulerar ett problem, behov eller samband som kommit fram i undersökningsmaterialet.

En möjlighet är ett sätt att formulera om en insikt så att den blir en bra utgångspunkt för idéer och lösningar.

Exempel:
Insikt: Vårdtagarna upplever att sköterskorna är stressade och har mycket att göra.

Möjlighet: Hur skulle vi kunna ge vårdtagarna upplevelsen av att sköterskorna är lugna och tar sig tid?

Frågor att ställa sig:

1. Om någon av de berörda var här nu, skulle de känna igen sig i insikten?
2. Tillför insikten något nytt? Något ni inte visste tidigare?
3. Uppmuntrar möjligheten till en betydande förändring?

Metodmall 12, Vässa er utmaning eller utvecklingsområde

Provokatörens frågelista

Gå igenom de "besvärliga" frågorna för att se om ert utvecklingsområde är relevant, görbart, betydelsefullt och engagerande.



Fokusera

Användaren

Hur tror ni att en lösning på vårt utvecklingsområde skulle påverka **användaren**? Vilket värde skulle det kunna ge?

Är området viktigt?

Vad, anser ni, är den viktigaste ingrediensen i er utmaning? Är den kopplad till användaren?

Enligt vem?

Vad grundar sig ert utvecklingsområde på? Stöds den av insikter från användarstudier eller behöver ni ta reda på mer?

Vem bryr sig?

På vilket sätt känns er utmaning betydelsefull? Beskriv varför ni tycker den bör genomföras.

Verksamheten

Vilka effekter kan ett arbete kring utvecklingsområdet tänkas få på den egna **verksamheten**? Positiva/negativa.

Om ert utvecklingsområde eller utmaningsformulering inte känns tillräckligt engagerande eller relevant, vässa den tills ni hittar rätt.

Eventuell ny formulering:



Användaren

Verksamheten



Sätt ett kryss på skalan där ni tycker fokuset i ert utvecklingsområde ligger. Diskutera för- och nackdelarna med resultatet.

Metodmall 13, Brygga: Från fokusera till Ta fram idéer

BRYGGA



Välj ut ett eller flera utvecklingsområden och motivera varför ni valt just dem. Använd dessa som utgångspunkt i nästa steg.

Utvecklingsområde

Valj och skriv ner det viktigaste utvecklingsområdet

Exempel på utvecklingsområden:
/beslut fattas över ditt huvud/ Hur kan användaren känna sig involverad i beslut som rör dennes framtid?

Varför?

Motivera **varför** ni valde just detta utvecklingsområde

..... Om ni har fler utvecklingsområden, använd ett ark till varje område

Metodmall 14 1-3, Fördjupning av ert utvecklingsområde

1. Skriv ner ert utvecklingsområde

Brainwriting

Skriv ner ert utvecklingsområde:.....



Obs! vänta på vår signal

Skicka sedan er utmaning till en person i annan grupp

2. Ta fram idéer på utvecklingsområdet

Skriv ner ca 2 idéer på utvecklingsområdet			
			

3. Bygg vidare på /utveckla idéerna

Bygg vidare på idéerna ovan och utveckla dem			
	Skriv ner din nya idé	Skriv ner din nya idé	
			

Metodmall 14-4, Idékort

Idékort



Namn på idén:

Beskriv kärnan i er idé:

Beskriv kortfattat **kärnan** – det viktigaste i er idé

Sätt post-it-lappen här

ex: På bild kunna se vem som kommer på nästa hemtjänst-besök

Metodmall 15, Konkretisera er idé

Idékort / gör din idé konkret

Konkretisera er idé och se för vem det är en bra lösning.

”Är idéerna tydligt beskrivna är de lättare att prioritera mot varandra och lättare att kommunicera.



Namn på idén:



Användaren

Hur förbättrar idén situationen för **användaren**?

På en skala från 1-7, hur skulle ni ranka er idé?

(1 = inte alls, 7 = mycket stor)

Relevant för användaren: **1 2 3 4 5 6 7**

Genomförbarhet: **1 2 3 4 5 6 7**

-----: **1 2 3 4 5 6 7**

(någon annan variabel som är viktig för er)

Beskriv er idé:

Beskriv kortfattat **kärnan** – det viktigaste i er idé



Verksamheten

Hur påverkar/förbättrar idén situationen i den **egna verksamheten**?



Utförare

Hur påverkar/förbättrar idén situationen för **utföraren** av tjänsten?

ex: handläggare, sjuksköterska, kvalitetsstrateger, socialsekreterare...

Stöt och blöt...

Om er idé ex fått högt värde på "relevant för användaren" men lågt på "genomförbarhet" så tänk ett varv till:

- Kan ni förenkla idén för att göra den lättare att genomföra utan att "tulla" på användarvärdet?

- Vad skulle krävas för att höja värdet på "relevant för användaren" på skalan?

Behöver ni mer inspiration – ta hjälp av idéperspektiv-korten.

Metodmall 16, Testpanelen

1. Skapa er lösning

Testa er lösning och prototyp

Namnet på er idé:

.....

.....

.....

Testperson:



Vem?

Var?

Vilken relation har testpersonen till tjänsten?

.....

Kommentar:

.....

2. Visa din lösning och få feedback

+

Det här fungerade...

?

Frågeställningar...

-

Det här kan förbättras...

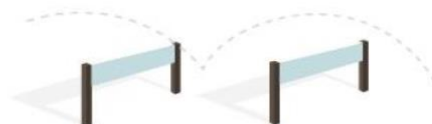
!

Nya idéer...

Metodmall 17, Identifiera vad som hindrar er att vara i önskat läge

Hinderbanan

Identifiera vad som idag hindrar er från att vara i önskat läge.
Diskutera sedan hur ni tar er förbi dessa hinder.



Hinder

Vad är det som gör att ni INTE befinner er i önskat läge idag? Vad hindrar er?

Skriv ner minst 5 hinder som står i vägen för ert projekt.

[illegible]

Idéer

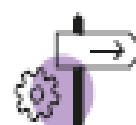
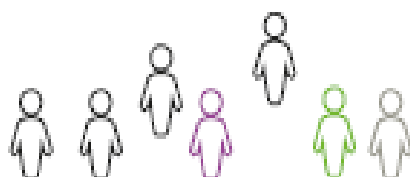
Hur ska ni komma förbi dessa hinder?

Ta fram idéer eller lösningsförslag till varje hinder.
Diskutera igenom alla idéer och bestäm hur ni ska gå vidare.

A blank sheet of lined paper with horizontal ruling lines and a dashed midline, resembling notebook paper. The left edge features a vertical strip of small black dots, suggesting a binding or margin.

Metodmall 18, Vilka aktörer berörs och vad behöver göras

Aktörslista



Förverkliga

Vilka berörs?

Lista de som berörs av förändringen.

På vilket sätt?

På vilket sätt berörs var och en?

Vad behöver göras?

Lista de aktiviteter som behövs för att involvera eller ex informera aktörerna.

