



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2022 30 stp
Handelshøyskolen

Inkluderende designtenkning i store organisasjoner

En kvalitativ casestudie om mellomlederens rolle i implementering av inkluderende designtenkning i produkt- og tjenesteutvikling i Posten Norge AS

Inclusive Design Thinking in Large Corporations

A qualitative case study on middle managers' role in the implementation of Inclusive Design Thinking in product and service development at Posten Norge AS.

Carina Jostad Midthaug og
Emilie Haftorn Thorvaldsen
Entreprenørskap og innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten av vår toårige master i Entreprenørskap og innovasjon - Digital forretningstransformasjon ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet i Ås. Dette har vært to unike år der vi har lært utrolig mye og fått venner for livet.

Vi har måttet tilpasse oss en helt spesiell tid ettersom det har vært en pågående pandemi i store deler av studietiden og majoriteten av undervisningen og veiledningen har derfor foregått digitalt.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært meningsfylt, krevende, lærerikt og nyttig. Vi la tidlig strukturerte planer for arbeidet og har utnyttet hverandres styrker til det fulle. Samarbeidet mellom oss har vært en svært positiv opplevelse og er en god erfaring som vi tar med oss videre inn i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Silja Korhonen-Sande. Det var uvurderlig med jevnlig dialog, engasjement, gode råd og konstruktive tilbakemeldinger i vårt arbeid. I tillegg ønsker vi å takke alle våre informanter som tok seg tid til å stille opp og bidra med verdifull innsikt til denne oppgaven.


Til slutt ønsker vi å takke nærmeste familie og venner for all støtte, tålmodighet og konstruktive tilbakemeldinger. Dere har vært en viktig motivasjonskilde!

NMBU, Ås

Mai 2022



Carina Jostad Midthaug



Emilie Haftorn Thorvaldsen

Sammendrag

Det er viktigere enn noen gang at store organisasjoner tar samfunnsansvar, fordi både myndighetene og forbrukere forventer at store organisasjoner skal ta et ansvar utover å følge lover og regler. Å bidra til et mer inkluderende samfunn er en viktig del av dette samfunnsansvaret. Et hvert design har et potensial for å inkludere eller ekskludere mennesker, men med økt fokus på inkludering i produkt- og tjenesteutvikling kan organisasjoner skape produkter og tjenester som tilfredsstillende behovene til et mangfold av brukere.

Formålet med denne masteroppgaven er å utforske koblingen mellom inkluderende design og designtenkning i produkt- og tjenesteutvikling i store organisasjoner. I tillegg belyses mellomlederens rolle i å integrere inkluderende design i designtenkning. Koblingen mellom temaene blir introdusert som inkluderende designtenkning.

Denne masteroppgaven søker å finne svar på problemstillingen «*Hvordan kan inkluderende design integreres i designtenkning i en stor organisasjon ved hjelp av mellomledere?*» I arbeidet med å forske på denne problemstillingen er det utført en casestudie av Posten Norge AS. Studiet består av 18 semi-strukturerte dybdeintervjuer, fordelt på informanter fra Posten Norge AS og eksperter fra andre store organisasjoner, som har kommet relativt langt innen inkluderende design.

Funnene viser at Posten Norge AS har startet sitt arbeid mot mer inkluderende produkt- og tjenesteutvikling. Selv om de er på vei i riktig retning, er det derimot uklart hva de neste stegene er. Vår oppgave tar for seg nettopp dette, og kommer med forslag til hvordan mellomledere i Posten Norge AS kan fortsette arbeidet mot mer inkluderende produkt- og tjenesteutvikling.

Vi konkluderer med at inkluderende design kan integreres i designtenkning ved å legge til inkluderende design verktøy. Slik vil det bli mer fokus på inkludering gjennom hele prosessen. Dette skal forenkle prosessen med å gå fra teori til praksis. For at ansatte skal omstille produkt- og tjenesteutviklingen kreves både tilrettelegging og støtte. I arbeidet med å effektivisere prosessen med å implementere inkluderende designtenkning spiller mellomledere en svært viktig rolle.

Stikkord:

Designtenkning, inkluderende design, inkluderende designtenkning, innovasjonsledelse, brukerorientert design, mellomledere

Abstract

It is more important than ever that large corporations take social responsibility, because both the authorities and consumers expect large corporations to take responsibility in addition to obey laws and regulations. Contributing to a more inclusive society is an important part of this social responsibility. Each design has the potential to include or exclude people, but with an increased focus on inclusion in product and service development, the organization can create products and services that meet the needs of a diversity of users.

The purpose of this master's thesis is to explore the links between inclusive design and design thinking in product and service development in large corporations. In addition, the middle manager's role in integrating inclusive design and design thinking is highlighted. The link between the themes is introduced as inclusive design thinking.

This master's thesis seeks to find answers to the research question «How can integrated design be integrated into design technology in a large corporation with the help of middle managers? In the work of researching this issue, a case study on Posten Norge AS has been carried out. The study consists of 18 semi-structured in-depth interviews, divided between informants from Posten Norge AS and experts from other large corporations who are at the forefront of inclusive design.

The findings show that Posten Norge AS has started its work towards a more inclusive product and service development. Although they are heading in the right direction, it is unclear what the next steps are going to be. Our thesis addresses exactly this and makes suggestions on how Posten Norge AS can continue towards a more inclusive product and service development.

We conclude that integrating design can be integrated into design technology by adding a common design tool. In this way, there will be more focus on including the entire process. This should simplify the process of departing from the theory. For employees to restructure product and service development, facilitation and support are required. In the process of implementing inclusive design thinking, middle managers play an important role.

Key words:

Design Thinking, Inclusive Design, inclusive design thinking, human-centered design, middle managers

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1. Introduksjon	7
1.1 <i>Designtenkning og inkluderende design</i>	7
1.2 <i>Studiens teoretiske bidrag</i>	10
1.3 <i>Formål og problemstilling</i>	11
1.4 <i>Oppgavens disposisjon</i>	12
2. Teoretisk rammeverk	13
2.1 <i>Oppgavens teoretiske posisjonering</i>	13
2.2 <i>Hva er inkluderende design?</i>	14
2.2.1 <i>Definisjonen av inkluderende design</i>	14
2.2.2 <i>Hva skiller inkluderende design fra andre brukerorienterte designmetodikker?</i>	15
2.3 <i>Fra designtenkning til inkluderende designtenkning</i>	17
2.3.1 <i>Hva er designtenkning?</i>	17
2.3.2 <i>De fem stegene i designprosessen og nyttige verktøy</i>	18
2.3.3 <i>Hvorfor kan designtenkning ekskludere?</i>	22
2.3.4 <i>Integrering av inkluderende design i designtenkning</i>	23
2.4 <i>Hovedutfordringene ved implementering av inkluderende design</i>	28
2.4.1 <i>Kommunikasjon og holdninger</i>	28
2.4.2 <i>Mangel på ressurser, tilrettelegging og kompetanse</i>	31
2.4.3 <i>Mangel på opplæringsmateriale samt bruk og forståelse av verktøy</i>	31
2.5 <i>Mellomlederens rolle ved implementering av inkluderende designtenkning</i>	33
2.5.1 <i>Mellomledere i store organisasjoner</i>	33
2.5.2 <i>Tydlig kommunikasjon og holdninger</i>	34
2.5.3 <i>Tilrettelegge for ressurser og mandat</i>	35
2.5.4 <i>Kompetanseheving og bruk av verktøy</i>	36
2.6 <i>Oppsummering: Inkluderende designtenkning i store organisasjoner</i>	38
3. Metode	40
3.1 <i>Kvalitativt casestudie</i>	40
3.1.1 <i>Casebedrift: Posten Norge AS</i>	41
3.2 <i>Datainnsamling</i>	44
3.2.1 <i>Primærdata</i>	44
3.2.2 <i>Sekundærdata</i>	45
3.2.3 <i>Intervjuguide</i>	45
3.2.4 <i>Valg av informanter</i>	46
3.2.5 <i>Gjennomføring av intervjuer</i>	47
3.3 <i>Analyse av data</i>	47
3.4 <i>Forskningens pålitelighet, troverdighet og overførbarhet</i>	48
3.5 <i>Etiske avveininger</i>	49
4. Analyse og resultater	51

4.1	<i>Endringer i designtenkning for mer inkluderende designprosess</i>	51
4.1.1	Designtenkning som en del av Helix	51
4.1.2	Hvilke av de fem stegene i designtenkning er viktigst?	53
4.1.3	Verktøy sin rolle ved implementering av inkluderende design	54
4.1.4	Inkluderende design som en del av Helix	56
4.2	<i>Utfordringer ved implementering av inkluderende design i designtenkning i Posten</i>	57
4.2.1	Kommunikasjon og holdninger	57
4.2.2	Mangel på ressurser, tilrettelegging og kompetanse	60
4.2.3	Mangel på opplæringsmateriale samt vanskeligheter med å ta i bruk verktøy i praksis	61
4.3	<i>Mellomlederens rolle ved implementering av inkluderende design i Posten</i>	62
4.3.1	Kommunikasjon og holdninger	62
4.3.2	Tilrettelegging og kompetanseheving	63
4.3.3	Opplæringsmateriale samt bruk og forståelse av verktøy	67
5.	Diskusjon	69
5.1	<i>Hvilke endringer må til i designtenkning for å få en mer inkluderende designprosess?</i>	71
5.1.1	Designtenkning sin rolle i Helix	71
5.1.2	Hvilke av de fem stegene i designtenkning er viktigst?	72
5.1.3	Inkluderende design som en del av Helix	72
5.1.4	Verktøy sin rolle ved implementering av inkluderende design	73
5.1.5	Svar på forskningsspørsmål 1	74
5.2	<i>Hvilke utfordringer møter store organisasjoner i forbindelse med implementering av inkluderende design?</i>	76
5.2.1	Kommunikasjon, tilrettelegging og holdninger	76
5.2.2	Ressursmangel og prioriteringer	78
5.2.3	Mangel på opplæringsmateriale samt bruk og forståelse av verktøy	79
5.2.4	Svar på forskningsspørsmål 2	80
5.3	<i>Hvilken rolle har mellomlederne innen produkt- og tjenesteutvikling ved implementering av inkluderende design i store organisasjoner?</i>	81
5.3.1	Kommunikasjon og holdninger	81
5.3.2	Tilrettelegging for ressurser og prioriteringer	82
5.3.3	Mellomlederens introduksjon av inkluderende verktøy	83
5.3.4	Svar på forskningsspørsmål 3	84
5.4	<i>Bidrag til teori om inkluderende designtenkning</i>	86
5.5	<i>Begrensninger ved studien og forslag til videre forskning</i>	87
6.	Praktiske implikasjoner	88
7.	Konklusjon	91
	Referanser	92
	Vedlegg	99
	<i>Vedlegg 1: Intervjuguide</i>	99
	<i>Vedlegg 2: Informasjonsskriv til respondenter</i>	101
	<i>Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)</i>	103
	<i>Vedlegg 4: Epost for sitatsjekk</i>	105

Figurer

Figur 1: Teoretisk posisjonering	13
Figur 2: Designtenkning.....	18
Figur 3: Inkluderende designtenkning.....	24
Figur 4: Mellomlederens rolle i inkluderende designtenkning i store organisasjoner.....	34
Figur 5: Inkluderende designtenkning i store organisasjoner	39
Figur 6: Fremgangsmåte for metode.....	40
Figur 7: Helix modellen.....	42
Figur 8: Inkluderende designtenkning integrert i Helix.....	75

Tabeller

Tabell 1: En oversatt oversikt over Helix metodikk (Fonstad, 2020).....	43
Tabell 2: Innsamling av primærdata.....	44
Tabell 3: Innsamling av sekundærdata.....	45
Tabell 4: Oversikt over informanter	46
Tabell 5: Sitater om endringer i designtenkning	52
Tabell 6: Sitater om stegene i designtenkning	53
Tabell 7: Sitater om verktøy sin rolle.....	55
Tabell 8: Sitater om inkluderende design i Helix.....	57
Tabell 9: Sitater om kommunikasjon og holdninger	58
Tabell 10: Sitater om ressurser, tilrettelegging og kompetanse	60
Tabell 11: Sitater om bruk og forståelse av verktøy.....	61
Tabell 12: Sitater om mellomlederens rolle knyttet til kommunikasjon etc.....	63
Tabell 13: Sitater om mellomlederens rolle relatert til bruk og forståelse av verktøy	67
Tabell 14: Oppsummering av hovedfunn	69
Tabell 15: Fordeler og ulemper ved integrering av inkluderende designtenkning i Helix	90

1.Introduksjon

1.1 Designtenkning og inkluderende design

Det er viktigere enn noen gang at organisasjoner tar samfunnsansvar og har dette som en kjernekompetanse som integreres i daglige aktiviteter og strategiske beslutninger (Heyward, 2020; Siltaloppi, Rajala & Hietala, 2021). Store organisasjoner er viktige bidragsytere til samfunnet i form av arbeidsplasser og finansielle bidrag (Regjeringen, 2021) og har et ansvar utover det å følge lover og regler. En viktig del av å ta samfunnsansvar er å bidra til et mer *inkluderende* samfunn. I Norge og ellers i verden blir det i økende grad iverksatt lover og lagt frem standarder eller veiledere som skal hindre diskriminering og ekskludering (DOGA, u.å.-d). Ikraftsettelsen av Lov om likestilling og forbud mot diskriminering, FNs bærekraftsmål, det *digitale skiftet* og en stadig aldrende befolkning er faktorer som har bidratt sterkt til å sette *inkludering* på dagsorden (DOGA, u.å.-d). Digitalisering skaper mange spennende muligheter for samfunnsutvikling, men det utfordrer også etablerte prinsipper i samfunnet som for eksempel sosial bærekraft, fellesskap og kollektive rettigheter (Martinussen & Aspen, 2021). Mange organisasjoner har på bakgrunn av det digitale skiftet måttet omstille seg og tenke nytt, noe som har vært en stor motivasjonsfaktor for digital- og menneskesentrert innovasjon (Rindfleisch, 2020). Svært mange offentlige og private tjenester er i dag digitale, men det er en utfordring at over en halv million nordmenn føler på et utenforskap ved å ikke beherske slike dagligdagse digitale tjenester (Bjønness, Midtbø, Størset & Ulven, 2021). Det er derfor viktigere enn noen gang at organisasjoner tar et grep for å sikre en mer *inkluderende* produkt- og tjenesteutvikling.

Utfordringer som berører mange, skaper gjerne *komplekse problemstillinger* knyttet til utvikling av produkter og tjenester i store organisasjoner. Designtenkning er en designprosess som kan bidra til å løse komplekse problemstillinger i forbindelse med produkt- og tjenesteutvikling fra et kreativt og brukerorientert perspektiv (Björklund, Maula, Soule & Maula, 2020; Bongiovanni & Louis, 2021; Magistretti, Ardito & Petruzzelli, 2021; Verganti, Dell’Era & Swan, 2021). Metodikken er en av de mest innflytelsesrike designprosessene som er tatt i bruk i dag blant store organisasjoner (Auernhammer & Roth, 2021; Knight, Daymond

& Paraoutis, 2020; Nakata, 2020). Modellen, som er utviklet av Stanford University d.school, presenterer fem steg bestående av et sett med spesifikke prinsipper, metoder og verktøy for å praktisere brukerorientert design (Verganti et al., 2021). Felles *rammeverk, prosesser og verktøy* er viktig både for å øke den generelle forståelsen for design blant ansatte i en organisasjon, og for å styrke designekspertisen (Björklund et al., 2020). Det er mange ulike *verktøy og aktiviteter* som benyttes i de ulike stegene i designtenkning, og de utgjør sammen et godt utgangspunkt for å kunne praktisere brukerorientert design. Det er flere tolkninger av metodikkens betydning i praksis og metodikken praktiseres ulikt ettersom den gjerne tilpasses den enkelte organisasjon (Dell’Era, Magistretti, Cautela, Verganti & Zurlo, 2020; Liedtka, 2020; Magistretti et al., 2021). Denne oppgaven tar utgangspunkt i designtenkning som et innovasjonsverktøy for produkt- og tjenesteutvikling i store organisasjoner.

Designtenkning kan bli mer *inkluderende*. Bakgrunnen for dette er at et brukerorientert perspektiv ikke er ensbetydende med at metodikken automatisk er inkluderende (Holmes, 2018; Iskander, 2018). Produkter og tjenester på markedet i dag er gjerne utviklet og designet med tanke på den antatt største målgruppen (Holmes, 2018; Li & Dong, 2021). Parallelt med fremveksten av designtenkning har tankesettet *inkluderende design* utviklet seg og fått økt anerkjennelse (Eikhaug & Gheerawo, 2021). Det eksisterer flere definisjoner av inkluderende design (Clarkson & Coleman, 2015; Keates, 2014; Persson, Åhman, Yngling & Gulliksen, 2015). I denne oppgaven er inkluderende design definert av British Standards Institution (BSI) som «*Utformingen av produkter og/eller tjenester for massemarkedet, som er tilgjengelige for og kan brukes av så mange mennesker som mulig innenfor rimelighetens grenser... uten behov for spesialtilpasning av design*» (BSI, referert i Keates, 2014, s.390). Inkluderende design er et tankesett som tar hensyn til mangfoldet av mennesker og, i konteksten av en organisasjon, vil inkluderende design påvirke alt fra prosesser til kultur (Eikhaug & Gheerawo, 2021). Økt fokus på inkludering i produkt- og tjenesteutvikling har vist seg å bidra til at organisasjoner oppnår resultater som er fordelaktig for organisasjonen, et mangfold av kunder og samfunnet (Waller, Bradley, Hosking & Clarkson, 2015). Store organisasjoner bør ha et forhold til brukeres ulike behov og hvordan organisasjonens produkter eller tjenester inkluderer eller ekskluderer mennesker. Å ta utgangspunkt i en mangfoldig brukergruppe i produkt- og tjenesteutvikling kan være begynnelsen på en felles retning og felles verdier for inkludering i hele organisasjonen.

For å forenkle implementeringen av inkluderende design fra et tankesett til praksis i en organisasjon, kan det være nyttig å integrere elementer fra inkluderende design i allerede eksisterende innovasjonsmetodikk (Eikhaug et al., 2019; Microsoft, u.å.). Design og Arkitektur Norge (DOGA) og Microsoft har utviklet aktiviteter og verktøy som kan legges til i eksisterende innovasjonsmetodikk (Eikhaug et al., 2019; Microsoft, u.å.). Aktiviteter og verktøy er med på å forenkle og effektivisere arbeidet med designtenkning (Chasainduo, Gasparini & Lee, 2015) og inkluderende design (Dong, McGinley, Nickpour, Cifter & Inclusive design research group, 2015; Zitkus, Langdon & Clarkson, 2012).

Å benytte *digitale verktøy* kan effektivisere arbeidet og bidra til bedre løsninger som kan treffe flere (Chang, 2020; Microsoft, u.å.; Zitkus et al., 2012). Verktøyene og aktivitetene som benyttes underveis i en designprosess må være bevisste på inkludering for at inkluderende design skal bli praktisert (Eikhaug et al., 2019). Metoder, casestudier og rammeverk for inkludering har eksistert i lengre tid innen akademisk forskning, men de har ikke blitt tatt i bruk i næringslivet i like stor grad (Eikhaug et al., 2019). *Inkluderende designtenkning* blir derfor introdusert som et begrep og visualisert som en modell for å illustrere hvordan elementer og prinsipper fra inkluderende design kan integreres i designtenkning (Li & Dong, 2021). Dette kan bidra til at designtenkning får en mer naturlig sammenkobling til inkludering.

Mellomledere i store organisasjoner spiller en viktig rolle ved implementering av designprosesser (Hölzle & Rhinow, 2019; Liedtka, 2020; Wang, Gibbons & Heavey, 2021). Med mellomleder menes «en leder som er ansvarlig for en liten gruppe mennesker eller en liten avdeling i en organisasjon, men som ikke er involvert i å ta viktige beslutninger som vil påvirke hele organisasjonen» (Oxford University Press, u.å, s. 1). De har gjerne en forhandlingsrolle mellom ansatte og toppledelsen (Hölzle & Rhinow, 2019; Liedtka, 2020; Wang et al., 2021). Mellomledere kan bidra til å øke kompetansen blant ansatte i organisasjonen om bruk og forståelse av designprosesser for produkt- og tjenesteutvikling (Björklund et al., 2020). For å forenkle arbeidet med å integrere inkluderende design i eksisterende innovasjonsmetodikk kan mellomledere bidra til at aktiviteter og verktøy som benyttes internt og eksternt er inkluderende (Eikhaug & Gheerawo, 2021).

1.2 Studiens teoretiske bidrag

Denne masteroppgaven bidrar med å forsterke koblingen mellom inkluderende design og designtenkning i produkt- og tjenesteutvikling i store organisasjoner. Koblingen mellom temaene introduseres som inkluderende designtenkning; et lite utforsket område. I tillegg belyser oppgaven mellomlederens rolle i å legge tilrettelegge for dette.

Inkluderende designtenkning har helt nylig blitt introdusert som et begrep innen akademia i relasjon til problemstillinger i næringslivet, blant annet i et forstudium utført av anerkjente forskere på inkluderende design (Li & Dong, 2021). Begrepet er noe mer brukt innen forskning på utdanning, der for eksempel hensikten er å belyse hvordan utdanningsløp kan bli mer inkluderende (Ballenger & Sinclair, 2020). Denne oppgaven vil bidra til å utforske inkluderende designtenkning som prosess videre.

Ettersom inkluderende designtenkning ikke er spesielt utbredt, omhandler majoriteten av forskningsartiklene i denne oppgaven enten inkluderende design eller designtenkning (Figur 1). I den akademiske litteraturen finnes det metoder, rammeverk og ulike casestudier som tar for seg inkluderende design, men i praksis har ikke inkluderende design blitt tatt i bruk på lik linje som designtenkning (Eikhaug & Gheerawo, 2021). I magasinartikler, nyhetsartikler eller på faglige nettsider er det derimot noe mer glidende overganger mellom designtenkning og inkluderende design. Denne oppgaven vil utforske utfordringer ved implementering av inkluderende design for å belyse denne problematikken (Fletcher et al., 2015; Goodman-Deane, Waller, Bradley, Clarkson & Bradely, 2018; Persson et al., 2015). Det er et relativt lite forskningsmiljø innen inkluderende design som bidrar til å sette tematikken på den akademiske agendaen internasjonalt (Clarkson & Coleman, 2015; Li & Dong, 2019; Waller et al., 2015). Dette i ferd med å endre seg ettersom inkluderende design har fått større oppmerksomhet hos myndighetene, i kreative bransjer og bedrifter den siste tiden (Uutilsynet, u.å.). I tiden fremover er det viktig å belyse hvordan inkluderende design kan praktiseres slik at organisasjoner i større grad kan levere på sitt samfunnsansvar og økende krav til rapportering om mangfold (DOGA, u.å.-d).

Forskningsfeltet på designtenkning som metodikk og metodikkens påvirkning i en organisasjon er modent, men fremdeles svært dagsaktuelt og utvikler seg i flere retninger (Auernhammer & Roth, 2021; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021; Verganti et al., 2021). De opplevde gode resultatene fra designtenkning ligger i hvordan designtenkning og metodikkens verktøy kan kombineres på nye måter for å takle nye innovasjonsutfordringer (Liedtka, 2020). Økt fokus på inkluderende design kan derfor bety at designtenkning og tilhørende verktøy kan tilpasses, og at inkluderende design og designtenkning potensielt bør integreres. Dette vil denne oppgaven belyse.

I relasjon til designtenkning er det etterspurt mer forskning om hvordan ledere av innovasjon, som gjerne er mellomledere, kan skape og bevare en designkultur og designferdigheter i en organisasjon (Auernhammer & Roth, 2021). I tillegg er det forsket lite på hvordan designtenkning i praksis håndteres ulikt i forskjellige organisasjoner og i relasjon til ledelsesutfordringer for mellomledere (Magistretti et al., 2021). Denne oppgaven vil derfor bidra til å belyse mellomledere sin rolle ved integrering av inkluderende design i designtenkning.

1.3 Formål og problemstilling

Formålet med denne masteroppgaven er å bidra til mer kunnskap om samspillet mellom inkluderende design og designtenkning i produkt- og tjenesteutvikling i store organisasjoner, samt mellomlederens rolle i dette samspillet.

Opgaven vil ta for seg følgende problemstilling:

Hvordan kan inkluderende design integreres i designtenkning i en stor organisasjon ved hjelp av mellomledere?

Det er satt opp tre forskningsspørsmål for å bidra til å svare på problemstillingen:

1. Hvilke endringer må til i designtenkning for å få en mer inkluderende designprosess?
2. Hvilke utfordringer møter store organisasjoner i forbindelse med implementering av inkluderende design?
3. Hvilken rolle har mellomlederne innen produkt- og tjenesteutvikling ved implementering av inkluderende design i store organisasjoner?

1.4 Oppgavens disposisjon

Det er syv kapitler i denne oppgaven.

I det neste kapittelet (kapittel 2) presenteres forskning innen inkluderende design og designtenkning. Mer spesifikt utforskes designtenkning som innovasjonsmetodikk for produkt- og tjenesteutvikling, og hvordan metodikken kan bli mer inkluderende ved å introdusere prinsipper og elementer fra inkluderende design. Videre undersøkes utfordringer ved implementering av inkluderende design i praksis, før mellomlederens rolle ved implementering av inkluderende design utforskes.

Kapittel 3 tar for seg studiens metode og forskningsdesign. Datainnsamlingen og analyseprosessen presenteres i detalj. Som en del av dette blir Posten Norge AS introdusert som valgt casebedrift. Deretter vurderes forskningens pålitelighet, troverdighet og overførbarhet, før etiske avveininger belyses.

I Kapittel 4 presenteres analyse og resultater fra forskningen, med utgangspunkt i strukturen fra kapittel 2.

Kapittel 5 begynner med en oppsummering av hovedfunn, som videre diskuteres og tolkes i lys av teorien og de tre forskningsspørsmålene. I tillegg diskuteres bidrag til teori, begrensninger ved studien, og forslag til videre forskning.

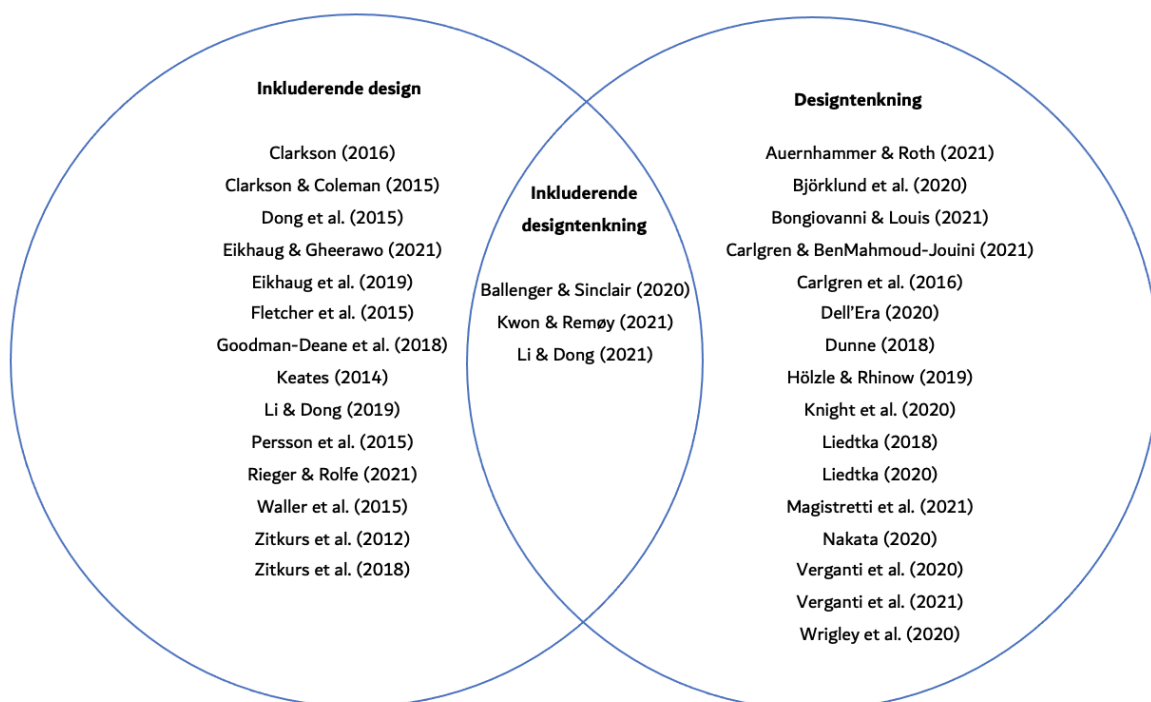
Kapittel 6 legger frem de praktiske implikasjonene ved studien.

Avslutningsvis, i kapittel 7, presenteres den overordnede konklusjonen i relasjon til problemstillingen.

2. Teoretisk rammeverk

2.1 Oppgavens teoretiske posisjonering

Denne oppgaven bygger på forskning om *designtenkning* og *inkluderende design* (Figur 1). Oppgaven tar utgangspunkt i inkluderende design som et tankesett, og bruk av designtenkning som innovasjonsprosess for produkt- og tjenesteutvikling. *Inkluderende designtenkning* introduseres som et begrep for å belyse hvordan prinsipper og elementer fra inkluderende design kan bidra til å gjøre designtenkning mer inkluderende i praksis. Vi belyser utfordringer ved implementering av inkluderende design med utgangspunkt i forskning på utfordringer ved implementering av både inkluderende design og designtenkning. I lys av dette utforskes mellomlederens rolle ved implementering av designprosesser i store organisasjoner. Underveis trekkes det inn perspektiver fra områder innen forskning på designtenkning som belyser endringsledelse og strategi. Figur 1 viser de viktigste studiene som vi har tatt utgangspunkt i og hvordan tematikken overlapper.



Figur 1: Teoretisk posisjonering

2.2 Hva er inkluderende design?

2.2.1 Definisjonen av inkluderende design

For å forstå hvordan designtenkning som prosess kan bli mer inkluderende, tar oppgaven utgangspunkt i tankesettet *inkluderende design*. Inkluderende design som begrep oppsto på midten av 1990-tallet som et resultat av forskning på blant annet hvordan design og sosiale behov kan kobles sammen, antakelser om aldring, funksjonsnedsettelse og sosial ulikhet (Clarkson & Coleman, 2015). Det vil si at inkluderende design ikke er en ny måte å tilnærme seg design på (Clarkson & Coleman, 2015). Inkluderende design beskrives som et verdidrevet tankesett og et ideal som tar hensyn til mangfoldet av mennesker, og omfatter faktorer som for eksempel alder, kjønn, språk, etnisitet, sosiale- og økonomiske faktorer, i tillegg til funksjonsevne (Eikhaug et al., 2019; Joyce, 2022; Li & Dong, 2019). Herunder er også situasjonsbaserte funksjonshemninger eller andre midlertidige utfordringer hensyntatt, som for eksempel graviditet eller skader (Clarkson & Coleman, 2015)

I denne oppgaven er definisjonen til The British Standards Institution (BSI) mest relevant og det er den definisjonen vi legger til grunn for oppgaven. BSI definerer inkluderende design som:

«Utformingen av produkter og/eller tjenester for massemarkedet, som er tilgjengelige for og kan brukes av så mange mennesker som mulig innenfor rimelighetens grenser... uten behov for spesialtilpasning av design» (BSI, 2005, referert i Keates, 2014, s.390).

Inkluderende design som tematikk har hovedsakelig vokst frem i takt med et økende antall problemstillinger knyttet til digitalisering av samfunnet og tilgang til digitale tjenester. Digitale flater som tar i bruk inkluderende design har potensiale til å i større grad påvirke brukeropplevelsen positivt, ettersom flere brukere kan oppleve en form for tilhørighet (Joyce, 2022). I stedet for å lage én løsning som skal nås og brukes av flest mulig mennesker, kan inkluderende design i kombinasjon med digitalisering skape muligheter for individuelle tilpasninger for brukerne, mot at formålet er overholdt (Joyce, 2022; Martinussen & Aspen, 2021). Det er derimot ikke alltid mulig eller hensiktsmessig å designe et produkt eller en tjeneste med mål om å møte behovene til *hele* befolkningen (Waller et al., 2015). Grunnen til

dette er at mennesker har et bredt spekter av preferanser, ønsker og behov, i tillegg til ulik bakgrunn i form av for eksempel alder, evner eller kultur (Waller et al., 2015). Enhver avgjørelse i en designprosess har et potensial til å ekskludere eller inkludere brukere (Waller et al., 2015). Det er derfor viktig å ta informerte beslutninger som tilfredsstillende behovene for flest mulig mennesker, og som samtidig bidrar til at organisasjonen når sine målsettinger (Waller et al., 2015). På generelt grunnlag vil likevel alle få en fordel av inkluderende design (Clarkson & Coleman, 2015). Inkluderende design fungerer derfor som en veileder for å ta gode valg mot å inkludere så mange som er hensiktsmessig mulig. I konteksten av en organisasjon omfatter inkluderende design prosesser, praksis og kultur (Eikhaug & Gheerawo, 2021).

Det er ingen formelle krav til inkluderende design, men ettersom inkluderende design omfatter universell utforming som organisasjoner er pliktige til å følge, bidrar dette til å skape et fundament for videre spredning av inkluderende design.

2.2.2 Hva skiller inkluderende design fra andre brukerorienterte designmetodikker?

Det som hovedsakelig skiller inkluderende design fra andre brukersentrerte designmetodikker er bredden i utvalget av brukere (Keates, 2014) og graden av tilpasning av designet på produktet eller tjenesten (Persson et al., 2015). Dette er best forklart gjennom å sammenlikne inkluderende design med begrepene universell utforming og tilgjengelighet. Kort oppsummert vil inkluderende design alltid omfavne og sikre tilgjengelighet og universell utforming (Persson et al., 2015).

Tilgjengelighet handler om at ingen mennesker skal diskrimineres på grunnlag av en funksjonsnedsettelse, og skal ha likeverdig tilgang til og glede av de fordelene, fasilitetene eller liknende som tilbys (Persson, 2015). Et eksempel på dette er en trapp som har en rullestolheis som gjør at personer med relevant funksjonsnedsettelse kommer seg opp.

Universell utforming defineres av «FN-konvensjonen om rettighetene til mennesker med nedsatt funksjonsevne» som:

«Utforming av produkter, omgivelser, programmer og tjenester på en slik måte at de kan brukes av alle mennesker, i så stor utstrekning som mulig, uten behov for tilpassing og en spesiell utforming. Universell utforming skal ikke utelukke hjelpemidler for bestemte grupper av mennesker med nedsattfunksjonsevne når det er behov for det» (FN-sambandet, 2022, s. 9).

Universell utforming har til hensikt å lage én løsning for så mange mennesker som mulig (Joyce, 2022). Et eksempel er en trapp som har en trinnfri del inkludert, slik at rullestolbrukere og mennesker med annen relevant funksjonsnedsettelse, kan komme seg opp på en likeverdig måte. Det er uformet forskrifter og lover for universell utforming som blant annet omfatter utforming av bygg og informasjons- og teknologiløsninger (IKT) (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2018). Ifølge Verdens helseorganisasjon (2022) lever nesten 15% av verdens befolkning med en funksjonsnedsettelse og nesten alle vil, midlertidig eller permanent, oppleve en funksjonsnedsettelse i løpet av livet. Det grunnleggende i universell utforming handler om å utforme omgivelsene slik at befolkningens variasjon i funksjonsevne er ivaretatt (Barne- ungdoms- og familiedirektoratet, u.å.; Persson et al., 2015). På den måten kan flest mulig mennesker delta aktivt i samfunnet på en likeverdig måte.

Inkluderende design treffer bredere enn tilgjengelighet og universell utforming ettersom inkluderende design tar for seg mer enn funksjonsevne. I prosessen med å utrydde sosial eksklusjon spiller inkluderende design en viktig rolle. Med bakgrunn i at flere brukersentrerte designmetodikker ikke tar for seg en bred nok gruppe brukere, vil oppgaven videre gå inn på den populære metodikken designtenkning, for å utforske hvorfor designtenkning kan ekskludere.

2.3 Fra designtenkning til inkluderende designtenkning

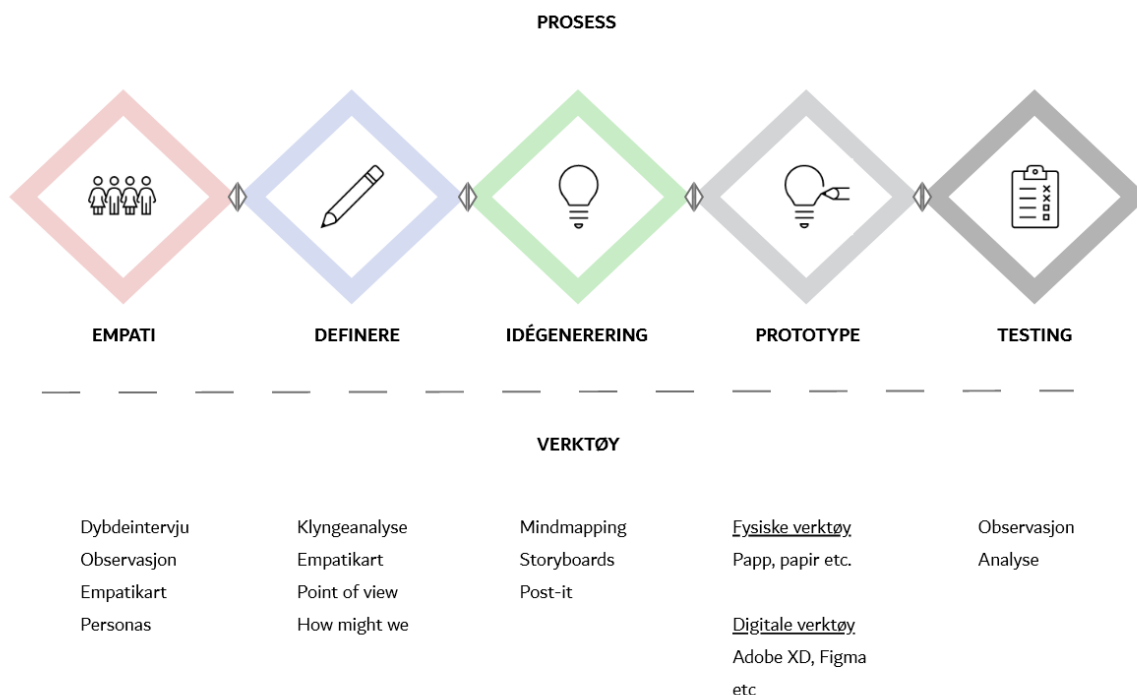
2.3.1 Hva er designtenkning?

Stanford University sin modell for designtenkning er en av de mest utbredte designprosessene i dag. Den er tatt i bruk som metodikk blant mange store og små aktører i næringslivet og i flere ulike forskningsfelt i akademien (Auernhammer & Roth, 2021; Beckman, 2020; Brown, 2008; Wrigley, Nusem & Straker, 2020). Modellen visualiserer en prosess i *fem steg* for å løse komplekse problemer og er karakterisert som en brukerorientert, iterativ og kreativ tilnærming til innovasjon (Institute of Design at Stanford, 2010; Verganti et al., 2021). Metodikken påstås å være et sterkt innovasjonsverktøy som er enkelt å forstå og å ta i bruk for personer uten designbakgrunn (Magistretti et al., 2021).

Designtenkning komplementerer de mer tradisjonelle problemløsningsmetodene som er brukt i organisasjoner, som gjerne er rasjonelt og økonomisk forankret (Foster, 2019). Hvordan designtenkning benyttes i en organisasjon avhenger av organisasjonen sitt overordnede mål, samt interne og eksterne faktorer som er spesifikke for den enkelte organisasjonen (Dell'Era et al., 2020). Metodikken har blitt mer og mer viktig for strategi og for å bygge en kultur med fokus på innovasjon (Nakata, 2020). Denne oppgaven tar derimot utgangspunkt i bruk av designtenkning som prosess for å utvikle produkter og tjenester. Metodikken har ført til at organisasjoner har blitt mer brukersentrert i designprosessen (Hölzle & Rhinow, 2019). Det vil si at de involverer brukerne mer aktivt i utviklingen. Organisasjoner kan bruke designtenkning for å få en bedre forståelse av hva kundene ønsker og trenger av produkter og tjenester (Auernhammer & Roth, 2021; Beckman, 2020; Brown, 2008; Knight et al., 2020). Det er viktig å påpeke at designtenkning ikke kan brukes som en metode alene i en stor organisasjon, men at metodikken er et viktig grunnlag i innovasjonsprosessen. (Carlgrén, Rauth & Elmquist, 2016; IBM Corporation, 2021). Dette er med bakgrunn i at modellen i seg selv ikke tar for seg forretningsmessige aspekter relatert til å drive en organisasjon, som for eksempel ressursallokering, andre interesser eller klimaspørsmål (Beckman, 2020; Carlgrén & BenMahmoud-Jouini, 2021; Dell'Era et al., 2020; Nakata, 2020; Verganti et al., 2021).

2.3.2 De fem stegene i designprosessen og nyttige verktøy

Designtenkningsmodellen er presentert som en lineær prosess bestående av *fem steg*: empati, definere, idégenerering, prototype og testing (Figur 2). Likevel, utføres gjerne stegene i ulik rekkefølge og gjentatte ganger, og tilpasses den enkeltes organisasjon sin prosess (Institute of Design at Stanford, 2010). Stegene beskrives påfølgende, i tillegg til at ulike verktøy og aktiviteter som benyttes forklares nærmere.



Figur 2: Designtenkning

Figur 2. Bearbeidet fra *An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE* [figur], av Stanford D.School, 2010, Hasso Plattner Institute of design (<https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>). Copyright opplysning

Empati

Empatifasen er den første fasen i designtenkning, og handler om å utforske og få en dypere forståelse av ulike brukere og deres behov (Pileggi, 2021). Empati er «evnen til å oppdage og erkjenne andres følelser og tanker» (Svartdal, 2022, s. 1). I denne fasen utforskes et problem gjennom å sette seg inn i hva ulike brukere opplever og føler. Ved å ha et brukerorientert perspektiv er det mulig å avdekke behov, preferanser og forventninger, samt eventuelle

begrensninger brukere opplever i interaksjon med produkter og tjenester, som allerede eksisterer (Kwon & Remøy, 2021; Pileggi, 2021). Hensikten er å lage produkter eller tjenester som brukere faktisk trenger og som er tilpasset deres behov, i motsetning til at en kunde skal tilpasse seg produktet eller tjenesten (Kwon & Remøy, 2021). I designtenkning kan empati anses som selve byggesteinen (Dell’Era et al., 2020). Det er fordi empati for brukeren er et viktig aspekt gjennom hele designprosessen (Dam & Siang, 2021; Pileggi, 2021). Problemene som designtenkningsprosessen skal hjelpe til å løse er som oftest ulike, og situasjonsbaserte data og analyser er derfor nødvendig. Pileggi (2021) trekker fram at dette kanskje er den viktigste grunnen til at empati spiller en så stor rolle i designtenkning. Ved å forstå ulike sluttbrukere dannes det et godt utgangspunkt for å tilfredsstille behovene til en diversifisert gruppe av brukere (Magistretti et al., 2021; Zitkus et al., 2012). Det er derfor viktig å gjøre et grundig arbeid i empatifasen, ettersom dette danner et solid utgangspunkt og et viktig fundament for de etterfølgende fasene i designtenkningsprosessen.

Det praktiske arbeidet i empatifasen har fokus på å samle inn informasjon fra et bredt spekter av ulike type kilder. Verktøy og aktiviteter som er spesielt nyttige å benytte i empatifasen er *dybdeintervjuer* og *observasjon* (Institute of Design at Stanford, 2010). Dette gir arbeidsgruppen en unik førstehåndsinnsikt, og er en effektiv måte å bygge empati for brukeren, da deres opplevde frustrasjon eller utfordringer blir spesielt tydelige (Institute of Design at Stanford, 2010). Andre eksempler på verktøy som kan brukes for å sette seg inn i brukerens perspektiv er *empatikart* og *personas* (Ferreira, Silva, Oliveira & Conte, 2015; Pileggi, 2021). Et empatikart er et visualiseringsverktøy som skal skape en felles forståelse om en brukers oppførsel og holdninger utover demografiske karakteristikk (Ferreira et al., 2015). Personas skapes ofte med utgangspunkt i et empatikart (Ferreira et al., 2015). På den måten utarbeides det et spekter av fiktive kunder. Verktøyene hjelper designere og andre deltakere i teamet til å effektivt bygge empati gjennom å forstå en brukers erfaringer, mål, oppførsel og behov (Ferreira et al., 2015).

Definer

Den andre fasen i designtenkning, *defineringsfasen*, går ut på å trekke frem de viktigste funnene fra empatifasen. Formålet er å konkretisere behovene og problemene til kundene

(Institute of Design at Stanford, 2010). Fokuset går fra å være bredt til mer avgrenset. Dette er en kritisk fase, da det legger grunnlaget for hvilken problemstilling arbeidsgruppen skal sette søkelys på og forsøke å løse (Institute of Design at Stanford, 2010)

I arbeidet med å definere er det effektivt å bruke verktøy som grupperer funn (Institute of Design at Stanford, 2010). *Empatikartet* kan også brukes for å gruppere basert på hva brukeren sa, gjorde, følte og tenkte (Dam & Siang, 2020a). Det kan også gjennomføres en *klyngeanalyse* for å få overblikk over sammenfallende aspekter, avdekke trender eller andre fellestrekk. «*Point of view*» (POV), eller «synspunkt», er metoden som snevrer inn problemet til en setning, der tre elementer er inkludert: bruker, behov og innsikt (Institute of Design at Stanford, 2010). Denne setningen er gjerne sluttresultatet av defineringsfasen og uttrykker problemene som skal løses gjennom designtenkningsprosessen på en konkret og handlekraftig måte (Institute of Design at Stanford, 2010). Et verktøy som brukes i overgangen mellom defineringsfasen og den neste fasen i designtenkning, er såkalt «*How might we*» (HMW) eller «Hvordan kan vi» (Institute of Design at Stanford, 2010). HMW tar utgangspunkt i POV med hensikt om å lage en liste med temaer som kan brukes i idémyndring, samt for å belyse ulike aspekter av det overordnede problemet ytterligere.

Idégenerering

Den tredje fasen er *idégenerering*. Fokuset er på å finne ut *hvordan* problemene, som ble definert i forrige fase, kan løses. I denne fasen er det igjen viktig med et bredt perspektiv, ettersom målet er å komme opp med så mange idéer som mulig (Institute of Design at Stanford, 2010). Det er effektivt å jobbe flere sammen, gjerne med ulik bakgrunn. I tillegg kan potensielle sluttbrukere, med fordel, komme med forslag (Institute of Design at Stanford, 2010). Det er sentralt å skille idégenerering fra evaluering av idéer (Institute of Design at Stanford, 2010). Det kan være flere idéer som er radikale og det er derfor viktig å utforske mulighetene og ha et åpent sinn i prosessen. Merk at det kan være nytt for mange å delta i aktive workshops i denne fasen og at det kreves mot til å dele (Hölzle & Rhinow, 2019). Mange deltakere kan være redd for å gjøre feil eller bruke for mye tid på å diskutere og snakke, heller enn å teste og eksperimentere i praksis (Mosely, Wright & Wrigley, 2018). Det er viktig at rammene rundt eventuelle workshops er gjennomtenkte, for et godt resultat.

Det finnes et bredt spekter av verktøy og aktiviteter som stimulerer til *idégenerering*. Effektive aktiviteter er gjerne ulike workshops, som består av, for eksempel, *tankekart* og *storyboards* (Dam & Siang, 2020b). Ball og Christensen (2020) trekker spesielt frem verdien av å bruke digitale Post-it lapper i arbeidet med idégenerering. Post-it lapper har i lang tid vist seg å stimulere til kreativitet, både for enkeltindivider og grupper (Ball & Christensen, 2020). Det er viktig å skape et rom for kreativitet og en trygg ramme for å dele (Liedtka, 2020). Det kan være effektivt å benytte tidsavgrensninger i de nevnte aktivitetene, for å øke produktiviteten og kreativiteten i denne fasen. Det er viktig å bemerke at kreativiteten kan påvirkes negativt dersom det er tidspress eller dersom det er for mye tid tilgjengelig (Liikkanen, Björklund, Hämäläinen & Koskinen, 2009).

Prototype

Prototypefasen er den nest siste fasen i designtenkning, og er fasen der en enkel modell av løsningen skal skapes. Prototyper lages i hovedsak for å validere og forbedre et designkonsept (Menold, Simpson & Jablokow, 2019). Dette er en lavterskel og effektiv fremgangsmåte for å se på om løsningen er realistisk, og for å få tilbakemeldinger og innspill fra brukere i en tidlig fase (Auernhammer & Roth, 2021; Kristoffersen & Farner, u.å). Et brukerpanel kan være til stor nytte. Gjennom panelet kan ansatte tidlig avdekke viktige elementer ved designet som må tas hensyn til i utvikling av endelig løsning (Kristoffersen & Farner, u.å). Dette er fordi brukere deler erfaringer og behov gjennom dialog og deltakelse. Det er viktig å ikke bruke for lang tid på hver enkelt prototype (Institute of Design at Stanford, 2010). Konseptet prototype kan typisk misforstås blant personer uten designkompetanse, og det er derfor viktig at det er tydelig kommunikasjon om at prototypen ikke er en ferdig løsning (Bongiovanni & Louis, 2021).

Det kan lages både fysiske og digitale prototyper. *Papp*, *papir* og *ståltråd* kan være alt som trengs for å lage en fysisk prototype (Institute of Design at Stanford, 2010). For digitale prototyper kan verktøy som *Adobe XD* og *Figma*, eller andre digital tegneverktøy eller apper, brukes (Santiago, 2022). Merk at valg av metode for prototypen kan påvirke karakteristikkene til det endelige designet (Menold et al., 2019).

Test

Den siste fasen i designtenkning er *testfasen*. Målet med denne fasen er å teste prototype på brukere og få verdifulle tilbakemeldinger, som bidrar til å forbedre og skape en virkelighetsnær opplevelse av den potensielle løsningen (Institute of Design at Stanford, 2010). Testing av prototype er en måte for bedrifter å se nye muligheter på og å lære (Knight et al., 2020). Brukerpanel kan komme til nytte også i denne fasen av prosessen. Det er viktig at tjeneste- og produktutviklerne får tilbakemeldinger på løsningen for å raskt avdekke problemområder, og for å ha muligheten til å gjøre endringer. Det er ikke gitt at prototypen faktisk løser problemet som er tiltenkt. Det er vanlig å gjenta steget flere ganger (Institute of Design at Stanford, 2010).

For å teste løsningen er *observasjon* og *analyse* av tilbakemeldinger viktige verktøy (Institute of Design at Stanford, 2010). Grunnen til at observasjon er viktig er at det er ikke alltid slik at brukeren faktisk gjør det de tror de kommer til å gjøre i interaksjon med løsningen (Bongiovanni & Louis, 2021). Utfordringen er å få testet på nok brukere, samt sikre representativitet (Kwon & Remøy, 2021). Resultatet bidrar til verdifull innsikt.

2.3.3 Hvorfor kan designtenkning ekskludere?

Til tross for at brukerne står sentralt i designtenkning, betyr det ikke at designtenkning automatisk blir inkluderende. Med bakgrunn i forskning har vi identifisert følgende tre grunner:

Den største brukergruppen dominerer. Det brukerorienterte fokuset i designtenkning tar gjerne for seg problemer for den største relevante målgruppen for et produkt eller en tjeneste (Eikhaug et al., 2019; Zitkus, Langdon & Clarkson, 2018; Zitkus et al., 2012). Selv om den største brukergruppen gjerne blir ansett for å være den viktigste, så er det variasjoner også innenfor denne gruppen. Med et for snevert kundefokus er det fare for å gå glipp av muligheter for å nå ut til en bredere kundemasse, og bedriften risikerer ekskludering av større kundegrupper som potensielt har stor kjøpekraft (Eikhaug et al., 2019; Li & Dong, 2019).

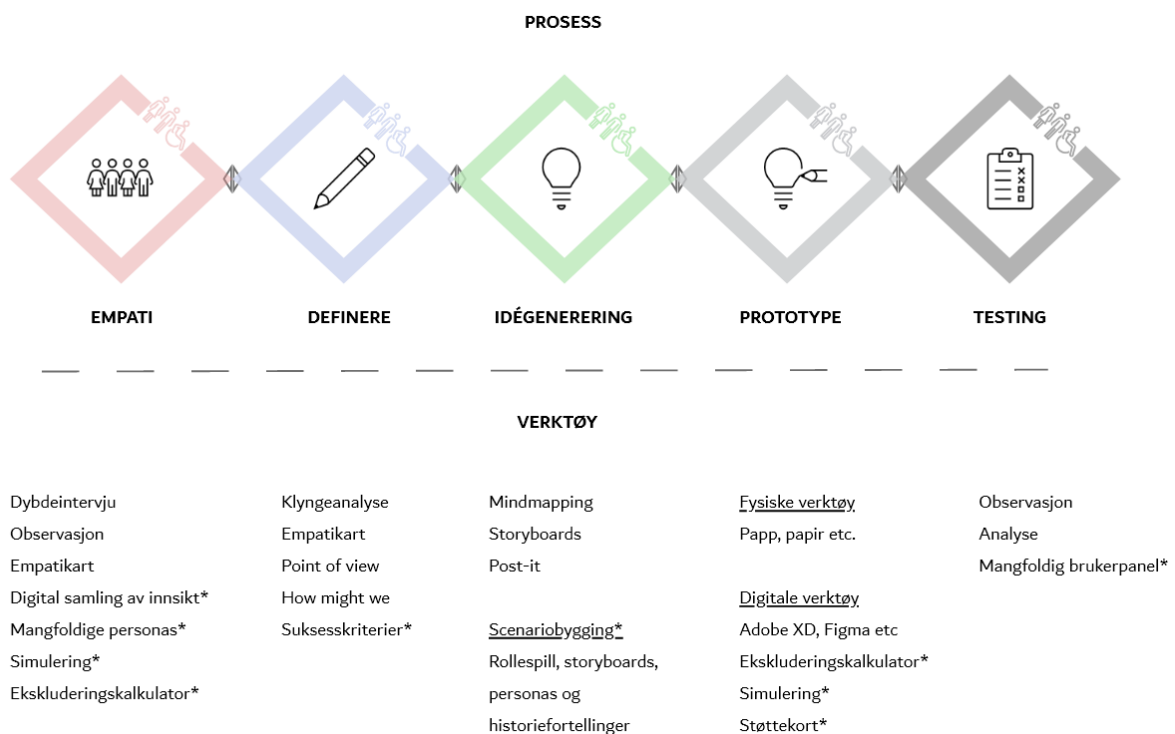
Egne opplevelser og erfaringer tas som utgangspunkt. Det er fort gjort å ta utgangspunkt i sine egne opplevelser, antakelser og erfaringer i designtenkning, og dette kan bidra til at potensielle brukergrupper blir glemt eller ikke tatt hensyn til (Iskander, 2018; Li & Dong, 2021; Rieger & Rolfe, 2021). Dette er kjente kognitive bias, som det er helt sentralt å ha et forhold til og en målsetting om å overkomme (Liedtka, 2020). Brukergruppen som defineres i begynnelsen av en designprosess avhenger derfor av den enkeltes forarbeid, med tanke på innhenting av bakgrunnsinformasjon, målsettinger, tilgang på brukere, kontaktnettverk og liknende. I tillegg blir prosessen avgrenset av at det er designeren som tar de endelige avgjørelsene i designtenkningsprosessen (Iskander, 2018). Designeren kan for eksempel avgjøre hvilken innsikt som er viktigst for videre prosess.

Et bevisst forhold til inkludering mangler. Selv om involvering av brukere i produkt- og tjenesteutvikling har vist seg å bidra til å skape produkter og tjenester som er bedre for alle, så betyr ikke det at inkluderende design lå til grunn for valget om å inkludere brukerne (Keates, 2014). Grunnen til dette er for liten bevissthet om tematikken (Rieger & Rolfe, 2021). I tillegg har opplysninger om verktøy og metodikker delvis vært isolert i forskningsverden og ikke blitt tatt i bruk blant bedrifter (Eikhaug & Gheerawo, 2021). En designbrief er et eksempel på dette. En designbrief er en beskrivelse av et problem som skal løses (Norske designere, u.å.), men det inneholder sjeldent informasjon om målgruppen der variasjon i brukerevner blir spesifisert (Keates, 2014). Brukerinvolvering betyr ikke at prosessen er inkluderende (Holmes, 2018; Iskander, 2018). Designtenkning tar ofte for seg problemer som igjen er avhengige av andre problemer, og det kan skape frustrasjon da de oppleves som utfordrende og tidkrevende å løse (Li & Dong, 2021). Slike komplekse problemer krever en dyp forståelse av kundene og en innovativ tilnærming. Underveis i prosessen oppstår det gjerne avveininger om hva som skal settes søkelys på videre i prosessen. Disse avveiningene kan gå på bekostning av resultatet og medføre enda større utfordringer (Iskander, 2018). Dette kan skape homogene produkter og tjenester, uten bevisste valg om inkludering.

2.3.4 Integrasjon av inkluderende design i designtenkning

DOGA er tydelige på at inkluderende design kan brukes som en del av en eksisterende designprosess (Eikhaug et al., 2019). Bakgrunnen for dette er at designtenkning er en

brukerorientert og utbredt designprosess som har et stort potensial til å få inkluderende design mer på dagsordenen og mer tatt i bruk i praksis ved at verktøyene og aktivitetene blir mer inkluderende (DOGA, u.å.-d; Eikhaug & Gheerawo, 2021). Designtenkning er typisk en del av innovasjonsmetodikken til store bedrifter (Han, 2022; Posten Norge AS, u.å.). DOGA har sammen med eksperter på området kommet fram til en guide hvor inkluderende design elementer kan legges til i eksisterende designprosess (Eikhaug et al., 2019). Ved å integrere inkluderende design i designtenkning og se på tilnærmingen som et helhetlig tankesett, kan designprosessen dermed beskrives som *inkluderende designtenkning* (Li & Dong, 2021). I Figur 3 er det lagt til verktøy fra inkluderende design (markert med stjerne), i tillegg til at empati er uthevet som en viktig del i hvert steg av prosessen. Empati er, i tillegg til å representere den første fasen, også illustrert gjennom et mangfoldssymbol i alle fasene.



Figur 3: Inkluderende designtenkning

Figur 3. Bearbejdet fra *An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE* [figur], av Stanford D.School, 2010, Hasso Plattner Institute of design (<https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>). Copyright opplysning

Et godt utgangspunkt for en mer inkluderende designprosess er å gi en tidlig innføring i temaet for interessentene, slik at alle har det i bakhodet før arbeidet settes i gang (DOGA, u.å.-a). Eikhaug et al. (2019) og Microsoft (u.å.) presenterer noen aktiviteter som kan inkluderes i en

generell designprosess for å gjøre den mer inkluderende. Disse er dog svært generelle, men fleksible. De mest relevante aktivitetene og verktøyene er følgende presentert i de respektive fasene i designtenkning.

Empati

Empati er en av de viktigste byggesteinene både i designtenkning (Dell’Era et al., 2020) og inkluderende design (Eikhaug & Gheerawo, 2021). Det er viktig å forstå konteksten, og på bakgrunn av dette sette opp et forskningsdesign gjennom designprosessen som hensyntar inkludering (Eikhaug et al., 2019). For å øke inkludering i designtenkning, kan et godt sted å starte være å lage et spekter av personas med mer utdypende profiler (Microsoft, u.å.). Det vil si at de mangfoldige faktorene som hensyntas i inkluderende design brukes som utgangspunkt (DOGA, u.å.-d; Microsoft, u.å.). Et eksempel er at noen personas får permanente, midlertidige eller situasjonsbaserte funksjonshemninger. Ved å bruke et empatikart i arbeidet med analyse kan ulike situasjoner eller kontekster som påvirker en persona belyses (Microsoft, u.å.). Det er nyttig å samle innsikt i en digital database (Eikhaug et al., 2019; Microsoft, u.å.). Dette vil øke tilgangen på informasjon gjennom hele designprosessen og redusere friksjon (Microsoft, u.å.).

Verktøy, som observasjon og intervjuer, er fortsatt svært relevant. I tillegg kan det være verdifullt å benytte seg av digitale verktøy og kunstig intelligens (Verganti, Vendraminelli & Iansiti, 2020; Zitkus et al., 2012). Slike verktøy påstås å kunne endre hvordan team jobber med designprosesser fremover (Verganti et al., 2020). Det har eksistert digitale verktøy for å støtte inkludering i lengre tid, men det har vært relativt lite brukt i en industriell kontekst (Zitkus et al., 2012). Ulike simuleringsverktøy for funksjonsnedsettelse eller aldring, samt en ekskluderingskalkulator kan være svært effektive verktøy tidlig i en designprosess (Zitkus et al., 2018). Simulering av for eksempel nedsatt synsevne kan være spesielt viktig for digitale tjenester og nettsider. Disse verktøyene er med på å bygge scenarioer som bidrar til å skape empati.

Definere

En god problemstilling kjennetegnes ved at den tar for seg *hvem* som opplever problemet, *hva* problemet er, *hvor* oppstår smertepunktet og *hvorfor* er det viktig å løse (Stevens, 2021). For

å gjøre verktøy i denne fasen mer inkluderende er det viktig at problemstillingen som defineres tar utgangspunkt i de kartlagte funnene fra empatifasen (DOGA, u.å.-a). Dersom det gjøres et godt grunnarbeid ligger alt til rette for at dette skal kunne komme naturlig. Et eksempel er å sette opp en liste med suksesskriterier (Eikhaug et al., 2019). Det er fortsatt relevant å bruke klyngeanalyse, empatikart, POV og HMW.

Idégenerering

Scenariobygging kan brukes for å komplementere tradisjonell idégenerering (DOGA, u.å.-b). Innsikten fra empatifasen danner grunnlaget for scenarioene og gjør det enklere å huske og ta hensyn til behov og ønsker fra brukerperspektivet (Eikhaug et al., 2019). For å lage scenarioer er det flere verktøy som kan benyttes; rollespill, storyboards, personas eller historiefortellinger (Clarkson & Coleman, 2015; DOGA, u.å.-b). Merk at dette er relativt fysisk krevende aktiviteter som kan bli utfordret av kunstig intelligens på sikt (Verganti et al., 2020). Arbeidsgruppen kan få en raskere oversikt over hvilke ideer som er verdt å bygge videre på ved å benytte scenariobygging som verktøy (Microsoft, u.å.). Ved å gjennomføre disse aktivitetene skapes det et bredt spekter av konsepter og ideer med utgangspunkt i brukeren.

Ettersom idégenerering handler om å være åpen, vil det i denne fasen være viktig å ikke legge store begrensninger eller føringer som potensielt hemmer kreativitet. Å kreve inkludering i denne fasen kan derfor virke mot sin hensikt. Forskning viser at brukerinvolvering i designprosessen på generelt grunnlag leder til mer inkluderende design, men det kan være utfordrende å finne og rekruttere de passende brukerne (Keates, 2014). Det er verdt å forsøke å inkludere brukere i workshops for idégenerering. Det har vist seg å være effektivt å få innspill fra personer med nedsatt funksjonsevne ettersom dette gjerne stimulerer til andre idéer og tar hensyn til faktorer mange ikke tenker på i sin hverdag (Kwon & Remøy, 2021).

Prototype

I arbeid med å lage prototyper er det verdifullt med et tverrfaglig team, gjerne bestående av noen som også har nedsatt funksjonsevne (Microsoft, u.å.). Bakgrunnen for dette er at det bidrar til nye perspektiver til hvordan en bruker håndterer prototypen, noe som kan gjøre stort inntrykk på teamet og skape empati (Hölzle & Rhinow, 2019). Den tverrfaglige

sammensetningen av teamet vil kunne føre til diskusjoner om inkludering ettersom det er flere perspektiver som kommer frem. For eksempel, kan en med bakgrunn fra juss trekke frem lovene om universell utforming av IKT-løsninger.

Underveis i prototyping av fysiske eller digitale prototyper kan det brukes et digitalt verktøy for å vurdere om et design ekskluderer (Zitkus et al., 2018) eller digitale simuleringer som kan forbedre prototypen (Microsoft, u.å.). Microsoft (u.å.) har laget ulike såkalte «støttekort» som kan bidra til fremme ulike scenarioer som må hensyntas og hvordan prototypen påvirkes av ulike scenarioer. Å benytte digitale verktøy i arbeidet med å skape prototyper kan også effektivisere arbeidet og bidra til bedre løsninger som kan treffe flere (Microsoft, u.å.). En testperson med nedsatt kontrastsyn kan ved bruk av digitale hjelpemidler, for eksempel, sette på «mørk modus» for å se bedre. På den måten kan flere brukere teste ulike løsninger.

Test

Testing av løsning er en av de viktigste elementene for å få tilbakemeldinger (DOGA, u.å.-c; Eikhaug et al., 2019). Det er hensiktsmessig å benytte et opprettet *brukerpanel*. Slik kan en gruppe teste sammen med arbeidsteamet, noe som gir verdifull førstehånds tilbakemelding (Kristoffersen & Farner, u.å.). Det kan være nyttig å kontakte ulike forbund, som Blindeforbundet eller Norges Handikapforbund for å sette opp dette brukerpanelet. Ved å teste sammen med en person med nedsatt funksjonsevne, som for eksempel sterkt synshemmet, vil dette kunne bidra til å få et realistisk bilde av hvordan produktet eller tjenesten fungerer i praksis. Testingen bør også inkludere et bredt spekter av kunder fra massemarkedet, slik at testingen ikke isoleres til brukerpanelet og får et mer variert utvalg (DOGA, u.å.-c). Det bør benyttes flere ulike testmetoder, som for eksempel, observasjon på kontoret eller ekstern testing i brukeren sitt eget miljø (DOGA, u.å.-c). Bakgrunnen for det er at prototypen bør testes i et miljø som er så tilnærmet virkeligheten som mulig.

2.4 Hovedutfordringene ved implementering av inkluderende design

Å få bedrifter til å engasjere seg til å ta i bruk inkluderende design i praksis, som en del av eksisterende designprosesser, kan være utfordrende. Basert på tidligere forskning har vi identifisert tre hovedområder der utfordringene oppstår:

- **Kommunikasjon og holdninger** (Björklund et al., 2020; Bongiovanni & Louis, 2021; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021; Persson et al., 2015; Zitkus et al., 2012).
- **Mangel på ressurser, tilrettelegging og kompetanse** (Björklund et al., 2020; Goodman-Deane et al., 2018; Hölzle & Rhinow, 2019; Wrigley et al., 2020).
- **Bruk og forståelse av verktøy** (Björklund et al., 2020; Goodman-Deane et al., 2018; Kwon & Remøy, 2021; Zitkus et al., 2012).

Disse punktene vil utdypes nærmere i de etterfølgende underkapitlene.

2.4.1 Kommunikasjon og holdninger

Mangel på tydelig forståelse av inkluderende design. Det er en utfordring at det finnes flere definisjoner av inkluderende design og at begrepet kan forveksles med andre nærliggende begreper (DOGA, u.å.-e; Keates, 2014; Persson et al., 2015). Inkluderende design blir blant annet omtalt som, eller assosiert med, samskapning, deltakende design, menneske- og brukerfokustert design, universell utforming, tilgjengelighet, design for alle og flergenerasjonsdesign (DOGA, u.å.-e; Persson et al., 2015). Bakgrunnen for dette er at det historisk sett har vært relativt store internasjonale forskjeller i tilnærmingen til inkluderende design, drevet frem av økonomiske, kulturelle eller historiske faktorer (Clarkson & Coleman, 2015). Begrepet *inkluderende design* er et resultat av økt fokus på utfordringer med tanke på en aldrende befolkning og deres tilgang til digitale tjenester drevet frem av regelverk og interesseorganisasjoner i Europa og Storbritannia (Clarkson & Coleman, 2015; Persson et al., 2015).

Mangel på tydelig kommunikasjon for å forstå inkluderende design som konsept. En utfordring i arbeidet med å implementere inkluderende design er at det ikke er tydelig nok

kommunikasjon om hvilke fordeler inkluderende design innebærer for produkt- og tjenesteutvikling i en organisasjon (Zitkus et al., 2012). Designere, eller andre som jobber med området, kan for eksempel nedprioritere faktorer for inkludering dersom teamet kommer i en situasjon i designprosessen der de må prioritere eller inngå kompromisser på grunn av liten tid (Zitkus et al., 2012). Dette er særlig tydelig dersom teamet ikke har et godt forhold til fordelene med inkluderende design (Zitkus et al., 2012). En mulig grunn til dette er antakelser og myter om at inkluderende design er kostbart, sammenliknet med hvilken verdi det tilfører produkter og tjenester (Eikhaug et al., 2019) og at inkluderende design er rettet mot en mindre gruppe i samfunnet som ikke har spesielt stor økonomisk påvirkning (Clarkson & Coleman, 2015). Det er derimot slik at både eldre og personer med midlertidig situasjonsbaserte funksjonsnedsettelse kan ha stor kjøpekraft og potensielt bidra til å øke markedsandelene for organisasjonen (Eikhaug et al., 2019; Li & Dong, 2019).

Designeres rolle har blitt stadig viktigere i arbeid med produkt- og tjenesteutvikling (Björklund et al., 2020). Nyere forskning viser at det er en utfordring for designere å kommunisere budskapet horisontalt i organisasjonen (Björklund et al., 2020). Det er viktig med tydelig kommunikasjon om fordelene med inkluderende design mellom designteamet og den interne eller eksterne oppdragsgiveren, ettersom denne kommunikasjonen gjerne danner et forventnings- og informasjonsgrunnlag for produkt- eller tjenesteutviklingen (Zitkus et al., 2012). Utydelig kommunikasjon om fordelene med inkluderende design påvirker på denne måten organisasjonens overordnede forhold og forventninger til inkluderende design i produkt- og tjenesteutvikling.

Det er også identifisert et kommunikasjonsgap mellom designere og ikke-designere ved bruk av designtenkning som innovasjonsmetodikk (Björklund et al., 2020; Bongiovanni & Louis, 2021). Mange ikke-designere, som ingeniører eller ansatte innen strategi og ledelse, bruker ikke terminologien i designtenkning korrekt, og kan ha manglende forståelse og kompetanse om designprosessen (Björklund et al., 2020; Bongiovanni & Louis, 2021). Dette kan bidra til kommunikasjonssvikt og misforståelser i tverrfaglige team som jobber med produkt- og tjenesteutvikling (Bongiovanni & Louis, 2021). Et eksempel på dette er at designere arbeider med designtenkningsprosessen med utgangspunkt i metodikkens overordnede designprinsipper (Bongiovanni & Louis, 2021). Til sammenlikning tar ikke-designere ofte

utgangspunkt i designtenkingsprosessen fra et mer systematisk og stegvis perspektiv (Bongiovanni & Louis, 2021). Ulik kommunikasjonsstil og forståelse for inkluderende designprinsipper i arbeidet med produkt- og tjenesteutvikling kan dermed skape utfordringer i tverrfaglige team.

Det er ulike holdninger til designtenkning og inkluderende design. Flere forskningsartikler peker på at implementering av designtenkning i en organisasjon er utfordrende og at det fortsatt er mange uklare elementer med tanke på organisasjonskultur og langsiktig effekt (Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021; Knight et al., 2020; Magistretti et al., 2021; Wrigley et al., 2020). Ifølge Bongiovanni og Louis (2021) er det store forskjeller i hvordan designtenkning blir oppfattet i en organisasjon med tanke på hvordan metodikken brukes i praksis og hvilken verdi den har. Det iterative og kvalitative fokuset i designprosessen blir gjerne en kontrast til en organisasjon sitt fokus på kvantitative faktorer som risiko og effektivisering (Dunne, 2018). Det komplekse med implementeringen av designmetodikk er at relativt fundamentale endringer er nødvendig i mange deler av bedriften og det er utfordrende å omstille en stor organisasjon (Wrigley et al., 2020). Det kan med det oppleves som utfordrende å integrere *inkluderende design* i designmetodikken da ikke nødvendigvis alle jobber etter designtenkning i sin arbeidshverdag.

Det er gjerne de som jobber tett på innovasjon som starter endringsarbeidet og tar initiativ (Liedtka, 2020) til, for eksempel, en mer inkluderende designprosess. Ledelsesstrukturen som kreves i designprosesser er gjerne flatere og mer demokratisk (Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021). Dette er på bakgrunn av at teamene gjerne er organisert til å være mer selvstyrte. Selvstyrte team må derfor tas i betraktning ved implementering av *inkluderende designtenkning*. Det krever derfor at det er tillit til de ansatte fra toppledelsen, slik at de selv kan utføre nødvendige tiltak og endringer, basert på gitte ressurser (Dunne, 2018; Wrigley et al., 2020). Dette er noe som kan være utfordrende i en stor organisasjon som har vært vant til å jobbe hierarkisk (Bason & Austin, 2019; Hölzle & Rhinow, 2019; Wrigley et al., 2020). Det er gjerne vilje til å bidra til kulturell endring, men det tar tid å endre hierarkiet i en organisasjon som gjerne har bygget seg opp over mange år (Dunne, 2018; Wrigley et al., 2020).

2.4.2 Mangel på ressurser, tilrettelegging og kompetanse

Mangel på ressurser og tilrettelegging. Toppledelsen må forstå viktigheten av integrering av inkluderende design i designtenkning for å legge til rette for at det skal brukes ressurser, i form av tid, penger og ansatte, på tematikken (Wrigley et al., 2020). Dersom det ikke settes av nok ressurser til å arbeide med inkluderende design i designprosessen, kan en konsekvens være at designteamet, for eksempel, ikke gjennomfører nødvendige iterasjoner for å utvikle en prototype på tilstrekkelig måte (Dunne, 2018; Hölzle & Rhinow, 2019). I praksis betyr dette at dersom det ikke er tilrettelagt for å arbeide med inkluderende design i organisasjonen, kan dette påvirke designteamet til å ta snarveier eller unødvendige omveier i utviklingen (Björklund et al., 2020; IBM Corporation, 2021). Hvis andre oppgaver prioriteres foran arbeidet med inkluderende design, kan dette resultere i at ansatte får utilstrekkelig kompetanse og for lite erfaring med tematikken (Goodman-Deane et al., 2018; Lamarra & Thomson, 2020).

Mangel på kompetanse. Det er mangel på designekspertise og designkompetanse generelt i tradisjonelle store organisasjoner (Bason & Austin, 2019; Björklund et al., 2020; Wrigley et al., 2020). I en organisasjon som nylig har startet sitt arbeid med inkluderende design er det gjerne få eksperter å støtte seg på. Dette skaper utfordringer med å implementere inkluderende design, ettersom informasjon som eksperter deler har større sannsynlighet for å bli akseptert og husket av team (Argote, 2012). For mange ansatte er designprosesser i seg selv helt ukjent og til og med ukomfortabelt (Bason & Austin, 2019). Björklund et al. (2020) understreker at det må fokuseres på både utvikling av designekspertise og generell forståelse for designprosesser for å få full utnyttelse og bygge den interne kompetansen.

2.4.3 Mangel på opplæringsmateriale samt bruk og forståelse av verktøy

Mangel på opplæringsmateriale. Det er identifisert mangel på opplæringsmateriale for inkluderende design (Rieger & Rolfe, 2021). Hvis andre oppgaver prioriteres foran arbeid med inkluderende design, kan dette resultere i at ansatte får utilstrekkelig kompetanse og for lite erfaring om tematikken (Goodman-Deane et al., 2018; Lamarra & Thomson, 2020). Ettersom begrepet inkluderende design fortsatt er såpass lite utbredt på arbeidsmarkedet, og lite brukt i praksis, finnes det få konkrete tiltak.

Det er et gap mellom opplæring i verktøy eller metodikk og bruk i praksis. Det er identifisert utfordringer med å gå fra opplæring i verktøy og metodikk til praksis. (Björklund et al., 2020). Zitkus et al. (2012) har identifisert flere ulike verktøy for å designe mer inkluderende, men svært få blir tatt i bruk i praksis i designprosessen. Det ble konkludert med to begrunnelser; enten fungerer ikke verktøyet i designprosessen eller så er det utfordringer med hvordan verktøyet benyttes (Zitkus et al., 2012). Hensikten med opplæring i designrelaterte verktøy og metodikker er å senke terskelen for å ta i bruk nye måter å jobbe på, øke inspirasjon, kompetanse og bevissthet blant ansatte (Björklund et al., 2020). Mange deltakere blir engasjert i tematikken om inkludering (Goodman-Deane et al., 2018) og designmetodikken sine fordeler, underveis i opplæring (Björklund et al., 2020). Likevel er det få som tar i bruk det de har lært kort tid etterpå (Björklund et al., 2020). Praktiske og logistikkmessige utfordringer knyttet til ny måte å jobbe på etter endt kurs, kan senke effektiviteten i arbeidet (Lamarra & Thomson, 2020). I tillegg kan hindringer som mangel på støtte fra medarbeidere eller hierarkiske strukturer hindre effektiv bruk av metodikken i praksis (Björklund et al., 2020). Det viser seg at det ikke alltid er samsvar mellom verktøy og den faktiske designpraksisen (Björklund et al., 2020; Zitkus et al., 2012).

Opplæringen er for lite tilpasset målgruppene. Opplæringen i designmetodikk presenterer gjerne designferdigheter som lite komplekst og mulig å utføre av alle, noe som ikke nødvendigvis er tilfellet (Björklund et al., 2020). Det er en utfordring at det er mange ulike former å lære på og de krever gjerne at deltakere er åpne og fleksible til hvordan de lærer (Hölzle & Rhinow, 2019). Dersom designere må bruke mye tid på å overbevise ikke-designere om at inkluderende design er en fordelaktig måte å jobbe på, så mister de verdifull tid til å utøve sin ekspertise (Hölzle & Rhinow, 2019). En tilpasning av opplæringen er derfor viktig for å kunne få frem budskapet på en best og enklest mulig måte.

Det er viktig med opplæring i designmetodikk, men aller viktigst er det å balansere forholdet mellom å trenge designekspertise og øke forståelsen blant de ansatte generelt, i tillegg til å ta hensyn til hvordan opplæringen er lagt opp (Björklund et al., 2020). En designernes rolle bør ikke undervurderes i denne relasjonen for å sikre langsiktig utbytte av implementering av *inkluderende designtenkning* i designprosessen i organisasjonen.

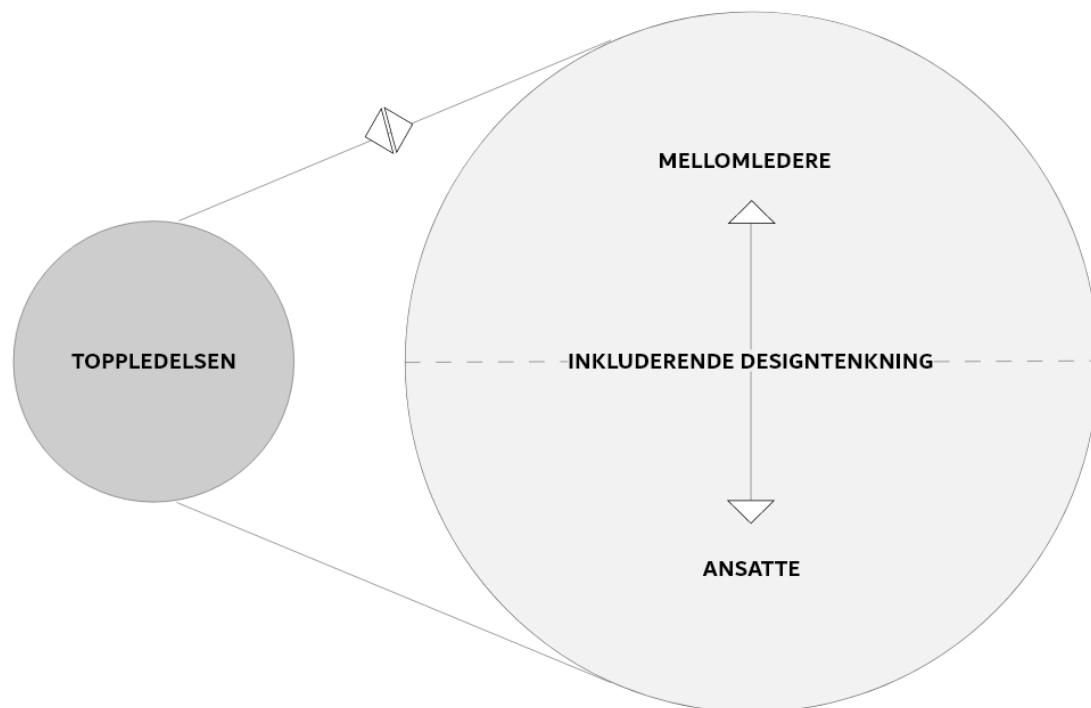
2.5 Mellomlederens rolle ved implementering av inkluderende designtenkning

2.5.1 Mellomledere i store organisasjoner

En mellomleder er et viktig ledd mellom toppledere og ansatte (Bason & Austin, 2019; Wang et al., 2021). Med mellomleder menes «en leder som er ansvarlig for en liten gruppe mennesker eller en liten avdeling i en organisasjon, men som ikke er involvert i å ta viktige beslutninger som vil påvirke hele organisasjonen» (Oxford University Press, u.å, s. 1). Designtenkning trenger sterkt lederskap (Bason & Austin, 2019; Dunne, 2018; Wrigley et al., 2020) og mellomledere har stor innflytelse på implementering av designprosesser, som inkluderende designtenkning, i praksis i store organisasjoner (Liedtka, 2020). Det er fordi de innehar en unik og taktisk posisjon der de blant annet fordeler ressurser, kommuniserer formålet med strategien, i tillegg til å spille en viktig støttende rolle for ansatte (Rydland, 2015; Salih, 2012; Wang et al., 2021). Mellomledere er dermed viktig for organisasjonens gjennomføringsevne ettersom de i praksis enten kan blokkere eller legge til rette for designprosesser i sin respektive avdeling (Björklund et al., 2020). Motivasjon og støtte fra mellomledere er nødvendig for å få gjennomslag for endringene i designprosessen og etter hvert kultur blant ansatte (Björklund et al., 2020; Wang et al., 2021). Ved at alle ansatte forstår verdien av denne måten å jobbe på kan dette bidra til økt indre motivasjon og følelse av mening med arbeidet, i tillegg til å skape empati og bidra til bedre tverrfaglig samarbeid (Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021). Den aktive rollen mellomledere spiller i forbindelse med endringer er helt essensiell, men det må være tilrettelagt fra toppledelsen (Wang et al., 2021).

Rollen til en mellomleder for å lede designtenkning er annerledes enn ved klassisk prosjektstyring (Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021; Hölzle & Rhinow, 2019). I designprosesser, som designtenkning, får gjerne mellomlederen en rolle som «forhandler» mellom prosjektet og organisasjonen med tanke på tidsfrister og strategiske veiledninger, noe som bidrar til å skåne teamet fra potensielle konflikter (Hölzle & Rhinow, 2019). Dette illustreres i Figur 4. Liedtka (2020) påpeker en organisasjon sin evne til innovasjon på mange måter hviler på entreprenørielle ledere som har høy kognitiv forståelse, med tanke på å forstå miljøet de arbeider i og hvordan de ulike oppgavene henger sammen. For å få til en effektiv designprosess må også mellomlederne oppleve en psykologisk trygghet ettersom dette er

med på å øke deres selvbevissthet og redusere frykt eller angst i prosessen (Bason & Austin, 2019; Liedtka, 2020).



Figur 4: Mellomlederes rolle i inkluderende designtenkning i store organisasjoner

2.5.2 Tydelig kommunikasjon og holdninger

Mellomledere må inspirere og overbevise om at inkluderende design er viktig. Opplæring og verktøy viser seg å være viktig i forbindelse med implementering, men viktigst av alt er overbevisningen om at implementeringen av tankesettet er nødvendig (Goodman-Deane et al., 2018). En klassisk teori fra endringsledelse er Lewin's Field Theory, som overordnet sier at involverte i en endring trenger en kontinuerlig informasjonsflyt om mål og fremgang i endringen (Lauer, 2021). Det holder ikke å kun motivere i begynnelsen, motivasjonen må også opprettholdes for å stimulere til varig endring. Spesielt ettersom designprosesser gjerne innebærer mye usikkerhet for mange (Bason & Austin, 2019). Som et ledd mellom toppledelsen og medarbeiderne spiller mellomlederen en viktig rolle i å inspirere og støtte prosessen (Rydland, 2015; Wrigley et al., 2020).

Ettersom teamene i designtenkning skal løse komplekse problemstillinger står de ofte overfor mye usikkerhet, utfordringer med å måle fremgang og vanskeligheter med å videreformidle innsikt (Bason & Austin, 2019; Bongiovanni & Louis, 2021). En mellomleder skal vise seg villig til å ta risiko og at det er lov å gjøre feil (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002). Det er avgjørende at de ansatte anser seg selv som verdifulle og sett slik at de kan yte sitt beste og bidra til at inkluderende designtenkning kan bli implementert på en optimal måte.

Det kreves ulik kommunikasjonsstil mellom designere og ikke-designere. Designtenkning krever en annen kommunikasjonsstil fra mellomledere (Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021). Forskning viser at den beste måten å kommunisere med designere på er å benytte seg av visuelle interaktive grensesnitt med grafisk informasjon som simuleringer, bilder eller animasjoner (Zitkus et al., 2018). Mer spesifikt handler det om å bygge empati gjennom visualisering (Auernhammer & Roth, 2021). En annen kommunikasjonsform som kan være effektiv for å bryte barrierer og nå ut til ikke-designere, er å bruke fakta og tall (Zitkus et al., 2018). Dette kan bidra til å overbevise en hel del mennesker med *ulik fagbakgrunn* ettersom statistikk kan forstås på tvers av fagområder (Zitkus et al., 2018). Et eksempel er å vise til tall fra ekskluderingskalkulator, hvor det legges frem informasjon om hvor mange som blir ekskludert av designet og hvordan designet kan gjøres mer inkluderende (Clarkson, 2016). Visualiseringen av ulike designprosesser som designtenkning er gjerne selvsagt for designere, men et nyttig verktøy for å kommunisere prosessen til ansatte uten designbakgrunn (Bongiovanni & Louis, 2021). Det er viktig at mellomledere støtter, motiverer og underbygger ansatte når de er i prosess med å visualisere, artikulere eller skape ideer eller løsninger i innovasjonsarbeidet (Liedtka, 2020). Dette bidrar til å øke selvtillit hos de ansatte, styrke ekspertkompetansen på design, samtidig som den generelle forståelsen for designmetodikk øker (Björklund et al., 2020).

2.5.3 Tilrettelegge for ressurser og mandat

Mellomledere må skape inntrykk av at det er tilrettelagt og satt av ressurser til inkluderende designtenkning. I arbeidet med å implementere *inkluderende designtenkning* spiller toppledelsen en viktig rolle for generell støtte og tilrettelegging for designprosesser (Björklund et al., 2020; Hölzle & Rhinow, 2019). Det er likevel spesielt viktig å ha engasjerte mellomledere og forkjempere ellers i bedriften som kan spre budskapet med entusiasme (Liedtka, 2020;

Zitkus et al., 2012). Det er stor verdi i å starte lokalt med små initiativer (Liedtka, 2020). Mellomledere spiller derfor en viktig rolle i å tilrettelegge for at førstelinje ansatte blir hørt av toppledelsen og at det prioriteres å sette av ressurser til det viktige arbeidet (Hölzle & Rhinow, 2019; Wang et al., 2021). Dette illustreres i Figur 4. Mellomlederen fungerer derfor som et slags forhandler og et mellomledd (Bason & Austin, 2019; Hölzle & Rhinow, 2019).

Mandat er viktig for effektiv utførelse av designprosessen og å holde på designekspertise.

Det vil kunne effektivisere arbeidet med designprosessen ettersom den enkelte blir mer effektiv i sitt arbeid (Björklund et al., 2020). Dersom det er uklart hvem som kan ta beslutninger kan en konsekvens være at prosessen stopper opp (Björklund et al., 2020). Mellomlederen bør være tilgjengelig, involverer seg og bidra til å tilrettelegge og støtte sine medarbeidere i arbeidet deres uten at det fokuseres på tidsfrister (Bason & Austin, 2019; Hölzle & Rhinow, 2019; Karaxha, 2019). I dette arbeidet er det viktig at mellomlederen får mandat fra toppledelsen til å gjennomføre designprosessen på en hensiktsmessig måte (Wrigley et al., 2020). Mandat er i denne sammenhengen også viktig fordi mangel på mandat kan ha en påvirkning på om bedriften klarer å holde på den interne designekspertisen (Björklund et al., 2020). Det er store utfordringer med å tilegne seg og holde på talenter i organisasjoner i dag (Hongal & Kinange, 2020; IBM Corporation, 2021; Wrigley et al., 2020). Følelse av eierskap til prosessen er viktig for at ansatte skal støtte implementeringen (Liedtka, 2020).

2.5.4 Kompetanseheving og bruk av verktøy

Kompetanseheving bør prioriteres. En mellomleder i en stor organisasjon leder ofte team bestående av ansatte med ulik bakgrunn og kompetanse (Björklund et al., 2020; Bongiovanni & Louis, 2021; Wrigley et al., 2020). Det er viktig at en mellomleder både styrker designeksperter sin rolle og bidrag til designprosessen, samtidig som de legger til rette for at alle medarbeiderne skal kunne øke sin kunnskap og forståelse for inkluderende designtenkning. Dette er viktig for å bygge grunnleggende forståelse for designmetodikk i organisasjonen (Björklund et al., 2020; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021; Liedtka, 2020; Wrigley et al., 2020).

I arbeidet med å øke kompetansehevingen kan mellomlederen legge opp til praksisbasert læring for hele team, i stedet for enkeltpersoner (Björklund et al., 2020). Mellomledere bør legge til rette for at det er lav terskel for å prøve ut nye verktøy og metoder, slik at metodikken faktisk praktiseres i organisasjonen (Bongiovanni & Louis, 2021; Wrigley et al., 2020; Zitkus et al., 2012). Mer spesifikt kan mellomlederen legge til rette for gjennomføring av aktiviteter som designsprints og workshops, hvor inkluderende design i designprosessen kan tas i bruk i praksis (Björklund et al., 2020; Zitkus et al., 2012). Det er også mulig å benytte eksterne designeksperter for å starte utvikling av interne designevner og la interne designere fokusere på hovedarbeidet sitt (Björklund et al., 2020). Mellomlederen får et krevende og viktig ansvar for å støtte teamet gjennom erfaringsbasert læring (Hölzle & Rhinow, 2019; Liedtka, 2020). Ved å øke den generelle kompetansen om designprosesser og inkludering i organisasjonen vil det være større muligheter for konstruktiv diskusjon og kunnskapsdeling mellom ansatte underveis i designprosessen (Hölzle & Rhinow, 2019).

Det er mange verktøy å håndtere. Mellomledere må få mange verktøy til å fungere sammen ved implementering av *inkluderende designtenkning*, og ta hensyn til mange behov for at verktøyene skal tas i bruk på lang sikt. Både designere og ikke-designere støtter generelt introduksjon av verktøy og veiledninger for design ettersom det effektiviserer prosessen, og gjør at tiden kan brukes på de viktige og mer utfordrende delene av designprosessen (Björklund et al., 2020). Designtenkning er i stor grad erfaringsbasert læring der ansatte får mulighet til å lære mange nye ting (Hölzle & Rhinow, 2019). Mange opplever en følelse av kreativitet og spennende interaksjoner med brukere, som de ikke har opplevd i prosjektarbeid tidligere (Hölzle & Rhinow, 2019). Disse krever praktisk samarbeid i fellesskap. Det kan være utfordrende for noen teammedlemmer å bruke disse sentrale verktøyene og metodikkene fordi de oppleves overveldende og annerledes enn verktøy og metoder som har blitt brukt i prosjekter tidligere (Bason & Austin, 2019; Hölzle & Rhinow, 2019). Et eksempel på dette er iterasjoner sammen med brukere. I tillegg kan det oppstå utfordringer dersom ideene blir for abstrakte (Liedtka, 2020). For å få til praktiske eksperimenter må deltakerne omstille seg fra mer generelle diskusjoner om ideer, til å legge frem faktiske verdiforslag, identifisere målgrupper og bruke nødvendige ferdigheter for å få en idé ut på markedet (Liedtka, 2020). For å få til implementering av inkluderende designtenkning må det derfor være samkjørte prosesser, støtte og tilgang på informasjon på tvers i organisasjonen, også etter opplæring.

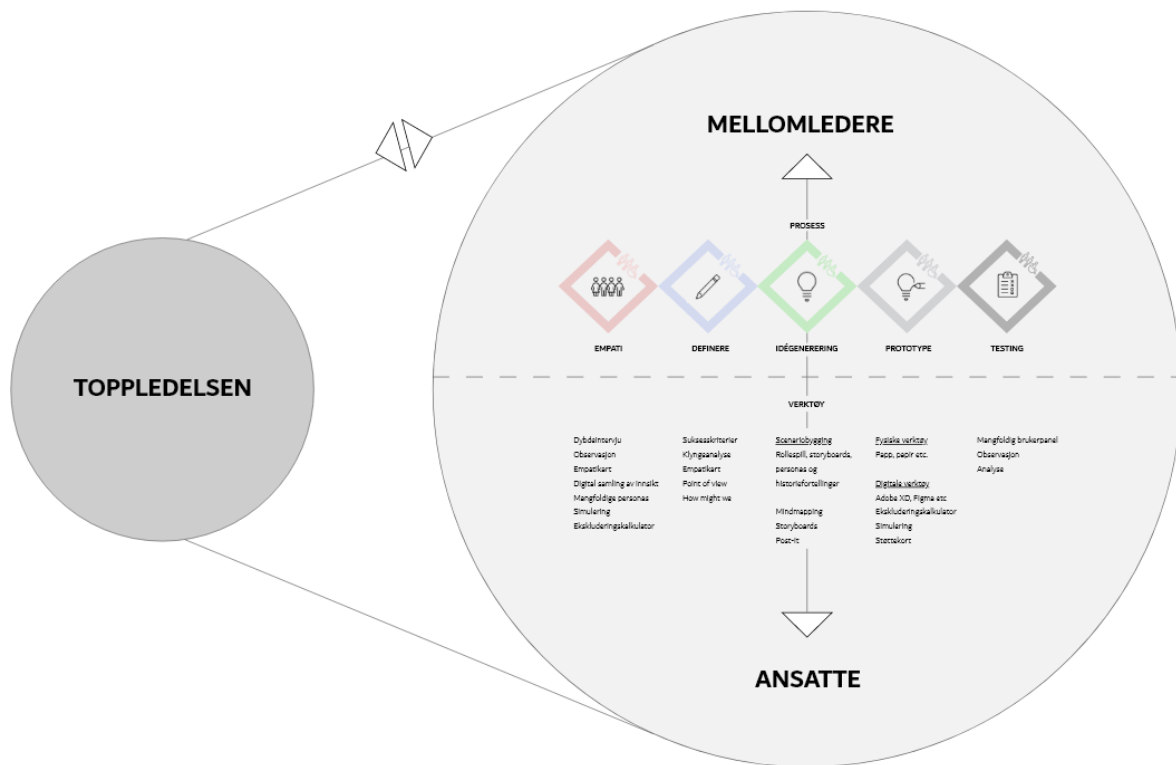
Felles forståelse og bruk av verktøy er helt nødvendig for at designere og ikke-designere i en organisasjon skal jobbe effektivt og samkjøre innsatsen mot felles mål (Björklund et al., 2020; Goodman-Deane et al., 2018; Kwon & Remøy, 2021). Ansatte trenger tilgang på verktøy for å gjennomføre designprosessen (Chasainduo et al., 2015; Lamarra & Thomson, 2020; Zitkus et al., 2012). Organisert opplæring i seg selv viser seg å ikke være nok for å integrere designtenkning inn i en organisasjon sine daglige aktiviteter, kultur eller beslutningstaking . Det kan derfor oppleves som utfordrende å implementere verktøy for inkluderende design i bedriften.

Det er viktig med opplæring i verktøy. Like kritisk som gode retningslinjer og verktøy er det å få opplæring i hvordan disse verktøyene og retningslinjene skal brukes i det daglige (Zitkus et al., 2012), men det er varierende syn på hvordan opplæringen skal foregå (Björklund et al., 2020; Liedtka, 2020). Opplæring bør, ifølge Hölzle og Rhinow (2019), foregå i ulike læringsformater. Mellomledere må få verktøy og den inkluderende designprosessen tilgjengelig både for designere og ikke-designere, som har ulik tilnærming til designprosessen (Bongiovanni & Louis, 2021; Liedtka, 2020). Det kreves ikke nødvendigvis store budsjetter for å gjennomføre aktiviteter som øker det generelle kunnskapsnivået betraktelig (Liedtka, 2020). Det kan være fordelaktig å starte i det små fra bunnen og jobbe seg oppover (Liedtka, 2020). Digitale verktøy har vist seg å ha svært positiv læringseffekt i organisasjonen som helhet, og det trenger ikke være utelukkende eksperter som holder fysisk opplæring (Liedtka, 2020).

2.6 Oppsummering: Inkluderende designtenkning i store organisasjoner

Som en oppsummering av teorikapittelet illustrerer Figur 5 inkluderende designtenkning og de viktigste elementene som mellomledere kan påvirke ved implementering i store organisasjoner. For å øke forståelsen for inkluderende design og designprosessen generelt, kan mellomlederen med sin posisjon binde sammen bunnen og toppen av organisasjonen. Mellomledere er i en unik posisjon for å legge til rette for økt forståelse og kompetanse om inkluderende designtenkning i organisasjonen generelt. Figur 5 viser dog at mellomledere er avhengig av støtte både fra toppledere og de ansatte som mellomlederen har ansvar for. Det er nødvendig at mellomlederen får mandat fra toppledelsen til å gjennomføre designprosessen på hensiktsmessig måte, i tillegg til at mellomlederen bør gi mandat til sine

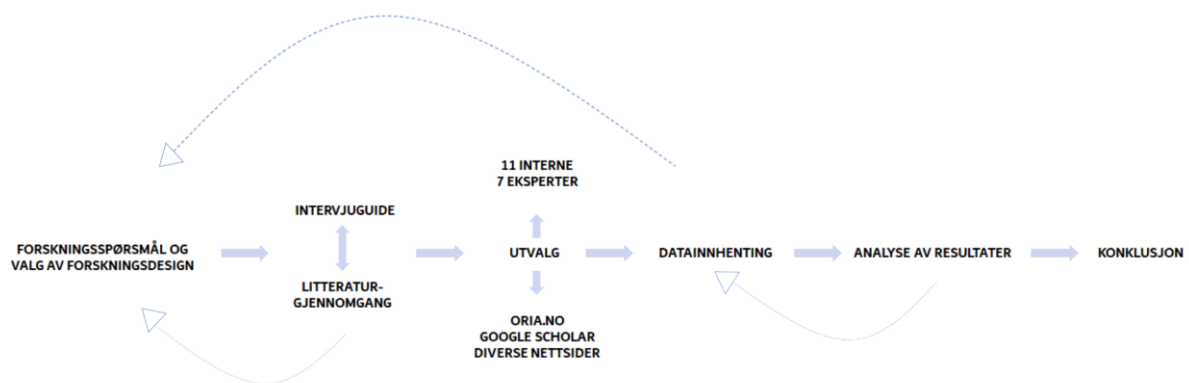
ansatte. For at mellomlederen og de ansatte skal yte best mulig er det nødvendig med grunnleggende opplæring i tematikken og nyttige verktøy. Det er hensiktsmessig med regelmessig oppfølging og støtte i bruk av inkluderende designtenkning og relaterte verktøy, slik at organisasjonen kan skape inkluderende produkter og tjenester, som kan brukes av et mangfold av mennesker.



Figur 5: Inkluderende designtenkning i store organisasjoner

3. Metode

Dette kapittelet redegjør for valg av metode og forskningsdesign. Det er utført en kvalitativ casestudie for å besvare studiens tre forskningsspørsmål. Videre i kapittelet presenteres metoden for datainnsamling, analyse og resultater. Deretter vurderes students pålitelighet, troverdighet og overførbarhet. Avslutningsvis belyses etiske avveininger. Figur 6 illustrerer vår fremgangsmåte. Merk at prosessen er iterativ.



Figur 6: Fremgangsmåte for metode

3.1 Kvalitativt casestudie

Denne oppgaven benytter kvalitativt casedesign som forskningsdesign, der Posten Norge AS, heretter Posten, blir brukt som en casebedrift bestående av flere analyseenheter representert ved ulike interne avdelinger og eksterne eksperter (Yin, 2009). Kvalitativt casedesign er et etablert forskningsdesign som er tatt i bruk innen flere fagområder og er en effektiv måte for forskere å få tilgang på virkelighetsnær data (Lavarda & Bellucci, 2022). Robert K. Yin sin tilnærming til casedesign har langt på vei blitt en standard prosedyre for hvordan ulike typer casestudier skal gjennomføres (Piekkari & Welch, 2018). Bruk av kvalitativt casestudie som forskningsdesign gjør det mulig å studere hvordan organisasjoner faktisk jobber i virkeligheten gjennom å avdekke for eksempel rutiner, prosesser, interaksjoner, ulik atferd, beslutningsstrukturer og sosiale forhold (Lavarda & Bellucci, 2022). Valg av casestudie vurderes ut ifra problemstillingen, samt fordeler og ulemper ved denne (Jacobsen, 2015). For å forsøke å svare på problemstillingen i denne studien er det behov for å tilegne seg en dypere forståelse om hvordan en reell organisasjon jobber med designtenkning og inkluderende

design i dag, og hvordan metodikken kan bli en naturlig del av arbeidet med produkt- og tjenesteutvikling. Med bakgrunn i at vi hadde begrenset forståelse for inkluderende design og hvordan store organisasjoner igangsetter jobben mot mer inkluderende produkt- og tjenesteutvikling, så vi det som nødvendig å bygge en dypere forståelse ved å kun fokusere på én bedrift som enkeltcase. Likevel ønsket vi perspektiver fra eksperter i andre organisasjoner som leverer produkter og tjenester i tilsvarende omfang og til et tilsvarende bredt spekter av kunder som det Posten gjør. På den måten kunne vi overordnet forstå hvordan Posten jobber sammenliknet med andre organisasjoner som er eksperter på inkluderende design. Vi har valgt Posten som case fordi de er en stor norsk organisasjon som er i startfasen med å få inkluderende design inn i produkt- og tjenesteutviklingen. Deres tjenester er hyppig brukt av Norges befolkning fra langt tilbake i tid, og er i tillegg en stor og veletablert aktør på markedet innenfor post og logistikk. Det er derfor naturlig å studere et enkeltcase med en kvalitativ tilnærming for å få dypere innsikt (Martinsuo & Huemann, 2021).

Det er også viktig å være bevisste på å presentere relevant bakgrunnsinformasjon om valgt organisasjon, som for eksempel markedet organisasjonen er i, størrelse på bedriften og utdype hvorfor den respektive organisasjonen er interessant å forske på (Martinsuo & Huemann, 2021). Dette vil utdypes i delkapittel 3.1.1. Martinsuo og Huemann (2021) anbefaler å benytte to eller flere datakilder eller metoder i arbeidet for å sikre en mest mulig helhetlig, balansert og objektiv forståelse av caset som undersøkes (Martinsuo & Huemann, 2021). Vi har derfor både innhentet primærdata gjennom flere intervjuer og sekundærdata fra ulike kilder. Dette har gitt oss et godt grunnlag til å kunne studere casebedriften nærmere.

3.1.1 Casebedrift: Posten Norge AS

Posten er valgt som casebedrift for forskningen. Oppgaven ser spesifikt på Posten sin innovasjonsprosess og deres interne arbeid med inkluderende design. Posten er et statlig eid nordisk post- og logistikkselskap som har eksistert i 371 år og har 12 919 ansatte (Posten Norge AS, 2022). Selskapet opererer med to merkevarer der *Posten* er rettet mot privatmarkedet og *Bring* mot bedriftsmarkedet (Posten Norge AS, 2022). Markedet selskapet opererer i har endret seg over tid og er i dag preget av raske endringer, stor konkurranse og økt forbrukermakt, noe som gjør at innovasjon og digitalisering har blitt svært viktig for

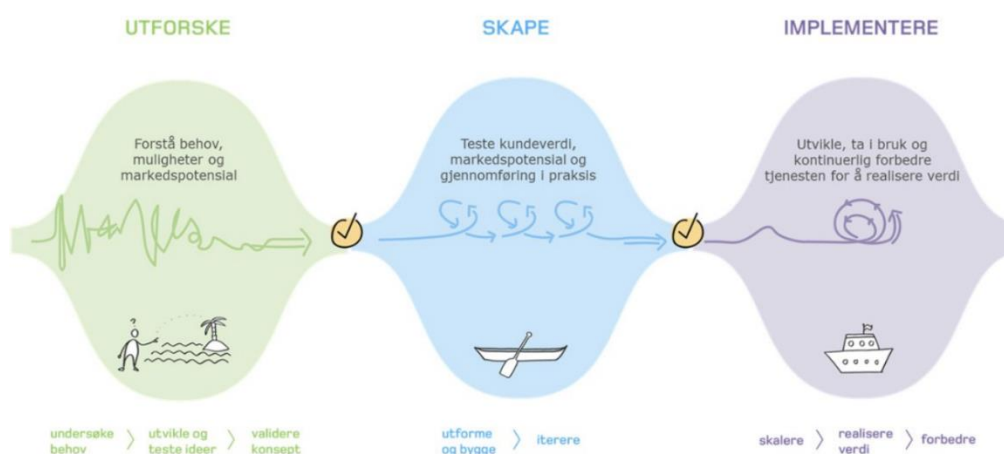
organisasjonen (Posten Norge AS, 2022). Innovasjonsmagasinet InnoMag kåret Posten til den mest innovative bedriften i Norge i både 2019 og 2021 (Berg, 2019, 2022).

Helix er navnet på Posten sin egenutviklede innovasjonsmetodikk (Fonstad, 2020). Metodikken inneholder en kombinasjon av kjente eksisterende teorier og verktøy, blant annet *designntenkning*, som er mye brukt av startups og i andre store selskaper (Fonstad, 2020). Ifølge Nina Christin Yttervik, konserndirektør i HR og HMS i Posten, skaper Helix et rammeverk for alle utviklingsprosesser i Posten (DigitalNorway, 2020).

Innovasjonsmodellen i Posten er illustrert i Figur 7 og består av tre faser (Fonstad, 2020):

- Utforskningsfasen
- Skaperfasen
- Implementeringsfasen

I *utforskningsfasen* undersøkes markedets behov og hvilket potensial ulike ideer har. I *skaperfasen* testes kunde verdi og markedspotensial ved at det utvikles et minste brukbare produkt (MVP). *Implementeringsfasen* er fasen hvor løsningen videreutvikles og lanseres på markedet. I den siste fasen er det sentralt å se på mulighetene for å skalere løsningen og kontinuerlig forbedre den. Designet til Helix-modellen (Figur 7) er inspirert av DNA, og hensikten er at metodikken skal bli en del av Posten sitt kulturelle DNA (Fonstad & Mocker, 2022).



Figur 7: Helix modellen

Figur 7. «Helix-modellen», 2019, av Posten Norge AS. (<https://www.postennorge.no/presse/arkiv/posten-under-lupen-hos-toppuniversitetet-mit>).

Tabell 1 viser en samling av verktøy og metodikker som er brukt som utgangspunkt i de ulike fasene i Helix-metodikken (Fonstad, 2020).

Tabell 1: En oversatt oversikt over Helix metodikk (Fonstad, 2020)

	Fase		
	Utforske	Skape	Implementere
Hensikt	Utforske og velge data	Definere løsningsområde	Definere løsning
Fokus	Fokusere på problemet og kundens behov (f.eks. «Jobb som skal gjøres»)	Forretnings- og implementeringsfokus	Forretnings- og implementeringsfokus
Nøkkelaktiviteter	Utforske ideer, teste prototyper og utvikle konsept for å skape kunde- og forretningsverdi	<ul style="list-style-type: none"> - Bygge, teste og lære ved å bruke MVP-er med kunder/brukere - Utvikle business case - Anbudsutlysning 	<ul style="list-style-type: none"> - Realisere/skaffe løsning - Test, aksept, skaler og realiser verdi - Kontinuerlig forbedring
Verktøykasse (eksempler)	<ul style="list-style-type: none"> - Design sprint - Markedsanalyse - Trendanalyse - Business model canvas for å fokusere på kundenes problemer og "jobber som skal gjøres" - Hackathons for å lære hvordan en tjeneste kan leveres 	<ul style="list-style-type: none"> - Lean startup - Agil/fossefall utviklingsverktøy - Anskaffelsesprosess - Business case - Maler 	<ul style="list-style-type: none"> - Lean startup - Agil/fossefall utviklingsverktøy - Håndtere testing - Håndtere utgivelse - Håndtere fordeler - Maler

Helix-metodikken har ført til vellykkede prosjekter for Posten og brukerfokus har vært sentralt i dette arbeidet (Posten Norge AS, 2020a). Posten har et stort samfunnsansvar (Posten Norge AS, 2021), spesielt ettersom det er delvis statlig eid og de er pliktig til å ha et landsdekkende tilbud av ulike posttjenester (Posten Norge AS, 2020b). Å skape inkluderende produkter og tjenester er en del av dette samfunnsansvaret og noe organisasjonen har hatt økt fokus på den siste tiden, men det er ikke klart hvordan tankesettet skal implementeres på best mulig måte.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Primærdata

Datainnsamlingsmetoden er kritisk for dataens validitet og pålitelighet (Jacobsen, 2015). Innsamling av primærdata ble utført i form av 18 individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer, der 7 av informantene var eksperter fra andre organisasjoner og 11 informanter var ansatte i Posten. Det var viktig for oss å få et tilstrekkelig antall informanter for å belyse tematikken på en grundig måte og fra flere perspektiver. Fordelen med slike intervjuer er at vi får tilgang på førstehånds erfaringer der informasjonen er relativt lett tilgjengelig og vi kan ta i bruk kjent metodikk ved bearbeidelse av dataen (Martinsuo & Huemann, 2021). Utfordringer er derimot at informantene kan ha selektivt minne eller ønske om å ikke svare på ulike spørsmål (Martinsuo & Huemann, 2021). Vi opplevde at informantene svarte på de spørsmålene de hadde kunnskap om. I tillegg kan det oppstå problemer med å opprettholde konfidensialitet eller valgskjevhet på bakgrunn av bias med tanke på utvalg (Martinsuo & Huemann, 2021). Vi benyttet e-post korrespondanse med intervjuobjektene i situasjoner der vi trengte ytterligere informasjon i etterkant av gjennomført intervju. Perioden for innhenting av primærdata strakte seg gjennom en stor del av forskningsperioden (21.01.22 - 29.03.22) og ble utført samtidig som vi hentet inn sekundærdata og arbeidet med teori.

Tabell 2 viser en enkel oversikt over datainnsamlingen. Intervjuguiden dannet rammeverket for intervjuet, mens rekkefølgen på tematikken ble tilpasset til hvert enkelt intervju for å gi mulighet til å få dypere innsikt fra informantene.

Tabell 2: Innsamling av primærdata.

Data	Kilde	Antall	Metode
Primærdata: Individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer	- Representanter fra Posten	11 stk	- Intervjuguide - Notater
	- Eksterne eksperter	7 stk	- Videokommunikasjon eller ansikt- til ansikt - Lydopptak - Transkribering - Sitatsjekk med endringer - Oppfølging per e-post

3.2.2 Sekundærdata

Det er samlet inn et bredt spekter av sekundærdata. En oversikt er presentert i Tabell 3. Fordelen med disse kildematerialene er at det enkelt å hente ut data, det er tilgang på store mengder data, samt at dataene kan bidra til en høy forståelse av konteksten (Martinsuo & Huemann, 2021). Det er viktig at det er samsvar mellom konteksten til organisasjonen og litteraturgjennomgangen som utføres (Martinsuo & Huemann, 2021). Det ble også hentet inn informasjon om Posten fra deres offisielle nettsider og offentlig publiserte rapporter. Nyhetsartikler, fagmagasiner og rapporter fra bransjeledende konsultentselskaper ble benyttet for å få en rask og enkel oversikt over offentlige meninger om tematikken (Martinsuo & Huemann, 2021). Disse kildene er med på å belyse aktualiteten til tematikken og få et bredere datagrunnlag for analysen. Sekundærdata ble brukt for å få bredere forståelse for tematikken og samtidig for å belyse tematikken fra flere perspektiver. Dette bidro til større forståelse for hvilke sitater fra primærdataen som var interessante og relevante.

Tabell 3: Innsamling av sekundærdata

Data	Kilde	Antall	Metode
Sekundærdata	<ul style="list-style-type: none">- Organisasjonens nettside- Offentlige rapporter- Relevante bøker- Diverse nettsider- Konferansebidrag	<ul style="list-style-type: none">- 5 stk- 7 stk- 14 stk- 29 stk- 5 stk	<ul style="list-style-type: none">- Innsamling og organisering- Strategiske litteratursøk- Venn-diagram- Sammendrag

3.2.3 Intervjuguide

Tidlig i prosessen ble det laget en intervjuguide (vedlegg 1) som tok utgangspunkt i valgt problemstilling, fenomenene forskningen skulle undersøke, forskningsartikler og sekundærdata. Teorien dannet et viktig grunnlag for å kartlegge temaer vi ønsket å utforske videre. Strukturen i intervjuguiden ble derfor delt opp i fem teamer: bakgrunnsinformasjon, designtenkning og annen innovasjonsmetodikk, Helix, inkluderende design og teamarbeid/ endringsledelse. Hensikten var å skape bevissthet både for oss og for respondentene med tanke på hvilke temaer spørsmålene ville ta for seg, samt å forenkle analysearbeidet i forbindelse med datainnsamlingen i ettertid. Ved utarbeidelse av spørsmål forsøkte vi å sikre at de var åpne og nøytrale. Et utkast av intervjuguiden ble sendt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for godkjenning før selve intervjuprosessen startet.

3.2.4 Valg av informanter

Informantene ble strategisk valgt ut på bakgrunn av deres rolle i den respektive organisasjonen, faglige kompetanse eller relevant informasjon de kan besitte om interne prosesser (Johannessen, Tuft & Kristoffersen, 2006; Martinsuo & Huemann, 2021). I hovedsak var det behov for eksperter innenfor designtenkning, inkluderende design, mellomledelse, læring generelt og Helix. Det var i tillegg aktuelt med informanter fra de enhetene i organisasjonen som kunne gi et representativt bilde på hvordan organisasjonen jobber med designtenkning og inkluderende design. Det ble valgt 11 informanter fra Posten, samt 7 informanter fra andre organisasjoner som har kommet lengre med implementering av inkluderende design. Ekspertbedriftene er valgt ut med bakgrunn i at de har fått tildelt pris fra DOGA for inkluderende design.

Tabell 4 viser en oversikt over de totalt 18 utvalgte informantene. Merk at navn på respondentene ikke er tatt med for å sikre anonymitet. I analysen refereres det til sitater fra informantene ved bruk av tall og bokstaver, men det er ikke sammenheng mellom tall eller bokstaver og den enkelte informant. Enkelte informanter har bevisst ønsket å stille med navn på bedrift. For de resterende er det kun beskrevet hva bedriften driver med.

Tabell 4: Oversikt over informanter

Beskrivelse av rolle/ stilling	Bedrift	Dato
Ekspert designprosesser	Bedriftsrådgivende organisasjon	21.01.22
Ekspert inkluderende design	Posten Norge AS	02.02.22
Ekspert innovasjonsverktøy	Posten Norge AS	28.02.22
Ekspert for læring	Posten Norge AS	10.03.22
Ekspert digital innovasjon	Posten Norge AS	10.03.22
Ekspert digital innovasjon	Posten Norge AS	11.03.22
Ekspert for læring	Posten Norge AS	11.03.22
Ekspert for læring	Posten Norge AS	11.03.22
Ekspert inkluderende design	NRK	11.03.22
Ekspert design og brukeropplevelse	NRK	11.03.22
Designer	Posten Norge AS	14.03.22
Tjenestedesigner	Flytoget	15.03.22
Ekspert digital innovasjon	Flytoget	15.03.22
Forretningsutvikler	Posten Norge AS	15.03.22
Foreleser	Universitet	21.03.22
Utvikler og designer	Posten Norge AS	22.03.22
Designer	Posten Norge AS	23.03.22
Leder for designere	Vipps	29.03.22

3.2.5 Gjennomføring av intervjuer

Informantene ble kontaktet via e-post med relevant informasjon om studiets formål, forventet tidsbruk, vedlagt informasjonsskriv (vedlegg 2) og samtykkeerklæring. Noen ble også kontaktet via internt kommunikasjonssystem (Microsoft Teams og Slack) i Posten ettersom en av forskerne i denne masteroppgaven jobber for Posten. De utvalgte informantene er hentet fra eget nettverk og alle som ble kontaktet ønsket å delta.

Intervjuene ble hovedsakelig gjennomført ved bruk av den digitale samarbeidsapplikasjonen Microsoft Teams, mens noen ble utført ansikt- til- ansikt. Fordelen ved bruk av Microsoft Teams er at det er tidseffektivt for begge parter ettersom det ikke krever at intervjuer og intervjuobjekt er lokalisert på samme sted. Dette gjorde det enkelt å både planlegge og gjennomføre intervjuene. Utfordringen er at det kan reduserer intervju-effekten (Jacobsen, 2015). Mer spesifikt betyr det at Teams gjør det mulig å skape en god flyt i samtalen, men det kan være noe vanskeligere å skape tillit og åpenhet, samt å ha kontroll over intervjusituasjonen når intervjuer ikke får like god oversikt over kroppsspråket til intervjuobjektet som i et intervju ansikt- til ansikt intervju (Jacobsen, 2015). Grunnet usikkerhet knyttet til pågående pandemi under planleggingsfasen og ulike rutiner for hjemmekontor i de aktuelle organisasjonene ble det vurdert som mest hensiktsmessig med digitale intervjuer.

Underveis i intervjuene ble det benyttet intervjuguide (vedlegg 1), tatt opptak og notater. Vi innhentet godkjenning fra NSD om mulighet for lydopptak (vedlegg 3). Alle informanter fikk også muntlig spørsmål om anonymitet ved intervjustart. Vi benyttet avhukingsbokser i starten av intervjuguide for å sikre at vi overholdt denne prosedyren. Avsatt tidsbruk var fra 30-60 minutter og ble tilpasset ut ifra hvem som skulle intervjues. Lydloggen fra intervjuene ble i etterkant transkribert. Begge forskerne var til stede under majoriteten av intervjuene, med noen få unntak der det praktisk ikke var mulig.

3.3 Analyse av data

Analysen av primærdata begynte allerede under transkriberingen av intervjuer, hvor vi diskuterte relevant informasjonen i fellesskap. På den måten ble viktige sitater og poeng dratt

fram tidlig i prosessen. Dette var mulig ettersom analyse av forskningsartikler og sekundærdata allerede hadde dannet et utgangspunkt for forståelse av tematikken og konteksten. Videre gjennomførte vi en tematisk gruppering og tok i bruk en kodingsstruktur. Spesifikt ble stikkord og sitater fra intervjuene kategorisert og sammenliknet i en matrise ut ifra strukturen i intervjuguiden, og deretter i henhold til forskningsspørsmål. Dette ble vurdert som hensiktsmessig ettersom teorien dannet grunnlaget og rammeverket for intervjuguiden.

I analysen er det presentert tabeller med de sitatene som belyser tematikken i henhold til strukturen. I tillegg ble sitatene fra informanter i Posten og sitatene fra representanter fra ekspertbedrifter holdt adskilt for å kunne sammenlikne eventuelle likheter og ulikheter. På den måten fikk vi bredere innsikt og grunnlag for å trekke konklusjoner. Rapporteringen av resultatene tok utgangspunkt i det analytiske rammeverket fra teorien og koblet funn mot innhentet teori (Martinsuo & Huemann, 2021). Dette bidro til å identifisere hovedfunn og utforske kontraster videre.

Alle sitatene har blitt sitatsjekkert av informantene (vedlegg 4). I e-posten som ble sendt til den enkelte informant, ble sitatene satt i kontekst, og de fikk muligheten til å respondere på e-posten med eventuelle endringer eller tilbakemeldinger.

3.4 Forskningens pålitelighet, troverdighet og overførbarhet

Pålitelighet omhandler dataene som er innhentet. Det vil si hvilken data som benyttes, innsamlingsmetode og bearbeidelse av data (Johannessen et al., 2006). For kvalitativ data er det noe utfordrende å kunne sikre pålitelighet grunnet ikke-strukturerte datainnsamlingsteknikker og at forskerne selv er et instrument under datainnhenting. For å styrke påliteligheten så godt som mulig har det ovenfor blitt gitt en detaljert beskrivelse av metode for datainnhenting (Martinsuo & Huemann, 2021). Det ble også utført en detaljert beskrivelse av hvem respondentene er, hvordan intervjuene har blitt utført og hvilke verktøy som er benyttet i arbeidet.

Troverdighet er i hvilken grad det som skulle undersøkes faktisk ble undersøkt, samt i hvilken grad det representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2006). Vi har dypdykket i sekundærdata slik at vi ble godt kjent med fenomenet og kunne skille mellom relevant og ikke

relevant informasjon i forbindelse med intervjuguide og intervjuer (*vedvarende observasjon*) (Johannessen et al., 2006). Andre teknikker som ble brukt var *metodetriangulering* (Johannessen et al., 2006; Martinsuo & Huemann, 2021) i form av å ta utgangspunkt i flere perspektiver gjennom informanter fra flere avdelinger i tillegg til perspektiver fra eksperter i andre organisasjoner.

Overførbarhet handler om hvorvidt studiens bidrag er nyttig i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2006). Begrepet brukes hovedsakelig i sammenheng med kvalitativ metode. Vi har til hensikt at resultatene vi har kommet fram til skal kunne brukes i andre sammenhenger. Derfor har vi tatt et bevisst valg om å forske på produkt- og tjenesteutvikling i store norske organisasjoner som alle leverer til et bredt spekter av kunder og i et stort omfang. På den måten blir funnene mer relevante og overførbare til andre bransjer. I tillegg til at vi har sett på Posten som enkeltcase, har vi fått innsikt fra eksperter i andre store organisasjoner som opptrer i andre bransjer for å oppnå mer varierte synspunkter rundt tematikken i oppgaven.

For kvantitativ metode brukes begrepet generaliserbarhet (Johannessen et al., 2006). Generaliserbarhet sier noe om det er mulig å allmenngjøre funnene til virkeligheten (Tjønneland, 2020). Hvorvidt en kvalitativ studie kan generaliseres er et tema som diskuteres, blant annet fordi funnene i hver casestudie ses på som unike (Nadim, 2015). Dersom vi hadde valgt en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode kunne vi i større grad generalisert (Jacobsen, 2015; Martinsuo & Huemann, 2021).

3.5 Etiske avveininger

Etiske avveininger er relevante med grunnlag i at forskningen berører mennesker direkte gjennom intervjuene som har blitt utført. Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer som utgangspunkt for å vurdere våre handlinger (Johannessen et al., 2006). I den forbindelse har vi lagt vekt på de viktigste forskningsetiske retningslinjene fra Den nasjonale forskningsetiske komité samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) om *retten til selvbestemmelse og autonomi, respekt for privatliv og å unngå skade* (Johannessen et al., 2006). Dette går på at informantene blir spurt om de ønsker å delta, samt at de når som helst skal kunne trekke tilbake sitt samtykke om deltakelse. Samtykkeskjema er utformet, og

godkjent av NSD. Alle retningslinjer for GDPR, som er definert av NSD, har blitt overholdt. Under intervjuet har informantene fått beskjed om at de kan velge å ikke svare på enkeltspørsmål, i respekt for privatliv. Det ble på forhånd eller under intervju gitt beskjed om at de vil holdes anonyme. Under intervjuene ble det ikke stilt noen personlige spørsmål som skal kunne berøre sårbare og følsomme områder. Spørsmålene er basert på faglige og jobbrelevante tema. Etter oppgaven er levert vil all data som inneholder personopplysninger bli slettet, og bekreftelse vil bli sendt til de som har etterspurt dette.

4. Analyse og resultater

I denne delen vil funnene bli presentert og analysert. Datainnsamlingen gir et grunnlag til å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Inndelingen av delkapitler følger strukturen i kapittel 2. Analysen deles opp i to deler; Posten og ekspertbedrifter. Slik vil det være mulig å sammenligne funnene. I teksten presenteres tall og bokstaver, som refererer til tilhørende tabell med sitater. De respektive tabellene (Tabell 5-13) ligger under hver analysedel.

4.1 Endringer i designtenkning for mer inkluderende designprosess

4.1.1 Designtenkning som en del av Helix

Posten

Helix er en innovasjonsmetodikk som både er godt likt og kritisert i Posten (1). Det er likevel bred anerkjennelse i Posten om at Helix danner et viktig fundament for brukersentrert produkt- og tjenesteutvikling for et mangfold av roller (2). Fordelen er at ansatte tilegner seg kunnskap om kundens behov og ønsker, noe som kan være med å redusere risiko (3). Det har flyttet fokuset hos større organisasjoner fra å få bestilling fra ledelsen på et produkt eller tjeneste (fossefallsmetodikk), til å gå ut til markedet og høre hva potensielle brukere faktisk ønsker (4). Likevel, trenger ikke Helix å benyttes i alle sammenhenger (4). Det er anerkjent blant samtlige at Helix benyttes i mer risikofylte og radikale innovasjonsprosesser (4). Store organisasjoner som Posten, har skapt sin egen innovasjonsmetodikk der designtenkning er grunnsteinen (5). Helix er skreddersydd og bruker også elementer fra andre metodikker (6). Flere informanter fra Posten la vekt på at innovasjonsmetodikken er en sammensetting av beste praksis (6). Kurs anses som sentralt for å opparbeide seg kunnskap om hvordan Helix kan brukes i praksis (7). Noen ansatte jobber ubevisst med designtenkning, noe som kan tyde på at det ligger i innovasjonskulturen (8). Likt som for designtenkning kan Helix oppleves både positivt og negativt (9). En mulig grunn er at ikke alle ansatte har forstått hensikten med innovasjonsmetodikken, og at det derfor er viktig å kommunisere hva det er, slik at ansatte spiller på lag. Likevel, er det en tro på at Helix- metodikken vil forsterkes (10). Da den først ble implementert i 2019 var det noe skepsis, men ble godt tatt imot da Massachusetts Institute of Technology skrev rapport og Posten ble kåret som Norges mest innovative bedrift (11).

Generelt blant informantene fra Posten er det en bred enighet om at det er store fordeler ved å benytte menneskeorientert designmetodikk i utvikling av produkter og tjenester, men at det også er en fare for at det kan ta for mye fokus (12,13).

Ekspertbedrifter

Ekspertbedrifter tar også opp at designtenkning er en metodikk som både støttes og får kritikk (A). NRK nevner at brukerfokus er en del av deres DNA, og trekker fram at det må modenhet til (B,C). Det er først de siste årene det har blitt stort fokus også i de tradisjonelle miljøene i bedriften.

Tabell 5: Sitater om endringer i designtenkning

Ekspertene i Posten		
Nr.	Sitat	Bedrift
1.	«Jeg er imot brukersentrert utvikling- hører at vi går ut og spør brukeren hva de vil ha- tror ikke brukerne vet hva de vil ha...»	Posten
2.	«Posten hadde jo et ganske omfattende arbeid i 2019 som gikk på det kulturelle løftet og det synliggjorde at man må bli mye mer kundeorientert, og det er jo et veldig viktig mantra og budskap, mener jeg, i Helix-modellen... Vi er jo her for å lage tjenester som brukere trenger, ikke bare det vi tror de trenger.»	Posten
3.	«Fordelen er at man reduserer risiko. Slipper å lage feil ting. Lærer ingenting før det er ute i markedet, også må man endre masse i etterkant.»	Posten
4.	«Det er fortsatt folk som jobber med fossefallsmetoden. Hvis problemet er kjent og du skal bare bytte et IT- system uten å endre prosesser, kan gjerne da jobbe fossefall, men når behovet er uklart, så kreves andre metodikker.»	Posten
5.	«Grunnfilosofien kommer fra designtenkning.»	Posten
6.	«Det med Helix vs. design thinking er at Helix tar det beste fra design thinking og andre typer metodikker...»	Posten
7.	«Jeg tror kursene er helt sentrale for at folk skal vite hva det innebærer, og se hvordan det er og hvordan man kan gå fram. Det skal gjøre det mindre skummelt og gøy.»	Posten
8.	«Men hva som defineres som design thinking? Jeg har lite kjennskap til det. Jeg kommer fra en «nisjerolle» innenfor design, og da ser man enda dypere- hva er det brukerne trenger, grunnleggende menneskelige behov vi kan tilfredsstille?»	Posten
9.	«Det jeg fanger opp, som er litt interessant, er jo at det virker som Helix har mange tilhørere, men også at det er mange som har et anstrengt forhold til modellen. Det som er utfordringen er at vi ikke har klart å bygge en god nok bro. Vi må klare å skape en forståelse for hva dette er i hele organisasjonen sånn at alle blir medspillere rundt den måte å tenke på»	Posten
10.	«Jeg ønsker og tror at Helix-innholdet bare vil forsterkes, fordi det er kjempeviktig.»	Posten
11.	«Greit tatt imot, ikke alle skjønnte hva det var. Alltid litt skepsis, men ble tatt veldig godt imot når MIT skrev rapport, så ble vi kåret til Norges mest innovative bedrift. Etterhvert skjønnte man at man klarte å levere, utvikle raskere og mer kundeorientert... Ikke alle som liker denne måten»	Posten

12.	«Jeg opplever at det er kjempeviktig med brukerperspektiv og at det er litt undertrykt, også i Posten, men det kan fort bli et overslag. At det bare handler om det.»	Posten
13.	«Jeg skulle ønske at flere anvendte seg av det fordi det er så stor gevinst. Når man faktisk lytter til hva brukerne trenger og hva de vil ha og hva du ser at de.. hva de ikke vet at de trenger... jeg ser VELDIG mye fordeler.»	Posten
Eksperter fra andre bedrifter		
	Sitat	Bedrift
A.	«Vi er både glad og ikke glad i ordet design thinking. Design thinking er en anerkjennelse av at designeres metode gir verdi.»	Bedriftsrådgivende organisasjon
B.	«Det er i NRK sitt DNA at det er et publikumsfokus.»	NRK
C.	«Det er noe med modenheten på dette her. Jeg opplever at vi i de siste årene har etablert et utrolig godt brukerfokus, også i de tradisjonelle innholdsmiljøene.»	NRK

4.1.2 Hvilke av de fem stegene i designtenkning er viktigst?

Posten

Informantene hadde svært ulik oppfatning av hvilke faser som oppleves som viktigst i designtenkning. Over halvparten ville ikke trekke fram enkelte deler og påpekte at alle fasene er like viktige (1). Flere trakk fram den første fasen i designtenkning, empati (2,3). Her var det noe forskjellige meninger om empatifasen er kritisk for å kunne gå videre, eller om empati er noe ansatte kan oppnå også videre i de andre fasene (2,3). De ser likevel viktigheten av å forstå brukeren gjennom hele prosessen. Noen få var mest opptatt av å komme raskt til de to siste fasene i designtenkning, og understreker at det er en kontinuerlig prosess å skaffe innsikt (4). I Posten tyder det på at mange jobber mye med utforskfase, og at prosjektet blir gitt videre når prosjektet skal videre til neste fase grunnet manglende kompetanse i teamet (5). Det oppleves derfor hensiktsmessig med mer tverrfaglige team.

Tabell 6: Sitater om stegene i designtenkning

Eksperter i Posten		
Nr.	Sitat	Bedrift
1.	«Nei, alle er like viktige, men per nå er man opptatt av å effektivisere og se på utforskerfasen.»	Posten
2.	«Jeg personlig synes at det kanskje det viktigste er den empathize og kanskje også define. Tror grunnen til det er at de er veldig vanskelige. Hvis du ikke greier empathize med brukerne og hvem de er så kommer du ingen vei. Hva er vitsen med resten av design thinking prosessen da?»	Posten
3.	«Alle fasene har fokus på brukerne. Ja, kanskje første og andre steg. Det å forstå problemet og behovene er kanskje det viktigste. Også viktig at man løser de	Posten

	<i>problemene og behovene på riktig måte... Alle fasene er viktige. Det i starten er viktig, men om man ikke gjør det bra nok i starten så vil man avdekke det senere uansett.»</i>	
4.	<i>«Fort, få til prototyping, så du får testet på brukere. Gjerne «crappy». «Crappy is good» pleier jeg ofte å si. Ikke bruk for mye tid i innsiktsfasen nødvendigvis.. fordi 100% innsikt får du ikke. Så man får svar, er vi på riktig vei eller ikke? Sånn at man kan pivotere... og kan skifte og endre retning,. da får man reaksjonene til folk og kan dra det med»</i>	Posten
5.	<i>«Er egne team jobber med konseptutvikling, UX, tidligfase og «hander» det over til noen andre som driver med utvikling. ...Men jeg mener jo at vi i posten må flytte oss mye mer mot langvarige reelt kryssfunksjonelle, kall det produkt- eller tjeneste team, som eier deler av en brukers opplevelse av tjenesten og som evner og har kapabilitet til både å gjøre og utrette, konseptutvikle osv. i teamet, ikke «hande» over til andre for å komme inn i en kø.»</i>	Posten

4.1.3 Verktøy sin rolle ved implementering av inkluderende design

Posten

Interagering med brukere er helt sentralt i *inkluderende design* og *designtenkning*, men det er viktig å poengtere at dette også kan være utfordrende og tidkrevende (1). Det finnes ikke noen spesifikke verktøy per nå som skal være til hjelp for å tenke inkluderende under produkt- og tjenesteutvikling, likevel ses det på som nyttig i arbeidet framover (1). Helix har en verktøykasse som kan brukes som grunnlag for å få inn inkluderende design. Det kan legge til komponenter for at ansatte skal være oppmerksomme på det i arbeidshverdagen (2). Brukerpanel anses som et effektivt verktøy for å oppnå empati og erfare hvordan brukere opplever prototype/produkt/ tjeneste (3). For å huske på inkluderende design i arbeidet kan sjekklister være til hjelp (4). Sjekklisten kan for eksempel ta for seg universell utforming kravene, men også ulike typer grupper av mennesker slik at ansatte ikke glemmer noen (5,6). Påminnelser kan også komme i verktøyene i verktøykassen til Helix (7). Ettersom ansatte har skaffet innsikt om brukerne lages det ofte personas, og det kan anses som en form for sjekklister (8). Det finnes også guider på nett som skal minne på universell utforming (9).

Ekspertbedrifter

Erfaringsmessig blant eksperbedriftene, anses det å snakke med brukere og eksperter innenfor funksjonsnedsettelse som givende (A). Brukerpanel anses som et nyttig verktøy for testing av prototype (B). Ved å observere hvordan en med funksjonsnedsettelse opplever tjenesten lærer ansatte mye (C). Etter teamene har et ferdig produkt/ tjeneste som er

gjennomtestet og det ikke skal gjøre radikale endringer, trenger ikke testing av brukerpanel å være like nødvendig (B). For å huske på å tenke inkluderende anser ansatte sjekklister som et fint verktøy (D). Det betyr ikke at Posten har et automatisk inkluderende produkt/ tjeneste ved å følge listen, men det anses som en veileder. Personas gjør at ansatte husker at det finne ulike typer kunder (E). Ved å se på kundereiser og friksjonene kognitiv, tid, emosjonell og fysisk kan ansatte se på når i kundereisen kundene opplever utfordringer og hva de er (F).

Tabell 7: Sitater om verktøy sin rolle

Ekspert i Posten		
Nr.	Sitat	Bedrift
1.	«Nei, tror ikke man har noen verktøy. Altså det blir jo det når man tester løsning eller prosjektskisser, så bruker noen ganger brukerpanelet som er etablert. ... Det som er vanskelig for designere er at man vet at det er viktig å få innsikt, men det er vanskelig å få tilgang på brukerne.»	Posten
2.	“En ting er å holde foredrag, men noe annet er å legge til rette i en verktøykasse for at inkludering er tatt hensyn til. ...Bør ha mer integrerte maler inn i verktøykassen, bør hatt det mer inn i pannebrasken. For eksempel Miro board.”	Posten
3.	«Jeg tror også tilgang til folk som har en utfordring til å komme inn å teste. Det håper jeg vi får til nå gjennom brukerpanel. ...invitere folk inn og be dem ha en workshop der vi får noen med forskjellige utfordringer og tester det de har laget. Sitte sammen med de.»	Posten
4.	«Du burde ha universell utforming eller inkluderende design som en «check boks» på prosjektlisten.»	Posten
5.	«Kanskje det finnes noen verktøy som gjør at vi sikrer at vi ikke glemmer noen. Kjenne litt bedre til behov for de ulike brukergruppene og at det struktureres.»	Posten
6.	«Hvis man skal benytte metoder for å få brukerinnsikt eller hvis det er en metode for å kartlegge brukerne til et system du jobber på så burde det alltid være en sånn «reminder». For eksempel: “har brukerne noen form for funksjonsnedsettelse som er relevant for designet ditt?”. Det hadde vært helt gull.»	Posten
7.	«Bør ha det i alle faser- mange bruker lean canvas, som man laster ned, men det står ingenting om kunden der: “hvem er kunden”, “er kunden”, f.eks. “husk funksjonsnedsettelse”. Ha et ord med om inkluderende design (i lean canvas).»	Posten
8.	«I det du skaffer deg innsikt om brukergruppen og man lager personas. Da må man lage personasene der også. Det er på en måte en sjekklister- har vi det med her?»	Posten
9.	«Jeg har henvendt meg mye til Difi sine nettsider om universell utforming. Sånne guider er helt gull, men samtidig så er det grense for hvor mye du husker bare ved å lese ting.»	Posten
Ekspert fra andre bedrifter		
Nr.	Sitat	Bedrift
A.	Det å snakke med noen som faktisk bruker det og som jobber for Blindeforbundet og snakker med andre som bruker det, det er ekstremt nyttig.	Flytoget
B.	«I begynnelsen hadde vi fast betabrukergruppe som vi hadde fått etablert sammen med Blindeforbundet, som vi måtte gjøre veldig aktivt da. Og siden da har vi fått alle grunnkomponentene, alle grunnflytene våre er veldig gjennomtestet for blinde og	Vipps

	<i>svaksynte, så vi har en kjempegod grunnplattform. Så vi trenger det ikke så hyppig testing av den typen.»</i>	
C.	<i>“Så det å få tilbakemelding fra en som er blind og som kan produkt- og tjenesteutvikling har vært supervendepunkt.”</i>	Flytoget
D.	<i>«Det er ikke sånn at hvis du følger de sjekkpunktene i lista slavisk så blir det bra for alle. Men det er en veileder da.»</i>	Flytoget
E.	<i>«F.eks. når man har en workshop med personas- da skal man ha en som er eldre, en med krykker, og lignende. Det har vi gjort i Flytoget i lang tid før min tid i hvert fall.»</i>	Flytoget
F.	<i>“Så er det de friksjonstypene. Kognitiv friksjon, tidsfriksjon, emosjonell og fysisk friksjon fjernes. Det er kundens reise og friksjon på den reisen som er utgangspunkt i vårt arbeid med innovasjon.”</i>	Flytoget

4.1.4 Inkluderende design som en del av Helix

Posten

Majoriteten mener at inkluderende design bør være en naturlig del av eksisterende innovasjonsmetodikk (1). Andre mener at de er relatert (2), men at inkluderende design også har egen tematikk (3). Ansatte ser likevel verdi i at innovasjonsmetodikk og inkluderende design knyttes sammen. Per i dag er inkluderende design et eget tema i Posten (4). I begynnelsen var det den avdelingen som tok initiativet til arbeidet som også organiserte Helix-kurs (5). Nå er det flyttet til annen avdeling (6). I dag er ikke inkluderende design en del av kurs i Helix, men det betyr ikke at det i fremtiden ikke kommer til å bli det (6). Ansvarlig er opptatt av å ha dialog med ulike fagområder.

Ekspertbedrifter

Samtlige eksperter mener at inkluderende design bør være en del av innovasjonsmetodikken (A). En av ekspertene understreker at alle selskaper som er flinke på det sier det samme. Det er noe som hele tiden må ligge i bakhodet, og kan sies å være en organisk del av prosessen som kan dukke opp når som helst (B). En annen ekspert trekker fram at inkluderende design ikke er en naturlig del av designtenkning i dag, og derfor er «inkluderende designtenkning» en god beskrivelse (C). Kanskje i fremtiden kan «inkluderende» fjernes fra «inkluderende designtenkning» fordi inkluderende design har blitt en naturlig del av designtenkning.

Tabell 8: Sitater om inkluderende design i Helix

Ekspert i Posten		
Nr.	Sitat	Navn
1.	«Er ikke helt enig i at man skal se på inkluderende design alene. Det burde være en del av Helix..»	Posten
2.	«De er nok relaterte iallfall. Helix er veldig bruker og kundereise fokusert, og dermed tett opptil inkluderende design. Så er det fint å få de verktøyene man trenger i hvert steg inn i verktøykassen.»	Posten
3.	«På ett vis kan man si at inkluderende design er egen tematikk som har egne hovedområder, samtidig ser jeg nytteverdi i å ta et slikt tanke sett i sånne prosesser som design thinking.»	Posten
4.	«Flaks at noen i avdelingen så det, og dro med resten i avdelingen- er noe vi må bry oss mer om i hverdagen.»	Posten
5.	«Har også kurset i Helix. Gjorde det ganske tidlig, ganske rett etter jeg begynte. Holdt både digitale og fysisk kurs.»	Posten
6.	«Nei, jeg tror ikke det er tematikk foreløpig, men det kan det jo absolutt være. Og det jeg tenker er litt viktig her, er at selv om vi nå fremover skal begynne å kjøre Helix-kurs, så skal vi ikke overta fagområdet. Så her må vi jo jobbe med alle fagområder som sitter på kompetansen. Og kanskje må vi trekke inn bidragsyttere slik at vi får kompetanse inn i kursene. ...Og da er jo det veldig åpent hva vi tar inn der.»	Posten
Ekspert fra andre bedrifter		
Nr.	Sitat	Navn
A.	«Må være en integrert del. Andre selskaper som er flinke på dette har kommet til samme konklusjon»	Flytoget
B.	«Inkluderende design er en veldig organisk del av prosessen, du vet aldri når det dukker opp, men du må alltid ha det i bakhodet. Også tar du diskusjonen der og da når det dukker opp.»	Vipps
C.	«I dag er ikke inkluderende design fullt en del av design thinking, og derfor brukes ordet inclusive design thinking, enn så lenge. Kanskje i fremtiden vil inclusive design være en naturlig del av det. Det kalles inclusive design thinking fordi inkluderende design må opp på agendaen.»	Bedriftsrådgivende organisasjon

4.2 utfordringer ved implementering av inkluderende design i designtenkning i Posten

4.2.1 Kommunikasjon og holdninger

Posten

Inkluderende design anses som et nytt begrep i arbeidshverdagen i Posten, og det jobbes kontinuerlig med å utforske måter å få det inn i arbeidet med produkt- og tjenesteutvikling (1). En av måtene å få inkluderende design inn i arbeidshverdagen er ved felles språk (2). Det må snakkes mye om og bli dratt opp i ulike sammenhenger (3). En annen utfordring er at ansatte som jobber tett på innovasjon gjerne har innovasjonsmetodikken godt forankret i sin praksis, men når ansatte utenfor arbeidsfeltet skal sette i gang kan det oppleves som vanskelig

og skummelt (4). En foreslått løsning på dette er at endringsarbeidet starter hos teamene som jobber tett på problemene, slik det er gjort i dag (5,6).

Måter å gjøre inkluderende design til en naturlig del av arbeidshverdagen, er å få det inn i organisasjonskulturen (7). Hvorvidt det en naturlig del av innovasjonsarbeidet i dag å tenke inkluderende er varierende. Noen har allerede lært om tematikken i utdanningen og anser det som en naturlig del av jobben ansatte gjør, mens andre gjør et aktivt valg med å tenke inkluderende (8,9). Blant designerne trekkes det fram at det ikke er et arbeid de skal gjøre alene, men at alle må være med for at det skal gå (10,11). For å komme dit nevnes det at Posten må ha fokus på tematikken og at ansatte må tilegne seg kompetanse (11). Hele bedriften må være bevisste på temaet. Ansatte i Posten virker generelt å være svært positive til inkluderende design, og stiller spørsmål til hvorfor Posten ikke skal få det inn i innovasjonsprosessen når det Posten lager kan være bra for alle (12).

Det blir påpekt at Posten er hierarkisk strukturert, og er vant til at beslutninger blir gjort fra sentralt hold (2). Dette kan skape utfordringer med tanke på at endringsarbeidet nå bør skje i teamene som jobber tett på problemene.

Ekspertbedrifter

En ekspert sier at det er fort gjort at ansatte som ikke har ekspertise innenfor design, ikke forstår hvor mye innvirkning de har på inkludering i deres arbeid (A). Det er derfor viktig å kommunisere budskapet og deres verdi i arbeidet mot inkludering. Designere og ikke-designere har gjerne ulike måter å kommunisere på, og dersom ansatte ikke snakker felles språk kan dette skape utfordringer med å få fram hovedpoengene (B). *Alle* må bidra mot en inkluderende produkt- og tjenesteutvikling (C).

Tabell 9: Sitater om kommunikasjon og holdninger

Ekspert i Posten		
Nr.	Sitat	Bedrift
1.	«Inkluderende design er et litt nytt begrep. Alt vi holder på med er under stadig utvikling.»	Posten
2.	“Man trenger tilgang til metodikk, felles språk og opplæring, men det er også veldig mange strukturelle grep som må til for å tilrettelegge for en sånn måte å jobbe på. Og det er jo mye av endringsreisen fremover handler om, både det å inspirere, og det er jo et ord jeg bruker mye, som jeg tror på. Posten er jo veldig hierarkisk, vi er veldig	Posten

	<i>tradisjonelle. Vi tror at store endringer er noe man bestemmer fra sentralt hold og påfører organisasjonen, men man må i mye større grad inspirere til endring. Endrings- og forbedringsarbeid må skje ute i teamene der man er tettest på problemer, og der må vi invitere inn til endring. La «endringsmodet» få lov til å vokse frem ute i organisasjonen.»</i>	
3.	<i>“Det er klart det er mange ting du kan gjøre for å få mer fokus på det. Man må begynne å snakke om det. Jo mer du snakker om det, jo mer kjent blir det, og jo mer fokus blir det. ...Også må det kanskje noe teori til, for enkelte målgrupper iallfall. Også må det kanskje noe verktøy til for å sette det ut i livet.”</i>	Posten
4.	<i>«Jobben innebærer å samhandle med mennesker, og for de som kanskje ikke er så vant til å jobbe på den måten kan det oppleves ukomfortabelt. For å få de til å føle seg komfortabel må man gjøre det så enkelt som mulig. Jeg har ikke alltid jobbet sånn selv. Jeg var redd for å dumme meg ut under intervju. Trenger ikke være vanskelig fordi det er et verktøy eller en metode. ...Ikke gjør det til noe stort og skummelt, det skal gjøre læring enda enklere.»</i>	Posten
5.	<i>«Det ble et tema i Posten fordi jeg skrev en strategi for inkluderende design. Jeg følte det manglet. Også et middel for å jobbe enda mer brukersentrert.»</i>	Posten
6.	<i>«Jeg tror at noe starter med at noen må drive det framover. Vi har en som har det tydelige ansvaret. Da er vi ett steg på vei. ...Kan sparre med personen som har ansvaret om man har spørsmål eller vil bli flinkere på det.»</i>	Posten
7.	<i>«Det er en kulturendring som skal til.»</i>	Posten
8.	<i>«Men sånn som med min erfaring så er det en naturlig del av å utvikle noe. Når vi bruker designtenkning, når vi bruker disse forskjellige metodikkene så er det inkluderende i seg selv. Skulle ønske det bare var en naturlig del.»</i>	Posten
9.	<i>«I prosjektet vårt ønsker vi at når vi skal få ut piloten, så skal vi ha tenkt på inkluderende design før det kommer ut.»</i>	Posten
10.	<i>«Akkurat dette med universell utforming og inkluderende design, det kan ikke bare ligge hos designere.»</i>	Posten
11.	<i>«Så det handler om fokus på det, oppmerksomhet og synliggjøre det i et selskap, du må ha kompetansen, du må gjerne ha flere som jobber med det slik at designerne har en felles forståelse og kompetanse på det.»</i>	Posten
12.	<i>«Hvis vi kan lage noe som er bra for alle- hvorfor gjør vi ikke det?»</i>	Posten

Ekspert fra andre bedrifter

Nr.	Sitat	Bedrift
A.	<i>«Så vi tenker mye på å bevisstgjøre de som ikke er designere, og snakker om det. Hvis du ikke er designer, så er det fort gjort å tenke at du ikke har noe «impact» og at du har ikke noe å si, men du er kjempeviktig.»</i>	Vipps
B.	<i>«Og det vi ser da når vi samler teckfolkene, produktfolkene, markedsfolkene, legal og designere rundt et bord, hvis de ikke har denne prototypen eller det visuelle samlingspunktet i midten så sitter jo alle og snakker om hver sine ting og skjønner ikke hverandre.»</i>	Vipps
C.	<i>«Også tenker vi i Vipps at inkluderende design ikke er en oppgave som designerne løser alene, men det er alle rollene sin oppgave å sammen tenke på det.»</i>	Vipps

4.2.2 Mangel på ressurser, tilrettelegging og kompetanse

Posten

Ansatte poengterer at inkluderende design ikke er noe som kommer av seg selv, og at det for flere kan oppleves som utfordrende. Likevel trekkes det fram at det er ikke viljen det går på, men heller rammeverket rundt arbeidet (1,2). Store bedrifter har gjerne ressursene til å omstille seg, men størrelsen gjør det gjerne utfordrende (3). Designere ønsker gjerne å prioritere det som brenner for kundene, men det kan da være andre oppgaver som haster mer. Ansatt innenfor produkt- og tjenesteutvikling har tatt opp viktigheten av temaet med konsernledelsen, som nå ønsker at bedriften skal prioritere denne satsningen på inkludering design (4). En forventning til at ansatte skal jobbe med fenomenet i produkt- og tjenesteutviklingen er å anse som en god driver, og med det må det også være tilrettelagt for det (5).

I utgangspunktet dukket tematikken inkluderende design opp da en av designerne i Posten oppdaget at det ikke var en del av strategien (6). Siden den gang har Posten ansatt en egen ansvarlig for inkluderende design, som skal være med å sette inkluderende design på agendaen og være en sparringspartner (7). Ansvarlig skal anskaffe seg ekspertkompetanse på området. Dette kan tyde på at det er få eksperter å støtte seg på.

Tabell 10: Sitater om ressurser, tilrettelegging og kompetanse

Ekspert i Posten		
Nr.	Sitat	Bedrift
1.	<i>“Det er ganske utfordrende å bli god på inkluderende design. Men, jeg tror ikke det mangler på viljen, men på rammene.”</i>	Posten
2.	<i>«Jeg vet at Posten beveger seg i riktig retning, men at det fortsatt er vanskelig å få det til å være en selvfølge i alle team. Det er kanskje sånn i noen team at “å nei, det tar vi senere”, eller “å det tar vi hvis vi må”.</i>	Posten
3.	<i>«Store bedrifter har ressursene som trengs til å omstille seg, men samtidig så gjør størrelsen at det er vanskelig å omstille seg. ...en forventning til at de største skal kunne gjøre noe. Er ikke alltid forståelse for at det kan ta lang tid. ...Designere vil gjerne fikse der skoen trykker, men er kanskje mer som ligger bak eller som ligger i backlog som må fikses først.»</i>	Posten
4.	<i>«Var i konsernledelsen i januar, ble tydelig/ besluttet at det er et viktig tema vi må fortsette med.»</i>	Posten
5.	<i>«Det burde være noe man gjør, forventet at man skal jobbe inkluderende i sin designprosess. Og at det er tilrettelagt for at man gjør det når man skal teste»</i>	Posten
6.	<i>«Det ble et tema i Posten fordi jeg skrev en strategi for inkluderende design. Jeg følte det manglet.»</i>	Posten

7.	«Jeg tror at noe starter med at noen må drive det framover, vi har en som har det tydelige ansvaret. ...som er fagansvarlig. Da er vi ett steg på vei. ...Kan sparre med personen som har ansvaret om man har spørsmål eller vil bli flinkere på det.»	Posten
----	--	--------

4.2.3 Mangel på opplæringsmateriale samt vanskeligheter med å ta i bruk verktøy i praksis

Posten

Andre måter å få inkluderende design inn i arbeidshverdagen på er ved felles verktøy og opplæring (1). Det er ulik oppfatning blant informantene om hvor vanskelig designtenkning og assosierte verktøy i dag er å bruke i praksis. Noen mente at metodikken snakker for seg selv. Andre opplevde inspirasjon under opplæring, men synes det var utfordrende på egenhånd (2). Introduksjon til stadig nye verktøy kan oppleves som utfordrende (3). Det brukes diverse verktøy i innovasjonsprosesser, avhengig av om det er inkrementell eller radikal innovasjon (4). Verktøy som blir nevnt er tegning i ulike programmer og på ark, personas, brukerpanel, prototype, brukerreiser og andre verktøy i Helix sin verktøykasse (5-10). Likevel, fremheves det at bedriften bør forsøke å begrense seg til visse verktøy og metoder, slik at ansatte ikke benytter seg av noe som ikke er relevant for arbeidet de gjør (9).

Tabell 11: Sitater om bruk og forståelse av verktøy

Ekspertene i Posten		
Nr.	Sitat	Bedrift
1.	«Man trenger tilgang til metodikk, felles språk og opplæring, men det er også veldig mange strukturelle grep som må til for å tilrettelegge for en sånn måte å jobbe på. Og det er jo mye av endringsreisen fremover handler om, både det å inspirere, og det er jo et ord jeg bruker mye, som jeg tror på. Posten er jo veldig hierarkisk, vi er veldig tradisjonelle. Vi tror at store endringer er noe man bestemmer fra sentralt hold og påfører organisasjonen, men man må i mye større grad inspirere til endring. Endrings- og forbedringsarbeid må skje ute i teamene der man er tettest på problemer, og der må vi invitere inn til endring. La «endringsmodet» få lov til å vokse frem ute i organisasjonen.»	Posten
2.	«Mistenker at mange drar på kurs, synes det er kult, men mange vet ikke hvem som skal ta ansvar for at man skal jobbe på den måten. «Men hvordan skal man bruke dette i min arbeidshverdag?»»	Posten
3.	«Hvis man greier å overbevise folk om at det er bare å teste ut litt, så kan det faktisk være enda tryggere enn måten de jobber på i dag. Det opplever jeg hele tiden faktisk.»	Posten
4.	«Jeg bruker gjerne kundereiser for å se i et større perspektiv... For å utvide mulighetene og se bredere så avdekker kundereiser flere behov eller problemer. Det handler om å løse noen problemer for noen. Der synes jeg kundereiser er veldig bra - et av de sterkeste verktøyene... For type inkrementell innovasjon iallfall.»	Posten
5.	«De viktigste verktøyene mine er ofte litt klisjeaktig, penn og papir, eller en iPad. Tegneprogram osv. Penn og papir er veldig viktig for designere, for å notere, skrive	Posten

	<i>ned innsikt for å få ned ideer for å skrive dokumenter for å teste etc... Det er ikke nødvendigvis ett verktøy for å løse alle problemer. Det er mer at du må øve... Viktigste verktøyet for meg er bare å lage ting - prototypingen.»</i>	
6.	<i>«I det du skaffer deg innsikt om brukergruppen og man lager personas.»</i>	Posten
7.	<i>«Jeg tror det ofte er designere som sitter med ansvaret. De må finne brukere. Det kan være veldig store forskjeller på hvor enkelt det er. Er det privatpersoner man skal komme i kontakt med så har man brukerpanelet..»</i>	Posten
8.	<i>«Ja, altså så godt kjenner jeg ikke Helix, men hvis man ser på Helix kurs så er det jo veldig mye prototyping og google design sprint som jeg ser brukes mye.»</i>	Posten
9.	<i>«Ja, altså jeg tegner mye. Spesielt når vi er «remote» så prøver vi å bruke MIRO, kjører en del aktiviteter og sånt. Det er litt viktig at du åpner den kreative luken i hodet ditt hver dag... Det går i skrive Post-it, lage kundereiser, brukerreiser på tavlen. Hvilke punkter må vi ta tak i»</i>	Posten
10.	<i>«Man må temme kreativiteten litt og bruke de riktige verktøyene og metodene for å holde ting på sporet også. Da går det ofte i ulike verktøy fra Helix-verktøykassen og øvelser.»</i>	Posten

4.3 Mellomlederens rolle ved implementering av inkluderende design i Posten

4.3.1 Kommunikasjon og holdninger

Posten

Det trenger ikke å være ressurskrevende for mellomledere å skape endring. Det viser seg at ved bare å snakke om inkluderende design har det skapt endring i tankesettet i Posten (1). Måter å skape oppmerksomhet rundt tema har vært å spille på empati ved å se noen med funksjonsnedsettelse bruke tjenestene (2).

Ekspertbedrifter

Det er viktig at mellomleder snakker om inkludering. De bør kommunisere at det er positivt for *alle*, og at det ikke er en kjiip ekstraoppgave (A). Hvordan mellomledere kan kommunisere viktigheten til de ansatte varierer. Noen trenger å se fordelene i tall, mens for andre holder det å oppnå empati (B). Empati oppnås effektivt ved å observere en med funksjonsnedsettelse bruke produktene og tjenestene til bedriften/ utføre brukertest av prototype (C). En annen måte å kommunisere på er å trekke fram lovene ansatte må forholde seg til i produkt- og tjenesteutviklingen (D). Det er noe mellomlederne kan ha i bakhodet i sin kommunikasjon. Gjør det til en gøy del av arbeidet. Mellomlederne må få fram at *alle* spiller en viktig rolle i arbeidet, ikke bare designere (E).

Tabell 12: Sitater om mellomlederens rolle knyttet til kommunikasjon etc.

Ekspert i Posten		
Nr.	Sitat	Bedrift
1.	“Ellers det med ID drar tilbake til starten av samtalen- fascinerende hvor fort det blir top of mind når det først blir tatt opp. Det å få til endring hos oss mennesker er vanskelig. “	Posten
2.	“...skapte filmer som skaper empati – brukte historiefortelling som virkemiddel.”	Posten
Ekspert fra andre bedrifter		
Nr.	Sitat	Bedrift
A.	Vi er veldig opptatt av å kommunisere det som har med tilgjengelighet, inkluderende design, ikke som en kjedelig og kjip oppgave hvor man nå skal gjøre noe kjipt og nå skal det bli stygt, men ha det bakt inn fra begynnelsen og tenke at hvis vi gjør det bedre for de som trenger det mest, så er jo det bedre for alle.	Vipps
B.	«Noen funker med hjertet og noen litt bedre med hodet. Noen vil se på businessiden av det og andre tenker likeverd. Positiv inngang tror jeg er viktig. ..Da har man tall og businessdelen av det. Men man har også hjertedelen av det, at de faktisk ønsker å skape et samfunn som alle kan være en del av. Få fram de positive sidene»	NRK
C.	“Vi gikk med han gjennom flyplassen og tok flyet sammen. Det er en øyeåpner, det er mange hindre man ikke tenker på. Man får empati og forståelse.”	Flytoget
D.	«Tenker det er to tilnærminger: skremme livskiten av de så de føler de må gjøre det, med lovkrav, og hvor mye positivt og gøy man kan få ut av det»	NRK
E.	«...så det blir et kjempeteamspill der, men så handler det også om produktsjefen, at han/hun prioriterer og legger til rette for det, og det handler om andre roller som jobber med prising eller lovverket, at man er compliant. Der må man jo også pushe fordi det er mange ting som kan handle om det skal være trygt og sikkert, og følge norske lov. Kan fort bli vanskelig prosess som er ekskluderende også.»	Vipps

4.3.2 Tilrettelegging og kompetanseheving

Posten

Noen mellomledere i Posten jobber tett på ansatte innenfor produkt- og tjenesteutvikling, og dersom de ikke ser viktigheten av inkluderende design er det fort gjort at det blir nedprioritert da det ikke blir satt av tid til det (1). Derfor er det svært viktig at mellomlederne forstår hvorfor det er viktig og legger til rette for at det prioriteres på tvers av organisasjonen (2). Hvordan mellomlederne kan motivere til inkluderende design er noe Posten fortsatt prøver å finne ut av. Ved at mellomledere forstår viktigheten av det kan dette smitte over på de ansatte som jobber tett på problemene (3). Ansatte har opplevd i sin arbeidskarriere generelt at mellomledere ikke har hatt god nok kunnskap om et viktig tema, og da kan det blir utfordrende å få til endring i tankegangen til ansatte (4). En av mellomlederne har vært i dialog med en av ekspertbedriftene angående hvordan de har spredt budskapet i sin bedrift. Det ble lagt vekt

på at mellomlederen må løfte tema til øverste ledelse for å kunne spre det i hele bedriften når det er en så stor organisasjon, noe som ble gjort (5).

Det er, som tidligere nevnt, satt av en egen ressurs for satsningsområdet (6). Hvordan mellomledere kan øke kompetansen blant sine ansatte er noe uvisst. Noe som går igjen, er at en start er at mellomledere tilegner seg kompetansen først. Det foreslås ledersertifisering i universell utforming, og at de tar ansvar for egen læring (7,8). Når de har oppnådd kunnskapen kan de gi ansvaret for å prioritere inkluderende design til en av teammedlemmene (8). Dersom mellomledere ikke opplever seg som kompetente nok kan det være en fordel å knytte kontakt med fagmiljøer som er gode på det (9). For at de ansatte skal tilegne seg kunnskap på området kan mellomledere sørge for fagdager, avdelingsmøter etc., og at ansatte har et bevisst forhold til hvem som er eksperter på området (10). Da vet de at det er prioritert.

Ekspertbedrifter

Det er essensielt at mellomlederne har en forståelse for hvorfor inkluderende design er viktig, og at de brenner for det slik at de får spredt budskapet (A). Denne forståelsen kan effektivt oppnås ved at de er med på brukertester (B). Så fort mellomledere har skjønnet viktigheten av det bør de sette ned «flagget» i bakken, som illustrerer at temaet er viktig og at det prioriteres (C). Det må også følges opp at det prioriteres.

En av ekspertbedriftene har oppnådd en kulturendring, hvor det fra topp og nedover er et stort fokus på temaet, men likevel mener en av mellomlederne at de kan få enda mer fokus på det (D,E). De har ansatt et mangfold av ansatte som skal representere det norske samfunn, som også gjør det fordelaktig mot utvikling av produkter og tjenester. Det er skrevet ned i hovedstrategien at bedriften skal være for alle (F). I tillegg har de utarbeidet en plakat, som tar for seg vedtektene (G). Vedtektene sier blant annet at ansatte skal ta hensyn til universell utforming i deres tilbud. Det er med det klare rammeverk for å drive med inkluderende design i deres arbeid. Dette er tiltak mellomledere kan vurdere.

En annen ekspert påpeker at det må tildeles mandat til ansatte som jobber tett på innovasjon, da det er de som kan og forstår seg på tematikken (H). Det må være en tillit til de ansatte som skal jobbe med det i det daglige (I). Som et mellomledd mellom toppledelsen og ansatte kan mellomledere sørge for mandat. Toppledelsen skal legge til rette for at det skal prioriteres i

bedriften i form av ressurser som tid og penger, i tillegg at de følger opp at ansatte faktisk prioritere det (J).

Å ansette en mellomleder på satsingsområdet og en person som kan operere som et «fyrstårn» anses å være svært viktig for å skape en kultur for å tenke inkluderende i sitt arbeid (K). Dette «fyrstårnet» er gjerne en som har en funksjonsnedsettelse som opplever brukernes utfordringer i sin egen hverdag, og som har kompetanse rundt produkt- og tjenesteutvikling.

Ekspert i Posten		
Nr.	Sitat	Bedrift
1.	«Mellomledere spiller nok en stor med å få inkluderende design på agendaen. Det er ofte de som har personalansvar for f.eks. forretningsutviklere og designere, da vil deres agenda bli reflektert på deres medarbeidere. Har en mellomleder ikke troen på inkluderende design, vil det være vanskeligere for de under å jobbe med temaet selv om de er uenig, da vil det i noen tilfeller ikke bli prioritert tid til dette.»	Posten
2.	“Handler om «mindsettet» og at lederne må være med på det. Hvis ikke blir det bare maurtuer her og der, men da får man ikke utnyttet det store potensialet.”	Posten
3.	Hvordan mellomleder kan motivere: «Godt spørsmål, det er kanskje litt det jeg også prøver å finne ut av. Det jeg tenker er en viktig faktor her er nok at en mellomleder forstår viktigheten av teamet og dette vil nok smitte over på deres medarbeidere igjen. F.eks. når en av lederne høyt oppe sier i allmøte at vi skal fokusere på universell utforming, så setter det et tydelig tegn at dette er viktig å ha i bakhodet. Mye tror jeg handler om å gi rom for å jobbe med inkluderende design og hente inspirasjon eller suksesshistorie.»	Posten
4.	«Jeg har opplevd å jobbe med ledere som ikke kan noe om det og det er veldig veldig tidkrevende å være både ambassadør, professor, samtidig som du prøver å skape forandring.»	Posten
5.	«Vipps snakker om ledelsen. Var i konsernledelsen i januar- ble tydelig/ besluttet at det er et viktig tema vi må fortsette med. Da startet reisen ovenfra- skal inn i ledergruppen til konsernlederne og prate om det. Er en prosess som tar tid siden Posten er stor.»	Posten
6.	«...vi har en som har det tydelige ansvaret. ...som er fagansvarlig»	Posten
7.	«Kanskje man skulle hatt en sånn ledersertifisering i universell utforming»	Posten
8.	«Være litt opplyst da, sånn som på vgs at de må også selv lære seg opp og du selv har et ansvar. Vet ikke om det kan lønne seg at de er mer på ballen. Du Kjersti skal fronte ID og forretningsutvikler på ditt team, og ta det med fra start. Vet ikke om det er løsnig. Kanskje de må snakke med sine ansatte og kartlegge litt- høre med som har interesse på det og be de om kanskje å bygge på det videre i teamet. Sjeldent vi har mellomleder i teamene.»	Posten
9.	“Jeg tenker de må prøve å skape et bånd til de som har den kunnskapen, hvis de selv ikke sitter på dybdekunnskap- de må gå til fagmiljøene som faktisk har det.”	Posten
10.	«Med tanke på kompetanseheving, sørge for å ha det på fagdager, avdelingsmøter og sånne ting. Har fokus på det og synliggjør hvem som har kompetanse på det i et selskap eller i et konsern.»	Posten

Ekspertter fra andre bedrifter		
Nr.	Sitat	Bedrift
A.	«1) Sentralt i bevisstgjøringen er å legge til rette for strategisk bevissthet om emnet, få gjerne på plass en leder for satsingsområdet, og skaff strategisk bevisste operative fyrtårn som Martin. ...3) Man trenger ledere som forstår og brenner for dette. Både på produksiden og hos oss på personal- og fagsiden. Jeg har engasjert meg (som mellomleder) i dette området i flere år både med å bevisstgjøre og fortelle om dette, har arbeidet målrettet med å få etablert en leder for tilgjengelighet i NRK, med bevissthet i produktlinjen og i design- og utviklermiljøet, og med å ansette fyrtårnet Martin.»	NRK
B.	«Først og fremst er det viktig at de er med på brukertestene, så de skjønner det på ordentlig selv, at det ikke er bare noe de sier fordi de har fått beskjed om det at de skal si det.»	Vipps
C.	Jeg tror at det er kjempeviktig, at man setter det flagget med en gang i bakken- «det er viktig, vi bruker tid på det og dere får nå en opplevelse av hvorfor det er viktig for empatien.» Og også etter det tror jeg det er viktig å passe på at man sjekker at har vi sjekket det, har vi brukt tid på det, med jevne mellomrom da, hvis ikke det har festet seg i teamet.	Vipps
D.	«Har egentlig utrolig stort fokus fra toppen om at vi skal treffe alle. Vi har et bredt spekter av medarbeidere i NRK som representerer de ulike delene av samfunnet. Vi har ulike funksjonshemninger, kulturer, utfordringer og seksuelle legninger. Det er en tydelig retning vi har valgt.»	NRK
E.	«NRK har kommet langt, men det er enda noe vi kan bli bedre på, og det er å få mer fokus høyt oppe i ledelsen. ... Det er godt forankret og toppledelsen er helt enig i at dette skal vi være gode på, og i strategien vår så er det et eget avsnitt om at vi skal ta med tilgjengelighet og UU fra starten av alle utviklingsprosesser og innholdsprosjekter. Så det er godt forankret.»	NRK
F.	«Vi har en helhetlig tanke om at NRK skal være til for alle- og det står det også i hovedstrategien vår.»	NRK
G.	«I NRK- sammenheng så har vi jo det nedfylt i det som kalles NRK- plakaten (vedtektene våre), hvor det står i en av paragrafene noe som at vi skal ta hensyn til funksjonshemmede i utviklingen av vårt tilbud. I tillegg har vi disse kravene til tilgjengelighet, som kringkastingsloven stiller til oss, så det er det sånne krav som er veldig definert.»	NRK
H.	«Det er vi som sitter nærmest utviklingen som holder i det.	Flytoget
I.	“Sånn det fungerer så har alle et ansvar, har mye beslutningsmakt. Det er tillit nedover...Det er veldig flat struktur. ...Det må være beslutningsmakt der man skal ta beslutninger, at man ikke får den der at det er mange som skal mene noe som ikke har peiling oppover.»	Flytoget
J.	«Ledelsen skal ha overblikk om at det tas høyde for. De skal tenke at det er viktig at vi bruker penger og tid på det, men det er vi som må beslutte når og hvordan det skal jobbes med.»	Flytoget
K.	«...Man trenger ledere som forstår og brenner for dette. Både på produksiden og hos oss på personal- og fagsiden. Jeg har engasjert meg (som mellomleder) i dette området i flere år både med å bevisstgjøre og fortelle om dette, har arbeidet målrettet med å få etablert en leder for tilgjengelighet i NRK, med bevissthet i produktlinjen og i design- og utviklermiljøet, og med å ansette fyrtårnet Martin.»	NRK

4.3.3 Opplæringsmateriale samt bruk og forståelse av verktøy

Posten

Per i dag er ikke inkluderende design en del av opplæringsmaterialet for innovasjonsmetodikken i Posten, og det finnes ikke noen støttende verktøy for tematikken (1,2). En av de ansatte påpeker at det ikke holder at mellomledere har presentasjoner om inkluderende design, men at de også må legge til rette for at *inkluderende design* blir en del av verktøykassen i Helix (3). Det kan oppleves utfordrende å benytte seg av verktøy i praksis, men det er en barriere som kan være enkel å overkomme med litt veiledning som tilrettelegges av mellomledere (4). Helix sin verktøykasse baserer seg på ulike metodikker og tankesett, hvor designtenkning er en av tankesettene (5). Den inneholder sjekklister, som har vært til god hjelp for å unngå å gjøre typiske feil blant de ansatte (6). Ulik kunnskap om bruk av verktøy og metodikker i praksis trenger ikke å være en hindring for å prøve ut nye ting (7). Verktøyene kan brukes til å lære mer om Helix, og det er ingen fasit på hvordan ansatte skal bruke de (8). Da mellomlederne har kjennskap til Helix kan denne fremgangsmåten gjør det enklere for mellomledere å gå fra teori til praksis.

Ekspertbedrifter

Flere ekspertbedrifter ser også verdien av verktøy. De har snakket om å standardisere verktøy som brukes i arbeidshverdagen, da ansatte ønsker å oppsøke gode måter å jobbe på (A). De har hele veien et fokus på å utvikle seg faglig, og holder seg dermed oppdatert på metoder og verktøy (B). En av ekspertbedriftene trekker fram at de velger verktøy med omhu, og har derfor valgt ut Figma som et bidrag til at ansatte uansett bakgrunn skal kunne forstå hverandre (C). Det gjør det mulig å visualisere tankene og skape en felles forståelse på tvers av roller. Dette er noe mellomledere kan ha i bakhodet.

Tabell 13: Sitater om mellomlederens rolle relatert til bruk og forståelse av verktøy

Ekspert i Posten		
Nr.	Sitat	Bedrift
1.	«Nei, jeg tror ikke det er tematikk foreløpig, men det kan det jo absolutt være.»	Posten
2.	«Nei, tror ikke man har noen verktøy. Altså det blir jo det når man tester løsning eller projektskisser, så bruker noen ganger brukerpanelet som er etablert.»	Posten
3.	«En ting er å holde foredrag, men noe annet er å legge til rette i en verktøykasse for at inkludering er tatt hensyn til. ...Bør ha mer integrerte maler inn i verktøykassen, bør hatt det mer inn i pannebrasken. For eksempel Miro board.»	Posten

4.	«Hvis man greier å overbevise folk om at det er bare å teste ut litt, det kan faktisk være enda tryggere enn måten dere jobber på i dag. Det opplever jeg hele tiden faktisk.»	Posten
5.	«For å få det mer gjennomført så satte vi sammen alle de ulike elementene fra mange forskjellige metodikker og tankesett til en verktøykasse og et felles tankesett for å bidra til å skape raskest mulig verdi. Deriblant tok vi med designtenkning tankesett»	Posten
6.	«Helix inneholder også en verktøykasse der hver fase har sjekklister og verktøy for å komme til neste fase. Sjekklister er viktige og har resultert i at vi gjør færre feil.»	Posten
7.	«...og her vær så god, her er en verktøykasse, ikke fasit på hvordan du skal bruke den, men gir mulighet til å lære mer om det»	Posten
8.	« ...vi er et tverrfaglig team med ulik bakgrunn, designere, fremtidsrådgivning... Trenger ikke være vanskelig fordi det er et verktøy eller en metode. Dra det ned på enkleste nivå. Ikke gjør det til noe stort og skummelt. Det skal gjøre læring enda enklere.»	Posten
Eksperter fra andre bedrifter		
Nr.	Sitat	Bedrift
A.	«Vi jobber stort sett i de samme verktøyene, men har alltid åpning for å prøve nye. Opplever at folk er opptatt av å jobbe på en best mulig måte.»	NRK
B.	«Vi har et veldig sterkt faglig fokus på det å utvikle oss faglig – det betyr at vi alltid har et ønske om å komme oss videre. Det gjør også at vi er veldig oppdaterte på metoder og verktøy.»	NRK
C.	«Og vi skiftet veldig raskt til Figma, nettopp fordi vi ønsker at alle i selskapet skulle være med i designprosessen helt fra begynnelsen av og kunne komme med input og forstå. OG det vi ser da når vi samler teckfolkene, produktfolkene, markedsfolkene, legal og designere rundt et bord, hvis de ikke har denne prototypen eller det visuelle samlingspunktet i midten så sitter jo alle og snakker om hver sine ting og skjønner ikke hverandre. så man får empatien og forståelsen på toppet av det hele.»	Vipps

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil hovedfunnene fra analysekapittelet bli diskutert med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som er presentert i oppgaven. Formålet med oppgaven er å bidra til mer kunnskap om samspillet mellom inkluderende design og designtenkning, samt mellomleders rolle i dette samspillet. Problemstillingen som skal besvares er «Hvordan kan inkluderende design integreres i designtenkning i store organisasjoner ved hjelp av mellomledere?». For å besvare problemstillingen er følgende forskningsspørsmål satt opp:

1. Hvilke endringer må til i designtenkning for å få en mer inkluderende designprosess?
2. Hvilke utfordringer møter store organisasjoner i forbindelse med implementering av inkluderende design?
3. Hvilken rolle har mellomlederne innen produkt- og tjenesteutvikling ved implementering av inkluderende design i store organisasjoner?

Forskningsspørsmål én og to belyser den første delen av problemstillingen og danner grunnlaget for å utforske mellomlederens rolle, forskningsspørsmål 3.

I Tabell 14 er hovedfunnene fra analysen presentert. Disse er strukturert i henhold til oppsett fra forrige kapittel, og legger grunnlaget for hva som vil bli tatt opp i diskusjonen. Forskningsspørsmålene vil bli besvart i de respektive kapitlene 5.1, 5.2 og 5.3.

Tabell 14: Oppsummering av hovedfunn

Forskningsspørsmål	Tematikk	Hovedfunn	Teori
1. Hvilke endringer må til i designtenkning for å få en mer inkluderende designprosess?	Designtenkning i Posten	<ul style="list-style-type: none">• Designtenkning er et viktig fundament for brukersentrert produkt- og tjenesteutvikling i Posten• Designtenkning som arbeidsmetode blir både støttet og kritisert	Designtenkning er populært i næringslivet og brukes i kombinasjon med flere metodikker (Carlgren et al., 2016; Knight et al., 2020) Ulike oppfatninger om verdien til designtenkning (Bongiovanni & Louis, 2021).
	Hvilke av de fem stegene i designtenkning er viktigst?	<ul style="list-style-type: none">• Ulik oppfatning av hvilke faser som er viktigst	Empati er den viktigste fasen (Dell’Era et al., 2020)
	Inkluderende design i Posten	<ul style="list-style-type: none">• Posten er i tidlig fase av implementering av inkluderende design i produkt- og tjenesteutvikling• Majoriteten mener inkluderende design bør være en del av	Inkluderende design kan integreres i eksisterende innovasjonsmetodikk (Eikhaug et al., 2019; Microsoft, u.å.)

		eksisterende innovasjonsmetodikk og at designtenkning ikke er nok	Det er verdi i å se designtenkning fra et inkluderende design perspektiv gjennom (Li & Dong, 2021).
	Verktøy sin rolle ved implementering av inkluderende design	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på verktøy som støtter inkluderende utvikling av produkter og tjenester • Ansatte ønsker verktøy som påminner om inkluderende design 	Det finnes relativt mange verktøy, men de er lite tatt i bruk i praksis i næringslivet (Eikhaug & Gheerawo, 2021; Zitkus et al., 2012)
2.Hvilke utfordringer møter store organisasjoner i forbindelse med implementering av inkluderende design?	Kommunikasjon og holdninger	<ul style="list-style-type: none"> • Inkluderende design er et nytt begrep og defineres ulikt i Posten • Personer med ulik fagbakgrunn har ulike måter å kommunisere på • Alle ansatte må vær bevisste på endringen mot en mer inkluderende innovasjonsprosess og forstå sin påvirkningskraft • Selvstyrende team trenger mandat og utfordrer hierarkiet i Posten 	<p>Inkluderende design er ikke et nytt begrep (Clarkson & Coleman, 2015). Det finnes mange ulike definisjoner (Persson et al., 2015).</p> <p>Ofte kreves store og komplekse endringer (Wrigley et al., 2020)</p>
	Mangel på ressurser, tilrettelegging og kunnskap	<ul style="list-style-type: none"> • Mangler et godt nok rammeverk for å få inkluderende design inn i produkt- og tjenesteutviklingen • Få eksperter å støtte seg på 	Mangel på kompetanse om designprosesser (Björklund et al., 2020).
	Bruk og forståelse av verktøy	<ul style="list-style-type: none"> • Inkluderende design har ikke et eget opplæringsmateriale • Utfordring at opplæringsmateriale i Helix per i dag ikke er tilpasset målgruppen • Utfordrende å ta i bruk verktøy i praksis • Introduksjon til stadig nye verktøy oppleves som utfordrende og bør begrenses 	<p>Mangler variert og tilrettelagt opplæringsmateriale (Rieger & Rolfe, 2021)</p> <p>Interaksjon med følelser og personlige opplevelser ved bruk av verktøy er nytt og utfordrende for mange (Hölzle & Rhinow, 2019)</p>
3.Hvilken rolle har mellomledere innen produkt- og tjenesteutvikling ved implementering av inkluderende design i store organisasjoner?	Kommunikasjon og holdninger	<ul style="list-style-type: none"> • Løfte inkluderende designtenkning til øverste ledelse • Mellomledere må håndtere at ulike ansatte trenger ulik kommunikasjonsstil for å forstå budskapet 	<p>Motivasjon og støtte over tid er nødvendig (Rydland, 2015; Wang et al., 2021).</p> <p>Mellomledere har viktig taktisk posisjon (Wang et al., 2021) og må selv tilegne seg lederegenskaper som styrker deres trygghet i prosessen (Liedtka, 2020)</p> <p>Krever ulik kommunikasjonsstil mellom designere og ikke-designere (Bongiovanni & Louis, 2021)</p> <p>Kontinuerlig informasjonsflyt (Lauer, 2021)</p> <p>Mellomledd mellom ansatte og ledelsen (Hölzle & Rhinow, 2019; Wang et al., 2021)</p>

	Tilrettelegging for ressurser og kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • Mellomleder må forstå viktigheten av inkluderende design og legge til rette for at det prioriteres, om ikke kan det blir nedprioritert • Mellomleder bør først tilegne seg grunnkompetanse om inkluderende design og universell utforming • Anbefales å ansette eller tilegne bedriften eksperter på inkluderende design praksis og teori • Velge noen som bør ta ekstra ansvar for inkluderende design på et team 	<p>Engasjerte mellomledere (Liedtka, 2020)</p> <p>Mandat for å gjennomføre designprosessen er viktig (Wrigley et al., 2020) også for å holde på intern kompetanse (Bjørklund et al., 2020)</p>
	Bruk og forståelse av verktøy	<ul style="list-style-type: none"> • Mellomledere skal tilrettelegge for opplæringsmateriale og bevisstgjøre hvem som er eksperter på området • Må få inn komponenter med inkludering inn i verktøykasse • Mellomledere må være tilgjengelige for støtte og veiledning etter opplæring i verktøy 	<p>Opplæring og felles forståelse på alle nivåer ved bruk av både erfaringsbaserte verktøy og digitale verktøy (Liedtka, 2020)</p> <p>Både designere og ikke- designere støtter introduksjonen av verktøy for å effektivisere arbeidet (Bjørklund et al., 2020)</p> <p>Ansatte trenger tilgang på verktøy for å gjennomføre designprosessen (Lamarra & Thomson, 2020; Zitkus et al., 2012)</p> <p>Hvordan designtenkning og relaterte verktøy settes sammen på nye måter – det er der den realiserte verdien i metodikken ligger (Liedtka, 2020)</p>

5.1 Hvilke endringer må til i designtenkning for å få en mer inkluderende designprosess?

5.1.1 Designtenkning sin rolle i Helix

Designtenkning er et viktig fundament for brukersentrert produkt- og tjenesteutvikling i Posten. Implementeringen av Posten sin egenutviklede innovasjonsmodell, Helix, har endret produkt- og tjenesteutvikling i bedriften til å bli mer brukersentrert, noe som er et kjennetegn for innovasjonsmetodikker som baserer seg på designprosesser (Auernhammer & Roth, 2021). I Helix er designtenkning en av grunnsteinene. Helix innebærer derimot mye mer enn designtenkning. Ifølge forskning er det ikke unormalt at bedrifter lager sin egen innovasjonsmetodikk som de tilpasser sin organisasjon (Carlgren et al., 2016; Knight et al., 2020). Hensikten med Helix er å samle de beste metodikkene og verktøyene i én modell (Fonstad, 2020). Hadde Helix kun bestått av designtenkning hadde den ikke tatt for seg de

forretningsmessige aspektene relatert til å drive Posten (Beckman, 2020; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021; Dell’Era et al., 2020; Nakata, 2020; Verganti et al., 2021).

Helix er en arbeidsmetode som både blir støttet og kritisert. Funnene våre tilsier at det er delte meninger om Helix er den beste måten å jobbe på i Posten. Bakgrunnen for dette er at det er tydelig at det er varierende hvordan ulike avdelinger tar i bruk Helix i sin arbeidshverdag, og hvilken relevans de opplever at modellen har. Dette er belyst fra ansatte, fagansvarlige og mellomlederes perspektiv. Dette samsvarer med forskning som viser at oppfatningen av designtenkning også varierer (Bongiovanni & Louis, 2021), samt at det er mange retninger innenfor metodikken (Dell’Era et al., 2020). Ettersom designtenkning vanligvis brukes i mer radikale innovasjonsprosjekter, er det ikke relevant å bruke designtenkning i alle sammenhenger (Dell’Era, 2020). Det samme gjelder for Helix.

5.1.2 Hvilke av de fem stegene i designtenkning er viktigst?

Blant de ansatte i Posten er det ulike meninger om hva som er den eller de viktigste fasene i designtenkning. Noen trekker fram den første fasen, empati. Andre trekker fram fasene prototyping og testing, som er de siste fasene i designtenkning. Alle er dog opptatt av at brukeren er i fokus gjennom hele prosessen. Til sammenlikning er det tydelig innen forskning at empati er den viktigste fasen (Dell’Era et al., 2020). Det er fordi empati er et viktig aspekt gjennom hele prosessen (Bongiovanni & Louis, 2021; Dam & Siang, 2021; Pileggi, 2021). Bongiovanni og Louis (2021) understreker at designere i større grad har designmetodikk som sitt DNA. Dette kan gjøre at designere er opptatt av andre faser i metodikken enn empati, fordi empati oppleves som en selvsagt del. Ved å se på de ulike informantene sin oppfatning om fasenes viktighet i lys av deres faglige bakgrunn stemmer dette godt overens med våre funn. Dette åpner for at designtenkning kan kommunisere empati som en byggestein tydeligere, noe inkluderende designtenkning (Figur 8) i større grad gjør.

5.1.3 Inkluderende design som en del av Helix

Selv om inkluderende design har fått fokus i Posten, er organisasjonen i en tidlig fase av implementeringen. Inkluderende design ble opprinnelig tatt inn i Posten med utgangspunkt i et initiativ fra ansatte som jobber tett på innovasjonsprosesser, og behandles i dag som et

eget tema. I dag er for eksempel ikke inkluderende design en del av de interne kursene om Helix, men det finnes en informasjonsside om tematikken. Posten skiller seg ikke ut ved at de ikke vet retningen videre. Det er et kjent fenomen at det er utfordrende å få designtenkning inn i en organisasjon, og det skaper vanskeligheter med også å implementere inkluderende design (Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021; Knight et al., 2020; Magistretti et al., 2021; Wrigley et al., 2020). Posten er en stor organisasjon og det er ifølge funn ikke lenge siden de startet arbeidet mot en mer flat struktur. Selv om strukturen er noe flatere og det er en vilje til å omstille seg til mer inkluderende innovasjonsmetodikk er det utfordrende å omgjøre kunnskap til praksis i en stor hierarkisk organisasjon (Dunne, 2018; Wrigley et al., 2020).

Majoriteten mener inkluderende design bør være en del av eksisterende innovasjonsmetodikk og at designtenkning ikke har nok brukerfokus. Grunnen til dette er at tankesettet inkluderende design anses som viktig i en organisasjon med stort samfunnsansvar, og at tankesettet faller naturlig inn i brukerorientert designmetodikk. De er derfor positive til at inkluderende design kan bli en naturlig del av Helix. Dette støttes i stor grad av ekspertbedrifter, og er også formålet til Eikhaug et al. (2019) og Microsoft (u.å.).

5.1.4 Verktøy sin rolle ved implementering av inkluderende design

Det er mangel på verktøy som støtter inkluderende utvikling av produkter og tjenester i Posten. Per i dag er det ingen verktøy implementert i Posten som går direkte på inkluderende design, sett bort ifra verktøy som sørger for at krav til universell utforming er innfridd. Det er et tydelig ønske blant ansatte i Posten om å få tilgang til praktiske verktøy, gjerne digitale, som sikrer inkludering underveis i prosessen. Ingen av informantene i Posten var kjent med spesifikke verktøy annet enn aktiv brukerinvolvering. Ifølge forskning, er brukerinvolvering en av de vanligste måtene å ta i bruk inkluderende design i praksis (Keates, 2014). Ekspertbedrifter hadde i noe større grad et bevisst forhold til inkluderende verktøy i utviklingen, men ønsket mer. Mer spesifikt ønsket ansatte verktøy som kontinuerlig varsler om å huske på inkluderende design. Funnene står i kontrast til flere forskningsartikler som understreker at det finnes flere ulike verktøy som er effektive å benytte (Eikhaug & Gheerawo, 2021; Microsoft, u.å.; Zitkus et al., 2012). Verktøyene har derimot vært isolert til forskningsmiljø, og ikke blitt anerkjent blant bedrifter (Eikhaug & Gheerawo, 2021).

5.1.5 Svar på forskningsspørsmål 1

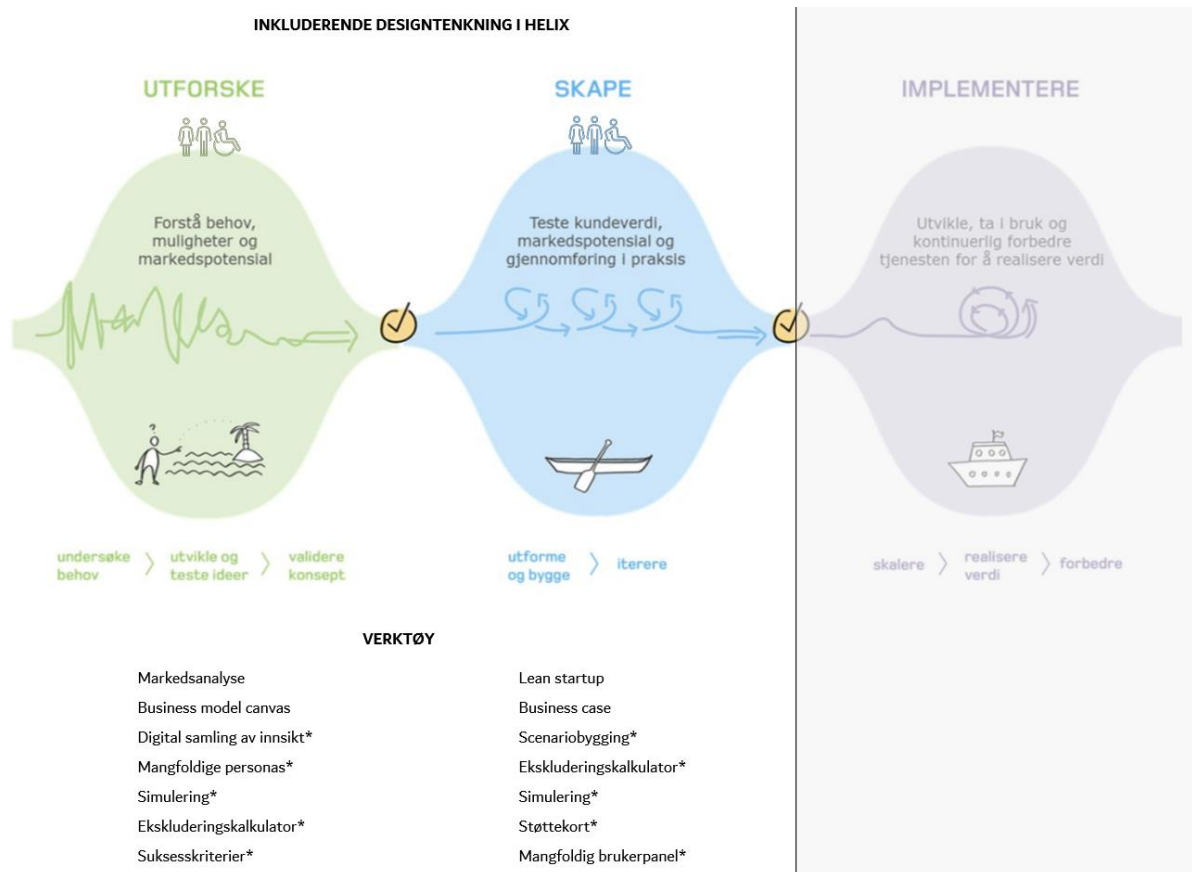
Designtenkning er et viktig fundament i innovasjonsmetodikken til Posten, men metodikken kan bli mer inkluderende. For å gjøre designtenkning mer inkluderende kan verktøy fra inkluderende design integreres i designtenkning (Eikhaug et al., 2019; Microsoft, u.å.). Ettersom Helix allerede samler et bredt spekter av verktøy kan inkluderende designtenkningsverktøy integreres i eksisterende verktøykasse.

Ved å sammenlikne designtenkning (Figur 2) og Helix-modellen (Figur 7) er det tydelig at det er noen forskjeller. Designtenkning består av fem faser, mens Helix består av tre faser. Empati- og defineringsfasen i designtenkning tilsvarer *utforske* i Helix. Videre er idégenerering, prototype og test i designtenkning tilsvarende *skape* i Helix. Dette tyder derfor på at Helix-modellen inneholder en ekstra fase, *implementering*. Helix-modellen er derfor mer helhetlig med tanke på å skape et produkt eller en tjeneste fra idé til lansering på markedet (Beckman, 2020; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021; Dell’Era et al., 2020; Nakata, 2020; Verganti et al., 2021). Brukerinvolvering kommer tydeligere fram i Helix-modellen enn i Stanford sin modell for designtenkning, med bakgrunn i at Helix-modellen konkret nevner kundebehov og kundeverdi (Institute of Design at Stanford, 2010). Denne eksplisitte involveringen er et viktig steg i riktig retning mot inkluderende designtenkning (Figur 5).

I Helix kategoriseres de ulike verktøyene ut ifra hvilken fase de er mest relevante for. De deles opp ut ifra om de er effektive for å *utforske og velge data* (utforske), definere løsningsområde (skape) eller definere løsning (implementere). Verktøy som typisk brukes i *utforsk* er trendanalyse og business model canvas. Disse er gjerne rettet mot forretningsutvikling, og kan brukes som utgangspunkt for å få inn inkluderende designtenkning (Eikhaug et al., 2019). Her kan for eksempel *mangfoldige personas* integreres for å få et bredere perspektiv i rutene for *kundesegment* og *kunderelasjon* i business model canvas. Det samme gjelder for *skape*, hvor *Lean startup* er en av verktøyene.

Li og Dong (2021) viser til at det kan være nyttig å se designtenkning gjennom en linse bestående av inkluderende design. For å få fram inkludering i Helix kan modellen få et tydeligere uttrykk for spesifikke verktøy som kan benyttes, samt elementer som signaliserer

at inkludering er en viktig del av de relevante fasene utforske og skape (Figur 8). I modellen er de relevante fasene *utforsk* og *skape* fremhevet. Det er lagt til et symbol for mangfold med hensikt om å påminne om å tenke inkluderende gjennom hele prosessen. I tillegg er det lagt til inkluderende verktøy, markert med stjerne. Det finnes mange flere verktøy i Helix og vi har tatt et lite utvalg av de.



Figur 8: Inkluderende designtenkning integrert i Helix

Figur 8. Bearbeidet fra Fonstad (2020). *Helix-modellen* [figur].

<https://www.postennorge.no/press/arkiv/posten-under-lupen-hos-toppuniversitetet-mit> . Copyright opplysning.

5.2 Hvilke utfordringer møter store organisasjoner i forbindelse med implementering av inkluderende design?

5.2.1 Kommunikasjon, tilrettelegging og holdninger

Det er en utfordring at inkluderende design er et begrep med ulike definisjoner. Selv om alle informantene hadde en formening om tematikken som inkluderende design omfatter, var det uklart hvordan begrepet skulle defineres og kommuniseres. Forskning viser at inkluderende design ikke er et nytt begrep (Clarkson & Coleman, 2015). Likevel eksisterer det ingen felles definisjon (Keates, 2014; Persson et al., 2015). Det har gjentatte ganger blitt tatt opp at det er en utfordring at det finnes flere nært beslektede begreper, og at det bør være en standard definisjon (DOGA, u.å.-e; Persson et al., 2015). Det er stor vilje og motivasjon blant informantene fra Posten til å i større grad ha et bevisst forhold til problematikken. Informantenes ønske om felles språk og verdier i arbeidet kan oppfattes som et ønske om felles forståelse av begreper som inkluderende design. Tidligere forskning trekker fram at det i mange tilfeller kan ha vært tilfeldigheter som har gjort at en organisasjon har produsert inkluderende produkter eller tjenester (Keates, 2014). Ettersom det allerede er stort fokus på å sikre universell utforming både av fysiske og digitale produkter, opplever vi, basert på intervjuene, at det i mindre og mindre grad er en tilfeldighet at produkter og tjenester er inkluderende. Posten er i tidlig fase av å introdusere inkluderende design som begrep og konsept i organisasjonen, noe som åpner en mulighet for at det kan etableres et mer bevisst og tydelig forhold til inkluderende design i produkt- og tjenesteutvikling enn det har vært tidligere.

Personer med ulik faglig bakgrunn har gjerne ulike måter å kommunisere på. Funnene viser at det er varierende hvor stort kjennskap og erfaring informantene har med å jobbe med Helix-modellen. Dette kan påvirke den generelle forståelsen for hvorfor og hvordan inkluderende design bør implementeres i organisasjonen. Forskning viser at det er viktig for ansatte å forstå hvorfor endringer skal implementeres (Wrigley et al., 2020). Dette tilsier at budskapet om inkluderende design bør tilpasses ulike målgrupper i organisasjonen. Tilpasset opplæring og kommunikasjon til ulike fagmiljøer er også noe forskning understreker (Bongiovanni & Louis, 2021; Liedtka, 2020). Ettersom designere har god grunnforståelse for designprosesser, bruker de gjerne begreper og modeller mindre bevisst i produkt- og tjenesteutvikling. Personer som

ikke har designbakgrunn derimot, er mer opptatt av hvordan de skal utføre de ulike stegene i prosessen (Bongiovanni & Louis, 2021). Det var et tydelig skille mellom informanter med designbakgrunn sammenliknet med de med økonomisk bakgrunn i Posten. Likevel understreker Zitkus et al. (2012) at inkluderende design bør tas opp i mange ulike formelle og uformelle sammenhenger for å skape økt bevissthet generelt.

Alle ansatte bør være bevisste på endringen mot en mer inkluderende innovasjonsprosess og forstå sin påvirkningskraft. I funnene kommer det fram at det er et ønske om at *alle* må bidra i arbeidet mot en mer inkluderende innovasjonsprosess. Ettersom vi hovedsakelig intervjuet personer som jobbet tett med innovasjonsprosesser, indikerer dette at de ønsker at tematikken skal spres i større grad utenfor deres avdeling. Forskning støtter opp under at viktigheten av tematikken må spres i hele bedriften for at det skal resultere i generell endring i kulturen i organisasjonen (Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021; Knight et al., 2020; Magistretti et al., 2021; Wrigley et al., 2020). Likevel, er det viktig å balansere mellom å trenge designekspertise og øke forståelsen for inkluderende design (Björklund et al., 2020). Implementering av designprosesser krever gjerne store og komplekse endringer (Wrigley et al., 2020). Det kan derfor være hensiktsmessig å vurdere i hvilken grad alle skal bidra ut ifra hvilken fase i implementeringen i Posten er i. Ifølge forskning er det gjerne personer som jobber tett på innovasjon som starter endringsarbeid (Liedtka, 2020). Dette er også tilfellet i Posten, noe som kan indikerer at det er mer hensiktsmessig at disse personene opparbeider seg en tyngre kompetanse. For eksempel trekker Björklund et al. (2020) fram at designeksperter må kunne bruke sin tid på sin ekspertise, ikke overveldende mye av sin tid på å overbevise andre. Likevel, er det hensiktsmessig at alle i bedriften har en felles grunnleggende forståelse, spesielt med bakgrunn i inkluderende designtenkning fra et prosessperspektiv.

Selvstyrende team trenger mandat og utfordrer med dette hierarkiet i Posten. Store organisasjoner er gjerne vant til å jobbe hierarkisk (Dunne, 2018; Hölzle & Rhinow, 2019; Wrigley et al., 2020). Det kan derfor være utfordrende å oppnå en flatere og mer demokratisk struktur, som gjerne kreves i designprosesser (Bason & Austin, 2019; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2021). Posten er en relativt hierarkisk bedrift og har de siste årene startet sin endringsreise mot en flatere struktur. Det er skapt et inntrykk om en viss tillit til de

ansatte om implementering av inkluderende design, ettersom arbeidet opprinnelig startet i Digital Innovasjon. Det ligger i designtenkning sin natur at team er mer selvstyrende og holdes ansvarlig for leveransene (Hölzle & Rhinow, 2019). Funn viser at dette også er oppfatningen blant ansatte i Posten, men det understrekes at de trenger mandat for å gjennomføre designprosessen på en hensiktsmessig måte. Mandat vil også øke sannsynligheten for at ekspertise forblir og utvikles i bedriften (Hongal & Kinange, 2020). Forskning trekker fram at toppledelsen må legge til rette for at inkluderende designtenkning prioriteres (Wrigley et al., 2020).

5.2.2 Ressursmangel og prioriteringer

Det mangler et godt nok rammeverk for å få inkluderende design inn i produkt- og tjenesteutvikling i Posten. Posten er i tidlig fase av å utforske inkluderende design sin rolle i Helix og det uklart hvilken rolle tematikken skal få i praksis. I tidlig fase er det en utfordring at inkluderende design kan bli nedprioritert på grunn av manglende ressurser til å gjennomføre prosessen, og for lite kompetanse om tematikken (Zitkus et al., 2012). Både våre funn og teorien understreker at det trengs felles mål, rammeverk og verdier for at inkluderende design skal prioriteres og praktiseres (Goodman-Deane et al., 2018; Kwon & Remøy, 2021). Dette betyr at inkluderende design må aktivt prioriteres for å se effekt. Ettersom Posten har ansatt en egen ansvarlig for inkluderende design signaliserer dette en økende prioritering fra toppledelsen (Wrigley et al., 2020). Ekspertbedriftene trekker også fram økende prioritering fra toppledelsen som sentralt fundament for videreutvikling av konseptet. Ettersom det generelt er manglende kunnskap om designprosesser i store organisasjoner (Bason & Austin, 2019; Björklund et al., 2020), kan budskapet om mulighetene ved bruk av inkluderende design ikke få nok oppslutning i organisasjonen generelt (Zitkus et al., 2012). I den forbindelse kan tematikken bli utfordret på oppfatninger om hvor mye tid og penger som skal settes av for å utforske inkluderende design i prosjekter (Eikhaug et al., 2019). Dette kan hindre progresjon ved implementering av inkluderende designtenkning.

Det er få eksperter å støtte seg på i Posten. Informantene etterlyser flere eksperter på inkluderende design som kan støtte arbeidet med å implementere inkluderende design i organisasjonen. Funnene identifiserer to ulike eksperter; det ene er eksperter med teoretisk forståelse for inkluderende design og designprosesser, det andre er eksperter med praktiske

erfaringer eller perspektiver relatert til tematikken. Teorien understreker i hovedsak kun rollen til den teoretiske ekspertisen om designkompetanse i en organisasjon (Björklund et al., 2020). Ekspertbedriftene viser til at det kan være stor verdi i å ansette personer med, for eksempel, en permanent funksjonsnedsettelse. Disse personene kan på den måten bli viktige ressurser i arbeid med utvikling av produkter- og tjenester for et mangfold av brukere, ettersom de selv er eksperter på sine utfordringer. Brukerinvolvering med personer med funksjonsnedsettelse er sentralt i inkluderende design (Keates, 2014) og det er stort fokus i teorien på hvordan designteamet kan nå ut til potensielle brukere utenfor bedriften eller bruke verktøy som simulering for å skaffe innsikt (Zitkus et al., 2012). Det er lite i teorien som trekker fram verdien av å ha mangfoldige team internt i organisasjonen, selv om det er stort fokus på tverrfaglig kompetanse (Microsoft, u.å.). Eksperter har en viktig rolle fordi ansatte gjerne har stor tiltro til eksperter, noe som bidrar til å overbevise ansatte om endring og inspirere til å prioritere tematikken ytterligere (Argote, 2012; Wrigley et al., 2020). Økt prioritering av ekspertise om inkluderende design er viktig for å takle utfordringer med implementering.

5.2.3 Mangel på opplæringsmateriale samt bruk og forståelse av verktøy

Inkluderende design har ikke et eget opplæringsmateriale i Posten, og eksisterende opplæringsmateriale om Helix er ikke tilpasset ulike målgrupper. Ettersom Posten er i tidlig fase, er ikke dette funnet spesielt overraskende. En forklaring til hvorfor det ikke finnes eget opplæringsmateriale i Posten i dag kan være fordi det er noe uklart hvordan inkluderende design kan implementeres i praksis på mest mulig effektiv måte. Funnene viser til at det er mangel på tilpasset opplæring for Helix, da alle kursene er satt opp likt for alle. Forskningen til Rieger og Rolfe (2021) trekker også fram at det er mangel på variert opplæringsmateriale om designprosesser som er tilrettelagt for ulike målgrupper. Dersom det er uklart hvordan den generelle kompetansen i organisasjonen kan økes, kan dette resultere i at oppgaven nedprioriteres eller utsettes (Goodman-Deane et al., 2018; Lamarra & Thomson, 2020).

Ansatte i Posten opplever det som utfordrende å ta i bruk verktøy i Helix i praksis. Dette samsvarer i stor grad med forskning (Eikhaug & Gheerawo, 2021; Hölzle & Rhinow, 2019; Zitkus et al., 2012). Et eksempel på dette er at ansatte synes det er vanskelig å interagere med brukerne og bruke verktøy for brukerorienterte designverktøy, fordi det krever en personlig

involvering på et nivå de ikke er kjent med fra tidligere (Hölzle & Rhinow, 2019). Under intervjuene ble samtlige inspirert til å ta i bruk verktøy under opplæring i Helix. Dette er svært positive signaler, men forskning viser at dette er en typisk reaksjon (Goodman-Deane, et al., 2018). Ettersom verktøyene i designprosesser krever i større grad fysisk samarbeid og er en form for erfaringsbasert læring (Hölzle & Rhinow, 2019), så kan det være utfordrende å håndtere uten videre støtte i etterkant.

Det er en fare for at inkluderende designtenkning kan drukne i mengden av metodikker og verktøy i Posten. I Helix-modellen er viktigheten av verktøykassen påpekt. Verktøykassen samler og tilgjengeliggjør et bredt spekter av verktøy som kan benyttes i produkt- og tjenesteutvikling. Verktøy skal gjøre det enklere å forstå og opparbeide seg designekspertise (Chasainduo et al., 2015; Magistretti et al., 2021). Selv om verktøyene er tilgjengelige, er det viktig med opplæring og veiledning i å bruke disse. Bruk av verktøy kan senke effektivitet i stedet for å øke den dersom det er uklart hvordan de skal benyttes (Lamarra & Thomson, 2020). Ettersom det er svært mange verktøy og metodikker samlet, kan det bli utfordrende å skille verktøyene og sørge for at verktøy i inkluderende designtenkning blir brukt i praksis. Designtenkning skal være fleksibelt i bruk (Institute of Design at Stanford, 2010), men litt av verdien ligger også i at metodikken skal kunne kommuniseres enkelt (Magistretti et al., 2021). Ettersom verktøy i inkluderende designtenkning har mange fellestrekk med og bygger på verktøy i designtenkning, kan dette gjøre det lettere å understreke enkle grep fra kjente verktøy som bidrar til inkludering.

5.2.4 Svar på forskningsspørsmål 2

Det er tydelig at det er flere utfordringer som kan oppstå ved implementering av inkluderende designtenkning i en stor organisasjon som Posten. Basert på forskning og egne funn vil vi trekke fram tre hovedutfordringer:

For det første er det en utfordring å få kommunisert klart nok hva fordelene med inkluderende design er til ansatte. En potensiell effekt av dette er at ansatte ikke forstår viktigheten av det i sitt arbeid, og at andre oppgaver blir prioritert før inkluderende design. Dette medfører at ansatte ikke får praktisk erfaring.

Den andre utfordringen er at ansatte i Posten ikke opplever god nok tilrettelegging og støtte for å jobbe med inkluderende design. Dette oppleves som nødvendig for å senke terskelen for å ta i bruk inkluderende design i arbeidshverdagen.

En tredje utfordring er at ansatte ikke har tilgang til opplæringsmateriale og at det er utfordrende å ta i bruk verktøy i praksis.

5.3 Hvilken rolle har mellomlederne innen produkt- og tjenesteutvikling ved implementering av inkluderende design i store organisasjoner?

5.3.1 Kommunikasjon og holdninger

Selv om mellomlederne har en unik taktisk posisjon for å bidra til å holde tematikken aktuell (Rieger & Rolfe, 2021), trengs det støtte fra toppledelsen. Det er tydelig at ansattes initiativ til endringer og utvikling, i forbindelse med produkt- og tjenesteutvikling i Posten, er verdsatt og at sentral innsikt deles videre med toppledelsen. Sentrale hold i Posten har allerede vist gode tendenser til å sette inkludering mer på agendaen. Likevel understreker våre funn at informantene ser behov og verdi i at tematikken prioriteres tydelig i toppledelsen, for at ansatte generelt i bedriften skal forstå viktigheten av å prioritere inkluderende design i sitt daglige arbeid. Dette er et interessant funn fordi det signaliserer at informantene selv ser viktigheten av tematikken, men også ønsker tydelig støtte fra toppledelsen for å spre budskapet om inkludering videre i organisasjonen. Mellomledere innen produkt- og tjenesteutvikling kan være viktige rollemodeller for å spre dette budskapet videre.

Mellomledere må håndtere at ansatte appellerer til ulik kommunikasjonsstil, og må ha dette i bakhodet for at alle ansatte skal forstå budskapet. Både våre funn og forskning tilsier at det er et kommunikasjonsgap mellom designere og ikke-designere (Bongiovanni & Louis, 2021). I hovedsak viser våre funn at det er variasjon i forståelse av Helix sin betydning og relevans i de ansattes arbeidshverdag. Dette betyr at mellomlederne bør ha fokus på tilpasset kommunikasjon i arbeidet med å spre et budskap om inkluderende designtenkning i organisasjonen. Posten har så langt spilt mye på empati gjennom å vise videoer av mennesker med funksjonsnedsettelse som sliter med å bruke deres tjenester. Visualiseringsverktøy er en

utbredt og effektiv måte å kommunisere på for å skape empati (Auernhammer & Roth, 2021; Bongiovanni & Louis, 2021); et element som er sentralt i inkluderende designtenkning. Det er tydelig at videoene har skapt engasjement og indre motivasjon blant ansatte i Posten. Forskning viser likevel til at det trengs en kontinuerlig informasjonsflyt om fremskritt i endringsprosesser for at initiativene skal bli til endringer (Lauer, 2021). Ettersom kommunikasjonsstilen ikke nødvendigvis når ut til alle, kan det være fordelaktig av mellomledere å i større grad bruke fakta og tall i tillegg til empati i kommunikasjonen (Zitkus et al., 2018). På den måten vil mellomledere kunne konkretisere budskapet mer og treffe flere.

5.3.2 Tilrettelegging for ressurser og prioriteringer

Funnene våre påpeker at mellomlederne selv må se viktigheten av inkluderende design før endring kan skje. Dette stemmer med forskning om hvordan en mellomleder kan føre organisasjonen i en ny retning (Hölzle & Rhinow, 2019; Karaxha, 2019; Liedtka, 2020). Mellomledere er i en posisjon der de kan påvirke om inkluderende design skal prioriteres (Rieger & Rolfe, 2021). I intervjuene ble det trukket fram at mellomledere selv må tilegne seg grunnkompetanse om inkluderende design og universell utforming før de kan lære bort tematikken. Dette signaliserer at det kan være noe varierende oppfatning om hvorvidt mellomledere har tilstrekkelig kompetanse om inkluderende design per i dag til å integrere tematikken i eksisterende innovasjonsmetodikk i praksis. Dette er ikke overraskende ettersom Posten er i tidlig fase. Ettersom mellomlederne har en rolle hvor de skal tilrettelegge for å øke kompetanse internt, er det viktig at de selv går foran som et godt eksempel og opparbeider seg nødvendig kunnskap. Dersom mellomlederen har tilstrekkelig fagkunnskap om tematikken bidrar dette til at ansatte i større grad kan støtte seg på og sparre med mellomlederen under arbeidet (Rydland, 2015; Salih, 2012). I tillegg bidrar det til å skape en større entusiasme for budskapet, noe som er viktig for å spre informasjon både oppover og nedover i en organisasjon (Liedtka, 2020; Zitkus et al., 2012). Grunnleggende kunnskap hos mellomledere legger et fundament for at de skal kunne integrere inkluderende design i eksisterende designprosesser, som designtenkning.

Mellomledere kan ta ansvar for å ansette eller tilegne bedriften både praktisk og teoretisk ekspertkompetanse på inkluderende design. Det kan være effektivt å bruke eksperter til å

spre ordet og inspirere til kompetanse om designprosesser (Björklund et al., 2020). Ekspertene har gjerne evnen til å overbevise og på den måten skape endring (Argote, 2012). I Posten er det få eksperter på området, noe som er typisk for store organisasjoner (Björklund et al., 2020; Wrigley et al., 2020). Ved å ha både praktisk og teoretisk kunnskap om tematikken internt, vil dette bidra til at flere kan ta del i ulike deler av implementeringsprosessen. Ekspertbedrifter trekker fram at det har vært spesielt nyttig å ha ansatte med funksjonsnedsettelse som kan være et «fyrtårn». Dette kan være en kritisk faktor for mellomledere for å vellykket kunne implementere inkluderende design. Per i dag er det ansatt én mellomleder i Posten, som skal opparbeide seg ekspertkompetanse i inkluderende design, noe som kan anses som et steg i riktig retning. Likevel, kan det stilles spørsmål til om det trengs støtte fra flere. Det er gjerne et behov for flere forkjempere (Liedtka, 2020; Zitkus et al., 2012). For å gå fra motivasjon til gjennomføringsevne er et funn at det kan være fordelaktig at mellomledere velger ut en som kan være ansvarlig for inkluderende design på hvert team. En ansvarlig kan sørge for at teamet husker på inkluderende design. Dette kan potensielt være med på å styrke ekspertise, gi ansatte en følelse av at det er prioritert og at det er støtte tilgjengelig. Dette er praktiske eksempler på hvordan mellomledere kan integrere inkluderende design i designtenkning, og legge til rette for implementering av inkluderende designtenkning (Björklund et al., 2020; Liedtka, 2020; Rieger & Rolfe, 2021; Wrigley et al., 2020).

5.3.3 Mellomlederes introduksjon av inkluderende verktøy

Mellomledere skal tilrettelegge for opplæringsmateriale og bevisstgjøre hvem som er eksperter på området. En mellomleder skal håndtere mange ulike mennesker med ulikt utgangspunkt og holdninger. Dette kan oppleves som krevende. Det understrekes i forskning at det er krevende for mellomledere å håndtere rollen mellom ansatte og toppledelsen ettersom det stilles krav fra begge sider (Rieger & Rolfe, 2021). En viktig forutsetning for best mulig læring er at læringsopplegget tilpasses målgruppen. Helix- kursene har stort sett vært lagt opp likt for alle. I en tidlig fase av implementering av inkluderende design er det naturlig at opplegget ikke har stor grad av tilpasning. Det bør jobbes mot et mer variert og tilpasset opplæringsmateriale i satsningen videre (Björklund et al., 2020; Hölzle & Rhinow, 2019; Liedtka, 2020). I intervjuene kom det fram at designere eller ansatte som jobber tett på innovasjon har hatt ansvar for å holde kurs og annen opplæring om Helix, men at dette ansvaret nå er flyttet til en annen avdeling. Fagpersonene kan anses som eksperter på

området, og oppleves gjerne som troverdige (Argote, 2012). Det er derfor fordelaktig at mellomledere innen produkt- og tjenesteutvikling fremover understreker hvem som har fagkompetanse i bedriften, selv om de selv ikke har direkte ansvar for opplæring. Det er et inntrykk av at opplæringen er flyttet til en mer sentral avdeling for kompetanseutvikling i organisasjonen, noe som åpner muligheter for at opplæringsmateriale blir mer tilpasset til ulike målgrupper i organisasjonen. Det vil derfor være hensiktsmessig at mellomlederne innen produkt- og tjenesteutvikling kan være med å kvalitetssikre opplæringsmateriale, og sikre at kvaliteten og aktualiteten til enhver tid er ivaretatt.

Mellomledere bør få inkluderende verktøy inn i verktøykassen i Helix, men sørge for at ansatte får opplæring og blir fulgt opp i etterkant. I Posten har inkluderende design blitt presentert som et eget tema. Dette holder ikke nødvendigvis for å skape et skifte til inkluderende designtenkning, og respondenter trekker fram at mellomledere innen produkt- og tjenesteutvikling bør ta ansvar for å integrere inkluderende design inn i verktøykassen til Helix. Både Eikhaug et al. (2019) og Microsoft (u.å.) foreslår dette som fremgangsmåte, og legger i tillegg vekt på at inkluderende design ikke trenger å bety en radikal endring i nåværende prosess. Dette kan bidra til at neste steg i implementeringsarbeidet går raskere fordi terskelen for endringer senkes. Samtidig må mellomledere være tilgjengelige for å støtte og veilede etter ansatte har fått opplæring i verktøyene (Liedtka, 2020). Funnene våre viser at samtlige respondenter er positive til verktøy ettersom det kan gjøre arbeidshverdagen enklere, men utfordringen er å bruke de i praksis. Forskning viser at en mellomledere aktivt må støtte opp under at det er lov å gjøre feil (Hornsby et al., 2002), slik at ansatte blir trygge på å ta i bruk verktøy i praksis. Både funn og forskning sier at designere og ikke-designere er positive til verktøy som kan effektivisere deres arbeid (Björklund et al., 2020).

5.3.4 Svar på forskningsspørsmål 3

Basert på funn og teori spiller mellomlederne innen produkt- og tjenesteutvikling en sentral rolle ved integrering av inkluderende design i eksisterende innovasjonsprosesser, som designtenkning og Helix. De spiller en kritisk rolle ettersom de er i posisjon mellom ansatte som jobber tett på innovasjon og toppledelsen. For å hjelpe til med å integrere inkluderende design i designprosessen er det, til å begynne med, sentralt at mellomlederne forstår

viktigheten av inkluderende design, og at de tilegner seg tilstrekkelig kunnskap på området. Slik har de et godt utgangspunkt til å kunne spre budskapet og kunnskapen videre i organisasjonen. For å nå ut på en best mulig måte bør de sørge for en publikumtilpasset kommunikasjon og opplæring. Mellomledere skal sørge for ekspertise innad, som kan bestå av både teoretisk og praktisk kompetanse. I tillegg bør mellomlederne gjøre de ansatte i bedriften bevisst på hvem som er eksperter på området, slik at ansatte vet hvem de skal henvende seg til hvis ansatte har spørsmål. For å forenkle veien fra teori til praksis bør mellomlederne sørge for at inkluderende verktøy integreres i eksisterende verktøy brukt i innovasjonsprosessen. I prosessen med å få inkluderende design inn i arbeidshverdagen må mellomlederne sørge for å støtte sine ansatte, kontinuerlig motivere og legge til rette for de ressursene som trengs.

5.4 Bidrag til teori om inkluderende designtenkning

Denne masteroppgaven bidrar til mer kunnskap om samspillet mellom inkluderende design og designtenkning i store organisasjoner, samt mellomlederens rolle i å skape mer inkluderende innovasjonsprosesser. Den belyser også utfordringer som kan oppstå ved implementering av inkluderende design. I tillegg bidrar oppgaven med forskning om inkluderende designtenkning, noe som er et lite utforsket område.

I oppgaven er det belyst at inkluderende design kan integreres i designtenkning, og at designtenkning er utbredt i store organisasjoners innovasjonsmodeller. Et hovedfunn er at å integrere inkluderende design inn i eksisterende innovasjonsmetodikk ikke er så enkelt å utføre i praksis, som beskrevet i tidligere forskning. Verktøy spiller en sentral rolle i integreringen da den skal forenkle arbeidet, men ansatte opplever det som utfordrende å ta verktøyene i bruk i praksis. Det er kritisk at rammene rundt er på plass. Det vil si at inkluderende designtenkning må prioriteres i form av ressurser, etableres opplæringsmateriale og legge til rette for støtte under opplæring og i etterkant. For å illustrere poengene er modell for inkluderende designtenkning utarbeidet (Figur 5). Modellen belyser viktigheten av empati gjennom hele designtenkningsprosessen, og hvilke inkluderende verktøy som er relevante å bruke i de ulike fasene. Inkluderende designtenkning modellen kan brukes som inspirasjon for bedrifter til å lage sin egen versjon med sin egedesignede innovasjonsmetodikk.

Selv om hovedfunnene i oppgaven i stor grad samsvarer med teorien, presenterer oppgaven likevel bidrag gjennom innsikt i praksis i en reell norsk organisasjon og innsikt fra ledende organisasjoner på inkluderende design. Funnene bidrar også til forskning som kobler teori og praksis av designtenkning, som har vært etterspurt i forskningsmiljøet (Magistretti et al., 2021). I tillegg bidrar oppgaven med forskning om mellomlederens rolle i designprosesser.

5.5 Begrensninger ved studien og forslag til videre forskning

Denne masteroppgaven tar for seg store og komplekse temaer, noe som medfører noen begrensninger. Selv om forskningsdesignet er svært populært, godt etablert og brukt i flere fagområder, så blir det tidvis kritisert og misforstått av forskere (Piekkari & Welch, 2018). Ulempen ved valgt forskningsdesign er at det begrenser muligheten til å generalisere resultatet og vise til en årsakssammenheng (Grønmo, 2020). Merk at dette ikke var hensikten med bakgrunn i valg av forskningsdesign. For å styrke kredibiliteten og bidraget i valgt casestudie har vi gjort rede for bakgrunnen for våre valg (Martinsuo & Huemann, 2021).

I oppgaven er det utført individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer. I videre forskning er det interessant å se på hvordan inkluderende designtenkning og relaterte verktøy kan implementeres i praksis ved å for eksempel bruke aksjonsforskning som tilnærming.

Innhenting av kvalitativ data begrenset seg hovedsakelig til ansatte i helt eller delvis statlige eide norske selskap. Videre forskning kan ta utgangspunkt i bedrifter i privatmarkedet eller andre bransjer for å utforske om tilnærmingen til designtenkning og inkluderende design er annerledes eller i en annen fase, og hvordan inkluderende designtenkning kan implementeres.

Informantene ble valgt på bakgrunn av deres kunnskap og nærhet til innovasjonsprosessen i organisasjonen. De innsamlede dataene er begrenset til informantenes egne erfaringer og kunnskap om tematikken. Andre sentrale elementer som økonomi, kultur eller overordnet strategi i organisasjonene er ikke hensyntatt. Dette er elementer som kan ha påvirkning på implementering og er noe som kan utforskes i videre forskning på inkluderende designtenkning i store organisasjoner.

Avslutningsvis ønsker vi å trekke fram analysen. I arbeidet med å analysere har vi trukket konklusjoner ut ifra hva respondentene har svart under intervju. En mulig begrensning her er at vi har vært forutinntatt med tanke på hvilken kunnskap vi satt med på forhånd, og hva våre hypoteser var. For å unngå skjevhet i resultatet har alle sitatene blitt sitatsjekkert av respondentene, og de fikk vite i hvilken kontekst sitatene skulle brukes.

6. Praktiske implikasjoner

Posten har så langt gjort mye riktig på veien mot å implementere inkluderende design inn i bedriften, men er i en tidlig fase. De har innsett viktigheten, og ansatt en egen ansvarlig for området. Tematikken er anerkjent av toppledelsen, og det er avklart at Posten bør satse videre på inkluderende design. Likevel, er det noen muligheter og utfordringer vi ønsker å trekke fram som kan hjelpe Posten videre i prosessen.

Helix er en anerkjent designmetodikk i Posten og utbredt blant ansatte som jobber tett på innovasjon. For at implementeringen av inkluderende design ikke skal skape for store endringer kan en fremgangsmåte være å integrere inkluderende design inn i Helix. Integreringen kan foregå ved å legge til komponenter som tar for seg inkludering i eksisterende verktøy. Et eksempel er en ekskluderingskalkulator som kan benyttes under kundesegment i business model canvas. Fordelen med å ha en egen modell som visualiserer dette, er at visualisering er et effektivt verktøy for å skape en felles forståelse. Dersom budskapet kun kommuniseres er faren at det kan oppstå ulike oppfatninger og misforståelser. Inkluderende designtenkning modellen får fram viktigheten av empati gjennom hele prosessen, og definerer hvilke verktøy som anses som nyttige for å sikre både empati og inkludering (Figur 5).

For at Posten enklere skal kunne implementere inkluderende design inn i Helix er det viktig at rammene rundt er på plass, slik at det er tilrettelagt for at inkluderende designtenkning blir prioritert. Det viser seg at det ikke er viljen det står på, men heller faktorene rundt som gjør at ansatte skal kunne jobbe med det. Mellomledere og ansatte må fortsette arbeidet med å kommunisere viktigheten. Det er essensielt å ha et felles språk og definisjon for inkluderende design, som alle i bedriften kan forstå, samt at opplæring tilpasses deres fagområde. For at ansatte skal få bruk for kunnskapen i praksis kan verktøy være et virkemiddel. Kursene i Helix bør ta for seg inkluderende design fordi kursene er ansatte sin læringsarena for innovasjonsmetodikken, og danner fundamentet for å kunne ta metodikken i bruk i praksis. Mye av den grunnleggende kunnskapen om brukersentrert produkt- og tjenesteutvikling er allerede spredt i bedriften, men dette arbeidet bør fortsette da ikke alle har forstått viktigheten av Helix enda. Forståelsen for Helix er et viktig grunnlag for å forenkle implementeringen.

Det er viktig å påpeke at det ikke er slik at alle skal jobbe med Helix i sin arbeidshverdag, og at det derfor ikke er nødvendig å sette av like mye tid for læring for samtlige. Inkluderende design kan tas inn i retningslinjene i Posten, noe som krever at ansatte må sette seg inn i tematikken. En måte å overbevise til integrering av inkluderende designtenkning kan være å kommuniseres at inkluderende design er noe som er gøy å jobbe med.

Flere mellomledere i Posten bør sette seg inn i hva inkluderende design er, og forstå hvorfor det er viktig i produkt- og tjenesteutvikling. Bakgrunnen for det er at de bør legge til rette for opplæring i inkluderende design, og kunne være en sparringspartner dersom de ansatte trenger hjelp. Det er fordelaktig å øke ekspertise innad, i hensikt om å nå målet om implementering av inkluderende designtenkning. Ekspertene er gjerne mer overbevisende. Mellomleder bør også passe på at de ansatte kjenner på at de er viktige i skiftet mot en mer inkluderende designprosess, og at deres jobb er verdsatt. Mellomlederne bør være en «forhandler» mellom toppledelsen og deres ansatte, slik at de har det de trenger av ressurser for å kunne jobbe med inkluderende designtenkning.

For å implementere inkluderende designtenkning må mellomlederne i Posten jobbe for å løse utfordringer som gjerne oppstår og ha et bevisst forhold til sin egen rolle i alle fasene. På den måten stilles store krav til mellomlederens kognitive forståelse og lederegenskaper (Liedtka, 2020). Selv om mellomlederne har en viktig taktisk rolle som bindeledd mellom toppledelsen og ansatte (Wang et al., 2021), så er det fortsatt uklart hvilken påvirkning designprosessen har på mellomlederens rolle. På den ene siden kan mellomledere oppleve sin posisjon som truet på bakgrunn av blant annet mer selvstyrende team (Hölzle & Rhinow, 2019). På den andre siden er det viktig med sterk ledelse i designprosesser (Bason & Austin, 2019). Mellomledere er en viktig kilde til inspirasjon og motivasjon, noe som kan påvirke at deres rolle i designprosesser blir noe endret under inkluderende designtenkning, men de er likevel svært viktige.

Tabell 15 tar for seg fordeler og ulemper med implementering av inkluderende designtenkning, og skal bevisstgjøre hvilke fordeler Posten bør være klar over og hvilke ulemper Posten skal være forberedt på i videre prosess. De praktiske implikasjonene fra denne

oppgaven kan bidra til å hjelpe mellomledere eller konsulenter i Posten, og andre store organisasjoner, med å implementere inkluderende designtenkning.

Tabell 15: Fordeler og ulemper ved integrering av inkluderende designtenkning i Helix

	Inkluderende designtenkning i Helix	
	Fordeler	Ulemper
Kommunikasjon og holdninger	<ul style="list-style-type: none"> - Tydeligere kommunikasjon til ansatte om inkluderende design sin rolle i designprosesser 	<ul style="list-style-type: none"> - Budskapet kan forsvinne i mengden av metodikker og verktøy i Posten - Ikke alle er positive til Helix
Ressurser og kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> - Bygger generell kompetanse om tematikken i tillegg til ekspertise 	<ul style="list-style-type: none"> - Opplæringsmateriale bør tilpasses ulike målgrupper - Anbefales å ansette eksperter eller lære opp ansatte til å bli eksperter
Bruk og forståelse av verktøy	<ul style="list-style-type: none"> - Verktøy for inkluderende design og inkluderende designtenkning blir mer kjent og aktivt tatt i praksis - Bidrar til å redusere sannsynlighet for at produkter eller tjenester ekskluderer 	<ul style="list-style-type: none"> - Mange verktøy å forholde seg til - Verktøy spiller en sentral rolle
Mellomledere	<ul style="list-style-type: none"> - Mellomledere blir mer trygge på sin rolle i inkluderende designtenkningsprosesser - Mer kompetanse om inkludering 	<ul style="list-style-type: none"> - Trenger opplæring - Mellomledere må kunne lede selvstyrende team

7. Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært å utforske koblingen mellom inkluderende design og designtenkning i produkt- og tjenesteutvikling i store organisasjoner, samt å belyse mellomlederens rolle i samspillet mellom disse temaene. Problemstillingen i oppgaven er følgende: *«Hvordan kan inkluderende design integreres i designtenkning i en stor organisasjon ved hjelp av mellomledere?»*

For å bidra til å svare på problemstillingen, ble det satt opp tre forskningsspørsmål. Det er utført 18 semistrukturerte individuelle dybdeintervjuer fordelt på ansatte fra Posten og ekspertbedrifter.

I store trekk har funnene i studien samsvart med teorien om designtenkning og inkluderende design. Flere store organisasjoner har utarbeidet sin egen innovasjonsmetodikk basert på designtenkning. Oppgaven har vist at designtenkning i seg selv er ikke inkluderende nok. For å få en mer inkluderende designtenkningsprosess kan verktøy fra inkluderende design integreres i eksisterende verktøy i designtenkning. I tillegg bør empati og brukerinvolvering komme tydeligere fram. Vi har derfor utarbeidet en modell for inkluderende designtenkning som tar utgangspunkt i den anerkjente modellen for designtenkning, utviklet av Stanford University. Store organisasjoner kan møte flere utfordringer ved implementering av inkluderende designtenkning og det er særlig utfordrende med kommunikasjon, mangel på tilrettelegging, ekspertise og støtte, og å ta i bruk verktøy i praksis. Mellomledere innen produkt- og tjenesteutvikling har en viktig rolle i å forsøke å håndtere disse utfordringene, og legge til rette for at inkluderende design kan integreres i innovasjonsprosesser som designtenkning.

Vi konkluderer med at inkluderende design kan integreres i designtenkning ved å legge til inkluderende design verktøy. Dette øker fokuset på inkludering gjennom hele innovasjonsprosessen og forenkler prosessen med å gå fra teori til praksis. For at ansatte skal omstille produkt- og tjenesteutviklingen, kreves både tilrettelegging og støtte. I arbeidet med å effektivisere prosessen med å implementere inkluderende designtenkning spiller mellomledere en svært viktig rolle.

Referanser

- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media (2. utg.) Springer.
- Auernhammer, J. & Roth, B. (2021). The origin and evolution of Stanford University's design thinking: From product design to design thinking in innovation management. *Journal of product innovation management*, 38(6), 623-644.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jpim.12594>
- Ball, L. J. & Christensen, B. T. (2020). How sticky notes support cognitive and socio-cognitive processes in the generation and exploration of creative ideas. I *Sticky Creativity* (s. 19-51)Academic Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-816566-9.00002-1>
- Ballenger, S. & Sinclair, N. (2020). Inclusive Design Thinking- Model for Inclusive Course Development. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 23(4).
- Barne- ungdoms- og familiedirektoratet. (u.å.). Universell utforming A-B-C. Hentet fra [https://www.bufdir.no/uu/Universell utforming A B C](https://www.bufdir.no/uu/Universell_utforming_A_B_C)
- Bason, C. & Austin, R. D. (2019). The Right Way to Lead Design Thinking. *Harvard Business Review*, 97(Issue), s. 82-91. Hentet fra <https://hbr.org/2019/03/the-right-way-to-lead-design-thinking>
- Beckman, S. L. (2020). To Frame or Reframe: Where Might Design Thinking Research Go Next? *California Management Review*, 62(2), 144-162.
- Berg, T. (2019). Her er Norges 25 mest innovative virksomheter! Hentet 26.01.2022 2022 fra <https://www.innomag.no/her-er-norges-25-mest-innovative-virksomheter/>
- Berg, T. (2022). Norges 25 mest innovative virksomheter er nok en gang kåret! Hentet 19.03.2022 fra <https://www.innomag.no/norges-25-mest-innovative-virksomheter-er-nok-en-gang-karet/>
- Bjønness, A. M., Midtbø, T., Størset, H. & Ulven, C. H. (2021). *Befolkningens digitale kompetanse og deltakelse*. Kompetanse Norge: Kompetanse Norge. Hentet fra [https://www.kompetansenorge.no/contentassets/7ff3779ea51b49ab81cc5fdbb769a61/befolkningens digitale kompetanse og deltakelse.pdf](https://www.kompetansenorge.no/contentassets/7ff3779ea51b49ab81cc5fdbb769a61/befolkningens_digitale_kompetanse_og_deltakelse.pdf)
- Björklund, T., Maula, H., Soule, S. A. & Maula, J. (2020). Integrating Design into Organizations: The Coevolution of Design Capabilities. *California Management Review*, 62(2), 100-124. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0008125619898245>
- Bongiovanni, I. & Louis, C. P. (2021). Theory and practice of Design Thinking: perspectives of designers and business consultants. *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 9(3), 174-191.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/21650349.2021.1929501>
- Brown, T. (2008). Design thinking. Hentet fra <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Carlgren, L. & BenMahmoud-Jouini, S. (2021). When cultures collide: What can we learn from frictions in the implementation of design thinking? *Journal of Product Innovation Managment*, 39(1), 44-65.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jpim.12603>
- Carlgren, L., Rauth, I. & Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: the concept in idea and enactment. *Creativity and innovation management*, 25(1), 38-57.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/caim.12153>

- Chang, F. (2020). To Build More-Inclusive Technology, Change Your Design Process. *Business And Society*. Hentet fra <https://hbr.org/2020/10/to-build-more-inclusive-technology-change-your-design-process>
- Chasainduo, D., Gasparini, A. A. & Lee, E. (2015). *Design thinking methods and tools for innovation*. Innlegg presentert ved Design, user experience, and usability: design discourse.
- Clarkson, P. J. (2016). Countering Design Exclusion: Theory and Practice. I R. Coleman, J. Clarkson, H. Dong & J. Cassim (Red.), *Design for inclusivity: A Practical Guide to Accessible, Innovative and User-Centred Design* Routledge.
- Clarkson, P. J. & Coleman, R. (2015). History of Inclusive Design in the UK. *Applied Ergonomics*, 46, 235-247.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.03.002>
- Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2020a). Stage 2 in the Design Thinking Process: Define the Problem and Interpret the Results. Hentet 18.02.2022 fra <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results>
- Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2020b). Stage 3 in the Design Thinking Process: Ideate. Hentet 18.02.2022 fra <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-3-in-the-design-thinking-process-ideate>
- Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2021). Design Thinking: Getting Started with Empathy. Hentet 08.03.2022 fra <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-getting-started-with-empathy>
- Dell’Era, C., Magistretti, S., Cautela, C., Verganti, R. & Zurlo, F. (2020). Four kinds of design thinking: from ideating to making, engaging, and criticizing. *Creativity and innovation management*, 29(2), 324-344. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/caim.12353>
- DigitalNorway. (2020, 18.12.2020). Slik bygger Posten digitale løsninger for å møte fremtiden - og kundenes ønsker. Hentet fra <https://digitalnorway.com/slik-bygger-posten-digitale-losninger-for-a-mote-fremtiden-og-kundenes-onsker/>
- DOGA. (u.å.-a). Aktivitet 1: definer kontekst. Hentet 16.04.2022 fra <https://doga.no/verktoy/inkluderende-design/verktoy-og-metoder/inkluderende-design-i-arkitekturprosessen/aktivitet-1-definer-kontekst/>
- DOGA. (u.å.-b). Aktivitet 6: Bygg scenario. Hentet 16.04.2022 fra <https://doga.no/verktoy/inkluderende-design/verktoy-og-metoder/bruk-inkluderende-design-i-designprosessen/aktivitet-6-bygg-scenario/>
- DOGA. (u.å.-c). Aktivitet 7: Tilbakemelding fra brukerne. Hentet 02.05.2022 fra <https://doga.no/verktoy/inkluderende-design/verktoy-og-metoder/bruk-inkluderende-design-i-designprosessen/aktivitet-7-tilbakemelding-fra-brukerne/>
- DOGA. (u.å.-d). Inkluderende design lønner seg. Hentet 25.01.2022 fra <https://doga.no/verktoy/inkluderende-design/hva-er-inkluderende-design/inkluderende-design-lonner-seg/>
- DOGA. (u.å.-e). Inkluderende design: Definisjoner. Hentet 12.05.2022 fra <https://doga.no/verktoy/inkluderende-design/hva-er-inkluderende-design/inkluderende-design-definisjoner/>
- Dong, H., McGinley, C., Nickpour, F., Cifter, A. S. & Inclusive design research group. (2015). Designing for designers: Insights into the knowledge users of inclusive design. *Applied Ergonomics*, 46, 284-291.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.03.003>

- Dunne, D. (2018). Implementing design thinking in organizations: an exploratory study. *Journal of Organizational Design*, 7, 1-16.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s41469-018-0040-7>
- Eikhaug, O. & Gheerawo, R. (2021). Innovating with People: Creating an Inclusive Design Publication and Toolkit. *Design Management Journal*, 16(1), 16-30.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/dmj.12066>
- Eikhaug, O., Gheerawo, R., Berg, M. S., Plumbe, C., Kunur, M. & Høisæther, V. (2019). *Innovating with People: Inclusive Design and Architecture* (2. utg.) Design and Architecture Norway.
- Ferreira, B., Silva, W., Oliveira, E. & Conte, T. (2015). *Designing Personas with Empathy Map*. Innlegg presentert ved SEKE 2015.
- Fletcher, V., Bonome- Sims, G., Knetch, B., Ostroff, E., Otitigbe, J., Parente, M. & Safdie, J. (2015). The challenge of inclusive design in the US context. *Applied Ergonomics*, 46, 267-273. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.03.006>
- FN-sambandet. (2022). *Konvensjon om rettighetene til personer med nedsatt funksjonsevne* (Q-1199 B). FN-Sambandet. Hentet fra
<https://www.fn.no/content/download/3253/932995?version=112>
- Fonstad, N. O. (2020). *Innovating with greater impact at Posten Norge AS*. MIT Sloan Center for Information Systems Research. Hentet fra
https://cisr.mit.edu/publication/MIT_CISRwp440_InnovationPostenNorge_Fonstad
- Fonstad, N. O. & Mocker, M. (2022). *Three Imperatives to Learn from Your Digital Innovation Initiatives*. Hentet fra
https://cisr.mit.edu/publication/2022_0301_ThreeLearningImperatives_FonstadMocker
- Foster, M. K. (2019). Design Thinking: A Creative Approach to Problem Solving. *Management Teaching Review*, 6(2), 123-140.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2379298119871468>
- Goodman-Deane, J., Waller, S. D., Bradley, M., Clarkson, P. J. & Bradely, O. (2018). *Breaking down barriers: Usability, Accessibility and Inclusive Design* Springer. Hentet fra
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-75028-6.pdf>
- Grønmo, S. (2020). Case- studie. Hentet 02.03.2022 fra <https://snl.no/case-studie>
- Han, E. (2022). 5 examples of design thinking in business. Hentet 07.05.2022 fra
<https://online.hbs.edu/blog/post/design-thinking-examples>
- Heyward, C. (2020, 18.11.2020). The Growing Importance Of Social Responsibility In Business. Hentet 07.03.2022 fra
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/18/the-growing-importance-of-social-responsibility-in-business/?sh=aa92c222283b>
- Holmes, K. (2018). *Mismatch: How Inclusion Shapes design* The MIT Press.
- Hongal, P. & Kinange, U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organizational Performance - An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(1).
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)

- Hölzle, K. & Rhinow, H. (2019). The Dilemmas of Design Thinking in Innovation Projects. *Project Management Journal*, 50(4), 418-430.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/8756972819853129>
- IBM Corporation. (2021). *Design Thinking isn't enough: Business Design shapes a company's impact on people, profits, and the planet*. Armonk, NY 10504. Hentet fra <https://www.ibm.com/downloads/cas/GR9AK2AE>
- Institute of Design at Stanford. (2010). An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE. Hentet 24.02.2022 fra <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>
- Iskander, N. (2018). Design Thinking Is Fundamentally Conservative and Preserves the Status Quo. Hentet 07.03.2022 fra <https://hbr.org/2018/09/design-thinking-is-fundamentally-conservative-and-preserves-the-status-quo>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Joyce, A. (2022). Inclusive Design. Hentet 25.04.2022 fra <https://www.nngroup.com/articles/inclusive-design/>
- Karaxha, H. (2019). Methods for dealing with resistance to change. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*, 290-299. <https://doi.org/doi:10.2478/bjreecm-2019-0018>
- Keates, S. (2014). Design for the value of inclusiveness. I J. van den Hoven, P. E. Vermaas & I. van de Poel (Red.), *Handbook of Ethics, Values and Technological Design* (s. 1-17). Netherlands: Springer.
- Knight, E., Daymond, J. & Paraoutis, S. (2020). Design-led strategy: How to bring design thinking into the art of strategic management. *California Management Review*, 62(2), 30-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0008125619897594>
- Kristoffersen, K. K. & Farner, A. (u.å). *Brukerpanel som verktøy: På brukernes premisser?* Larvik: Larvik kommune. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/d93a2d71b4ae49a4a4a200cf95e7ed9d/brukerpanel-larvik-kommune.pdf>
- Kwon, M. & Remøy, H. (2021). User-centred design thinking. I Routledge (Red.), *A handbook of management theories and models for office environments and services*. Hentet fra <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.1201/9781003128786-16/user-centred-design-thinking-minyoung-kwon-hilde-rem%C3%B8y>
- Lamarra, L. & Thomson, A. (2020). *Inclusive design education: How to get it right*. Innlegg presentert ved International Conference on Engineering and Product Design Education, Herning, Danmark. Abstract hentet fra <https://www.designsociety.org/publication/43242/INCLUSIVE+DESIGN+EDUCATION%3A+HOW+TO+GET+IT+RIGHT>
- Lauer, T. (2021). *Change Management: Fundamentals and Success Factors* Springer.
- Lavarda, R. B. & Bellucci, C. F. (2022). Case Study as a Suitable Method to Research Strategy as Practice Perspective. *The Qualitative Report*, 27(2), 539-554.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4296>
- Li, F. & Dong, H. (2019). *The Economic Explanation of Inclusive Design in Different Stages of Product Life Time*. Innlegg presentert ved International Conference on Engineering Design, Delft, The Netherlands. Abstract hentet fra

- <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/511114E636A0F75D3A555FA87FC4E4EA/S2220434219002440a.pdf/the-economic-explanation-of-inclusive-design-in-different-stages-of-product-life-time.pdf>
- Li, F. & Dong, H. (2021). Inclusive Design Thinking for Entrepreneurship. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Fang-Li-47/publication/348930835_Inclusive_Design_Thinking_for_Entrepreneurship/links/60e6a1c60bf460db8ee5890/Inclusive-Design-Thinking-for-Entrepreneurship.pdf
- Liedtka, J. (2020). Putting technology in its place: Design thinking's social technology at work. *California Management Review*, 62(2), 53-83. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0008125619897391>
- Liikkanen, L. A., Björklund, T. A., Hämäläinen, M. M. & Koskinen, M. P. (2009, 24.-27.08.2009). Time Constraints in Design Idea Generation. I M. Norell Bergendahl, M. Grimheden, L. Leifer, P. Skogstad & U. Lindemann (Red.), *the 17th International Conference on Engineering Design* (s. 81-90).
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2018). (LOV-2021-06-11-77). Lovdata.
- Magistretti, S., Ardito, L. & Petruzzelli, A. M. (2021). Framing the microfoundations of design thinking as a dynamic capability for innovation: Reconciling theory and practice. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jpim.12586>
- Martinsuo, M. & Huemann, M. (2021). Reporting case studies for making an impact. *International Journal of Project Management*, 39(8), 827-833. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.11.005>
- Martinussen, E. S. & Aspen, J. (2021). Retten til det digitale skiftet. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 38(1-2), 58-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.18261/issn.1504-3053->
- Menold, J., Simpson, T. W. & Jablolkow, K. (2019). The prototype for X framework: exploring the effects of a structured prototyping framework on functional prototypes. *Research in Engineering Design*, 30(2), 187-201.
- Microsoft. (u.å.). Inclusive design. Hentet 16.04.2022 fra <https://www.microsoft.com/design/inclusive/>
- Mosely, G., Wright, N. & Wrigley, C. (2018). Facilitating design thinking: A comparison of design expertise. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 177-189.
- Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 23(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2015-03-01>
- Nakata, C. (2020). Design thinking for innovation: Considering distinctions, fit and use in firms. *Business Horizons*, 63(6), 763-772. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.008>
- Norske designere. (u.å.). Utforming av designbrief. Hentet 16.04.2022 fra <https://www.norskedesignere.no/finn-kompetanse/utforming-av-designbrief>
- Oxford University Press. (u.å.). Middle manager. I *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Oxford University Press. Hentet fra <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/middle-manager>
- Persson, H., Åhman, H., Yngling, A. A. & Gulliksen, J. (2015). Universal design, inclusive design, accessible design, design for all: different concepts—one goal? On the concept of accessibility—historical, methodological and philosophical aspects.

- Universal Access in the Information Society*, 14, 505-526.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10209-014-0358-z>
- Piekkari, R. & Welch, C. (2018). The Case Study in Management Research: Beyond the Positivists Legacy of Eisenhardt and Yin? I C. Cassell, A. L. Cunliffe & G. Grandy (Red.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods* (s. 345-358).
- Pileggi, S. F. (2021). Knowledge interoperability and re-use in Empathy Mapping: an ontological approach. *Expert systems with Applications*, 180.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115065>
- Posten Norge AS. (2020a). Posten under lupen hos toppuniversitetet MIT. Hentet 18.02.2022 fra <https://www.postennorge.no/presse/arkiv/posten-under-lupen-hos-toppuniversitetet-mit>
- Posten Norge AS. (2020b). Postens generelle leveringsvilkår for posttjenester. Hentet 09.04.2022 fra <https://www.posten.no/vilkar/generelle-leveringsvilkar>
- Posten Norge AS. (2021). *Sammen for en bærekraftig fremtid*. Hentet fra <https://www.postennorge.no/baerekraft/posten-og-brings-arlige-baerekraftrapport/Integrert%20rapport%202021.pdf>
- Posten Norge AS. (2022). Om Oss. Hentet 14.04.2022 2022 fra <https://www.postennorge.no/om-oss>
- Posten Norge AS. (u.å.). Helix- metodikken. Hentet 07.05.2022 fra <https://www.postenlabs.no/>
- Regjeringen. (2021, 16.11.2021). Ansvarlig næringsliv. Hentet 03/05 2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/internasjonalt-narings samarbeid-og-eksport/samfunnsansvar/id603511/>
- Rieger, J. & Rolfe, A. (2021). Breaking Barriers: Educating Design Student about Inclusive Design through an Authentic Learning Framework. *International Journal of Art & Design Education*, 40(2), 359-373.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jade.12348>
- Rindfleisch, A. (2020). The Second Digital Revolution. *Marketing Letters*, 31(1), 13–17.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11002-019-09509-4>
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? , 47-55. Hentet fra <https://old.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>
- Salih, A. (2012). *A Middle Management Perspective on Strategy Implementation* Walden University. Hentet fra <https://www.proquest.com/openview/349b9a3ea0f9ccd94a88eae2199a51d2/1>
- Santiago, J. (2022, 02.02.2022). 6 of Today's Most Popular Prototyping Tools. Hentet 27.04.2022 fra <https://www.userinterviews.com/blog/best-prototyping-tools>
- Siltaloppi, J., Rajala, R. & Hietala, H. (2021). Integrating CSR with business strategy: a tension management perspective. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 507-527.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>
- Stevens, E. (2021, 29.07.21). Stage 2 in the design thinking process: define the problem. Hentet 07.05.2022 fra <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/stage-two-design-thinking-define-the-problem/#how-to-write-a-meaningful-problem-statement>
- Svartdal, F. (2022, 03.03.2022). Empati. I Store Norske Leksikon. Hentet fra <https://snl.no/empati>
- Tjønneland, E. (2020). Generalisering. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/generalisering>

- Uutilsynet. (u.å.). Intro til universell utforming. Hentet 12.05 2022 fra <https://www.uutilsynet.no/veiledning/intro-til-universell-utforming/238>
- Verganti, R., Dell’Era, C. & Swan, K. S. (2021). Design thinking: Critical analysis and future evolution. *Journal of Product Innovation Management*, 38(6), 603-622. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jpim.12610>
- Verganti, R., Vendraminelli, L. & Iansiti, M. (2020). Innovation and Design in the Age of Artificial Intelligence. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 212-227. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jpim.12523>
- Waller, S., Bradley, M., Hosking, I. & Clarkson, J. P. (2015). Making the case for inclusive design. *Applied Ergonomics*, 46, 297-303. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.03.012>
- Wang, R., Gibbons, P. & Heavey, C. (2021). The Microfoundations of Strategic Entrepreneurship: A Middle Management Perspective. *Journal of Enterprising Culture*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1142/S0218495821500011>
- World Health Organization. (2022). Disability. Hentet 16.04.2022 fra https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab_1
- Wrigley, C., Nusem, E. & Straker, K. (2020). Implementing design thinking: understanding organizational conditions. *California Management Review*, 62(2), 125-143.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th. utg.). Los Angeles, California: SAGE.
- Zitkus, E., Langdon, P. & Clarkson, P. J. (2018). Gradually including potential users: A tool to counter design exclusions. *Applied Ergonomics*, 66, 105-120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apergo.2017.07.015>
- Zitkus, E., Langdon, P. M. & Clarkson, P. J. (2012). Design Advisor: How to Supply Designers with Knowledge about inclusion? I P. M. Langdon, J. Clarkson, P. Robinson, J. Lazar & A. Heylighen (Red.), *Designing Inclusive Systems* (s. 145-154)Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-4471-2867-0_15

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Formål: Øke innsikt om inkluderende design og designtenkning i større organisasjoner. Utforske hvordan designtenkning brukes sammen med andre innovasjonsverktøy, samt hvordan mellomledere jobber med verktøyene.

Avdekke hvordan Posten jobber med inkluderende design og hva de ansattes inntrykk er. Videre ønsker vi å vite hvordan det faktisk ligger an med tanke på kunnskap blant de ansatte, og hvordan de definerer det. Ønsker også å vite hva motivasjonen og utfordringene er, i tillegg til om de har noe verktøy de bruker.

Intervjuets varighet: (45-60 min)

1. Introduksjon

- Takke respondenten for at de stiller opp
- Fortelle hva formålet med intervjuet er
- Anonymitet? - Fortelle hvordan dataene blir behandlet. *Avklare tillatelse til å ta opp intervjuet (anonymitet, direkte sitater, gjennomlesing).*
- Presenter intervjuets agenda i korte trekk
- Forventet tidsbruk

2. Generell bakgrunnsinformasjon

- Kan du fortelle litt kort om deg selv, din bakgrunn og om selskapet du jobber i? (Rolle, utdanning, tidligere erfaring, hvor lenge du har jobbet i selskapet)
- Hva er ditt forhold til inkluderende design og designtenkning?
- Hvilket samfunnsansvar tenker du at større selskaper har med tanke på innovasjonsprosesser?

3. Helix

- Hva er ditt forhold til Helix?
- Hva er Helix og hva går modellen ut på?
- Hva er forutsetningene for å bruke de ulike verktøyene for innovasjon i Helix?
 - Er det noen verktøy du bruker mer eller mindre enn andre, hvorfor?
- Hva vil du si er er likhetstrekk og forskjeller mellom Helix og designtenkning?
- Hva er fordeler og ulemper med bruk av Helix i din organisasjon/bransje?
- Hvordan tror du organisasjonen vil jobbe med Helix fremover?
- Kan du utdype hvordan Helix skaper verdi for selskapet?
- Hvilken rolle spiller mellomledere når det kommer til læring blant ansatte (generelt og Helix)?

4. Designtenkning

- Hvordan bruker selskapet designtenkning i dag?
- Hvilke av fasene i designtenkning har du vært med på og er det noen faser du vil trekke frem?
- Hvilke fordeler ser du ved å bruke en brukerorientert innovasjonsmetodikk?
- Er det noe ved organisasjonen som gjør det vanskelig eller lett å jobbe med designtenkning?
- Føler du deg trygg på å delta aktivt med nye arbeidsmetoder fra designtenkning?
- Kan du beskrive hvordan det er å arbeide med innovasjon på en praktisk måte?

5. Inkluderende design

- Hva er ditt kjennskap (og eventuelt personlige motivasjon) til inkluderende design (eller liknende begreper som universell utforming) og hvordan vil du definere begrepet?
- Hva vet du om Posten sitt fokus på inkluderende design?
- Kan du fortelle om noen drivkrefter bak tematikken?
- Hvilket forhold har din avdeling/team til inkluderende design i deres daglige arbeid? Utdyp gjerne. (Arbeidsmetoder, utfordringer, muligheter, verktøy, etc)
 - Bruker dere noen verktøy for å sikre inkludering?
- Er det noe som er lett eller vanskelig med tanke på inkluderende design eller inkludering generelt? Utdyp gjerne.
- På hvilken måte tenker du at inkluderende design kan integreres i designtenkning/helix?
 - Hvilken nytteverdi ser du ved å fokusere på inkluderende design?
- Har du forslag til måter å øke bruken av inkluderende design i praksis?

6. Teamarbeid og endringsledelse i organisasjonen

- Hvilke konkrete utfordringer og muligheter vil du trekke frem med tanke på innovasjonsprosesser i større selskaper?
- Hvordan har implementering av Helix i Posten påvirket teamdynamikken?
- På hvilken måte har Helix endret rapportering og vurdering internt (feks KPIer, måling av innovasjon)?
 - Har du noen forslag til hvordan man kan måles på inkluderende design?
- Hva tror du skal til for at teamet skal drive med inkluderende design? (feks tverrfaglig samarbeid)
 - Hvordan opplever du å samarbeide tverrfaglig? Del gjerne noen positive og negative sider.
- Hvordan tenker du Posten kan bli bedre på innovasjon?

7. Avslutning

- Hvis du skulle trekke frem tre ting som du mener er det viktigste vi har snakket om, hva ville det vært?
- Har du andre kommentarer vedrørende inkluderende design, designtenkning, Helix eller endringsledelse som kan være interessant å dele?
- Er det noen personer du tenker det er relevant at vi snakker med?
- Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt?
- Tusen takk for at du stilte opp!

Vil du delta i forskningsprosjektet *Inkluderende design i Posten?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *forske på inkluderende design i Posten*. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å se på hvordan Posten jobber med inkluderende design, og hvordan inkluderende design kan inkluderes i designtenkning. Videre vil prosjektet se på hvordan dette påvirker en innovasjonsprosess der produkter eller tjenester utvikles. Forskningen vil foregå fra januar til mai 2022.

Problemstillingen er følgende:

Hvordan kan inkluderende design integreres i designtenkning?

Bakgrunn for prosjektet er skriving av masteroppgave i forbindelse med masterstudiet Entreprenørskap og innovasjon ved NMBU i Ås.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Vi er to masterstudenter fra NMBU som er ansvarlig for forskningsprosjektet. NMBU er vår oppdragsgiver.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er gjort på bakgrunn av at vi ønsker å se på ulike avdelinger i større organisasjoner og deres eksponering for tankesettet *inkluderende design* og *metodikken designtenkning*.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metode for informasjonsinnhenting vil kunne innebære spørreskjema, intervju og observasjon. Det vil ta deg opp til ca. 90 minutter (i fleste tilfeller er det snakk om kortere intervjuer på 30-60 minutter). Vi er interessert i tanker rundt designtenkning, som eksisterende kunnskap og hvordan det i dag påvirker arbeidshverdagen. Dine svar blir registrert elektronisk. Det vil bli gjort notater under informasjonsinnhenting.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Kun prosjektgruppen vil ha tilgang til opplysningene. Dine svar vil være anonymisert i oppgaven. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navnelisten adskilt fra øvrige data.

I publikasjonen vil ingen opplysninger som kan knyttes til deg være nevnt. Opplysninger som kan bli inkludert er anonyme sitater eller fellestrekk fra alle intervjuene som blir holdt i løpet av forskningsperioden.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. mai 2022. Alle personopplysninger vil bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NMBU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NMBU ved Carina Jostad Midthaug (Mobil: 952 11 670, Mail: carina.jostad.midthaug@nmbu.no) eller Emilie Haftorn Thorvaldsen (Mobil: 483 95 019, Mail: emilie.haftorn.thorvaldsen@nmbu.no). Veileders navn er Silja Korhonen-Sande (Mobil: 67231137, Mail: silja.korhonen-sande@nmbu.no).
- Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen (Mobil: 402 81 558, Mail: personvernombud@nmbu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Carina Midthaug og Emilie Haftorn Thorvaldsen
(Forskere)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Inkluderende design i Posten* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i spørreskjema
- å delta i intervju
- å delta i observasjon
- å bli kontaktet i løpet av prosjektet dersom forskningsgruppen har flere spørsmål
- at informasjon fra spørreskjema, intervju og observasjon kan bli brukt anonymt i masteroppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Vurdering

Referansenummer

523994

Prosjektittel

Masteroppgave- Inkluderende design

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet – NMBU / Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Silja Korhonen-Sande, silja.korhonen-sande@nmbu.no, tlf: +4767231137

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Emilie Haftorn Thorvaldsen, emiliehaftorn@gmail.com, tlf: 48395019

Prosjektperiode

03.01.2022 - 15.05.2022

Vurdering (2)**22.03.2022 - Vurdert**

Personverntjenester har vurdert endringen registrert i meldeskjemaet.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg. Behandlingen kan fortsette.

Det er lagt til et nytt utvalg til prosjektet.

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson: Håkon J. Tranvåg

Lykke til videre med prosjektet!

28.01.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 4: Epost for sitatsjekk

Hei, xx.

Takk for tidligere intervju. Vi nærmer oss innsending av førsteutkast av vår masteroppgave til veileder, og sender deg derfor mail angående sitatsjekk. Vi ønsker gjerne å benytte oss av følgende sitater i teksten:

- x
- x
- x
- x

Er dette i orden for deg? Ditt navn og stilling vil holdes anonymt. Ønsker du også at bedriften skal holdes anonym?

Det hadde vært til stor hjelp om vi kunne fått svar på denne mailen **senest innen lørdag 23. april**, slik at vi kan få ferdigstilt eventuelle endringer som må utføres.

Dersom du har noen spørsmål er det bare å ta kontakt.

Ønsker deg en riktig fin påske videre.

Med vennlig hilsen
Emilie og Carina



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway