

Innovasjons- håndboka



Netlife nudgelab

 **UIT** Norges
arktiske universitet

 **UNIVERSITETET
I OSLO**

 **NTNU**

Om denne boka

Innovasjon kan høres overveldende ut. Men det finnes små, konkrete grep alle kan ta for å skape endring.

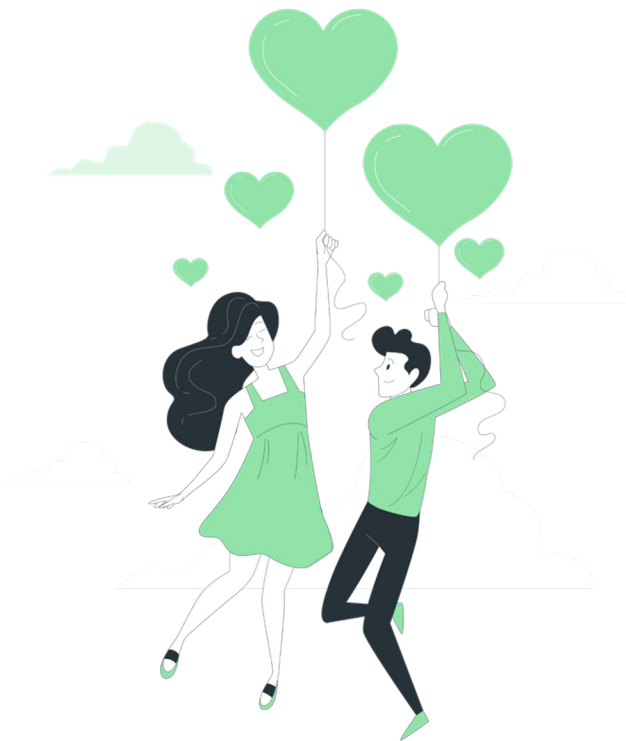
Denne håndboka gir deg verktøy for å skape endring der du er, på brukernes premisser. Her får du litt teori, praktiske øvelser, og tips om lesestoff som går mer i dybden. Siste del av håndboka tar for seg ulike metoder du bør ha kjennskap til.

I tillegg introduserer vi mulighetstreet, et rammeverk for å sette det hele i system. Rammeverket gjør det lettere å dele kunnskap og dra i samme retning.

Innovasjonshåndboka oppsummerer læring og erfaringer fra Stimulab-prosjektet «Sømløse tjenester». Den er laget av Netlife og Nudgelab sammen med universitetsbibliotekene ved UiT, NTNU og UiO i 2023.



Alle illustrasjoner er designet av [Storyset](#) og hentet gratis, i henhold til deres retningslinjer.



Snakk med brukerne!

Når vi skal lage noe nytt eller forbedre noe vi har, må de som skal bruke det alltid involveres. Hvis dette er det eneste du tar med deg fra denne boka, har du allerede lært noe viktig!

Ved UB er vi heldige, for brukerne er rundt oss hele tiden. Brukerinvolvering trenger ikke å ta mye tid, og teknikkene er lette å lære. I retur får vi se arbeidsplassen vår og tjenestene vi tilbyr gjennom øynene til de vi faktisk er her for.

Kunnskap om brukerne satt i system gir et godt utgangspunkt for å jobbe med innovasjon!

Innovasjon nedenfra

Det er krevende å holde oversikt over alt som skjer i en stor virksomhet som UB. Derfor er det viktig å fange opp gode idéer og å ha en plan for hvordan disse idéene skal behandles.

Mulighetstreet som rammeverk inviterer hele organisasjonen med på innovasjon og forbedring. Det kan bidra til bedre tjenester, bedre arbeidsprosesser og mer fornøyde medarbeidere.

For å få til dette må ledelsen ta innspill og idéer på alvor. Medarbeiderne må få opplevelsen av å faktisk bidra til positiv endring. Og for å vite hvilken retning innovasjonen skal føre oss i, er det viktig at flest mulig kjenner til UBs overordnede strategi og målsettinger.

Kilde: [Håndbok i medarbeiderdevet innovasjon](#)

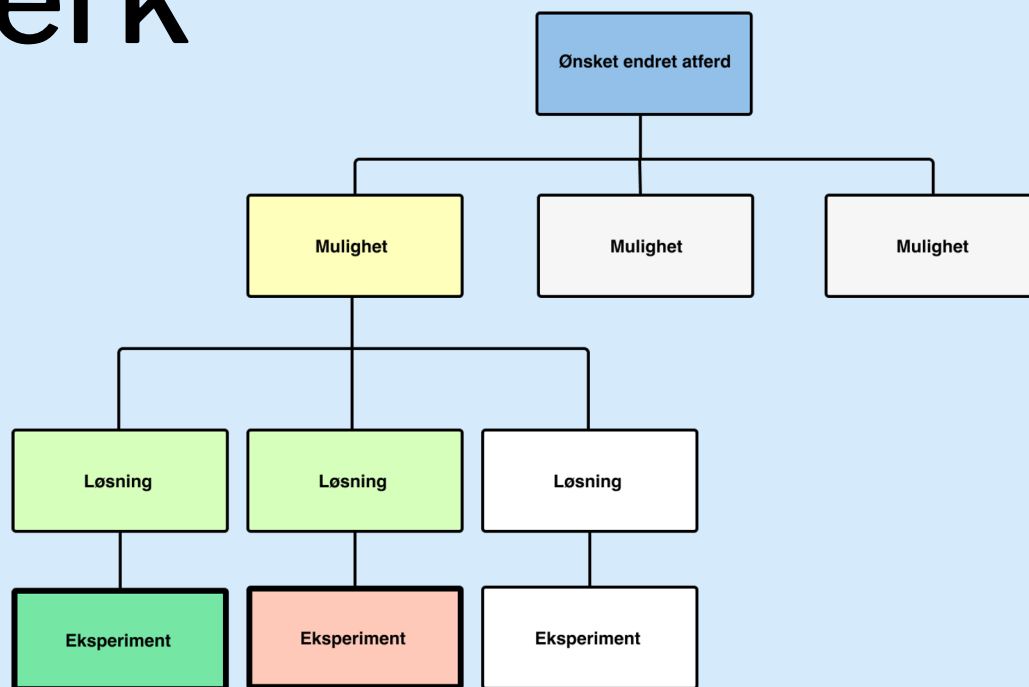


Innhold

Mulighetstreet som rammeverk	s. 7
Et rammeverk for oversikt Å jobbe med mulighetstreet	
Ønsket endret atferd	s. 13
Hva vil vi oppnå? Hvordan sette retning Finn riktig nivå Prøv selv! Her kan du lære mer	
Muligheter	s. 21
Mange veier til mål Hvorfor utforske mulighetene? Hvordan utforske mulighetene? Hva vet vi allerede? Snakk med brukerne Hva gjør du med det du lærer? Slik vokser treet Ikke tenk på løsninger! Hva skal vi gå videre med? Prøv selv! Her kan du lære mer	

Løsninger	s. 37
Hvordan løser vi det? Å finne kreative løsningsforslag Oppskrift på idégenerering Prøv selv! Her kan du lære mer	
Eksperimenter	s. 45
Hva er et eksperiment? Hvordan rigge et eksperiment? Du trenger ikke å kode Dette må alltid være med Tre eksempler Dokumentér og del det du lærer Prøv selv! Her kan du lære mer	
Mulighetstreet oppsummert	s.57
Gjør det lett å komme i gang!	
Mer om utvalgte metoder	s. 61
Nudging, observasjon, intervju, spørreundersøkelse, brukertesting	

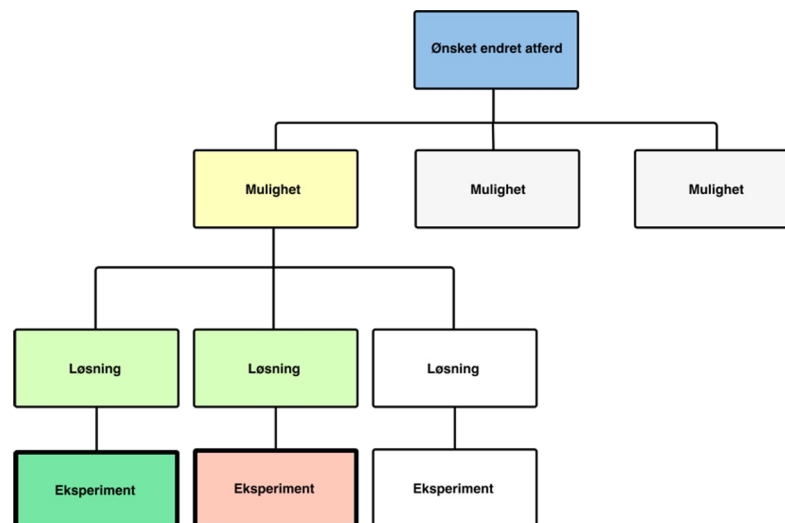
Mulighetstreet som rammeverk



Et rammeverk for oversikt

Mål kan ofte nås på flere måter. Mulighetstreet hjelper oss å se sammenhenger og dele opp utfordringer i mer håndterlige biter.

Mulighetstreet gjør også at vi kan jobbe systematisk og sammenhengende. Det hjelper oss å synliggjøre valgene vi tar, ved å dele både innsikt og beslutninger med andre i organisasjonen.



«Mulighetstreet» er en oversettelse av Teresa Torres' Opportunity Solution Tree, beskrevet i boka *Continuous Discovery Habits*.

Et rammeverk for oversikt

Med mulighetstreet kan vi være tryggere på at det vi lager svarer på ekte brukerbehov, og samtidig bidrar til å oppnå UBs mål.

Det flytter beslutninger nedover i organisasjonen. Når vi er enige om hvilke mål vi skal jobbe mot, kan avdelingene selv finne ut hvordan de best kan bidra til å nå målene.

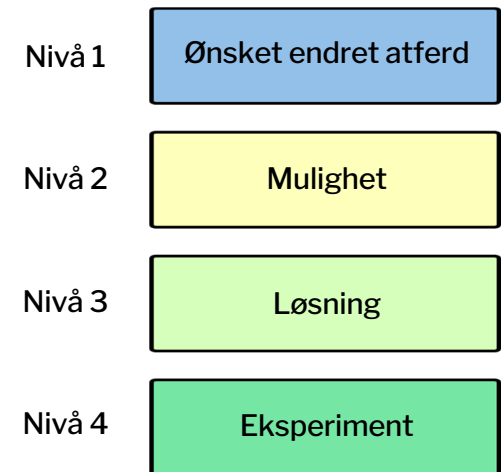


Å jobbe med mulighetstreet

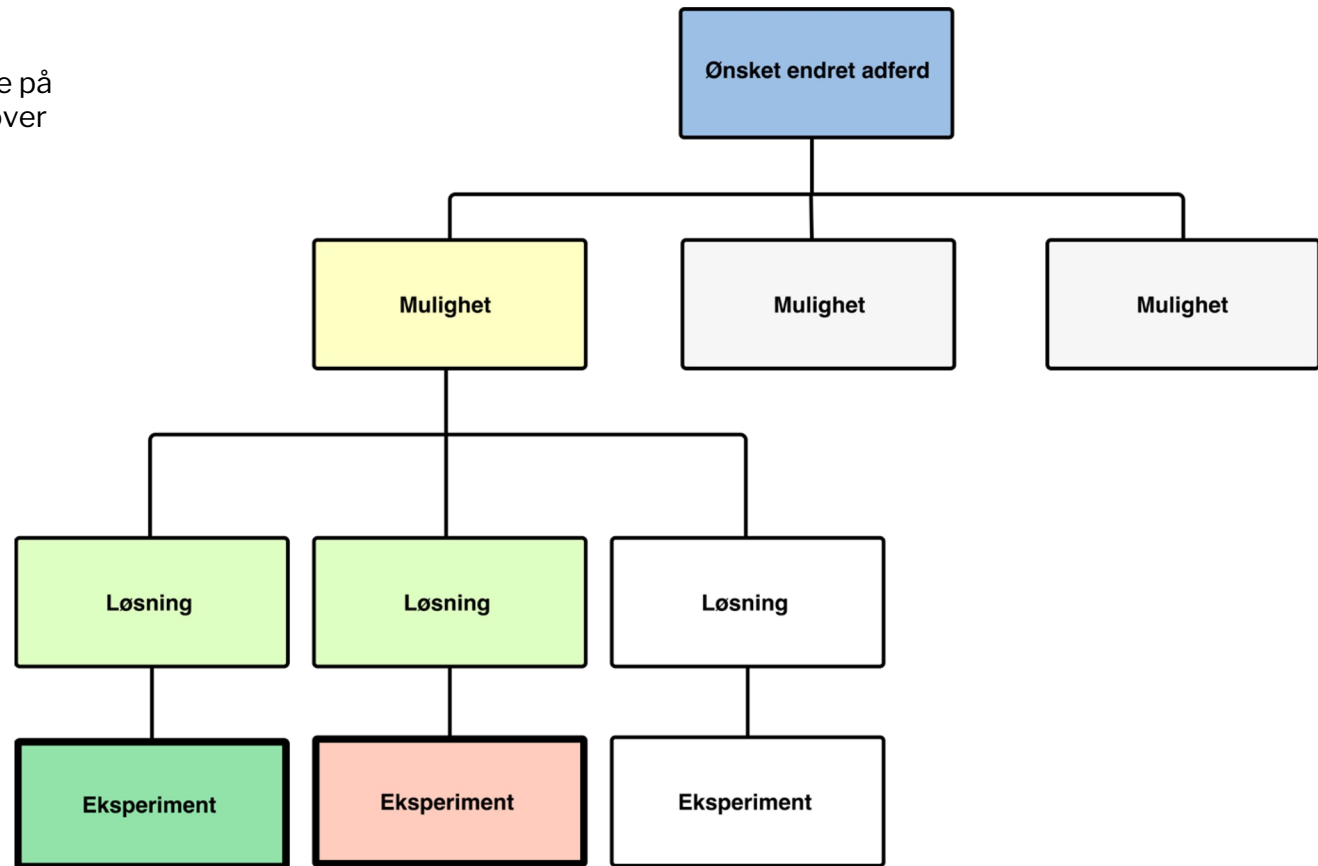
For å få nytte og glede av mulighetstreet er det nødvendig å lære litt teori og metode. Derfor går vi gjennom treet fra øverste til nederste nivå, før vi knytter det hele sammen.

Underveis får du tips og øvelser, med mulighet til å fordype deg hvis du finner noe du vil lære mer om.

Bakerst i boka kan du lese mer om noen viktige arbeidsmetoder.



Her er alle nivåene i mulighetstreet. La oss begynne på toppen og følge greinene nedover trinn for trinn.

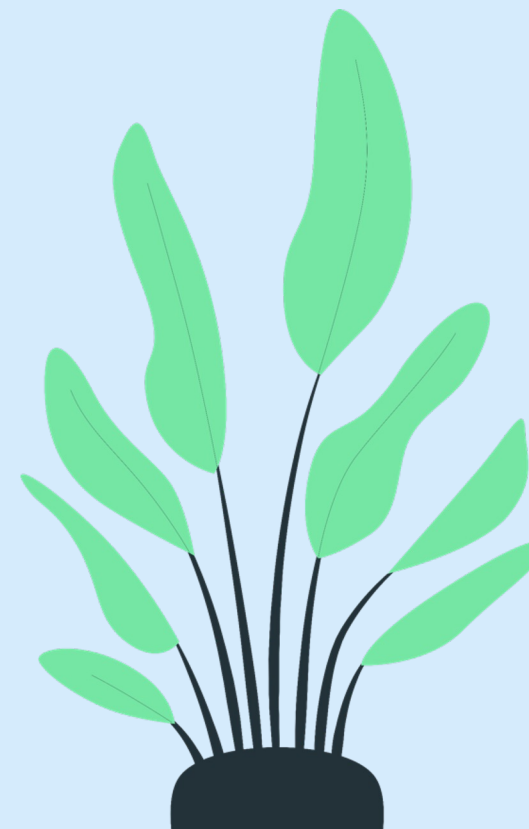


Ønsket endret atferd

```
graph TD; A[Ønsket endret atferd] --- B[ ]; B --- C[ ]; B --- D[ ]; B --- E[ ]
```

I denne delen:

- Hva vil vi oppnå?
- Hvordan sette retning
- Finn riktig nivå
- Prøv selv!
- Her kan du lære mer



Hva vil vi oppnå?

For å bevege oss mot et mål, må vi skape endring. Derfor formulerer vi målene våre som et ønske om **endring i atferd**. Vi kan ønske at brukerne av universitetsbiblioteket oppfører seg annerledes, eller oss ansatte.

Vil vi at flere skal gå på kurs? Da må vi finne ut hvordan vi kan skape denne nye atferden blant studentene.

Vil vi bli bedre til å dele kunnskap? Da må vi finne ut hvordan vi kan få til den endringen i atferd blant de ansatte.



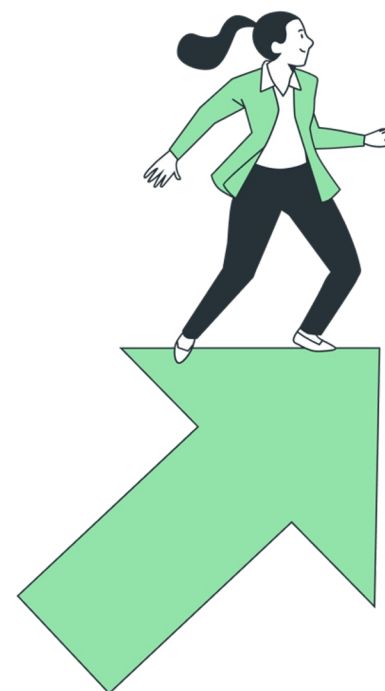
Hvordan sette retning

Det er krevende å endre seg. Derfor er det ekstra viktig å forstå hvorfor endring er nødvendig og hvor endringen skal ta oss.

UBs overordnede mål er formulert i strategien, og kanskje konkretisert på avdelingsnivå eller i satsinger av ulike slag. Dette gir en pekepinn på hva som må prioriteres.

For å finne ut hva dere skal ta tak i først, må dere vurdere hva som har størst effekt. Hva vil føre til den ønskede atferdsendringen, på kort og lang sikt? Hvor vanskelig er det å få til?

Det handler om å velge et godt startpunkt. For eksempel nytter det fint lite å ha fantastiske tjenester om ingen kjenner til dem.



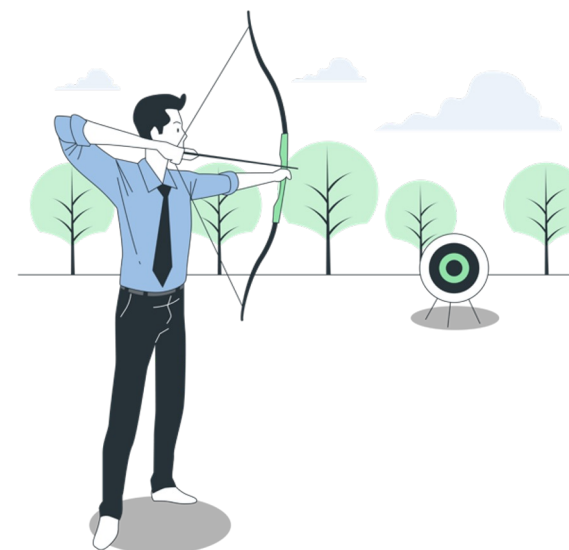
Finn riktig nivå

Hvordan kan du og din avdeling bidra til å nå UBs overordnede mål? Den diskusjonen bør dere ta jevnlig.

Kanskje vil dere at flere studenter skal bruke noen av tjenestene dere tilbyr, eller kanskje dere vil samarbeide bedre på tvers av avdelinger? Hvilke atferdsendringer må til, og hva kan dere gjøre for å få til endring?

Målene bør være få og oppnåelige, men likevel noe å strekke seg etter. Hvert mål, altså hver **ønsket endret atferd**, danner starten på et mulighetstre.

Det er altså ikke ett mulighetstre for hele UB, men ett per atferdsendring dere ønsker å få til.

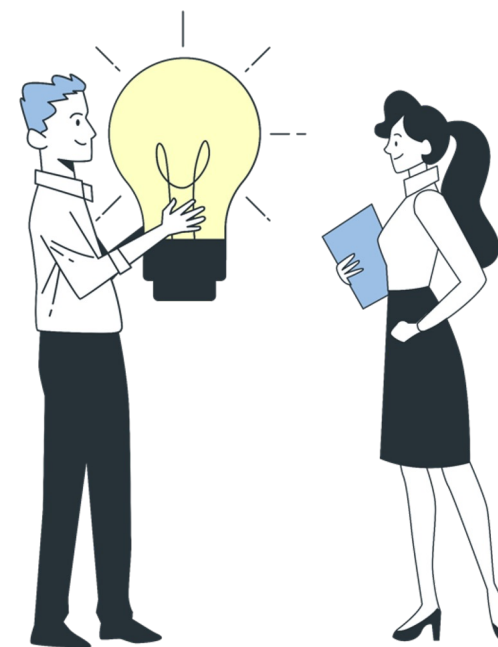


Prøv selv!

En god start er å sette som mål å lære å bruke nye metoder. At UB-ansatte tar i bruk nye metoder, er en ønsket atferdsendring og et mulighetstre i seg selv. Slik kan du systematisk ta i bruk teorien og metodene som beskrives i denne håndboka etter hvert som du lærer dem. (Bakerst i håndboka finner du et metodekapittel, og det er lov å hoppe dit med det samme.)

Forslag til mål:

- Jeg/min avdeling involverer minst 10 brukere hver måned.
- Jeg planlegger og gjennomfører et eksperiment i løpet av semesteret.
- Vi deler mer av det vi lærer med hverandre.



Her kan du lære mer

Bok:

- Teresa Torres (2021) *Continuous discovery habits*
- Josh Seiden (2019) *Outcomes Over Output: Why customer behavior is the key metric for business success*
- ... og i metodedelen bakerst i denne håndboka!

Nettsted:

- Teresa Torres sitt nettsted producttalk.org

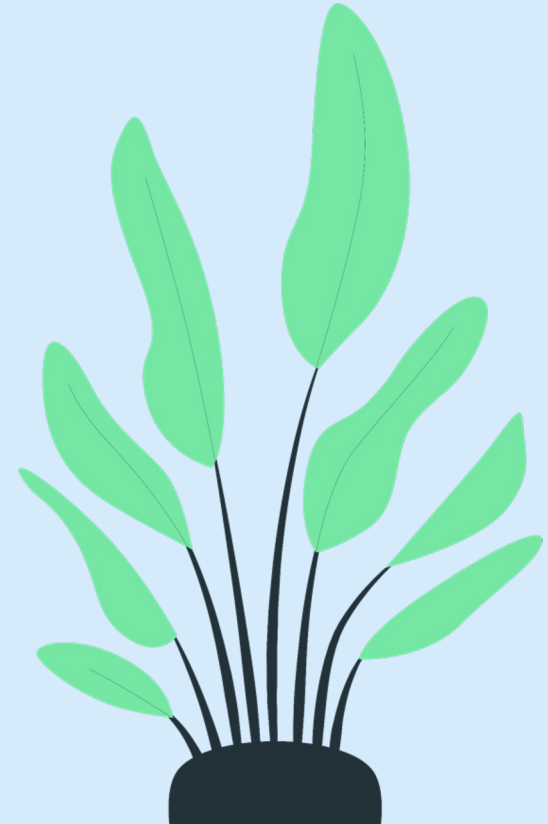


Mulighet

The image shows a diagram on a light blue background. A central yellow rectangular box with a thick black border contains the word "Mulighet" in black text. A horizontal black line extends from the right side of this box to a white rectangular box with a thick black border, which is partially visible on the right edge of the frame. A vertical black line extends downwards from the bottom center of the yellow box.

I denne delen:

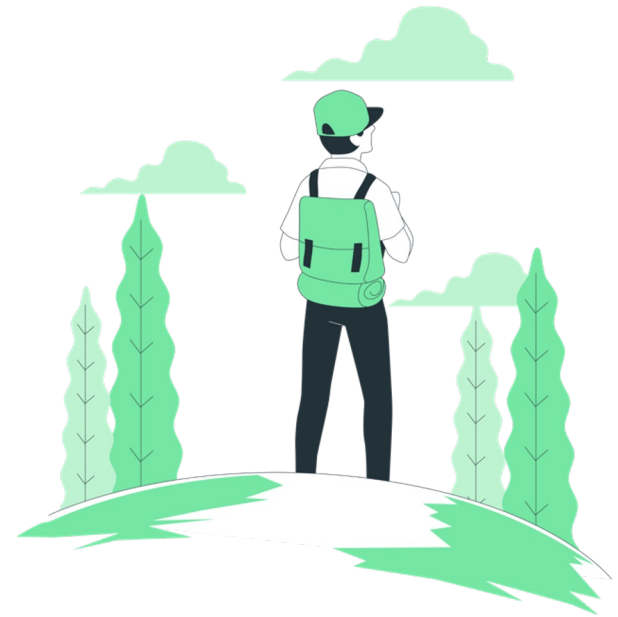
- Mange veier til mål
- Hvorfor utforske mulighetene?
- Hvordan utforske mulighetene?
- Hva vet vi allerede?
- Snakk med brukerne
- Hva gjør du med det du lærer?
- Slik vokser treet
- Ikke tenk på løsninger!
- Hva skal vi gå videre med?
- Prøv selv!
- Her kan du lære mer



Mange veier til mål

Så hvor begynner vi? Det finnes som regel mange mer eller mindre gode veier til målet. Her må vi utforske mulighetene før vi bestemmer oss!

Vi **snakker med hverandre og brukerne våre** for å finne så mange muligheter vi kan. Så velger vi de vi har mest tro på.

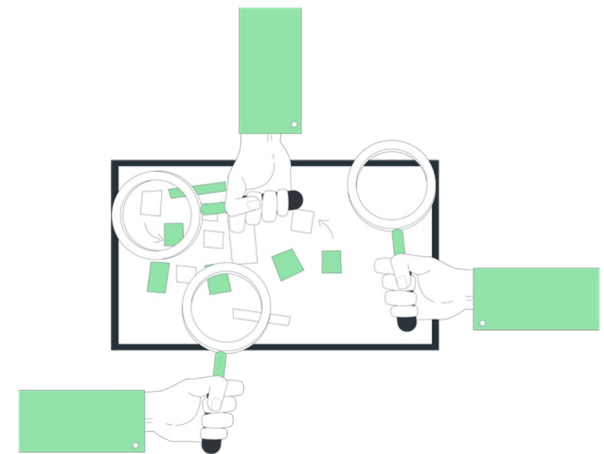


Hvorfor utforske mulighetene?

Vi har satt oss et mål, en skikkelig utfordring som vi vil gyve løs på. Da er det fristende å tenke på løsninger. Men vent!

Først må vi **bli kjent med problemet vi skal løse**. Har vi forstått det riktig? Vet vi nok om hvordan brukerne opplever dette?

Gjør vi ikke denne jobben først, risikerer vi å enten bruke tid på problemer som ikke er viktige for brukerne, eller å jobbe fram løsninger som ikke er gode nok.



«Hvis jeg fikk én time på å løse et problem, ville jeg brukt 55 minutter på å studere problemet, og 5 minutter på å tenke på løsninger.»

Det ryktes at Albert Einstein sa dette.
Poenget er uansett godt!

Hvordan utforske mulighetene?

Når vi skal utforske mulighetsrommet, stiller vi to overordnede spørsmål:

- **Hva vet vi allerede?**
- **Hvordan opplever brukerne situasjonen?**

Til sammen gir denne innsikten utgangspunkt for greiner i mulighetstreet. Vi får en strukturert samling av problemer og uløste behov. Større muligheter forgreines til mindre muligheter frem til de er små nok til at vi får grep på dem.



Hva vet vi allerede?

Alle som jobber på UB har mange godt begrunnede tanker om hva som fungerer og hva som kunne vært bedre. Det er en ressurs! Første steg i å utforske mulighetsrommet, er å visualisere, skrive og forklare det vi allerede vet.

Vil vi at flere studenter skal gå på kurs for å lære referansehåndtering? Få ned på papiret alt vi vet om hva som er til hinder for at dette skjer i dag.

Tips!

Begynn arbeidet hver for dere. Hvis dere sitter sammen fra start, er det lett å kjøre seg inn i et spor. Del og lag en felles tegning etterpå.



Snakk med brukerne

Nå har vårt eget perspektiv kommet tydelig fram i tegningen vi har laget. Men hvordan opplever brukerne situasjonen? For å finne ut det, må vi snakke med dem.

Husk at både brukerne av biblioteket og andre UB-ansatte er brukere i denne sammenhengen. For at tjenester skal være gode, må både de som tilbyr og de som bruker tjenestene få behovene sine møtt.

Be brukerne fortelle konkret om sine opplevelser. Hva skjedde, hva fungerte og hva fungerte ikke? Sånn finner vi ut hva de opplever som vanskelig.

Disse behovene og uløste problemene utgjør grunnlaget for mulighetene våre. Dette kan vi jobbe videre med for å få til endringene vi ønsker oss.

Tips! Be om konkrete, detaljerte historier om ting som faktisk har skjedd. Det lærer vi mest av.

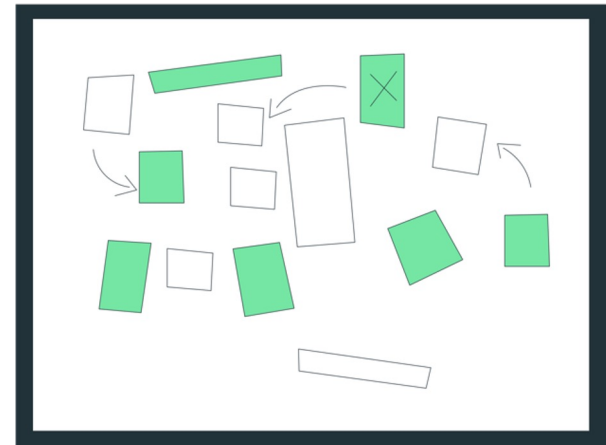


Hva gjør du med det du lærer?

Innsikt blir mer verdifull når den samles og deles. Vær systematisk fra start, så får du god oversikt.

Et godt tips er å lage **intervju-snapshots**. Dette er korte oppsummeringer av det viktigste du lærte i en brukersamtale, gjerne med et godt sitat og noen tanker om muligheter som dukket opp underveis.

Innsikten fra brukerne beriker og utfyller vår egen forståelse av situasjonen. Den kan bekrefte en problemstilling eller avdekke nye muligheter vi ikke hadde sett selv.



Eksempel på intervju-snapshot

Bachelorstudent UiO



Kjappe fakta

Bachelor i Psykologi, 2 året
Deltidstudent

«Hvis formålet med UB er å tilby kurs til studenten så de skal bli bedre i akademisk skriving osv, så tenker jeg at foreleserne henviser dem er en effektiv strategi – og tidlig er bra!»

Innsikt

- Finner info på UiO og UB sine nettsider, Google Scholar, OriA.
- Sjekker Canvas for å få info underveis i semesteret.
- Er usikker på om akademisk skrivesenter det er en del av UB eller UiO.
- **Er i tvil om det er mulig å få hjelp til å finne fagstoff på bibliotekene.**
- Bruker ikke gjøremål eller kalender i Canvas.
- Bibliotekhjelpen i prototypen oppleves som noe som blander seg inn i emnene hans, og det som er studierelatert.
- **Mange studenter prokrastinerer.** Tror det er lurt med skrivekurs og studieteknikk på starten av hvert semester, før første forelesning.
- **Positiv til å få informasjon om kurs etc. av forelesere.**

Muligheter

- **Forelesere/emneansvarlige må kobles mer på**
- Kan UB bruke uio.no og emnesidene til å vise info om bibliotekstilbudene?
- Tydeliggjøre bibliotekenes tilbud – er det et poeng å skille dem fra universitetene?
- Utforske andre måter å vise bibliotekets tilbud på enn som et kort på dashbordet inne i Canvas

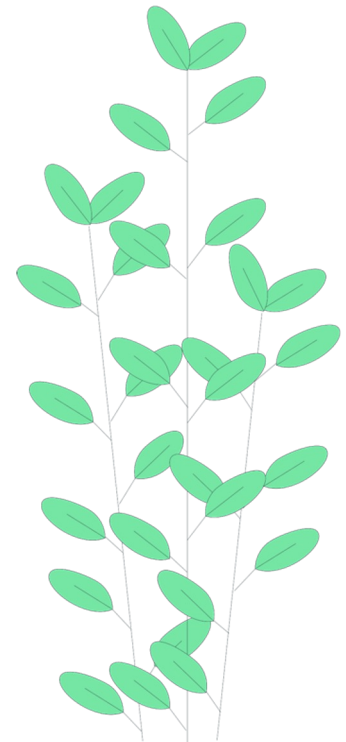
Slik vokser treet

Når vi har nok samtaler og observasjoner, ser vi etter fellestrekk. Dette er mulighetene våre!

Hvis flere studenter ikke vet at det finnes kollokvierom på biblioteket, ligger det en mulighet i å informere studentene om at dette finnes.

Hvis flere studenter ikke vet at de kan bestille bøker fra andre universiteter, er dette en mulighet vi kan gå løs på.

Tips! Om mer enn fem brukere har det samme behovet eller problemet, finnes det mest sannsynlig muligheter knyttet til å løse dette brukerbehovet.

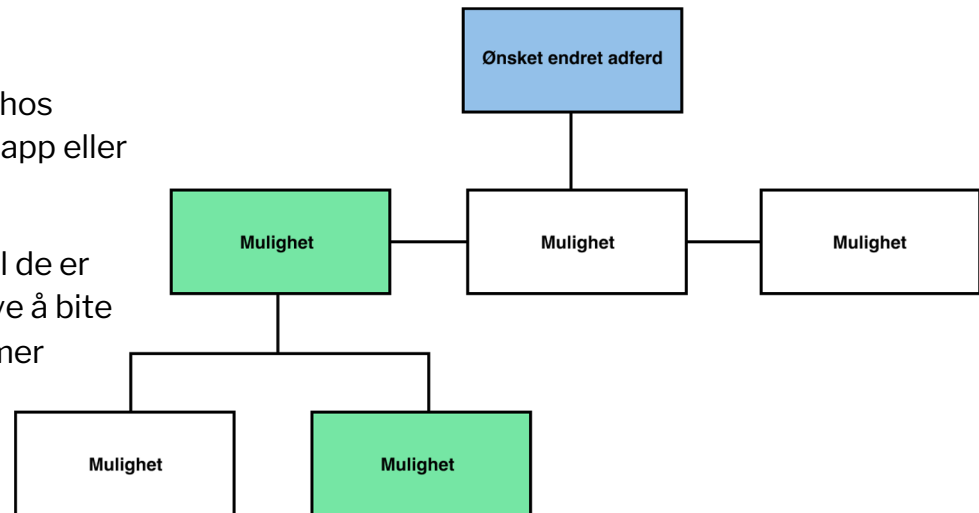


Ikke tenk på løsninger!

Mulighetstreet begynner altså i toppen med et mål formulert som en atferdsendring, og bygges videre med **muligheter** vi kan utnytte for å nå dette målet.

Muligheter er **problemer** eller **behov** dere oppdager hos brukerne. De er *ikke* løsninger, som for eksempel en app eller en nettside.

Store muligheter kan deles inn i mindre muligheter til de er enklere å jobbe med. («Lag en helt ny nettside» er mye å bite over. «Gjør det lettere å finne frem på nettsiden» er mer håndterlig.)

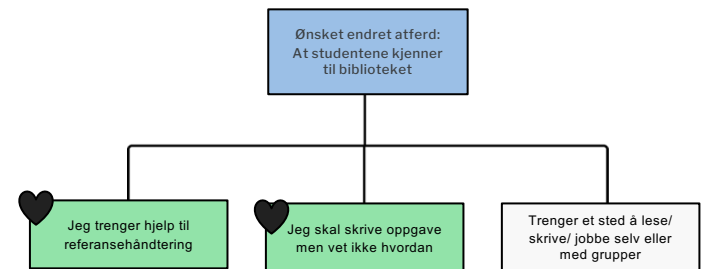


Hva skal vi gå videre med?

Mens vi har samlet innsikt, har treet vårt vokst. Vi har nå flere muligheter å velge mellom, og må gjøre et valg.

Kanskje er noen av mulighetene veldig enkle å realisere? Kanskje ser vi at en mulighet er vrien å finne noen god løsning på, men tror at den virkelig vil føre til en positiv endring?

Tips! Velg ut noen muligheter dere tror raskt vil få dere nærmere målet. Stem hvis dere ikke blir helt enige!



Prøv selv!

Visualiser et problem

Velg noe fra arbeidshverdagen du skulle ønske fungerte bedre. Skisser og forklar alt du vet, og vis det til minst én kollega. Forstår dere det likt? Har kollegaen andre perspektiver som beriker skissen din?

Snakk med en bruker

Basert på det du og kollegaen din har kommet fram til, formulerer dere noen spørsmål dere trenger svar på. Ta dem med ut på campus og spør minst en bruker. Helst fem!

Se etter muligheter

Hva kom fram i løpet av prosessen? Formuler det dere har lært som muligheter, og begynn på et mulighetstre.



Her kan du lære mer

Bok:

- Teresa Torres (2021) *Continuous Discovery Habits*
- Erika Hall (2013) *Just Enough Research*
- Tone Nordbø (2022) *Introduksjon til interaksjonsdesign (Kap. 8: Designundersøkelser)*
- Adeline Hvidsten m.fl. (2021) *Introduksjon til tjenestedesign (kap. 3: Forstå)*

Blogg:

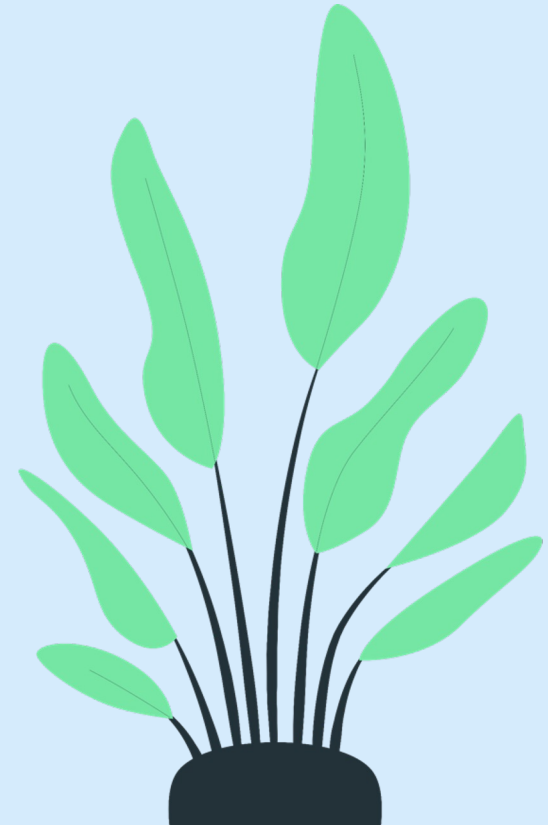
- Erika Hall – [Five steps to continuous learning](#)



Løsning

I denne delen:

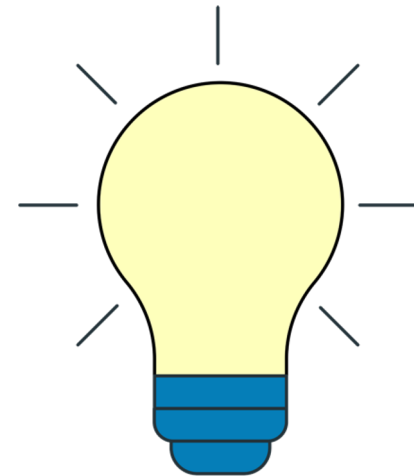
- Hvordan løser vi det?
- Å finne kreative løsningsforslag
- Oppskrift på idégenerering
- Prøv selv!
- Her kan du lære mer



Hvordan løser vi det?

Når vi har valgt noen muligheter vi syns er lovende, er det tid for å foreslå løsninger. Skal vi lage en app, endre skilting i lokalene eller bruke sosiale medier?

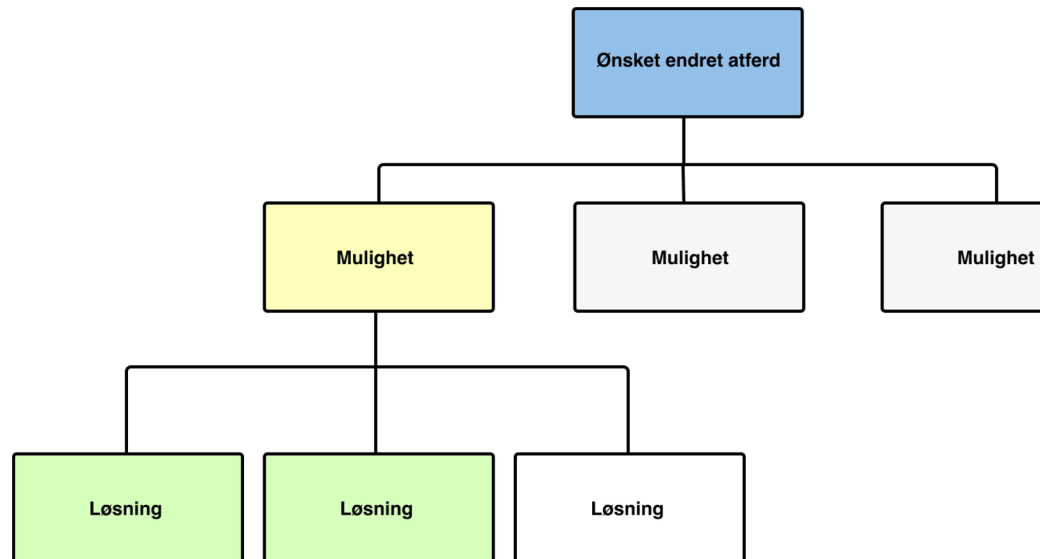
For å finne de beste løsningene må vi være åpne og kreative og ta hele verktøykassa i bruk.



Å finne kreative løsningsforslag

For hver mulighet vil vi gå videre med, skal vi komme fram til minst tre løsninger vi har skikkelig tro på. Nok en gang handler det om å ikke kjøre seg inn i ett spor.

I tillegg er det ofte sånn med idéer at kvantitet faktisk fører til kvalitet. De første idéene vi kommer på er sjelden de beste.



Oppskrift på idégenerering

Kreative prosesser har godt av at vi veksler mellom å tenke alene og å samarbeide med andre. Her er et forslag til hvordan vi kan gjøre det:

Alene: Surf på nettet, gå tur på campus, bla i ditt mentale arkiv. Hvordan ser du for deg at denne utfordringen kan løses? Ta bilder, skjermbilder eller tegn det du inspireres av.

Sammen: Vis fram inspirasjonen og forklar for hverandre hva dere har tenkt.

Alene: Bruk din egen og andres inspirasjon til å utvikle nye idéer selv. Tegn for hånd og prøv å lage skissene dine selvforklarende.

Sammen: Del idéskissene. Denne gangen skal dere stemme fram de idéene dere liker aller best. Stem på hele eller deler av din egen eller andres skisseforslag.



Prøv selv!

Inviter til en idéworkshop for å komme fram til mulige løsninger:

- Sørg for å invitere til **tverrfaglig deltakelse**. Ulike perspektiver gir ofte de beste løsningene.
- **Ha med beslutningstaker** i workshopen, for å kunne ta løsningen videre til neste steg og spare tid.
- Inviter **eksperter** til deler av workshopen, hvis dere trenger fagekspertise for å forstå problemstillingen.
- Sett av **minimum tre timer** til gjennomføring.
- **Evaluer workshopen**, så den kan bli enda bedre neste gang!



Her kan du lære mer

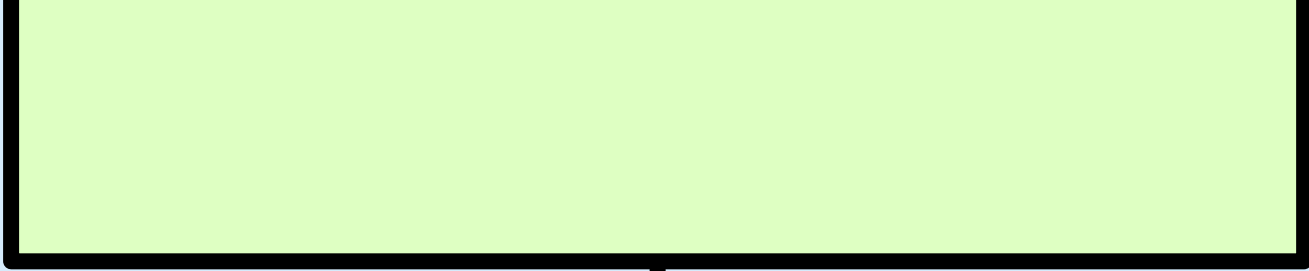
Bok:

- Jake Knapp (2016) *Sprint, how to solve big problems and test new ideas in just five days*

Blogg:

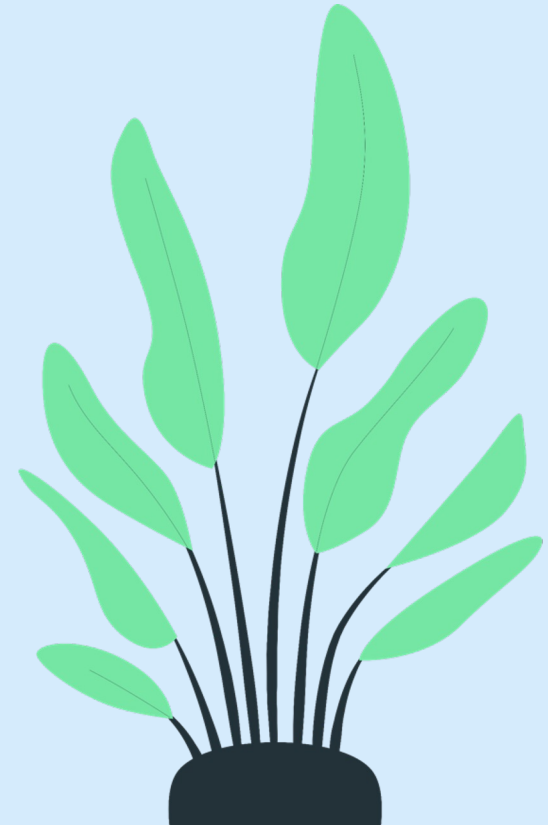
- Cecilie Smestad - [Slik gjennomfører du en idéworkshop](#)
- Are Sandvik - [Finn oppgavene til brukerne dine og løs dem!](#)
- Cecilie Smestad - [Lynrask digital designsprint](#)





I denne delen:

- Hva er et eksperiment?
- Hvordan rigge et eksperiment?
- Du trenger ikke å kode
- Dette må alltid være med
- Eksempler
- Dokumentér og del det dere lærer
- Prøv selv!
- Her kan du lære mer



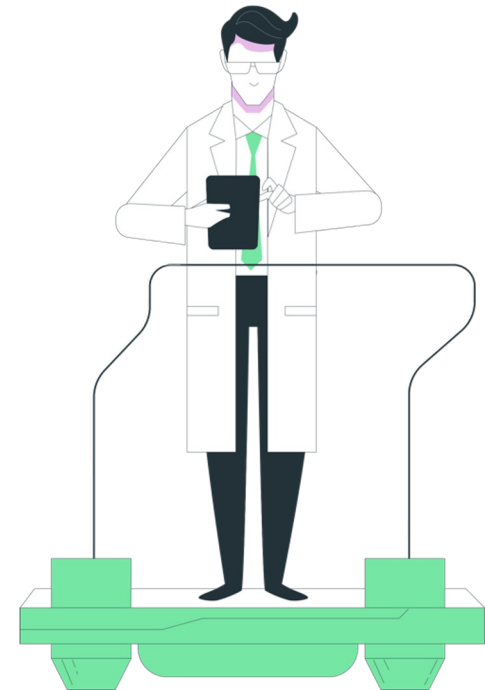
Hva er et eksperiment?

Før vi bruker tid og penger på å lage en løsning, kan enkle eksperimenter hjelpe oss å sjekke om løsningen vil fungere sånn som vi tror og håper.

Her krever vi ikke vitenskapelig presisjon. Poenget er å teste antagelsene våre så vi blir *sikre nok* på at løsningen vi vil lage er god. Sånn at vi ikke kaster bort tid og ressurser på å lage noe som ikke virker.

Derfor skal eksperimenter være billige, enkle og gjerne litt morsomme å gjennomføre. Det er lov å jukse og kutte noen hjørner!

Det handler om å feile fort og justere ved behov. Når vi vet at vi er på riktig vei, kan vi jobbe mer grundig med løsningene våre.



Hvordan rigge et eksperiment?

Dere kommer langt med papp, tape, saks, tusj og billig programvare. Det er ikke så farlig om det dere lager ser litt uferdig ut.

En stor pappeske og en ipad kan bli en terminal. Tusj på papp kan bli nye skilt. En powerpointpresentasjon kan etterligne en ny flyt på en nettside.

Fordelen med kjappe, enkle eksperimenter er at dere rekker å endre kurs før noen blir altfor glad i en bestemt løsning.



Du trenger ikke å kode

Prototyper av nettsider kan lages enkelt og billig, og gir masse nyttig informasjon. Poenget er ikke å lage noe som ser perfekt ut, men å få tilbakemelding fra brukerne.

Her er noen ulike framgangsmåter:

- **Tegn ut forslaget til nye sider på papir.** Hvis du vil, kan du ta bilde av tegningene dine med mobilen og sette dem inn i en presentasjon, for eksempel i PowerPoint.
- **Lag en presentasjon med skjermbilder og tekst** som etterligner nettsiden du ønsker å lage.
- **Finn et digitalt verktøy** som lar dere samarbeide om å lage enkle prototyper, for eksempel Figma eller Miro.



Dette må alltid være med

Tre ting kreves for at eksperimenter skal gi verdifulle svar:

1. **En hypotese:** For eksempel «Når vi henger opp de nye skiltene, vil studentene forstå hvordan de skal låne og levere bøker uten hjelp.»
2. **En prototype:** For eksempel nye skilt i papp med teksten skrevet på med tusj.
3. **Enighet om hva som er suksess:** For eksempel «Vi observerer 30 studenter som skal låne eller levere. Minst 20 av dem klarer seg uten hjelp.»

Når eksperimentet er klart, trenger vi brukere som kan teste prototypen – enten i en brukertest eller gjennom observasjon.



Bilde fra eksperiment gjennomført ved UiT.
Foto: Linnea Nordström

Eksempel 1:

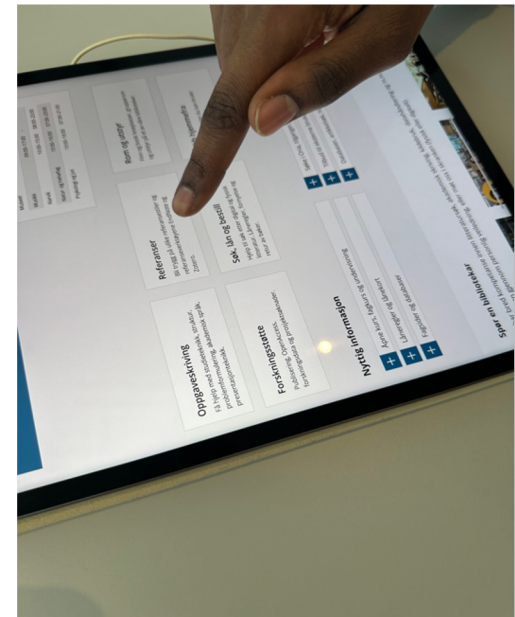
Noen studenter får ikke vite om UBs tjenester før langt uti studieløpet. Da går de glipp av tjenester de ville hatt nytte av tidligere. Kan en endring på UBs nettsider hjelpe? Vi vet en del om studentenes behov. Det kan vi bruke.

Hypotese: «Det blir lettere å finne fram hvis vi grupperer tjenestene på nettsiden ut fra brukerens behov».

Prototype: Forsiden til UB laget i designprogrammet Figma.

Suksesskriterie: «Et flertall av studentene vi snakker med opplever innholdet som ryddig og relevant».

Metode: Geriljatest blant studenter på campus.



Brukertest av prototype for nye nettsider til UB.
Foto: Cecilie Smestad

Eksempel 2:

Kan vi fange studentenes oppmerksomhet med en god, gammeldags løpeseddel?

Hypotese: Studentene får med seg innholdet på en løpeseddel hvis budskapet har god timing.

Prototype: Løpeseddel med eksamensrelatert innhold og lenke til en nettside som teller antall besøkende. Løpeseddelen ble plassert ut på campus. I dette forsøket laget vi også en enkel nettside hvor vi kunne telle besøk.

Suksesskriterie: Vi la ut 130 løpesedler, og fulgte med på antall besøk på nettsiden. 50 treff eller mer var suksess.

Tips! Du kan enkelt generere QR-koder rett fra nettleseren. Google «generere QR-kode» og velg blant de mange treffene.



Foto: Marit Bull Enger

Eksempel 3:

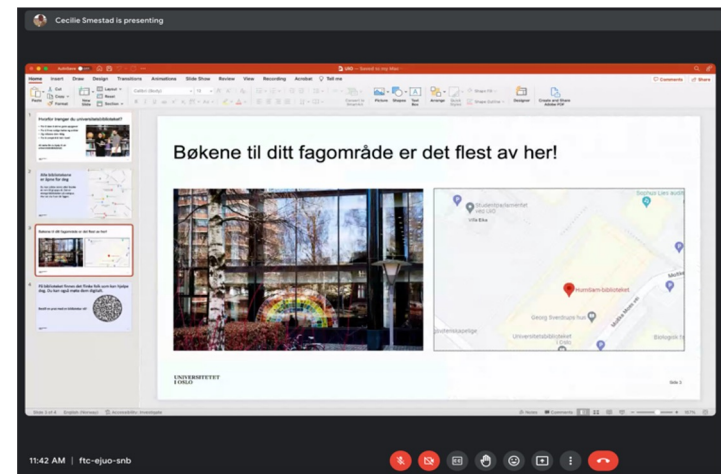
Det er utfordrende å nå studentene med informasjon om UBs tjenester. Men vi vet at de hører på faglærerne!

Hypotese: Faglærerne er villige til å videreformidle informasjon om bibliotekets tjenester til studentene.

Prototype: Powerpoint-presentasjon.

Suksesskriterie: Et flertall av faglærerne vi snakker med er positive til å bruke en powerpoint fra universitetsbiblioteket som del av sin forelesning.

Metode: Intervjuer. Faglærere fikk se powerpointen og komme med sine tanker om den. Opplevde de den som nyttig? Var innholdet godt nok spisset?



Dokumentér og del det dere lærer

Bruk en digital tavle, et delt regneark eller et vanlig tekstdokument til å dokumentere eksperimentet deres.

- Beskriv hypotesen og suksesskriteriene.
- Beskriv prototypen – gjerne med bilder.
- Noter hvordan det går og hva dere lærer underveis.
- Del med kollegaer etterpå!



Tips! Sitater fra testpersoner er gull!
De gjør det lettere sette seg i brukerens sted.

Prøv selv!

Se på eksemplene over og tenk på din egen arbeidshverdag. Er det noe du vil finne ut av? Noe du selv synes er tungvint, eller noe du tror studentene trenger hjelp med?

- **Lag deg en hypotese.** Den må være formulert slik at den er mulig å bekrefte eller avkrefte.
- Tenk ut hvordan du kan **teste hypotesen** din. Kan du teste noe på fem kollegaer, legge en løpeseddel i skranken eller prøve en ny formulering når en student ber om hjelp?
- Sett deg et **mål for suksess**. Det kan for eksempel være: «Jeg spør ti studenter. Minst sju av dem lærte noe nytt.»

Hold det enkelt! Men dokumentér og del, så andre kan bli inspirert til å gjøre det samme.



Her kan du lære mer

Bok:

- Teresa Torres (2021) *Continuous discovery habits*
- Joshua Seiden (2019) *Outcomes over output*
- Marty Cagan (2018) *Inspired*
- Alberto Savoia (2019) *The Right It*
- Sean Ellis, Morgan Brown (2017) *Hacking Growth*
- Melissa Perri (2020) *Escaping the Build Trap*

Blogg:

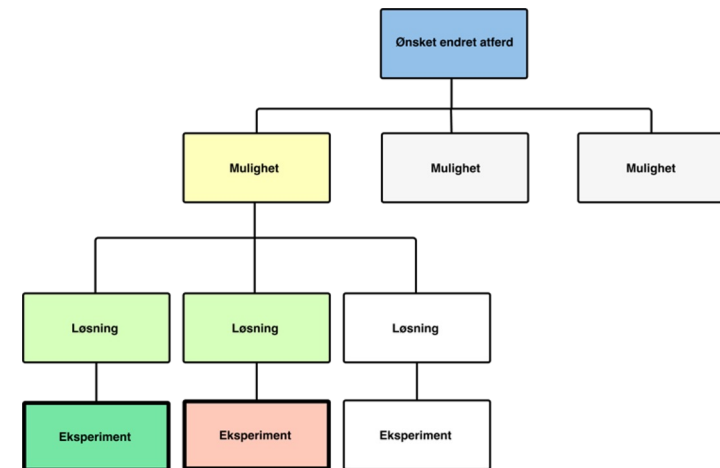
- Cecilie Smestad – [Jobb deg fra tvil til visshet!](#)



Mulighetstreet oppsummert

Mulighetstreet oppsummert

- Treet begynner med et mål formulert som **ønsket endret atferd**.
- Vi tegner og forklarer hva vi selv vet om problemet, før vi snakker med brukerne våre for å få deres perspektiv. Sånn oppdager vi **mulighetene** våre, formulert som problemer eller behov.
- Nå kjenner vi problemet vårt godt, og vi har utforsket mulighetsrommet skikkelig. Tid for å slippe kreativiteten løs i jakt på gode **løsninger**!
- Til slutt lager vi **eksperimenter** for å sjekke om løsningene faktisk møter brukerbehovet og får oss nærmere målet.
- **Greina** som strekker seg fra ønsket endret atferd til eksperiment, sikrer at vi er på riktig vei.



Gjør det lett å komme i gang!

Tusj, tape, saks og et åpent sinn – det er ikke mer som trengs. Lag skilt av papp eller skriv ut en tekst for å teste innholdet på brukerne.

Et A3-ark på veggen i fellesarealet eller en skriveblokk i skranken kan brukes til å samle inn ideer og frustrasjoner fra kollegaene.

Eksperimenter og lær: Hva hjelper akkurat dere til å ta i bruk nye arbeidsmetoder og verktøy? Et eget bord med utstyr til eksperimenter, eller kanskje en månedlig premie til avdelingen som har samlet mest brukerinnsett? Et fast punkt på avdelingsmøtet?

Vær raus med hverandre, del erfaringene deres og snakk med brukerne så ofte dere kan. Det viktigste er å komme i gang!



Mer om utvalgte metoder

Om denne delen

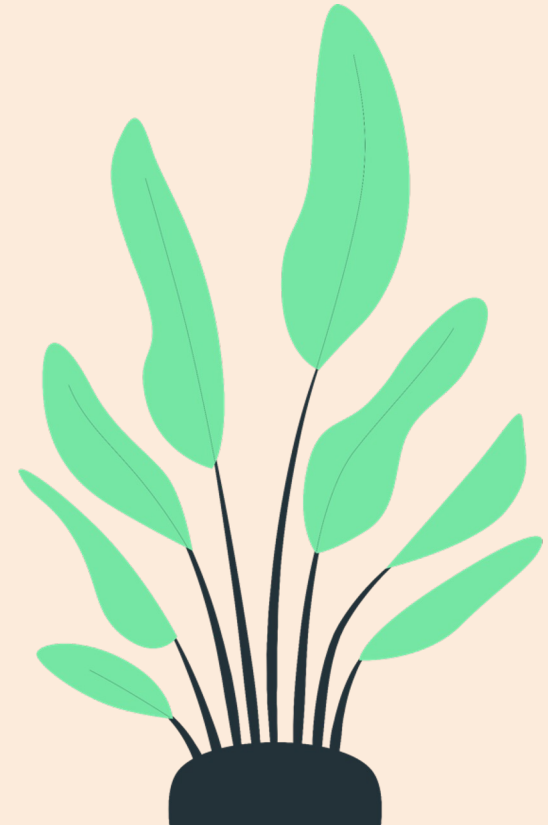
Det finnes ikke et sett metoder til hvert trinn i mulighetstreet. Intervju kan for eksempel brukes i flere faser av arbeidet, og det samme gjelder observasjon og brukertesting.

I denne delen finner du en litt grundigere gjennomgang av noen utvalgte metoder, og en innføring i «nudging» – en metode for å dulte brukerne i retning endringene dere ønsker.



I denne delen:

- «Nudging» – eller dulting
- Observasjon
- Intervju
- Spørreundersøkelse
- Brukertesting



«Nudging» – eller dulting

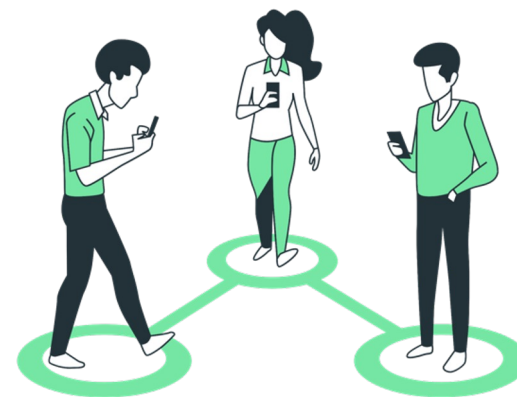
Hva er nudging?

Nudging (dulting på norsk) handler om å gjøre det enklere for brukerne å gjøre det vi ønsker at de skal gjøre, uten å bruke tvang eller økonomisk belønning. For å få til det, må vi forstå hvordan folk tenker og tar avgjørelser.

Vi mennesker gjør utrolig mange valg i løpet av en dag, og bare noen få av dem gjøres bevisst. Resten hviler på automatiserte handlinger, vaner og impulser. En god nudge kan bidra til at vi tar valg som er bedre for oss.

Et eksempel: For å redusere matsvinn kan vi redusere størrelsen på tallerkenen, heller enn å be hotellgjester forsyne seg med mindre mat.

Nudging dreier seg altså om å endre folks handlinger, på en forutsigbar måte og uten tvang eller forbud.



Kilde: Cass R. Sunstein & Richard H. Thaler: «Nudge», 2008.

Vi er valgarkitekter

Tjenestene vi lager er ikke nøytrale. Plasseringen av en knapp, formuleringer i en tekst eller rekkefølgen i en liste – alt er med på å påvirke valgene brukerne våre tar. Når vi lager en ny tjeneste eller forbedrer en vi allerede har, er hver av oss altså en **valgarkitekt**, enten vi vil det eller ikke. Måten vi lager tjenesten på, påvirker dem som skal bruke den.

Hvis vi vil bruke nudging som metode, er det viktig at vi:

- Vet hvordan folk tar beslutninger, og kjenner til de mentale snarveiene vi tar og tankefeilene vi ofte gjør.
- Vurderer hvilke nudge-metoder som er mest hensiktsmessige. Dette avhenger av kontekst og av hva som er best for brukerne.
- Lager og tester ulike løsningsforslag sammen med ekte brukere.
- Evaluerer, tester igjen og forbedrer når det trengs.



Medarbeiderperspektivet

Å legge forholdene til rette for ønsket atferd er helt avgjørende for å få til endring, også internt på arbeidsplassen. Likevel satser de fleste i altfor stor grad på at folk har både motivasjon og viljestyrke til å jobbe på nye måter eller ta i bruk nye systemer. Vi har nok alle erfart at dette ikke alltid skjer. Derfor bør vi se om vi kan gjøre noe med situasjonen hvor medarbeidere tar valg.

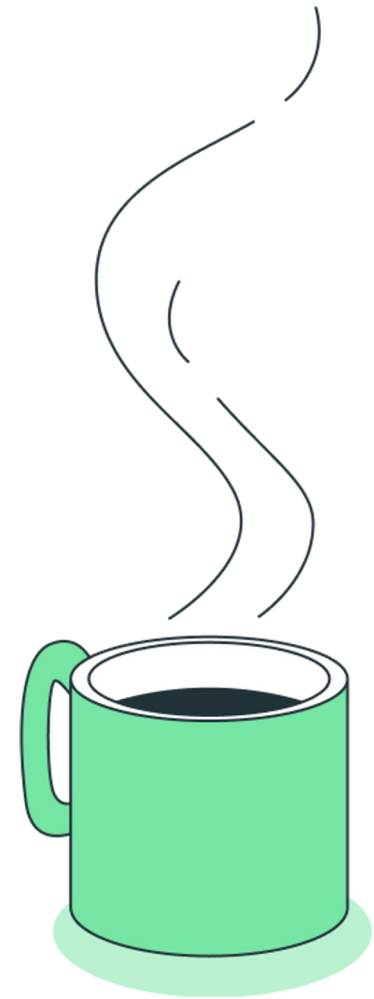
Vi kan gjøre det lettere å jobbe på nye måter ved å:

- Fjerne friksjon (barrierer) – sånn at ønsket atferd går raskere, er enkelt og kan gjøres automatisk.
- Skape friksjon (gjøre det vanskeligere) – sånn at uønsket atferd tar lengre tid, er mer kompleks og krevende.



Eksempler på nudging

- En leder velger å kalle inn til en regelmessig prat i stedet for å være oppgitt fordi medarbeiderne ikke tar initiativ.
- I stedet for å irritere seg over alle som kommer for sent til møter, setter organisasjonen alle møtetider til 50 minutter som standardvalg fremfor hele timer. Da har folk mulighet til å svare på e-post, hente en kaffe eller gå på do uten å komme for seint til neste møte.

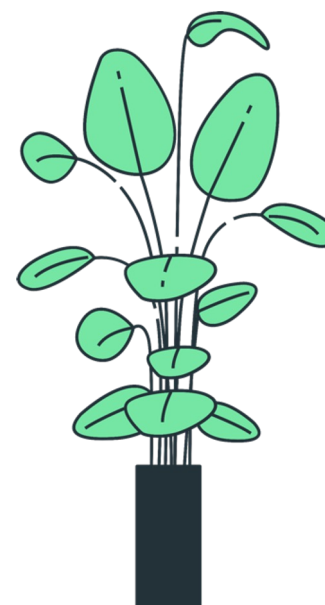


Etiske prinsipper

Disse etiske prinsippene er viktige når vi bruker nudging som metode:

- Valgene vi gir skal alltid være gjennomsiktige og ikke villedende de vi vil påvirke.
- Det skal være enkelt å velge noe annet.
- Vi skal ha god grunn til å tro at atferden vi oppmuntret til er positiv for de som blir nudget. Den beste måten å gjøre det på er å spørre de det gjelder direkte.

Vi må altså snakke med brukerne eller medarbeiderne våre for å vite hva de tenker om det vi ønsker å endre eller få til. Hvis de mener det er positivt, så er det riktig å gjøre.



Her kan du lære mer

Nudging som metode krever litt kunnskap om atferdspsykologi, særlig om det vi kaller mentale snarveier og tankefeil (bias).

Bok:

- Cass S. Sunstein & Richard H. Thaler (2021) *Nudge*

Blogg:

- Nudgelab – [For å forstå nudging må du først forstå folk](#)

Video:

- [Fagprat om atferdspsykologi \(1 time\)](#)



Observasjon

Hvorfor bruke observasjon som metode?

Avstanden mellom det vi mennesker *sier* vi gjør og det vi *faktisk* gjør er ofte større enn man tror. En forklaring er at mye av det vi gjør er ubevisste handlinger:

- Vi har automatiske prosesser styrt av følelser og impulser, påvirket av situasjonen vi er i og menneskene rundt oss.
- Vi glemmer fort og husker ikke detaljer.
- Vi svarer ofte det vi tror alle andre svarer for ikke å skille oss ut, eller det vi tror de som spør ønsker at vi skal svare.
- Vi er impulsive og påvirkes av stress og humøret vi er i.

Med andre ord: Spør du brukerne dine, kan det hende de ikke er ærlige om hva de vil, hva de faktisk gjør eller har gjort. Sannsynligvis er de ikke engang bevisst valgene de tar eller hvorfor de gjør som de gjør.

Derfor kan det være lurt å studere **hva brukerne gjør i praksis**. Her er observasjon en god metode.



Skjult observasjon

Når den som observerer ikke gir seg til kjenne for dem som observeres, kaller vi det **skjult observasjon**. Det motsatte er åpen observasjon. Hva man velger er avhengig av hva man skal observere.

Fordelen med skjult observasjon er at brukerne ikke endrer atferd fordi de vet at vi studerer hva de gjør.

Skal du for eksempel finne ut om studentene har vanskeligheter med å levere tilbake en bok, vil skjult observasjon være nyttig. Vær i nærheten av der de returnerer bøker, og observer hva de gjør **uten å fortelle dem hva du ser etter**.



Åpen observasjon

Andre ganger er det riktig å fortelle at man er tilstede for å lære hvordan noe gjøres, uten at man deltar direkte i aktiviteten. Dette er **åpen observasjon**. Her gir observatøren seg til kjenne, men betrakter alt som skjer utenfra. Åpen observasjon vil kunne påvirke hva brukere gjør og valgene de tar. Men i de fleste tilfeller avtar dette raskt. Vi kan lære mye til tross for **observatøreffekten**.

Deltakende observasjon innebærer i tillegg å delta på lik linje med de andre, for eksempel å være aktivt med i et møte eller en arbeidsoppgave. Det kan være krevende å både delta og observere, men med trening så er det en svært effektiv måte å få innsikt på. Når man driver med deltakende observasjon, er det etisk riktig å fortelle de andre deltakerne at man i tillegg til å delta, observerer det som skjer.



Hva må du forberede?

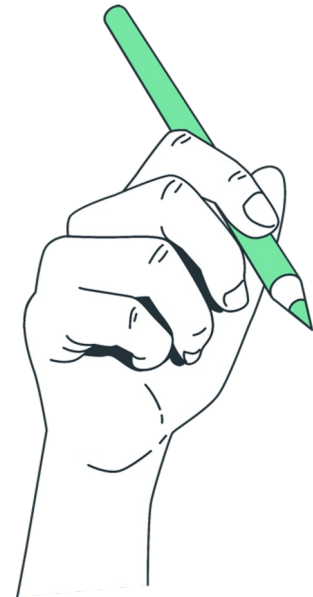
Noen ganger krever observasjon lite forberedelser. Du oppsøker brukerne der de er og er tilstede for å se hva de gjør, helt til du har nok informasjon. Kanskje er det først etter å ha observert brukerne litt at problemstillingen blir klar for deg.

Uansett kan det være lurt å **lage en hypotese eller definere problemet** så tydelig du kan. Hva er det brukerne gjør eller ikke gjør, som du ønsker å endre? Når du vet hva du er ute etter, er det mye lettere å observere.

Du må også finne ut **hvilken situasjon** du ønsker å iaktta brukerne dine i. Er det i skranken, ved innleveringsmaskinen eller mens de leter etter en lesesalsplass?

Det kan være nyttig å lage en **observasjonsguide**, der dere på forhånd blir enige om hva dere skal se etter. Dette er spesielt nyttig hvis dere er flere som observerer, slik dere er enige om hva dere ser etter.

Det kan også være aktuelt å lage en kort **intervjuguide** med spørsmål til brukerne etter at du har observert hva de gjør.

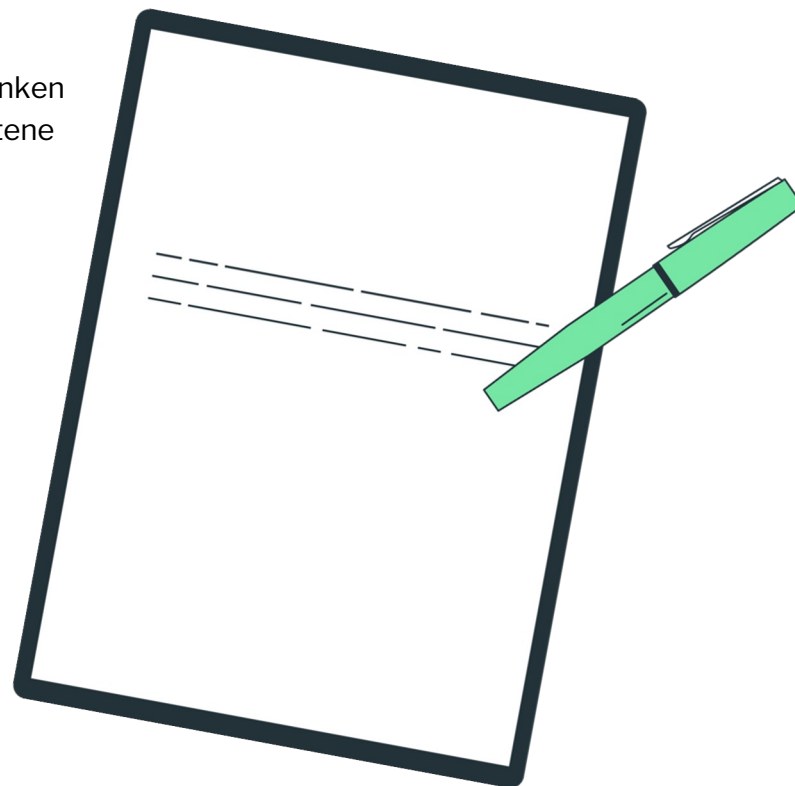


Tips! Husk pc eller notatblokk så du kan skrive ned det du ser fortløpende.

Observasjonsguide

Her er et eksempel på observasjonsguide for å lære mer om henvendelser i skranken på et av bibliotekene ved UiO. Målet var å få innsikt i hvordan møtet med studentene foregår, hva de ber om hjelp til og om det er mange unødvendige henvendelser.

- Er det kø ved skranken?
- Gir studenten opp og forlater køen?
- Hvor lang tid tar det før studenten får kontakt med en ansatt?
- Hva ber studenten om hjelp til?
- Hva er henvendelsen? Gi en kort beskrivelse.
- Trenger studenten hjelp til å finne en bok i selve biblioteket?
- Trenger studenten hjelp til å finne fram i lokalene (fasiliteter)?
- Hva slags humør/modus er studenten i?
- Hvor lang tid tar møtet?
- Fikk studenten hjelpen hen trengte?
- Andre observasjoner



Hvordan kan det gjøres?

Observasjon kan være så enkelt som å sette seg ved et bord i biblioteket for å se hva studenter gjør når de skal returnere en bok.

Hvis vi vil forstå mer om hvordan studenter bruker skranken, kan vi rett og slett sette oss i skrankeområdet. Da kan vi være vitne til hva de gjør, hva de spør om og hvilken hjelp de får.

Prøv! Ikke være redd for å feile. Det er lite som kan gå galt.



Foto: Marit Bull Enger

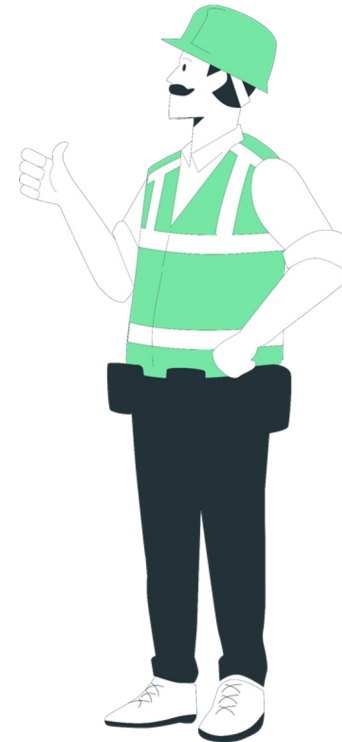
Etiske prinsipper

Uansett hvilken type datainnsamling vi gjør, er det viktig å følge prinsippene om **konfidensialitet, informert samtykke og ivaretagelse av brukernes integritet**. Vi må spørre de vi observerer om lov, altså få deres samtykke, selv om det kan påvirke dataene vi får (at de endrer atferd fordi vi observerer dem).

Hvis vi observerer først og spør om samtykke etterpå, skal de som blir observert alltid få velge om vi kan bruke dataene vi har samlet eller ikke.

De aller fleste syns det er greit at vi observerer. Men jo mer sensitivt og personlig temaet er, jo flere vil kunne være kritiske. Så det viktigste er å fortelle om hva vi gjør og be om samtykke.

[Etikk i kvalitativ metode på forskningsmetode.no](http://forskningsmetode.no)



Intervju

Dybdeintervju

Et dybdeintervju er en grundig samtale hvor målet er å **forstå brukernes opplevelser og motivasjon**. Samtalen følger en intervjuguide med spørsmål.

Sånn gjør du det:

- Lag en god intervjuguide, så du kommer innom alt du lurer på i samtalen.
- Begynn med noen enkle spørsmål for å varme opp.
- Gi intervjuobjektet tid til å tenke seg om og svare.
- Ikke still ja/nei-spørsmål. Et triks er å starte spørsmålet med «hvem», «hva», «hvor», «når», «hvorfor» eller «hvordan».
- Unngå ledende spørsmål, og unngå å legge ord i munnen på brukerne.
- Still oppfølgingsspørsmål! Det hender man finner gull når man graver litt dypere. Ikke følg intervjuguiden slavisk.
- Vær konkret. Snakk om ting som har skjedd, heller enn hva de ønsker seg eller tror de ville gjort i en situasjon.

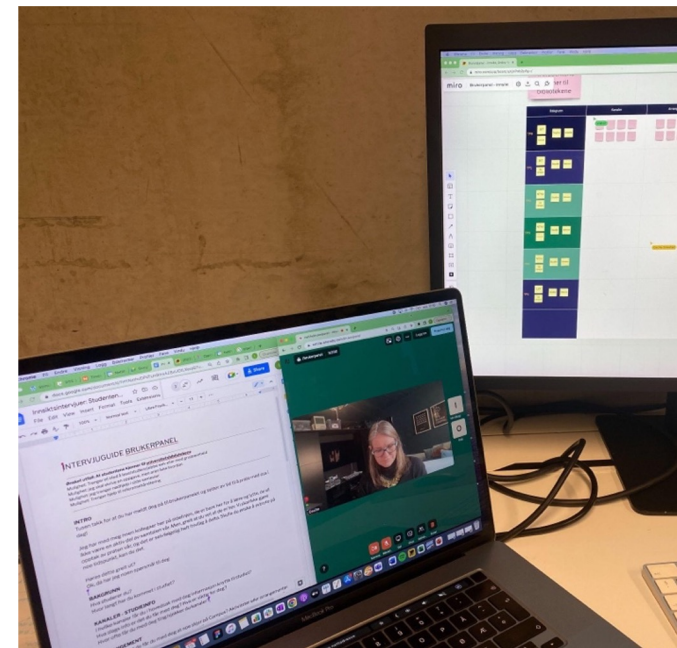


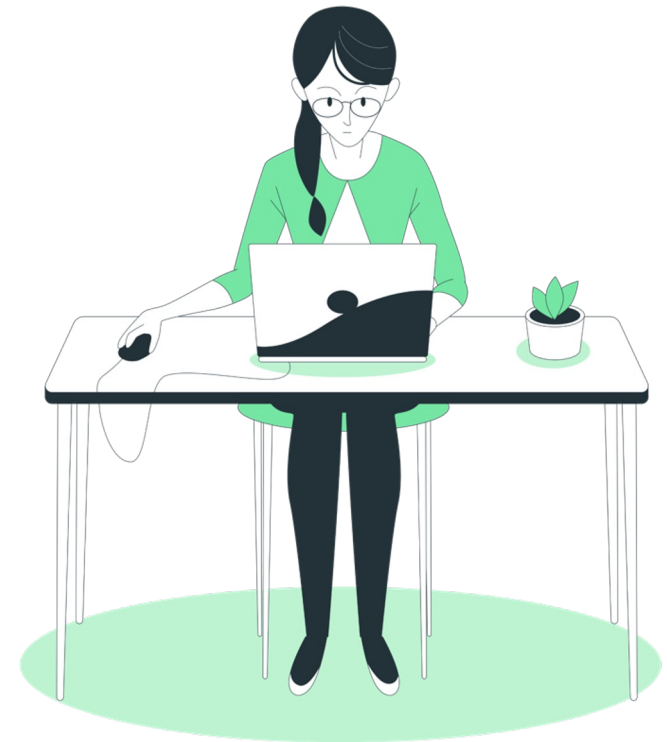
Foto: Cecilie Smestad

Se opp for disse feilene

I et dybdeintervju bør du unngå å

- sette i gang uten å ta tiden til å trygge intervjuobjektet
- stille spørsmål som ikke er tydelige nok
- stille lange eller komplekse spørsmål
- stille spørsmål med dobbel betydning
- bruke komplisert språk og ukjente begreper

Tips! Test intervjuguiden på en kollega først. Da får du luket ut eller skrevet om spørsmål som ikke fungerer.



Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse

En spørreundersøkelse er en rask og enkel måte å få svar fra **mange brukere**. Spørreundersøkelser er selvrapporterte, og brukerne kan svare noe som ikke nødvendigvis stemmer overens med virkeligheten, men som de tenker er det «riktige» svaret.

Du kan likevel få god innsikt i overordnede trender, eller hvilke deler av tjenesten din brukerne synes er vanskelig. Svarene fra en spørreundersøkelse kan være med på å legge grunnlaget for hva du skal undersøke nærmere i en brukertest.

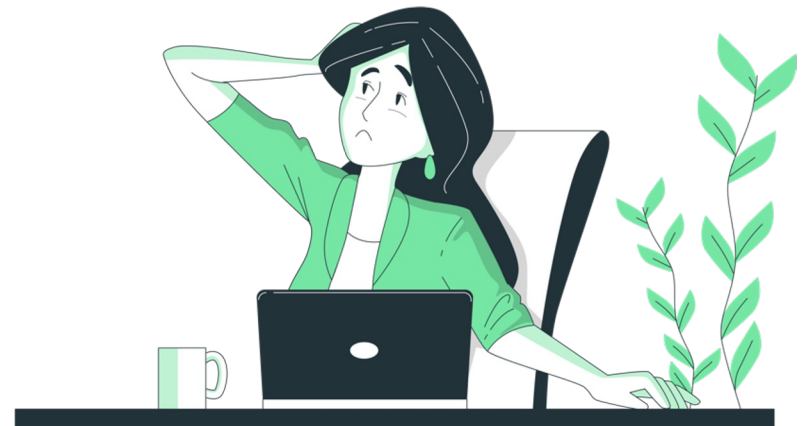


Se opp for disse feilene

I spørreundersøkelser bør unngå

- spørsmål med dobbel betydning
- ukjente eller uklare ord og begreper
- svarkategorier som er uklare eller ikke er fullstendig utelukkende
- at respondenten tvinges til å svare
- spørsmål som ikke er tydelige og spesifikke
- at skjema er for langt eller for komplekst
- skrivefeil eller komplisert språk
- tekniske feil

Kilde: Asking Questions: A Practical Guide to Questionnaire Design.
Sudman & Brandburn 1982/2004



Brukertesting

Sjekk om det virker!

Brukertesting er et av de viktigste verktøyene vi har for å undersøke om tjenestene våre er **enkle å forstå og bruke**.

Alt kan brukertestes. Skisser på et ark, teksten i en e-post, skiltene i biblioteket og innhold på et nettsted – for å nevne noe. Du kan teste ting dere har hatt i årevis, eller ting dere er i ferd med å lage. Det er jo uansett viktig å vite om det virker.

Det viktigste er at dere tester med målgruppen, de dere faktisk prøver å nå med tjenestene deres.

Det finnes mange ulike måter å brukerteste på. Fra enkle geriljatester til mer omfattende modererte brukertester.



Foto: Jonas Driveklepp

Dette må med

For å gjennomføre en brukertest trenger du

- en moderator som gjennomfører brukertesten og stiller spørsmål underveis
- fem eller flere testpersoner fra målgruppen
- en eller flere observatører som noterer og observerer
- tjenesten eller produktet du skal teste
- gjerne en belønning til testpersonene

Tips! Test gjerne på en kollega før du starter brukertesting med målgruppen.

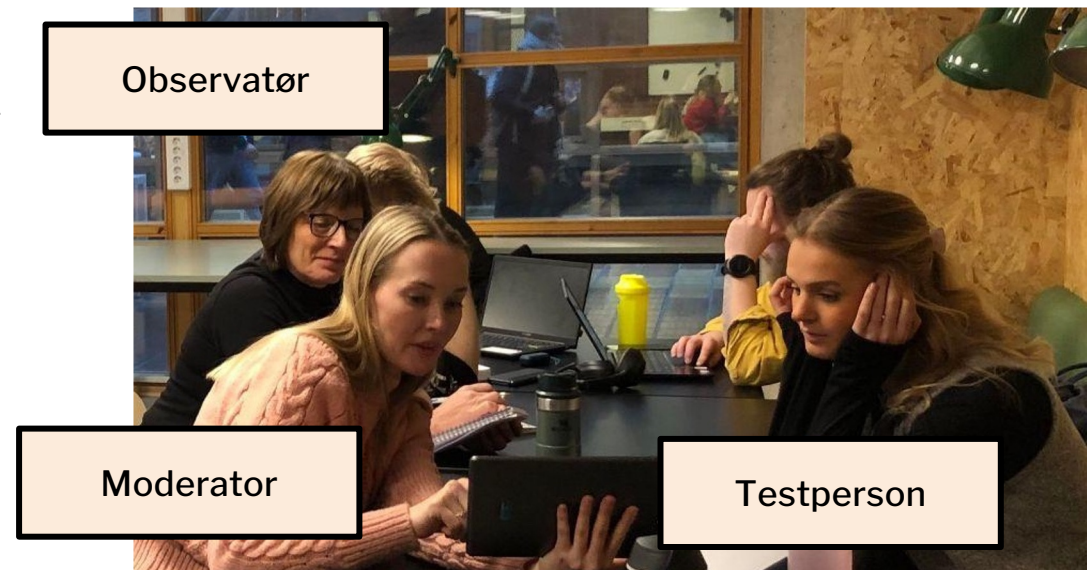


Foto: Oda Archer

Vær redelig!

- Gi testpersonene nok informasjon om hva en brukertest er og hva du prøver å finne ut.
- Be om samtykke til å lagre informasjonen som kommer fram i testen. Vil du ta bilder, video eller lydopptak, må du be om samtykke. Du må også ha samtykke til å vise opptak til andre, for eksempel til ledergruppa eller til kollegaer.
- Vær tydelig på at det er prototypen dere tester, ikke ferdighetene til testpersonen.



Tips! Å være redelig betyr ikke å fortelle *alt*. Hvis du lurer på om testpersonen forstår en tekst eller et skjema, er det dumt å forklare på forhånd hva det handler om.

Geriljatest

Når du vil ha raske svar og mye innsikt på kort tid, og for lite penger, er geriljatesting metoden for deg.

Har du noe du vil forbedre, eller holder du på å lage noe nytt? Test det raskt med folk på campus for å få en pekepinn på om løsningen fungerer.

Sånn geriljatester du:

- Lag en hypotese og en enkel intervjuguide.
- Gå ut på campus med en kollega.
- Spør tilfeldige personer om de har noen minutter til å se på det du vil vise fram.
- Se gjerne etter folk som ikke er veldig opptatte.
- Still spørsmålene dine mens kollegaen observerer og noterer. Bytt gjerne på rollene.



Bilde fra geriljatest på Blindern. Foto: Cecilie Smestad

Moderert brukertest

En moderert brukertest er en styrt samtale basert på en samtaleguide. Flere brukertester følger samme guide, slik at funnene kan sammenlignes. Guiden er en rettesnor, og den som modererer brukertesten forsøker å få en mest mulig naturlig flyt i samtalen. En moderert brukertest kan gjennomføres fysisk eller digitalt.

Slik gjør du moderert brukertest:

- Inviter testperson til brukertest.
- Moderer brukertesten i tråd med samtaleguiden. Husk å oppfordre til å tenke høyt.
- Observatørene noterer underveis. Det er viktig å få med hva testpersonen gjør, ikke bare hva hen sier.
- Etter hver brukertest snakker moderator og observatørene sammen og avstemmer funn. Fungerte det dere testet som ønsket? Hva lærte dere?

U /brukerpanel 6/200

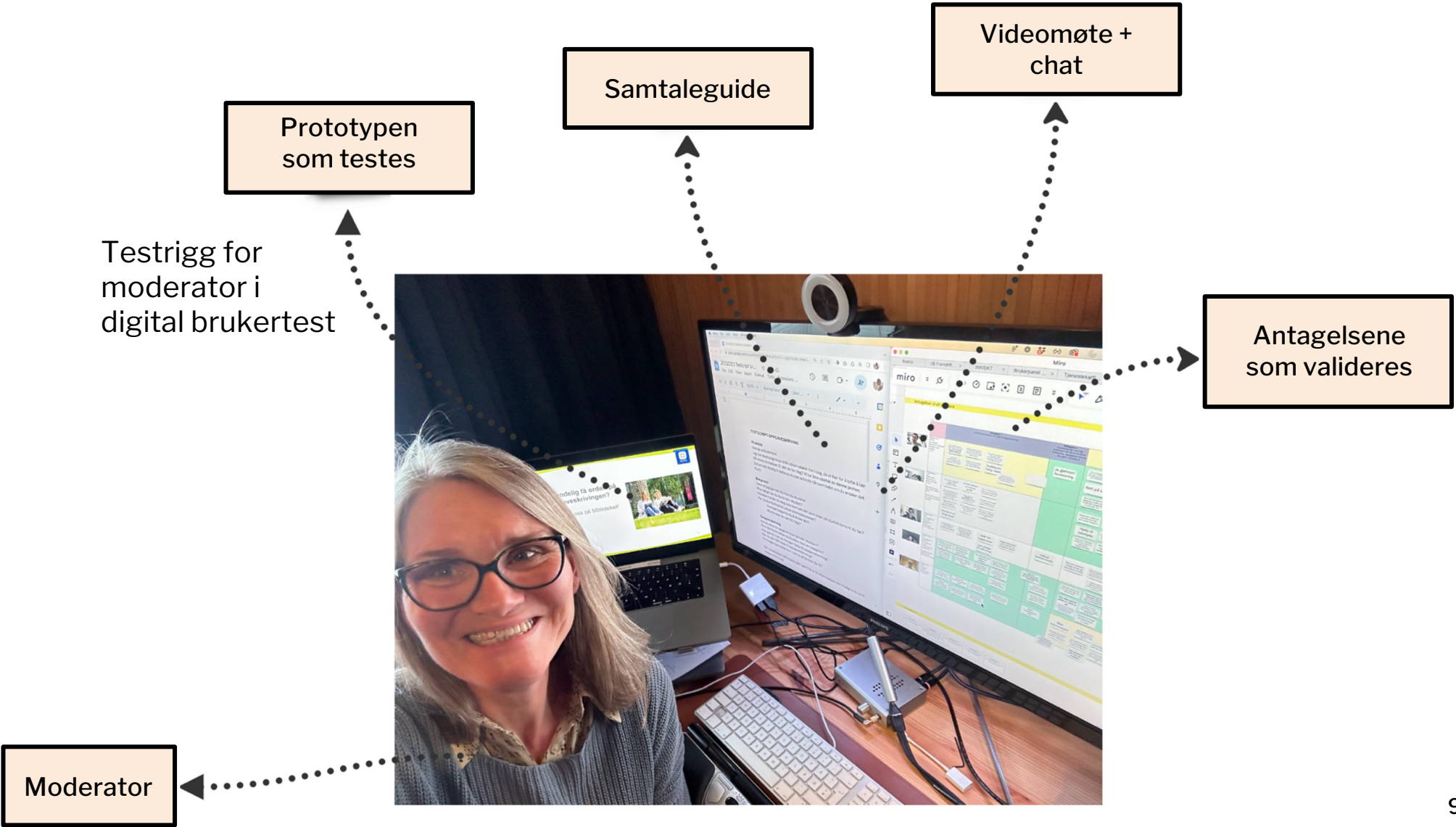
Få veiledning der du er!

1. Book et møte i vår digitale skranke.
2. Besøk oss i vår fysiske skranke i bibliotekene.
3. Kontakt oss for å bestille veiledningstid akkurat når det passer for deg!

UNIVERSITETET I OSLO

Anne-Gry

Siyu Zhou



Her kan du lære mer

Bok:

- Sudman & Brandburn (1982/2004) *Asking Questions: A Practical Guide to Questionnaire Design*
- Susanne Egset (2022) *Design med ord: Ei innføring i innhaldsdesign og UX-skriving*
- Eli Toftøy-Andersen og Jon Gunnar Wold (2021): *Praktisk brukertesting*

Blogg:

- Daniel Jacobsen Hasan – [Hva er brukertesting?](#)
- Cecilie Prestrud – [Du bør geriljateste mer](#)
- Cecilie Smestad – [Rask og rimelig brukertesting på video](#)

Lykke til!

Har du spørsmål eller kommentarer til innovasjonshåndboka?
Vi vil veldig gjerne høre fra deg.

Katrine Ree Holmøy

katrine.holmoy@netlife.com

Cecilie Smestad

cecilie.smestad@netlife.com

Ida Marrable

ida.marrable@netlife.com

Irmelin Bergh

irmelin@thenudgelab.no

