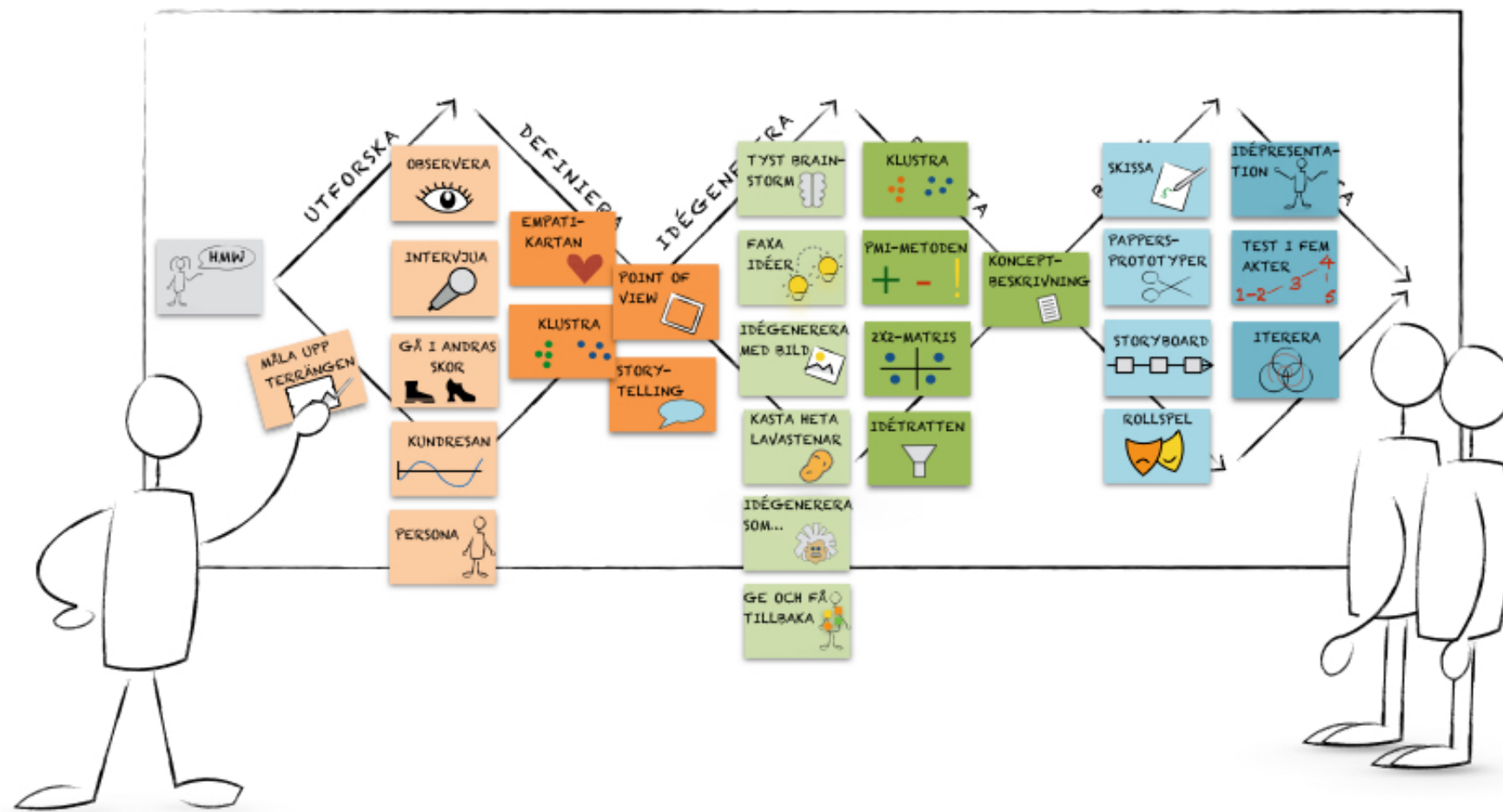


VERKTYG OCH PROCESSGUIDE

Din handbok i Design Thinking



”When you understand the people you’re trying to reach—and then design from their perspective—not only will you arrive at unexpected answers, but you’ll come up with ideas that they’ll embrace.” IDEO

FÖRORD

Det här är en handbok i Design Thinking för dig som vill ha en grundläggande förståelse för vad metodiken handlar om och hur du kan använda den. Boken är inte alls heltäckande, utan ska ses som en första introduktion till att praktiskt börja använda Design Thinking och arbeta in förhållningssättet.

Ambitionen här är att presentera ett tydligt och konkret ramverk som är lätt att förstå och applicera. Men det är ingen lätt process att gå in i, även fast den känns både självklar och intuitivt logisk när du väl har lärt dig den. Design Thinking är i grunden mycket komplex och det finns egentligen ingen botten om du skulle vilja fördjupa dig.

Framför allt utmanar Design Thinking det traditionella tillvägagångssätt när det gäller problemlösning, dvs. att börja med ett problem och sedan gå mot en lösning. I Design Thinking försöker du släppa problemet (föreställningen om det) och utforska i ett slags ovisst kaos där du inte har en aning om var du hamnar. Osäkerhet och kaos har överhuvudtaget en självskriven och nödvändig plats inom metodiken. Utan det skulle inget nytt kunna födas.

Design Thinking bryter också med det traditionella sättet att utesluta konstnärliga processer, gestaltning och berättande i innovationsprocessen. Här betraktas det som strategier för att skapa känslomässig närhet, identifikation, förlösa fantasi och skapa mening. Viktiga delar både för empati och kreativitet.

Det som presenteras i den här handboken bygger på en mängd material, metoder och verktyg från framgångsrika innovatörer och företag som använder Design Thinking. Särskilt viktig i sammanhanget är IDEO, som jag ofta refererar till. De flesta verktygen är hämtade från IDEOU, Institute of Design at Stanford (d.school) och Design Kit (ideo.org). Dessutom använder jag forskning kring kreativt tänkande och hur hjärnan arbetar för att få fatt i nya associationer och idéer. Jag har samlat upp och plockat ut det som jag tror kan berika dig och dina första steg som designtänkare. Det finns ett referensbibliotek allra sist och ett hett tips till dig är att utforska källorna och ytterligare fördjupa kunskaperna.

Ha en riktigt rolig resa!

Helena :)

INNEHÅLL

Välkommen till en kreativ resa!

Om du har ett problem.....	7
Släpp problemet och älsklingsidéerna.....	8
Koppla på nyfikenheten och viljan att lära.....	9
Process och verktyg.....	10
Visualisera din process.....	11
"Hej, jag heter Stefan".....	12

Kapitel 1: I en snabbföränderlig värld

EN NY TYP AV KUNSKAPSPROCESS.....	14
Fjärde industriella revolutionen.....	14
Mot en ny syn på innovation.....	14
Kunderan.....	15
Design blir 'Design Thinking'.....	15
Design strävar efter relevans.....	16
MED EN MODELL SOM FÄRDVISARE.....	17
Modellen är ett ramverk.....	17
...och ett pedagogiskt verktyg.....	17
TRIPPELDIAMANTMODELLEN.....	19
Utforska.....	20
Definiera.....	21
Idégenerera.....	22
Besluta.....	22
Bygg.....	23
Testa.....	23

Kapitel 2: Innovatörens dna - lär dig komponenterna i ett kreativt mindset

INNOVATÖRENS DNA.....	25
Jaws - en story om kreativ problemlösning.....	25
5 tankevanor hos framgångsrika innovatörer.....	26
Konvergent tänkande.....	27
Divergent tänkande.....	28
Det kreativa samspelet.....	29
Design Thinking är att göra för att tänka.....	32

Kapitel 3: Så förvandlar du problem till kreativa utmaningar

SKAPA EN FRÅGA SOM KICKAR IGÅNG PROCESSEN.....	34
DE STORA INNOVATÖRERNA SKAPAR EN DESIGNUTMANING.....	35
How Might We.....	36

Kapitel 4: Utforska omvärlden och skapa empati med människor

OM VERKTYGEN SOM HJÄLPER DIG ATT UTFORSKA.....	40
MÅLA UPP TERRÄNGEN.....	41
Extrema användare.....	42
Stefan reflekterar.....	46
FÄLTSTUDIE.....	47

Observera.....	48
"AEIOU"	49
Fler tips som väcker din nyfikenhet.....	51
Förbered frågor i tre steg.....	52
Tips att tänka på när du gör intervjuer.....	53
Intervjuguide.....	54
Verktysblad: Intervjua.....	55
Gå i andras skor.....	51
Tips för att gå i andras skor.....	58
Verktysblad: Gå i andras skor.....	59
Kundresan.....	60
Så kartlägger du en kundresa.....	61
Verktysblad: Kundresan.....	62
Fördjupa empatin genom att skapa en persona.....	63
Verktysblad: Persona.....	64

Kapitel 5: Finn rätt problem

VERKTYG FÖR ATT DEFINIERA.....	66
Klustra och upptäck.....	67
Verktysblad: Sammanfattning av observationerna.....	68
Empatikartan.....	69
Verktysblad: Empatikartan.....	69
Stefan reflekterar.....	71
Exempel: Problemdefinition i tre steg.....	72
Verktysblad: Problemdefinition i tre steg.....	73
Story - exempel.....	74
Verktysblad: Story.....	75

Kapitel 6: Så skapar du idéer och väljer en vinnare

VERKTYG FÖR ATT IDÉGENERERA.....	77
Så kan du lägga upp en idéworkshop.....	78
Idégenereringstekniker.....	81
VERKTYG FÖR ATT TA BESLUT.....	83
Verktysblad: Välj och besluta.....	84
Verktysblad: Plus - Minus- Intressant.....	85
Verktysblad: 2x2-matris.....	86
Verktysblad: Idétratten.....	87
Verktysblad:Konceptbeskrivning.....	88
Stefan reflekterar.....	89

Kapitel 7: Bygga och testa

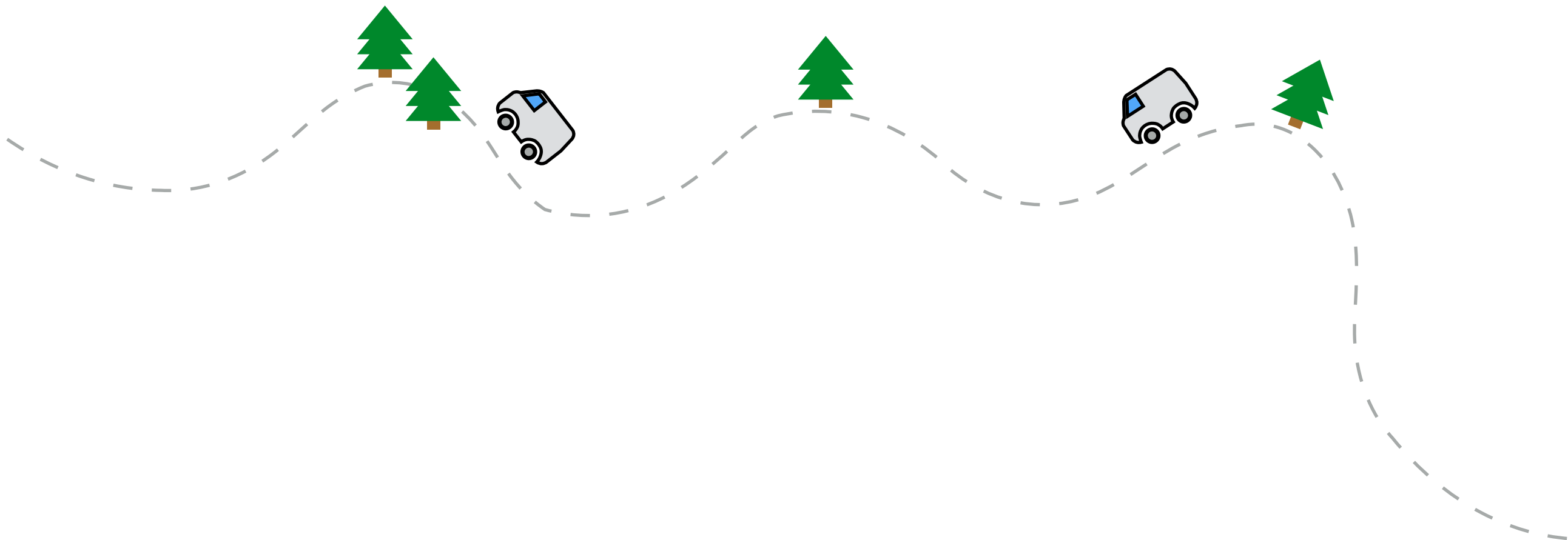
- experimentera och samla in feedback

VERKTYG FÖR ATT BYGGA OCH TESTA.....	91
Bygg prototyper.....	92
Storyboard.....	95
Verktysblad: Storyboard.....	97
Testa din prototyp.....	98
Verktysblad: Idépresentation.....	99
Stefan reflekterar.....	101
Testintervju i fem akter.....	102
Verktysblad: Experimentera och testa hypoteser.....	104
Iterera (Ta om och lär mer).....	105
7 tips när du ska testa din prototyp.....	106
GRATTIS!.....	107
UTBLICK: SÅ ANVÄNDS DESIGN THINKING.....	108
REFERENSBIBLIOTEK.....	110

Välkommen till en kreativ resa!

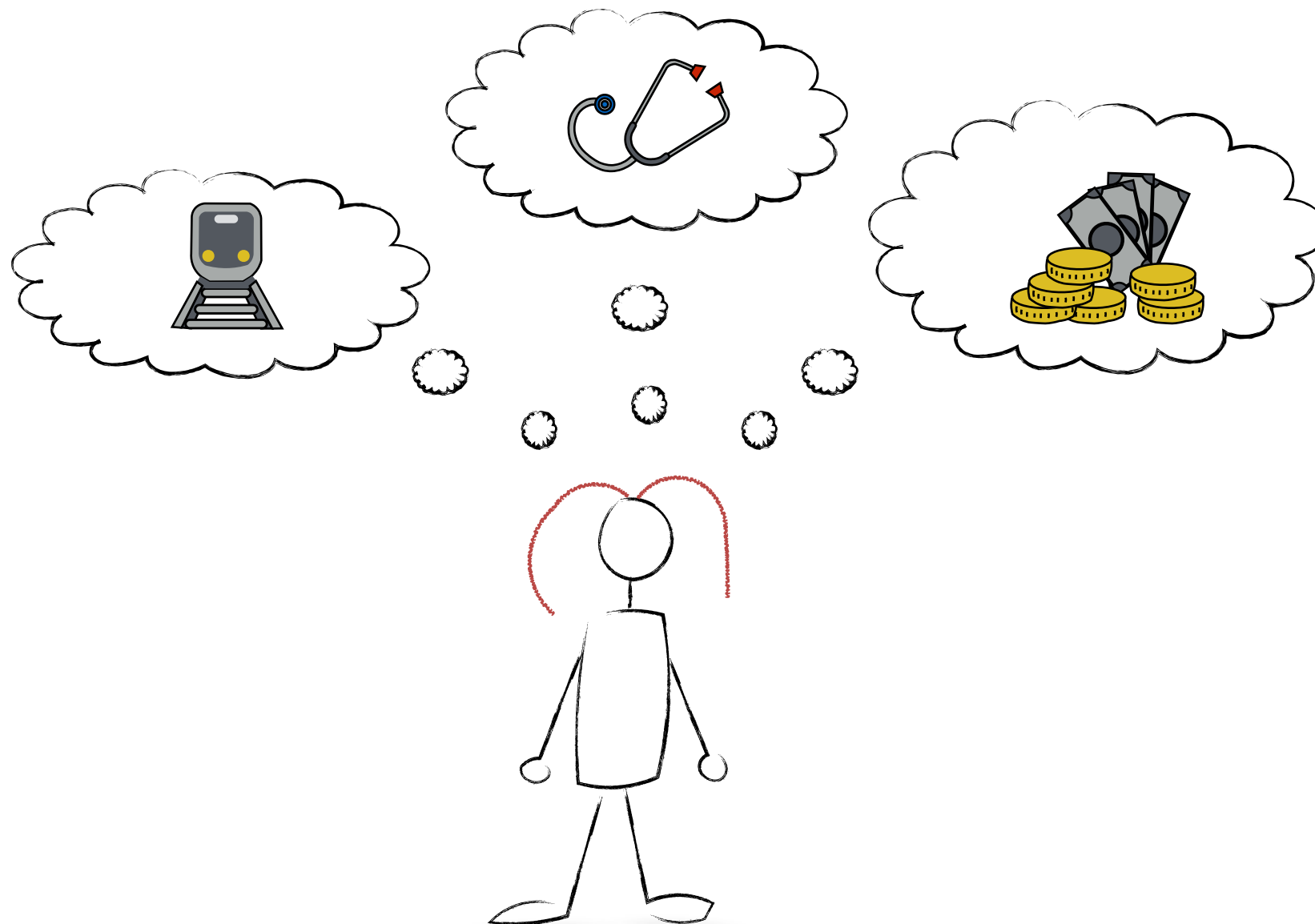
*"Belief in your creative capacity
lies at the heart of innovation."*

David Kelley



VAD ÄR DESIGN THINKING?

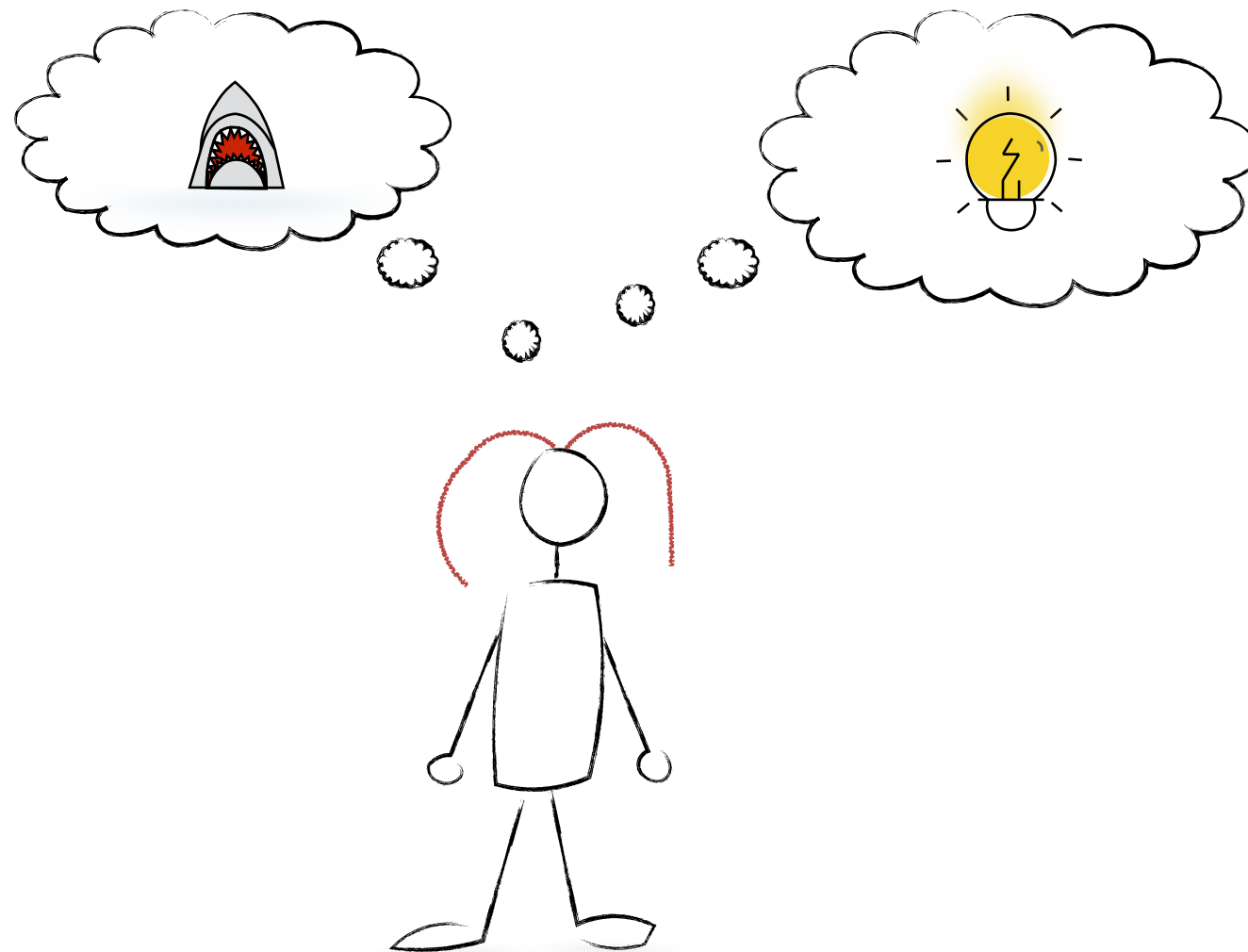
Design Thinking kan kortfattat beskrivas som en metod för att lösa olika problem och utmaningar. Problemen kan egentligen handla om vad som helst, men Design Thinking är särskilt effektiv på problem som inte har en entydig lösning. Om kopieringsmaskinen har gått sönder finns det förmodligen tydliga korrekta åtgärder som gör att den startar igen. Men hur är det med mer komplexa problem som har med människor att göra? Med kommunikations- eller samarbetssvårigheter? Kunder som sviker eller medarbetare som är missnöjda? Eller ännu större och komplexa problem som klimat-, migration- eller sjukvårdsutmaningar? Här finns inga universallösningar, utan snarare behöver vi kunna utforma lösningar utifrån de specifika sammanhangen.



SLÄPP PROBLEMET OCH ÄLSKLINGSIDÉERNA

Ofta går vi alldeles för snabbt fram då vi ska problemlösa eller utveckla en produkt eller tjänst. Vi tror att vi känner till problemet och utifrån den förståelsen arbetar vi oss fram mot en lösning. I själva verket placerar sig problemet i centrum av vårt tänkande och upptar all tankemässig energi. Det blir som ett filter genom vilket vi betraktar omvärlden. Likt Spielbergs haj i filmen *Jaws* (1975) håller den tankandet i ett järngrepp (lite längre fram i boken återkommer hagen-metaforen som får sin förklaring).

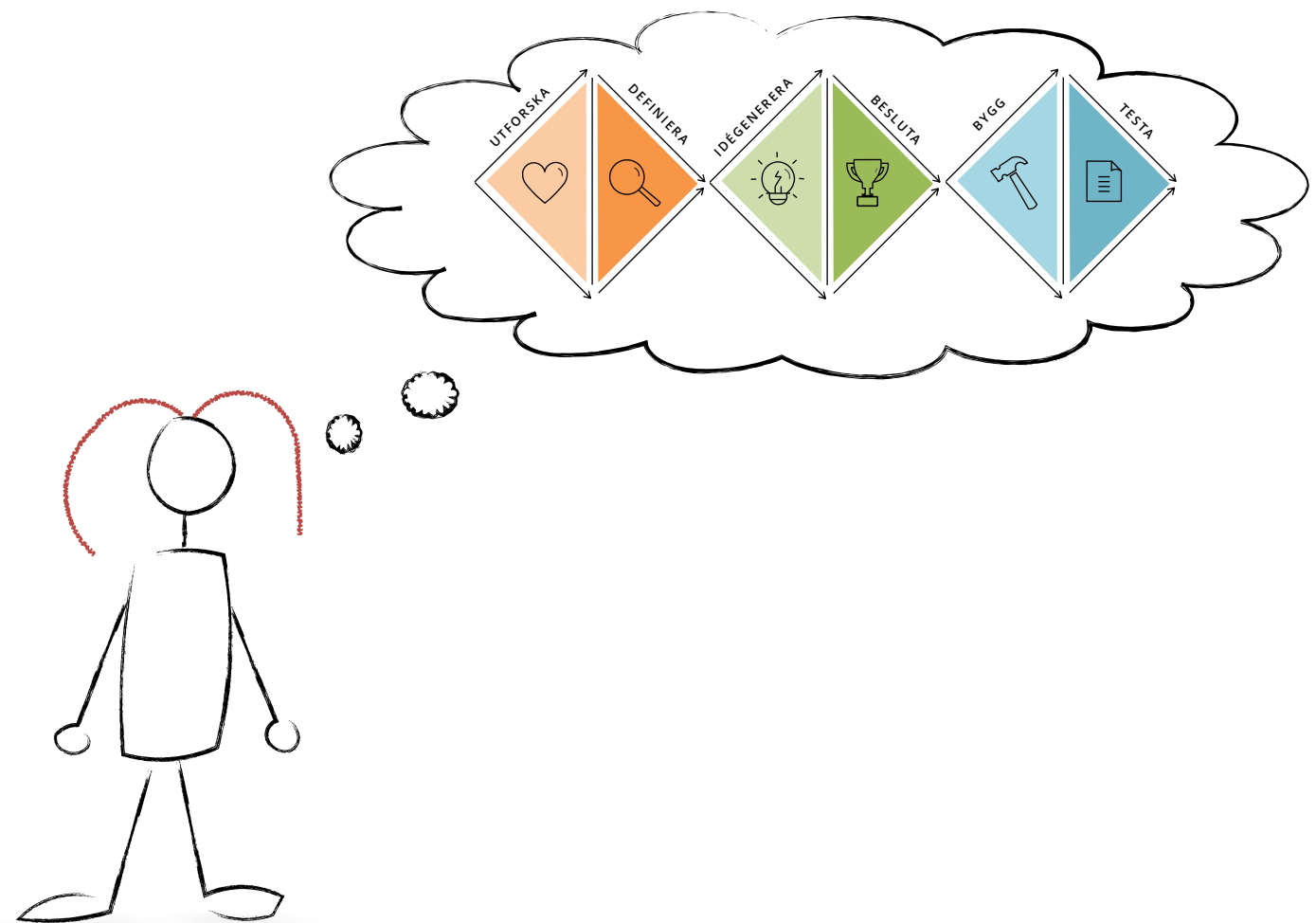
Det kan låta paradoxalt att även våra idéer kan ställa till det för oss. De kan också "stänga till" vårt mindset eftersom de ofta bygger på en mängd antaganden både om omvärlden och om människor. Våra sk. älsklingsidéer som vi håller fast vid för att de är så geniala, kan blockera vägen för andra kanske bättre och mer verklighetsnära idéer. Resultatet blir att vi skapar produkter, tjänster och erbjudanden som inte alls blir meningsfulla för människor.



KOPPLA PÅ NYFIKENHETEN OCH VILJAN ATT LÄRA!

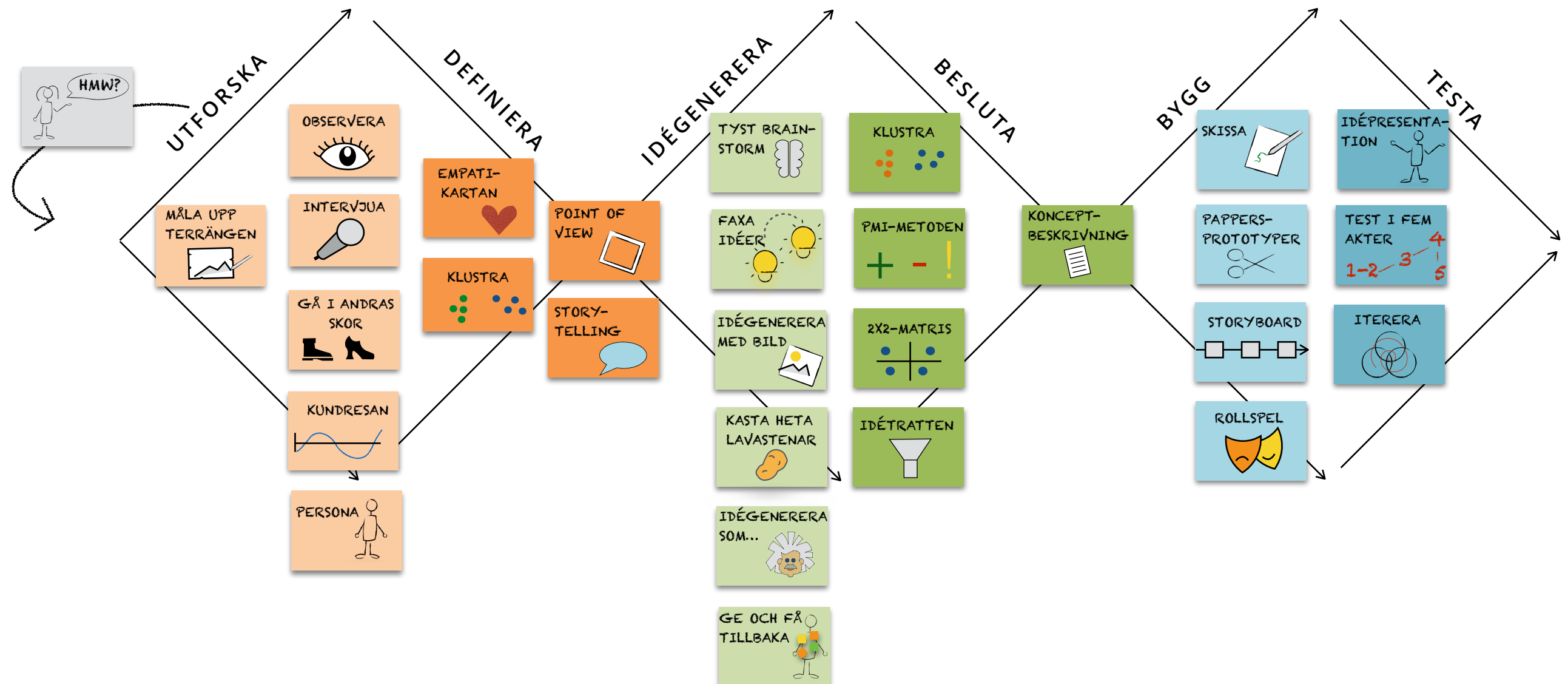
De här två strategierna för problemlösning gör att vi har huvudet fullt av massa antaganden, vilket i sin tur gör att vi inte ser vad som egentligen händer och sker runt omkring oss. Ja, vi uppfattar inte vad människor *egentligen* uttrycker för behov. Risken blir därför stor att den förträffliga lösningen vi skapat bara blir förträfflig för människor som är väldigt lik oss själva.

Vad Design Thinking gör är att bryta upp det linjära tillvägagångssättet och istället hjälpa dig att hoppa över både föreställningen om ett problem och att för tidigt fastna i älsklingsidéer. Genom metodens uppbyggnad och struktur omdirigerar Design Thinking ditt tänkande så du börjar i en framtida möjlighet - en vision - för att sedan arbeta dig baklänges mot en lösning. Man kan säga att du blir lösningsorienterad istället för problemorienterad. Resultatet blir att dina lösningar och värdeerbjudanden får större möjlighet att bli relevanta och innovativa.



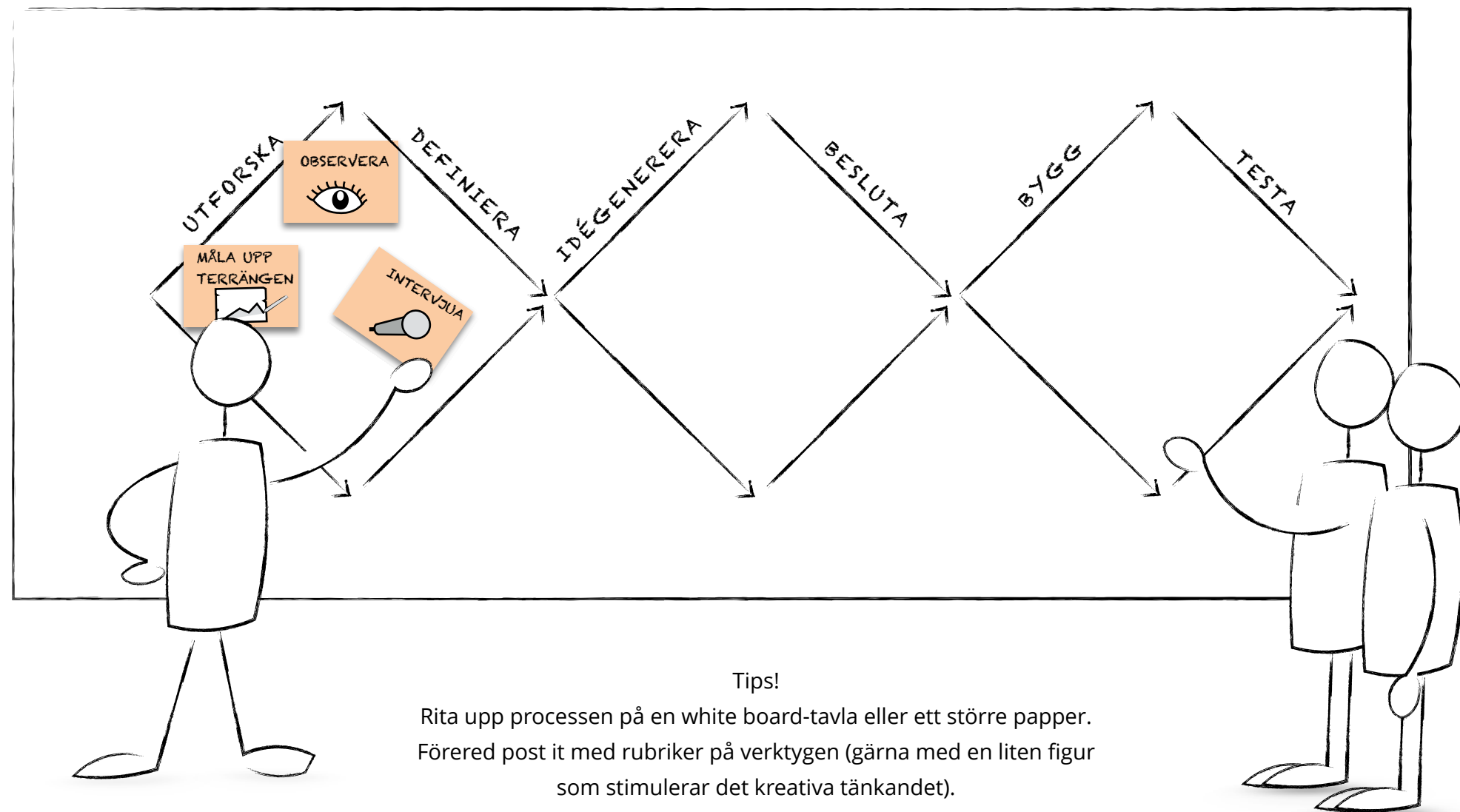
PROCESSEN OCH VERKTYGEN

Här ser du en översikt av Design Thinking-processen med alla de verktyg som presenteras i boken. Verktögen har till syfte att smidigt leda ditt tänkande mellan *divergent* och *konvergent* tänkande (som du kommer att få en ordentlig genomgång av i avsnittet "Innovatörens dna") och mellan *tänkande* och *görande* (som jag också återkommer till i samma avsnitt). I de följande kapitlen ska du få lära dig praktiskt hur allt är uppbyggt. Jag kommer att lotsa dig steg för steg och det är viktigt att du provar på för att kunna reflektera över det syfte som verktyget har.



VISUALISERA DIN PROCESS

Rita gärna upp Design Thinking-processen och skriv varje verktyg på en egen post it. Placera in verktygen allt eftersom du drivs framåt. Genom att visualisera arbetet på det här sättet får du god struktur och stor utväxling av metodiken. Arbetar du i ett team är det här ett utomordentligt bra sätt för att kommunicera och skapa samsyn kring de olika stegen.



”

Hej! Jag heter Stefan och driver "Stefans gym". Jag står just nu inför ett stort problem: Mitt gym har förlorat massor med kunder och kundtappet bara fortsätter. Ja, till och med mina trogna stamkunder har börjat vända sig till andra gym och jag förstår inte alls varför. Trots reklamutskick och marknadsföringskampanjer har inte min verksamhet kommit på fötter. Jag inser verkligen att jag behöver ett nytt sätt att tänka och arbeta. Därför har jag hoppat på den här kursen i Design Thinking.

Under kursens gång kommer du att få ta del av mitt arbete med uppdragen och hur jag kommer fram till en lösning. Exempelen ska ses som en illustration på hur man praktiskt kan gå till väga i processen. Sedan får du naturligtvis översätta det hela till ditt specifika problem och område.

Kavla upp ärmarna, så kör vi!



Kapitel 1: I en snabbförändring värld

*"You can't stop the waves, but
you can learn to surf."*
Jon Kabat-Zinn



INNOVATION SOM EN NY TYP AV KUNSKAPSPROCESS

FJÄRDE INDUSTRIELLA REVOLUTIONEN

Vi lever som bekant i en komplex och snabbföränderlig värld. World Economic Forum (WEF) menar att vi gått in i den fjärde industriella revolutionen. Den första industriella revolutionen hände då man upptäckte att ånga bidrog till en mängd spännande nya innovationer. Den andra inträffade i och med elektriciteten. Den tredje kom då den digitala tekniken och informationsteknologin fick sitt genomslag och nu har vi alltså gått vidare in i den fjärde. Denna fjärde industriella revolution präglas av snabbhet och att allt är uppkopplat med varandra. Gränserna börjar suddas ut mellan människa och teknologi och teknikområden som artificiell intelligens utvecklas i rekordfart. Robotar tar mer och mer över mänskligt arbete, vilket ställer oss inför helt nya problem och utmaningar.

Klas Schwab, grundare och styrelseordförande i WEF, menar att den fjärde industriella revolutionen är mycket mer komplex än de tidigare industriella revolutionerna och konsekvenserna mer djupgående. I takt med att tekniken utvecklas kommer vi att ställas inför frågeställningar och överväganden vi aldrig tidigare varit med om.¹

Vad händer med oss människor i en värld av oöverskådlig komplexitet, i ständig förändring och som ställer oss inför nya möjligheter, men också inför nya problem? Det är just här design kommer in som ett sätt att tänka och skapa nya innovationer utifrån de faktiska förutsättningar vi står inför - här och nu. Design handlar nämligen i grunden om ett sätt att navigera i det okända - ett sätt att släppa taget om det gamla, uppfatta vad som händer i omvärlden och skapa lösningar som är meningsfulla för människor.

MOT EN NY SYN PÅ INNOVATION

Hur kan vi skapa innovationer i en ny tid av accelererande förändring och komplexitet? Att tänka nytt har blivit avgörande inom många branscher och förmågan att vara lättrörlig och agil en viktig kompetens. Men hur vet vi då att vi inte applicerar samma gamla tänkande i nya häftigare kläder? Hur kan vi upptäcka varför vi har vissa problem snarare än stirra på effekterna av dem?

Joi Ito, chef på MIT Media Lab, menar att det är förmågan att kliva ner i det konkreta nuet och här experimentera sig fram till lösningar som är nyckeln. Han kallar det för att bli en "now-ist" och förklarar det hela genom att visa hur innovationsutvecklingen har förändrats från tiden före internet till idag.

¹

World economic Forum har producerat en film om den fjärde industriella revolutionen. Du hittar den här: <https://www.youtube.com/watch?v=kpW9JcWxKq0>

Före internets intåg var innovationsprocessen något som krävde stor planering, stora kostnader och var enormt tidskrävande. Efter internet har det skett en explosion av möjligheter där det handlar om att göra, testa och iterera (göra om) snarare än att planera. Genom internet blir det billigt att få ut och distribuera idéer och det går snabbt att se om en idé fungerar eller inte.

Det är också så Ito menar att innovationsprocessen måste ske idag; att idéer snabbt måste komma ut för att testas och utvecklas i mötet med människor och omvärld. Vi behöver vara ytterst närvarande och alerta för att kunna fånga upp data från omvärlden som i sin tur bär på möjligheter. Det handlar om att se omvärlden som en plats för konstant lärande. Design som innovationsmetod har visat sig vara ytterst effektiv just för att arbeta empatiskt gentemot omvärlden, kreativt, experimentellt och samtidigt ytterst resultatinriktat.²

KUNDERAN

Med internet föds också det som på många håll kallas "the age of the customer", där konsumenterna snabbt har tillgång till en mängd information om varor och tjänster. Nu kan inte företag stirra sig blinda på att förbättra sin produkt för att vara konkurrenskraftig. Istället har det blivit oerhört viktigt att vara lyhörd för kundernas behov, att skapa kundupplevelse, bygga lojalitet och se sin produkt som en del i ett helhetserbjudande. Produkter har allt mer blivit tjänstefierade där kunder betraktas genomgå en "kundresa". Genom tjänstedesign (servicedesign) arbetar man specifikt med att kartlägga de olika delarna i kundresan för att därigenom kunna förbättra helheten. Innovationsutveckling har blivit en ny typ av kunskapsprocess.

DESIGN BLIR 'DESIGN THINKING'

Design som innovationsmetod har utvecklats ur behovet att skapa lösningar i närhet med slutanvändaren (eller om du väljer att säga kunden) och det har visat sig vara en oerhört effektiv strategi.

Design Thinking som metodik, förhållningssätt och filosofi är en systematisering av designers – främst industridesigners – tankeprocesser och sätt att möta problem och utmaningar. En industridesigner som utformar exempelvis ett kylskåp gör det med användaren i åtanke. Genom skisser och prototyper utforskar designern idéer som sedan testas gentemot slutanvändaren. Funktion och estetik är därför resultatet av en iterativ (omtagande) process, där designern både gestaltar och gör rationella val (det här är förstås en generell beskrivning som vill fånga in essensen av designprocessen).

² Lyssna på Joi Ito här: https://www.ted.com/talks/joi_ito_want_to_innovate_become_a_now_ist

³ Lyssna till Jim Blasingame och lär dig mer om kunderan här: https://www.youtube.com/watch?v=r1xEPf_Egtc

Utvecklingen av metoden Design Thinking har egentligen skett på många håll inom designområdet, men har framför allt populariserats i och med David Kelley och designföretaget IDEO (som Kelley var med och grundade 1991). IDEO är beläget i Silicon Valley och berömd för sin innovationsförmåga och sina metoder att både tänka, arbeta och leda designinriktat. Som företag har de designat allt från Apple's första mus till bank- och sjukvårdstjänster. Kelley är även en av grundarna till Institute of Design at Stanford, även kallad d.school.⁴

DESIGN STRÄVAR EFTER RELEVANS

En annan förgrundsgestalt när det gäller Design Thinking-metodiken är Tim Brown, som var VD på IDEO under 19 år. Brown berättar hur han i början av sin karriär designade snygga skal runt olika produkter, som snabbt tappade relevans för kunder och marknad. Att börja med en teknisk lösning och pressa in den på en marknad visade sig gång på gång vara en ineffektiv strategi.

Från början var design något som betecknade en formgiven produkt. Nu handlar det om *relevans* - för människor och omvärld. Det handlar om att kunna skapa produkter och tjänster som inte bara är passiva konsumtionsartiklar. Istället bör design bidra med mening för människor, att lösa verkliga problem och se bortom gamla antaganden. Design förvandlar passiv konsumtion till aktivt deltagande och upplevande.⁵

När du använder design i denna vidare mening, som både David Kelley och Tim Brown förespråkar, handlar det om att lära sig tänka och arbeta som designers gör. I den här processen går du först ut och skapar empati med människor för att undersöka människors olösta behov. Därefter utvecklar du lösningar som kan möta detta behov. Det är genom empatin som förutsättningarna skapas för lösningar att verkligen bli meningsfulla och innovativa.

⁴ På webbsidan IDEO Design Thinking kan du läsa mer om företagets definition av Design Thinking, komponenterna i processen och det specifika mindset som karaktäriserar design. Här finns även möjlighet att fördjupa sig i historiken bakom Design Thinking. Du hittar den här: <https://designthinking.ideo.com/>

⁵ Lyssna till Tim Browns TED Talk "Designers - think big!" där han utvecklar resonemanget om att design bör ha med relevans att göra. Du hittar det här: https://www.ted.com/talks/tim_brown_designers_think_big

MED EN MODELL SOM FÄRDVISARE

MODELLEN ÄR ETT RAMVERK...

Design Thinking erbjuder alltså ett förhållningssätt till innovationsutveckling som bygger på empati, kreativitet och förmågan att gå in i det okända. För att framgångsrikt använda Design Thinking och förena ett utforskande arbete med resultatnriktning, är det viktigt att ha en modell som strukturerar upp arbetet och vägleder tänkandet. Att ha en modell och ett ramverk tydliggör helt enkelt *vad* du ska göra, *hur* du ska tänka och *varför*. Arbetar du i ett team kan den hjälpa till att skapa samsyn i arbetet och förståelse för var i processen ni befinner er.

...OCH ETT PEDAGOGISKT VERKTYG

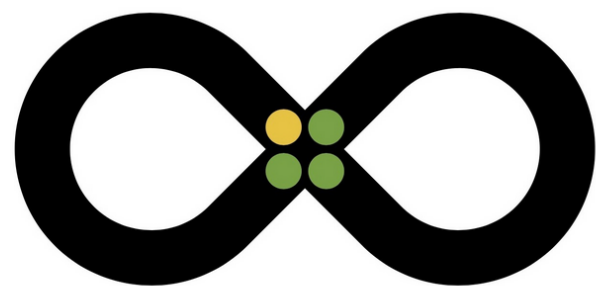
Att ha en visuell modell av processen är dessutom viktigt för att lära sig vad Design Thinking i grunden handlar om. Bill Burnett, fd. designer på Apple och numera verksam på Stanford University, menar att den skapar en pedagogisk struktur då du ska lära dig Design Thinking. Du behöver tydligt kunna särskilja de olika faserna från varandra och praktiskt pröva på vilket sätt varje fas påverkar tänkandet.

Burnett betonar samtidigt att modellens uppdelning i faser och steg *inte* är vad Design Thinking egentligen är. Processen är snarare iterativ och faserna går ofta in i varandra och till och med kan de pågå samtidigt. Det är därför viktig, menar Burnett, att bryta ner processen i delar och förstå varje del var för sig. Han jämför den här kunskapsprocessen som att lära sig göra en golfswing; du lär dig hur du håller i klubban, hur du står placerad, hur du slår bollen, etc. Du övar, testar och successivt ökar du dina färdigheter och delarna blir en harmonisk helhet. På samma sätt är det med Design Thinking; med träning blir det till ett förhållningssätt snarare än en metod att strikt följa.

Är du nyfiken på Bill Burnetts resonemang gå in på youtube och lyssna på hans Stanford Webinar "Need-finding - Why Customers Can't Tell You What They Want". Ca 2.50 in pratar han om hur du ska förhålla dig till Design Thinking-modellens uppdelning i faser.⁶

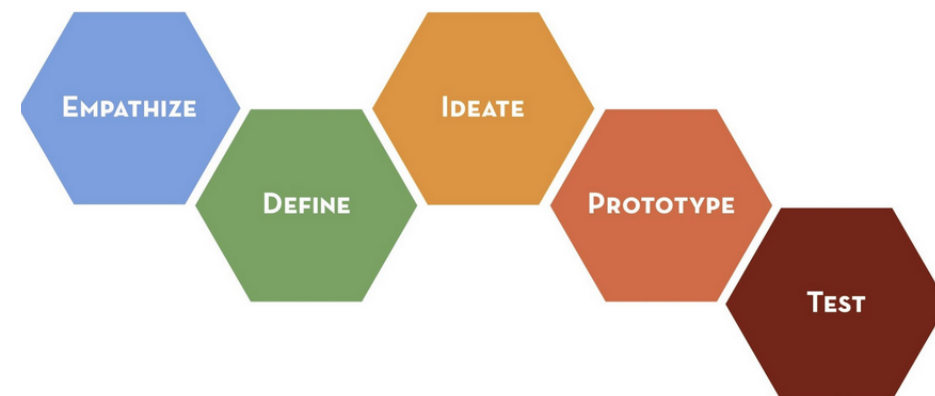
⁶ Här hittar du Bill Burnetts webinar: <https://www.youtube.com/watch?v=iPEsVB8G4xQ>

Här ser du några exempel på modeller över Design Thiking-processen. Lägg särskilt märke till Double Diamond längst ner.

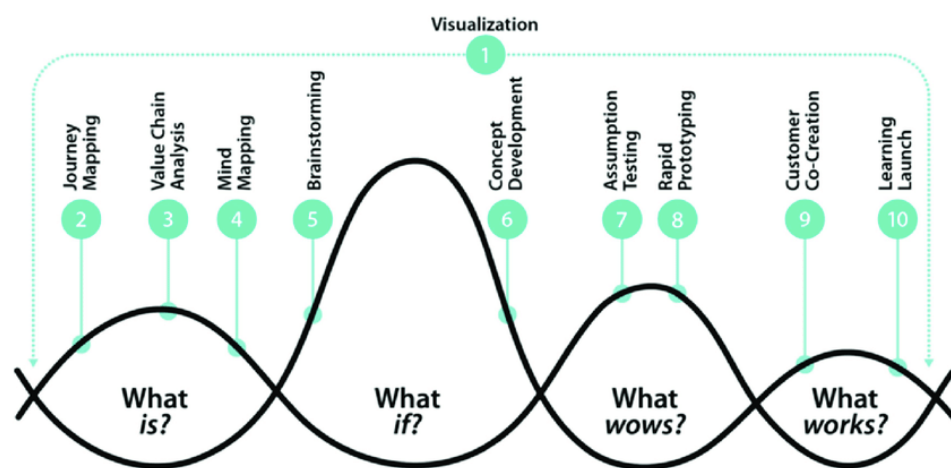


Observe Reflect Make

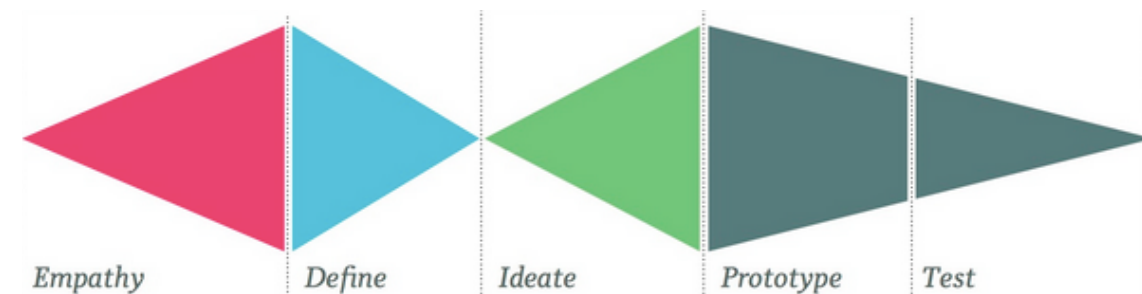
IBM Design Thinking: The Loop



Institute of Design at Stanford - d.school

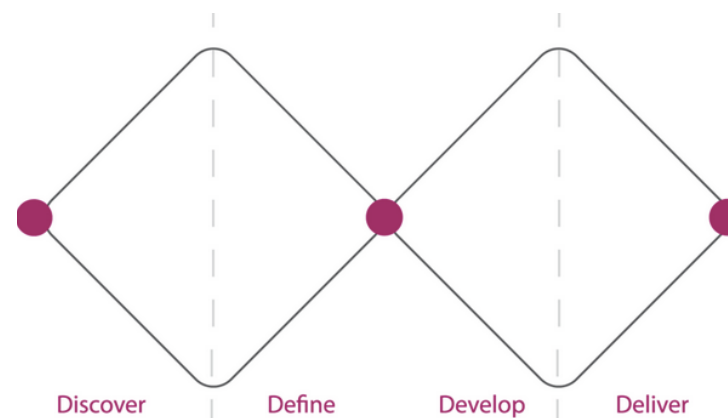


Darden School of Business



IDEO

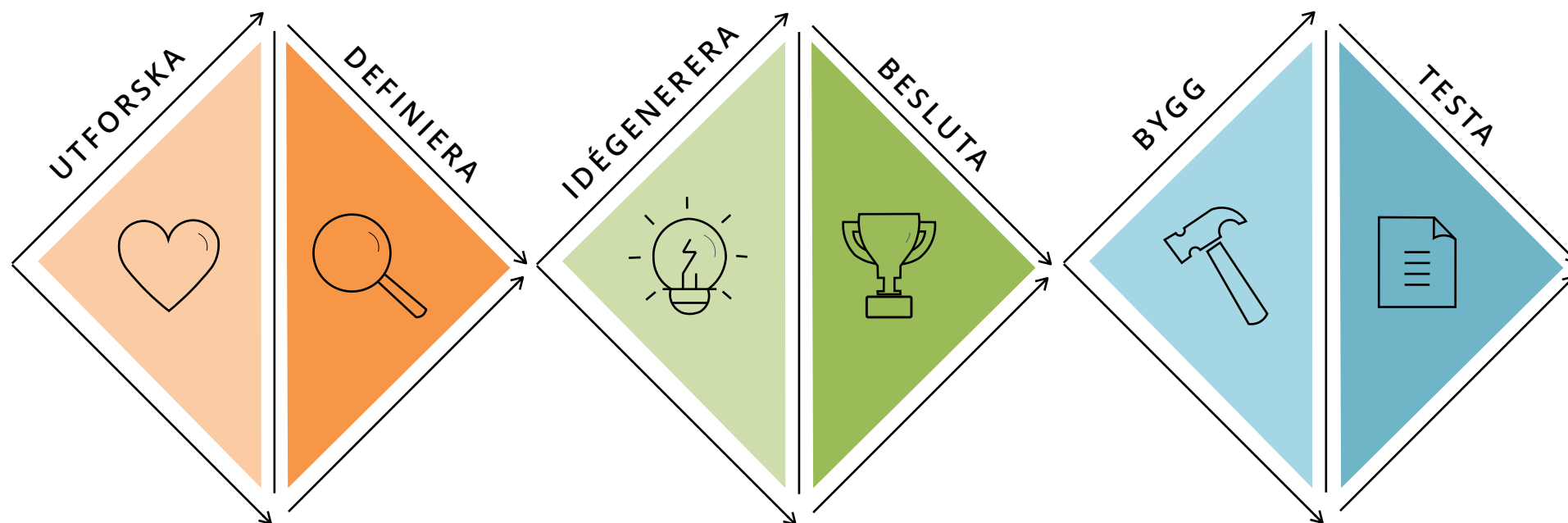
*Double Diamond
British Design Council*



TRIPPELDIAMANTMODELLEN

Den modell som presenteras i den här boken bygger helt på den sk. "dubbeldiamanten" - *Double Diamond* - som är utvecklad av British Design Council (du hittar den på föregående sida). Dubbeldiamanten visualiserar hur tänkandet skiftar fokus och byter strategier i designprocessens olika faser. Av pedagogiska skäl utgörs vår modell av *tre* diamantformationer, vilket ytterligare tydliggör det viktiga samspelet mellan att tänka brett - *divergent* - och att tänka *konvergent*, dvs. fokuserat/analytiskt. Vi återkommer till det här lite längre fram.

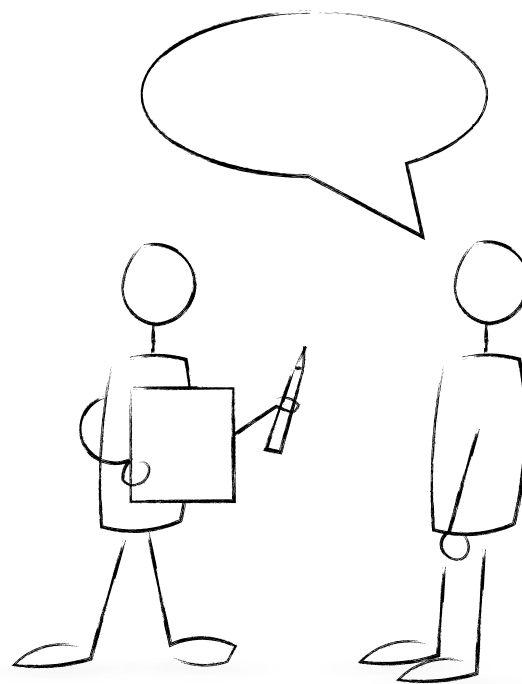
Låt säga att du har ett problem och här kan vi ta Stefans dilemma som exempel. Av någon anledning som han inte själv förstår (ännu) börjar kunderna överge gymmet han driver. Med Design Thinking som metod vill han få nya perspektiv på problemet och designa nya innovativa lösningar som får kunderna att återvända. Hur går han till väga? På följande sidor ska vi titta närmare på hur Stefans designprocess ser ut.



"Trippeldiamanten" bygger på British Design Council's Double Diamond

UTFORSKA

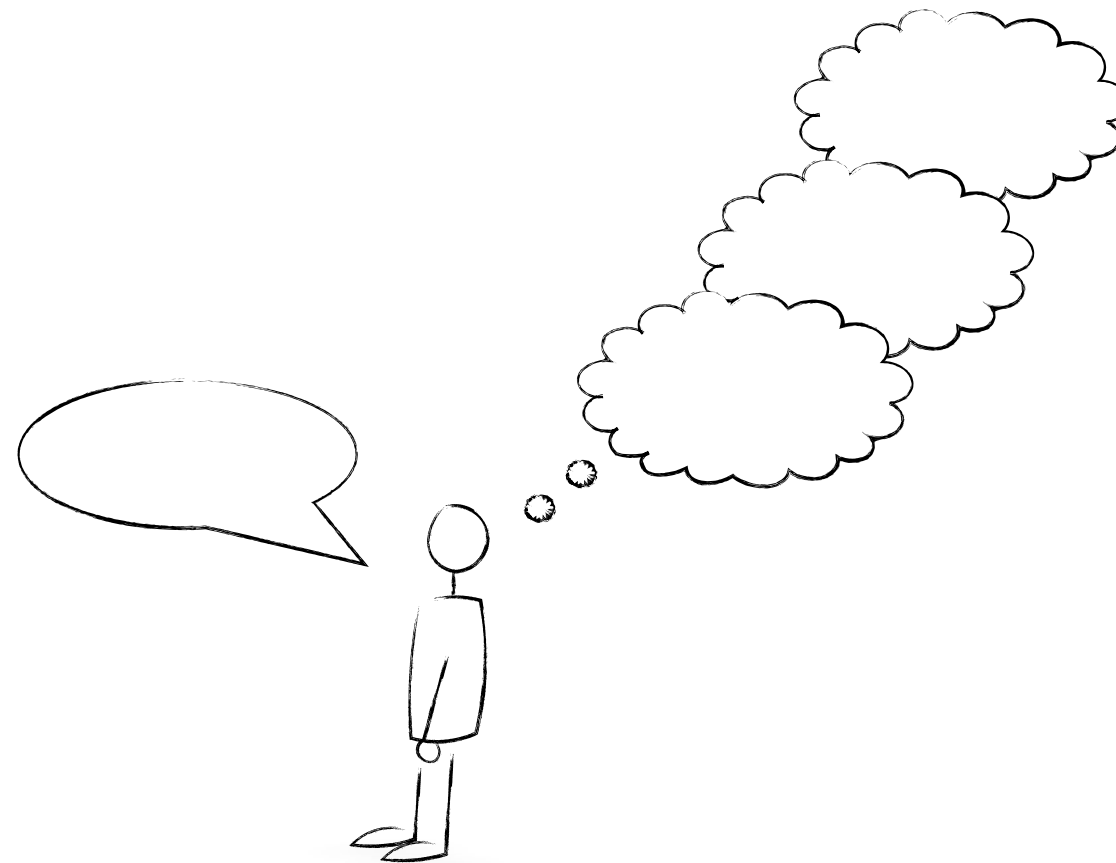
Processen börjar med att Stefan utforskar omvärlden och målar upp terrängen för sitt innovationsarbete. Det handlar om att sätta ramar och avgränsningar, men även undersöka andra områden som kan bidra till ny inspiration. Stefan undersöker vad kunderna tänker och känner, hur gymkulturen påverkar tankesätt och beteenden, vilka drivkrafter kunderna har och vilka behov de uppvisar. Det här utforskandet gör han genom att observera kunderna på plats, prata med dem och på alla tänkbara sätt försöka sätta sig in i hur de tänker och känner. Att göra allt här (som kan vara både omfattande och tidskrävande) innebär att Stefan kommer bort från sina egna vanemässiga antaganden - som ofta begränsar tänkandets räckvidd - för att istället ge plats åt nya insikter och idéer. Den inledande fasen är oerhört viktig just för att kunna upptäcka nya möjligheter för förändring. Ofta möjligheter som överraskar.



I utforskafasen går du ut och observerar och pratar med människor.

DEFINIERA

Nästa fas i processen handlar om att samla ihop all den här datan från fältet och undersöka vad den egentligen betyder. Stefan bearbetar informationen genom matriser av olika slag och undersöker vad kunderna har sagt. Framför allt försöker han utröna vad som ligger bakom orden och förstå de oartikulerade behoven. Så småningom får Stefan insikter om varför gymmet inte riktigt svarar mot kundernas behov och därmed har han funnit olika problem som han behöver lösa. Definiera betyder i den här meningen att Stefan ramar in problemet utifrån kundens perspektiv och det gör han med hjälp av verktyget *Point of View*.



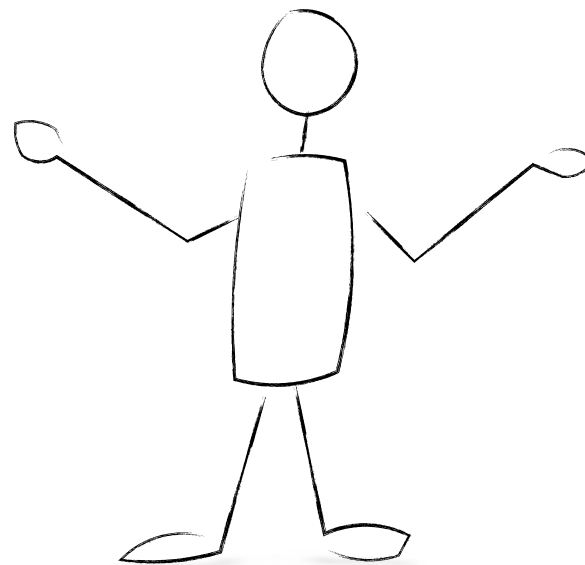
*Vad uttrycker människor för behov? Vad säger de
och varför gör de som de gör?*

IDÉGENERERA

Nästa steg i processen är att skapa en mängd idéer som på olika sätt löser problemet som Stefan formulerade. Hans *Point of View* är vägvisaren och idéerna ska på olika sätt möta och lösa kundens behov. Här är det viktigt att inte kritisera och värdera idéerna, utan bara flöda på. Urvalsprocessen kommer in i nästa fas.

BESLUTA

Nu är det dags att bearbeta idéerna genom urval och analys. Stefan väljer ut de bästa idéerna genom att sortera, klustra, och inventera dem. Beslut tas så småningom vilken idé som är vinnaren. En viktig aspekt i den här urvalsprocessen är att idén ska trigga motivation, engagemang och inspiration hos Stefan. Kreativiteten får bränsle av det lustfyllda och roliga! Här kan Stefan naturligtvis välja fler idéer - allt beror på tid, resurser och ork.



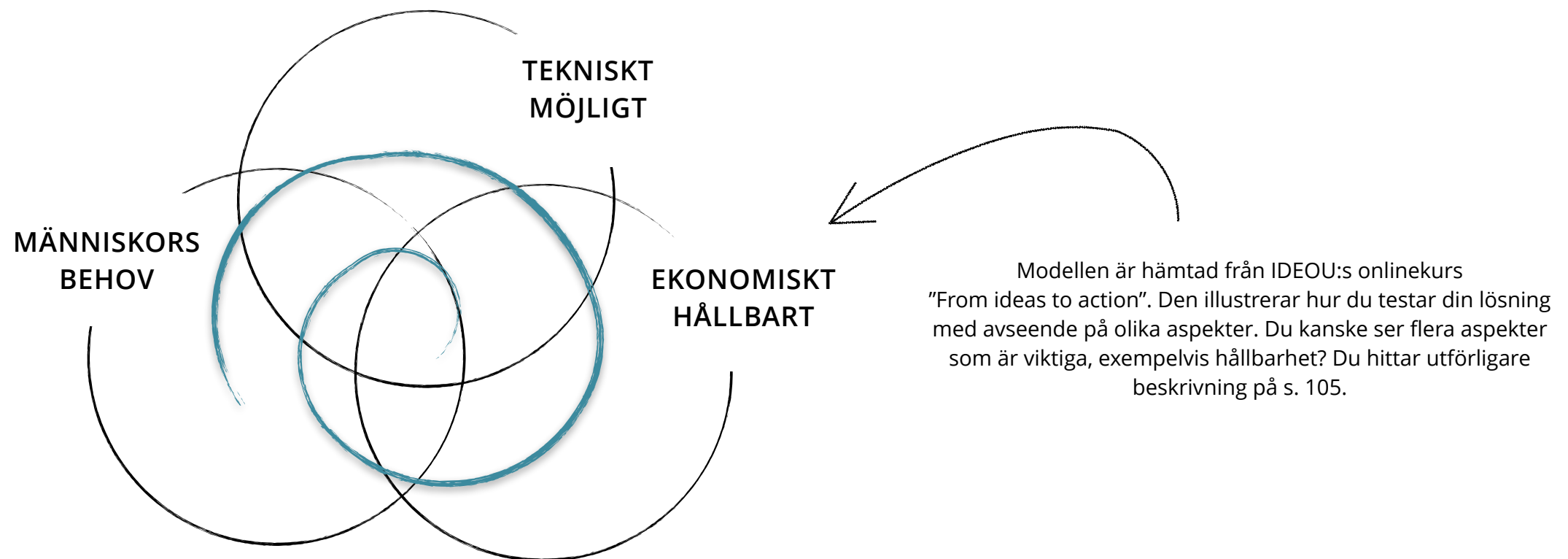
*"To create meaningful innovations, you need to know
your users and care about their lives."
d.school. Institute of Design at Stanford*

BYGG

För att göra en idé begriplig och greppbar behöver den materialiseras på något sätt och det görs genom att bygga sk. *prototyper*. En prototyp handlar inte om att presentera en färdig lösning, utan hjälper till att utforska idén ytterligare. Med prototypen kan du fördjupa förståelsen för idén, hitta nya infallsvinklar och låta andra befrukta den med sina idéer. Använd billigt och enkelt material! Bygg i papper, gör skisser, använd lego eller kartong, rollspela, rita seriestrips eller gör fotomontage.

TESTA

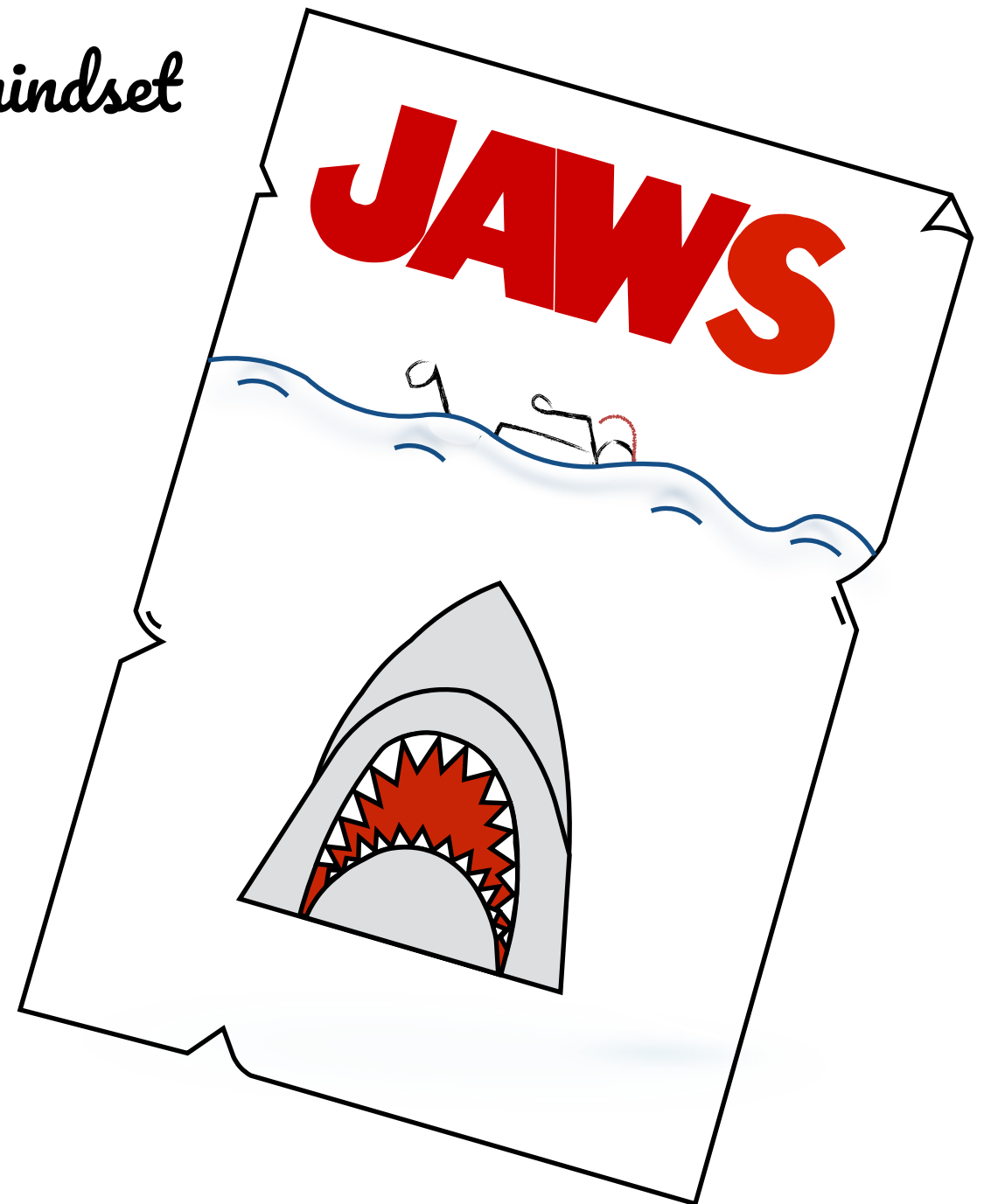
Prototypen har sin viktigaste funktion i testfasen då den möter potentiella användare. Du ska egentligen inte fråga dina kunder om de gillar idén eller inte, utan det allra bästa sättet är att låta kunderna testa den. Då är det mycket lättare att analysera, utvärdera och förbättra idén. När Stefan testar ser han till att få massor av värdefull feedback - för att få ytterligare förståelse för om idén verkligen kommer att fungera och upptäcka om han har dragit fel slutsatser om kundernas behov. Stefan experimenterar dessutom med vad som är tekniskt möjligt att genomföra och vad som är ekonomiskt hållbart. Till slut hittar han fram till ett koncept som kunderna ÄLSKAR.



Kapitel 2: Innovatörens dna

- lär dig komponenterna i ett kreativt mindset

OH NO!!!
THE SHARK
DOESN'T WORK!!!



OM KONSTEN ATT SLÄPPA PROBLEMET

JAWS - EN STORY OM KREATIV PROBLEMLÖSNING

Har du sett filmen *Jaws* (*Hajen*) från 1975 av Steven Spielberg? Filmen handlar kort och gott om en haj som sätter skräck i en semesterstad genom att gå till anfall och brutalt döda människor. Suggestiv musik ackompanjerar filmkamerans åkningar över och under vattenytan. Ingen tvivlar på hajens närvaro - trots att vi inte ser en skymt av den förrän nästan i slutet av filmen.

Arbetet med *Jaws* gick inte smärtfritt kan man säga. Tanken var att hajen skulle finnas med ända från första filmruta, men den specialdesignade mekaniska hajen ville inte alls fungera. Den simmade långsamt, eller så simmade den inte alls, fick plötsligt slagsida, ja den sinkade filminspelningen något oerhört. Pengarna fullkomligt rann iväg. Filmteamet hade minst sagt ett problem och jobbade hårt och intensivt med att få den här besten att fungera.

Men vad Steven Spielbeg gjorde, som visar hur en kreativ problemlösare tänker, var att släppa föreställningen om att det var den mekaniska hajen som var problemet. Genom att ställa frågor som "hur skulle vi kunna göra en hajfilm utan en haj?" och "hur skulle Alfred Hitchcock ha gjort?" tänkte han lösningsinriktat och gav sig själv möjligheten att få nya kreativa idéer. Istället för att fastna i problemet hittade han andra sätt att gestalta hajen på. Musiken, kameran och ögat - det blev de nya komponenterna fick ersätta plåt och skruvar. Genom de estetiska uttryckssätten blev hajen snarare något som fick ta form genom åskådarens fantasi och resten är, som man säger, historia.⁷

Att placera ett problem eller en teknisk lösning i centrum av ditt tänkande gör att du begränsar sikten för de möjligheter du har framför dig. Att fastna i ett problem, en viss teknisk lösning eller cementserade antaganden är ytterst riskabelt och kan göra att ditt innovationsprojekt havererar. Innovativa människor, som Steven Spielberg, uppvisar en typ av kreativ intelligens som drivs av ett ständigt frågande, av nyfikenhet och av att se möjligheter där andra inte ser någonting. Ett effektivt sätt att släppa problemet är att ställa nya och banbrytande frågor.

⁷ Historien beskrivs i David Niven's bok *It's Not About the Shark: How to Solve Unsolvble Problems* (2014)

5 TANKEVANOR HOS FRAMGÅNGSRIKA INNOVATÖRER

Är Steven Spielberg ett exempel på en särskild naturbegåvning när det gäller kreativa idéer? Är kreativ intelligens och innovationsförmåga överhuvudtaget något man måste vara född med? Jeff Dyer, Hal Gregersen och Clayton Christensen menar att det snarare handlar om tankevanor och beteenden än att det här skulle vara något naturgivet. Författarna har studerat en rad framgångsrika innovatörer för att ta reda på hur de egentligen tänker och vad de gör för att nå framgång. I boken *The Innovator's DNA. Mastering The Five Skills of Disruptive Innovators* sammanfattas 5 avgörande tankevanor och förhållningssätt som alla kan lära sig och anamma. När du arbetar med Design Thinking kommer du att märka hur metodiken triggar igång dessa tankevanor och förstärker dem genom olika metoder och verktyg. Genom att tillägna dig Design Thinking kan du alltså träna upp dig och bli mer kreativ.

Det här är de fem tankevanorna i innovatörens DNA:

1. Association, dvs. att hela tiden söka skärningspunkter mellan olika områden och kunskaper som kan bidra till nya tankar. Det är vår associationsförmåga som utgör motorn för kreativiteten och ju rikare associationsflöden desto större förutsättningar för radikala idéer.
2. Ställ frågor och utmana status quo. Att inte nöja sig med att saker och ting måste vara på ett visst sätt, utan våga utmana rådande sk. sanningar.
3. Observera och upptäcka kreativa möjligheter i omvärlden. Det här är en förmåga att upptäcka frön för innovation där andra ofta inte ser någonting.
4. Nätverka och söka upp förutsättningar för att koppla sina egna resurser och idéer med andras. Innovation är ofta ett resultat av olika influenser när det gäller idéer, kunskaper, erfarenheter och kulturer.
5. Experimentera och pröva sig fram (och därmed våga misslyckas!).

Bakom de här vanorna och beteendemönstren finns särskilda tankestrategier som forskare länge har intresserat sig för - det som kallas *konvergent* och *divergent* tänkande. Begreppen myntades av Joy Paul Guilford 1956 och beskriver två olika sätt att organisera tänkandet då vi möter ett problem. För att bli bättre problemlösare, innovatörer och designtänkare bör vi förstå dessa tankestrategier lite bättre och det ska vi göra nu.

KONVERGENT TÄNKANDE

Vi börjar med att titta på konvergent tänkande. Det här är en tankestrategi som är inriktad på att finna en enda korrekt lösning på ett problem. Då du tänker på ett konvergent sätt följer du ett antal logiska steg, utesluter konkurrerande möjligheter, för att komma fram till en korrekt lösning. Ett annat ord för det här är linjärt tänkande. I det här sättet att strukturera tänkandet utgör kunskap en viktig del, eftersom det är utifrån befintlig och förvärvad kunskap du gör dina analyser och logiska slutledningar. Ett par konkreta exempel på konvergent tänkande är frågeställningar av arten: "När dog Gustav III?" och " $5 + 5 = ?$ ". Viktigt att notera här är att både frågorna och svaren i dessa exempel är inriktade på att det finns en enda korrekt lösning och tänkandet drivs åt ett håll.

Konvergent tänkande är på många sätt effektivt och ändamålsenligt. Problemen börjar emellertid när det blir för dominant och kväver alla kreativa impulser. Om du hela tiden blickar mot ett resultat, som dessutom vilar på det förflutnas kunskaper, finns det väldigt lite utrymme för att utforska nya möjligheter. Det går alltså inte att skapa något nytt med det konvergenta tänkandet - det är helt enkelt inte så det fungerar. Om det konvergenta tänkandet tillåts dominera allt för mycket leder det oundvikligen till stagnation.

Frågeställning/problem



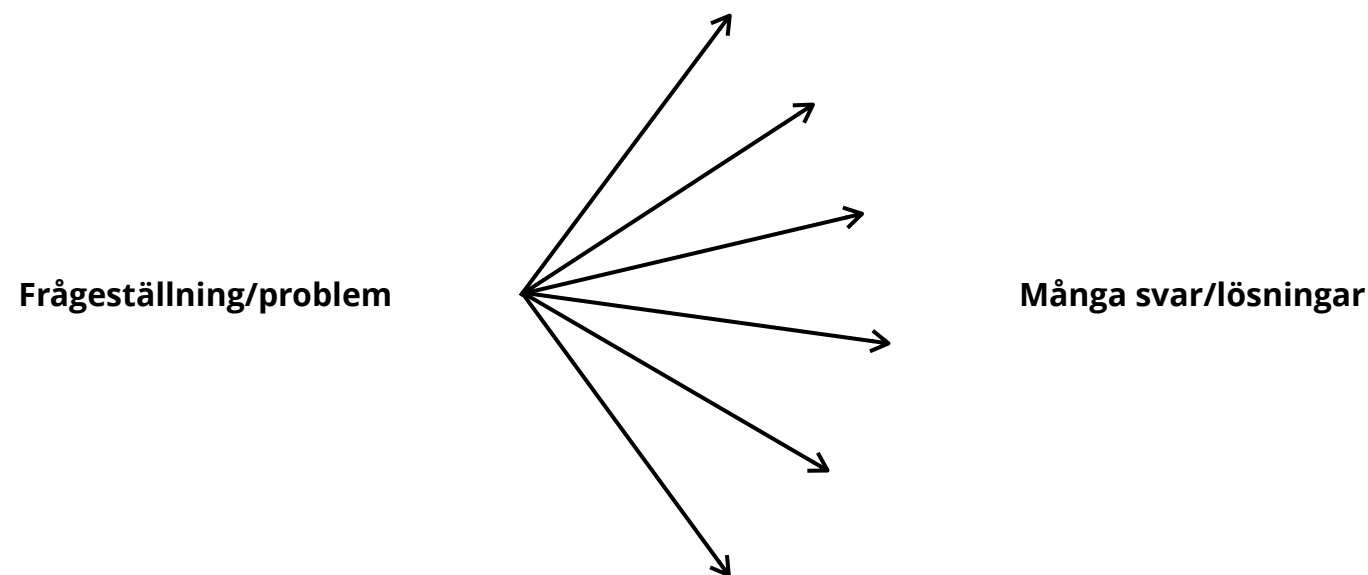
Svar/lösning

*Konvergent tänkande är inriktat på att finna
en enda korrekt lösning på ett problem.*

DIVERGENT TÄNKANDE

Den tankestrategi som, till skillnad från konvergent tänkande, ger möjligheter för nytänkande och idéer kallas *divergent tänkande*. Det här är en strategi som rör sig i många olika riktningar och som öppnar upp för många möjliga svar. Ett klassiskt exempel på hur man mäter förmågan till divergent tänkande är den om tegelstenen: "På hur många sätt kan man använda en tegelsten?" De mer konvergenta svaren skulle kunna vara "att bygga ett hus med" eller "bygga en skorsten" (svaren vilar på det förflutnas erfarenheter och är konventionella). Men börjar du använda fantasin får du säkert ihop 10-20 användningsområden; "mala ner tegelstenen och göra handavtryck i sanden", "använda som huvudkudde" eller "snöra fast det på skorna för att bli längre". Det är just så divergent tänkande fungerar; det söker många möjliga svar som inte alls behöver vara korrekta.

Det divergenta tänkandet går alltså utanför redan upptrampade och vanemässiga tankebanor. Det söker associationer som berikar tanken snarare än stänger, som ger nya impulser och infallsvinklar till en frågeställning snarare än att försöka utesluta konkurrerande svar. I Design Thinking används bilder, berättelser, empati och intuitiva infall för att öppna tänkandet och trigga igång associationsflöden. Det är helt klart så att det är från de divergerande processerna du får din kreativa näring – det är här som öppningen mot det gåtfulla, okända och hittills otänkta sker.



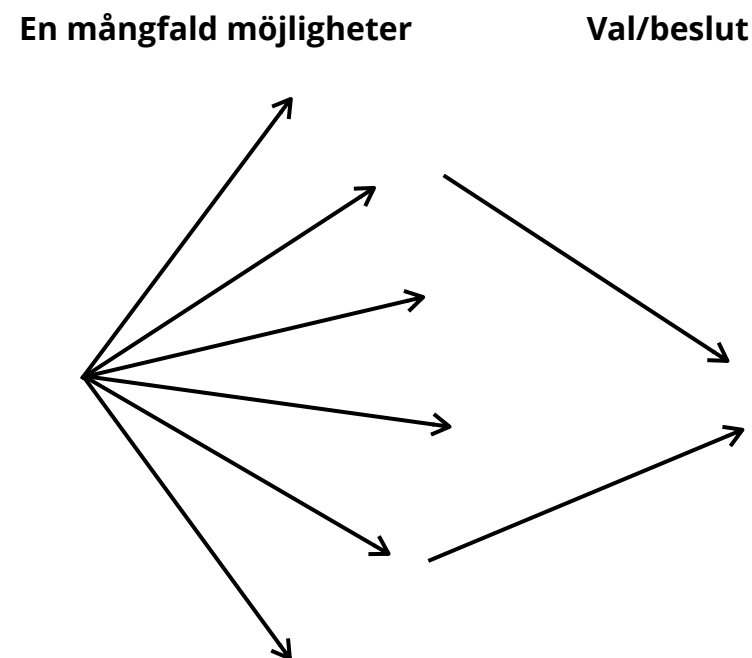
Divergent och icke linjärt tänkande rör sig i många olika riktningar och öppnar upp för många möjliga svar

DET KREATIVA SAMSPELET

Det är uppenbart att ensidigt divergent tänkande skulle bli outhärdligt och improduktivt. Många fantasifulla valmöjligheter innebär förstås större komplexitet. Det skulle bli svårt att komma till slutgiltiga resultat och du skulle lägga enormt mycket tid på att producera möjliga svar på problem som bara kräver en snabb och otvetydig lösning. Hur skulle det till exempel sluta om en läkare började söka kreativa behandlingsformer när en patient kommer in med akut blindtarmsinflammation...

Tim Brown skriver i *Change by Design* (2009) att Design Thinking i sin kärna är ett samspel mellan konvergent och divergent tänkande. De båda tankestrategierna tillåts hela tiden "dansa" med varandra i processen; ibland för den ena och ibland för den andra. De är likvärdiga och tätt sammantvinnade.⁸

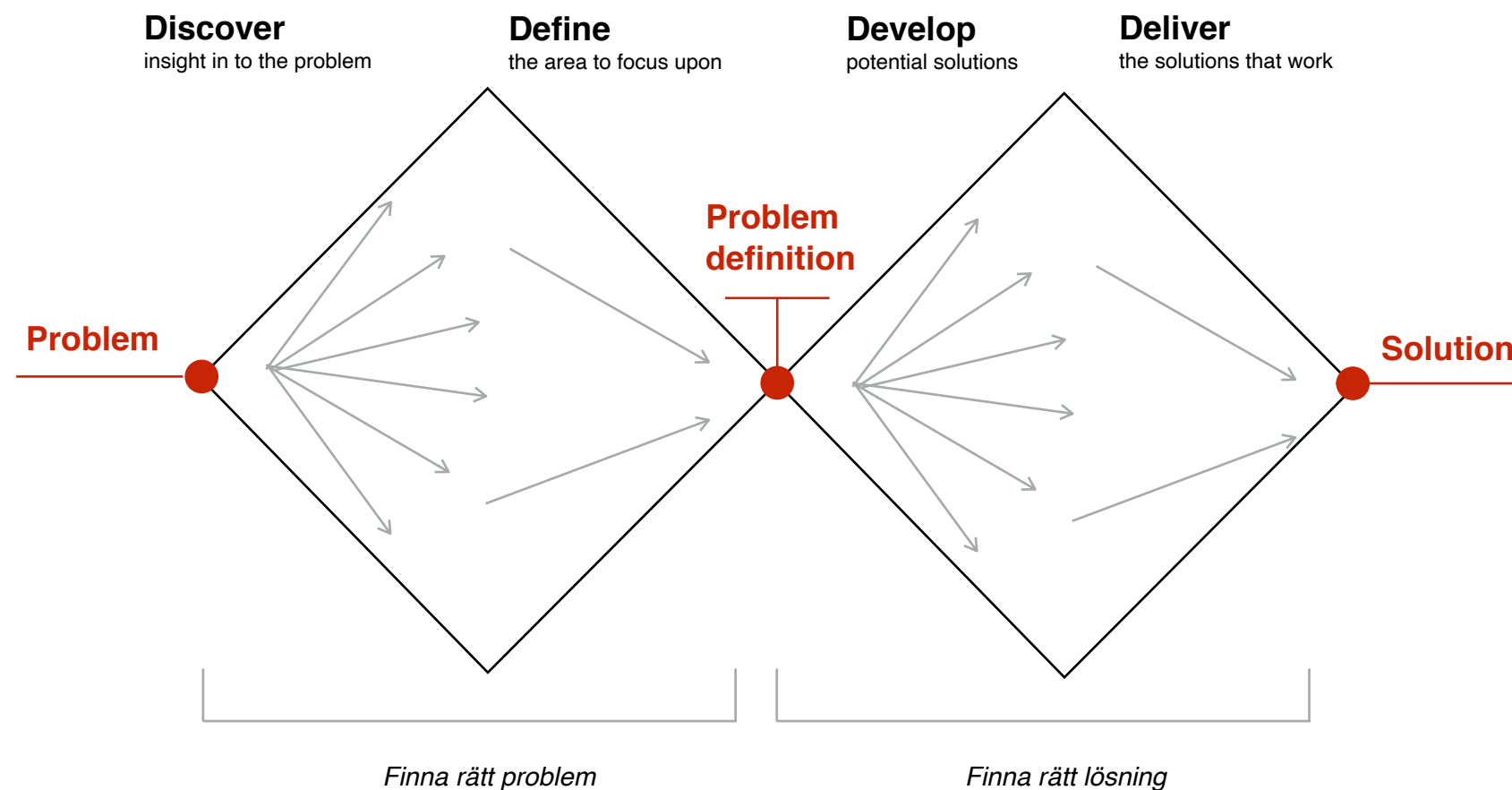
Genom det divergenta levererar du kreativa valmöjligheter åt dig själv, som du sedan analyserar, utvärderar och tar beslut om - åter igen med hjälp av konvergens. I Design Thinking konkretiseras det här arbetssättet genom att dela upp processen i olika faser med verktyg som hjälper tanken att styras i olika riktningar.



*Konvergenta och divergenta tankeprocesser samspelar och stödjer varandra.
Båda har sin specifika uppgift och funktion.*

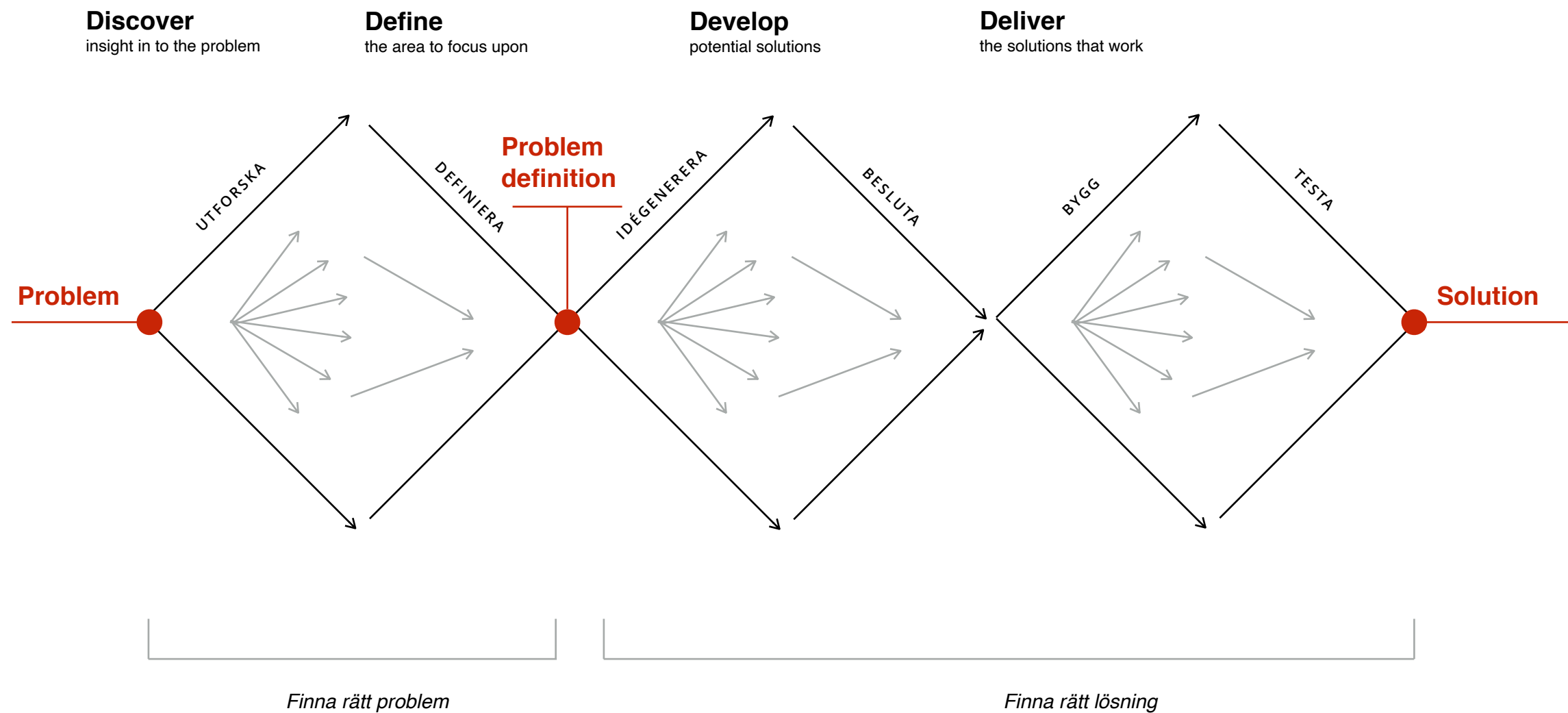
⁸ Brown, s. 66-68.

Den kreativa processen och Design Thinking har alltså den här strukturen - samspelet mellan konvergent och divergent tänkande - vilket British Design Council tydligt illustrerar genom modellen "dubbeldiamanten".⁹ British Design Council menar att oavsett designområde finns ett gemensamt förhållningssätt till den kreativa processen och den visas just i den sk. dubbeldiamant-formationen; modellens första diamant handlar om att finna rätt problem (divergera och konvergera), den andra finna rätt lösning (divergera och konvergera).



⁹ För mer information gå in och läs mer på www.designcouncil.org

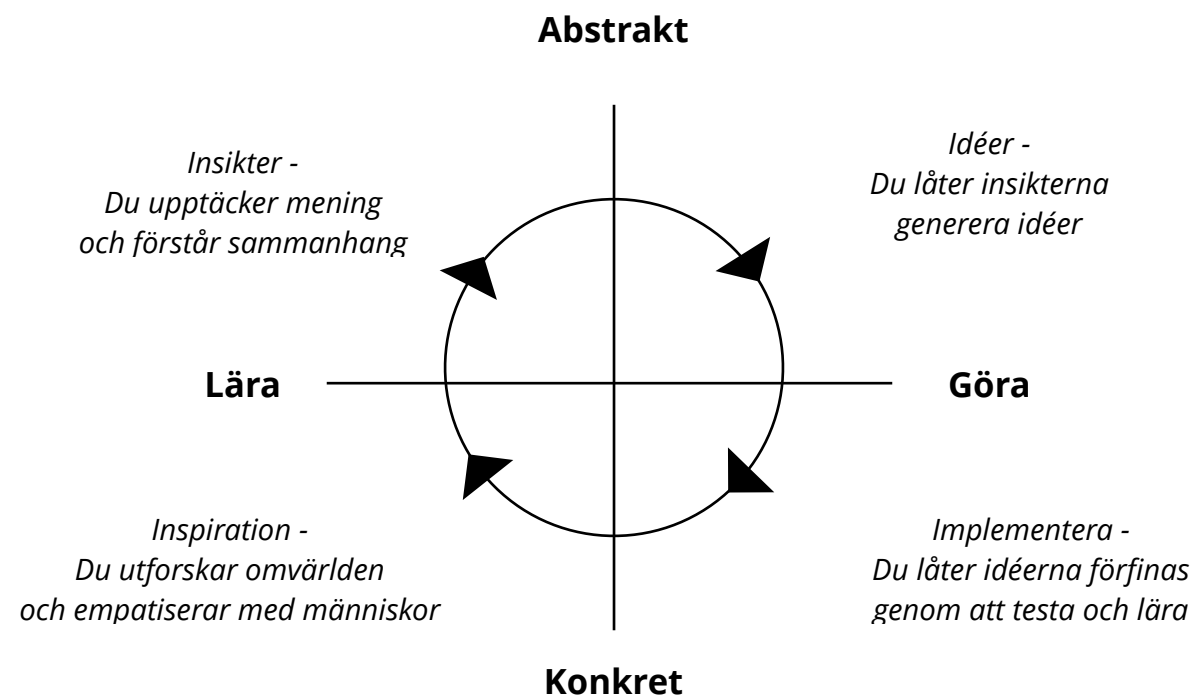
Den Design Thinking-modell du möter i kursen utgår helt från dubbeldiamanten, men den andra diamanten i British Design Council's modell illustreras genom två delar; en del då du skapar idéer och tar beslut och en del då du bygger och testar din idé. Det hela blir till en trippeldiamant och på så sätt gör vi det pedagogiskt enklare att förstå och arbeta med processens delar. Trippeldiamanten skapar struktur och tydligt avgränsar varje fas för sig. Du renodlar ditt tänkande och kan på så vis effektivt ta till vara de kvaliteter varje fas erbjuder. Du kommer att få konkreta exempel på det här lite längre fram.



DESIGN THINKING ÄR ATT GÖRA FÖR ATT TÄNKA

Som du säkert har märkt vid det här laget är begreppet Design Thinking lite missvisande. Det indikerar att design endast skulle pågå i våra huvuden. I själva verket är Design Thinking lika mycket en görandets metod - vi vill komma bort från att enbart förlita oss på abstrakta antaganden om människor. Reflektion går därför hela tiden hand i hand med det praktiska arbetet, ja görandet är i själva verket förutsättningen för nytänkande.

Att göra betyder i den här meningen att du undersöker omvärlden genom att bege dig ut i den. Du observerar, pratar med människor och skapar empati för att få fördjupad förståelse. Görandet handlar också om att få ut abstrakta idéer in i den fysiska världen genom skisser, prototyper och berättelser. Att göra abstrakta idéer till något fysiskt är viktigt då du ska kommunicera dina idéer till andra och framför allt då du söker feedback hos dina potentiella användare. Det är alltså viktigt att hålla i minnet att Design *Thinking* lika mycket är Design *Doing*.



Källa: Modellen är en förenklad variant av den som beskrivs i Dev Patnaiks bok *Needfinding. Design research and planning* (2017), s. 12.

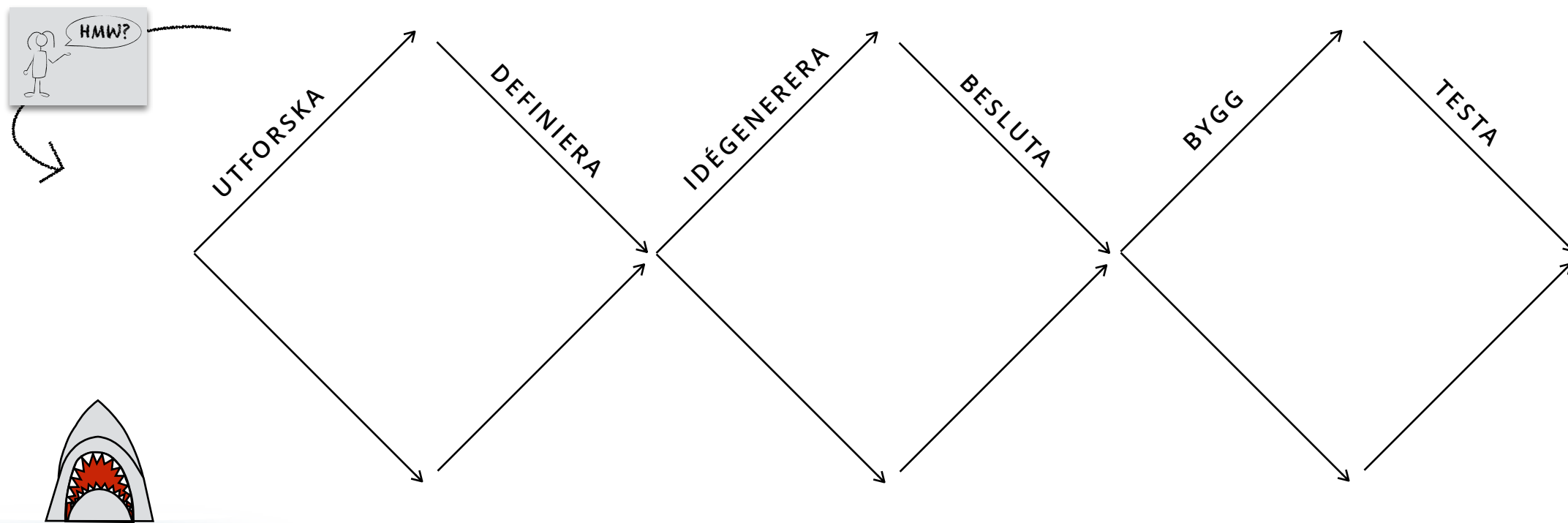
Kapitel 3: "How Might We"

- så förvandlar du problem till kreativa möjligheter



SKAPA EN FRÅGA SOM KICKAR IGÅNG PROCESSEN

Innan du går in i Design Thinking-processen är det en fördel att bearbeta problemet du vill lösa. Syftet är att vidga tanken och skapa förutsättningar för helt nya tankebanor och idéer. Genom att forma en fråga med tekniken **"How Might We...?"** skapar du både ramar för ditt arbete samtidigt som tänkandet riktar sig mot ett framtida tillstånd där resultatet och effekten av lösningen är realiserad. Målsättningen med det här inledande verktyget är att ge energi och skjuts in i processen.



*"Låt inte problemen
sluka din kreativa
energi!"*

DE STORA INNOVATÖRERNA SKAPAR EN DESIGNUTMANING

"HOW MIGHT WE...?"

Ett effektivt sätt att förvandla problem till kreativa möjligheter är genom tekniken *"How Might We...?"* eller *"Hur skulle vi kunna...?"* på svenska. Den här tekniken används flitigt av företag som Google, IDEO och AirBnB och går ut på att undersöka problemområdet ur alla tänkbara vinklar och vrår, för att till slut komma fram till en fråga som ringar in vilket resultat du vill ha. Det handlar inte om att formulera en lösning, utan vad vi vill att lösningen ska åstadkomma i framtiden. Resultatet. Att börja i en frågeställning på det här sättet ger skjuts in i processen och energi till att producera fler originella idéer.

Tänk dig ett problem, exempelvis att du inte kan äta glass på ställen du skulle vilja. Den fråga du skapar får inte innehålla ett förslag på lösning, till exempel *"Hur skulle vi kunna skapa en droppfri glass formad som en kon?"*. Den här frågan ger väldigt lite utrymme för nya kreativa lösningar, eller hur? Om vi istället formulerar den så här: *"Hur skulle vi kunna utforma en glass som är bärbar?"* så skapar den öppenhet för oväntade idéer, men även tillräckligt med fokus och riktning. Så genom att släppa taget om det ursprungliga problemet och omdirigera tänkandet via en fråga, riktar du på det här viset blicken och tanken mot framtida möjliga lösningar.¹⁰

Vad det egentligen inte också så Steven Spielberg gjorde? Han lyfte blicken från ett problem (hajen) och alla de föreställningar och antaganden som det innebar att tänka sig att den mekaniska hajen skulle finnas med hela tiden. Det var ju den som skulle göra jobbet och göra filmen till en skräckfilm. Men så länge Spielberg skulle valt att trixa och fixa med hajen, skulle han bara ha stannat kvar i ett fastlåst läge. Genom att ställa nya frågor öppnade han upp för nya kreativa lösningar.



**På nästa sida hittar du
beskrivning, verktygsblad och
exempel! Verktuget är hämtat
från Design Kit (ideo.org)**

¹⁰ Exemplet är hämtat från *The Bootcamp Bootleg - d.school Stanford University*
Du hittar det här: http://crowdresearch.stanford.edu/w/img_auth.php/f/ff/How_might_we.pdf

SKAPA EN DESIGNUTMANING

How Might We (HMW)

1. Vilket problem försöker jag lösa?

Skriv ner det problem du ska lösa. Problemformuleringen ska vara kort och lätt att komma ihåg, en enda mening som förmedlar vad du vill göra. Exempel: "Samarbetssvårigheter i arbetsgruppen".

2. Formulera problemet som en fråga av arten "Hur skulle jag/vi kunna..?"

Exempel: "Hur skulle jag kunna skapa bättre samarbetsklimat i arbetsgruppen?"

3. Vilken inverkan vill jag att min lösning ska få på människor?

Exempel: "Eliminera all stress och negativitet", "göra människor gladare och piggare" eller "öka effektiviteten".

4. Vilka begränsningar behöver jag ta med?

Skriv ner hur designutmaningen måste ta hänsyn till ett visst sammanhang och om det finns några begränsningar som behöver vara med. Det kan vara ekonomiska, geografiska eller tekniska hänsyn, eller ha att göra med en viss grupp av människor. Exempel: "Under arbetsmöten", "under arbetstid" eller "får kosta max 1000 kr".

5. Jag testar min frågeställning genom att skriva ner några möjliga lösningar.

Kommer du på 3-5 lösningar på några minuter är du på rätt väg. Exempel: "Fotbad under skrivbordet", "positivitetsdagbok", "matlagning och möte i ett". Lösningen ska inte vara med i utmaningen, men om du lätt kommer på idéer så har du hittat en utmaning som triggar associationer, lust och energi.

6. Behöver min ursprungliga problemformulering göras om? Jag bearbetar den tills den känns rätt och inspirerande.

Exempel: "Hur skulle jag/vi kunna skapa en lösning som gör arbetsgruppens möten mer effektiva och samtidigt roliga?" eller "Hur skulle jag/vi kunna göra arbetsmötena till inspirerande och kreativa mini-event?"

Min designutmaning:

Observera! En vanlig fallgrop när det gäller att skapa en designutmaning är att den antingen blir för smal eller för bred. En snäv formulerad utmaning ger inte tillräckligt med utrymme för att utforska kreativa lösningar. En för bred utmaning gör det svårt att överhuvudtaget börja. Exempel: Hur skulle jag kunna skapa en lösning som reducerar negativitet hos människor? (för bred!) Hur skulle jag kunna reducera stress för mina medarbetare genom ett massagerum? (för snäv! Dessutom anges redan lösningen - massagerum - i designutmaningen.).

SKAPA EN DESIGNUTMANING

How Might We (HMW)



Stefans exempel!

1. Vilket problem försöker jag lösa?

Mina kunder sviker mig och jag vet inte varför. Annonsering hjälper inte och jag har inte råd med marknadsföring.

2. Formulera problemet som en fråga av arten "Hur skulle jag/vi kunna..?"

Hur skulle jag kunna redesigna mitt gym så att det lockar fler kunder?

3. Vilken inverkan vill jag att min lösning ska få på människor?

Bidra till hälsa och välmående. Göra träning till en lustfylld upplevelse. Hjälpa människor att komma tillbaka från skador. Motivera till bättre träningsprestation.

4. Vilka begränsningar behöver jag ta med?

Jag har inte råd med någon marknadsföring. Inte heller någon investering i nya maskiner, digital teknik eller mer personal. Lösningen måste snarare handla om nytänkande kring hur jag paketerar det jag redan har.

5. Jag testar min frågeställning genom att skriva ner några möjliga löningar.

Reklam i högtalarna om kommande event i gymmet, gymfaddrar som hjälper till i gymmet, måla om maskinerna som bilar av exklusiva märken.

6. Behöver min ursprungliga problemformulering göras om?

Jag bearbetar den tills den känns rätt och inspirerande.

"Lustfylld upplevelse" och "motivation" måste vara med! Jag tror att det här är kärnan i problemet!

Min designutmaning:

Hur skulle jag kunna redesigna mitt gym så det bidrar till en lustfylld upplevelse hos kunderna och motiverar dem att prestera bättre?

SKAPA EN DESIGNUTMANING

How Might We (HMW)

1. Vilket problem försöker jag lösa?

2. Formulera problemet som en fråga av arten "Hur skulle jag/vi kunna..?"

3. Vilken inverkan vill jag att min lösning ska få på människor?

4. Vilka begränsningar behöver jag ta med?

5. Jag testar min frågeställning genom att skriva ner några möjliga lösningar.

6. Behöver min ursprungliga problemformulering göras om?
Jag bearbetar den tills den känns rätt och inspirerande.

Min designutmaning:

Kapitel 4: Utforska omvärlden

- observera och skapa empati med
människor



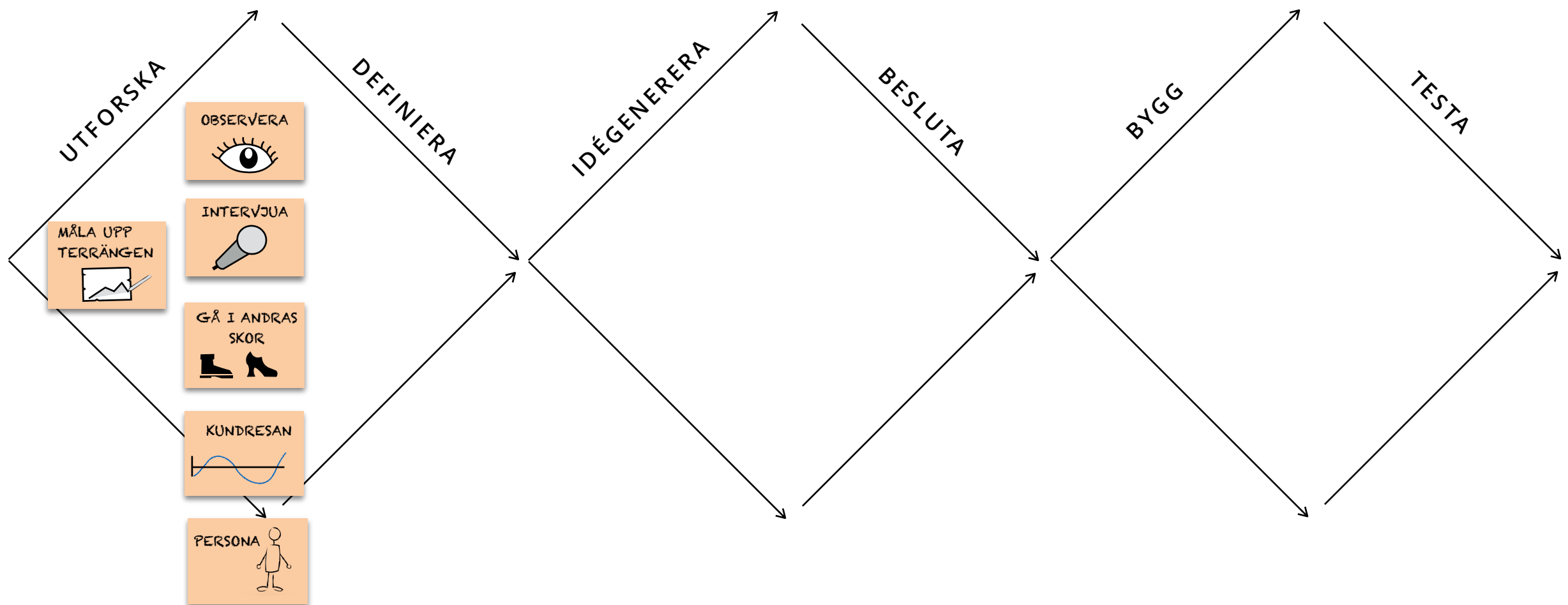
OM VERKTYGEN SOM HJÄLPER DIG ATT UTFORSKA

För att upptäcka möjligheterna för nytänkande och innovation - och försöka besvara den fråga som din designutmaning ställer - behöver du gå ut på fältet och lära känna dina kunder och användare. Empati är en central del i det här arbetet. Du frågar dig: Hur känns det för dessa människor att ha ett visst problem? Vad skulle en framtida lösning kunna bidra med?

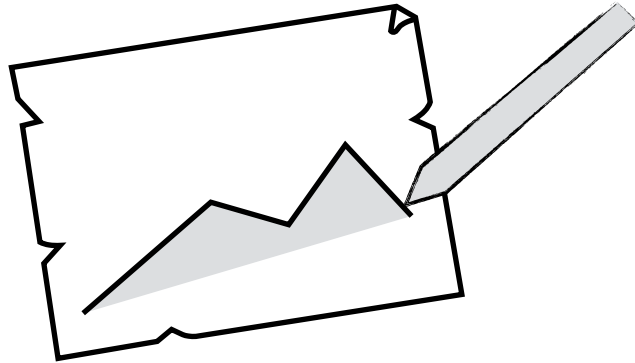
I din fältstudie **observerar** du dina kunder och användare, du **intervjuar** dem och kartlägger den sk. **kundresan**. Genom att skapa en **persona** kan du ytterligare utforska din användare och förstå de behov som styr beteenden.

Målsättningen i den här fasen är att samla in en mängd information. Du tolkar inte datan, utan är bara öppen och nyfiken inför allt som kommer i din väg.

Allra först är det en god idé att **måla upp terrängen** för ditt problemområde så du vet var och vad du ska utforska.



MÅLA UPP TERRÄNGEN

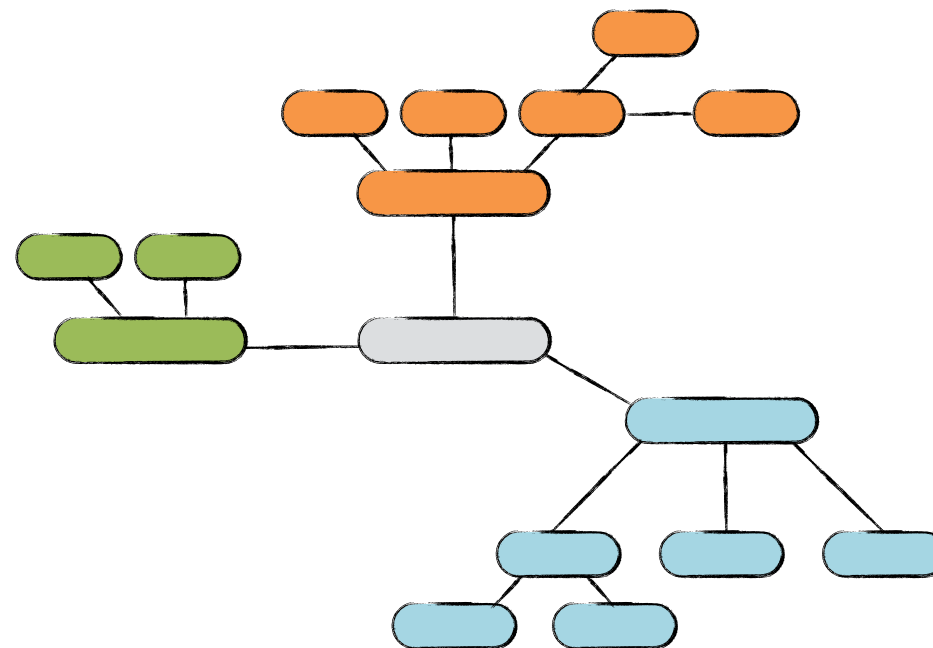


Att måla upp terrängen betyder att kartlägga och avgränsa området så du vet VAD och VAR du ska utforska. Du tittar exempelvis på hur det ser ut inom det område där problemet har uppstått, du undersöker vilka de eventuella konkurrenterna är, andra liknande industrier och de trender som är på gång. Du undersöker även vilka människor som är intressanta för projektet och var du kan hitta dem.

Att måla upp terrängen handlar alltså inte om att lösa några problem eller komma med idéer. Snarare handlar det om att väcka frågor att ta med sig vidare in i processen.

Så här kan du gå till väga:

Titta på vad händer i sociala medier, lyssna på podcast, läs forskningsartiklar, branschtidningar, etc. Skriv upp allt intressant du hittar som rör din designutmaning i exempelvis en loggbok eller gör en mind map (tankekarta) för att visualisera informationen.



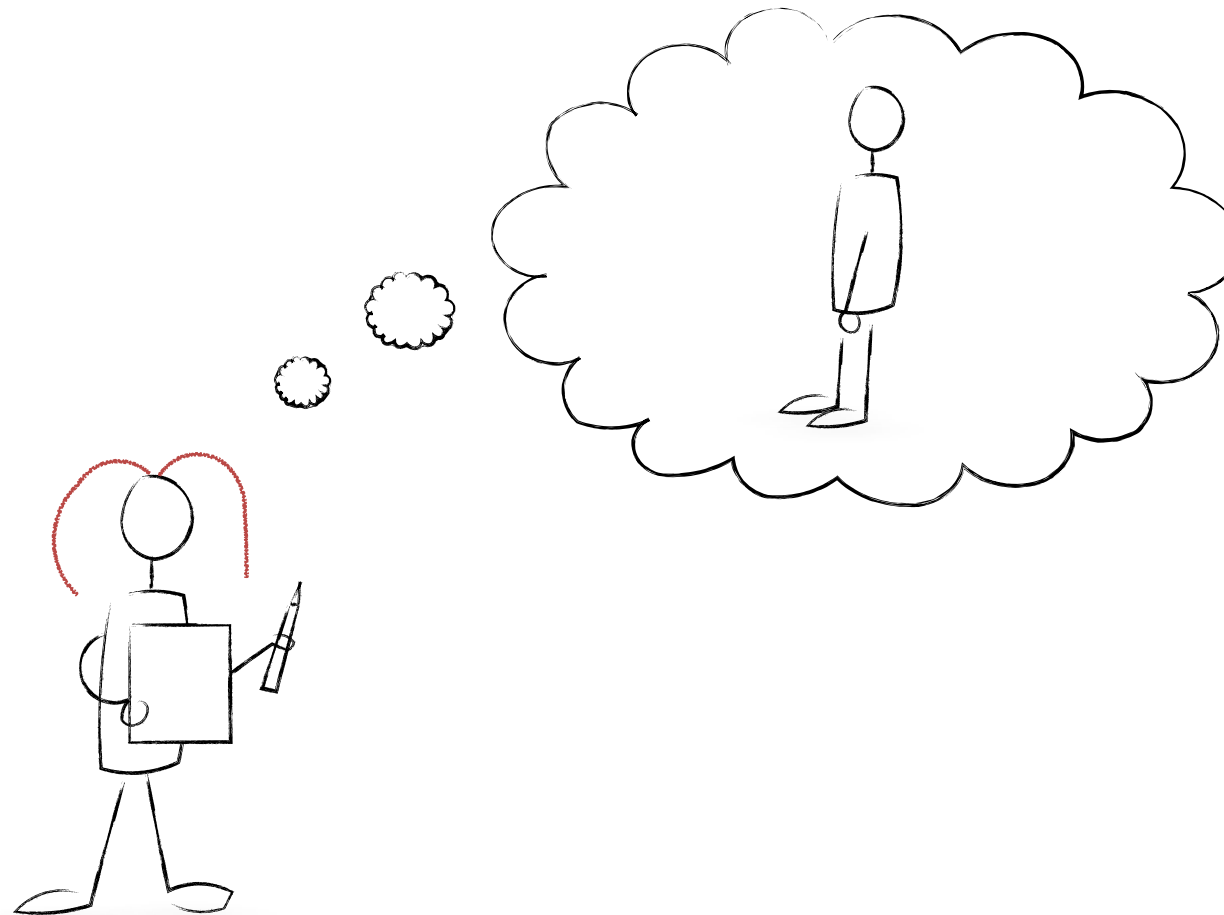
Hitta människorna:

Vilka är dina primära användare? Var finns de? Vilka användare finns i periferin, men som ändå skulle kunna vara till hjälp i projektet? Var kan du hitta dessa människor? Fundera på vem du skulle vilja prata med av alla dem du har listat.

Låt säga att du ska lösa ett problem som gäller samarbetet i din arbetsgrupp, då kan det vara medlemmar i den här arbetsgruppen du ska prata med, men även utomstående som arbetar på likartat sätt och kan ge sin syn på samarbete. Det kan vara chefer, projektledare eller andra som du tror skulle kunna inspirera med sina erfarenheter.

Vem har *expertkunskaper* inom ditt problemområde? Experter kan bidra med kunskaper och kanske har information som belyser problemområdet på ett djupare sätt.

Vem skulle kunna vara en *extrem användare* för dig, dvs. en person som ligger långt utanför din tänkta användargrupp (någon som aldrig går på möten, kanske aldrig har arbetat, eller som alltid arbetar ensam). Extrema användare kan bidra med överraskande perspektiv och belysa problemområdet på ett nytt sätt. Vi ska titta närmare på vad den här användargruppen kan ge för nya infallsvinklar.

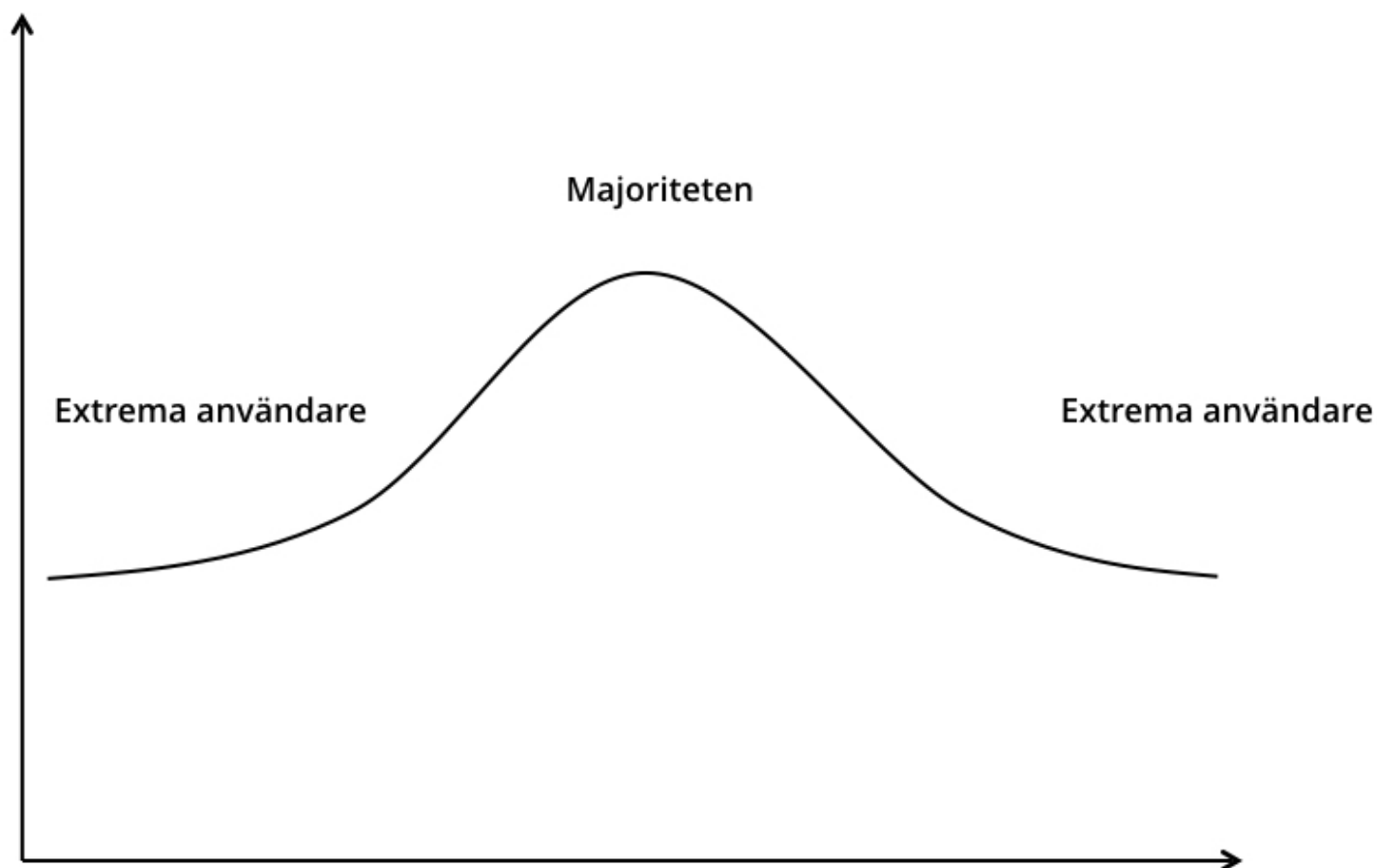


EXTREMA ANVÄNDARE

I Design Thinking arbetar man ofta med *extrema användare*. Att försöka förstå och skapa empati med människor som på olika sätt särskiljer sig från den breda massan kan enligt metodiken bidra till viktiga insikter banbrytande idéer. Syftet med att undersöka extrema användare är att det alltså hjälper dig att upptäcka nya och kanske överraskande perspektiv, beteenden och behov.

Nedanstående metod att identifiera extrema användare är hämtad från IDEO. Prova och se om en extrem användare skulle kunna bidra till nya tankar hos dig.¹¹

Steg 1: Vilka är dina typiska användare? Beskriv dem med avseende på *demografi* (ålder, inkomst, arbete, etnicitet) eller *beteenden* (grad av expertis, förtrogenhet med en produkt eller tjänst, preferenser, rutiner, sociala normer, motivation, saker de gör eller säger).

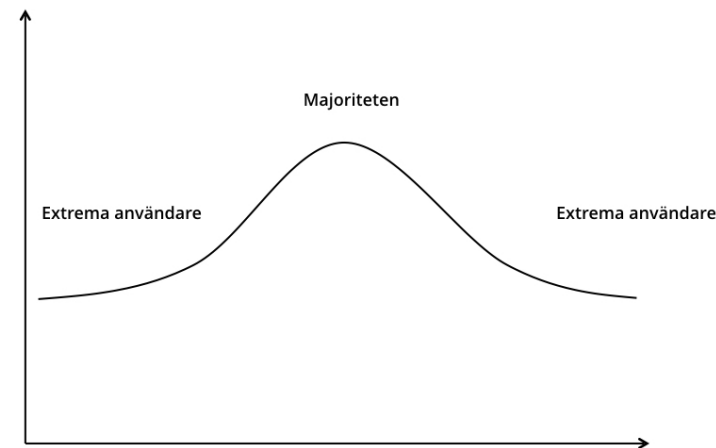


¹¹ Verktuget är hämtat från IDEOU:s onlinekurs "Infights for innovation"

Steg 2: Försök att upptäcka extrema användare. Vilka ytterligheter kan du använda? Vilka är användbara just för dig och ditt projekt?

Exempel på kurvor:

- Inkomstnivå: låg eller hög
- Ålder: barn eller äldre senior
- Grad av expertis inom ett område: okunnig eller expert
- Attityder inför något: positiv eller negativ
- Förtrogenhet med en produkt eller tjänst: låg eller hög
- Beteende på sociala medier: ointresserad eller beroende
- Resvanor: ovana att resa eller stor vana



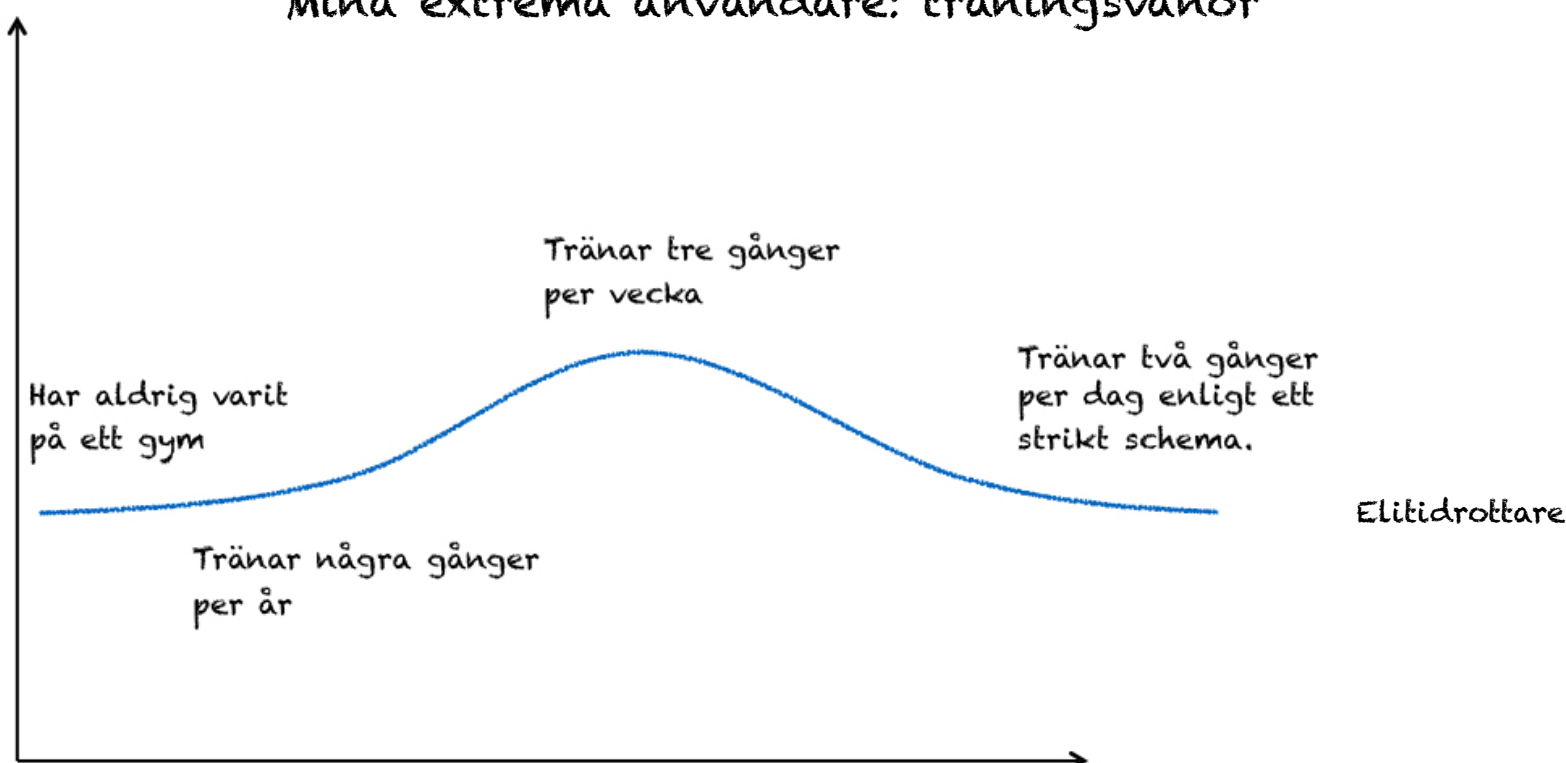
Steg 3: Välj en typ av kurva och identifiera dina extrema användare. Se Stefans exempel på nästa sida om träningsvanor och synen på prestation. Identifiera människor i ytterkanterna.

Steg 4: Sök upp någon av dina extrema användare. Gör en observation (se sid. 48-51) och/eller genomför en intervju (se sid. 52-57).

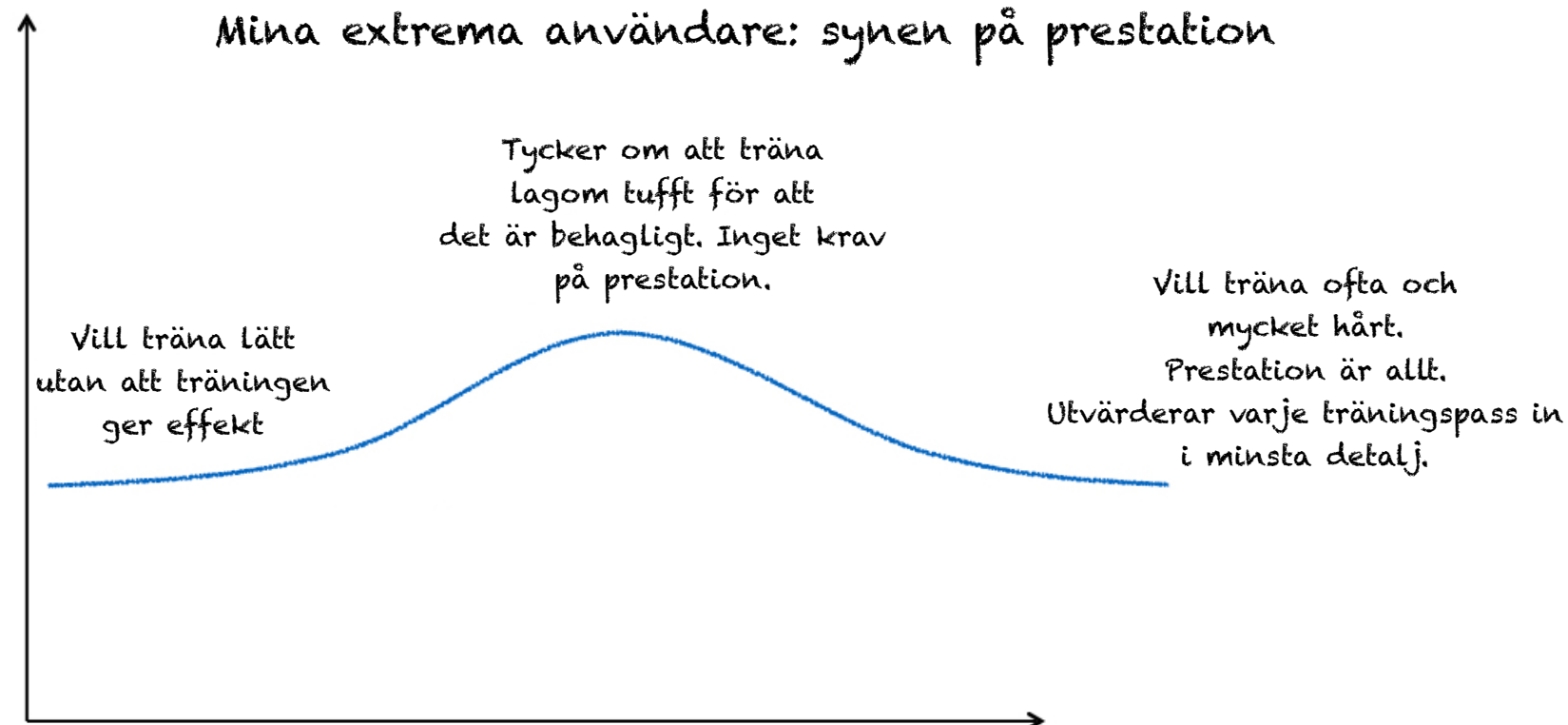


Stefans exempel!

Mina extrema användare: träningsvanor



Mina extrema användare: synen på prestation



” Jag har nu fått ett antal verktyg som hjälper mig att utforska omvärlden och måla upp terrängen för mitt problemområde. Det är dags att göra en fältstudie och gå ut och undersöka vad mitt problem på gymmet egentligen handlar om. Framför allt ska jag intervjua mina kunder. Jag har dessutom läst avsnittet Måla upp terrängen och gjort en lista på olika människor jag vill prata med. Jag är redo!



Fältstudie

Utgå från din
designutmaning!

Steg 1:

Fundera på var du skulle
vilja genomföra dina observationer.

Steg 2:



Genomför dina observationer och
ta verktygsbladet AEIUO till hands.

Steg 4:



Genomför minst en intervju. Ta hjälp av
"Intervjuguiden". Fyll även i din
intervjupersons kundresa.

Steg 3:

Förbered intervjufrågor med utgångspunkt
från vad du såg. Ta hjälp av
"Förbered frågor i tre steg".

Steg 5:



Prova att "gå i andras skor" utifrån
anvisningarna. Anteckna viktiga upptäckter.

Steg 6:

Skapa en persona. Gör den så levande
som möjligt med hjälp av bilder och berättelser.

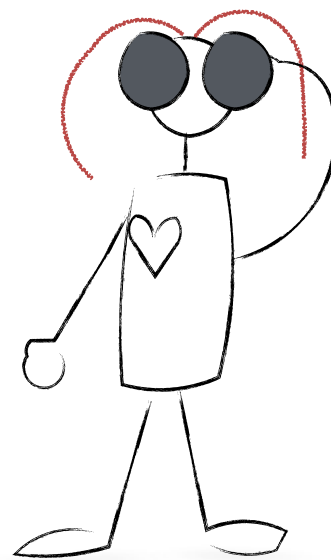
OBSERVERA

Att observera handlar om att absorbera och registrera en mängd data om människor och omvärld, utan att veta vad det *egentligen* betyder. Som observatör samlar du ledtrådar som en detektiv och låter nyfikenheten leda dig till nya frågor om omvärlden. Så försök att i möjligaste mån vänta med att tolka. Se istället hur världen är full med fakta som du noterar och registrerar.

Steve Portigal, författare och specialist på "user research" poängterar hur viktig närvaro är när du gör din fältstudie. Att se, lyssna och tala med människor utan att låta de egna värderingarna och tankarna stå vägen gör utförandet mer effektivt och autentiskt.

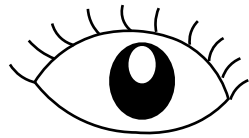
Dev Patnaik uttrycker det så här i boken *Needfinding. Design research and planning* (2017): "The secret to observing is to **watch, get bored, then watch some more**. Giving yourself time allows you to get past your own filters."¹²

Verktyget på nästa sida är hämtat från Dev Patnaik's bok ovan och heter i sin ursprungliga form "AEIOU" (activities, environment, interactions, objects, users). Verktyget hjälper dig att styra blicken och observera en miljö/situation ur olika infallsvinklar. Det hjälper dig att vara närvarande och renodla det du ser från dina egna tankar om det. Ha penna, anteckningsmaterial + ev. mobilkamera till hands och observera en miljö under 20-30 min.¹³



¹² Patnaik, s. 19.

¹³ Patnaik, s. 21.



OBSERVERA



AEIOU (Activities, Environment, Interactions, Objects, Users)

Beskriv platsen

Tid:

Aktiviteter

Interaktioner

Objekt

Människor

Vad var särskilt intressant? Det här vill vi undersöka vidare!

Exempel: Observation på "Stefans gym"



Stefans exempel!

Beskriv platsen:

Här skriver Stefan var exakt han befinner sig och hur atmosfären är. Han skriver mellan vilka klockslag som observationen sker.

I gymmet bredvid konditionsmaskinerna.
Observationen sker en tisdag mellan
10-10.30

Aktiviteter:

Här skriver Stefan vilka aktiviteter och beteenden han kan observera.

...träning med inslag av social samvaro,
människor pratar gärna med varandra mellan
stationerna....
...personalen städar och plockar mycket...

Objekt:

Här skriver Stefan vilka föremål han ser och vad de har för funktion i miljön.

...hantlar finns i mängder och de används för
träning av armar.... hantlar finns även bland
maskinerna och där är det ingen som tränar.
varför ligger det hantlar där??

 **OBSERVERA**

AEIOU (Activities, Environment, Interactions, Objects, Users)

Beskriv platsen Tid:	
Aktiviteter	Interaktioner
Objekt	Människor
Vad var särskilt intressant? Det här vill vi undersöka vidare!	

Interaktioner:

Stefan observerar vilka interaktioner som sker mellan människor och mellan människor och objekt. Vad händer?

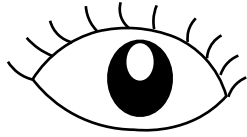
...några herrar samtalar glatt med
varandra medan de tränar i
roddmaskinerna....
...personalen går runt bland
kunderna och småpratar....personalen
torkar av maskinerna....
...varför torkar inte kunderna av
maskinerna???

Människor:

Här antecknar Stefan vilka människor han ser på platsen och vilka intryck han får.

...jag ser främst seniorer mellan ca
65-80 år....några kvinnor i yngre
medelåldern....
Påfallande är att seniorerna umgås
mycket med varandra under
träningen...

En hel del frågor har väckts hos Stefan. Utifrån dessa frågor går han vidare och skapar ett frågebatteri inför nästa del i fältstudien.



FLER TIPS SOM VÄCKER DIN NYFIKENHET



1. Titta efter sådant som triggar ett visst beteende

Det kan finnas en mängd saker som leder människor att agera på ett visst sätt, exempelvis skyltar eller att det finns utmärkta områden för en viss aktivitet (rökning, vila, etc).

2. Titta efter på vilket sätt människor anpassar sig till miljön

Ett exempel kan vara hur människor i en vänthall, i brist på bänkar, hittar andra sätt att sitta.

3. Titta efter vad människor tycker om

Det här kan vara vissa platser som är mer attraktiva än andra, eller andra typer av aktiviteter som är omtyckta av människor.

4. Titta på kroppsspråket

Vad uttrycker människor med sina kroppar?

5. Titta efter mönster

Det här kan vara sådant som många människor gör och som kan bero på vanemässigt beteende. Det kan handla om att sitta vid samma platser på lunchen eller att alltid stiga på längst fram i tåget.

6. Titta efter det oväntade

Var öppen för att se sådant som du inte kan räkna med att se. Det kan vara små saker som lätt går omärkt förbi.

Källa: Tipsen är hämtade från IDEOU:s onlinekurs "Infights for innovation"

FÖRBERED FRÅGOR I TRE STEG



Innan du går ut på fältet

Planera din intervju innan genom att förbereda frågor. Här får du en metod där du utformar ett frågebatteri i tre steg. Metoden är utmärkt som gruppaktivitet.

Du behöver: Penna, papper och post it

Steg 1: Brainstorma

Skriv ner alla möjliga frågor att ställa till kunden/användaren. Tänk inte för mycket, utan låt idéerna flöda. Skriv på post it-lappar.

Steg 2: Bearbeta

Sätt gärna upp alla frågor på en whiteboardtavla eller på väggen så du/ni får överblick över alla frågor. Ta bort överflödiga frågor, identifiera teman och gruppera post it-lapparna i kluster. Bearbeta och skriv om frågorna om det behövs.

Steg 3: Formulera

Välj ut ett frågebatteri som på olika sätt ringar in prov



TIPS ATT TÄNKA PÅ NÄR DU GÖR INTERVJUER



Ta hjälp av följande tips när du planerar och genomför din intervju. Tipsen är hämtad från *The Bootcamp Bootleg - d.school Stanford University*:

Fråga varför-frågor:

Även när du tror att du vet svaret, fråga människor varför de gör eller säger saker. Svaren kommer att överraska dig.

Undvik frågor av typen "hur/vad brukar du..":

Fråga istället om en specifik förekomst, t.ex. "Berätta om den senaste gången du...". Hjälper din intervjuperson att bli mer konkret i sin beskrivning och att utgå från vad som faktiskt har hänt.

Uppmuntra berättelser:

Ställ frågor som får människor att berätta historier. Oavsett om berättelserna är sanna eller inte, så avslöjar berättelser hur människor tänker om världen och om sig själva. Notera känsloläget, kroppsspråket och intensiteten i berättelsen. Hur berör det här intervjupersonen?

Leta efter inkonsekvenser:

Ibland finns det inkonsekvenser i det människor säger att de gör och vad de sedan egentligen gör. Till exempel om personen säger att hen inte alls är stressad men du uppmärksammar ett snabbt och hetsigt rörelsemönster el. dyl. Här finns ofta intressanta insikter att hämta.

Var uppmärksam på icke-verbala signaler:

Var medveten om kroppsspråk och känslomässiga uttryck. De talar ofta högre än orden.

Var inte rädd för tystnaden:

Intervjuare känner ofta ett behov av att ställa en ny fråga när det uppkommer en paus. Om du tillåter tystnad, kan en person reflektera över vad han/hon just har sagt och avslöja något djupare.

Föreslå inte svar på dina frågor:

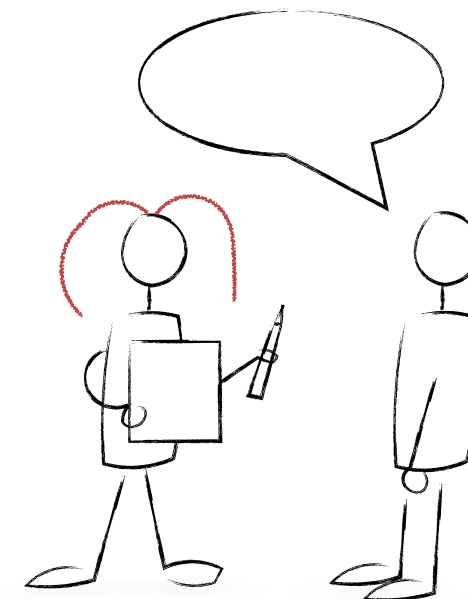
Även om personen tar en lång paus när du har ställt en fråga, hjälp dem inte med att föreslå ett svar.

Detta kan oavsiktligt få människor att säga saker som överensstämmer med dina förväntningar.

Ställ neutrala frågor:

"Vad tycker du om att köpa presenter till din partner?" är en bättre fråga än

"Tycker du inte shopping är bra?"

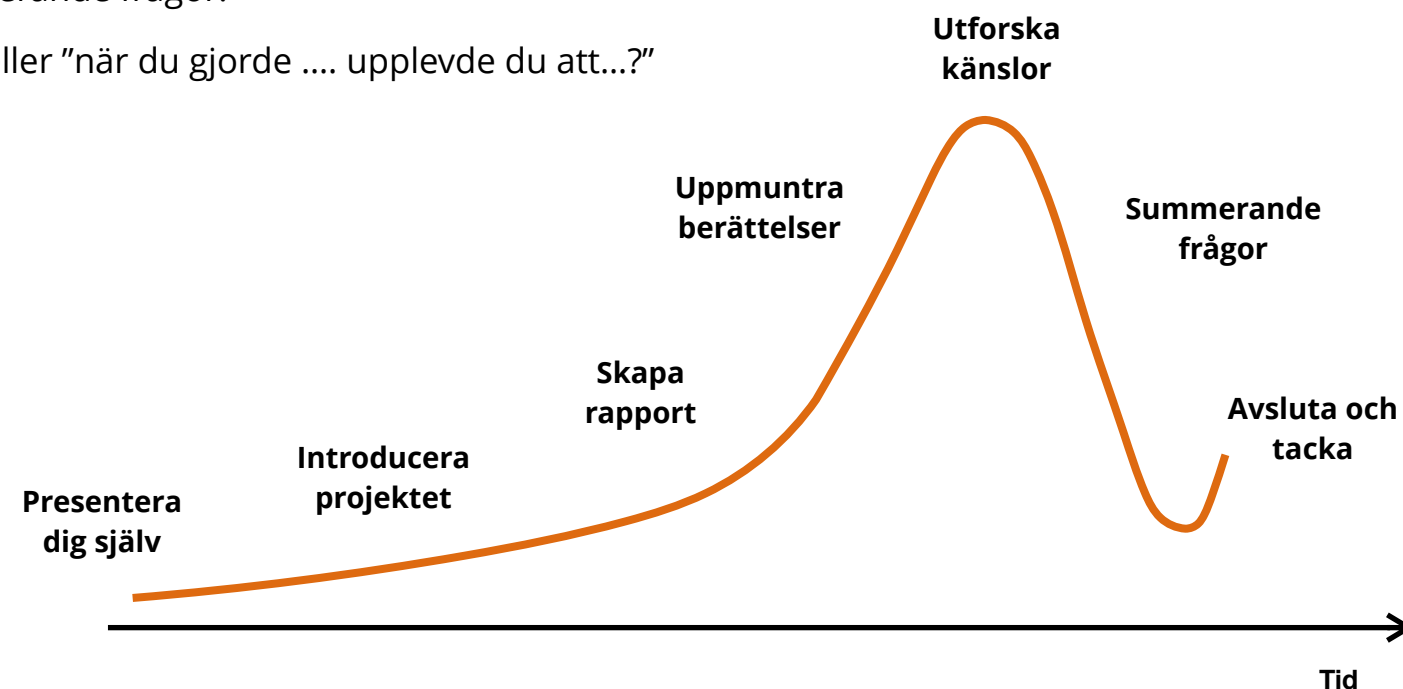


INTERVJUGUIDE



Titta på Stanford d.school's kurva nedan (även den hämtad från *The Bootcamp Bootleg - d.school Stanford University*) och ha den i bakhuvudet både då du förbereder din intervju och genomför den:

1. **Presentera dig och ditt projekt** på ett sätt det är bekvämt för dig. Viktigt är att redan inledningsvis komma överens med intervjupersonen hur lång tid intervjun kommer att ta.
2. I intervjusituationen är det mycket viktigt att skapa **rapport**, dvs. att intervjupersonen känner förtroende och tillit till dig. Då ökar förutsättningarna för mer och ärligare information.
3. Uppmuntra intervjupersonen att **berätta** om sina erfarenheter. Berättelser lär dig mer om vad din intervjuperson gör, värderar, tänker och känner. Här följer några förslag:
"Berätta gärna för mig steg för steg hur du....." (Gjorde det beslutet, avslutade denna uppgift, fick en plats, etc.)
"Vad var ditt bästa / sämsta galnaste upplevelsen med.....?" "Varför säger du det?..... Berätta mer!"
3. **Utforska känslor** inom att ställa följdfrågor som exempelvis:
"Varför tror du att du kände så? eller "hur kände du dig under den situationen?"
4. **Knyt ihop** intervjun genom att summerande frågor:
"Du berättade att ... betyder det?" eller "när du gjorde upplevde du att...?"





INTERVJUA



Vem och var?

Det här vill jag särskilt fråga om:

Viktiga citat från intervjun:

Anteckningar:



ANALYSERA OCH REFLEKTERA



Den här mallen hjälper dig att samla och strukturera dina intervjuanteckningar.

Vem och var (beskriv vem du pratade med och i vilket sammanhang)

Vad handlade intervjun om?

Det här tycker jag var särskilt intressant (någonting överraskande eller något motsägelsefullt. Försök att i största möjligaste mån utgå från intervjupersonens egna formuleringar och inte dina tolkningar.



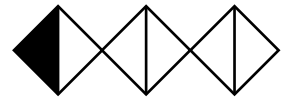
UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING



Den här mallen hjälper dig att reflektera över hur du kan förbättra dina intervjufärdigheter.

Analysera hur du ställde dina frågor. (Fundera kring vilka frågor som lockade fram spännande information och de frågor som inte ledde till något)

Skriv ner några lärdomar (vilka frågor fungerade bra resp. dåligt. Vad kommer jag att ändra på till nästa gång.)



TIPS FÖR ATT GÅ I ANDRAS SKOR



Gör själv

Du kan göra samma saker som andra gör. Ska du undersöka hur dina kunder upplever mötet med ditt företag - bli en kund du också. Ska du undersöka din användare som patient - bli en patient du också. Utsätt dig för samma situationer känn hur det känns.

Begränsa dig

Du kan skapa olika begränsningar hos dig själv, exempelvis sätta på dig glasögon med vaselin för att känna hur det känns ha en synnedsättning.

Hitta en jämförbar upplevelse

Försätt dig i liknande situationer som eventuellt ger motsvarande känsla. T.ex. om du vill förstå människors utsatthet inom ett visst område, leta efter ett område där du känner dig utsatt och känn känslan.

Använd estetiska upplevelser

Du kan använda bilder, berättelser och andra konstnärliga uttryck för att involvera dig känslomässigt. Du kan t.ex. skapa känslan av en stressig och bullrig miljö med hjälp av stressig och bullrig musik.

Källa: Från IDEOU's onlinekurs "Insights for innovation"



GÅ I ANDRAS SKOR



GÖR SÅ HÄR:

1 Vad vill du veta?

Tänk på de människor du bättre vill förstå för ditt projekt/utmaning. Om du kunde gå i deras skor, vad skulle du vilja veta?

2 Brainstorma idéer

Kom på fem till tio idéer hur du skulle kunna utforma empati-upplevelser - som ger dig djupare förståelse för människor och hjälper dig att förstå deras perspektiv.

3 Utforma din empati-upplevelse

Välj en av dina idéer och utforma den mer i detalj genom att svara på följande frågor:

- Vad kommer du att göra?
- Hur ska du göra det?
- Vilken rekvisita eller vilka verktyg behöver du?
- Vem behöver du (kanske) hjälp av?

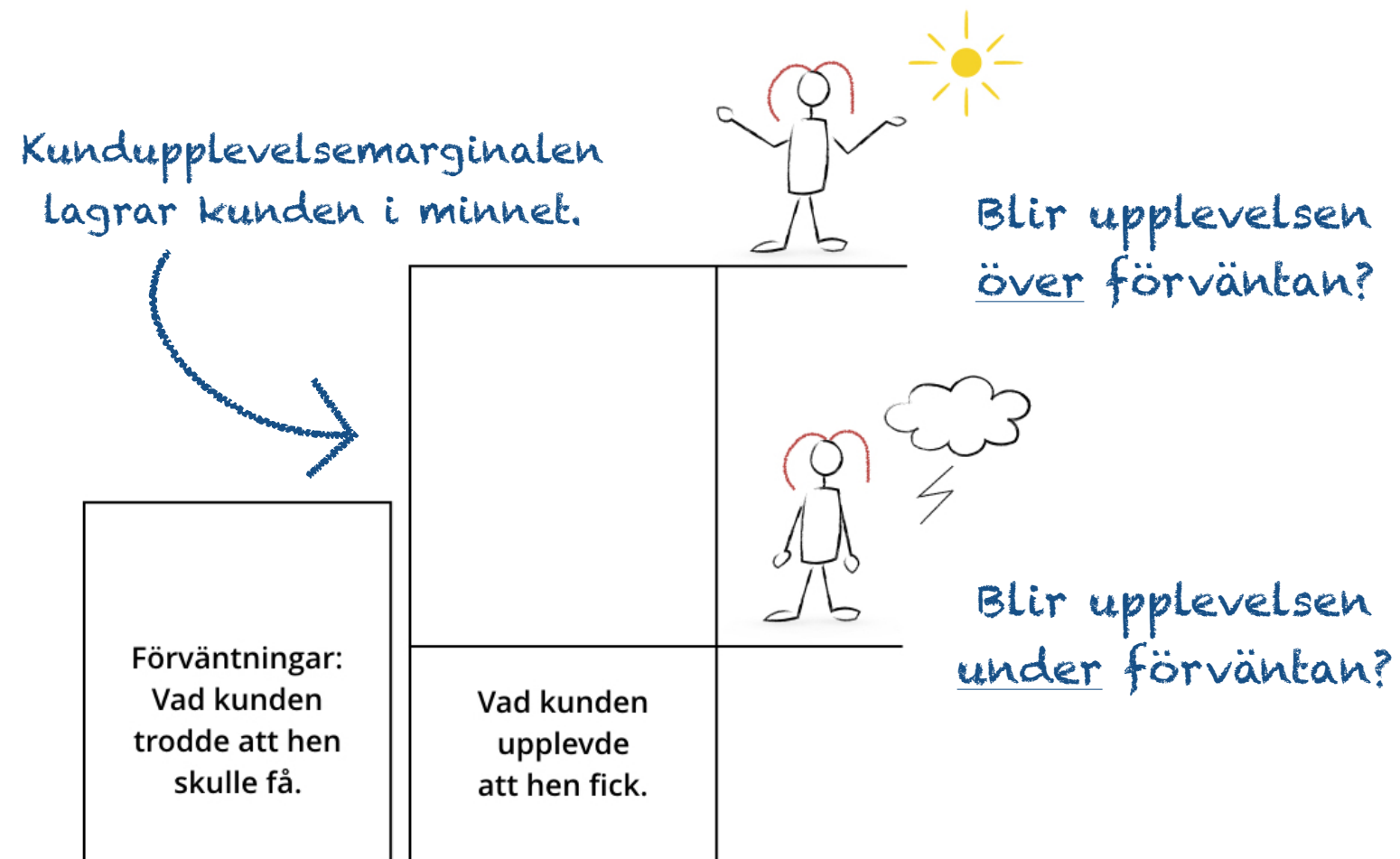
4 Genomför

Notera hur du känner, vad du lär, och om du gör överraskande upptäckter.

KUNDRESAN (CUSTOMER JOURNEY MAP)

Verktöget *kundresan* används för att blottlägga möjligheter för innovation och för att skapa bättre kundupplevelser. Det är ett sätt att skapa mer empati med kunder och få insikter kring olösta behov. (Eftersom begreppet kundresa används ganska brett så kan kundresor betyda olika saker i olika sammanhang och de kan se olika ut beroende på vem som gör den.)

Med en kundresa kartlägger och visualiserar du den "resa" som din kund upplever när de tar del av din produkt eller tjänst. Daniel Ewerman skriver i boken *Kundupplevelse. Varför vissa organisationer lyckas...och vissa inte* (2015) att begreppet kundupplevelse betecknar "skillnaden mellan kundens förväntningar och vad kunden upplever att du verkligen levererade.[...] Denna kundupplevelsemarginal lagras kunden i minnet efter det att tjänsten använts."¹⁴ Därför är det viktigt att uppmärksamma vad kunden känner redan innan han eller hon brukar tjänsten och även känslorna efteråt. När du på ett överskådligt sätt visualiserar kundens känslolägen, blir det lättare att identifiera dåliga upplevelser och förbättra dem. Vi ska titta närmare på hur du går till väga.

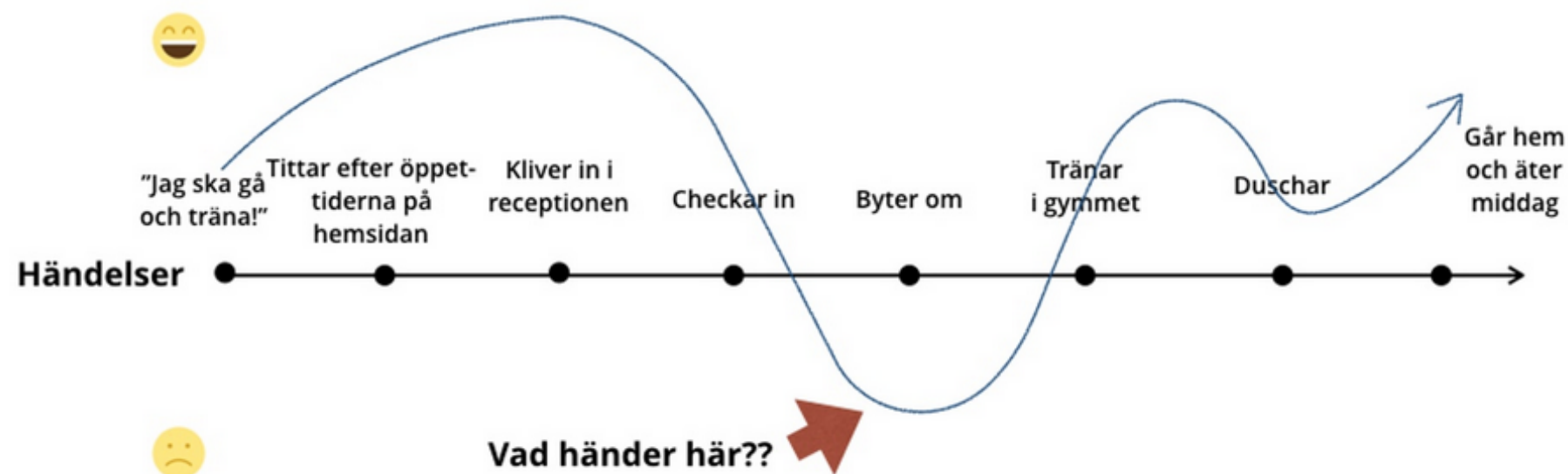


SÅ KARTLÄGGER DU EN KUNDRESA



En kundresa delas upp i olika delar eller "händelser". Det vi menar med händelser är dels mötespunkterna (touch points) där kunden möter företaget, organisationen eller myndigheten, dels alla aktiviteter mellan de olika mötespunkterna. Att tänka "jag ska gå och träna!" (se exemplet nedan) är t.ex. inte en touch point, men har säkert stor påverkan när det gäller kundens helhetsupplevelse av tjänsten. Går han eller hon till gymmet med lätta steg eller fullkomligt masar sig kunden dit?

Exemplet nedan visar hur Stefan delar upp en kundresa i olika delar och händelser. När det är gjort undersöker han vilka upplevelser kunderna har just där - är det en bra upplevelse eller är det något som stör och irriterar? Det finns säkert många andra punkter i den här resan som skulle vara intressant att ta med. Vad händer egentligen i gymmet? Ju fler Stefan kan identifiera, desto fler möjligheter får han för att förstå kunden och förbättra kundupplevelsen.



Stefans kommentar:

Jag intervjuade en man som heter Gösta och är 74 år. Med ledning av mina frågor kunde jag fylla i kundresan, utan att visa den för honom. Jag blev förvånad att höra att han tycker det är stökigt och otrevligt i omklädningsrummet...



KUNDRESAN



ANVÄNDARE:

MIN ANVÄNDARES RESA:



Toppen!!



Botten!!

FÖRDJUPA EMPATIN GENOM ATT SKAPA EN PERSONA



När du har genomfört din fältstudie och samlat information om en eller flera användare, skapa då en *persona*. En persona är en fiktiv karaktär som du skapar baserat just på de människor du träffat ute på fältet. En persona kan ses som en målgrupp och representerar de olika användartyper som kan komma att använda din tjänst, produkt, webbplats eller dyl.

Men vad har personen för funktion? Jo, den hjälper dig att förstå dina användares behov, erfarenheter, beteenden och mål. Den hjälper dig att inse att olika människor också har olika behov, drivkrafter och förväntningar. Personen fungerar som en guide och hjälper dig att bibehålla empatin med användaren under hela Design Thinking-processen. En persona gör det lättare för dig att kommunicera till andra vems problem (behov) det handlar om.

På nästa sida har du ett formulär och verktygsblad för att skapa en persona. För att ytterligare ge liv åt karaktären gör gärna en sk. "moodboard". Klipp ut bilder från tidningar som får symbolisera din användares liv, personlighet, drivkrafter och behov. Klistra upp dem på ett större papper (till exempel A3). Vid sidan av bilderna kan du skriva upp information om användaren, viktiga citat och korta berättelser. Att använda bilder på det här viset är ett oerhört effektivt sätt att få en fördjupad känsla för användaren. Har du (eller ni) intervjuat flera personer - välj en av dem (den som är mest intressant). Är ni fler som gör uppdraget utforma personen tillsammans.

Som Stefan konstaterar har vi ofta fler målgrupper eller kund/användargrupper. För att göra det enkelt koncentrerar vi oss här på att skapa en, men i verkligheten kanske du skulle ha tre eller fyra. De olika personerna har olika behov och olika beteenden och kanske använder din produkt eller tjänst för olika syften. Genom att förstå hur olika kunder drivs av olika saker, kan du lättare anpassa ditt erbjudande.



Min persona heter "Gösta, 74". Men jag har ju inte bara sådana som Gösta som kunder. Därför skapar jag även en som heter "Lasse, 22" och "Eva 45". Då har jag ringat in de mina största kundgrupper.

PERSONA



Porträtt

☐ Information:

Namn:

Ålder:

Hemort:

Arbete/studier:

Intressen:

Familj:

Bakgrund:

☐ Mål och drivkrafter:

☐ Viktiga citat:

☐ Insikter från kundresan: (toppenlägen och bottenlägen)

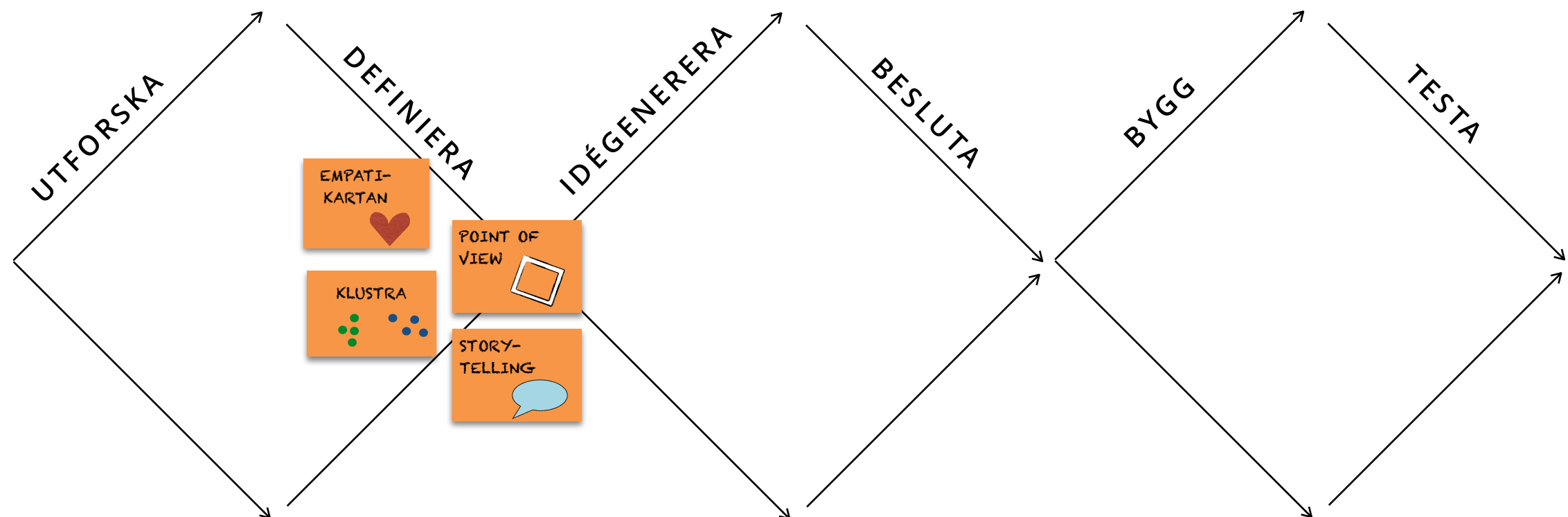
Kapitel 5: Finn rätt problem

- så skapar du mening ur datamängden



VERKTYG FÖR ATT DEFINIERA

I definierafasen är det dags att bearbeta och tolka informationen som du har samlat från fältstudien. Genom att **klustra** dina observationer i olika teman framträder situationer och skeenden som du kanske inte har upptäckt tidigare. Du ser mönster och reflekterar över vad de kan betyda (tolkning). **Empatikartan** hjälper dig att undersöka dina intervjupersoner och försöka förstå de osynliga behoven bakom beteenden. Målsättningen i den här fasen är att komma fram till en **problemdefinition - Point of View** - som ramar in problemet utifrån ett användarperspektiv. När du har den på plats kommunicerar du den lättast till andra genom en **story**.



KLUSTRA OCH UPPTÄCK

Datan du har samlat kommer från olika håll och består av en mängd olika typer av information. Det kan vara observationer, citat och upplevelser som ska tolkas. Du ska inte vara för snabb att bestämma vad informationen betyder utan genom kartläggning och matriser av olika slag behåller du ett prövande förhållningssätt.

1. Samla ihop dina observationer

Skriv upp varje observation på en post it. Det här blir som små databitar som du kan ha framför dig och sedan flytta runt beroende på hur bearbetningsprocessen utkristalliseras.

2. Skapa kluster och sätt rubriker

När du har skrivit upp alla observationer och fått överblick över dina iakttagelser, kan du börja klustra dem i teman. Vad är det du *egentligen* har sett? Vad betyder det? Gruppera post it-lapparna och skapa teman. Ge varje tema en rubrik som alltså "ramar in" dina observationer. Det kan handla om återkommande aktiviteter, saker eller beteenden som du har sett.

3. Gruppera om och sätt nya rubriker

Att klustra informationen gör att observationerna successivt blir begripliga. Arbetar du i ett team så är det här ett utmärkt sätt att samlas och diskutera vad alla har observerat. Det inspirerar ofta till nya upptäckter och spännande perspektiv. Diskussionerna kan leda till nya kluster och nya rubriker.

Källa: *The Bootcamp Bootleg - d.school*

Stanford University

SAMMANFATTNING AV OBSERVATIONERNA

Sammanfatta bearbetningsprocessen och beskriv varje tema/rubrik. (Använd fler verktygsblad om du har fler temaområden än fyra.)

Plats och tidpunkt:

Tema och beskrivning:

Tema och beskrivning:

Tema och beskrivning:

Tema och beskrivning:

EMPATIKARTAN (EMPATHY MAP)

Empatikartan är ett utmärkt sätt att söka sig fram till underliggande behov hos dina intervjupersoner. Använd verktygsbladet på nästa sida (eller en whiteboardtavla). Ha post it-lappar till hands och gärna i olika färger för olika personer. Gör så här:

☐ SÄGER

Skriv upp på post it allt det viktiga som intervjupersonen sa under intervjun. Du skriver varje fras på en egen lapp och här är det viktigt att citera ordagrant - så tolka inte! Exempel: "När jag ska duscha och byta om efter träningen är det alltid så förbaskat rörigt i omklädningsrummet."

☐ GÖR

Skriv upp vad personen gör i den aktuella situationen. Titta på kroppsspråk, mimik och konkreta handlingar. Kanske sitter personen i exemplet ovan lugnt och stilla, men när omklädningsrummet kommer på tal använder han händerna på ett sätt som visar stor frustration. Det här är viktig information som visar vad personen verkligen känner om stöket i omklädningsrummet. Du skriver exempelvis: "Gösta slår näven i bordet tre gånger när han beskriver stöket i omklädningsrummet."

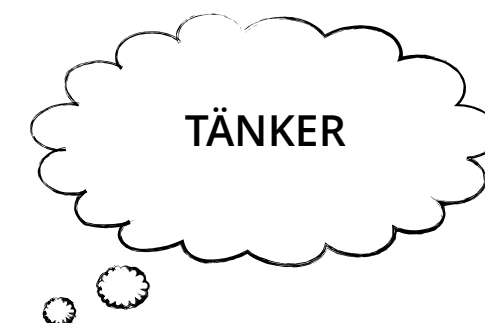
☐ TÄNKER

Med ledning av det du har hört och sett ska du nu försöka utröna vad personen egentligen tänker - vad är den sk. undertexten? I vårt exempel tolkar jag kanske att personen tänker att "det är en riktig svinstia i omklädningsrummet och personalen verkar inte bry sig ett dugg." Skriv ner detta på en post it och placera i kartan.

☐ KÄNNER

Slutligen funderar du på vilka känslor som ligger bakom tankarna. Om personen är frustrerad i omklädningsrummet, kan det vara så att han känner sig förolämpad? Att han inte skulle vara en prioriterad kund? Återigen är det här tolkningar, men du drar slutsatserna efter vad du hört och sett.

EMPATIKARTAN (EMPATHY MAP)



Användare

GÖR



KÄNNER

”

Nu när jag har syntetiserat informationen från fältet och analyserat min persona 'Gösta, 74 år' börjar något nytt framträda. Ja, hur väl tillgodoser mitt gym egentligen min personas olika behov?

När jag studerar kundresan inser jag att gymmet inte ger den behagliga upplevelse som Gösta egentligen vill ha. Gösta sa uttryckligen i intervjun att han tycker det är ostädat och rörigt. Med ledning av hans kroppsspråk och tonfall förstod jag att han till och med blir ganska irriterad på det. Min tanke har ju varit att skulle ge en tuff och lite av Rocky-feeling över stället. 'Här ska man svettas och inte SPA:a!' har varit mitt motto. Uppenbarligen har den upplevelsen inte alls passat Gösta...

Ok, då är det dags att skapa en problemdefinition!



PROBLEMDEFINITION I TRE STEG



Stefans exempel!

1. Identifiera behoven

Kan du upptäcka användarens behov? Fundera på vad som stod ut på ett särskilt sätt.

Gösta behöver ett sätt att träna som är roligt och socialt samtidigt som det gör honom pigg och stark.
Gösta vill att träningen ska kännas som en guldkant i tillvaron. Det ska vara enkelt och okomplicerat att träna.

2. Sök överraskande insikter

Välj ut ett behov som du tycker är viktigt att uppfylla. Vad handlar behoven egentligen om? Vilka motiv och drivkrafter finns bakom? Insikterna kommer då vi förstår behoven och hur denna förståelse ger ny mening till beteenden hos användaren. Plötsligt förstår vi användarens behov och drivkrafter på ett tydligare och mer genomgripande sätt. Fundera över följande:

- Jag/vi har valt... ...att fokusera på Göstas behov av att träning ska vara roligt och socialt.
- Jag/vi var förvånade över... ...att Göstas träning var så prestigelös och mest handlade om att ha roligt.
- Jag/vi undrar om det betyder....att träning för seniorer i större grad bör bygga på gemenskap och glädje än på prestation.

3. Skapa en problemdefinition (Point of View)

Sätt ihop *användare* + *behov* + *insikt* och du har din problemdefinition:

..... Gösta behöver ett sätt att träna som bygger på social gemenskap för att han blir mer motiverad, känner större träningsglädje och får därmed bättre fysik.
Användarens namn behov insikt



PROBLEMDEFINITION I TRE STEG

1. Identifiera behoven

Kan du upptäcka användarens behov? Fundera på vad som stod ut på ett särskilt sätt.

2. Sök överraskande insikter

Välj ut ett behov som du tycker är viktigt att uppfylla. Vad handlar behoven egentligen om? Vilka motiv och drivkrafter finns bakom? Insikterna kommer då vi förstår behoven och hur denna förståelse ger ny mening till beteenden hos användaren. Plötsligt förstår vi användarens behov och drivkrafter på ett tydligare och mer genomgripande sätt. Fundera över följande:

- Jag/vi har valt...
- Jag/vi var förvånade över...
- Jag/vi undrar om det betyder...

3. Skapa en problemdefinition (Point of View)

Sätt ihop *användare* + *behov* + *insikt* och du har din problemdefinition:

..... behöver för att
Användarens namn *behov* *insikt*

STORY



Stefans exempel!

Användaren

Gösta pensionär, 74 år

Beskriv användare + enhov + insikt som en kort story.

Gösta behöver ett sätt att träna som gör honom pigg och stark så han kan fortsätta leva ett aktivt och socialt liv. Han har ett barnbarn som han älskar över allt annat och han vill fortsätta att vara en pigg och rolig morfar så länge som det bara går. Det glada seniorgänget på gymmet är en utomordentlig bra motivation för att orka träna regelbundet.

Gösta vill att träningen ska kännas som en guldkant i tillvaron. Han gillar att få det där "lilla extra" som kund. Att känna sig lite prioriterad. Men Gösta upplever snarare "Stefans gym" som rörigt, bullrigt och fixerat vid unga människors träning. Han tycker det är smutsigt, trångt och slitet i omklädningsrummet. Ofta blir han rejält besvärad av allt det här och har därför funderat på att sluta.

STORY

Användaren

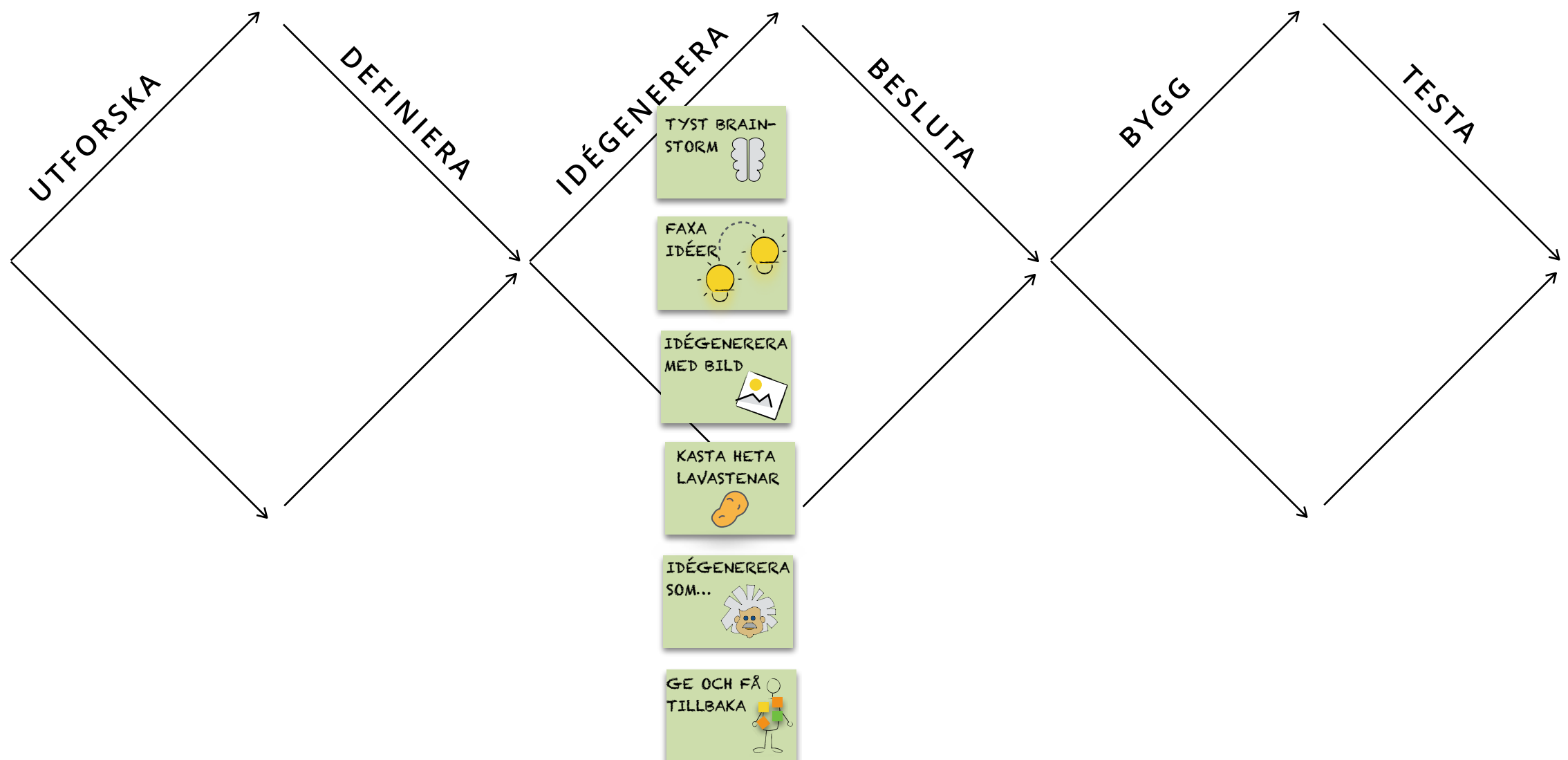
Beskriv användare + enhov + insikt som en kort story.

Kapitel 6: Så skapar du idéer och väljer en vinnare



VERKTYG FÖR ATT IDÉGENERERA

Nu är det dags att gå på tankemässigt divergent äventyr och producera MASSOR av idéer. Ju fler desto bättre! Var inte orolig för att idéerna är för galna eller vilda - du har ännu inte kommit in i fasen för att värdera och välja. Du är nu åter i en divergent fas så din uppgift är att bara släppa lös fantasin, associationerna och alla tankemässiga infall som du får. På följande sidor hittar du tips på hur du kan designa idéworkshops och förslag på olika idégenereringstekniker. Målsättningen i den här fasen är att försöka komma på lösningar som tillgodoser Göstas behov. Din *Point of View* är alltså ledstjärnan här.





TIPS: SÅ KAN DU DESIGNA IDÉWORKSHOPS

PLANERA OCH FÖRBERED

Skapa en mix av kunskaper och erfarenheter

Bjud in deltagare till din idéworkshop och det är bra att hålla sig till max 10 st. Se till att få en bra mix av kunskaper, erfarenheter och personligheter. Det handlar ju om att skapa förutsättningar för sk. skärningspunkter där olikheterna triggar nya kombinationer av associationer. Detta ger större förutsättningar att finna idéer som är originella och genomförbara.

Beskriv utmaningen och det önskade resultatet inför workshopen

Ett bra sätt för att förbereda deltagarna innan workshopen är att skicka ut information om utmaningen och om problemområdet - gärna några dagar i förväg. Förutom att ge lite inläsningsmaterial, beskriv också målsättningen och det önskade resultatet av workshopen. Det här kommer att hjälpa deltagarna att lättare komma in i ämnet och förstå omfattningen av vad du försöker åstadkomma. Dessutom har du givit dem en chans att vara förberedd, vilket gör att du kan kicka igång workshopen utan onödigt prat.

Designa platsen

Gör lokalen inbjudande och lägg fram post it och pennor i olika färger. Ställ fram vatten, frukt, el. dyl. så att deltagarna håller energinivån uppe. Ett bra sätt att få överblick över idéer och beslutsprocess är att använda väggarna. Se till att ni kan sätta upp post it, skisser och bilder på väggarna. En whiteboard tavla är ett utmärkt verktyg för att exempelvis rita upp idétratten och tillsammans diskutera idéernas väg genom tratten.

UTFORMA, GENOMFÖR OCH SKAPA EN KREATIV MILJÖ

Förbered agendan med strikta "tidsboxar" - och följ dem!

Dela upp din idéworkshop i olika "tidsboxar". Låt idégenereringen exempelvis sättas till 30 min och håll den tiden. Många av oss kommer till skott då det finns en deadline att hålla sig till. Då det finns en tidsgräns att hålla sig till undviker du också att gruppen fastnar i diskussioner som stoppar upp energin och som låter tiden rinna iväg. Planera också en tidsbox för diskussion och en för själva urvalsprocessen. Var sak har sin tid, vilket skapar effektivitet och bra styrning.

Skapa stämningen

Teresa Amables forskning om kreativitet (särskilt kreativitet på jobbet) visar hur viktigt den sociala miljön är för att människor ska kunna utnyttja sin kreativa potential. Den sociala miljön stimulerar kreativiteten framför allt genom hur väl samarbetet fungerar och hur idéer kommuniceras. Skapa ett kreativt klimat genom att göra några inledande uppvärmningsövningar som ger energi, upprätthålla en glad stämning och ett avslappnat förhållningssätt. Var noga med att du själv *är* den stämning du vill förmedla - ha energi, var positiv och tillåt att tokigheter får plats.

Välj ut olika idégenereringstekniker

Idégenerering handlar om att sätta fart på associationerna och locka fram nya överraskande associationsbanor. Välj olika tekniker så att fler delar av hjärnan aktiveras.



Sortera, inventera och välj. Men noga med att möta idéerna utifrån ett kreativt förhållningssätt!

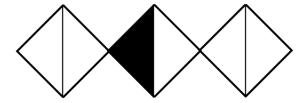
Kreativa idéer föds sällan som färdiga och fantastiska. De är oftast bara "halvbakade" fragment som till en början kan verka vilda och galna. Under en workshop kan sådana här galna idéer ändå utvecklas till något riktigt bra och användbart. Det här betyder att i början av en kreativ process behöver idéer bearbetas genom ett nyfiket frågande och utforskande, snarare än att värderas och kritiseras.

Uppmuntra detta hos dina deltagare. Istället för att säga om en idé är bra eller dålig, låt dem ställa nyfikna frågor om idéerna, som exempelvis "hur skulle vi kunna förbättra den här idén så den skapar mer värde för användaren?", "vad behöver vi ta reda på för att utveckla idén?", "finns det en idé som kan kombineras med denna?" eller "skulle vi kunna kombinera en befintlig produkt, tjänst eller ett system med denna idé?". Det här är frågor som stimulerar tänkandet, bibehåller ett kreativt förhållningssätt under hela workshopen och bidrar till en mer kreativ miljö. Det handlar med andra ord om att kritisera idéerna med konstruktiva frågeställningar.

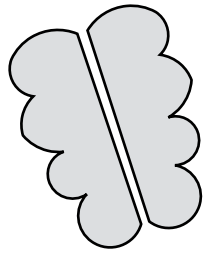
EFTER WORKSHOPEN

Dokumentera och sammanfatta

Dokumentera idéprocessen genom att fota av eller skriva ner idéerna som kom fram. Det kan vara intressant att spara idéer som har valts bort, som ändå kan bli användbara i framtiden. Ska du göra fler idéworkshops med andra deltagare, kan bortvalda idéer fungera som "stafettidéer". En ny konstellation av människor kanske kan tillföra dessa idéer till något helt nytt och få dem att lyfta.

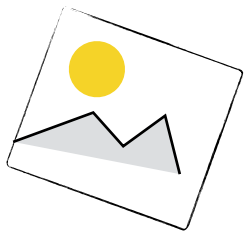


IDÉGENERERINGSTEKNIKER



Tyst brainstorm

Brainstorma på egen hand. Släpp loss dina associationer, fantisera och lek med logiska samband. Kom på så många idéer du kan kopplat till problemdefinitionen. Ta ett post-it-block, sätt timern (på exempelvis 3 min) och kör!



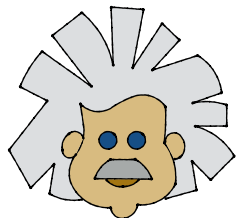
Idégenerera med hjälp av bilder

Gör som ovan, men ta hjälp av bilder. Du kan välja bilder ur tidningar eller välja slumpvis valda vykort. Låt dina associationer till bilderna leda dig till nya idéer. Sätt timern på exempelvis 3 min och flöda på!



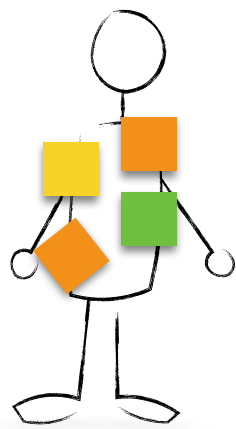
Kasta heta lavastenar

Det här är en idégenereringsteknik för team. Kasta en "het lavasten" till varandra. Den som får stenen (som kan vara en boll eller något annat föremål) måste snabbt hitta på en idé och sedan kasta vidare - den är SUPERHET!! Anteckna de bästa idéerna efteråt. Tekniken lurar censuren och lockar fram galna idéer.



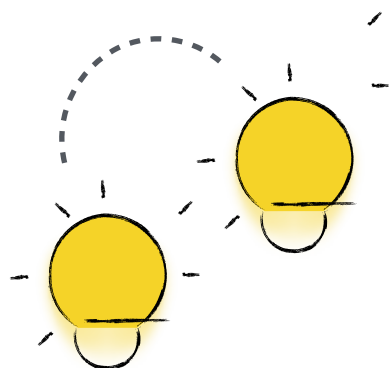
Idégenerera som...

Den här tekniken kan göras ensam eller i grupp. Välj en känd person och idégenerera utifrån hur du tror personen skulle ha tänkt kring problemet. Vilka idéer tros du personen hade fått? Fundera innan en stund kring personens liv och värderingar. Börja sedan idégenerera med fokus på problemdefinitionen. Det här är en teknik för att byta perspektiv och använda fantasin.



Ge och få tillbaka

Det här är en idégenereringsteknik för team. Placera idéer som ni redan har producerat, tex. från "tyst brainstorm" eller "Idégenerera med hjälp av bilder". Var och en fördelar sina idéer på de andra gruppmedlemmarnas ryggar. När alla idéer är uppsatta samlar var och en ihop de post-it man fått, läser, funderar och utvecklar idéerna vidare. Här är det fritt fram att slå ihop två eller flera idéer, ta bort idéer, brodera ut med egna tankar och associationer. Kort sagt, det handlar om att bygga vidare på vad någon annan har kommit på.

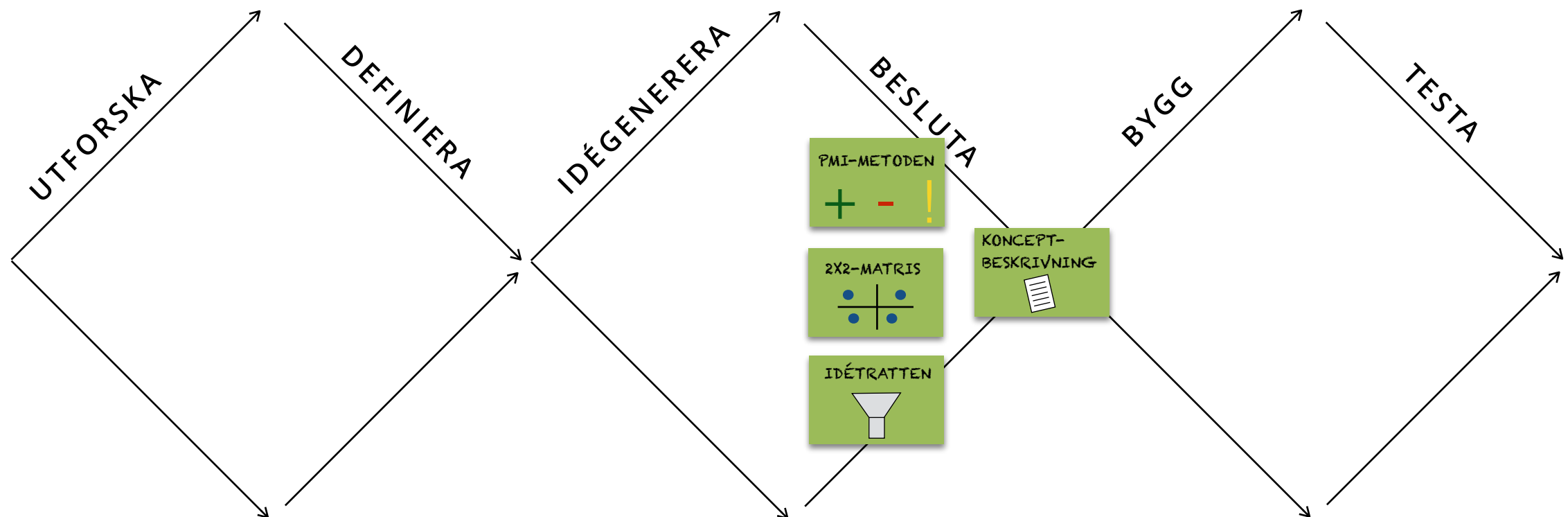


Faxa idéer

Det här är en idégenereringsteknik för team. Kommer du ihåg faxmaskinen? Låtsas nu att du har en sådan och att du faxar dina idéer från exempelvis "tyst brainstorm" eller "Vad skulle ha gjort?" till andra deltagare i gruppen. Välj den idé du gillar mest av dina idéer och "faxes" (lämnar över) den till den som sitter bredvid, som i sin tur utvecklar idén vidare utifrån sitt eget huvud. Sätt timern på exempelvis 3 min och kör!

VERKTYG FÖR ATT BESLUTA

Nu är det dags att analysera alla idéer. Genom urval och analys begränsar du valmöjligheterna och väljer en eller flera idéer att gå vidare med. I den här urvalsprocessen behövs alltså din förmåga att rationellt värdera och kritiskt bedöma idéerna. Skriv gärna idéerna på post it och sätt upp dem på väggen. Då får du en bra överblick och kan lätt se hur idéer kan korsbefruktas eller rensas bort. Målsättningen är att du kommer fram till en vinnaridé som du vill bygga och testa.



VÄLJ OCH BESLUTA

Strukturera upp din beslutsprocess i 4 delar enligt nedan. Verktygsblad hittar du på sidorna som följer.

1. Gallra

Sätt upp idéerna på väggen och titta närmare på om en del kanske överlappar varandra. Kanske finns det flera idéer som är lika eller likartade. Förtydliga i så fall skillnaderna. Ta bort överflödiga idéer.

2. Gruppera

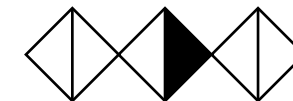
Gruppera idéerna i olika teman, exempelvis "realistiska/genomförbara", "ger upplevelse utöver det vanliga", "älsklingsidéer", "radikala idéer".

3. Inventera

Inventera idéerna genom PMI-metoden (Plus, Minus Intressant), matriser och Idétratten. Här kanske idéer gallras bort under processens gång.

4. Välj

Välj kriterier utifrån vilket beslut ska tas. Realiserbarhet? Kreativ höjd? Riskfaktorer? Kostnad? Arbetar du i ett team kan varje medlem i gruppen ha exempelvis tre röster att placera på sina favoriter. De som får minst röster tas bort.



PLUS - MINUS - INTRESSANT

Namn på idén



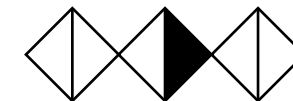
Plus - positivt med idén



Minus - negativt med idén

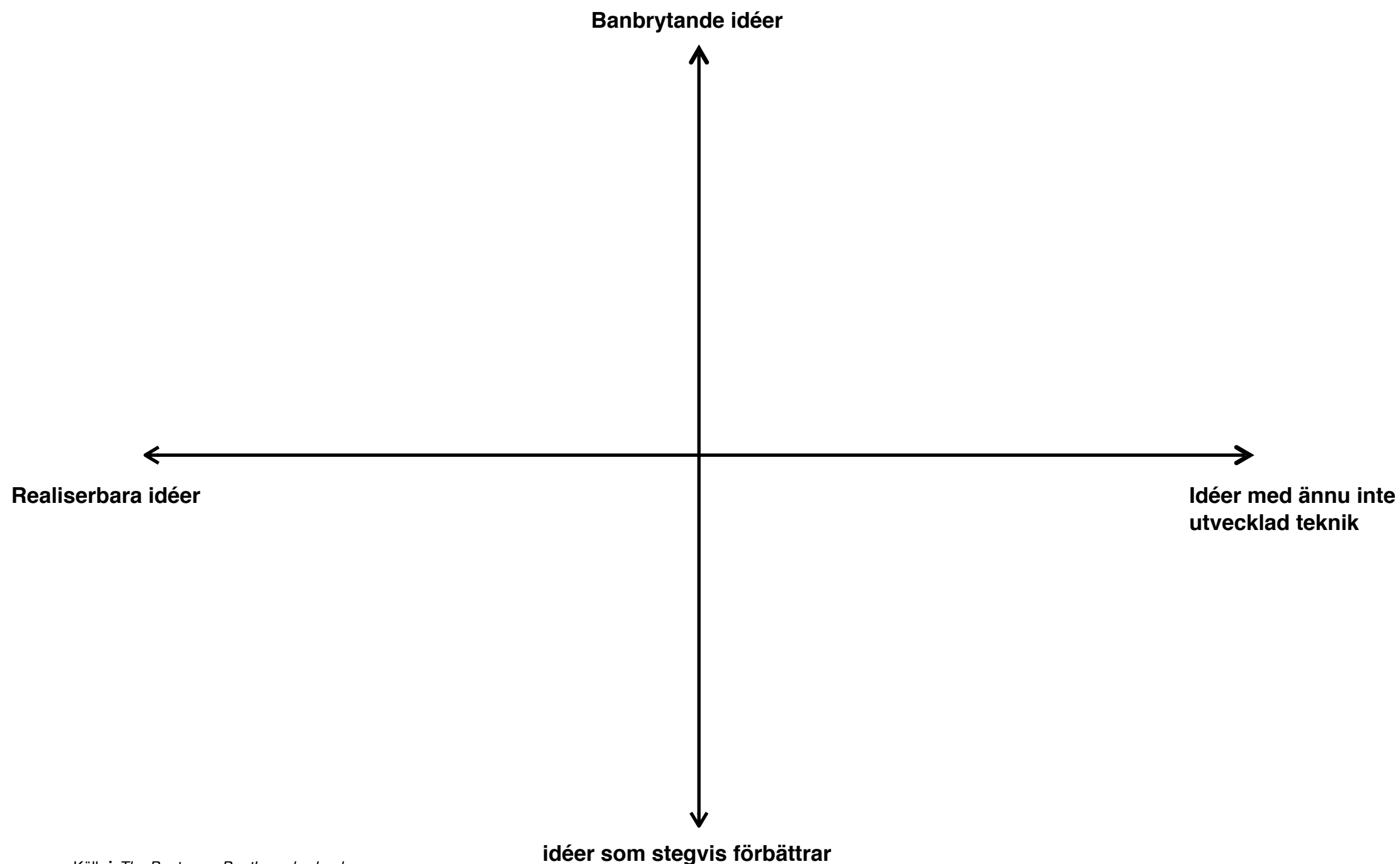


Intressant med idén



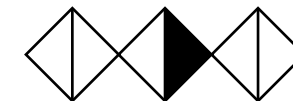
2x2-MATRIS

2x2-matriser belyser idéer från olika perspektiv. Experimentera med vilka storheter du sätter på axlarna och vad som passar ditt problemområde. Rita upp axlarna på ett stort papper eller en whiteboard-tavla och placera in dina idéer. Skriv gärna idéerna på post-it-lappar så kan du lätt flytta runt dem.



Källa: The Bootcamp Bootleg - d.school

Stanford University



IDÉTRATTEN

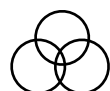
Låt idéerna färdas genom trattens olika nivåer. Uppfyller de inte kriterierna på varje nivå sorteras de bort. Annars färdas de ner i tratten och blir en potentiell vinnare.



Idéer som löser behov



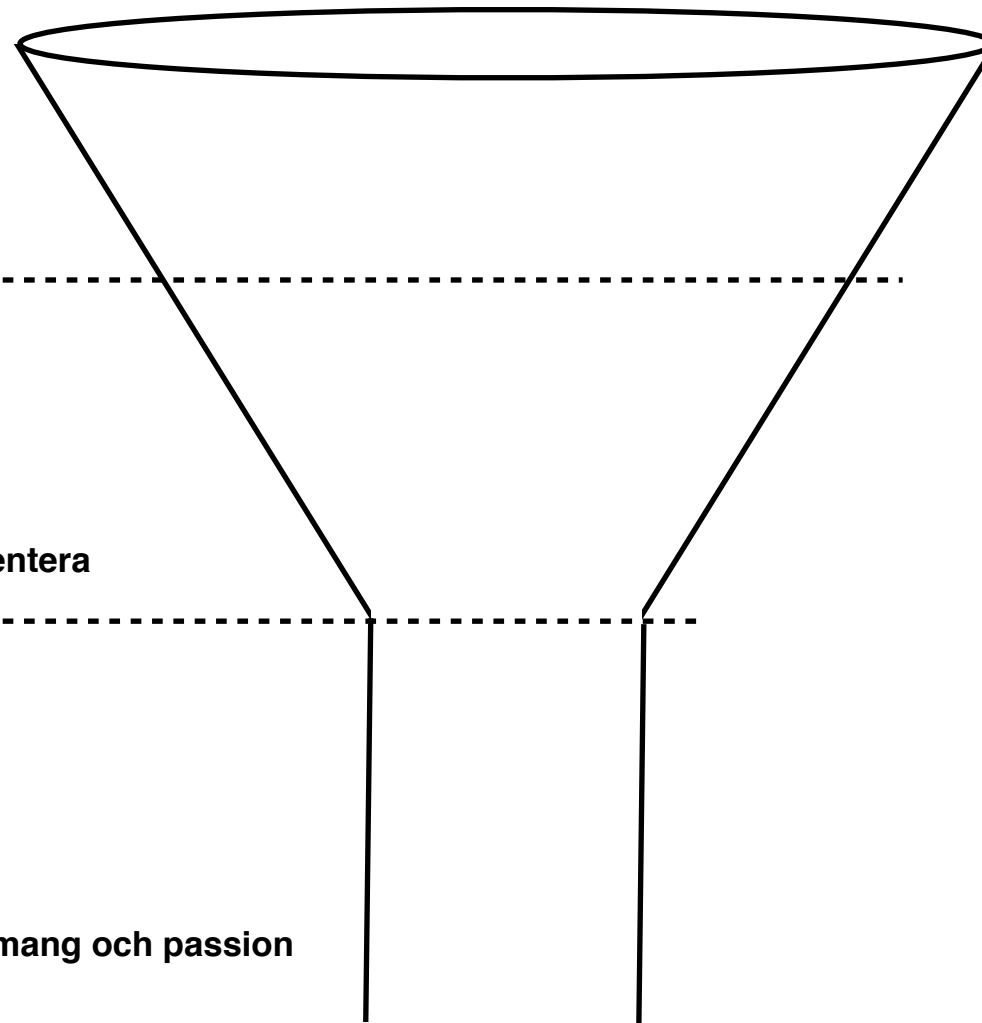
Idéer som är originella



Idéer som går att implementera

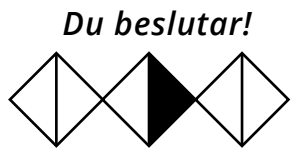


**Idéer som skapar engagemang och passion
i teamet**





KONCEPTBESKRIVNING



Namn på idén

Kortfattad beskrivning av idén

Är idén nyskapande och på vilket sätt?

Vilka behov fyller denna idé hos användaren?

Skiss

”

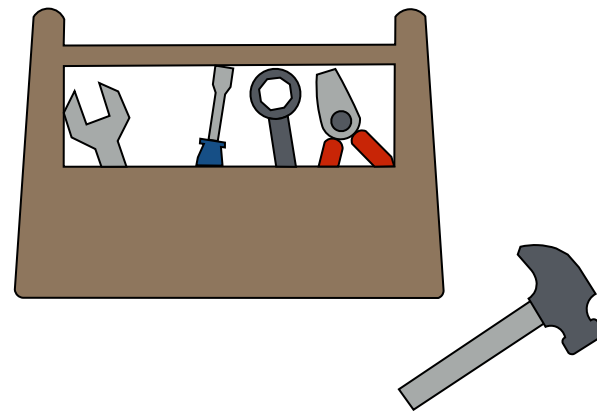
Under Design Thinking-processen har jag lärt mig att mina kunder drivs av olika behov när det gäller träning. En stor kundgrupp på mitt gym består av seniorer som vill att träning ska bygga på gemenskap och glädje. Som tränar för att fortsätta leva ett socialt aktivt liv. Jag har inte upptäckt det här behovet, eftersom jag varit helt fokuserad på kunder som enbart tränar för att prestera och bygga muskler. Tänk att jag inte har sett att andra drivkrafter skulle kunna motivera till träning...

Nu har jag valt en idé som jag tror kan förändra gymmet! Konceptet heter "Guldklubben" och ska vara en träningsklubb för seniorer, med olika sociala aktiviteter och träningsprogram specifikt utformad för målgruppen. Jag tror det här skulle kunna locka fler att vilja bli medlem i mitt gym. Förutom att jag tror att det här skulle kunna generera fler kunder, är det här något som engagerar mig. Att bidra till ökad livskvalitet för äldre känns oerhört viktigt.



Kapitel 7: Bygga och testa

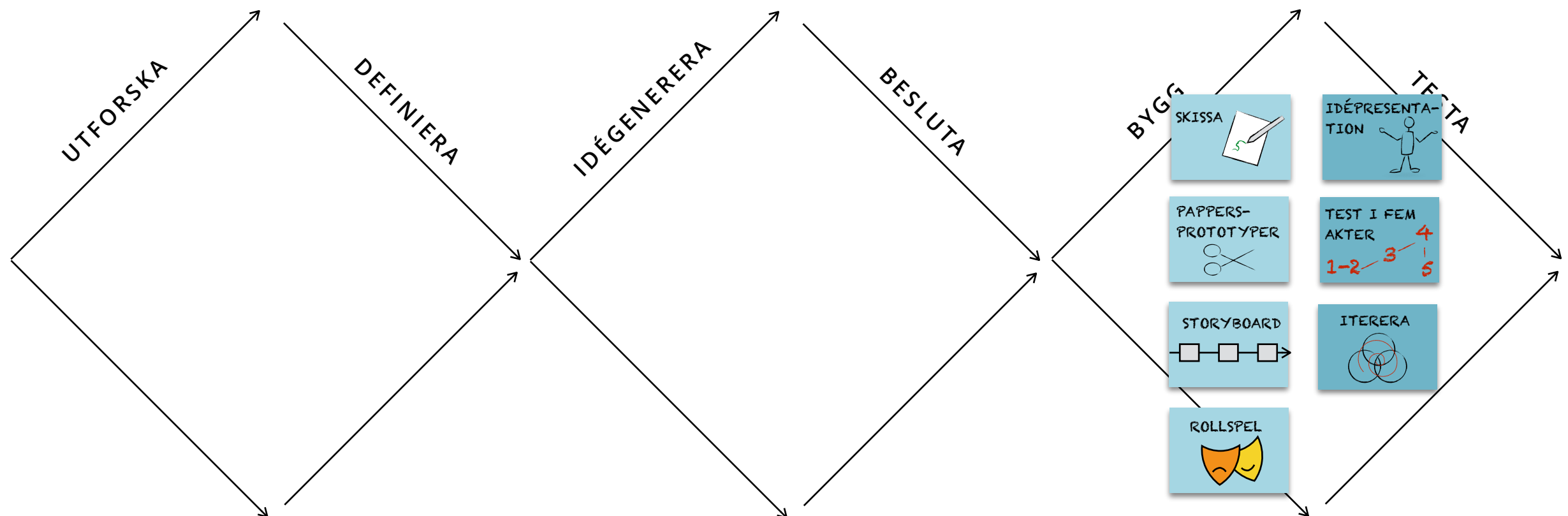
- experimentera och samla in feedback*



VERKTYG FÖR ATT BYGGA OCH TESTA

Nu är du framme i *byggfasen* där du visualiserar och bygger din idé. Återigen triggas du igång ditt divergenta tänkande då du låter idén växa fram i fysisk form. Genom att idén visualiseras och kommuniceras öppnas nya associationsflöden, som i sin tur får idén att utvecklas åt olika håll. I den här fasen blir det tydligare hur idén hänger ihop och vilket behov den tillgodoser. Lämpliga sätt att visualisera en idé kan vara att **skissa**, bygga den som en **pappersprototyp**, skapa en **storyboard** eller göra ett **rollspel**.

Slutligen, i *test-fasen*, då idén möter den potentiella användaren, försöker du dra rationella slutsatser och kritiskt värdera om idén faktiskt löser ett verkligt problem, om den är realiserbar och om den kan överleva ur ett ekonomiskt perspektiv. Genom att testa många gånger och olika delar av idén (iteration), skapar du förutsättningar att nå fram till en lösning som verkligen fungerar. Målsättningen är att få så mycket feedback som möjligt så du kan ta beslut om den fortsatta utvecklingen och implementeringen. Du kan skapa en **idépresentation** där tonvikten ligger på att skapa dialog snarare än att söka gillande, en dramaturgiskt strukturerad **test i fem akter**, och sedan **iterera** testfasen genom att belysa avgörande perspektiv.



OM PROTOTYPER

VAD ÄR EN PROTOTYP?

Prototypen har en central funktion i Design Thinking. Inom metodiken menar man att allt kan och ska byggas, oavsett det är produkter, tjänster eller system. En prototyp ska ses som ett förslag, ett utkast eller en skiss på en möjlig lösning. Den ställer i grunden frågan "skulle det vara möjligt att lösa problemdefinitionen så här?". Det betyder att i byggfasen levererar du inte en färdig lösning, utan en hypotes om hur en lösning skulle kunna se ut i framtiden. Med prototypens hjälp tar vi sedan reda på om lösningen tillgodoser ett olöst behov, dvs. om den kommer att bidra till ett värde för användaren.

"SHOW - DON'T TELL"

I Design Thinking-metodiken är det med andra ord viktigt att ge liv i idéerna och koncepten vi skapar. Det finns en teknik inom litteraturen - som även är en devis från Institute of Design at Stanford (d.school) - som säger "*show - don't tell*". Den här betyder att då vi kommunicerar våra idéer till andra ska vi göra det genom gestaltning snarare än genom beskrivningar. Det handlar om att på olika sätt ge liv åt idén så mottagaren lättare kan uppleva och förstå den.

BYGG FÖR ATT BLI HANDLINGSDRIVEN

Prototyper är också ett utomordentligt bra sätt för att släppa lös den egna kreativiteten. Ibland fastnar vi i motstånd och tvivel som gör att vi fastnar i planer, diskussioner, analyser, etc. Ofta vill vi att idén ska vara bra på en gång. Att istället koppla på ett "do-mindset" och få ut idéerna i prototyper friläggs en mängd energi och den börjar kommunicera med dig på ett nytt sätt. Du ser plötsligt sådant du inte har sett innan och du och ditt team (och användarna i testfasen) kan lättare komma vidare i processen.



EN PROTOTYP SKA VARA BILLIG OCH "FUL"

Målet med att bygga en prototyp är alltså inte att leverera en färdig modell av en lösning, utan visualisera den för att tidigt upptäcka styrkor och svagheter. Därför ska en prototyp i det första läget vara billig så att du har råd att förkasta hela idén eller delar av den. Du har helt enkelt råd att misslyckas och även misslyckas för att lära. Tom Kelley från IDEO, understryker: "Fail early, fail often, in order to succeed sooner".

Ju dyrare och mer "färdig" en prototyp är, desto mindre benägen blir vi att ta till oss konstruktiv kritik. Det är därför det finns en poäng att börja billigt med enkla och "fula" prototyper. I takt med att förståelsen för användaren ökar och ju tydligare potentialen i idén blir, desto mer förfinad kan du låta prototypen bli.

Tim Brown beskriver hur han har sett avancerade och komplexa idéer börja som en enkel, billig och "ful" prototyp. I boken *Change by Design* beskriver han hur avancerade hjälpmedel för insulininjektioner började som lego, hur mjukvaruprogram började som post it-lappar och hur en banktjänst visualiserades med hjälp av rollspel och kulisser.¹⁵ Kort sagt, bygg dina prototyper med material som papper, kartongbitar, lego, lera eller som rollspel där du agerar fram lösningen eventuellt med hjälp av rekvisita.

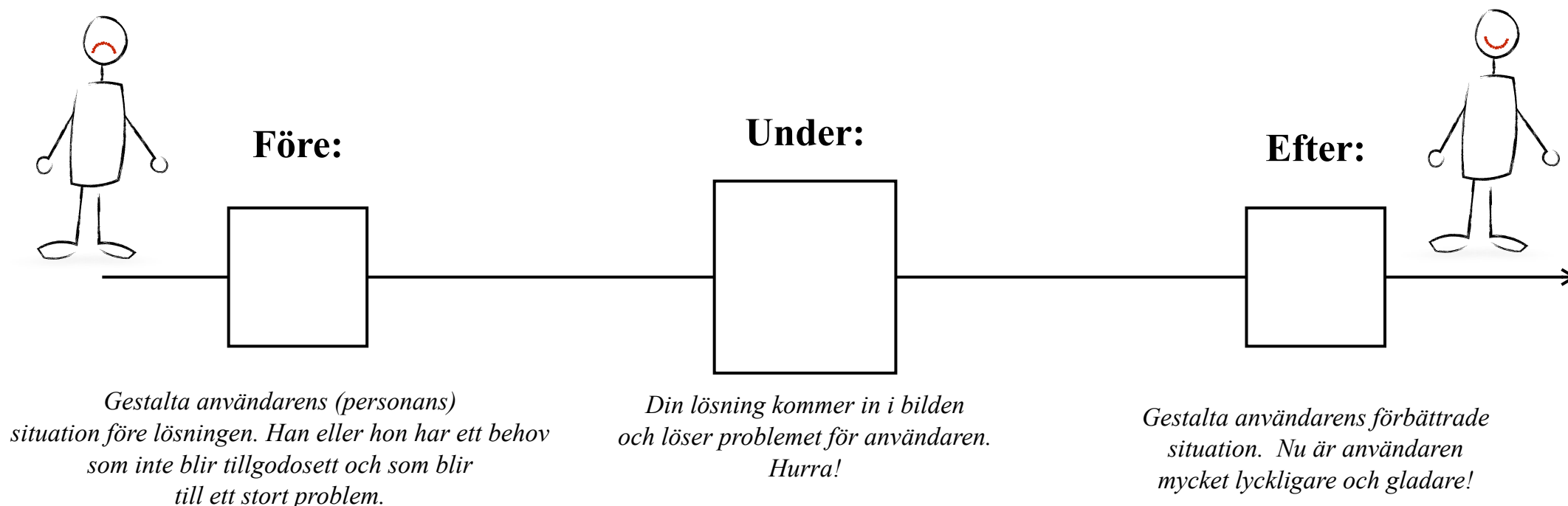
När det gäller att skapa prototyper är det viktigt att tänka på att den alltid bär på en berättelse. Oavsett om det är en produkt, tjänst eller ett system finns det en människa centrum vars olösta behov blir tillgodosett genom lösningen. Vi ska nu titta närmare på hur du kan få liv i dina idéer genom storyboards.

¹⁵ Brown, s. 92.

STORYBOARD

I filmkonstens ungdom handlade filmproduktionen i stort sett om att filma av en teaterföreställning. Då var det inte så komplicerat att gå från manus till att ställa upp en kamera och bara filma händelseförloppet. Ju mer filmkonsten utvecklades desto fler kameror användes för att få fler vinklar och specialeffekter. Genom att visualisera manuset blev det lättare att samordna inspelningen och hålla ordning på händelseförloppet.

Det är precis det här som Design Thinking-metodiken har fångat upp och immateriella tjänster, system och upplevelser görs fysiskt påtagliga genom att berättas i ord och bilder. Det narrativ (berättarstruktur) som är effektivt att använda är samma som du hittar överallt inom den västerländska berättarkulturen; en hjälte möter olika hinder och problem i livet, utsätts för olika vedermödor, löser konflikten och förändras.¹⁶ På motsvarande sätt kan du forma din story om din idé; din persona möter på problem eftersom han eller hon har behov som inte blir tillgodosedda. Lösningen kommer in som en räddare i nöden och löser karaktärens problem. Oavsett om du gör en storyboard eller gestaltar lösningen genom ett rollspel, bygg din berättelse enligt nedanstående modell.



¹⁶ Det här narrativa mönstret skriver Joseph Campbell om i sin bok *The Hero's Journey* (1949).

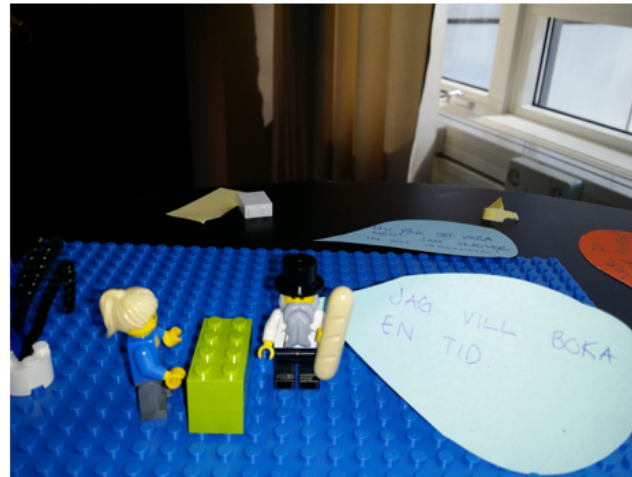
EXEMPEL PÅ STORYBOARD

Det här är ett fotomontage med lego, men du kan naturligtvis skissa eller göra ett rollspel för att illustrera en berättelse och skapa din storyboard.

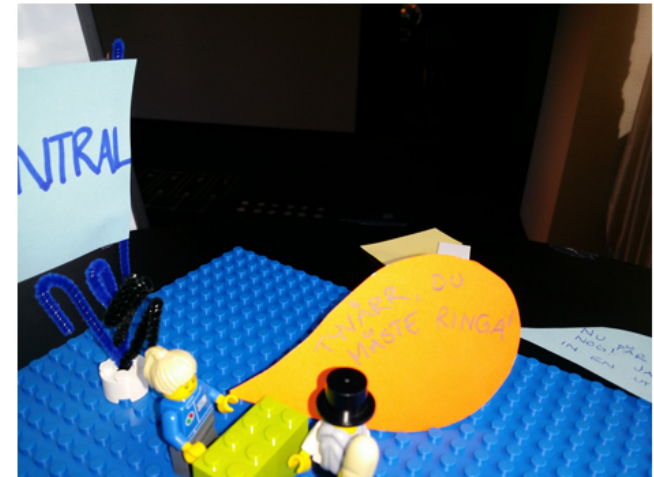
”Medborgarautomaten”



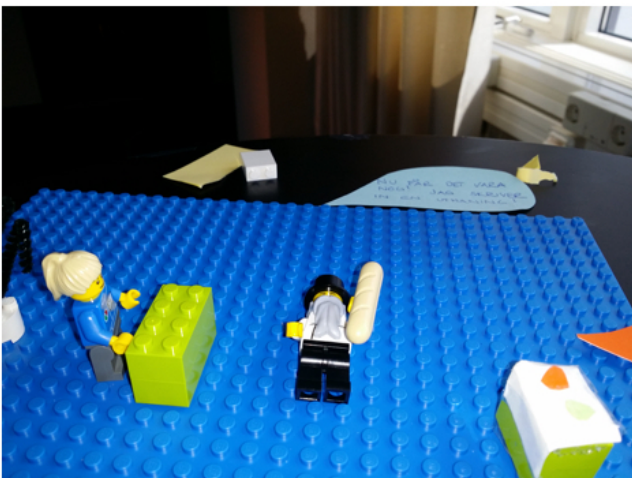
Det här är en vårdcentral.



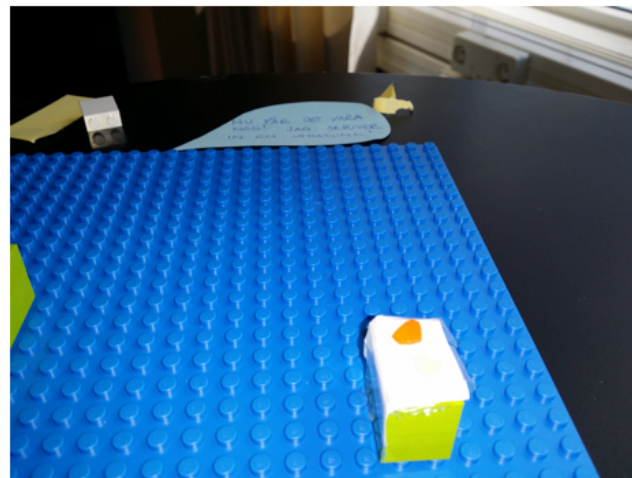
Rune 82 år har tagit bussen till vårdcentralen. Han går fram till sköterskan i receptionen. ”Jag skulle vilja boka en tid”, säger han



”Tyvärr, det går inte. Det måste du göra via Vårdguiden på nätet”, säger sköterskan.



Rune blir förtvivlad. Han har tagit sig hela vägen till vårdcentralen i tron att han kunde boka en tid hos sin husläkare.

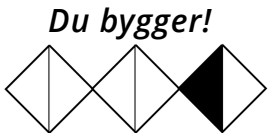


Då ser han plötsligt den nyinstallerade medborgarautomaten för problem och dilemman. Här kan alla medborgare mata in information om uppkomna problem.



Datan går vidare till ett designteam som tar sig an problemen. Med kreativitet och förståelse för användaren skapar ”Framtidshackarna” en lösning för Rune. Nu kan han boka tid på vårdcentralen utan att behöva skaffa sig en dator.

STORYBOARD



Namn på konceptet:

FÖRE

UNDER

EFTER

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TESTA DIN PROTOTYP

TESTA FÖR ATT LÄRA

Test-fasen handlar om att söka feedback och förfina din lösning. Med hjälp av din prototyp ska du nu synliggöra och testa dina hypoteser, blottlägga dolda antaganden och få svar på om du verkligen har funnit rätt problem. Det är ingen vits att försöka försvara idéen och söka bekräftelse på idéns förträfflighet. Det du ska ta reda på är om lösningen tillgodoser verkliga behov, om den är möjlig att genomföra rent tekniskt och om den är hållbar ur ett ekonomiskt perspektiv.

Ett ordspråk inom Design Thinking säger att du ska bygga prototyper som om du hade rätt, men testa som om du hade fel. Det handlar om att tidigt belysa idéns eventuella brister - att misslyckas tidigt - och betrakta sk. "misslyckanden" som ny värdefull kunskap.

VAR EMPATISK OCH NYFIKEN DÅ DU TESTAR

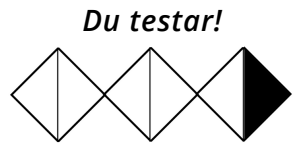
Du blir en "now-ist" (du kommer väl ihåg Ito Joy från s. 12?) då du kliver ner i förändringens vågor, kopplar på nyfikenheten, observerar hur människor agerar i mötet med din lösning och då du empatiskt lyssnar till vad de säger. Du testar för att förfina, bygga om och förbättra. Bara så kan vi lära oss vad som verkligen är på gång i omvärlden och vad människor värderar och saknar. Kanske behöver du justera problemdefinitionen? Kanske föds fler idéer? Kanske lösningen inte alls tillgodoser din användares problem överhuvudtaget? Var öppen för allt som kan hända och allt du kan lära!

Låt din prototyp testas genom att genomgå resan genom de tre olika "linserna" som du hittar på s. 102. I varje lins möter prototypen olika frågeställningar och det krävs att du söker upp olika människor som kan ge viktig feedback utifrån sina specifika kunskaper. Brainstorma frågor som du behöver ställa i anslutning till varje lins - frågor som rör din specifika lösning och ditt sammanhang.



"Du kliver ner i förändringens vågor!"

IDÉPRESENTATION



Namn på konceptet:

Syftet med presentationen:

**Vem är mottagaren?
Hur kan jag anpassa min presentation
till mottagaren?**

Så här ska idén gestaltas:

Önskat resultat:

IDÉPRESENTATION



Stefans exempel!

Namn på konceptet:

"Guldklubben"

Syftet med presentationen:

Jag ska presentera konceptet för mina anställda för att få in feedback och frågor som jag själv inte tänkt på.

Vem är mottagaren?

Hur kan jag anpassa min presentation till mottagaren?

Alla anställda.
De är oroliga och vill se ett konkret förslag från mig. Var och en behöver förstå vilken roll de har i konceptet. Därför måste jag vara mycket tydlig med hur den nya arbetsfördelningen skulle se ut.

Så här ska idén gestaltas:

Jag använder min storyboard som jag gjort till en power point-presentation. Här visar jag bilder av gymmet ur personans perspektiv. Därefter presenterar jag det nya konceptet "Guldklubben".

Önskat resultat:

Att blottlägga kritiska och svaga punkter i konceptet.
Få in idéer på förbättringar.

”

Jag ska testa det nya konceptet genom att samla en grupp seniorer och prova ett specialdesignat träningsprogram där fokus handlar om att på ett roligt sätt träna tillsammans. Här ska även en avslutande fikastund ingå, vilket syr ihop konceptet om träning, social samvaro och guldkant i tillvaron till ett!

Vad vill jag ta reda på genom att testa konceptet? Först och främst om det verkligen fyller ett behov hos min kundgrupp. Går det praktiskt att genomföra konceptet? Hur ska det finansieras? Hm, vilka ytterligare frågor behöver jag ställa utifrån de tre linserna...?"



TESTINTERVJU I 5 AKTER

Den här upplägget av en testintervju är särskilt lämpligt om du har en enda testperson som du fokuserar på.

☐ Akt 1: Vänligt välkomnande

Få testpersonen att känna sig bekväm och avspänd. Det gynnar öppenhet, ärlighet och att han eller hon vågar vara kritisk.

☐ Akt 2: Situationsfrågor

Börja lugnt med att ställa frågor kring testpersonens liv, intressen och aktiviteter. De här frågorna bygger rapport (god kommunikation), men det ger också en bakgrundsbild av personen som hjälper dig att tolka reaktioner och feedback.

☐ Akt 3: Introducera prototypen

Nu är det dags för testpersonen att testa själva prototypen. Här är det särskilt viktigt att få testpersonen att våga vara ärlig i sin feedback. Påminn att kritik är mycket viktigt och att det hjälper projektet framåt. Uppmana testpersonen att tänka högt under testet.

☐ Akt 4: Uppgifter och knuffar

Du ska inte berätta för mycket om lösningen. Istället ska du få testpersonen att upptäcka själv och testa hur prototypen fungerar. Det gör du genom att ge enkla uppgifter:

"Låt säga att du skulle ... och du såg denna lösning. Vad skulle få dig att prova just den här lösningen?"

Knuffa varsamt testpersonen i den riktning du vill ha feedback och be han eller hon att tänka högt:

"Vad är det här? Vad tror du det här är till för?"

"Vad tycker du om detta?"

"Vad förväntar du dig att den här funktionen/aktiviteten är till för?"

"Vad går igenom ditt huvud när du gör/ser detta?"

"Vad skulle du vilja göra nu? Varför?"

Frågorna ska vara lätta att besvara och inte kännas som det finns ett rätt eller fel.

☐ Akt 5: Snabb summering

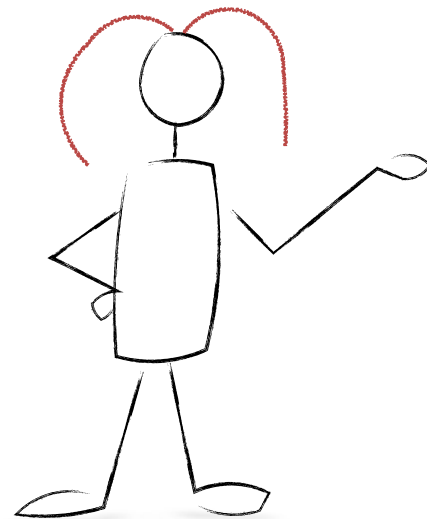
För att avsluta testet och intervjun ställ några summerande frågor. Du kan t.ex. fråga:

"Vad gillar du/gillar du inte med denna lösning?"

"Hur skulle du beskriva den här lösningen för en vän?"

"Om du hade tre magiska önskningar för att förbättra lösningen

- vad skulle de vara?"



Intervjuguiden är hämtad från Jake Knapps bok *Sprint. How to Solve Big Problems And Test New Ideas In Just Five Days* (2016). (Google Design Sprint)

EXPERIMENTERA OCH TESTA HYPOTESER

MIN HYPOTES

Det här beskriver en specifik testbar aktivitet. Exempel: Jag tror att små hytter istället för stora omklädningsrum kommer att leda till en mindre stress. Jag tror att färgglada tvättmaskiner kommer att göra det roligare att tvätta.

Jag tror att

kommer att leda till

EXPERIMENT - FÖRBEREDELSE

Hur ska jag genomföra testet? Vad ska jag undersöka?

RESULTAT

Anteckna resultatet av experimentet

SLUTSATS

Hur matchade resultatet min hypotes?

Har jag upptäckt några motsättningar?

☐

MATCHADE

☐

MATCHADE INTE ALLS

☐

FINNS VISSA MOTSÄTTNINGAR

NÄSTA STEG

Vad ska jag göra närmast?

ITERERA (TA OM OCH LÄR MER)

☐ BEHOV

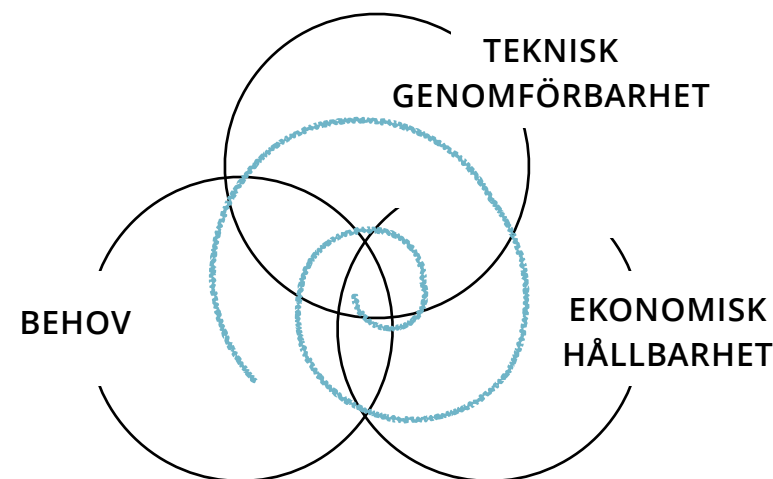
- Vad behöver du mer veta om din användare och det sammanhang/den miljö där din lösning ska fungera?
- Vad behöver du bättre förstå om användarens liv, behov, motivationer eller värderingar för att hjälpa dig vidare att skapa en värdefull lösning?

☐ TEKNISK GENOMFÖRBARHET

- Hur kommer lösningen att fungera rent teknikst?
- Vad är mekaniken för att skapa denna lösning?
- Kommer den att ha den avsedda effekten (lösa behovet)? Hur kommer du att veta? Vad ska du mäta? Hur ska du mäta?

☐ EKONOMISK HÅLLBARHET

- Hur kommer din lösning att finnas i, eller samspelar med, nuvarande system och infrastruktur?
- Är lösningen hållbar ur ett ekonomiskt perspektiv?
- Vilka är de eventuella oavsiktliga konsekvenserna av din lösning, eller vilka ekonomiska steg behövs för att göra det till en verklighet?



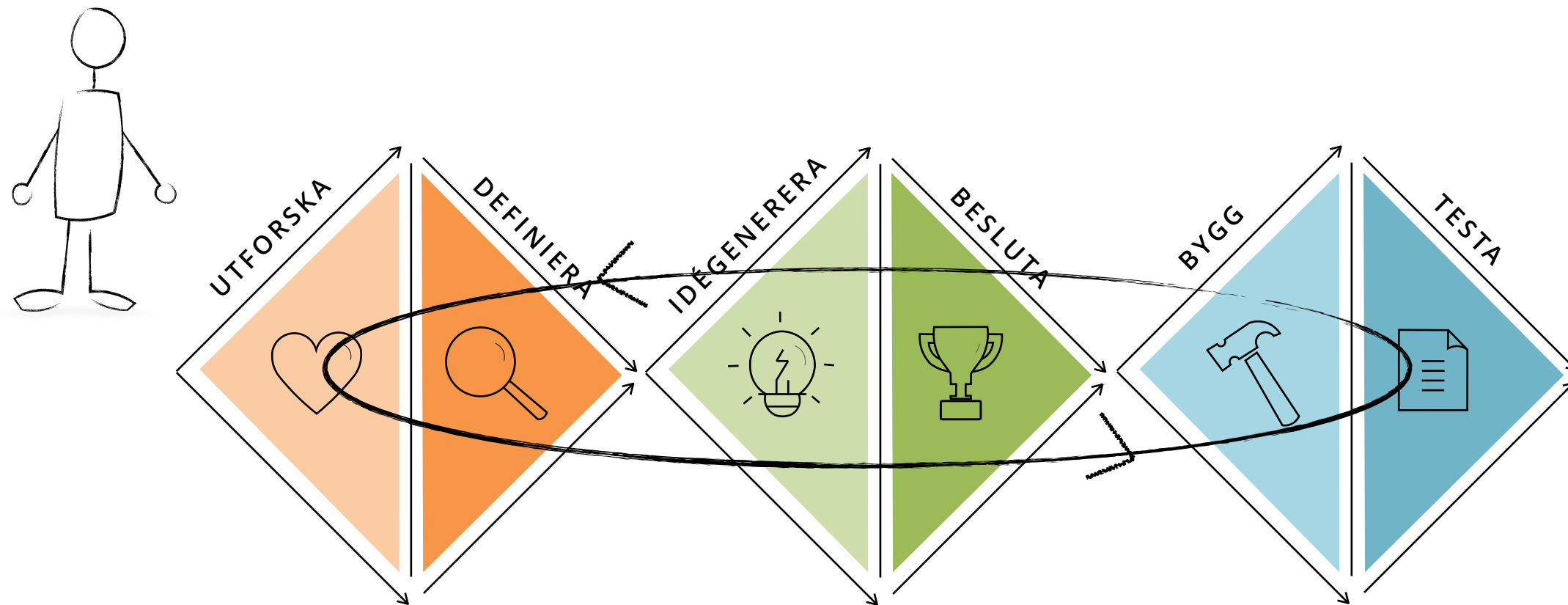
Källa: Modellen är hämtad från IDEOU:s onlinekurs
"From ideas to action"

7 TIPS NÄR DU TESTAR DIN PROTOTYP

1. Kom överens med testpersonen om tid och plats.
2. Berätta hur lång tid testet kommer att ta och hur det hela kommer att gå till.
3. Var noga med att testpersonen kan fokusera helt och full på testet. Undvik alltså platser och situationer där personen kan bli distraherad av exempelvis kollegor, telefon, etc.
4. Gå igenom prototypen så att testpersonen förstår vilka delar som ska testas.
5. Uppmuntra testpersonen att tänka högt.
6. Uppmuntra testpersonen att ställa frågor och påpeka när något verkar oklart.
7. Observera testpersonens kroppsspråk, mimik och känslouttryck när han eller hon testar.

GRATTIS!

Nu har du gått igenom hela Design Thinking-processen. Med utgångspunkt från de nya kunskaperna du fått genom att testa din prototyp, kan du nu iterera förfina lösningen. Kanske behöver du justera något i din problemdefinition? Det i sin tur kan leda till nya idéer och nya prototyper. Du fortsätter denna itererande process tills du har skapat en lösning som fungerar. Då har du skapat *rätt* lösning!



UTBLICK

Här kan du läsa om hur Design Thinking används i praktiken:

VÅRD OCH OMSORG

[Experio Lab - Ett möte mellan vård och design](#)

[Stanford Healthcare - Design Thinking to Improve Patient Experience](#)

[New York Times - Design Thinking for Doctors and Nurses](#)

[How an Improved Food Service Creates a Better Life Quality for Elderly People](#)

FÖRETAGANDE OCH ENTREPRENÖRSKAP

[Marie Wall, startupansvarig på Näringsdepartementet - Design en självklarhet hos nystartade företag](#)

[Airbnb - Using DT to Avoid Bankruptcy & Develop a Winning Business Model](#)

TEKNIK

[Apple - Innovation at Apple – Design Thinking Case Study](#)

[IBM - IBMs Design Centered Strategy](#)

[Uber – Creating the Future of Food Delivery through Design Thinking](#)

BIBLIOTEK

[Design Thinking för bibliotek](#)

[Design Thinking for libraries](#)

PROBLEMLÖSNING OCH INNOVATION

[How 5 big Swedish brands are using 'Design Thinking' as a methodology to fuel their growth and innovation.](#)

[Stockholms stad: Innovationsverkstad kring bildelning](#)

MEDBORGARDIALOG

[Staden tar in tunga Bredängsexperter när Flygplansparken ska renoveras](#)

UTBILDNING

[Design Thinking for Educators](#)

[Alpha Public Schools - Designing a High School Through Design Thinking](#)

[Design Thinking in the Elementary Classroom: the Power of Empathy](#)

BANK OCH FINANS

[The value of design thinking with Bank of Ireland's Lesley Tully](#)

['Design is a competitive advantage': How three banks are integrating design into customer experience](#)

JOURNALISTIK

[Design Thinking and Journalism Go Together. Here's How](#)

[Journalism case studies that apply design thinking](#)

PERSONLIG UTVECKLING

[Stanford's Most Popular Class Isn't Computer Science - It's Something Much More Important](#)

KUNDUPPLEVELSE

[Making airports waiting time more useful and pleasant](#)

[Så har Systembolaget arbetat med kundupplevelse](#)

REFERENSBIBLIOTEK

I referensbiblioteket har jag samlat den litteratur som *Din handbok i Design Thinking* bygger på. Det är böcker om Design Thinking, innovation, kreativitet och empati. Jag ger här en kortfattad beskrivning till varje bok och kanske hittar du någon som verkar spännande för dig.

GRUNDBÖCKER OM DESIGN THINKING FRÅN IDEO:

I *The Art of Innovation. Lessons in creativity from IDEO, America's leading Design Firm* (2016) beskriver Tom Kelley hur IDEO arbetar med innovation och Design Thinking och ger massor av exempel på uppdrag företaget har gjort. Här framträder en kreativ och handlingsdriven kultur med sina speciella metoder för att också upprätthålla den.

I boken *Creative Confidence. Unleashing the Creative Potential Within Us All* (2013) skriver bröderna Tom och David Kelley om Design Thinking och hur metoden kan hjälpa oss att få större kreativt självförtroende. David Kelley är en av grundarna till IDEO och Institute of Design at Stanford och kan också sägas vara en av förgrundsgestalterna till metoden Design Thinking.

Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation (2009) av Tim Brown är en grundbok för alla som är intresserad av Design Thinking. Brown berättar här om hur metoden är uppbyggd (processen) och om själva designtänkandet. I boken beskrivs också hur IDEO arbetar - deras förhållningssätt till uppdragsgivare, hur den interna kreativa kulturen byggs och upprätthålls samt hur de driver projekt.

OM KREATIV PROBLEMLÖSNING:

It's Not About the Shark. The Simple Path From Problem To Answer (2014) av David Niven är en bok om kreativ problemlösning och hur du kan tänka för att mer effektivt lösa problem. Niven skriver till exempel om hur Steven Spielberg löste problemet med den mekaniska hajen i filmen *Jaws* (1975).

Boken *A More Beautiful Question. The Power of Inquiry To Spark Breakthrough Ideas* (2014) av Warren Berger ger dig en ökad förståelse för varför förmågan att ställa frågor är centralt för innovation, Design Thinking och för att skapa genomgående förändring. Berger ger exempel på hur stora företag som Google, IDEO och AirBnB arbetar med frågor och ger också en enkel men kraftfull metodik för att vi alla ska kunna ställa "vackrare" frågor.

OM EMPATI:

I *Empathy. Why It Matters, and How to Get It* (2014) tar Roman Krznaric ett helhetsgrepp om empati som ett särskilt sätt att inhämta kunskap om omvärlden. Krznaric skriver om empati kopplad till hjärnan, hur empatin har brutit ny mark när det gäller vissa kunskapsområden (design) och hur vi kan skapa empati med människor vi aldrig har träffat.

Wired to Care. How companies prosper when they create widespread empathy (2009) av Dev Patnaik är en bok som ger en rad olika exempel på företag som utgår från empati och djupgående förståelse för sina kunder - för att både erbjuda bättre produkter/tjänster och för att kunna skapa nya innovationer. Patnaik ger också exempel på företag som gjort stora misstag när det gäller kundempati och som därför fått betala dyrt för sitt många gånger stora ointresse för kunden.

OM DESIGN RESEACH:

Needfinding, Design research and planning (2017) av Dev Patnaik är en praktisk handbok om hur du går ut på fältet och samlar in rådata från människor och omvärld, samt hur du omsätter rådatan till insikter som du kan agera på. Boken bygger på en kurs som ges på Stanford University.

Vill du bli bättre på att göra intervjuer med kunder och användare? Då är *Interviewing Users. How to Uncover Compelling Insights* (2013) av Steve Portigal en ypperlig handbok. Portigal går igenom hur du kan lägga upp en intervju, hur du skapar god kommunikation (rapport) och vad du bör tänka på i interaktionen med människor.

OM KREATIVITET OCH HJÄRNAN:

I *The Creative Brain. The Science of Genius* (2006) av Nancy Andreasen kan du läsa om vad som händer i hjärnan då vi är inspirerade, kreativa och får en idé. Genom att studera några av våra största kreativa genier inom konst, litteratur, musik och vetenskap (bl.a. Michelangelo, Shakespeare, Einstein) undersöker Andreasen rötterna till människans kreativitet och finner det i vår enorma förmåga till associativa flöden. Intressant bok för den som är intresserad av kopplingen konst och vetenskap.

OM INNOVATIVT TÄNKANDE:

I boken *The Innovator's DNA. Mastering The Five Skills of Disruptive Innovators* skriver Jeff Dyer, Hal Gregersen och Clayton M. Christensen om hur de allra största och mest framgångsrika innovatörerna och entreprenörerna (som exempelvis Steve Jobs, Jeff Bezos och Richard Branson) tänker och agerar. En av de viktigaste karaktärsdragen är att vara associativ. Vad författarna såg under sina efterforskningar var att dessa innovatörer hela tiden letar upp ställen, skärningspunkter, där nya associationer och kombinationer kan skapas. Det kan handla om att nätverka, söka samarbeten, finna kunskaper och prova något nytt.

Frans Johansson, författaren till boken *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures* (2004), skriver att det är just i brotten, i skärningspunkten mellan olika kulturer, miljöer och människor som kraftfull utveckling sker. Skärningspunkter, menar Johansson, skapar de bästa förutsättningarna för innovationer, tack vare expositionen av unika associationer och idékombinationer. Steve Jobs uttryck "creativity is connecting things" handlar precis om det här.

The 4 Lenses of Innovation. A Power Tool for Creative Thinking (2015) av Rowan Gibson är en rolig bok om att tänka innovativt och kreativt. Gibson tar i stort sett upp samma förmågor som beskrivs i *The Innovator's DNA*, men på ett mer färgstarkt sätt. Här visar Gibson hur den kreativa processen går till, vad en insikt är och knyter alltihop till exempel och case.

METODER OCH VERKTYG

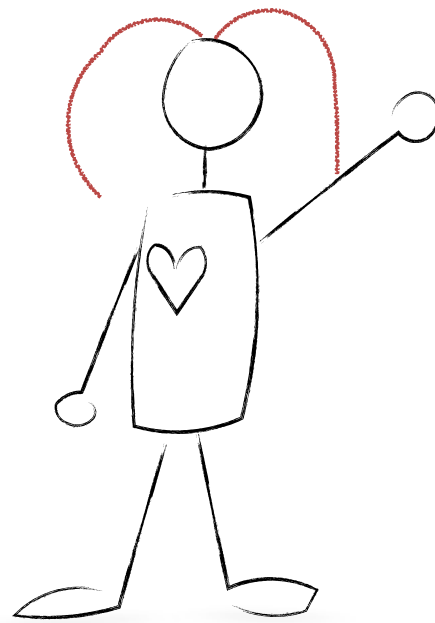
Jake Knapp, *Sprint. How to Solve Big Problems And Test New Ideas In Just Five Days* (2016). (Google Design Sprint)

Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider, *This is Service Design Doing. Applying Service Design Thinking in the real world. A practitioners' handbook* (2018)

Vijay Kumar, *101 Design Methods. A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization* (2013)

[The Bootcamp Bootleg - d.school Stanford University](#)

Design Kit - [ideo.org](https://www.ideo.org/)



HELENA FRISK
helenafrisk@creosa.se
www.creosa.se

