

PROJEKTSTUDIO

Oftan jag sitter över mina papper och jag försöker finna ut från vilket perspektiv en given konflikt ska bedömas. Vanligtvis, jag tittar in på ljuset, som den ljusaste punkten jag kan hitta, som jag försöker belysa min inre värld. Annars söker jag ut den första tillgången, den första ekvationen som uttrycker de givna relationerna, och från vilken lösningen kan härledas enkelt genom vanlig aritmetik. Och se vad som händer: så snart jag pratar till min syster - som sitter och arbetar bakom mig - om detta ämne, förstår jag att timmar av hårt tänkande inte har varit tillräckligt för att göra det tydligt för mig. Det är inte som om hon hade berättat för mig på något direkt sätt. Hon vet inte lagen, och har aldrig studerat Euler och Kästner. Inte heller leder hon mig till den avgörande punkten genom smarta frågor - även om detta senare fall ibland kan förekomma.

Heinrich von Kleist (1897)

Plans are worthless, but planning is everything

Dwight D. Eisenhower, (1957)

Coming together is a beginning;

keeping together is progress

working together is success

Henry Ford



BORÅS
STAD

Metodboken är framtagen av Emma Larsson, Anna Säfsten, Johan Ekeblom och Heiti Ernits.

Utvecklat med stöd av VINNOVA och Innovationsplattform Borås (2017).

Formgivare Louise Quistgaard (RISE)

Copyleft

Uppgifter	1
Bakgrund	2
Organisation	3
Modellen	4
Uppstart	7
Design av processen	14
Processledning	15
Problemlösning	16
Lärande	17
Realisering	18
Återkoppling	19
Implementering	20
Tips och Verktyg	21
Processledning	22
Planera	25
Utforska kontext	27
Skapa idéer	29
Utveckla koncept	31
Loggbok	33

Uppgifter

Namn:

Förvaltning:

Startdatum för projektstudioarbetet:

Koppling till projekt och/eller process:

Borås Stad har identifierat ett behov av att jobba över de så kallade stuprörsgrensarna och istället jobba i hängrännorna. Med komplexa samhällsutmaningar krävs andra sorters angreppssätt. **Projektstudion** är ett nytt arbetssätt som ska leda till både högre effektivitet och kvalitet. Det är ett hjälpmedel och stöd för linjearbetet när det handlar om projekt som kräver samverkan och samarbete. Utbildningsmaterialet har testats med gott resultat inom samhällsbyggnadssektorn i Borås stad.

När ska man jobba med Projektstudio?

- När det är komplexa projekt som kräver samverkan
- När det finns behov av gemensam problemlösning
- När det finns behov av en gemensam målbild och för att skapa legitimitet
- När innovation och nya idéer behöver främjas
- När nätverk behöver byggas

Övningarna i denna handbok och fördjupning av teori hittas i boken: **Design. Process och Metod.** Nilsson, W., Ericson, Å., Törlind, P. (2015)(Studentlitteratur, Lund).



För att projektstudioarbetet skall flyta på smidigt, leverera önskat resultat och resultatet slutligen kunna implementeras i verksamheten, så krävs det en tydlig organisation. Organisationen för projektstudioarbetet bör anpassas utifrån hur komplext och omfattningsrikt projektet eller uppdraget bedöms att vara. **Projektstudioteamet** kan behöva kompetenser och expertis från olika delar av organisationen vilket kräver tydlig förankring och godkännande från respektive arbetsplats/chef. Teamet bör ledas av en studioledare som bör ha gått en utbildning i processledning eller motsvarande utbildning (ex. "Att leda utan att vara chef"). Deltagarna i det **operativa studioteamet** är ansvariga för att förankra det pågående arbetet på respektive förvaltning/arbetsplats genom att regelbundet informera och återkoppla. Processledaren skall återkoppla regelbundet till styrgruppen ifall sådan finns och se till att informationen flödar mellan den operativa, taktiska och strategiska nivån om sådana grupperingar finns. **Styrgruppen** ansvarar för verksamhetsplanering i respektive förvaltning och/eller bolag, samt resurssättning av det operativa studioarbetet. Förslagsvis består **styrgruppen** av chefer som ansvarar för respektive deltagare i **projektstudioteamet**, om inte annat skall medverka i projektstudion förankras i linjen och tid- och resurser garanteras för att arbetet kan genomföras. **Styrgruppen** är ansvarig för att informera och förankra strategiska frågeställningar och lyfta upp nödvändiga beslut till den **strategiska gruppen**. Den strategiska gruppen kan bestå av förvaltningschefer och/eller politiker vid behov, beroende på projektets eller uppdragets karaktär.

Projektstudion är en metod och ett arbetssätt som syftar till att underlätta problemlösning och främja samarbete över sektors- och förvaltningsgränser när det kommer till komplexa projekt som kräver samverkan och en blandning av kompetenser. Arbetet i projektstudion kan pågå under olika lång tid och mer eller mindre intensivt, beroende på projektets karaktär eller uppdraget som ges eller utifrån de problem och utmaningar som upptäcks under arbetets gång. Detta innebär också att varken studiodeltagarna eller processledaren vet från början hur mycket resurser eller tid som kommer att krävas för att nå resultat.

Projektstudion baseras på intensivt samarbete, vilket innebär att studiodeltagarna jobbar ihop mer eller mindre intensivt under en sammanhållen period. Det kan handla om att jobba ihop intensivt under hela dagar, och ibland veckor beroende på projektets komplexitet. Genom att samla kompetenser, lära av varandras erfarenheter och genom att få möjlighet att tillsammans 'vrída och vända' på utmaningar kan komplexa problem hanteras på ett effektivt sätt. Projektstudioarbetet initieras utifrån ett uppdrag från linjen eller från politiken och avslutas genom att leverera ett resultat till linjen eller till politiker som sedan hanterar resultaten. Projektstudion kan användas som ett tillfälligt redskap för att komma framåt i pågående processer, komplexa projekt eller för "tvärs frågor" som måste lösas över sektors- eller förvaltningsgränser. De grovt uppdelade faserna som kan uppstå i studioarbetet: **problemlösning, lärande, realisering** och **återkoppling** driver processen framåt och sker inte nödvändigtvis linjärt vilket modellen ovan ger sken av. Projektstudioarbetet drivs och processleds av en eller flera studioledare och resultatet implementeras och tas hand om uppdragsbeställaren.

PROJEKTSTU

PROCESSDESIGN

PROCESS

PROBLEMLÖSNING

UPPSTART

ÅTERKOPPLING

UPPDRAG

LIN

DIOARBETE

LEDNING

IMPLEMENTERING

LÄRANDE

REALISERING

RESULTAT

JEARBETE

Följande punkter är viktiga vid en **uppstart**:

1. Identifiera behovet av kompetens och expertis som krävs för att slutföra uppdraget.
2. Föreslå projektteam med nödvändig kompetens för att kunna leverera resultat. Försök att blanda ålder, erfarenhet, kön, utbildning så långt det går.
3. Föreslå vilken typ av organisation som krävs för att genomföra projektstudioarbetet (se "Organisation") och förankra detta med ledningen.
4. Etablera processledarfunktionen: utse helst två personer som kan dela ansvaret när det kommer till processledning och dokumentation (två uppgifter som är svåra att förena i praktiska situationer).
5. Tydliggör roller och förväntningar mellan studiodeltagarna.
6. Ta fram en gemensam vision och målsättning för projektstudioarbetet (vad skall levereras i slutändan och till vem eller vilka).
7. Se till att studioteamet har de resurser som behövs i form av material, tid och budget. Förankra med relevant styr- eller ledningsgrupp.
8. Se till att skapa ett "hem" för er studioarbete i form av en fast lokal eller yta där ni träffas regelbundet och som ni kan inreda utifrån era behov.
9. Boka in en grov mötesstruktur beroende på projektets omfattning och karaktär (regelbundna avstämningar samt sammanhållna studiodagar eller -veckor).
10. Förankra uppstart och grovplanering med styrgrupp eller liknande gruppering.
11. Vilken typ av behov ligger till grund för studioarbetet? Flera alternativ kan kryssas i.
 - Behov av samverkan och koordinering
 - Lösa problem (ex. nya fenomen, politiska beslut osv.)
 - Komplex projekt
 - Verksamhetsutveckling
 - Förankring eller behov av gemensam målbild

Groyplanering (aktiviteter, milstener, leveranser)

Namnet på projektstudio: _____

Vem är studioledare: _____

Tidsram (från-till): _____

Vad skall levereras: _____

Vem är beställare: _____

Vilka är med i lednings-
gruppen (ifall det finns): _____

Vilka är med i styrgruppen
(ifall det finns): _____

Hur sker förankringen i linjeorganisationen?
(T.ex. via styrgruppen eller respektive deltagare i studioteamet)

Hur förankras taktiska och strategiska beslut?
(T.ex. till vilken grupp eller personer. ex. förvaltningschefer, presidier, nämnder eller styrelser)

- Styr- och ledningsgrupp etablerad och förankrad
- Material och finansiella resurser allokerade
- Projektstudioarbetet och organisationen förankrad
- Gemensam vision och målsättning etablerad
- Rollfördelning och ansvar mellan aktörerna tydliggjord
- Processledare eller processledarna utsedda
- Mötesstruktur etablerad och lokaler bokade
- Dokumentationsmetod vald

Uppstart godkänd av (namn + datum):

Hur kan **design av processen** ske på bästa sätt?

1. Fundera tillsammans över vilka typer av verktyg och aktiviteter som kommer att krävas för att få processen att gå framåt och gör en grov plan (se *Planera* under *Tips och Verktyg*).
 2. Fundera vilka typer av faser processen måste gå genom och hur de olika faserna förhåller sig till tidsplanen (ex. inom stadsbyggnadsområdet kan det handla om behovet av medborgardialog, utredningar, omvärldsbevakning, inspirationsföreläsningar, workshops, beredning av ärenden, förankring osv.).
 3. Försök skissa upp processen och kommunicera det till studiodeltagarna och tydliggör skillnaden mellan process och projekt.
 4. Se till att studioteamet får det nödvändiga utrymmet för att kunna komma loss från linjen och kommunicera behovet av för- och efterarbete.
1. Se till att alla lär känna varandra och att förtroendet för varandras kompetenser ökar (se *Processledning* under *Tips och Verktyg*).
 2. Notera att arbetet pågår även utanför mötestid i respektive linje och förtydliga eventuella uppdrag och förväntningar av resultat mellan studiomöten.

Processledning är en av de viktigaste funktionerna i studioarbetet för att garantera en givande och effektiv process. Processledaren skall se till att processen går framåt, att varje deltagare får möjlighet att bidra utifrån sina erfarenheter och kompetens, och att gruppen gemensamt tar sig an de uppdrag och/eller problem som har identifierats. Läs mer om processledning under *Tips och Verktyg*.

Erfarenheter av studioarbetet har visat att det finns ett antal principer som kan vara bra att förhålla sig till som processledare:

1. Återkoppla ständigt till studioteamet i vilken fas eller hur långt processen har fortskridit och vilka hinder som måste hanteras för att komma framåt.
2. Etablera en tillåtande miljö ("det är tillåtet att misslyckas/göra fel eller komma med ogenomtänkta idéer") (se *Lätta upp Stämningen* under *Tips och verktyg*).
3. Jobba ständigt med relationsskapande aktiviteter (övning *Relationsskapande* under *Tips och Verktyg*).
4. Hantera konflikter som eventuellt uppstår mellan deltagarna eller i gruppen (se *Konflikter* under *Tips och Verktyg*).
5. Se till att alla blir sedda och fördela ordet under mötena så att alla kommer till tals (se *Mötestekniker* under *Tips och Verktyg*).
6. Använd metoder för att stimulera kreativitet och problemlösningsförmåga (se övningar under *Skapa idéer* under *Tips och Verktyg*).
7. Notera ifall det uppstår informella ledare eller deltagare som vill ta större initiativ och ansvar och låt de växa in i rollen.
8. Var tydlig med förväntningar och vilka uppdrag och aktiviteter deltagarna skall ta med sig till linjearbetet.
9. Ifall processledaren har en dubbel roll - exempelvis förväntas att bidra till projektet utifrån sitt expertområde - krävs ytterligare avlastning i form av bistående processledare.

Problemlösning är ett samlingsbegrepp för de aktiviteter som en individ eller en grupp av människor utför för att kunna förstå, lösa eller hitta möjliga vägar fram eller förbi ett identifierat problem. Problemet i fråga kan vara tydlig och väldefinierad eller otydlig och flerdimensionell. Komplexa samhällsproblem kan i grunden vara svårlösbare (ett s.k. "wicked problem") vilket innebär att gruppen inte kan förvänta sig att hitta en lösning till problemet. Sådana typer av komplexa problem kräver en processorienterad och prövande strategi. Med andra ord: varierande lösningar bör testas och utvärderas i liten skala och det som sen fungerar kan skalas upp.

Följande generella aktiviteter kan förekomma i denna fas:

- Analys och inramning av problemet (se *Utforska kontext* under *Tips och Verktyg*)
- Kunskapsinhämtning (se *Deltagande observation* under *Tips och Verktyg*)
- Koncept och idéutveckling (se *Skapa idéer* och *Utveckla koncept* under *Tips och Verktyg*)
- Omvärldsbevakning och inspiration (hitta och kommunicera goda exempel)
- Gemensam värdering av olika alternativ
- Scenarioanalyser (se *Scenariobaserad utveckling* under *Tips och Verktyg*)
- Workshops (se *Workshops* under *Tips och Verktyg*)
- Forskning

Organisatoriskt **lärande** är en process som beskriver på vilket sätt kunskap och erfarenheter skapas och överförs över tid i en organisation. Organisatorisk lärande handlar om en organisatorisk förmåga att kontinuerligt identifiera/lösa problem, producera kunskap, att lära sig av erfarenheter och slutligen förmågan att överföra kunskap och erfarenheter mellan personer och grupper över tid. Lärandet uppstår när människor träffas.

Följande aktiviteter kan förekomma i denna fas:

- Överföring av erfarenhet och kunskap
- Kunskapssammanställning och syntes
- Skapande av modeller och begrepp
- Värdering av fakta och kunskap
- Jämförande av perspektiv (se *Sex tänkande hattar* under *Tips och Verktyg*)
- Förhandling och jämkning av perspektiv (se *Hållbarhetsanalys* under *Tips och Verktyg*)
- Reflektion
- Omdefiniering av mål och syfte

Realisering beskriver den fas i studioarbetet där idéer och koncept förverkligas.

Följande aktiviteter kan förekomma i denna fas:

- Dokumentation
- Skrivande (arbetsmaterial, illustrationer, skisser)
- Skapande av modeller och/eller prototyper
- Presentation av nödvändiga handlingar, lösningar, aktiviteter, beslut, strategier eller budgetprocesser
- Förslag på taktik (för att komma framåt i processen)

Återkoppling beskriver den fas i studioarbetet där lösningar och förslag anpassas utifrån slutanvändarnas behov, förankras hos intressenter eller i organisationen. Återkoppling kan handla om att förbättra, testa och förfina en process, produkt eller lösning.

Följande aktiviteter kan förekomma i denna fas:

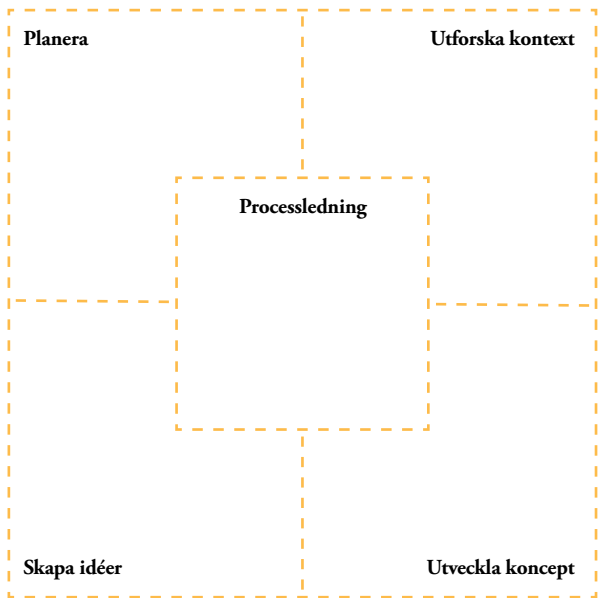
- Avstämning med respektive linje (förvaltning eller bolag)
- Avstämning med slutanvändare (se *World Café* under *Tips och Verktyg*)
- Medborgardialog
- Reflektionsseminarium
- Avstämning med lednings- eller styrgrupp
- Vidareutvecklingen av lösningen utifrån återkopplingen. Detta innebär att processen går tillbaka in i nödvändig nästa fas (ex. problemlösning, lärande eller realisering)

Implementering beskriver den avslutande fasen i studioarbetet där lösningen, förslaget, eller produkten nyttiggörs och implementeras i organisationen, hos slutanvändare eller i en viss miljö.

Följande aktiviteter kan förekomma i denna fas:

- Politiska beslut (ex. beslut om planprogram eller organisationsförändring)
- Nya rutiner eller procedurer i organisationen eller hos arbetsplatsen
- Praktisk handling
- Information och spridning

Tips och Verktyg



Processledning är en av de viktigaste funktionerna när det kommer till arbete i projektstudio. Det är viktigt att utgå från insikten att deltagarna kan ha olika världsbilder, har skiftande organisatoriska förutsättningar för sitt deltagande, har olika bakgrunder och kommer från olika expertområden och har varierande förkunskaper. Även dagsformen kan variera. Erfarenheter av studioarbetet har visat att det är viktigt att jobba med känslaspekter för att få processen att leva och gå framåt. Enkelt uttryckt: försök ha kul – men lös även konflikter som kan uppstå! För dig som är eller skall bli processledare rekommenderar vi Borås Stads utbildning *”Att leda utan att vara chef”*.

Lätta upp stämningen

Det är inte alltid lätt att driva en process med många deltagare och ibland uppstår det situationer som kräver att processledaren lättar upp stämningen. Det kan exempelvis handla om att visa ett roligt filmklipp som anspelar självironiskt på någonting i själva processen som har “gått i stå”. En annan övning - som även är relationsskapande - är att varje deltagare får berätta någonting personlig och “knasigt” om en själv. Kanske har man en udda hobby eller ovanlig musiksmak? Andra möjliga inslag: musikquiz, after work...

Relationsskapande

En förutsättning för ett gott samarbetsklimat är att man känner sig trygg och bekräftad av de andra deltagarna. Det är viktigt att man inleder projektstudioarbetet med övningar som på olika sätt främjar relationer, bygger tillit och bidrar till ett gott samarbetsklimat. Relationer är färskvara och måste ständigt omförhandlas. Därför är det speciellt viktigt att göra upprepade övningar när det kommer till längre projekt eller om nya deltagare tillkommer. Starta med att alla får berätta någonting personligt om sig själv, t.ex. varför man valde den yrkesbanan som man befinner sig i just nu. Andra möjliga inslag: ta med något udda föremål hemifrån som man sedan får berätta om; alla får berätta något positivt om personen till höger om en själv (kräver att folk har jobbat ihop lite)...

Mötestekniker

En stor del av projektstudioarbetet sker i mötesform som varierar från korta avstämningsmöten till heldagarsworkshops. Det sistnämnda kräver mer planering, samt för- och efterarbete. Skicka förslag till grovupplägg av mötesagendan inför varje möte och förtydliga de huvudsakliga teman som kommer att behandlas. Se till att nödvändigt material finns på plats och fixa fika och andra trivselinslag. Börja med att "gå runt bordet" för att stämma av läget utifrån förra mötet: *Har några hinder uppstått i projektet? Vad vill du ta upp?* Se till att alla kommer till tals ("för ordet") och försök att lyfta de personer som inte vågar ta ordet själv. Markera mot mobbing och härskartekniker. Ta regelbundna pauser. Dokumentera och återkoppla. "Känn av" när gruppen "inte orkar" mer och skjut hellre fram delar av agendan till nästa möte ifall det är möjligt, alternativt ta en paus och **Lätta upp stämningen.**

Konflikter

Konflikter kan vara personliga eller bero på olika synsätt, otydliga roller, att man är oense om en viss strategi/taktik eller beroende på skiftande organisatoriska förutsättningar. Konflikter kan dock driva på nytänkande och problemlösning och behöver inte vara av ondo.

Ibland uppstår det missförstånd. Det kan då räcka med att processledaren får "översätta" mellan olika personer i studioteamet och förtydliga en ståndpunkt, alternativt "spela dum" och ställa frågor för att låta personerna utveckla ståndpunkten.

- **Handling/taktik:** Om gruppen är oöverens om metod eller arbetssätt för att komma vidare, försök signalera fokus på mål och resultat och att flera handlingsmöjligheter är möjliga. Visa på att det inte finns ett tydligt "rätt och fel".
- **Otydlighet:** Otydliga roller och mandat kan skapa frustration och oro. Förtydliga roller och arbetsuppgifter vid behov. Notera att behovet av struktur och tydlighet kan variera från person till person: känn av behovet på individbasis.
- **Värdekonflikter:** Värdekonflikter kan uppstå genom att olika världsbilder och moraliska principer ställs mot varandra. Dessa kan inte "lösas", utan kräver kompromisser mellan deltagarna. Exempelvis genom att olika värden tydliggörs (alla kommer till tals) och hanteras på ett seriöst sätt.
- **Intressekonflikter:** svårlösta intressekonflikter kan behöva hanteras utanför projektstudion, exempelvis i styrgruppen.

Planen för vilka aktiviteter och resurser som kommer att krävas för att driva projektet eller processen kommer mest troligt att förändras allt eftersom händelseförlopp och förutsättningar ändras. Detta är framförallt vanligt för komplexa projekt. Det går till exempel inte att planera in problem som kan uppstå under projektets gång, istället bör studioteamet och ledningsgrupperna vara förberedda på att anpassa sig utifrån de utmaningar som uppstår. Med andra ord måste det finnas en beredskap i form av resurser och kompetens.

Det är viktigt att ständigt diskutera planen, målen samt bygga upp en förmåga att kunna ställa om vid behov. Huvudaktiviteter för att driva ett projekt är: **klargörande av uppgift**; **planering av processen**; klargörande av **mandat och roller**; klargörande av **projektets intention**; klargörande av **intentionen av resultaten**; **kartläggning av intressenter** samt **tids- och resursplanering**. Borås Stad har tagit fram en skrift för projektledning som kan användas för att på ett systematiskt sätt driva och leda projekt. Skriften finns på Borås Stads intranät.



Läs mer i Nilsson, W., Ericson, Å., Törlind, P. (2015), sidan 36-41. Övningarna nedan hittas i ovan nämnda bok.

Projektanalys

Projektanalys handlar om en första analys av uppdraget för att klargöra vad syftet är och vad som skall göras i projektet. Gör analysen som underlag till projektplanen som kan fungera som en riktlinje och ett discussionsunderlag under hela projektets genomförande. Projektanalys handlar om att klargöra uppdraget, klargöra projektteamet, klargöra projektgenomförandet och om att reflektera efter projektgenomförandet. Mer detaljerad beskrivning om metoden hittas på sidan 42-43.

Mindmapping

En mindmap är en visuell representation av områden, ämnen, idéer och aspekter som rör ett visst givet tema och som visar hur olika faktorer, processer och aktörer relaterar till varandra. Metoden fungerar bäst i början av projektet för att få en struktur och en gemensam målbild i form av visuell överblick. En mindmap fungerar bäst i små grupper. Mer detaljerad beskrivning om metoden hittas på sidan 44-45.

Hållbarhetsanalys

En hållbarhetsanalys kan användas för att identifiera lösningar, innovationer och aktiviteter som krävs för att främja en hållbar utveckling. Analysen går ut på att **etablera hållbarhetsprinciper** som grund för analysen och **diskutera** och **utvärdera** (exempelvis genom **värderosen**) olika lösningar utifrån dessa principer och slutligen ta fram nödvändiga **steg för realisering**. Mer detaljerad beskrivning om metoden hittas på sidan 52-53.

Framtidsanalys

En framtidsanalys handlar om att identifiera trender och nya riktningar vilka sedan kan användas som inspirationsmaterial för att driva processen vidare eller som konkreta idéer och lösningar som kan testas och implementeras i projektet. Framtidsanalys handlar om att **trendspana**, **söka nyckelinformation** och om att söka **framgångsfaktorer** bakom de lösningar, koncept och innovationer som andra har lyckats genomdriva och nyttiggöra. Mer detaljerad beskrivning om metoden hittas på sidan 50-51.

Utforska kontext handlar om olika typer av informationsinsamling som kan ske genom interaktion med eventuella slutanvändare, uppdragsgivare, politiker, intressenter, platser, miljöer och genom undersökande metoder. Det handlar alltså om att bygga kunskap och öka förståelsen för det fenomen, problem eller utmaning som projektet ska ta sig an. Kunskapsinsamling kan ske på många olika sätt, exempelvis genom att man sammanfattar befintlig forskning, utför egna forskningsinsatser (ex. gör intervjuer; undersöker en plats; skickar ut enkäter till intressenter) eller beställer konsultutredningar. Beroende på projektets omfattning och komplexitet kan det behövas en kombination av metoder och en kontinuerlig insamling av information och kunskap genom hela projektet. Se till att reservera ekonomisk beredskap till att hantera detta behov.

Läs mer i Nilsson, W., Ericson, Å., Törlind, P. (2015), sidan 56-101. Övningarna nedan hittas i ovan nämnda bok.

Deltagande observation

Deltagande observation är en metod för att identifiera oupptäckta utvecklingsområden och för att identifiera de behov användarna, organisationen eller intressenter har i specifika situationer eller för att förbättra en viss process, tjänst eller aktivitet. Deltagande observation innebär att *se, lyssna fråga* och att försöka *uppleva* användarnas eller deltagarnas situation. Det handlar rent konkret om att delta på möten och att ta anteckningar, spela in ljud och/eller film (ifall deltagarna tycker det är acceptabelt) eller fotografera och därefter analysera materialet och återkoppla analysen och insikterna till gruppen. Läs mer om metoden på sidan 84-85.

Kundresa

Metoden kundresa är en beskrivning av en användares interaktion med en produkt, ett system, en tjänst, en organisation eller en viss arbetsuppgift över tid. Det handlar om att klarlägga och identifiera upplevelsen i alla steg en person genomför vid användandet av en produkt, tjänst, organisation eller teknologi. I början kan metoden användas för att *förstå användarens upplevelse*, senare i processen kan den användas för att *testa olika koncept* som projektet har utvecklat. Processen blir mer kvalitativ ifall personer som vanligtvis kommer i kontakt med tjänsten. kan delta och beskriva sina upplevelser. Metoden kan med fördel kombineras med *deltagande observation* (se ovan). Läs mer om metoden på sidan 98-99.

Workshop

En workshop är ett kreativt arbetsmöte där studio-teamet, experter eller intressenter utan direkt koppling till studioarbetet, samlas och kreativt utforskar ett visst område eller gemensamma utmaningar. Syftet är att nyttja kompetensen och kreativiteten hos en grupp och att tillsammans utforska *nuvarande problem, önskvärda framtider, nödvändiga aktiviteter* för att nå önskvärt resultat eller att utforska potentiella del- eller helhetslösningar. Läs mer om metoden på sidan 88-89.

Kreativitet handlar om förmågan att **skapa idéer** och lösningar men även om att hitta nya infallsvinklar på gamla problem. Kreativitet förutsätter förkunskaper och att deltagarna i studioteamet besitter djupa kunskaper och insikter i det ämne eller problem som är i fokus. Kreativa processer kräver **kunskap**, och **förmåga** - i form av färdigheter och resurser - och **motivation** i form av drivkraft och **engagemang** för att ta sig an uppgiften. En viktig princip för kreativa processer är att gamla tankemönster kan behöva brytas, vilket kan göras med hjälp av olika slags tekniker och metoder. Några viktiga principer som gäller alla kreativa processer är att **skapa förutsättningar** för kreativitet (både individuellt och för gruppen); **tillåt vilda och galna idéer**; **använd analogier, metaforer** och **berättelser** för att illustrera en viss idé eller ett problem; **”tratta” ner idéer** för att vaska fram de bästa idéerna.

Läs mer i Nilsson, W., Ericson, Å., Törlind, P. (2015), sidan 104-151. Övningarna nedan hittas i ovan nämnda bok.

Brainstorming

Brainstorming handlar om att i grupp generera ett stort antal idéer genom att följa några enkla riktlinjer: **kritisera inte**, sikta på **galna och vilda idéer**, **kombinera** och **förbättra idéerna** och sikta på **kvantitet framför kvalitet**. Metoden bygger på att deltagarnas kreativa potential stimuleras av att höra och se andras idéer. Av den anledningen är det viktigt att alla kommer till tals och att deltagarna känner sig trygga i att uttala sina vilda tankar, som kan leda till något helt nytt. Därför är processledning och facilitering av mötet av högsta vikt (se övningar under **Processledning**). Läs mer om metoden på sidan 124-125.

Sex tänkande hattar

Sex tänkande hattar är en metod för att strukturera det kreativa tänkandet genom att låta deltagarna inta sex olika roller när en lösning eller ett problem skall analyseras. Den *vita hatten* fokuserar på fakta och kunskap; den *svarta hatten* fokuserar på vilka problem det kan finnas; den *röda hatten* handlar om känslor och intuition; den *gröna hatten* handlar om kreativitet och möjligheter; den *gula hatten* fokuserar på det positiva och den *blå hatten* fokuserar på handling och mål. Läs mer om metoden på sidan 144-145.

World café

World café är en metod som bjuder in användare och andra intressenter att delta i utforskande av utmaningar och problem. Metoden innebär att folk går mellan "cafébord" och diskuterar olika frågeställningar. Metoden bygger på ett antal principer som stödjer processen. Det är viktigt att främja *kontextförståelse*; tillhandahållande av *kreativ och tillåtande miljö*; *utforska frågeställningar*; *deltagande designprocess* och *kunskapsutveckling*. Läs mer om metoden på sidan 136-137.

Konceptutveckling handlar om att producera, experimentera och/eller testa konkreta, alternativa eller potentiella lösningar. Processen går oftast genom tre grova steg i form av *utforskning*, *utveckling* och *validering*. Konceptutveckling kan ske "stegvis" där man förfinar produkten allt eftersom kunskapen ökar om problemet/behovet eller beroende på återkoppling från verksamheten eller slutanvändarna (validering). Koncept kan vara allt från grova idéskisser, berättelser eller illustrationer, till fysiska modeller, prototyper och färdiga tjänster eller produkter.

Läs mer i Nilsson, W., Ericson, Å., Törlind, P. (2015), sidan 154-217. Övningarna nedan hittas i ovan nämnda bok.

Scenariobaserad utvärdering

Metoden går ut på att värdera de koncept och idéer som gruppen har tagit fram med avseende på olika typer av målgrupper och behov. Denna metod tvingar gruppen att utvärdera konceptet utifrån förändrade omständigheter, exempelvis avseende på olika fysiska förutsättningar, ålder, funktionsvariation, miljöer eller organisatoriska förutsättningar. Metoden går ut på att ställa upp olika scenarier (ex. skifta målgrupp) där lösningen kan komma användas eller implementeras. De olika scenarierna analyseras och brister och förbättringsförslag identifieras. Läs mer om metoden på sidan 212-213.

Konceptvalsmatris

Idéutvärdering kan göras på många olika sätt. Konceptvalsmatris är en metod för att relativt snabbt kunna utvärdera en mängd idéer där alla idéer presenteras på ett liknande sätt och alla får vara med och lägga sin röst på respektive idé. Metoden går ut på de bästa ideerna väljs genom att deltagarna sätter klisterlappar med olika färger på förslagen (exempelvis genom posters som sätts upp på väggarna). Metoden kan också göras anonym med hjälp av digitala mentometerknappar. Spara de idéer som inte gick vidare i en idébank. Läs mer om metoden på sidan 214-215.

Konceptviktningmatris

Konceptviktningmatris handlar om att utvärdera och rangordna koncept utifrån ett antal i förväg uppsatta kriterier. Ett kriterium är en bedömningsgrund vilket innebär en beskrivning av en egenskap som skall uppfyllas. Syftet är att diskutera koncepten med utgångspunkt i uppfyllande av kriterier snarare än personligt tyckande om de olika koncepten (jmf. konceptvalsmatris). Metoden går ut på att ställa upp eftersökta kriterier och vikta de olika kriterierna i en matris (t.ex. i Excel) som sedan används för utvärdering. Läs mer om metoden på sidan 218-219.

