

Powered by SVID

Design Research Journal #1.16

Swedish Design Research Journal

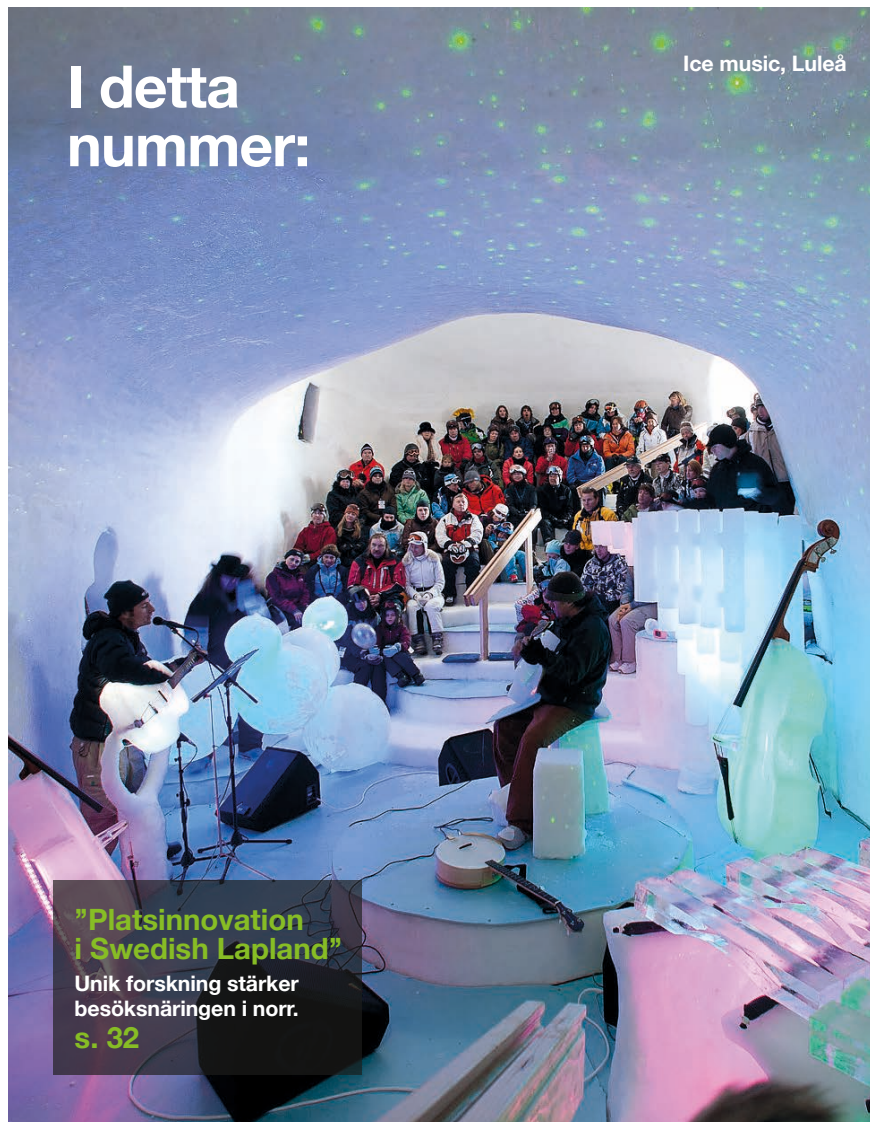
Ezio Manzini

”Först och främst
handlade det om att
se individen och ställa
sig frågan: **vem är
flyktingen?**”

Design för en gemensam framtid

Design för människor på flykt, framtidens
välfärdstjänster, platsinnovation, digital
transformation, normkreativitet, Lean...





I detta nummer:

Ice music, Luleå

"Platsinnovation i Swedish Lapland"

Unik forskning stärker besöksnäringen i norr.
s. 32

/ INTERVJU /

s 4 Intervju: Pernilla Dahlman

Ett samtal med en prisad vd om ledarskap, nätverk och kommunikation.



s 8 Design och migration

Från hopplöshet till möjlighet. Kan design underlätta och skynda på integration?

/ FORSKNING /

s 21 Knowledge integration of and by design

Vilken roll ska design spela i företaget?

/ REPORTAGE /

s 34 Kolding – designar livet

Kolding hittar nya sätt att driva välfärdstjänsterna framåt.

s 36 "Välmående Boxholm"

I Boxholm utforskas en ny modell som bygger på tjänstedesign och ett stort engagemang.

/ FORSKNING /

s 40 Using an Action Research Approach to Embed Service Design in a Higher Education Institution

/ REPORTAGE /

s 51 Verktyg för normkreativitet
Kreativiteten flödar när normer ifrågasätts.

s 54 Böcker och event

Swedish Design Research Journal ges ut av SVID, Stiftelsen Svensk Industridesign

Adress: Söder Mälarstrand 57, 118 25 Stockholm

Telefon: 08-406 84 40

E-post: designresearchjournal@svid.se

Webb: www.svid.se

Tryckeri: TGM Sthlm

ISSN 2000-964X



Citatet

"Lean skapar effektivitet och att man **gör saker rätt**, men gör inte nödvändigtvis så att man gör **rätt saker**"

s 12

2016

Framsteg

DET HÄR NUMRET AV SWEDISH DESIGN RESEARCH JOURNAL är mitt första som redaktör. Jag har ett gott startläge – mycket arbete har de senaste åren lagts på att göra SDRJ till den spännande journal den är i dag, med avseende till både innehåll och form. Jag vill tacka mina företrädare, Eva-Karin Anderman, vår tidigare redaktör, och Lisbeth Svengren Holm, vår tidigare vetenskapliga redaktör. De har båda gjort ett fantastiskt arbete för att göra journalen relevant, intressant och, inte minst, alltid läsvärd. Eva-Karin och Lisbeth har också varit ett stort stöd för mig i att skapa detta nummer. Tack!

Min vision för Swedish Design Research Journal är att den ska fortsätta vara tankeväckande, inspirerande och ibland utmanande. Nya idéer och tankar ska få utrymme i vetenskaplig och populärvetenskaplig form. Ett viktigt mål för mig, som själv är forskare, är att utveckla journalens roll som plattform för vetenskapliga arbeten inom designområdet. Jag har därför under vintern arbetat med att, i samarbete med Linköpings Universitet, skapa en ny portal som primärt riktar sig till forskare (www.svid.se/sdrj). Där kan forskare skicka in artiklar till journalen och på ett enkelt sätt hitta, läsa och citera individuella vetenskapliga artiklar.

När jag började arbeta med det här numret gjorde jag det med föresatsen att inte ha något tema. Jag vill publicera det som är viktigt och intressant även om det innebär att det kan vara svårt att identifiera en röd tråd. När jag nu sitter med alla artiklar färdiga inser jag att ett tema ändå har vuxit fram. Det som knyter samman de olika artiklarna kan sammanfattas i ordet "Framsteg" – hur design kan spela en avgörande roll i samhällets utveckling. Världen och Sverige står inför många utmaningar och jag är fast övertygad om att design har en avgörande möjlighet att påverka på ett positivt sätt. Det visar artiklarna i detta nummer. Här finns bland annat exempel på hur design kan hjälpa till att skapa psykiskt välmående i ett samhälle, att skapa en framtid för dem som flytt från krig, att utveckla en bygd, att göra sjukvården mer mänsklig, att göra vår industri mer innovativ och konkurrenskraftig och att göra universiteten mer studentfokuserade.

Det är ett privilegium vi har inom fältet, att vi får arbeta med så relevanta frågor. Det ska vi vara tacksamma för. God läsning! ■

Jon Engström Redaktör. Finns det något särskilt du vill läsa om? Mejla mig på jon.engstrom@svid.se eller tweeta @engstrom.jon



Foto: Caroline Lundén-Welden



Gillar just nu

Framsteg sker snabbare än någonsin, tekniskt och socialt. Jag är glad över att få vara med och se allt hända – från självkörande bilar och virtuella miljöer till digitaliseringen av utvecklingsländerna.



Något oväntat

Migration och design är en kombination vi inte väntat oss för några år sedan. Designmetoder kan hjälpa oss att gå från hopplöshet till möjlighet. Håll utkik på många initiativ inom området!

Designbyråledaren som blev Årets VD

Hon beskrivs som lyhörd, strategisk och entusiasmerande. Efter mindre än två år som vd fick hon i fjol ta emot pris för sitt ledarskap. Möt **Pernilla Dahlman**, Screen Interactions innovationsdirigent som älskar nätverk, kommunikation, prototypande och digital affärsutveckling.

Av Lena Lidberg

LJUS OCH RYMD – MEN ÄNDÅ STORSTADSPULS. Screen Interactions lokaler på 29:e våningen i Kistas Victoria Tower bjuder på en storstilad utsikt.

– Nere på gatan kan det ibland vara molnigt, samtidigt som solen skiner uppe hos oss, säger vd Pernilla Dahlman.

Den T-formade byggnaden i glas ritades av Wingårdh arkitektkontor för Scandic och är med sina 120 meter Nordeuropas högsta hotell, granne med E4:an, järnvägen och Kistamässan. Bland hyresgästerna i den internationellt uppmärksammade skyskrapan finns även ett antal företag. Det kreativt utformade tornet passar en design- och innovationsbyrå som Screen Interaction.

Denna torsdag finns ett 20-tal medarbetare på plats för att hitta morgondagens lösningar kring allt från energibesparingar och mobila säkerhetssystem till användarvänliga webbtjänster. Kunderna tillhör både offentlig och privat sektor: från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen till Ericsson, Länsförsäkringar, TV4 och Assa Abloy.

Under de två år som Pernilla Dahlman har lett bolaget har tillväxten och affärerna snabbt nått nya höjder. Screen Interactions omsättning har ökat från 19 till 70 miljoner kronor. Bland de anställda har andelen kvinnor ökat från 12 till 37 procent och antalet nationaliteter stigit från 10 till 18. Både kund- och medarbetarnöjdheten har ökat, medan personalomsätt-

ningen har minskat. Framgångarna har dessutom gett externt eko. När ledarskapssajten Motivation.se i november delade ut priser till 2015 års mest framstående toppchefer utsågs Pernilla Dahlman till Årets vd i kategorin mindre företag.

Tidigare samma år var hon även en av fem finalister till Telekomgalans utmärkelse Årets kvinnliga förebild. Den ena juryn lyfter fram hennes förmåga att skapa innovationskultur och vi-känsla, och beskriver hennes ledarskap som ”passionerat och lyhört”. Den andra juryn kallar henne ”strategisk, analytisk och mycket entusiasmerande”.

Hur skulle du själv beskriva ditt ledarskap?

– Jag har en stark empatisk förmåga, och tycker att det är viktigt att vara en tydlig kommunikatör. En ledare måste kunna peka på målen och helheten, utan att trassla in sig i detaljer. Tidigare har jag jobbat som projektledare och i projektorganisationer, vilket har fått mig att tänka i nätverk, bli duktig på förändring och att snabbt kunna visa resultat. Ett företag är på många sätt som en symfoniorkester, där vd:n ska fungera som en dirigent. Då gäller det att vara visionär, men även att ha stora öron, kunna medla och att skapa trygghet och respekt för varandra i gruppen.

Hur har du gjort för att bygga en innovationskultur?

– Mitt första år ägnade jag åt att vara väldigt närvarande på kontoret för att lära känna företaget och medarbetarna. Trygg-



Foto: Alexander Koste

Pernilla Dahlman

het och tillit är hela grunden för att någon ska våga bidra och innovera. Nästa steg var att forma organisationen: att rekrytera ledare och medarbetare, att driva ”orkestern” framåt och att börja spela samma stycke. Vid rekryteringar koncentrerar vi oss på människor, inte rollbeskrivningar. Vi tittar på värderingar, personlighet, ambition och empati. Med rätt lagspelare löser sig rollerna efter hand. Det tredje steget, som jag är inne på nu, är att blicka mer utåt. Då ägnar jag en hel del tid åt relationsarbete och kundbesök. Efter priset som Årets vd har jag dessutom fått många förfrågningar om att föreläsa i olika sammanhang, vilket är otroligt roligt. Även det ger nya infallsvinklar och kontakter.

Vad kännetecknar ett gott innovationsklimat?

– Verksamheten behöver ha en högre mening, som alla i organisationen kan enas kring. Vår mission på Screen Interaction är att nå ut till många, och att förenkla människors vardag genom de digitala lösningar som vi skapar. En annan viktig del är vi-känslan: i stället för slutna hierarkier behövs det öppna relationsnätverk där medarbetare, kunder, leverantörer och andra affärspartner ingår och bidrar. Hos oss säger vi till exempel ”relationsansvarig” i stället för ”säljare”. Ledarskapet måste vara icke-kontrollerande – om medarbetarna ska få chans att utvecklas måste de få misslyckas och lära sig av det.

I en designdriven verksamhet handlar det om att få alla att lyssna, förstå och generera idéer, för att sedan prototypa och

”Vid rekryteringar koncentrerar vi oss på människor, inte rollbeskrivningar. Vi tittar på värderingar, personlighet, empati (...)”

experimentera. Ibland behövs det även lek och labbande som övning inför skarpt läge. Hela innovationsarbetet utgår från transparens, där alla delar med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Om kunden växer och blir framgångsrik gynnas även mitt nätverk. Vad som är bra för dig är bra för mig, och vice versa.

Vem är du som person?

– Jag tillbringade mina första år i Huddinge söder om Stockholm. När jag gick i andra klass flyttade vi till Bromma. Jag är äldst av tre syskon: mina bröder är fyra och tio år yngre. Vi kommer från en entreprenörsfamilj, som bland annat har jobbat med fastighetsmäklari. Det har gjort mig intresserad av byggnader och byggnadsvård. Min pappa härstammar från en bondesläkt i Axvall utanför Skara, och farmor är en av mina förebilder. Många av mina karaktärsdrag påminner om hennes: jordnära, stabil, omhändertagande, långsiktig, van att lösa de problem som dyker upp... Jag är nyfiken och hade lätt för skolan. En dröm i tonåren var att bli journalist, men i stället blev

”Behovet av digital transformation är enormt stort och det finns nästan obegränsat med jobb för alla aktörer.”

det ekonomisk linje i gymnasiet och sedan internationell ekonomi på Uppsala universitet. Jag läste även in gymnasiekompetens i naturämnena och kompletterade med språk. Bland annat var jag i Frankrike en termin för att plugga franska.

Hur har din väg in i designvärlden sett ut?

– Efter studierna var jag trainee på IBM inom bland annat försäljning. Jag blev kvar och jobbade med projekt- och förändringsledning, vilket jag sedan fortsatte med på managementkonsultbolaget Askus för olika uppdragsgivare. Nästa jobb blev på Sandvik, där jag stannade i ungefär sex år. Merparten av tiden var jag i Sandviken, men jag tillbringade även två år i Tyskland. Det var under tiden på Sandvik som jag insåg att jag i grunden har en estetisk profil och att jag brinner för lärandeprocesser, människor och kommunikation. Efter att ha fått mina två barn ville jag göra en förändring i mitt yrkesliv.

En dag såg jag en annons från SVID, som jag då inte visste så mycket om. Det gällde en projektställning för Design Open, som 2009–2011 var en tävling för studenter kring affärsutveckling med hjälp av designmetodik. Jag fick uppdraget – men det krävdes stort mod att som nybliven tvåbarnsmamma kasta sig ut från en fast tjänst på Sandvik... Beslutet var däremot helt rätt. Jag fick jobba med det som jag hade saknat, och det var på SVID som jag blev designfrälst och lärde känna branschen.

Vad var dina första intryck av designbranschen?

– Jag som kom utifrån tyckte att branschen borde bli mer utåtriktad och bättre på att värdepaketera sina erbjudanden. Efter SVID startade jag därför ett aktiebolag där jag började hjälpa designbyråer med marknadsföring och prissättning. Det ena ledde till det andra, och i slutet av 2011 anställdes jag som marknadschef på Transformator Design. Där jobbade jag i nästan tre år innan jag blev vd på Screen Interaction.

Hur skulle du beskriva de senaste årens utveckling i branschen?

– Det som är bra är att allt fler svenska företag och organisationer börjar inse värdet av design som process. Digitaliseringen och utvecklingen av sociala medier har gjort att kundernas inflytande i dag är större än någonsin, och därför måste utvecklingen av produkter och tjänster ske tätt tillsammans med kunderna. De som går i bränschen med att jobba kund-

och designdrivet är inte företagen, utan myndigheterna. Längst har Försäkringskassan kommit, men det finns också andra exempel: Bolagsverket, Skatteverket, Tillväxtverket... Vi på Screen Interaction har nyligen tecknat ett ramavtal med Arbetsförmedlingen, vilket är jättekul. Vi ser verkligen fram emot att få jobba med designprocesser i de viktiga frågor som ligger på deras bord.

Vilka branschutmaningar ser du framför dig?

– Behovet av digital transformation är enormt stort och det finns nästan obegränsat med jobb för alla aktörer. Samtidigt pågår en branschglidning där designbyråer, varumärkes- och kommunikationskonsulter, produktutvecklingsföretag och de stora konsultjättarna verkar på den digitala arenan. En kritisk utmaning för alla, både byråer och kunder, är att attrahera den kompetens som krävs. Behovet är betydligt större än tillgången. För byråerna tror jag att utmaningen ibland kan vara att räkna till för sina kunder. Den som kan stötta kunden i hela processen – från strategi och koncept till produktutveckling och förvaltning – blir värdefull. Att samtidigt vara en partner i organisatorisk utveckling och förändringsledning är ett plus. Värdet för kunden ligger i att få till förändringen, och det kräver många olika kompetenser.

Vilka är de interna utmaningarna hos ett snabbväxande bolag som Screen Interaction?

– Vi strävar medvetet efter en bred bas av bakgrunder och nationaliteter, vilket är bra för innovationsklimatet. Men för att skapa vi-känsla får vi satsa lite extra på att bygga gemenskap genom till exempel resor och after work. Vi har alltid jobbat med globala kunder och globala rekryteringar. Det har gjort oss till stamisar hos Migrationsverket. Bostadsbristen i Stockholm försöker vi tackla genom att skaffa lägenheter som vi kan hyra ut i andra hand till våra medarbetare. Just nu har vi tre, fyra sådana lägenheter. Vi försöker även vara flexibla kring anställningsformer och möjligheten att kombinera jobb och familj. Om någon medarbetare vill spela i en annan orkester någon dag i veckan försöker vi ordna det. Vi uppmuntrar utveckling och går in för att lösa de praktiska detaljerna.

Nyligen har ni även öppnat ett kontor i Dubai – hur kommer det sig?

– Det är en följd av vårt medarbetardrivna sätt att jobba. Vi diskuterar vilka kunder vi vill jobba med och vilka problem som vi vill lösa. I det här fallet var det två medarbetare som såg möjligheter för oss i Dubai, och det ledde vidare till att vi nu har ett tiotal anställda som arbetar där. Vi börjar få in även lokala kunder och hoppas kunna påverka marknaden med våra värderingar och vår öppenhet.

Under intervjun tar Pernilla Dahlman ofta små skisser till hjälp för att tydliggöra sina tankar. Penna och A3-papper har blivit två av hennes mest trogna mötesredskap för att, som

hon säger, ”visualisera och få en helhetsbild”. Bredvid sig har hon en av sina favorittekoppar, Gefle Porslins klassiska Blå Vinranka. Hon är intresserad även av den sortens design och konstaterar med glimten i ögat att företagets utbud av kaffegods har förändrats sedan hon tillträdde. De vita standardmuggarna byts gradvis ut mot mer färgstarka, individuella alternativ.

Hur gör du för att leda dig själv?

– Ungefär en gång i kvartalet lägger jag en övergripande plan för hur jag ska fördela min tid. Sedan tar jag ungefär en halvdag varannan vecka då jag drar mig undan för att till exempel jobba med presentationer. På ett företag som vårt är det hela tiden många idéer i omlopp. Därför gäller det att fånga in dem, validera dem och ser hur de kan tas vidare. När det är hög aktivitet på jobbet ökar mitt behov av reflektion och att fokusera inåt. Då försöker jag göra saker på egen hand: läsa, skriva, lyssna på musik... De bästa idéerna får jag oftast när jag gör något monotont, till exempel springer eller sorterar saker.

Vad är din drivkraft i vd-uppdraget?

– Det här är mitt första vd-jobb och för mig finns ingen prestige i att vara just vd. Däremot blev jag tidigt projektledare och har alltid drivits av att leda, organisera och se medarbetare och kunder växa – det ger så mycket glädje! Att låta medarbetare ta ansvar för att hitta lösningar innebär att resultatet inte alltid blir som jag har tänkt mig: ofta blir det i stället mycket bättre... Hos oss bygger affärsplanen på att vi ska driva förändring, och därför behöver både jag och medarbetarna lära oss att leva med just det. Jag har också en dröm om att leda ett lyckligt företag, dit människor kommer, hör till, har det bra och därför levererar fantastiska saker. Med ett humanistiskt ledarskap går det att åstadkomma stora framgångar och frigöra mycket kraft i varje medarbetare.

Vilka är dina bästa ledarskapstips?

– Ett av de största ansvarerna för en ledare är att veta vem man själv är och att förstå sina styrkor och svagheter. Finn din passion och filosofi – det hjälper dig att komma underfund med var du passar som ledare. Det gäller också att kunna jobba med sina hinder och att inte vara rädd för att ta hjälp. Ett annat råd är att skaffa en bred kunskapsbas, det hjälper dig att fatta bättre beslut. Odla intressen utanför din professionella vardag.

Vad gör du om fem år?

– Då är jag nog fortfarande här, på Screen Interaction. Jag är lojal och jobbar långsiktigt. Vi har just påbörjat en spännande hållbarhetsresa, där vi ska kroka arm med de mål som FN har satt upp för hållbar utveckling. Företagets vision ska kopplas till mätbara mål kring allt från ekonomi till jämställdhet. Med olika former av data ska vi spåra vilken påverkan våra tjänster har. Jag hoppas och tror att det här kan bli tongivande även för andra företag. ■

Fakta

Pernilla Dahlman



Foto: Alexander Koste

Namn: Pernilla Dahlman.

Ålder: 45 år.

Yrke: Vd på design- och innovationsbyrån Screen Interaction sedan mars 2014. Företaget grundades 2008 av fyra unga interaktionsdesigner: Reza Assareh, David Furendal, Petter Olofsson och Martin Kurtsson.

Familj: Två döttrar, åtta och tio år. Sambo och ett bonusbarn.

Bor: Lämnar snart lägenheten i Bromma för ett stort sekel-skifteshus i Spånga Solhem.

Fritid: Gillar att upptäcka nya intressen: dansa, dyka, åka mountainbike. Tränar karate med barnen två gånger i veckan. Trivs med att springa, plocka bär och svamp, göra saft och odla potatis. Besöker gärna växthusen vid Bergianska trädgården.

Juryns motivering till valet av Pernilla Dahlman som Årets VD:

”Årets pristagare i kategorin mindre företag har under en mycket kort tid med ett passionerat och lyhört ledarskap lyckats öka företagets omsättning med imponerande 92 procent. Med ett strategiskt arbete för en tydlig innovationskultur och vi-känsla har pristagaren tagit medarbetarna mot nya höjder genom att ge dem frihet att våga prova, misslyckas och lära av sina misstag.

I en tid då mångfald och heterogena arbetsplatser blir allt viktigare har vd visat på goda krafter och blir en förebild för andra genom att anställa medarbetare med många olika nationaliteter och god fördelning mellan män och kvinnor. Vinnaren har ett modernt förhållningssätt till hållbarhet och väver in det i företagets värdegrund i stället för att avskilja det som enskilda aktiviteter.”

Tävlingen arrangeras av ledarskapssajten Motivation.se.



Människor på flykt

60 miljoner människor är på flykt undan krig och fattigdom. Det talas även om en ökad mängd klimatflyktingar som kommer behöva flytta från obeboeliga platser.

Flykt och flytt kräver design för integration

Idag befinner sig cirka 60 miljoner människor på flykt i världen. Ett design-tänkande i processer och projekt kan bidra till att underlätta för och skynda på integration, menar professor Ezio Manzini.

Av Susanne Helgeson

ATT MÄNNISKOR AV OLIKA SKÄL rör sig mellan länder är ingenting nytt. Nytt är däremot dagens exceptionella tillstånd med cirka 60 miljoner människor på flykt undan krig, förtryck, naturkatastrofer och fattigdom. Inom länder och mellan länder, över gränser och hav. Extrema siffror som kräver extraordinära insatser. Och siffrorna kommer att öka – redan talas om stora mängder klimatflyktingar som inom en snar framtid också kommer att behöva flytta från platser som blir obeboeliga på grund av uppvärmningens konsekvenser. Till migranter räknas naturligtvis även de som flyttar av andra skäl som arbete, studier, turism och kärlek. Sålunda handlar migration om både flykt och flytt – med en stor skillnad i graden av frivillighet.

I Europa blev ”migration” ett konkret begrepp för de flesta av oss hösten 2015, då en till synes aldrig sinande ström flyktingar kom över Medelhavet. Tagna på sängen insåg dock många av oss att migration är en av vår sam- och framtidens stora frågor med en vital betydelse för utvecklingen i såväl ursprungs- som mottagarländer.

Politiska insatser räckte inte till och civilsamhällets hjälp är och har varit outhärlig. Även i designkretsar uppmärksammas migration som ett område där designtänkande i processer och projekt kan bidra till att underlätta och skynda på integration. Bland annat har SVID initierat ett designlabb för migration och iscensatt workshoppar om innovation för migration och design för myndigheters samarbete kring ämnet. Ambitionen är att åstadkomma en mer human process och på sikt en mer effektiv integration genom att bättre förstå behoven hos de nyanlända i allmänhet och ensamkommande barn i synnerhet. Anhalter i en mottagningsprocess är till exempel välkommande, skola, arbete, sjukvård och fritid.

Samtliga steg kan förbättras genom en mer hållbar, generell struktur och större fokus på den enskilde individens behov och förväntningar. Förbättring genom ett mer användarcen-trerat tillvägagångssätt.

Möjlighet – inte hot

En som engagerat sig djupt i ämnet design för integration (som han också kallar ”design for inclusion”) är professor **Ezio Manzini**. Forskare och expert på hållbar design och social innovation, grundare av Desis-nätverket och författare av ett otal designrelaterade böcker, den senaste kallad *Design, When Everybody Designs. An Introduction to Design for Social Innovation* (MIT Press 2015). I denna beskrivs en utveckling där alla – medborgare, företag, NGOs och politiska instanser – i dagens extremt föränderliga värld är med och designar. Manzini gör i boken skillnad mellan vad han kallar *diffused design* – något som alla kan ägna sig åt, respektive *expert design* som utförs av den utbildade designkåren. Intressant är hur dessa båda grupper interagerar, hur nya samarbetsformer uppstår, hur designprojekt kan sättas igång och rymma en enorm potential för social förändring förutsatt att grupperna kan fås att interagera och arbeta mot samma mål med fokus på nya samarbetsformer. Dessa exemplifieras i boken med allt från andelsjordbruk i Kina och digitala sjukvårdsplattformar i Kanada till interaktivt berättande i Indien och kooperativa bostäder i Milano.

– Det var sommaren 2015 som ett mentalt skifte inträffade när dessa massor av flyktingar började komma till Europa via Balkan-rutten. Både jag och kollegor i England och Belgien fick upp ögonen för att sociala innovationer borde kunna bidra till att underlätta integrationen. Migration i sig är ju ingenting nytt och inte heller design för integration, se bara på de många projekt som gjorts i Malmö med både Mötes-

plats Social Innovation och Malmö högskola. Social innovation har som område alltid varit öppet för att tvångsflyttade personer ska ges ett bättre liv. Och från social innovation är steget inte långt till att tänka design – rent av logiskt i ett samhälle där tjänster är viktigare än traditionell tillverkning, säger Ezio Manzini. Han berättar att kärnan i hans och kollegernas gemensamma tankeverksamhet handlade om att framför allt omformulera frågan om migration. Att inte se det som ett problem eller hot utan som en möjlighet och genom designinsatser skapa förutsättningar för en bättre både process och miljö.

Se individen!

– Först och främst handlade det om att se individen och ställa sig frågan ”vem är flyktingen?”. Efter det skapades nätverk mellan alla de individer och organisationer som redan gjorde någonting – en förstärkning av existerande strategier och utarbetande av nya. Vi såg samhällets komplexitet i vitögat när en del europeiska länder visade sin mörkaste sida, så vi var tvungna att ”byta glasögon” och leta efter alla goda exempel, berättar professor Manzini.

De många små, olika hjälpinsatserna identifierades och en infrastruktur skapades som bidrog till att både uppfinna nya projekt och låta dessa växa och blomstra.

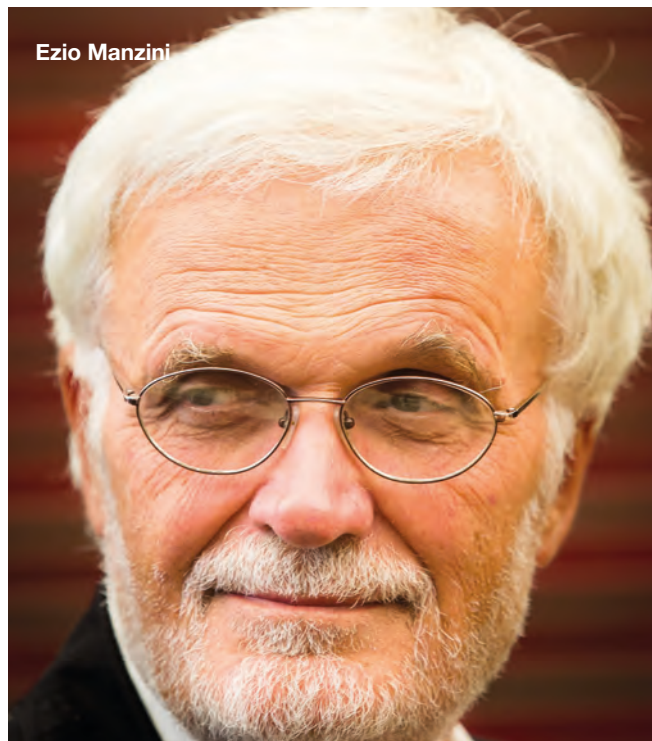
– Vår ambition var då att skapa en bättre miljö för många människor att agera i utan att vara designer, berättar han som själv var involverad i att bland annat samla information och skapa möjligheter för erfarenhetsutbyte. Som bra exempel på effektiva, integrerande samarbeten nämner han sportklubbar som öppnade sina aktiviteter för flyktingar och olika äta-tillsammans-initiativ, till exempel motsvarigheterna till det svenska Invitationsdepartementet. Andra exempel att volontärer och flyktingar tillsammans arbetar på en ”städa-området-dag”.

– På det sättet ger vi flyktingarna samma roll som lokalbefolkningen egen – vi är i samma tillstånd. Då blev begreppet collaborative inclusion naturligt att använda, menar han.

Från välgörenhet till samarbete

Så var kommer designaspekterna in? Jo, när väl vårt tänkesätt förändrats till att se migranter som individer med möjligheter och kompetens är nästa steg att flytta vårt aktivitetsfokus från välgörenhet till samarbete. Det vill säga att se flyktingarna som partners som faktiskt kan bidra med ett värde till samhället. Då kan designmetoder till exempel bidra till att identifiera nya resurser i form av nya intressenter och nya platser, menar Manzini. Till exempel att skapa system för privatpersoner som vill ta emot en flykting i sitt hem, hjälpa hantverkare att hitta lärlingar och familjer att hitta barnvakter bland de nyanlända – kollaborativ inkludering.

Sammanfattningsvis menar Ezio Manzini att mycket finns att göra inom området design för integration eller kollaborativ



Ezio Manzini

” Först och främst handlade det om att se individen och ställa sig frågan ”vem är flyktingen?”

inkludering som han också kallar det. Och att det i hög utsträckning handlar om att designa tillsammans med migranterna. Detta i hela migrationens alla steg – i hemlandet, på resan, vid framkomsten och kanske framför allt – i det oklara tillstånd av väntan, det limbo många hamnar i, osäkra om vad framtiden innebär.

– Den delen är mest akut och här kan design för social innovation bidra med mycket. Till exempel till att formulera en ny berättelse, en vision om blomstrande, yngre och kosmopolitiskt Europa. Det behövs eftersom vårt framtida samhälle till stor del dels kommer att karaktäriseras av migration och dels för att migranterna kommer att utgöra en stark drivkraft för social och kulturell förändring. I själva verket kan migranterna bidra till en ökad förståelse för att dagens moderna samhällen är långt ifrån bilden av homogena, stabila enheter som vissa politiska partier försöker övertyga oss om. Som många både filosofer och sociologer länge har påpekat är vi alla mer eller mindre ”förflyttade”, mer eller mindre migranter. I detta tillstånd måste vi lära oss att leva, och förhoppningsvis väl, med främlingar. Med den inställningen kan flyktingar och invandrare hjälpa oss att bättre förstå vårt samhälle och hitta ett bättre sätt att leva i det, avslutar professor Ezio Manzini. ■

! På gång i Europa

Sommarskola

Leapfrog Summer School, Storbritannien

Sommarskola på The Institute of Design Innovation's Highland Studio i Forres i norra Skottland, för juniora forskare inom konst och humaniora.

Här får deltagarna utforska hur man kan designa och utvärdera mer effektiva, inkluderande och kreativa verktyg för att interagera med samhället och "communities".

Det treåriga forskningsprojektet Leapfrog arbetar nära offentlig sektor och näringsliv i Lancashire, högländerna och öarna för att undersöka hur man kan utforma och utvärdera mer effektiva, inkluderande och kreativa verktyg för samarbete.

<http://leapfrog.tools>

Värt att besöka

Barcelona Design Week Spanien

2-12 juni 2016

www.barcelonadesignweek.com

ONE Design Week Plovdiv, Bulgarien

10-19 juni 2016

ONE Design Week är en internationell festival för samtida design och visuell kultur. Den innehåller både ett professionellt forum med framstående talare från hela världen och program för allmänheten – utställningar, workshoppar, diskussioner, visningar, program för barn, boklanseeringar, fester med mera.

www.onedesignweek.com

Florence Design Week Italien

15-19 juni 2016

Temat för Florence Design Week 2016 är "Design United". Festivalen tillägnas kreativitet och det här året särskilt till att lyfta fram den kollektiva aspekten i design och kreativitet och uppmuntra till utbyte

mellan olika kulturer. Årets designvecka tillägnas de kreativa städer som integrerar människor från olika kulturer genom design, de designer som välkomnar intryck från olika discipliner, och de designlösningar som har en stark etisk och hållbar inriktning.

www.florencedesignweek.com

Sheffield Design Week, Storbritannien

22-30 oktober 2016

Sheffield Design Week hyllar design i alla dess former under temat "Design City". Den visar upp alla designdiscipliner från grafisk design till arkitektur, avancerad tillverkning och teknologi till mode, produktdesign med mera. Under veckan hålls konferensen MADE NORTH med talare och representanter från design, konsthantverk och tillverkning.

www.sheffielddesignweek.co.uk

Stockholm Design Week

6-12 februari 2017

Boka in vecka 6 i kalendern redan nu! Under Stockholm Design Week med Stockholm Furniture Fair och Northern

Light Fair sjuder hela staden av evenemang, vernissager, utställningar och fester. Flera av aktiviteterna är öppna för allmänheten.

www.stockholmdesignweek.com

Case

Design for Europe

Är du intresserad av case som kan visa effekten av design? På Design for Europe webbplats finns nu ett fyrtiotal olika europeiska case inom olika områden.

Exempel på några av casen:

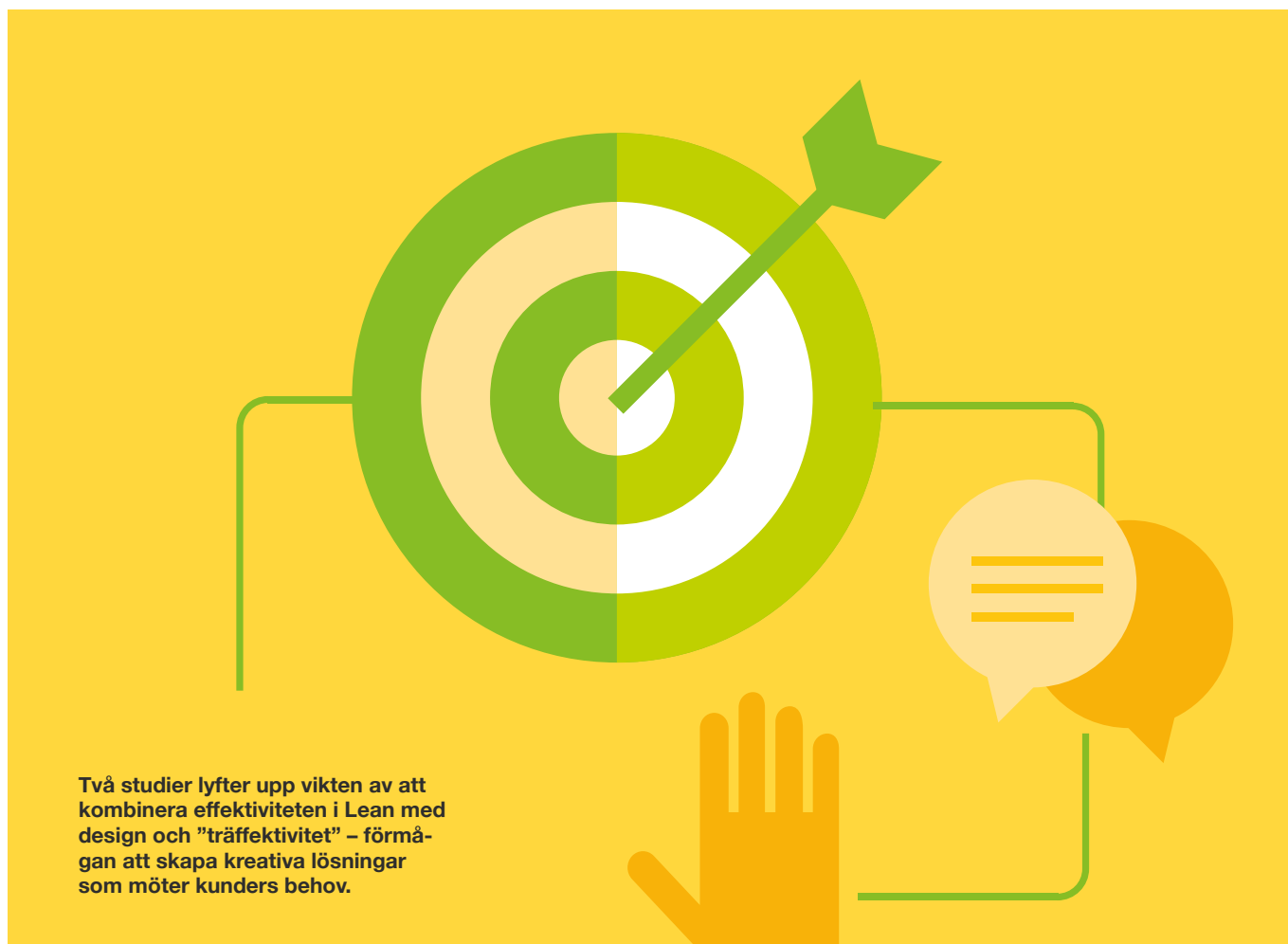
- Det danska företaget Cimbria Herning som gick med förlust och vars omsättning ökade med 40% under det första året efter designinsatserna.
- Brussels Airlines som ökade antalet bokningar med 42% efter att ha gjort om sitt bokningssystem.
- Den estländska staten som gjort om flera offentliga tjänster efter att tjänstemän genomgått ett program om tjänstedesign.
- Eat 17 Bacon Jam vars försäljning ökade med 250%.

Läs om de här casen och mycket mer på www.designforeurope.eu/resources



Florens, Italien

Foto: Fausto Lanzetti, Shutterstock



Två studier lyfter upp vikten av att kombinera effektiviteten i Lean med design och "träffaktivitet" – förmågan att skapa kreativa lösningar som möter kunders behov.

Varför Lean behöver design

Förmodligen har inget management-koncept någonsin fått lika stor spridning och inflytande internationellt som Lean. Lean har sitt ursprung inom japansk fordonsindustri, men används idag inom olika typer av produktion världen över och i olika typer av verksamheter. Men är Lean den mirakelkur som många anser?

av Jon Engström

TVÅ SVENSKA FORSKNINGSPROJEKT i två olika kontexter, industri och sjukvård, ser möjligheter men också begränsningar inom Lean. Särskilt pekar studierna på behovet av att ge utrymme för innovation, kreativitet och kundupplevelse – aspekter som ofta glöms i Lean-arbetet. Här möter vi forskarna bakom studierna och frågar: Kan design kan vara den pusselbit som saknas i Lean?



Träffektivitet på Scania

Lastbilstillverkaren Scania det är förmodligen det svenska företag som arbetat längst med Lean. De har systematiskt utvecklat sitt produktionssystem i enlighet med Lean-principer, och har i många år utbytt erfarenheter med Toyota. Idag är Scantias produktion en förebild inom svensk industri, men fortsätter sin strävan att bli bättre. Katarina Stetler, disputerad i innovationsledning vid KTH och nu utvecklingsingenjör på Scania, och Magnus MackAldender, chef på transmissionsavdelningen på Scania har skrivit boken "Kreativ när piskan viner – pusselbiten som saknas i Lean".

I sin bok beskriver de hur de samtidigt som de var mycket nöjda med de resultat man får med Lean, upplevde ett behov av att ge större utrymme till innovation.

– På Scania gjorde man valet att inte bara satsa på Lean inom produktionen, utan också inom kunskapsarbetet, säger Katarina Stetler. Man ville skapa samma effektiva flöden som man åstadkommit i produktionen. Det gjorde att man fick bättre kvalitet och mer effektiva informationsflöden, men lyfte inte innovationshöjden.

– Det är inte det Lean är till för, säger Katarina. Lean skapar effektivitet och att man gör saker rätt, men gör inte nödvändigtvis att man gör rätt saker. En olycklig och oplanerad konsekvens av att vi fick bättre uppföljning på tid och budget var att vi kanske inte prioriterade mer högtflygande projekt.

Katarina och Magnus lanserar begreppet "träffektivitet", som en översättning på det engelska ordet "effectiveness" – att det man gör uppnår rätt resultat. Risken att ha hög effektivitet, men inte hög "träffektivitet" exemplifieras av företaget Kodak. Kodak var ett mycket effektivt företag med en vältrimmad organisation. Samtidigt saknades den innovativa förmåga, som gjorde att man kunde haka på konkurrensen från Japan när de digitala kamerorna kom – trots att Kodak faktiskt utvecklat den första

digitala kameran 1975, men inte vågat satsa på produkten.

Man kan då fråga sig varför innovation inte får samma utrymme som Lean och arbete med effektivisering. Magnus och Katarina kopplar detta till vad som premieras på börsen. De skriver: "Det finns inget budskap börsen hellre vill höra än att ett företag ska eliminera waste [att eliminera slöseri är ett viktigt mål inom Lean, förf. anm]. Det antyder att man bör ta bort moment som inte tillför något, vilket omgående sänker kostnader som inte tillför något, och därmed förbättrar vinstmarginalen och således vinsten. Det är detta samband som gör att börsen belönar företag genom ökad aktiekurs om företaget visar att det jobbar med Lean-metoder. Börsen gillar helt enkelt Lean." För att stå emot ett alltför kortsiktigt fokus, krävs en blandning av intuition, mod och uthållighet, menar de.

Magnus och Katarina tycker att Design Thinking behövs som ett komplement till Lean. Att förstå användares upplevelser är lika viktigt som att förstå den egna verksamheten. Det är grunden i att kunna definiera problem och för vidare idégenerering, prototypning och testning. Det är många krafter som strävar emot långsiktigt och innovativt tänkande, men det finns en sak som innovation har som ger den ett försprång gentemot Lean. Medan Lean i stor utsträckning kräver att alla jobbar likadant och att hela verksamheten jobbar i takt för att säkra ett effektivt flöde, så kan några få innovatörer och entreprenörer skapa bestående förändringar för en hel verksamhet.



Lean och jakten på att få mer nöjda patienter

Lean tillämpas idag inte enbart inom industrin, utan även inom tjänstesektorern, inte minst inom vården. Förhoppningen är att genom tillämpning av Lean man kan åstadkomma högre effektivitet och kundnöjdhet. Det finns inte samma tradition av att arbetar med kvalitet, flöden och i team inom vården som inom industrin. Därför har Lean som koncept varit välkommet av många inom vården. Men skapar det nöjdare patienter? Jag och två kollegor undersökte saken.



Katarina Stetler, disputerad i innovationsledning vid KTH, nu utvecklingsingenjör på Scania och Magnus MackAldender, chef på transmissionsavdelningen på Scania har skrivit boken "Kreativ när piskan viner – pusselbiten som saknas i Lean".

I amerikansk litteratur har det kallats för "Jakten på den perfekta patientupplevelsen". I Sverige betonar man förkortade väntetider. Docent Bonnie Poksinska vid Linköpings universitet var en av de första forskarna som studerade Lean i vården. Hon har studerat Lean i praktiken och vilket ledarskap som krävs av Lean.

– Man har sett att man kan göra vinster med Lean inom vården, säger Bonnie Poksinska. Men man visste inte säkert hur Lean implementerades i praktiken och om det gav bättre patientnöjdhet eller ej, vilket var frustrerande. De flesta av de bevis som fanns var av anekdotisk karaktär.

Men den bakgrunden inledde hon en studie, tillsammans med mig, Jon Engström, och forskaren Margot Fialkowska-Filipek. Vårt mål var dels att empiriskt undersöka om Lean gav mer nöjda patienter och hur Lean implementerades i praktiken, genom fallstudier.

Frågan om relevansen av Lean i vården är intressant. Lean är utvecklat inom produktion av produkter. Är det rimligt att den typen av ansats används inom hälso- och sjukvård? En viktig skillnad mellan dessa är att kunden, det vill säga patienten, pas-

serar genom systemet och är en aktör, inte en passiv produkt.

– Vården skiljer sig från produktionen av bilar, säger Bonnie. I vården och andra tjänster sker värdeskapandet i själva produktionen, inte i användandet av den färdiga produkten.

För undersöka om Lean leder till ökad kundnöjdhet identifierade vi 23 vårdenheter som arbetade med Lean och som gjort detta under minst 3 år. Vi valde även ut 23 vårdenheter som inte arbetade med Lean i en kontrollgrupp. Sedan jämförde vi dessa enheters resultat i den nationella patientenkäten där patienter får svara på frågor om sin nöjdhet av vården. Det vi kunde se var att patientnöjdheten inte var bättre hos de enheter som arbetade med Lean jämfört med de enheter som inte gjorde det. Inte heller blev patientnöjdheten bättre över tid hos de enheter som arbetade med Lean. Vår slutsats var att påståenden om att Lean skulle ge nöjdare patienter helt enkelt inte stämde.

De fältstudier vi genomförde gav oss inblick till orsakerna till detta. Det förhöll sig förvisso så att personal var positiva till arbete med Lean.

– Man kände en ökad kontroll över verksamheten, och upplevde att man var mer effektiv, säger Bonnie. Men, då efterfrågan av vård är stort, ledde detta primärt till att man kunde korta väntetider och hantera patienter snabbare. För varje enskild patient innebar det dock inte mer tid med personalen.

Det verktyg i Lean som användes mest var den så kallade värdeflödesanalysen. Det innebär att man på ett systematiskt sätt studerar flödet av patienter och reducerar de moment som inte är värdeskapande. En avgörande fråga är då, vad som är värdeskapande och vad som inte är värdeskapande och vem som avgör detta. I de fall vi studerade avgjordes detta inifrån – av personalen – och inte av patienter.

Patienter var över huvud taget inte involverade i Lean-arbetet. Istället tog arbetet sin utgångspunkt i medarbetarnas perspektiv på verksamheten.

– Lean ger ofta en bättre arbetssituation för medarbetarna, säger Bonnie. Man får bättre samarbete i personalen, och bättre samordning av vårdinsatser. Det ger en bättre känsla av kontroll, och gör att man bättre kan fokusera på sina arbetsuppgifter. Eftersom personalen själva upplever så mycket problem i sina processer, blir det så att det var de problemen, snarare än de problem som patienterna upplever, som ligger i fokus.

När bilar produceras, Leans orginalkontext, är ett internt fokus naturligt. Det är i designen av bilarna som kunder kan involveras, inte i själva produktionen. Men i vården sker konsumtion av en vara samtidigt som den produceras. Patienternas roll i detta, och deras samspel med personal och andra aktörer är

direkt avgörande för värdeskapandet. Vår slutsats är att Lean ändå ger en bra utgångspunkt för innovation, eftersom det ger personalen en förståelse för hur patientflödet ser ut och strukturer för förbättringsarbete. Samtidigt behövs fler goda exempel på användarcentrerade metoder.

– Det saknas tydliga exempel för hur Lean kan kombineras med användarcentrerade metoder, säger Bonnie. Personalen vet inte hur de ska göra. Det är viktigt för oss som arbetar och forskar på Lean, att inte ge bilden av att Lean förbättrar patientupplevelsen, för det är inte det som ligger i fokus idag. Det skapar felaktiga förväntningar. Nuvarande Lean-implementeringar fokuserar på att ta bort som inte skapa värde för patienten, men nästa steg är att förbättra det som skapar värde för patienten.

Vår slutsats är att på samma sätt som Toyota studerar och involverar sina kunder i designen av nya bilmodeller måste patienter involveras i utvecklingsarbetet i sjukvården. Man behöver lyssna på patienter, låta patienter vara med och definiera vad värde är. I detta arbete är designmetodiker avgörande. Genom att kombinera Lean med design kan vi få en vård som är både effektiv, och som skapar mer nöjda patienter.

Vad kan vi lära av de två studierna?

Lean har haft ett otroligt genomslag inom många typer av verksamheter. Som koncept utvecklades Lean av att man enträget lärde sig förstå de utmaningar man stod inför, och hittade sätt att möta dem. Det är kanske den viktigaste läxan av Lean, att lära sig av de problem man har. När Lean direkt översätts från en kontext till en annan och appliceras som en på förhand bestämd formel riskerar det att gå snett. Idag är utmaningen på många håll att hitta nya och bättre sätt att skapa tillsammans med kunder. På Scania har man insett detta, och börjat anpassa sig efter de nya utmaningarna. På samma sätt bör man i vården, och varhelst annars man jobbar med Lean, vara noga med att tillsammans med sina kunder identifiera utmaningar och hitta nya innovativa sätt att lösa dessa. Där är design ett viktigt redskap. ■

Läs mer

"Kreativ när piskan viner : Pusselbiten som saknas i Lean" av Magnus MackAldener, Katarina Stetler, Flex (*Roos&Tegnér*), 2015

"Does Lean healthcare improve patient satisfaction? A mixed-method investigation into primary care."

Av Poksinska, Bozena Bonnie, Malgorzata Fialkowska-Filipek, och Jon Engström, *BMJ quality & safety* (2016): *bmjqs-2015*.

För kopia av artikel, maila jon.engstrom@svid.se

Fakta

Detta är Lean

Lean har sitt ursprung inom japansk bilindustri. På 1980-talet blev europeisk och amerikansk bilindustri omsprungen av biltillverkare från Japan, som lyckades producera bilar av högre kvalitet och till lägre kostnader än sina konkurrenter. Amerikanska forskare begav sig ut på jämförande studier i bilindustrin för att förstå vad som var orsaken till detta. Det man fann i Japan var produktionssystem som kombinerade långsiktighet och starkt fokus på kvalitetsarbete, med en ny typ av dragande produktionsflöde.

Det dragande flödet innebar att komponenter till bilarna inte tillverkades i enlighet med förutbestämd planering i större batcher, utan triggades igång genom en kedjereaktion då behov uppkom från kund via monteringen. Detta skapade en resurssnål och mindre kapitalkrävande produktion. Det var en förutsättning för de japanska producentererna som inte hade haft samma ekonomiska muskler som sina västerländska konkurrenter.

Samtidigt innebar detta att kraven på tillförlitlighet i produktionen ökade, eftersom ett stopp någonstans i kedjan gjorde att hela produktionen stannade. Strikt ordning och reda och en standardisering av olika arbetsmoment genomfördes. En av de amerikanska forskarna, John Krafcik (som idag arbetar med att utveckla Googles självkörande bilar) myntade begreppet Lean för att beskriva detta resurssnåla arbetsystem. Samtidigt som standardiseringen minskade fabriksarbetarnas möjlighet att fritt påverka hur de genomförde varje moment, gjordes de delaktiga i att utforma hur dessa moment bäst skulle genomföras, och i att ständigt förbättra arbetssätten. En viktig princip inom Lean är vidare att identifiera vilka steg i produktionen som skapar värde för kunder och vilka som inte gör det. Exempelvis så skapar det värde för kund att bildörrarna lackeras. Onödigt långa transporter av dörrarna mellan olika platser inom produktionen, eller lagerhållning, skapar däremot inte värde, vilket gör att detta kategoriseras som slöseri och bör minimeras. Genom att identifiera och eliminera slöseri får man en produktionsapparat som fokuserar på kundvärde.

Vid sidan om de rent mekaniska delarna av Lean, lyfte de amerikanska forskarna fram ett antal grundläggande värderingar som de återfann hos de japanska biltillverkarna. Bland dessa återfinns ett starkt kundfokus, respekt för människor, långsiktighet och en vilja att lösa grundproblem, snarare än att åtgärda symptom. Sedan de amerikanska forskarna 1990 släppte sin bok "The Machine that changed the World", har Lean fått mycket stort genomslag.

Lean är de facto industristandard inom produktionsindustri. Anpassningar av Lean har gjorts för att passa till andra typer av verksamhet, som tjänster och vård. En stor mängd böcker har skrivits om Lean, vilka sinsemellan beskriver Lean på olika sätt.



Foto: Sara Ljungblad

Inkluderande design – vad är det?

”Include” är en årligen återkommande konferens för inkluderande design. Artikelförfattarna rapporterar från konferensen och ifrågasätter de begrepp som används i designprocessen och som kan påverka hur vi förstår och angriper utmaningar.

av Iréne Stewart Claesson och Sara Ljungblad

VÄRLDEN FÖRÄNDAS OCH DESIGNBEGREPPET MED DEN.

I september 2015 deltog vi i Include 2015, den åttonde internationella konferensen kring inkluderande design på Royal College of Art (RCA) i London. Konferensens tema var ’Disruptive inclusive’, vilket syftade till att identifiera nya inriktningar inom och perspektiv på området. Inkluderande design kan exempelvis handla om att skapa en entré där alla kan komma in oavsett om de går eller rullar fram. Personer med hörsel- eller synnedsättning eller en kognitiv funktionsnedsättning, eller någon som inte kan svenska så bra, ska också kunna använda en videotjänst. I datorspel kan inkluderande design innebära

att kvinnor och män kan spela på lika villkor. Vid sidan av ’inkluderande design’, finns även ett antal andra begrepp med liknande innebörd. Ett sådant är ’design för alla’ (design for all), vilket också associeras till en svensk organisationen med samma namn. ’Universell design’ (universal design) är traditionellt sett knutet till fysisk och kognitiv tillgänglighet kring hur vi skapar lösningar så att vardagen och samhället fungerar bra när människor har olika funktionsförutsättningar. Detta begrepp används i Asien och Nordamerika, medan inkluderande design och design för alla är begreppen som oftare används i Europa.¹ På konferensen blev det tydligt

¹ Hedvall, P.O. (2014) Universell design fungerar för alla. Forskning om funktions-hinder pågår 1/14. Centrum för forskning om funktionshinder, Uppsala universitet.

” Hur påverkar användningen av begrepp som användare, patient och handikappad en designsituation?”

hur också sociala och kulturella dimensioner ingår i begreppet inkluderande design. Miljöer och lösningar som signalerar och förstärker utanförskap kan förändras, och social design för med sig ett inkluderande perspektiv. Designbegreppet och användningen av design som process för att finna lösningar på samhällsbehov utvecklas hela tiden. Detta gäller också för området inkluderande design som nu omfattar fler dimensioner och andra grupper än det gjorde bara för några år sedan.

Hur ser fältet inkluderande design ut idag? Vilka nya begrepp lyfts fram inom inkluderande design? För att ta reda på detta så arrangerade vi en workshop. Vi ville helt enkelt få bättre grepp om begreppen som används inom inkluderande design, och belysa dem utifrån nuvarande associationer och attityder inom forskningen och i samhället i stort. Exempelvis, hur påverkar användningen av begrepp som 'användare', 'patient' och 'handikappad' en designsituation? Skulle alternativa begrepp innebära en annan utgångspunkt för design och ge andra och bättre lösningar? Och hur ser designer och forskare på det här med vilka begrepp som används? Spelar det någon roll? *1 Hedvall, P.O. (2014) Universell design fungerar för alla. Forskning om funktionshinder pågår 1/14. Centrum för forskning om funktionshinder, Uppsala universitet.*

Workshop: Nya begrepp inom Inkluderande design

”Känner ni till några några slitna, problematiska, eller helt enkelt tråkiga begrepp som innebär hinder inom Inkluderande design? Kavla upp ärmarna och hjälp oss att tvätta, tumla och sortera ut gamla konstiga begrepp och lyfta fram de högkvalitativa, mer demokratiska och moderna begrepp som inkluderande design verkligen behöver.”

Den här introduktionen lockade 36 personer – doktorander inom design och arkitektur, forskare, arkitekter, en journalist, produktdesigner, marknadsförare, designstrateg, grafisk designer, och från flera olika nationaliteter och världsdelar. Upplägget gick ut på att tvätta och tumla, sortera och därefter lufta – olika begrepp. På så sätt skulle workshoppen tydliggöra olika associationer, perspektiv och potentiella alternativ till olika begrepp.

Reflektioner och begrepp

Ordens och begreppens inneboende mening ändras i takt med sociala förändringar i samhället, vilket tydliggjordes i workshoppen. Det begrepp som var norm igår kan vara ute imorgon, eller tvärtom, och begrepp som tidigare var associerade med något negativt kan bli något man till slut värderar

positivt. Ta exemplet med ordet 'nörd', som i Sverige idag kan associeras med en talang eller att man har särskilda färdigheter. Så uppfattades inte begreppet för några år sedan, då det ansågs som negativt och avvikande.

Ett begrepp som kom upp under vädringen var 'målgrupp', som använts flitigt under de senaste 50 åren. Det associerades med massetikettering och likhet och att se konsumenter som en gemensam massa, vilket kändes förlegat i det mer individualistiska samhälle vi har idag, där unika och individuella lösningar eftersträvas. Det nya begreppet som föreslogs var 'individ'. Diskussionen handlade om behovet av mångfacettering och att förstå människor i många olika situationer och att se de ständigt föränderliga grupper som finns idag. En annan grupp föreslog begreppet 'fokus' som ett begrepp för att hålla riktning utan att klumpa ihop människor.

Under övningarna, orsakade begreppet 'normal' problem eftersom deltagarna överhuvudtaget inte kunde se något positivt med det. Några deltagare associerade ordet 'normal' med betydelser så som 'inte unik', 'ingen', 'masskultur', 'tråkig', 'på modet', 'standard' 'förväntad', 'exkluderande' och 'omöjlig'. Det säger något om vår syn på normalitet idag, som är dubbeltidig, då de flesta av oss önskar uppfattas som unika men ändå normala. Någon skrev att 'det finns inget normalt', andra föreslog alternativen 'populär' och 'typisk' till begreppet 'normal'. 'Populär' kunde möjligen öppna upp för att beskriva att något är önskvärt för många, snarare än att placera människor på en skala med ett medel och en median, vilket ansågs problematiskt.

På samma sätt resulterade ordet 'handikappad' (impaired) en intensiv diskussion. En grupp associerade det till: 'exkluderad', 'annorlunda', 'inte jag', 'tragisk' och 'begränsad', men också till några positiva begrepp, som 'potential', 'unik', 'specifik' och 'under-utforskat'. Under vädringsövningen föreslog en grupp istället att ordet 'diversitet' användes, medan en annan grupp föreslog ordet 'unik'. Överhuvudtaget så sågs begrepp som grupperade människor som problematiska. Exempelvis ansåg en grupp att ordet 'patient' grupperade människor i enlighet med deras sjukdom, och menade att orden 'individ' eller 'människa' var mer inkluderande.

En grupp valde att vädra ordet 'diversitet'. De associerade det till 'rätten att vara unik', 'individuella behov', 'representativitet', 'variation', 'skillnad', 'inkluderande' och 'allomfattande'. Det förstods vara samtidigt specifikt och generellt. Men det var oklart om begreppet diversitet avsåg ett individuellt fokus, eller avsåg en egenskap hos människor i grupp. En annan grupp hade associerat samma begrepp till orden 'hot', 'mänsklig', 'kultur', 'rikiedom', 'samexistens', 'individer', 'bred', 'unik' och 'skillnader'. De föreslog 'individualitet' som ett nytt begrepp. Ytterligare en annan grupp relaterade begreppet

'diversitet' till begrepp som 'jämlighet', 'empati', 'mångkulturell', 'inkluderande', 'komplex', 'bredd', 'kaos' och 'global'. Slutligen diskuterade en grupp begreppet 'tillgänglighet' (accessibility), och associerade detta med mänskliga rättigheter, något som läggs till i slutet av processen, men också till checklistor, regler, lagar, styrning och 'att ge tillträde'. Inga nya förslag gavs. Det var intressant att begreppet var så strikt associerat med lagar och rättigheter. Begreppet associerades till formellt och tvingande aspekter, snarare än engagerande.

Slutsatser och kommentarer

"Om vi ändrar våra begrepp, så kan det ändra vad vi designar. Det kan medföra en annan startpunkt för design. "Det är ett sätt att öppna upp för nya perspektiv", var en kommentar från en deltagande designer.

Det övergripande målet med workshoppen var inte att komma fram med en lista över alternativa begrepp, utan att utforska vad de associeras till. En deltagare från Argentina uttryckte följande i workshoppen: "I denna diskussionen känns det som jag har en kognitiv funktionsnedsättning bara för att jag inte har engelska som modersmål". Ett bra exempel på hur begränsningar och funktionsnedsättningar är flytande och berör de flesta människor eftersom vi alla konfronteras med situationer där våra sinnen, kognitiva förmågor eller vår mobilitet utmanas, tillfälligt eller på längre sikt, orsakade av inre eller yttre faktorer.

Vi hade som avsikt att ifrågasätta begrepp som 'användare' och 'patient' som potentiellt kan skapa avstånd mellan de som ska använda något och de som skapar. En deltagare menade dock att vår workshop-format också skapade distans då diskussionen uppfattades som att den hade ett 'oss' (designer) och 'dom'-(de vi designar för) perspektiv.

För att sammanfatta så var workshoppen mycket uppskattad både för de frågor som lyftes och för metoden som användas. Liknelsen att tumla, sortera och vädra begrepp och hur vi rent praktiskt iscensatte detta upplevdes inspirerande för deltagarna och hjälpte till att lyfta begrepp som är utslitna, onödiga och begränsande. Det var en övning i att reflektera kring dolda stereotyper och upptäcka negativa såväl som positiva konnotationer. Genom att på detta sätt aktivt reflektera kring begrepp kan man förhoppningsvis upptäcka gamla normer som är dags att göra sig av med, och öppna upp för alternativa synsätt.

Föreläsare med många perspektiv

Konferensen hade flera olika talare som belyste design som process utifrån både inkluderande och exkluderande perspektiv. Ett av målen med årets Include-konferens var att förnya sina definitioner, omdefiniera och ifrågasätta begrepp, ord och etiketter som har varit ett fundament i rörelsen för inkluderande design. Detta yttrade sig i valet av talare som inte bara

” Långtidsvård borde inte kosta oss allt det innebär att vara människa”

Jackie Marshall-Ballock

representerade forskningen utan även praktiker med många olika perspektiv och exempel på vad inkludering innebär i praktiken.

– Vem ser fram emot att flytta in på ett vårdhem? Denna fråga ställde Jackie Marshall-Ballock, Lead Specialist på the Assisted Living Innovation Platform vid Innovate UK, som talade om attityder till äldre och verkligheten inom äldreomsorg. Jackie är i grunden sjuksköterska men arbetar idag med affärsstyrd innovation för demografiska förändringar i Storbritannien. Hon beskrev sin frustration över orättvisor och diskriminering av individer, hur grupper formeras och associeras i enlighet med kronologisk ålder och fysisk förmåga. "Långtidsvård borde inte kosta oss allt det är att vara människa", sa Jackie när hon talade om verkligheten för människor som inte längre kan ta hand om sig själva, och gav ett exempel på en man som uttryckte att han var rädd att flytta till ett vårdhem då det även innebar att dömas till ett liv i celibat; ett perspektiv vi sällan tänker på för en äldre människa.

Jackie hade blivit inbjuden till en workshop som hette "Ta med mormor in i det 21:a århundradet". I hennes öron lät detta som en inbjudan att släpa en skrikande och sparkande mormor in i en ny generation. Workshoppen verkade i hennes öron vara fristående från en större kontext och signalerade en brist på insikt om äldre som individer. Hon tyckte även den bar tecken på sexism och angav ett exkluderande perspektiv då män var exkluderade. Jackie själv blev mormor vid 47 års ålder. Jackie refererade till Albert Einstein när hon beskrev ett viktigt begrepp som hon ansåg behövas inom sjukvården – fantasi.

Fantasi är viktigare än kunskap. Kunskap har begränsningar, medan fantasin omgärdar hela världen, stimulerar framsteg och föder utveckling.

Fantasi verkade även behövas inom politiken, för att hitta sätt att inte fastna i existerande strukturer. Marco Steinberg, med konsultfirman Snowcone & Haysck i Helsingfors, anlätades av finska staten för att med hjälp av design stödjade statens innovationsarbete. Han talade om hur innovation begränsas av gällande lagstiftning och organisatoriska strukturer. Marco beskrev sin frustration över hur statliga organisationer har en tendens att tänka, agera och allokera sin förståelse för problem i 'lådor', och således finansierar i enlighet med, och inom ramarna, för dessa boxar. Marco menade att nya lösningar såsom social design, tenderar att röra sig över många boxar. Detta kräver mer holistiska perspektiv som kan tillåta

diversitet och skillnader. Dessa utmaningar gör att vi behöver ifrågasätta och förändra gamla statliga organisationsstrukturer och de rådande 'lådorna'.

Inspiration född i frustration

Två talare använde inte alls begreppet inkluderande design för att beskriva sina lösningar – utan pratade istället om inspiration och frustration. ”För oss föds inspiration ur frustration. Vi blir helt enkel arga när vi ser miljöer som är designade och byggda utan kärlek”. Designerduon Olsson och Linder tilldelades ett pris för innovativ inkluderande design på konferensen. Deras ljusdesign och konstprojekt är del av en social rörelse som har som mål att öka sociala och samtida kvaliteter i miljöer som idag verkar vara designade utan kärlek. Deras arbete handlar främst om att minska upplevelser av socioekonomiskt underläge i urbana miljöer.

Ett annat exempel som berörde inkluderande design utifrån social innovation var Alvin Yp som leder The Jockey Club Design Institute for Social Innovation i Hong Kong. Man talade om och gav exempel från deras arbete inom social innovation och hur de lyckats inkludera den lokala befolkningen i utvecklingsprojekt. The Jockey Club är det första designinstitutet i Asien som är dedikerat till social innovation. De fokuserar på att formulera kreativa och alternativa lösningar på komplexa utmaningar inom urban uthållighet, en åldrande befolkning, för familj och ungdomar, och att tillgängliggöra teknik för funktionshindrade.

Vad kommer härnäst?

Konferensen för inkluderande design belyste ett brett spektra av social hållbarhet och de värderingar, perspektiv och designlösningar som kan associeras med detta, om det så handlade om belysningsprojekt för att ändra upplevelser av urbana miljöer, att stärka de äldres rättigheter på vårdhem eller att bekämpa fördomar kring äldre. Det handlar om kunskap, förmåga till insikt och betydelsen av fantasi, inspiration och frustration – och design. Nästa Includekonferens går av stapeln 2017. Vi är nyfikna på hur detta forskningsfält kommer att fortsätta utvecklas! ■

Bristande tillgänglighet

Bristande tillgänglighet innebär t ex att en person med funktionsnedsättning missgynnas genom att skäliga åtgärder inte vidtagits för att personen i fråga ska komma i en jämförbar situation med personer utan funktionsnedsättning. Sedan 2015 finns en ny diskrimineringslag som omfattar bristande tillgänglighet. Varor, tjänster och sammankomster får inte diskriminera människor på grund av ålder, könsöverskridande identitet, kön, religion, sexuell läggning, funktionsnedsättning och etnicitet ².



Foto: Irène Stewart Classon

Fakta

Begreppskort

En metod för att belysa begrepp – aktiviteter med begreppskort: Metoden syftar till att tydliggöra associationer, perspektiv och alternativ till olika begrepp. De olika stegen liknas vid processen av att hantera tvätt: tvätta och tumla, sortera och vädra!

Tvätta och tumla: Deltagarna delade upp sig i grupper och fick ett antal kort med olika begrepp på, som 'normal', 'mångfald', 'handikappad', 'kognitivt handikapp'. Deltagarna i en grupp valde ett kort och diskuterade begreppet, sökte associationer och alternativ, och skrev ner dem.

Sortera: Diskussionen ledde till ett förslag på ett nytt eller flera nya begrepp som noterades på baksidan av kortet. De skrev också en kort motivation till det nya förslaget.

Vädra: Efter flera begreppsdiskussioner med tillhörande kort valde varje grupp de två kort som hade resulterat i de mest intressanta diskussionerna, presenterade dessa begrepp associationer och alternativ samt resonemang kring dem.

² <http://www.do.se/om-diskriminering/vad-ar-diskriminering/#bristande-tillganglighet>



Så integrerar man design

I detta nummer publicerar vi två vetenskapliga artiklar. Båda handlar om integration av design i organisationer – först konceptuellt och sedan ur ett mer praktiskt perspektiv i sammanhanget av högre utbildning.

Designmanagement som kunskapsintegration

Den första artikeln, **”Knowledge Integration of and by Design”**, är författad av Per Åman och Hans Andersson och berör integration av management och design. Dessa discipliner kommer från olika traditioner och bygger delvis på olika logiker. Förenklat finns det inom managementområdet en tradition av teknisk och ekonomisk rationalitet, men också försök att förstå och hantera sociokulturella fenomen i organisationer. Designtänkande har i stället en konstnärlig koppling där praktisk och handfast erfarenhet betonas och där det ofta anses vara en moralisk plikt att förbättra människors livsvillkor, men där till exempel industridesign ingår i ett tekniskt, ekonomiskt och organisatoriskt sammanhang. Managementperspektivet och designperspektivet behöver samspela.

Författarna använder sig av kunskapsintegration som ramverk för att förstå management, designtänkande och hur dessa kan integreras. En organisation definieras här som en kunskapsbärare där kunskap kodifieras och handling koordineras. Management och design ses som två olika men komplementära kunskapsbaser. Kunskapsintegration handlar om vilken kunskap som ska integreras, hur detta sker effektivt, och om flexibilitet i integrationsprocessen.

Två typer av integration formuleras; att se design som en resurs att integrera i övriga organisationen, respektive att se design som förmågan att integrera olika typer av kunskap. Det vill säga integration av design eller integration genom design.

Design i det högre utbildningsväsendet

Universiteten tillhör en av de äldsta institutionerna i samhället. Jag som undervisar på universitetet vet att universitetets strukturer ofta är rigida. Heather Madden och Andrew T. Walters beskriver i sin artikel **”Using an Action Research Approach to Embed Service Design in a Higher Education Institution”** ett projekt där aktionsforskning och tjänstedesign kombinerats för att åstadkomma förändring mot ett mer studentfokuserat lärande.

Specifikt studeras hur tjänstedesign kan påverka kulturen inom organisationen, på vilka sätt tjänstedesign kan hjälpa universitetet att bli mer innovativt och kollaborativt, och vilket ledarskap som krävs för detta. Idag saknas ofta systematiskt och löpande utvecklingsarbete på universitetet. Användningen av designmetodiker är inte något som har fått fotfäste på universitetet. Därför är Madden och Walters bidrag högst välkommet.

Studien visar på svårigheten i att åstadkomma förändring i stora och komplexa organisationer. I ett läge där utrymme i tid och plats saknas för utveckling och där organisationen är uppbyggd enligt funktioner i ”silor” är det möjligt att åstadkomma mindre förbättringar men svårt att nå större förändring och kulturförändring. Men studien visar att genom att börja arbeta enligt designmetoder kan ”intraprenörer” få utrymme att visa sig och hitta varandra. Ett nätverk av utvecklingsorienterade individer som är grund för mer långsiktig förändring kan bildas.

Nu finns en portal för journalens vetenskapliga bidrag: www.svid.se/sdrj. Där skickar författare in artiklar, där sker review-processen och publicering av artiklar som fristående artiklar. Detta för att öka tillgängligheten för forskare som läsare och skribenter. Det är mitt mål att vi gradvis kommer att öka antalet publicerade artiklar per år. För att förkorta ledtider kommer artiklar första att publiceras digitalt och sedan i pappersform i journalen.

Jag vill tacka reviewerna för deras viktiga arbete och hoppas att läsarna ska finna artiklarna värdefulla! ■

Jon Engström Tekn. dr. Redaktör



Knowledge integration of and by design

Management and Design need to interplay in organizations. But how? This paper points out two distinct strategies for integration.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to explore the possible uses, benefits, limitations and future directions of a formal knowledge integration perspective on design management. The paper develops the concepts of management thinking and design(erly) thinking, and questions the implied contention. With a knowledge perspective, design management may be seen as including the capability to

integrate specialized, distributed and heterogeneous knowledge bases. Consequences regarding the characteristics of scope, flexibility and efficiency of knowledge integration indicate both greater difficulties and greater possibilities.

Regarding the architecture of knowledge, integration of design indicates a functional orientation and a limited role for design, while integration by design may indicate a strategic role.

Design (management) as knowledge integration

The integration of the design function for the benefit of the overall performance of the organization is a crucial issue that has been awarded a considerable amount of attention (e.g. Cooper et al., 2011; Svengren, 1995; Buchanan, 1992; Johansson and Woodilla, 2008). Design is an integrative discipline and designers 'explore concrete integrations of knowledge' (Buchanan, 1992, p. 6). More recently Hobday et al. stated that design ought to be viewed as a 'knowledge creating, generation and integration activity' (2012, p. 18), not just as problem solving.

On a domain-independent level, design is the general human ability to improve existing conditions by creating the artificial (Simon, 1996). Design is a generative process (Hatchuel et al., 2010), the result of human interest, purpose and activity, and generally applicable. However, different domains may lead

to different contents, which may in turn influence the design processes and the processes of integration. For our purposes here, the perspective is inspired by John Heskett:

The deliberate and reasoned shaping and making of our environment in ways that satisfy our needs and give meaning to our lives. (Heskett, 2002, p. 16)

This definition gives prominence to the human actor and the human capacity to create a ‘betterment of the human condition’ through making tools of increasing complexity and abstraction. The crucial words being ‘needs’ and ‘meaning’ where the human being is seen not only as a (boundedly) rational seeker of utilities and satisfaction of material needs, but also as an aesthetic and social being seeking experiences of beauty and sublimity as well as symbolic values in a social context.

This duality is found in many works on design, albeit in different conceptual clothing, for example in Norman and Verganti’s (2014) discussions on design and innovation in two dimensions: technology and meaning.

Through capturing, recombining and integrating knowledge about socio-cultural models and product semantics in several different social and industry settings, designers help in creating breakthrough product meanings. (Verganti, 2003, p. 35)

Design may consequently be seen as integrating across ‘needs’ and ‘meanings’, while design management may be seen as the managerial capability to make use of design as a strategic and integrative resource. In an often quoted generalized definition:

Design management is the effective deployment by line managers of the design resources available to an organisation in the pursuance of its corporate objectives. It is therefore directly concerned with the organisational place of design, with the

identification with specific design disciplines which are relevant to the resolution of key management issues, and with the training of managers to use design effectively. (Gorb, 1990, from Cooper et al., 2011 p. 14)

From a strategic management perspective, then, design management is about the effective employment of design as resource and the capabilities for that employment. A first issue is that design management contains the organizational need for and capability to integrate ‘design’ and ‘management’. Second, as design is inherently integrative, design management is effectively integrating the integrative.

In this paper, issues pertaining to integration will be addressed with a knowledge perspective, as integration of knowledge bases.

The study of organizations as knowledge-based entities has become a significant stream in organizational and strategy research. A general position is that

A firm is a repository of knowledge that consists of how information is coded and action coordinated. (Kogut and Zander, 1993, p. 626)

One example of a subfield is that of knowledge management (KM), which from a design perspective has been argued to be a rather rationalistic, instrumental set of pragmatic methodologies (Rylander, 2009), opposed to a design process characterized by intuitive and holistic thinking.

Given our interest in the integration of design (and management), we will turn our attention to the structured treatment of integration from a knowledge perspective found in the field of knowledge integration (KI). From the formative contributions of developing a knowledge based perspective on organizations, such as Kogut and Zander (1992; 1996) and Nonaka and Takeuchi’s (1995) work on types, locations and transfer (or conversions) of knowledge, the field

of knowledge integration (Grant 1996a, 1996b; Kogut and Zander, 1993) has found its own contours. The list of publications has been increasing (Tell, 2011), boundary conditions have been set, and communities formed (Berggren et al., 2011). KI is in principle neutral in terms of domain, with the advantage of a structured set of propositions on types and characteristics of integration. The defining premise of KI is that knowledge has become increasingly specialized, leading to dispersed and heterogeneous knowledge fields, which, in turn, lead to a need for integration. The objective is not learning in the form that levels differences and lets us all become privy to the other’s knowledge, but integration of dispersed, heterogeneous and complementary knowledge bases into a greater whole that employs and leverages the diversity.

The purpose of this paper is to explore possible uses, benefits, limitations and possible future directions of a knowledge integration perspective on design management.

We approach the issues with a strategic management perspective. The present work is about the use of the particular design knowledge in an organized context, for the greater goal of the performance of that organization. The ultimate interest is how the knowledge integration of design contributes to the performance of the organization. With a resource based view (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) to understand design as a strategic resource for the firm, and design integration as strategic capability. Our issue becomes the integration of ‘management thinking’ and ‘design(ery) thinking’ (Johansson-Sköldberg et al., 2013), as specialized, heterogeneous but complementary knowledge bases.

Structure of the paper

We posit a straight-forward formulation of our possibly wicked problem: there is the two knowledge bases of ‘management thinking’ and ‘design(ery) thinking’, a difference between the two,

”Leadership is a matter of poetry and plumbing’ (March and Weil, 2005)”

a possibly positive effect of combining them, and consequently an issue of integrating the two. Our knowledge integration perspective will eventually, for the purpose of clarity, be rather ‘Grantian’, with a starting point in the seminal contributions by Robert Grant (1996a; 1996b).

We will address the issues in the following manner. Our first set of issues concern the two knowledge bases. First, we will address the idea of management thinking, and second, design(erly) thinking, ending with a discussion outlining some consequences for the contention of the two concepts. Then, the field of knowledge integration (KI) will be introduced as a structured framework for integration, and our particular approach formulated. In order to make sense of the consequences of design management as knowledge integration we will first examine the integration of design in terms of the characteristics of knowledge integration – the scope, efficiency and flexibility of knowledge integration processes (Grant, 1996a), and second, we will examine the location of design in the hierarchy of capabilities (Grant, 1996a). We will end with general observations and implications.

Two knowledge bases

Management thinking

Management thinking has often been perceived and modelled as a purposeful, shareholder value based, instrumental problem solving activity, based on rationalistic argumentation with resource efficiency as guiding principle (e.g. Rylander, 2009). Taylor’s (1911) scientific management has been identified as a possible core of management thinking (Johansson and Woodilla, 2008). The organization,

its employees and activities are means for achieving ends, which are formulated in capital yield terms. It becomes a Tayloristic and Friedmanish stereotype of management thinking, possibly with a detached systems engineering-like perspective to the approach of organizing work, where subsequently hierarchy is a leading principle (Johansson and Woodilla, 2008). A teleological and instrumental view of activities finds all decisions an investment of financial capital and subject to being judged for their contribution to the organization’s overall objective function, through techniques of investment analysis by net present value (NPV) and internal rate of return (IRR). Such an economic rationality is perfectly neutral in domain; whether production systems investments, marketing decision, recruitment decision or design expenses, the decision to go ahead is subject to the same format of calculation.

Like Peter Gorb (2001) observes, the management language remains in the numbers of the profit and loss statements and impact to the balance sheets. The management language treats decisions as investments and if there is a sense of functional beauty (Parsons and Carlson, 2008), it lies in the level of the compound annual growth rate (CAGR), return on capital, and the ability to consistently increase shareholder value.

On the other hand, organization theory, and the part of strategic management that is not wholly formulated within (neo-classical) economics, has evolved considerably from the rationalistic and uni-dimensional perspective somewhat caricatured above. Already the Hawthorne studies introduced management action as symbolic, rationality in decision making became bounded (Simon, 1973), the influential study on ‘excellence’ of

Peters and Waterman (1982) and later post-modern organization theory (e.g. Hassard and Parker, 1993) helped spur an interest in organization culture studies and narratives. A series of works argue for an aesthetic organization theory (Gagliardi, 1996; Strati, 1999; Ramirez, 1991).

Indeed, a limitation observed about strategic management research is that focus has been on the material and the supply side, at the expense of the immaterial and the demand side:

(a) extant research has focused on producer activities and on the cost side of the value-creation equation ... to the neglect of the role of consumer perceptions and practices; and (b) extant research has focused on the importance of technology in value creation to the neglect of cultural and symbolic resources (Dalpiaz et al., 2010, p.176).

In other words, management thinking does have a pragmatic base in the language of numbers and a logic that is derived from a shareholder’s perspective and represents a technical/economic rationality. But strong contemporary voices develop and elucidate a socio/cultural perspective on management work and theory.

Perhaps more intriguing yet are formulations of the two as a duality of technical/economic and socio/cultural perspectives arguing for a paradoxical conceptualization. Most provocative and elegant is perhaps James March’s statement that ‘leadership is a matter of poetry and plumbing’ (March and Weil, 2005). The plumbing being the technical, economic and pragmatic workings of the organization while the poetry contains the aesthetics of work and workplace and the social symbolic values of products, work and ideas.

Summing up; to pinpoint management thinking as an instrumental resource-efficiency discourse is possible and in some ways pragmatically correct, but overly simplistic in the light of advances in the field. Managerial knowledge and practice does contain the



paradoxical nature of a duality of a technical/economic rationality and a socio/cultural one.

Design(erly) thinking

Whereas mainstream management thinking has been argued to be repressive of creative thinking (Johansson and Woodilla, 2008), design is denoted as part of the creative industries in a EU commission report (KEA, 2006), and creativity is one characteristic often recurring in discussing design(erly) thinking. The intuitive aspect of design work is another recurring characteristic. Designers are also empathic (Kelley and Littman, 2005; Brown, 2008), drawing their inspiration from a deep respect and understanding of the human condition. Designers are idealistic, foregoing the instrumental shareholder perspective for an all-embracing stakeholder view, and artsy, bringing a disinterested aesthetic judgment to the work, thereby delivering

experience and meaning to the beholder. All in all, designers are artsy, creative, empathic, inclusive, intuitive and even fun; in short, most of the qualities that management thinking is not. But then again, design in a managed context, e.g. as industrial design, is more complex.

Is design art? In a certainly entertaining but rather poignant remark, design has been seen as ‘useful’, and art as ‘useless’ (Sudjic, 2009). Professional industrial design is not arts in the disinterested, detached way of the romantics (Kant, 1790/2000), but guided by the objective function of the firm (Lovas and Ghoshal, 2002).

Designerly thinking is what designers do and design thinking is that knowledge transferred to other, and most often managerial, contexts (Johansson et al., 2013), and what may then be the core of that way of thinking? Design competence has been identified as the result of three

interlinked characteristics: a holistic view, an ability to zoom between holistic to detail, and a capacity to structure and dissolve structures. This leads to a formulation of design practice rather antithetical to hierarchy and functional boundaries (Johansson and Woodilla, 2008).

As developed earlier, design is a field that inherently incorporates a cross-speciality integrative aspect, stretching across the divide between the rational and the ‘irrational’ of the aesthetic and symbolic. The consequence here being that design(erly) thinking rests in a similar paradoxical state of affairs as do management thinking; technical/economic and socio/cultural. And indeed, the sometimes troublesome relationship of ‘management’ to ‘design’ has been addressed in design research (e.g. Heskett, 2008).

Still, the idealistic legacy of certain waves of design is revered. Already William Morris for instance

believed that beautiful design enriched the quality of life and that the designer had a moral responsibility in his or her work towards the greater good (McDermott, 1992).

Echoes of this ideological, humanistic position have a long reverberation and examples highlight the balancing of a technological and economical logic with an ideological orientation. Design from this perspective is not just an instrumental, industrial activity for the betterment of the industrial process and its economic performance, but an instrument for the betterment of the human condition, processed through industry as the mass production methods democratizes quality. Low cost and industrial processes are not only seen as means to create margins and capital turnover, but means to make good designs available for a greater number of people. Industrial techniques are means, not ends. The ideological stance is not necessarily outspoken or very marked in industrial design, which is, again, a professional and embedded deployment of design knowledge, but

the questioning of rational, technological knowledge as panacea remains.

Placing industrial design within art or technique, however, is an almost impossible task. Industrial design is a combination of both, and it is this combination that is the core of the profession. An industrial designer always takes the beauty of forms into consideration. But he or she never does so regardless of function and the production process, thereby distinguishing themselves clearly from “pure art” and artists. (Johansson et al, 2003, p. 2)

From a knowledge perspective, designerly thinking is arguably more tacit than management thinking. From a practitioners perspective, Chris Bangle argues that ‘artists really only learn to create winning designs by trying over and over again; their professional growth occurs almost invisibly’ (Bangle, 2001, p. 51), indicating the importance of experience based, tacit knowledge.

Summing up, design(erly) thinking is not an obvious counterpoint to management thinking, but may represent a complementary knowledge base, specialized and perhaps dispersed.

The contention

Wherein lies the contention between management thinking and designerly thinking? Wherein lies the contention between management knowledge and designerly knowledge? Is it real, perceived or an illusion? With undeniable experiential legitimacy, Chris Bangle, earlier design manager of BMW, calls it the “inevitable conflict between corporate pragmatism and artistic passion” (Bangle, 2001, p. 47). Given the discussion above we should approach the contention with some caution.

A view of a duality permits us to capture the complexity in the earlier debate and propositions for the difficulty of integration of design. If management thinking and design(erly) thinking can be approached through similar paradoxes, they may be approached as specialized fields of knowledge, but complementary

rather than excluding. Depending on how big – or paradigmatic -the difference, the contention has been seen as a small ditch, a significant stream, ... there’s a huge river of misunderstanding between the design and the business world. (Peter Gorb, 2001, p. 2)

or a wide chasm:

The modern split between engineers and industrial designers or between art and business, therefore, appears not to be a small ditch simply to jump over. Rather, it seems to be of such a magnitude that it is doubtful whether it is even worth trying to overcome it.” (Johansson, Sköldbberg and Svengren, 2003, p. 10)

The potential and difficulties of design integration have been perceived in various ways. In some contributions the integration issues have been addressed as an organization structure issue, as an issue of roles, as issues pertaining to external or internal location of the design function; there is a difference in degree. Or, the contention is seen as an issue of paradigmatic difference between the rationality of business and the wicked problems of the arts and design; as a difference in kind.

Knowledge integration – an integrative framework

The contemporary need for depth of knowledge leads to increasing specialization and subsequently organizations need increasingly sophisticated means for integration. As knowledge is dispersed across individuals and collectives within (and outside) the firm, “the primary role of the firm is integration of knowledge” (Grant, 1996a, p. 377). Thus, knowledge integration has been defined as the combination of specialized but complementary knowledge bases in a goal-directed process aiming to achieve a significant outcome for the concerned organization(s) (Berggren et al., 2011b).

Knowledge integration is concerned with understanding and explaining processes of knowledge integration,

and implications for the design of such processes. Tell (2011) identifies several streams of research, and more particularly one that seems of particular interest to us, concerned with the combination of specialized, dispersed but complementary knowledge. A generative perspective on knowledge creation link to innovation, and indicate that in innovative settings knowledge integration takes place despite knowledge-base dissimilarities (Lindkvist, 2005). On the other hand there are indications that integration of specialized knowledge may not be easy (Dougherty, 1992; Hoopes and Postrel, 1999) or even possible if the common knowledge that may bridge between areas is lacking (Grant, 1996a; Postrel, 2002), or there may be a trade-off between exploiting familiar knowledge and exploring uncharted territory.

Task, knowledge, and relational characteristics have an influence on KI (Tell, 2011). The knowledge characteristics identified are of a rather general character, i.e. internal vs. external, tacit vs. explicit, etc. This, just as the general definition by Berggren et al., does not discriminate between different knowledge bases relevant to the task at hand. KI is in that sense domain-independent. The defining categorization of knowledge that Grant (1996a) employs is that of tacit and explicit, and focuses on the specialization needed on an individual level in order to acquire more – deeper – knowledge. On an individual basis he argues for a necessary trade-off between breadth and depth of knowledge. Hence, in order for the organization to create means for integration between individuals with specialized knowledge, Grant argues that explicit knowledge poses little problems because of its ease of communicability. The coded, stored and retrievable explicit knowledge may easily be accessed by other individuals, given that the language of the code is common to others. On the other hand, tacit knowledge presents more substantial issues, as tacit knowledge not necessarily can be converted to explicit without knowledge loss.

It is reasonable to extend this discussion into the realm of social contexts. Groups of individuals form social communities where common experiential background, e.g. education and project collaboration, comes to form socially bound norms and expectations. Social norms of instrumentality, idealism, and 'artistry' concerns the content of work, while norms of efficiency, linearity, goal-orientation, and rationality influences the expectations on work process. Social communities define identities and peer-recognition.

In the following, we will use Robert Grant's models (1996a; 1996b) of knowledge integration to explore some consequences of using KI as a vehicle to understand the integration of management thinking and design(ery) thinking. Specifically, Grant identifies three characteristics of knowledge integration of importance for competitive advantage.

First, the **efficiency** of knowledge integration is judged by 'the extent to which the capability accesses and utilizes the specialist knowledge held by individual organizational members' (Grant, 1996a, p. 380) i.e., the efficiency is determined by the level of common knowledge and the frequency and variability of task performance. Second, the **scope** of knowledge integration is constituted by '...the breadth of specialized knowledge...' (Grant, 1996a, p. 380), i.e., the scope is affected by complementarities and substitutability as well as causal ambiguity. Third, the **flexibility** of knowledge integration is '...the extent to which a capability can access additional knowledge and reconfigure existing knowledge' (Grant, 1996a, p. 380), where flexibility lies in the ability to encompass new knowledge or reconfigure existing repositories of knowledge.

Grant (1996a) introduces a perspective of knowledge as a 'hierarchy of integration', from the specialized knowledge held by individual members of the organization, successively broadening the scope of fields of knowledge to be integrated until we reach the top of 'wide-ranging functional integration'.

To sum up, KI contains a developed discourse on how the integration of specialized, dispersed and heterogeneous fields of knowledge may be structured, conceptualized and approached, eventually evaluating the contribution to the competitive advantage of the organization.

Integrating the resources and capabilities of design(ery) thinking

We will here first discuss some implications for integrating the resource of design. Second, we will discuss some implications for the capability of design management in order to integrate design. Finally two short empirical illustrations are presented.

Integrating design in terms of scope, efficiency and flexibility

Scope

Design knowledge broadens the scope of what to integrate, in relation to integrating different traditionally technological and managerial knowledge bases. With design as incorporating a humanities dimension, and concerned with human interaction with artefacts in an aesthetic and symbolic way, one aspect of design is to integrate the material with the immaterial.

In the extreme, this scope may be represented by the paradigmatic and classic divide between technology and the humanities (e.g. Snow 1959). Communication may be difficult across such divides. Individuals have been educated and trained in different traditions. In the polytechniques rationality prevails, and an undertext of rationality, progress and materiality emerges – in short a Newtonian based universe of modernity.

Design schools are located either within the polytechniques, or within beaux arts, which has spawned a considerable debate concerning the effects in terms of attitudes, values, work processes.

On the other hand, in the minimum of scope, design is added to fix the appeal of an item, perhaps as 'styling'. Perhaps

with planned obsolescence built-in. At the least, design scope introduces a humanities element in how we perceive the properties of the artefact or process to be designed. The artefact or process is not just about material utility and problem solving, but also and including aesthetic experience and symbolic meaning creation.

Grant (1996a) argues that increasing the span of knowledge to be integrated actually has the potential to be beneficial for the firm, on two accounts. First, up to a point of 'diminishing relevance', different types of knowledge may be seen as complementarities rather than as substitutes. Second, a greater scope of knowledge increases the possibilities of a greater causal ambiguity and thus increases the sustainability through sheltering the firm from imitation. Design increases the scope of knowledge to be integrated and thus carries a promise or potential for increasing sustainability of competitive advantage – given that the two conditions can be met. If the aesthetic and symbolic considerations of design are seen as a poor complement it may stretch beyond the point of diminishing relevance in the eyes of other organizational actors. Given the tacit nature of much of design, it may certainly contribute to causal ambiguity and thus shelter competitive advantage from imitation, but the extreme of causal ambiguity is simply fuzziness and lack of causality.

Efficiency

The efficiency of knowledge integration depends in part on the ability to communicate across functional borderlines, regardless of whether the knowledge is explicit or tacit and thus if the integration mechanisms may be based on direction (explicit) or routine (tacit) (Grant, 1996a). Shared behavioural norms are fundamental and "the wider the scope of knowledge being integrated...the lower is the level of common knowledge" (Grant, 1996a, p. 380)

A prerequisite for communication across knowledge areas has been the level and quality of common knowledge,

” In a dynamic market setting, sources of **competitive advantage have a best-before date**, and the capability for continual renewal may maintain performance”

which rest on common language, commonality of vocabulary and conceptual knowledge. Can we expect the design professionals to speak the same language as technology or management specialists?

Design, in its introduction of aesthetics and symbolic value, risk being problematic on most of these accounts. It widens the scope of knowledge to be integrated; the intra-field languages, concepts and structures are likely to be different; behavioural norms risk being different and intra-field cultural values are likely to be different.

Further, the frequency and variability of task performance influences the efficiency of knowledge integration (Grant, 1996a). This would point to industrial design being successfully integrated in situations where design is part of the routines of a firm, rather than an exception.

Lastly, organizational structuring may facilitate the efficiency of KI. Interestingly, Grant (1996a) uses the automobile industry, from Clark and Fujimoto (1991), to illustrate the possible benefits from sequencing, functional differentiation and product segmentation to overcome knowledge integration barriers, although without paying any special attention to design.

Flexibility

In a dynamic market setting, sources of competitive advantage have a best-before date, and the capability for continual renewal may maintain performance (Eisenhardt, 2002; Teece, 2007). First, a firm's ability to encompass additional fields of knowledge depends greatly on the ability to communicate (Grant, 1996). The more tacit and historically and culturally embedded, the more difficult the

communication process and the more difficult knowledge will be to transfer and to integrate. Socio-cultural patterns of meaning creation (Verganti, 2008) are certainly both path dependent and culturally embedded. Second, an ability to reconfigure existing knowledge through new patterns of integration is a potential capability for renewal.

All of the three characteristics of knowledge integration indicate some difficulties when we introduce the broader set knowledge of design. We posed question marks around the efficiency of integration, partially because of communication issues; the scope of what to integrate may move beyond the point of diminishing relevance; and flexibility of integration may be slow partially because of the tacit nature of design knowledge and practice. However, following the argumentation regarding scope by Grant (1996a), the broader scope of industrial design also carries the potential for creating and sustaining competitive advantage. Great potential coupled with great difficulties.

Design management capability: integration of and by design

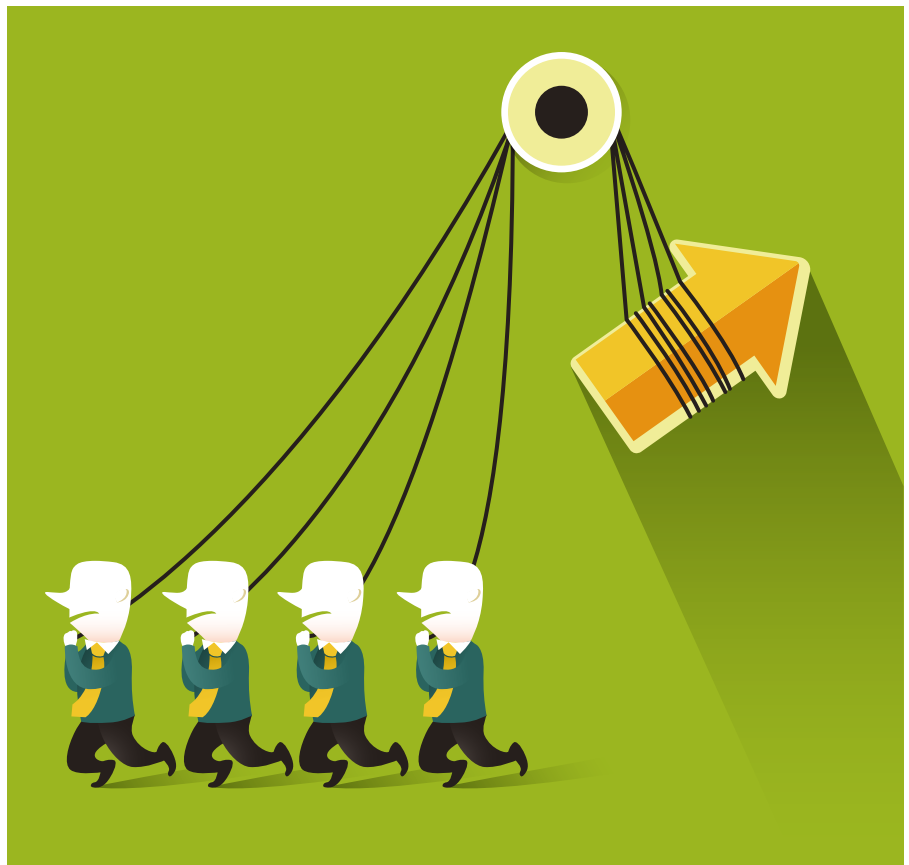
A specific issue of knowledge integration that is highlighted from a design perspective is whether design is being integrated as a function, or itself an agent of integration; in other words whether knowledge integration takes place of or by design.

First, part of design management is the idea of **design as integrated** into the activities of the organization; integration of design. From a mainstream conception of the firm as a technical/economic optimization problem, design then needs to be added to the existing set of

activities. Design is one activity along other activities, one department along other departments. How to structure, organize, place and integrate design with such a perspective is a recurring theme in design research, for example in Lisbeth Svengren's discussion of functional integration (Svengren, 1995). With integration of design, at its most fundamental we are adding a field of knowledge to be integrated. The problem possibly being that we hereby attempt to achieve flexibility through encompassing new knowledge (Grant, 1996), something Grant sees as unlikely to be successful unless the new knowledge is explicit and communication can be found through direction. The integrating mechanism of flexibility would most likely occur through reconfiguration (Grant 1996). Hence we have a paradoxical situation that may be difficult to resolve, and possibly a line of explaining the many reported difficulties in finding success through incorporating industrial design. The design function is placed along other functions and activities and becomes one knowledge area among other knowledge areas. It would represent an 'independent subsystem' (Simon, 1973; Grant, 1996), and design would have a 'horizontal' role. The focus would most likely be to employ and apply known knowledge. In principle, design(ery) thinking in this situation does not alter or has any effect on management thinking. The design resource is added to the existing resources of the firm. If so we may arrive at an asymmetrical communication pattern (Johansson et al., 2003) where design need to legitimize itself vis-à-vis a possibly mainstream technical and economic interest and logic, leading to issues of relative importance of design compared

to other functions such as technical development of supply chain management. An investment in design needs to be evaluated in the same manner as any investment. The role of design is functional rather than strategic.

Second, a further step is to see design as an integrating activity, where design is the agent of change; integration by design. Design is the activity that links, or creates links between the activities of the firm. This perspective moves design more clearly into the realm of business strategy, as an overarching process logic that binds value creating and appropriating activities together. This seems to be a growing interest in design research, such as Svengren's (1995) conceptual integration, to the blurred lines between design and management with 'managing as designing' (Boland and Collopy, 2004). Design may, thus, be a higher order capability with a 'vertical' role and responsibility. As such design is a facilitator of knowledge integration processes, with responsibility for creating meaning and order throughout the process.



The technical envelope

An empirical illustration of integration of or by design may concern the attitude towards a technical level or envelope. While integration of design would most likely work within a set boundary of technology, apply that level of knowledge, and work within that envelope, it is easier to see integration by design as stretching that boundary, in order to meet the vision of the design, thus not accepting the given. Design here would be the leading activity, and any specific field of technological knowledge would represent a resource, or a subordinate capability, in the hierarchy (Grant, 1996a). Design would have a 'vertical' field of authority.

Throughout the history of Apple products there are numerous stories of when Steve Jobs refused to accept boundaries of existing technological fields of knowledge. When the iPhone was being developed, the front with one single glass surface was an integral part of the design

vision. The problem being that there was no glass material hard enough for the intended use, which risked stalling or stopping the entire project. True to his style, Steve Jobs phoned the CEO of Corning, flew over and convinced Corning to spend research time inventing the impossible. Within a month Corning had found an unused technology and the glass surface issue was solved. (Isaacson, 2011)

Another approach is illustrated in the example from the Swedish glass works Orrefors (Andersson, 2002). Orrefors recruited its first designer (or artist as they were called back then) in 1916 and has ever since been a company which has relied heavily on its designers for the development of new products with commercial potential, combining an artistic content with cost-efficiency consideration (whether manufacturing is completely manual or mechanical or combinations thereof). An often referred

to expression in the glass works when designers presented their sketches, sometimes drawing with chalk on the floor of the glassworks, was "it can't be done" ("de' gaur inte" in the local Swedish dialect) which was another way of saying "we have never done that". More or less everything in the company centred around the company's eight designers, recruited in order to be different from each other, expressing their individuality in their products, while working under the umbrella of the brand and its tradition. Combining commercial potential by pushing (technological) limits and stretching, but not breaking the tradition of the brand, was thus the essence of integrative design(ers) at Orrefors. The organizational level of where to find 'integration agents' may, as the Apple and the Orrefors examples show, vary.

This is consistent with Grant's (1996a) notion that the hierarchy of integration

is not to be confused with the administrative one of authority and control, and that the two hierarchies, in most organizations, do not correspond closely with each other.

Discussion

By exploring design management with a perspective of knowledge integration, we have elaborated on the scope of what knowledge to be integrated. We have identified a managerial issue that formally encompasses both the material and the immaterial (*Hodder, 1991*), the rational and the 'irrational', use value and user value, functional and symbolic value (*Ravasi and Rindova, 2008*); encompassing the poetry and plumbing of management (*March and Weil, 2005*). Some of the world's most highly valued companies, such as Apple or BMW, are undoubtedly 'design-intensive' firms (*Verganti, 2008*), building their success on a combination of rational problem-solving and meaning creation, of technology and meaning creation into product epiphanies (*Norman and Verganti, 2014*). Whether this combinative capability (*Kogut and Zander, 1992*) is called industrial design, design thinking or design management or something else is in a way secondary. We have here sought to explore some consequences of introducing knowledge integration into the design management discourse, specifically what the consequences may be of knowledge integration of or by design.

Design knowledge represents at its most basic a distinct set of resources. The employment of these resources requires distinct operational capabilities, and the integration of which may require higher order capabilities. The 'designer' uses the input of the resources of knowledge content through the capability of process knowledge to 'design' things and processes as output.

With this perspective, design is inherently integrative, bridging the needs, desires and self-perceptions of the user, and the resources and capabilities of the

firm. Design, in content and process, represents an identifiable and distinct resource and/ or capability for the firm. The placement of industrial design in a hierarchy of capabilities (*Grant, 1996a*) is in fact a critical managerial issue, indicative of whether the integration is seen as integration **of** or **by** industrial design.

Conclusions

First, from a knowledge perspective, design management may be reformulated: design management includes the capability to integrate specialized, distributed and heterogeneous knowledge bases.

Second, when studying integration of design through the lens of knowledge integration what stands out is the increased scope of what to integrate. In order for the design process to provide improvement of the existing situation the process needs to bridge needs as well as meaning.

Third, all of the three characteristics of knowledge integration – scope, efficiency and flexibility – indicate some difficulties; regarding the efficiency of integration, partially because of communication issues; the scope of what to integrate may move beyond the point of diminishing relevance; and flexibility of integration may be slow partially because of the tacit nature of design knowledge and practice. However, following the argumentation regarding scope by Grant, the broader scope of industrial design also carries the potential for creating and sustaining competitive advantage. Great potential coupled with great difficulties.

Fourth, the location of design in Grant's hierarchy of capabilities may help identify critical managerial issues, indicative of whether the integration is seen as integration OF or BY industrial design. Integration OF design indicates that design (with its distinct capabilities) is placed alongside other functions of the firm, and thus could be described as extending the horizontal dimension of organizational capabilities. This calls for efficient integrative capabilities at a higher level; integration is not intrinsic to the design field itself. Integration BY

design, on the other hand, refers to the vertical dimension in a hierarchy of capabilities. Design (thinking) – spanning the economic/technological and the socio-cultural – permeates the organization and thus becomes, or constitutes, an integrative capability in itself, wherever its agent(s) reside. If knowledge integration takes place BY design, then design is an integrative agent and design becomes part of strategic management.

Managerial implications

To outline some managerial implications, we would first emphasize the knowledge integration aspects of design management. Design management taken seriously means bridging between fields of expertise that might at a glance seem difficult to reconcile.

This bridging will depend on our ability to overcome self-perceptions and identities. If we allow identities of 'rational efficiency' and 'creative artistry' to be left separated or in non-productive conflict, the emergence of a base for communication, the common language, may be impaired. While maintaining experts' specialization, the creation of common language becomes a critical management intervention.

We have suggested two principle approaches to the integration issue: integration OF design and integration BY design. The more the firm is balancing the 'rationality' vs the 'artistry', the more integration will likely be BY design. Design becomes management and as overarching principle becomes strategic management.

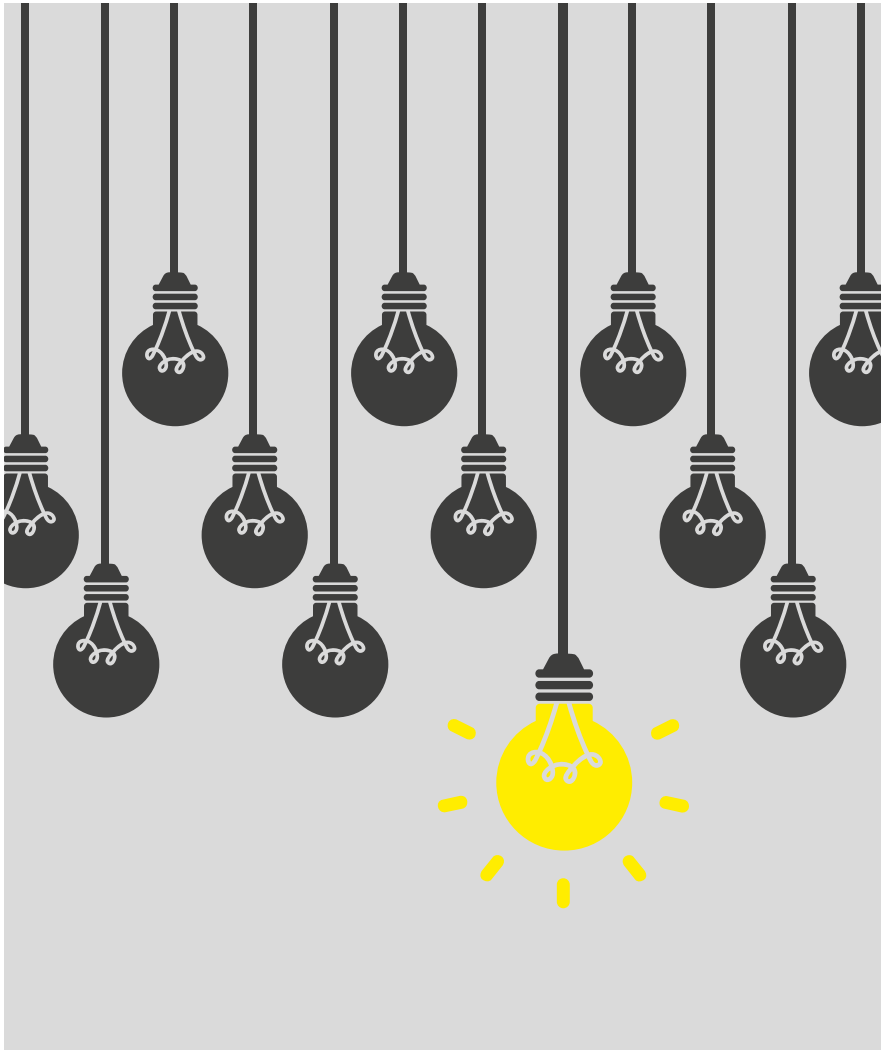
And thereby we have gone full circle and have returned to Simon's original thoughts on design: management is design. To design a productive as well as meaningful common ground for integrating knowledge and expertise.

Design is a capability, not a function. ■

Per Åman and Hans Andersson
Department of Management and Engineering, Business Administration, Linköping University, Sweden

References

- Andersson, H. (2002) Organisering för individualitet: transparenta och opaka aspekter i utvecklingsprocesser. Ekonomiska institutonen, Linköpings universitet.
- Bangle, C. (2001), "How BMW Turns Art into Profit", *Harvard Business Review*, Vol. 79 No. 1, pp. 46-55
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120
- Berggren, C., Bergek, A., Bengtsson, L., Hobday, M. and Söderlund, J. (2011) *Knowledge Integration and Innovation: Critical Challenges Facing International Technology-Based Firms*, Oxford University Press.
- Berggren, C., Bergek, A., Bengtsson, L. and Söderlund, J. (2011), "Exploring Knowledge Integration and Innovation", in: Berggren, C., Bergek, A., Bengtsson, L., Hobday, M. and Söderlund, J. (Eds.), *Knowledge Integration and Innovation: Critical Challenges Facing International Technology-Based Firms*. Oxford University Press, pp. 3-19.
- Boland, R. J. and Collopy, F. (2004) *Managing as designing*. Stanford University Press.
- Brown, T. (2008), "Design Thinking", *Harvard Business Review*, Vol. 86, pp. 84-92
- Buchanan, R. (1992), "Wicked problems in design thinking", *Design Issues*, Vol. 8 No. 2, pp. 5-21
- Clark, K. B. and Fujimoto, T. (1991) *Product development performance: strategy, organization, and management in the world auto industry*. Harvard Business School Press
- Cooper, R., Junginger, S. and Lockwood, T. (2011) *The Handbook of Design Management*. Berg.
- Dalpiaz, E., Rindova, V. P. and Ravasi, D. (2010), "Where strategy meets culture: The neglected role of cultural and symbolic resources in strategy research", *Advances in Strategic Management*, Vol. 27, pp. 175-208
- Dougherty, D. (1992), "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms", *Organization Science*, Vol. 3 No. 2, pp. 179-202
- Eisenhardt, K. M. (2002), "Has strategy changed?", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43 No. 2, pp. 88-91
- Gagliardi, P. (1996), "Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life", in: Clegg, S. R., Hardy, C. and Nord, W. R. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. Sage, pp. 565-580.
- Gorb, P. (2001), *The Design Management Interface, Design Thinkers*, RGD Ontario, Edited transcription.
- Grant, R. M. (1996a), "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization science*, Vol. 7 No. 4, pp. 375-387
- Grant, R. M. (1996b), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 Winter Special Issue, pp. 109-122
- Hassard, J. and Parker, M. (1993), *Postmodernism and Organizations*. Sage Publications.
- Hatchuel, A., Starkey, K., Tempest, S. and Le Masson, P. (2010), "Strategy as innovative design: An emerging perspective", in Baum, J. A. C. and Lampel, J. (Eds.), *The Globalization of Strategy Research (Advances in Strategic Management, Volume 27)*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 3-28.
- Heskett, J. (2002) *Toothpicks and Logos: Design in Everyday Life*. Oxford University Press
- Heskett, J. (2008), "Creating economic value by design", *International Journal of Design*, Vol. 3 No. 1, pp. 71-84
- Hobday, M., Boddington, A. and Grantham, A. (2012), "An Innovation Perspective on Design: Part 2", *Design Issues*, Vol. 28 No. 1, pp. 18-29
- Hodder, I. (1991), *Reading the past: Current approaches to interpretation in archeology (2:nd ed.)*. Cambridge University Press.
- Hoopes, D. G. and Postrel, S. (1999), "Shared knowledge, "glitches", and product development performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 9, pp. 837-865
- Isaacson, W. (2011), *Steve Jobs – en biografi*. Albert Bonniers Förlag.
- Johansson, U., Sköldbberg, K. and Svenngren, L. (2003), "Industrial Design as a Balancing Artistry: Some Reflections upon the Industrial Designer's Competence", in *Proceedings of Fifth European Academy of Design Conference: Techné Design Wisdom*, Barcelona. Citeseer.
- Johansson, U. and Woodilla, J. (2008), "Designers Dancing within Hierarchies: The Importance of Non-hierarchical Power for Design Integration and Implementation", *The Design Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 95-117
- Johansson-Sköldbberg, U., Woodilla, J. and Çetinkaya, M. (2013), "Design Thinking: Past, Present and Possible Futures", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 121-146
- Kant, I. (2000) *Critique of the Power of Judgement*. Cambridge University Press.
- KEA European Affairs (2006) *The economy of culture in Europe*, Brussels: KEA European Affairs. <http://www.keanet.eu/download/publications/culture-and-territories/economy-of-culture-in-europe.html> Study prepared for the Directorate-General for Education and Culture, European Commission (accessed April 30, 2014)
- Kelley, T. and Littman, J. (2006). *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate & Driving Creativity Throughout your Organisation*. Ransom House
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, Vol. 3 No. 3, pp. 383-397
- Kogut, B. and Zander, U. (1993), "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 No. 4, pp. 625-645
- Kogut, B. and Zander, U. (1996), "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning", *Organization science*, Vol. 7 No. 5, pp. 502-518
- Lindkvist, L. (2005), "Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups*", *Journal of Management Studies*, Vol. 42 No. 6, pp. 1189-1210
- Lovas, B. and Ghoshal, S. (2000), "Strategy as guided evolution", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 9, pp. 875-896
- March, J. G. and Weil, T. (2005) *On Leadership*. Blackwell Publishing.
- McDermott, C. (1992) *Essential Design*, Bloomsbury.



Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.

Norman, D. A. and Verganti, R. (2014), "Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change", *Design Issues*, Vol. 30 No. 1, pp. 78-96

Parsons, G. and Carlson, A. (2008) *Functional Beauty*, Oxford University Press.

Penrose, E. (1959/2009) *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press.

Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982) *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, Harper & Row.

Postrel, S. (2002), "Islands of Shared Knowledge: Specialization and Mutual Understanding in Problem-Solving Teams", *Organization science*, Vol. 13 No. 3, pp. 303-320

Ramirez, R. (1991) *The Beauty of Social Organization*. Accedo.

Ravasi, D. and Rindova, V. (2008), "Symbolic Value Creation", in Barry, D. and Hansen, H. (Eds.), *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*. Sage, pp. 270-287

Rylander, A. (2009), "Design Thinking as Knowledge Work: Epistemological Foundations and Practical Implications", *Design Management Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 7-19

Simon, H. A. (1973), "Applying Information Technology to Organization Design", *Public Administration Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 268-278

Simon, H. A. (1996) *The Sciences of the Artificial* (3:rd ed.). The MIT Press.

Snow, C. P. (1959), "Two Cultures", *Science*, Vol. 130 No. 3373, pp. 419-419

Strati, A. (1999) *Organization and Aesthetics*. Sage Publications.

Sudjic, D. (2009) *The Language of Things*. Penguin.

Svengren, L. (1995) *Industriell design som strategisk resurs*. Lund University Press, *Lund Studies in Economics and Management* 24.

Taylor, F. W. (1911/1998), *The Principles of Scientific Management*. Dover Publications.

Teece, D. J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350

Tell, F. (2011), "Knowledge Integration and Innovation: A Survey of the Field", in Berggren, C., Bergek, A., Bengtsson, L., Hobday, M. and Söderlund, J. (Eds.), *Knowledge Integration and Innovation: Critical Challenges Facing International Technology-Based Firms*. Oxford University Press.

Verganti, R. (2003), "Design as brokering of languages: Innovation strategies in Italian firms", *Design Management Journal (Former Series)*, Vol. 14 No. 3, pp. 34-42

Verganti, R. (2008), "Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25 No. 5, pp. 436-456

Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 171-180

Polcirkeln utvecklas med designdriven platsinnovation

Unik forskning stärker besöksnäringen i norr. Inom projektet "Platsinnovation i Swedish Lapland" skapas praktiska verktyg och teoretisk kunskap i ämnet. Ett prioriterat område är Polcirkeln, känt av många men som först nu har börjat utvecklas till ett internationellt besöksmål.

Av Helena Karlberg

"PLATSINNOVATION I SWEDISH LAPLAND" drivs av Luleå tekniska universitet tillsammans med SVID och samverkar med forskare, näringsliv och samhälle. I februari anordnades en workshop i Jokkmokk. Då diskuterades bland annat hur platsinnovation skulle kunna lyfta hela Polcirkeln till ett internationellt besöksmål. Fyrtio personer från privata företag, kommuner och destinationsbolag deltog. Hela tjugoen koncept – från vägportaler, fototjänster, matupplevelser till olika typer av naturbaserade aktiviteter – mejslades fram. Dessutom skapades manus till både en sagobok och en poesibok för marknadsföring av Polcirkeln.

– Det kom fram otroligt många bra konkreta förslag, som verkligen kan förhöja upplevelsen av Polcirkeln. Böckerna till exempel ska inspirera såväl besökare som invånare, näringsliv och beslutsfattare till att tillvarata Polcirkelns potential som besöksmål, säger Malin Lindberg, forskare vid Luleå tekniska universitet och projektledare för "Platsinnovation i Swedish Lapland".

Besöksmål av internationella mått

"Platsinnovation i Swedish Lapland" utforskar hur platser kan vidareutvecklas genom ett innovativt samspel mellan fysisk gestaltning, innehåll och marknadsföring för att nå en sammanlagd attraktivitet. Samtliga destinationsbolag i regionen deltar i projektet liksom ett tiotal företag inom besöksnäringen, bland andra Treehotel och Jockfall Turist & Konferens AB. Deltar gör även ett antal design- och kommunikationsbyråer, innovationsforskare vid Luleå tekniska universitet, alla kommuner i Norrbotten samt Skellefteå och Sorsele kommuner i Västerbotten.

– Projektet är intressant för mig men även för vår kommun. Vi får chansen att lyfta fram intressanta diskussioner om konkreta platser, säger Stig Kerttu, näringslivschef i Övertorneå kommun.

– Jag är glad över att vi har fått igång den här dialogen kring Polcirkeln. Min förhoppning är att vi tillsammans i Norrbot-

ten kan utveckla Polcirkeln till ett besöksmål av stora internationella mått. Det kan bli minst lika känt som Icehotel och Treehotel. Jag deltog i utbildningsprogrammet "Dags att designa Norrbotten" innan. Det bidrog till att öppna mina ögon för de stora möjligheter vi har i vår region, fortsätter han.

Unikt i sitt slag

"Dags att designa Norrbotten" drevs av LTU Business och handlade om att göra kommunerna mer attraktiva och därmed förhindra nedläggning och utflyttning. Programmet utgör en av flera inspirationskällor till det nu pågående utvecklings- och forskningsprojektet "Platsinnovation i Swedish Lapland", som är unikt i sitt slag. Tidigare innovationsforskning har visserligen uppmärksammat platsens betydelse vad gäller geografisk "klustring" av innovationsutvecklande aktörer och aktiviteter, till exempel med hjälp av "place based innovation" – ett begrepp som utgår från antagandet att unika geografiska områden innebär stora innovativa potentialer. Däremot har innovation sällan utforskats i termer av nytänkande utveckling och gestaltning av geografiska platser, särskilt inte på ett sätt som väver samman samhällets, näringslivets och invånarnas perspektiv.

Polarmunk med lingonsylt

Bland de koncept som togs fram under workshoppen i Jokkmokk fanns flera som handlade om någon slags portal som tydligt visar på när man har kommit in i Polcirkelområdet. Portalen skulle kunna vara en ljusinstallation eller bro med olika uppgifter. Att förena nyttan av en skoter-, skid- och vandringsbro med en estetiskt vacker utformning till exempel. Vid portalen skulle det kunna finnas en automat som trycker ut "polcirkelcertifikat" och en kamera som tar en bild på dig när du passerar. Bland de konceptuella förslagen fanns också många naturbaserade aktiviteter, till exempel "Seven Circles" med inspiration från "Seven Summits" (de högsta bergstopparna i de sju världsdelen) och grönländska "Arctic

” Lokala råvaror såsom röding, ripa, hjortron och kaffeost kan marknadsföras som polcirkelmat. (...) Och varför inte skapa en **polarpizza** eller en **polarmunk med lingonsylt**?”

Circle Trail”. ”Seven Circles” skulle uppmuntra till vandring, löpning, cykling, färd med häst eller efter hundspann längs hela Polcirkeln.

Många gillade förslaget att inventera de historier som redan finns om Polcirkeln eftersom de kan inspirera till nya berättelser. Nu hoppas man att de manus som togs fram under workshoppen för både en poesi- och sagobok ska locka såväl besökare som invånare, näringsliv och beslutsfattare att tillvarata Polcirkelns potential som besöksmål.

”Smaka på Polcirkeln” var ytterligare en idé som diskuterades. Lokala råvaror såsom röding, ripa, hjortron och kaffeost skulle kunna marknadsföras som Polcirkelmat och säljas som ett ”fjällkit”. Och varför inte skapa en polarpizza eller en polarmunk med lingonsylt?

Upplevelse utöver det vanliga

Under workshoppen varvades konceptdiskussionerna med inspirerande föreläsningar av bland andra Kai Piippo, designchef på ÅF Lightning och Mats Winsa, prisbelönad arkitekt. Bägge har jobbat med olika projekt längs med Polcirkeln. Dagen innehöll också ett besök på en ny platsinnovation i Jokkmokk: ett hotellrum för den som vill uppleva något utöver det vanliga. Rummet har formen av en snöboll och är byggt av Cecilia Lundin, som driver Jokkmokks vandrarhem och ekoturism-företaget NatuLife. I många år har hon använt snö som byggmaterial, bland annat för igloos.

– Rummet är väldigt eftertraktat. Det skapar bra publicitet för vandrarhemmet, mitt ekoturismföretag och hela Jokkmokks kommun. Det känns spännande och intressant att jobba med Polcirkel-perspektivet. Jag planerar fler roliga och lite större snöprojekt framöver. Där jag ska försöka väva in Polcirkeln, säger Cecilia Lundin.

Stark attraktionskraft

Att lyfta Polcirkeln till ett gemensamt besöksmål i ”Platsinnovation i Swedish Lapland” har varit ett önskemål från deltagarna i utvecklings- och forskningsprojektet. Polcirkeln har en stark attraktionskraft, men få har tagit vara på potentialen.

– Nu har vi tagit ett första steg. Polcirkeln är en viktig pusselbit i helhetsupplevelsen av Lappland. Och projektet ett bra sätt att visa på det samhällsliga värdet av platsinnovation, säger Malin Lindberg, forskare vid Luleå tekniska universitet. ■



Ice music, Luleå

Fakta

Platsinnovation

I begreppet platsinnovation ingår tre delar:

Fysisk gestaltning / Innehåll / Marknadsföring

Platsinnovation handlar om nytänkande utveckling av destinationer, städer, kommuner och regioner. Med utgångspunkt i en plats styrkor och förutsättningar skapas attraktivitet så att fler människor vill bo, arbeta, turista och investera där. För att en plats unika identitet ska kunna identifieras och förmedlas till omvärlden på ett effektivt sätt krävs en sammanhängande upplevelse av platsen. Störst framgång når man om man lyckas skapa ett gemensamt tema i gestaltningen av och innehållet på platsen. Alla evenemang samt kommunal, kommersiell och ideell service inklusive marknadsföring bör innehålla samma röda tråd. På så sätt kan socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbara attraktiva miljöer skapas.

”Platsinnovation i Swedish Lapland” drivs av Luleå tekniska universitet i samarbete med SVID, Stiftelsen Svensk Industridesign och finansieras av BFUF, Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond. Syftet med projektet är att utveckla praktiska verktyg och teoretisk kunskap om platsinnovation för besöksnäringen i svenska Lappland. Metoden går att använda för samhällsutveckling på många olika platser och sprids nu över hela landet genom föreläsningar och workshoppar.

Kommunens motto? "Vi designar livet"

Design, innovation, entreprenörskap. Det är ledorden för den danska kommunen Kolding, där nytänkande präglar allt från förskola och äldreboende till universitet och näringsliv.

av Lena Lidberg



KOLDING LIGGER i södra Danmark, vid Jyllands östkust, och är landets sjunde största stad. Kommunen ingår i det så kallade Trekantområdet, som brukar beskrivas som Danmarks produktionscentrum.

Invånarantalet är drygt 90 000, men målet är att siffran ska ha höjts till 100 000 om sex år. Det är en av delarna i Koldings vision för åren 2012–2022.

Visionen har antagits för att främja tillväxt och utveckling och för att stärka kommunens internationella konkurrenskraft. Arbetet koncentreras på fyra huvudområden: innovationsförmåga och design, internationalisering och export, kompetensförsörjning och effektivt företagande.

– Kommunen har beslutat sig för att bli ett designdrivet samhälle, där designdriven innovation ska vara den stora utvecklingskraften. Vi betraktar design som nyckeln till all tillväxt

och till att skapa ett inkluderande samhälle. Vårt motto är "Vi designar livet", säger Tommy Langhoff, vd för det kommunala affärsutvecklingsbolaget Business Kolding med 25 anställda. Han var en av talarna vid SVIDs konferens Uppdrag: Användare i Stockholm i mars och berättade bland annat om Business Koldings roll som paraplyorganisation.

En av uppgifterna är att sammanföra företag, offentliga verksamheter, utbildningsväsendet och andra aktörer för att få alla att arbeta mot samma mål. Syftet är bland annat att antalet verksamheter som aktivt använder design som innovationsmetod och affärsmodell ska öka.

– Tanken är att varje skola, institution och företag ska fundera över vad design är och hur det kan göra skillnad för dem. Ordet i sig kan vara en utmaning, och därför använder vi ibland "utveckling" i stället för "design".

– Design kan handla om både affärsområdet produktdesign

”Tanken är att varje skola, institution och företag ska fundera över vad design är och hur det kan göra skillnad för dem”

och om kompetensen designprocesser. Själva processen ser vi som en intelligent affärsutvecklingsmetod som bygger på kundinsikter, säger Tommy Langhoff.

Delaktiga kommuninvånare

En viktig del är att göra visionen synlig i hela samhället och att göra kommuninvånarna delaktiga i designarbetet. Redan i förskolan uppmuntras barnens kreativitet och designtänkande – i Kolding finns en öppen förskola där barnen själva får vara med och utforma sin miljö. Det har bland annat utmynnat i små verkstäder och ett rum fyllt av bollar, gungor och lianer.

På motsvarande sätt finns designsatsningar där även de äldre medborgarnas behov tydligt tas till vara. Vid Vonsild Have Plejecenter, specialiserat på människor med demens, har både personal och boende involverats.

– Alla är stolta över att få delta i processen och känner sig själva som designer, konstaterar Tommy Langhoff.

Följden är att det nu till exempel finns ett litet spa på boendet och att hundar då och då kommer på besök. I golvet finns sensorer som via en dator visar om någon har ramlat. Dessutom har Vonsild Have Plejecenter en nyskapande affärsmodell. Detta är det första danska äldreboende som finansieras med både offentliga och privata medel.

På sikt vill Kolding utveckla ett ”Living Design Lab”, som ska vara en knutpunkt för offentligt-privat partnerskap och offentlig-privat innovation.

– Vi vill hitta nya sätt att föra välfärdstjänsterna framåt, säger Tommy Langhoff. Varje år besöker han och hans medarbetare på Business Kolding omkring 800 företag för att få inblick i deras utvecklingsbehov.

Som stöd finns bland annat ett kommunalt designsekretariat, inklusive Europas första kommunalt anställda designchef (Ulrik Jungersen). Här finns företagsinkubatorn House of Design med tillgång till designledare och House of Innovation med tillgång till innovationsledare, lokaler, rådgivning, kurser, verktyglådor, mentorer och nätverk.

Designhögskolan Design School Kolding bistår med designforskning och över tusen studenter, och varje år arrangerar kommunen designtävlingar och en internationell designvecka.

– Det går förstås att ställa sig frågan om varför en kommun ska arbeta med design. För vår del är svaret att vi vill få fram mer än 3 000 nya arbetsplatser och vara med på



Foto: Helena Karlberg

Kolding i korthet:

I den danska kommunen Kolding används design som ett stöd inom de flesta områden: för att utveckla kommunala tjänster och erbjudanden, inom affärsutveckling för regionens företag och för att utveckla de kreativa och kulturella näringarna.

Kommunens motto är ”Vi designar livet” – något som visar sig i allt från tydliga skyltsystem till hur exempelvis skolor och äldreboenden utformas i samverkan med medborgarna.

Mer information:

www.businesskolding.dk, www.kolding.dk

Danmarks tio-i-topp-lista när det gäller tillväxt. Vi har begränsade resurser, men en önskan om att skapa innovation, välfärd och effektivitet genom den kreativa vägen.

– Samtidigt vill vi att de kommunala verksamheterna ska utvecklas sida vid sida med medborgarna och att till exempel skolan ska vara en mer öppen del av samhället, förklarar Tommy Langhoff.

Designtänk förankrat i hela kommunen

De metodiska designsatsningarna väcker intresse både nationellt och internationellt. Studiebesöken från såväl företag som offentlig verksamhet är många.

I slutet av oktober i fjol arrangerade SVID i samarbete med Intressentföreningen för SVID en studieresa till Kolding.

– Det var mycket imponerande att följa hur designtänket har förankrats i hela kommunen. Nu blir det spännande att se vilken kommun i Sverige som blir först med att gå i den här riktningen, säger Helena Karlberg, som arrangerade resan och som arbetar som programansvarig för destination på SVID. ■

Tjänstedesign ska få Boxholm att må bättre

Runt om i landet är det många människor som mår psykiskt dåligt med exempelvis depression och utbrändhet som symtom. Finns det något samhället kan göra så att situationen förbättras? I Boxholm utforskas en ny modell som bygger på tjänstedesign och stort engagemang. Initiativet kallas "Välmående Boxholm".

av Emma Patel



Foto: Jon Engström

”**VÄLMÅENDE BOXHOLM**” är en del av Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) Flippen, en nationell satsning på innovationsarbete på vårdcentralerna. Avsikten är stödja ett antal vårdcentraler så att de kan vidareutveckla sin verksamhet och bli förebilder för andra.

SKL ville från början ha en vårdcentral från varje sjukvårdsområde. Genom lottning blev det Boxholm som fick representera sydöstra sjukvårdsregionen i Flippen, förklarar **Alexandra White**, samordnare för ”Välmående Boxholm” som även får stöd i sitt arbete av **Jon Engström**, in-houseforskare på SVID.

– Lars Karlsson, chef för vårdcentralen i Boxholm, beskrev problem med tydliga kopplingar till det psykiska välmåendet. Jag föreslog en modell där vårdcentralens roll ändras från att reaktivt hantera människor som blivit sjuka till att också koordinera olika initiativ för ökat välbefinnande. I arbetet kombinerar vi samhällsbaserad aktionsforskning med Tjänstedesign. Jag tror att det passar Boxholm som ort väl, berättar Jon Engström.

Boxholm är en liten kommun och en före detta bruksort med en utpräglad ”Boxholmsanda”. Det finns en stor engagemang från de som bor i kommunen och många har släkt i kommunen sedan generationer tillbaka. Medelåldern är hög. Det finns inte högskola eller universitet på orten vilket gör att utbildningsnivån är relativt låg jämfört med andra kommuner.

– Du föds och dör i Boxholm. De unga som är kvar har ganska lågt utbildning och de som utbildar sig i andra delar av Sverige flyttar sällan tillbaka, vilket höjer medelåldern. Samtidigt föds det ganska mycket barn och därför är det inte en utdöende kommun, förklarar Alexandra White.

Fler samhällsaktörer

Boxholm är en ganska konservativ kommun med en klassisk uppdelning där männen jobbar inom industrin och kvinnorna inom kommunen. Även om verksamheterna drivs åtskilt så de ändå starkt sammankopplade då kommunen är så liten. Varken kommun eller primärvård är känd för att vara innovativ men vårdcentralen har en utvecklingsinriktad chef som verkligen vill satsa framåt, tänka nytt och framför allt försöka förstå vad invånarna vill ha.

– Efter att ha gått igenom statistik insåg jag att det fanns en del psykisk ohälsa inom vår kommun, främst bland medelålders kvinnor. Detta är ett problem som vårdcentralen inte själv kan ta hand om. För att kunna förbygga och hjälpa dessa kvinnor måste fler samhällsaktörer hjälpa till. Vi måste förstå varför det har blivit så här för att hitta hållbara lösningar, säger **Lars Karlsson**.

SKL insåg att detta inte bara var specifikt för Boxholm utan en utmaning som många andra kommuner också brottades med och uppmanade därför Lars Karlsson att engagera fler

” För att kunna förbygga och hjälpa dessa kvinnor måste fler samhällsaktörer hjälpa till. Vi måste förstå varför det har blivit så här för att hitta hållbara lösningar”

samhällsaktörer och aktivt börja jobba med frågan under namnet ”Välmående Boxholm”. Alexandra White anställdes på halvtid för att samordna initiativet.

– Jag blev introducerad till tjänstedesign när jag var i Övertorneå, som också är en del i Flippen. Tjänstedesign är en bra och tydlig metod som använder mycket illustrationer och därför är lätt att ta till sig. Det är strukturerat nytänkande med mycket hjärta, säger Lars Karlsson.

Inom all tjänstedesign (som också kallas servicedesign) står kunderna och medarbetarna i centrum. Genom djupintervjuer och observationer försöker man förstå kundernas och medarbetarnas behov på djupet. Utifrån dessa insikter görs behovsbaserade innovationer som därefter testas med kunder och medarbetare och justeras ända fram tills en ny tjänst, verksamhet eller ett nytt samhälle växer fram. Metoden bygger på att invånarna involveras och att de som ska ta del av lösningarna är med och skapar dem. **Sara Tunheden** och **Annette Olovborn** vid designbyrån Transformator Design anlitas för att hjälpa Boxholm att komma igång med den nya utvecklingsmetoden.

– Jag tror verkligen att tjänstedesign är en bra metod för att lösa samhällsutmaningar och att metoden kan hjälpa kommuner att prioritera rätt och komma närmre sina invånare, säger Sara Tunheden. Lars Karlsson håller med:

– Även om vi måste äga kunskapen är det viktigt att ta hjälp utifrån i början. Det är ett nytt arbetssätt och vi kan inte göra allt själva. Men de som utbildar oss ska inte bara vara experter på metoden utan måste också vara duktiga pedagoger. Dessutom är viktigt att någon ges tid till att koordinera och samordna ett sådant här initiativ.

I Boxholm jobbar Lars Karlsson främst med att hitta nyckelpersoner i kommunen och förklara varför initiativet är viktigt och varför det krävs engagemang från fler samhällsaktörer än vårdcentralen. Nyckelpersonerna hjälper sedan till att sprida initiativet vidare. På så sätt växer sakta en gräsrotsrörelse fram. Alexandra White har uppgiften att koordinera initiativet, kommunicera om vad som görs samt förklara nyttan med det så att ännu fler förhoppningsvis vill engagera sig.

– Jag anordnar bland annat stormöten. Målet med dessa är att olika samhällsfunktioner träffas. Bara det att sitta i samma rum och prata med varandra är ganska nytt trots att verksamheterna påverkar varandra, säger Alexandra White.



Foto: Jon Engström

Alexandra White leder och samordnar arbetet om livsvillkoren i Boxholm. Här arbetar gruppen med resekartläggning.

Sara Tunheden och Anette Olovborn har fungerat som metod-coacher under utbildningstiden.

– Vi delade upp deltagarna i grupper utifrån olika livssituationer. Exempelvis: Hur ser en vanlig dag i Boxholm ut om du är ung? I medelåldern? Om du är pensionär? Efter att vi hade gått igenom tjänstedesignmetodikens olika verktyg uppmunttrade vi sedan deltagarna att gå ut i Boxholm och prata med invånarna utifrån olika områden för samtal och de målgrupper som de hade tagit fram, förklarar Anette Olovborn.

– I början var det lite nervöst men ganska snart släppte spänningen. Det är väldigt givande och intressant att prata med folk som bor här. Det blir så mycket mer hjärta än att använda enkäter. Du får reda på så mycket mer, vardagliga saker, som ändå spelar stor roll i det stora hela, säger Alexandra White.

Boxholm kommer att fortsätta att jobba med tjänstedesign och initiativet ”Välmående Boxholm” men fortsättningsvis utan experthjälp.

– Nu står vi inför den stora utmaningen, nämligen fortsättningen. Det här är inget som har en början och ett slut, det är ett ständigt lärande. Om vi ska lyckas få ett välmående Boxholm måste vi jobba vidare med invånarcentrerad utveckling och skapa ännu större engagemang. Jag skulle gärna se ännu mer sådant från näringslivet till exempel, säger Lars Karlsson.

– Det finns en jättestor vilja och många tycker verkligen att det är jättekul att vi jobbar med att föra samman alla samhällsfunktioner och tillsammans skapa ett bättre Boxholm, men det är svårt att praktiskt få till träffar. Målet är att mötas en gång i månaden men det lyckas inte alltid. Förra stormötesträffen blev inställd på grund av för få anmälningar. Träffen innan

dess var 150 personer inbjudna och drygt 30 personer kom, men det var ändå helt okej. Det är viktigt att man är uthållig och inte tröttnar, menar Alexandra White.

– Den stora utmaningen är egentligen inte att börja jobba med tjänstedesign utan att få in invånarcentring som en naturlig del i den vardagliga verksamheten. Ofta bygger mycket på frivilligt engagemang. Därför måste det kännas givande för alla som deltar, säger Jon Engström.

– ”Välmående Boxholm” kommer att ta tid men det måste det få göra. Psykisk ohälsa är komplext och vi på vårdcentralen kan inte lösa eller förbygga problemen själva. Vi måste våga be andra organisationer att hjälpa till utan att trampa på någons fötter. Därför måste vi skynda långsamt, förklarar Lars Karlsson.

Alexandra White berättar att man just nu håller på att ta fram Boxholms första invånarcentrerade tjänst, visserligen bara på koncept-nivå men ändå. Tjänsten heter ”Lånekompis” och går ut på att boka en kompis via biblioteket.

– Trots eller kanske på grund av den starka gemenskapen på orten finns också ett tydligt utanförskap. Det är inte alltid lätt att vara annorlunda, förklarar hon. Tanken med en lånekompis är att minska utanförskapet. Att människor, som känner sig ensamma eller kanske inte annars skulle träffas, får utbyta erfarenheter.

– Det är ett litet steg i en knepig fråga. Men det känns spännande. Förhoppningsvis kan det vara ett sätt att på sikt skapa ett invånarcentrerat samhälle, säger Alexandra White. ■

Emma Patel kommunikationsansvarig på Transformator Design.

Krönika

Jag kommer tillbaka, Pippi!

DE SENASTE 10 ÅREN har jag brunnit för tjänster och design, på olika arbetsplatser, i olika former, på olika sätt. Men ändå på samma. Sedan årsskiftet arbetar jag som designchef på en digital tjänstedesignbyrå. Tjänster finns överallt och de bästa kan vara de tjänster vi inte ens märker, som bara leder oss igenom en fas av vårt liv utan att knarra, utan att skava. Eller så skapar de magi, där mitt i vardagen. I min värld är det svårt att se hur vi utvecklar tjänster utan att förstå kraften i att använda design, som väver samman de viktigaste innovationskrafterna; användaren och medarbetarna som levererar tjänsten.

Det finns otaliga uppdrag att genomföra, fantastiska och mindre fantastiska tjänster att vidareutveckla med fokus på användaren och medarbetarna – men i de flesta fall vet inte beställarna om det. Den stora utmaningen är därför att få så många som möjligt att inse vilken potential det ligger i att jobba designdrivet. Gränssnitten där användare och medarbetare möts finns i digital och analog form och designprocessen är den som skapar magin i träffytan, för en del kan vissa uppdrag verka små eller obetydliga i vardagen, men för den där vanliga människan så betyder de kanske skillnaden mellan skav och magi.

– Pippi, vi ska gå till en annan teater nu, men vi kommer tillbaka. Pippi tittar på 3,5-åringen och säger:

– Gör det, jag väntar här på dig.

Det är en sommardag och jag är i Småland på Astrid Lindgrens värld med min dotter. Det är fullt med barn som just har sett klart föreställningen om Pippi Långstrump. Pippi spatserar runt i trädgården utanför sitt hus och en stor flock av barn som alla vill krama henne följer i hennes fotspår. Och där. Mitt bland alla

Eva-Karin Anderman designchef, Usify och tidigare redaktör för Swedish Design Research Journal.

stojande barn, alla längtande barn, lyckades Pippi skapa en händelse som fick mig som mamma att få gåshud då hon fokuserade på en liten 3,5-åring och hennes verklighet. Magiskt.

I Sverige idag, finns det mängder av affärer och mängder av utveckling kvar att ta sig an för att skapa magi i vardagen, men till stor del är svaren många letar efter samma svar som fungerat förut. Det håller inte längre, inte för användarna och inte för medarbetarna.

”Tjänster finns överallt och de bästa kan vara de tjänster vi inte ens märker, som bara leder oss igenom en fas av vårt liv utan att knarra, utan att skava.”

Vi måste våga leda i osäkerhet, vi måste våga skapa tillsammans, vi måste se nya maktförhållanden utvecklas och vi måste våga inse att vi inte alltid vet svaret innan vi ställt rätt fråga.

Magi, eller inte – oavsett om användaren är en 3,5-åring, en förälder med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, en patient med bröstcancer eller en organisation som vill förstå sina användare bättre så är design och tjänster centrala begrepp i vardagen, för oss alla. ■



Foto: Eva-Karin Anderman



Using an Action Research Approach to Embed Service Design in a Higher Education Institution

Universities suffer from tired structures, heavy bureaucracy and little incentives for innovative approaches. Can Design Thinking and Service Design help create a more innovative culture?

ABSTRACT

Design Thinking can address the political and cultural divides in higher education and improve the focus on student experience. The challenge is reshaping a traditional organisation into a more modern one and at the same time creating an environment that is favourable towards change brought about by design-led thinking.

In one higher education institution, almost two years into the journey and despite some challenges along the way, Ser-

vice Design methods are demonstrating their capacity to change the processes and procedures that support the delivery of student services in higher education.

An action research approach is currently being used to assess how the tools of Design Thinking are applied to real organisational problems and the consequences of design-led action. This research introduces a new set of tools and techniques to an organisation and analyses the effects of this fresh approach on the organisation via a number of

action research cycles. There are many stages on the road to introduce Design Thinking as a bottom-up approach to changing an organisation into a more innovative, progressive, efficient and user-centred one.

Introduction

Cork Institute of Technology (CIT) is a publicly funded higher education provider. It is the largest of Ireland's network of thirteen Institutes of Technology and currently has in the region of 15,000

” The collaborative process of co-design immerses participants in new ways of thinking and encourages prototyping and taking risks (...)

registered students. CIT, like many higher education institutions, faces many challenges that come with the day-to-day running of a large organisation. Bringing cross-functional teams together to define problems, brainstorm and design solutions is not always an easy task because of the academic calendar and its cycles of demanding administrative processing. In higher education institutions, things happen because “we have always done it this way” and it can be difficult to introduce a new approach to solving problems.

Service Design is an approach that CIT are investigating to foster creativity among existing employees and teams by allowing more participation in co-creation and co-design workshops. Service Design can help to examine the underlying causes of many existing process bottlenecks which are often a symptom of poor communication, information silos and manual paper-based tasks. Service Design can also help to tackle some of the more traditional barriers to change such as top-down support, complex processes and risk aversion.

As indicated by Parker and Parker (2007) there is not much incentive to adopt innovative approaches in the public sector and few managers are motivated to keep up best practice or make savings. It can be argued that many of the problems that exist in public sector organisations are associated with their tiered structure, bureaucratic nature and management style (Basadur, 2004; Claver et al., 1999) which leads to inaction, rigid methods and a lack of new ideas. Service Design offers the potential to address these problems and this paper seeks to articulate the value of a design-led approach to innovation. Service Design can overcome existing barriers by esta-

blishing trust and building relationships, encouraging a culture of openness and developing a shared understanding of the current situation (Yee et al., 2015). The collaborative process of co-design immerses participants in new ways of thinking and encourages prototyping, taking risks, trying out ideas and making mistakes. Experimentation and failure are welcome in the design process.

At present, in the public sector, Bailey et al., (2014) have found that a great deal of Service Design happens without any professional or practical design input, which is what needs addressing. Some examples of how Design Thinking has been used to solve problems in the public sector include Lewisham Council where a learn-by-doing approach was used and front-line staff were equipped with tools and techniques in order to discover and fix real problems (Design Council, 2013). The cultural change was significant and proved that utilising co-design to engage staff can make them more empathetic with customers. The Alberta CoLab are a team of public servants striving to promote innovation inside a large public sector organisation, Canada’s Department of Energy, and believe that by demonstrating to subordinates about what to do and why, will eventually be a means to overcome bureaucracy (Ryan, 2016). Significantly one that has to be mentioned, as it was the inspiration for research at CIT, is the JISC Enrolment Project in conjunction with University of Derby. They used a Service Design approach to improve the student experience from pre-entry to ‘readiness for learning’. Baranova et al., (2010) discovered that rather than assuming they knew what the student wanted, they ‘actively sought their input as end-user designers and co-producers of their own student experience’.

The aim of this research as part of a larger Professional Doctorate is to assess if Design Thinking can be used as an approach to analyse and improve services at each stage of the student lifecycle and embed this approach as a long-term sustainable change enabler in the higher education service system.

The action research cycles documented in this paper aim to answer the following questions:

1. How can Design Thinking influence existing culture?
2. How can leadership support, or hinder, the design process as a new way of working?
3. In what ways can Service Design tools and techniques help an organisation be collaborative and innovative?

Theoretical Framework

In any organisation, open conversation and communication can often be the essential small strides towards bigger change. Design Thinking can help organisations to innovate; enabling people to think outside the box and become more creative in solving everyday problems. The crux of this research is to discover how to embed a new way of thinking and doing while meeting resistance and challenges. In this paper some of the reasons behind this resistance are uncovered while trying to encourage people to collaborate towards a better student and staff experience and leave organisational politics to one side.

Design Thinking is a common set of design practices that applies across many disciplines including product design, industrial design, information design and of course service design. Design Thinking is an approach to problem solving that requires a natural sense of curiosity, discovery and questioning. It is human-centred and empathetic and the end-users are always involved in the design process. Service Design is a set of tools and techniques that may be appropriate in some design contexts. It is a different application of Design Thinking that

” The problem with Service Design seems to be the difficulty in selling it to the organisation and designers themselves find it difficult to explain what Service Design really is”

focuses on the customer experience of a service within an organisation. There is an area of overlap between Design Thinking and Service Design; both require thinking like a designer and translating ideas into reality.

In the context of this research, Design Thinking will be used to describe a general bottom-up approach to innovation and transformation with the goal of solving problems. Service Design will refer to the set of tools and techniques, such as Service Blueprinting and Customer Journey Mapping, which will help to solve those problems by making the services delivered more useful, usable, efficient and student-centred. There are a number of challenges with introducing a new methodology and Service Design does not happen in isolation. It involves changing mind-set, reframing problems, changing existing work practices, encouraging more collaborative cross-functional activities and ultimately cultivating a more human-centred creative culture.

Traditional improvement methodologies such as Lean, Systems Thinking and Nudge, are more focused on operational improvement while uniquely Service Design involves the user in any embedded innovation. Whicher et al (2013) indicate the high-level differences between these different methods where Service Design occurs at the 'interface with the user' and Lean and Co-production focus on more efficient operations. Snook (2012) emphasise the key differences as process driven versus experience driven. The involvement of the user in the design process is also a fundamental difference and Carr (2012) argues that Lean is too systematic and unfeeling, focused on eliminating waste and cutting disparity.

Fear of Design

The problem with Service Design seems

to be the difficulty in selling it to the organisation and designers themselves find it difficult to explain what Service Design really is. Brown (2009) observed that he spent far more time explaining and justifying to clients what design was rather than really doing it. Kimbell (2011) acknowledges that even those that support the application of Design Thinking have difficulty explaining it. Non-designers feel uncomfortable with the flexible non-linear approach that Service Design brings (Marino, 2011). Martin (2007) maintains that many business leaders find the lack of structure and predictable outcomes hard to deal with and they have difficulty understanding the language of design. The word design can often bring a sense of mystery to a process and the challenge then is to encourage employees not to be afraid of design and eliminate the perception that they have to be highly creative people to use design tools and techniques. Bailey (2012) questions whether a service designer is required to be design trained and argues that the tools and methods available are not unique to designers and most people can embrace them effectively.

Open to change

Akama and Prendiville (2013) articulate that co-designing is not just collaborating using a set of tools and techniques but about an openness to take-on all the influences, challenges, fears and risks that come with a change project in a culturally stuck organisation. They argue that design researchers have a responsibility to tell the 'swampy' (Schön, 1983) stories of what really happens when trying to change and design existing services. Indeed Akama (2009) points out that Service Design 'stories' do not document the complex realities and tend to oversimplify the human-centred and operational

issues that are forefront in undertaking any design project. Ultimately no new tool or technique can 'change the relationship between service providers and users' without considering processes, knock-on effects and outcomes (Maffei et al., 2013). Significantly Hartley (2005) recognises that the innovations which fail are just as important as those that succeed as they help us to understand how innovation is cultivated, supported and embedded. She also recognises that innovators or change leaders more often come from 'bottom-up' or 'sideways-in' rather than top-down perhaps as they are experiencing the failures and inefficiencies first-hand.

Culture: 'how we do things around here'

Much of the existing literature does not demonstrate how to entrench design tools within an organisation, where employees prefer the familiarity of their current way of doing things, even if that current approach lacks efficiency. Buchanan (2007) suggests that an organisation needs more than enthusiasm to embed design as a discipline of thinking and making. The tangible benefits will have to be clear to actors at all levels of the organisation if Design Thinking is here to stay. However, Gouillart (2014) posits the view that it is the compelling enthusiasm derived from using Design Thinking along with bottom-up and outside-in techniques, that motivates senior management to steer a different course.

Cooper et al., (2013) suggest that in order for design to be truly successful, it must focus on both process and outcomes and embedding design in any organisation requires an expansive approach that looks at the whole situation and includes a broad range of stakeholders. Lockwood et al., (2012) agree that an organisation needs to cultivate and encourage positivity and creativity by delegating the process of problem solving to a wide group of employees. Many authors have come across a silo approach where employees are not encouraged to think outside their own specific activities and

in order to change this, Design Thinking will need to 'permeate to the core' while encouraging initiative and risk-taking (Parker and Heapy, 2006; Wechsler, 2012). A number of authors contend that selecting the right people for a design activity is an important feature for success (Von Stamm, 2008; Matthews et al, 2012).

The term Design Thinking can sometimes create mystery and uncertainty, and rather than trying to sell Design Thinking as a new approach, the focus should be on the benefits it brings; the outcomes should speak for themselves. Human needs are fundamental to Design Thinking and these needs should drive innovation. Having the right people involved is essential, people who understand the need for change, and can be empathetic towards the users. This authors approach does not just concentrate on using design as a once-off change enabler but embedding design as a stepping stone towards real change.

Methodology

Service Design tools and methods are well aligned with qualitative research as both are holistic and creative processes that require intense contact within a real-life setting. The researcher is usually interested in analysing people's views, mind-sets and behaviours and the research tends to be subjective in nature. This research is collaborative rather than subjective as the researcher is jointly focused on fostering change with people across the institution.

Action research is a form of organisational learning as it is a process of problem solving that can help a group of employees to improve what they are doing or appreciate it in new ways (Patton, 2014). It is the ambition of this research that people that participate in an action research cycle will learn to question what they are doing, why they are doing it and think more systematically about daily functions and operations. Employees will learn new tools and methods to enable them to look at all aspects of their work within the organisation and become more innovative with

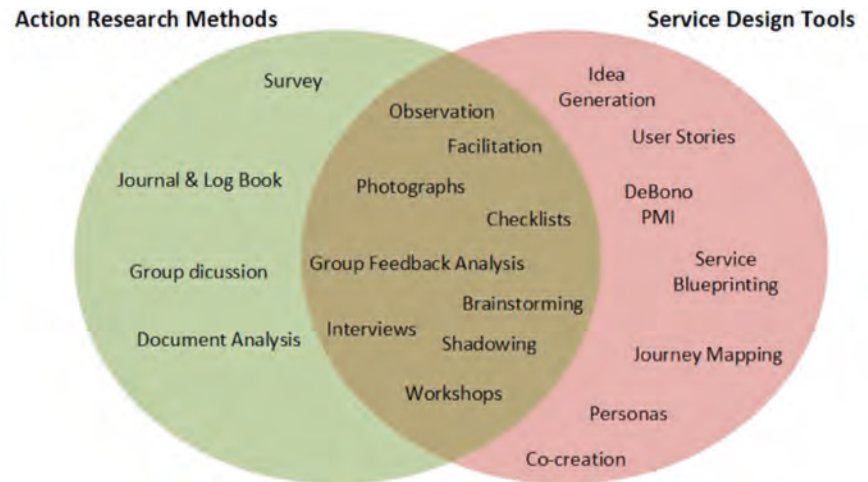


Figure 1:
Overlap of Action Research Methods and Service Design Tools

regard to changing 'how we do things around here', building a bridge between working and innovating (Brown and Duguid, 1991).

Developing one's own practice and the practice of the organisation that one is immersed in is the main focus of action research whilst gaining new knowledge (Candy, 2006). It looks to make collaborative change by means of participation and action. Traditional research is generally conducted from the outside while with action research the researcher is inside the situation and will have an influence on the outcomes. Costley et al., (2010) explain that as an insider, the researcher is in a unique position to study a situation or problem in depth but also has the insider knowledge which puts them in the crucial setting to investigate and make changes.

As this research involves solving existing problems, interventions and then making sense of the outcomes, abductive logic is most suitable as it allows for the generation of new knowledge, understanding and insight. Dorst (2010) maintains that when discussing Design Thinking, the basic reasoning pattern is abduction as the researcher is attempting to create value for others. Abductive logic is necessary for innovation to occur

where creative and intuitive thinkers can use their feeling and perception to deliver valuable outcomes. Charles Sander Peirce who coined the phrase abduction believed that new ideas did not come from traditional forms of logic and he posited that new ideas resulted from a thinker examining data. Brown (2009) concludes that designers use the tools of abductive reasoning to seek a balance between consistency and validity, between discovery and manipulation and between instinct and analytics.

For the purpose of this research paper, three action research cycles are documented to demonstrate how Service Design can influence positive outcomes which then leads to new knowledge and understanding of the consequences and challenges of embedding Design Thinking in an organisation of this kind. A variety of methods were used throughout this action research journey including document collection and analysis, participant observation, surveys, interviews and focus groups. The combination of these methods integrated with Service Design tools provides a powerful way to collect data. An example is that although focus groups may not tap into emotions (Krueger and Casey, 2008), using a tool such as customer journey mapping during a

focus group can help to empathise more with the user journey. In fact Whicher et al., (2013) highlight that Service Design tools allow better insights into customer behaviours, engages the users and provides a more human element to the action research. The diagram in figure one demonstrates the overlap between qualitative research methods and Service Design tools and techniques and although the two approaches are not on equal grounds, they do complement each other.

Findings

At CIT there are many disparate actors, systems and processes involved in service delivery and too often employees work in silos (Parker and Heapy, 2006; Wechsler, 2012) with little or no understanding of the personal impact of the student journey. Problems that exist include issues with data quality & timely availability, lack of online student self-service, isolated enterprise applications, and a disconnect between academic business process and the IT solutions needed to support them. Changing the culture of any organisation is a monumental task and at CIT this requires strong leadership and support along with a fresh approach and a novel original toolkit. An existing mind-set of “we have always done it this way” can hamper any new ideas if not handled in the right way. Employees are stretched to perform their daily activities which leaves little desire or time to experiment with new tools and prototype new ideas. The aspiration of this journey so far has been to evaluate how Design Thinking can be used to help solve internal issues that span several departments in CIT. Whether Service Design tools are exclusively used within an individual project or as part of a larger process, Design Thinking and in particular co-design has the potential to open up conversations. The exchange of knowledge between users of a service and the ‘makers’ of that service creates an opportunity to co-define the right problem or challenge in a collaborative way and make sure the outcome is

truly relevant. Co-design can enable this organisation to improve the efficiency and effectiveness of service operations while at the same time, delivering value to the end users; students and staff of the Institute.

Cycle 1: RECAP – Review and Enhancement of CIT’s Admissions Processes

The problem

Part-time students received no formal induction and an absence of process integration across the various college functions in providing an induction resulted in pain for all involved, in particular front-line employees and students, recognised by Martin (2009). The ‘service’ needed to be redesigned so it was simpler for students and employees alike.

Design of Study

RECAP was a six month pilot project at CIT which proved that Service Design as an approach can help to improve how we do business with regard to the services we provide to customers. Shifting mindset was a key objective of this cycle and demonstrating to the providers of a service, employees at CIT, how their cog and all the other cogs that are part of one cohesive process impact the student who should see a seamless series of touchpoints. The study was co-designed with Jean Mutton from the University of Derby based on their experience of using Service Design to improve the enrolment process for new students.

In preparation for September 2013, a broad range of staff (Cooper et al., 2013; Lockwood et al., 2012) that were involved with new part-time students were invited to co-design workshops to gather data and insights and map the current as-is process. The analysis was designed to be collaborative and inclusive and involve a wide range of staff including department managers, secretaries, and front-line staff from central student services. Part-time students were surveyed to ask them about their experience and then invited

to focus groups in order to contribute to the design process, as guided by Baranova et al., (2010). In fact one part-time student welcomed the chance: “thank you for the opportunity to give feedback, it is the first time I have been asked”.

Actions taken

The part-time student journey was mapped out which highlighted all the fail and wait points in the process and the touch-points were analysed using swim-lanes, all front and back stage operations were identified along with problems, opportunities and user needs. Evidence was gathered, ideas were brainstormed and interviews conducted with key stakeholders. The data was mostly qualitative and included surveys, artefacts, documents and interviews. Many unstructured interviews took place with participants such as the college caretakers who were often the first interaction for new part-time students when they arrived on campus. A number of CIT students were recruited as summer interns to help deliver some of the outcomes and actions.

Improvements included a new campus map which guided students to the right physical location while a QuickStart Guide was used as a step-by-step journey to become in class, ready-by-step journey, with links to online video instructions and who to contact at each stage. New students felt the guide was clear and concise: “we had no issues following the eight steps, it was very straight-forward and the videos were really helpful”. An in-class induction for new part-time students was delivered by student leaders where a Kick-Off @ CIT fold-out guide was handed out containing key calendar dates, contact details, library information and FAQ’s. An obvious efficiency was the reduction of queues at the part-time office by 50 per cent on the previous year; staff revealed “we were wondering if something was wrong as there were no huge queues or volumes of email from students”. Key services extended their opening hours until 7:00pm for the first three weeks of semester as suggested by part-time students.

Results

New tools were introduced to stakeholders and were well received and understood, demonstrating to participants that design is not to be feared (Marino, 2011). Initial interaction at workshops was slow but improved later during the Customer Journey Mapping and ideation workshops when users became more collaborative and focused on the common goal of a positive student experience. The innovative approach to break down barriers was, to engage these stakeholders to draw up a Service Blueprint, viewed entirely from the end-user perspective. The use of Service Design techniques, in particular Service Blueprinting, can support this service view and aid in innovating and transforming the student experience within higher education (Bitner et al., 2012).

As mentioned earlier, collaborative change became possible by means of participation and action as advised by Yee et al., (2015). Not only was the service for part-time students improved but both organisational and individual learning were facilitated by exposing the participants to new tools and techniques. A link between professional and personal learning was created which in turn leads to a positive attitude towards improvement. Workshop participants understood how Service Design tools on one project could be improved or altered for the next project. It was important to build on this momentum and provide suitable Service Design training to the eager participants.

Cycle 2: Service Design Master Class

The Problem

During the first cycle, it was understood that in order to embed Design Thinking within an organisation, the next step would be to get some willing supporters on board (Matthews et al., 2012; Von Stamm, 2008). Although many managers have various ways of delivering change and benefits to students, it is believed that in order to embed Design Thinking as a new method, then a number of de-

sign champions would be instrumental. These design champions would need to be trained to use new tools and techniques. It was deemed important to focus more on the staff delivering the services and improve the back-stage processes which in turn will improve the student experience.

Design of Study

Two brainstorming sessions were held with a number of stakeholders and interested parties in CIT to deliberate the proposed master class and choose the right tools to demonstrate to a new Service Design community on the day. The Service Design Master Class was advertised to a wide Cork community across a range of sectors but it mainly sought to educate a number of CIT employees in Service Design tools and techniques. Many unstructured interviews took place in order to recruit potential champions from different areas across the organisation and to ensure that those attending were interested and open to a new way of working. The workshop was designed with members of the SPIDER European project (2015) who offered their experience of delivering Service Design training workshops to public sector employees. It was clear that participants should not be overloaded at the workshop but get an introduction to a new approach. The design challenge decided on was the purchase of a take-away coffee, which was felt to be generic enough to be understood by a diverse range of people. It was also deemed important to get participants to head out on the streets of Cork to meet potential users of the service, gather data and insights that would then feed into their re-design. As such the venue chosen for the event was CIT Wandesford Quay Gallery which offered inspiring creative surroundings as well as a central location.

Actions taken

The workshop provided a suite of tools to the participants to allow them to exploit their own knowledge, experience and creative potential resulting in the ability to

create relevant, innovative and practical solutions in their own work. The event was a multi-disciplinary creative and collaborative process bringing together all people engaged with a common challenge as suggested in the literature by Brown (2009). The event was also an opportunity to bring ten Service Design experts and mentors together who provided guidance and led the 45 participants in the design challenge. Participants worked in teams to frame the problem, map the user journey, brainstorm ideas and evaluate a solution for a take-away coffee experience.

Results

After the workshop, attendees were surveyed to gather valuable feedback. Participants were asked to identify highlights, low-lights, and suggest ways for improvement to help embed Design Thinking as a way of improving 'how we do things around here'. One attendee described his experience: "I came in with an open-mind, I had no idea what it was going to be like but it has been an eye-opener, it teaches you to take a step back and question why you are doing something".

The aim of the master class was to build on the individual learnings of employees in cycle one and encourage more active participation in change across the Institute. Although there was a great buzz and excitement (Gouillart, 2014) during and after the master class, the gusto generated did not continue back at the office of many participants. Feedback gathered was very positive and it was clear that participants enjoyed the tools and the collaborative experience they brought. They wanted to learn more and contribute to solving problems that not only affected their own area. They liked how Service Design offered a solution to real-world problems. They understood more about how services overlap several departments and need to be designed to facilitate better user experience. They learned about design concepts and enjoyed hearing other people's insights and interpretation of the design brief.

” It is extremely important for the business owner to lead the change in parallel to the service designer facilitating the process of implementing it”

The wish of the researcher was that participants would take ideas and tools back to their day jobs with them to put them into practice, but the reality was very different. Once back in their offices, participants got caught up in the long list of operational duties that left little space for improvement and innovation (*Parker and Heapy, 2006; Wechsler, 2012*).

Cycle 3: RIO (Registration, Induction, Orientation)

The problem

The purpose of RIO was to review the Registration, Induction and Orientation (RIO) experience for all new students. It was an action research cycle that came about as a result of implementation of the first cycle, RECAP, which looked at introducing a better experience for new part-time students. The plan was to influence the organisers and planners (*Hartley, 2005*) and those delivering induction to new students to focus on the experience across the all various touchpoints irrespective of department ownership. It was important to improve cross-silo communication and create a vision of student experience. The ultimate goal was to use co-design methods to improve existing services by means of an iterative process of understanding the student context, observation, stakeholder analysis, building prototypes and designing a new experience as was previously demonstrated by public sector organisations such as Lewisham Council, Alberta CoLab and University of Derby.

Design of Study

In June 2014, a RIO working group was setup to plan, design and implement a consistent experience for all new

students and to review all communications and materials, both printed and online, for all students. The first thing that needed to happen was to organise a collaborative focus group to uncover what employees understood from each of the terms registration, induction and orientation. Brainstorming was used to determine what new students needed to know before they arrived, when they arrived and after they arrived, on campus. A further focus group was held to take that data from the first workshop and organise it into a sequence of events and logical groups, while coming up with new terms or labels and objectives of each category.

Actions taken

During the September 2014 registration, induction and orientation period, data was gathered, processes were observed and discussions took place. DeBono's 'Positive Minus Interesting' tool was used to analyse the September 2014 experience. All aspects of the registration, induction and orientation experience were examined including department talks, IT induction, walking tours and the registration process which included the processing of paper forms and production of CIT smartcards. Key staff members involved across the entire process were interviewed in order to understand their inputs and the expected outputs. It was not surprising to discover that each department had unique procedures and a culture of focusing on their part of the process. One administrator divulged “we try to communicate with them (new students) face-to-face or by phone, we don't trust them to read their emails” while another co-ordinator told how “new students might not check email

so we need to post information”. These findings suggested that the present service needed to be reorganised.

Results

The results and data were analysed and collated and revealed that whatever students needed to know, staff did not have a clear understanding of the existing process. Initially when the RIO working group first met, there was a lot of confusion due to a lack of communication across departments. As RIO was seen to overlap several departments, there was unclear ownership and the first meeting revealed frustration and inefficiency. It is extremely important for the business owner to lead the change in parallel to the service designer facilitating the process of implementing it. It became clear during this cycle that in order for change to stick, it is critical for the front-stage and back-stage staff to be completely engaged with the process. This is not an easy task and visibly employees are so burdened with their day-to-day job, they do not have time to consider broken processes. This is when the business owner or department manager must enable space and time for continuous improvement.

As mentioned by Akama and Prendiville (2013) it is important for design researchers to tell the real stories and the difficulties encountered on the ground. This cycle only reached the discover and define phases and it was obvious that while Service Design tools can open doors, no change could happen when the following barriers existed:

- No obvious process owner
- Lack of management engagement and support for the change
- A working group that lacked steering and direction
- Change of staff and key staff members leaving
- Political and cultural divides that remove focus from the student experience
- Lack of time and resources given to

design and improvement activities

- No incentive to improve the process
- Isolation of various processes & tasks within different departments
- No holistic view of all new students and their first experience

Discussion

The use of Service Design tools and techniques as an investigative approach to discovering, defining and resolving existing problems in higher education administration is in itself a contribution to knowledge. Investigating the practice of how things are done with a Service Design lens is a new approach in this institution and will form a novel way of identifying problems and challenges, the needs of those delivering and owning services, but primarily the requirements of those receiving services from the Institute. The problems being investigated are real-world problems that occur in every higher education institution across the world and the approach of practice-led research to solve real-world problems can lead to genuine change if given enough space.

Three action research cycles were documented and Service Design is having an impact in changing this organisation although that impact is slow and there are a number of limitations that need to be addressed. The change agent in this case was the researcher that was setting out to facilitate a change process using a number of tools and techniques. If the need for change only emanates from the researcher's practical experience and knowledge as opposed to the collective organisation's experience then a number of challenges ensue.

Limitations & Challenges

Can Design Thinking influence existing culture?

Existing Culture: Many authors including Tjendra (2013) tell you what you need to embed a design culture including top-down advocates, front-line employees who are empowered



An important Service Design tool is prototyping.

Foto: Jacek Barcikowski, Creative Commons

and fired-up, and a process champion who has a strong design motivation, but the discussion about how to do this in a higher education organisation is missing. The RECAP cycle struggled to embed a design culture and many of the changes did not stick when the following cycle of part-time registration came around. Although there was no major cultural change, the tools did allow for collaboration and innovation by delivering a number of quick-wins.

Silo Mentality: Mulgan (2007) proposes that 'high walls' in organisations divide people and departments and Snook (2014) identify that Service Design needs to deliver innovation across silos but is often prevented because of separate department strategies and budgets. It has conclusively been shown that organisation silos have a huge impact on change and are a constant stumbling block as iterated by (Von Stamm, 2008; Beckman & Barry, 2007). During cycle one, the ownership of the process was unclear as it intersected departments and this directly

resulted in poor student experience. Changing structures and ownership of services in an organisation can be politically difficult but the hope is that Service Design will influence departments delivering services to work together to focus on the end user. The aim was to move away from a silo-based approach to delivering services and to focus on the whole experience of students. In the short-term, this new methodology will help to deliver improvements in a new way but the aim of changing the culture and embedding a design process is long-term experiment.

Can leadership support, or hinder, the design process as a new way of working?

Getting management buy-in is

difficult: At CIT, the initial requirement for change came from employees who were frustrated with existing processes and the downstream inefficiencies they created. The key problem in higher education is that many managers are under

huge pressure to leap from one operational cycle to another with little time for iterative improvement in between. Most studies have emphasised Design Thinking as a tool to effect change but have not explained how Design Thinking can be used as a bottom-up approach to influence management thinking. Existing literature does not explain how to get senior management on board who have little or no experience in Design Thinking as a methodology.

Design Leadership: Miller & Moultrie (2013) insist that it is the design leader who needs to encourage all within the organisation to embrace the design process as a new way of 'how we do things around here'. Although CIT have a design leader as demonstrated in this paper, this leader is struggling to influence managers, free-up staff and create space for the design process because of a lack of resources, budget constraints and a focus on keeping the lights on.

Process Ownership: The researcher did not emphasise enough the importance of process ownership and as a result some of the actions and changes implemented did not stick when the following year came around. It is important for the researcher to allow the organisation to find its own answers rather than being the one with all the answers; this is essential for change to become embedded.

In what ways can Service Design tools and techniques help an organisation be collaborative and innovative?

Traditional Functional Organisations: The collaborative process of co-design immerses participants in new ways of thinking and encourages prototyping, taking risks, trying out ideas and making mistakes. Experimentation and failure are welcome in the design process. Matthews et al., (2012) use the term design interpreter as a necessary human force to inspire and blend opportunities across the organisation. The Service Design

Master Class was trying to change the traditional way of doing things, and it succeeded in creating conversations but not as many as could have been expected. A number of Service Design meet-ups were organised in the following months but participation was low.

No Space for Innovation: As highlighted in the literature review and identified by Design Council (2013) and Snook and Design Managers Australia (2014), change cannot happen if there is no space for design-led innovation. During all three cycles, a large amount of collective energy was generated but freeing up employees from their day-to-day duties is complex; this is the reality of Service Design implementation and another 'swampy' story (Schön, 1983).

Gathering support & momentum: Demonstrating Design Thinking tools in everyday situations can show employees how to explore their own capabilities to be innovative. There is little evidence of this in the higher education sector and this research is seeking to reveal to both employees and management how everyday problems create a domino effect resulting in inefficient services. During the first cycle, RECAP, it was the first time that Service Design tools were used in a collaborative workshop approach where stakeholders from across the organisation came together to try and solve a problem. This in itself was a big improvement and a change in the right direction.

Learning journey

This is a learning journey and a deep dive into Design Thinking for both the researcher and the organisation. The goal of internalising a new design-led culture in the organisation continues. Certainly Hartley (2005) recognises that iterating through cycles of action will help to better understand the reasons for failures but sometimes 'the organisation may be in inertia and not recognise the need to innovate or improve'. Although all three cycles made an impact in their

own way by bringing people together in a collaborative way, cycles two and three never delivered substantial change or impact because of numerous barriers. At the same time, the tools of Service Design were being experienced by the organisation and a few important champions and sponsors were uncovered. Leadership is essential and leaders need to be put in place that will actively pursue innovation and be open to new ways of working (Liedtka, 2011).

Service Design as a tool has the ability to help an organisation to achieve quick-wins while building a community of like-minded 'intrapreneurs' (Clay, 2013) along the way. There are many existing problems in organisations of this type that do not necessarily require large scale change but need a group of people to come together with the same goal in mind, which is defining the exact problem and then trying to solve that problem. The phrase "we have always done it this way" has come up more than once during this journey and one key aspect of this research will be to see how we can release those employees who are entrenched in the day-to-day firefighting and paper-pushing, in order to begin to deliver cumulative change. Furthermore this research will continue to investigate if Design Thinking can survive if it is only being practiced to solve short or medium term problems, and not a strategic focus of the organisation. In spite of that it is clear is that delivering quick-wins will help to deliver credibility to Design Thinking as a new tool. ■

Heather Madden, Business Analyst, Cork Institute of Technology, Ireland

Andrew T. Walters, Professor of User-Centred Design, Cardiff Metropolitan University, Wales



References

- Akama, Y. (2009), "Warts-and-all: the real practice of service design", paper presented to the First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo, 24th – 26th November, viewed 25 May 2016, <<http://servdes.org/pdf/2009/akama.pdf>>
- Akama, Y. and Prendiville, A. (2013), "Embodying, enacting and entangling design: A phenomenological view to co-designing services", *Swedish Design Research Journal*, vol. 1, 29–40, available at: <<http://www.svid.se/en/Research/Design-Research-Journal/>>
- Bailey, J., Julier, J. and Kohut, T. (2014), *Restarting Britain2: Design and Public Services*. Annual Review of Policy Design 2, 1–10, UK Design Commission, viewed 25 May 2016.
- Bailey, S.G. (2012), "Embedding service design: the long and the short of it", paper presented to the ServDes 2012: Third Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Espoo; Finland, 8th – 10th February, viewed 25 May 2016, <<http://servdes.org/pdf/2012/bailey.pdf>>.
- Baranova, P., Morrison, S. and Mutton, J. (2010), Service design in higher and further education. JISC Briefing Paper, viewed 25 May 2016.
- Basadur, M. (2004), "Leading others to think innovatively together: Creative leadership". *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 103–121.
- Beckman, S.L. and Barry, M. (2007), "Innovation as a learning process: Embedding design thinking", *California Management Review*, Vol. 50 No. 1, pp. 25.
- Bitner, M.J., Ostrom, A.L. and Morgan, F.N. (2008), "Service blueprinting: a practical technique for service innovation", *California Management Review*, Vol. 50 No.3, pp. 66.
- Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation", *Organization Science*, Vol. 2 No.1, pp. 40–57.
- Brown, T. (2009), *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness, New York.
- Buchanan, R. (2007), "Introduction: Design and Organizational Change", *Design Issues*, Vol. 24 No. 1, pp. 2–9.
- Candy, L. (2006), *Practice based research: A guide*, CCS Report, University of Technology, Sydney.
- Carr, V.L. (2012), "LEAN and Service Design: Understanding the differences", available at: <http://wearsnook.com/snook/?p=5295> (Accessed: 3 April 2016).
- Clay, A. (2013), "5 Tips for Growing Changemaking Communities in Your Company", available at: <http://www.fastcoexist.com/3023052/5-tips-for-growing-changemaking-communities-in-your-company> (Accessed: 3 April 2016).
- Cooper, R., Junginger, S. and Lockwood, T. (2013), *The Handbook of Design Management*, A&C Black, Berg Publishers, U.K.
- Design Council (2013), *Design for Public Good*, Annual Review of Policy Design, European Commission.
- Dorst, K. (2010), "The nature of Design thinking", paper presenter to the 8th Design Thinking Research Symposium (DTRS8), Sydney, 19th – 20th October, viewed 25 May 2016, <http://bbcocomdes.weebly.com/uploads/1/1/8/6/11866691/dtrs8_proceedings.pdf>
- Gouillart, F.J. (2014), "The race to implement co-creation of value with stakeholders: five approaches to competitive advantage", *Strategy & Leadership*, Vol. 42 No.1, pp. 2–8.
- Gray, D.E. (2009), *Doing Research in the Real World*, Second Edition, SAGE Publications Ltd, Los Angeles.
- Hartley, J. (2005), "Innovation in Governance and Public Services: Past and Present", *Public Money and Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 27–34.
- Kimbell, L. (2011), "Rethinking Design Thinking: Part I", *Design and Culture: The Journal of the Design Studies Forum*, Vol. 3 No. 3, pp. 285–306.
- Kimbell, L. (2010), "Design leads us where exactly? Service design at a crossroads", presented as a keynote speech at Service Design Network Conference, Berlin, 14th October, viewed 25 May 2016, <<http://designleadership.blogspot.ie/2010/10/service-design-at-crossroads.html>>.

” Traditional improvement methodologies such as Lean, Systems Thinking and Nudge, are more focused on operational improvement while uniquely Service Design involves the user in any embedded innovation.”

Krueger, R.A. and Casey, M.A. (2008), *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 4th edition, SAGE Publications, Los Angeles.

Liedtka, J. (2011), “Learning to use design thinking tools for successful innovation”, *Strategy & Leadership*, Vol. 39 No. 5, pp. 13–19.

Lockwood, J., Smith, M. and McAra-McWilliam, I. (2012), “Work-well: creating a culture of innovation through design”, presented at Leading Innovation through Design: DMI 2012 International Research Conference, Boston, viewed 25 May 2016, <http://radar.gsa.ac.uk/2935/1/2012_DMI_ResearchConf_Paper_Revised.pdf>

Maffei, S., Villari, B. and Foglieni, F. (2013), “Evaluation by Design for Public Services”, *Swedish Design Research Journal*, Vol. 1 No.13, available at: <<http://www.svid.se/en/Research/Design-Research-Journal/>>

Marino, M. (2011), “Creating a Framework for Organisations New to Service Design”, *Touchpoint: The Journal of Service Design*, Vol. 3 No. 2.

Martin, R. (2007), “Design and business: why can't we be friends?”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 28 No.4, pp. 6–12, available at: <<https://rogerlmartin.com/docs/default-source/Articles/designandbusiness.pdf?sfvrsn=2>>

Martin, R.L. (2009), *Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press, Boston, USA.

Matthews, J.H., Bucolo, S. and Wrigley, C. (2012), “Challenges and opportunities in the journey of the design-led innovation champions”, presented at Leading Innovation through Design: DMI 2012 International Research Conference, Boston, viewed 25 May 2016 <<http://eprints.qut.edu.au/53946/>>

McNiff, J. and Whitehead, J. (2009), *You and Your Action Research Project*, Routledge, London.

Miller, K. and Moultrie, J. (2013), “Understanding the Skills of Design Leaders”, *Design Management Journal*, Vol. 8 No. 1, pp. 35–51.

Mulgan, G. (2007), *Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously*, NESTA, London.

Parker, S. and Heapy, J. (2006), *The Journey to the Interface: How public service design can connect users to reform*. Engine Design, Demos, London, available at: <<http://www.demos.co.uk/files/journeytotheinterface.pdf>>

Parker, S. and Parker, S. (2007), *Unlocking innovation: why citizens hold the key to public service reform*, Demos, London, available at: <<http://www.demos.co.uk/files/Unlocking%20innovation.pdf>>

Ryan, A. (2016), “The Alberta CoLab Story: Redesigning the policy development process in government”, available at: <<https://medium.com/the-overlap/the-alberta-colab-story-2d409ecf747c#paw20xsl>>

Schön, D.A. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, London.

Sherman, R.R. and Webb, R.B. (1988), *Qualitative Research in Education: Focus and Methods*. Psychology Press, London. Snook and Design Managers Australia (2014), *Service Design Principles for Working with the Public Sector*, available at: <http://designmanagers.com.au/wp-content/uploads/2014/06/dma_snook_article.pdf>

The SPIDER Project (2015), *Supporting Public Service Innovation using Design in European Regions*, available at: <http://www.thespiderproject.eu/>

Tjendra, J. (2013), *Innovation Excellence. Why Design Thinking Will Fail*. Available at: <http://www.innovationexcellence.com/blog/2013/02/25/why-design-thinking-will-fail/>

Von Stamm, B. (2008), *Managing Innovation, Design and Creativity*, 2nd edition, Wiley, Chichester, UK.

Wechsler, J. (2012), “Reflections on service design, frameworks, and the service organization”, *Design Management Review*, Vol. 23 No. 2, pp. 58–64.

Whicher, A., Swiatek, P. and Cawood, G. (2013), *An Overview of Service Design for the Private and Public Sectors*, Sharing Experience Europe; European Commission.

Yee, J., White, H. and Lennon, L. (2015), *Valuing Design: mapping design impact and value in six public and 3rd sector projects*. UK Arts and Humanities Research Council.



Foto: Jacek Barcikowski, Creative Commons

En kortlek för normkreativitet

NOVA är ett verktyg från Vinnova som ska hjälpa organisationer att bli mer normkreativa. Bakom idén står fyra designforskare.

Av Lena Lidberg

VERKTYGSLÅDAN NOVA lanserades i februari i år och riktar sig till alla som vill utveckla inkluderande och hållbara innovationer. Utgångspunkten är att det ännu finns gott om produkter, tjänster, miljöer och andra samhällsfenomen som har skapats med en alltför snäv förståelse för användarnas behov. Därmed begränsas många människors vardag.

– Fokus ligger på de normer och värderingar som diskriminerar, men materialet är användbart i alla sorts innovationsprocesser. NOVA är tänkt som ett stöd, både för att analysera brukares behov och för att kunna omsätta kunskaperna i nytänkande och värdeskapande lösningar, säger NOVA:s redaktör Marcus Jahnke, designforskare vid SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut.

En av medförfattarna är hans forskarkollega Åsa Wikberg-Nilsson vid Luleå tekniska universitet. I mars var de tillsammans inbjudna till SVIDs konferens Uppdrag: Användare i Stockholm för att hålla i en workshop kring fördjudat användarperspektiv.

– Begreppet normkreativ myntades av genusvetarna Rebecca Vinthagen och Lina Zavalia som har skrivit en bok med samma namn. Det som nu har blivit NOVA började utvecklas för ett par år sedan under Vinnovas satsning på Mångfaldslabbet, som var inriktat på just normkritisk innovation, berättar Åsa Wikberg-Nilsson.

Några av de användare som har varit med från start är design- och innovationsbyrån Veryday, klädföretaget Snickers Workwear och storsjukhuset Karolinska. Innehållet utvecklas kontinuerligt och tillsammans med alla de användare som kommer i kontakt med materialet.

Under den workshop som genomfördes på Uppdrag: Användare fick några av grupperna i uppdrag att utforma en brittisk pub som är tillgänglig även för människor med funktionsnedsättning. Andra deltagare fick uppgiften att utveckla skruvdragare som är anpassade för en bredare grupp än den starke, ensamme snickaren, och andra funderade över hur



upplevelsen av mammografi kan förbättras – oavsett kön.

I NOVA-boxen ingår 52 metodkort, framtagna med inspiration från de klassiska kortlekarna. Kortet leder vidare till utmaningar och diskussioner kring lösningar. Här finns även två jokerkort som riskerar att ytterligare ställa utvecklingsprocessen på sin spets.

I en av de grupper som arbetade med att skapa en inkluderande brittisk pub konstaterade deltagarna snabbt att byggnaden i sig ofta kan vara ett hinder för den som har en funktionsnedsättning. Till viss del kan det avhjälpas med till exempel rullstolsramper och med bättre belysning för den som har en synnedsättning. Gruppen diskuterade hur långt olika förändringar kan drivas utan att det traditionella kärnvärdet går förlorat. Handlar det om att värna om mörkt trä, brittisk accent, ett stort utbud av öl? Eller om att lyfta fram puben som "public house", ett socialt och förlängt vardagsrum som bör vara öppet för alla?

– NOVA är en process som normalt tar ungefär ett halvt år att genomföra. Nu har ni fått testa en snabbvariant på drygt en halvtimme, sammanfattade Marcus Jahnke när det var dags för redovisning.

Åsa Wikberg-Nilsson menar att inkludering kontra exkludering sträcker sig över de flesta samhällsområden.

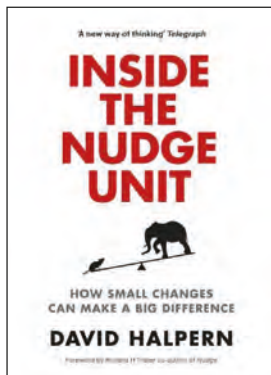
– Vi ser flickkläder som saknar fickor, automatiserade vattenkranar som inte fungerar på svart hud, läkemedel som används av kvinnor men som är utprovade på män... Exempelen är många, och vi vill visa att all verklig innovation handlar om att utmana alla dessa normer. ■

"NOVA – Verktyg och metoder för normkreativ innovation" har utvecklats av forskarna Mariana Alves (ArkDes), Karin Ehrnberger (KTH), Åsa Wikberg-Nilsson (LTU) och Marcus Jahnke (SP). Utgångspunkten i materialet är lagstiftade diskrimineringsgrunder som genus, etnicitet och funktionsnedsättning.

Mer information: www.vinnova.se



Recensioner



Hur små förändringar kan göra stor skillnad

”Nudging” (puttning) handlar om att bygga en mer effektiv välfärdsstat genom att påverka människors beteenden. Förändringarna genomförs efter slumpvisa tester av olika lösningar som vilar på beteendevetenskaplig kunskap. **Inside the Nudge Unit** av David Halpern är en faktabok men har samtidigt en spännande ramberättelse. Boken kretsar kring

uppbbyggnaden av The Behavioral Insight Team (BIT) som också kommit att kallas The Nudge Unit.

The Behavioral Insight Team arbetar direkt under den brittiska premiärministern och placerades så småningom på 10 Downing Street - premiärministerns residens och tjänstebostad. Så för alla House of Cards-fantaster erbjuder boken en spännande men något mer stillsam inblick i arbetet i ett av kanske världens mest mytomspunna regeringskanslier. Vi får följa diskussionerna om allt från brottsbekämpning till ökad etablering på arbetsmarknaden och hur de ska få fler människor att betala kvarskatten i tid.

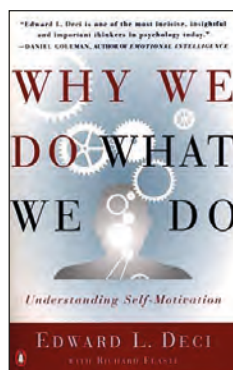
Poängen med nudging är att använda beteendevetenskaplig kunskap för att få människor att göra det man ändå tänkt göra - men inte kommer sig för. Varför anmäler du dig till exempel inte till donationsregistret? Är tröskeln helt enkelt för hög trots att det bara kräver några klick på datorn? Här beskrivs vad som krävs för att du ska ta klivet och faktiskt utföra handlingen. I boken presenteras även ramverket EAST – Easy – Attract – Social – Timely. Det är mycket mer sannolikt att vi utför något om det är lätt och innebär så lite krångel som möjligt. Vi dras till det som fångar vår uppmärksamhet och det vi uppfattar attraktivt. Vi vill göra som andra och vi påverkas lättare innan en vana har etablerats. Principerna används som ett verktyg i statens verktygslåda – som komplement till juridik och ekonomistyrning. Genom att förstå hur människor fungerar så kan staten styra och driva samhällsutveckling mer effektivt. Mycket i arbetssättet som presenteras i boken påminner om förhållningssätt som nu växer fram inom ramen för tjänstedesign.

BIT arbetar med beteenderesearch inom ett definierat område för att sedan utifrån EAST-ramverket arbeta fram ett antal prototyper som man testat i skarpt läge. På så sätt lyckas BIT få fram hårddata på effekten av olika lösningsförslag som omräknas till reda pengar. Här tror jag designvärlden har en hel del att lära.

Tänk om den beteendevetenskapliga kunskapen i framtiden kan komplettera det multidisciplinära och medskapande arbetet som ofta präglar en designprocess.

Jag skulle gärna se att boken var obligatorisk läsning för alla som på något sätt arbetar med utveckling! Det är dessutom riktigt spännande läsning. Som helhet kan jag varmt rekommendera boken för alla samhällsintresserade.

Jonas Gumbel, SVID



Varför vi gör det vi gör

Insikt om människors motivation och välmående är viktigt för alla som jobbar med design. Boken **Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation**, av dr Edward Deci och Richard Flaste, handlar om den kanske viktigaste teorin kring motivation – Self-determination Theory. Edward Deci och hans kollega Richard M. Ryan studerade på 1980-talet skillnader mellan intern motivation och extern motivation. Sedan dess har teorin utvecklats och blivit den kanske mest etablerade teorin för motivation och välmående.

Sedan dess har teorin utvecklats och blivit den kanske mest etablerade teorin för motivation och välmående.

Författarna ifrågasätter dagens samhälle – utbildningsväsendet, vårt arbetsliv och det sociala livet, som till stor del fokuserar på externa belöningar och drivkrafter genom betyg, bonusar och jakt på status. När alltför stort fokus läggs på det yttre hindras vår naturliga motivation och vårt välmående försämrats. Den nyfikenhet och kreativitet vi ser hos små barn finns med oss hela livet, men kan hindras av hur samhälle, skola och arbetsliv är designat. Att vara engagerade och nyfikna är egenskaper som ligger i vårt DNA. För att nära sådana positiva beteenden bör vi fokusera på att möta individens tre grundläggande behov: En känsla av kompetens, en närhet med andra och en upplevelse av autonomi. Vill vi, exempelvis, att barnen ska fortsätta läsa och lära sig saker även efter det att prov är gjorda och betyg är satta, bör vi säkerställa att dessa behov tillgodoses och att barnen upplever glädje i lärandet. Detsamma gäller även vuxna och i alla olika sammanhang – i arbete, användande av produkter och tjänster och i hur man lever sitt liv.

Jag tror att boken kan vara ett stöd till alla som arbetar med design då den hjälper till att sätta ord på hur människors motivation och välmående påverkas av design och designarbete.

Jon Engström, SVID



Bokrecension:
Tjänsteinnovation

Som läkare och utvecklingsledare har jag i flera år arbetat med utvecklingsfrågor i sjukvården, framför allt med förbättringskoncept som Lean, Six-Sigma, BPR och Genombrott. De ger bra stöd för att utveckla vården och minska kvalitetsbrister. Två centrala aspekter har dock saknats – hur vi förstår kunden för att hitta helt nya sätt att arbeta, och att inte bara förbättra dagens arbetssätt. Sjukvårdssystemet har i stort haft fokus på produktinnovationer. Nya läkemedel och medicintekniska produkter har kännetecknat de stora utvecklingsstegen inom medicinen fram till idag. För att klara samhällets utmaningar behöver vi hitta nya sätt att arbeta – mer av samma är inte en hållbar lösning.

Tjänsteinnovation av forskarna Anders Gustafsson, Per Kristensson och Lars Witell ger en aktuell översikt över området tjänster och innovation, synsätt som är centrala för att möta de utmaningar i samhället och som vården står inför. Boken är skriven med flertalet forskningsprojekt i grunden och det märks tydligt att författarna både har en gedigen teoretisk kunskap och praktisk erfarenhet av att följa arbete med tjänsteinnovationer i företag och offentliga organisationer.

Författarna börjar med att definiera begreppen tjänsteinnovation och redogör för skillnaden mot produktinnovation – och varför produkten idag mer och mer ses som plattformen för en tjänsteleverans. En tjänst är något som gärna samskapas med användaren och författarna redogör grundligt för olika metoder att förstå och involvera användaren i utvecklingen.

En av bokens stora behållningar är beskrivningen av de metoder som är användbara för att förbättra tjänster och de metoder som används för inkrementella eller radikala tjänsteinnovationer. Här blir det tydligt att sjukvården ofta använder metoder för tjänsteförbättringar, som klagomålsdata eller avvikelserapporter. Enkäter och fokusgrupper används till viss del, men metoder för radikala tjänsteinnovationer där användaren involveras, har bara tills nyligen börjat användas i sjukvårdsmiljö.

För mig har boken Tjänsteinnovation skapat ny förståelse kring vilka metoder som är användbara för att skapa tjänsteinnovationer och har också handfast introducerat mig i begreppsvärlden inom området, en förutsättning för ytterligare fördjupning. Jag ser denna bok som en hörnpelare för alla som arbetar med utveckling och innovation i både offentlig och privat verksamhet, vilket borde vara alla anställda! Den läsare som ska arbeta praktiskt med tjänstedesignmetoder och innovationer har troligen störst nytta av boken då det går att direkt applicera de ramverk som erbjuds. Boken passar också bra som studentlitteratur i kurser som berör tjänster och innovation.

Kort och gott – läs boken!

Olof Norin, Läkare och Forskare. Aktiv på SKL och Karolinska Institutet.

Bokhyllan

Här är några böcker och skrifter vi rekommenderar för att bygga en förståelse för hur design kan användas som strategisk resurs i skapandet av framtidens lösningar.

- 1 **Inside the Nudge Unit**
David Halpern
- 2 **Tjänsteinnovation**
Per Kristensson, Anders Gustafsson, Lars Witell
- 3 **Innoliteracy – Fra design thinking til håndgribelig forandring**
På danska av Steinar Valande-Amland
- 4 **Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation**
Edward Deci, Richard Flaste



EVENT & KONFERENS

Utblick

13-23 juni 2016

Typographics

NEW YORK CITY, USA

www.2016.typographics.com

27-30 juni 2016

DRS2016

BRIGHTON, STORBRIANNIEN

www.drs2016.org/#drs2016

30 juni-1 juli 2016

What Design Can Do

AMSTERDAM, NEDERLÄNDERNA

www.whatdesigncando.com

amsterdam-2016

28-29 juli 2016

The 20th DMI: Academic design management conference:

Inflection point – design research meets design practice

BOSTON, USA

www.dmi.org

15-19 augusti 2016

14th Participatory Design Conference (PDC)

AARHUS, DANMARK

www.pdc2016.org

25-26 augusti 2016

Service Experience Chicago 2016: Systems of Care

CHICAGO, USA

www.serviceexperiencechicago.com/conference.html

14-16 september 2016

Mayo Clinic Transform Conference

ROCHESTER, MINNESOTA, USA

www.transformconference.mayo.edu

15-16 september 2016

Brand New Conference

NASHVILLE, TENNESSEE, USA

www.underconsideration.com/brandnewconference

26-28 oktober 2016

Service Design Network SDGC16

AMSTERDAM, NEDERLÄNDERNA

www.service-design-network.org

26-28 oktober 2016

REVOLVE Conference

CHARLESTON, USA

www.2016.revolveconference.com

22-24 november 2016

15th NORDCODE Seminar

KOLDING, DANMARK

<http://www.nordcode.net>

30 november-1 december 2016

Service Convention Sweden

KARLSTAD, SVERIGE

www.serviceconventionsweden.se

Kolding, Danmark



4

Design: notiser

Export

Svensk design i fokus för export och turism

Under fyra års tid kommer regeringen att satsa 28 miljoner kronor på en kommunikationsplattform för svensk design. Satsningen sker inom ramen för regeringens exportstrategi.

Syftet med uppdraget är att bredda kännedomen om svensk design och svenska designupplevelser internationellt och på så sätt skapa förutsättningar för ökad export samt att antalet utländska besökare till Sverige ska öka. Utgångspunkten för uppdraget är att det finns en stor internationell efterfrågan av svensk design och att det samtidigt finns potential att öka Sveriges export av tjänster, upplevelser och produkter inom design.

Arbetet kommer att ledas av Visit Sweden i samarbete med branschorganisationerna Svensk Form, Association of Swedish Fashion Brands, Sveriges Arkitekter och Trä- och Möbelföretagen. Även Svenska Institutet och Business Sweden kommer att medverka i arbetet.

Migration

Vad kan design göra för flyktingar?

En fråga som berör och engagerar många just nu är de stora flyktingströmmarna runt om i Europa.

Tävlingen WDCD (*What Design Can Do*)

Refugee Challenge är ett samarbete mellan UNHCR, IKEA Foundation och designplattformen What Design Can Do. Tävlingen är till för att skapa engagemang och få fram idéer på hur man förbättra flyktingars liv i urbana miljöer. Designer och innovatörer från över 30 länder har skickat in tävlingsbidrag.

Nu kan vem som helst komma med idéer om hur de inskickade bidragen kan förbättras. De fem bästa bidragen vinner upp till 10 000 euro samt expert-hjälp och guidning från WDCD om hur de kan implementera sina koncept.

Migration var också en av de stora frågorna under BEDAs (Bureau of European Design Association) generalförsamling i maj. Representanter för BEDAs medlemsorganisationer diskuterade och deltog i en workshop om migrations-frågor. EU-kommissionen har visat sig intresserade av att vidareutveckla ett samarbete i migrationsfrågor.

I Sverige har flera designföretag tagit frågorna och utmaningarna kring migration och integration till sig och det sjuder av olika projekt och försök att möta utmaningarna.

SVID medverkar i ett projekt om migration som handlar om hur myndigheter bemöter sina kunder och hur de kan arbeta tillsammans med dem. De deltagande myndigheterna är Länsstyrelserna i Kronoberg och Kalmar Län, Migrationsverket Syd med Kronoberg och Kalmar samt Arbetsförmedlingen. Projektet pågår till mitten av nästa år.

Hållbar utveckling

EcoDesign Circle

EcoDesign Circle är ett treårigt projekt via Interreg Baltic Sea Region Programme i samarbete med designorganisationer och universitet från Tyskland, Estland, Litauen, Polen, Finland och Sverige, som representeras av SVID som samarbetar med Green Leap på KTH. Projektet leds av Federal Environment Agency i Tyskland.

Syftet med projektet är att öka kunskapen om ekodesign hos regionens små- och medelstora företag, designer och designorganisationer. Det ska i sin tur leda till att företag kommer att skapa metoder som drar nytta av ekodesign, något som kommer att öka produktiviteten, kompetens och innovation på ett effektivt sätt.

Partnerorganisationerna kommer att verka i gränslandet mellan företag, designer, forskningsinstitutioner och offentliga organisationer. Målet är att bygga en verksamhetsmodell och ett

kompetensnätverk baserat på cirkulär ekonomi, ekologisk design och hållbarhet i Östersjöregionen.

Användardriven innovation

Kommuner och landsting får stöd för att förnya sina verksamheter

Nu ska kommuner och landsting i Sverige få hjälp med att förnya sina verksamheter genom användardriven innovation. Genom projektet Innovationsguiden (Användardriven innovation för bättre välfärdstjänster) stödjer SVID på uppdrag av Sveriges Kommuner och Landsting runt tio kommuner, landsting och regioner. Uppdraget går ut på att tillsammans med ett antal kommuner, landsting och regioner testa en modell för förnyelsestöd med SKL:s innovationsmodell som utgångspunkt.

Ett team med bakgrund inom design och innovation kommer att arbeta tillsammans med nyckelpersoner i kommunerna och landstingen. Som en del av stödet strävar teamet också efter att hitta en skalbar modell för coaching på distans. Tanken är att coacherna sedan ska kunna fungera som resurspersoner och i sin tur utbilda andra i hur man arbetar med förnyelse genom användarinvolvering.

Projektet finansieras av VINNOVA och uppdraget ska vara slutfört den 31 januari 2017.





SVID

Ansvarig Utgivare: Robin Edman, vd SVID **Redaktör:** Jon Engström, SVID, jon.engstrom@svld.se. **Forskningsredaktör:** Jon Engström, SVID/Linköpings Universitet, jon.engstrom@svld.se **Skribenter:** Susanne Helgeson, Lena Lidberg, Eva-Karin Anderman, Helena Karlberg, Jon Engström, Caroline Lundén-Welden, Emma Patel. **Grafisk form:** Ulrika Lundin. **Omslag:** Alexander Leonov, Shutterstock.com. **Swedish Design Research Journal** publicerar forskningsrelaterade artiklar och forskningsartiklar inom designområdet. Alla forskningsartiklar granskas av en akademisk redaktionskommitté före publicering. Journalen ges ut på svenska och engelska.