



Universitetet
i Stavanger

INSTITUTT FOR MEDIE- OG SAMFUNNSFAG

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Master i Endringsledelse

Vårsemesteret, 2023

Åpen

Forfatter: Kristian Eiken / 249684

Kristian Eiken

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Elin Merethe Oftedal

Tittel på masteroppgaven: Utviklingen av en superkraft: Å innovere ved å involvere brukere

Engelsk tittel: The development of a superpower: To innovate by involving users

Emneord: Brukerinvolvering,
Brukermedvirkning, Åpen
innovasjon, Ansvarlig
innovasjon, Innovasjon,
Produktutvikling, test,

Sidetall: 80

+ vedlegg/annet: 6

Stavanger, 15.06.23

.....
dato/år

Forord

Kjære teamet i Norwegian Smart Care Lab (NSCL), takk for at jeg har fått muligheten til å ta steget ut på dypt vann og virkelig kjenne på at dere har tatt meg imot dersom jeg har hatt behov for det og gitt meg veiledning. Takk for at jeg har fått muligheten til å utvikle meg faglig, samt strekke meg personlig. Tusen takk for alt det som dere har lært meg og vist meg gjennom deres vennlighet og medmenneskelighet i møte med en hektisk og kompleks arbeidshverdag. Takk for at dere drømmer for fremtiden og jobber for at vi alle sammen skal ha en bedre fremtid i vente!

Jeg kom inn i Norwegian Smart Care Lab som praksisstudent høsten 2022 og fikk fortsette som prosjektleder våren 2023 ved den resterende studietiden min. I NSCL fikk jeg spesielt ansvar for brukerpanelet og hadde et stort fokus på involvering av brukere ved testing. Her ser en at ved å ha med brukerens stemme i produktutvikling, åpnes det opp for en kilde av kunnskap og innsikt som en ikke har tilgang foruten. Det er kundene selv som vet hvor skoen trykker og kan være med å peke på hva som er hensiktsmessig å fokusere på med tanke på videre utvikling. Når vi i teamet sitter på den ene siden og har ansvar for rekruttering og prosessering av tilbakemeldinger fra brukere, har vi innsikt rundt betydningen av brukerinvolvering fra et nøytralt og objektivt synspunkt. Samtidig ble jeg nysgjerrig for hvordan bedriftene oppfattet brukerinvolvering og hvilken effekt involveringen hadde hatt på deres innovasjonsløp. På den måten kunne det åpne øynene for nye innspill og ny innsikt for hvordan involvering av brukere blir oppfattet fra andre siden av bordet.

Sammendrag

Når bedrifter befinner seg i et innovasjonsløp for å utvikle sin løsning, vil det være behov for å teste ut produktet for å få tilbakemelding om produktet treffer på sin intensjon. I prosessen med testing, vil det være viktig å involvere de menneskene som til slutt skal bruke produktet. På den måten kan en sikre valid tilbakemelding som bedriftene kan bruke for videre produktutvikling. Gjennom en induktiv og eksplorativ tilnærming, har dermed dette studiet utforsket forståelsen og erfaringene til seks forskjellige bedrifter om hvordan det har vært å involvere brukere i sitt innovasjonsløp. I tillegg har studiet sett på hvilke fordeler og ulemper som kan medføre ved å involvere brukere i en utviklingsfase. Her viser til det til at de generelle erfaringer er gode, men at mange aspekt med å involvere brukere er utfordrende. Likevel blir involveringen heller oppfattet som en normal arbeidsmetodikk som har sine utfordringer på like linje med andre arbeidsformer. I tillegg vil en møte på sprikende tilbakemeldinger ved involvering av forskjellige brukergrupper. Da må en evne å ha fugleperspektiv på produktets kjernefunksjon i navigering av en variasjon av tilbakemeldinger utfra ulike behov i markedet. Her kan brukerne være med å gi respons på hvor det er behov i markedet ved å avkrefte eller bekrefte bedriftens hypoteser eller prototyper. Samtidig gir brukerne tilgang til en skjult verden av praktikaliteter som vil påvirke produktets funksjon i praksis. På denne måten blir brukerinvolvering som en tilbakevendende spiral mellom involvering og utvikling av produktet. Gitt disse funnene, er det foreslått å forske videre på hvilke prosesser som kan være med å effektivisere brukerinvolvering. Samtidig vil det være av interesse å snu fokuset mot brukerne og utforske hvordan det har vært for ulike brukere å være involvert i en slik utviklingsfase med testing.

Abstract

When the companies find themselves in an innovation process for developing their solution, there will be a need to test the product in order to gain feedback whether or not the product achieves its intention. In that process, it will be important to involve the people that eventually are going to use the product. In that way, one can ensure valid feedback that companies can use for further product development. Through an inductive and a explorative approach has this study therefore explored the understanding and the experiences of six different companies about what it has been like to involve users in their innovation process. In addition, the study has looked at the disadvantages that can result from involving users in a development phase. This indicates that the general experiences are good, but that many aspects of involving users are challenging. Nevertheless, the involvement is rather perceived as a normal working methodology which has its challenges on the same level as other forms of work. In addition, one will encounter varying feedback when involving different user groups. Then the companies must be able to have a bird's eye view of the product's core function in navigating a variety of feedback based on different needs in the market. Here, users can help by responding as to where there is a need in the market by either denying or confirming the company's hypotheses or prototypes. At the same time, the users gives access to a hidden world of practicalities that will affect the product's everyday functionality. In this way, user involvement becomes like a recurring spiral between involvement and development of the product. Given these findings, it is proposed to carry out further research into which processes can help to make user involvement more efficient. At the same time, it will be of interest to turn the focus towards the users and explore what it has been like for different users to be involved in such an innovational process with testing.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Abstract	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Utfordringer i helse- og omsorgssektoren.....	1
1.2 Forsknings spørsmål	2
1.3 Åpen og ansvarlig innovasjon.....	3
1.4 Innovasjon med brukerinvolvering	4
1.5 Innovasjon som living lab.....	4
1.6 Formålet med oppgaven.....	5
1.7 Presentasjon av problemstilling	6
1.8 Avgrensning av problemstilling.....	6
1.9 Struktur på oppgaven	6
2 Det innovative løpet	8
2.1 Forskjellige former for innovasjon	8
2.2 Prosesser i et innovasjonsløp	9
2.2.1 Fuzzy front end	9
2.2.2 Viktige faser i et innovasjonsløp.....	10
3 Brukermedvirkning	12
3.1 Hva er brukermedvirkning?.....	12
3.2 Brukerinvolvering i et innovasjonsløp.....	13
3.3 Fundamenter for suksessfull brukerinvolvering.....	15
3.4 Utfordringer med å involvere brukere	16
4 Metode.....	18
4.1 Valg av forskningsdesign.....	18
4.2 Valg av datakilde	19
4.3 Oppsett for datainnsamling	20
4.4 Inklusjonskriterier	22
4.5 Metode for analyse av data	24
4.6 Gyldighet og generalisering.....	26
4.6.1 Gyldighet.....	26
4.6.2 Generalisering	26
4.7 Metodekritikk.....	27
5 Presentasjon av funn.....	29
6 Drøfting av funn	59
6.1 The good that also hides the ugly	59
6.2 De blindes forklaring av en elefant.....	61
6.3 Fugleperspektivet.....	63
6.4 Den skjulte verden	65
6.5 The X marks the spot	65

6.6	Testing ved brukerne.....	67
6.7	Antakelser vs. testing.....	69
6.8	Tilbakevendende spiral.....	72
	Oppsummering.....	73
6.9	Videre forskning.....	75
7	Litteraturliste.....	76
	Vedlegg.....	79
	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	79

Figurliste

Figur 1:	Sammenheng mellom kostnad, tid og testing.....	69
Figur 2:	Terskel for testing.....	70
Figur 3:	Samlet modell for samspill mellom testing og innhenting av kunnskap.....	71
Figur 4:	Samspill mellom utvikling og brukerinvolvering.....	72

Tabelloversikt

Tabell 1	– Aidentifiserte bedrifter som er respondenter.....	23
----------	---	----

Vedleggsliste

Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	79
--------------------------------	----

1 Innledning

1.1 *Utfordringer i helse- og omsorgssektoren*

«Ei lenge varsla samfunnsutfordring er at aldring av folkesetnaden vil auke presset på helsesektoren. Om ingenting skjer, vil alt bli verre» (Mohn, 2022)

Sitatet runger fra rektoren på UIS i et debattinnlegg som gir en gjenklang til stemmene som løfter utfordringene med den kommende eldrebølgen i møte med helsetjenestene. Videre utdyper KS (kommunesektorens interesseorganisasjon) at betydelige demografiske endringer vil treffe Norge i et 10-20 års tidsperspektiv som særlig vil treffe helse- og omsorgssektoren. Om 15 år vil det være 80% flere over 80 år hvor arbeidsbelastningen vil være større per innbygger. Om ikke lenge vil det hverken være penger eller ressurser til å kunne levere kommunale tjenester, samt at en økende grad av unge vil være utenfor fellesskapet av ulike årsaker (KS, 2022).

Samtidig presiserer stortingsmeldingen «Tid for handling: personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste» at Norge, i likhet med andre land, står ovenfor store utfordringer når det gjelder tilgang til personell. På samme tid er det avgjørende med tilstrekkelig og kompetent personell for at sykehus og kommuner skal kunne tilby helse- og omsorgstjenester av god kvalitet. For å kunne endre kursen vil det kreve en holdningsendring rundt samfunnets øvrige behov. Dessuten krever det ny politikk på en rekke tiltaksområder med vilje og evne til gjennomføring (NOU 2023:4, s. 11).

«Når det de neste 20 årene blir 250.000 flere mennesker over 80 år i Norge, sier det seg selv at det vil skape problemer i helsetjenesten. Det vil bli færre ansatte per pasient, altså flere må klare seg alene lenger.» (Kvalvåg, 2023)

Når flere eldre må klare seg selv som følge av underbemanning eller ressurser innenfor helse- og omsorgssektoren vil det skape komplikasjoner for hvordan en håndterer utfordringene. Tendensene er synlige i dag. Dersom vi skal ta hensyn til de prognosene som fremheves av data, vil hensynene heller ikke avta. Som følge av den gjeldende utfordringen krever det en omstilling for å imøtekomme samfunnsendringen. En av de gjeldende endringsprosessene som

foregår er en omfattende digitaliseringsprosess for hvor det kommer nye, smarte løsninger som både kan hjelpe helsepersonellet og eldre.

I den store omveltningen av digitalisering og oppfølging av eldre, møter helsetjenesten flere bedrifter som jobber mot å utvikle digitale konsepter som kan implementeres i en fremtidig helsetjeneste. Likevel er det slikt at det er de eldre som selv vet best hvordan tjenestene og produktene vil påvirke dem og deres hverdag. Dermed er det et viktig virkemiddel å få med brukernes stemme når en befinner seg i produktutviklingen slik at bedriftene som utvikler tjenestene, utvikler produktene som treffer brukernes reelle behov. Brukermedvirkning kan dermed være et verktøy for å fremme næringsliv.

Til tross for at brukerinvolvering er anbefalt for bedrifter i utvikling av sine løsninger, kan det likevel være mange faktorer som spiller inn i spennet mellom brukerne, helsetjenesten og næringslivet. Her poengterer Mierlo et al. (2020) at brukerinvolvering ikke nødvendigvis hjelper med å utfordre underliggende normative utfordringer og forskningsmessige valg, samt at det involvering av ulike interessepartier ikke trenger å være mer effektivt enn ekspertanalyser. Samtidig vil prosessen med å åpne opp for innspill, resultere i å utvide kompleksiteten og omfanget av problemet (Mierlo et al., 2020, s. 362). Dermed kan brukerinvolvering bli oppfattet på mange områder, både positivt og negativt.

1.2 Forskningsspørsmål

For å utforske temaet rundt brukerinvolvering skal oppgaven ta utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

Hvordan forstå brukerinvolvering i møte med bedrifter i et innovasjonsløp?

Ved det valgte forskningsspørsmålet kan oppgaven ha en induktiv og eksplorativ tilnærming til temaet, hvor oppgaven leter etter hva bedriftene tenker og hvordan bedriftene forstår og har erfart brukerinvolvering. Dermed vil denne oppgaven legge til rette for å se på involvering av brukere med bedriftenes perspektiver. På den måten kan en forstå deres utfordringer så vell som gevinstene ved å involvere brukere. I tillegg gir oppgaven rom for å ha en åpen og undrende tilnærming som er grunnfestet i bedriftenes tidligere opplevelser.

1.3 Åpen og ansvarlig innovasjon

For å forstå betydningen av brukerinvolvering, er det av betydning å fremme bakgrunnen for hvor fokuset rundt brukerinvolvering kommer fra. Brukerinvolvering er tilgjengelig og har en innholdsrik historie innenfor flere fagfelt. Innenfor innovasjon, åpnet Erik Von Hippel opp et nytt fokus rundt brukerinvolvering i produktutvikling når han i 1978 fremhevet betydningen av å ikke bare involvere brukere i startfasen av innovasjonen, men involvere brukere i hele innovasjonsløpet ved hele produktutviklingen (Lynch & O'Toole, 2003, s. 2). Det nye fokuset kan en også finne igjen i åpen innovasjon og ansvarlig innovasjon.

Åpen innovasjon drives av at det skjer en kunnskapsutvikling som operer i et samspill mellom forskjellige aktører på tvers av organisatoriske grenser. Den åpne innovasjonen fungerer gjennom at innovasjonsprosessene håndteres og stimuleres på ulike måter som bygger opp under innovasjonsstrategien til bedriften (Meyer et al., 2022, s. 167).

Ansvarlig innovasjon på en annen side bygger inn ansvarlighet i tidlig fase av forskning og innovasjon. Integreringen skjer ved å tiltrekke oppmerksomhet mot spørsmål av forskningsmessig integritet, institusjonelle omgivelser og en dynamikk med en sterk bærer av samfunnsmessig påvirkning på forretning. Her adresserer Gurzawska et al. (2018) at en er sterkt avhengig av deltakelse fra forskjellige grupper i samfunnet, om en skal få til en suksessfull diffusjon av ansvarlighet og bærekraftig paradigme i innovasjon. Involvering av stakeholdere er dermed sett på som en essensiell komponent av ansvarlig innovasjon fordi involveringen forsterker både kvaliteten av utfallet og innovasjonens samfunnsmessige aksept (Martinuzzi, 2018, s. 4-5).

På samme tid peker Oftedal et al. (2019) på at ansvarlighet, enten for egen situasjon eller for andre i samme situasjon, operer som hovedmotivasjon for entreprenørene til handling (Oftedal et al., 2019, s. 12). Dessuten kan en se at når en har høy grad av inkludering, vil det generere andre aktiviteter som forventning, kritisk tenkning og respons på involveringen av interessenter. Forskningen viser også til at bedrifter i noen tilfeller justerer sitt eget formål etter å ha stadfestet inkludering av brukere (Oftedal et al., 2019, s. 14). I den forlengelse kommer det ofte frem ulike behov som må løses som et resultat av interaksjon. Dermed fremheves betydningen av innovasjon med brukerinvolvering.

1.4 Innovasjon med brukerinvolvering

Den økte brukermedvirkningen har vært kjennetegnet med primært fokus mot å inkludere brukere for verdiskapning på vegne av fellesskapet, samtidig som inkluderingen kan skape bedre tjenesteleveranse for brukeren (Rønning, 2021, s. 82). Dette skjer som følge av at når brukerstemmene kommer inn i utviklingsfasen, møter produktet den virkelige verdenen og den relevante målgruppen (Rønning, 2021, s. 124-125) som igjen er med på å redusere risiko for produktmangler (Antorini & Muñiz, 2013, s. 21-22).

Når innovasjon foregår i et sosialt miljø, vil innovasjonen heller ikke fungere dersom det ikke blir forstått eller utnyttet til sitt potensiale (Rønning, 2021, s. 125). Dersom det da er mangel på brukerkontakt er sjansen stor for det skjer et sprik mellom intensjonen til utvikleren og hva som faktisk er behovet til brukergruppen som teknologien rettes mot. Resultatet kan være at relevante kunder som offentlig sektor anskaffer, ikke treffer reelle behov for brukerne eller blir for komplisert for brukerne til at det tilfører verdi (Rønning, 2021, s. 124-125).

På den måten kan brukerinvolvering være med å korte ned avstanden fra idéfasen til implementering i markedet ved å få innsikt rundt hva som er de faktiske behovene i markedet. Brukerinvolvering og brukerinnsikt kan også fungere som verktøy for å redusere risiko for feil gjennom å fremheve mangler i produktet som ellers kunne blitt oversett (NSCL, u.å). Dette er noe som blir satt fokus på i helseklyngen Norwegian Smart Care Cluster (NSCC). Her har NSCC et verktøy som heter Norwegian Smart Care Lab (NSCL) som er en testlab som bruker living lab som testmetode for hvor en tester ulike produkter og tjenester i reelle omstendigheter (NSCC, u.å).

1.5 Innovasjon som living lab

Norwegian Smart Care Cluster (NSCC) er en nasjonal og internasjonal samarbeidsarena for små og store bedrifter, sykehus, kommuner, investorer, brukerorganisasjoner og universiteter. Visjonen til NSCC er «endring gjennom smart bruk av helseteknologi» og arbeider for å bygge en norsk helseindustri gjennom bærekraftige løsninger for bruker/ pasient og helsetjenesten som er kostnadseffektive og sikre kvalitetssikrede leveranser av helse og omsorgstjenester (NSCC,

u.å). Her vil det være viktig å teste ut den nye teknologien, for å sikre at den treffer markedet. Dette blir gjort innenfor testlaben Norwegian Smart Care Lab.

Norwegian Smart Care Lab er et verktøy innenfor NSCC som er et internasjonalt testsenter og arbeider ved å bruke metodikken living lab. Living lab handler om å teste ut produkter i reelle omgivelser og er en form for brukerinnovasjon rettet mot å inkludere brukere fra den relevante målgruppen inn i testingen (NSCL, u. å). Ved lab tilbyr NSCL ulike tjenester som fokusgrupper, testing, pilotering, simulering, workshops og brukerinvolvering (NSCL, u.å). Her vil det være viktig å skille mellom hvem som er bruker og hvem som er kunde når en skal teste produkter.

I helsetjenesten vil en møte både pasienter, yrkesgrupper utøver tjenestetilbudet innenfor de institusjonelle rammene som de er ansatt hos, samt at administrasjonen har ansvar for sin avdeling eller skal drive med innkjøp. Her kan det dermed være forskjell mellom hvem som er kunder og som anskaffer produktet, og hvem som er brukerne og skal motta tjenesten. Likevel kan det også være slik at brukerne kan være kunder dersom bedriftene utvikler helseprodukter som er rettet mot privatmarkedet hvor hver enkelt person går til innkjøp av produktet (Christensen & Raynor, 2003, s. 119-120). I utviklingen av smart helseteknologi, har Norwegian Smart Care Cluster mange verktøy for å gi råd og veiledning til bedrifter som utvikler velferdsteknologi, hvor det blir lagt stor vekt på å få teste ut produktene i et utviklingsløp. Dette blir gjort i Norwegian Smart Care Lab.

1.6 Formålet med oppgaven

Mye har blitt sagt om brukerinvolvering og om samspillet mellom gevinstene, utfordringene og hva som er behov for å fokusere på for å gjøre det riktig. Likevel er det ikke like mye litteratur rundt bedriftenes forståelse og erfaring med å involvere brukere ved produktutvikling. Dermed er formålet med denne oppgaven å utforske kunnskapshullet rundt innsikten om hvordan det har vært å anvende brukerinvolvering fra bedriftenes side. Dette skal gjøres ved å innhente data fra forskjellige bedrifters erfaringer for hvordan de har opplevd å involvere brukere i testing av sine løsninger. På den måten kan en se brukerinvolvering fra deres øyne og perspektiv. Videre er formålet å utforske de tankene og refleksjoner som de sitter igjen med og hvilke gevinster eller utfordringer som de har opplevd ved brukerinvolvering. Samtidig skal denne oppgaven sette fokus på hvordan brukerinvolveringen påvirket deres produkt og videre utviklingsløp.

1.7 Presentasjon av problemstilling

For å belyse erfaringene og tilegne kunnskap rundt hva bedriftene fikk ut av å involvere brukere, lyder ordlyden av problemstillingen til denne masteroppgaven som følgende;

Hvordan forstå brukerinvolvering i møte med bedrifter i et innovasjonsløp?

Forskningen har tidligere satt fokus på hva brukerinvolvering kan tilføre bedrifter og hva som er viktig å fokusere på for å lykkes med brukerinvolvering i et innovasjonsløp. I den forlengelse gir oppgaven mulighet til å undersøke kunnskapshullet rundt bedriftenes perspektiv på hvordan det har vært å involvere brukere i en slik prosess, hva brukerinvolvering har tilført av verdi og hvilke aktuelle implikasjoner som kan oppstå i utvikling av produkter. Dette legger til rette for en eksplorativ tilnærming som gir mulighet for å fange opp den subjektive og situasjonsnære beskrivelsen som ellers er vanskelig å fange opp.

1.8 Avgrensning av problemstilling

Det er flere administrative og regulatoriske faktorer som krever tid og kapasitet når en skal i gang med utvikling av et produkt. Dette vil påvirke arbeidsprosessen i testing, men vil ikke ha direkte betydning for involvering av brukere. Her vil oppgaven hovedsakelig rette fokuset mot prosessen av å inkludere brukere inn i utviklingsløpet og se på hvilke refleksjoner og effekter som bedriftene sitter igjen med etter et slikt testløp.

1.9 Struktur på oppgaven

For å besvare problemstillingen, vil oppgaven være fordelt inn i forskjellige kapitler som vil ta for seg det teoretiske rammeverket, metode, presentasjon av funn, diskusjon og deretter oppsummering.

Det teoretiske rammeverket er delt inn i kapittel 2 og 3. I kapittel 2 vil oppgaven beskrive hva innovasjon er, hvordan et innovasjonsløp kan se ut og hva som er viktig å tenke på i forhold til

progresjon ved utvikling av nye løsninger. I kapittel 3 skal oppgaven beskrive begrepet brukermedvirkning og deretter fremstille ulike momenter som er viktig å tenke på ved brukerinvolvering inn i et innovasjonsløp for å sikre gode prosesser. Oppsettet blir gjort på en slik måte for å sikre en god beskrivelse som både gir en oversiktlig distinksjon mellom de to fagfeltene, men som samt viser overlappen mellom fagområdene.

Samtidig vil det teoretiske rammeverket for denne oppgaven ha en løs ramme. Dette kommer av at oppgaven har en induktiv, eksplorativ tilnærming til brukerinvolvering. Som følge av dette vil det være av betydning å presentere relevante aspekt med brukerinvolvering og et innovasjonsløp for å forstå rammene for hvor oppgaven beveger seg innenfor. Likevel skal en ikke legge til rette for forhåndsbestemte kategorier eller tilnærminger som kan skape føringer for analyse av datamaterialet. I denne sammenheng vil det være bedriftenes egne forståelser og erfaringer som overveier betydningen av teorien. Det er deres begrunnelse som veier tyngst når en skal begynne å analysere funnene. På den måten kan en ivareta den induktive tilnærmingen til oppgaven.

Videre i kapittel 4 vil oppgaven begrunne metodikken rundt valg av forskningsdesign, induktiv tilnærming, semi-strukturert kvalitativt intervju, transkribering, valg av analyse og koding av transkriberingen som har munnet ut i et oppsett for videre presentasjon av funn. Her vil også kapittelet begrunne inklusjonskriteriene for valg av respondenter. Kapittelet beskriver også hvorfor de ulike bedriftene ble valgt, hva som er likt mellom dem og hva som distanserer dem.

Til slutt vil det bli presentasjon av funn i kapittel 5 som skal munne ut i en diskusjon av funnene i møte med det teoretiske rammeverket i kapittel 6. Deretter vil oppsummeringen gi en avrundning for de funnene som datainnsamlingen har resultert i.

2 Det innovative løpet

Bedriftene går gjennom en levende prosess i et innovasjonsløp, hvor det er mange muligheter for å videreutvikle selve innovasjonen. Kapittelet skal dermed utdype forskjellige former for innovasjon, presentere ulike prosesser som omhandler et innovasjonsløp, samt trekke frem viktige aspekt som bedriftene må ta hensyn til i utvikling av sin løsning.

Valget blir gjort for å vise kompleksiteten i et innovasjonsløp i forløpet til produktutviklingen, samtidig som kapittelet skal presentere innovasjonsløpet på en forenklet måte. Likevel ligger ikke betydningen av teorien på at det er distinkte faser eller prosesser i en innovasjon, men formålet er å presentere sammenhengen mellom prosess og progresjon i et innovasjonsløp for bedrifter. For i disse prosessene vil brukerinvolvering bli brukt som et virkemiddel for å komme frem til beste løsning. Dermed kan oppgaven presentere i større grad den reisen som flere av respondentene har vært gjennom. Først og fremst skal kapittelet fremme forskjellige former for innovasjon.

2.1 *Forskjellige former for innovasjon*

Innovasjoner kan både være inkrementelle (små) eller radikale (store). Ved hvert nye skritt, øker læringen og utviklingen i den innovative prosessen som igjen gjør tjenesten bedre. I forhold til denne tradisjonen blir innovasjon definert som «en ny idé» eller «en gammel idé som brukes i en ny kontekst» (Amundsen et al., 2020, s. 35). Innovasjon og nyskapningen er i tillegg kollektive prosesser ettersom at den innovative enheten henter kompetanse og impulser fra mange forskjellige aktører (Garmann Johnsen, 2013, s. 94). Innenfor nivåer kan en finne innovasjoner i den enkelte nasjon, region, enkeltbedrifter og klynge (Gustavsen, 2013, s. 38). Her kan nye ideer eller produkter komme til live med at flere relevante aktører blir koblet på hverandre.

Innovasjon innebærer ikke et sett av randomiserte prosesser, men innovasjon fungerer heller som en sekvens av planlagte eksperimenter som er designet og planlagt med variasjon. Innovasjon er dermed en formalisert aktivitet. De planlagte eksperimentene involverer å generere variasjon, selektere og implementere innovasjonen (Tidd & Bessant, 2014, s. 12). I

kontinuitet av innovasjon, vil et innovasjonsløp inneholder forskjellige faser og prosesser hvor det er ulike moment som bør være på plass for suksessfull utvikling av en løsning.

2.2 Prosesser i et innovasjonsløp

Som følge av at bedriften som er i et innovasjonsløp, befinner de seg i en innovativ prosess hvor de utvikler løsningen som en gang skal tilbys på markedet. I litteraturen har en tidligere presentert innovasjonsløp i en sterkere grad av en lineær form. Likevel ser litteraturen i senere tid på en fremgangsmåte innenfor innovasjon som er preget av mer dynamiske og komplekse prosesser. Denne formen for fremgangsmåte er definert under «fuzzy front end».

2.2.1 Fuzzy front end

Schreiner et al. (2016) fremmer litteratur som viser at suksess bak innovasjon kan finnes i forløpet til produktutviklingen, før en bestemmer seg hvilken vei en skal gå på videre (Schreiner et al., 2016, s. 996). Denne fasen blir kalt front end innovasjon (FEI) eller fuzzy front end (FFE). FFE er førutviklingsfasen som referer til de tidligere fasene av en ny produktutvikling, før den faktiske utviklingen begynner (Schreiner et al., 2016, s. 997). Ved å bruke begrepet FFE indikerer det at førutviklingsfasen er ansvarlig for idégenerering. På samme tid blir FFE definert som perioden mellom øyeblikket hvor en mulighet først er analysert, til en idé er ansett som klar (Schreiner et al., 2016, s. 997).

Flere forfattere deler inn FFE in i delfaser for å organisere oppgavene, ansvar og forståelse av hver enkelt del. FFE blir blant annet gruppert til idégenerering og screening, marked- og teknisk evaluering, definering av konsept, konseptutvikling, testing av konseptet og evaluering av konseptet (Schreiner et al., 2016, s. 996).

FFE blir videre delt inn av andre forfattere i tre faser av innledende planleggingsaktiviteter. Aktivitetene består av den generelle naturen, den detaljerte forretningsplanen og en detaljert produktspesifisering med budsjett og tidsramme (Schreiner et al., 2016, s. 996). Samtidig presenterer Schreiner et al (2016) forskning som presenterer en systematisk visning for at FEI

må følge med den voksende empiriske evidens. I tillegg er det behov for å evaluere fundamentale elementer som produktstrategi med prosjektrelevante innspill som produktidéer, markedsanalyse og teknologiske muligheter (Schreiner et al., 2016, s. 996).

Dessuten har det også blitt utviklet en sirkulær modell inntil FFE som er kalt «new concept development» (NCD) (Schreiner et al., 2016, s. 1000). NCD indikere at idéer flyter, sirkulerer og gjentar seg på tvers av og iblant fem elementer som er idébegynnelse, seleksjon av idéer, konsept og teknologiutvikling, identifisering av muligheter og analysing av muligheter (Schreiner et al., 2016, s. 996).

NCD inneholder tre nøkkeldeler. Det første er den indre areaen som inneholder de fem elementene som nettopp er nevnt. Den andre delen er motoren som driver front end elementene som fyres av lederskap og organisatorisk kultur. Den tredje innebærer de innflytelsesrike faktorene som er perifere faktorer fra miljøet rundt. Det innebærer organisatorisk kapasitet, forretningsstrategi og den utvendige verden (Schreiner et al., 2016, s. 1000). Samtidig er det flere viktige prosesser til produktutvikling når bedrifter har klart å definere sitt konsept og skal videre i produktutviklingsprosessen. Her har litteraturen presentert innovasjonsløpet i forskjellige faser.

2.2.2 Viktige faser i et innovasjonsløp

I starten av innovasjonsløpet foreligger det en grunnleggende forretningsidé i starten av nyetablerte bedrifter hvor det vil være definert av en forsknings og/ eller utviklingsfase. Her tar forretningsidéen til bedriftens form som også inngår i FFE (Johansen, 2002, s. 102). Målet her er å gjennomføre det nødvendige forsknings- og utviklingsarbeidet som blir grunnlaget for bygging av ny prototype (Johansen, 2002, s. 102).

I den første fasen er det en variasjon av forskjellige verktøy som er tilgjengelig for å kunne utvikle et brukerrettet behov som fremmer kommersiell suksess. Det er blant annet spørreundersøkelse og fokusgrupper, latent behovsanalyse, brukerutvalg, kundeutviklere, konkurranseanalyser, industriekspertter eller konsulenter, trendanalyse, simulering og markedseksperimentering (Tidd & Bessant, 2014, s. 193). I noen tilfeller kan denne fasen

hoppes over, dersom etablerte bedrifter eller en virksomhet innenfor et forskningsinstitutt allerede har utviklet en prototype (Johansen, 2002, s. 103).

Når en beveger seg over i prototyp-fasen, vil den første kunden være funnet i tillegg til at den første leveransen av løsningen finner sted. Som følge av dette har en entret den kommersielle verden og det nye målet er å finne seg nye kunder (Johansen, 2002, s. 103). Avhengig av produktet eller tjenesten, vil fasen arte seg i forhold til produksjonens størrelse og kvalitetssikring. Et masseprodukt må være i større grad utprøvd og testes sammen med en kunde for å kurere barnesykdommene underveis (Johansen, 2002, s. 104).

I den tidlig kommersielle fasen blir det rettet et sterkt fokus mot å anskaffe flere kontrakter hvor salg, inntjening og markedsføring er nøkkelord for videre utvikling. Før har utgiftene vært assosiert med å dekke utviklingskostnadene for produktet som var prosjektert, men nå skal en tjene penger ved eget salg. For en går inn i en periode som er kapitalkrevende, hvor de offentlige støtteordningene ikke lenger er tilgjengelig. Likevel har bedriften behov for kapital for videre utvikling. Det er med andre ord en kritisk fase når en befinner seg i en tidlig fase for alle investorer (Johansen, 2002, s. 105). Deretter beveger de seg over i en fase som kan bli navngitt «den unge bedriften».

Som den siste fasen har bedriften nå kommet over i en fase hvor de har bevist sin rett og har gjennomført mange salg og leveranser sin viser til at de er klar for skalering. I tillegg vil bedriften også produsere positive resultater selv om resultatene er svake og har dermed en salgsstatistikk som kan vurderes av kundemarkedet og institusjonelle investorer (Johansen, 2002, s. 106). Samtidig må en begynne å rette fokuset mot det internasjonale markedet. I den forlengelse vil bedriften også vurdere bedriftens struktur, inklusive eierstruktur og samarbeidsrelasjoner (Johansen, 2002, s. 106).

Her vil bedriftene operere i områder hvor usikkerhet råder og hvor fremtiden er ukjent. Usikkerheten kan midlertidig dempes ved informasjon samtidig som kommunikasjon kan redusere tvetydighet. Her vil det være viktig å få innspill fra eksterne aktører som kan være med å bistå med den kunnskapen og innsikten som er nødvendig (Johannessen et al., 2013, s. 65). På den måten vil det være viktig å involvere brukere inn i utviklingen for å sikre at teknologien møter reelle behov i markedet.

3 Brukermedvirkning

For å forstå brukerinvolvering i et innovasjonsløp, er det viktig å forstå hva brukerinvolvering er, hvilken form det kan ta og hvilken betydning fenomenet rundt brukerinvolvering har for de prosessene hvor en ønsker å involvere brukere. Litteraturen omtaler essensen av brukerinvolvering som brukermedvirkning, spesielt innenfor helse- og omsorgssektoren. Dette kapitlet skal dermed utdype betydningen av hva brukermedvirkningen er, hvilke nivåer det finnes av brukermedvirkning og hvilke vurderinger en må gjøre når en skal involvere brukere. Deretter skal kapitlet se på brukerinvolvering i et innovasjonsløp, hvilke fundamentaler som er viktige å ha på plass for suksess involvering, samt trekke frem ulike utfordringer som kan assosieres med brukerinvolvering.

3.1 Hva er brukermedvirkning?

Brukermedvirkning består av to deler; «bruker» og «medvirkning» og er assosiert med et menneske som anvender eller utnytter en tjeneste. Brukermedvirkning involverer dermed en som bruker en tjeneste og medvirker i selve prosessen. På den måten er brukermedvirkning en rettighet, et verktøy for samarbeid, en metodisk tilnærming for å kvalitetssikre tjenester og en holdning for fremtidig utviklingsdrift. Brukeren kan dermed være med å utforme ulike tiltak og på den måten gjøre tiltaket mer treffsikkert (Dahl & Aas, 2011, s.30).

Brukermedvirkning benyttes rundt mange metoder for å bidra til at helsetjenesten og hjelpeapparatet lytter til brukerens erfaringer og brukerens perspektiv (Andreassen, 2014, s. 21). Her er det også en bred oppfatning om at brukermedvirkning fører til faglig sett bedre tjenester (Dahl & Aas, 2011, s. 28). Brukermedvirkning finnes også på forskjellige nivå i forhold til hvilken grad en involverer brukerne.

Nivået av brukermedvirkning varierer etter hvor stor grad av påvirkning brukerne gis i prosessen med tjenesteutforming og beslutningstaking. Den første er informasjon, hvor brukerne får informasjon om prosessen uten å bli involvert i beslutningen. Videre har vi konsultasjon hvor brukerne blir tatt med i rådgivning, men mangler reell påvirkningskraft.

Deretter kan en ha et partnerskap. Her vil maktfordelingen være fordelt likt mellom brukerne og virksomheten. I tillegg kan en istandsette brukerne gjennom delegasjon. Her har brukerne delegert myndighet til å treffe beslutninger. Det femte og siste nivået er kontroll. Her har brukerne absolutt kontroll over prosess og beslutning og vil ta form som brukerstyring (Humerfelt, 2005, s.31-32).

En tidligere antagelse har vært at brukerne er passive mottakere etter at en innovasjon blir skapt for å møte et identifisert behov hos brukergruppen. Dette er ofte ikke tilfellet, hvor historien viser oss at brukerne er noen ganger foran innovasjonen, som også er kalt hovedbrukere (Tidd & Bessant, 2014, s. 297). Forskning har her funnet at pasienter og deres omsorgsgivere er ikke bare drivere av institusjonell forskning, men de kommer opp med en myriade av verdifulle løsninger i forsøk på å forbedre sin egen personlige medisinske situasjon. Løsningene kan variere fra enkle hverdagslige verktøy til høyt sofistikerte løsninger (Oliveira, 2014, s. 2).

Dermed er det brukernes frustrasjoner og tanker rundt eksisterende løsninger som utløser behovet for å eksperimentere og å skape de første prototyper av hva som til slutt defineres som tidsaktuell innovasjon (Tidd & Bessant, 2014, s. 297). Dette kan vi spesielt kjenne igjen i utviklingen av medisinsk utstyr, hvor brukere blant helsepersonell har vært en rik kilde til innovasjoner for flere tiår og har vært tidlige med å adoptere nye ideer (Tidd & Bessant, 2014, s. 298). I utvikling og adopsjon av komplekse produkter, vil dermed hovedbrukere være kritiske faktorer for å kunne lykkes med å treffe brukerens behov (Tidd & Bessant, 2014, s. 300-301). Ved å ha fokus på brukerens egen erfaring og innsikt når en skal finne på løsninger som skal treffe deres behov, vil det være viktig å iverksette den kunnskap inn mot innovasjonsløpet.

3.2 Brukerinvolvering i et innovasjonsløp

I et innovasjonsløp har en forskjellige kompetanser som utfyller hverandre. På en side vil brukeren ha ekspertise over sitt eget liv, mens fagfolk har kompetanse innenfor sitt fagfelt. Det er i dette spenningsfeltet at en ønsker å utvikle et produkt som igjen vil gagne brukeren. Dermed vil det være viktig å flette sammen erfaringene fra fagekspertisen, sammen med brukerperspektivet som innebærer refleksjonene gjort som en bruker av en tjeneste (Tveiten,

2007, s.38). På den måten kan en legge forholdene til rette for å møte brukerens behov i en brukerorientert produktutvikling (Myhra, 2012, s. 87-88).

I en brukerorientert produktutvikling er det aktuelt å skille mellom hvem som er sluttbrukerne fra andre brukere som påvirkes av produktet og hvem som er kundene. For det er en tydelig distinksjon mellom å involvere kunder som har en markedsinteresse, samtidig som en involverer sluttbrukere hvor løsningen skal tilføre verdi i tjenesteytingen. For øvrig kan også sluttbrukere være kunder dersom det rettes mot privatmarkedet (Christensen & Raynor, 2003, s. 119-120). Her vil det være viktig å sortere ut de forskjellige behovene og deretter utvikle produktet etter hvilke behov som gjør seg gjeldende for problemet de ønsker å løse. Dette kan gjøres ved testing av produktet ved potensielle sluttbrukere.

Ved å teste produktet med forskjellige brukergrupper kan de få tilbakemelding om produktet møter reelle behov til målgruppen som produktet utvikles for (Christensen & Raynor, 2003, s. 119-120). På den måten kan beslutningsprosesser være åpen og deltakende, samt at inkluderingen kan åpne for nye visjoner, spørsmål og dilemmaer. Dette vil igjen utvide perspektivene for den kollektive overveielser av hva som står frem som viktig (Iakovleva et al., 2020, s. 5).

På samme tid kan bedrifter få en tidlig indikasjon på den potensielle markedsverdien ved å involvere brukergrupper gjennom test. Her understreker smidige innovasjonsmodeller at ved å ha en forlenget designfase og ikke låse produktet tidlig i Fuzzy Front End, har en mulighet for å gjøre «billige feil» for så å finne alternative løsninger (Iakovleva et al., 2020, s.5). Ved å fange opp brukerinnovasjoner, kan bedrifter samle opp akkumulert produktkunnskap og erfaring om de presise behovene og problemene som kunder, forbrukere og sluttbrukere erfarer (Antorini & Muñiz, 2013, s. 24).

Her har blant annet LEGO gruppen arbeidet for å involvere sine kunder i arbeidet for å finne frem til de beste løsningene for produktene sine. Blant annet har LEGO åpnet nettsidene sine for at kunder kan laste opp egne design, hvor de idéene som får flest stemmer blir vurdert av bedriften for potensiell kommersialisering. Her har også involveringen hjulpet med å sikre at produktet treffer et bredt sett av publikum (Antorini & Muñiz, 2013, s. 22-23).

Videre blir det fremhevet fra LEGO gruppen at forbrukerne er med å utvikle store og inkrementelle innovasjoner som i gjengjeld gir forbedringer i form av kostnadsreduksjoner, fortgang i prosess, kvalitet, konsistens i tillegg til å skape høy brukeraksept, høy etterspørsel i markedet og verdiskapning for andre forbrukere. Samtidig er brukerinvolvering med å på å identifisere tidligere ukjente behov og tilbyr en sikkerhet rundt at markedet eksisterer for et produkt som adresserer det nye behovet (Antorini & Muñiz, 2013, s. 24).

3.3 Fundamenter for suksessfull brukerinvolvering ved produktutvikling

Ulike empiriske analyser fra forskjellige studier viser til positiv påvirkning som brukerinvolvering har hatt på en utviklingsprosess og deretter i suksess av produktlansering. Maidique and Zirger (1985) analyserte blant annet 40 produkter, hvor brukerinvolvering var en nødvendig ingrediens for suksessen bak produktet (Lynch & O'Toole, 2003, s. 2-3). Her påpeker forskningen at for å skape suksessfull brukerinvolvering, må en innom tre tilbakevendende fundamenter: interne fundamenter, eksterne fundamenter og interaksjonelle fundamenter.

Interne fundamenter handler om at utviklingsprosessen er avhengig av støtte fra den interne organisasjonen, som er bestående av tre forskjellige komponenter. Det første er at det må passe med forretningsstrategien og hvordan det skal passe i møte med forventet samarbeid og nåværende kompetanse i organisasjonen. Dårlig forventningsavklaring av forretningsstrategi kan resultere i dårlig utnyttelse av ressurser som igjen kan føre til forlenget produktutviklingsaktiviteter. I tillegg handler interne fundamenter om å ha en delt intern visjon mot et eksternt fokus på å involvere brukere, samtidig som forskjellige kompetanser i bedriften kommer sammen for å utvikle et produkt som møter et kundebehov (Lynch & O'Toole, 2003, s. 5-6).

Eksterne fundamenter handler først og fremst om kundenes kunnskapskompetanse og om bedriftens evne til å implementere kunnskapen fra kundene inn i utviklingsfasen. I tillegg legger studiene vekt på å opprettholde og vedlikeholde det eksterne miljøet for å ta vare på relasjonene i forretningsnettverket (Lynch & O'Toole, 2003, s. 6).

Ved det interaksjonelle fundamentet med brukerne legger studiene fokus på betydningen av brukerens karakteristikker, forenlighet av kultur og hvordan forskjelligheter i kultur kan ha påvirkning på samhandlingen. Samtidig må en sette fokus på å ha klare objektiviteter og stadfeste en klar rollefordeling i produktutviklingen (Lynch & O'Toole, 2003, s. 7-8).

I håndteringen av brukerinvolvering i produktutvikling, viser forskjellige studier at det vil være viktig å fokusere på ledelse av prosessen. Ved å holde fokuset kan en optimalisere en effektiv prosess og unngå problemene som er assosiert med å involvere brukere. Her handler det om å ha en passende prosjektstruktur for å unngå kommunikasjonsmangel mellom multifunksjonelle arbeidsgrupper, kjempe mot en taksonomi av forskjellige relasjoner og deres bidrag inn mot produktutviklingen, bygge og opprettholde tillit, identifisere og motivere riktige mennesker, være rettferdig mot de som er involvert og fleksibilitet til å møte uante utfordringer (Lynch & O'Toole, 2003, s. 9-13). Ved å istandsette brukerinvolvering er dermed flere fordeler, likevel gir også metodikken utfordringer når en skal i gang med å involvere brukere.

3.4 *Utfordringer med å involvere brukere*

Likevel blir det også identifisert fire hovedproblemer som har høy sannsynlighet for å oppstå med å interagere med brukergrupper. Først og fremst er det rollen av brukerens dype kunnskap og spesialisering i utvikling av deres ideer. Når noen brukere har spesielle interesser kan det føre til at produktet blir for komplekst eller for snevert, som gjør at det ikke treffer en bredere brukergruppe (Antorini & Muñiz, 2013, s. 24). I tillegg vil det være utfordringer knyttet til å identifisere hva som er de beste brukerinnevasjonene. Er det dem som treffer bredest, de som er villige til å samarbeide eller de som er vennligst mot bedriften? Dette vil ha betydningen for hvilke brukerinnevasjoner som blir vurdert som aktuelle å gå videre med (Antorini & Muñiz, 2013, s. 25).

På samme tid vil integrering av nye idéer med bedriftens standard og utviklingsprosess være en utfordring. For når brukere utvikler løsninger, tenker de ikke på bedriftens tekniske standard, praksis for pakning og for profittering. Her kan det oppstå friksjoner i oversettelsen til bedriftens praksis (Antorini & Muñiz, 2013, s. 26). Til slutt kan kompleksiteten av immaterielle

rettigheter skape utfordringer. I lansering av innovasjon på markedet, vil bedrifter ha en sterk interesse av å beskytte sin innovasjon med immaterielle rettigheter. Slik kan de ruste seg mot markedskonkurranse som igjen kan utfordre markedstilpasningen. Samtidig vil brukerinnovasjonen ha en interesse av å beskytte sine rettigheter. Ved sammensmeltningen vil det være nødvendig å inngå gode avtaler som gagnar begge parter (Antorini & Muñiz, 2013, s. 27). I denne sammenheng er det flere studier som har identifisert forskjellige strategiske fundament for å lykkes med å involvere brukere i de ulike fasene for produktutvikling.

Samtidig vil brukerinvolvering også føre til økte kostnader og tidsbruk. Midlene rettes mot å anskaffe kompetente mennesker til å være med på prosessen, dessuten krever det også tid for å involvere brukerne i et innovasjonsløp. Økt tidsbruk kan også forekomme når forskjellige brukere holder motstridende tanker og visjoner, som kan gjøre at beslutningsprosessen tar lenger tid, og dermed følgende innovasjonsløpet (Iakovleva et al., 2020, s. 5). Denne tiden vil innlemmes i produktutviklingen, men som vil være med å kunne utvikle alternative løsninger (Ovesen, 2014, s. 88). Dermed må brukerinvolvering vurderes som en satsning. En må være bevisst og villig til å betale investeringskostnadene for så å innhente eventuelle gevinster på et senere tidspunkt i innovasjonsløpet (Ovesen, 2014, s. 88).

Dessuten argumenterer Malterud & Elvbakken (2021) for at det ikke er garanti for at en omfattende brukerinvolveringsprosess vil resultere i ny og nyttig kunnskap. Dette gjenspeiles spesielt i forskningsartikler hvor det ofte blir tilrettelagt for at brukere skal medvirke, men at i forskningsresultatene er det lite som gjenspeiler brukerstemmen. Erfaringene til brukeren nyttiggjøres dermed i begrenset grad i forhold til graden av inkludering (2021, s. 88-89).

På samme tid trekker Boote, Telford & Cooper (2002) frem problemstillingen at det ofte blir rekruttert ressurssterke brukere til forskningsprosjekter når rekrutteringen skjer enkeltvis. Dermed vil det være en utfordring å inkludere et representativt utvalg av brukere som igjen kan føre til skjevheter i det faktiske brukerbehovet (Solvang & Feiring, 2021, s. 71-72).

Ved det presenterte stoffet, er det mye som tilsier at brukerinvolvering er bra. Likevel er det få studier som setter søkelys rundt bedriftenes perspektiv og hvordan de opplever brukerinvolvering og hva som kan gjøre den praktiske iverksettelsen av brukerinvolvering komplisert. Dette kunnskapshullet kommer oppgaven til å ta opp videre, men først skal det neste kapitlet begrunne valg av metode.

4 Metode

Ved å ha det teoretiske bakteppet presentert, vil dette kapitlet gå videre med å forklare de metodiske valgene som er gjort. Dermed skal dette kapitlet løfte frem valg av metode, beskrive opplegg for innhenting av datainnsamling og forklare valg av inklusjonskriterier i utvalg av respondenter. Deretter skal kapitlet beskrive opplegget for fremgang for analyse av dataen som kom frem for så å skrive mer utdypende om gyldighet og generalisering. Først skal kapitlet begynne med å beskrive valg av forskningsdesign.

4.1 Valg av forskningsdesign

I besvarelsen for den gitte problemstillingen: «*Hvordan forstå brukerinvolvering i møte med bedrifter i et innovasjonsløp?*» skal oppgaven ta for seg bedriftenes perspektiv gjennom erfaringer og forståelse for hvordan brukerinvolvering har påvirket deres innovasjonsløp. Dermed er det en eksplorativ studie, ved at studiet utforsker et område som tidligere har fått lite fokus fra forskning og som søker etter å få mer innsikt ved å arbeide nært datamaterialet hvor målet er ikke å komme med konklusive resultater, men heller legge til rette for fremtidig forskning (SurveyMonkey, u.å).

Med det som utgangspunkt var det opprinnelig tenkt å basere forskningsdesignet for datainnsamlingen med en fenomenologisk tilnærming (Creswell, 2007, s. 57). På samme tid så var det naturlig å formulere funnene i form av metaforer, sammenligninger og modeller for å forklare de erfaringene og refleksjonene som bedrifter satt med. Dermed falt valget på forskningsdesign på grounded theory med en fenomenologisk tilnærming.

Fenomenologi er den direkte utforskningen og beskrivelsen av et fenomen som er oppfattet av ens bevissthet uten at det foreligger en grunnleggende teori som en forklaring for hva som skjer. I tillegg er fenomenologi i større mulig grad fri for antakelser og forutsetninger om hvordan vi kan erfare og oppleve ulike fenomener (Biemel & Spiegelberg, 2023). Ved det fenomenologiske forskningsdesignet er det ønskelig å utforske den subjektive oppfattelsen og ulike perspektiver av brukerinvolveringens form, anvendelse i praksis og betydningen for respondentenes livserfaringer (Biemel & Spiegelberg, 2023). Deretter skal oppgaven trekke

tråder for å få en felles forståelse av hvordan de har erfart brukerinvolvering ved å bruke grounded theory (Creswell, 2007, s. 58).

Grounded theory går videre fra beskrivelsen og beveger seg i retning mot å generere eller utvikle en samlet teoretisk forklaring. Her hjelper grounded theory til å analysere og evaluere ulike fenomener og involverer konstruksjon av teori gjennom analysing av data (PEDIAA, 2022). Dermed er det et mål med oppgaven å samle innsikten fra prosessen rundt brukerinvolvering som er grunnet i bedriftene for så å utvikle et rammeverk rundt hvordan bedriftene har opplevd involveringen som et rammeverk for videre forskning. Samtidig krever grounded theory mange respondenter for å nå metningspunktet, noe som denne oppgaven ikke har i tilstrekkelig grad. Dermed skraper denne oppgaven overflaten for de erfaringene og opplevelsene som ulike bedrifter kan sitte inne på, men anvender samme induktive fremgangsmetode (Creswell & Poth, 2018, s. 82).

4.2 Valg av datakilde

Som valgt metode i besvarelse for den gitte problemstillingen: «*Hvordan forstå brukerinvolvering i møte med bedrifter i et innovasjonsløp?*» har valget landet på å bruke kvalitativt intervju, nærmere bestemt semistrukturert intervju eller dybdeintervjuer. Til forskjell fra kvantitativ forskningsmetode, som gir resultater av målbare enheter og søker etter å gi en forklaring over de aktuelle forskningsprosjektene, virker de kvalitative forskningsmetodene med fordel av å ha muligheten for å fange opp mening og opplevelse som en ikke får tilgang til gjennom tall eller måling (Dalland, 2017, s. 52-53). Dermed vil den kvalitative tilnærmingen i dette tilfellet være gunstig, ettersom at jeg ønsker å stille spørsmål rundt hva respondentene har av erfaring og hvilken forståelse de har av brukerinvolvering. På den måten går vi i dybden på ulike forskningsobjekter med karakterisering av nærhet til feltet rundt brukerinvolvering i et innovasjonsløp (Dalland, 2017, s. 52-53).

Målet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en tilnærmet fri samtale rundt spesifikke temaer som er forhåndsbestemt. I samtalen er målet å åpne opp for at informanten reflekterer over egne meninger og erfaringer knyttet til det spesifikke temaet. Ved å ha fokus på å stille åpne spørsmål, gir det informanten handlingsrom til å gå i dybden for hva de ønsker å fortelle

og hva de mener og tenker rundt temaet (Tjora, 2021, s. 127-128). Her vil det også være rom og fleksibilitet for digresjoner som oppstår. Når da informanten begynner å snakke om andre faktorer som intervjuer ikke hadde tenkt på i forkant kan digresjonene åpne for tilgang på ny og uventet data (Tjora, 2021, s. 128).

I et dybdeintervju leter en etter livsverdenen til informanten som omhandler meninger, holdninger og erfaringer fra informanten. Dybdeintervjuet har utgangspunkt i fenomenologisk perspektiv som ønsker å forstå opplevelsene til informanten, samt hvordan informanten reflekterer over sine erfaringer. Slike intervjuer vil utelukkende utforske forhold som er koblet til informantens subjektivitet (Tjora, 2021, s. 128), samtidig som at respondentene i denne oppgaven vil være representanter av sine respektive bedrifter. Dette skaper også en balanse mellom hva bedriften har vært gjennom og dem som individer som har opplevd og oppfatter brukerinvolvering i slike prosesser.

Ved dualiteten mellom respondentenes forståelse og bedriftens innovasjonsløp, vil oppgaven ha en induktiv tilnærming til innhenting av data. En induktiv tilnærming er en eksplorerende og empiridrevet fremgangsmetode hvor en jobber fra data til teori (Tjora, 2021, s. 20 og s. 27). Ved å velge denne tilnærmingen vil dataen fra respondentene være grunnlaget for videre analyse, fremfor at tidligere antakelser eller teorier skal definere de innspillene som kommer fra respondentene. På den måten kan innspillene tale for nye måter å forstå brukerinvolvering og på en slik måte, danne grunnlag for å hvordan en kan generalisere den dataen som blir innhentet. Videre skal kapittelet beskrive hvordan oppsettet for datainnsamling ble gjort.

4.3 Oppsett for datainnsamling

For å innhente data rundt hvordan brukerinvolvering blir forstått i møte med næringslivet, har denne oppgaven blitt skrevet med tilgang til kontaktene til Norwegian Smart Care Lab. De har levert ulike tjenester til forskjellige bedrifter hvor brukerinvolvering har vært brukt hos de fleste for å innhente tilbakemeldinger. Dermed ble de kontaktene gitt meg for å kunne velge ut forskjellige respondenter. Disse bedriftene er typiske caser for et testløp. Likevel er det et sett med forskjellige bedrifter som har forskjellige målgrupper til sin løsning. Dermed var det

mulighet for å utforske bedriftenes perspektiv rundt brukerinvolvering i møte med en variasjon av brukere, pårørende, kunder og testpartnere som en kan finne i helsenæringen.

Ut fra de kontaktene som NSCL hadde, ble opprinnelig seks bedrifter valgt ut som relevant, samtidig som NSCL skulle ha et eget opplegg med to bedrifter i løpet av våren 2023, for så å intervju dem i etterkant. Når bedriftene ble spurt, var det 5 av bedriftene som godtok forespørselen, samtidig som at ett av de to nye bedriftene sa ja til å være med på intervju.

Den nye bedriften ble invitert med på et prøveprosjekt i forhold til involvering av brukerpanelet som er tilknyttet NSCL. Brukerpanelet består av en gruppe mennesker som blir invitert til test for å kunne gi tilbakemeldinger som sluttbruker til et produkt. Her var formålet å invitere bedriften som skulle komme med en utfordring eller et konsept som de ønsket å teste ut på brukerpanelet, for så å få tilbakemeldinger på det som ble presentert.

Samarbeidet ble gjennomført med å arrangere det som blir kalt brukerkafé. Brukerkaféen til NSCL er en innovativ møteplass hvor vi inviterer panelet av mennesker til mat, oppdatering på hva som har skjedd, faglig input, en workshop og så en avslutning. Brukerkaféen ble holdt i februar hvor vi informerte om bedriften, hvem de er, hva de utvikler, for så å ha en workshop med det presenterte problemet som bedriften ønsket tilbakemelding om. Brukerkaféen ble ikke gjennomført som grunnlag for datainnsamling, men med hensikt om at bedriften skulle få oppleve samme type brukerinvolvering som de andre bedriftene som ble valgt ut. I tillegg gav det dem en mulighet for å få nye erfaringer om hvordan brukerinvolvering kunne gjennomføres.

På forhånd av hvert intervju ble intervjuguiden sendt ut til hver respondent sammen med samtykkeskjemaet som ble signert elektronisk. Vedlegg 1 presenterer den utformede intervjuguiden som har blitt brukt i intervjurunden. Selv om spørsmålene har blitt rammet inn i konkrete kategorier, har dette heller fungert som en start for å utforme spørsmålene. Dette ble gjort med bevissthet rundt faren for at noen kan øve på svarene til spørsmålet ved at de ikke forteller hele sannheten. Likevel ble intervjuguiden sendt ut fra filosofien om å være transparent, samarbeidsvillig og skape trygghet rundt prosessen, spesielt for de bedriftene hvor det ikke har hatt vært tidligere kommunikasjon.

4.4 Inklusjonskriterier

Dermed ble det totalt seks forskjellige respondenter. Disse bedriftene ble først og fremst valgt ut som følge av at de alle har vært gjennom en eller annen form for utviklingsløp med NSCL hvor brukerinvolvering har blitt gjennomført som metodikk for datainnsamling for videre utvikling. På den måten kunne jeg forsikre meg om at respondentene som ble valgt ut har vært gjennom et utviklingsløp og at dataen som ble samlet inn har blitt preget av samme type tjenesteleveranse.

Dermed blir brukerinvolveringsprosessene ulike og en kan fange opp ulike meninger om hvordan de forskjellige prosessene har vært. På denne måten kan en anskaffe en bredere form for erfaringsgrunnlag med brukerinvolvering ut fra hvor langt en hadde kommet i innovasjonsløpet. Dermed ble utvalget av respondenter vurdert som gyldig for videre fremgang. For å aidentifisere bedriftene, ble navnene erstattet med bokstaver fra det greske alfabetet. Som følge blir bedriftene herved referert som Alfa, Beta, Delta, Gamma, Delta, Epsilon og Zeta:

Bedriftene er både små og store bedrifter med forskjellig erfaring med brukerinvolvering. Alfa jobber innenfor digital motivasjon og aktivisering og har erfaring med tidlig fase involvering av brukere i brukernes egne hjem, pilottesting, fokusgrupper og holder på med klinisk utprøving av sitt produkt hvor brukere er involvert. Beta har utviklet et ergonomisk hjelpemiddel med erfaring fra funksjonstester og pilottesting sammen med relevante aktører og holder på med lansering av produkt på et internasjonalt nivå. I tillegg jobber Gamma med sensorikk for måling av helsedata hvor de har erfaring fra det meste fra prototypetest på device og tjenesteyting, tilbakemeldinger på digital skisse, fokusgruppe rundt brukerbehovet til senior og fullskala pilottest ute med relevante kunder. Gamma jobber videre med kommersialisering etter å ha testet produktet grundig hos kunder.

Samtidig utvikler Delta tjenester for digital ferdighetstrening som begynte med en brukerkafé for flere år siden, for så å gå videre med mindre prototypetester med involvering av brukere. De fortsetter å utvikle tjenesten ved å samle inn kapital fra investorer. Videre jobber Epsilon med å utvikle medisinsk teknisk utstyr og har erfaring med å involvere alle former for brukergrupper fra pasienter til leger i ulike funksjonstester, også kalt «usability test» i tillegg

til prototypetest. Dette kommer til å bli brukt for videre utvikling ved deres produkt parallelt ved lansering.

Til slutt ble Zeta valgt ut da det var dem som var med på brukerkaféen i løpet av våren. Bedriften utvikler baderomsløsninger for hvor de har mye tidligere erfaringer med brukerinvolvering i form av prosjektgrupper, forskningsprosjekter, pilottester, funksjonstester og nylig brukerkafé. Zeta er også sterke aktører i kundemarkedet i en årrekke. De ble valgt ut til å være en del av intervjuobjektene ettersom at dette vil være en bedrift som nylig opplever en ny type brukerinvolvering. Likevel besitter Zeta andre erfaringer rundt hvordan det har vært for dem å involvere brukere i sin utvikling. Uansett danner den nylige brukerinvolveringen det samme grunnlaget for refleksjoner som hos de andre bedriftene. Dette oppsummeres i tabell 1:

Nr.	Navn	Arbeidsområde	Tidligere erfaring med brukerinvolvering
1	Alfa	Digital motivasjon og aktivisering	Tidlig fase involvering i reelle omgivelser, pilottesting, fokusgrupper og klinisk utprøving
2	Beta	Ergonomisk hjelpemiddel	Funksjonstester og pilottesting
3	Gamma	Sensorikk for måling av helsedata	Prototypetest på device, fokusgrupper og fullskala pilottest
4	Delta	Digital ferdighetstrening	Brukerkafé, prototypetest
5	Epsilon	Medisinsk teknisk utstyr	Usability test og prototypetest
6	Zeta	Baderomsløsninger	Prosjektgrupper, forskningsprosjekt, pilottester, funksjonstest og brukerkafé

Tabell 1 – Avidentifiserte bedrifter som er respondenter

Ved å ha mangfold i både tidsperspektiv og forskjellige typer næringsområder, er det ønskelig å både få refleksjoner gjort av dem som har testet for lenge siden og sett konsekvensene av det i videre utvikling, samt også få refleksjoner av dem som har gjennomgått flere tester. På den måten kan en få en sterkere forståelse for hvilken betydning brukerinvolvering har på både kortsiktig og langsiktig perspektiv, samt på ulike næringsområder og på forskjellige typer produkter. Dermed omfavner dataen refleksjoner, erfaringer og tanker gjort med utgangspunkt fra ulike bedrifter perspektiv rundt hvordan involvering kan være et verktøy og en metodikk på tvers av produkter for videre kvalitetssikring.

4.5 Metode for analyse av data

For å analysere dataen som er hentet inn fra de forskjellige respondentene, vil denne oppgaven ta i bruk induktiv empirinære koding ved å analysere transkriberingen fra intervjuene til de forskjellige respondentene. Her vil det også brukes åpen koding, som tar en setning, frase, et utsagn eller et avsnitt og lager koder for det som befinner seg i transkriberingen (Tjora, 2021, s. 218-219). Her er målet å ekstrahere essensen fra det empiriske materialet, redusere materialets volum og legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien (Tjora, 2021, s. 218). Kodingsarbeidet vil på denne måten bidra til at den empiriske finlesingen bidrar til en så induktiv førstefase i analysen som mulig. Ved bruk av den induktive empirinære kodingen, kjennetegnes det av kodingen ligger svært tett på empirien og bruker gjerne begreper som allerede finnes i datamaterialet (Tjora, 2021, s. 218). Eksempler på hvordan transkriberingen ble gjort er vist som følgende fra et utklipp fra Delta:

K7: hvordan var det å få tilbakemeldinger på en slik måte som dere har nå hatt?	
Det var jo bra det altså med starten.	I7: (Trekker inn pusten) eh, nei, det var jo bra det altså. Det var jo bare stas, hva skal jeg si, den brukertesten, det var jo starten.
De viktigste «det dere tenker er riktig»	Så der fikk vi inn de viktigste bare sånn; «ja, det dere tenker er riktig». Eh, og, det var, veldig stor grad grad det de bekreftende det de hypotesene hadde. Men så har vi gjort andre ting, typ prototypetester på selve løsningen når vi har kommet til det stadiet, og då har det jo vore litt mer fragmentert. Eh, så selvfølgelig,
Mer fragmentert ved prototypetester på selve løsningen.	
Målet er ikke at alle skal være enig.	i såne tester så er jo ikke målet at alle skal være enige om at det som vi har lagt er bra. For då har vi jo faila.
Være med og validere retningen.	Det må jo vær at det, de validere retningen, seie dette e bra.
De må komme med konkrete nok tilbakemeldinger til å forberede det.	Så må de jo komme med konkrete tilbakemeldinger som me kan se på som konkrete nok til å få forbedre det.

Deretter har de enkelte kodene blitt samlet inn i 20 forskjellige kodegrupper som er generelle erfaringer rundt brukerinvolvering, brukerkompetanse in-house, involvering av forskjellige brukergrupper, representativitet ved rekruttering, scope av prosjektet, forståelse av brukerens behov og problem, forventningsavklaring for deltakelse i test, testing av produkt, tilbakemeldinger, praktiske rammer rundt produktet, brukervennlighet, skissering av prioriteringer og tidsplan, endringer i utviklingsløpet, tilnærming til markedet, involvering etter lansering, betydning av nøytralitet i test, innsikt for videre utvikling, kost/ nyttevurdering, etterpåklokskapens gave og verdi som følge av involvering. Kodegruppene vil igjen danne grunnlag for konseptualisering og fremvisning av datagrunnlaget som en kommer tilbake til i drøftingskapittelet (Tjora, 2021, s. 234-249).

Et eksempel med koding i gruppene er blant annet rundt representativitet:

Representativitet	<p>Alfa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficult to recruiting a representative group for the targeted users - Be aware of the users involved that sometimes are more innovative and curious than the actual end-users of the product. <p>Beta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utfordring å vite om en har testet på nok brukere - Unge sykepleierstudenter er ikke representativt for eldre pleiere - Utfordring å finne nok brukere å teste på <p>Delta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan alltid gjøre brukerinvolvering bedre og mer av det. De fleste gjør for lite av det - Vanskelig å finne den balansegangen med hva som er nok - De kan gjøre det oftere og bedre - Verdien av å skaffe de riktige folkene <p>Epsilon:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Litt utfordrende med et representativt utvalg
--------------------------	---

4.6 Gyldighet og generalisering

4.6.1 Gyldighet

Gyldighet handler om den logiske sammenhengen mellom prosjektets utforming og funn, hvor en søker etter sammenheng imellom undersøkelsen og den verden som en undersøker (Tjora, 2021, s. 260). Ved spørsmål om gyldighet er det fokus rundt om hvorvidt de svarene som en finner i forskningen, faktisk gir svar på de spørsmålene som en forsøker å finne (Tjora, 2021, s. 260). I løpet av utformingen av oppgaven, var det viktig at intervjuguiden skulle ha åpne spørsmål og være definert av spørsmål som lot respondenten snakke for seg selv og reflektere rundt sine egne erfaringer og tidligere praksis. Ved å holde intervjuet på et åpent plan, kunne det åpne opp for uforventede faktorer som ikke var reflektert rundt. På den måten kunne en sikre at ikke forhåndsbaserte kunnskaper kom i veien for å plukke opp viktige funn. Som følge av dette vil dybdeintervju kunne generere data for hva som etterspørres.

Det er rom for å forstå hva respondentene tenker rundt sin egen praksis, som igjen kan gi muligheter for videre forståelse for videre praksis. Ved dermed å kombinere et åpent forskningsspørsmål, datagenerering i form av empirinære koder (Tjora, 2021, s. 219) og et generelt teoretisk grunnlag som omhandler brukermedvirkning og innovasjon, kan en sikre at den induktive fremgangsmetoden blir sikret og gyldigheten bak prosjektet blir ivaretatt.

4.6.2 Generalisering

Tjora (2021) trekker frem to forskjellige hovedkategorier av generalisering i en kvalitativ sammenheng, også kalt moderat og konseptuell generalisering. Moderat generalisering kan tenkes i en strukturell forstand, hvor resultatenes gyldighet vil være opp til forskeren å beskrive ut fra hvilke situasjoner som resultatene kan være gyldig innenfor. Derimot handler konseptuell generalisering om at man ved kvalitativ forskning kan utvikle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre caser enn det som er studert (Tjora, 2021, s. 268).

Som følge av at denne oppgavens formål er å søke etter forståelse og innsikt, i tillegg til å utvikle konsepter og teorier for hvordan en kan forstå brukermedvirkning i et utviklingsløp, vil

det være vanskelig med moderat generalisering da studiet har en induktiv og eksplorativ tilnærming som avhenger av respondentene for generering av data. Datamaterialet vil derfor være vanskelig å avgrense til en spesifikk situasjon.

Dermed kan en snakke om at graden av konseptuell generalisering blir fremtredende i dette tilfellet (Tjora, 2021, s. 271). I intervjuene har det vært fokus på å gå inn på de generelle områdene rundt brukerinvolvering som ikke blir påvirket av bransje, i tillegg til at funnene ble fremstilt som metaforer og modeller. Dermed er det mulighet for å overføre konseptene som vises igjen på en generell basis når en skal utvikle et produkt (Tjora, 2021, s. 271). Ved de tilfellene at det er flere av bedriftene som dermed opplever de samme resultatene eller har de samme oppfatningene av hvordan brukerinvolvering har påvirket deres utviklingsløp, kan det være overførbart til andre bedrifter i henhold til generell praksis av brukerinvolvering.

Likevel er respondentene begrenset i antall ovenfor en større populasjon, hvor andre bedrifter kan ha en helt annen erfaring med brukerinvolvering enn dem som er intervjuet. Dette gjør at en igjen kan stille spørsmål om mulighet for generalisering. På samme tid er det ikke urimelig å tenke at andre bedrifter kan hente de samme gevinstene, oppleve de samme utfordringene, eller sitte igjen med lignende refleksjoner når alle bedriftene driver med produktutvikling som inneholder flere like elementer ved progresjon mot å utvikle et produkt for et marked.

4.7 Metodekritikk

I denne oppgaven er det valgt å bruke kvalitativt forskningsmetode med dybdeintervju. Ved bruk av intervju foreligger det mange goder ved datainnsamling, blant annet at en søker etter innsikt fra respondentene. Dette samsvarer med hva problemstillingen leter etter, nemlig hvordan en kan *forstå brukermedvirkning i møte med næringslivet*. Likevel er det verdt å nevne at en kan trekke frem mangelfulle aspekter ved den valgte metoden.

I forhold til hva næringslivet er, kan det bety så mangt. Næringslivet består av mange forskjellige forretninger, bedrifter og bransjer. Det er mange aspekt å ta hensikt til, men de respondentene som er valgt er alle sammen tilknyttet helse på forskjellige måter. På den måten så får en ikke fanget opp oversikt på tvers av bransjer som en kunne hatt muligheter til gjennom

en kvantitativ forskningsmetode (Tjora, 2021, s. 36). På samme tid så kan en likevel peke på noen tendenser til hvilke gevinster som en kan hente frem ved intervju av de valgte bedriftene.

Ved dybdeintervjuet er man avhengig av en god dialog mellom forskeren og deltakeren for å hente frem gode refleksjoner, dermed vil fremgangsmetoden være intersubjektiv (Tjora, 2021, s. 38). Det betyr ikke at de meningene og refleksjonene som kommer frem i møte ikke stemmer, men det er som følge av samtalen som gjør at dataen blir gjort eksplisitt. Som følge av dette blir intervjuet avhengig av møtet og samspillet mellom forskeren og deltakeren (Tjora, 2021, s. 38). I rollen som forsker er det dermed viktig å ha fokus på at tidligere erfaringer, meninger og tilegnet kompetanse ikke skal påvirke intervjuet i form av ledende spørsmål eller nysgjerrighet som kan påvirke spørsmålene som en stiller respondentene. Her kunne den kvantitative forskningsmetoden forbeholdt en større grad av objektivitet mellom forsker og deltaker, hvor svarene til deltakeren vil innbefatte informantsubjektiv (Tjora, 2021, s. 39).

På samme tid kan det skje en fortolkningskjevhet som følge av at den kvalitative analysen er preget av forskersubjektivitet fremfor ren matematisk analyse som blir gjort i kvantitativ design. Den kvalitative analysen tar ofte inn en tolkning som er inspirert av valgt teori inn i analysen (Tjora, 2021, s. 38). På denne måten kunne en sjekke om enighet blant respondentene skyltes systematiske tilknytninger til demografiske variabler (Tjora, 2021, s. 37)

Intervjuene ble foretatt over teams som følge av at noen av bedriftene har sine lokasjoner i andre steder av landet. Her ble både lydopptaker brukt, samt også lyd- og bildeopptak ble brukt gjennom teams. Her var det kritikk ved at det er noen ord og lyder som forsvinner ettersom at noen stemmetoner ikke blir fanget opp når de snakker for lavt eller at dialekten hakker i løpet av samtalen. Dermed blir det vanskelig å høre i noen tilfeller hva de sier, selv om det er forståelig hva respondenten ønsker å formidle i det store bildet. I tillegg mister enn sjansen til å innhente data rundt kroppsspråket til intervjuobjektene.

Et intervju ble gjennomført på engelsk som følge av vansker med å forstå hverandres morsmål. I og med at intervjuet ikke hadde blitt forberedt godt nok på forhånd på et annet språk, ble det vanskelig å stille de riktige oppfølgingsspørsmålene og samtidig artikulere meg på riktig måte for å uttrykke hva som ble etterspurt. På den måten ble ikke det fulle potensialet i datainnsamlingen hentet fra respondenten når intervjuet ikke klarte å etablere de gode rammene for den gode samtalen.

5 Presentasjon av funn

I dette kapittelet skal oppgaven videre utdype betydningen av de funnene som ble gjort i løpet av intervjuene. Som beskrevet under metodekapittelet, resulterte kodene i 20 kodegrupper som også vil være disposisjon for videre presentasjon av funn. I intervjuene fokuserte de forskjellige bedriftene på forskjellige aspekt med brukerinvolveringen. Det betyr at bedriftene i noen tilfeller brukte andre ord for å forklare de samme prosessene. Samtidig tok intervjuobjektene opp forskjellige nyanser ved samme fenomen. Som et resultat førte det til en utfyllende tekst rundt deres erfaringer og opplevelser. Dessuten la de forskjellige bedriftene mer vekt på spesifikke aspekt med utviklingsløpet eller deres tilnærming til markedet ut fra hvilken posisjon de hadde i dag og erfaring som de satt inne med. For å begynne skal kapittelet fremme forskjellige generelle erfaringer som bedriftene har hatt med brukerinvolvering.

Generelle erfaringer med brukerinvolvering

Gjennomgående blant alle respondentene var erfaringene med brukerinvolvering stort sett positive eller totalt sett utelukkende gode erfaringer når sluttproduktet blir bra. På samme tid nevner de også at det var utfordrende på noen områder å ha brukerinvolvering, men det nødvendigvis ikke var vanskeligere. Her fremhever Delta brukerinvolvering ikke som rakettforskning, men blant annet som en superkraft:

På en annen måte så er det et helt fagfelt så en skal ha stor respekt for å nå (legger trykk her), tester og mengdetrening og få liksom fingeren på pulsen selv for å kunne vite hva det går i vite hvordan gjør ting bedre. Og at det er jo litt sånn, sånn, superkraft.

Brukerinvolvering kan dermed istandsette brukerne til å ha en mening om produktet for at bedriften skal treffe. I tillegg oppleves brukerinvolvering som en praktisk øvelse for å høre andres meninger og som et praktisk bevis på hvordan en kan gjøre produktutvikling sammen. På samme tid kommenterer Beta at det var i utgangspunktet en plage å involvere brukere. Det var noe som de ikke hadde fokusert på tidligere, men sitter nå igjen med at det er ekstremt viktig og veldig fint med brukerinvolvering med igjen motiverer de ansatte.

Involvering av forskjellige brukergrupper

Variasjon i brukerinvolvering

Det har vært en stor variasjon i hva bedriftene har involvert brukerne med. Alfa fortalte om at de hadde brukt en metode for datainnsamling allerede før de begynte å designe et produkt, kalt pretendertesting. Det brukes som en metode for å implementere det i sitt praktiske liv og som er nyttig til å få tidlige indikasjoner på hvilken retning de skal velge:

They talk about it as not prototyping, but pretendertyping. So.. sort of making the user think that they are using a real product to test their reaction. So, and, and they have then, you know, came up with ideas for several ways to do this user testing without actually having to build a product before you can test it on users.

Beta fortalte også om bruk av spørreskjema om brukervennligheten til produktet, mens gamma fortalte at de har testet det meste fra prototype på device, til prototype på digital skisse. I tillegg har de nylig gjennomført en fullskalatest og fullskala pilot med hele tjenestepakken. Zeta på sin side informerte også om at de hadde nylig deltatt på brukerkafé som var noe som de ikke hadde gjort før og som var en ny metode for dem å involvere på.

Variasjon av brukergrupper

I de forskjellige testene har de ulike bedriftene involvert forskjellige typer brukergrupper. Her kommenterer Delta at det er forskjell på hvem som skal bruke det og de som skal anskaffe det i flere tilfeller. Dermed blir de aktuelle brukerne definert etter hvem som skal anskaffe produktet, hvem produktet skal brukes av og hvem produktet brukes på.

Gjennomgående var det forskjellige brukergrupper som ble involvert, med alt fra involvering av eldre mennesker, pasienter, profesjonelle pleiere, institusjoner og sykehjem i tillegg til større aktører som kommuner. Alfa hadde involvert flere brukergrupper som eldre mennesker, profesjonelle pleiere, pårørende, samt kommuner og sykehus som betaler for produktet.

Beta har på sin side involvert hjemmebrukere, brukere i form av helsepersonell på sykehjem og pasientene som bruker produktet. Delta på sin side har involvert en brukergruppe som ikke

mestrer digital kompetanse, men parallelt brukt salgsmøter for å møte potensielle kunder og behov. Zeta har også involvert forskjellige brukergrupper som pasienter, eldre som skal bo hjemme, pleiere, utbyggere og andre aktører som trenger hjelp med et konkret problem. Dette kan for eksempel være en kommune i Norge eller kunder i et annet land som har hatt andre behov enn i Norge. I tillegg har Epsilon testet med forskjellige brukergrupper og fått input fra «hele fjøla», med alt fra pasienter og til sykepleiere, fysioterapeuter og leger.

Involvering av forskjellige grupper

Ved involvering av forskjellige brukergrupper, var det flere momenter som både skapte problemer, men som også ga gevinster. Flere kommenterte at det var en lærdom å involvere tidlig. Ved å skape en bevissthet på brukerinvolvering i en tidligere fase forteller Gamma at da hadde de råd til å brenne av kostnader som ble tilført som følge av endringer, men at en også må ta konsekvensene av å ikke innhente brukerinnsett på et tidligere tidspunkt:

men vi lærte jo såpass mye av å gjøre det såpass tidlig som vi gjorde da, at, vi hadde råd til å brenne av det som det kostet ved å gjøre noe med det. Hadde vi ventet et par år så hadde vi sikkert ikke gjort det. Så vi kunne jo faktisk vært enda tidligere ute, men, jeg begynte jo i dette selskapet etter at det var valgt leverandør på teknologi og etter at det var valgt tjenesteleverandør. Så, det var ikke noe vi fikk gjort noe med. Da måtte vi jo bare ta konsekvensene av det. Men det er jo klart at hvis du kunne hentet inn den informasjonen før du valgte teknologi og tjeneste så hadde historien vært litt hyggeligere.

Flere bedrifter informerer om at de på den ene siden sitter igjen med stort sett positive erfaringer med å involvere brukerne, foruten Beta. Tidligere hadde de drevet med produktutvikling og spesifisering av teknologi uten å involvere noen eksterne aktører. De fortalte at det var en plage å involvere brukere når dette ikke var noe som de hadde sett på som veldig viktig i første omgang. På en annen side nevner flere at det skjer en interessekonflikt mellom de forskjellige brukerne og hva de ønsker at produktet skal løse.

Zeta nevner at det skjer en interessekonflikt mellom de forskjellige brukergruppene for å dekke alle behovene til hver brukergruppe når de skulle utvikle sitt produkt som nærmere beskrevet her:

Det vi ser at, det er jo at brukere, eller pasientene, de ønsker gjerne å ha ting tett på seg for då når de alt sammen selv. Mens pleierne ønsker veldig å ha god plass for at då får de plass til å jobbe rundt der. Også er det et visst regelverk som legger noen rammer for hvordan badet skal se ut. Så det å dekke alle de 3 behovene, det er veldig vanskelig.

Zeta forteller også om en situasjon da det oppstod diskusjon mellom renhold og pleiere. Her måtte bedriften gjøre et kompromiss mellom funksjonen til produktet og i deres tilfelle, fjerne tilt-funksjonen på toalettet.

Så da blir det, ikke konflikt, men det blir en diskusjon mellom pleier og renhold sant der pleierne sier at; «men renhold er for oss, ikke omvendt», sånn at hensynet med funksjonen og de gode tingene med produktet, gikk på en måte over hensynet til at renhold kunne gjøre jobben sin så kjapt som mulig. Det er et typisk sånn kompromiss. Men der igjen har vi holdt produktet så rent og enkelt som mulig.

Alfa forteller fra sin side at det er en utfordring å involvere store organisasjoner med profesjonelle pleiere eller ansatte i kommuner. Her er det en utfordring å engasjere seg i å forstå deres krav for hvordan deres produkt kan passe inn i deres organisasjon.

I den forlengelse nevner flere at det ikke er mulig å møte alle behovene til alle sammen. Zeta poengterer i den sammenheng at en heller skal strekke seg etter å imøtekomme 80% av behovene til 100% av befolkningen:

Det går jo ikke an å lage et produkt som kan dekke 100% av behovene til 100% av befolkningen. Det går bare ikke an, uansett hvor mye du prøver. Så det har vi på en måte vært klar over hele tiden, men vi legger oss så tett oppå de sånn at produktet dekker 80% av behovene til 100% av befolkningen. Så vil det alltid være noen grupper som har et helt, helt, helt spesielt behov. Og da er det kanskje andre produkter som passer bedre.

Et annet moment var at den faglige kompetansen bidro på forskjellige måter inn i produktutviklingen. På en side så kunne Beta fortelle at pleiere og pårørende kunne se effekten av produktet deres når brukeren selv ikke klarte å kommunisere effekten. På en annen side fremhever Beta betydningen av at brukerne ikke medfører faglig tyngde inn i diskusjonen og at det dermed var nyttig å ha med faglig kompetanse i sitt eget team når det oppstod problematiske situasjoner ved testing av produktet.

For av og til er det andre faktorer som spiller inn og som påvirker tilbakemeldingen bedriften får ved testing. Dette kan være underliggende helsefaktorer, ernæringsproblematikk eller kulturforskjell. I de situasjonene var det stor nytte å ha faglig kompetanse på området rundt produktet. Den med faglig kompetanse kunne se det store bildet rundt tilbakemeldingene som kommer for å luke vekk om problemet ligger rundt bruken av produktet. Blant annet beskriver Beta en situasjon hvor det var en feilrapportering:

Så får enn rapporten fra sykehjemmet hvor det bare står at pasienten har falt ut på grunn av «Beta». Også, men så setter vi oss ned i samarbeid med vår kompetansemananger og vår lokale kontaktperson og undersøker det mer og finner ut at her har sengegrunden vært nede, «Beta» har vært slått av en hel time og pasienten har ligget uten tilsyn. Mens pleier har vært ute av rommet i en time og så kommet tilbake og så har pasienten ligget på gulvet.

Samtidig så fremmer Delta betydningen ved involvering av flere brukergrupper med at det har hjulpet å snevre inn parametere og konkretisering av tjenestetilbud. Når det er mange nivåer for å forstå baselinen i produktet og mange nivåer for å konkret ta det ut i livet, så kan brukerne være med å konkretisere hvordan en kan forme tjenestetilbudet sitt.

På samme måte ser Gamma betydningen av å involvere forskjellige grupper og forskjellige nivåer av brukere. Her kommenterer de at gulvet ikke ofte blir spurt, men de ser verdien av å utvikle noe og blir kjempeglad for å bli involvert. Det oppleves meningsfylt å bidra med noe annet som de ellers ikke får og at det er kjekt og spennende å være med, både som sykepleier og som assistent.

Gamma poengterer også at en må ha samarbeid med de som er fremoverlente og som kan slippe tak på kontrollen for alt som skjer ved testen:

Altså du må ha de avdelingslederne som tør å være litt «frem i skoa». Hvis ikke så tror jeg at det vil oppleves litt mer, styr enn nytte. Og vi er jo avhengig av at dette skal gi verdi for oss og at det på sikt skal kunne gi et salg. Hvis du har med deg folk som bare skal teste og teste og teste i evig tid, så overlever jo vi ikke. Så det er litt på å finne de riktige personene som tør å involvere og tør, ja, være litt på og som også har, er litt tett på de ansatte.

Her har Gamma opplevd noen avdelingsledere som et hinder og som en bremsende faktor:

Altså, jeg er jo litt i forhold til avdelingsledere, så opplever jeg jo at de er litt sånn, kan vær et hinder, for de ønska ikke å gi fra seg funksjonalitet. De ønsker, de holder, det er litt som om de ikke stoler helt på at informasjon skal komme litt nedover i organisasjonen da. Ehh, og er på en måte litt bremsende for at vi skal få litt fart på det. De e litt nølende, litt skeptisk.

På en annen side så oppleves at noen brukergrupper er redd for å si sin mening. Gamma opplever at det er en hierarkisk kultur i helsesektoren for hvor tilbakemeldinger stopper litt opp i toppen av systemet.

Det er en veldig sånn, hierarkisk kultur, som gjør at de ikke er vant til å uttale seg og de er ikke vant til å bli involvert i prosessene. Redd for å si noe feil, veldig sånn; «Jaja, men e har itje peiling, jaja, men du må itje høre på me». Også er det jo sånn, men «jo, det e jo nettopp det e vil». Altså du skal ikke ha peiling og skal ikke vær teknisk skyndig for å kunne forstå dette her.

Representativitet ved rekruttering

Ved rekruttering var det forskjellige utfordrende aspekt å ta hensyn til. Flere av bedriftene fortalte at det ikke var lett å få tak i brukere og en utfordring å rekruttere de riktige brukerne. For på en side kan tilgangen til brukerne være begrenset. Her kommenterer Epsilon at det blir stegvis vanskeligere jo mer spesialisert stakeholderne er:

På en måte så er jo produktet skal tas i bruk av, det er pasienter. De er lett å få tak i. Sykepleiere, litt mer utfordrende. Fysioterapeuter ligger på samme nivå som sykepleiere. Leger fra diverse spesialiteter, der begynner man å slite.

På en annen side forteller Alfa at det noen ganger ikke er mulig å få tak i de riktige målgruppene eller at det er en større tendens til å nå ut til de som i større grad er ressurssterke:

How can you make sure that you are actually, you know, can recruit a group that are representative for the users that you actually want to target? That can be difficult. And sometimes are not possible to do it. ... I think that is one of the difficulties that, the people that you are most easily getting access to, in terms of, when we are talking about the end users, in terms of getting their time, trying to test and engage with you, maybe are not, I would say, not

the typical end users that would use the product because maybe they are more, innovative or maybe they are more curious on technology or they are more, outgoing than actually maybe the case for the majority of the end users that you are trying to target.

I tillegg informerer Beta om utfordringen med å involvere nok brukere til at det er representativt for brukergruppen som de ønsker å nå ut til:

Utfordringen med å involvere brukere I designfasen, er om vi har testet på nok brukere til å få tilbakemeldinger som på en måte representerer det totale markedet. Med andre ord mottakerne. Sånn for eksempel, hvis du tester sykepleierstudenter, har du då egentlig (trekker pusten). Det er jo relativt, i snitt unge folk. Som har en ganske god teknologiforståelse. Så kommer en ut på sykehjemmene, så har en kanskje bare, asså, i stor vekt eldre pleiere som skal bruke dette.

Likevel er det behov for en bevissthet rundt inkludering av de riktige brukerne. Her har blant annet Alfa erfaring med at det er enklere å få tilgang til involverte brukere når de var i deres egne hjem. I den forlengelse sier Alfa at på samme tid kan være begrenset av sin egen mentale rammeverk i rekrutteringen. Det kan dermed være fornuftig å ekspandere rekruttering av forskjellige brukergrupper som en tror er nødvendig for å teste en forskjellige innfallsvinkler.

På en annen side trekker Delta frem aspektet med at rekruttering av feil mennesker kan resultere i ugyldige tilbakemeldinger som ikke gir verdi:

Med rekruttering handler det både få inn de riktige folkene, ehmm, og at en e tydelig nok på hva som skal testes. Og hvis en ikke mestrer det, såå eh, får en jo feil tilbakemeldinger.

Til tross for de utfordringene forteller bedriftene om positive erfaringer med rekruttering. Gamma forteller at de har økt sin bestillerkompetanse til hvem en skal involvere ved å teste ved forskjellige anledninger. Delta fremhever betydningen av engasjement som gjør det enklere for brukerne å involvere seg. Samtidig er det viktig å skjønne betydningen av involveringen og hva det kan føre til.

Scope av prosjektet

Delta begynner med å forklare betydningen av brukerinvolvering ved innsnevring av produktet dersom en gjør det riktig:

Så mener vi jo at løsningen eller måten å finne løsningen på er å involvere brukerne selv. Også er det jo måten en involverer de på, at en skal se problemstillingen fra alle sidene av bordet og da må jo involvere brukerne selv, sant. Me skal ha det fugleperspektivet og se alle behovene for så å sammenskepe løsningen på tvers av det.

De aller fleste bedriftene brukte tilbakemeldinger fra brukerne til å snevre inn produktet i første omgang og hva den skulle tilby av tjeneste. Her var det flere tilbakemeldinger om hvordan brukerinvolveringen ble benyttet i tidlig fase og videre i prosessen.

Det var flere som gav tilbakemelding om at brukerinvolvering er fin måte å starte på som følge av de beveger seg inn i et ukjent terreng. Dette gjaldt spesielt de som ikke hadde brukerkompetanse innad i teamet når de startet utviklingsløpet. De selv kjenner ikke til hvilke problemer som er der og hvordan det praktisk kan løses. Dermed er det viktig med en klarhet i hvilken retning som skal velges.

På samme tid så ble det påpekt av flere at det viktig å bli korrigert tidlig. Alfa påpeker viktigheten av og få verifisert eller avkreftet antakelsene sine ved testing:

So if you are interested in testing, as early as possible, your assumptions, and if you discover that your assumptions are wrong, it is actually a success for you, because then we haven't spent a lot of energy actually developing in the direction that your assumptions were going, but we were corrected early on.

Et annet moment ble trukket frem av flere som var betydning av å holde fokus på kjernefunksjonen til produktet. Beta poengterer her at:

Etter hvert som vi har modnes så har jo produktet blitt sånn at vi har blitt mer trygge på grunnfunksjonaliteten, så kan vi være litt mer tøffe i møte med de som tester og si at, eller de

potensielle samarbeidspartnere eller distributører som sier at; «jojo, den type funksjonalitet, helt klart, det hadde vært gøy og fått til på sikt, men nå må vi holde fokus»

Epsilon komplementerer utsagnet ved å kommentere at det er viktig å forholde seg til kjernefunksjonen slik at en ikke begynner å jobbe med noe som ikke trengs å jobbe på. Hovedfunksjonen til det endelige produktet forandrer seg ikke på samme måte som en produserer en bil.

Altså, hvis du skal lage en bil, så ombestemmer du deg ikke midt i prosessen. Du skal fortsatt lage en bil. Har du bestemte deg for at den skal bli elektrisk, så hjelper det ikke om kundene dine sier at de vil ha drivstoff. Då fortsetter du med en elbil.

På samme tid kunne brukerinvolvering bære preg av en bremsende faktor i begynnelsen for de som hadde klare visjoner og tanker for deres produkt. Dette opplevde blant annet Epsilon:

Vi har skissert produktet vårt noen år frem i tid. Så vi vet hvilken retning som vi bør bevege oss i. Og hvis det kommer en kundetilbakemelding som de ønsker noe, men vi har ikke et ønske om å ta produktet i den retningen, så er det lett å si: «det er en god tilbakemelding, men det er ikke relevant for oss nå». ... Vi hadde alle sammen en god anelse om hvordan dette produktet skulle se ut og da følte det litt unødvendig å skulle hente inn, bruke veldig mye tid og bremse opp utviklingen på å hente inn meninger.

Delta hadde også selv gjort gode undersøkelser rundt problematikken deres som bedriften skulle løse og de hadde noen hypoteser som de ønsket å teste i første omgang med å gjennomføre en brukerkafé. Her fungerte brukerkaféen som en stor validering av hypotesene som bedriften hadde, men at workshopen samtidig tilførte mer kjøtt på bein ved test av løsningen. Utfordringen ble mer konkret med mulighet for å grave ned i problemstillingen.

Et annet innspill var at Gamma la vekt på at en må tørre å røske opp i produktet sitt ved innsnevringen. En må også være villig til å ta konsekvensene og gjøre noe med de tilbakemeldingene som kommer, enten de kommer fra administrasjonen eller ved gulvet.

Ved innsnevring underveis i utviklingsløpet, så kan brukerne være med å gi tilbakemeldinger ved å skreddersy funksjonaliteter. Her poengterer Epsilon at når kjerneproduktet er «up to

speed», da er det naturlig å hente inn meninger fra stakeholders når en trenger validering i hvilken retning en skal gå:

Kanskje de har en liste over 10 funksjoner som vi har lyst til å implementere og så er kunden med å si at: «de her 4 hadde betydning veldig mye for oss og vi bruker, trenger å bruke de til disse her formålene». Og da er det fortsatt samme funksjonene, men da er prioriteringsrekkefølgen og kanskje den UA/ UX, som bestemmes ut fra kunden sitt behov.

Samtidig gjør Delta det gjeldende at det er justeringer og korrigeringer hele veien hvor en kan få hjelp av brukere til å medvirke på løsninger. Dette gir igjen et bra tilpasset produkt ved å respondere og gi tilbakemelding på nylige itereringer og om de korrigeringsene som er gjort.

Forståelse av brukerens behov og problem

Ved produktutvikling og scoping av produktet, er det essensielt å forstå brukerens behov og problem. Her blir først og fremst viktigheten av å forstå problemet fremmet av flere bedrifter. Samtidig er det like så viktig å anskaffe innsikt om det faktisk er et problem eller om en blir forelsket med sin egen idé. Her er det viktig å verifisere problemet så vell som løsningen som folket er villig til å bruke.

Her er det viktig å innhente innsikt og informasjon for å forstå brukernes ønsker og problemer. Alfa forteller blant annet om utfordringer for eldre ved bruk av touchskjermer:

Another thing that we discovered was that when, when you and I, use a touch screen, typically, we won't feel or discover any problems, with the screen reacting to our touch. But for older people, the skin on their fingers is not so, the touchscreen works in such way that it sends small currents through the skin of your finger ... but all the people have the skin on their fingers can be in such a way that it's high resistance. So sometimes, using just your finger to control the screen does not work for old people. That was something, I think that it is not unusual, ofc, but it was just not knowledge that were not accessible for us. That was something that we did not know in advance. So, these, I think, typical examples, offer things that you would discover that you were not aware of, which, you then need to address.

Delta forteller også at ved å involvere brukere er det flere aspekter som kommer frem som en ikke vet fra før, men som en samtidig kan lære av ved involvering av brukere. Zeta forteller her at de brukte flere år med å kartlegge hva brukernes behov var og hva brukeren faktisk trenger.

Før vi i det hele tatt begynte i 2001, så brukte vi jo flere år på å kartlegge, hva er det som egentlig er behovet, hva er det brukeren faktisk trenger og ikke bare komme frem til noe som vi tenkte var lurt. ... Så hadde vi et prosjekt fra 2010 – 2013 sammen med blant annet helse «by». Der vi hadde brukergrupper, altså både pasienter, men også studenter og pleiere som satt opp gummier av badet og da lagde alle produktene våre i isopor. Og så var det å plassere de inne på et bad helt fritt selv som de mente ville fungere best for de som enten pasienten eller pleieren. Og når du da kom frem til det på en måte snittet som var bra for alle og som fungerte for alle sammen, så har du på en måte satt plassering, altså utforming av badet. Så gikk vi inn og så på; «hva har der av behov for, på hvert enkelt produkt».

Epsilon fremhever videre betydningen av å innhente painpoints fra aktuelle brukere som kan istandsette bedriften til å tenke ut et produkt som kan løse problemet til brukere:

Hvor eksisterer problem. Det er utrolig verdifullt. Det er kanskje noe av det mest verdifulle som vi kan få fra en bruker for da ser vi et problem og prøve å løse det. I stedet for å løse ting som vi tror er et problem. Da risikerer vi å ende opp med å skape et problem som ikke trenger og løses. ... Men, ja, det å snakke med en kunde og høre hva er deres problem og hva er vi villig til, hvilket problem har de som de ønsker å få løst? Og hva er dem villig til å få løst? Det er mange som aksepterer at de har problemer og at ting ikke fungerer optimalt, men, det er ikke stort nok pain til at de er villig til å dedikere ressurser til det. ... Og det å identifisere painpoints som, overlapper med vårt produkt, gjør jo at vi kan skreddersy use cases til akkurat de scenarioene.

På samme tid trekker Delta frem egenskapen til å evne å ha fugleperspektiv:

Også er det jo måten en involverer de på, at en skal se problemstillingen fra alle sidene av bordet og da må jo en involvere brukerne selv, sant. Vi skal ha det fugleperspektivet og se alle behovene for så å sammenskepe løsningen på tvers av det.

På den måten overholder enn et overordnet nivå hvor en skjønner hva som faktisk er problemet. Gamma forteller videre at kundebehovene og tekniske begrunnelser må hele tiden være med for å lykkes med å utvikle produktet i riktig retning.

I denne sammenhengen kommenterer Delta at det er viktig å dekke de elementære behovene først i tjenesten for deretter å finne og grave langt nok ned for å finne hovedårsaken til hvorfor ting er slik som de er. Zeta supplerer utsagnet ved å kommentere at det ikke går an å dekke alle behov, men at det er viktig å dekke grunnbehovene til målgruppen.

I tillegg trekker Gamma frem alvoret bak at en ikke kan lukke øynene for folk som en er involvert med og at en ikke alltid får de svarene som en vil ha. Når en skal videre med å presentere produktet for nye kunder, er det viktig å ikke «tweeke» produktet til å møte nye kunders behov, men fokusere på hva kundene trenger for så å utvikle deretter. Her må en stille seg spørsmål rundt hva som blir støy for kundene og hva skal de forskjellige brukergruppene nyttiggjøre seg av.

Forventningsavklaring for deltakelse i test

Det kommer frem av flere bedrifter at det er viktig med å skape gode forventningsavklaringer til en skal i gang med test. Det må være tydelighet rundt hva som skal testes og en må sikre rammene rundt testingen og ikke ta noe for gitt. For ved å bruke tid på rammeverket rundt testen, kan formatet på testen være i større grad løst og ledig for at brukerne kan si hva de vil. Delta forteller at:

Det har jo vært mye på dette med rekruttering og at en må ha, både få inn de riktige folkene og at en e tydelig nok på hva som skal testes. Og hvis en ikke mestrer det, så får en jo feil tilbakemeldinger. ... At en ikke skal ta noe for gitt. Alt er like viktig. Du må ha kvalitet i alle ledd, for at det skal bli riktig.

Zeta fortsetter med å si at forventningsavklaring er viktig for å sikre seg at brukerne og aktører som er involvert, vet hvilken retning som en går i og hva en ønsker å få ut av testingen. Blant annet nevner de at en brukerkafé ikke traff målsetningen for involveringen:

Men akkurat den, som det eksempelet, så gav den ikke så veldig mye, fordi at der traff vi ikke så mye, ikke sant. De så for seg noe helt annet enn jeg kanskje gjorde. Så det å ha en litt mer konkret prosjektgruppe der alle klarer å ha forutsetningene for det, er sånn sett verdifullt for oss.

Testing av produkt

I en produktutviklingsfase, utgjør testingen av produktet en viktig del av å få tilbakemeldinger fra brukerne for videre utvikling. Her er det ulike formater hvordan testingen foregikk, med blant annet å teste den hjemme hos brukerne, teste sammen med industridesigner og sykepleiere, i virkelige omgivelser, kontrollerte forhold eller som fullskala testing ute hos kundene.

Alfa gjorde mye av produkttesting i brukerne egne hjem hvor de opplevde å få mer detaljer ut fra brukeren av hele systemet til bedriften:

That we actually conducted the interview at peoples own home made it, we received more information I think, than had the case been that we had invited people for some sort of, meeting at our facilities, where all the people would be more into also, we got a more, more into details, then we would, we got a more understanding of the use of the system by doing that way.

I tillegg kommenterer Alfa at å bruke pretendertyping ble det et viktig redskap i testingen av produktet for å bygge raskt. På den måten mottar brukerne noe som de kan gi tilbakemelding på uten å måtte bygge et helt produkt.

På samme tid kom det frem av flere at det kan være et gap mellom hva som er logisk for en utvikler, og hva som logisk for en bruker. Det gapet må tettes. Her kan Beta fortelle et tilfelle hvor Beta testet ut løsningen rundt kontrollpanelet sitt. I testen kom det frem motstridende oppfatninger om bruk av symboler av funksjoner mottakerenden.

Vi gjorde noen uventede funn i form av at det vi trodde det skulle være mye intuitivt å bruke produktet vårt. Så vi har jo skjönt at det som vi har tenkt er logisk av symboler og funksjoner, i forhold til kontrollpanelet og sånne ting, det er kanskje ikke oppfattet likt i mottakerenden. Den blir misforstått i mye større grad enn det vi hadde trodd. Jeg tror gjerne er at et av funnene til

nå har vært at det vi tenker som universell utforming, for eksempel, ved å lage, ting basert på symboler og ikoner som visstnok skal være kjent for alle, uten å ikke ha noe tekst, det fungerer for vår del til nå veldig dårlig. Det vi ser når vi setter ut produktet vårt, vi har et veldig fint kontrollpanel, som er uten rot på, bare symboler og minimalt med tekst. Så får vi tilbake produktet med prøving og pilottesting, så er det mange klistermerker på panelet.

I den forlengelse kommenterer også Delta at det er viktig med et riktig fundament for testing og at en må tørre å feile:

Også er det kanskje viktigste læringen og at man må tørre og feile for å få de erfaringene selv for så å gjøre det bedre neste gang. Så må man tørre å stå i at man gjør feil. For vi har jo hatt prototypetester, særlig en som var ganske dårlig. Ja, alt for mye tilfeldigheter for eksempel. Så der har vi lært.

Samtidig reflekterer Delta rundt behovet for å redusere eventualiteter i test og legge forutsetningene for at alle kan presentere:

Og det er jo sånne banale ting, sånn en liten veldig konkret ting er jo viss en, for eksempel han ene som ikke hadde på briller. Så då kunne han ikke se skjermen og då kunne han ikke delta. Ja. Så gjorde at han var ute og så var det han andre som ikke tok telefonen og andre som ikke visste hvor de skulle møte opp.

Dermed blir det også relevant å legge til rette for de riktige forutsetningene for at alle kan prestere:

Ja må bare legge de riktige forutsetningene for at alle kan prestere da og det med at; «det er ingen fasit». Sant, her kan du si hva du vil og så er det det som er verdien. Ja, det har og vært ganske viktig. Og for å få de til å forstå det tidlig.

Videre kommenterer Beta at jo mer involvering en har i utprøvingen, jo bedre blir resultatet i etterkant og at det er viktig med oppfølging på brukertesting for å unngå kommunikasjonsfeil for å få en verdifull utprøving. Samtidig mener Zeta at det er en utfordring å styre alle sammen i riktig retning, men at det er behov for en praktisk gjennomføring ved testingen av produktet for å se hvor unødvendighetene stepper inn i bildet.

På samme tid påpeker Gamma at det i testing er motstridende svar fra hva de sier, hva ansiktsuttrykk viser og det de gjør:

Altså vi har filmet det de har sett på, om det er en skisse eller om det er en skjerm eller hva det er. Og vi har filma de. Så av og til, og lyd selvfølgelig. Så av og til så sier de at dette på en måte «var kjempeenkelt» og så ser vi at de scrolla og styra og leita. Det ser ikke ut som om det er kjempeenkelt i det heile tatt. Så de sier en ting, du ser på ansiktsuttrykkene om de blir begeistret eller om de, altså hva de tenker på ting som de ikke sier. Så ser du det som de faktisk gjør. Det henger ikke på greip, de 3. Ansiktsuttrykk, det du sier og det du gjør, det stemmer ikke overens. Så dette der må du på en måte tolke i etterkant. Det er ikke nok med lyd, du må egentlig ha alle 3, Hvert fall må du ha lyd og bilde av det du gjør.

Dermed er det viktig ved test å sette av tid for å gjøre grundige vurderinger til intern forbedring og tolke innspillene i etterkant. På den måten kan en vurdere interessante funn og skape enigheter i teamet om oppfatninger om hva som kom frem av data.

På en annen side forteller flere av bedriftene at det er viktig å ikke teste på de samme folkene for å unngå at de blir inhabile, men at brukere har ofte lyst til å være med dersom de har tid til å prioritere testing.

Tilbakemeldinger

Ved testing, kommer det mange tilbakemeldinger fra kundene. Her var det både positive og negative tilbakemeldinger, samtidig som det noen fallgruver for hvor gyldige tilbakemeldingene egentlig er.

Her har det vært forskjellige typer tilbakemeldinger, hvor Beta har erfart tilbakemeldinger som har resultert i endring ved deres produkt, samt fått tilbakemeldinger fra mennesker som er nonverbal:

Så de så jo på bildet på fremsiden av, som egentlig skulle bare være et fint markedsføringsbilde. Så så de på bildet og da kommenterte de at; «vi har gjort feil, vi skal plassere madrassen den andre veien». Egh, og det skulle de jo ikke gjøre for det var bildet som var feil. Så åpnet de opp og jo mer de leste bruksanvisningen, jo mer forvirra ble de, så. ... Bildene betyr mye fant vi ut.

Og ingen gidder å lese bruksanvisningen, så prøve å gjøre så mye som mulig å få til dette her uten å åpne bruksanvisningen.

Og der får en jo tilbakemeldinger i form av for eksempel de med Alzheimer for eksempel som er veldig urolige og plutselig blir, slutter å skrike og blir rolige liksom og får den støttende madrassen på en måte rundt seg. Så det er en form for tilbakemelding som vi tar med oss.

Likevel kommenterer Beta at det var motiverende å få slike tilbakemeldinger:

Det er jo bare motiverende å få de tilbakemeldingene og si; «okei, då gjør vi dette her og da blir det enda bedre produkt!».

Først og fremst fremhever flere av bedriftene betydningen av å passe for falske negativer eller falske positive. Blant annet kommenterer Alfa at:

And it is a must about being aware of, the input from the users sort of, being careful about false negatives, false positives. Because one person says one thing, you know, that doesn't necessary mean that you should go ahead and do this because it may be the one nod resolve that, that you are meeting here.

Zeta fremhever også betydningen av å vurdere tilbakemeldingene som kommer inn, men at en ikke trenger å handle på og at en må filtrere ut hovedessensen av tilbakemeldingene.

På en annen side virker tilbakemeldingene som bekreftende eller avkreftende faktorer ved testing. Her har blant annet tilbakemeldinger virket som validering for Delta:

Så der fikk vi inn de viktigste bare sånn; «ja, det dere tenker er riktig». Og, det var veldig stor grad bekreftende det de hypotesene hadde. ... Det må jo vær at det, de validere retningen, sier «dette e bra». Så må de jo komme med konkrete tilbakemeldinger som vi kan se på som konkrete nok til å få forbedre det.

På samme tid opplevde de fleste bedriftene å få sprikende tilbakemeldinger ved prototypetester. Her poengterer Delta at det ikke er et mål at alle sammen skal være enige og at det skal være lov å være kritisk. Likevel er det behov for at brukerne kommer med reelle og konkrete tilbakemeldinger for å kunne gjøre itereringen og forberedes til neste gang:

Hvis ikke så e det ikke, då e det for mye av det, at du har fått med deg «morå di» inn på prototypetest som sier: «dette var kjempebra». ... At de sitter der og er sånn; «ja, dette er kjempebra, bra jobba». Så er det sånn; «ja, det er ikke det vi ville høre då».

I den forlengelse fremhever Gamma betydningen av å ha is i magen og at det er definitivt krevende å manøvrere tilbakemeldingene som kommer. Her fortsetter Delta med å fortelle at en må vite at en tester de riktige tingene

Ja, det er definitivt krevende. Så må du også vite at du tester de riktige tingene sant. Bryte ting ned i små nok biter til at du kan teste det og få noe av verdi som du kan iterere på og gi tilbakemeldinger for så jobbe videre.

Videre forteller Delta at de trengte litt tid på å komme seg ned forbi fasaden på test. Ved en slik fremgangsmetode så kan en tippe vektslåen i en tydeligere retning når en vipper mellom noe.

På en annen side forteller Zeta at det ikke var noen uventet funn som kom fra involveringen. Deres tilbakemelding hadde en form for tilbakevendende tendens:

Også når dette ble testet, rundt omkring hos ekte brukere, så endte vi opp med å gjøre noen endringer på det. Så blant annet gikk det på setet; «setet var jo ikke komfortabelt». Det var en tilbakemelding vi fikk. Og da var det tilbake til tegnebordet. Tegne et nytt sete, sånn avrundet, gav mer understøttelse på platen. Rett og slett gjøre om på det. Støpe nye. Sende ut nye prototyper. «Okei, dette var mye bedre». Fint da beholder vi det.

Zeta forteller her at de har gjort mye endringer som følge av brukerinvolvering, som kommer av at brukerne ytrer spesifikke ønsker som de kan legge til produktet. Samtidig var de veldig innstilt og åpen for tilbakemeldinger, noe som ikke gjorde tilbakemeldingene til en byrde.

Likevel var det en utfordring at tilbakemeldinger ikke alltid er helt realistisk, hvor noen tilbakemeldinger blir for brukerspesifikk til at det ikke blir universelt nok. Bedriften er her for å tjene penger i første omgang, ikke for idealistiske årsaker. Dermed ønsket de å lage produkter flest mulig kan ta nytte av uten å gjøre for store justeringer. Det betyr ikke at idéen ikke trenger å være god, men ikke praktisk nok til å gjennomføre det. Tilbakemeldinger kan også stride imot hva som er praktisk mulig i forhold til regelverket.

I motsetning til de andre, var alle tilbakemeldingene til Epsilon som forventet til nå ut fra hva de hadde kartlagt i sin pipeline. Dermed ble det oppfattet som positivt å få bekreftelse som har blitt gjort til nå og som igjen betyr at en er på riktig vei.

Praktiske rammer rundt produktet

Samtidig som en testet, spilte praktiske problemer inn med involvering av brukere. Blant annet hos Alfa var det ustabilitet ved bruk av minisykler, at touchskjermen ikke fungerte for eldre ved å bruke fingeren sin, at en oppdaget praktiske problemer med ting rundt produktet gjennom brukerinvolvering som ikke hadde blitt tenkt på i settingen av testing i et kontor. I tillegg syntes Epsilon at det var en utfordring å ta hensyn til arbeidsflyten til kundene:

Utfordringen er ofte å ta hensyn til arbeidsflyt og ikke nødvendigvis funksjonalitetsbehovene. Altså, ja, jeg kan fint tenke på et produkt som passer godt inn i hjemmetjenesten, men hvis vi kommer dit og så viser det seg det at den mest brukte informasjonskanalen går via et ledd som vi ikke har tenkt på, så plutselig så kan ikke vårt verktøy tas i bruk uten at vi gjør noen endringer.

Samtidig nevner Beta at endringer i produktet må samstemme med CR-sertifisering og at medisinske produkter krever masse ressurser og dokumentasjon på intended use. Epsilon hadde også utfordring med å gjennomføre brukerinvolvering i henhold til ISO-standard som også må være compliant med QMS-systemet til bedriften.

Zeta påpeker også at de måtte være i tråd med regelverket. Her var det viktig å ha med en stor kommune som en mektig aktør i prosjektet for å få omgjort regelverket slik at deres produkt kunne selges på markedet.

Brukervennlighet

I testing av produktet, kom det også betydningen av brukervennlighet frem som viktige momenter for brukerne for å ta i bruk systemet. For det er viktig med minimale krav for praktikaliteter i systemet som utvikles.

Bedriftene trekker frem betydningen av at brukerne alltid vil foretrekke den enkleste løsningen som er tilgjengelig og at ekstrafunksjoner ikke blir tatt i bruk. Det er heller ingen selvfølge at spesifikke funksjonaliteter tilfører verdi til produktet. Her trekker Zeta frem eksempler om at de gjorde om noen praktiske aspekter med deres produkt:

Så gikk det og ut på utløsermekanismen på selve vendingen. Den sitter på selve støttehåndtakene. Den hadde vi bare en liten klump under (viser med hendene) som du måtte vinkle håndleddene dine på en unaturlig måte under for å løse den ut. Mens det som er mest naturlig er å ha hendene liggende oppå og bruke fingertuppene. Nå gjorde vi om på den, og det fungerte mye bedre. Trengte å bruke mye mindre krefter for å gjøre det.

Et annet eksempel fra Zeta er spyl-tørk-løsningen som ble redusert ned til en enkel startknapp for å gjøre det enklest mulig for alle brukergruppene som skal bruke funksjonen. Det er derfor viktig å involvere bruker for å luke vekk funksjonalitetene som kun fungerer på tegnebordet, i motsetning til at det er praktisk og brukervennlig i virkeligheten.

På samme tid viser flere av bedriftene til at et og samme produkt ikke skal strebe etter å hjelpe alle brukergruppene. Her vil konstante endringer i produktutviklingen gjøre produktet vanskeligere å bruke. Hvis produktet skal levere på alle behov, ender du opp med et komplekst og dårlig produkt. På denne måten kan en bruke ulike brukertester «as is» for å få hjelp til å skjønne hva du skal bruke produktet til og hvilken verdi den skal tilføre.

Skissering av prioriteringer og tidsplan

Noe av det som de fleste påpekte, var at det tar masse tid å identifisere partnere og sluttbrukere, samt drive med forarbeid, gjennomføring og etterarbeid med test. I denne sammenhengen blir det dermed viktig å bestemme retning og strategi tidlig, men vite at jo flere en ønsker å involvere, jo lenger tid tar det. Her poengterer flere bedrifter at budsjett, utfordring og ressurser vil spille inn for hva en ønsker å prioritere og gjøre noe med.

På en side forteller bedriftene at en ikke overlever om en skal teste for evig, samtidig som en må bruke den tiden som det krever for å utvikle et godt produkt. I denne sammenheng kommenterer Gamma:

Jeg skjønner at på papiret så ser dette her «awesome» ut, men du er en oppstartsbedrift. Du er nødt å ta prioriteringer, du er nødt til å skyve på forventinger, og møte skuffelse. ... Så det er noe du må, du kan ikke bli før ivrig på salget da. Da vil du ikke ende opp der du gjerne vil. ... Det handler om å tenke på disse tingene helt fra starten i stedet for å begynne å tenke på det når produktet ligger på markedet.

Videre forteller Delta at en få tak i de lavest hengende fruktene først for å skape moment på utviklingen:

Så det er jo, å bare få de lavest hengende fruktene først. For å få moment på snøballen. Du trenger jo penger for å gjøre ting, så da må en finne de pengene på en måte. Da kan ting gå raskere. ... Så det er jo og en prioritet vs. situasjonsbestemt opplæring som er en helt annen greia. Men det er liksom, det løfter vi til et annet nivå for senere.

Samtidig er det vanskelig å ha den framdriften som bedriften ønsker når en ofte baserer tilbakemeldingene sine på motivasjon fra frivillige brukergrupper. I denne sammenhengen ytrer Zeta at det er en utfordring å være tålmodig nok:

Vi bruker mye penger på utviklingen og hver dag som går uten at har begynt å selge det så er det jo på en måte, henge rundt vinduet for å sette det litt på spissen. ... For når du har brukergrupper med, så er det veldig ofte frivillige. Så det er ikke noen du nødvendigvis betaler penger for å ha med. Da kan det være vanskelig å motivere dem til å ha den fremdrift som vi ønsker da. Du blir veldig avhengig av velvilje fra de for å drive det frem. ... og det er mange som vil ha sitt og si, det kan til tider være, ikke vanskelig å få gjennomført, men for fremdriften som vi ønsker da. Vi er jo naturlig mer utålmodig. Vi ønsker å få ting ut i salg. Så den utfordringen går begge veier. Det blir en utfordring for oss med å være tålmodig nok, før vi lanserer produktet, men det er klart jo flere du har involvert, jo lenger tid tar det også.

På en annen side forteller Epsilon at det er enklere å navigere prioriteringer og tidsplan når det allerede ligger sterke føringer for hva de skal gjøre:

Vi, vi har en prosedyre for å håndtere tilbakemelding. Og det, det går ut på at vi tar den opp. Vi beskriver den. Vi identifiserer hvilket nivå i utviklingen vårt tilbakemeldingen går inn under. Alt fra klage på en feil, en bug-report eller om det er en feature request, change request. Og så, når vi har allokert det i riktig posisjon så tar vi det videre til et sånt produktmøte. «Ønsker vi å

implementere dette her. Hvis ja, så legger vi det inn i et større», vi kaller det epics. Større grupper arbeid som vi posisjoner ut i en tidslinje. Og avhengig av hvor ettertraktet den change requesten har vært, så prioriterer vi den høyt eller lavt. I tillegg så kommer design og utviklere inn på det her. Så vi er en gruppe forskjellige folk som blir enige om hvor viktig det er å ta inn. Da tar vi alle perspektiver i tillegg til tilbakemeldingen fra kunden, men også hvor mye arbeidet det er å innføre dette her. Også gjør vi ting parallelt med dette her som vi ønsker å matche det sammen med. Og det er en kompleks prosedyre, men vi har et system for det.

Når en har utformet en database blir det enklere å si nei til en tilbakemelding fra en kunde med begrunnelse om relevansen for bedriften på det gitte tidspunkt. Her handler det om å gjøre prioriteringer ut fra tidsplanen og prioritere behovene og funksjonalitetene til produktet.

Endringer i utviklingsløpet

Ved involvering av brukerne, var det flere endringer som ble gjort hos bedriftene, både i utviklingsløpet, men også i selve produktet. Det var både store endringer, men kunne også være korrigeringer i det som allerede var designet. Det ble gjort endringer både i softwaren rundt UA-designet, designet av app, konkrete endringer på selve produktet som kan være en utydelig knapp, mindre kryptiske symboler eller andre modifikasjoner for å gjøre produktet mer brukervennlighet.

I noen tilfeller ble utviklingsløpet alt i alt raskere eller enklere ved involvering av brukere. For Beta ble løpet raskere da en fikk forgang ved å løse opp en knute rundt elektrisk støy:

Der hadde vi jo en utfordring, det var jo å få den her, igjen den skjermen til å gå gjennom, på den måte, målkravende til utstrålt støy, elektrisk støy. Så vi var litt stresset over den, så ikke helt lyset i enden av tunnelen i forhold til å få den gjennom. Så kom disse tilbakemeldingene om at den touchskjermen, den vil vi ikke ha likevel. Så det gjorde det enklere for vår del utviklingsløp. Så vi fikk jo forgang i den, fikk løst opp den knuten.

Brukerinvolveringen gjorde det enklere med beslutningstaking på design og funksjon, selv om en må gjøre flere endringer som var uforutsett. Her forteller også Delta at involveringen har vært med å tippe vektskålen i en tydeligere retning hvor eurekaopplevelser har gjort at de har endret retning. På en annen side viser Zeta til at utviklingsløpet ble lenger enn det de hadde

håpet som følge av tilbakemeldingene. Det skjer som følge av at en forandring har ringvirkninger i prosessen:

Utviklingsløpet ble kanskje litt lenger enn det vi hadde håpet på grunn av tilbakemeldingene. Det er ikke bare å gjøre om på et produkt, ikke sant. Det er en liten bit som påvirker en annen bit, og så er det litt motor og litt styringsmekanismer og ja. Så det tok nok lenger tid å faktisk få et produkt som skal selge enn det vi kanskje hadde håpet på.

Samtidig forteller Gamma at deres fokusskifte over mot brukerinvolvering har endret alt og at de har holdt på å ramle over ende flere ganger når de valgte å involvere brukere:

Nei, vi ramlet nesten over ende. Så det produktet vi hadde for 2 år siden, det er ikke det produktet som vi sitter igjen med i dag. Så det fikk kjempestore konsekvenser for oss. Vi måtte skifte sensorleverandør, som var vår nærmeste partner. Det vi kunne tilby var ikke det som tjenesten ville ha. ... Så vi har endret sensorikk. Vi har endret tjeneste, altså den appen som var laga for 2 år siden er også skrinlagt. Så er det jo klart at dette har jo konsekvenser i millionklassen, for oss, og også delay ut i markedet, men vi har bare tatt den jobben. Fordi jeg tror ikke vi hadde lykkes hvis vi skulle bare ha lukket øynene og, det er jo det som er så dumt da når du snakker med folk og når du spør, så får du jo svar og du får ikke alltid det svaret du vil ha.

Likevel argumenterer Gamma for at det har blitt et enklere løp ved at tilbakemeldingene former beslutningene som tas for videre utvikling.

Egentlig det meste syntes jeg jo har blitt enklere. Altså alt, vi har jo på en måte hentet inn tilbakemeldinger på alt i fra produktifisering og prismodell til, helt ned på innstillinger i applikasjoner da. Så alt syntes jeg egentlig har blitt enklere.

Tilnærming til markedet

Ved involvering av brukere, vil det alltid være insentiver for å få produktet ut i markedet. En utvikler produktet for å treffe behov som er der ute, men på et tidspunkt innhenter markedskapital og videre salg bedriftene. Her var det flere innspill fra bedriftene om hvordan brukerinvolvering hadde påvirkning på tilnærming til markedet.

Først så mente flere bedrifter at de som involverer brukere kommer til og lyktes. For en treffer til slutt på en bedre løsning i markedet enn det som en befinner seg der fra før av. En kommer kjappere til markedet, nettopp fordi en har spurt.

Flere bedrifter fremhever også betydningen av at en faktisk har hørt på markedet for hva som finnes av behov i stedet for å pushe et produkt på markedet. Zeta forteller her at:

Så får du en helt annen forankring i markedet som du skal selge i senere enn hvis du bare finner på et eller annet som du skal selge. Så vi har jo testet dette hos brukere før vi i det hele tatt begynte å selge det. Vi vet at dette fungerer, vi har kartlagt, vi har gjort studier, vi har hatt tilbakemeldinger, vi har gjort endringer underveis, vi har utarbeidet rapporter. Så vi kan dekke, vi har ryggdekning på alt som vi har, hos brukerne. Vi vet at det er et behov.

På denne måten blir brukerinvolveringen et referanseprosjekt som gjør lansering enklere når en har en rapport som ligger til grunn. Her referer Zeta til at brukerinvolvering fungerer som et salgsmoment ettersom at kundene ønsker å fra andre som har brukt det. Samtidig kommenterer Gamma om at pilottesting av tjenesten også gir signal for videre salg og at det gir en pekepinne på om de kommer til og lykkes videre eller ikke.

På samme tid er det viktig å være realistisk for hva bedriften skal levere av tjenester slik at en kan være tydelig i møte med samarbeidspartnere ved utvikling og testing.

Du må snevre inn og når du har snevret så mye som du tror er overhodet mulig så må du snevre inn enda mer. Da må du begynne å tenke kostnader, utvikling, hele denne biten og da har du ikke budsjett til det. Også må du tørre å være litt tøff tilbake til pilotkommunene som er med på dette testløpet. OG vær litt transparent og si at; «hvis dokke ikke kjøper inn dette her, så kommer ikke vi til å klare oss». Så vi er avhengig av at; «ja, vi hører på dere, ja vi utvikler det som dere vil ha, men dere må også kjøpe det inn, hvis ikke så overlever vi ikke denne prosessen her».

Gamma fortsetter å snakke om mulighetene som ligger i potensialet i privatmarkedet i hjemmetjenesten. Her poengterer bedriften at en ikke må jage etter «the next big thing», men en må vite om en er klar til å ta utfordringen som bedriften har begynt på:

Så det er jo selvfølgelig for meg og veldig fristende å gå rett dit, men jeg ser at vi er ikke klar. Og jeg tror ikke at det er en start-up bedrift som trenger inntekter som kan gå direkte dit med

en gang. Det må være noen som har finansielle muskler til å ta på seg et slikt prosjekt. Det er jo veldig synd å gå til aksjonærer og grundere og, ansatte som har slutta hos oss, for de skulle finne opp «the next big thing», innenfor helse da. Veldig synd, men du må være litt realistisk oppi det hele og se hvor du klarer å få inntekter.

Et annet moment som blir fremhevet er at på et tidspunkt må produktet være bra nok for å begynne å selge. Zeta argumenterer her for at det alltid vil være noe som kan forbedres:

Ja, du kommer til et punkt hvor produktet må være bra nok og du må begynne å selge det. Men det er klart at, første generasjon av produktet, sånn er det med alle produkter, med biler og sånt, elbiler, vil jo ha sånne småbarnssykdommer og barnesykdommer mener jeg. Hadde du vært enda mer tålmodig og ventet så hadde du på en måte, analysert de barnesykdommene og fått de vekk sånn at du hadde sluppet et par reklamasjoner. På den andre siden så hadde det ikke vært lønnsomt. Og det å på en måte ventet, når du lanserer et produkt, så vil det være noe ting som ingen har tenkt på, men som fort vil få tilbakemelding på som var satt i produksjon.

Zeta kommenterer også viktigheten av å være tålmodig og betydningen av mulig dårlig stand-in i markedet ved for tidlig lansering:

Men jeg følte at vi var veldig tålmodig og hadde vi satt i salg prototypen, då ville det ikke fungert like godt som når vi fikk tilbakemelding og gjorde de endringene som vi gjorde. Ulempen med å sette ting for fort ut i markedet, er jo det at hvis det er veldig mye feil med det så kan du i verste fall få dårlig stand-in i markedet, sant. Så det ønsker en heller ikke. Men å finne den balansegangen med å balansere tidlig, men likevel være tålmodig nok, den er jo, ja, utfordrende.

Samtidig kan bedriften se at ved å teste på flere hundre brukere gav en trygghet i lansering og at brukerinvolveringen baner vei for produktet ved implementering i markedet. De kan se en tydelighet når andre bedrifter ikke har involvert brukere:

Men jeg ser jo i markedet, altså, konkurrenter og indirekte konkurrenter som har veldig masse produkter, som på tegnebordet virker veldig bra, men som er helt tydelig at de ikke har hatt brukerinvolvering fordi at, det funker ikke i praksis. Så sånn sett så ser jo jeg veldig viktigheten av det å faktisk involvere brukere.

Involvering etter lansering

Etter lansering av produktet, fremhever flere bedrifter betydningen at da blir mulighetene mindre for å endre produktet. Smerteterskelen for å teste produktet videre etter lansering er høy og etter lansering er det viktigere å få gode resultater enn å få tilbakemelding om hvordan produktet er i bruk.

Gamma på den ene siden trekker frem at det er enklere å gjøre endringer i tidlig fase:

Det er vanskeligere å endre på et produkt som allerede er etablert, enn å gjøre det riktig fra scratch. Så ja, du må sette av et budsjett for å jobbe med eksempelvis denne metodikken en hel uke med mange etablerte aktører. Kjempedyrt, men det er også kjempedyrt å prøve å endre på noe som allerede finnes. Det tror jeg er dyrere.

Her er deres regel at en endrer før kommersialisering, ikke omvendt. Dersom kunden er fornøyd med tjenestene ved test, så kan en gå direkte videre til salg.

Samtidig forteller Beta at selv om de har lansert, så har de egentlig en lang vei å gå, men at testing vil dermed skje på potensielle kunder:

Men nå etter at vi har lansert så er gjerne ikke den utprøvingen det viktigste at vi får tilbakemeldinger på hvordan produktet er i bruk, men viktig at vi får gode resultater nå. Sånn at de får lyst til å fortsette å bruke oss. Så det er kanskje, ja, det er vanskelig har vi innsett etter at vi har lansert, hvor vi er i en posisjon for hvor vi er ute etter å selge et produkt, at vi ikke lenger klarer å være like, ja, biasfri. ... Vi har egentlig en ganske god vei å gå i forhold til å, ja, dersom vi skulle kjøre flere uavhengige tester for å luke ut alt som kan misforstås. Vi gjør det ikke uavhengige, vi gjør det på faktiske potensielle kunder, så må vi bare ta til oss de tilbakemeldingene som vi får og så prøve å gjøre det bedre neste gang.

På en annen side sier Zeta at det er en kontinuerlig jobb med tilbakemeldinger og at det i lanseringen alltid vil være noen ting som ingen har tenkt på før som en fort får tilbakemeldinger på. Dermed må en skape gode prosedyrer for å ta imot de tilbakemeldingene.

Betydning av nøytralitet i test

Ved testing av produktet er det flere ting som kan spille inn og påvirke resultatet. Blant annet kom det frem viktigheten av nøytralitet fra fasilitator av test som fortalt av gamma:

Det er veldig viktig at den personen som møter de er helt steike nøytral. Og det er så vanskelig, det er nesten ikke mulig og jeg hadde ikke klart det.

På en side vil brukerens tilbakemeldinger avhenge av hva som møter dem i testing. Som følge av dette vil det bety at den personen som fasiliterer testen, kan ikke være sterkt emosjonelt knyttet til prosjektet som en utvikler er. Dette vil også gjelde for testsentre som ikke kan være for investert med bedriften når de skal fasilitere tester.

Gamma på sin side fortalte om erfaringer om at fasilitator ubevisst planter idéer i testpersoner. Bedriften skal kun motta informasjon i testing. Dette var ikke synlig i testen, men noe som var mulig å se i etterkant. Dermed blir disse dataene ugyldige fordi det ikke er testpersonens tanker. Dette kan være i form av forsnakking i møte med bruker som guider de inn et spor som de ikke har vært på foruten.

Beta på sin side opplevde at det var en utfordring å ikke påvirke resultat og at de selv ødela testen ved egen involvering ved å poengtere hva testdeltakerne skulle gjøre i test:

De liksom, de pakket opp og slengte nedpå sengen; ja det skal være slik som dette her liksom og slangen ut ved fotenden, det er helt vanlig. De bare gjorde alt og det gjaldt egentlig alle gruppene. De gjorde alt uten å se i bruksanvisningen. Vi ville jo få en liten evaluering på bruksanvisningen og greier. Men, de bare, gjorde det, pakket opp og la det på sengen uten å se på bruksanvisningen. Så vi poengterte da; «ja, dere skal ikke, se i bruksanvisningen då?» Ja, de tok den frem og da ble de plutselig veldig usikker, for da var det et bilde på fremsiden som liksom viste at...

Her har alle bedriftene vært gjennom ulike tester med Norwegian Smart Care Lab. Et slikt partnerskap har for Alfa gjort det enklere med hele prosessen med testing, hvor Beta brukte NSCL for ekstern hjelp til å scope brukere. Samtidig kommenterer Delta at de involverte en

tredjepart for å få den ufiltrerte tilbakemeldingen fra brukerne. Dessuten forteller Alfa at de kan bruke NSCL som referanseprosjekt og stå inne for videre testing hos andre partnere.

Innsikt for videre utvikling

Ved testing, vil det være tilbakemeldinger som enten ikke er gyldig eller som ikke er relevant for nå. Her kommenterer flere bedrifter at de og tar de tilbakemeldingene som de ikke bruker nå, og samler dem for idéer til fremtidig utvikling og kan implementeres i et senere veikart. Flere poengterer at de har som praksis å lagre innspillene i skuffen, for så å ta dem frem ved et senere tidspunkt. Her forteller de at de enten alltid har en notatbok med seg, skriver ned og lager et kategoriseringssystem med alle innspillene.

For en idé som ikke er god der og da, kan bli en god idé på et senere tidspunkt.

Bedriftene forteller at de bruker masse tid på å innhente informasjon om valg av teknologi og leverandør, bruker masse tid på å grave seg ned i problemstillingen i forkant og bruker testene som fundament for innsikt. På den måten ser flere av bedriftene verdien av å samle på innspillene, både for nåværende tilbakemelding, men og for fremtidig utvikling. Her poengterer Delta at:

Brukere tilbyr ikke løsninger, men innsikt for at vi skal finne løsningen.

Kost/ nyttevurdering

Ved å fokusere på brukerinvolvering med et helhetssyn, nevner flere av bedriftene at det er flere goder som en sitter igjen med etter å ha involvert brukere. Alfa sier at du kommer til et punkt med produktutvikling hvor det er «the point of no return». Når en starter testingen vil kost- og nyttegodene være i favør for å teste så tidlig som mulig. Det vil koste mer penger å gå tilbake og starte om igjen dersom en har vært gjennom en utviklingsperiode og brukt masse tid, penger og energi i noe som ikke fungerer.

Videre nevner flere at en må vekte de forskjellige innspillene som kommer og vurdere hvilke som gir mest nytte. I tillegg må en finne ut i hvilken fase av utviklingen hvor det er mest effektivt og gir mest verdi. På denne måten må en avveie funksjonalitet, fornuftighet og nytteverdivurderingen av å involvere de aktuelle brukerne. Samtidig må en ha tid og ressurser til å gjennomføre, for så å sette tilbakemeldingene i system og drive frem et bedre produkt. Oppnår enn et bedre produkt og det lar seg selge, kan en tjene penger. Motsatt så kan ikke gå videre med å selge et produkt som blir for dyrt.

På en annen side nevner Gamma at sitter igjen her og nå med x-antall millioner i minus. Dermed er det mye enklere å la være, men at kostanden vil hente deg inn på et tidspunkt. For det koster også å ikke spørre.

Ved anvendelsen av brukerinvolvering er det også noe som legges inn i en fremtidig verktøykasse. Her kan en lagre idéer og arbeidsmetoder fra andre bransjer som kan overføres til din egen tjeneste. Her kan en ta opp igjen de verktøyene som en har lært seg for så å produsere råmaterialet til en billigere pris og på en mer effektiv måte.

Likevel poengterer flere at brukerinvolvering gir bedre tjenester og at brukerinvolvering er der for å bygge en bedre tjeneste. Det blir en positiv synergieffekt av brukerinvolvering hvor bedrifter sitter igjen med en større grad av gevinster fordi de får et bedre produkt og brukerne får igjen et bedre produkt på markedet som de kan bruke. På samme tid nevner Zeta at det er vanskelig å effekten av involvering når det er noe «som en alltid har hatt». Utfallet skjuler dermed flere av de negative sidene av et utviklingsløp. Likevel poengterer han at en tenker underveis i utviklingsløpet at:

«Fy f..n dette skal vi aldri gjøre flere ganger, tenker vi mens en holder på, men så glemmer en det ut og gjør det likevel».

Etterpåklokkens gave

Flere av bedriftene ser tilbake og kunne tenke seg å gjøre små eller store justeringer for å bedre prosessen videre. For dem som hadde startet sent med å involvere brukere i prosessen ser tilbake med ønske om å starte testingen så tidlig så mulig og mer testing underveis. En ser at

brukerinvolvering var viktigere enn det som en hadde tenkt og en holder på en generell holdning om at brukerinvolvering skal holde en vekke fra et produkt som en ikke kan selge.

I tillegg ville de bedriftene som ikke hadde et klart mål om tjenestetilbudet deres holdt en stødigere kurs fra start av. På denne måten hadde ikke brukt så mye tid på alle slags tilbakemeldinger og ikke testet bredt ut med forskjellige funksjoner. I stedet for hadde de designet et produkt som var spesifikt og målrettet mot akkurat det problemet og den brukergruppen som den var ment for. Dermed kunne en være trygg i beslutningene som man dyppa foten innenfor og slik spare seg for slitasje med eksterne aktører, kostander og tid med å teste ut forskjellige applikasjoner.

I den forlengelse mener bedriftene at det er lettere å se de negative eller positive påvirkningene når en gått et stykke og ser tilbake på prosessen. På denne måten blir alle erfaringer nyttig på sitt vis. Her påpeker Gamma at en ikke kan fokusere på tidligere dårlige valg, men heller velge å lære av sine feil og se fremover for hvor de skal. De har behov for en trygghet i produktet sitt og ha med et team som har troen på metodikken og på produktet som utvikler. Her ser de også at for de som skal videreutvikle produktet sitt, at de har behov for å hente inn innsikt hos de neste kundene før de får tilgang til deres tjeneste og begynner å utvikle et nytt produkt.

For de bedriftene som er fornøyd med sin reise forteller at de hadde gjort små justeringer som å åpne dørene direkte inn til kunder og partnere. Samtidig hadde de gjort små investeringer i begynnelsen for å ikke bruke mye ressurser i tidlig fase. Zeta reflekterer om de muligens hadde involvert de viktigste aktørene rundt regelverket i en større grad, men at totalbildet ikke sikkert blir så mye annerledes med tanke på resultatet som en sitter igjen med.

Verdi som følge av involvering

Flere av bedriftene ser at det er utrolig verdifullt med å teste med de forskjellige brukergruppene og at det skaper stor verdi for tjenesteytingen til produktet. For det er tjenesten som en selger til kundene og en vil ikke lykkes med å hamre inn et produkt i markedet, dersom det ikke er et marked for produktet. På denne måten vil en lykkes i markedet fordi det er verdi av tjenestedesignet som blir synlig for andre rundt og at tjenesten blir generelt bedre.

I tillegg tilfører brukerinvolvering verdi på andre måter. Det gir verdi til kunden med å løse et aktuelt problem for dem. For partnere kan det kunne ut i verdi for dem med et spesialtilpasset produkt for det arbeidet som de står. Gamma kommenterte at noen testpartnere hadde sagt at;

«Nå har dere viftet med en gulrot foran ansiktet i flere måneder, nåde være med dere om dere tar dette vekk».

Denne verdien synliggjøres ikke i salgsmøtene, men verdien må erfares. Slike vitnesbyrd må til for å skape verdi når en skal i gang med å selge. Gjennom å skape verdi ved brukerinvolvering kan en se hvem som faktisk leverer på det som de lover er bra teknologi.

Samtidig er det verdi av og møtes, snakke med brukerne og få tilbakemeldinger i form av nye inputs for så å koble det sammen til et salgsverktøy. Det er i tillegg en takknemlig målgruppe som får verdi av å delta på aktuelle problemstillinger som kan være på et samfunnsmessig nivå. Det skaper engasjement og de får oppleve at de blir tatt på alvor med de problemene som de står ovenfor. Involveringen kan også fungere som en leads-generator for å bevisstgjøre aktørene rundt om hvilken verdi bedriften kan tilføre dem. Dette bygger under verdien av kulturen i bedriften for å høre på andre og bygge muskler for å lytte til dem som forstår seg på problemet. På denne måten blir det hentet inn verdi i sosial og intellektuell kapital.

På en annen side ser bedriftene en verdi i bestillerkompetansen til testingen. Etter hvert blir det enklere å se hva en trenger og hvilke brukere som er aktuelle for å ta i bruk tjenesten. Her ønsker blant annet Delta at det skal være strømlinjeformede prosesser i jobben som kan jobbe for å se verdien i brukertesting. I denne sammenhengen kan en også overføre andre gode idéer til egen praksis som igjen kan tilføre verdi inn i det som bedriftene står i.

6 Drøfting av funn

Som følge av den presenterte teorien i tillegg til de funnene som har kommet frem, vil dette kapitlet belyse ulike perspektiver ved bedriftenes refleksjoner i lys av oppgavens problemstilling:

Hvordan forstå brukerinvolvering i møte med bedrifter i et innovasjonsløp?

Dette skal gjøres ved å bruke forskjellige ordspill, metaforer, sammenligninger og bruk av modeller for å vise frem nyanser og virkeligheter i bedriftenes erfaringer. Figur 3 til 6 som presenteres videre i kapitlet er modeller som er selvkomponerte og laget med hensikt om å illustrere de funnene som kom frem fra dataen. På denne måten skal oppgaven fremstille erfaringene og refleksjonene på en måte som kan gjøre det lettere å sette seg inn i bedriftenes erfaringer. Først og fremst skal oppgaven trekke frem den generelle erfaringen som bedriftene satt igjen med.

6.1 *The good that also hides the ugly*

For det første er det tydelig at alle bedriftene holder brukerinvolvering som et nøkkelement for suksess i innovasjonsløpet. Dette er i samsvar med Lynch & O'Toole som på sin side fremhever brukerinvolvering som en nødvendig ingrediens for suksess (Lynch & O'Toole, 2003, s. 2). Her kommenterer flere av bedriftene at det generelt har vært positive erfaringer eller at det har vært utelukkende positive erfaringer med å involvere brukere. I tillegg presenterte de fleste bedriftene brukerinvolvering som en nødvendighet ved utvikling av deres produkt.

Deretter går Delta videre og ordlegger seg med å beskrive brukerinvolvering som en «superkraft» og at brukerinvolvering er «måten å finne løsninger». Dette skjer i form av at når brukere blir involvert, blir det satt ord på praktiske aspekt og teknologiske utfordringer. Dette vil være med å belyse produktspesifikasjonene som skaper støy, slik at produktene som utvikles gjør hverdagen enklere for målgruppen. Med andre ord blir ikke brukerinvolvering bare forstått

som et nøkkelement, men kan virke i form av mektige krefter som åpner opp for kreative prosesser som ikke er mulig å få tilgang til utenom å involvere brukere.

På samme tid nevner flere av bedriftene at det er flere negative sider med å involvere brukere. Blant annet forteller Beta at det opprinnelig var en plage å involvere brukere når det ikke var sett på som viktig i begynnelsen av innovasjonsløpet. Likevel så de nytten av å involvere brukere etter tilbakemeldingene som kom etter test ved å anerkjenne at det var et gap mellom hva de tenkte var logisk og den faktiske bruken av produktet. Dermed ble en motivasjon å fortsette med å involvere brukere fordi produktet ville bli enda bedre. Samtidig uttrykket flere bedrifter vanskeligheter knyttet til rekruttering. Her handler utfordringene om tilgang til brukere og å evaluere om en har rekruttert nok til å representere brukergruppen. En annen utfordring som blir trukket frem av bedriftene er å gjennomføre tester med kvalitet. Dette blir gjort ved å luke vekk de praktiske aspektene som kan føre til ugyldige svar, filtrere tilbakemeldinger og legge til rette for nøytralitet i test. I tillegg er det en utfordring å forstå hva som faktisk er brukerens behov og problem og håndtere endringer i produkt og utviklingsløpet.

På samme tid er det utfordrende med de økonomiske kostnadene ved å involvere brukere, samt den tidsmessige bruken ved involvering. Her argumenterer Ovesen (2014) at brukerinvolvering må vurderes som en satsning (s. 87-88). På den måten må bedriftene ha en villighet til å betale investeringskostnadene for å innhente eventuelle gevinster på et senere tidspunkt. Gamma legger frem hvordan deres initierende fokusendring mot å involvere brukere var avgjørende for hvor de befinner seg nå. Uansett har det kostet dem økonomisk og tidsmessig å komme dit. Likevel virker det til at mange av utfordringene og vanskelighetene skjules bak de positive opplevelsene knyttet til det endelige produktet når fokuset ligger på viktigheten av brukerinvolvering.

Dessuten nevner flere bedrifter at brukerinvolvering blir en del av kulturen i bedriften. Her nevner Zeta at det å involvere brukere er «bare» naturlig. Brukerinvolvering har alltid vært og er en del av hvem de er og hvordan de operer. Delta kommenterer også at brukerinvolvering hjelper bedriften til å etablere en kultur for å involvere ulike parter for å angripe en problemstilling. På den måten blir ikke brukerinvolvering bare en metodikk for å gjøre en jobb, men det virker til å påvirke holdningene for hvordan bedriftene bygger sin fremgangsmetode.

Når brukerinvolvering blir en naturlig del av fremgangsmetoden for produktutvikling, gir det uttrykk for at brukerinvolvering ikke blir sett på som noe negativt og vanskelig. Det blir heller sett som en arbeidsmetodikk som innebærer noen utfordringer, på lik linje med andre arbeidsformer. Selv når Zeta fremhever at de tenkte «fy f...n, dette skal vi aldri gjøre flere ganger, tenker vi mens en holder på, men så glemmer en det ut og gjør det likevel», viser det til at deres refleksjoner er negativt ladet i prosessen, men at den resterende forståelsen for involvering blir positiv. Dette blir synlig når en ser verdien av hva brukerinvolveringen har tilført til produktet. Dermed kan det tale for at det vil være ugunstig å ikke involvere brukere, selv om det kan svi litt underveis i prosessen.

6.2 De blindes forklaring av en elefant

Videre har bedriftene forskjellige vurderinger og erfaringer knyttet til prosessen rundt å involvere en variasjon av ulike brukergrupper. For i utviklingen av et produkt kommenterer Delta at en må differensiere mellom hvem som skal bruke produktet, hvem som skal anskaffe produktet og hvilken brukergruppe som blir indirekte påvirket av produktet. Her kan forskjellen ligge mellom en pasient, en helsefagarbeider og en institusjon. Pasienten vil være sluttbruker som produktet rettes mot, samtidig som helsefagarbeideren vil være forbruker og skal anvende produktet. Parallelt vil institusjonen være kunden som går til anskaffelse av produktet.

I møtepunktet mellom de forskjellige brukergruppene, vil det være forskjellige behov, ulike perspektiv og en variasjon av hjertesaker som bedriften møter når en skal utvikle et produkt. I den sammenheng har bedriften mulighet for å fange opp akkumulert produktkunnskap og erfaring om de presise behovene og problemene som kunder, forbrukere og sluttbrukere erfarer (Antorini & Muñiz, 2013, s. 22-23). Samtidig kommer det frem at ved involvering av ulike brukergrupper, kan brukerinvolvering også fremstilles som at blinde skal forklare en elefant.

Dersom en hadde satt fire forskjellige mennesker til å beskrive det de kjenner ut fra hva de kan sanse, vil det være forskjellige svar ut fra hvilken del av elefanten som de skal beskrive. Den som berører foten vil komme med svar som tilsvarer fasthet, styrke eller fylde, mens den som kjenner på øret vil gi svar som kan ligne på fleksibelt, tynt eller bevegelig. De beskriver med andre ord det samme objektet, men de kjenner på forskjellige deler av elefanten. På samme tid

som at en samler akkumulert produktkunnskap og erfaring om presise behov, vil de ulike brukergruppene bære med seg ulike aspekt fra sin hverdag, noe som igjen vil ha innflytelse på hvordan de beskriver produktet og hva det kan være med å løse. Dermed kan det være en utfordring å vite at en involverer riktig for å anskaffe den mest presise beskrivelsen av elefanten.

Da må bedriften være bevisst på hvilke smerter som befinner seg i markedet, for så å involvere de riktige brukerne etter de aktuelle behovene som melder seg. Her trekker Epsilon frem behovet for å fokusere på painpoints. På den måten kan bedriften være med å utvikle nye løsninger for problemstillinger hvor det ellers ikke er nok kapasitet til å løse.

Gamma trekker også frem at en må skaffe innsikt fra de som faktisk skal bruke produktet. Det holder ikke å involvere en avdelingsleder på en institusjon, dersom det er de på gulvet som kjenner på kroppen hvordan produktet vil passe inn. For det er de på gulvet som vil vite om løsningen til bedriften vil skape eller redusere støy i forskjellige arbeidsrutiner, eller om det er noen momenter ved arbeidsflyten som gjør at produktet vil fungere eller ikke.

Videre trekker flere bedrifter frem utfordringen med å involvere stemmen til de som ellers ikke blir spurt. Delta og Gamma forteller om noen brukere som enten ikke føler seg kvalifisert til å ha en mening, eller som føler seg dum. Silke prosesser bærer dermed preg av sårbarhet for brukere som er i en sårbar posisjon, eller som ikke er vant til å bli spurt. Brukere reagerer med å si: «ikke hør på meg» eller «lytt til hva de andre smarte sier». På den måten kan brukerinvolvering oppleves som krevende når en må møte brukerne på deres usikkerhet og mangel på mestring i en testsituasjon. I tillegg kan det virke frustrerende når bedriften ser viktigheten av brukernes innspill, men at brukerne nedgraderer sine egne meninger.

I den sammenheng nevner Gamma at de har økt sin bestillerkompetanse gjennom erfaring og har større forståelse for hvem de trenger å involvere og hva de trenger innspill på. Den erfaringen har de fått ved at de har tidligere gjennom test som ikke har fungert like bra, som har resultert i ugyldig data. Dette samsvarer med Delta sine erfaringer som forteller at det nå er enklere å involvere de riktige menneskene, ettersom at de i større grad er bevisst over hva de trenger av tilbakemelding. Bestillerkompetansen er noe som også reflekteres i brukerinvolvering til Lego, som inviterer sine brukere til å komme med sine idéer, sikre bredde i kommersialisering som igjen virker til kostnadsreduksjoner, kvalitet og høy aksept og etterspørsel i markedet (Antorini & Muñiz, 2013, s. 24).

I tillegg problematiserer bedriftene tanken rundt mobiliteten eller den teknologiske interessen til de brukerne som blir involvert. Her trekker Alfa frem at de som ønsker å involvere seg i utviklingen av en digital tjeneste, som regel er mer teknologisk frempå til forskjell for de brukerne som ikke er komfortabel med teknologi. Dermed kan det være utfordrende å få kontakt med den tause massen som bedriften opprinnelig trenger å involvere.

På en annen side trekker Alfa frem viktigheten av å ikke bli forelsket i sin egen løsning. En må lytte til hva brukergruppene beskriver som behov og sette seg inn i deres forståelse av hva som ligger til grunn av ulike problem. I denne sammenhengen sier Tveiten (2007) at det er behov for å flette sammen erfaringene fra både fagekspertisen og fra brukerperspektivet som har brukt en tjeneste (Tveiten, 2007, s. 38). Slik kan selskapene redusere risiko gjennom kommunikasjon og kunnskap (Johannessen et al., 2013, s. 65) i utvikling av produktet hvor en kan bruke forståelsen fra brukere som kvalitetssikring for videre spesifisering og utvikling av produktet (Schreiner et al., 2016, s. 996). På den måten fungerer brukerinvolvering ved å både luke vekk spekulasjoner for hva som faktisk er problemet, men også ved å få innspill på om produktet tilfører verdi eller bedriften legger til et ikke-eksisterende problem til arbeidsplassen.

I likhet med de som beskriver elefanten, er det behov for at de ulike brukergruppene snakker ut og beskriver sin situasjon. På den måten kan de være med å belyse produktets kvalitet og ønsket effekt fra alle sider. Da er det deres jobb som testere å rapportere tilbake til bedriften som deretter får jobben med å flette sammen tilbakemeldingene på best mulig måte. I den forlengelsen blir det viktig å ha et fugleperspektiv ovenfor prosessen med å involvere brukere i et innovasjonsløp.

6.3 Fugleperspektivet

Ved involvering av ulike brukergrupper, kommer det frem at det kan oppleves utfordrende med å filtrere ut hva som er nyttig tilbakemelding og hva som er uhensiktsmessig å videreutvikle. Dermed blir det viktig at bedriften evner både å ta imot tilbakemeldingene, men også ha et overordnet fugleperspektiv for hvor bedriften befinner seg og hvor de ønsker å ende opp. Her blir det viktig å holde fast på kjernefunksjonen til produktet.

I møte med flere behov i markedet, opplever flere av bedriftene at de ønsker å kunne tilby et produkt som kan løse mange av behovene til brukerne. Her er det viktig at bedriften holder fast på kjernefunksjonen til produktet for at ikke produktet blir strukket i mange retninger. Her kommenterer Gamma at de etter å ha testet med flere partnere over lenger tid, har blitt stødigere på kjernefunksjonen til produktet. Da klarer Gamma også å være tøffere i møte med brukere og testpartnere dersom de kommer med tilbakemeldinger som ikke passer til produktet. Da forteller Gamma at de kan stå på sitt med å si: «Det er her vi er, ja, vi hører på hva dere sier og vi tar det med til senere, men nå må vi forholde oss til der vi er».

I tillegg er det flere bedrifter som har reflektert og erfart at de skulle ønske at de holdt en stødigere kurs fra tidlig fase i innovasjonsløpet. Her kommenterer blant annet Beta at de skulle ønske at de ikke hadde testet ut masse forskjellige funksjoner, men avgrenset sitt fokusområde i tidlig fase. På den måten kan brukerinvolvering oppleves som dragende og ustødig, hvor grensene blir tøylet og grunnfunksjonen til produktet blir utfordret.

Likevel argumenterer Delta for at brukerne sin jobb er å gi innsikt, samt at bedriften sin jobb er å utvikle et godt produkt fra innsikten som kommer frem. På den måten kan bedriften ta vare på de eksterne fundamentene ved å håndtere brukernes kunnskapskompetanse, samt implementere kunnskapen inn i videre utvikling (Lynch & O'Toole, 2003, s. 6). Dermed har brukerne en konsulterende rolle inn mot prosjektet, samtidig som interaksjonen bærer preg av et partnerskap (Humerfelt, 2005, s.31-32). Brukerne har på samme tid ikke direkte påvirkningskraft i beslutningsprosessene, men det er likevel deres innspill som danner grunnlaget for videre utvikling og har dermed en viktig rolle i meningsutveksling.

I den sammenheng fremhever Zeta at det vil forekomme forskjellige behov fra ulike brukergrupper. Da må bedriften ha evne til å implementere kunnskapskompetansen til brukerne ved å skape kompromiss. I de tilfellene vil være viktig å ta hensyn til de ulike behovene, men vurdere behovene opp mot kjernefunksjonen til produktet og hva som er hensiktsmessig å gjøre. Likevel er det viktig å være fleksibel til å gjøre forandringer dersom det er behov for endringer. I denne prosessen vil det være mange faktorer som spiller inn for hvordan produktet fungerer i virkeligheten. Slik trer bedriftene inn i brukernes skjulte verden for å være i stand til å lage et best mulig produkt.

6.4 Den skjulte verden

Det kommer frem at det kan være et gap i produktutviklingen mellom intensjon til utvikleren og hvordan den praktiske utførelsen blir i hverdagen. I dette tilfellet virker det til at brukerne kan være med å avsløre skjulte faktorer og vanskeligheter som gjør at produktet enten fungerer eller ikke. Derfor begrunner Gamma og Zeta at det er gjennom brukerinvolvering at en lykkes i markedet. Nettopp fordi en lukker det gapet mellom hva som fungerer på papiret og hva som fungerer i praksis.

Den skjulte verdenen til brukerne trenger ikke å være kompliserte prosesser eller intellektuelle nivåer å ta hensyn til. Likevel påpeker Alfa at det er ulike former for kunnskap som før var uvisst, men som nå er kommet frem. Dette skjer ved at en får innsikt i en verden som en selv ikke har tilgang til. En verden av ulike praktiske utfordringer og handlingsrom som vil påvirke hvordan en bruker produktet.

Slik kan produktet bli brukervennlig ved at gapet tettes. Dette kan gjøres ved å samle innspill for hvor det kan oppstå knuter i arbeidsflyten og belyse praktiske rammer som påvirker produktet i reelle omgivelser. De praktiske rammene kan være i form av arbeidsrutiner rundt produktet, brukerens vaner og handlinger, kommunikasjonsprosesser eller andre faktorer som spiller inn på hvor godt produktet treffer økosystemet av praktikaliteter.

Her trekker Epsilon frem eksempelet fra sin egen praksis. De er avhengig at deres produkt samsnakker med eksterne systemer. Dersom en testpartner da bruker en kommunikasjonskanal som de ikke visste om i sin arbeidshverdag, er det nok til å sette ut funksjonen til produktet. Derfor er det behov for at Epsilon får innsikt i hvert enkelt ledd av en prosess for å vite hva som skjer, slik at bedriften kan tilpasse produktet til markedet. Her vil det også være aktuelt å bruke testingens tilbakemeldinger til å finne frem til skatten.

6.5 The X marks the spot

På samme måte som at «x» markerer skatten, kan brukerinvolvering være med å markere hvor x-en skal være på markedskartet. Her vil det igjen være viktig å enten ha med mange brukere

for å få en god pekepinne for hvor en skal begynne å lete etter skatten, eller vite at de brukerne som en har med vet hvor skatten befinner seg. De må med andre ord være representative for testingen. På samme måte vil det være viktig å få tilbakemeldinger for å kunne snevre inn retningen på prosjektet og se på hva den tiltenkte bruken skal være. Her kan brukerne være med å styre retningen etter hvilke behov som befinner seg i markedet.

I starten av en skattejakt, er det i større grad uvisshet for hva som ligger foran. Dette korresponderer med hvordan dynamikken fungerer mellom de forskjellige momentene i FFE og hvordan usikkerhet regjerer før en har hentet inn markedsinnsikt (Schreiner et al., 2016, s. 996). Samtidig kan brukerinvolvering være en fin måte å starte reisen når bedriftene beveger seg inn i ukjent terreng. Her kan brukerne være med å peke ut retningen i møte for hvor en skal. Samtidig forteller Epsilon at de allerede visste hvor deres «x» er markert. Derfor opplevdes brukerinvolvering som en bremsende faktor ettersom at en må bruke tid og energi på noe som de egentlig ikke har behov å bruke kapasitet på.

I tillegg påpeker Alfa viktigheten av å bli korrigert tidlig, slik at en ikke setter kursen ut for nord, når en egentlig skal reise vest. Ved å få avkrefte hypoteser, vil det også være en seier med at en slipper å bruke tid og energi på noe som ikke hadde fungert. Slik får en mulighet til å luke vekk alle unødvendige tanker slik at en ikke jager etter feil «x».

Når reisen er satt og produktet er «up-to speed», kan brukerne være med å korrigere retningen på veien. Da forteller blant annet Delta om at det er viktig å anskaffe de lavest hengende fruktene for å få moment på skipet. Dermed kan en se tilbakemeldingene i lys av produktløpet, strategien til bedriften og tilgjengelige midler for å utvikle tjenesten. I de prosessene kan også en dårlig planlegging av reisen, en dårlig forventningsavklaring av forretningsstrategien til bedriften, kunne resultere i dårlig utnyttelse av ressurser som igjen kan føre til forlenget produktutviklingsaktiviteter slik at hele reisen tar lenger tid (Lynch & O'Toole, 2003, s. 5-6). Lynch & O'Toole legger også vekt på god ledelse for å optimalisere reisen og få til en effektiv prosess. På den måte kan bedriftene unngå problemene som er assosiert med brukerinvolvering (Lynch & O'Toole, 2003, s. 9).

Sammenhengende vil det være viktig å lage en prioriteringsliste for reisen utfra tilgjengelige ressurser. Her fremhever Epsilon brukernes rolle i å forme prioriteringslisten utfra ulike funksjoner som på et tidspunkt skal implementeres i tjenesten. Konklusjonen vil være den

samme, men brukerne kan gi sin mening om hva som er viktig å fokusere på for øyeblikket. På den måten blir brukerinvolvering erfart som en metode for kartlegging av videre handling og en mulighet for å få innsikt i hva som viktig å fokusere på.

I tillegg blir brukerinvolvering forstått som en egen markedstiltaksstrategi. Her poengterer både Gamma og Zeta at produktet blir forankret ved at det foreligger en visshet rundt at det finnes et reelt behov og et marked for produktet som lanseres (Antorini & Muñiz, 2013, s. 24). Når en da tar utgangspunkt i å involvere brukere som gir tilbakemelding, vil det ikke være behov for å hamre produktet inn i markedet for å til et salg. Gamma trekker frem at en muligens kan lykkes med å få gjennom noen salg med de riktige kundene uten å teste på forhånd, men en vil ikke klare salg i storskala. Brukerinvolvering kan i den forstand forstås som et virkemiddel for å manøvrere og navigere gjennom det ukjente markedsterrenget med å poengtere hvor en skal bevege seg for å komme seg frem til målet. Når en da finner skatten, vil en finne produktet i sin endelige form som treffer et behov i markedet.

6.6 Testing ved brukerne

Brukerinvolvering oppleves som sprikende for hvilken tilbakemelding bedriften får. Her forteller Gamma at de opplevde inkonsistens når de brukte monitorering av brukernes aktivitet når de observerte hva de fortalte var bra og den faktiske forvirringen som viste igjen når de testet appen til bedriften. Samtidig forteller Delta at det ikke er mening at brukerne skal være enig med løsningen. I tillegg kan en ikke ha med «morå di» inn til test som bare sier at «det er flott». Det er dermed viktig at brukerne forstår betydningen av deres involvering og hva det innebærer i å gi tilbakemeldinger. Slik kan tilbakemeldingene både gi verdi for dem og for bedriften.

Når en involverer brukere må en filtrere tilbakemeldingene fra brukerne, i tilfellet at tilbakemeldinger enten ikke passer med kjernefunksjonen til produktet eller at de er for snevre til at det gagnar flere brukergrupper. Her trekker Antorini & Muñiz (2013) utfordringen med dyp og spesialisert brukerkunnskap som kan være for snevert og brukerspesifikk slik at produktet ikke treffer en bredere brukergruppe (Antorini & Muñiz, 2013, s. 24). I den sammenheng trekker Zeta frem at produktet ikke skal treffe 100% av behovene til 100% av

befolkningen. Da vil produktet bli vanskelig å utvikle eller for dyrt å produsere. Bedriften skal heller sikte inn mot å treffe 80% av behovene til 100% av befolkningen.

Samtidig ligger det en balansegang mellom det faktum at en alltid kan teste mer for å få større representativitet, men også involvere brukere i de leddene som gir mest verdi for videre utvikling. I dette tilfellet kommenterer Delta at de har delt opp testingen i små nok biter til at brukerne kan komme med konkrete tilbakemeldinger som de kan iterere i etterkant av testingen. I tillegg sier Zeta og Epsilon at brukerinvolvering blir enklere å håndtere dersom det er satt i system for når en skal involvere i testing og hva det er behov for å teste.

På samme tid blir brukerinvolvering fremstått som noe sårbart i behovet for nøytralitet ved test. Det er fort gjort å plante tanker i brukernes hoder ut fra bedriftens preferanser og egne idéer, fremfor at testingen legger til rette for at brukerne skal komme med sine egne meninger. Dette viser igjen i hvordan Beta ødela sin egen test ved å poengtere bruken av manualene, eller at Gamma så i etterkant av testen at fasilitatorene plantet tanker hos brukerne i hvordan spørsmålene ble stilt. Derfor vil det være behov for en ekstern nøytral tredjepart i test.

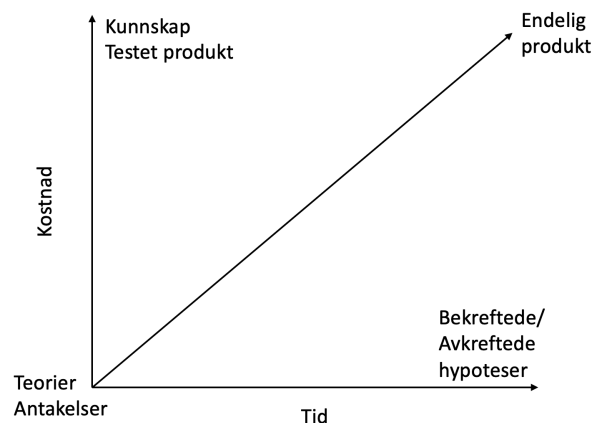
Ved produktutvikling, kan det oppleves utfordrende å stå ansvarlig overfor de brukerne som en utvikler løsningen for. For når en tester produktet med forskjellige brukergrupper får bedriften tilbakemelding om deres reelle behov (Christensen & Raynor, 2003, s. 119). Når bedriften da røsker opp i den aktuelle problemstillingen, stadfester Gamma at de også må være villig til å gjøre endringer med produktet. Når en ber om tilbakemeldinger, må en være i stand til å ta konsekvensene av hva som kommer som innspill, fremfor å prioritere den enkle veien. Dersom en ikke ønsker eller er klar for å gjøre endringer, mener Gamma at en heller ikke skal begynne.

På samme tid fremstår brukerinvolvering som noe som en må legge til rette for. Dette kommer av at brukerne ofte gjør det av velvilje. Dessuten kan det være involvering av sårbare grupper. Dermed er det behov for å legge forholdene til rette slik at alle kan delta. Samtidig er det viktig å luke vekk alle praktiske forhold og praktikaliteter som kunne spolere testen. Her forteller Delta at de har erfaring med at eldre glemmer å ta med seg brillene sine som gjør at personen ikke klarer å se skjermen skikkelig. Eller at brukerne kan glemme å møte opp eller at de ikke finner lokalet. På den måten tar brukerinvolvering en menneskelig form som viser seg igjen med at selv de enkle feil kan gi utslag i form av ugyldig data eller testresultater.

6.7 Antakelser vs. testing

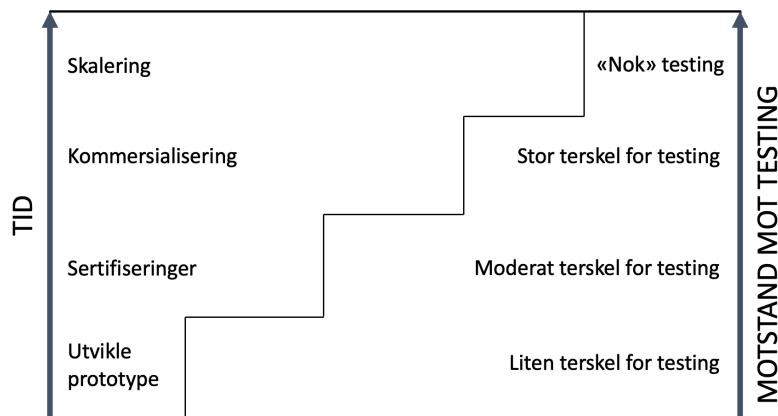
I førutviklingsfasen Fuzzy Front End er bedriften i en posisjon hvor det er mange antakelser om produktet før en bestemmer seg hvilken vei en skal hå på videre. Det er en åpenhet for å gå i flere retninger, samtidig som det er behov for idégenerering gjennom innsikt for å imøtekomme markedsbehovet på vegne av den tiltenkte brukergruppen (Schreiner et al., 2016, s. 996-997). På den måten kan involveringen redusere usikkerhet og tvetydighet (Johannessen et al., 2013, s. 65).

Da bedriftene befinner seg i situasjonen hvor de har testet og utviklet produktet over en lenger periode, vil kunnskapen og innsikten fra brukerne spisse seg til. I tillegg har hypoteser enten blitt bekreftet eller avkreftet. I det løpet vil bedriften bruke tid og kostnader for å komme seg i retning mot det endelige produktet. Dette kan illustreres gjennom figur 1.



Figur 1: Sammenheng mellom kostnad, tid og testing

Når en har kommet langt med produktutvikling og har vært gjennom et testløp, vil momenter som kommersialisering og skalering ha en motiverende faktor for å utvikle det endelige produktet. I den prosessen blir terskelen høyere og motstanden sterkere for å fortsette med brukertesting for å få innsikt på mindre og mer spesifikke elementer ved produktet, selv om det foreligger testbehov for bedriften. Dette er illustrert gjennom figur 2.



Figur 2: Terskel for testing

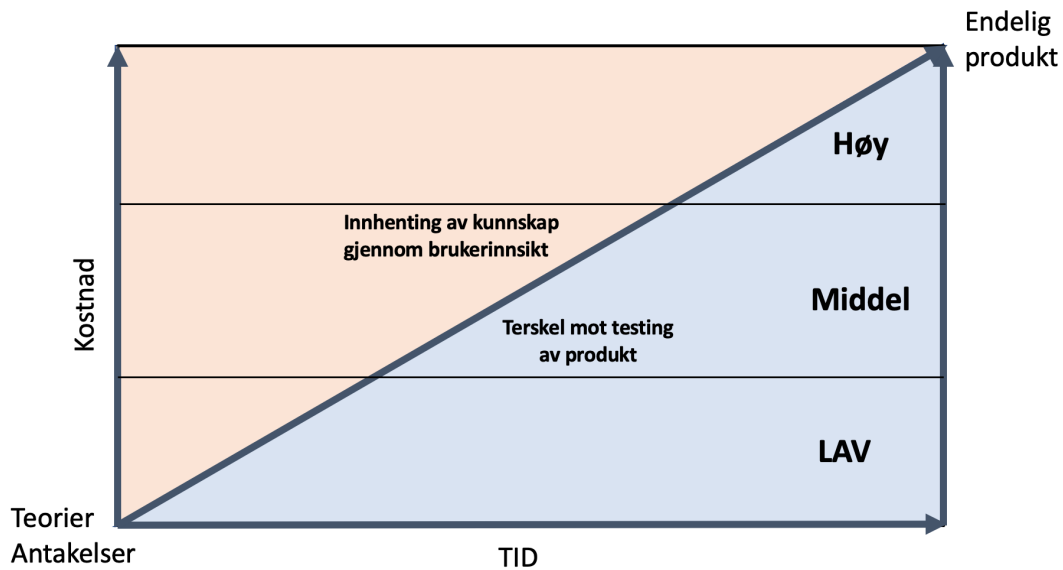
Dette kommer frem av blant annet Beta som forteller at de egentlig har behov for mer testing av produktet etter lansering. Til tross for behovet har terskelen blitt veldig stor for test da det vil ha direkte konsekvens for videre salg. Resultatet av dette blir at de ikke klarer å være i like stor grad fri for bias i testing, men bruker alle tilbakemeldinger som kommer fra kundene til å gjøre ytterligere forbedringer på produktet.

Ved høy terskel for testing og sterke insentiver for lansering, virker det til at brukerinvolvering hjelper bedriftene til å se om de har testet nok, samt sikre at en har et godt nok produkt som er klart for lansering. På den måten kan produktet få «the finishing touch» som gjør at behovet til brukeren treffes og at betalingsvillighet oppstår. Dette vil være med på å skape forankringen i markedet ettersom at løsningen blir skreddersydd til den aktuelle brukergruppen.

På samme tid argumenterer Gamma at en må være tålmodig ved å gjøre alle endringer før kommersialiseringen. Ved å verdsette tålmodighet har bedriften mulighet for å teste ut hvert enkelt ledd ved behov før lansering av produktet. For dersom kunden er fornøyd med produktet ved test, kan en gå direkte videre til salg. Likevel fremhever Zeta at på et tidspunkt må produktet være bra nok for å begynne å selge. Det er ikke lønnsomt å teste i evigheter. Dermed kan en vurdere gjennom brukerinvolvering om en begynner å nærme seg punktet for nok testing, eller om det er behov for å teste flere funksjoner.

På et tidspunkt stadfester Alfa at en vil komme til «the point of no return». På et punkt blir det for sent til å snu, eller at endringer senere i løpet vil bære med seg store kostnader. Alfa fortsetter dermed med å argumentere for at testingens kost- og nytteverdi vil være i favør for å teste så

tidlig som mulig. Dermed kan en illustrere betydningen brukerinvolvering har i samhandling mellom kost- og nyttevurdering ved testing og terskelen for å teste i figur 3.



Figur 3: Samlet modell for samspill mellom testing og innhenting av kunnskap

Her innebærer figuren at utgangspunktet vil være et sett med teorier og antakelser om hva produktet skal gi av tjenesteløsning, i tillegg til at det endelige produktet vil være endemålet. Mellom de ytterpunktene vil det gå en viss tid og det vil koste penger for å gjennomføre testing ved innsamling av brukerinnsikt. I mellomfasen vil terskelen mot å teste i utgangspunktet være lav, men det er omfattende behov for å teste som markert ved det blå feltet. Samtidig som testingen begynner vil innsikten fra brukere være lav, men vokse og bli større etter hvert som en involverer brukere som markert i det oransje feltet. Jo mer en tester, vil brukerinnsikten øke og terskelen for å teste vil også øke.

Dersom terskelen for å teste blir høy og engasjementet for å selge kommer fort, kan man risikere å gå glipp av det fulle potensialet til produktet. Dessuten fortalte de fleste bedrifter at de ser tilbake med et ønske om å starte testingen så tidlig så mulig og at de hadde gjennomført mer testing underveis. Dermed ble brukerinvolveringen erfaring som viktigere enn det som opprinnelig var tenkt.

På en annen side sier Zeta at det vil være en kontinuerlig jobb med å bearbeide tilbakemeldinger, selv etter lansering. Det vil alltid være noen barnesykdommer som ingen andre har tenkt på før. Som følge av dette må en skape gode prosedyrer for å ta imot den tilbakemeldingen som kommer. På denne måten kan en se på brukerinvolvering som en tilbakevendende spiral.

6.8 Tilbakevendende spiral

På en side gir flere av bedriftene uttrykk for et ønske og et behov om å skaffe kunnskap rundt hvilken type brukerinvolvering som er mest effektiv, samt gir mest nytteverdi ved å utnytte tid og ressurser til å involvere brukere. Likevel viser det til at for å oppnå mest mulig effekt av brukerinvolvering, kan ikke involveringen bli oppfattet som et verktøy som en setter inn i et spesifikt punkt som en sjekkliste. Det virker heller til at brukerinvolvering blir forstått som en tilbakevendende spiral mellom testing og utvikling som illustrert i figur 4.

Dette kan en finne igjen som spesielt gunstig i Fuzzy Front End og i modellen rundt new concept development (NCD). For når det er et samspill mellom mange komplekse prosesser som er under progresjon, vil kontinuerlig testing og anskaffelse av tilbakemeldinger bli et viktig argument for å finne ut hvilken retning en skal fortsette i (Schreiner et al, 2016, s. 997).

I den forlengelse vil det også være forskjellige momenter i de forskjellige prosessene av utviklingsløpet som en trenger tilbakemelding på. Derfor vil det være behov for å få tilbakemelding på inkrementelle eller store endringer for å vite om de endringene som er gjort, er i samsvar med intensjonen bak forandringen. Slik kan en sikre at en har oppfattet brukerne rett. Dermed blir brukerinvolveringen en tilbakevendende kraft for å få tilbakemelding rundt det som har blitt videreutviklet.



Figur 4: Samspill mellom utvikling og brukerinvolvering

Oppsummering

Denne oppgaven har tatt for seg ulike forståelser og erfaringer som er gjort ved å involvere brukere i et innovasjonsløp. I løpet av oppgaven har det blitt rettet fokus mot hvilke refleksjoner ulike bedrifter har tilegnet seg når de har involvert brukere i testing og i videreutvikling av sin løsning. Gjennom intervju som forskningsmetode foreligger det dermed et datagrunnlag for å besvare den valgte problemstillingen:

Hvordan forstå brukerinvolvering i møte med bedrifter i et innovasjonsløp?

I et innovasjonsløp vil det være komplekse prosesser som spiller inn, samtidig som det skjer progresjon i produktutviklingen. Her viser Lynch & O'Toole (2014) at brukerinvolvering er en nøkkelfaktor for å utvikle produkter (s.24) og at brukere selv er en kilde til nye oppfinnelser fremfor å være passive mottakere (Oliveira, 2014, s. 2). Samtidig åpner brukerinvolvering opp for nye perspektiver og holdninger som kan brukes når en skal i gang med å skape løsninger for brukergruppen (Iakovleva et al., 2020, s.5). I tillegg kommer det frem fra bedriftene at de overordnede erfaringene med brukerinvolvering generelt sett er positive. I tillegg kan brukerinvolvering videre blir forstått som en superkraft som åpner for kreative prosesser for å finne løsninger. Dermed får bedriftene et ekstra gir ved produktutvikling som gir innsikt, motivasjon, veiledelse og rettleidelse i innovasjonsløpet. På samme tid virker det som at brukerinvolvering har en fremtoning ved at «the good also hides the ugly», slik at superkraften også skjuler flere implikasjoner ved å involvere brukere i et innovasjonsløp.

Utfordringene som er mest fremtredende er at det er ressurskrevende å involvere brukere i et innovasjonsløp i forhold til kostander og tid. Samtidig er det utfordringer knyttet til rekruttering med tanke på tilgang til brukerne og sikre representativitet ved testing. Deretter er det knyttet bekymringer til å gjennomføre tester med kvalitet for å sikre at tilbakemeldingene er valide og å vite at en har testet nok før lansering.

Dessuten påpeker flere at det er utfordrende å faktisk forstå hva som er brukerens behov og problem når en skal utvikle et produkt som skal gi en løsning til behovet deres. Til slutt er det knyttet vanskeligheter til å håndtere endringer i produktet og i utviklingsløpet som følge av de tilbakemeldingene som kommer fra brukerne, spesielt hvis bedriften ikke har innrettet seg for å involvere brukere i første omgang. Likevel virker det til at nytteverdien av å involvere bruker

i forhold til hva en sitter igjen med, gjør at det vil være ugunstig å ikke involvere brukere når en besitter seg i et innovasjonsløp.

Ved involvering av forskjellige brukergrupper, kan brukere både ha en konsulterende rolle, men også virke i et partnerskap ved testing (Humerfelt, 2005, s.31-32). Samtidig kan håndteringen av tilbakemeldingene fra brukerinvolveringen oppleves som «de blindes forklaring av en elefant». Selv om de ulike menneskene kjenner på den samme elefanten, kan de bruke ulike beskrivelser ut fra hva de kjenner på og verdier som de bærer på. Derfor må bedriften involvere alle brukergruppene som er relevant for produktets ytelsesverdi for å kunne belyse saken fra alle sider. Dermed påpekes viktigheten av å ha et overordnet fugleperspektiv ved evnen til både å motta tilbakemelding fra de forskjellige brukere, samtidig som at det er viktig at bedriften holder fast på kjernefunksjonen til produktet og har en klar visjon for hva en ønsker å tilby og hvor de ønsker å ende opp. På den måten kan en motvirke at en blir dratt i flere retninger dersom det kommer motstridende tilbakemeldinger ved å være forankret på et fast punkt. Samtidig er det viktig å være fleksibel for å imøtekomme behovene dersom det er av relevans og at det tilfører verdi til produktet.

I en markedstilnærming adresserer Antorini & Muñoz (2013) at brukerinvolvering er med å på å identifisere tidligere ukjente behov og tilbyr en sikkerhet ved å presisere et eksisterende marked som adresserer det nye behovet (s. 24). Dermed kan brukerinvolvering blir forstått som et verktøy for å markere «x»-en på kartet for å guide bedriften til hvor skatten befinner seg. Videre kan brukerne også være med å gi innspill for hvilken vei som er best for å finne frem. For det fungerer ikke å hamre inn et produkt i storskala, men brukerne kan identifisere ulike behov som gjør at produktet kan tilpasse seg hva markedet trenger. På den måten kan brukerne involveres ved å gi innspill om en prioriteringsliste, ellers involvere brukerne til å være med på å definere retning og fokus for bedriften ved å bekrefte eller avkrefte bedriftens hypoteser.

Dessuten vil brukerinvolvering belyse «den skjulte verden», som lukker gapet mellom utviklerens intensjon og den praktiske utførelsen i hverdagen. Her kan brukerne være med å belyse ulike taus kunnskap som ellers ikke er tilgjengelig for utvikleren. Dette kan være hverdagslige praktikaliteter, vaner, holdninger, kroppslige momenter eller om produktet skaper mer eller mindre støy i hverdagen. På denne måten kan en trene seg opp til å lytte etter hva som faktisk er brukerens behov og problem, fremfor å bli låst i sin egen oppfattelse.

På samme tid må en være kritisk i gjennomføring av test. Her må en legge til rette for at alle relevante brukere kan delta, lage klare forventningsavklaringer og tenke på alle praktikaliteter som kan føre til feil i test. For å sikre gode prosesser ved rekruttering, kan en teste på mange brukere, på flere forskjellige arbeidsplasser og reflektere over hvor representativt funksjonsnivået til enkeltindividene er i henhold til resten av befolkningen. Samtidig er det viktig å ha en nøytral deltakelse i test som gjør at brukerne får komme med de innspillene som ikke er farget av bedriftens tanker og meninger.

På en annen side blir brukerinvolvering før lansering forstått som en investering, i tillegg til at kost- og nyttevurderingen ligger i favør for å teste tidlig og så mye som mulig når en befinner seg i Fuzzy Front End. På den måten, når en kommer til «the point of no return» i innovasjonsløpet, har en investert nok ressurser, tid og energi som gjør at det endelige produktet er klart for kommersialisering og skalering. Her vil det være en vurdering for hva som er «nok» testing, hvor tålmodig en skal være med å holde tilbake lanseringen og hva en trenger å få tilbakemeldinger på for å optimalisere produktet. Likevel vil tilbakemeldinger komme på produktet etter lansering som et resultat på at det er noen aspekt som ingen andre hadde tenkt på før. På den måten fungerer brukerinvolvering som en «tilbakevendende spiral» hvor det skjer en stadig veksling mellom utvikling og tilbakemeldinger fra brukere.

6.9 Videre forskning

Brukerinvolvering er en del av en prosess som har mange løse tråder og som ikke har klare retningslinjer for å sikre en tids- og kostnadseffektiv prosess. Dermed er det aktuelt å se videre på hvilken type brukerinvolvering som passer til forskjellige bedrifter. I tillegg er det aktuelt å se på ulike vellykkede praksiser som kan fungere som gode eksempel for hvordan en kan sette brukerinvolvering i system. Dermed kan en begynne med å måle effektivitet av de forskjellige metodikkene for brukerinvolvering og se på når det er mest effektivt å involvere brukere.

I tillegg har fokuset på denne oppgaven blitt rettet mot bedriftens forståelse av brukerinvolvering. Dermed har brukerinvolvering blitt belyst fra en av sidene. I den forlengelse er det aktuelt å se på hvilken verdi som deltakelse i test tilfører for brukerne og hvordan de selv oppfatter det å være med som testdeltaker i et innovasjonsløp.

7 Litteraturliste

- Amundsen, O., Amble, N. & Rismark, M. (2020). Innovasjon som fenomen og praksis. I M. Rismark (Red.), *Medarbeiderdrevet innovasjon* (1. utg, s. 34-40). Gyldendal forlag.
- Andreassen, T. A. (2014). *Brukermedvirkning i helsetjenesten: arbeid i brukerutvalg og andre medvirkningsprosesser*. (3. utg.). Gyldendal akademisk forlag
- Antorini, Y. M. & Muñiz Jr, A. M. (2013). The Benefits and Challenges of Collaborating With User Communities. *Research-Technology Management*, 56(3), 21-28.
<https://doi.org/10.5437/08956308X5603931>
- Biemel, W. & Spiegelberg, H. (2023, May 26). phenomenology. Encyclopedia Britannica.
<https://www.britannica.com/topic/phenomenology>
- Christensen, C. M. & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth* (1. utg). Harvard Business school press.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2. Utg.). Sage Publications.
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (4. Utg.). Sage Publications.
- Dahl, T. & Aas, E. (2011). Kaptein på egen skute. I T. Dahl (Red.), *Brukeren som veileder: Ambulant brukerstyrt tilnærming* (1. utg, s. 23-34). Gyldendal akademisk forlag.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal.
- Garmann Johnsen, H. C. (2013). Læring og innovasjon: er det meningsfylt å snakke om læring på ulike nivå?. I Ø. Pålshaugen (Red.), *Hva er innovasjon?: perspektiver i norsk innovasjonsforskning* (1. utg., s. 92-112). Cappelen Damm AS
- Gustavsen, B. (2013). «Lean»-bevegelsen og samspiller mellom forbedring og innovasjon. I Ø. Pålshaugen (Red.), *Hva er innovasjon?: perspektiver i norsk innovasjonsforskning* (1. utg., s. 34-44). Cappelen Damm AS
- Humerfelt, K. (2005). Begrepene brukermedvirkning og brukerperspektiv: honnørord med lavt presisjonsnivå. I E. Willumsen (Red.), *Brukerens medvirkning!: kvalitet og legitimitet i velferdstjenestene* (1. utg, s.15-33)
- Iakovleva, T., Oftedal, E. M. & Bessant, J. (2020). Changing Role of Users – Innovating Responsibility in Digital Health. *ResearchGate, preprint*, s. 1-22.
<http://doi.org/10.20944/preprints202011.0007.v1>
- Johannessen, J., Olsen, B. & Stokvik, H. (2013). *Innovative organisasjoner: Fra idé til faktura* (1. utg.). Fagbokforlaget.

- Johansen, I. (2002). *Innovasjon og nyskapning: et samspill mellom gründere, forskere, industri og investorer* (1. utg.). Tapir akademisk forlag.
- KS. (14.03.2022). *Velferd er en fellesoppgave*. Den demografiske utviklingen. <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/partnerskap-for-radikal-innovasjon/den-demografiske-utviklingen/velferd-er-en-fellesoppgave/>
- Kvalvåg, S. H. (2023, 02. februar). *Vi må hold hodet og kroppen i form, så vi kan klare oss selv*. Stavanger Aftenblad: Lokalt. <https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/RGOeBW/vi-maa-holde-baade-hodet-og-kroppen-i-form-saa-vi-kan-klare-oss-selv>
- Lynch, P. & O'Toole, T. (2003). After von Hippel: The State of User Involvement Research in New Product Development. *ResearchGate*, <https://www.researchgate.net/publication/255668394>
- Malterud, K. & Elvbakken, K. T. (2021). Idealer og realiteter i brukermedvirkning i helseforskning: Medforskere på lik linje med forskere med akademisk bakgrunn? I E. Skjeldal (Red.), *Kritiske perspektiver på brukermedvirkning* (1. utg, s. 81-92). Universitetsforlaget.
- Martinuzzi, A., Blok, V., Brem, A., Stahl, B. & Schönherr, N. (2018). Responsible Research and Innovation in Industry – Challenges, Insights and Perspectives. *ResearchGate*, 10(3), <https://doi.org/10.3390/su10030702>
- Meyer, C., Stensaker, I., Bjerke, R. & Haueng A. C. (2022). *Innovasjonskapasitet* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Mierlo, B. V., Beers, P. J. & Hoes, A-C. (2020). Inclusion in responsible innovation: revisiting the desirability of opening up. *Journal Of Responsible Innovation*, Vol 7(3), s. 361-383. <https://doi.org/10.1080/23299460.2020.1780409>
- Mohn, K. (2022, 15.oktober). *Utfordringane i helsesektoren vil tårne seg opp i åra som kjem*. Kkrono. <https://khrono.no/utfordringane-i-helsesektoren-vil-tarne-seg-opp-i-ara-som-kjem/724704>
- Myhra, A.-B. (2012). *Fra bruker til samarbeidspartner: realisering av brukermedvirkning* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Norwegian Smart Care Cluster (u.å). *Hvem er Norwegian Smart Care Cluster?*. Om oss. <https://www.smartcarecluster.no/om-nbcc>
- Norwegian Smart Care Lab (u.å). *Om LAB*. Norwegian Smart Care Lab. <https://www.smartcarecluster.no/lab-tjenester>
- NOU 2023: 4. (2023). *Tid for handling: personellet I en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. Helse- og omsorgsdepartementet.

- <https://www.regjeringen.no/contentassets/337fef958f2148bebd326f0749a1213d/no/pdfs/nou202320230004000dddpdfs.pdf>
- Oftedal, E. M., Foss, L. & Iakovleva, T. (2019). Responsible for Responsibility? A Study of Digital E-health Startups. *Sustainability*, 11(19), 1-21, <https://doi.org/10.3390/su11195433>
- Oliveira, P., Zejnilovic, L., Canhão, H. & Hippel, E. V. (2014). Innovation by patients with rare diseases and chronic needs. *Orphanet Journal of Rare Diseases*, 10 (41), 1-9. <http://doi.org/10.1186/s13023-015-0257-2>
- Ovesen, J. (2014). FFO og engasjementet i helsetjenesten. I T. A. Andreassen (Red.), *Brukermedvirkning i helsetjenesten: arbeid i brukerutvalg og andre medvirkningsprosesser*. (3. utg, s. 78-88)
- PEDIAA. (2022, 27. april). *What is the difference between phenomenology and grounded theory*. Education. <https://pediaa.com/what-is-the-difference-between-phenomenology-and-grounded-theory/>
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor. Innover eller bli innover*. Oslo: Universitetsforlaget. DOI: <https://doi.org/10.18261/9788215046235-2021-00>
- Tidd, J. & Bessant, J. (2014). *Strategic innovation management* (1. utg.). Wiley.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder: i praksis* (4. utg.). Gyldendal forlag.
- Tveiten, S. (2007). *Den vet best hvor skoen trykker...: om veiledning i empowermentprosessen* (1. utg.) Fagbokforlaget.
- Schreiner, L., Thomas, M. & Nascimento, P. T. de S. (2016, 04-08. September). *Fuzzy Front-End integration: Describing roles and defining boundaries on multi companies* [Paperpresentasjon]. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology/ PICMET, Honolulu, USA. DOI: <https://doi.org/10.1109/PICMET.2016.7806802>
- Solvang, P. K. & Feiring, M. (2021). Brukermedvirkning i forskning: i et kunnskapssosiologisk perspektiv. I E. Skjeldal (Red.), *Kritiske perspektiver på brukermidvirkning* (1. utg, s. 65-78). Universitetsforlaget.
- SurveyMonkey. (u.å). *Exploratory research: what is it? (And 4 ways to implement it into your research!)*. Hentet 11. Juni 2023 fra <https://www.surveymonkey.com/mp/exploratory-research/>
- Ørstavik, F. (2022, 28. februar). *Entreprenør*. Store norske leksikon. https://snl.no/entreprenør_-_innovasjon

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Historikk og erfaringer	
Hvilken type brukerinvolvering har du vært gjennom i ditt utviklingsløp?	
Har du tidligere erfaringer med brukerinvolvering før du kom i utviklingsløpet?	
Kost- og nyttevurdering	
Fikk dere noen uventede funn, eller var tilbakemeldingene som forventet?	
Hvordan var det å få tilbakemeldingene på tjenesten din på en slik måte?	
Møtte dere på noen utfordringer med å involvere brukere?	
Var det noen sider med utviklingsløpet som brukerinvolveringen gjorde enklere eller vanskeligere?	

Verdi	
Har brukerinvolveringen bidratt til endringer i produktet eller i utviklingsløpet?	
På hvilken måte tar du med deg det som du lærte inn i videre utvikling?	
Ringvirkninger	
Hva sitter du igjen med?	
Hva kunne du tenke deg å gjøre igjen med brukerinvolvering?	
Hva hadde du gjort annerledes dersom du visste det som du visste nå?	

Hvordan er ditt syn på brukerinvolvering nå til forskjell fra før du hadde brukerinvolvering?	