

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 4 December 2023

Att lyckas med design thinking

— En balansakt i att navigera olika synsätt utveckling

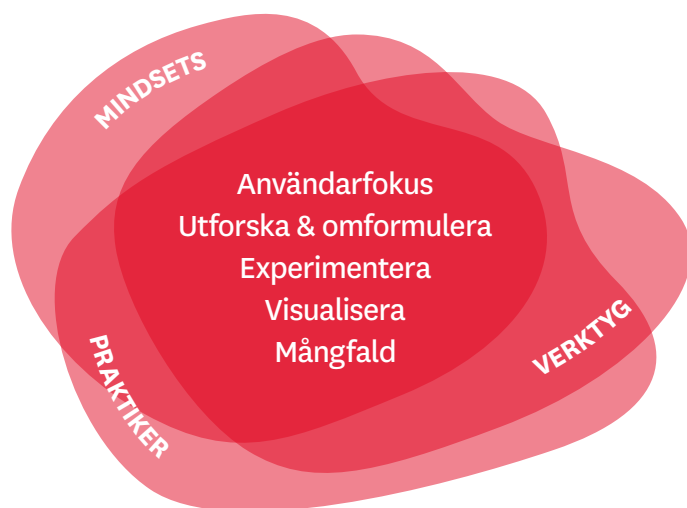


Att lyckas med design thinking

— En balansakt i att navigera olika synsätt

Av Lisa Carlgren
& Sihem
BenMahmoud-
Jouini

Design thinking erbjuder sätt att skapa en kultur och arbetsätt för innovation och transformation i komplexa sammanhang - men att lyckas i praktiken kan vara svårt. Baserat på fallstudier redogör denna artikel för design thinking utifrån de kulturkrockar som kan uppstå vid implementering, och ger insikter i hur dessa kan hanteras.



Figur 1. Design thinking principer

I en värld där globala förändringar, teknologiska framsteg och skiftande marknadsförutsättningar skriver om spelreglerna i ett allt snabbare tempo är innovation avgörande, och designers och forskare använder design på olika sätt för att katalysera samhällstransformation. För att skapa en kultur och arbetsätt där utmaningar kan omvandlas till möjligheter har flera aktörer intresserat sig för design thinking (DT). DT erbjuder kreativa och effektiva sätt att utforska och adressera problem som är grundade i en djup förståelse för användare och deras utmaningar i en systemkontext. Inom privat, offentlig och civilsamhällessektor använder organisationer DT för att skapa innovativa produkter och tjänster, men också som internt stöd i strategi- och förändringsarbete och för att bygga innovationsförmåga och resiliens.

Svårt att få design thinking att fungera

De önskade effekterna kan bara uppstå om man får DT att fungera i praktiken, och flera organisationer stöter på problem. När ett nytt arbetsätt som DT skapar friktion i en organisation så

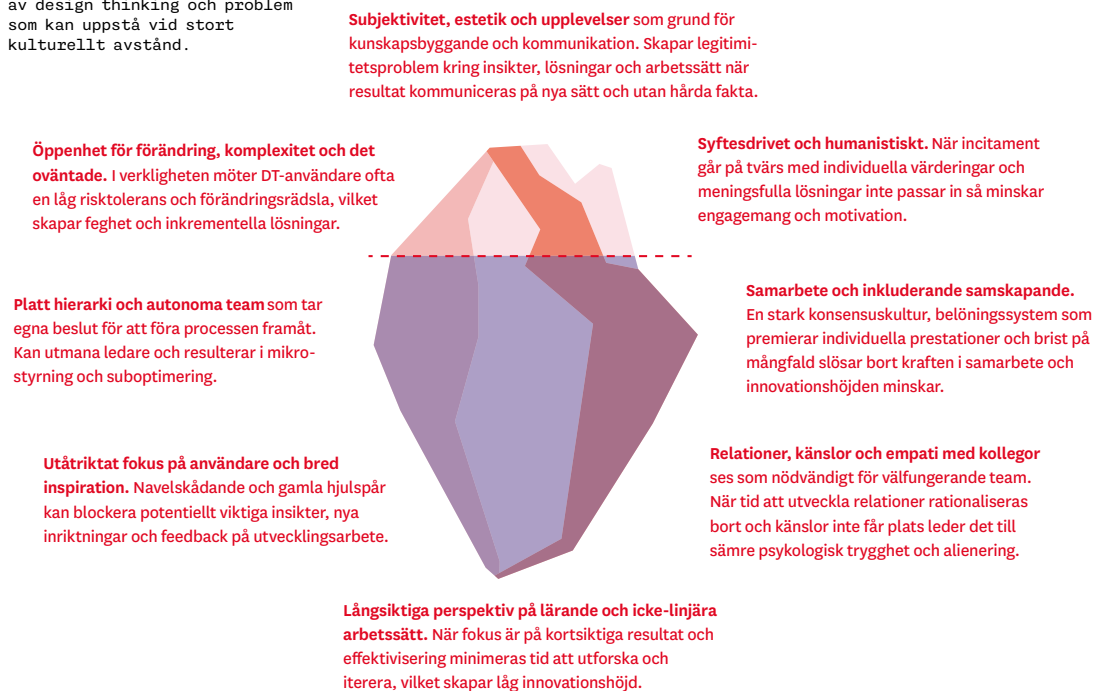
kan det handla om befintliga processer, organisationsstruktur, strategi, ledarskap och personliga agendor. Under dessa ligger värderingar (logiker, normer) som styr beteenden och vad som premieras - vissa av dessa ligger så djupt att man inte ens är medveten om dem. Vad innebär fakta? Vad är egentligen värt att lägga tid på? Vilken syn har man på människor och effektivitet? Hur öppen är man för det som är främmande? Varför får man känslan av att göra bort sig? När det gäller DT finns det ofta skillnader mellan metodens användning och den implementerande organisationens värderingar och logiker. En nyanserad förståelse för de sprickor som uppstår blir en nyckel till bättre implementering och till att skapa legitimitet för DT.

Åtta karaktärsdrag och kulturkrockar

Baserat på tretton fallstudier i svenska, europeiska och amerikanska företag så ser vi att DT när det används karaktäriseras av ett antal drag som på olika sätt kan krocka med befintliga system och värderingar i en organisation. En krock behöver inte vara något dåligt - det kan vara det som katalyserar förändring, men också det som riskerar bortstötning. Vi har tagit fram en *kulturell profil* som beskriver DT i åtta dimensioner som tydliggör på vilka sätt DT kan bidra till en innovationskultur, men också utmaningar som kan uppstå när det kulturella avståndet är för stort eller inte hanteras bra. Risken är att de förväntade fördelarna med att använda DT inte förverkligas, att man lägger ner initiativ utan att växla upp den potential som ligger i metodiken, och att man tappar värdefulla medarbetare på köpet.

Figur 2 förklarar de här mekanismerna och i artikeln ger vi förslag på vad företag kan göra åt problem som uppstår. Poängen med profilen är att tydliggöra för att möjliggöra förändring. Givet komplexiteten i hur normer och värderingar uppstår och förändras så blir en uppdelning i separata dimensioner främst ett pedagogiskt verktyg. I verkligheten överlappar de varandra, och varje enskild dimension har inte en enda tydlig konsekvens som tydligt kan separeras från en annan dimension.

Figur 2. Kulturella dimensioner av design thinking och problem som kan uppstå vid stort kulturellt avstånd.



Fokus på människor och det mänskliga

DT sticker ut jämfört med andra management-koncept, och kan därför skapa nya typer av friktion och osäkerhet. Förutom att man ger sig in i det okända med en öppenhet för föränderliga mål och ovissa utgångar, att subjektivitet, estetik och materiella praktiker används för att bygga kunskap, så är just fokus på det mänskliga en viktig del. Vissa dimensioner är konkreta och lätta att identifiera i beteenden och arbetssätt, medan andra handlar om vilket mindset som krävs och utvecklas när man arbetar med DT, och vilken typ av människor som söker sig till DT. Det senare är viktigt, då det ofta handlar om drivna, kreativa och empatiska oliktankare som det är viktigt att värna för att få till innovation och förnyelse. Framgången för ett initiativ i ett tidigt skede beror ofta på ett litet antal nyckelpersoner

“Att använda design thinking kan bidra till att bygga en innovationskultur – men en innovationsfientlig kultur kan kväva design thinking”

som kan ta sig förbi organisatoriska hinder och engagera medarbetare med entusiasm, mod och kreativitet. Relationer, gruppdynamik och psykologisk trygghet är extra viktiga när man arbetar med områden som är utforskade och osäkra. Kulturella hinder kopplade till motivation, relationer, känslor och samarbete, men även oförmågan att använda DT till dess fulla potential kan leda till att dessa värdefulla ambassadörer tappar motivationen, ger upp och söker sig vidare.

En balansgång i anpassning

Företag som lockas till DT gör det för att de önskar förändring – bli mer innovativa, kreativa, kapabla att hantera komplexitet och snabba skiften. De som lyckas med att implementera DT anpassar ofta (över tid) DTs språk, verktyg, uttrycks sätt och processer till den egna organisationen för att skapa ett lokalt gångbart alternativ som kan jacka in i det som redan finns. Men om DT görs om för mycket för att passa in så är risken hög att effekterna uteblir. Att lyckas med att implementera DT handlar om en dynamisk balansgång mellan alltför inkrementell och alltför radikal förändring av sätt att tänka och göra – en balansgång som underlättas av en djupare och mer detaljerad förståelse för vad som kan skapa positiv och negativ friktion och hur detta kan navigeras.

Vad ökar chanserna att lyckas i praktiken?

För den som är intresserad av att implementera design thinking eller försöker få ordning på ett haltande initiativ så kan kulturell medvetenhet underlätta diskussioner om vad som ska uppnås. Till exempel, om en kulturförändring önskas, vad specifikt med DT är intressant? Viktiga aspekter för att lyckas är:

- 1) **Kulturell medvetenhet:** Chefer och ledare kan arbeta proaktivt för att skapa medvetenhet genom att sätta upp och beskriva mål för en önskad kultur, synliggöra denna, samt identifiera hinder och möjliggörare och sätt att utvärdera steg i rätt riktning. De behöver vara öppna för underliggande

problem i organisationen och identifiera systematiska hinder för samarbete och användning av DT, till exempel policy som förstärker oönskade värderingar och beteenden. DT kan vara en katalysator för att förändra dessa direkt eller indirekt.

2) Chefer och ledare som kan förena design och affärsverksamhet: För att hantera gränssnittet mellan kulturer inom ett företag och skapa utrymme för att använda DT krävs "tvåspråkiga" chefer som kan förena design och affärsverksamhet och därmed fungera som förkämpar för design i en affärsvärld. Det är viktigt att bedöma var det är önskvärt och/eller möjligt att skapa förändring. De bör kunna identifiera områden där DT har en chans att lyckas, stötta pionjärer och bygga upp övertygande berättelser för att skala upp och skapa legitimitet. En medvetenhet om både DT:s kulturella särdrag och blockeringar i organisationen kan öppna upp för möjligheter att skapa alternativa strategier, t.ex. skapandet av mikroklimat och nätverk.

3) Anta design thinking principer vid implementering: Framför allt kan de anta och möjliggöra en DT-inspirerad hållning till implementering: ha empati för medarbetare, utforska rotorsaker till barriärer, göra försök i liten skala, testa och våga misslyckas, ha fokus på kontinuerligt lärande och coaching, vara öppna för oväntade falluckor och möjligheter, allt med en inkluderande ansats. Samt ha tålamod inför det man inte vet eller kan bevisa.

Vad är design thinking? DT är en designinspirerad metodik som bygger på att på djupet förstå och involvera användare, utforska och omformulera utmaningar innan man springer på lösningar, experimentera i korta iterationer, använda visuella metoder och prototypande som en del av skapande, samt fokusera på mångfald både i gruppammansättning och vem man utvecklar tillsammans för och med. DT beskrivs ofta som en process med ett antal steg i cykler, men ofta implementeras det som ett antal principer och sätt att tänka, och ser olika ut i olika kontexter. Liknande begrepp är tjänstedesign, human-centered design och design-sprintar.

VIDARE LÄSNING:

- > Carlgren, L. & BenMahmoud-Jouini, S. (2022). When cultures collide: What can we learn from frictions in the implementation of design thinking?. *Journal of Product Innovation Management*, 39(1), pp.44-65.
- > Carlgren, L. & Glaser, P. *Navigating Complexity*. (2020).

“Det är en balans mellan det radikala och det urvattnade. För mycket anpassning – ingen förändring. För stor skillnad – inget resultat”



LISA CARLGREN

lisa.carlgren@ri.se

Lisa är senior forskare på RISE, Inkluderande systeminnovation. Hon forskar om design i byggande av innovationsförmåga, cirkulär transformation och systemförändring.



SIHEM BENMAHMOUD-JOINI

jouini@hec.fr

Sihem är professor i innovation på HEC (Paris). Hon forskar om hur organisationer förnyar innovationsförmågor genom designintegration, öppen innovation och intraprenörskap.