



Vestfold og Telemark

FYLKESKOMMUNE

En innføring i rammeverket for «Jobbe smartere sammen»

Utdrag fra Jobbe smartere sammen verktøykasse for smart samarbeid

Jobbe smartere sammen

«Å jobbe smartere» handler om å utvikle en felles regional utviklingsmetodikk, som virker for at vi i fellesskap bidrar til å løse regionale utfordringer. En felles tilnærming bidrar til at aktørene utvikler nye samarbeidsformer og tester ulike metodeverktøy basert på tjenestedesign (*Design Thinking*). Jobbe smartere sammen vil være Vestfold og Telemark fylkeskommune sin variant av tjenestedesign.



Design thinking eller tjenstedesign?

Den observante leser vil se at begrepene *design thinking* og *tjenstedesign* blir brukt når vi beskriver rammeverket i «Jobbe smartere sammen»-prosjektet.

Tjenstedesign er en tverrfaglig fagdisiplin, som bruker designmetoder med en holistisk og brukersentrert tilnærming til problemløsning. Design Thinking er en prosess som innebærer en metode som hjelper gruppen til å ta konkrete valg underveis.

Det nordiske konsulentbyrået Future Place Leadership har bistått VTFK i prosessen med å utarbeide vår variant av tjenstedesign. Her har de tatt utgangspunkt i Design Thinking som prosess, dette vil derfor være begrepet som følger presentasjonen.



Hva er design thinking?

Metodikk og tenkemåte

Design thinking er en kreativ og menneske-sentrert tilnærming som brukes for å løse komplekse problemer. Ved hjelp av en rekke verktøy fra design-verdenen brukes metoden til alt fra utviklingen av nye produkter, tjenester og opplevelser, til nye forretningsmodeller og organisatoriske omstillingsprosesser.

Design thinking er både en metode og en tenkemåte. Metoden er praktisk og brukerorientert og fokuserer på eksperimentering, testing og læring underveis. Dette krever empati, kreativitet og en evne til å bryte gamle arbeidsmetoder hos den eller de som ønsker å innovere. Utover å møte brukerbehov på en attraktiv måte, må en løsning også være teknisk gjennomførbart og økonomisk bæredyktig. Tverrfaglighet og samarbeid er en grunnleggende forutsetning for metoden.

Hvorfor Design thinking?

Metodikken bak Design thinking er ikke ny, men bygger på kunnskap fra design- og innovasjonsforskning som har sine røtter fra 60-tallet. Det er likevel i det siste tiåret at metodikken har blitt særlig populær, både i privat og offentlig sektor. Det er likevel i det siste tiåret at metodikken har blitt særlig populær, både i privat og offentlig sektor. Studier viser at organisasjoner og bedrifter som har implementert Design thinking i gjennomsnitt vokser 211%* mer enn sine konkurrenter, er omtrent dobbelt så raske med å få nye tjenester ut på markedet og er mer innovative med å utvikle nye produkter.

I flere land har også offentlig apparater tatt i bruk metoden i innovasjonsarbeid, utviklingen av offentlige tjenester og under omstillinger av interne systemer på både kommunalt, regionalt og nasjonalt plan.

Prinsipper for Design thinking

- **Menneske-sentrert:** fokuser systematisk på brukerens (innbygges and ansattes) behov
- **Samskapende:** involver alle interensenter for å sikre relevans, eierskap og kompetanse
- **Helhetlig:** arbeid med løsningen fra flere perspektiver og tilpass til konteksten
- **Testet:** Vær sikker på at løsningen virker i den virkelige verden ved å teste, validere og videreutvikle



HVORFOR DESIGN THINKING FOR REGIONER?

Smart samarbeid, innovasjon, engasjement og kreativitet er nøkkelord i arbeidet om å styrke attraksjonskraften til Telemark når det kommer til grønn omstilling, utvikling og vekst og å attrahere investeringer, turister og talenter.

Ved å tilpasse Design Thinking til en regional utviklingsprosess, har Future Place Leadership tilrettelagt forutsetningene for nettopp kreativitet, innovasjon og problemløsning i en regional utviklingsprosess. Hensikten er at aktører i regionen skal kunne bruke utviklingsverktøy sammen og utvikle prototyper for fremtidig utviklingsarbeid der flere kommuner eller aktører jobber sammen. Alt dette er en del av det samme målet: å jobbe smartere sammen.

Kjernen er å undersøke hva de underliggende problemene er, utforske ulike løsninger og kontinuerlig teste løsningsforslag på målgrupper eller sluttbrukeren. Dermed endres både problemet og løsningen når ny innsikt oppstår. Prosessen er samskapende med flere interessenter.

Når det kommer til konkrete prosjekter finnes ulike prosesser for Design Thinking. Men essensen er alltid det samme; det reelle behovet eller utfordringen er utgangspunktet for det som utvikles.

Prosessen vi har utviklet for Jobbe Smartere Sammen kaller vi Trippel Diamant, fordi den fungerer som et rammeverk med tre etterfølgende faser:

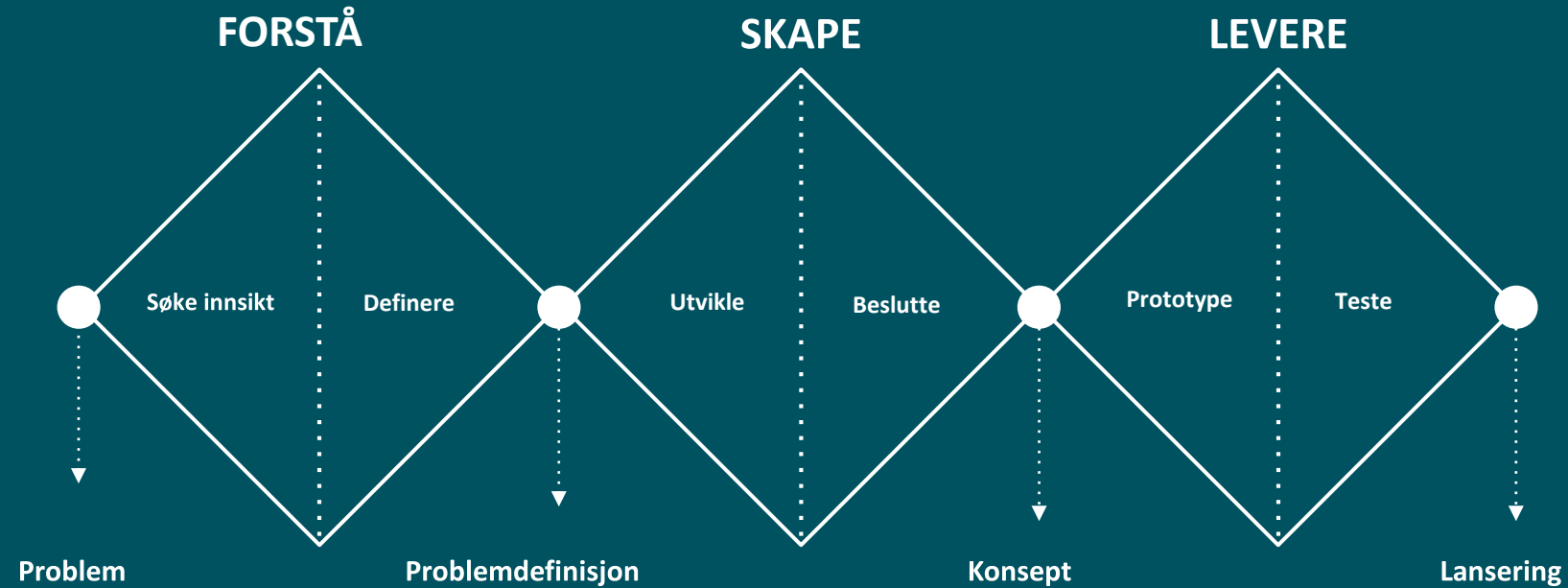
1. **Forstå:** en utforskende start for å sikre rett forståelse for brukerens behov eller utfordring.
2. **Skape:** Med forståelse for det faktiske behovet eller utfordringen, kan vi «brainstorme» og finne måter å løse utfordringen på.
3. **Levere:** Med en eller flere løsningsforslag har vi utviklet prototyper som skal testes, forbedres og til sist lanseres

Modellen er visualisert på neste side.

Det bør likevel merkes at Design Thinking ikke er en lineær prosess og ofte må man ta flere skritt tilbake før man igjen kommer videre. Ved å jobbe i tverrfaglige team styrker evnen til å tenke annerledes og se nye sammenhenger som kan lede til innovasjon.



RAMMEVERK: TRIPPEL DIAMANT



- **Søk innsikt** og forståelse gjennom den eller de som påvirkes av problemet
- **Definer** en problemstilling basert på den nye innsikten fra forrige fase

- **Utvikle** flere ulike og nyskapende løsninger ved å tillate kreativ tenking
- **Beslutt** hvilket løsningsforslag (konsept) skal testes ved å måle ideer opp mot kriterier

- **Skap prototyper** for å utvikle løsningsforslaget (konseptet).
- **Test prototypen** på målgruppen før lansering av konsept



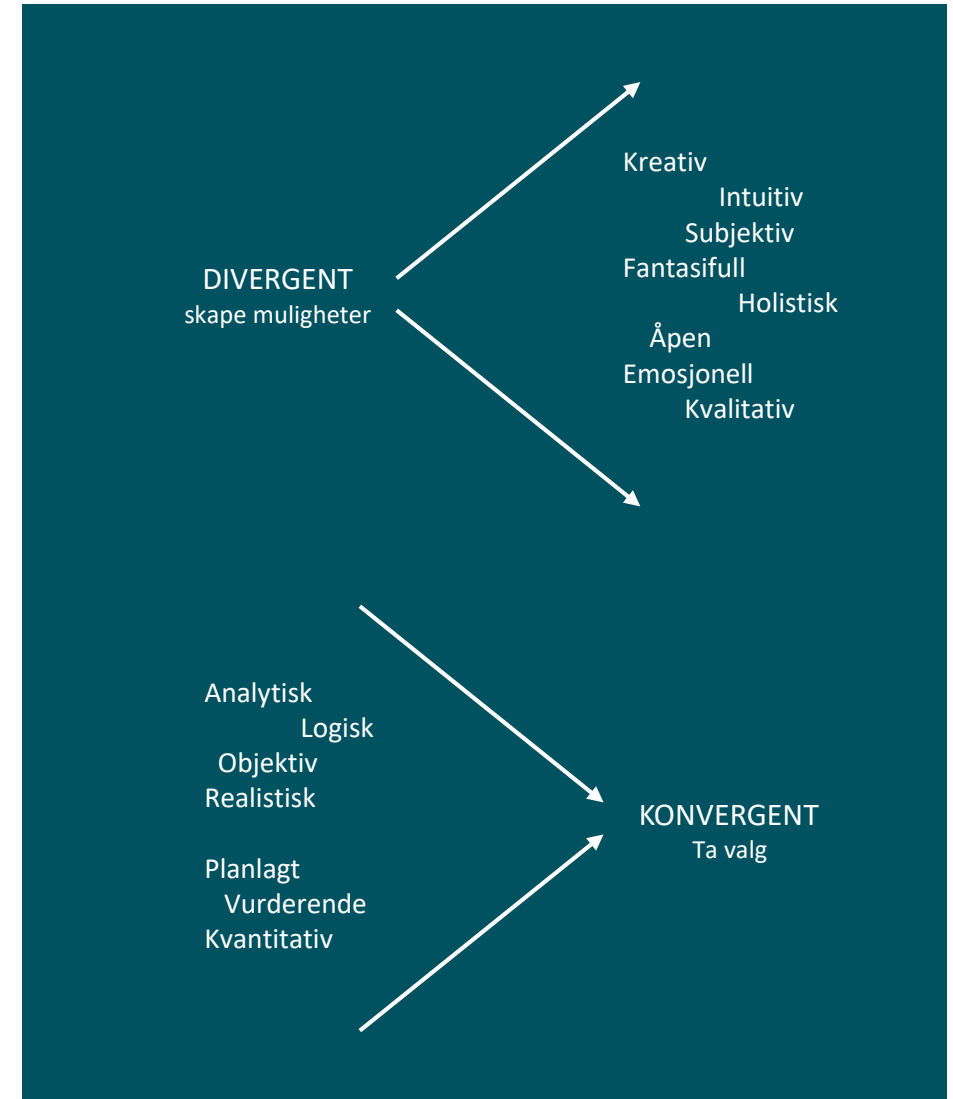
To tenkemåter

I Design Thinking er divergent (kreativ) og konvergent (analytisk) tenkning like viktig.

Divergens betyr å gå fra hverandre eller bli spredt. Når vi tenker divergente tenker vi åpent. Problemdefinisjoner og løsningsmuligheter får lov til å vokse gjennom assosiasjoner og fantasiflukt. Vi søker inspirasjon og holder mulighetene åpne for at det finnes flere ulike "sannheter", avhengig av utgangspunktet.

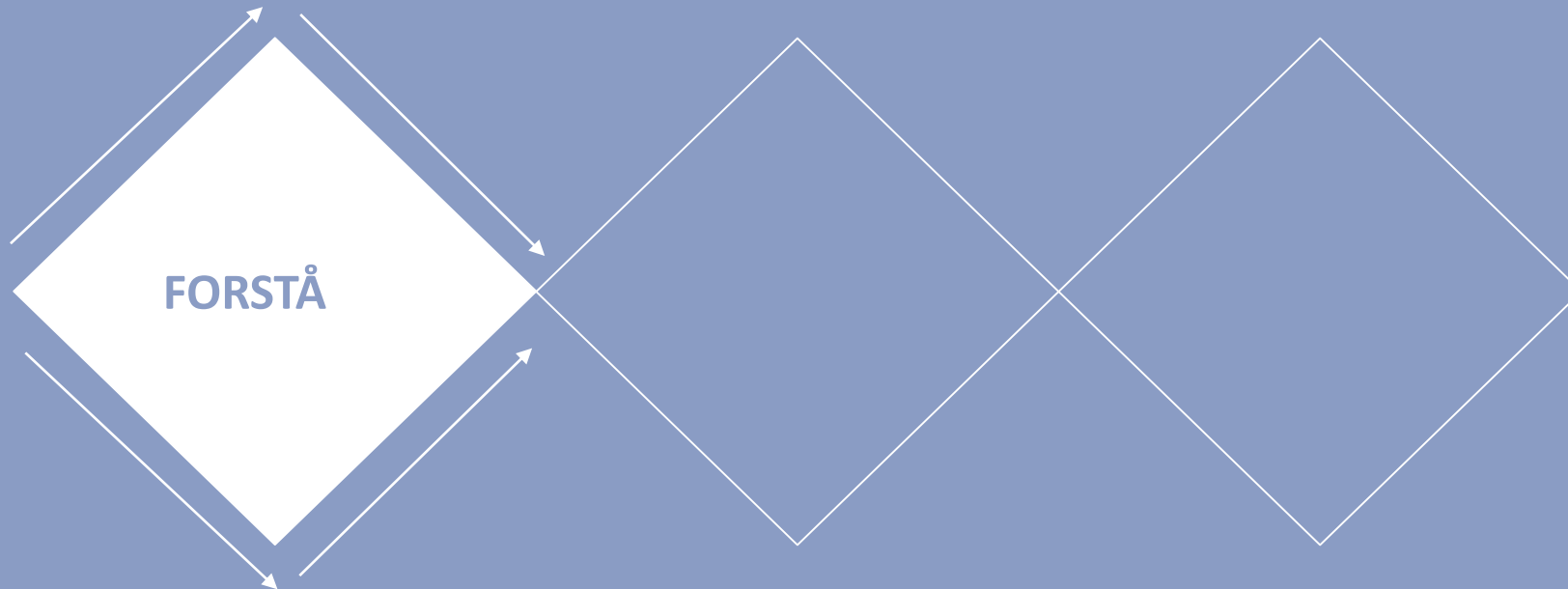
Konvergens betyr sammentrekking. Når vi tenker konvergent benytter vi oss av logisk resonnement, systematisk analyse og vi sorterer og vurderer etter gitte kriterier.

Ved å kombinere disse to tenkestilene utnytter vi kapasiteten vår best. Design Thinking tar derfor utgangspunkt i en vekselvirkning mellom de to tenkestilene. Den skiller mellom åpne faser for idéskaping, hvor den divergente tenkingen får dominere, og lukkede faser der vi treffer beslutninger, hvor den konvergente tenkingen dominerer.



DESIGN THINKING

del 1





Å forstå handler om innsikt

For å løse et problem på en god måte er det viktig å forstå hvilket *behov* man faktisk prøver å dekke. Om det er et produkt, en tjeneste eller system man utvikler er det alltid noen som skal håndtere det, levere det, bruke det.

Mange gode ideer feiler eller blir utkonkurrert fordi de bommer på hva brukeren eller innbyggeren faktisk ønsker og trenger. For å unngå dette er det viktig at man ikke kun jobber fra et ovenfra-og-ned perspektiv, men sikrer at nye initiativer og løsninger møter behovene til målgruppen. Det krever at man også jobber med et nedenfra-opp perspektiv der man tør å legge fra seg ideer og antatte løsninger og ta et skritt tilbake.

Denne oppstartsfasen har flere ulike navn, som *empati-* eller *diagnose-fasen*, fordi fokuset nettopp er å kartlegge menneskelige behov og se sammenhenger mellom ulike utfordringer. I denne håndboken benyttes overskriften *Innsikt* for å minne om at første steg tas med et åpent sinn der man går bort fra antagelser og søker ny innsikt. Forøvrig er empati et viktig stikkord gjennom hele innovasjonsprosessen og brukere bør kobles inn flere ganger i de ulike fasene.

I dette kapittelet finner du verktøy som vil hjelpe deg med å samle innsikt og forsikre deg om at du stiller riktig spørsmål. For å komme frem til en løsning som skaper verdi, må man først vite hvor skoen trykker. På neste side er *Challenge map*-verktøyet, som bidrar til å sette i gang søken etter innsikt ved at flere aktører sammen kartlegger problemårsaker og sammenhenger.



Husk at det du leter etter er en innsikt, ikke en sannhet



Challenge map

Dette verktøyet er et godt utgangspunkt for å undersøke hvordan problemer og systemer henger sammen og påvirker hverandre. Verktøyet egner seg spesielt godt når problemet er svært sammensatt og det er mange inngangsveier. Det er fordelaktig om arbeidsgruppen består av mennesker med ulike kunnskap og bakgrunn. Husk at dette er et verktøy for kreativ tenking, så det er om å gjøre å få ned så mye på arket som mulig.

Materialer: Stort ark, tusjer

Tid: 45-90 min

1. Skriv problemet på midten av et stort ark
2. Skriv stikkord som beskriver hvordan utfordringen påvirker eller er påvirket av andre utfordringer. La én person skrive og bruk kun en farge.
3. Bruk nye farger til å tegne koblinger mellom ord. Identifiser temaer/problemområdet og skriv overskrifter

Tenk på:

Hvorfor har vi dette problemet?

Hva forårsaker det underliggende problemet? Og hva forårsaker igjen det problemet...?

Denne øvelsen kan med fordel brukes i kombinasjon med rollekort dersom arbeidsgruppen er liten, for å minne om at det er mange ulike perspektiver til problemet. Se Appendix.





Intervjuer

Etter at arbeidsgruppa har en felles overordnet forståelse av utfordringen er det på tide å henvende seg til målgruppen for å få et enda klarere bilde av hva som er viktig. Et helt sentralt og grunnleggende verktøy i denne fasen er intervjuer.

Hvem vet best?

Før man setter i gang med intervjuer er det lurt å tenke ut hvem som er gode kandidater: er det de som kjenner tjenesten fra før, de som ikke gjør det, men burde gjøre det eller er det andre interessenter som f.eks. leverandører, fagekspertene eller myndigheter? Det er greit å definere noen spissede fokusgrupper, men i begynnelsen er viktig å ha bredde og høre fra mange interessenter for ikke å danne et skjevt bilde.

Etter intervjuet

Etter hvert intervju er det viktig å notere svarene ned så fort som mulig. Når flere intervjuer er gjennomført samles svarene opp og sammenlignes. Finnes det noen tendenser? Var noe nytt eller uventet? Eller fikk dere bekreftet en antakelse? Dersom det ikke kom opp noe nytt i det hele tatt er det trolig et tegn på for lite mangfold i intervjupersonene - intervju noen fler!

Det finnes en rekke verktøy som gjør det enklere å oppsummere innsikt, tendenser og se sammenhenger. I Appendix finner du empatikart som kan brukes for å kategorisere svar. Dette verktøyet brukes også i senere når vi tester prototyper i neste kapittel.

Tips for gjennomføring av intervju

- Skriv en intervjuguide på forhånd med spørsmålene du vil stille. Denne er den samme for alle du intervjuer
- Begynn intervjuet med å forklare hensikten bak intervjuet - hva svarene skal brukes til, hvem som har tilgang til dem osv.
- Start med enkle og åpne spørsmål før du går i dybden
- Unngå ja/nei spørsmål
- Ikke hopp automatisk til neste spørsmål - spør om årsak og bakgrunn
- Om mulig er det best å være to personer (én som leder intervjuet og en som noterer)

”

If I had one hour to solve a problem, I would use the first fifty-five minutes to formulate the right question.

Once I've identified the right question, I can solve it in less than five minutes.

Albert Einstein



(Om)Definere et problem

Spør vi det riktige spørsmålet?

Etter å ha samlet innsikt om brukeres behov og kartlagt årsakssammenhenger oppdager man ofte nye sider av det opprinnelige problemet, eller at det kanskje finnes et annet problem man kan eller bør ta tak i. Ved å bruke den nye innsikten kan vi omdefinere problemene til nye mulighetsrom der nye løsninger oppstår.

Et tenkt scenario

Se for deg at du drifter en gammel bygning der de fleste tar heisen for å komme seg opp og ned mellom etasjene. Heisen er gammel og etasjene mange, og du begynner å få klager på at heisen er for langsom. Din oppgave er å gjøre noe med saken.

Du kan ta tak i det tekniske og erstatte deler av maskineriet, bytte ut motoren eller kanskje installere en helt ny heis. Dette vil koste en del penger og heisen vil være ute av drift under arbeidet. Løsningen er ressurskrevende og kostnadene vil påvirke andre deler av bygningsdriften.

En annen tilnærming til problemet er å undersøke hvorfor folk klager. Er heisen virkelig uutholdelig langsom? Kan vi endre opplevelsen av å vente på heisen? Er det noe i heisen eller omgivelsene som gjør at ventetiden føles ekstra lang?

Samme problem, ny problemformulering

Ved å ta utgangspunkt i problemet *“heisen er for langsom”* og omformulerer setningen til *“hvordan kan vi få ventetiden til å føles kortere”* eller *“hvordan kan vi skape en behagelig opplevelse gjennom bygningen?”* åpner vi opp for et nytt løsningsrom selv om behovet er det samme. Poenget her er ikke at det er feil å velge en teknisk løsning, men innse at måten problemet stilles påvirker hvordan vi tenker frem mot en løsning. Det kan føre til nye ideer som kanskje er midlertidige eller permanente, men som kanskje kan implementeres raskere og billigere og samtidig møte brukernes behov.

Heisen er for langsom!
Skift deler av motoren
Installér en ny heis

Hvordan kan vi få ventetiden til å virke kortere?
Installer en skjerm med nyheter
Bruk heisen til å vise kunst
Gjør det attraktivt å velge trappen

Figur 4.1: Ett behov, to tilnærminger



Hvordan kan vi...

Omdefinere et problem

Hensikten med verktøyet *Hvordan kan vi* (HKV) er å formulere en problemstilling som stimulerer til å tenke kreativt og komme raskt i gang med mange ulike ideer. Verktøyet bygger på innsiktsfasen, der er en tydelig målgruppe og deres behov er kjernen i problemstillingen. Formuleringen skal være åpen nok til å tillate mange ulike løsningsforslag, men samtidig ikke være så abstrakt at mål og behov blir vanskelig å begripe. Å finne denne balansen er vanskelig i begynnelsen og oppgaven krever litt øvelse. På neste side finner du et eksempel som viser en “hvordan kan vi...” formulering med riktig balanse.

Materialer: tusjer, HKV-kort fra Appendix eller post-it lapper/blanke ark

Tid: 30-60 min

1. Begynn individuelt med å tenke på innsikten og de ulike perspektivene fra innsiktsfasen
2. Formuler så mange “Hvordan kan vi...” spørsmål som du klarer på 10 minutter
3. Gruppen deler sine formuleringer
4. Sorter HKV i klynger med samme tema
5. Forsøk å komme med flere formuleringer - kanskje er noen spørsmål like nok til at en ny formulering oppsummerer begge

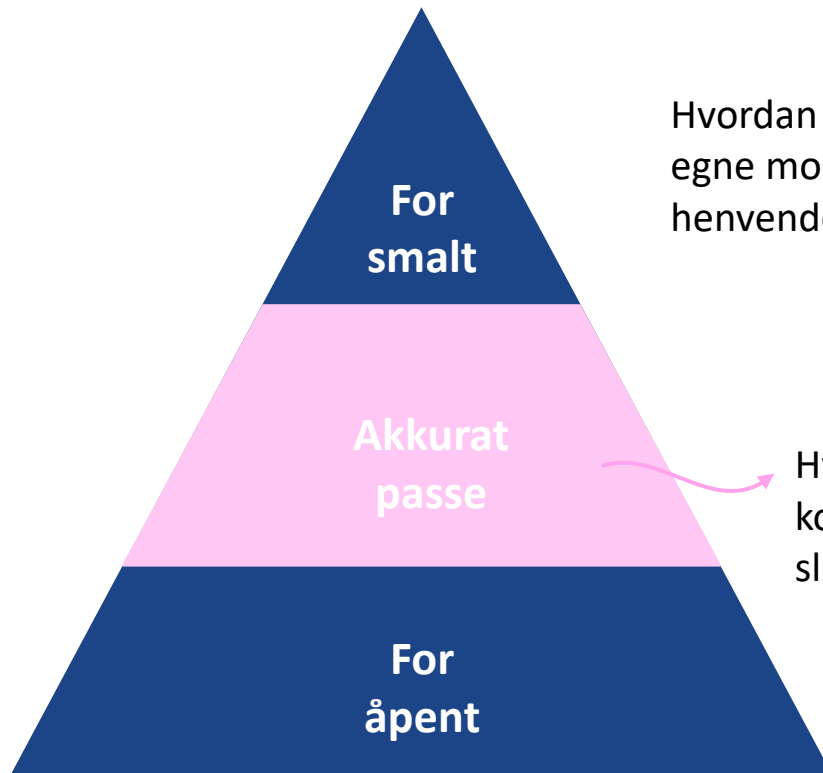
Hvordan kan vi _____
handling

for _____ for å
målgruppe

_____?
hva er målet, hva er målgruppens behov?



Å formulere «Hvordan kan vi...»



Hvordan kan vi... få passasjerer til å benytte sine egne mobiler for å finne informasjon, fremfor å henvende seg til mannskapet?

Hvordan kan vi... gjøre flyreiser mer komfortable for voksne som reiser med barn, slik at de føler seg ivaretatt?

Hvordan kan vi... forbedre flyreiser?

DESIGN THINKING

del 2





Skape

Når en tydelig problemdefinisjon er formulert er tiden inne for å sette i gang med å finne løsninger. Skape-fasen handler om utvikle mange radikale og forskjellige løsninger, før man går over til å finne et fokus ved å vurdere ideer opp mot kriterier og beslutte et konsept.

Kvantitet kommer før kvalitet

I første del av denne skaperfasen er det viktig å begynne med et åpent sinn. Alle ideer er velkomne, uansett hvor ville eller urealistiske de først måtte virke. Nye ideer oppstår ofte når vi assosierer fritt og er ukritiske. Kvantitet vil lede til kvalitet.

Det er lurt å starte idegenerering først individuelt, så med andre. Sett hensiktsmessige tidsrammer og følg de. Ofte kommer man på flere ideer når man er under litt tidspress og ikke rekker å tvile. Bruk alltid blanke ark eller post-it lapper, skriv med store bokstaver og tegn gjerne enkle skisser.

På neste side finner du en oppskrift for brainstorming. Videre i kapittelet kommer verktøy for å snevre fokuset og velge en idé.



Skal innovasjon og kreativitet bli en naturlig del av hverdagen til organisasjoner, må ledelsen tenke strategisk, forstå at dette arbeidet må prioriteres kontinuerlig og ikke bare være et honnørord.



Stille brainstorming

Brainstorming er en velkjent metode og utmerket øvelse for å sette igang kreativiteten og raskt komme på mange løsninger. Husk at ideen skal svare på problemdefinisjonens punkter, altså hvem er den for (målgruppe), hva er ideem (handling) og hvilket problem løser den (mål eller behov).

Materialer: post-it lapper/blanke ark, tusjer, penner

Tid: 15-30 min

1. Ta en bunke post-it lapper eller blanke ark
2. Se på problemdefinisjonen og skriv ned så mange løsninger som du klarer. Ideen bør være mer enn et stikkord, men ikke lengre en to setninger
3. Gruppen deler sine ideer og prøver sammen å komme på flere ideer eller utvikle andres ideer

Tips

- Ikke vær kritisk. Aldri si “nei... ” eller “ja, men...”
- Bygg videre på ideer (“Ja, og...”)
- Står du stille kan du se på “hvordan kan vi” formuleringen og se om du kan skrive den om, slik at den blir inspirerende



Miniøvelse: Bruk en binders

1. Ta en bunke post-it lapper og se for deg en binders.
2. Bruk 3 minutter i stillhet på å skrive ned/tegne alt man kan bruke en binders til. Hvor mange funksjoner finner dere?



Fokus

Etter at mange ulike ideer har kommet ned på papiret er tiden inne til å finne et fokusområde. Denne delen er mer konvergent, altså mer analytisk. Det betyr likevel ikke at en ide er ferdig utviklet, heller at den peker i riktig retning for videre utvikling.

Orden ut av kaos

Det finnes mange måter å prioritere og evaluere ideer for å komme frem til noe som er nyttig og er gjennomførbart. I prosjekter der det er mange ideer å velge mellom kan det være nyttig å grovsortere dem før man forsøker å velge ut de beste løsningene. For grupper er det lurt at individer får tid til å tenke hver for seg selv før man setter i gang med å diskutere og tenke i fellesskap.

Denne delen oppsummerer tre enkle verktøy for å finne fokus i prosessen og utvikle ideer som senere skal prototypes, testes og forbedres.

Intuitiv sortering – rask sortering i en gruppe

Dot voting – demokratisk valg av ide

Konseptark – verktøy for å spisse fokuset for en ide og sette grunnleggende mål

NB! Ideer som forkastet i denne fasen kan være nyttige i andre prosjekter. Å samle idekataloger til senere bruk kan enkelt settes sammen av notater og bilde som lagres digitalt..





Intuitiv idesortering

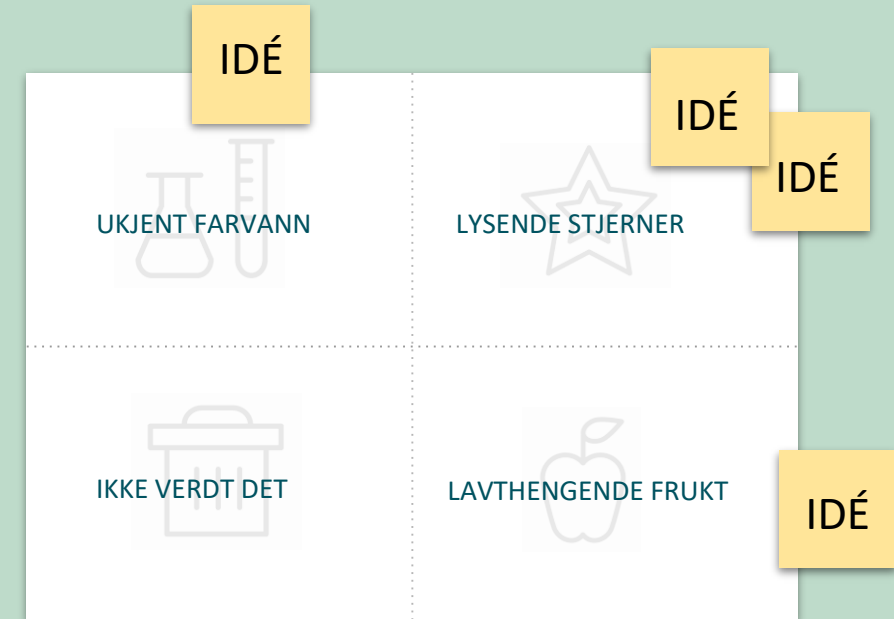
Dette verktøyet brukes til rask sortering av ideer. Verktøyet fungerer spesielt godt i tilfeller der ideene er mange og det er behov for et overblikk. Verktøyet styrke og svakhet er at den ikke måler ideer opp mot kriterier, men gir rom for en mer intuitiv vurdering, som kan være et utgangspunkt før man setter i gang med analytiske vurderinger. Verktøyet belyser også om gruppen stort sett er enige eller om holdningene er spredte.

Matrisen består av fire felter:

1. *Ikke verdt det* - ideer som kan forkastes med én gang
2. *Lavt-hengende frukt* - ideer som ikke er revolusjonerende, men enkle å gjennomføre
3. *Ukjent farvann* - ideer som har potensiale, men som vi er usikre på, ikke vet om kan gjennomføres
4. *Lysende stjerner* - ideer som er nyskapende, lovende og inspirerende

Materialer: Arbeidsark fra Appendix eller et stort blankt ark som deles inn i fire felter

Tid: 10-20 min



1. Alle på gruppa plasserer ideene i de ulike feltene etter egen mening. Det er lov å flytte på andres lapper og sine egne. Det er ikke lov å begynne å forsvare ideer.
2. Når alle lappene er oppe og sorteringen ferdig kan gruppen begynne å diskutere plasseringen av ideene.



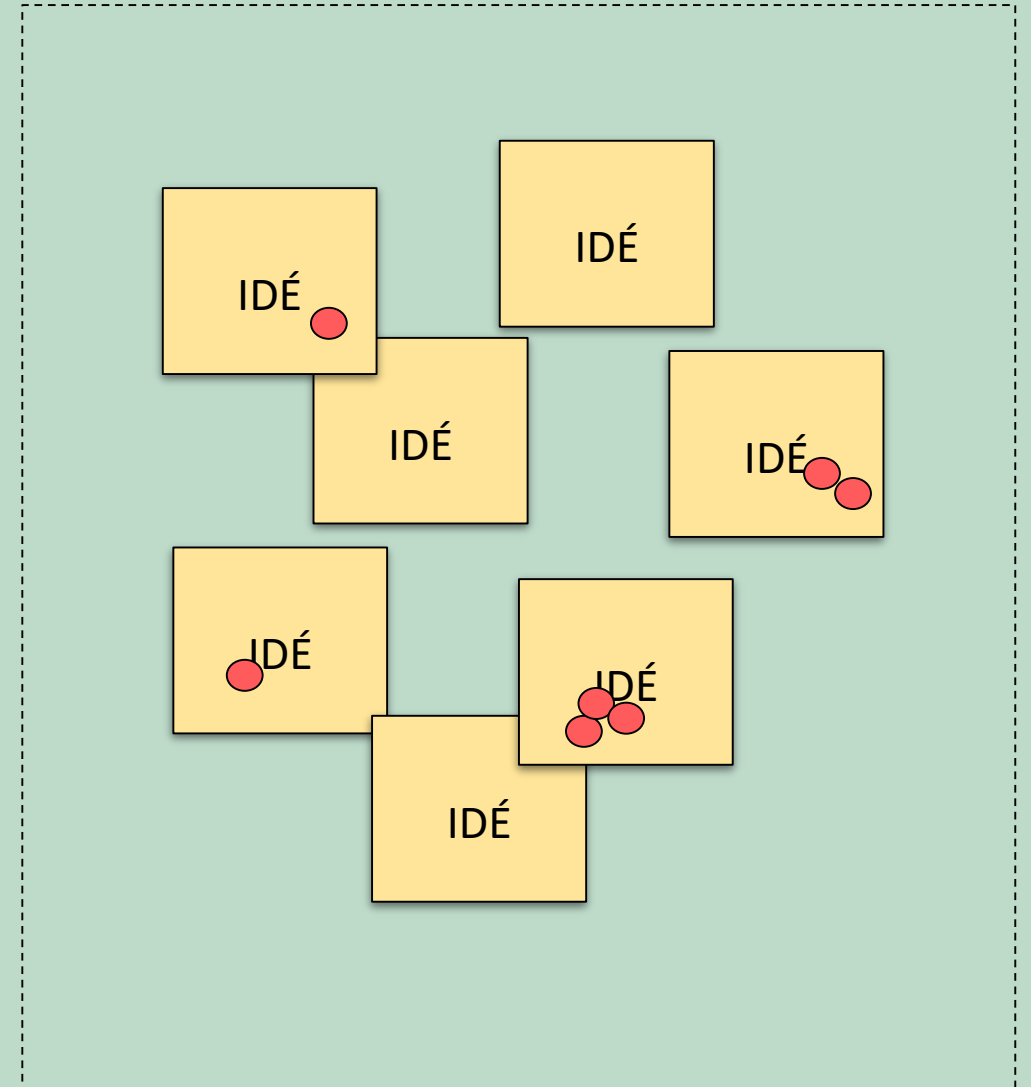
Dot voting

Dette verktøyet er en rask og enkel måte for grupper å komme til en felles beslutning når valgmulighetene er mange.

Materialer: tusjer eller små klistremerker.

Tid: 10-15 min

1. Heng ideene opp på veggene
2. Alle får 3 stemmer hver
3. Alle fordeler sine stemmer ved å sette et merke på sine favoritter
4. Først når alle har stemt i stillhet er det lov å diskutere valgene dere har tatt
5. Hva er styrkene og svakhetene ved ideen(e) som fikk flest stemmer?





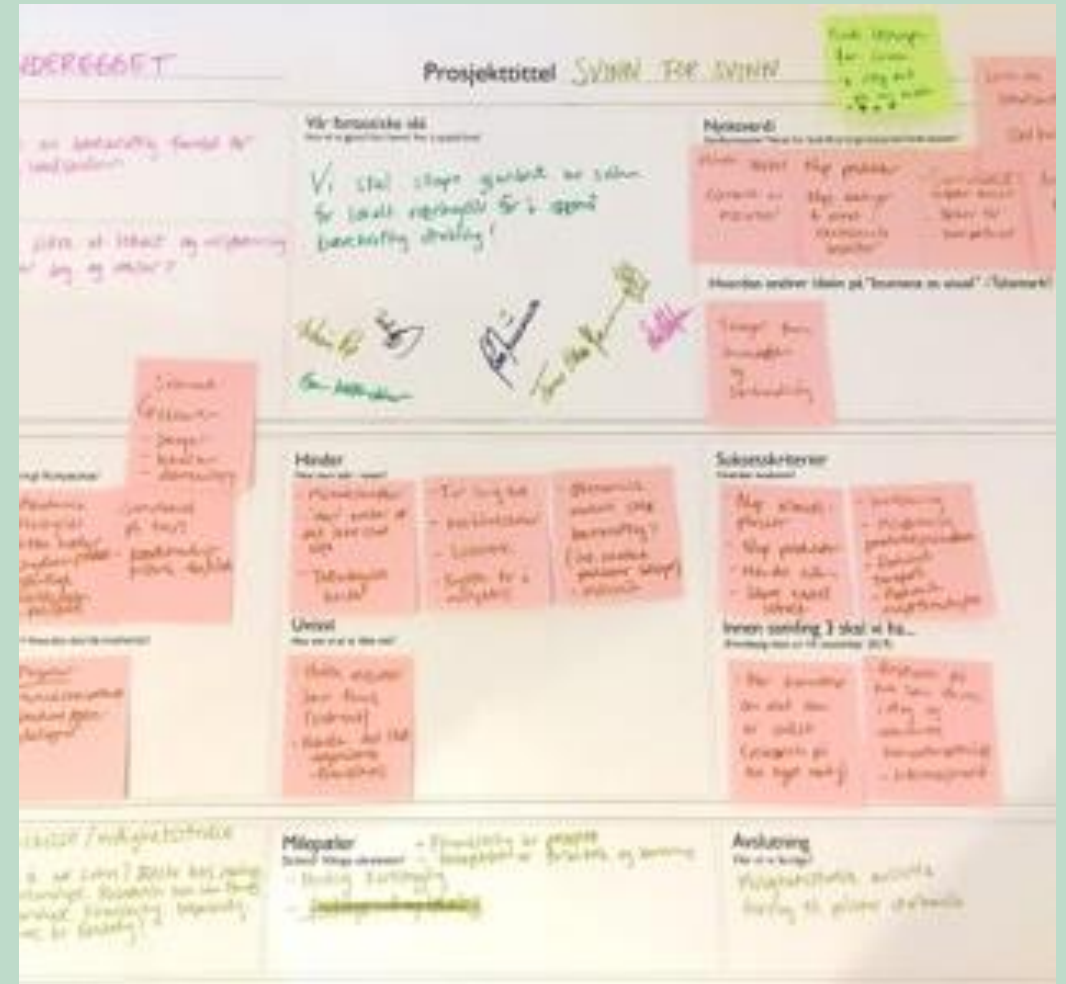
Konseptark

Konseptarket brukes for å artikulere ideer, konkretisere dem og dokumentere dem. Verktøyet hjelper med å utdype ideer og gjør det lettere å diskutere og evaluere videre og er derfor en god måte å runde av et møte. Bruken av konseptarket bør likevel tilpasses både arbeidsgruppen og hvordan ideene skal brukes videre i prosessen. Skal ideene f.eks. ligge til grunn for en mer dyptgående bearbeidelse med samme deltagere? Eller skal de brukes som innspill til en annen gruppe? Slike avgjørelser bør tas på forhånd, for å unngå blindspor.

Materialer: Konsept-ark fra Appendix, post-it lapper, tusjer/penner

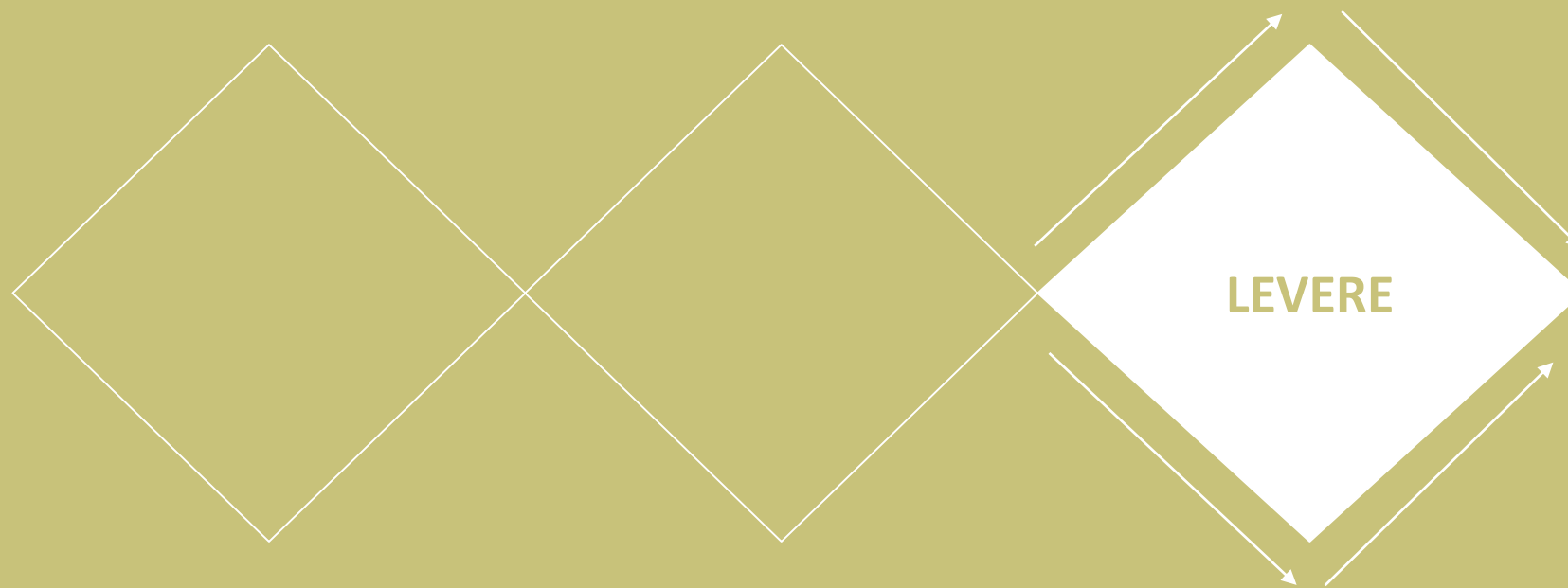
Tid: 45 - 90 min

1. Se gjennom konsept-arket og vurder om alle feltene er hensiktsmessige i forhold til prosjektet - overskrifter kan evt. endres og felter som ikke er relevante kan krysses ut.
2. Fyll konsept-arkets rader fra venstre til høyre. Bruk gjerne post-it lapper først så det er enklere å gjøre endringer



DESIGN THINKING

del 3





Å levere

Når en ide er formulert og mål har blitt fastsatt i fokus-fasen er det på tide å planlegge fremover mot levering og implementering. I likhet med de to tidligere delene i Trippel Diamant-rammeverket består Levere-delen av to faser der den første handler om å lage flere, ulike prototyper, før man går over til å teste og forbedre løsninger før endelig lansering.

Regional utvikling = startup?

I start-up og teknologimiljøer snakker man mye om prototyper, beta lansering, overgang fra konsept til minimum levedyktig produkter, skalering osv. Nå fungerer ikke regional utvikling på en lignende måte - eller gjør det det? I Jobbe Smartere Sammen ønsker vi å finne en måte som gjør regional utvikling, samskaping og samarbeid mer fokusert på brukeres behov. Som sådan har rammeverket Trippel Diamant og tenkemåten i Design Thinking noen paralleller til hvordan start-ups arbeider.

Kort sagt: før man investerer store ressurser og fordeler offentlig finansiering, bør man utvikle smarte måter for å prototype og teste løsninger.

I denne delen verktøykassen presenterer vi to verktøy: *Empatikart* og *Moment of Truth* som begge hjelper med å kartlegge brukeres behov og samle tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene er viktige for å forbedre en løsning og i noen tilfeller kan de også avdekke større svakheter i et løsningsforslag.

Som nevnt i begynnelsen av Design Thinking kapittelet er metoden sjelden lineær og ofte må man ta noen skritt tilbake eller vende tilbake en tidligere fase før man kommer fram til noe som virkelig er verdifullt og nyttig for brukeren.



Prototyper

Hensikten med å lage prototyper er å raskt og kostnadseffektivt få frem fungerende løsninger som kan testes på brukere, slik at man får justert løsninger tidlig og flere ganger. Samtidig fører prototyping ofte til at man lærer mye om hvordan tjenesten kan bli robust og bærekraftig i møte med uforutsette utfordringer.

Gode prototyper er billige og har en lav grad av detalj. Det viktige er ikke hvordan prototypen ser ut, men å få tilbakemeldinger på løsningen fra brukere. Fungerer den? Tilfører den noe brukere vi ha? Ofte er det slik at prototyper som ser mindre “ferdige” ut fører til bedre feedback, fordi tilbakemeldingene vil fokusere på funksjoner og nytte, ikke utseende og små detaljer.

Det er lurt å bygge taktile fremstillinger for ideene dine. Noen kan begynne på papir eller i papp, mens andre er kan være større installasjoner, romløsninger eller applikasjoner som testes, som om de var ekte. En tidlig prototype vil likevel være så enkel at en arbeidsgruppe vil kunne klare å lage den i løpet av en workshop på et par timer. Med hjelp av enkle verktøy som ark, teip, tusj og saks kan man raskt lage noe håndfast som *viser en ide* bedre enn vi kan forklare en ide



Prototyper av stemmebåser for valg i Norge
Kilde: Comte Bureau



Moment of truth

Moment of truth er et verktøy som støtter en brukersentrert tilnærming i innovasjon/produktutvikling. Arbeidsgruppen inviterer eller utvikler en eller flere imaginære brukere (personas) og kartlegger en situasjon der brukerne møter på utfordringen som dere prøver å løse (“moment of truth”). Verktøyet hjelper en gruppe med å brainstorme eller raffinere løsningsforslaget slik at situasjonen (moment of truth) blir bedre for brukeren.

Materialer: Flip over ark/tavle eller store ark, tusjer

Tid: 45- 60 min per “moment of truth”

1. Prosjektgruppa velger en eller flere målgrupper “persona” (en ekte eller fiktiv person som representerer målgruppen).
2. Gruppa ser for seg en dag/uke/måned eller år og identifiser 3-5 situasjoner der målgruppen “personaen” støter på utfordringen - både før og etter løsningsforslaget er implementert. Prosjektgruppen tegner en tidslinje eller et kart og prioriterer 1-2 situasjoner som de kan forbedre ved å videreutvikle løsningsforslaget.

Gode spørsmål å ta med

- Hva er konteksten? Et digitalt eller fysisk sted? Hva er det brukeren ønsker å gjøre
- Hva opplever brukerne i situasjonen? Er de lettet, frustrert eller forvirret?
- Identifiser de største “smertepunktene”. Dette kan for eksempel være mangel på informasjon, dårlig koordinering eller ventetid.
- Hvordan løser eller letter løsningen deres brukerens opplevelse av situasjonen?
- Hva endrer løsningen realistisk sett?
- Hva er det neste som skjer? (Neste “moment of truth”?)



Empatikart

Empatikartet er et verktøy som brukes til å forstå hva som ble sagt (både direkte og indirekte) i et intervju med en sluttbruker eller interessent. Hensikten er å overkomme egne antakelser ved å analysere brukeres svar i detalj: hva målgruppen gjør, ser, hører, forventer, så vel som deres prioriteringer, frustrasjoner og motivasjoner i møtet med en tjeneste/produkt. Denne innsikten kan deretter brukes til å utvikle en prototype, optimalisere en løsning og teste funksjoner før endelig lansering. Verktøyet er basert på “Customer empathy map” av Board of Innovation.

Materialer: Empatikart [Appendix side 69](#), skrivesaker.

Tid: 10-15 min per intervju

1. Ta notater under hvert intervju. Bruk notatene til å fylle inn empatikartet så fort som mulig etter at intervjuet er gjennomført.
2. Lag ett empatikart som fungerer som et sammendrag av de viktigste punktene fra alle intervjuene.

Empatikart HVA ER DET BRUKEREN...		Team:	Dato / Sted:
1. Tenker og føler! <i>Personlige prioriteringer, bekymringer og ambisjoner...</i>	4. Vektlegger! <i>Hvilke sosiale verdier, markedspotensiale</i>		
2. Gjør og sier! <i>Holdning utad, atferd overfor andre...</i>	5. Er frustrert over! <i>Barriere, utfordringer...</i>		
3. Hører! <i>Hva sier kolleger? Hva sier sjefen? Hva sier opinionsledere?</i>	6. Blir motivert av! <i>Ønsker, behov, tiltak for å lykkes...</i>		

3. Diskuter i prosjektgruppen: hva har vi lært om målgruppen så langt og hvordan påvirker det løsningsforslaget?

4. Diskuter i prosjektgruppen: hva er det vi ennå ikke vet? Vurder dette spørsmålet og bruk svaret som utgangspunkt for neste intervjurunde.

Verktøymaler



Vestfold og Telemark
FYLKESKOMMUNE



Appendix



Team:

Utfordring:

<p>Navn og organisasjon Hva heter du og hvor jobber du?</p>	<p>Motivasjon Hvorfor er vi her i dag? Hva er interessant med denne utfordringen?</p>	<p>Styrker Hva er vi gode på, hver for oss og som gruppe?</p>
<p>Behov og forventninger Hva trenger hver av dere for å yte sitt beste? Hvordan arbeider dere best?</p>	<p>Mål Hva ønsker vi å oppnå i løpet av Samling 2? Hva vil dere definere som suksess?</p>	



Internasjonal investor

Privat sektor



Stikkord

investeringer, beliggenhet, verdiskaping, brand, industri, internasjonale trender, bærekraft, ledelse, forventninger

Bedriftseier

Privat sektor



Stikkord

vekts, omstilling, økonomisk bærekraft, risikovilje, verdikjede, konkurranse, markedsposisjon, klynger

Entreprenør

Privat sektor



Stikkord

innovasjon, risiko, startkapital, skalering, relevans, tverrfaglighet, sirkulær økonomi, fleksibilitet, kreativitet, lokalitet

Ideell organisasjon

Sivil sektor



Stikkord

ildsjel, engasjement, idealisme, nettverk, støttemidler, kampanjer, lokal, global, påvirkning, paradigmeskift

Innbygger

Sivil sektor



Stikkord

trygghet, livskvalitet, mobilitet, arbeid, bolig, integrering, tjenester, forbruk, deltakelse, tilhørighet

Future Place Leadership

Future Place Leadership

Future Place Leadership

Future Place Leadership

Future Place Leadership

Politiker

Offentlig sektor



Stikkord

verdier, visjoner, kommunikasjon, innflytelse, opinion, løfter, valg, nasjonal, lokal, holdningsending

Fylkeskommune

Offentlig sektor



Stikkord

verdiskaping, oversyn, kommunikasjon, strategi, planer, prioriteringer, flernivå, forvaltning, rolle, forventninger

Kommuneansatt

Offentlig sektor



Stikkord

mandat, handlingsrom, medvirkning, tjenesteutvikling, saksbehandling, fleksibilitet, koordinering

Forsker

Kunnskapssektor



Stikkord

undervisning, fasiliteter, partnere, relevans, forskningsmidler, kunnskapsutveksling, nærings- og samfunnsnytte

Student

Kunnskapssektor



Stikkord

muligheter, arbeid, innflytter, drop-outs, opplevelser, kultur, møteplasser, sosiale medier, bolig, helse

Future Place Leadership

Future Place Leadership

Future Place Leadership

Future Place Leadership

Future Place Leadership



Hvordan kan vi _____
handling

for _____ for å
målgruppe

_____?
hva er målet, hva er målgruppens behov?

Hvordan kan vi _____
handling

for _____ for å
målgruppe

_____?
hva er målet, hva er målgruppens behov?

Hvordan kan vi _____
handling

for _____ for å
målgruppe

_____?
hva er målet, hva er målgruppens behov?

Hvordan kan vi _____
handling

for _____ for å
målgruppe

_____?
hva er målet, hva er målgruppens behov?





Team _____		Prosjekttittel _____	
Utfordring	Vår fantastiske idé Hva vil vi gjøre? For hvem? For å oppnå hva?	Nytteverdi Samfunnsnytte? Nytte for bedrifter/organisasjoner/institusjoner?	
Hvordan kan vi...		Hvordan endrer ideén på "business as usual" i Telemark?	
Ressurser Hvilke ressurser trengs? Finansiering? Kompetanse?	Hinder Noe som står i veien?	Suksesskriterier Hvordan evaluerer?	
Involvering Målgruppe, arbeidsgruppe, eksperter! Hvordan skal de involveres?	Uvisst Hva vet vi at vi ikke vet?	Innen samling 3 skal vi ha... (Forløpings dato er 14. november 2019)	
Startpunkt Hvor begynner vi?	Milepæler Delmål? Viktige aktiviteter?	Avslutning Når er vi ferdige?	



Empatikart <i>HVA ER DET BRUKEREN...</i>		<i>Team:</i>	<i>Dato / Sted:</i>
1. Tenker og føler? <i>Personlige prioriteringer, bekymringer og ambisjoner...</i>	4. Vektlegger? <i>Miljø, sosiale verdier, markedspotensiale</i>		
2. Gjør og sier? <i>Holdning uttad, atferd overfor andre...</i>	5. Er frustrert over? <i>Barrierer, utfordringer...</i>		
3. Hører? <i>Hva sier kolleger? Hva sier sjefen? Hva sier opinionsledere?</i>	6. Blir motivert av? <i>Ønsker, behov, tiltak for å lykkes...</i>		