

NIKOLINE ANINE STRANDBÆK
& ALLAN JENSEN

NÅR RAMMERNE MØDES

ET VISIONSBASERET
PERSPEKTIV PÅ FRAMEWORKS
OG VÆRDIORIENTERET
PRODUKTUDVIKLING I
TVÆRFAGLIGE TEAMS

Kandidat Speciale, 2025
Aalborg Universitet
Interaktive Digitale Medier





Titelblad

Projekttitlel: Når rammerne mødes - Et visionsbaseret perspektiv på frameworks og værdiorienteret produktudvikling i tværfaglige teams

Vejleder: Søren Bolvig Poulsen

Studieretning: Interaktive Digitale Medier

Semester: 4. semester (Speciale)

ECTS: 30

Afleveringsdato: 2. juni 2025

Projektgruppe:

Allan Jensen – 20155961

Nikoline Anine Strandbæk – 20204378

Antal anslag: 307.454

Normalsider: 128,1

Totalsider: 214

Antal bilag: 16

Abstract

The move from a traditional feature-oriented business to a value-focused product development led by Design Thinking (DT) principles, offers many opportunities and benefits, however there are also challenges one must overcome. This thesis addresses some of these challenges and benefits by addressing how the use of design frameworks in workshop sessions can be used moving between the define and develop phases of a design process. Engaging in research-for-design (RfD), we adopted a pragmatic perspective to perform our study and raised the following research question: *How can the facilitation of workshops using design frameworks create a shared value foundation in multidisciplinary teams within a product development practice.* We worked together with a business-to-business (B2B) company that is in a transformative phase and have started using the User Story Mapping (USM) framework in an attempt to create value-focused solutions in multidisciplinary teams. Using semi-structured interviews and observations, we gained insights into the product development practice. The interviews were conducted to gain an understanding of why the USM framework was introduced, what role it would play in the development process, and the rationale behind it from a management perspective. In addition, we observed four sessions revolving the use of the USM framework in practice. We developed and adjusted a method of analysis, inspired by a combination of thematic analysis and affinity diagramming, to process our data. Our study found three main categories of challenges: Introducing a new framework without sufficient scaffolding affects outcome, difficulties transitioning from addressing features to emphasizing on value creation due to a lack of utilization of user insights and a lack of knowledge and experience facilitating multidisciplinary workshops. We propose a theoretically and empirically grounded practical hands-on guide with methods, step-by-step suggestions and context specific examples that help facilitators prepare for, structure and facilitate multidisciplinary workshops. Our study finds that introducing a vision-based methodology to the work with design frameworks allows for meaningful conversations and development of a shared value foundation between the participants. Furthermore, we found that multidisciplinary teamwork is not itself a catalyst for innovation but requires facilitation through shared references and visual means to create a shared understanding and to avoid a divide of knowledge. Lastly, our study finds that a lack of understanding of the framework has an inhibiting effect on the outcome. Our findings show that to ensure a useful and productive process, the use of a design framework must be assisted through scaffolding and by ensuring the introduction is fitted to the context in which it will be used.

Forord

Dette speciale markerer afslutningen på vores kandidatuddannelse i Interaktive Digitale Medier på Aalborg Universitet. Det har været en spændende og lærerig rejse, hvor vi har haft mulighed for at fordybe os i et område, der både fagligt og personligt har vakt stor interesse.

Vi vil gerne rette en særlig tak til vores vejleder, Søren, for hans engagerede og konstruktive sparring gennem hele processen.

Derudover ønsker vi at takke vores casesamarbejdspartner for at stille deres tid og viden til rådighed. Samarbejdet har givet os adgang til praksisnære indsigter og har i høj grad bidraget til at styrke relevansen af vores arbejde.

Vi ser med glæde tilbage på vores tid på Aalborg Universitet og er stolte af at afslutte vores uddannelse med dette speciale. Vi håber på at kunne tage disse erfaringer med videre i vores fremtidige arbejde.

God læselyst.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING OG PROBLEMFELT	2
1.2 PROBLEMFORMULERING	3
2. LITTERATURREVIEW	4
2.1 DESIGN THINKING SOM DRIVKRAFT TIL INNOVATION	7
2.1.1 <i>The Four Big Risks</i>	9
2.1.2 <i>Menneskecentreret vs. Brugercentreret</i>	9
2.1.3 <i>Wicked Problems og Sensemaking</i>	10
2.1.4 <i>Design thinking i organisationer</i>	11
2.1.5 <i>Strategisk foresight</i>	13
2.2 FRAMEWORKS I DESIGN	15
2.2.1 <i>Visionsbaserede frameworks</i>	17
2.3 WORKSHOP, VISUALISERING OG FÆLLES SPROG	24
2.3.1 <i>Workshops som format og facilitering</i>	24
2.3.2 <i>Samarbejde og udvikling af fælles sprog</i>	25
3. GRUNDLAGET FOR PROBLEMFORMULERING OG HYPOTESER	28
3.1. AFKLARING AF VÆRDIBEGREBET	29
4. MAPSPEOPLE SOM CASE	31
4.1 USER STORY MAPPING SOM VÆRKTØJ I PRODUKTUDVIKLING	33
5. METODOLOGI OG VIDENSKABSTEORI	37
5.1 RESEARCH LEVELS	37
5.1.1 <i>Philosophical Worldview</i>	38
5.1.2 <i>Strategies of Inquiry</i>	40
5.1.3 <i>Methods</i>	45
6. ANALYSE	64
6.1 TRIN 1: SORTE POST-ITS SOM MENINGSKONDENSERING	64
6.2 TRIN 2: VISUEL KODNING MED STICKERS	66
6.3 TRIN 3: VISUEL SYNTSE OG TEMATISERING	68
6.4 ANALYSE AF USM-SESSIONER	68
6.4.1 <i>USM-session: Forarbejde og overdragelse af nye indsigter</i>	69
6.4.2 <i>USM-session: Iteration</i>	84
6.4.3 <i>USM-session: Iteration med fokus på releases</i>	99
6.4.4 <i>USM-session: Udarbejdelse af et nyt USM</i>	111
6.5 OPSAMLING AF ANALYSE	140
6.5.1 <i>Genbesøg af hypoteser</i>	144
7. DREJEBOG SOM LØSNINGSFORSLAG	147

7.1 DREJEBOGEN SOM REDSKAB TIL STILLADSERING	148
8. UDARBEJDELSE AF DREJEBOG.....	148
8.1 UDVIKLINGSPROCESSEN	148
8.1.1 <i>Værdi som grundlag</i>	151
8.1.2 <i>Inspiration fra designverdenen</i>	154
8.1.3 <i>Tuckmans model som ramme for faciliteringsstil</i>	157
8.2 DREJEBOGENS OPBYGNING	159
8.2.1 <i>Struktur</i>	163
9. TEST AF DREJEBOG I PRAKSIS.....	166
9.1 BAGGRUNDEN FOR VORES TEST	166
9.2 PRAKTISKE IMPLIKATIONER.....	167
9.3 TEST AF ØVELSER MED KVALITETER	167
9.3.1 <i>Tilgang til øvelse</i>	168
9.3.2 <i>Stram tidsramme</i>	171
9.3.3 <i>Indsigter fra test</i>	171
9.4 FEEDBACK PÅ DREJEBOG.....	173
9.4.1 <i>Ønske om fleksibilitet i format og AI-understøttelse</i>	173
9.4.2 <i>Fokus på kunder og forretning</i>	174
9.5 VIDEREUDVIKLING AF DREJEBOGEN.....	175
9.5.1 <i>Iteration af drejebog</i>	177
10. DISKUSSION	181
10.1 BIDRAG TIL FORSKNINGSFELTET	181
10.1.1 <i>Værdi som fælles referenceramme i designprocesser</i>	181
10.1.2 <i>Værdi som metode til fremtidstænkning</i>	182
10.1.3 <i>Facilitering som forudsætning for tværfaglig alignment</i>	183
10.1.4 <i>Forståelse bliver en betingelse for effekt i praksis</i>	184
10.1.5 <i>Vurdering af hypoteser</i>	186
10.2 UNDERSØGELSESDSIGN MED FOKUS PÅ KONTEKST	188
10.2.1 <i>Den ideelle praksis vs. virkelighedens praksis</i>	188
10.2.2 <i>Metodiske overvejelser</i>	189
11. KONKLUSION	192
12. PERSPEKTIVERING.....	194
12.1 <i>GENERATIV AI: TEKNOLOGIENS ROLLE I WORKSHOPS</i>	194
13. BILAGSLISTE	196
14. LITTERATURLISTE.....	197

KAPITEL 1

INTRODUKTION

- Indledning og problemfelt
- Litteraturreview
- Grundlag for problemformulering
- MapsPeople som case



1. Indledning og problemfelt

Organisationer, der udvikler digitale produkter, befinder sig i en virkelighed præget af hastige teknologiske skift, øget kompleksitet og krav om løbende tilpasning. Den teknologiske udvikling accelererer, og samtidig bliver brugerkrav samt markedskrav mere omskiftelige og uforudsigelige (Olmstead, 2022; DeBrusk, 2025; Noyes, 2024). I takt med denne udvikling udfordres traditionelle udviklingsmodeller, hvor organisationer må gentænke deres praksis, processer og metoder for at bevare konkurrenceevne og innovationskraft (Noyes, 2024; DeBrusk, 2025). Her er evnen til at organisere sig omkring tværfaglige teams, arbejde agilt samt skabe fælles forståelse og retning blandt medarbejdere en nøgle til succes (Olmstead, 2024; Saxena, 2020). Men spørgsmålet er, hvordan organiseres dette i praksis?

Undren som ovenstående er ligeledes opstået med afsæt i vores projektorienterede forløb på 3. semester af kandidaten, hvor vi begge fik praksiserfaring i udviklingen af digitale produkter. Vores praksiserfaring og undren er ligeledes, hvad der ligger til grund for vores motivation i udarbejdelsen af dette speciale. Nikoline arbejdede i softwarevirksomheden MapsPeople som Junior Product Manager. Her erfarede hun at befinde sig i en organisation, som står midt i en strategisk omstilling fra en feature-orienteret udviklingspraksis mod en tilgang, hvor Product Management i stigende grad bliver drevet af Design Thinking (Strandbæk, 2025). I rollen som Product Manager (PM) drev hun udviklingen af en ny søgefunktion i produktet MapsIndoors (Strandbæk, 2025). Gennem designprocessen fik hun erfaring med, hvordan digitale produkter udvikles i samspillet mellem forskellige fagligheder på tværs af afdelinger i en organisation, og hvordan dette samarbejde kan være udfordrende grundet de forskellige fagligheder og forståelser. Erfaringerne fra dette forløb har givet en forståelse for, hvordan facilitering af kreative samarbejder, i form af tværfaglige workshops, kan have en afgørende betydning for udviklingen af en fælles forståelse og fremdrift i produktudviklingsprocessen (Strandbæk, 2025). Disse workshops bidrog ikke kun til idéudvikling, men fungerede også som sociale rum, hvor deltagerne kunne dele viden og skabe en fælles forståelse. En væsentlig indsigt fra forløbet var, hvordan metoder og rammer for samarbejde, herunder design thinking og agile arbejdsformer, ikke automatisk sikrer en effektiv overlevering af viden eller fælles forståelse (Strandbæk, 2025).

Gennem Allans projektorienterede forløb i DADIU havde han rollen som Game Director, en rolle som på mange punkter kan relateres til en PM. Som Game Director var det Allans ansvar at lede

udviklingen af et computerspil på et tværfagligt hold bestående af udviklere og designere med forskellige baggrunde, faglige såvel som kulturelle (Jensen, 2024). Gennem forløbet blev Allan bekendt med *Game Design Pillars*, et framework der har til formål at fokusere på, at produktudviklingen tager udgangspunkt i en fælles vision, som defineres på baggrund af en prioritering af, hvilken værdi eller oplevelse teamet ønsker at skabe hos brugeren (Jensen, 2024). En essentiel indsigt fra forløbet var, at brugen af sådan et framework giver deltagerne af en udviklingsproces et effektivt og værdifuldt argumentationsredskab til at indgå i tværfaglige dialoger vedrørende, hvad der skal prioriteres og hvorfor. Det blev ydermere tydeligt, at når det vedrører brugen af et framework, var det en udfordring at skabe en fælles forståelse for, hvordan de egentlige 'pillars' udarbejdes. Dette indikerer vigtigheden i, at en sådan proces faciliteres korrekt. Denne erfaring vidner om de udfordringer, der opstår i faciliteringen af et framework, som er nyt og ukendt, hvilket vedrører den problemstilling, vi vil undersøge i dette speciale.

Vi undrer os over, om et framework i sig selv skaber værdi, eller om det i virkeligheden handler mere om, hvordan det bliver faciliteret, forstået og benyttet i den konkrete situation? Hvordan kan tværfaglige teams sætte en retning for, hvilken værdi de vil skabe? Hvordan bliver dette forankret gennem en fælles proces i praksis? Vi har erfaret, at tværfaglige workshops ofte kræver mere end bare struktur og metode. De kræver, at folk med forskellige faglige baggrunde og erfaringer kan mødes og opbygge et fælles sprog og en fælles forståelse. Her ser vi facilitering af workshops som en mulighed, men hvordan fungerer det i praksis? Og hvordan kan faciliteringen medvirke til, at der opstår et værdifuldt udbytte af en tværfaglig workshop?

1.2 Problemformulering

Med afsæt i ovenstående vil vi i specialet undersøge det følgende problem:

Hvordan kan facilitering af workshops med design frameworks skabe en fælles værdiramme i tværfaglige teams i en produktudviklingspraksis?

Problemformuleringen introduceres tidligt i specialet af hensyn til læsevenlighed, men vil blive uddybet senere i projektet i afsnit 3 med henblik på at udfolde, hvad der ligger til grund for den. Vi har desuden formuleret tre hypoteser, som vil medvirke til at indkredse problemet og dermed fungere som pejlemærker i vores undersøgelse. Disse er:

- Hypotese 1: *Introduktionen af en visionsbaseret metodologi kan bidrage til at skabe en værdiorienteret produktudvikling.*
- Hypotese 2: *Tværfaglig deltagelse i workshops kræver alignment gennem dialog og fælles referencerammer.*
- Hypotese 3: *Udbyttet af en workshop, der tager udgangspunkt i et design framework, påvirkes af deltagernes forståelse for anvendelse af frameworket i praksis.*

Hypoteserne præsenteres, ligesom problemformuleringen, tidligt for at danne ramme for specialet, men grundlaget for deres opståen vil blive udfoldet i afsnit 3. Vi var først i stand til at artikulere vores hypoteser og problemformulering efter vores litteraturreview, hvorfor vi vil præsentere litteraturreviewet (jf. afsnit 2), før vi udfolder grundlaget for vores udarbejdede hypoteser og problemformulering (jf. afsnit 3).

2. Litteraturreview

Med afsæt i de undren, vi fik som resultat af vores erfaringer i praksis, gennemførte vi et litteraturreview med henblik på at udforske forskningsfeltet samt skabe et teoretisk fundament for vores speciale. Litteraturreviewet blev udarbejdet med fokus på facilitering af workshops i designprocesser. Her belyses centrale aspekter inden for design thinking, foresight, brugen af design frameworks og facilitering af workshops som metoder til innovation, samarbejde og fælles meningsskabelse.

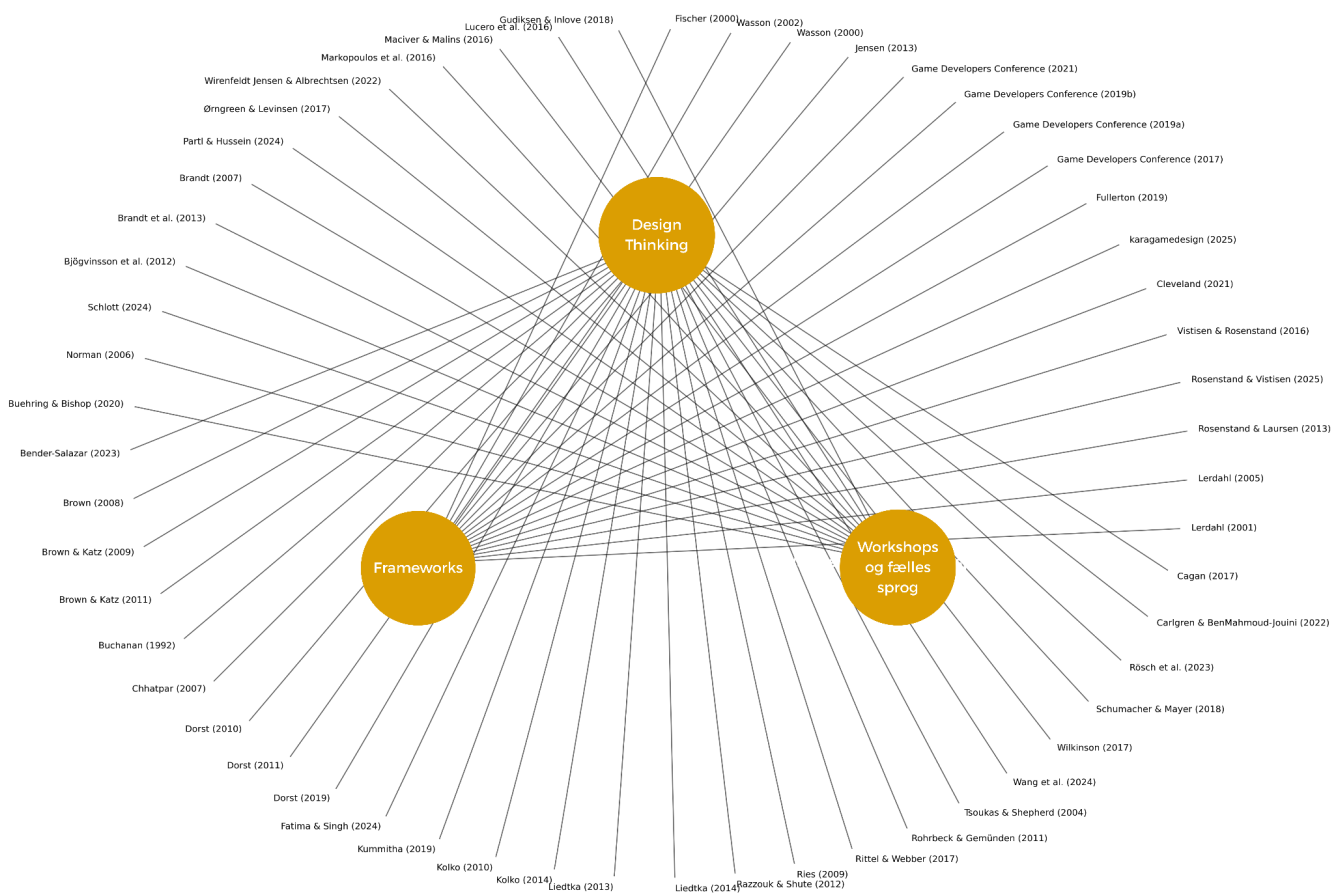
Gennem vores litteraturreview sammenfatter og organiserer vi eksisterende viden på tværs af flere beslægtede felter, hvilket er inspireret af anbefalinger fra Webster og Watson (2002), som foreslår, at litteratur bør organiseres konceptuelt frem for kronologisk. Denne tilgang muliggør en analytisk struktur, hvor viden integreres og kobles til specialets problemfelt. Vores tilgang er desuden funderet i en problembaseret forståelse af litteratursøgning (Ellis & Levy, 2008), hvor formålet med reviewet er at opbygge et begrebsligt grundlag, som kan understøtte forståelsen og undersøgelsen.

Søgningen er gennemført i databaser som Google Scholar, Aalborg Universitetsbibliotek (AUB), AUB's Research Assistant, ResearchGate og Bibliotek.dk. Gennem en kombination af eksplorativ søgning, struktureret søgning, tjek af referencelister, kontakt med eksperter og *comprehensive pearl growing* (Papaioannou et al., 2010, s. 116), har vi arbejdet iterativt med at afdække feltet. Vi har

bestræbt os på at sikre både systematik og gennemsigtighed i vores tilgang, hvilket vi anerkender som centrale kvalitetsparametre i litteraturreviews (Paré et al., 2016). I udvælgelsen af litteratur har vi udformet inklusionskriterier, hvor vi har lagt vægt på relevans for vores problemfelt, at det er peer-reviewed (medmindre andet er angivet i reviewet), aktualitet, samt antal citationer. Selvom vi ikke har fulgt en fuldt systematisk søgeprotokol, har vi forsøgt at arbejde med en pragmatisk og gennemsigtig tilgang. Vi har dokumenteret vores søgning i en søgeprotokol (jf. bilag 15) og struktureret kilderne tematisk for at understøtte vores videre undersøgelse. Vores litteratursøgning har især været styret af tre overordnede spørgsmål:

- Hvordan anvendes design thinking til at skabe innovation, navigere i foranderlige organisatoriske kontekster og håndtere komplekse, wicked problems?
- Hvordan anvendes frameworks til at strukturere viden og skabe fælles forståelse i designprocesser?
- Hvordan faciliteres samarbejde og udvikling af fælles sprog i workshops?

Spørgsmålene har, sammen med vores inklusionskriterier, været styrende i forhold til at udvælge litteratur. Dermed har spørgsmålene haft til formål at fokusere søgningen og strukturere litteraturreviewet ved at inddele litteraturen i tre temaer: 'Design Thinking', 'Frameworks', 'Workshops og fælles sprog', som illustreret i nedenstående figur 1. Figuren har til formål at visualisere, hvordan litteraturen relaterer sig på tværs af de tre temaer.



Figur 1: Visualisering af litteraturreviewets indhold

Inddelingen af temaer er inspireret af en “concept-centric” tilgang (Webster & Watson, 2002, s. 16), hvor vi fra start har defineret tre centrale temaer med afsæt i vores tre spørgsmål, som har medvirket til at guide både søgning, udvælgelse og analyse af litteraturen. Disse temaer er blevet fastlagt på baggrund af specialets overordnede forskningsinteresse.



Figur 2: Eksempler på søgeord

Eksempler på vores søgeord kan ses i figur 2. Søgestrategien for litteraturreviewet var iterativ, hvilket

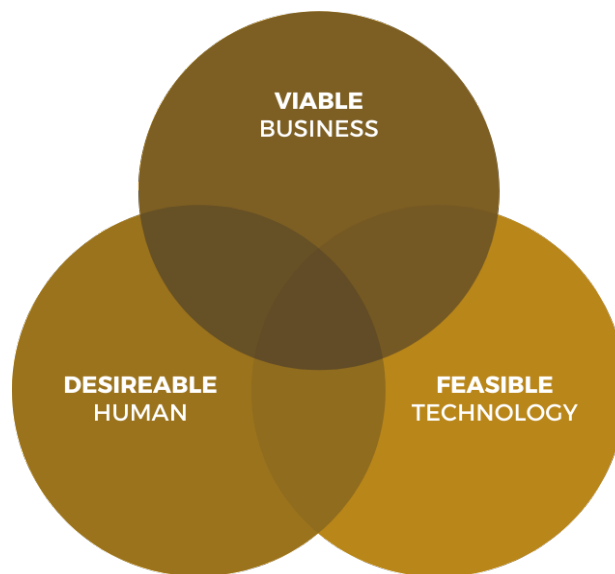
betyder, at vores søgeord, kilder og temaer løbende blev justeret i takt med specialets udvikling og afgrænsning. Vi har således fulgt principperne fra Boell og Cecez-Kecmanovic (2015) om at have en iterativ tilgang til litteratursøgningen, hvilket gav os mulighed for, at eksempelvis afgrænset os og fravælge ‘hybride workshops’, ‘AI i en workshops kontekst’ og ‘Participatorisk design’, som vi tidligere havde til hensigt at inddrage i vores litteraturreview. Vi endte med at udvælge 57 kilder, som danner udgangspunkt for vores litteraturreview. Disse vil blive udfoldet i de følgende tre afsnit, som er struktureret på baggrund af vores tre temaer.

2.1 Design Thinking som drivkraft til innovation

Denne del af litteraturreviewet undersøger, hvordan design thinking kan anvendes i organisationer, og hvordan en organisation kan drage fordel af foresight og design thinking i en strategisk kontekst.

Design thinking er de seneste årtier blevet fremhævet som en nyskabende tilgang til problemløsning og innovation i organisationer (Bender-Salazar, 2023; Kummitha, 2019; Fatima & Singh, 2024). Fatima og Singh (2024) beskriver, hvordan ledelsesforskere i løbet af 1980’erne begyndte at interessere sig for, hvordan designprincipper kunne anvendes i en forretningskontekst. Denne interesse blev intensiveret i 00’erne, hvor konsulentfirmaet IDEO og forskningsinstitution Stanford Design School populariserede design thinking og kaldte det den bedste teknik til at drive innovation og kreativitet i en forretningskontekst (Fatima & Singh, 2024). Brown og Katz’ (2009) bog *Change by Design* og IDEOs (2015) succes med designdrevet innovation inspirerede virksomheder til at anvende design thinking som tilgang til at løse komplekse problemer på kreative måder (Fatima & Singh, 2024).

Brown og Katz (2009) argumenterer for, at design thinking er en menneskecentret tilgang, som kræver en dyb og empatisk forståelse. Samtidig argumenterer Brown og Katz (2009) for, at design thinking arbejder inden for tre begrænsninger, som er vigtigt at balancere i et harmonisk samspil for at udvikle succesfulde idéer. Brown og Katz (2009) definerer hertil kriterierne: *Desirability*, *Viability* og *Feasibility* (s. 18), hvor samspillet heraf er illustreret i nedenstående figur 3.



Figur 3: Egen illustration af samspillet mellem de tre kriterier (Brown & Katz, 2009, s. 18)

Desirability vedrører, hvad der giver mening for samt appellerer til mennesker. Viability omhandler, om det er bæredygtigt for forretningsmodellen, mens feasibility vedrører, hvad der er teknisk og funktionelt muligt inden for den nærmeste fremtid (Brown & Katz 2009, s. 18). Samspillet af kriterierne er vigtige for, at et design ikke blot er kreativt, men også praktisk, meningsfuldt og bæredygtigt.

Ifølge Brown og Katz (2009; 2011) samt IDEO (2015) kan design thinking anvendes til at drive innovation gennem forståelse af de berørte menneskers behov via interaktion, kontinuerlig testning og forfinelsen af løsninger samt gennem samarbejde på tværs af discipliner. Flere kilder understreger vigtigheden af at få en dyb forståelse af problemet inden for design thinking, hvilket typisk indebærer empati med brugerne og en grundig analyse af deres behov og kontekst (Brown, 2008; Brown & Katz, 2011; IDEO, 2015; Dorst, 2010; Bender-Salazar, 2023). Det er dog værd at påpege, at denne forståelse for problemet udvikler sig i tæt samspil med udviklingen af løsninger, idet nye indsigter opstår undervejs i designprocessen (Dorst, 2010). Men ved at have fokus på at forstå problemet, hjælper det med at sikre, at de løsninger, der udvikles, er relevante og effektive for brugerne. Bender-Salazar (2023) argumenterer for, at design thinking i praksis udgør en form for systemtænkning, idet den forener et menneskecentreret fokus med et blik for den bredere kontekst. Med dette menes, at der er fokus på at få en helhedsforståelse af det system, som mennesket er en del af, og hvordan de forskellige dele påvirker hinanden. Gennem denne forståelse bliver det ifølge Bender-Salazar (2023) muligt at udvikle løsninger, der ikke kun løser enkelte problemer, men søger at forbedre selve systemet som helhed gennem design.

2.1.1 The Four Big Risks

Cagan (2017) bygger videre på Brown og Katz' (2009) rammeværk ved at definere fire risici, som produktteams bør tage højde for. Selvom denne kilde ikke er akademisk funderet, men er fra en praksiskontekst, finder vi den relevant at inddrage, da den taler ind i en kontekst vedrørende produktudvikling, som vi finder nærliggende for vores speciale. Cagan (2017) argumenterer for de udfordringer, der ofte overses i produktudviklingsprocesser. Han introducerer *The Four Big Risks*, som er *Value Risk*, *Feasibility Risk*, *Business Viability Risk* og *Usability Risk*. Grundlæggende minder de to rammeværk om hinanden, men Cagan (2017) anser kriterierne som risici samt tilføjer en fjerde risikofaktor, mens Brown og Katz (2009) kan siges at implicit inkludere det under desireability. Cagan (2017) definerer usability risk, da han argumenterer for, at et produkt kan være ønskværdigt, men stadig fejle, hvis det er for komplekst eller forvirrende at bruge. Brown og Katz (2009) skelner ikke mellem kundeværdi og forretningsværdi, under viability, hvilket ifølge Cagan (2017) kan medføre, at produktteams overser vigtige faktorer. Samtidig konkretiserer Cagan (2017) bestemte risici, som bør tages højde for i et forretningsperspektiv. Business viability risk omfatter blandt andet, om idéen passer ind i organisationens forretningsmål, om det kan fungere inden for juridiske krav, om det er økonomisk bæredygtigt, eller om det er i overensstemmelse med brandet (Cagan, 2017).

Der kan argumenteres for, at Brown og Katz (2009) giver et holistisk designperspektiv, mens Cagan (2017) giver et mere risikoorienteret perspektiv, som giver et billede af, hvilke risici et produktteam bør overveje for at sikre, at deres idéer ikke blot er gode, men også succesfulde løsningsforslag i praksis.

2.1.2 Menneskecentreret vs. Brugercentreret

I litteraturen opleves en forskellighed i forhold til, hvorvidt 'mennesket' eller 'brugeren' omtales som fokus for design thinking (Brown, 2008; IDEO, 2015; Schumacher & Mayer, 2018; Chhatpar, 2007; Bjögvínsson et al., 2012). Til trods for at mennesker er brugere, benyttes en anden terminologi for at sætte mennesket i fokus og dermed lægge vægt på empati, som er essentielt i design thinking. Af denne grund adskilles det at være menneskecentreret eller brugercenteret i designlitteraturen (Jensen, 2013). Norman (2006) argumenterer desuden for, at ved at anvende termer som 'bruger' eller 'kunder' påvirkes måden, vi anskuer mennesker på, da vi herved objektiviserer dem, frem for at personificere dem som mennesker (Jensen, 2013). Denne pointe er vigtig, når der designes til mennesker. Til trods herfor vil vi omtale de berørte mennesker for brugere eller kunder for at mindske forvirringen

om, hvem der omtales, men vi har stadig i sinde at have et menneskecentreret fokus. Vi læner os desuden op ad Jensen (2013) definition af brugere; “Brugere kan i forbindelse med oplevelser imidlertid også være bredere end slutbrugeren eller kunden. Det kan i princippet være alle, der kommer i berøring med produktet, tjenesten, eventet etc.: ansatte, leverandører, fagfolk, mediefolk, entreprenører etc.” (s. 28).

Hvordan vi forstår mennesket i design thinking har betydning for, hvordan vi opfatter og arbejder med de problemer, vi forsøger at adressere. De problemtyper, som ofte bearbejdes i design thinking, er såkaldte *Wicked Problems* (Buchanan, 1992), og derfor rettes fokus i det følgende mod netop disse komplekse problemstillinger. Her undersøges også, hvordan sensemaking bidrager til at skabe mening i den kompleksitet og usikkerhed, der kendetegner wicked problems.

2.1.3 Wicked Problems og Sensemaking

Begrebet, wicked problems, introduceres af Rittel og Webber (1973), der beskriver komplekse problemstillinger uden klare løsninger. Buchanan (1992) anvender begrebet i en designkontekst og argumenterer for, at design thinking er brugbar metode til at håndtere wicked problems. Bender-Salazar (2023) videreudvikler Buchanans (1992) teori og argumenterer for, hvordan design thinking kan anvendes i systemtænkning og organisatorisk læring. Hertil argumenterer Bender-Salazar (2023) for, at designere, som arbejder med wicked problems, ikke blot bør fokusere på et enkelt produkt eller en service, men i stedet analysere det bredere system, som problemet er en del af. Design thinking kan dermed fungere som en metode til at adressere wicked problems.

I sin artikel *Design beyond Design* argumenterer Dorst (2019) for, at evnen til at reframe et problem er afgørende, da en ændring i perspektiv ofte kan føre til nye innovative løsninger. Denne form for “design reasoning” bygger på en abduktiv tilgang, hvor nye forståelsesrammer muliggør innovative løsninger (Dorst, 2019, s. 117). Et beslægtet perspektiv findes hos Kolko (2010), der beskriver syntese som en “abductive sensemaking process” (s. 17), hvor designere organiserer kompleks information for at skabe mening og struktur. Han forklarer yderligere, at syntese sker, når vi bruger den forståelse, vi har fået gennem sensemaking, til at skabe nye forbindelser og løsninger. Kolko (2010) udfordrer idéen om at blot sidde alene og skabe mening. Dette er relevant, da hvis sensemaking primært sker individuelt, hvordan kan vi så sikre, at teams forstår hinanden og får et fælles sprog? Kolko

(2010) argumenterer for at eksternalisere viden og gøre det håndgribeligt gennem visuel repræsentation og interaktion for på den måde at nemmere kunne strukturere information og opdage mønstre. Rösch et al. (2023) beskriver, hvordan sensemaking i design thinking understøttes af visuelle og narrative praksisser såsom skitsering, prototyper og rollespil, der muliggør refleksion og udvikling af nye koncepter. De argumenterer for, at i situationer præget af usikkerhed og kompleksitet er eksperimentering ofte en mere effektiv metode til beslutningstagning end traditionel problemløsning (Rösch et al., 2023).

Design thinking adskiller sig fra traditionelle problemløsningsmodeller ved at fokusere på abduktiv tænkning, empati og iterativ eksperimentering (Dorst, 2010; Kolko, 2010; Brown, 2008). Dorst (2010) fremhæver, at designprocessen ikke starter med en færdig løsning, men derimod med en klar forståelse af den værdi, der ønskes skabt. Han pointerer: "... we ONLY know the end value we want to achieve" (Dorst, 2010, s. 132). Dette indebærer, at designere og beslutningstagere ikke nødvendigvis kender den specifikke løsning fra begyndelsen, men derimod fokuserer på at identificere og realisere den ønskede værdi gennem en iterativ proces af læring og tilpasning. På denne måde fungerer design thinking ikke blot som en metode til at løse problemer, men også som et strategisk redskab til at skabe langsigtet værdi i komplekse systemer.

2.1.4 Design thinking i organisationer

Denne tilgang til problemløsning har ligeledes vundet indpas i erhvervslivet, hvor Razzouk og Shute (2012) påpeger, at det skyldes, at design thinking systematisk kan drive udviklingen af innovative løsninger og dermed styrker virksomheders konkurrencefordel. Rösch et al. (2023) forklarer, at "(...) case studies demonstrate that competitive advantages can be generated by applying DT practices" (s. 160). Rösch et al. (2023) påpeger, at en af de væsentligste fordele ved design thinking er dets fokus på brugerdreven idéudvikling, hvilket kan forbedre beslutningskvaliteten ved at reducere bias hos ledere. Dette berører Liedtka (2013; 2014) også, idet hun argumenterer for, at design thinking kan optimere beslutningsprocesser og skabe et mere validt grundlag for strategiske valg. Endvidere undersøger Chhatpar (2007), hvordan designmetoder, såsom iterative processer og en brugercentreret tilgang, kan supplere traditionelle analytiske tilgange i strategisk beslutningstagning. Chhatpar (2007) argumenterer for, at designmetoder bør integreres i strategisk beslutningstagning for at gøre virksomheder mere agile og tage højde for brugeroplevelsen. Schumacher og Mayer (2018) anskuer samtidig design thinking som en måde at forberede fremtidige ledere, altså studerende, til at håndtere det 21.

århundredes komplekse erhvervsliv. De argumenterer for, at traditionelle beslutningsmodeller ikke er tilstrækkelige i turbulente miljøer, hvor ledere blot vælger mellem allerede eksisterende alternativer. Men gennem design thinking bliver de studerende vant til at agere i foranderlige miljøer, der kræver, at de hurtigt kan tilpasse sig, samt bliver de i stand til at tænke kreativt og udvikle innovative løsninger (Schumacher og Mayer, 2018). Denne form for tilpasning kan samtidig ses relevant i moderne organisationer, hvor teams skal trives i agile miljøer.

Design thinking understøtter en eksperimenterende tilgang til strategisk innovation. Brown og Katz (2009) understreger følgende citat: "Fail early to succeed sooner" (s. 17), hvilket indikerer design thinkings iterative natur, hvor der opfordres til at fejle for at kunne lære og iterere. Vi antager, at førnævnte kan bidrage til et positivt syn på at fejle i en organisationskultur. Dette leder videre til Liedtka (2013), som påpeger, at flere studier antyder, at en positiv følelsesmæssig tilstand, en såkaldt "positive affect" (s. 19), kan hjælpe beslutningsprocessen, da det kan stimulere evnen til at håndtere komplekse problemer og udvide beslutningstagerens horisont. Hun argumenterer desuden for, at det kan observeres, at design thinking bidrager til den positive attitude. I forlængelse heraf argumenterer Liedtka (2013) for, at det kan skyldes, at "its methods emphasize being human-centered, collaborative and playful - all attributes that research suggests improve affect" (s. 19).

Dog kan organisationer ifølge Carlgren og BenMahmoud-Jouini (2022) have svært ved at implementere design thinkings principper i praksis. De undersøger 13 veletablerede virksomheder, som implementerer design thinking og supplerer dette med data fra otte workshops med design thinking eksperter (Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022). I deres undersøgelse identificerer de, at en af de største udfordringer i implementeringen af design thinking i organisationer er kultur. Carlgren og BenMahmoud-Jouini (2022) påpeger, at der opstår et mismatch, idet design thinkings værdier og arbejdsmetoder kolliderer med eksisterende organisatoriske normer og praksisser. De forklarer, at design thinking indebærer en høj grad af usikkerhed, hvor løsninger udvikles gennem gentagne tests og prototyper frem for at blive fastlagt tidligt i processen. På baggrund heraf argumenterer Carlgren og BenMahmoud-Jouini (2022) for, at det kan opleves som ineffektivt eller risikabelt i organisationer, hvor beslutninger typisk skal kunne retfærdiggøres med kvantitative data. Carlgren og BenMahmoud-Jouini (2022) understreger, at for at implementeringen af design thinking skal lykkes i en organisation, skal der være en bedre kulturel tilpasning eller en villighed til kulturel transformation.

Wang et al. (2023) argumenterer desuden for, at design thinking er mest effektivt, når organisationer kombinerer det med en åben innovationskultur og en klar forståelse af de barrierer, som kan hindre innovation. Wang et al. (2023) påpeger, at design thinking kun skaber systemisk forandring, hvis virksomheder netop arbejder med deres innovationskultur og organisatoriske strukturer. De undersøger, hvordan design thinking kan styrke innovation i udviklingen af nye produkter i forskellige organisatoriske kulturer. Wang et al. (2023) konkluderer, at organisationer, der fejler med at inkorporere design thinking, ofte overser de dybere systemiske barrierer, hvilket netop er Dorsts (2019) centrale kritikpunkt. Dorst (2019) fremhæver, at design thinkings evne til at skabe systemisk forandring er begrænset, hvis ikke strategiske og organisatoriske aspekter også medtænkes. Dermed sagt, at design thinking ikke kan benyttes til at gøre en reel forskel, hvis ikke relevante beslutningstagere inddrages i processen.

2.1.5 Strategisk foresight

Et andet vigtigt aspekt for organisationer er evnen til at navigere i usikkerhed, hvortil Rohrbeck og Gemünden (2010) undersøger, hvordan virksomheder således kan styrke deres inkrementelle innovation (forbedring af eksisterende produkter) og radikale innovation (skabelse af nye markeder og teknologier) gennem *Corporate Foresight* (s. 20). De analyserer empirisk 19 case-studier og 107 interviews for at identificere, hvordan corporate foresight bedst integreres i innovationsprocesser. Rohrbeck og Gemündens (2010) studie viser, at virksomheder med stærke foresight-processer klarer sig bedre økonomisk og strategisk sammenlignet med dem, der primært baserer sig på reaktive strategier. Ifølge Rohrbeck og Gemünden (2010) fungerer corporate foresight bedst, når det integreres i beslutningsprocesser og ikke blot eksisterer som et isoleret analyseværktøj. Buehring og Bishop (2020) inddrager i deres undersøgelse strategisk design og integrerer det med *Strategic Foresight* (s. 410). De argumenterer for, at traditionelle prognosemetoder ikke længere er tilstrækkelige i en verden præget af hurtige og uforudsigelige forandringer. Ifølge Buehring og Bishop (2020) kan kombinationen af strategisk design og strategic foresight derimod give organisationer mulighed for at håndtere uforudsete udfordringer. Fokus for begge kilder er vigtigheden i, at organisationer kan arbejde proaktivt med fremtidsscenarier og innovation for bedre at kunne agere i turbulente omgivelser. Tsoukas og Shepherd (2004) argumenterer for, at virksomheder, der ikke formår at arbejde strategisk med fremtiden, risikerer at blive reaktive frem for proaktive, hvilket kan true deres konkurrenceevne.

Methodology	Future as...	Characteristics
Horizon Scanning	Events and trends – open and still emerging	Systematic scan and collection of events and trends Output: a future-scape/visual mapping of new signals of change
Megatrends analysis	Pattern shifts – interacting trends	Analytical-discursive process Output: THE story of the future (singular) and a plan of action
Visioning (and backcasting)	A preferred direction – a description of a preferred future state used to guide pathways for progress	A preferred direction – a description of a preferred future state used to guide pathways for progress Output: A shared understanding and explicit description of THE preferred future and a medium term roadmap detailing specific actions for making progress towards the vision
Scenario planning	A set of plausible stories of the future content, not the self, that are coming at us from the future whether we want them to or not	Interactive and iterative, intellectual and social learning process which involves interviews and strategic conversation and is supported with analysis and modelling Output: a set of 2,3 or more stories of plausibility-based/exploratory futures (multiple) and how these might come about
Policy gaming	A ‘serious’ game – behavioural insights about the interaction of key actors in response to a novel event or hypothesised future situation	An immersive learning process that simulates and test the preparedness of a group/organisation to deal with an unfamiliar future event/situation
Design futures	Better – an interactive and iterative process of goal-orientated incrementalism	Creative-immersive learning process involving the design of new and better future possibilities/products Output: a viable prototype

Figur 4: Egen illustration af Wilkinsons (2017, s. 13-14) tabel

Wilkinson (2017) fremhæver, at strategic foresight handler om at forestille sig potentielle fremtider og præsenterer forskellige metoder inden for strategic foresight. Hertil præsenterer hun tre kategorier: *Possible*, *Plausible* og *Preferable Futures* (Wilkinson, 2017, s. 13), hvor hun ligeledes placerer forskellige metoder indenfor de tre kategorier, som repræsenteres i figur 4. Under kategorien preferable

future præsenterer Wilkinson (2017) blandt andet metoden *Design Futures*, som hun betegner som en kreativ og immersiv læringsproces til at designe nye og bedre fremtidsmuligheder eller produkter (s. 14). Her er outcome en prototype (Wilkinson, 2017), men vi vil argumentere for, at frameworket User Story Mapping (USM), udviklet af Patton (2014), kan spille en central rolle som et struktureret værktøj til at operationalisere design futures. Design futures bygger på en eksperimentel læringsproces, hvor nye idéer skabes og testes løbende. På samme måde kan MVP-tilgangen (Minimum Viable Product) siges at følge et iterativt princip (Ries, 2009), hvor den mindst mulige version af en fremtidsvision lanceres for at indhente brugerfeedback og gradvist forbedre løsningen. USM kan siges at understøtte denne proces ved at strukturere udviklingen af en feature gennem releases og identificere featurens MVP. Derfor vil vi argumentere for, at USM gør det muligt at designe en preferred future på en trinvis og realiserbar måde, som muliggør hurtig feedback og iteration. Med en påstand som denne finder vi det relevant at skabe en forståelse for, hvad et framework indebærer, og hvilken rolle frameworks spiller i en designkontekst.

2.2 Frameworks i design

Vi fremhævede tidligere (jf. afsnit 1), at vi gennem erfaringer fra vores projektorienterede forløb er blevet interesseret i, hvilken rolle frameworks spiller i en designproces. Gennem vores uddannelse er vi blevet introduceret til forskellige visionsbaserede frameworks, som i særlig grad har fungeret som en værdifuld referenceramme for os. Vi vil derfor i dette afsnit give indsigt i, hvordan visionsbaserede frameworks bidrager til en designproces og supplere med specifikke frameworks, som har været med til at forme vores perspektiv på, hvordan disse anvendes i praksis. For at understøtte denne fremgang introduceres først en afklaring af, hvordan vi anskuer og definerer et framework.

Det er besværligt at komme med en universal beskrivelse eller definition på, hvad et framework er, eftersom det anvendes forskelligt på tværs af de forskellige videnskaber (Stamer, Zimmermann & Sandkuhl, 2016; Partelow, 2023). Stamer et al. (2016) har foretaget et litteraturreview med formålet at definere, hvad et framework er, hvortil de tager udgangspunkt i informationssystemer som felt og udleder at: "a framework is a structure underlying 'something' serving a specific purpose." (s. 151). Som det fremgår af citatet, er dette en bred og meget generel definition, men forfatterne argumenterer for, at det ikke er muligt at præcisere det yderligere grundet den variation, der er i både omfang og detaljegrad af, hvad frameworket dækker over (Stamer et al., 2016). Med dette argument kan det udledes, at de anerkender, at deres definition kan udfoldes yderligere til bedre at forklare, hvilken

rolle et framework spiller, selvom det betyder, at det ikke nødvendigvis kan generaliseres. Om end vi ser os enige i denne generelle definition af, hvad et framework er, finder vi det relevant at tydeliggøre netop omfanget og detaljegraden, samt hvilken rolle det spiller for os. Et bud på en definition som efterkommer vores ønske, kommer i form af Nilsen (2015), der beskriver det som følgende:

A framework usually denotes a structure, overview, outline, system or plan consisting of various descriptive categories, e.g. concepts, constructs or variables, and the relations between them that are presumed to account for a phenomenon. Frameworks do not provide explanations; they only describe empirical phenomena by fitting them into a set of categories (s. 2).

I stil med den generelle definition fra Stamer et al. (2016), anser Nilsen (2015) også frameworket som værende en struktur, men nuancerer denne ved at tydeliggøre, hvad dette indebærer, og hvad formålet med det er. Nilsen (2015) udfolder definitionen til, at den struktur frameworket tilbyder har til formål at fremme sammenhængene eller sammensætte en plan for, hvordan forskellige elementer gør rede for et fænomen. Yderligere placerer denne definition frameworket som ikke værende et redskab til at forklare, men en måde at tydeliggøre og strukturere på, som efterfølgende tillader forståelse. Med udgangspunkt i dette kan vi konkretisere vores forståelse af et framework, som en overliggende struktur, der bidrager til at organisere, beskrive og skabe sammenhæng mellem forskellige elementer. Dette sker ved at bryde elementerne ned i koncepter og variabler, som efterfølgende kan bidrage til at forstå noget komplekst, såsom processer.

Frameworks inddrages i design for at give struktur til komplekse processer (Scupin, 1997; Kolko, 2010), guide analyse, organisering af indsamlet empiri, facilitere en overgang fra empiri til indsigter og fremme en fælles forståelse blandt deltagerne i processen (Wasson, 2000; Wasson, 2002; Kolko 2014; Scupin 1997). Vi har tidligere fremhævet, hvordan den moderne produktudvikling, med udgangspunkt i design thinking, orienterer sig omkring brugeren ved at identificere og forstå deres problemer. På baggrund af dette vil følgende gennemgang præsentere perspektiver på, hvilke roller frameworks spiller i design, både set fra en design-vinkel, men også fra etnografien. Eftersom en forståelse for brugeren har fået en så stor rolle i design, er det essentielt at have forståelse for, hvordan indsigter om disse opnås, hvorfor et felt, der specialiserer sig i netop dette, er yderst relevant at inkludere.

Scupin (1997) foretager en gennemgang af den japanske etnolog Kawakitas *KJ-Method* (s. 233), som er en bottom up tilgang til at strukturere uorganiserede data samt identificere mønstre og sammenhænge mellem dem. Det kan udledes fra denne gennemgang, hvordan et framework kan bidrage til at skabe mening i data ved at behandle det gennem visuelle og strukturerede processer, hvilket et sådant design framework kan bidrage med (Scupin, 1997). Det visuelle aspekt, i måden et framework præsenteres på, underbygger Wasson (2002) som værende effektivt til at kommunikere designprocessen og herigennem skabelsen af en fælles forståelse. Kolko (2010; 2014) anskuer brugen af frameworks i forbindelse med overgangen fra syntese til meningsdannelse, hvortil han ligeledes tilslutter sig frameworks som værende essentielle i at bidrage med en tilgang til at udforske og systematisere data gennem visualisering. Yderligere fremhæver Kolko (2010), hvordan brugen af frameworks kan bidrage til at prioritere og vurdere data baseret på de sammenhænge, der identificeres, hvilket ultimativt vil lede til bedre designs og kan give designeren mulighed være mere transparent i de beslutninger, der foretages. Det kan altså ud fra disse kilder udledes, at frameworks spiller en stor rolle, når det vedrører at organisere data på en måde, som muliggør skabelsen af viden og indsigter i det indsamlede data. Derudover giver visualiseringen af frameworks en bedre forståelse for den proces, de repræsenterer og bidrager til at kunne være transparente omkring, hvad et framework indebærer.

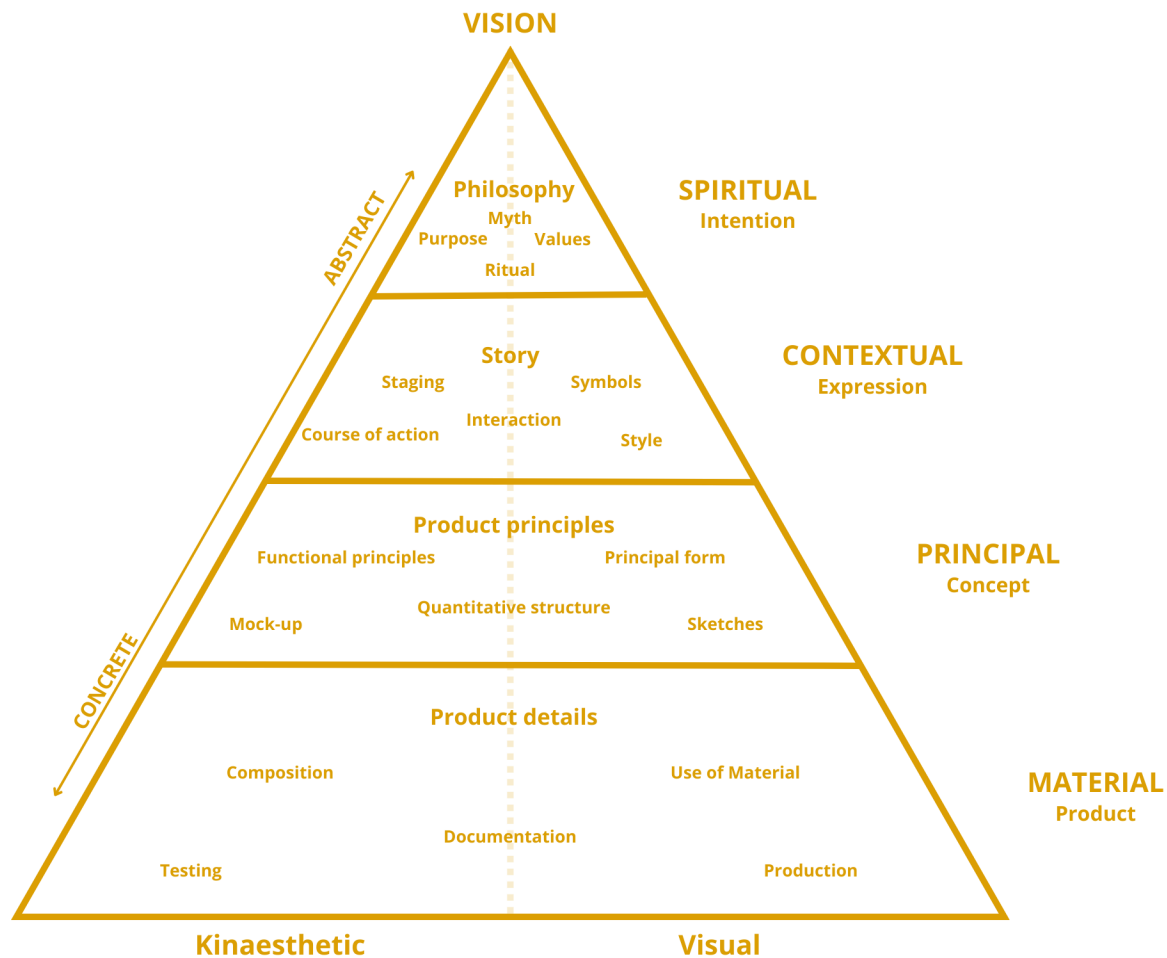
2.2.1 Visionsbaserede frameworks

Dette afsnit består af et overordnet indblik i, hvad et visionsbaseret framework er. Efterfølgende vil vi introducere til tre frameworks med henblik på at tydeliggøre, hvilken rolle disse spiller i praksis: *Visions-pyramiden*, *Core Design* og *Game Design Pillars*.

Visionsbaserede frameworks er et resultat af et skifte inden for produktudvikling: fra at fokusere på funktion og tekniske muligheder til at fokusere på emotionelle og værdiskabende faktorer hos brugeren af produktet (Lerdahl, 2001). Lerdahl (2005) påpeger, at formålet med disse frameworks er, at der tidligt i udviklingsprocessen udarbejdes en vision for det produkt, som udarbejdes, da han argumenterer for, at det er umuligt at være kreativ uden nogen referenceramme. Ved at udarbejde en vision for produktet, skabes der en rettesnor for designprocessen, hvilket giver en konstant reference, som de forskellige beslutninger i processen kan holdes op mod. Dette skaber især værdi, da denne tilgang er åben og ikke begrænset af et bestemt ønske om specifikke features eller indhold (Lerdahl, 2005). Denne vision er ikke nødvendigvis permanent eller uforanderlig, grundet designs iterative natur, men

kan hjælpe et designteam med at opnå en fælles forståelse for det produkt, der udvikles (Lerdahl, 2005). Endnu et formål med brugen af visionsbaseret design er, at det forsøger at samle de immaterielle faktorer, der er relevante for det endelige produkt og sikre, at disse er afspejlet i de mere konkrete beslutninger såsom specifikke features ved et produkt. Udarbejdelsen af disse visioner skal altså fokusere på eksempelvis følelser, en oplevelse, eller noget brugeren kan opnå og kan præsenteres på forskellige måder, både visuelt, skriftligt eller kombineret (Lerdahl, 2005). Herigennem danner disse grundlag for dialog og mulighed for idéudvikling, hvor løsningsforslag bliver foretaget med henblik på, at brugeren opnår de definerede følelser eller oplevelser (Lerdahl, 2005).

Lerdahl (2001) har som et led i sin ph.d.-afhandling udarbejdet en visionsbaseret model, som er visualiseret som en pyramide (Lerdahl, 2001). Modellen er inddelt i fire abstraktionsniveauer: *spirituelt*, *kontekstuel*, *principiel* og *materiel* (Lerdahl, 2001, s. 100), og pyramideformen symboliserer en overgang fra konkrete detaljer til abstrakte indflydelser (jf. figur 5). Modellen bidrager med at tilføje flere forskellige måder at anskue et produkt på. Hvert perspektiv vægtes lige højt, og enhver ændring, der foretages på hvilket som helst niveau, påvirker de resterende (Lerdahl, 2001).

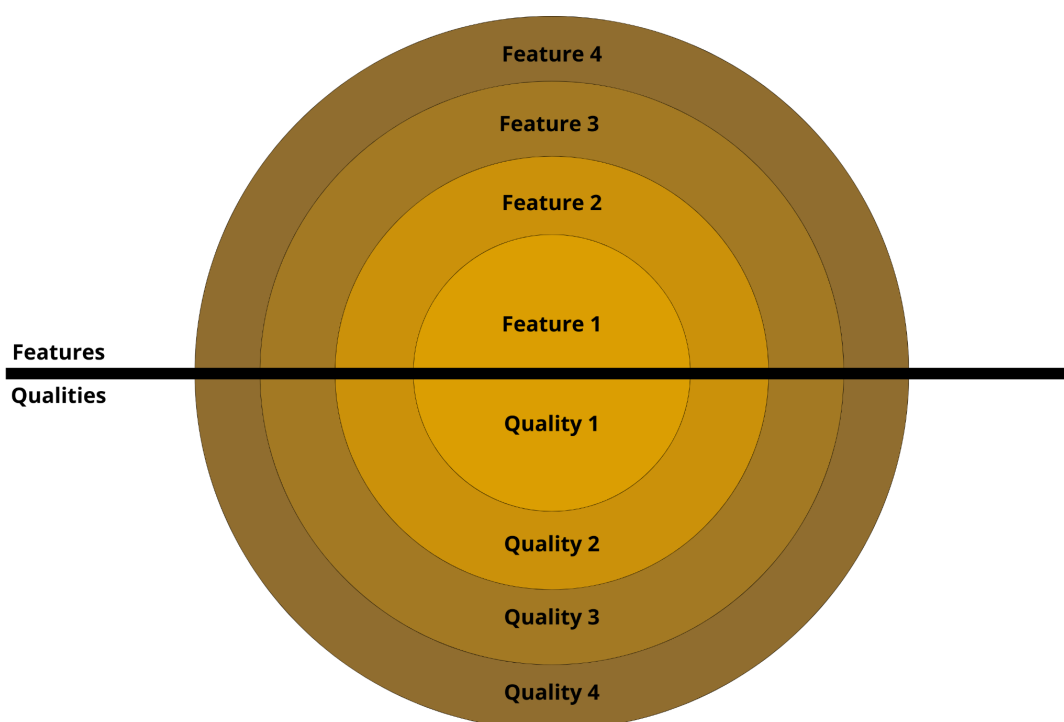


Figur 5: Egen illustration med udgangspunkt i Lerdahl (2001, s. 101)

Om end Lerdahl (2001) mener, at designprocessen kan tage udgangspunkt i hvert niveau, påpeger han, at ved at fokusere på de abstrakte niveauer først, er der større chance for, at de immaterielle elementer bliver ledende i udviklingen af produktet. På den måde undgås det at udvikle et produkt, hvor fokus kun er på funktionelle og tekniske elementer, som de to nederste lag repræsenterer. Rammeværket giver endvidere en mulighed for, at designere kan tilgå evaluering og innovation af produkter ved at tydeliggøre, hvilket abstraktionsniveau der relateres til. I den forbindelse opfordrer Lerdahls (2001) model til at sikre sig, at de konkrete løsningsforslag, der opstår, er tæt knyttet til den vision, der er pålagt produktet ved at fremhæve forståelsen for, at hvert niveau påvirker hinanden.

Et andet eksempel på et visionsbaseret framework er Core Design, som fokuserer på at udarbejde en klar forståelse for produktets 'kerne', en abstrakt forståelse af kvaliteter, og få denne til at fungere

med så få features som muligt, hvilket herefter kan udforskes, testes og udvides yderligere (Rosenstand & Laursen, 2013; Rosenstand & Vistisen 2025; Vistisen & Rosenstand, 2016). Det vigtige element i Core Design, når det vedrører relationen til visionsbaserede frameworks, er forståelse for, at kvalitetskriterierne kommer først i processen, og at disse fungerer som rettesnor for hvilke features eller indhold, der skal inkluderes i produktet (jf. figur 6). Frameworket er visualiseret gennem en cirkulær model, hvor det fremhæves, hvordan kvalitetskriterier og features i produktet prioriteres i forhold til, hvor essentielle de er for kernen – jo tættere på midten, des vigtigere.



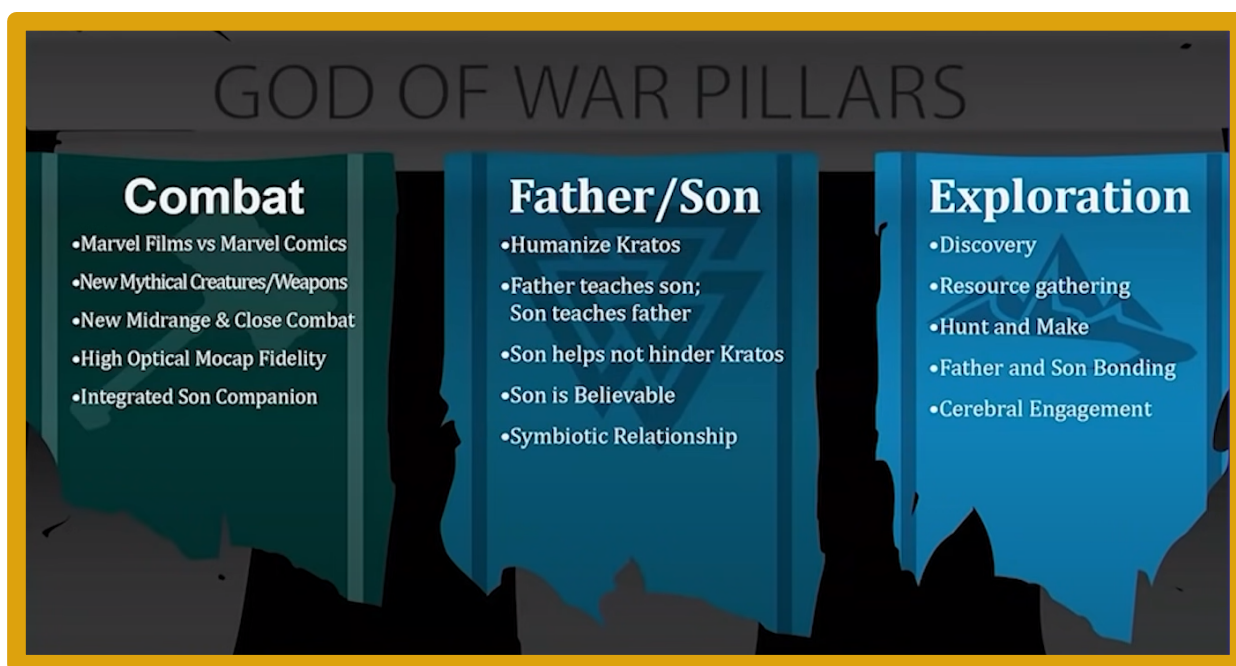
Figur 6: Egen illustration af Core Design (Rosenstand & Vistisen 2025)

Kvalitetskriterier bliver udarbejdet på baggrund af det arbejde, der er gjort forinden med henblik på at forstå brugerens behov og problemfeltet, hvor disse indsigter og identificerede problemer forsøges at blive omdannet til de forskellige kvalitetskriterier. Herefter skal det være muligt at bruge disse kriterier som udgangspunkt for dialog i overleveringen til næste fase, hvor der skal udtænkes features, som kan efterkomme de forskellige kriterier i kernen.

Et andet eksempel på et visionsbaseret framework finder vi inden for spiludvikling og kaldes ”Core Pillars”, ”Game Design Pillars” eller blot ”Design Pillars”. Dét faktum at der er forskellige navne for denne tilgang vidner om, at den ikke er akademisk udtænkt, men snarere noget, som i praksis har

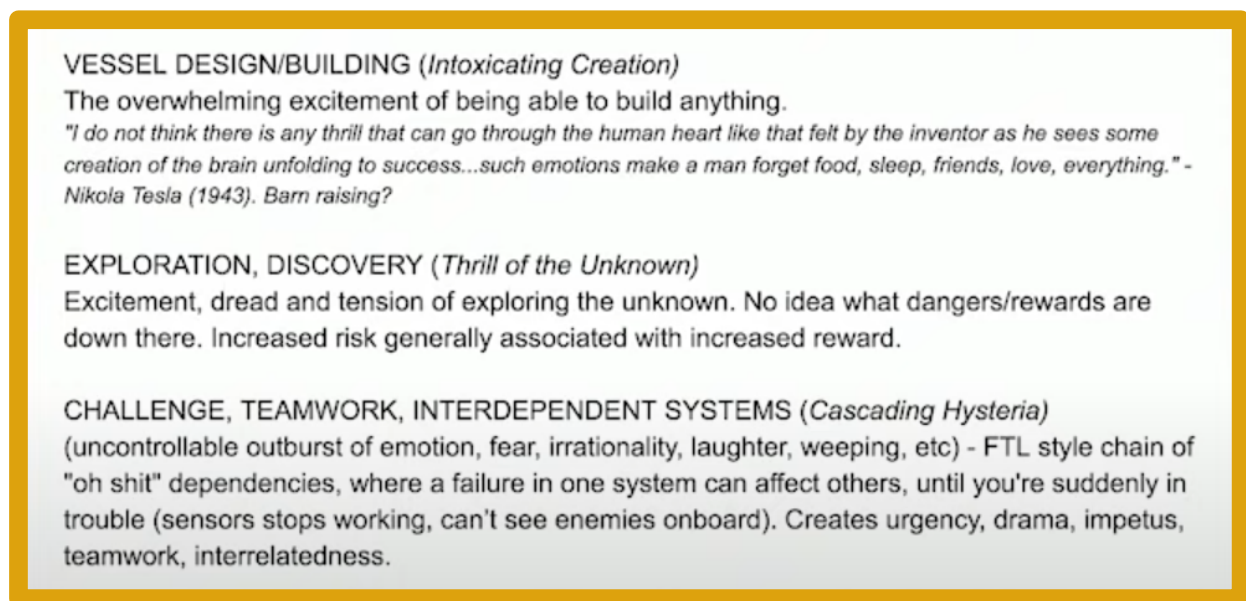
udbredt sig og vundet indpas. Selvom hver designer tilpasser den til sin specifikke kontekst, bør de fællestræk og den inspiration, der udspringer af den visionsbaserede tankegang, fortsat fremstå tydeligt. Det er derfor også besværligt at finde akademiske artikler om tilgangen, hvorfor dette afsnit vil suppleres med afsæt i forskellige eksempler fra praksis og egne erfaringer, blog-post samt konference-foredrag af designere fra AAA-spiludviklere for at fremhæve, hvordan denne tilgang anvendes. Brugen af ordet ‘pillars’ fungerer som en metafor for deres funktion, hvor de er fundamentet, som holder processen oppe, hvorfor de fungerer som en konstant referenceramme for beslutningerne taget omkring produktet/spillet (Cleveland, 2021).

Brugen af design pillars er en tilgang som fokuserer på at definere et anbefalet antal af 3-5 ‘pillars’ i starten af udviklingsprocessen (Cleveland, 2021; karagamedesign, 2025), men inkluderer en åbenhed for at tilføje, iterere eller fjerne pillars i løbet af produktionen, hvis behovet opstår (Game Developers Conference, 2017). Disse pillars består af forskellige værdier, følelser og oplevelser, som spillet/produktet skal bygges op omkring – og altså ikke specifikke features eller indhold (Fullerton, 2019). Hvordan disse pillars præsenteres og visualiseres varierer, men formålet er at gøre dem så specifikke og tydelige som muligt, hvorfor det hyppigt hænder, at de forsøges defineret gennem overskrifter og tilhørende beskrivende sætninger, men kan også inkludere billeder og referencer (karagamedesign, 2025), som ses i nedenstående eksempler (jf. figur 7 og 8).



Figur 7: Skærbillede af video vedrørende God of War Design Pillars (Game Developers Conference, 2021)

Ovenstående eksempel i figur 7 viser, hvordan de har gjort brug af en række abstrakte referencer til forskellige værdier, oplevelser eller følelser, som de ønsker, deres produkt skal indfri hos spilleren. Således indgår der ikke konkrete features på, hvordan dette egentlig opnås. Features vil efterfølgende blive udarbejdet med henblik på at opfylde en eller flere af disse visioner og vil blive itereret på løbende eller fjernet, hvis ikke det bliver muligt at efterkomme den udarbejdede vision for spillet.



Figur 8: Skærmbillede af video vedrørende Subnautica Design Pillars (Game Developers Conference, 2019)

Ovenstående eksempel i figur 8 adskiller sig fra det forrige, eftersom der er mindre fokus på en egentlig visuel repræsentation af frameworket i form af søjler, men de fastholder et tydeligt fokus på at italesætte de følelser og oplevelser, de ønsker at skabe hos spilleren. Dette sker både gennem referencer til historiske individer og til andre produkter, der fungerer som en fælles referenceramme for det specifikke designteam involveret i udarbejdelsen af dette spil. Det kan igen påpeges, hvordan der ikke fremgår egentlige features i frameworket til, hvordan visionen indfries, men disse udarbejdes løbende.

Essensen i design pillars, er ligesom de øvrige visionsbaserede frameworks, at disse retningslinjer udarbejdes med henblik på ikke at fokusere på specifikke features, løsningsforslag eller indhold, men åbner op for en kreativ proces, som udforsker, hvordan de forskellige værdier, følelser eller oplevelser kan indfries i produktet (Cleveland, 2021; Game Developers Conference, 2019; Game Developers

Conference, 2021). Som det fremgår af ovenstående eksempler, om end de ikke nødvendigvis er perfekte, indeholder de forskellige måder at indikere, hvilken vision der er for spillet. Dette bidrager til, at der efterfølgende fokuseres på at udarbejde specifikt indhold med udgangspunkt i den vision, der er skabt for spillet/produktet. Et element ved denne tilgang inkluderer endvidere, at disse pillars kan fungere som et argumentationsredskab i dialog mellem ledere, designere og udviklere i processen, da enhver beslutning giver mulighed for at genbesøge de relevante pillars og holde forslag op imod dem med henblik på at vurdere deres relevans. På denne måde fjernes subjektivitet og personlige agendaer fra beslutningstagning (Jensen, 2024).

Vi har i dette afsnit præsenteret en visionsbaseret tilgang, som har til formål at fokusere det tidlige stadie i en designproces på at overveje immaterielle elementer såsom værdi, oplevelser og mål som et referencepunkt som et eventuelt produkt eller løsning skal indfri. Med udgangspunkt i Lerdahls (2001; 2005) visionspyramide har vi fremhævet vigtigheden i at bevæge sig mellem en abstrakt og konkret tankegang for at forsøge at skabe sammenhæng mellem de to perspektiver. Vi har fremhævet, at udgangspunktet for en designproces, der indtager en visionsbaseret tilgang, prioriterer at gøre brug af brugerforståelse til at definere og udarbejde en vision som skal være ledende i processen. I relation til dette, har vi præsenteret to yderligere frameworks, Core Design (Rosenstand & Laursen, 2014; Rosenstand & Vistisen 2025; Vistisen & Rosenstand, 2016) og Game Design Pillars (Cleveland, 2021; karagamedesign, 2025; Fullerton, 2019; Game Developers Conference, 2019; 2021; 2017). Core Design bidrager til at skabe en forståelse for, hvordan de immaterielle elementer kan bidrage til at skabe en direkte sammenhæng mellem konkrete elementer, såsom features og direkte løsningsforslag. Ved at formulere og definere det abstrakte i form af kvalitetskriterier (værdier) muliggør det at holde disse op mod specifikke løsningsforslag, som i frameworket sættes i relation til hinanden. Game Design Pillars har ligeledes til formål at anvende abstrakte elementer, værdier, følelser og oplevelser, som en ledende del af produktudviklingen. Vi har fremhævet, hvordan denne tilgang italesætter, at det abstrakte kan gøres håndgribeligt ved brugen af sætninger, små beskrivelser og visuelle elementer i stedet for forsimplede forsøg gennem enkelte ord. Afslutningsvist er det gennemgående, at den visionsbaserede tilgang taler ind i design thinkings iterative perspektiv (IDEO, 2015), hvor det er vigtigt at konstant genbesøge og evaluere det abstrakte niveau af processen, for at sikre overensstemmelse mellem dette og det produkt der udarbejdes.

Med udgangspunkt i denne udlægning af visionsbaserede frameworks vil vi i det kommende afsnit tydeliggøre, hvordan disse kan indgå i en designpraksis. For at gøre dette fremhæves workshops som et middel til at danne rammerne for en designproces, hvori frameworks kan indgå.

2.3 Workshop, visualisering og fælles sprog

Denne del af litteraturreviewet belyser, workshops som format, og hvordan designmetoder, digitale værktøjer og faciliteringsprocesser understøtter samarbejde og udviklingen af et fælles sprog i tværfaglige teams.

2.3.1 Workshops som format og facilitering

Workshops indgår ifølge Wirenfeldt Jensen og Albrechtsen (2022) som et centralt element i moderne organisationer og benyttes, “når organisationen eller dens medarbejdere ønsker at udvikle sig selv eller deres produkter” (s. 13). De definerer en workshop som “en tidsmæssigt afgrænset aktivitet med et fastlagt emne eller formål, der forudsætter aktiv deltagelse og samarbejde” (Wirenfeldt Jensen & Albrechtsen, 2022, s. 13). I bogen *Værdiskabende workshops — Trin for trin* argumenterer Wirenfeldt Jensen og Albrechtsen (2022) for, at workshops kan veksle i kvalitet, blandt andet eftersom facilitatoren ofte er selvleret, da workshopledelse sjældent er noget, der uddannes folk inden for. Af denne årsag påpeger de, at flere workshops ikke er værdiskabende i form af læring og udvikling, samt udbyttet af workshoppen ikke benyttes aktivt efterfølgende. Wirenfeldt Jensen og Albrechtsen (2022) argumenterer for, at afholdelsen af en værdiskabende workshop kræver, at den bliver grundig planlagt med systematiske overvejelser, gode faciliteringsevner og fokus på opfølgning. Ørngreen og Levinsen (2017) påpeger ligeledes, at facilitatoren spiller en afgørende rolle i at sikre, at workshoppen fungerer som en vidensgenererende proces, hvortil de mener, at workshops kan benyttes til at skabe meningsfulde interaktioner og ny viden. Desuden argumenterer Ørngreen og Levinsen (2017) for, lignende Wirenfeldt Jensen og Albrechtsen (2022), at det kræver omhyggelig planlægning og facilitering at realisere workshopformatets fulde potentiale. Wirenfeldt Jensen og Albrechtsen (2022) fremhæver yderligere, at en dygtig facilitator skal skabe en tryk ramme, strukturere forløbet og samtidig give plads til deltagernes input. Uden god facilitering kan en række barrierer hæmme udbyttet, hvilket Partl og Hussein (2024) belyser i deres artikel *Overcoming Barriers To Effective Design-Thinking Workshops*. I artiklen identificerer Partl og Hussein (2024) forskellige udfordringer i forbindelse med design thinking-workshops:

- Før en workshop afholdes kan praktiske forhold skabe modstand grundet:
 - finansielle begrænsninger
 - medarbejdernes modvilje, eksempelvis grundet manglende forståelse for behovet.
- Under selve workshoppen kan det følgende begrænse deltagernes engagement:
 - hierarkiske dynamikker
 - psykologiske barrierer, da de for eksempel kan være styret af en frygt for at fejle eller mangle kreativ selvtillid.
- Efter workshoppen kan der opstå udfordringer med at:
 - fastholde og implementere de udviklede ideer, især hvis dokumentation og opfølgning nedprioriteres.

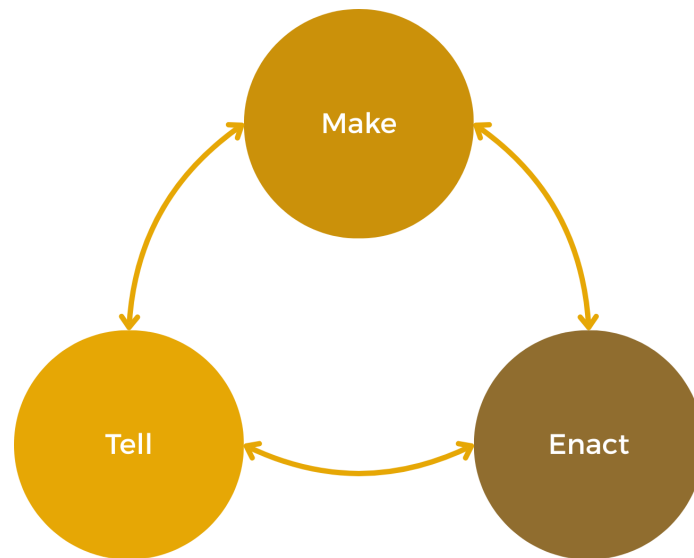
Ligesom Partl og Hussein (2024) nævner hierarkiske dynamikker, italesætter Gudiksen og Inlove (2018) ligeledes dette. I facilitering af workshops er det væsentligt at være opmærksom på de underliggende magtforhold, der kan påvirke deltagernes mulighed for at bidrage ligeværdigt. Gudiksen og Inlove (2018) peger på, at grupper ofte er præget af fem forskellige magttyper: *Postitional*, *Assigned*, *Knowledge*, *Personal* og *Factional* (s. 31). Dette vedrører både formelle ledere, men også dominans i form af at have ekspertviden, være udadvendt eller gennem dannelsen af grupperinger (Gudiksen & Inlove, 2018). De forskellige magttyper kan således hæmme samarbejdet ved, at der blandt andet kan opstå ulige deltagelse og utryghed i forhold til at dele sin mening. Facilitatorens rolle bliver derfor ikke blot at styre workshoppen, men også at forsøge at opløse disse magtforhold under workshoppen. Gudiksen og Inlove (2018) foreslår en tilgang, hvor facilitatoren arbejder med at ændre relationer for at forbedre relationer – eksempelvis gennem legende og spilbaserede metoder, der forstyrrer de vante roller og muliggør nye former for interaktion. Samtidig skal facilitator støtte den kreative proces ved at stille spørgsmål og introducere øvelser, der kan 'låse op' for dialogen, hvis gruppen går i stå eller fastlåses i én tankegang (Lucero et al., 2016). For eksempel kan brugen af legende elementer nedbryde hierarkier og gøre deltagerne mere trygge ved at dele vilde ideer (Vaajakallio & Mattelmäki, 2014), så længe der holdes fokus på workshopmålet. Metoder til at åbne op for dialogen, udvikle et fælles sprog og styrke samarbejdet vil blandt andet blive uddybet i det følgende afsnit.

2.3.2 Samarbejde og udvikling af fælles sprog

En væsentlig styrke ved design-workshops er deres evne til at fremme samarbejde og skabe et fælles sprog blandt deltagerne (Vaajakallio & Mattelmäki, 2014; Schlott, 2024; Maciver & Malins, 2016).

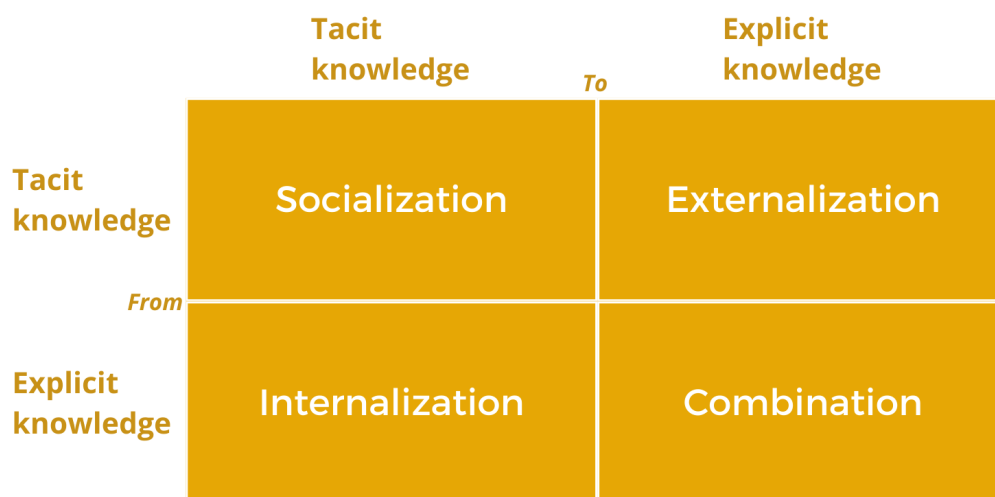
Maciver og Malins (2016) argumenterer for, at design i stigende grad er en kollektiv aktivitet, hvor den sociale interaktion fremmer kreativitet. Som de skriver: “Being connected to others can enhance the overall creative effort” (Maciver & Malins, 2016, s. 15). Dette understøtter, at workshops kan fungere som et medium for samskabelse. Vaajakallio og Mattelmäki (2014) argumenterer for, at alle har potentialet til at være kreative og bidrage til design, hvis de har de rette forudsætninger i form af omstændigheder og metoder. Maciver og Malins (2016) fremhæver vigtigheden af samarbejde i design grundet, at der ofte er behov for tværfaglige samarbejder. Fischer (2000) påtaler potentialet, der findes i tværfagligt samarbejde, da det giver mulighed for at udnytte de forskellige multidisciplinære kompetencer, som indgår i en designproces, da der opstår det han kalder for *symmetry of ignorance* (s. 1). Hans pointe er, at intet individ eller gruppe ved alt, men alle ved noget, hvorfor der opstår en symmetri af viden, når et problem tilgås af en multidisciplinær konstellation (Fischer, 2000). Fischer (2000) ser denne symmetri som en mulighed for samarbejde og fælles læring, da de huller, der opstår i viden mellem de forskellige fagligheder, giver mulighed for kreativitet gennem konstruktive dialoger.

Markopoulos et al. (2016) fremhæver, at de tidlige faser af designprocesser ofte er præget af kompleksitet og usikkerhed, hvilket stiller særlige krav til, hvordan samarbejde og kreativitet faciliteres. Her bliver workshops en central metode til at strukturere og fremme samarbejde på tværs af fagligheder, særligt når de understøttes af værktøjer, der muliggør fælles refleksion, eksperimentering og idéudvikling. Dette med henblik på at udvikle løsningsforslag, som imødekommer brugernes behov og forretningsmål. Udbyttet er ofte mere kreative og helhedsorienterede ideer, end hvad enkeltpersoner eller opdelte afdelinger kan frembringe alene (Markopoulos et al., 2016). Fysiske og visuelle artefakter kan spille en særlig rolle i at bygge bro mellem forskellige faglige perspektiver, hvortil eksempelvis prototyper eller mock-ups kan fungere som *Boundary Objects*, som Brandt (2007, s. 2) definerer som genstande, der kan forstås og fortolkes meningsfuldt af alle parter på trods af forskellige ekspertiser. Brandt (2007) argumenterer for, hvordan simple prototyper etablerer reflekterende samtaler og hjælper deltagerne med at nå frem til fælles beslutninger, fordi hver deltager kan bidrage ud fra sin forståelse af det konkrete objekt. Lignende dette sætter Brandt et al. (2013) fokus på, hvordan værktøjer aktiverer deltagelse og medskabelse. De skelner mellem tre overordnede måder, facilitatoren kan engagere deltagere på i designprocesser: *telling*, *enacting* og *making* (s. 146) (jf. figur 9).



Figur 9: Egen illustration af tell-make-enact diagram (Brandt et al., 2013, s. 150)

Telling handler om at bringe deltageres erfaringer og viden frem i lyset gennem samtaler (Brandt et al., 2013). Making involverer, at deltagerne konkretiserer idéer ved at bygge modeller eller skitsere løsninger, mens enacting relaterer sig til, at deltageren gennem fysiske handlinger og simuleringer afprøver scenarier og idéer i praksis. Brandt et al. (2013) understreger, at viden og idéer ofte opstår gennem handling og ikke kun gennem samtale, hvorfor de argumenterer for at aktivere deltagerne og hjælpe dem med at udtrykke det, de måske ikke kan sætte ord på.



Figur 10: Egen illustration med udgangspunkt i Nonakas (1994, s. 19)

Ovenstående kan med fordel forstås i lyset af Nonakas (1994) teori om organisatorisk videnskabelse, hvor interaktion mellem *tavs* og *eksplicit* viden er afgørende for, at ny viden kan opstå og forankres.

Nonaka (1994) argumenterer for at, viden bevæger sig i et dynamisk kredsløb mellem tavs og eksplicit viden gennem faserne: *socialisering*, *eksternalisering*, *internalisering* og *kombination* (s. 19) (jf. figur 10). I denne model bliver samarbejdssituationer, såsom workshops, essentielle for, at tavs viden kan deles og omsættes til ny viden (Nonaka, 1994). Nonaka (1994) introducerer begrebet *redundancy*, som kan defineres som et bevidst overlap af viden og information mellem personer i en organisation. I forlængelse af begrebet argumenterer Nonaka (1994) for, at når folk har adgang til de samme informationer, bliver det nemmere for dem at forstå hinanden, samarbejde og bygge videre på hinandens idéer. Dette er centralt i forbindelse med workshops, når deltagerne skal have en fælles forståelsesramme at tænke og handle ud fra. Således bliver det lettere for deltagerne at forstå hinandens perspektiver og omsætte tavs viden til fælles koncepter (Nonaka, 1994). I relation til Brandt et al. (2013), bliver telling, making og enacting konkrete metoder for at bevæge sig mellem tavs og eksplicit viden, idet metoderne hjælper deltagerne med at gøre tavs viden eksplicit og delbar i designprocessen.

3. Grundlaget for problemformulering og hypoteser

Litteraturreviewet har hjulpet os med at begrebsliggøre og skærpe vores initierende undren og derved medvirket til, at vi kan artikulere vores hypoteser og problemformulering. Gennem udforskning af forskningsfeltet identificerede vi, at design thinking kan håndtere komplekse problemer gennem empati, iteration og samskabelse (Brown & Katz, 2009; Dorst, 2010; Kolko, 2010). Samtidig peger forskningen på, at implementeringen af design thinking og agile frameworks i organisationer ofte er udfordret af kulturelle forskelle, uklar metodeforståelse og manglende organisatorisk forankring (Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022; Wang et al., 2023). Workshops og design frameworks fremhæves som centrale redskaber til at strukturere samarbejde og skabe fælles forståelse, særligt i tværfaglige teams (Wirefeldt Jensen & Albrechtsen, 2022; Wasson, 2000; Scupin, 1997; Kolko, 2010). På baggrund af litteraturen vurderer vi, at frameworks i sig selv ikke automatisk skaber fælles forståelse. Dette afhænger i høj grad af, hvordan de bringes i spil og forstås i den konkrete kontekst, som kan gøres gennem facilitering, visuelle hjælpemidler og aktiv brug i dialog og samarbejde (Brandt et al. 2013; Brandt, 2007). I vores undersøgelse af feltet blev vi ligeledes særligt optagede af den rolle, som visionsbaserede frameworks spiller i design thinking og produktudvikling (Lerdahl, 2005; Rosenstand & Vistisen, 2025; Cleveland, 2021). De benyttes til at skabe og fastholde en fælles retning, hvilket vi finder nærliggende at undersøge nærmere i praksis i tværfaglige teams.

Med afsæt i ovenstående vurderer vi, at der mangler praksisnær viden om, hvordan design frameworks, særligt visionsbaserede frameworks, konkret anvendes og opleves i en produktudviklingspraksis, og hvordan facilitering kan bidrage til at styrke deres funktion. Med afsæt i litteraturens fokus på sensemaking, samarbejde og visuel eksternalisering i workshops (Kolko, 2010; Brandt et al. 2013; Rösch et al., 2023; Nonaka, 1994), er vi blevet optaget af at undersøge, hvordan visionsbaserede frameworks fungerer i praksis som redskaber til at skabe fælles retning og forståelse i tværfaglige teams. Samtidig undrer vi os over, hvordan deltagernes forskellige faglige forudsætninger og erfaringer påvirker frameworkets anvendelse og værdi, samt hvilken rolle facilitering spiller i at oversætte vision til konkret samarbejde. Dette søger vi at adressere i specialet, hvilket danner grundlag for vores problemformulering og hypoteser. Derfor præsenterer vi igen vores problemformulering og hypoteser, som vil blive undersøgt gennem dette speciale:

Hvordan kan facilitering af workshops med design frameworks skabe en fælles værdiramme i tværfaglige teams i en produktudviklingspraksis?

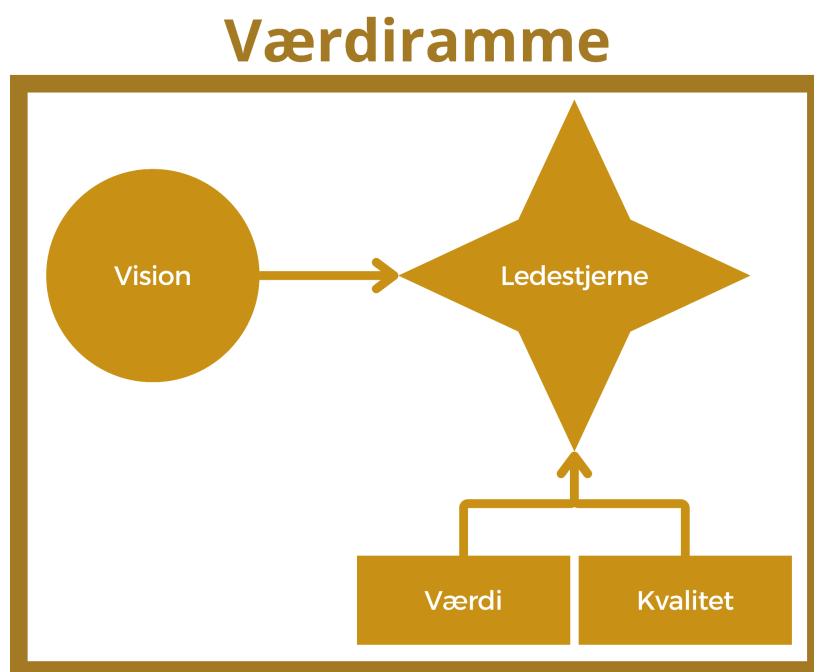
- Hypotese 1: *Introduktionen af en visionsbaseret metodologi kan bidrage til at skabe en værdiorienteret produktudvikling.*
- Hypotese 2: *Tværfaglig deltagelse i workshops kræver alignment gennem dialog og fælles referencerammer.*
- Hypotese 3: *Udbyttet af en workshop, der tager udgangspunkt i et design framework, påvirkes af deltagernes forståelse for anvendelse af frameworket i praksis.*

For at undersøge vores problemformulering og hypoteser samarbejder vi med softwarevirksomheden MapsPeople, som fungerer som casepartner i specialet. Gennem dette samarbejde får vi adgang til konkrete udviklingsteams, hvor vi empirisk vil undersøge, hvordan design frameworks anvendes i tværfaglige workshops. Dette giver os mulighed for at undersøge, hvordan samarbejde, forståelse og beslutningstagning udfolder sig i et tværfagligt produktudviklingsmiljø, og hvordan design frameworks og facilitering spiller en rolle i at opnå en fælles værdiramme.

3.1. Afklaring af værdibegrebet

Med en uddybning og præsentation af specialets problemformulering, samt et litteraturreview med

henblik på at introducere den visionsbaserede metodologi, finder vi det relevant at tydeliggøre, hvordan vi forstår og benytter begreberne værdi, vision og kvalitet. Som det fremgår af afsnit 2.2.1 indebærer en visionsbaseret tilgang, at der på et abstrakt niveau defineres og tydeliggøres en ledestjerne, altså en vision, for produktudviklingen (Lerdahl, 2005). Denne vision består af et vilkårligt antal af værdier, som skal konkretiseres. Med udgangspunkt i vores litteraturreview kan dette gøres i form af ord, sætninger, referencer eller billeder, som har til formål at indfange følelser, oplevelser eller ved at tydeliggøre, hvad en bruger får ud af et produkt (Cleveland, 2021; Lerdahl 2001; 2005; Rosenstand & Laursen, 2013; Rosenstand & Vistisen 2025; Vistisen & Rosenstand, 2016). Formålet med denne vision er at forankre de konkrete niveauer af produktudviklingen, i form af egentlige løsningsforslag, i de udarbejdede værdier, som produktet skal forsøge at indfange. Til at uddybe denne pointe har vi fremhævet frameworket Core Design, der tydeliggør dette forhold mellem værdier og features gennem en visuel model (Rosenstand & Laursen, 2013; Rosenstand & Vistisen 2025; Vistisen & Rosenstand, 2016). Core Design anvender, i stedet for værdi, kvaliteter til at dække over det abstrakte niveau, men for os er dette blot et alternativt ordvalg med samme funktion i den visionsbaserede tilgang (Rosenstand & Laursen, 2013; Rosenstand & Vistisen 2025; Vistisen & Rosenstand, 2016). Disse tre begreber, vision, kvalitet og værdi, udgør tilsammen det, vi definerer som en værdiramme, hvilket er det, vi refererer til gennem specialet.



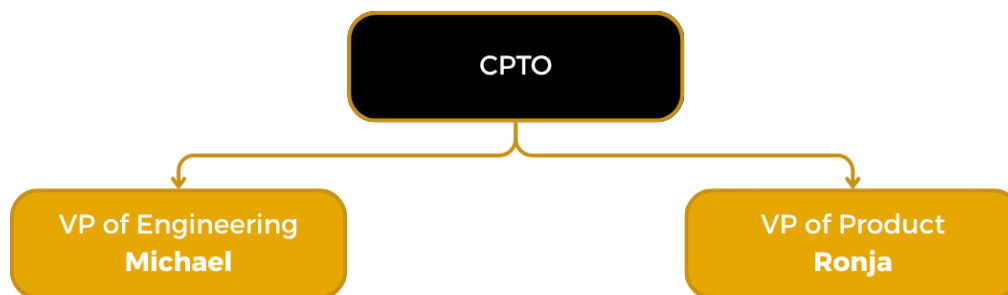
Figur 11: Visualisering af værdirammens indhold

Værdirammen repræsenterer en fælles vision for et produkt, der består af kvaliteter eller værdier, som skal agere ledestjerne for at arbejde med konkrete løsningsforslag (jf. figur 11). I et speciale der blandt andet berører individers holdninger til et framework og en produktudviklingsproces, finder vi det uundgåeligt at italesætte, hvilken betydning der tilskrives. Derfor vil ordet værdi også forekomme i en generel dagligsproget betydning, og altså ikke som en del af den ovenstående sammenhæng, som visualiseret i figur 11. Værdi kan altså forekomme som et udtryk for en “grad af betydning, vigtighed, nytte eller virkning som tillægges nogen eller noget” (Den Danske Ordbog, 2025). Derudover sættes værdi også i forbindelse med brugerværdi og kundeværdi.

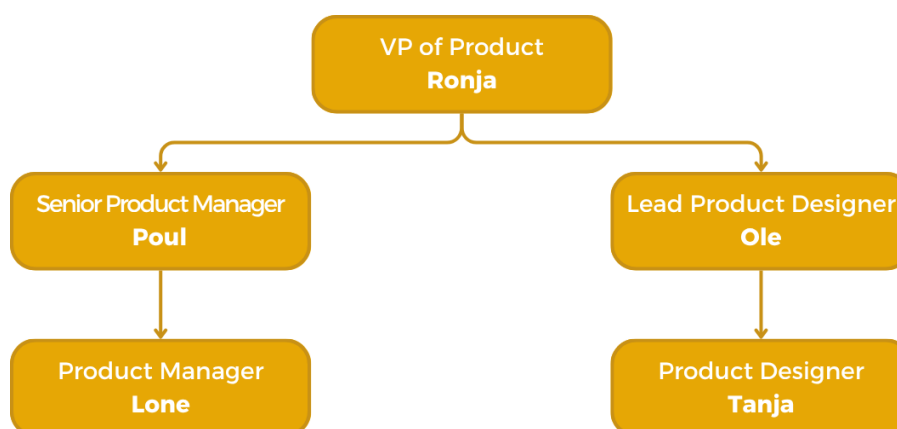
Med en afklaring af begrebet værdiramme, som vores problemformulering nævner, vil vi nu introducere casepartneren MapsPeople, som vores undersøgelse vil tage udgangspunkt i.

4. MapsPeople som case

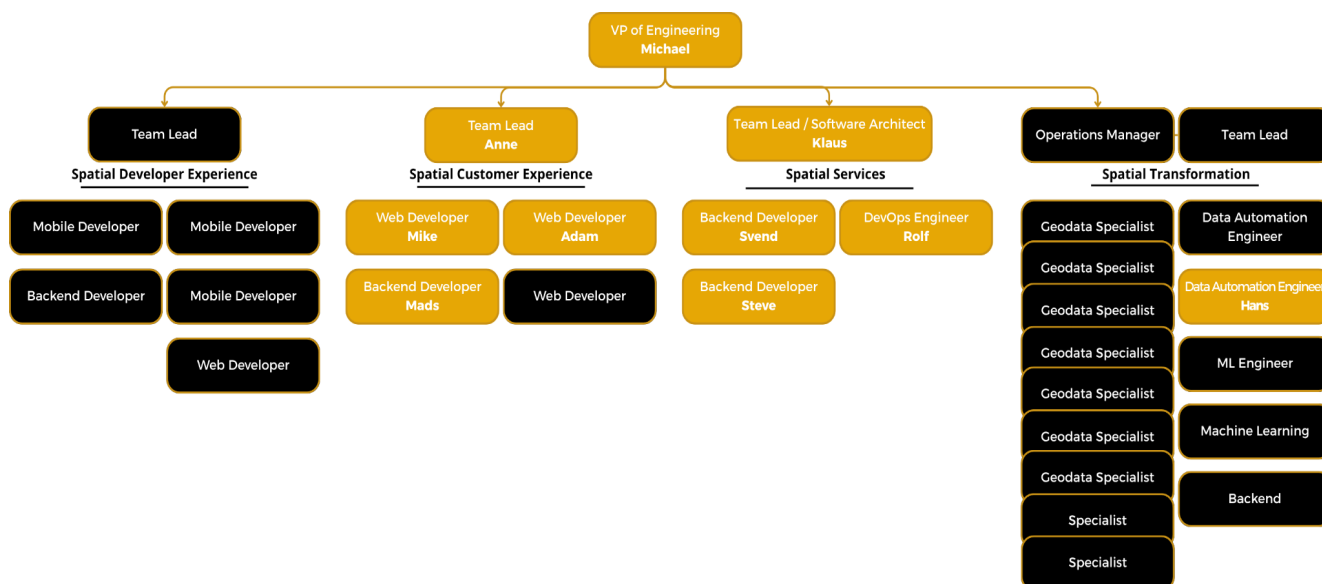
MapsPeople A/S er en dansk softwarevirksomhed med fokus på B2B-markedet, der leverer løsninger inden for digital wayfinding og indendørs navigation (MapsPeople, 2025b). Deres teknologi gør det muligt for kunder og samarbejdspartnere at skabe interaktive kortløsninger, der guider brugere effektivt gennem komplekse bygninger som eksempelvis hospitaler, universiteter, lufthavne og sportsarenaer (MapsPeople, 2025). MapsPeople opererer som en *Platform as a Service* (PaaS) virksomhed, hvilket indebærer, at de stiller en teknologisk platform til rådighed for udviklere, som ønsker at bygge og udrulle egne applikationer (Kittlaus, 2022). MapsPeople har sit hovedkontor i Nørresundby, men har desuden kontorer i København og Austin (MapsPeople, 2025a). Med omkring 100 medarbejdere fordelt på tværs af funktioner og lokationer er organisationen struktureret i forskellige afdelinger og teams, hvor særligt Product og Engineering spiller centrale roller i produktudviklingen. Disse afdelinger danner ramme for det tværfaglige samarbejde, som vi undersøger i specialet, hvorfor vi fremhæver to afdelingers organisationsstruktur, som illustreres i nedenstående figur 12, 13 og 14. Farveinddelingen af gul og sort skyldes, at vi dermed kan indikere om vedkommende har indgået i vores empiriindsamling, hvortil den gule farve betyder, at personen har indgået. Beslutningen om at inkludere dette er ligeledes for at danne et overblik over, hvilke dele af organisationen vi har berørt og for at fremhæve det tværfaglige miljø, vi har befundet os i.



Figur 12: Vice Presidents for henholdsvis Engineering og Product



Figur 13: Product-afdelingen



Figur 14: Engineering-afdelingen fordelt i emnespecifikke teams

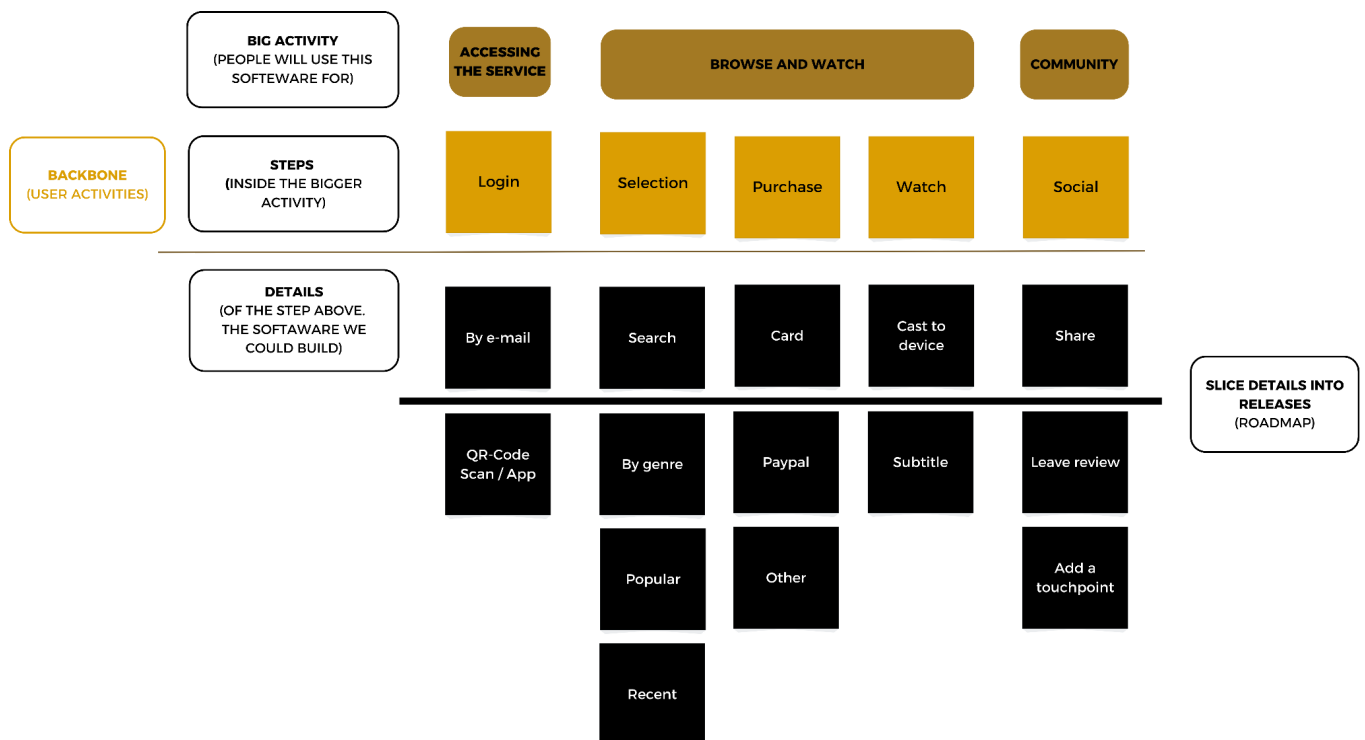
Siden Nikolines projektorienterede forløb erfarede vi, at MapsPeople har omorganiseret deres teams, hvorfor de nu har emnespecifikke teams frem for adskilt i faglighed. Denne struktur kommer ligeledes til udtryk i visualiseringen i figur 14.

Med kendskab til MapsPeople ved vi, at deres udviklingsaktiviteter varierer i både omfang og kontekst, hvilket betyder, at både brugere og kunder, samt den generelle kontekst, ofte er forskellig fra problem til problem. Denne variation skaber kompleksitet og usikkerhed, som kræver tilpasning og agile metoder – netop som vi har belyst i vores litteraturreview. MapsPeople forsøger at adressere denne kompleksitet gennem brugen af USM. Dette framework blev Nikoline introduceret til under hendes projektorienterede forløb, hvor hun erfarede, at MapsPeople har til hensigt at få medarbejderne til at benytte dette framework til at visualisere en todimensionel product backlog. Frameworket vil blive uddybet i det følgende afsnit.

4.1 User Story Mapping som værktøj i produktudvikling

USM er et framework udviklet af Patton (2014) til at strukturere softwareudvikling ved at tilbyde et visuelt og kollaborativt værktøj. Dette gøres ifølge Patton (2014) ved at forstå brugerens rejse, som er de trin brugeren gennemgår for at nå et bestemt mål, med henblik på at forstå brugerens intention og kontekst. Herigennem skal produktudviklingen struktureres med udgangspunkt i brugerrejsen. Patton (2014) beskriver metoden som en måde at bevæge sig væk fra traditionel feature-baseret tænkning og i stedet fokusere på de mennesker, der anvender softwaren: “We build better software when we stop thinking about features and start thinking about the people using our software and what they’ll be doing with it” (Patton, 2014, s. 10). Patton (2014) peger på en udbredt tendens i mange udviklingsmiljøer, hvor fokus hurtigt forskydes mod at tilføje nye features frem for at forstå, hvad brugerne reelt har brug for. Dette er netop den situation, som MapsPeople befinder sig i (Strandbæk, 2025). Når udviklingsprocessen domineres af en featureliste, risikeres det at miste forbindelsen til de mennesker, der faktisk skal bruge systemet. Derved er det ikke sikkert, at den nye feature løser brugernes problemer eller skaber værdi i praksis (Patton, 2014).

USM blev introduceret i MapsPeople af de to VP’er under Nikolines projektorienterede forløb. Vi anskuer derfor frameworket som værende i tråd med deres ønske om at gå fra at være mindre feature-baseret, som Patton (2014) omtaler, til en mere værdiorienteret tilgang til produktudvikling (Strandbæk, 2025). Dette forstået som, at de ønsker ikke kun at gøre, hvad der teknisk er muligt, men også have fokus på, hvilken værdi de ønsker at skabe.



Figur 15: Egen illustration af et eksempel på et USM med inspiration fra Patton (2014, s. 24)

Et USM organiserer brugerrejsen i en todimensionel struktur med tre niveauer (jf. figur 15), hvor rækkefølgen af brugernes overordnede aktiviteter visualiseres horisontalt for at afspejle brugerens handlingsforløb, mens prioriteringen af features organiseres vertikalt for at understøtte beslutninger om, hvad der skal implementeres hvornår (Patton, 2014). Under Nikolines projektorienterede forløb deltog hun blandt andet i en session, hvor formålet var at optimere og forkorte en eksisterende proces. Teamet arbejdede med at kortlægge samtlige aktiviteter i processen, før de arrangerede dem i overordnede kategorier. Der blev lagt vægt på at beskrive, hvordan tingene foregår i dag med henblik på senere at redesigne og optimere processen. Frameworket skal således fungere som et dialogværktøj, da det skal give anledning til at diskutere, hvad brugerne faktisk gør, og hvordan processen kan forbedres. Dette er i tråd med Pattons (2014) pointe om, at stories handler om deres anvendelse i praksis: “Stories get their name from how they should be used, not what should be written” (s. 3).

Dog er der også visse begrænsninger ved metoden. Patton (2014) påpeger selv, at USM ikke er en erstatning for brugerinddragelse, og at det kræver både kontekstforståelse og vedholdende dialog i

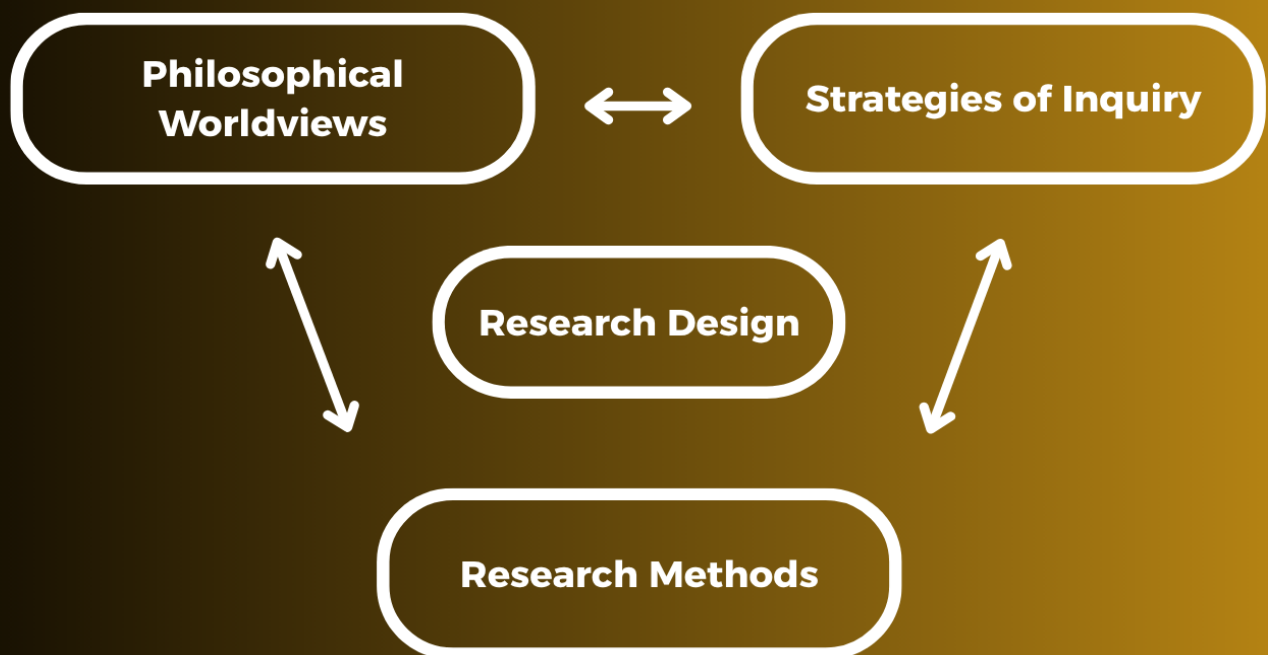
teamet for at fungere optimalt. Derudover kan metoden blive kompleks og uoverskuelig, hvis processen ikke faciliteres med klare mål og struktur (Patton, 2014). Nikoline erfarede dog også, at frameworket i praksis blev mindsket til at blive omtalt som et Story Map, hvor fokus var mindre på brugeren, som Patton (2014) ellers er fortalende for. I en anden session, end den førnævnte, erfarede Nikoline, hvordan USM i praksis blev en måde at nedskrive features på, som en bruger skal kunne og efterfølgende opdele dette i releases. Gennem denne tilgang blev brugerens intentioner ikke italesat, men det blev nærmere en diskussion om, hvilke features der kan bygges. Det er også værd at bemærke, at når vi gennemgår teorien for USM, erfarer vi, at der er forskellige beskrivelser for de samme elementer, hvilket udfordrer vores forståelse af frameworket.

Denne forståelse af USM vil indgå som grundlag i specialet, hvor vi vil undersøge, hvordan MapsPeople gør brug af frameworket i praksis. Dette vil blive uddybet i afsnit 5.1.3.2.

KAPITEL 2

METODOLOGI & VIDENSKABS- TEORI

- Philosophical Worldviews
- Strategies of Inquiry
- Research Methods

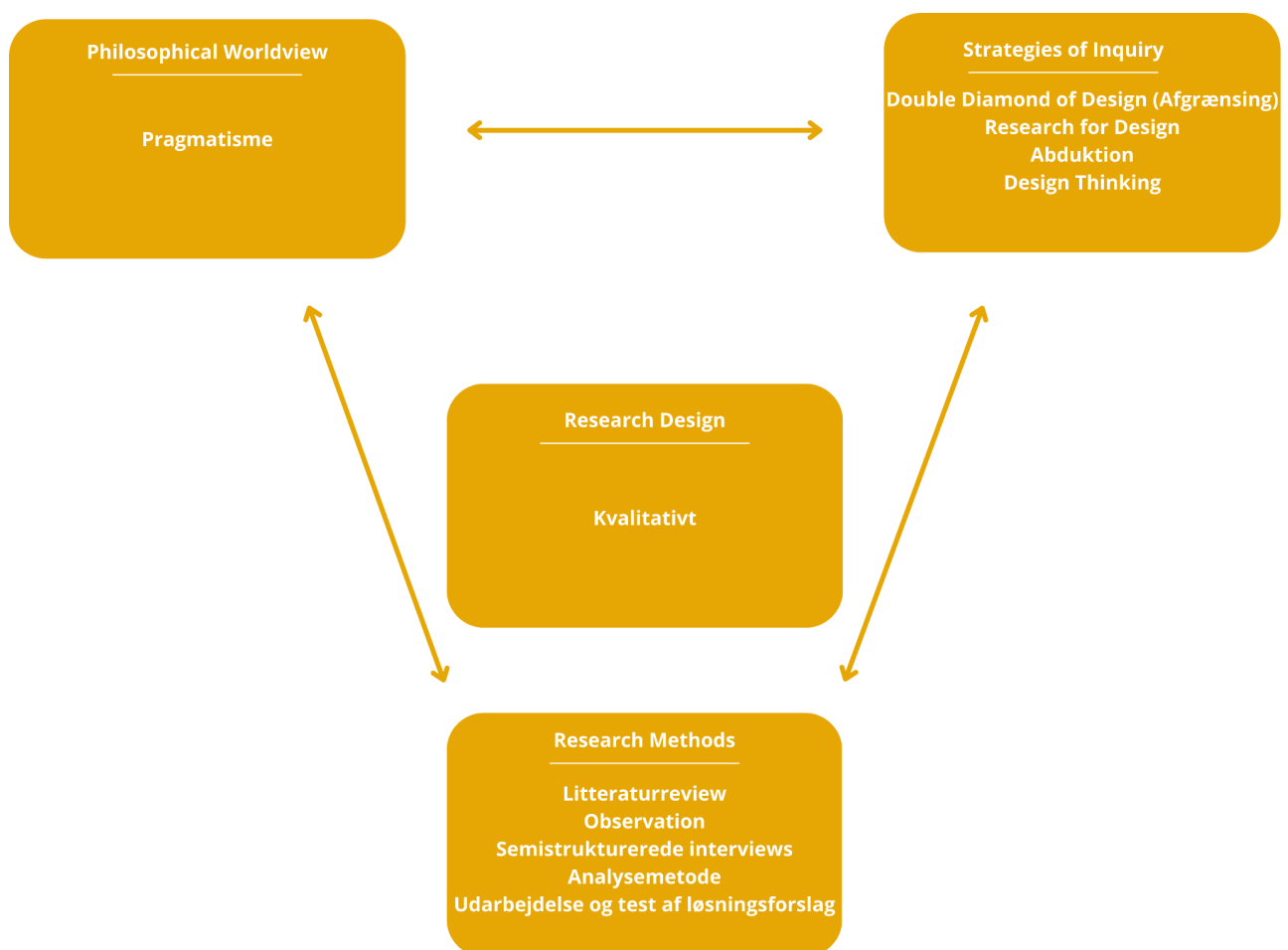


5. Metodologi og videnskabsteori

Formålet med dette kapitel er at præsentere og argumentere for undersøgelsens design og tilgang, både metodisk og videnskabsteoretisk, og derigennem tydeliggøre en sammenhæng mellem de beslutninger og overvejelser, vi har foretaget i relation til vores undersøgelsesdesign (Creswell, 2009). Med henblik på at skabe et overskueligt og transparent indblik i vores metodologi og videnskabsteori, vil dette kapitel struktureres med udgangspunkt i Creswells (2009) rammeværk for udarbejdelsen af et undersøgelsesdesign.

5.1 Research levels

Creswell (2009) præsenterer et framework for, hvordan man som forsker udarbejder et undersøgelsesdesign, som tager afsæt i tre forskellige elementer: *philosophical worldview*, *strategies of inquiry* og *research methods* (s. 24). Disse illustreres i nedenstående figur 16.



Figur 16: Egen illustration af Creswells (2009) tre research levels (s. 24)

Ved at tage udgangspunkt i dette rammeværk sikrer vi, at undersøgelsesdesignet udarbejdes med teoretisk kohærens, samt at vi gennem sammensætningen af det videnskabsteoretiske standpunkt, undersøgelsesstrategierne og de udvalgte metoder kan undersøge og besvare vores problemformulering. Således vil rammeværket medvirke til, at vi sørger for, at vores tilgang til forskning er velbegrundet og sammenhængende, samt kan vi visuelt præsentere vores undersøgelsesdesign, som illustreret i figur 16. Denne sammensætning vil blive uddybet i de følgende afsnit.

5.1.1 Philosophical Worldview

Det første, philosophical worldview, indebærer en udlægning af vores forståelse af verden, hvilket relateres til de valg, der træffes i forbindelse med de øvrige to elementer af undersøgelsesdesignet med henblik på at udlægge “a basic set of beliefs that guide action” (Creswell, 2009, s. 24). Med andre ord består det af at præsentere det videnskabsteoretiske fundament, undersøgelsen tager afsæt i, hvilket vil blive rettesnoren for undersøgelsesdesignet øvrige indhold.

5.1.1.1 Pragmatisme som videnskabsteoretisk position

Da specialet undersøger, hvordan facilitering af workshops med design frameworks kan skabe fælles værdirammer i tværfaglige teams, arbejder vi med et praksisnært undersøgelsesfelt. Dette fordrer en epistemologisk position, som forstår viden som noget, der udvikles i og gennem handling og refleksion. Derfor tager vi afsæt i pragmatisme som vores videnskabsteoretiske position med særligt udgangspunkt i Deweys (2012) filosofi, der er optaget af en erfarings- og praksisorienteret tilgang til erkendelse. Dette er tæt forbundet med vores arbejde med en praksis inden for produktudvikling samt en problematik, som kan defineres som et wicked problem. Pragmatismen muliggør en forståelsesramme, hvor viden ikke opfattes som en statisk størrelse, men som noget, der skabes i og gennem praksis via interaktion, refleksion og iteration (Dewey, 1938; Gimmmler, 2018; Dalsgaard, 2014). Dette videnskabsteoretiske udgangspunkt hviler på en ontologisk forståelse af virkeligheden som noget, der træder frem gennem menneskelig handling og erfaring, samt et epistemologisk perspektiv, hvor viden betragtes som situeret og dynamisk, der kontinuerligt skabes gennem handling og interaktion (Rylander, 2012).

For Dewey (1938) er erkendelse ikke noget, der blot opstår gennem tanker, men et produkt af *inquiry*, som er en undersøgelsesproces, hvor vi identificerer og afgrænser problemer samt søger løsningsforslag gennem eksperimenter og refleksion i situationen. Gennem vores handlinger opnår vi erfaring,

hvilket Dewey vægter højt, idet han understreger, at “to have experience (...) one has to have experiences – events or sequences of events that one has participated in or at least lived through” (Murphy & Rorty, 1990, s. 64) På denne måde produceres vores erkendelse gennem vores inquiry-proces, hvor vi udvikler og afprøver en metode til facilitering af workshops, der skal understøtte vidensdeling og samarbejde i tværfaglige produktudviklingsteams. Et kendetegn ved pragmatismen er desuden, at den er åben for forskellige typer af empirikilder, hvorfor vi ikke er bundet til en specifik metode til at få indsigt i praksis (Morgan, 2014).

Vi trækker på Deweys (2012) syn på erfaring som situeret og præget af kontinuitet, hvor tidligere oplevelser former og giver retning til fremtidige erfaringer. Vores tidligere erfaringer som henholdsvis Junior Product Manager (Nikoline) og Game Director (Allan) har givet os indsigt i produktudvikling og teamdynamikker. Disse erfaringer fungerer ikke som bias, men som udgangspunkt for kvalificeret problemidentifikation og metodeudvikling, som er i tråd med det pragmatiske ideal om, at viden opstår i krydsfeltet mellem refleksion og praksis (Gimmler, 2018).

Herudover har vi under vores speciale regelmæssigt opholdt os på MapsPeoples hovedkontor, hvorfor vi indgår i hverdagsinteraktioner samt kan observere og få indblik i organisationen, som rækker udover vores primære indsamlede empiri. I stedet for at stræbe efter distanceret objektivitet anerkender pragmatismen forskerens placering i feltet som en potentiel ressource for erkendelse, men under forudsætning af løbende refleksivitet og kritisk bevidsthed om sin egen position (Rylander, 2012). Denne refleksivitet bliver særlig væsentlig i vores tilfælde, da vi som forskere ikke blot indtager en slags rolle, men agerer både som analytikere, udviklere af løsningsforslag og tidligere praktikere med erfaringer og forforståelser, som uundgåeligt påvirker vores blik på organisationens praksis. Pragmatismen giver os dermed et metodologisk greb til at arbejde med vores forforståelse, hvilket kan berige og nuancere analysen (Gimmler, 2018, s. 54; Dewey, 2012). Dewey (2012; 1938) understreger, at erfaring altid er forbundet med tidligere oplevelser og vaner, hvilket er en pointe, der bekræftes i nyere pragmatisk forskning, hvor læring og erkendelse betragtes som forankret i kropslige, historiske og kontekstuelle praksisser (Gimmler, 2018). At vi bringer egne erfaringer ind i specialet, er således ikke i modstrid med en videnskabelig tilgang, men en integreret del af den pragmatisk orienterede forskningspraksis, der dog skal ekspliciteres og reflekteres over som en del af forskningsprocessen (Gimmler, 2018; Rylander, 2012).

Pragmatismen bidrager desuden med et særdeles anvendeligt erkendelsesteoretisk grundlag i forhold til vores interesse for design og facilitering af tværfaglige workshops. Dalsgaard (2014) argumenterer for, hvordan der eksisterer et tæt samspil mellem pragmatismens begreber og principperne i design thinking – herunder en iterativ tilgang til problemløsning, fokus på eksperimenter samt et fokus på situeret erkendelse. Dette gør pragmatismen velegnet som ramme for at forstå, hvordan design frameworks og facilitering kan bidrage til at skabe et rum, hvor tværfaglige teams kan kommunikere og træffe beslutninger. Denne proces ligger i forlængelse af Deweys (2012) forståelse af læring som noget, der opstår i interaktionen mellem individ og kontekst, og som formes af de handlinger, deltagerne engagerer sig i. Rylander (2012) påpeger samtidigt, at pragmatismen egner sig særligt godt til designforskning, fordi den anerkender erkendelse som en kontinuerlig proces, hvor teori og praksis smelter sammen i iterative undersøgelser og refleksioner.

Vi har en ambition med vores speciale om ikke blot at forstå, men også at bidrage til en transformation af praksis. Denne transformation handler ikke om en radikal ændring, men om at understøtte samarbejde i tværfaglige teams med henblik på at skabe en fælles værdiramme i produktudviklingsprocesser. Vi ønsker ikke alene at beskrive eksisterende mønstre i produktudviklingen, men også at understøtte nye former for samarbejde og vidensdeling. Denne transformative ambition er i tråd med Deweys (2012) syn på forskning som en aktiv proces, der søger at skabe forbedringer i praksis. I stedet for at være neutral observatør betragtes forskeren som medskabende af nye forståelser og praksisformer (Gimmler, 2018). Gennem aktiv deltagelse, refleksion og eksperimentel tilgang arbejder vi ikke blot med design, men med at frembringe viden, der er situeret, kontekstuel og brugbar i både videnskabelig og organisatorisk forstand. Pragmatismen søger ikke tidløse sandheder, men løsningsforslag der virker i en given kontekst (Gimmler, 2018; Dewey, 1938). Med udgangspunkt i begrebet *fallibilisme*, idéen om viden som foreløbig og fejlbarlig (Gimmler, 2018), betragter vi derfor vores løsningsforslag som en situeret og midlertidig løsning på en konkret udfordring. Løsningsforslaget skal derfor ikke forstås som en endegyldig løsning, men som et kvalificeret gæt på et løsningsforslag, som kan videreudvikles i takt med praksis.

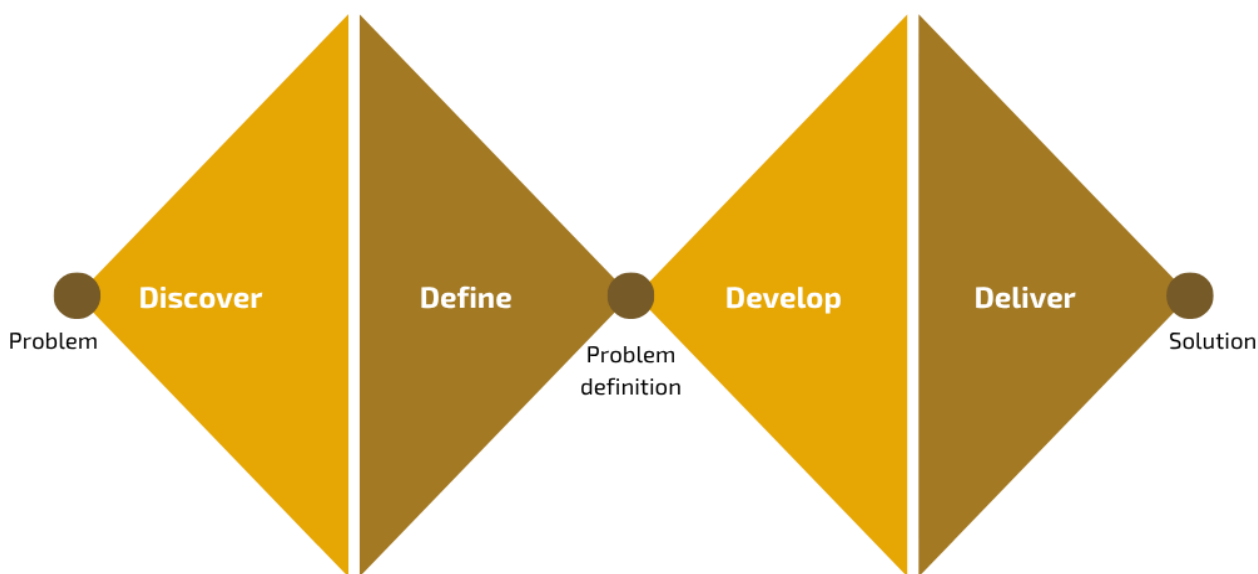
5.1.2 Strategies of Inquiry

Det andet element, strategies of inquiry, vedrører på overfladen, hvilken undersøgelse der foretages: kvantitativ, kvalitativ eller mixed methods, men har til formål at tydeliggøre hvilke specifikke tilgange, fokusområder og typer af undersøgelse, der foretages. Vi vil derfor i dette afsnit præsentere

og argumentere for undersøgelsens fokusområde ved at afgrænse os via modellen *The Double Diamond of Design* (Ball, 2019). Herudover vil vi præsentere og argumentere for, hvilken type af research vi foretager os, med udgangspunkt i Fraylings (1993) tre typer af design research, og hvilken logisk slutningsform der gør sig gældende for undersøgelsen.

5.1.2.1 Afgrænsning gennem Double Diamond of Design

Indholdet i en designproces varierer fra proces til proces, hvorfor det kan være besværligt at placere og kommunikere sit fokus for en undersøgelse. I starten af 00'erne kortlagde det britiske Design Council designprocesser ved at tage udgangspunkt i hvilke overordnede stadier, der forekommer i en designproces. Resultatet blev modellen *The Double Diamond of Design* (jf. figur 17), som er en visuel repræsentation af de forskellige trin, som fremgår af en designproces (Ball, 2019). Vi inddrager denne model med henblik på at præcisere og tydeliggøre, hvilket område af designprocessen vi undersøger gennem specialet. Ved at gøre dette kan vi udover at placere os i processen, også kommunikere, hvad denne placering indebærer.

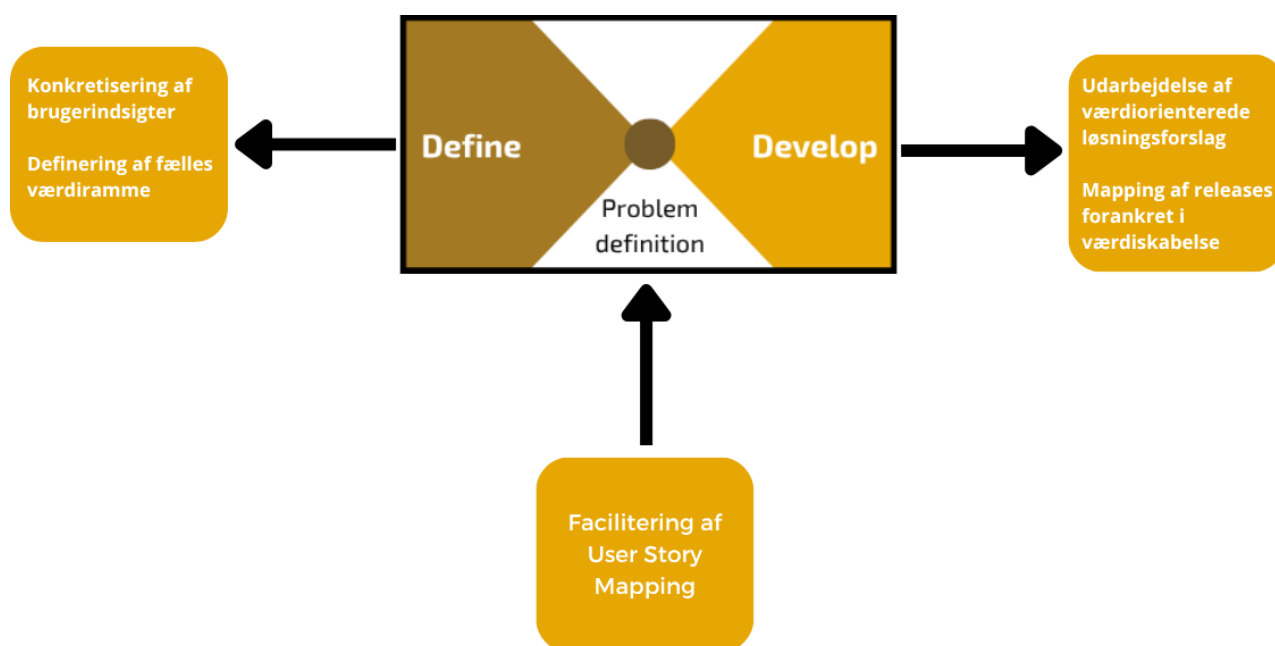


Figur 17: Egen illustration af Double Diamond of Design-modellen (Ball, 2019)

Som det fremgår af figur 17, består modellen af fire forskellige faser: *discover*, *define*, *develop* og *deliver*, som veksler mellem at være divergerende, en bredere og udforskende tankegang, og konvergerende, en mere fokuseret og indskrænkende tankegang (Ball, 2019; Maciver & Malins, 2016; Dorst, 2019). Modellens falder passende ind i den pragmatiske tankegang og vores designmæssige tilgang, hvorfor vi finder det oplagt at tage udgangspunkt i denne model til at afgrænse undersøgelsens fokus.

Den første fase, discover, er divergerende og fokuserer på en undersøgelse af det valgte problemfelt med henblik på at udforske og identificere udfordringer og behov (Ball, 2019; Maciver & Malins, 2016). Næste fase, define, er konvergerende og tager udgangspunkt i indsigterne og den viden der blev genereret i discoverfasen, med henblik på at skabe mening og forståelse for hvordan disse kan indgå i det videre arbejde (Ball, 2019). I tredje fase, develop, udarbejdes, testes og finpudses de forskellige potentielle løsningsforslag, som skal forsøge at afløse det definerede problem (Ball, 2019). Sidste fase, deliver, fokuserer på udvælgelsen af den endelige løsning, samt hvordan denne realiseres og implementeres i praksis (Ball, 2019).

Med udgangspunkt i disse faser ønsker vi at fremhæve define- og develop-faserne, som dem vi agter at berøre gennem vores undersøgelse. Nedenstående figur 18 visualiserer, hvordan vi har placeret os i den overgang der sker mellem define og develop. Vores intention er at undersøge, hvordan anvendelsen af USM faciliteres i praksis med henblik på at skabe en fælles værdiramme i overgangen af de to faser. Denne værdiramme skal sikre sammenhæng mellem indsigterne og problemforståelsen fra define-fasen og de løsningsforslag samt releases, der skabes i develop-fasen.



Figur 18: Vores placering i Double Diamond of Design-modellen

Som det fremgår af ovenstående figur 18, agter vi i henhold til define-fasen, at fokusere på, hvordan den viden, der genereres, kan konkretiseres, så den på en håndgribelig måde kan blive repræsenteret i produktudviklingen. Dette ønsker vi skal indgå i en praksis, hvor der på baggrund af indsigt og

forståelse skabes en fælles værdiramme. Det er gennem denne praksis vi agter at påvirke develop-fasen, hvor udarbejdelsen af løsningsforslag og mapping af releases skal forankres i den fælles værdiramme, der er blevet etableret. Som det fremgik i afsnit 3, har vi opstillet tre hypoteser, som alle har til formål at teste forskellige elementer af vores fokusområde i modellen. På baggrund af vores indsigter, viden og erfaring, som blev gennemgået og fremlagt i kapitel 1, agter vi at pålægge en visionsbaseret metodologi til arbejdet med de to faser. Denne tilgang beror på Lerdahls (2001; 2005) perspektiv på design, som værende afhængig af en vision for et produkt, som opfordrer til en konstant bevægelse mellem abstrakte og konkrete elementer i processen. Dette har til formål at sikre, at de løsninger, der udarbejdes, er forankret i egentlig værdiskabelse (Lerdahl, 2001; 2005).

Vi kan på baggrund af vores casepartners organisationsstruktur (jf. afsnit 4) påpege, at vores placering i double diamond-modellen inkluderer en overgang mellem to faser, der involverer et tværfagligt samarbejde, som skal faciliteres. Som bekendt undersøger vi en praksis, hvor dette sker gennem workshops, hvor USM-frameworket anvendes.

5.1.2.2 Research for Design

Med et afklaret fokusområde for hvad vi undersøger i designprocessen, muliggør det, at vi kan italesætte, hvilken type designforskning vores undersøgelse kan kategoriseres som. Dette ønsker vi at gøre med udgangspunkt i Fraylings (1993) tre tilgange til designforskning: *Research into Design*, *Research through Design* og *Research for Design*.

Research for design handler om at undersøge forskellige elementer af designprocessen med henblik på at bedre forstå, understøtte eller forbedre disse (Forlizzi et al., 2009). Research into design er en overordnet interesse i at forstå design fra et historisk og indflydelsesmæssigt perspektiv, hvor fokus er “more about understanding the human activity of design, than in generating knowledge specifically intended to improve the practice of design” (Forlizzi et al., 2009, s. 2892). Research through design kendetegnes især ved at være orienteret omkring at indgå i selve designprocessen, hvor et essentielt element er dokumenteringen af de indsigter og den viden, der erhverves gennem denne proces – og altså ikke udelukkende på det endelige resultat af processen (Frayling, 1993).

Med henblik på at placere vores undersøgelse i de tre ovenstående typer af designforskning, kan vi fremhæve, at vi ønsker at fordybe os i et specifikt element af designprocessen. Dette med et ønske

om at undersøge, hvad der kan lede til forbedring i en produktudviklingspraksis, Derfor vil vi argumentere for, at vi foretager research for design.

Der gøres i denne type af research hyppigt brug af praktiske eksempler eller cases, som anvender nogle specifikke frameworks, metoder eller redskaber til at drive processen. Det er disse, som danner basis for eksperimenter og analyse med henblik på at forstå relationen mellem praksis, kontekst og deltagerne heri (Forlizzi et al., 2009), hvilket er præcis det, som vi vil undersøge. Vi har tidligere påpeget, hvordan vores undersøgelse placerer sig i designprocessen, i forhold til Double Diamond-modellen, ved at fokusere på den overlevering af viden og indsigter, som sker mellem define- og develop-fasen. I konteksten af MapsPeople sker dette gennem brugen af frameworket USM. Vores undersøgelse forsøger at forstå den specifikke kontekst, og hvilken indflydelse dette framework har på at facilitere den overlevering. Gennem vores undersøgelse ønsker vi at opnå indsigt i, hvordan vi kan udarbejde et løsningsforslag, som kan forbedre denne del af produktudviklingen hos MapsPeople.

5.1.2.3 Abduktion

I dette speciale arbejder vi med en kompleks problemstilling, der kan betegnes som et wicked problem, da det er præget af kontekstafhængighed og mange aktører med forskellige perspektiver. Her befinder vi os i en designproces, hvor vi arbejder med et komplekst og åbnet problemrum, hvor både problem og løsning er uklart definerede (Kolko, 2010; Dorst, 2010). Derfor har vi behov for en slutningsform, der tillader skabelsen af nye forbindelser mellem problem og løsning. Dette er en proces, hvor intuition og kreativitet spiller en central rolle (Kolko, 2010; Dorst, 2010), hvorfor abduktion er et relevant begreb at introducere i vores speciale.

Peirce (1998) præsenterede abduktion som en central del af videnskabelig tænkning og erkendelse. Han beskriver det således: “The abductive suggestion comes to us like a flash. It is an act of insight, although of extremely fallible insight” (Peirce, 1998, s. 227). Hermed kan elementer fra tidligere erfaringer og eksisterende viden uventet sættes sammen for at danne en ny forståelsesramme (Kolko, 2010). I modsætning til deduktion, der udleder specifikke konklusioner fra generelle principper, og induktion, der skaber generaliseringer fra observationer, betragtes abduktion som den eneste slutningsform, der introducerer nye idéer (Peirce, 1998).

Vores proces er præget af gentagne skift mellem teori og empiri, hvor vi formulerer hypoteser som kvalificerede gæt på, hvordan vores problemstilling kan imødekommes. Vores speciale er båret af en abduktiv tilgang, hvor vi opbygger hypotetiske antagelser om, hvilke metoder og principper der vil kunne styrke faciliteringen af produktudviklingsprocesser på tværs af fagligheder. Vores løsningsforslag skal derfor forstås som et kvalificeret gæt på, hvordan facilitering af tværfaglige workshops kan struktureres, så de understøtter opbygningen af en fælles værdiramme. Gennem eksperimentering i praksis søger vi at teste vores hypoteser med henblik på at udfordre og revidere vores antagelser. På den måde bliver abduktion et dynamisk redskab, der ikke blot fører til en umiddelbar indsigt, men også til en kontinuerlig udvikling af forståelse, hvilket er essentielt, når vi skal navigere i et komplekst problemfelt.

Gennem denne tilgang kan vi drage paralleller til design thinking, hvor udvikling af løsninger sker gennem iterative eksperimenter og læring (Kolko, 2010; Dorst, 2010). Som Dorst (2010) fremhæver, starter designprocesser ikke med en løsning, men med en ønsket værdi. Vores løsningsforslag er netop et udtryk for dette, hvor vi har til formål at skabe en praksis, der fremmer tværfagligt samarbejde og effektiv brug af design frameworks i produktudvikling. Abduktion tillader os at bevæge os frem og tilbage mellem forståelse og handling, mellem problem og løsning, i en kontinuerlig bevægelse mod en mere meningsfuld praksis (Kolko, 2010; Dorst, 2010).

Det er gennem denne forståelse, at vi vil arbejde med vores tre hypoteser, hvor vi løbende vil justere dem i takt med, at vores forståelse udvikles gennem teori og empiri.

5.1.3 Methods

Det tredje og sidste element, research methods, dækker over de specifikke metoder, som benyttes til at indsamle og behandle empiri, samt hvordan forskeren tilegner sig den nødvendige viden for at udføre sin undersøgelse (Creswell, 2009). De udvalgte metoder er tæt betinget af de to øvrige elementer af undersøgelsesdesignet, da disse påvirker hvilken type af empiri, der er relevant, for at kunne besvare vores undersøgelsesspørgsmål. Vi vil derfor udlægge og argumentere for, hvilke metoder vi har benyttet til at få indsigt i relevante felter for undersøgelsen, og hvordan vi har dannet et vidensfundament for problemfeltet. Derudover inkluderes det, hvordan vi har indsamlet empiri, og hvordan disse er blevet behandlet med henblik på at kunne indgå i en videre analyse heraf.

En af metoderne vi har benyttet, er ligeledes litteraturreviewet, som allerede er blevet introduceret (jf. afsnit 2). Men det er værd at påpege, at dette har bidraget til vores undersøgelsesdesign i form af det føromtalte vidensfundament. Dette har indgået som et element i grundlaget for vores problemformulering, formuleringen af hypoteser og vil agere teoretisk grundlag for analyse og udarbejdelse af vores løsningsforslag samt inddrages i et afsluttende diskussionsafsnit for specialet.

Forinden gennemgangen af vores empiriindsamling vil vi redegøre og argumentere for, hvordan kunstig intelligens har indgået i udarbejdelsen af dette speciale.

5.1.3.1 Brugen af kunstig intelligens

I udarbejdningen af specialet har vi gjort brug af kunstig intelligens (AI) som et praktisk redskab i flere faser af processen. Indledningsvist har AI fungeret som en sparringspartner i forbindelse med at brainstorme problemformuleringer. En væsentlig del af brugen af AI relaterede sig også til vores litteraturreview, hvor vi anvendte AI til at skabe et overblik over relevant forskning og screene artikler i forhold til vores opstillede inklusionskriterier. Dette bidrog til at effektivisere udvælgelsesprocessen og gav os hurtigere adgang til centrale pointer samt overblik i en stor mængde litteratur. Endvidere afprøvede vi AUB's 'Research Assistant', som er en søgemaskine drevet af generativ AI (Aalborg University Library, 2025). AI blev ligeledes benyttet til inspiration i udarbejdelsen af interviewspørgsmål, hvilket understøttede vores fokus på praksisnære spørgsmål. I forbindelse med dataindsamlingen har vi som nævnt anvendt et AI-baseret transskriptionsværktøj til at effektivisere behandlingen af vores interviews, hvilket frigav ressourcer til den efterfølgende kvalitative analyse. Derudover har vi udarbejdet AI-genererede illustrationer gennem værktøjet Soro, som blandt andet indgår i vores løsningsforslag, hvor vi havde mulighed for at fremskabe visualiseringer, som matchede vores idé til visuelt indhold. Desuden støttede AI vores udarbejdelse af løsningsforslaget i form af at få oversat danske pointer til engelsk.

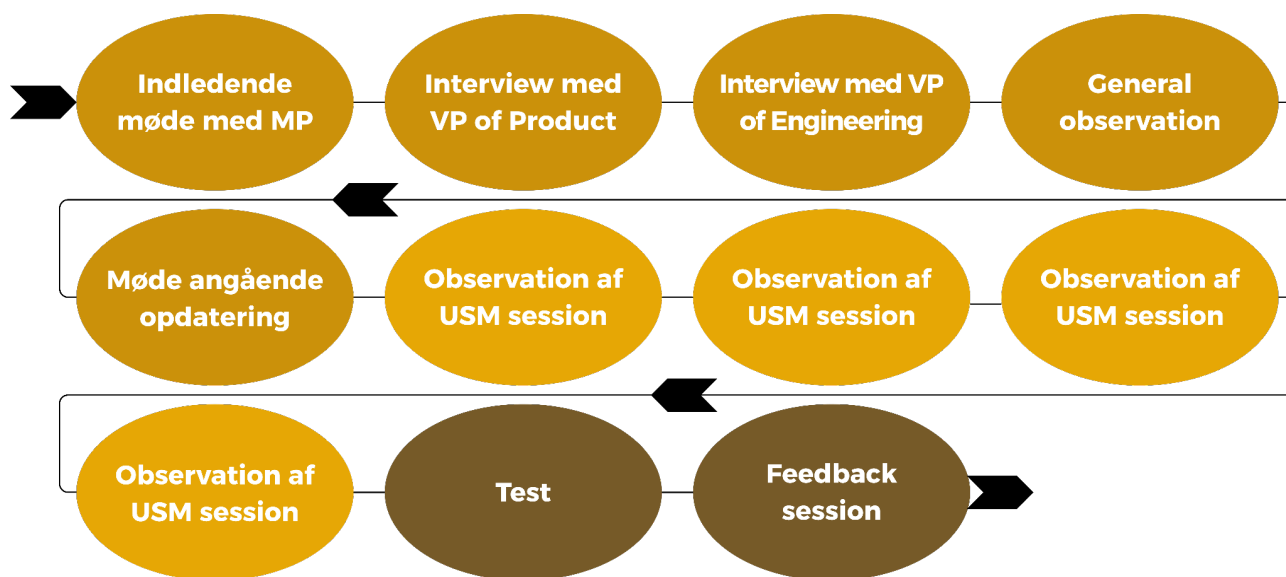
Gennem specialet har vi været af den overbevisning, at AI kan agere som sparringspartner, men skal ikke erstatte den akademiske dømmekraft. Derfor har vores brug af AI snarere fungeret som et supplement, hvor vi som forskere bevarer ansvaret for udarbejdelsen af vores speciale. Samlet set vil vi argumentere for, at AI kan bidrage væsentligt til specialeskrivning, forudsat at det anvendes bevidst og velovervejet. Dette indebærer desuden en bevidsthed om, hvad det er for et input, der gives til en AI. For eksempel skal der trædes varsomt i forhold til information om casepartner, så der ikke lækkes

følsomme informationer. Derfor er der behov for et klart blik for teknologiens muligheder og begrænsninger. Endvidere bør brugen af AI være transparent og formidlet klart i forskningsarbejdet, så det tydeligt fremgår, hvordan AI har bidraget til processen.

5.1.3.2 Empiriindsamling

For at kunne undersøge vores problemformulering og hypoteser indsamler vi empiri med henblik på at kunne lave en empirisk undersøgelse baseret på kvalitative metoder. Derfor vil vi i dette afsnit præsentere og argumentere for vores valg af metoder samt vores indsamling og bearbejdning af empiri.

Vores valg af en kvalitativ tilgang udspringer af specialets fokus i forhold til, hvordan facilitering og anvendelse af design frameworks påvirker forståelsen og forankringen af værdi i tværfaglige teams. Med en kvalitativ tilgang kan vi netop undersøge, hvilke handlinger der udspiller sig i praksis, da kvalitativ metode har fokus på dybde i form af kontekst, nuancering og detaljer (Patton, 2015). I vores kvalitative undersøgelse anvender vi både primær og sekundær empiri. Observation af USM-sessioner udgør den primære empiri, da de er direkte rettet mod undersøgelsen af, hvordan design frameworks anvendes og faciliteres i praksis. Dette med henblik på at undersøge og forstå praksis, så vi har mulighed for at identificere og imødekomme problemet. Vi supplerer dette med sekundær empiri i form af generelle observationer fra at indgå i praksis i organisationen, møder og interviews. Formålet med den sekundære empiri er at kontekstualisere og nuancere vores undersøgelse. For at skabe overblik over vores empiriindsamling og tydeliggøre rækkefølgen samt karakteren af de forskellige aktiviteter, har vi udarbejdet nedenstående en visualisering (jf. figur 19).



Figur 19: Oversigt over empiriindsamling

Figur 19 illustrerer en form for tidslinje (‘General observation’ har dog indgået gennem hele processen) over de aktiviteter, vi har haft i vores undersøgelse. Disse er to møder, to interviews, fire observerede USM-sessioner og observationer på baggrund af vores fysiske tilstedeværelse hos organisationen. I figur 19 har vi ligeledes inddraget ‘Test’ og ‘Feedback session’, men de adskiller sig fra de andre, da de ikke indgår som grundlag for vores analyse. I stedet fungerer de som en empirisk undersøgelse af vores løsningsforslag. De er medtaget her for overblikkets skyld, men vil først blive uddybet i kapitel X. Møderne vil ikke blive uddybet yderligere, men de har bidraget til casesamarbejdet og vores proces. I de kommende afsnit vil vi uddybe vores interviews og observation.

Det skal påpeges, at vores empiriindsamling er foretaget efter aftale med MapsPeople og deres HR-ansvarlige. For at formalisere aftalen har vi udarbejdet samtykkeerklæringer, som vedrører alt indsamlet empiri. Det er i denne forbindelse også værd at nævne, at direkte citater fra vores interviews, som er anvendt i vores analyse, er blevet gennemgået og godkendt af de to deltagere. Samtykkeerklæringerne kan tilgås i bilag 13 og 14.

5.1.3.2.1 Det semistrukturerede interview

Eftersom dette speciale har til formål at undersøge, hvordan design frameworks kan faciliteres i tværfaglige workshops med henblik på at skabe en fælles værdiramme, der skal lede produktudviklingen, kræver det et indblik i, hvordan en produktudviklingspraksis egentlig ser ud. På baggrund af dette har

vi som en begyndende del af vores empiriindsamling foretaget semistrukturerede interviews med ansatte hos MapsPeople med henblik på at få en forståelse for, hvilken rolle USM spiller i praksis samt et indblik i deres erfaring med at facilitere workshops. Det semistrukturerede interview har endvidere indgået i et samspil med vores litteraturreview i at danne rammerne for de observationer, vi har foretaget som næste led i vores empiriindsamling. Med afsæt i vores pragmatiske tilgang er det essentielt, at vi får et indblik i den praksis, vi undersøger, hvilket det semistrukturerede interview kan medvirke til, da denne type interviews er effektivt til at give et indblik i interviewpersonens perspektiv på det, forskeren undersøger (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021).

En af styrkerne ved det semistrukturerede interview er, at det udføres ud fra en række fokuspunkter, som kan variere i, hvor styrende disse er for samtalen, og på samme tid er det adaptiv til at udforske uforudsete perspektiver, som kommer frem i løbet af interviewet (Tanggaard & Brinkmann, 2010; Hammersley & Atkinson, 2007). På baggrund af dette er vi i stand til at stille spørgsmål med relevans for de undren, vi har fået gennem Nikolines erfaringer med brugen af USM hos MapsPeople og virksomhedens generelle overgang til en design thinking-inspireret produktudvikling.

Yderligere placerer interviewet os i en position, hvor vi har en større mængde kontrol over, hvilke områder og indsigter den indsamlede data giver. Dette er i kontrast til vores observationer, hvor vi er passive og derfor ikke har samme indflydelse på, hvilken retning situationen bevæger sig i (Hammersley & Atkinson, 2007). Patton (2015) udlægger interviewets specifikke rolle i en undersøgelse baseret på, hvilken videnskabelig filosofi den følger, hvor det *pragmatiske interview* har fokus på at skabe konkrete svar på direkte spørgsmål om den praksis, der undersøges. Derudover indkluderes det, at gennem et fokus på en undersøgelse med afsæt i pragmatismen, opnås der indsigt i personlige oplevelser og erfaringer i specifikke omgivelser (Patton, 2015). Denne tilgang ligger til grund for fremgangsmåden til vores to interviews.

Vi foretog interviews med to forskellige ansatte, Ronja som er VP of Product og Michael som er VP of Engineering, eftersom de begge har erfaring med USM og er ansvarlige for introduktionen af frameworket. De repræsenterer hver især en afdeling, Product og Engineering, som vi vil argumentere for kan befinde sig i henholdsvis define- og develop-faserne i Double Diamond-modellen. Desuden har de begge forskellige faglige baggrunde, hvilket spiller ind i vores ønske om at forstå en praksis, der involverer multidisciplinært samarbejde. Med disse interviewpersoners erfaringer og rolle i organisationens praksis for produktudvikling, vil vi på baggrund af Pattons (2015) udlægning

af det pragmatiske interview argumentere for, at de var de bedst kvalificerede til at give os de nødvendige indsigter, som vi søgte.

Et essentielt element i det semistrukturerede interview er interviewguiden. Som tidligere nævnt er en af styrkerne ved dette format, at det tillader forskeren at udforske specifikke områder, men uden at styre samtalen ud fra en fastlåst række spørgsmål (Patton, 2015). Interviewguidens formål er at sikre, at forskeren har et overblik over de prædefinerede fokuspunkter for samtalen, uagtet hvad interviewet bringer, så undersøgelsens fokus stadig udforskes (Patton, 2015). Med vores udarbejdede interviewguides sikrer vi der, at retningen for interviewet er fastlagt, men hvordan interviewet foregår i praksis, er afhængig af interviewpersonen, og det er vores ansvar som interviewere at navigere og uddybe interessante og uforudsete respons.

Vi udarbejdede separate interviewguides for hvert interview, da interviewpersonerne havde forskellige erfaringer med brugen af USM-frameworket, samt har forskellige roller i organisationen. Det første interview med Ronja var en kombination af at få adresseret formalier og forventninger til samarbejdet og efterfølgende et semistruktureret interview omkring hendes erfaringer med facilitering og USM-frameworket, samt hvordan USM indgår i praksis hos MapsPeople generelt. Vores interview med Michael blev foretaget for at få indsigt i hans erfaringer med USM, og dens rolle i praksis hos MapsPeople. Herunder ses et uddrag af spørgsmål fra begge interviewguides. Begge interviewguides kan tilgås i bilag 1 og 5.

- Kan du komme med eksempler på, hvordan brugen af workshops har været et effektivt redskab i designprocessen?
 - Har der været udfordringer med det?
- Kan du komme med nogle eksempler/erfaringer, du har gjort fra specifikke sessioner? (Om brugen af Story Mapping)
- Kan du tage os igennem en workshop, du har deltaget i?
 - Hvad fungerede godt fra en deltageroplevelse?
 - Hvilke udfordringer oplevede du?

For at få konkrete indsigter formulerede vi spørgsmål inden for vores fokusområder, som havde til hensigt at få interviewpersonen til at tage udgangspunkt i at tage os gennem tidligere oplevelser og uddybe, hvilke tanker og refleksioner der ledte til dette (Patton, 2015). Fokusområderne blev udvalgt

på baggrund af vores problemfelt, indsigter fra litteraturreviewet samt vores erfaringer. Ved at bede interviewpersonen om at tale om specifikke oplevelser kan vi få indsigt i deres perspektiv og oplevelse af praksis, hvor et alternativ kunne være at stille spørgsmål, som er mere generaliserende, hvilket ikke vil give os samme indsigt i den egentlige praksis, som vi undersøger.

For at sikre en pålidelig dataindsamling, har vi lydoptaget begge interviews. Lydoptagelsen sikrer os et bedre udgangspunkt for at kunne anvende det indsamlede data fremadrettet i undersøgelsen, da brugen af eksempelvis feltnoter og især hukommelsen alene ikke er tilstrækkeligt til at foretage fremtidig analyse (Hammersley & Atkinson, 2007). Hammersley og Atkinson (2007) påpeger desuden, at enhver forsker skal være bevidst om, hvordan data indsamles, hvorfor brugen af lydoptagelse, og ikke en videooptagelse, er bevidst. Beslutningen er grundet i undersøgelsens fokus, som ligger på at bruge interviewet som en kilde til at skabe indsigter i praksis, hvor det talte ord vurderes tilstrækkeligt. Ved at lydoptage muliggør vi, at interviewene kan transskriberes, hvilket bidrager som empiri-kilde til brug i analysen, omend denne er sekundær af natur. Vi skal som forskere være afklarede med, hvilken rolle transskriptionen skal spille i undersøgelse, og hvor detaljeret den skal udarbejdes (Hammersley & Atkinson, 2007). I relation til vores transskribering, kan vi henvise tilbage til argumentet for at foretage lyd over videooptagelse - vi er interesserede i at opfange det egentlige indhold af, hvad der bliver talt om, hvorfor en minimalistisk transskription er tilstrækkelig for vores undersøgelse. I relation til dette, hvor en simpel transskription uden detaljerede formateringer er gældende, er der i stigende grad opstået adskillige AI-værktøjer til at assistere med dette, hvorfor vores transskriptioner er udarbejdet med brugen af Mac Whisper. Disse er efterfølgende blevet gennemgået med henblik på at rette potentielle fejl i teksten, men uden et fokus på formatering i form af tegnsætning og lignende.

5.1.3.2.2 Observation

Med et ønske om at forstå hvordan et design framework kan anvendes og faciliteres som led i en produktudvikling, er det essentielt at udvælge metoder til empiriindsamling, som muliggør de rette typer af data. Med et undersøgelsesdesign hvis udgangspunkt er pragmatisk, er det afgørende at sikre, at vores empiri giver et indblik i de situationer, vi ønsker at forstå og påvirke (Dewey, 2012). Cohen et al. (2018) fremhæver, at et af de særlige egenskaber ved observationer er, at de giver mulighed for at få data fra de naturlige situationer, som forskeren ønsker at opnå indsigt i. På samme tid giver observation mulighed for at få øget opmærksomhed på interaktion med og omkring frameworket, samt hvad der faktisk sker i situationen, et "reality check" (Cohen et al., 2018, s. 542), da det folk

siger de gør, ikke altid stemmer overens med, hvad de egentlig gør. Ved at være til stede, hvor interaktioner udspiller sig i praksis i brugen af det nyligt introducerede design framework, muliggør det indsamlingen af empiri, som kan indgå i et forsøg på at identificere mønstre og danne en forståelse for, hvad der foregår.



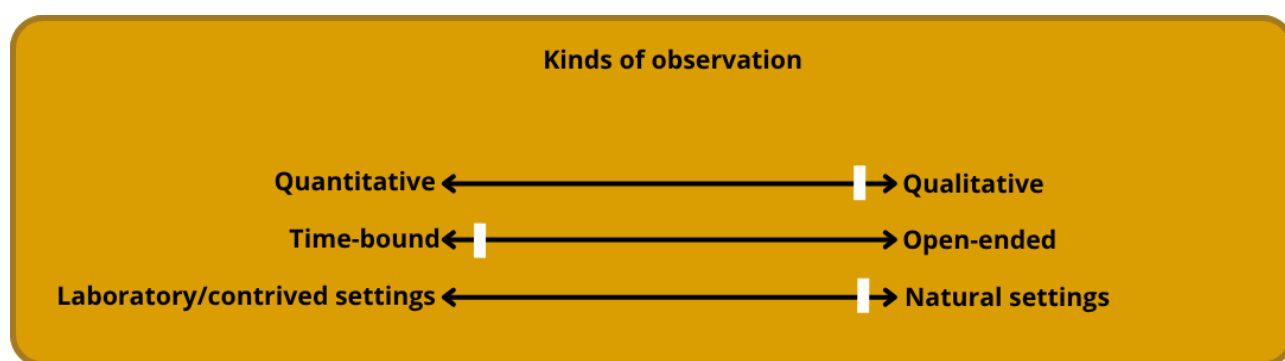
Figur 20: Egen illustration af *Continua of observation* (Cohen et al., 2018, s. 545)

Det er dog vigtigt at forstå, at der findes forskellige tilgange til observation. Disse tilgange har indflydelse på, hvilken type af empiri der indsamles, og hvordan forskeren dokumenterer sine observationer. Cohen et al. (2018) har lavet en opsamling med forskellige perspektiver på, hvilke overvejelser forskere bør gøre sig, hvis de ønsker at anvende observation i deres forskning. I stor grad handler udarbejdelsen af sine observationer om at bevæge sig i forskellige kontinua (jf. figur 20), som især vedrører, hvor struktureret processen skal være, og hvilken rolle vi som forskere skal spille, når det vedkommer mængden af deltagelse. Vi vil i det følgende bruge elementer fra opsamlingen i Cohen et al. (2018) (figur 20) til at præsentere vores overvejelser og beslutninger vedrørende brugen af observation som metode.

5.1.3.2.1 Generelle overvejelser

Cohen et al. (2018) konkluderer, at ved at opliste en række overvejelser, som forskeren bør gøre sig i forhold til sin placering i de forskellige kontinua, men også mere generelle overvejelser, som uundgåeligt vil have indflydelse på det førnævnte. Vores undersøgelsesfokus var at få indsigt i og forståelse for MapsPeoples praksis for produktudvikling i forbindelse med brugen af USM, hvorfor vi ønskede at observere sessioner, hvor frameworket blev anvendt. Vi observerede i alt fire sessioner af arbejdet med frameworket, som varede mellem en til to timer. Til sessionerne deltog i alt 15 forskellige ansatte, hvoraf nogle var gengangere i sessionerne. Der vil under analysen af hver session inkluderes en yderligere beskrivelse af deres formål og indhold (jf. afsnit 6).

Eftersom vores samarbejde med virksomheden var betinget af deres planlægning med afholdelse af USM-sessioner, måtte vi være fleksible og realistiske i forhold til, hvad der var muligt at deltage i. På baggrund af dette spillede tidsmæssige faktorer ikke en rolle, når det kommer til overvejelser omkring, hvornår på dagen sessionerne var placeret. Det essentielle for os var derimod at kunne deltage på en så naturlig måde som muligt, hvorfor vi ønskede at blive inviteret til sessioner, som var repræsentative af deres eksisterende praksis. På baggrund af dette var vores krav at: sessionerne skulle relatere sig til brugen af USM, at de foregik på deres præmisser (tidspunkt, varighed, lokation), og at deltagerne af sessionen havde indgået i, og fremadrettet vil indgå i, produktudviklingen hos virksomheden. Med udgangspunkt i dette placerede vi os mod *natural settings* siden af Cohen et al.'s (2018) kontinuum, som illustreret i figur 21.



Figur 21: Placering på kontinua efter generelle overvejelser

Da vi foretog en kvalitativ undersøgelse, var vi også interesserede i at dokumentere vores observationer kvalitativt. Derfor blev vores observationsskema udarbejdet og struktureret med henblik på at

nedskrive nuancerede observationer frem for gennem udfyldelse af optællinger af forskellige hændelser. I forbindelse med dette var vores hensigt at sikre os mulighed for at genbesøge observationerne for at øge muligheden for at indfange flest mulige detaljer. Derfor anmodede vi om at videooptage sessionerne. Sessionerne blev afholdt i mødelokaler på kontoret, som giver mulighed for at optage video og lyd gennem software, som i forvejen benyttes til møderne. På denne måde var vi i stand til at gense sessionerne og dokumentere elementer, der var misset under selve sessionen. På samme tid tillod det at genbesøge og evaluere de observationer, der blev dokumenteret (Cohen et al., 2018). Herudover tillod denne optagelse også, at vi kunne iagttage, hvad der foregik på deres digitale samarbejdsplatform, og hvordan denne indgik i deres samarbejde. Med udgangspunkt i ovenstående kan vi begynde at placere os på en række af Cohen et al.'s (2018) kontinua, som det fremgår af ovenstående figur 21.

Det er relevant at påpege, at trods videooptagelser af møderne, er disse ikke optimale til at opfange interpersonelle interaktioner eller detaljerede indblik i kropssprog. Men eftersom dette ikke går under undersøgelsens fokus, vurderede vi det tilstrækkeligt at få et overordnet audiovisuelt overblik. Således kunne vi med optagelsen have fokus på, hvad der foregik på deres fælles skærm, samt vurderede vi, at det medførte, at sessionerne føltes naturlige, idet deltagerne ikke var fysisk omgivet af kameraer. Videooptagelsen bidrager desuden til at forholde sig til risiko for bias i vores observationer. Et af problematikkerne ved observation er, at observatøren kan blive distraheret, miste fokus eller på anden måde gå glip af, hvad der sker i sessionen (Cohen et al., 2018). En refleksion vi har gjort os er, at dette i stor grad gør sig gældende, når der observeres et område, hvor vi som observatører har begrænset domæneviden. Dette ledte nemlig til en situation, hvor dét, vi observerede, skulle gennem en mental proces. Først forsøgte vi at forstå konteksten og detaljerne i det observerede, hvorefter vi oversatte dette til generelle indsigter baseret på vores fokuspunkter. Dette blev efterfølgende nedskrevet i vores observationsskemaer, som vi vil præsentere i afsnit 5.1.3.2.2.3. Optagelsen assisterede os dermed i at efterkomme en større validitet i vores undersøgelse.

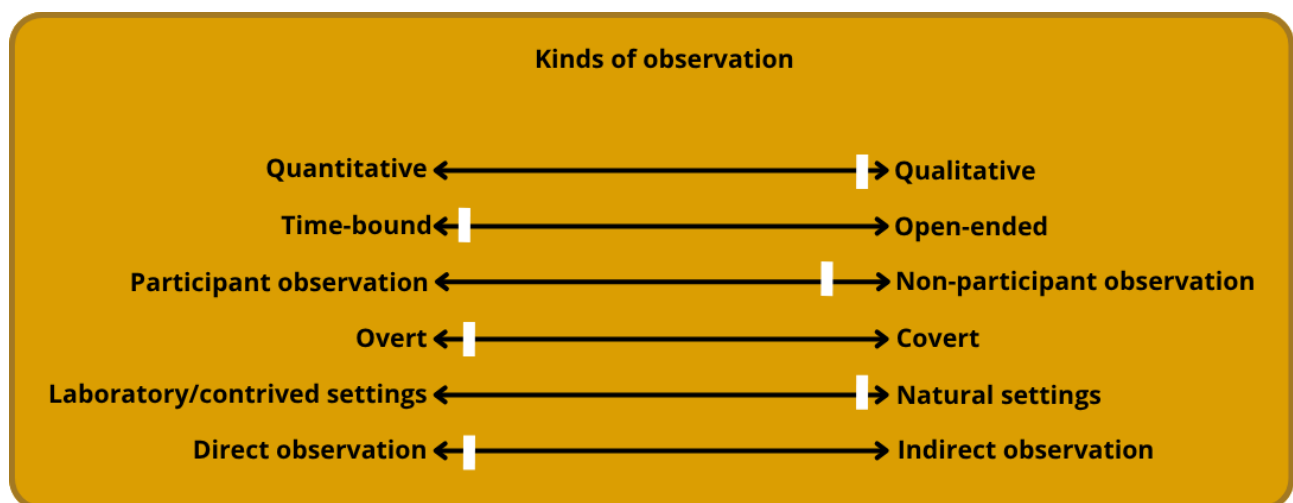
5.1.3.2.2 Vores rolle som observatører

Når det gælder hvilken rolle forskeren spiller i observationer, kan der tages udgangspunkt i to kontinua. Det ene rækker fra total deltagelse til komplet distancering, og det andet forholder sig til åben eller skjult deltagelse (Cohen et al., 2018). Til at klassificere forskellige roller på disse kontinua præ-

senterer Cohen et al. (2018) følgende: *The complete participant*, *The participant-as-observer*, *The observer-as-participant* og *The complete observer* (s. 543).

The complete participant integrerer sig selv i den praksis, der observeres, og bliver en aktiv deltager, men skjuler sin rolle som observatør. Det vil sige, at deltagerne ikke ved, at de bliver observeret og har ikke indsigt i den viden, observatøren har på forhånd omkring deltagerne og den kontekst, der observeres (Cohen et al., 2018). The participant-as-observer integrerer ligeledes sig selv i den observerede praksis, men i en åben og transparent rolle. Dette indebærer, at deltagerne er bevidste om observatørens deltagelse, hvilket kan have indflydelse på deres villighed til at dele personlige eller fortrolige informationer (Cohen et al., 2018). The observer-as-participant bliver ikke integreret i praksis på samme måde som de to førnævnte. I stedet har de minimal eller ingen mængde af deltagelse i aktiviteter relateret til praksissen. Observatørens tilstedeværelse er klar og tydelig for deltagerne, samt har de ikke nødvendigvis kendskab til, hvem observatøren er. Ydermere ønsker observatøren at være så diskret som muligt. (Cohen et al., 2018). The complete observer indtager udelukkende en observerende rolle, hvormed forskeren ikke deltager aktivt i praksis. Denne rolle kan være både skjult eller åben, men i tilfælde af en åben observation vil denne forsøges at gøres så ubemærket som muligt for deltagerne. Dette gøres enten gennem indirekte observation såsom videooptagelser og i større grupper (Cohen et al., 2018).

Givet vores ønske om at have en aktiv tilstedeværelse i virksomheden, var der ikke megen fleksibilitet i forhold til at kunne vælge mellem en åbenlys eller skjult observation.



Figur 22: Udvidet placering på continua

Med vores ønske om at forstå MapsPeoples eksisterende praksis for produktudvikling, vurderede vi det bedst, at vores deltagelse i sessionerne skulle være minimale for ikke at påvirke sessionerne med vores agenda. På baggrund af ovenstående beskrivelse af forskellige roller, kan vi placere os som observer-as-participants og hælder derfor mod non-participant observation på det kontinuum (jf. figur 22). Alle deltagere i vores sessioner var enten bevidste om vores tilstedeværelse før eller i begyndelsen af hver session. Samtidigt gjorde vi opmærksom på formålet med vores tilstedeværelse, samt at de skulle forsøge at ignorere os, hvorfor vi ikke deltog direkte i deres aktiviteter. Vi kan her påpege, at som et element i vores tilgang har vores observationer været påvirket af, hvad Cohen et al. (2018) kalder *reactivity* (s. 560). Dette indebærer en bevidsthed om, at det er muligt, at deltagerne ændrer adfærd grundet deres viden om, at de bliver observeret, hvilket kan give et forskruet billede af, hvordan praksis egentlig er (Patton, 2015; Cohen et al., 2018). Alternativet for at undgå dette vil være en skjult observation, som bringer en række etiske dilemmaer, som er vidt diskuteret i forskning, hvilket går ud over dette speciales omfang (Patton, 2015; Cohen et al., 2018). Patton (2015) fremhæver dog, at hvis deltagerne har indtrykket af, at undersøgelsen vil gavne dem, vil de være mere villige til at samarbejde, hvorfor vores opgave var at udtrykke vores hensigt med vores undersøgelse og tydeliggøre, hvordan den havde relevans for både os og dem. Hammersley og Atkinson (2008) foreslår også i relation til reactivity, at vi som forskere skal anskue deltageres reaktion som en mulighed for at forstå deres holdning – og dermed ikke som en garanteret begrænsning på empiriens validitet.

5.1.3.2.2.3 Fokuseret og struktureret observation

Vores undersøgelsesdesign er udarbejdet med henblik på at undersøge en specifik undren, hvorfor vi forud for vores observation har foretaget interviews og udarbejdet et litteraturreview, som har medført en række indsigter og fokuspunkter. Derfor gør det sig gældende, at vi foretager en *focused observation* (Cohen et al., 2018). Denne type observation begrænser sig til at fokusere på elementer med relevans for undersøgelsen, hvorfor udgangspunktet er at få indsigt i de problemer og processer, som måtte opstå i situationen. Spradley (1980) fremhæver yderligere, at formålet med de indsamlede indsigter er at bidrage til at kunne målrette empiriindsamlingen. Med denne tilgang til observation taler Spradley (1980) for, at forskeren udarbejder strukturerede skemaer, som skal indgå i observationspraksissen. Gennem dette bidrager det til at organisere data for derefter at kunne identificere mønstre og sammenhænge. Med udgangspunkt i ovenstående udarbejdede vi et observationsskema, som skulle muliggøre at indsamle og organisere vores empiri gennem en fokuseret observation.



Figur 23: Temaer i vores observationsskema

Baseret på de indsigter og fokuspunkter vi havde fået gennem vores litteraturreview og interviews, ledte dette os indledningsvist til syv forskellige temaer og to supplerende felter (jf. figur 23). Tilføjjelsen af de to supplerende felter ('Diverse observationer' og 'Kontekst/Handling') er inkluderet på baggrund af en forståelse for, at der kan opstå interaktioner og handlinger i sessionerne, som ikke umiddelbart kan placeres i de øvrige syv temaer. Udover dette havde feltet 'Kontekst/Handling' til formål at tillade os at notere specifikke detaljer, som bidrager til at give kontekst til de øvrige observationer, vi gjorde os, hvilket bidrog til at muliggøre en bedre overordnet forståelse. Med denne tilgang er det relevant at påpege i forhold til bias, at man som observatør har, hvad der kaldes *selective attention* (Cohen et al., 2018, s. 560). Det betyder, at vores observationer påvirkes af de mål, vi går ind i situationen med. Med vores forudbestemte fokuspunkter gik vi altså ind i situationen med et

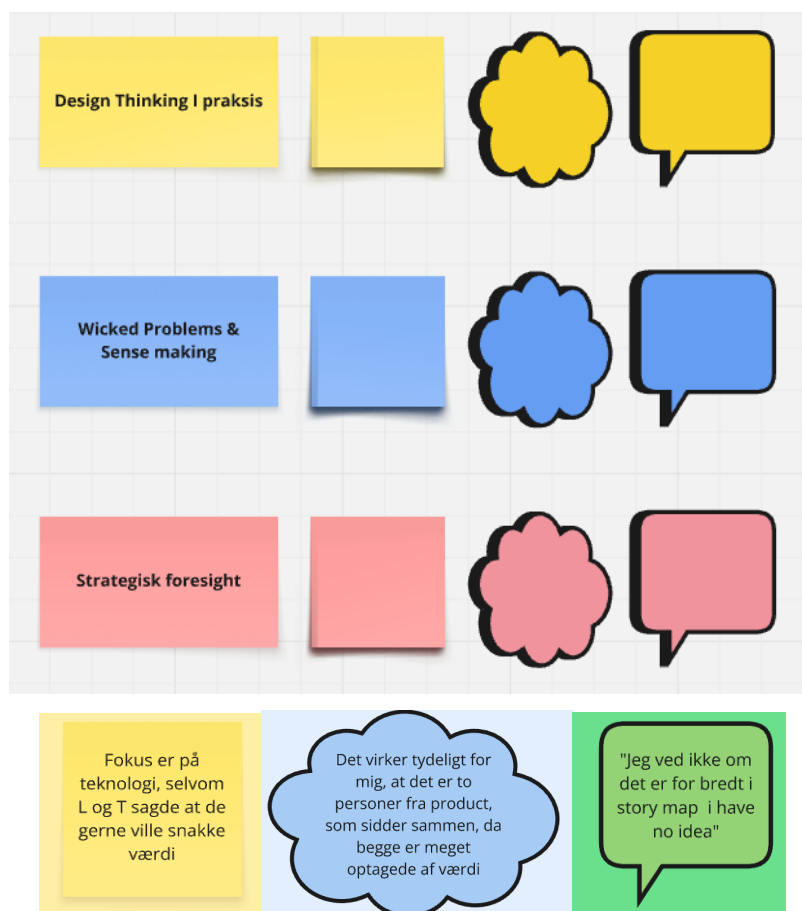
bestemt sæt briller, som havde betydning for, at vi kunne gå glip af interessante og relevante elementer, der ikke passede ind i vores temaer. Ved at tilføje de to supplerende felter forsøgte vi at efterkomme denne problematik ved at inkludere plads til netop at dokumentere eventuelle interessante og relevante elementer, der måtte opstå i sessionerne. Vi er bevidste om, at dette ikke er tilstrækkeligt til at omgå denne bias, hvorfor vi ønsker at være transparente om, at vi er indforståede med, at denne har indflydelse på de observationer, der blev foretaget.

Temaer			
	0-5 minutter	5-10 minutter	10-15 minutter
Kontekst/Handling			
Design Thinking i praksis - Hvordan anvendes design thinking-principperne i sessionen? - For eksempel empati, kreativ eksperimentering, co-design - Ser vi eksempler på en menneskecentreret tilgang? Eller er der mere fokus på teknologisk eller forretnings? - Bliver der eksperimentet med løsninger gennem prototyper, skitser eller diskussioner? - Er der tegn på, at deltagere gentager og forbedrer deres ideer? Har forfatteren det at finde en endelig løsning fra start? - Gives der en indsigt for at forstå de reelle behov hos brugerne, ideerne, eller springes der hurtigt til løsninger?			
Wicked problems og sense making - Hvordan løser problemerne defineret? - Er der tegn på redefinering af problemer - altså at deltagere ændrer deres perspektiv og ser problemer på nye måder? - Er der diskussion om, hvordan problemer kan forstås anderledes? - Hvordan håndterer deltagere kompleksitet og usikkerhed i problemstillingerne? - Hvordan arbejder deltagere med at skabe mening (samskabeling)? - Bliver der brugt afspærring eller metaforer til at skabe mening? - Bruger de visuelle værktøjer, skitser, post-its eller andre metoder til at organisere information?			

Figur 24: Uddrag fra observationsskema

I udarbejdelsen af observationsskemaet besluttede vi at inkludere et tidsligt aspekt i struktureringen, i form af fem minutters intervaller, som yderligere skulle fokusere observationerne og give mulighed for at sammenligne noter inden for samme tidsinterval (jf. figur 24). Denne tilgang skal ikke forveksles med det Cohen et al. (2018) kalder for *interval recording*, som indebærer, at hvert interval udfyldes retrospektivt, da vi udfyldte skemaet løbende, som vi foretog vores observationer. Trods vores brug af intervaller er dette i stedet, hvad der kaldes for *instantaneous sampling* (Cohen et al., 2018, s. 548) eller *time sampling* (Cohen et al., 2018, s. 548), hvilket benyttes, når kronologien af, hvad der observeres, har relevans for undersøgelsen. På baggrund af dette strukturerede vi skemaet således, at temaerne blev inddelt og farvekodet i *swimlanes* vertikalt, og tidsintervallet indgik som en horisontal

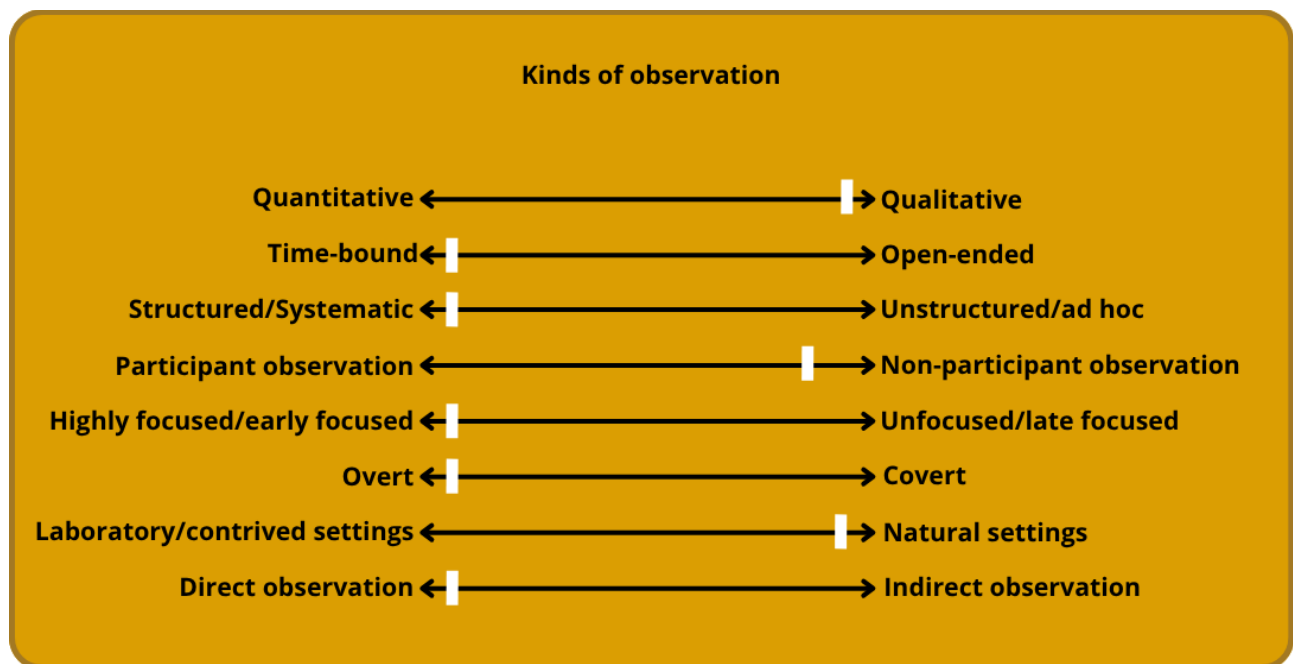
linje. Swimlanes anvendes til at tilføje en ekstra dimension til et skema som dette for at tydeliggøre, at der er en klar adskillelse mellem kategorier, hvorfor observationerne skal placeres i overensstemmelse med disse (Bakar et al., 2020). Hvert tidsinterval blev adskilt i linjer for at skabe et overblik over hvilke observationer, der skulle tildeles et bestemt tema. Hver swimlane blev udfyldt med noter og stikord, som blev fremhævet med fed skrift som inspiration til at vurdere, hvilke observationer der var relevante for hvert tema.



Figur 25: Eksempler på de tre typer post-its, direkte observationer (almindelig post-it), taleboble (direkte citater) og tankeboble (refleksion eller personligt indskud)

Observationsskemaet blev udarbejdet og anvendt på den digitale samarbejdsplatform Miro, hvilket muliggjorde, at vi kunne indtaste observationer i det samme skema simultant. Dette blev gjort i form af tre forskellige typer af post-its: Almindelig post-it, taleboble og tankeboble (jf. figur 25). Formålet med forskellige typer af post-its var at skabe et tydeligt overblik over, hvilken type observation der blev foretaget. Den almindelige post-it var direkte observationer, som blev foretaget in situ, hvilket relaterede sig til, hvad der foregik, og hvordan det relaterede sig til den swimlane, det blev tilføjet til.

Tankeboblen repræsenterede refleksioner eller personlige indskud, vi fik baseret på en observation, som resultat af interaktioner mellem deltagerne i sessionen. Taleboblen blev benyttet til at tydeliggøre direkte citater eller handlinger fra sessionerne, som vi vurderede interessante for interaktionerne og samarbejdet.



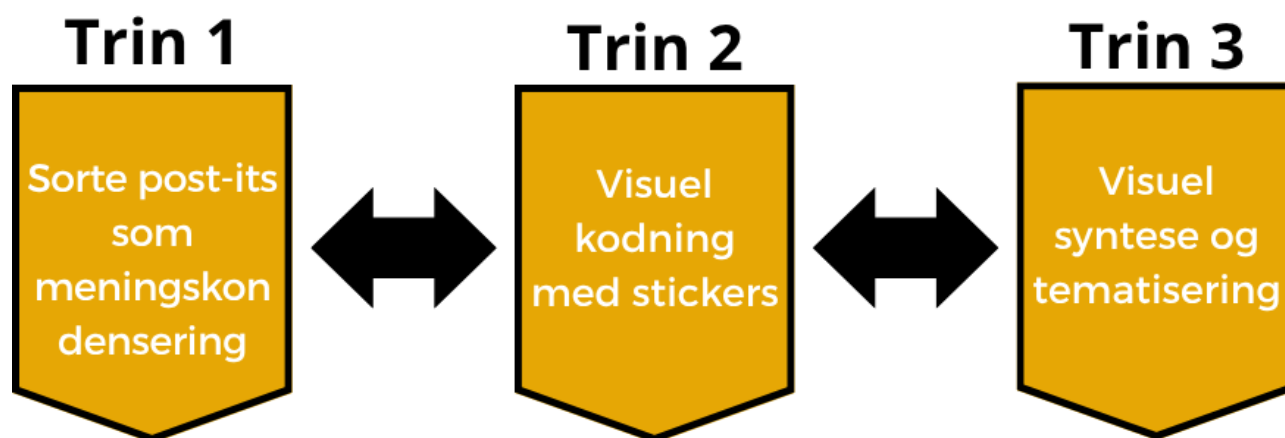
Figur 26: Fuldendte placeringer på kontinua

Brugen af det digitale format muliggjorde også, at vi efter observationerne kunne gennemgå skemaerne og de indtastede observationer med henblik på at vurdere, om de passede til den swimlane, som de ved første indskydelse blev tildelt. Hvis observationerne ikke passede til den valgte swimlane, kunne vi flytte dem til en alternativ vertikal placering, som vi vurderede som mere passende. Generelt betød digitaliseringen af skemaet, at vi ikke var fastlåst i et rigidt format, hvorfor vi løbende kunne udvide og tilpasse skemaet baseret på eksempelvis længden af sessionerne. Med udgangspunkt i dette, kan vi placere os på de resterende relevante kontinua på Cohen et al.'s (2018) oversigt, som det fremgår af figur 26.

5.1.3.3 Analysemetode

Vi havde et ønske om at forstå interaktionen mellem mennesker, samt hvordan dette påvirkede anvendelsen af et framework i praksis. Ønsket om at forstå disse interaktioner var dog på et mere over-

fladisk niveau, end hvad en traditionel interaktionsanalyse ville afføde. Desuden vurderede vi, at vores datamængde ville forhindre os i at lave en tilstrækkelig detaljeret interaktionsanalyse. I stedet valgte vi at analysere vores observationsskemaer med udgangspunkt i en analysemetode, som vi blandt andet funderede med inspiration fra analysemetoderne tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006; Patton, 2015) og affinity diagram (Holtzblatt & Beyer, 2017). På baggrund af dette fravalgte vi derfor at anvende en eksisterende analysemetode, da vi ønskede at bevare den tidslige dimension, kontekst og struktur, som vores udarbejdede observationsskemaer indeholdt. Hvis vi for eksempel blot havde fulgt Holtzblatt og Beyer (2017) tilgang med affinity diagrammet og samlede alle vores observationer i en samlet pulje, ville den tidslige fornemmelse og kontekst gå tabt. Derfor lod vi os i stedet inspirere af de metodiske principper bag affinity diagrammet og tematisk analyse med henblik på at udvikle en analysemetode, som har til hensigt at identificere mønstre i vores observationer uden at miste den situerede kontekst og kompleksitet, som vores observationsskemaer indeholder. Analysemetoden er opdelt i tre trin, som illustreret i figur 27, da vi vurderede, at det muliggjorde fortolkning, analyse og refleksion. Dette vil vi uddybe i afsnit 6.1, 6.2 og 6.3.



Figur 27: Analysemetodens tre trin

Vores tilgang er inspireret af den tematiske analyses fremgangsmåde om at identificere og fortolke mønstre i data, såkaldte temaer, som fremtræder gennem en aktiv kodnings- og refleksionsproces (Braun & Clarke, 2006). Som Braun og Clarke (2006) pointerer, er tematisk analyse en fleksibel metode, hvor forskeren engagerer sig fortolkende med data og udvikler temaer, der både har empirisk og analytisk betydning. I arbejdet med vores materiale har vi ladet temaerne vokse frem i takt med, at vi engagerede os i de konkrete observationer. Her er vi desuden inspireret af Patton (2015), hvortil vi forstår tematisk analyse som en fleksibel og mønsterbaseret tilgang til kvalitative data, hvor temaer

udvikles induktivt. Samtidig har vi trukket på principperne fra affinity diagram, som anvendes til at skabe overblik over store mængder kvalitativ information (Holtzblatt & Beyer, 2017). Her organiseres data fysisk og visuelt i meningsbærende grupper for at afdække mønstre og sammenhænge (Holtzblatt & Beyer, 2017). I vores tilfælde har dette affødt en visuel analyseform, hvor post-its, farver, markeringer og grupperinger har været centrale analyseværktøjer. Denne tilgang har gjort det muligt at navigere i vores observationsmateriale på en måde, hvor vi har kunnet bevare den situerede kontekst og samtidig udvikle analytiske strukturer direkte i observationsskemaerne.

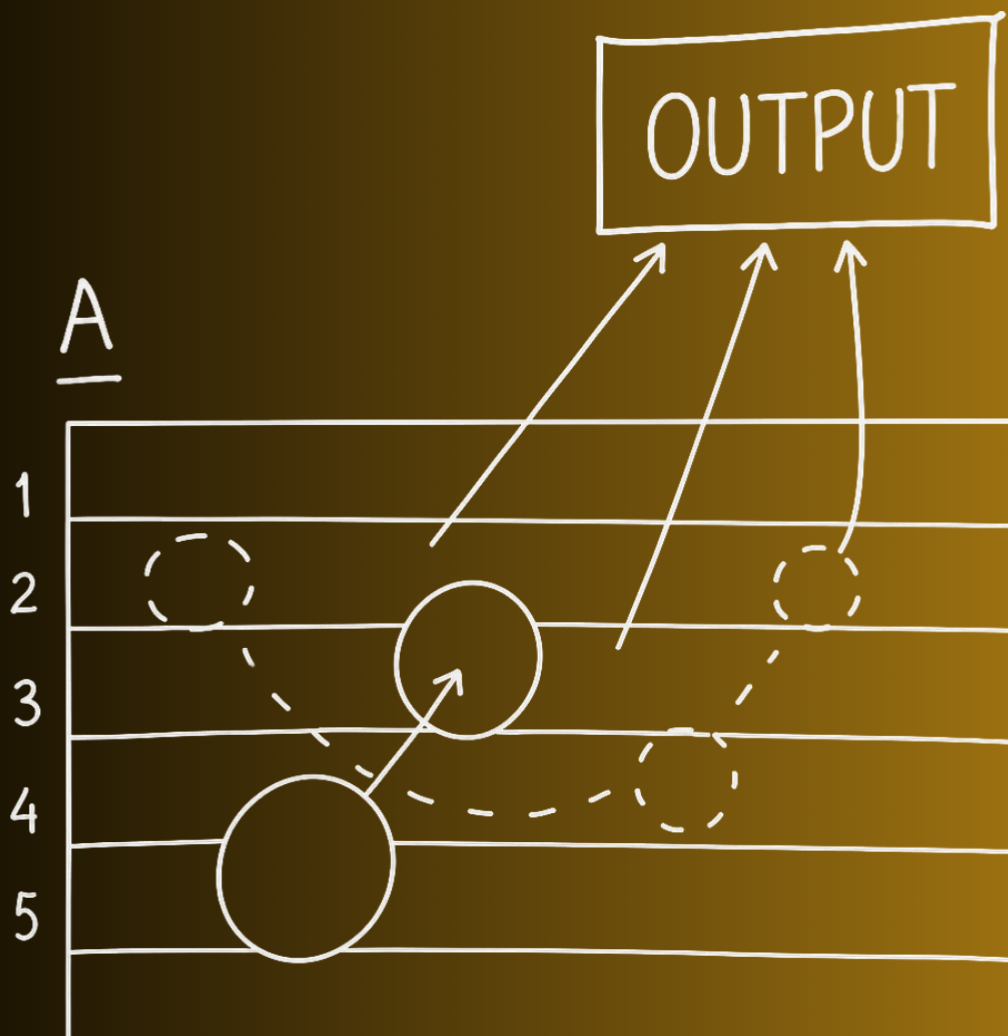
I vores overvejelser omkring analysemetoden har vi desuden overvejet, hvordan vi skulle tilgå analysen ud fra et bevidst valg om, hvilken type viden vores analyse skal producere, og hvilken rolle vi som forskere spiller i den proces. Det er nemlig vores videnskabsteoretiske ståsted, der former, hvad vi overhovedet kan se i vores empiri, og hvordan vi fortolker det (Braun & Clark, 2006). Vi anerkender, at analyse ikke er en neutral eller objektiv aktivitet, men en fortolkende praksis, hvor vores egne erfaringer og muligvis intentioner vil påvirke, hvilke mønstre og temaer der opstår. Vores metodiske valg er desuden truffet i forbindelse med vores videnskabsteoretiske ståsted. I stedet for at følge én fastlagt metode slavisk, har vi arbejdet eksplorativt og anvendt de værktøjer og greb, som meningsfuldt kunne understøtte vores analyse af en praksisnær og visuelt struktureret empiri. Pragmatismen tillader denne fleksibilitet, fordi fokus er på, hvad der er anvendeligt i en bestemt kontekst (Dewey, 1938).

Gennem denne analysemetode vil vi udarbejde vores analyse i det følgende kapitel 3.

KAPITEL 3

ANALYSE

- De tre trin i analysemetoden
- Analyse af de fire observationskemaer
- Opsamling: Identificerede problematikker

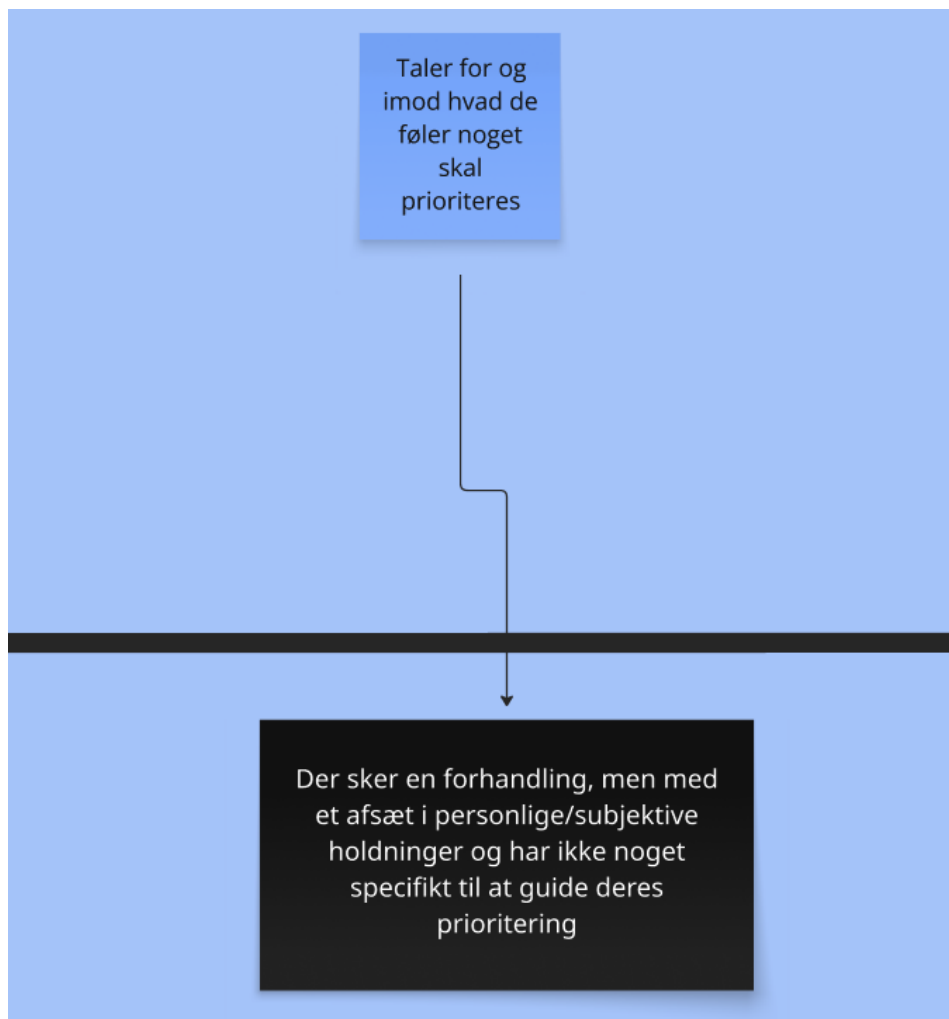


6. Analyse

Vi vil i dette kapitel foretage vores analyse af observationer af fire forskellige sessioner, der hver især arbejdede med USM i forskellige sammenhænge. Vi præsenterede i forrige kapitel et ønske om at foretage en analyse med udgangspunkt i vores egen funderede analysemetode, hvor vi gav en udlægning af rationalet bag metoden. Dette kapitel vil indledningsvist uddybe, hvordan denne metode blev anvendt i bearbejdningen af observationsskemaerne. Efterfølgende vil vi analysere hver observerede session for sig. Afslutningsvis opsamles analysen med henblik på at udlede relevante pointer og problematikker, som vi ønsker at berøre i vores videre arbejde med et løsningsforslag.

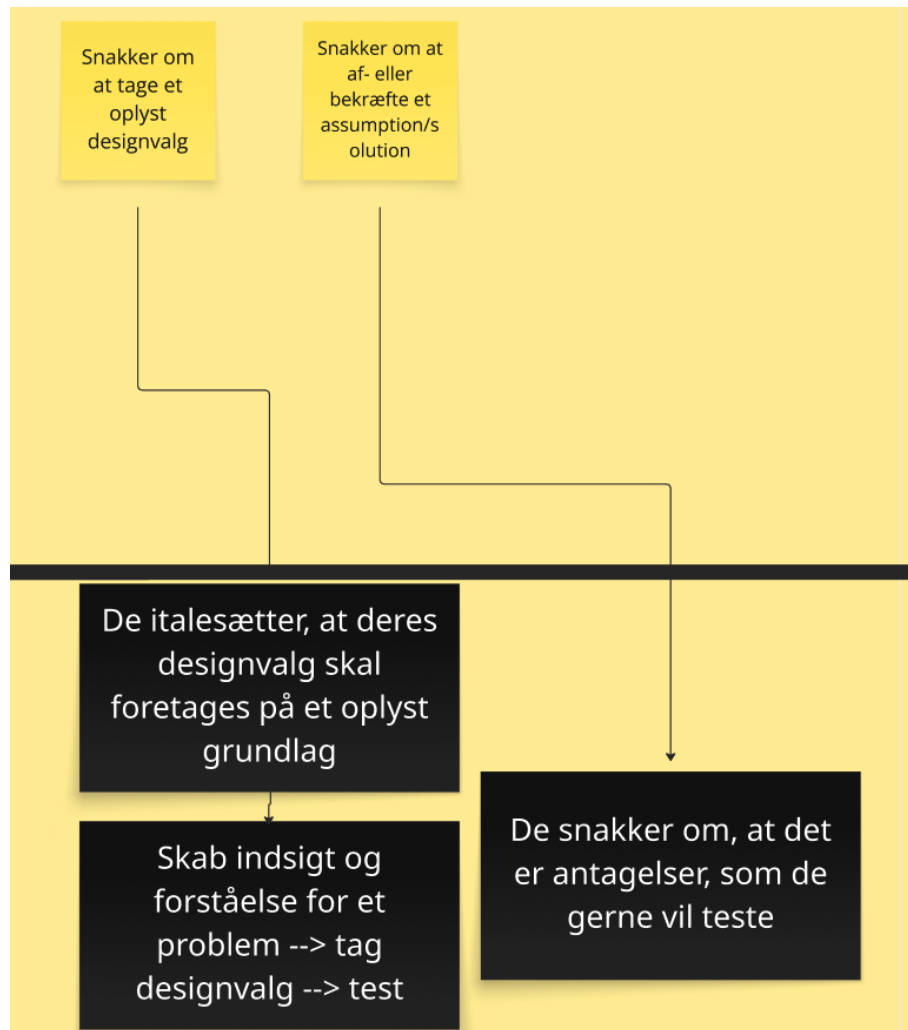
6.1 Trin 1: Sorte post-its som meningskondensering

Første skridt i analysen bestod i en systematisk gennemgang af hver enkelt post-it med tilhørende observation (rådata), hvor vi i denne proces gennemgik én swimlane ad gangen i observationsskemaerne. I gennemgangen tilknyttede vi en sort post-it til hver observation, som kort formulerede, hvad det observerede omhandlede som en form for fælles indledende fortolkning. Denne adskillelse førte til, at hver swimlane blev opdelt i to, hvor rådata fremgår øverst og de sorte post-its nederst. Det er ligeledes i dette trin, at vi genså mødeoptagelsen, hvis vi var usikre på, hvad en observation omhandlede eller havde behov for at gense konteksten for en observation. På denne måde kunne denne forståelse ligeledes indgå i den sorte post-it (fælles indledende fortolkning). I nedenstående figur 28 illustreres et eksempel på en fælles indledende fortolkning (sort post-it) af vores rådata.



Figur 28. Eksempel på rådata og en sort post-it (fælles indledende fortolkning)

Dette trin svarer til den indledende kodning i tematisk analyse, hvor forskeren identificerer meningsbærende enheder og tilskriver dem førsteordens analytiske etiketter (Braun & Clarke, 2006). Vi forstår samtidig denne praksis som en form for *meningskondensering* (Kvale & Brinkmann, 2009), hvor komplekse og kontekstnære observationer kondenseres til korte, analytiske formuleringer, der fastholder observationens betydning. Denne kondensering skabte grundlag for de følgende analysetrin. Det er væsentligt at understrege, at meningskondenseringen ikke havde til formål at forsimple observationerne, men at etablere en fælles indledende fortolkning, som tidligere nævnt, der kunne åbne op for den videre proces.



Figur 29. Eksempel på flere sorte post-its (fortolkninger)

Ovenstående i figur 29 illustreres eksempler på de indledende fortolkninger i form af de sorte post-its, som er baseret på vores observationer. Her kan det ligeledes iagttages, at der også kan forekomme to sorte post-its til én observation. Dette fandt sted, når vi vurderede, at det var relevant at tilknytte en ekstra fortolkning. Samtidig vil det ligeledes forekomme i dette trin, at nogle observationer tilknyttes den samme sorte post-it, hvilket skyldes, at vi vurderede, at observationer delte samme pointe.

6.2 Trin 2: Visuel kodning med stickers

I andet trin genbesøgte vi de sorte post-its og begyndte at tildele dem visuelle stickers, som hver repræsenterede en bestemt betydning. Dette gjorde vi, da vi vurderede, at vi havde behov for et overblik over, hvad vores observationsskema indeholdt, så vi kunne begynde at identificere sammenhænge og mønstre i vores empiri. I denne gennemgang tilknyttede vi de sorte post-its en eller flere

betydninger, som vi valgte at visualisere gennem stickers, som var i Miro-boardet. Betydningen af de forskellige stickers var ikke forudbestemte, men blev udviklet i takt med gennemgangen af de sorte post-its. De forskellige stickers illustreres og beskrives i nedenstående figur 30.



Figur 30: Beskrivelse af stickers betydning

Vi forstår disse stickers som en form for visuel kodning. Denne tilgang er inspireret af Holtzblatt og Beyer (2017), hvor de fysisk og visuelt organiserer deres data til at finde mønstre og grupperinger. Ligesom i deres tilgang blev vores stickers en måde at organisere og visualisere mønstre i vores empiri, men uden at vi mistede observationsskemaernes kontekstnære karakter. Vores stickers blev dermed en måde at fremhæve og visualisere vores observationer på tværs, hvilket bidrog til både vores forståelse for vores empiri, men gav også et overblik, som dannede grundlag for næste fase.

6.3 Trin 3: Visuel syntese og tematisering

I tredje og sidste analysetrin arbejdede vi med at visuelt forbinde beslægtede observationer på tværs af swimlanes og observationsskemaet generelt. Dette skete gennem brug af farvede cirkler og streger, som indkredsede grupperinger af sorte post-its, som var relateret til hinanden tematisk. Vores tidligere arbejde med at kondensere og kode post-its dannede grundlaget for denne proces, hvor vi begyndte at se sammenhænge og mønstre, der rakte ud over den enkelte observation.

Vi har ladet temaerne vokse frem i takt med, at vi undersøgte, hvad der gjorde sig gældende i de post-its, som havde lignende stickers eller på anden måde syntes relevante at forbinde i en større sammenhæng. Dette trin kan ligeledes forstås som en form for visuel syntese, hvor vores erkendelse opstår ved at forbinde og organisere observationerne i større helheder. I tråd med Kolko (2010) forstår vi syntese som en abduktiv proces, hvor mening vokser frem gennem forsøg på at opdage mønstre og relationer i den komplekse empiri. Ved at visuelt forbinde post-its med stickers og indkredse dem i cirkler har vi arbejdet iterativt med at bygge analytiske strukturer direkte i vores observationsskemaer, hvor relaterede observationer samles i tematiske cirkler. Disse temaer vil være styrende for strukturen for vores analyse af de fire observationsskemaer.

6.4 Analyse af USM-sessioner

Hvert observationsskema analyseres med afsæt i farvekodede, tematiske cirkler. Desuden vil vi i analysen inddrage interviewene med Michael og Ronja, der supplerer observationsdataene med organisatorisk kontekst. Yderligere vil vi inddrage teori fra vores litteraturreview. Med denne struktur ønsker vi at undersøge, hvordan MapsPeoples USM-sessioner fungerer i praksis. Nedenstående QR-kode (jf. figur 31) giver adgang til de fire analyserede observationsskemaer, som muliggør at gennemgå observationsskemaerne med højere detaljegrاد og sammenhæng.

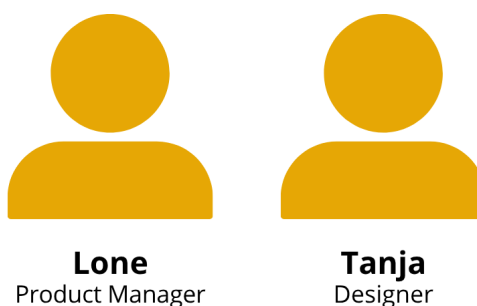


Figur 31: QR-Kode til observationsskemaer

Analysen af de fire observationsskemaer introduceres i de respektive afsnit med henblik på at tydeliggøre konteksten, deltagerne og formålet med sessionen. Vi vil i den afsluttende opsamling genbesøge vores hypoteser, som blev præsenteret i afsnit 3, med henblik på at løbende vurdere deres relevans, eller om de bør justeres.

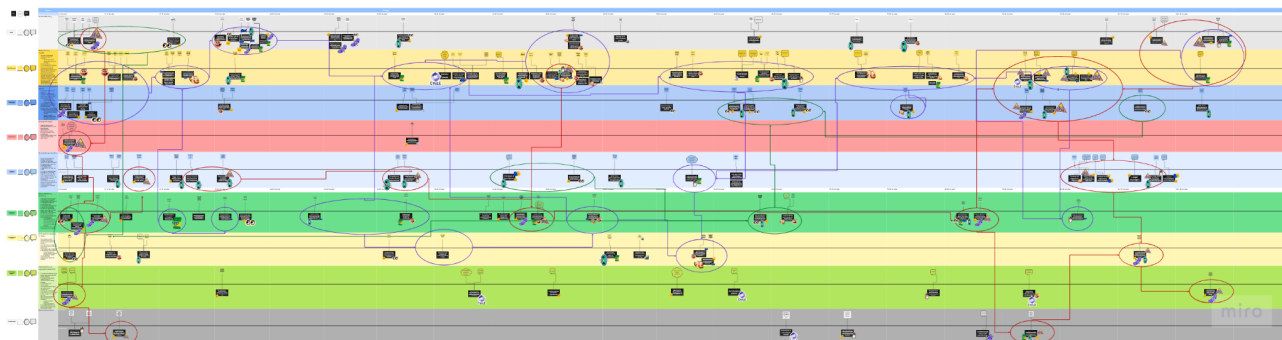
6.4.1 USM-session: Forarbejde og overdragelse af nye indsigter

Dette afsnit tager afsæt i observationer af et møde mellem to ansatte, Tanja, som er Designer og Lone, som er Product Manager (jf. figur 32). Formålet med mødet er at skabe en fælles forståelse for nye brugerindsigter og bearbejde dette, så det kan inkluderes i en ny iteration af et tidligere udviklet USM.



Figur 32: Deltagere og deres rolle

Begge deltagere i sessionen befinder sig inden for samme domæne og har begrænset erfaring samt kendskab til USM-frameworket. Dette gælder både i forhold til deltagelse og udarbejdelsen, men især også til faciliteringen af en sådan proces.

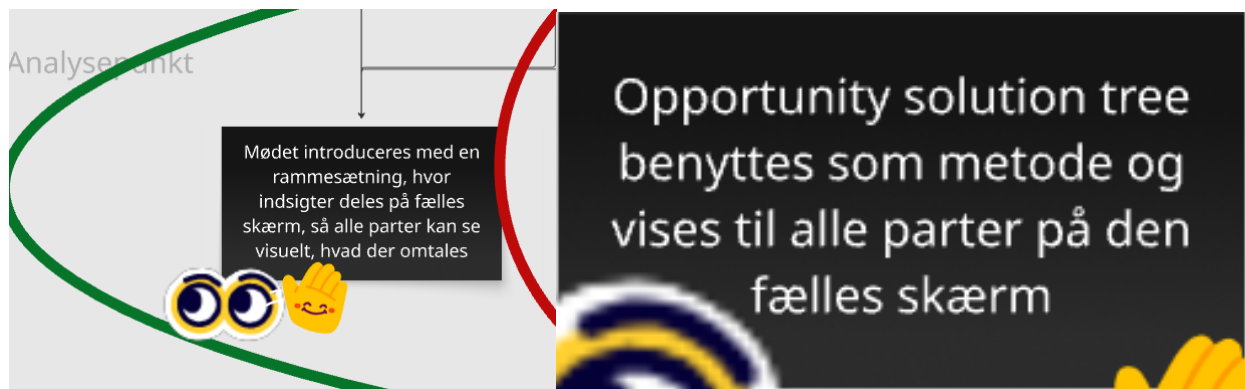


Figur 33: Det fulde observationsskema

Bearbejdelsen af dette observationsskema (jf. figur 33) resulterede i identificeringen af tre forskellige temaer: ‘Det visuelle indflydelse’ (grønne cirkler), ‘Forvirring og usikkerhed omkring frameworket’ (røde cirkler) og ‘Skellet mellem fokus på værdi og løsninger’ (lilla cirkler). Hver af disse temaer vil i nedenstående blive uddybet og fremhævet med udgangspunkt i det analysearbejde, vi har foretaget.

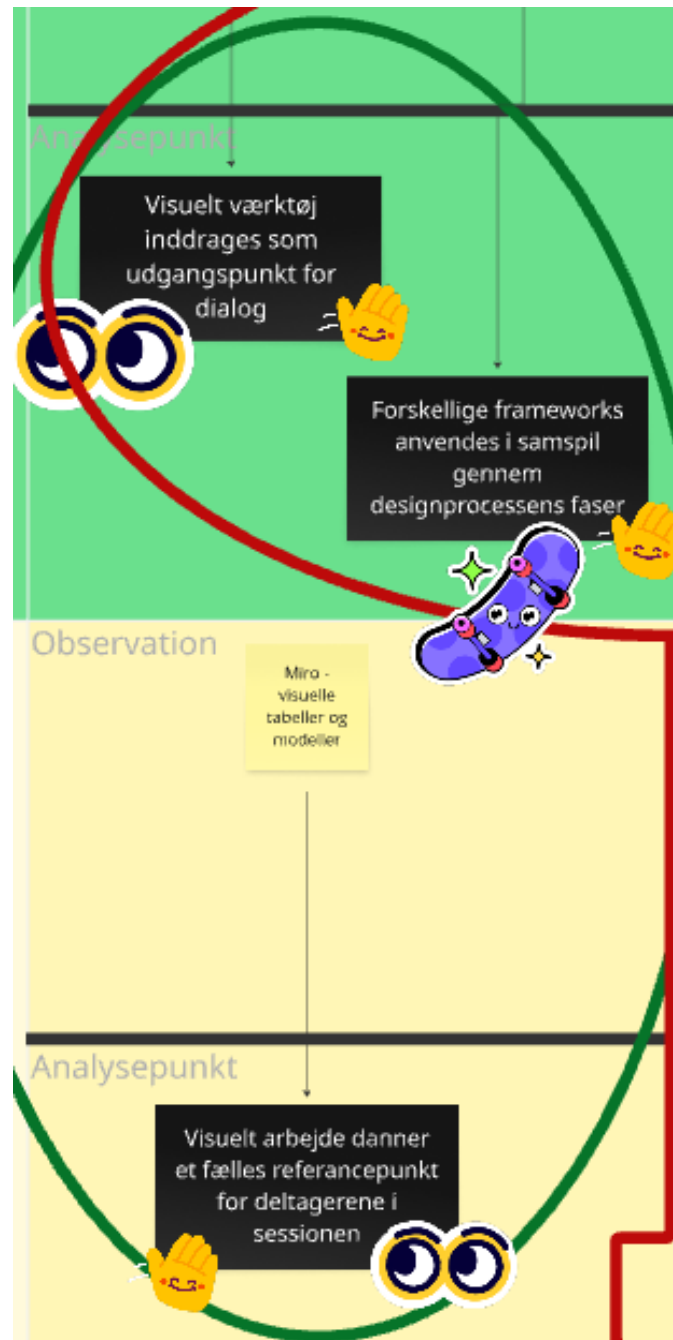
6.4.1.1 Det visuelle indflydelse

I udarbejdelsen af vores observationsskema blev et gennemgående perspektiv i flere af vores fokusområder, hvordan samarbejdet faciliteres og i denne sammenhæng især, hvilken rolle visuelle elementer spiller i disse. I vores indledende interview med Michael udtalte han: “Det der med at du har et framework, som ligesom samler et eller andet, både visuelt, men også at man på en eller anden måde skaber et fælles sprog i processen” (jf. bilag 4, l. 174-181). Det betød, at vi allerede her blev opmærksomme på, at det visuelle spiller en rolle i deres proces. Fra start tog de udgangspunkt i visuelt udarbejdet materiale på en fælles skærm, som det fremgår af vores sorte post-its i figur 34.



Figur 34: Fælles udgangspunkt i visuelt værktøj

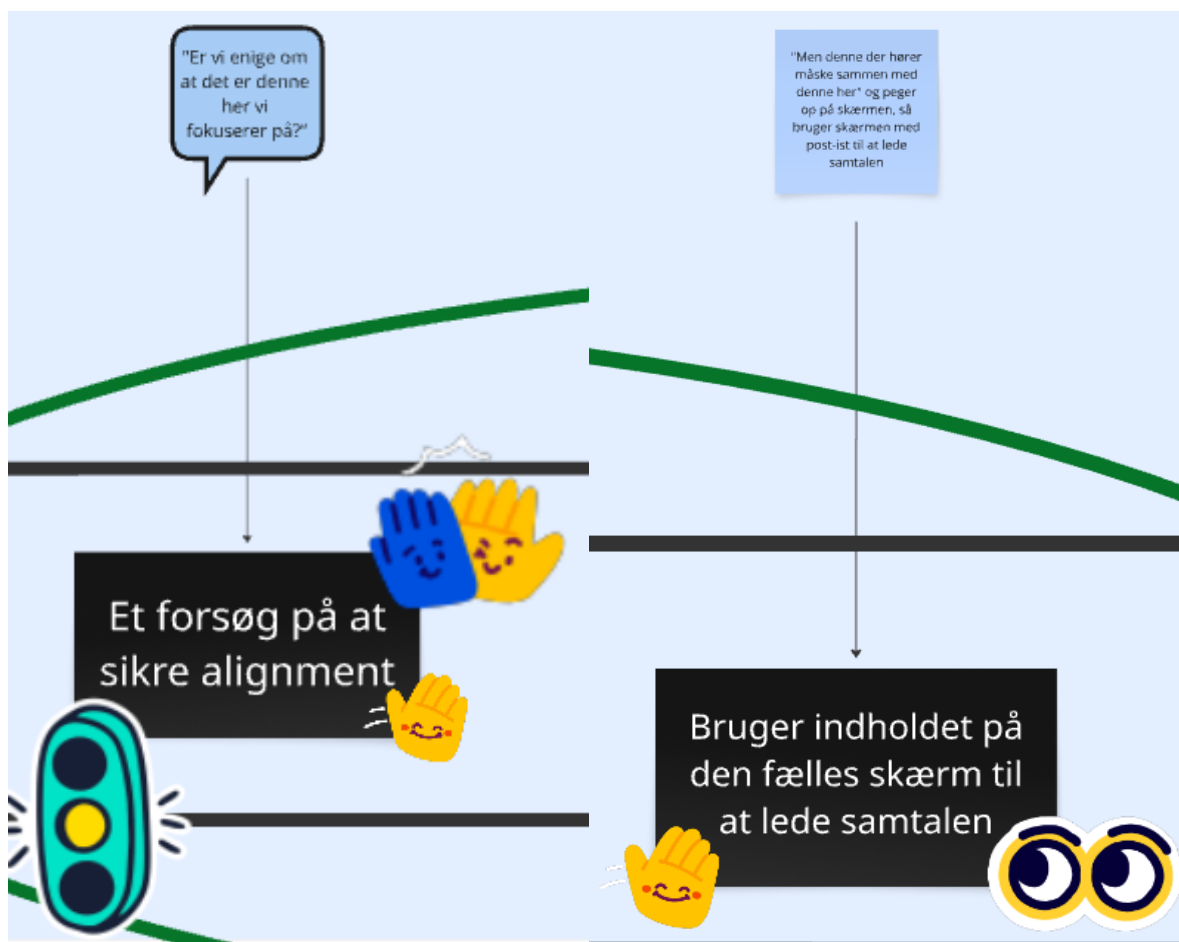
I tidsrummet 0-5 minutter viser vores observationer, at “mødet introduceres med en rammesætning, hvor indsigter deles på fælles skærm, så alle parter kan se visuelt, hvad der omtales” (jf. figur 34), hvilket viser, at inddragelsen af visuelle værktøjer, som Miro og FigJam, bliver inkluderet med henblik på at agere fælles referenceramme for sessionen. Den ene deltager var i stand til at præsentere hendes arbejde for den anden og herigennem skabe en fælles forståelse og udgangspunkt for sessionen (jf. figur 35).



Figur 35: Fælles referenceramme

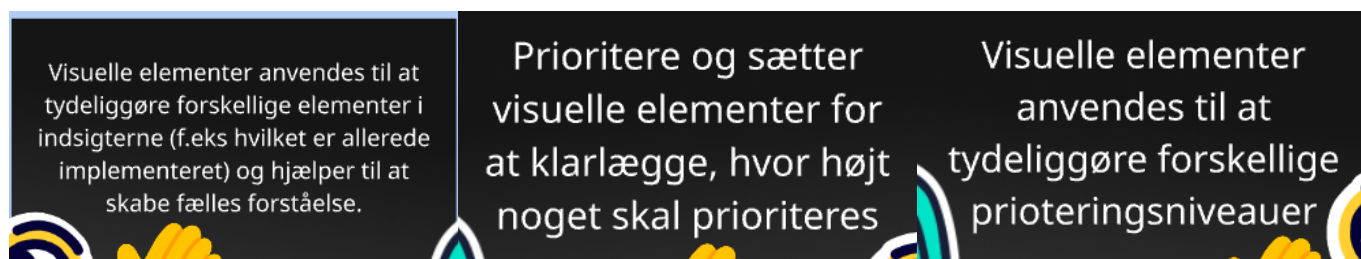
Det præsenterede arbejde tager udgangspunkt i et andet framework, Opportunity Solution Tree (OST), som giver et visuelt indblik i, hvordan de kan nå til et ønsket udbytte. Denne visuelle repræsentation af de indsigter, deltageren havde indsamlet, blev gennem hele sessionen omdrejningspunkt for prioriteringer og dialog. Her diskuterede de, hvad der havde relevans for deres kommende iteration af et USM. Vi kan baseret på nedenstående figur 36 iagttage, at tilstedeværelsen af det visuelle bidrager til at skabe alignment mellem de to deltagere, hvor vi eksempelvis i tidsintervallet 40-45

minutter iagttager, hvordan der refereres til et visuelt element på skærmen, som indikerer deltagernes brug af det fælles udgangspunkt for at skabe enighed.



Figur 36: Alignment assisteret gennem brug af det visuelle

Som det fremgår af figur 36, kommer det visuelle rolle til syne, hvor Tanja tager udgangspunkt i det, der er på skærmen, hvortil hun siger: “Er vi enige om at det er denne her vi fokuserer på?” samt “Men denne der hører måske sammen med denne her”. Vi kan understøtte dette yderligere i figur 36, hvor vi kan iagttage, at det visuelle har en positiv effekt på processen. Med udgangspunkt i vores teori vurderer vi, at deltagerne bruger det visuelle til at gøre deres indsigter håndgribelige og til at assistere i at skabe mening, og på samme tid bruges som et redskab til at assistere med at prioritere og organisere data (Scupin, 1997; Kolko 2010).



Figur 37: Eksempler på brug af visuelle elementer til prioritering af indsigter

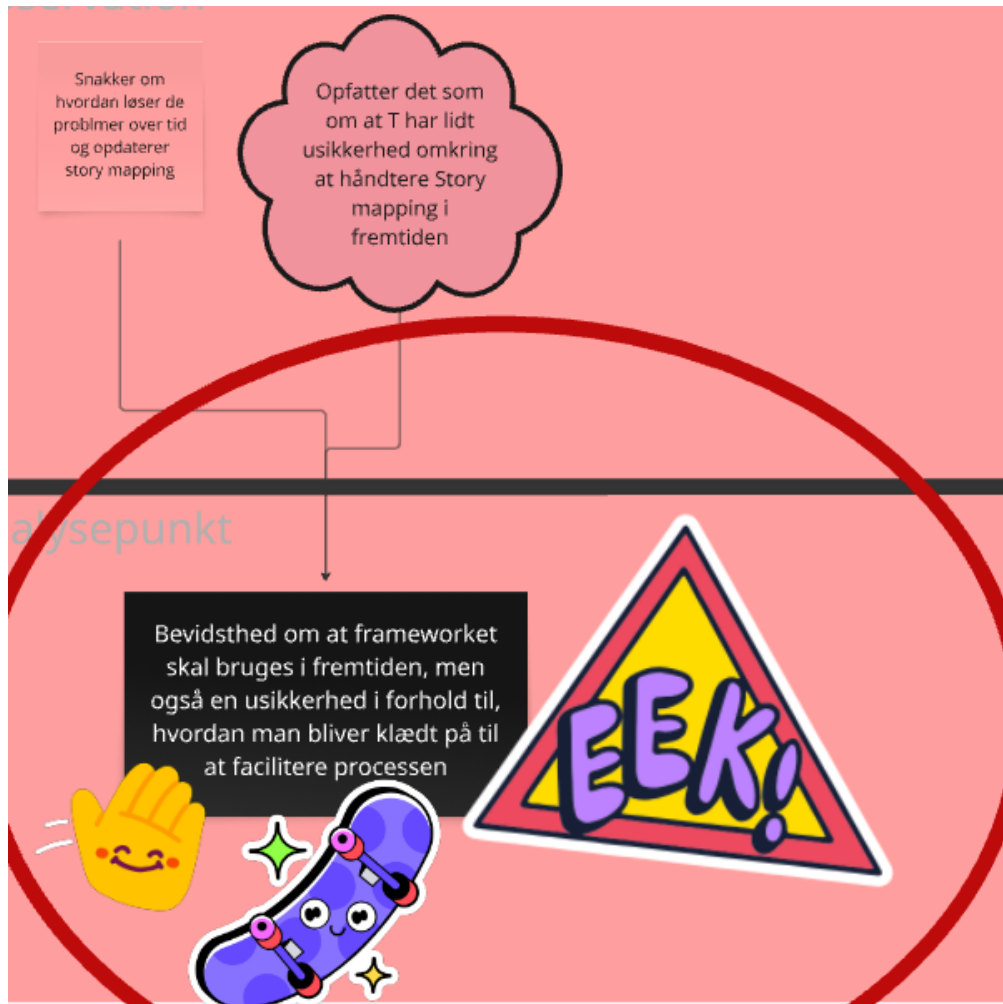
Et eksempel på dette sker i intervallet fra 60-70 minutter (jf. figur 37), hvor deltagerne inddrager yderligere visuelle elementer i værktøjet og placerer disse på forskellige post-its. De visuelle elementer bidrager til at tydeliggøre prioriteringer blandt de forskellige indsigter, og hvordan disse skal vægtes i det yderligere arbejde. Ved at etablere en fælles referenceramme for det arbejde, der skal tages udgangspunkt i, sikres det, at deltagerne kan få en fælles forståelse for indholdet i sessionen. På samme tid kan det visuelle værktøj give en platform, hvor der kan indgås i fælles arbejde og menings-skabelse.

På trods af den positive indflydelse, som vi vurderer, at det visuelle element har, kan vi udlede fra vores observationer, at der ofte er et overlap mellem det visuelle rolle, og hvordan der opstår tvivl eller usikkerhed omkring brugen af USM-frameworket og faciliteringen heraf. På trods af brugen af det visuelle værktøj skaber en fælles forståelse af indholdet heri, er der en tvivl om, hvordan dette kan transformeres og anvendes i USM frameworket. Vi kan ud fra observationerne udlede, at dette kan skyldes en manglende forståelse for det egentlige framework, og altså ikke er grundet den visuelle præsentation. Vi identificerer derfor et behov for at tydeliggøre, hvad det kræves af indholdet for at kunne indgå i et USM, men på samme tid opfordre til at fortsætte med at gøre brug af visuelt udarbejdet materiale til at indgå i sessionerne. Den omtalte tvivl og usikkerhed uddybes i det følgende tema, som netop berører forvirring og usikkerhed omkring frameworket.

6.4.1.2 Forvirring og usikkerhed omkring frameworket

I vores indledende interview med Ronja, VP of Product, som især er en af de drivende kræfter bag introduktionen af USM i organisationen, påpegede hun, at frameworket ikke har været i brug i organisationen længe (jf. bilag 2, l. 73-83)). For os var dette en klar indikation på, at frameworket ikke

nødvendigt på dette tidspunkt var fuldt integreret som en naturlig del af produktudviklingen, hvilket blev bekræftet, ikke bare i denne observation, men også generelt i vores observation af sessionerne.

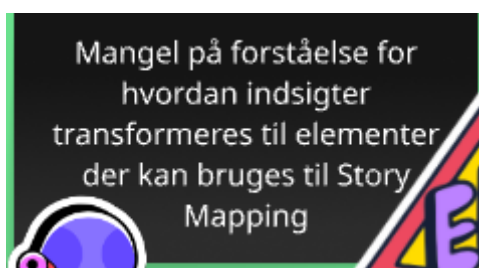


Figur 38: Usikkerhed omkring brugen af USM

Vi kunne i denne session udlede en generel forvirring og usikkerhed, når det vedrører anvendelsen af USM som et framework. Der kan i sessionen gennemgående observeres tydelige eksempler på deltageres usikkerhed og tvivl, hvor de giver udtryk for, at de har en mangel på kendskab til både frameworket, men også hvordan dette skal faciliteres. Det er ikke overraskende, at deltagerne reagerer på denne måde taget deres erfaring i betragtning. Med udgangspunkt i figur 38 kan vi iagttage, at vi "opfatter det som om at Tanja har lidt usikkerhed omkring at håndtere Story mapping i fremtiden", hvorfor vores indblik fra Wirefeldt Jensen og Albrechtsen (2022) omkring erfaringens rolle i facilitering af workshop er yderst relevant for udbyttet af en sådan session. Manglen på kendskab til frame-

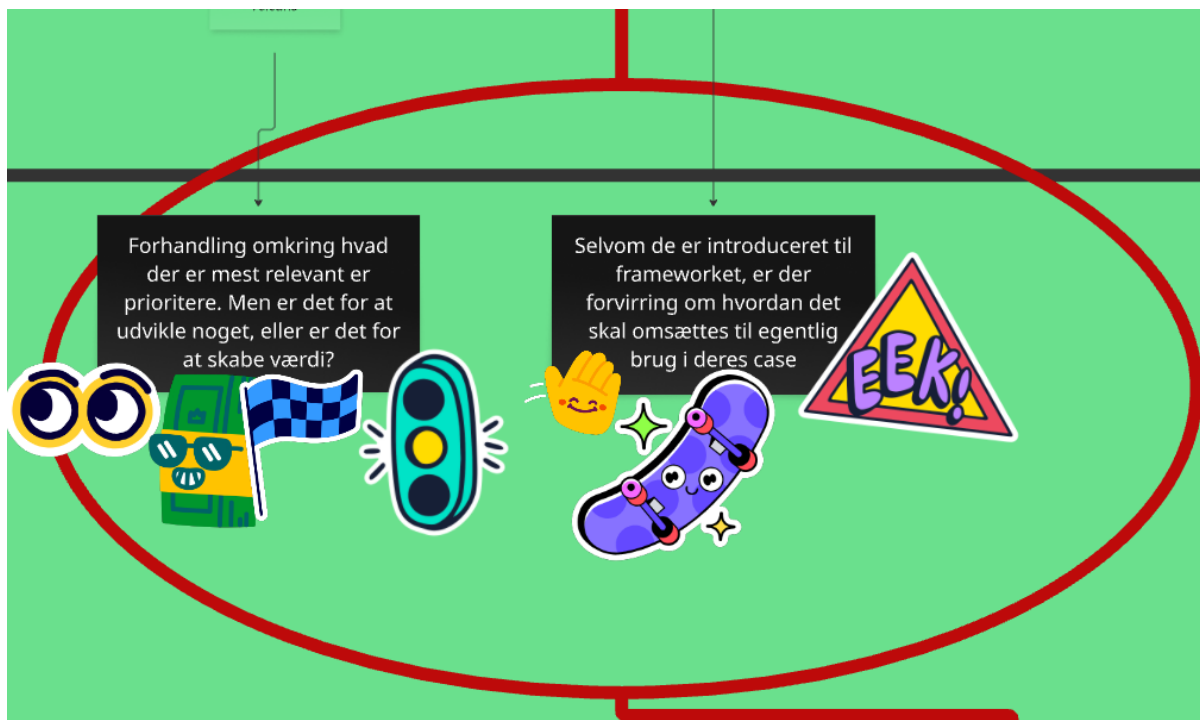
worket har indflydelse på, hvordan de kan tilgå dét at transformere deres viden til brugbare elementer i USM, som påpeget i ovenstående afsnit.

Observationer, relateret til usikkerhed og forvirring på baggrund af frameworket, er de hyppigst forekommende i denne session. Allerede inden for 0-5 minutter tidsrummet har deltagerne givet klart udtryk for en tvivl omkring, hvilket omfang frameworket skal anvendes, og hvordan dette gøres på sigt. Dette ses eksempelvis i forbindelse med at transformere indsigter fra deres OST-framework over i et USM (jf. figur 39).



Figur 39: Tvivl om anvendelse af frameworket efter 5 minutter

På trods af de fremhævede positive indflydelser, det visuelle har, kompenserer dette ikke for manglen på forståelse for frameworket. Dette vil også senere kunne påpeges, hvordan dette yderligere har indflydelse på, hvordan det er problematisk at slippe et fokus på features, og i stedet have værdien for brugeren i fokus, hvilket vil uddybes i næste afsnit 6.4.1.3. Med vores viden om vigtigheden af erfaring og planlægning, når det gælder facilitering af workshops samt vores indsigt i, at brugen af frameworket er nyt, identificerer vi et behov for at belyse frameworket og anvendelsen heraf for de ansatte. Det er tidligere blevet påpeget, at medarbejderne har fået en begrænset introduktion til USM i organisationen gennem forskelligt multimodalt materiale, men vi vil argumentere for, at dette ikke er tilstrækkeligt for, at deltagerne kan tilføre den viden til deres egen praksis. Dette baserer vi på nedenstående observation, hvor det fremhæves, at “selvom de er introduceret til frameworket, er der forvirring om hvordan det skal omsættes til egentlig brug i deres case (jf. figur 40).

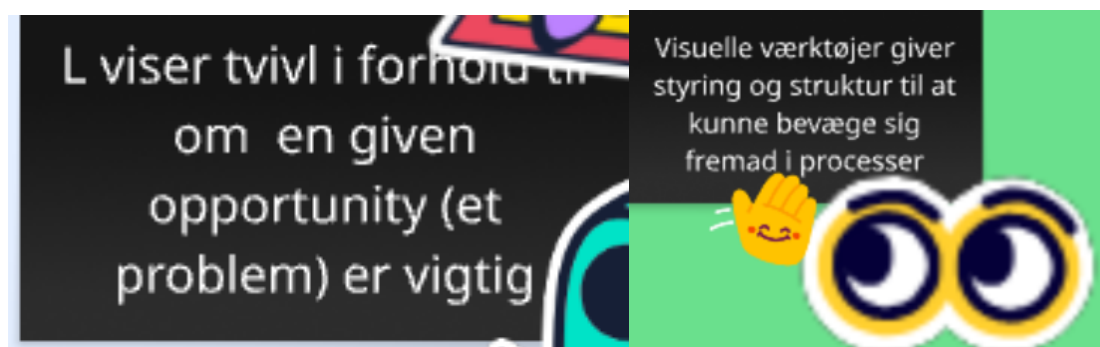


Figur 40: Eksempel på hvordan det kan være svært at relatere USM til deres egentlige case

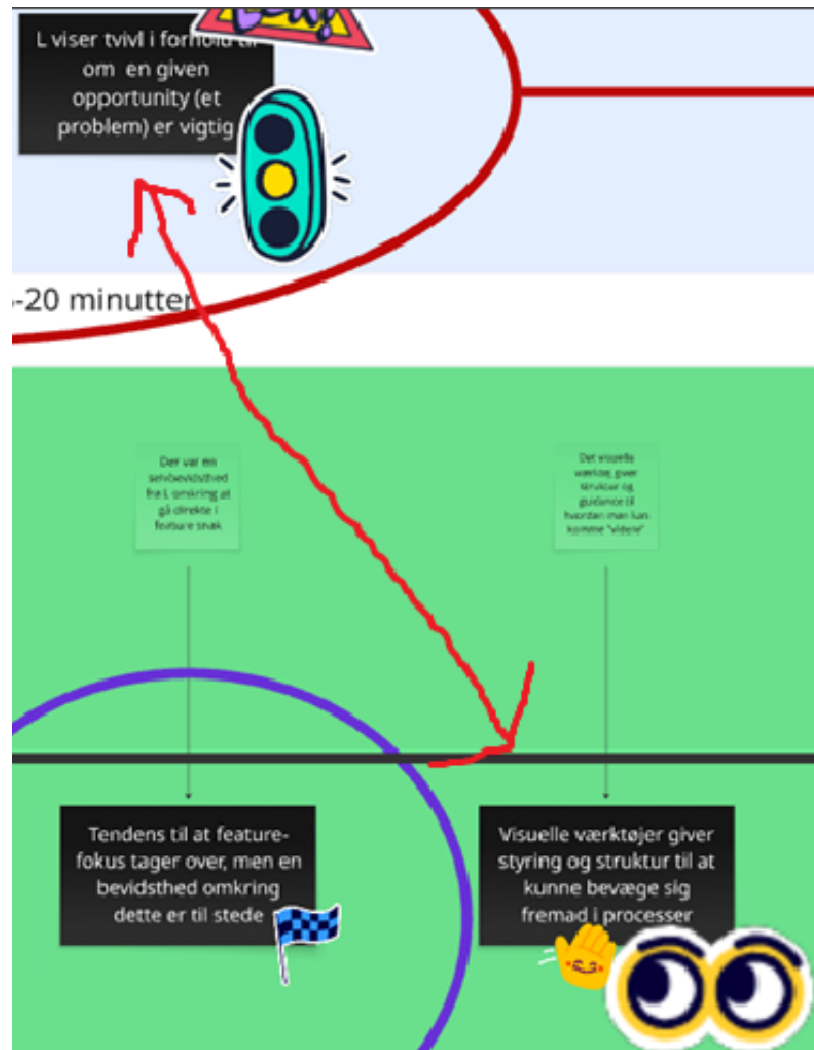
Vi observerer, at der er en forståelse for, at frameworket ikke blot kan inddrages uden videre, men at det kræver forberedelse, som Michael påpeger: “Fordi det kræver rigtig meget forarbejde. Man kan ikke bare møde op og så tro, at det hele sker af sig selv” (jf. bilag 4, l. 434-436). Vi tolker, at dette ikke er blevet kommunikeret tilstrækkeligt til de ansatte baseret på den mængde af tvivl og usikkerhed, vi observerer, samt vores indtryk af mangel på onboarding af frameworket. Årsagen til dette kan eventuelt skyldes travlhed i hverdagen, som har medført, at medarbejderne har stået for meget på egne ben med frameworket. Dette indtryk forstærkes yderligere af et citat fra interviewet med Michael, hvor han påpeger, at de i starten af introduktionen til frameworket gav “(...) for frie hænder” (jf. bilag 4, l. 112-113), når det kommer til brugen af det. Dette stemmer overens med vores observationer af mangel på forståelse for, hvordan frameworket egentlig skal bruges, hvilket taler ind i et behov for større vejledning i processen.

Vi nævnte tidligere, hvordan en af deltagernes arbejde tog udgangspunkt i et andet framework (jf. figur 34), hvilket også er en faktor for, hvorfor der kan opstå tvivl og forvirring. Vi har observeret, at USM som framework i sig selv er nyt for medarbejderne, hvorfor dét at skulle navigere i, hvordan to forskellige frameworks kan indgå i samspil med hinanden er endnu en udfordring. Vi har flere kilder, der peger på, at frameworks giver deltagere noget konkret at forholde sig til (Scupin, 1997; Kolko,

2010), hvorfor det ikke nødvendigvis er et problem, at de benytter forskellige frameworks. Tværtimod vil vi argumentere for, at de kan bidrage til at konkretisere processen. Vi kan gennem vores analyse fremhæve, at der opstår et behov for at indgå i forhandlinger og alignment grundet mangel på forståelse, ikke bare for USM-frameworket generelt, men hvordan de skal prioritere og transformere viden fra OST-frameworket til brugbare elementer til USM. Figur 41 er et eksempel på dette, og figur 42 viser, hvordan disse to observationer forekommer i samme tidsrum.



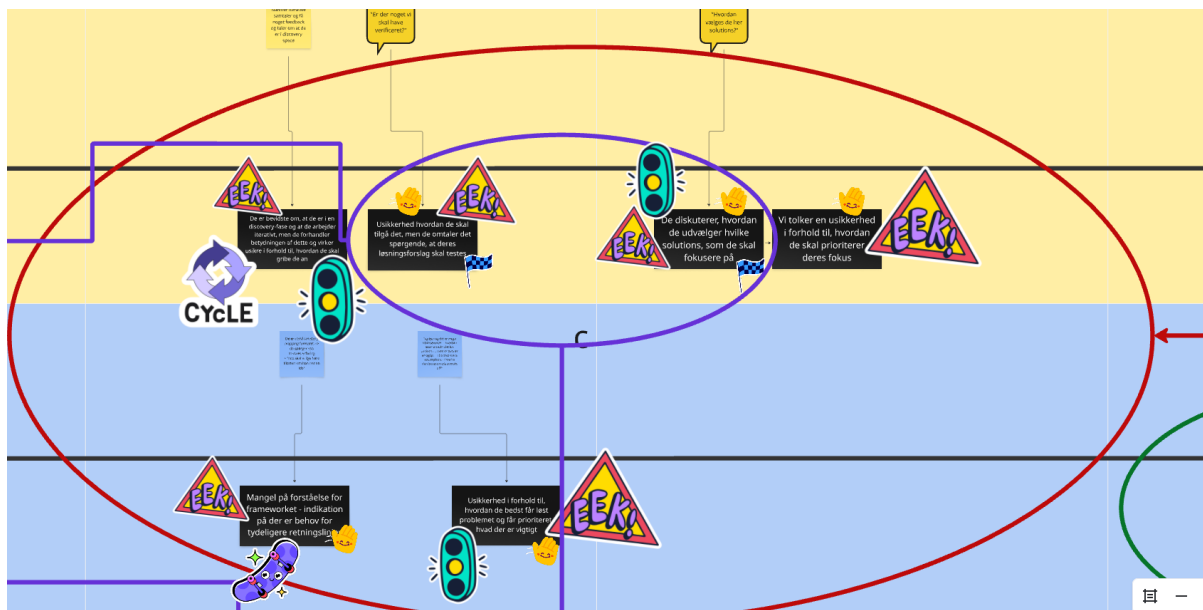
Figur 41: Eksempel på forvirring og usikkerhed på trods af visuelt referencepunkt



Figur 42: Sammenhæng mellem to observationer

Vi kan på baggrund af figur 41 tolke, at det at have det visuelle som reference, ikke er tilstrækkelig kompensation for den manglende forståelse for frameworket. Derudover tolker vi ud fra vores observationer, at der er mangel på hjælp til at forstå, hvordan deres indsigter kan indgå i et egentligt USM.

Afslutningsvist er der en tendens til, at der opstår tvivl og usikkerhed omkring prioriteringen af indsigter og løsningsforslag (jf. figur 43). Der er igen en indikation på, at den manglende forståelse for frameworket spiller ind, men det kan her påpeges, at dette i 85-95 minutters tidsintervallet kan udfoldes yderligere.



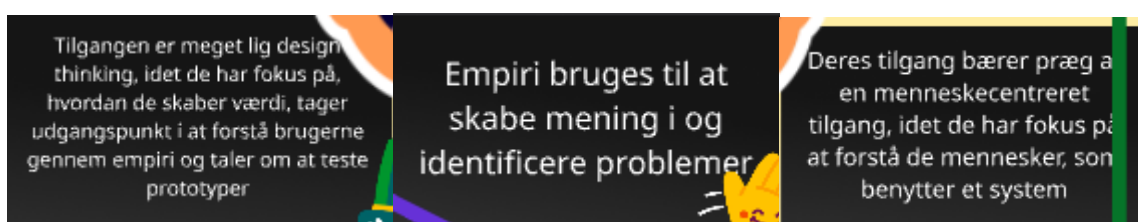
Som det fremgår af denne gruppering (jf. figur 43), som i øvrigt indeholder et element af det tredje tema (lilla cirkel: Skellet mellem fokus på værdi og løsninger), at der ikke er markeret nogle analysepunkter, der har med brugerperspektiv eller værdi at gøre. Hvis vi zoomer ind på denne kontekst, kan vi underbygge denne pointe ved at fremhæve nedenstående analysepunkter (jf. figur 44)

Vi kan på baggrund heraf udlede, at en del af den usikkerhed og tvivl, der forekommer, kan sættes i forbindelse med, at et af hovedpointerne i frameworket, nemlig brugeren og værdiskabelse, går tabt. På baggrund af dette tolker vi et behov på, hvordan et fokus på netop disse to elementer burde indgå i deres beslutninger og prioriteringer.

Et af USMs formål er at bidrage til en proces, hvor produktudviklingen bliver guidet af et fokus på brugeren, og hvordan produktet kan skabe værdi for brugeren (Patton, 2014). Det var derfor essentielt,

at vi gennem vores observationer var opmærksomme på, hvordan dette blev afspejlet gennem sessionerne, og om der i organisationen egentlig er en forståelse for, at dette værdi- og brugerfokus skal være ledende for sessionerne. I vores interview med Ronja udtaler hun, at frameworket er: ”en nøgle teknik, vi bruger til at skære releases ned, til at snakke om værdi, sætte fokus på brugeren” (jf. bilag 2, l. 60-61), hvormed vi kan udlede, at intentionen med anvendelsen af frameworket stemmer overens med Pattons (2014) hensigt. Det blev yderligere fremhævet gennem interviewet med Michael, at frameworket bidrager til: ”at sætte ord på noget vi havde manglet” (jf. bilag 4, l. 88-89). Derudover bidrager den til at fjerne fokus fra det tekniske, som de ser sig selv som værende gode til, og flytte det så de ”fokuserede i stedet på den her værdi, vi leverede til kunden, og få brudt værdien op i små chunks” (jf. bilag 4, l. 90-91). Med intentionen om at tydeliggøre, hvad frameworket skal bidrage til, var det naturligt at se, hvordan den egentlige brug ser ud i praksis, og hvordan deltagerne faciliterer sessionerne med fokus på værdi for brugeren, og om de er i stand til at beholde dette fokus i deres arbejde.

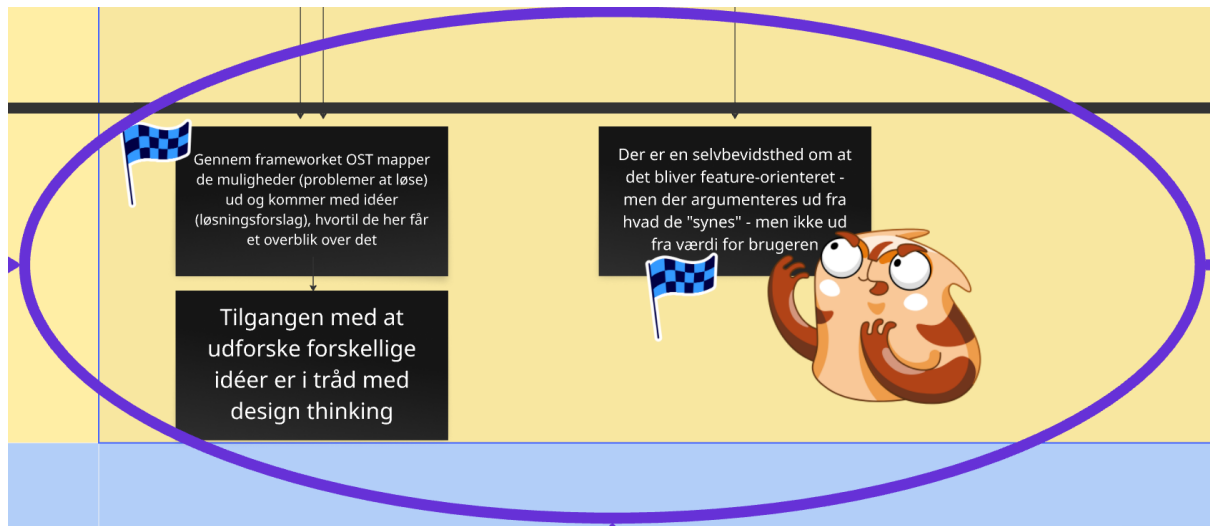
Det første der kan fremhæves er, at de som udgangspunkt har en menneskecentreret tilgang til processen, hvor der tages afsæt i egentlige brugerundersøgelser. Dette er essentielt for at understøtte en proces, der tager afsæt i design thinking, hvilket kommer til udtryk gennem hele sessionen. Hele udgangspunktet for dialogen sker på baggrund af Tanjas forarbejde, som er baseret på interviews med deres kunder, hvorfor de har lagt grundstenene for at kunne inddrage disse indsigter i deres beslutninger og prioriteringer. Eksempler på dette ses i nedenstående figur 45.



Figur 45: Eksempler på observationer vedr. indsigter fra brugere

De bruger indsigterne til at skabe et overblik over potentielle løsningsforslag, og disse udarbejdes gennem det førnævnte OST-framework, som efterfølgende gennemgik en prioritering på baggrund af dialog mellem deltagerne. På trods af at sessionen tager udgangspunkt i brugerindsigter, kan vi udlede, at der allerede tidligt i processen sker en problematisk udtale, da en af deltagerne udtrykker en selvbevidsthed om, at der fokuseres på egentlige features (jf. figur 46). Dertil ser vi første tegn på en

tendens, som gør sig gældende løbende i sessionen – nemlig at der tales og argumenteres ud fra egne holdninger og perspektiver i stedet for at tage udgangspunkt i brugeren, og hvilken værdi der søges skabt.

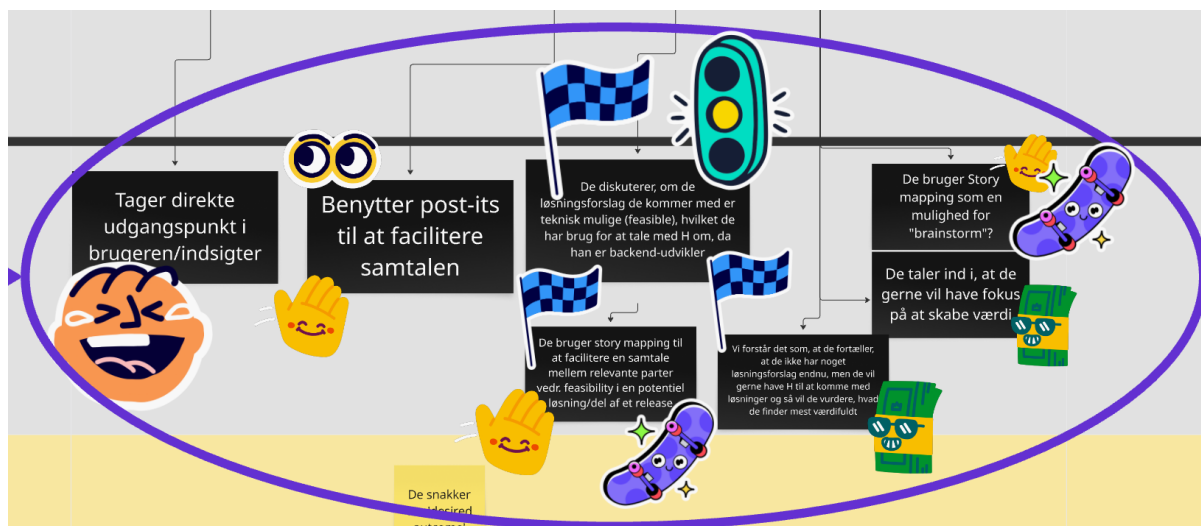


Figur 46: Værdi for brugeren går tabt

Tendensen opstår på trods af, at de egentlig har det rette udgangspunkt og empiri til at ud fra dette kunne forme beslutninger om, hvordan de kan skabe værdi for brugeren. Dog går det tabt i dialogen, hvor fokus hurtigt retter sig mod konkrete løsningsforslag (jf. figur 46). Det skal påpeges, at dét at omtale løsninger ikke i sig selv er problematisk, men det handler for os om at bidrage til, at disse samtaler tager udgangspunkt i værdien, de ønsker at skabe for brugeren. Vi vurderer, at det i en grad handler om at påpege, at det kræver, at de får gjort det til vane at argumentere ud fra brugerværdiens perspektiv. Første skridt til at løse et problem er ved at affinde sig med, at problemet eksisterer. Dette ser vi gennem deres selvbevidsthed om problematikken i deres fokus på features er til stede, hvorfor vi identificerer et behov for at tydeliggøre, hvordan dette problem kan forsøgt løses.

Vi kan på baggrund af vores observationer se, at værdi og brugerperspektivet bliver bragt op adskillige gange i løbet af processen, men vi har identificeret et mønster, som påpeger en problematik, som skal påtales. I første del af sessionen, ved 15-20 minutters tidsintervallet, ser vi et eksempel på, hvordan de agter at bruge USM til at afsøge løsningsforslag med andre domæner end deres eget. Uden at have konkrete forslag, påpeger de, at disse skal udarbejdes med udgangspunkt i at skabe værdi for brugeren. Dette er et eksempel på den rette tilgang til frameworket, men hvad der er interessant er,

hvordan dette går tabt i størstedelen af sessionen. Nedenstående figur 47 er et eksempel på en lilla cirkel, hvor de sidste post-its, altså udbyttet af den interaktion, starter med et udgangspunkt i brugeren (den grinende smiley) og ender ud i et fokus på værdiskabelse (pengesedlerne).



Figur 47: Eksempel på korrekt brug af USM

Vi kan senere i sessionen iagttage, hvordan værdien forsvinder i dialogen, når det angår argumentationen for løsninger. To eksempler på dette er i tidsintervallet 45-55 minutter, og igen 70-80 (jf. figur 48).



Figur 48: Eksempler på mangel på fokus på værdi

Hvad vi finder interessant er, at der i begge tilfælde er elementer til stede af enten værdi eller et udgangspunkt i brugeren, og på trods af dette bliver det ikke en del af udbyttet af interaktionerne. Det giver os dermed en indsigt i, at der er de rette elementer til stede i interaktionerne og dialogerne, men når det vedrører de egentlige konklusioner og løsninger, foretages disse ikke med udgangspunkt i hverken værdi eller brugeren. Som det fremgår af ovenstående eksempler, er den dominerende sticker den, som repræsenterer, at beslutninger træffes på baggrund af deltagernes antagelser og ikke med afsæt i empiri. Dette taler ind i et behov for at tydeliggøre vigtigheden i, at de bevarer fokus på værdi og brugeren i deres interaktioner og ikke mister dette fokus i takt med, at de taler om konkrete løsninger.

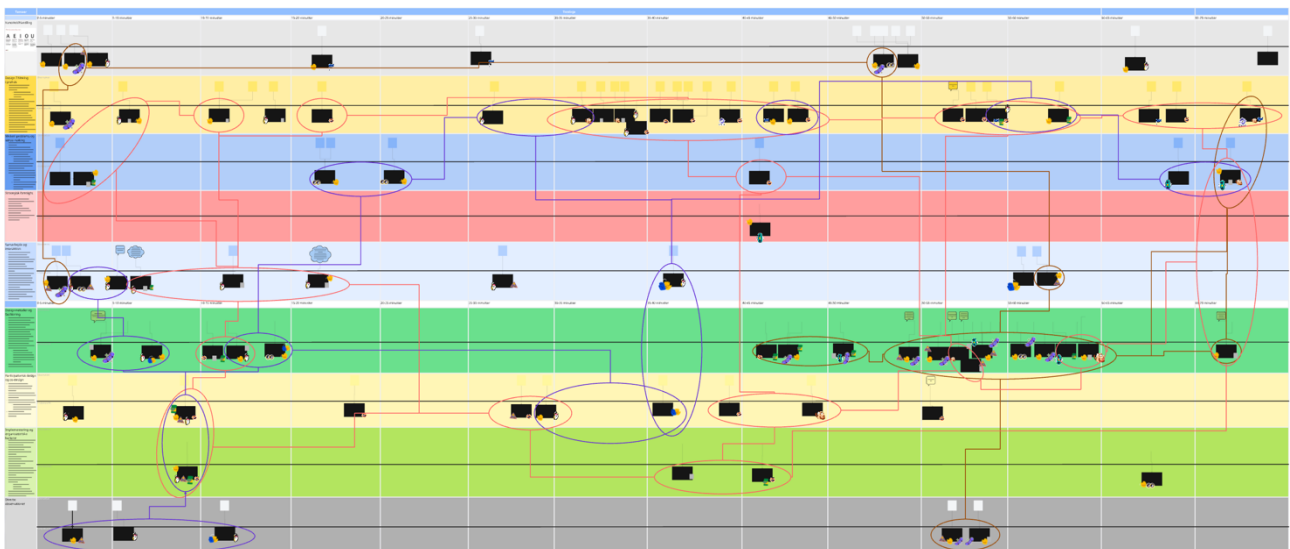
6.4.2 USM-session: Iteration

Denne del af analysen omhandler et genbesøg til et tidligere udarbejdet USM, hvor Lone og Tanja fra produktteamet har foretaget yderligere discovery-arbejde og på baggrund heraf ønsker at kvalificere og videreudvikle det eksisterende USM. Til forskel fra den forrige session, som analyseret i afsnit 6.4.1, involverer dette møde også udvikleren Hans, som har teknisk domæneviden (jf. figur 49).



Figur 49: Deltagere og deres rolle

Dette giver mulighed for at undersøge, hvordan ny viden og indsigter fra discovery-arbejdet forhandles og anvendes i den tværfaglige proces. Det er desuden relevant at nævne, at der oprindeligt skulle være endnu en deltager under mødet, som havde indsigt i det tekniske domæne, men vedkommende deltog ikke, idet personen blev opsagt dagen inden, sessionen fandt sted.



Figur 50: Det fulde observationsskema

Gennem analyse af vores observationsskema har vi identificeret tre centrale temaer: 'Forvirring om brugen af frameworket USM' (brune cirkler), 'Domænevidens indflydelse på værdi og brugere versus feature-fokus' (røde cirkler) og 'Facilitering, forhandling og alignment' (lilla cirkler) (jf. figur 50). Disse temaer vil blive udfoldet i de følgende afsnit.

6.4.2.1 Forvirring om brugen af frameworket USM

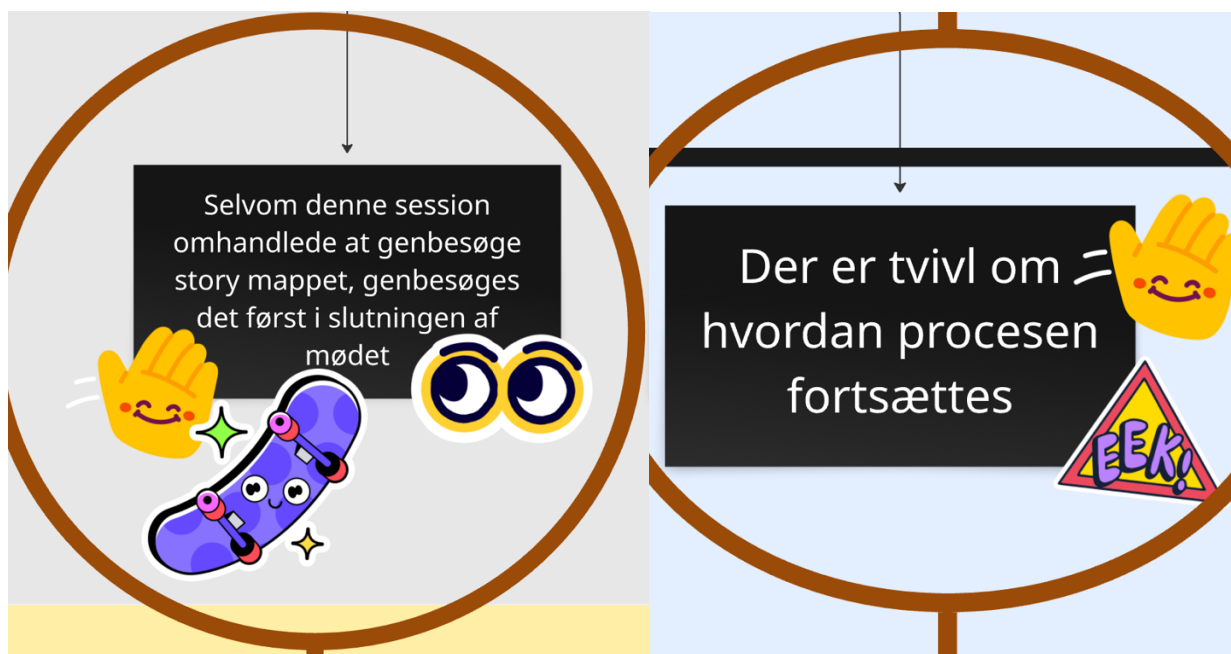
De brune cirkler i observationsskemaet henviser til et tema vedrørende en usikkerhed omkring frameworkets formål og anvendelse.



Figur 51: Usikkerhed omkring frameworket

Gennem vores observationsskema blev det tydeligt for os, at der forekom en del usikkerhed omkring frameworket, og hele den proces de var i. Eksemplerne i figur 51 lyder på: “Kan tyde på, at de ikke vidste hvordan story mappet skulle tilgås, da de udviklede det”, og “De er bevidste om, at de ikke har udformet deres story map på den 'rigtige' måde”. Deltagerne gav udtryk for, at de var bevidste om, at de ikke har tilgået USM-frameworket på den måde, som det er tiltænkt. Denne usikkerhed kan ses i lyset af, at frameworket er forholdsvis nyt i organisationen, og at deltagerne derfor ikke har etableret en fælles forståelse for, hvordan de skal arbejde med det. Dette vil vi argumentere for er et problem, da hvis de ikke har en fælles forståelse af, hvad outputtet af et USM skal være, risikerer deltagerne at navigere ud fra forskellige antagelser om, hvad der skaber værdi. Det kan medføre, at deltagerne taler forbi hinanden, samt at deres USM ikke kan forstås af andre i organisationen. Dette blev også eksplicit påpeget i interviewet med VP of Engineering, som understregede, at “folk kender ikke til processen, og vi kan se, at folk er endt op med meget forskellige storymaps” (jf. bilag 4, l. 426-427). Her bliver det tydeligt, at udfordringen ikke alene handler om den enkelte session, men også om manglende onboarding og kompetenceudvikling i brugen af frameworket mere generelt i organisationen. Når deltagerne ikke har et klart billede af, hvordan frameworket skal operationaliseres, og hvordan dette bidrager til at skabe værdi, risikerer processen at blive præget af forskellige fortolkninger, hvilket både kan have konsekvenser for den enkelte session, men også for organisationen. I stedet for at

understøtte samarbejde og fælles retning bliver frameworket en kilde til tvivl, som netop hæmmer frameworkets potentiale som redskab til at skabe alignment i tværfaglige teams.

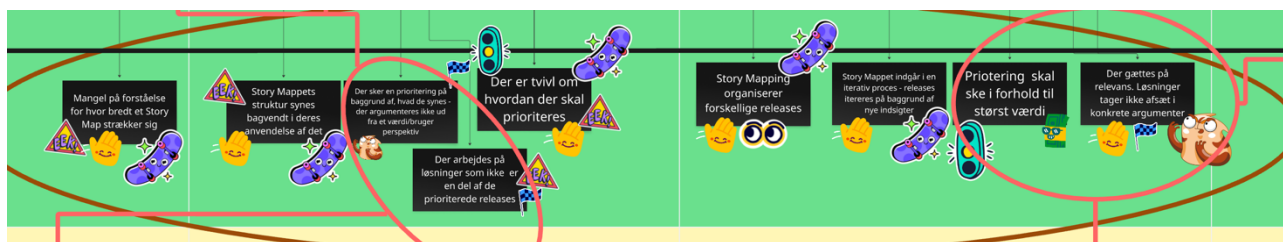


Figur 52: Tvivl om proces

Tvivlen om processen og hvordan de skal gribe det an kommer ligeledes til udtryk i ovenstående eksempler i figur 52. “Selvom denne session omhandlede at genbesøge story mappet, genbesøges det først i slutningen af mødet” (jf. figur 52), hvilket undrede os, da sessionens præmis var, at de skulle videreudvikle deres USM. Dette foregår i spændet mellem 45-50 minutter inde i mødet. Vores forståelse var netop, at deltagerne ville arbejde med USM’et og ændre direkte i dette som del af sessionens formål. At USM’et først bringes ind sidst i mødet kan tolkes som en svækkelse af dets faciliterende funktion. Samtidigt kan det tolkes som en indikation på, at deltagerne måske ikke har en tydelig forståelse for, hvordan USM-processen skal udfoldes, eller hvilke konkrete handlinger der skal til for at iterere på USM’et.

Deltagerne påpeger dog også efterfølgende, at de er i “tvivl om, hvordan processen fortsættes” (jf. figur 52). Vi tolker det som, at der mangler en forståelse for, hvordan arbejdet med USM konkret skal udfoldes, herunder hvordan brugerindsigter omsættes til aktiviteter og releases i USM’et. Denne tolkning underbygges dels af, at der ikke blev taget konkrete skridt mod at arbejde indsigterne ind i USM’et, og dels af at samtalen forblev på et diskuterende niveau uden handling vedrørende, hvad de

ville gå videre med. Herudover underbygges tolkningen af, at trods deres faciliterende rolle, spurgte de Hans om, hvad han tror næste skridt er. Dette peger i vores optik på, at deltagerne manglede forståelse for metoden både angående, hvad de næste trin er, men også hvilket formål det tjener. Set i lyset af, at frameworket er nyt i organisationen, kan det tolkes som et udtryk for et generelt behov for onboarding og metodisk understøttelse. Manglen på dette kan medføre, at deltagerne bliver usikre på, hvordan de skal gå fra problemidentifikation til egentlig prioritering og mapping af aktiviteter.



Figur 53: Eksempler på usikkerhed i forhold til arbejdet med USM-frameworket

I vores observationsskema ser vi flere eksempler på, at deltagerne er usikre på, hvordan de skal prioritere aktiviteter og løsninger i arbejdet med USM. Det kommer blandt andet til udtryk i post-its som: “Der er tvivl om hvordan der skal prioriteres”, “Prioritering skal ske i forhold til størst værdi”, “Der sker en prioritering på baggrund af, hvad de synes – der argumenteres ikke ud fra et værdi/bruger perspektiv” og “Der arbejdes på løsninger som ikke er en del af de prioriterede releases” (jf. figur 53). Vi tolker det som en mangel på fælles forståelse af prioriteringskriterier, hvilket risikerer at svække sammenhængen mellem brugerbehov og de løsningsforslag, der bringes i spil.

Vi iagttager også, hvordan der udtrykkes en forvirring omkring frameworkets struktur: “Story Mappets struktur synes bagvendt i deres anvendelse af det” og “Mangel på forståelse for hvor bredt et Story Map strækker sig” (jf. figur 53). Dette understøtter billedet af, at deltagerne ikke nødvendigvis har en fælles referenceramme for, hvordan USM skal bruges som metode til at skabe overblik og prioritere. Når løsninger vælges uden klare argumenter fra et værdiperspektiv, som det fremgår af post-it'en: “Der gættes på relevans. Løsninger tager ikke afsæt i konkrete argumenter” (jf. figur 53), kan det tolkes som et tegn på, at problemforståelsen endnu ikke er tilstrækkelig etableret. Hvis problemet er uklart, eller hvis teamet ikke har et fælles billede af, hvad der skaber værdi for brugeren, er det dermed vanskeligt at prioritere løsninger meningsfuldt. Af denne årsag er der risiko for, at dis-

kussionen hurtigt glider over i, hvad der er teknisk muligt, eller hvad der synes lettest at gå til, snarere end hvad der er vigtigst for brugeren. Dette perspektiv vil blive udfoldet i det kommende afsnit 6.4.2.2.



Figur 54: Deltagerne træffer beslutninger baseret på feasibility

Ovenstående post-it i figur 54 er ligeledes et eksempel på, at der er en manglende forståelse for formålet med USM. Hensigten med at arbejde med USM er, at hvert release skal levere reel værdi til brugeren, frem for blot at være et skridt hen imod en fremtidig, mere komplet løsning (Patton, 2014). Dette understøttes af teorien om MVP og design thinking, som fremhæves i litteraturreviewet (Brown, 2008; Ries, 2009). Her argumenteres der for, at det netop er centralt at tænke i små leverancer, der kan skabe værdi for brugerne tidligt og løbende i processen, snarere end at udskyde værdiskabelsen til flere releases senere.

6.4.2.2 Forskellige domæners perspektiver på værdi, brugere og features

I dette tema berøres det, hvordan de forskellige domæneperspektiver former samtalerne om værdi, brugerbehov og features. Temaet er markeret i observationsskemaet som de røde cirkler.



Figur 55: Fokus på features

Vi iagttager, hvordan deltagerne navigerer mellem et menneskecentreret værdifokus og et mere traditionelt feature-orienteret fokus, hvor feasibility og konkrete løsninger let kommer til at dominere samtalerne. Som illustreret i figur 55 lyder observationen på, at: “Fokus er på teknologi, selvom L og T sagde at de gerne ville snakke værdi”. Lone og Tanja fra Product har givet udtryk for, at fokus skal være på værdi, men i praksis observerede vi, at det var tekniske samt konkrete features og løsningsforslag, som blev diskuteret. Vi tolker det som, at Product har en bevidsthed om, at de skal have fokus på værdi og brugeren, men de har svært ved det, hvilket kan skyldes manglende konkrete redskaber og en fælles praksis til at holde dette fokus i spil gennem sessionen. Observationerne kan dermed siges at pege på, at der mangler en faciliteringspraksis, der aktivt hjælper deltagerne med at blive på et abstrakt plan omkring, hvad der skaber værdi for brugerne, før de bevæger sig ind i det konkrete

løsningsrum. I litteraturen fremhæves det yderligere, at det er vigtigt at kunne holde problemfeltet åbent længe nok til, at problemforståelsen kan modnes (Dorst, 2010), og at der arbejdes ud fra brugerindsigter snarere end antagelser (Brown & Katz, 2009).



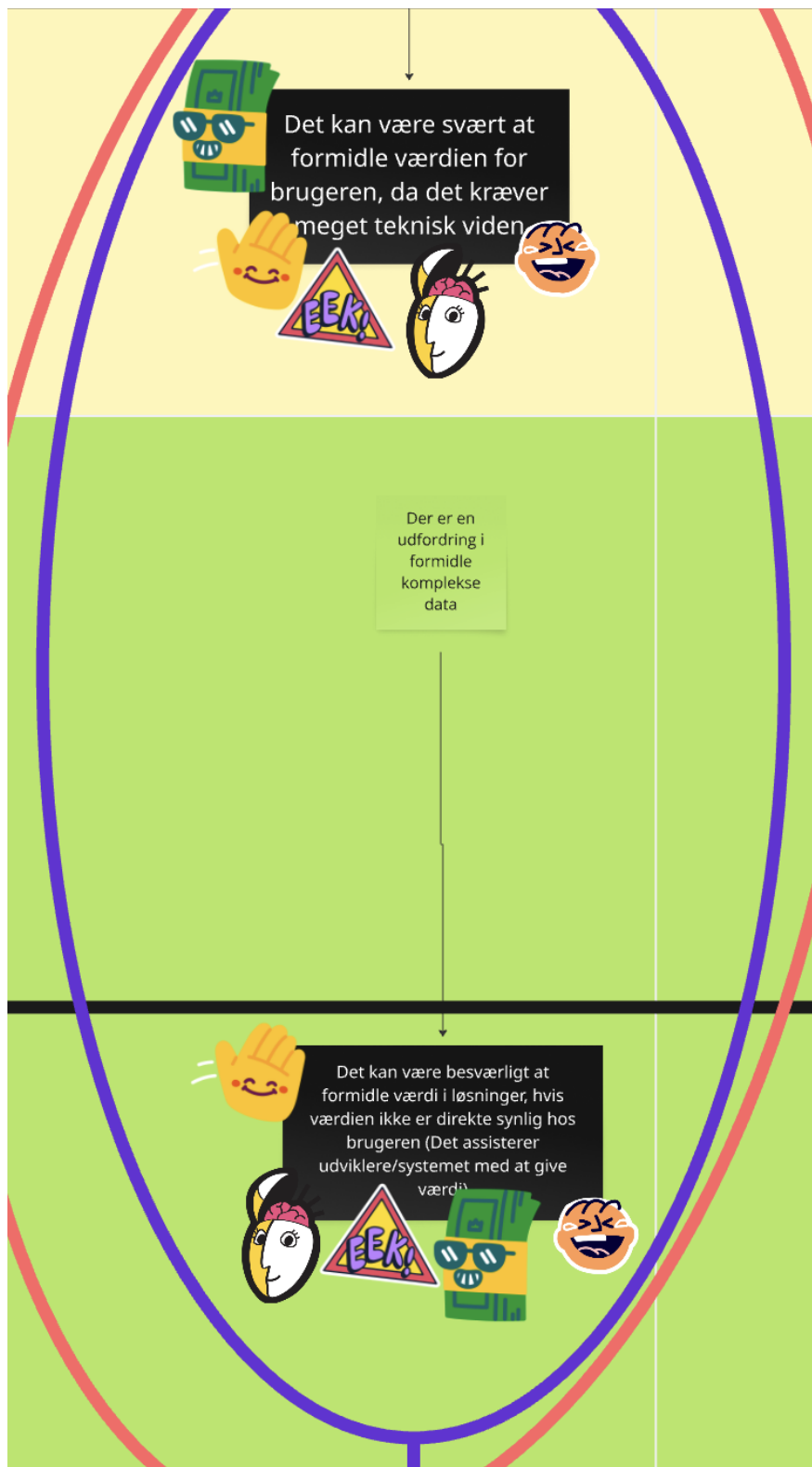
Figur 56: Forskellige fagligheder præger sessionen

Eksemplerne i figur 56 peger på, hvordan forskellige fagligheder præger sessionen og påvirker, hvordan værdi forstås og artikuleres, som der ligeledes gives udtryk for i post-it'en: "Det er tydeligt, at vi observerer forskellige fagligheder, hvilket afspejler features vs værdi" (jf. figur 56). Særligt ses det, hvordan udviklernes faglighed med fokus på den tekniske og konkrete features kommer til at forme samtalen. Dette fremgår blandt andet af observationerne: "Udvikleren er meget teknisk, hvilket er i overensstemmelse med hans faglighed" og "Vi opfatter det som, at Product bruger udvikleren til at udforske, hvad der er teknisk muligt, og det bliver hurtigt en snak om konkrete features" (jf. figur 56). Det tolker vi som et udtryk for, at faglige perspektiver ikke blot er neutrale input i dialogen, men aktivt former dialogen. Vi iagttager, hvordan feasibility let kommer til at definere rammerne for diskussionen og fylder meget i dialogen, mens desirability bliver underbelyst. Dette peger samlet set på, at der i faciliteringen af sådanne tværfaglige processer er behov for at adressere og afbalancere de forskellige domæners perspektiver eksplicit.



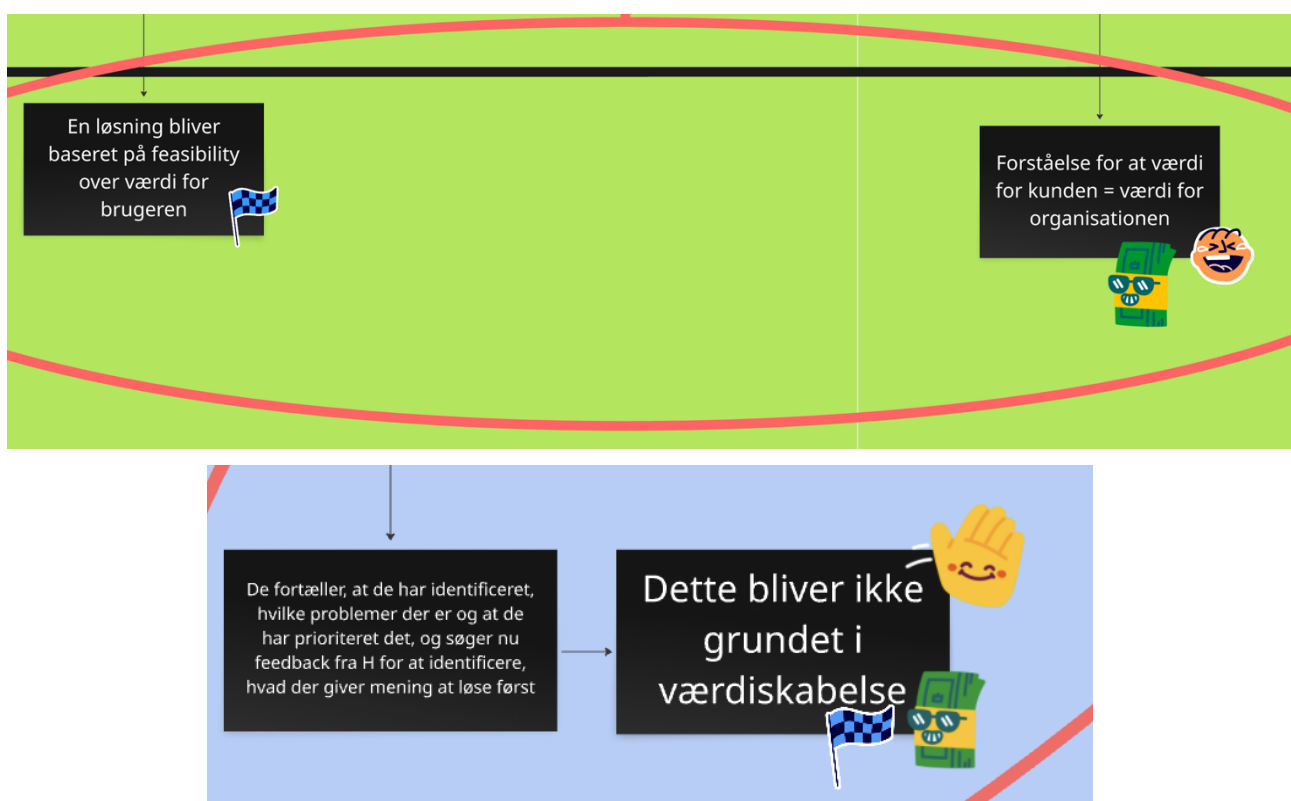
Figur 57: Mangel på kobling til bruger- eller værdiperspektiv

Observationerne i figur 57 peger på en væsentlig udfordring i processen, hvor deltagerne træffer beslutninger om, hvilke aktiviteter eller løsninger de skal arbejde videre med – men uden at koble disse beslutninger tydeligt til et bruger- eller værdiperspektiv. Dette fremgår blandt andet af post-it'en: "Der sker en prioritering på baggrund af, hvad de synes – der argumenteres ikke ud fra et værdi/brugerperspektiv" (jf. figur 57). Her bliver det tydeligt, at prioriteringen ikke sker ud fra principper om desirability. I stedet bliver beslutninger truffet baseret på deltagerens antagelser. Dette understøttes yderligere af observationen: "Der arbejdes på løsninger, som ikke er en del af de prioriterede releases" (jf. figur 57). Observationen bundner i, at udvikleren har udviklet noget, som ikke var aftalt, men gjorde det, da han fandt det nemt at gøre i løbet af sit sprint. Det peger på, at der arbejdes med løsninger, som ikke altid hænger sammen med en fælles forståelse af, hvad der er vigtigst at prioritere. Dermed kan processen risikere at mangle fokus, og der er en fare for, at ressourcer bruges på aktiviteter, som ikke er værdiskabende for brugerne og organisationen.



Figur 58: Besværligt at formidle brugerværdi i tekniske løsninger

Eksemplerne i figur 58 peger på en væsentlig udfordring i det tværfaglige samarbejde, nemlig at teknisk kompleksitet kan være en barriere for at formidle værdi ud fra et brugerperspektiv. Som det fremgår af post-its i figur 58, italesættes det, at “det kan være svært at formidle værdien for brugeren, da det kræver meget teknisk viden”, samt at “det kan være besværligt at formidle værdi i løsninger, hvis værdien ikke er direkte synlig hos brugeren (det assisterer udviklere/systemet med at give værdi).” Det kan være et udtryk for, hvordan tekniske løsninger kan skabe værdi indirekte, hvor denne værdi kan være svær at koble tydeligt til brugerens oplevelse eller behov. Uagtet dette vurderer vi, at feasibility dominerer samtalen, hvilket kan sløre forbindelsen til desirability og dermed til det menneskecentrerede fokus, som ellers er ambitionen med rammeværket. Udover at være ambitionen med rammeværket, er det ligeledes ambitionen fra ledelsen, hvilket Ronja forklarer i vores interview, idet de håber, at medarbejderne “virkelig har tænkt brugerne ind og sørger for at beskrive værdi” (jf. bilag 2, l. 90-91). Dog ser vi i praksis under sessionen, at medarbejderne finder det udfordrende.



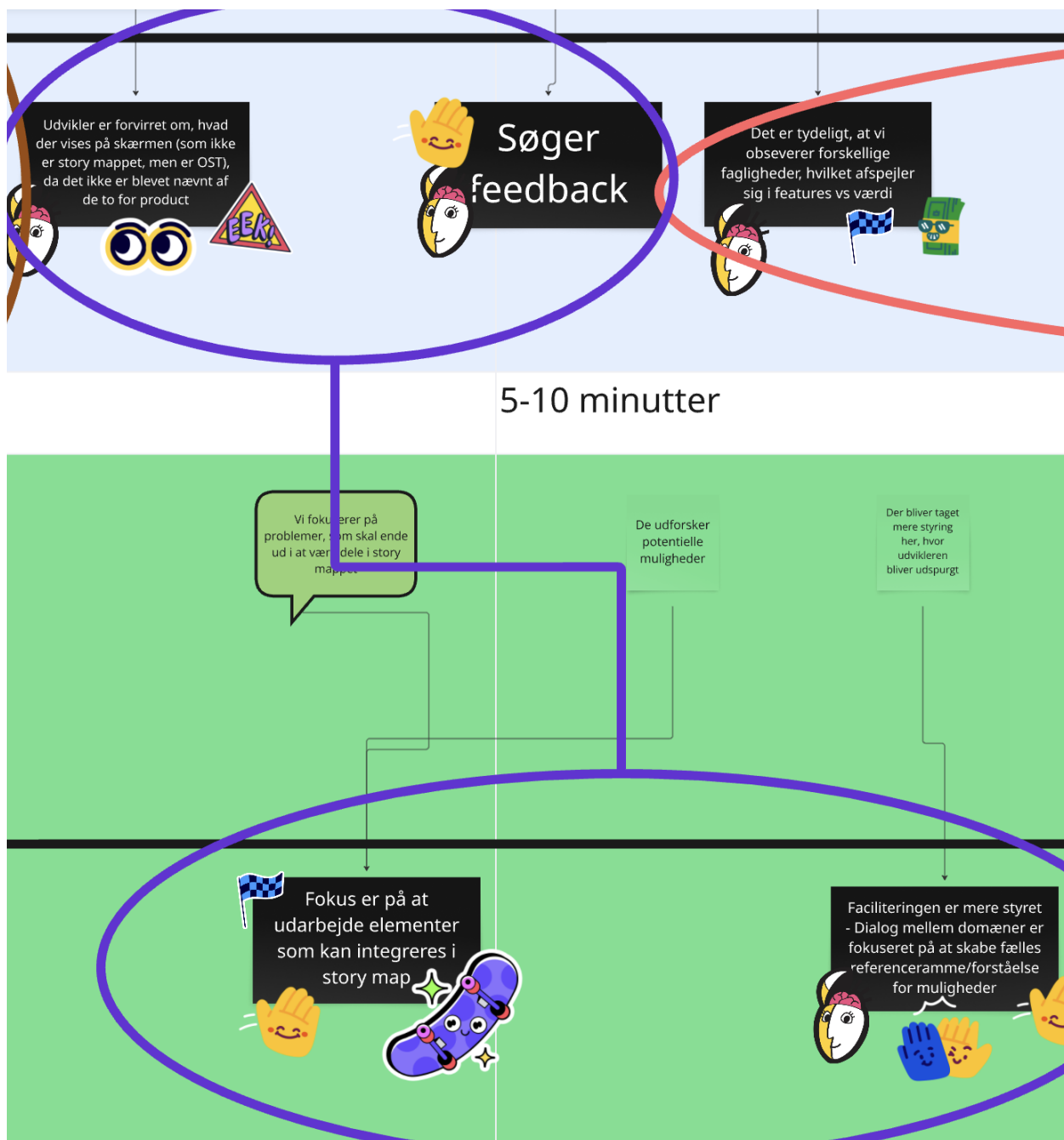
Figur 59: Udfordrende at indtænke brugere og definere værdi

Vi observerer, at deltagerne, især Product-domænet, er opmærksomme på, at de skal tænke på brugeren, og hvordan de skaber værdi, hvilket illustreres i ovenstående figur 59: “Forståelse for værdi for kunden = værdi for organisationen”. Derfor er det nærliggende at sætte spørgsmålstejn til, hvorfor

det hænder, at de trods opmærksomheden og forsøget på at holde fokus på desirability, alligevel ender med at have fokus på feasibility. En årsag kan være, at de er usikre på processen, hvorfor de lægger ansvaret over på Hans som angivet i figur 59: “(...) søger nu feedback fra H for at identificere hvad der giver mening at løse først”, hvilket netop gør, at præmissen for sessionen bliver feasibility, da det er nærliggende i forhold til Hans’ domæne.

6.4.2.3 Facilitering, forhandling og alignment

De lilla cirkler i observationsskemaet vedrører et tema, der fokuserer på, hvordan facilitering og forhandling spiller en rolle i at skabe alignment på tværs af deltagerne, hvilket vi nu vil udfolde.

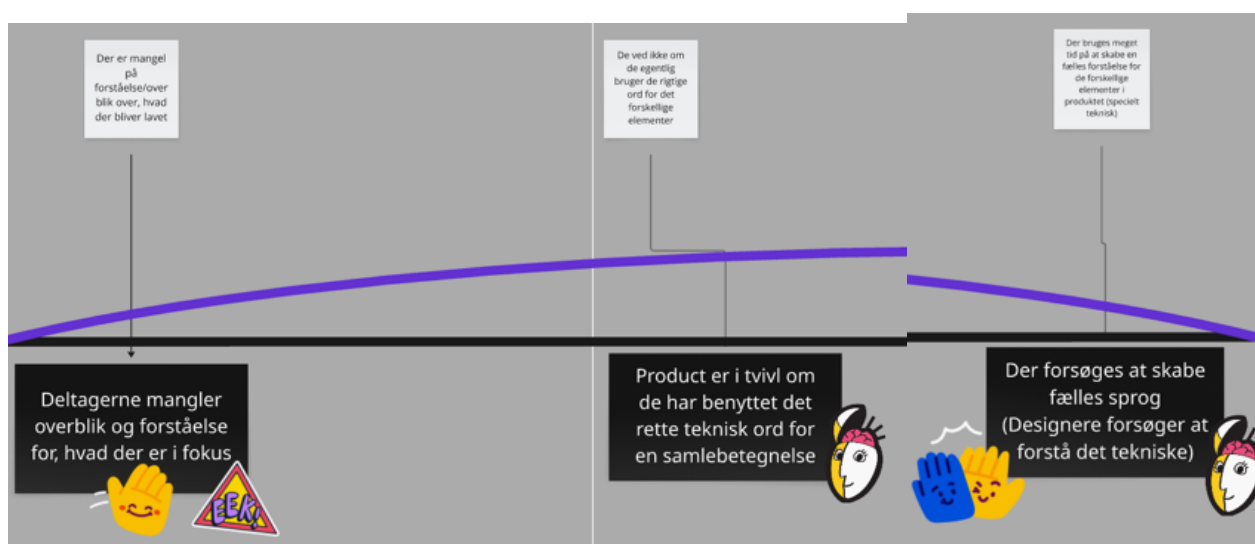


Figur 60: Facilitering skaber rum for dialog og feedback

Flere observationer peger på, hvordan faciliteringen er med til at skabe et struktureret rum for dialog og feedback, for eksempel: “Faciliteringen er mere styret – dialog mellem domæner er fokuseret på at skabe fælles referenceramme/forståelse for muligheder” (jf. figur 60). Vi observerede, hvordan deltagerne søgte afklaring og validering hos hinanden. Dette gjaldt især de to fra Product, som søgte indsigt i feasibility. På denne måde fik de gennem udvikleren indsigt i hans domæneviden. Denne måde at facilitere dialogen på kan ses som et forsøg på at skabe alignment på tværs af fagligheder,

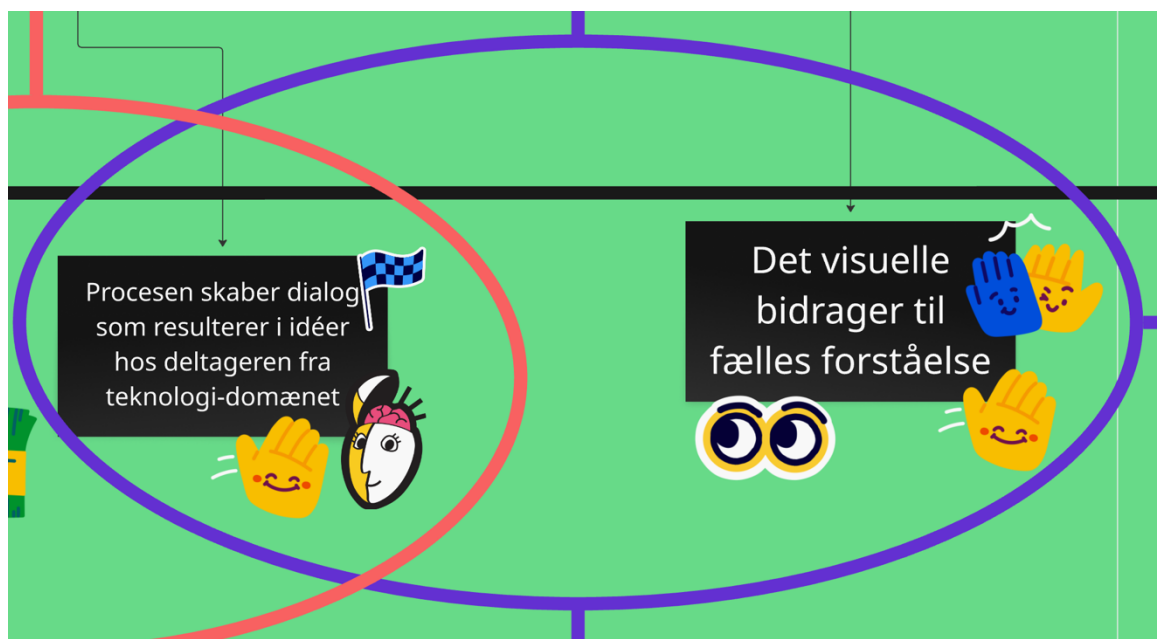
hvilket i designlitteraturen og organisationsteorien betegnes som nødvendigt for at kunne samskabe og bygge oven på hinandens input (Nonaka, 1994; Dorst, 2010).

En central observation, der yderligere understøtter temaet omkring facilitering og alignment, er situationen, hvor det fremgår i ovenstående figur 60, at “Udvikler er forvirret om, hvad der vises på skærmen (som ikke er story mappet, men en OST), da det ikke er blevet nævnt af de to fra Product”. Vi tolker denne forvirring som et udtryk for, at der mangler en tydelig introduktion og afklaring af både proces og rammer i starten af sessionen. Dette i tråd med Kolko (2010) og Dorst (2019), der fremhæver, at en central opgave i design er at etablere og opretholde en fælles forståelse af det problemrum, der arbejdes i.



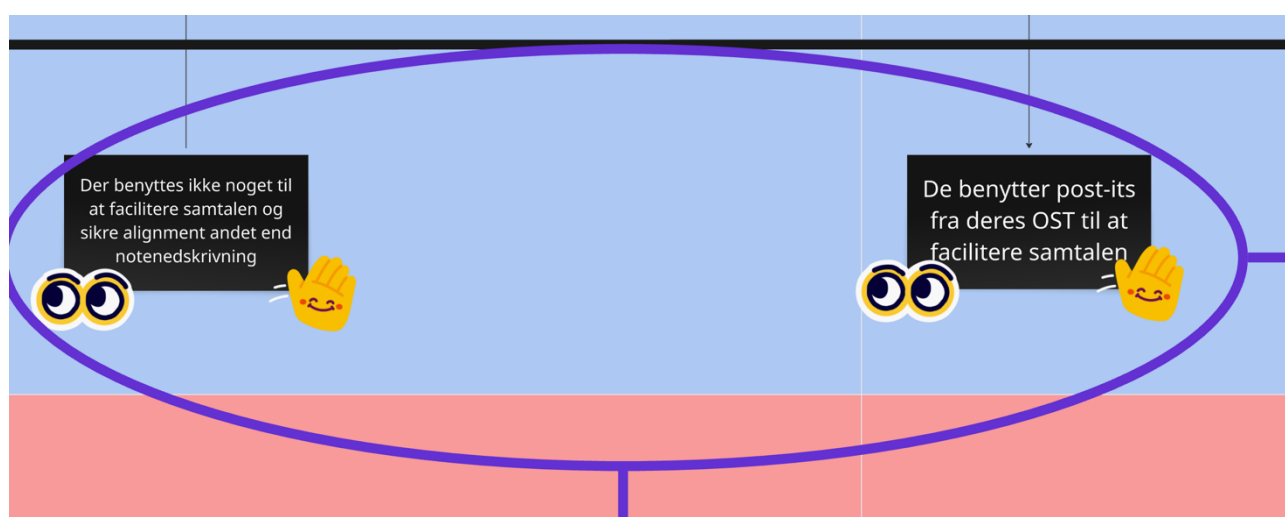
Figur 61: Mangel på overblik og forståelse for fokus

Et andet eksempel er post-it'en i figur 61: “Deltagerne mangler overblik og forståelse for, hvad der er i fokus”. Dette tolker vi som et udtryk for, at der ikke er etableret en tydelig fælles forståelse af, hvad sessionens formål og fokuspunkt konkret er. Vi som observatører er ligeledes forvirrede om, hvem der er facilitator under sessionen, hvilket indikerer en uklar rollefordeling. Men vi opfatter det som, at de to fra Product i fællesskab faciliterer det. Dette kan være et udtryk for, at faciliteringen af sessionen ikke var tydelig formidlet.



Figur 62: Det visuelle bidrager til fælles forståelse

Observationen “Det visuelle bidrager til fælles forståelse” er interessant (jf. figur 62), fordi det viser styrken ved visuelle værktøjer, som en måde at skabe en fælles referenceramme på tværs af domæner. Vi iagttog, hvordan post-its fra OST-frameworket blev brugt som konkrete elementer, som deltagerne fysisk orienterede sig mod, pegede på og diskuterede med udgangspunkt i. Dermed blev det visuelle ikke blot en passiv repræsentation, men en aktiv del af deltagernes proces, der understøttede dialogen på tværs af fagligheder.

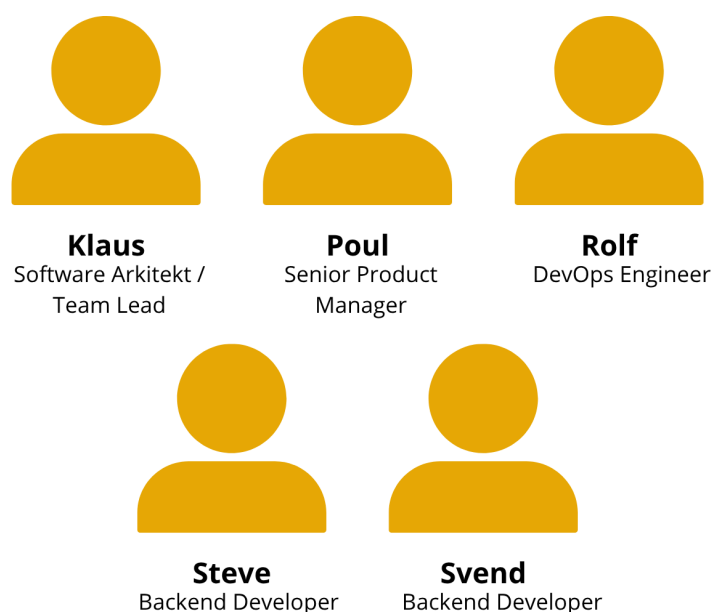


Figur 63: Skift fra mangel af visuel reference til brug af post-its

Trods dette observerede vi forinden, at der ikke var noget til at facilitere samtalen: “Der benyttes ikke noget til at facilitere samtalen og sikre alignment andet end notenedskrivning” (jf. figur 63), som blev foretaget af designeren Tanja. Notenedtagning kan medvirke til at sikre, at alle parter forstår, hvad der arbejdes med og hvilken forståelse, de i fællesskab når frem til, men vi oplevede også, at der manglede noget i faciliteringen. Vi tolker, at denne observation skyldes, at sessionen fremstod ustruktureret og præget af usikkerhed omkring, hvad næste skridt i processen var, og hvordan deltagerne skulle navigere i rammerne for arbejdet. Dette skabte en uklarhed, hvor deltagerne manglede både retning og tydelig guidance til, hvordan de skulle omsætte deres dialog til konkrete beslutninger og handlinger. Sessionen bar således præg af at mangle en tydelig facilitator, der kunne skabe struktur, sikre fremdrift og fastholde fokus.

6.4.3 USM-session: Iteration med fokus på releases

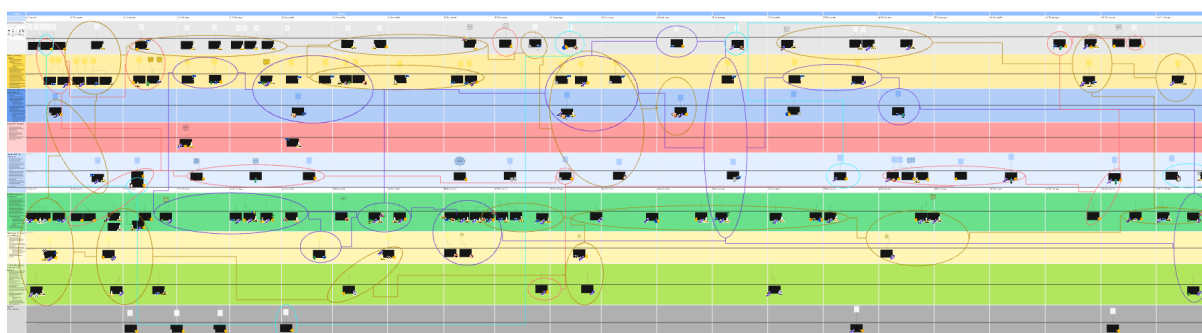
Dette observationsskema er udarbejdet på baggrund af en session med fem deltagere: en PM, en Softwarearkitekt og tre udviklere (jf. figur 64). Formålet med sessionen var at genbesøge et tidligere udarbejdet USM med henblik på at iterere på de forskellige releases.



Figur 64: Deltagerne og deres rolle

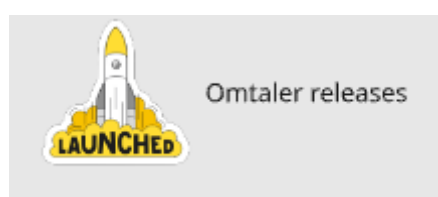
Vi har i denne session at gøre med deltagere, hvor flertallet er af samme domæne, hvilket overordnet er teknisk af natur. Dog indgår Poul også, som er fra Product. Mødet blev afholdt på engelsk, og én deltager var med online. Deltagerne havde forskellige erfaringer med USM-frameworket, hvor nogle

af deltagerne havde deltaget i udarbejdelsen af det USM-sessionen tog udgangspunkt i, hvor andre blev ansat hos MapsPeople efter udarbejdelsen, hvorfor de ikke var involveret fra start. Det skal også påpeges, at deltageren Klaus, som agerer facilitator i denne session, siden analysens udarbejdelse, er blevet avanceret til team lead. Denne indsigt kan forklare de spørgsmålstegn, vi stiller ved, hvorfor det var ham, og ikke Poul, der faciliterede sessionen, men vi vil argumentere for, at det ikke har indflydelse på vores analyse med henblik på at få indsigt i brugen af frameworket i praksis og faciliteringen heraf.



Figur 65: Det fulde observationsskema

Gennem bearbejdelse af dette observationsskema identificerede vi fire forskellige temaer: 'Hvordan anskues værdi?' (lilla cirkler), 'Det tekniske domæne i facilitatorrollen' (røde cirkler), 'Brugen af User Story Mapping som framework: releases' (brune cirkler) og 'PM uden for facilitatorrollen' (lyseblå cirkler) (jf. figur 65).

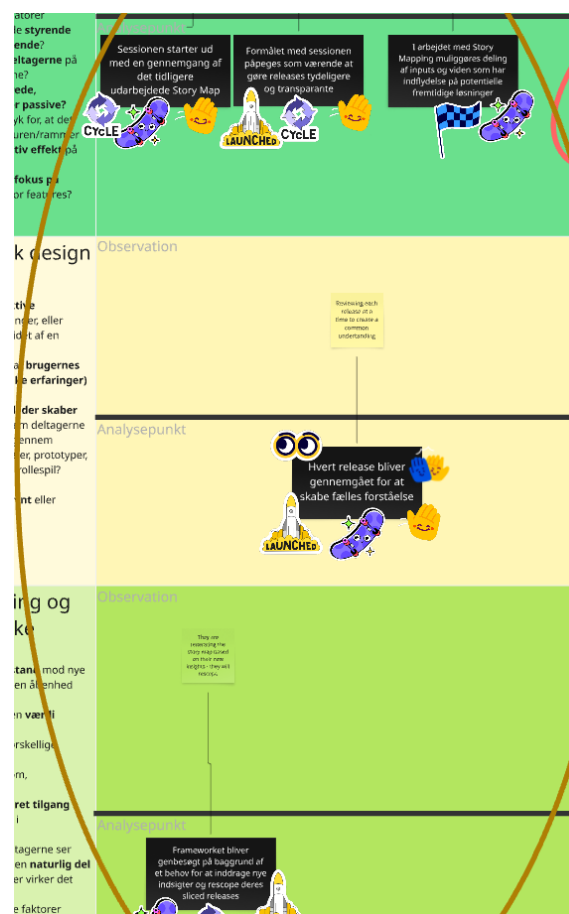


Figur 66: Introduktionen af en ny sticker

Udover dette, fandt vi det nødvendigt at tilføje en ny sticker til dette skema, en raket, som relaterer sig til et udgangspunkt i brugen af releases (jf. figur 66).

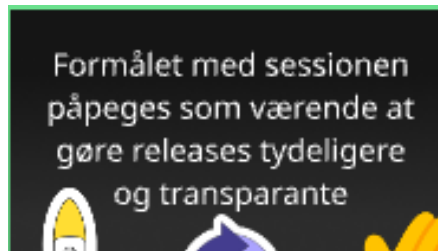
6.4.3.1 Brugen af User Story Mapping som framework: Releases

Et af de mest iøjnefaldende elementer, vi kunne observere i denne session, var hvordan frameworket i høj grad blev styret gennem dets fokus på at definere forskellige releases. Dette betød også, at vi, som nævnt, fandt det nødvendigt at tilføje en ny sticker, en raket, så vi kunne danne os et overblik over, hvordan dette release-fokuserede arbejde havde indflydelse på processen.



Figur 67: Frameworkets indflydelse er tydeligt fra begyndelse

Figur 67 viser den første cirkel inden for temaet og indikerer, at frameworket bliver styrende for, hvad der skal ske i sessionen. På samme tid giver det et indblik i, at de har forståelse for, hvordan frameworket skal indgå i praksis. Vi ser blandt andet, at der tages udgangspunkt i frameworket til at påtale deres formål med sessionen, som er genbesøge deres udarbejdede USM for, at “(...) gøre releases tydeligere og transparente” (jf. figur 68).



Figur 68: Frameworket anvendes til at italesætte sessionens fokus

Vi kan derfor udlede, at frameworket indgår i en iterativ proces, hvor de genbesøger det udarbejdede USM med henblik på at inkludere nye indsigter og forståelser for løsningen. Med udgangspunkt i dette fremhæver de senere, at formålet med sessionen er at tydeliggøre de releases de har udarbejdet, og på samme tid udarbejde nye releases med afsæt i de nye indsigter de har gjort sig.



Figur 69: "Fluffy" releases

Elementet af at arbejde iterativt med frameworket ser vi som en positiv og nødvendig del af processen, men det er stadig relevant at danne en forståelse for, hvorfor de har en opfattelse af, at deres releases ikke har været tydelige nok i første omgang (jf. figur 69). Vi har gennem arbejdet identificeret to forskellige tendenser inden for brugen af releases: en generel forståelse for frameworkets brug af releases som et prioriterings- og værdiskabende element, men også hvad der kan udledes som en misforståelse af, hvilket omfang releases spiller, og hvordan værdien opstår heri.



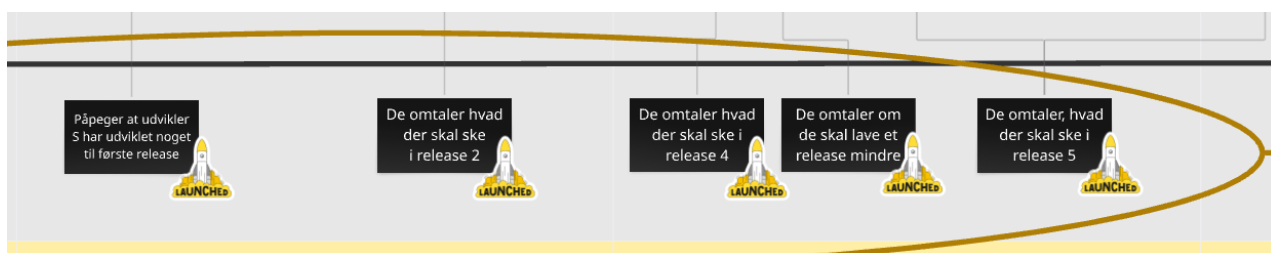
Figur 70: Generel forståelse for arbejdet med releases

Som vi kan se i uddraget fra observationsskemaet (jf. figur 70) starter sessionen i udgangspunktet ud med at vise en forståelse for, at et USM skal bruges til at prioritere mellem forskellige releases, blandt andet med udgangspunkt i scope. Udover dette anvender de USM'et som en fælles referenceramme for dialogen. Disse uddrag stammer alle fra de første 15 minutter i sessionen, hvorfor vi kan udlede, at deres udgangspunkt for arbejdet er grundet i frameworkets egentlige formål. Hvad der dog bliver tydeligt er, at deres fokus på en måde tager overhånd, og i stedet for at fokusere på få releases ad gangen, som teorien anbefaler (Patton, 2014), så taler de om potentielle releases, som ligger langt ude i fremtiden (jf. figur 71).



Figur 71: Fokus på releases langt ude i fremtiden

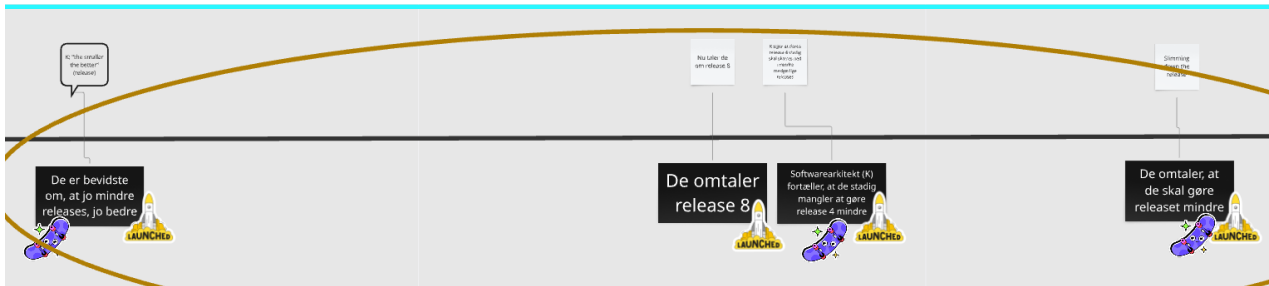
Vi kan se fra vores observationer, at der tydeligvis er en bevidsthed om at tale om releases, der ligger langt i fremtiden, men det italesættes ikke som et problem, hvorfor vi tolker, at de ikke nødvendigvis er indforstået med, at formålet er at forholde sig til få releases ad gangen.



Figur 72: Fire forskellige releases i spil

Ovenstående eksempel viser hvordan der i et tidsinterval på blot 10 minutter skiftes mellem at tale om fire forskellige releases, hvor et af dem er under udvikling (release 1) og at et andet release er for stort (release 4) (jf. figur 72). Det er blot ét af flere eksempler på, at der er modstridende elementer i

deres arbejde med frameworket – de forstår vigtigheden i at prioritere og scope deres releases, men på samme tid arbejder de ud fra adskillige releases ad gangen.



Figur 73: Eksempel på små, men for mange releases

Figur 73 er endnu et eksempel, hvor der i interaktionen påtales forståelse for, at jo mindre et release er, jo bedre er det. Som det kan ses på figur 74, udtaler en af deltagerne: “the smaller the better” i forbindelse med at omtale releases.



Figur 74: bevidsthed om hensigten er små releases

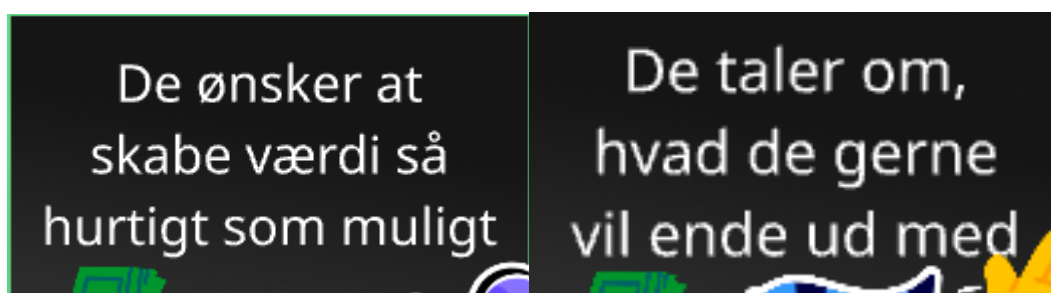
Alligevel fremgår det af den cirkel, dette citat indgår i, at de nu er oppe på et ottende release, samtidig med at de omtaler en iteration af det fjerde release (jf. figur 74).

Vi kan ud fra dette tema se et behov for at tydeliggøre, hvad formålet egentlig er med et release i dette framework. Vi kan ud fra vores analyse udlede, at den generelle forståelse for brugen af releases er

til stede, men hvad der mangler, er et fokus på værdien, der skal skabes i de forskellige releases. Netop denne pointe omkring at skabe værdi gennem releases, giver anledning til at fremhæve det næste tema med henblik på at få bedre forståelse for, hvordan vi kan håndtere belysningen af brugen af releases i frameworket.

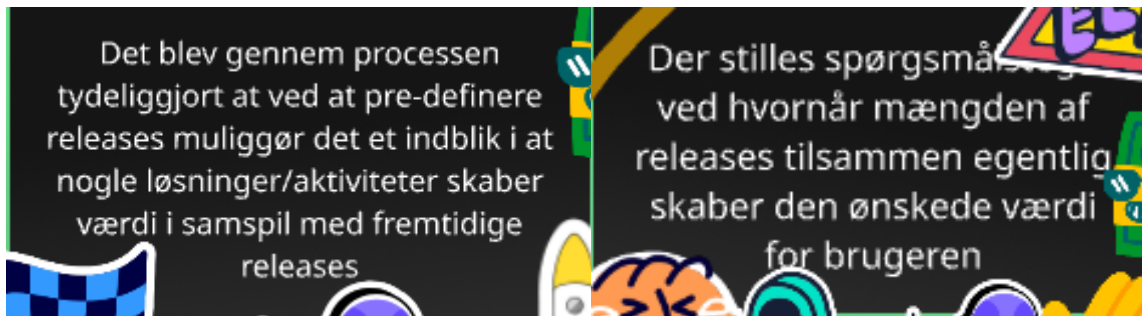
6.4.3.2 Hvordan anskues værdi?

I forlængelse af ovenstående tema blev det tydeligt, at der er en sammenhæng mellem manglen på fokus af færre releases og forståelse for, hvilken rolle værdi spiller i frameworket. Hensigten med at udarbejde et USM er at tydeliggøre og udarbejde releases, som er i stand til at skabe værdi hurtigst muligt for brugeren (Patton, 2014). Netop dette syn på værdiens rolle, altså som noget der skal opfyldes i hvert release, er hvor vi ser en problematik i observationen af denne session. I tidsintervallet 10-15 minutter omtaler deltagerne, hvordan de ønsker at skabe værdi tidligt, hvilket stemmer overens med frameworket, men umiddelbart efter, i tidsintervallet 15-20, begynder de at omtale værdi, som noget de vil opnå på sigt (jf. figur 75).



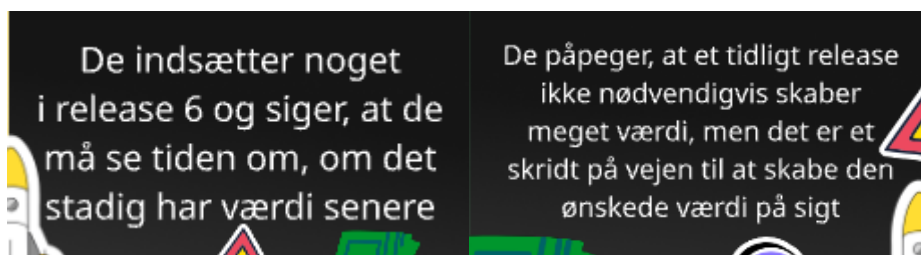
Figur 75: Værdiens roller i releases

Her ser vi en begyndende tendens, som bliver tydeligere gennem sessionen, hvor deltagerne ser på værdi som værende noget, der skabes på sigt, og altså ikke som et resultat af hvert release, kommer til syne. Gennem sessionen observerer vi løbende en indikation på, at deltagerne anskuer værdi som resultatet af det færdige produkt, hvorfor frameworket bliver til, hvad vi anser mere som en 'to do'-liste for udviklerne. I deres arbejde med forskellige releases gør de en indsats for at definere, hvilken værdi ville være resultatet af et release, men flere af disse var mere fokuserede på egentligt indhold, end fokus på værdien den skaber for brugeren. Figur 76 viser endda en tvivl om hvor mange releases faktisk kræves, før de opnår den opstillede værdi for brugeren, hvor vi observerede: "Der stilles spørgsmålstejn ved hvornår mængden af releases tilsammen egentlig skaber den ønskede værdi for brugeren".



Figur 76: Mængden af releases før en værdi opnås

I interviewet med Michael omtalte han selv, at netop det med at kunne skabe værdi hurtigere var en af årsagerne til, at han ser fordelene ved at implementere frameworket i organisationen (jf. bilag 4, l. 70-100). På baggrund af det kan vi udlede, at der er et egentligt ønske i ledelsen om, at det er denne rolle, frameworket skal have i deres produktudvikling. Med udgangspunkt i dette ser vi her en problematik, hvor der er behov for, at det skal tydeliggøres at brugen af releases er essentiel, men dette skal gøres med afsæt i at skabe værdi i hvert release, og dermed ændre forståelsen for det endelige produkt som værende den ønskede værdi hos brugeren. Det er også værd at påpege, at Michael i interviewet fremhæver, at det de i Engineering er dygtige til, er det tekniske, hvorfor det giver mening at en session bestående af fem deltagere fra det tekniske domæne, udarbejder mange releases med afsæt i tekniske detaljer (jf. bilag 4, l. 89-91).



Figur 77: Eksempel på værdi som værende et langsigtet mål

Ovenstående figur 77 er endnu en indikation på, hvordan forståelse af værdi, og hvordan dette opnås, ikke stemmer overens med det, frameworket tager udgangspunkt i. På trods af denne manglende forståelse er det værd at påpege, at der i sessionen gennemgående inddrages både brugerindsigter og at værdi påpeges. På baggrund af dette kan vi udlede, at udfordringen ligger primært på at skabe forståelse for, hvordan arbejdet med frameworket skal fokuseres mere på værdiskabelsen i de enkelte rele-

ases. Ved at ændre synet på værdiskabelse forventer vi endvidere, at mængden af releases formindskes, da de ved at fokusere på at komme til værdi hurtigere, potentielt ikke søger at fokusere på releases, der ligger langt ude i en uvis fremtid.

6.4.3.3 Det tekniske domæne i facilitatorrollen

Vi havde en formodning om, da vi blev inviteret til denne session, at det ville være Product Manageren, Poul, som skulle være facilitator, men det gik op for os, at dette ikke var tilfældet. I stedet var det softwarearkitekten Klaus, som stod for at styre processen om at genbesøge USM'et, hvorfor vi var interesserede i at se, hvilken indflydelse det havde i praksis, at vi nu observerede en session, hvor det ikke bare faciliteres uden for PM-rollen, men også i en kontekst hvor den tekniske domæneviden dominerede.

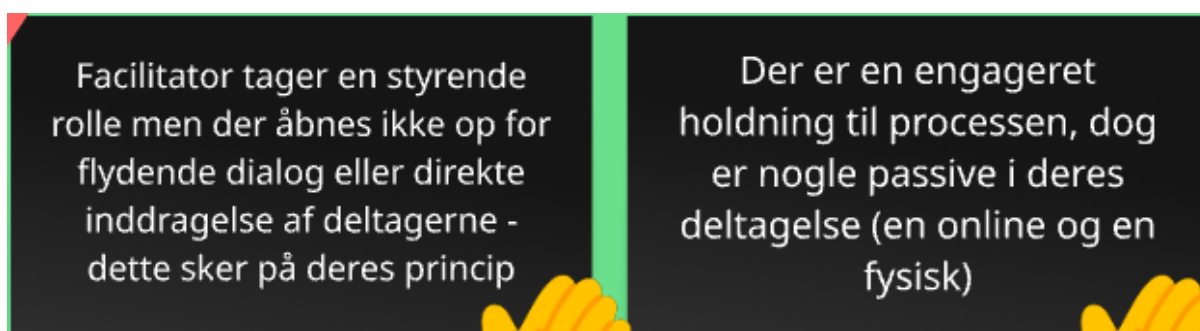
I vores gennemgang af observationsskemaet, blev det tydeligt allerede i starten af sessionen, at der blev gået direkte til at tale teknisk og løsningsorienteret. I tidsintervallet 0-5 minutter kunne vi påpege, at Klaus indledte samtalen ved at gå direkte ned i et fokus på funktionalitet, men uden yderligere reference til brugeren eller værdiskabelse gennem USM'et. Der blev desuden heller ikke uddybet, hvad formålet med sessionen var, hvordan sessionen skulle foregå, eller hvad de forskelliges rolle ville være (jf. figur 78)



Figur 78: Mangel på introduktion

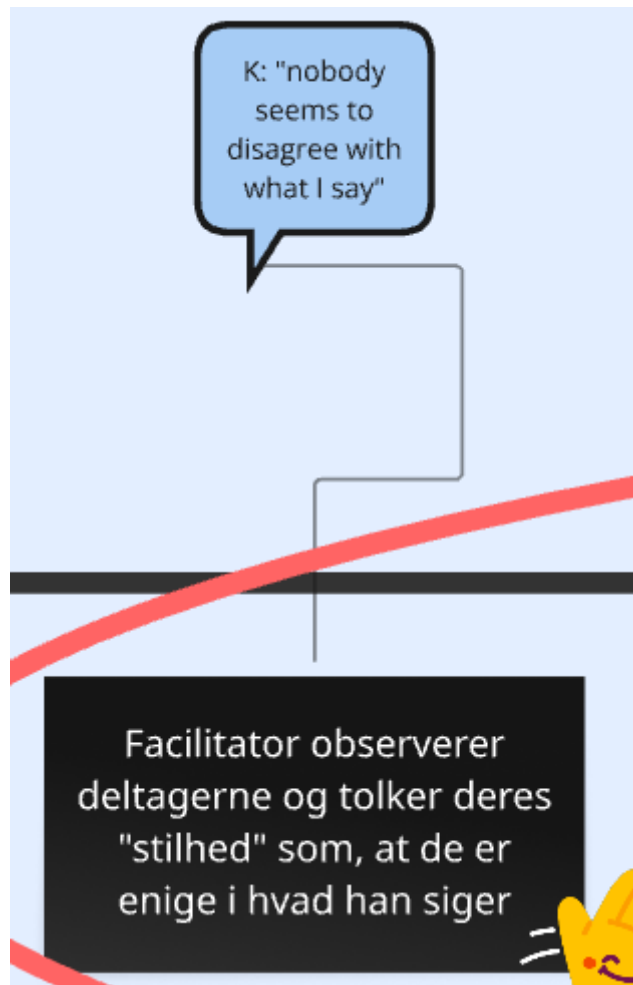
Vi fik gennem vores interview med Ronja et indblik i, at der var en forståelse for, at frameworket USM ikke udelukkende var at nå til et konkret udbytte i form af releases. Et af de store hensigter med brugen af frameworket er, ifølge Ronja, at den dialog, der opstår gennem arbejdet med at udpensle brugerens rejse, og hvilken værdi man kan skabe, er essentielt. Hun fremhæver et citat fra manden bag frameworket: “Stories don't get their names for how they're written, but how they're used.” (jf. bilag 2, l. 51-52) og går videre til at sige: “Fordi story maps ikke kan ske ved at du dokumenterer, det kan ske ved at man skaber en workshop, hvor man samtaler.” (jf. bilag 2, l. 52-53). Det er især dette

perspektiv, der spiller ind i vores undren om, hvordan disse sessioner egentlig faciliteres. Vi vil argumentere for, at skabelsen af et trygt fælles rum, hvor alle involverede parter føler sig i stand til at deltage, udfolde sig og bidrage med viden, er essentielt. Derudover påpeger Wirenfeldt Jensen og Albrechtsen (2022), at en dygtig facilitator skaber en tryk ramme og et rum, hvor der gives plads til alle deltageres input. Pointen med at fremhæve disse to indsigter er, at vi i denne information har kunne identificere en problematik i forhold til at efterkomme dette i praksis. Vi observerede, at facilitatoren indtog en styrende rolle, men ikke inviterede til “flydende dialog eller direkte inddragelse af deltagerne” (figur 79), hvor der var en mangel på deltagelse fra flere af deltagerne (figur 79).



Figur 79: Mangel på inddragelse

Som det fremgår af figur 79, kan vi udlede fra observationerne, at der gennem faciliteringen af arbejdet med itereringen af USM’et ikke aktivt forsøges at skabe en åben dialog, hvor facilitator bevidst søger deltagernes inputs. Disse observationer (jf. figur 79) er i tidsintervallet 5-10 minutter, og altså en del af starten af sessionen, hvor vi kan iagttage, at dette danner et rum, hvor det primært er facilitator Klaus, som taler og styrer samtalen, mere end det bliver gennem fælles interaktion og dialog. I denne sammenhæng kan vi fremhæve, at sessionen primært bliver drevet af dialog mellem facilitatoren og udvikleren Svend, hvor de to øvrige udviklere enten er passive eller kommer med få inputs, som ikke altid bliver bemærket. Yderligere kan det også udledes, at facilitatoren åbner op for at få valideret forskellige beslutninger gennem sessionen ved at stille åbne spørgsmål, men hvis ikke disse muligheder for feedback blev taget hurtigt nok, ville han tage stilheden som accept, som det fremgår af nedenstående figur 80.



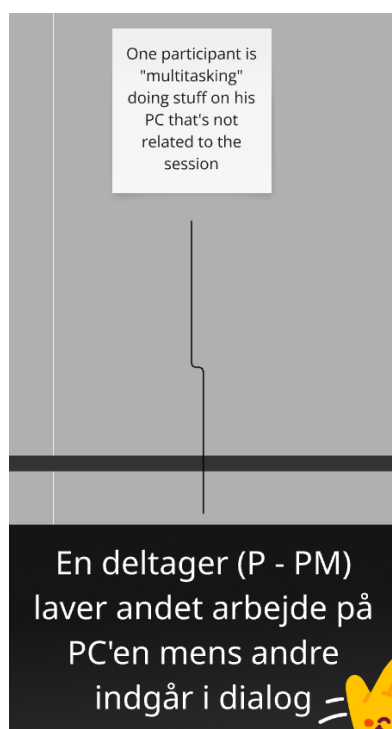
Figur 80: Stilhed betyder accept

Vi tolker derfor, at der er en mangel på sammenhæng mellem et ønske fra ledelsen om, at disse sessioner med arbejdet med USM-frameworket skal lede til viden gennem interaktion og dialog med hinanden, og hvad der egentlig muliggøres gennem faciliteringen af sessionerne. Vi kan yderligere gennem vores analyse udlede, at udfordringerne vi identificerer, ikke nødvendigvis er på baggrund af brugen af selve frameworket, men i stedet en generel tendens for erfaring med facilitering af workshops. Vi kan se på vores cirkler og stickers, at udfordringerne med faciliteringen ikke sker i samspil med frameworket, hvorfor det kan åbne op for spørgsmål til hvorfor dette er tilfældet. Manglen på deltagelse og dialog mellem alle deltager kan være grundet adskillige faktorer såsom mangel på kendskab til frameworket, mangel på introduktion og forståelse for konteksten for deltagelse og personlighedstyper. Derfor er det ikke nødvendigvis udelukkende grundet faciliteringen, men vi kan påpege, at manglen på at få inddraget deltagerne spiller en rolle. Det er dog værd at påpege, at vi gennem

litteraturreviewet har fremhævet Gudiksen og Inlove (2018) perspektiv på underliggende magtforhold, som kan have indflydelse på graden af deltagelse, hvorfor dette er værd at forholde sig til, når vi kigger ind i at forsøge at berøre denne problematik. Hvis en stor del af værdien ved brugen af frameworket måles på udbyttet af de dialoger og interaktioner, der opstår i processen, er det problematisk, at der ikke skabes et rum, hvor dette faktisk er tilfældet. Ydermere er det essentielt, at arbejdet faciliteres med henblik på at skabe fælles forståelse og enighed, og der ikke implicit træffes beslutninger af facilitatoren uden at have givet retmæssig tid til refleksion blandt deltagerne. Vi identificerer derfor et behov for, at der bliver vejledt i, hvordan faciliteringen af dette rum kan foretages, og skabe en fælles forståelse for at aktiv deltagelse blandt alle er essentielt, hvorfor dette skal opfordres.

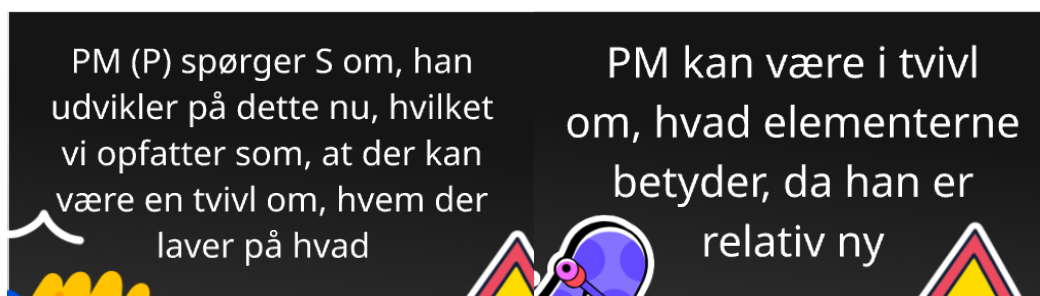
6.4.3.4 PM uden for facilitatorrollen

Det blev i forrige tema tydeliggjort, at det ikke var PM som stod for faciliteringen af iterationen af det udarbejdede USM, hvilket kom bag på os. Vores forventning heraf stammer fra de indledende samtaler med ledelsen, som gav udtryk for, at frameworket skulle faciliteres af PMs. Dette tema blev gennem arbejdet med observationsskemaet affødt af det forrige, da vi observerede nogle elementer, som fik os til at sætte spørgsmålstegn ved årsagen bag dette skift af facilitatorrollen, og hvad der kunne være med til at forklare dette.



Figur 81: Mangel på deltagelse af PM

Det er tidligere blevet påpeget, hvordan der var forskellig grad af deltagelse blandt deltagerne, hvor Poul blandt dem, der var passive og ikke involverede sig selv meget i dialogen. Omkring en halv time inde noterede vi at han kiggede i sin computer, og dette var ikke for at interagere med det visuelle fælles FigJam, men noget der ikke relaterede sig til sessionen (Figur 81). Vi kan altså her understøtte vores indblik i at ikke alle deltagerne var aktive, og at der kan udledes en mangel på interesse eller forståelse for, hvad hans rolle i sessionen egentlig var. Fra dette punkt og gennem resten af sessionen, stemplede han ud og ind af samtalen, og det blev senere tydeligt, at han havde en manglende forståelse for konteksten af USM, og de involverede parter rolle heri.

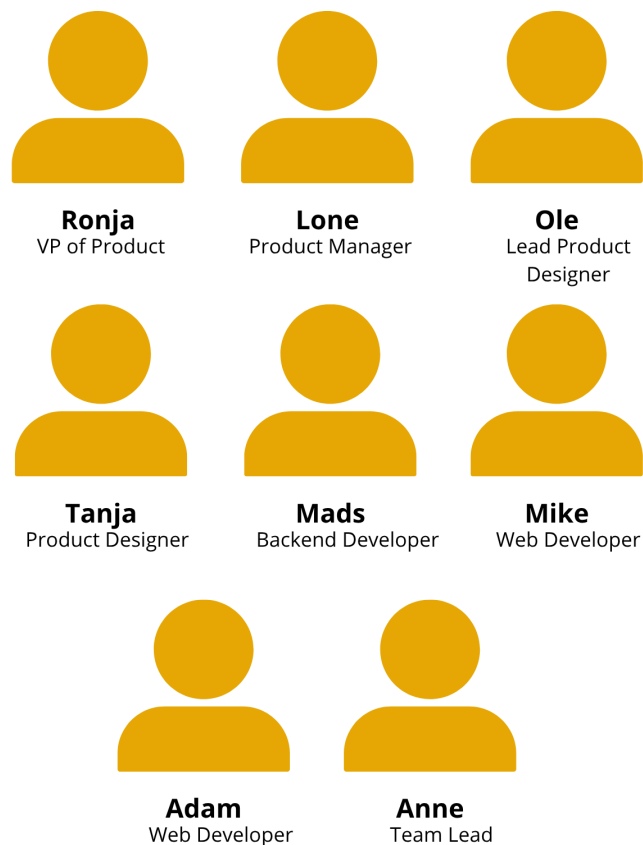


Figur 82: Mangel på indblik i konteksten

Vi kan altså udlede fra vores observationer (jf. figur 81 og 82), at P's manglende forståelse for både det udarbejdede USM, men også til de individuelle deltagers rolle i udarbejdelsen af løsningen, kan spille en rolle i hans mangel på deltagelse. Som det fremgår af den højre post-it i figur 82, er han relativt nyansat, hvorfor der kan være begrænset tid han kunne have sat sig ind i produktet og de indblandede, men vi undrer os stadig over hans manglende deltagelse i den egentlige session.

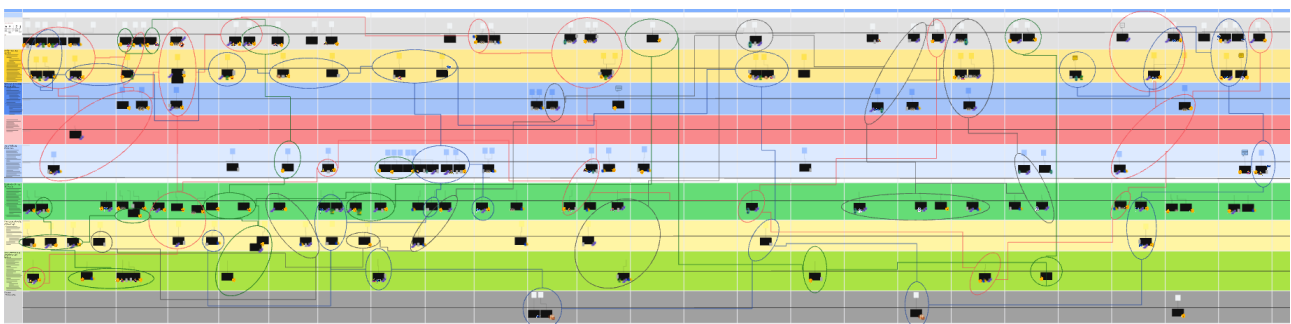
6.4.4 USM-session: Udarbejdelse af et nyt USM

I det følgende afsnit præsenteres en analyse af observationsskemaet fra USM-sessionen: Draft and publish. Sessionen blev faciliteret af Ronja, VP of Product, og bestod af en tværfaglig sammensætning af medarbejdere bestående af tre fra Product og fire fra Engineering (jf. figur 83).



Figur 83: Deltagerne og deres rolle

Det er desuden nærliggende at nævne, at Ronja også agerer som PM på dette projekt, idet en tidligere PM blev opsagt kort forinden.

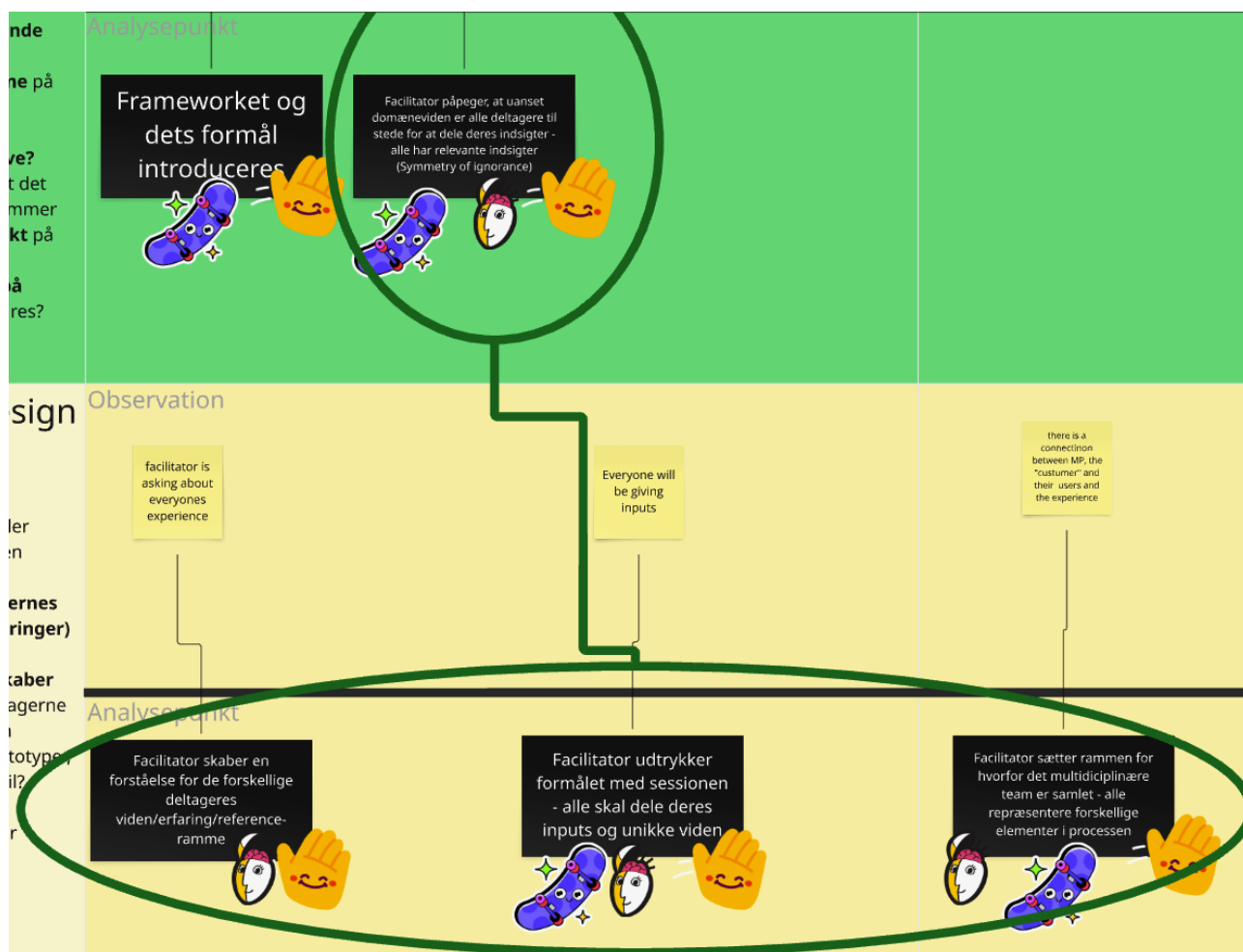


Figur 84: Det fulde observationsskema

Gennem vores analysemetode identificerede vi fire overordnede temaer: 'Facilitering af workshoprummet' (grønne cirkler), 'Facilitering af USM som framework' (røde cirkler), 'Tværfagligt samarbejde og samskabelse af nye indsigter gennem' (grå cirkler), 'Domænerne indflydelse på feature, brugere og værdi' (blå cirkler) (jf. figur 84). Disse vil blive udfoldet i de følgende afsnit.

6.4.4.1 Facilitering af workshop-rummet

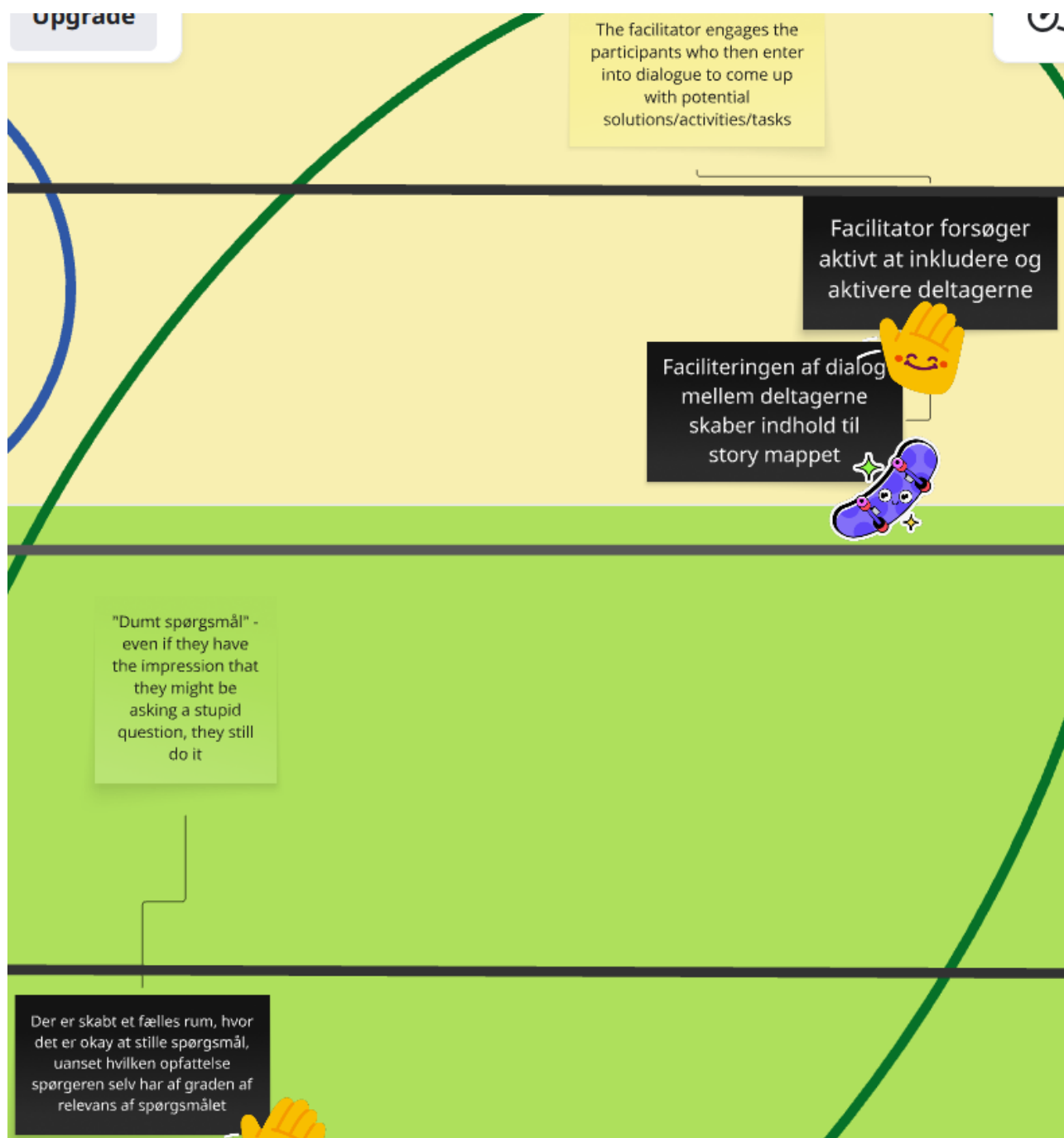
De mørkegrønne cirkler illustrerer vores gruppering 'Facilitering af workshop-rummet', der sætter fokus på, hvordan workshoppens omgivelser og facilitatorens rolle skaber betingelserne for deltageres engagement, samarbejde og læring.



Figur 85: Eksempel på cirkel med temaet 'Facilitering af workshop-rummet'

Facilitering havde en central betydning for denne session, idet vi bemærkede et særligt fokus herpå, hvilket blev faciliteret af Ronja. Hun introducerede sessionen med at klarlægge formål (jf. figur 85), hvilket medvirker til at sætte en retning for sessionen, som kan bidrage til alignment og en fælles forståelse. Dette vil blive yderligere udfoldet i afsnit 6.4.5.2. Herudover introducerer hun sessionen med at påtale grunden til den tværfaglige sammensætning, hvortil hun forklarer, at det skyldes, at de alle har en unik viden (jf. figur 85). Dette kan ses som et forsøg på at skabe det, Fisher (2000) kalder symmetry of ignorance, hvor ingen alene sidder med den fulde viden, og hvor netop samskabelsen på

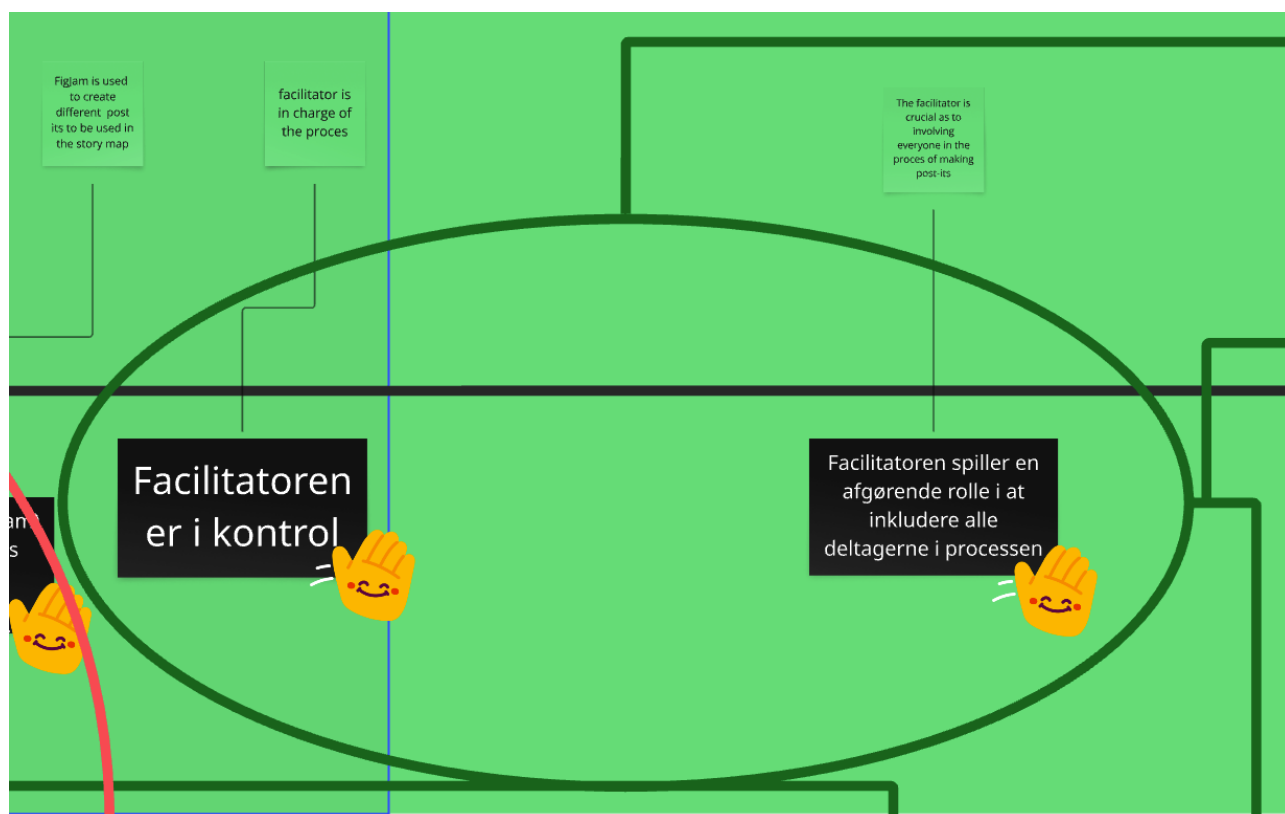
tværs af fagligheder er nødvendig for at kunne forstå og belyse problemstillingen fra flere vinkler. Samtidig tolker vi det, at hun fortæller, at alles input er vigtige som en måde, hvorpå hun som facilitator har fokus på at sikre et trygt rum for deling af viden. Sikres dette, kan det medvirke til større engagement, da deltagerne tør at tale frit uden frygt for at fejle ved at sige noget 'forkert'. Hertil er det nærliggende at påtale litteraturreviewet (jf. afsnit 2), som gav indsigt i, at kreativitet og innovation fremmes i miljøer, hvor deltagerne tør at dele idéer uden frygt for at fejle eller blive afvist. Dette skaber et grundlag for læring og fælles forståelse, hvilket er centralt i sensemaking-processer (Kolko, 2010).



Figur 86: Facilitatoren engagerer deltagerne

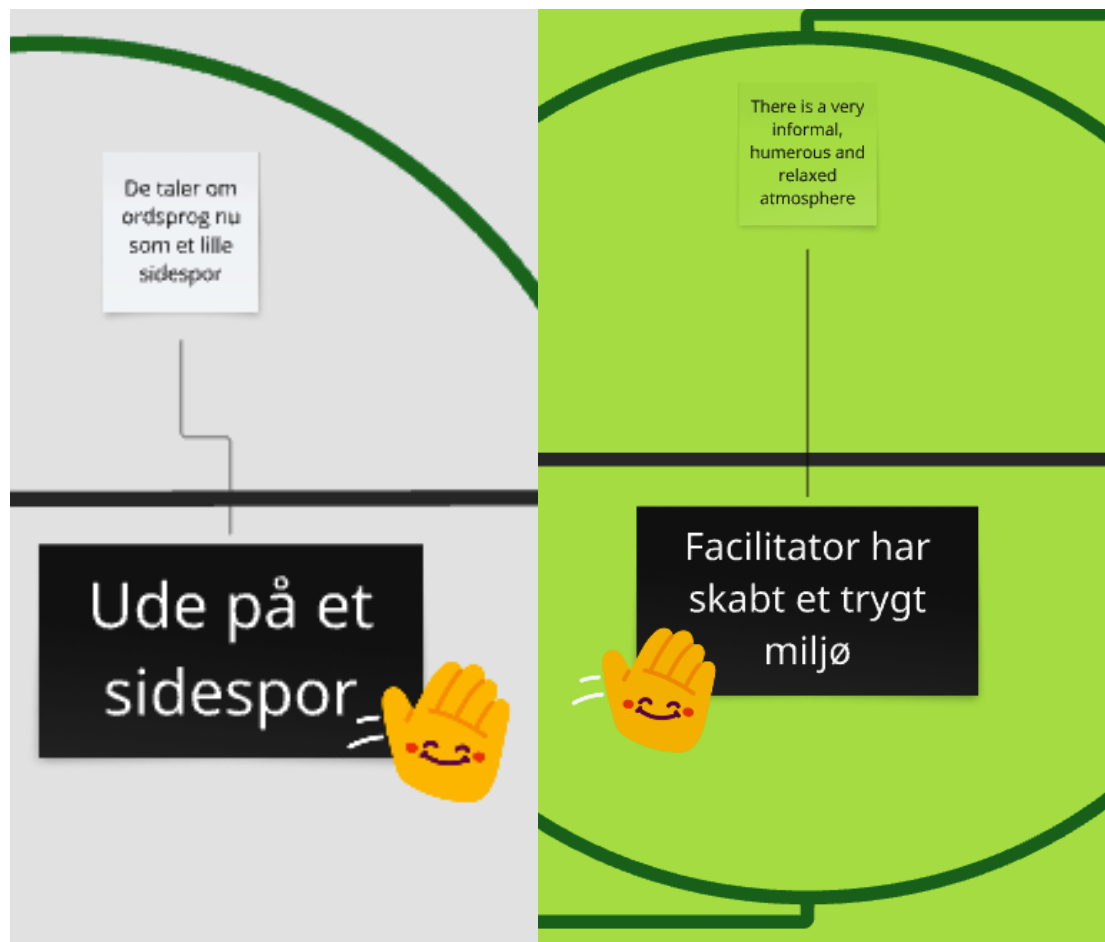
Hertil at det nærliggende at påtale, at vi desuden observerede, at en deltager turde at stille et “Dumt spørgsmål” (jf. figur 86). Herudover observerede vi undervejs i sessionen et fokus på at aktivere deltagerne og engagere dem til at bidrage til samtalen (jf. figur 86). Dette baserer sig på den følgende observation: “The facilitator engages the participants who then enter into dialogue to come up with

potential solutions/activities/tasks”. Det der ligger til grund for observationen er, at Ronja som facilitator forsøger at engagere deltagerne gennem en spørgende tilgang, hvilket får deltagerne til at bidrage til samtalen. Dette leder samtidig til en observation, som lyder: “The facilitator is crucial as to involving everyone in the proces of making post-its” (jf. figur 87).



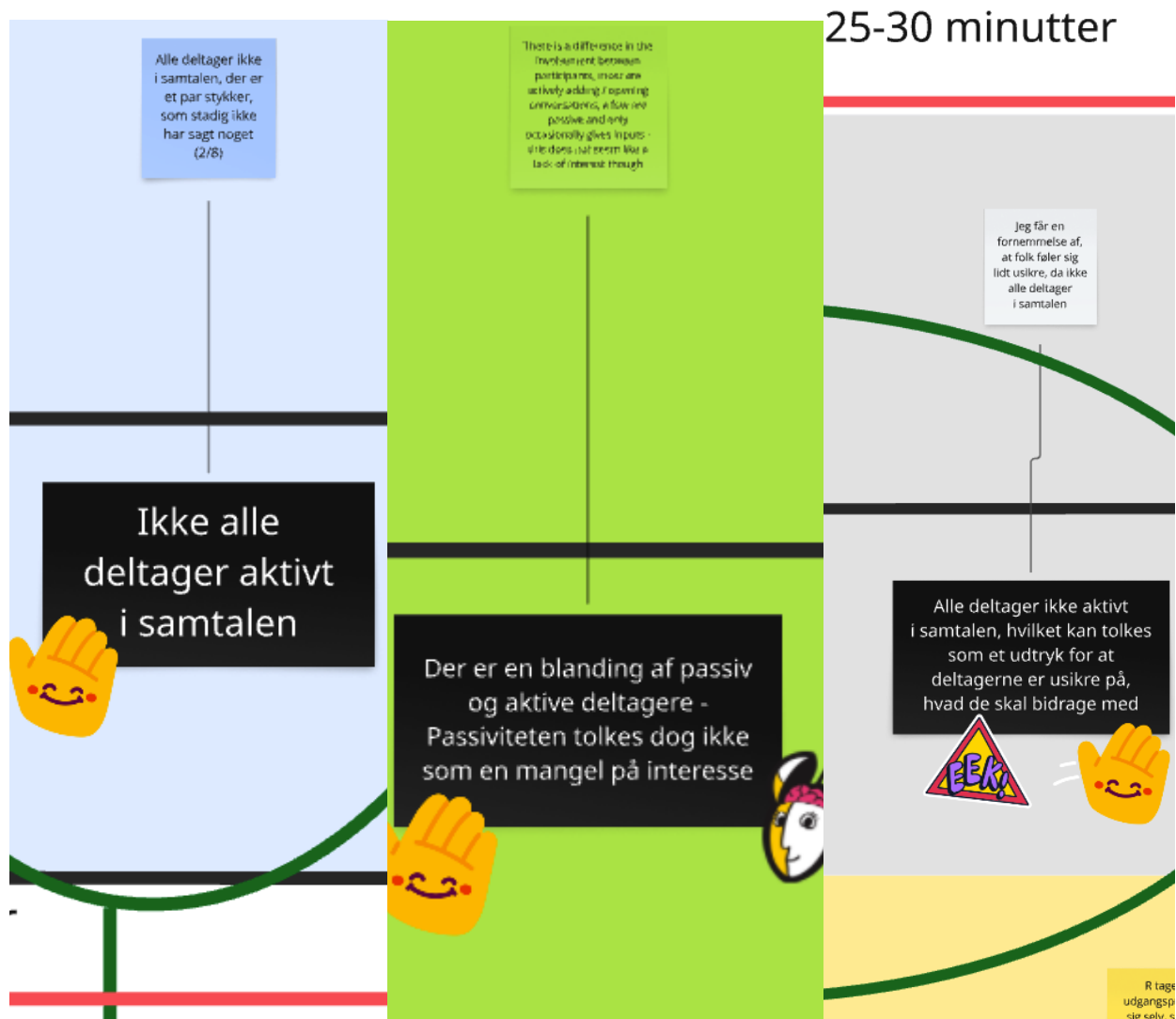
Figur 87: Facilitatoren bidrager til aktiv deltagelse

Vi får hermed indsigt i, hvordan facilitatoren spiller en essentiel rolle i at aktivere deltagerne, så alles perspektiv netop bliver belyst. Facilitatorens rolle kan således siges at være en form for katalysator for samskabelse, idet vedkommende skal sikre, at alles perspektiver bringes i spil. Hermed bør sessionen struktureres på en måde, hvor deltagerne har mulighed for og anledning til at byde ind. Dette ses for eksempel i, hvordan deltagerne opfordres til selv at placere post-its, hvilket synliggør og validerer deres bidrag som en del af den fælles proces. Denne tilgang kan ses i forlængelse af Dorsts (2019) beskrivelse af designprocessen som en fælles meningsskabende aktivitet, hvor mulige løsninger opstår i spændingsfeltet mellem forskellige fagligheder og forståelser.



Figur 88: Workshoprum som trygt og afslappet

Vi opfatter stemningen i rummet som trygt og afslappet. Vi observerer, at der er plads til at komme ud på et sidespor, hvilket vi observerer to gange i løbet af sessionen (jf. figur 88). Vi tolker det som et udtryk for, at det rum, som er blevet skabt under sessionen, kan rumme, at der er plads til andet end blot faglig snak. Dette kan medvirke til, at der er plads til humor og en uformel tone, som kan være med til at sikre det trygge miljø og fordre delingen af viden.



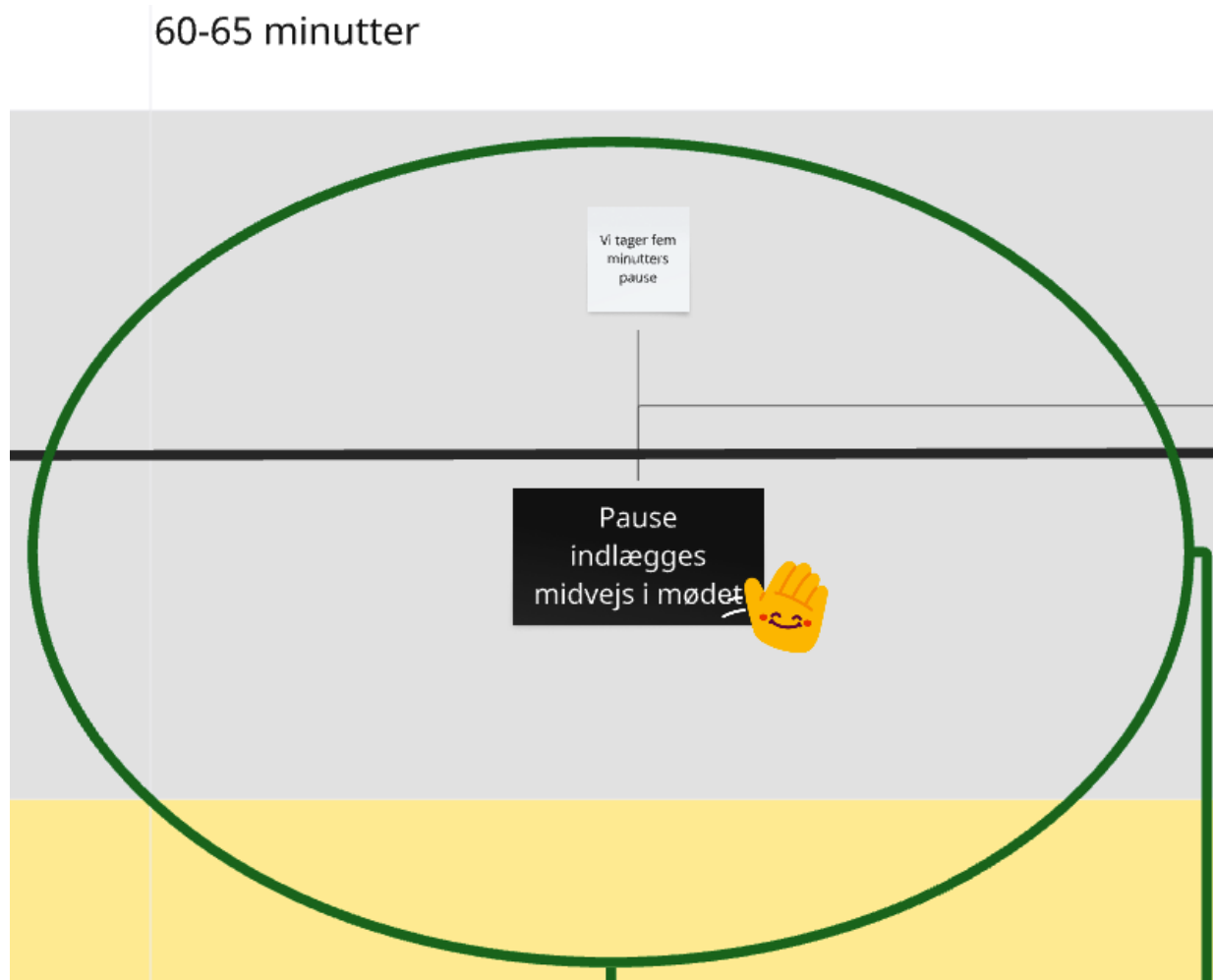
Figur 89: Varierende deltagelse

Til trods for at vi iagttog et fokus på at skabe et trygt rum for deltagerne, observerede vi, at ikke alle deltog i samtalerne i de første 30 minutter (jf. figur 89). Det kan være et udtryk for, at deltagerne skulle 'snakkes varme' inden de deltog, da vi senere observerede et større engagement. Ligeledes kan dette betyde, at det kunne have været gavnligt med en form for 'ice breaker', da de er en sammensat gruppe af otte individer, som har forskellige faglige og personlige roller.



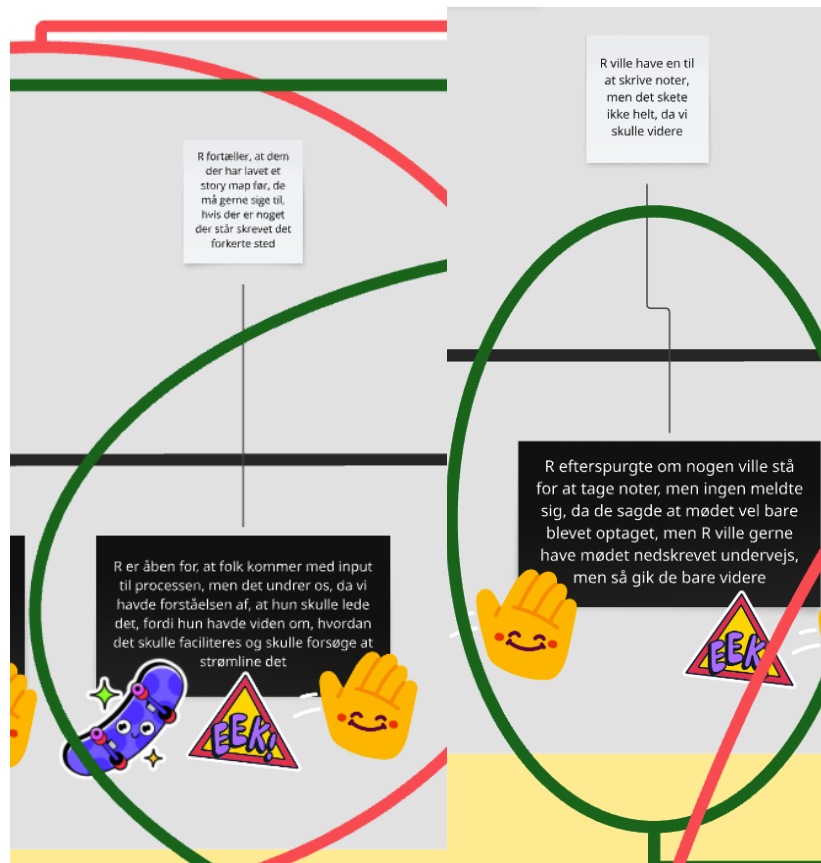
Figur 90: Usikkerhed blandt deltagere

Samtidig kan det tolkes som værende et udtryk for, at deltagerne var usikre på, hvordan de skulle bidrage til samtalen (jf. figur 90). En anden tolkning kan dog også være, at deltagerne skulle se hinanden og frameworket an, inden de bidrog til samtalen. Som sessionen skrider frem, iagttager vi, hvordan de resterende melder sig ind i samtalen, samt observerer vi endda, at der bliver talt i munden ad hinanden på et tidspunkt (jf. figur 90).



Figur 91: Pause

Facilitatoren, Ronja, foreslår en pause, da vi er halvvejs inde i mødet (jf. figur 91). Vi observerer det som, at det sker tilfældigt med tidspunktet, men vi får samtidig en fornemmelse af, at det er en bevidst handling, at der er behov for at give deltagerne en pause. På denne vis kan pauser fungere som en vigtig del af faciliteringen i samskabende processer. Når deltagerne får mulighed for at trække sig kortvarigt, kan det medvirke til, at de vender tilbage med fornyet energi, hvilket potentielt styrker deres engagement og deltagelse i den videre proces. Vores opfattelse var, at det bidrog positivt på deltagernes engagement, at de fik lov til at gå på toilet, hente kaffe og snacks, hvilket desuden øgede den nærværende stemning. Dette kan tolkes som udtryk for, at pausen også understøttede en følelse af tryghed.



Figur 92: Facilitator opfordrer til input til proces samt efterspørger notetagning

Grundet vores interviews med de to VP'er for henholdsvis Engineering og Product ved vi, at MapsPeople gerne vil facilitere de forskellige USM-sessioner, da de ønsker at strømline processen og sikre et værdifuldt output af sessionerne (jf. bilag 4, l. 457-465). Vi ved, som tidligere nævnt qua vores interviews, at frameworket er nyt for medarbejderne, hvorfor MapsPeople kan siges at være undervejs et onboarding-forløb af et nyt framework. Da frameworket er ukendt for medarbejderne, benytter de samtidig frameworket på forskellig vis, hvorfor outputtet ikke altid kan benyttes, da deres releases er for store. Af denne grund taler Michael ind i, at han og Ronja vil hjælpe med at facilitere sessionerne for at lære medarbejderne at benytte frameworket i praksis. Under denne observerede session er det Ronja, som faciliterer sessionen, hvilket er den eneste gang, hun eller Michael indgår i sessionerne til trods for deres ønske om større involvering og deltagelse. På baggrund af ovenstående undrer det os, at Ronja fortæller, at deltagerne er velkomne til at komme med input til processen (jf. figur 92). På den ene side kan det tolkes som, at hun er usikker på formatet og fremgangsmåden. Hun omtaler dog også til slut af sessionen, at hun ikke har stor erfaring med facilitering af USM-sessioner. Dette kan bidrage til tolkningen om, at hun er usikker på formatet, da hun ikke har stort kendskab til

facilitering af frameworket, hvilket hun ligeledes påpeger i interviewet (jf. bilag 2, l. 110-122). En anden tolkning kan dog være, at hun er åben overfor input til processen som en måde, hvorpå hun forsøger at sikre et trygt og samskabende miljø.

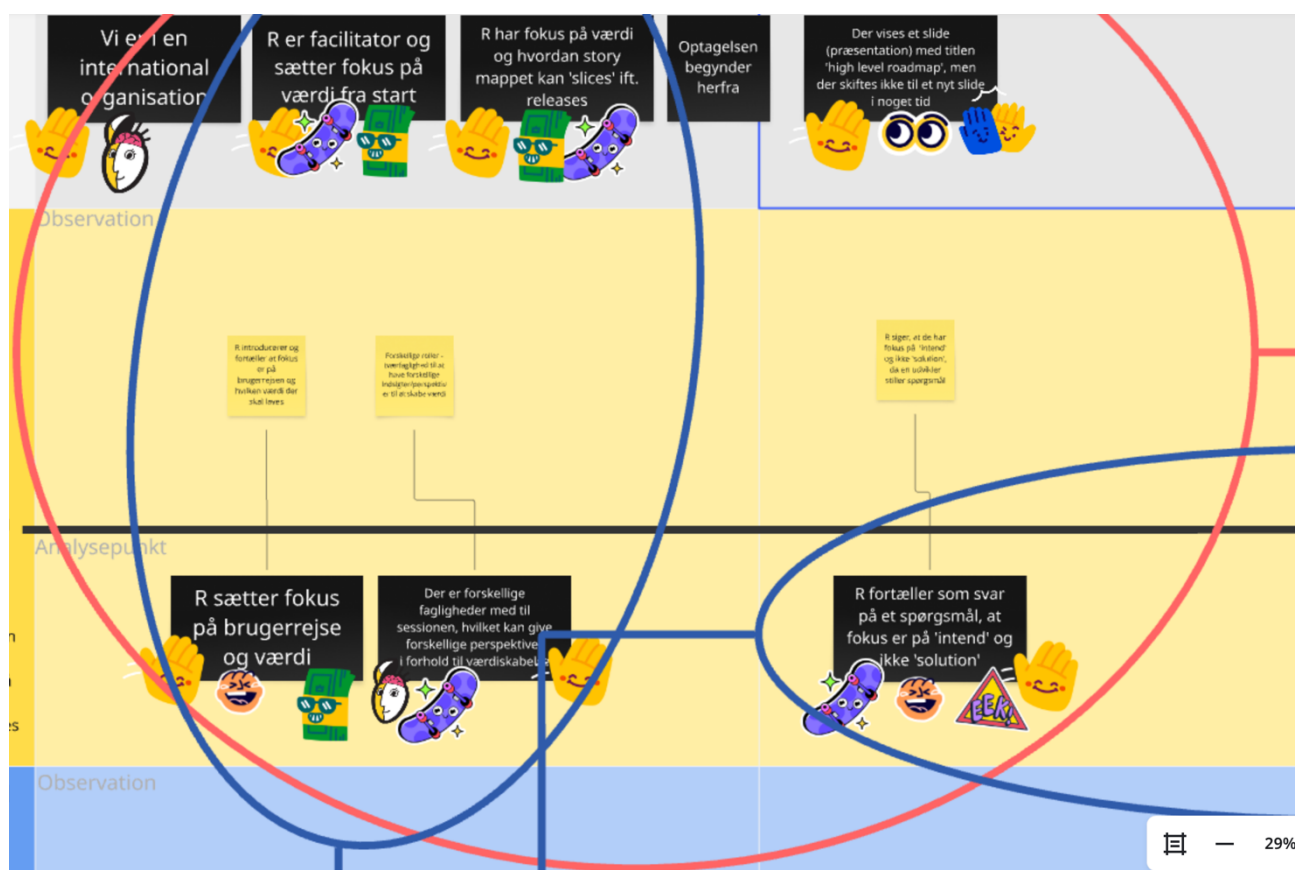


Figur 93: Mangel på adgang til FigJam

Derudover observerede vi, at ikke alle deltagere havde adgang til at redigere i det anvendte samarbejdsværktøj Figjam (jf. figur 93), hvilket begrænsede deres mulighed for aktiv deltagelse. Udviklerne havde ikke adgang til at redigere grundet MapsPeoples licens kun gav adgang til Product. Dette kan have betydning for graden af samskabelse i processen, idet den asymmetrisk adgang til kan udfordre princippet om symmetry of ignorance (Fisher, 2000) og dermed mindske potentialet for at belyse problemstillingen fra flere faglige perspektiver. Dog observerede vi ikke, at det hindrede, at udviklerne bidrog til samtalerne, hvorfor der kan tales for, at samskabelsen stadig bestod i forhandlingerne i samtalerne.

6.4.4.2 Facilitering af USM frameworket

En central del af den observerede session er den måde, hvorpå facilitatoren håndterer og understøtter brugen af frameworket. Hvor facilitering af workshop-rummet (jf. afsnit 6.4.5.1) omhandlede stemning og tryghed, retter dette fokus sig mod facilitatorens rolle i at formidle, strukturere og skabe mening med selve frameworket.



Figur 94: USM-frameworket præsenteres fra start

Som nævnt i det forrige analyse-afsnit påbegyndtes sessionen med en rammesætning, hvilket ligeledes gjaldt frameworket USM, som de skulle arbejde med. Ronja havde fokus på at formidle, at det var værdi og brugerrejse, som deltagerne skulle have i fokus under sessionen. I forlængelse heraf, hvordan dette vil føre til, at de bliver i stand til at opdele USM i releases (jf. figur 94). Vi observerer et spørgsmål fra en deltager, som sætter spørgsmålstegn til, hvad brugerrejsen indebærer. Som beskrevet i figur 94 fortæller Ronja, at de skal fokusere på intentionen og ikke løsningen. Således opsætter hun rammerne for, hvad der forventes under sessionen med henblik på at sikre alignment og en forståelse for, hvordan de skal tilgå frameworket. Det kan dog påpeges, at det kunne være gavnligt

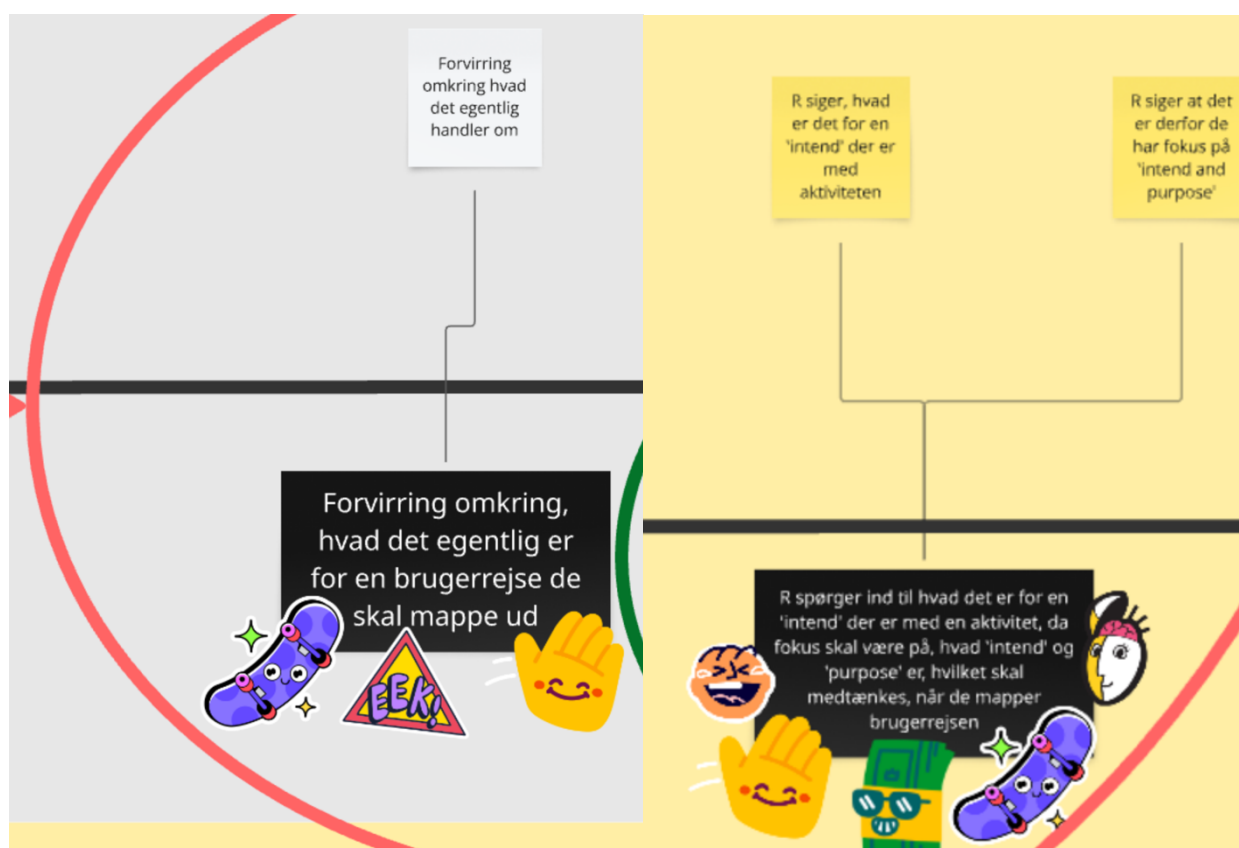
i denne sammenhæng med et eksempel på, hvad det præcist indebærer, at det er brugerens intention, som skal klarlægges. Dette med henblik på, at alle deltagere forhåbentligt er indforstået med betydningen.



Figur 95: Klarlæggelse af udfordring og målet for session

I introduktionen fik Ronja ligeledes klarlagt, hvilken udfordring de skal forsøge at løse samt målet for sessionen (jf. figur 94 og 95). Ronja klarlægger målet som et ønsket outcome: "Improved map management experience for a confident publishing workflows" (jf. figur 95). Hermed er der ikke vægt på, hvilken konkret feature de gerne vil udvikle, men fokus er mere abstrakt på, hvilken værdi de

gerne vil skabe. Fra et faciliteringsperspektiv er denne praksis central, fordi den ikke kun skaber klarhed om, hvad deltagerne skal lave, men også om hvorfor de skal lave det. Ved at gøre både problem og formål eksplicit, reduceres risikoen for, at deltagerne arbejder ud fra forskellige, og måske modstridende, antagelser om, hvad der er vigtigt. Det understøtter dermed alignment allerede fra starten af processen, hvilket Kolko (2010) beskriver som afgørende for at kunne lykkes med komplekse problemer i designarbejde. Samtidig kan denne form for introduktion tolkes som en måde at sikre tryghed og engagement. Når deltagerne ved, hvad de arbejder hen imod, og hvordan deres indsats hænger sammen med et overordnet mål, kan det styrke både motivationen og muligheden for meningsfuld deltagelse.

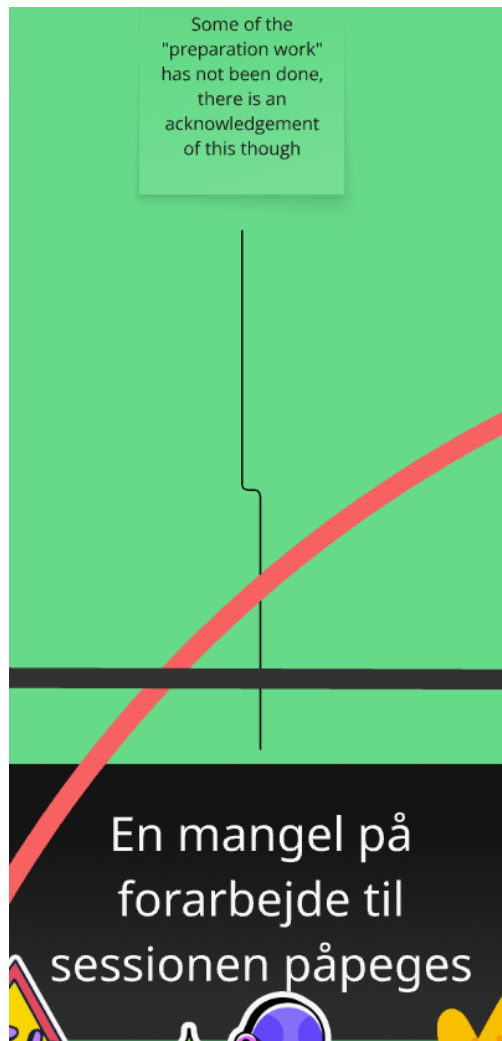


Figur 96: Usikkerhed om hvordan et mål opnås

Dog viser observationsskemaet også, at selvom udfordring og mål blev introduceret tydeligt i begyndelsen, opstod der senere i sessionen usikkerhed blandt deltagerne omkring, hvad der skulle til for at nå dette mål, og hvordan enkelte inputs passede ind i den overordnede struktur (jf. figur 96). Dette peger på, at rammesætning ikke er en engangshandling, men noget, der kræver løbende opmærksomhed og genbesøg undervejs i processen. Facilitatorens opgave bliver derfor ikke alene at etablere

retningen i starten, men også kontinuerligt at holde fast i denne retning i takt med, at dialogen og arbejdet udfolder sig.

På baggrund af post-it'en: "Forvirring omkring, hvad det egentlig er for en brugerrejse de skal mappe ud" (jf. figur 96), henfører dette til en observation, der peger på en udfordring i forhold til frameworkets anvendelse. USM adskiller sig fra mere traditionelle planlægningsværktøjer ved netop at tage afsæt i brugerens oplevelse og behov som udgangspunkt for arbejdet (Patton, 2014). Mapping-processen er derfor afhængig af, at deltagerne har en fælles forståelse af, hvem brugeren er, hvad deres mål er, og hvordan deres rejse ser ud. Når der opstår usikkerhed om, hvilken brugerrejse der arbejdes med, risikerer mappingen at miste sin funktion som koordinerende og samskabende ramme, og processen kan glide over i en løs samling af opgaver uden tydelig retning. Dette kan forstås i lyset af Dorst (2010), som peger på, at løsningsforslag først bliver mulige, når der er etableret en fælles forståelse af, hvad problemet egentlig består i. I designarbejde er det sjældent, at problemet er givet på forhånd, hvorfor det må forhandles og defineres i takt med processen (Dorst, 2010). Når deltagerne i workshopen oplever usikkerhed omkring, hvilken brugerrejse de arbejder med, kan det derfor tolkes som et udtryk for, at der mangler en fælles problemforståelse.



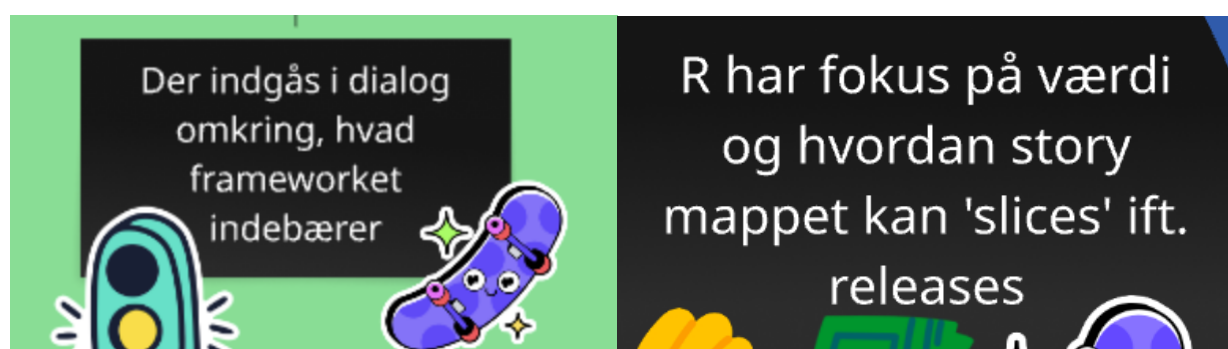
Figur 97: Mangel på forarbejdelse

Det bliver nævnt, at der ikke har været det store forarbejde endnu (jf. figur 97). Denne mangel på forberedelse kan tolkes som et udtryk for, at facilitatoren ikke har haft mulighed for, eller måske ikke har haft fokus på, at indsamle eller afstemme viden om brugernes behov og kontekst forud for selve sessionen. Set i lyset af USM-frameworkets intention om at tage udgangspunkt i brugerens perspektiv, er dette fravær af forarbejde problematisk. Hvis indsigt i brugeren og brugerrejsen ikke er blevet afdækket inden sessionen, bliver deltagerne nødsaget til at skulle udfylde dette under sessionen, hvilket sandsynligvis bliver baseret på egne antagelser, erfaringer eller mavefornemmelser. Vi vurderer derfor, at fraværet af et fælles, brugerinformeret afsæt gør det vanskeligt for sessionen at fungere som en reel samskabende proces omkring brugerværdi og -behov.



Figur 98: Mangel på indsigt i deres forarbejde

Forinden det blev klarlagt, at der var et manglende forarbejde, satte vi spørgsmålstegn til, hvilket forarbejde, der var blevet lavet (jf. figur 98). Vi undrede os over, om deltagerne havde reel indsigt i brugerrejsen, samt hvordan de havde fået denne indsigt, da det ikke var noget, som blev introduceret under sessionen. Men som nævnt ovenstående tyder det på, at der endnu ikke er lavet forarbejde i form af at udforske desirability, som er det, Brown og Katz (2009) argumenterer for, er det rette sted at starte.



Figur 99: Hvad indebærer frameworket

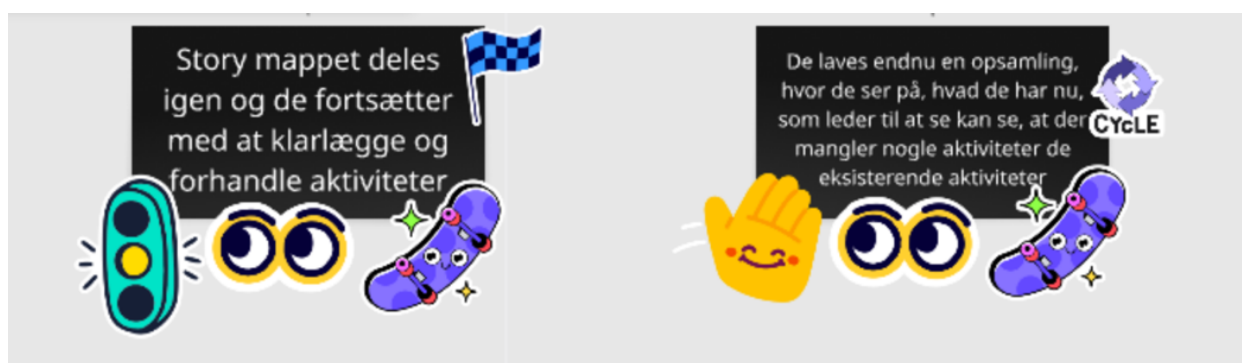
Figur 99 er et eksempel på, at til trods for en rammesættende introduktion, iagttager vi samtidig en forhandling om, hvad frameworket indebærer. Vi observerede i introduktionen, at frameworket blev nævnt som, at det benyttes til at 'slice' releases (jf. figur 99), men større introduktion til rammeværket indgik ikke. Derfor kan eksemplet tolkes som et udtryk for, at der er behov for mere viden om frameworket og guidance. Dette kan desuden ses i forlængelse af Carlgren og BenMahmoud-Jouini (2022), som argumenterer for, at design thinking ofte kolliderer med eksisterende organisatoriske normer og sprog. Uden facilitering risikeres det derfor, at et framework som USM bliver en tom form i stedet for en meningsbærende proces.



Figur 100: Mangel på facilitering af mapping af brugerrejse

En væsentlig post-it er: "Når de skal mappe brugerrejsen er der ikke noget til at facilitere denne proces, andet end de har fået at vide at de skal gøre det" (jf. figur 100). Når der skal arbejdes med brugerrejser, vil vi på baggrund af vores viden fra litteraturreviewet, argumentere for, at det handler ikke kun om blot at placere post-its, men om at skabe en fælles forståelse af, hvem brugeren er, hvilke mål de har, og hvilke aktiviteter der udgør brugerrejsen. Vi observerede, at Ronja pegede deltagerne i den retning ved at klarlægge, at deltagerne skulle have fokus på "intend" og "purpose" (jf. figur 100).

Men en problematik kan ligge i, at denne vejledning forblev relativt abstrakt og ikke blev operationaliseret gennem eksempler, samt var der ikke konkrete metoder, der kunne støtte deltagerne i at udfolde brugerens perspektiv i praksis. Uden en fælles ramme for, hvordan brugerrejsen skal defineres, overlades det til deltagerne selv at fortolke, hvad der menes med brugerens mål og intentioner. Dette kan samtidigt være særligt udfordrende i tværfaglige teams, hvor deltagerne har forskellige faglige forståelser og antagelser om, hvad der er vigtigt at kortlægge. Som Nonaka (1994) beskriver i sin teori om videnskabelse, forudsætter effektiv vidensdeling, at tavs viden eksternaliseres og omsættes til fælles forståelige former. I denne kontekst bliver faciliteringen af rammesætning og fælles begrebsafklaring omkring brugerrejsen en nødvendig del af at kunne omsætte deltageres forskellige erfaringer til et sammenhængende USM. Facilitering af denne type proces kræver dermed mere end blot at introducere formålet. Det kræver også, at der tilbydes greb, der kan hjælpe deltagerne med at konkretisere og dele deres forståelse af brugeren. Set i lyset af Ronja og Michaels ønske om at strømline anvendelsen af frameworket og sikre konsistens i outputtet (jf. bilag 4, l. 457-465), kan denne manglende rammesætning ses som en væsentlig barriere for at opnå det ønskede fælles sprog og alignment i processen.



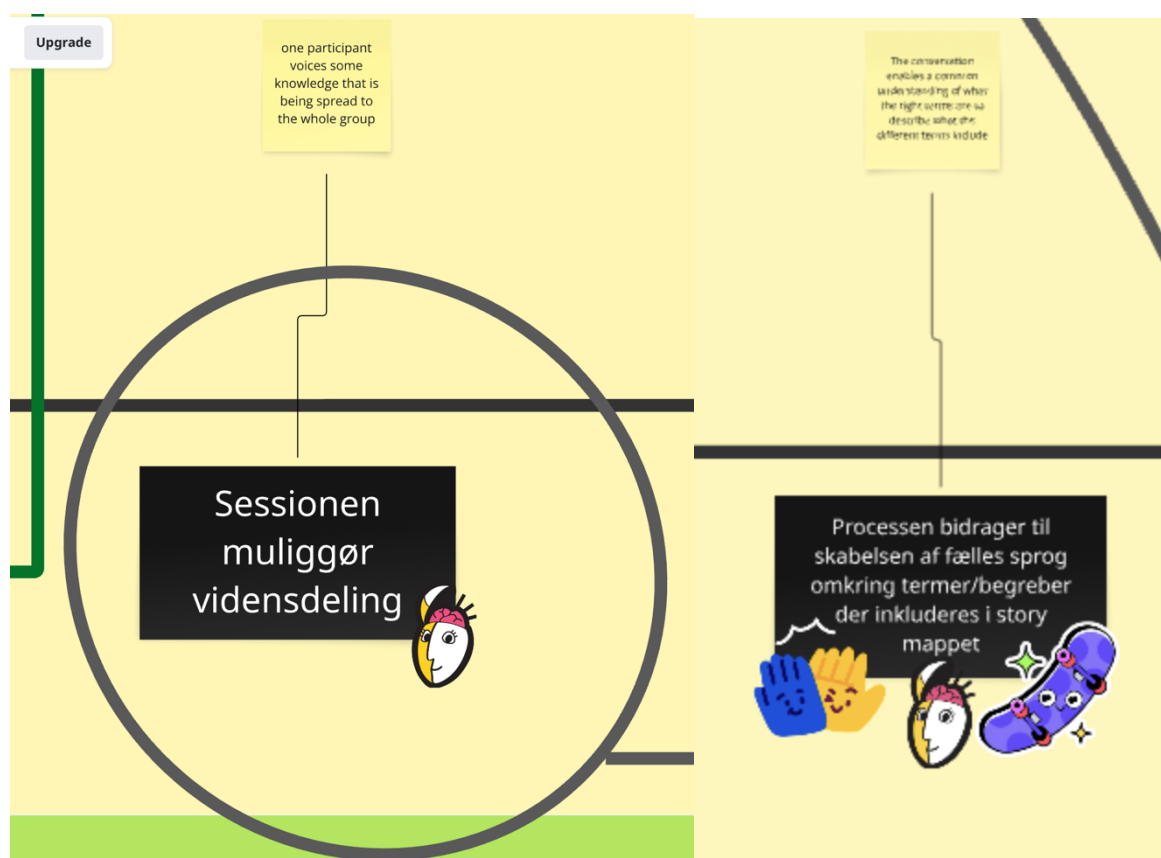
Figur 101: Facilitator står for opsamling

Vi observerede, at Ronja sørgede for at stoppe op og klarlægge, hvad de har mappet indtil videre (jf. figur 101). Vi bemærkede, at det gav anledning til nye idéer vedrørende brugerens mål og intention, da deltagerne kunne se, hvis de manglede en aktivitet. Således bliver deres mapping et samtaleværktøj, der fordrer, at deltagerne kan eksternalisere deres viden. Samtidig synliggør de processen, hvilket kan medvirke til at skabe alignment og fælles forståelse. Ligeledes er det visuelle overblik med post-its med til at underbygge forhandling og den iterative proces i, at de bevæger sig frem og tilbage i brugerrejsen for at spotte tomrum og forhandle, hvad der skal indgå. Vi observerede, hvordan for-

handlingerne om aktiviteterne i USM ikke kun handlede om at placere aktiviteter i korrekt rækkefølge, men også om at skabe et rum, hvor deltagerne aktivt skabte og gensidigt formede forståelsen af både problem og mulig løsning. Når deltagerne sammen diskuterede, om en aktivitet var nødvendig, hvor den hørte til, eller hvordan den bedst kunne forstås, skabte det en situation, hvor både antagelser og perspektiver blev synlige og sat i spil. Denne form for inddragelse kan samtidig tolkes at øge deltagerens engagement og oplevelse af ejerskab, fordi de ikke blot blev informeret om, hvad USM'et indeholdt, men selv bidrog til at forme og justere den.

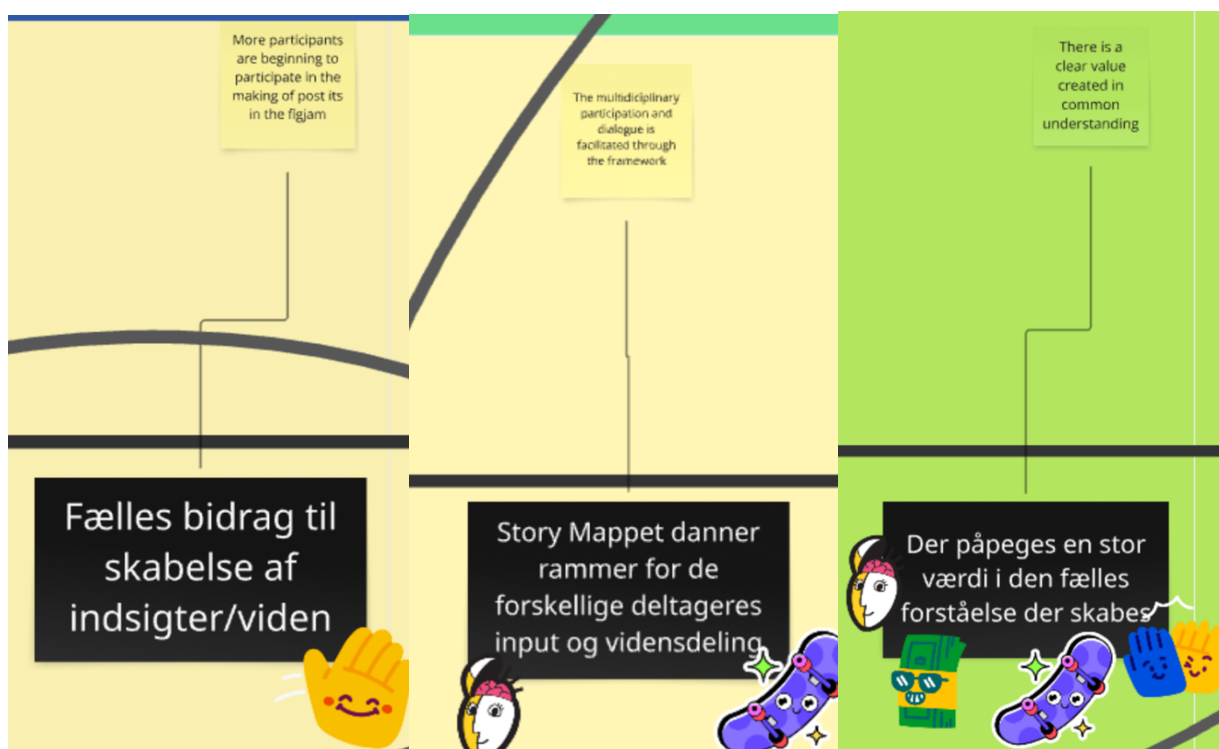
6.4.4.3 Tværfagligt samarbejde og samskabelse af nye indsigter gennem frameworket

I dette tema er fokus på, hvordan det tværfaglige samarbejde leder til nye indsigter i samspillet med frameworket. Gennem observationerne af sessionen iagttog vi, at processen ikke alene handlede om at strukturere brugerrejsen, men i høj grad fungerede som en ramme for vidensdeling.



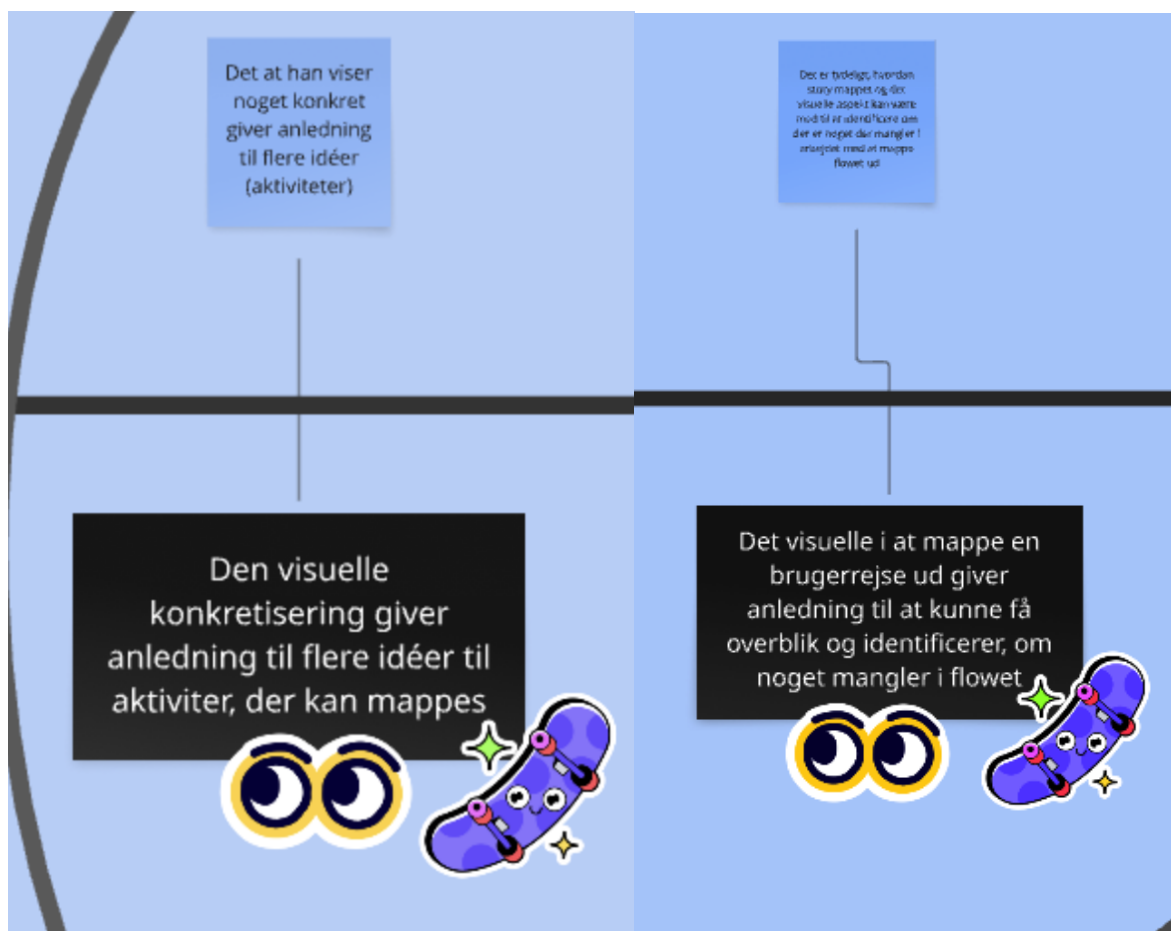
Figur 102: Sessionen muliggør vidensdeling

I vores observationsskema indgår et post-it, der lyder: “Sessionen muliggør vidensdeling”, hvilket er noteret på baggrund af observationen “one participant voices some knowledge that is being spread to the whole group” (jf. figur 102). På baggrund heraf vil vi argumentere for, at et design framework som USM ikke blot kan anses som en metode til at kortlægge releases, men det kan medvirke til at skabe et rum, hvor deltagerne aktivt delte viden på tværs af faglige domæner. Denne type samskabelse kan siges at pege på, at innovation og idéudvikling i tværfaglige teams ofte sker i dialogen og forhandlingen om begreber og forståelser.



Figur 103: USM bidrager til fælles forståelse

Figur 103 viser eksempler på, vores observationer, som vedrørte, hvordan USM’et bidrog til at skabe en fælles forståelse. Mapping-aktiviteten kan forstås som et eksempel på et boundary object. USM’et bliver et konkret, fælles referencepunkt, som gør det muligt for deltagerne at mødes og oversætte mellem forskellige sprog, erfaringer og interesser. Det fungerer både som et planlægningsværktøj og som et dialogredskab, hvor forskellige fagligheder kan bidrage med deres perspektiv.



Figur 104: Visualisering spiller en aktiv rolle i ideudviklingen

Eksemplerne i figur 104 peger på, hvordan visualisering spiller en aktiv rolle i både idéudviklingen og kvaliteten af teamets fælles forståelse af brugerrejsen. Post-it'en "Den visuelle konkretisering giver anledning til flere idéer til aktiviteter, der kan mappes" viser, hvordan det, at gøre noget synligt og konkret foran deltagerne, åbner op for nye perspektiver og aktiverer deltagerens viden og kreativitet. Dette kan forstås i lyset af Kolko (2010), som fremhæver, at visuelle repræsentationer fungerer som samtaleværktøjer, der kan hjælpe teams med at bearbejde komplekse problemstillinger. I stedet for at det foregår inde i hovedet på den enkelte, bliver meningsskabelsen i stedet gjort kollektiv og synlig, hvilket skaber mulighed for, at deltagerne kan bygge videre på hinandens input.

6.4.4.4 Domænernes indflydelse på feature, brugere og værdi

De blå cirkler i observationsskemaet henfører til, hvordan de forskellige fagligheder præger samtalen, og hvordan deltagerne taler i forhold til konkrete features, brugere og værdi. Hvad der i starten af

sessionen ligner én fælles opgave, altså at skabe et USM, var nærmere en kompleks forhandling mellem forskellige ontologier, hvor nogle deltageres forståelse er rodfastet i det tekniske, andre i brugeroplevelse, og andre igen i forretningslogik. Denne spænding er hverken negativ eller fejlbehæftet, men er snarere et vilkår ved tværfagligt designarbejde, hvor domæner fungerer som fortolkningslinser for, hvad de finder vigtigt.



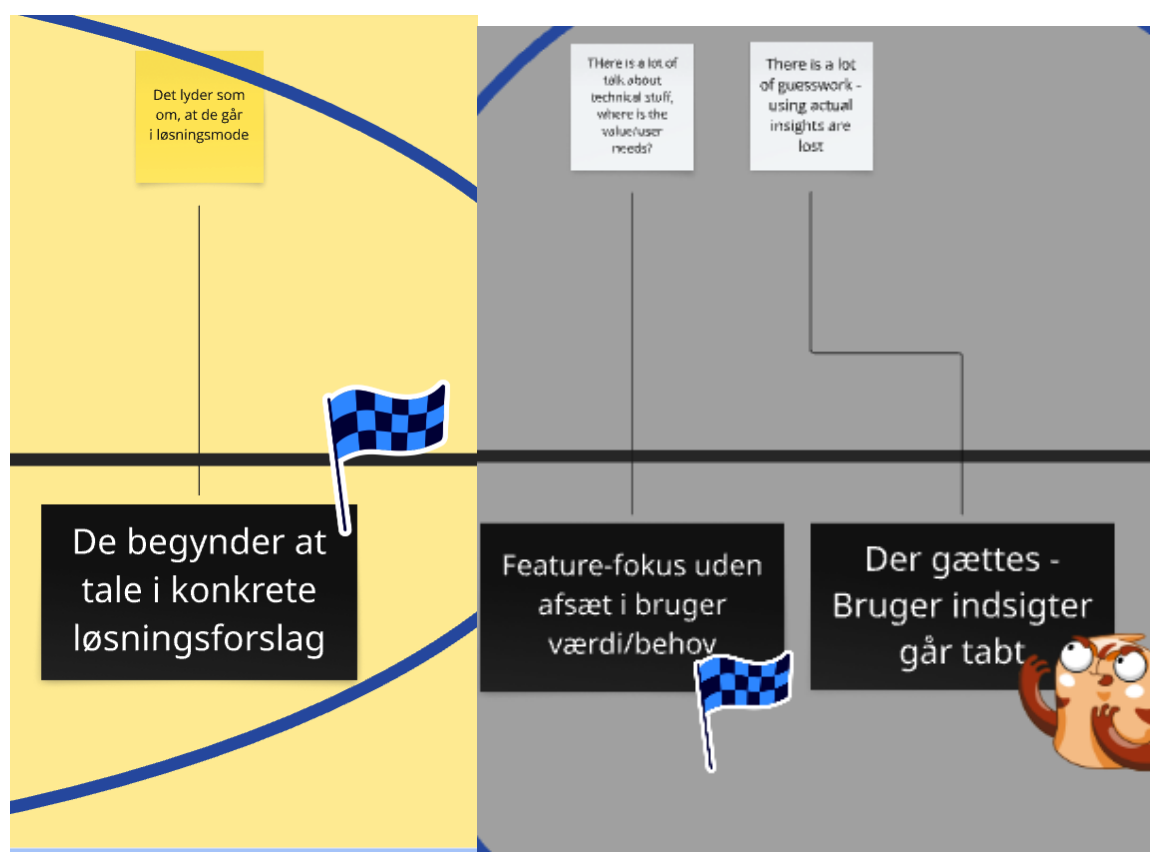
Figur 105: Fokus på brugerrejsen og værdi

R sætter rammerne for sessionen og fortæller, at fokus er på brugerrejsen og værdi (jf. figur 105). Dette blev understreget gennem formuleringer som, at deltagerne skulle have blik for brugerens hensigt frem for en specifik løsning (jf. figur 105), hvilket peger mod et intentionelt forsøg på at holde diskussionen centreret omkring brugerens behov frem for konkrete features og løsningsforslag. Dette stemmer ligeledes overens med den retning, som Ronja og Michael fortæller, at de gerne vil med USM sessionerne. Michael fortæller i interviewet:

“En af de udfordringer, vi havde set, da vi kom hertil, var, at man havde tænkt meget features på den måde, at du skal lave den her knap, og den skal være grøn. I stedet for at tænke, hvad er det for et

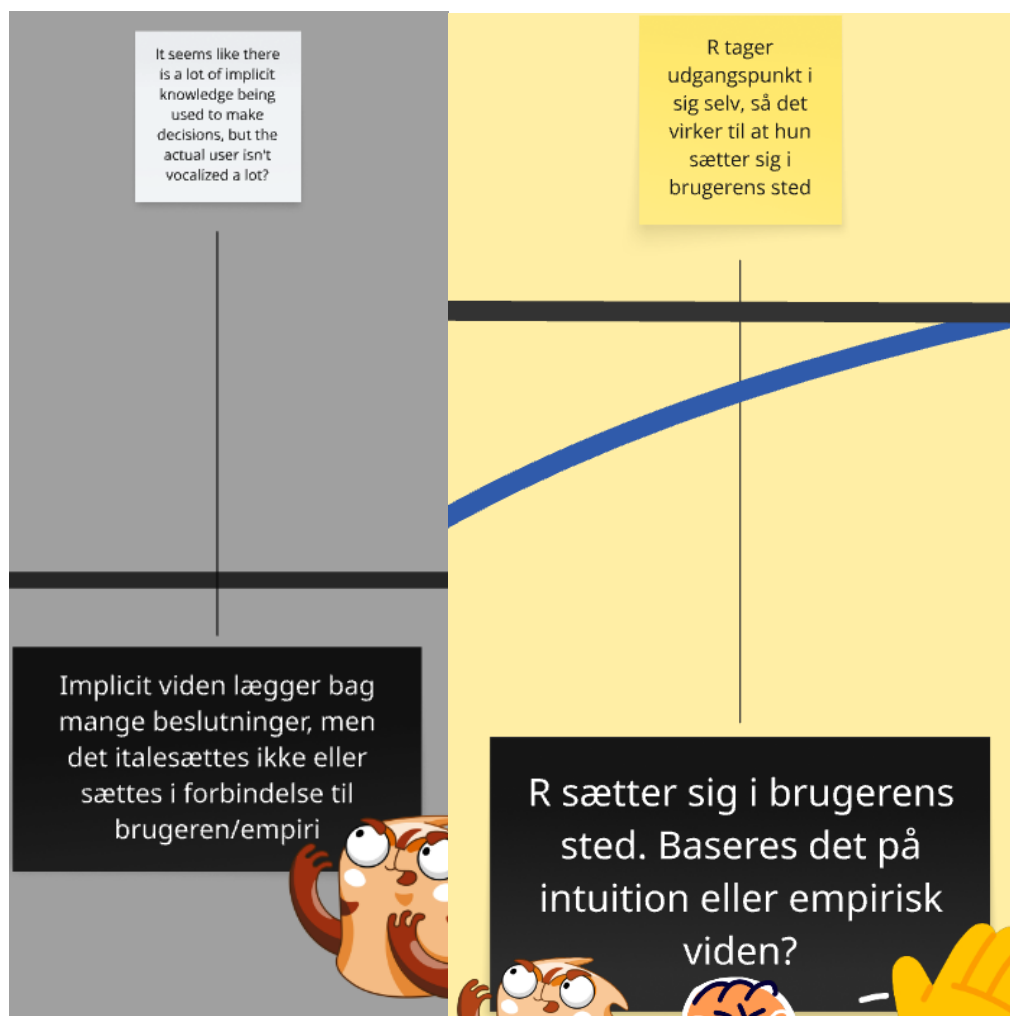
problem, vi skal løse for kunden. Fordi det er ikke sikkert, det var en grøn knap, de havde brug for, de havde behov for et eller andet.” (jf. bilag 4, l. 252-255).

Dette citat tydeliggør den præmis, som både facilitator og deltagerne arbejder under, at der eksisterer en spænding mellem en feature-fokuseret tilgang og et ønsket værdifokus med udgangspunkt i brugerens reelle behov. Samtidig bekræfter det, at denne udfordring ikke er isoleret til den observerede session, men er en mere grundlæggende problematik i organisationens måde at arbejde på. Set i lyset af dette bliver facilitatorens rolle ikke blot at styre processen, men at aktivt støtte deltagerne i at bevæge sig fra en løsningsdrevet dialog til en problem- og behovsorienteret diskussion. Der kan ligeledes trækkes tråde til principper fra Core Design om, at kvalitetskriterier for et løsningsforslag skal defineres ud fra en fælles forståelse af problemfeltet og den ønskede værdiskabelse, før diskussionen bevæger sig til konkrete features og indhold (Laursen & Rosenstand, 2013; Vistisen & Rosenstands, 2016).



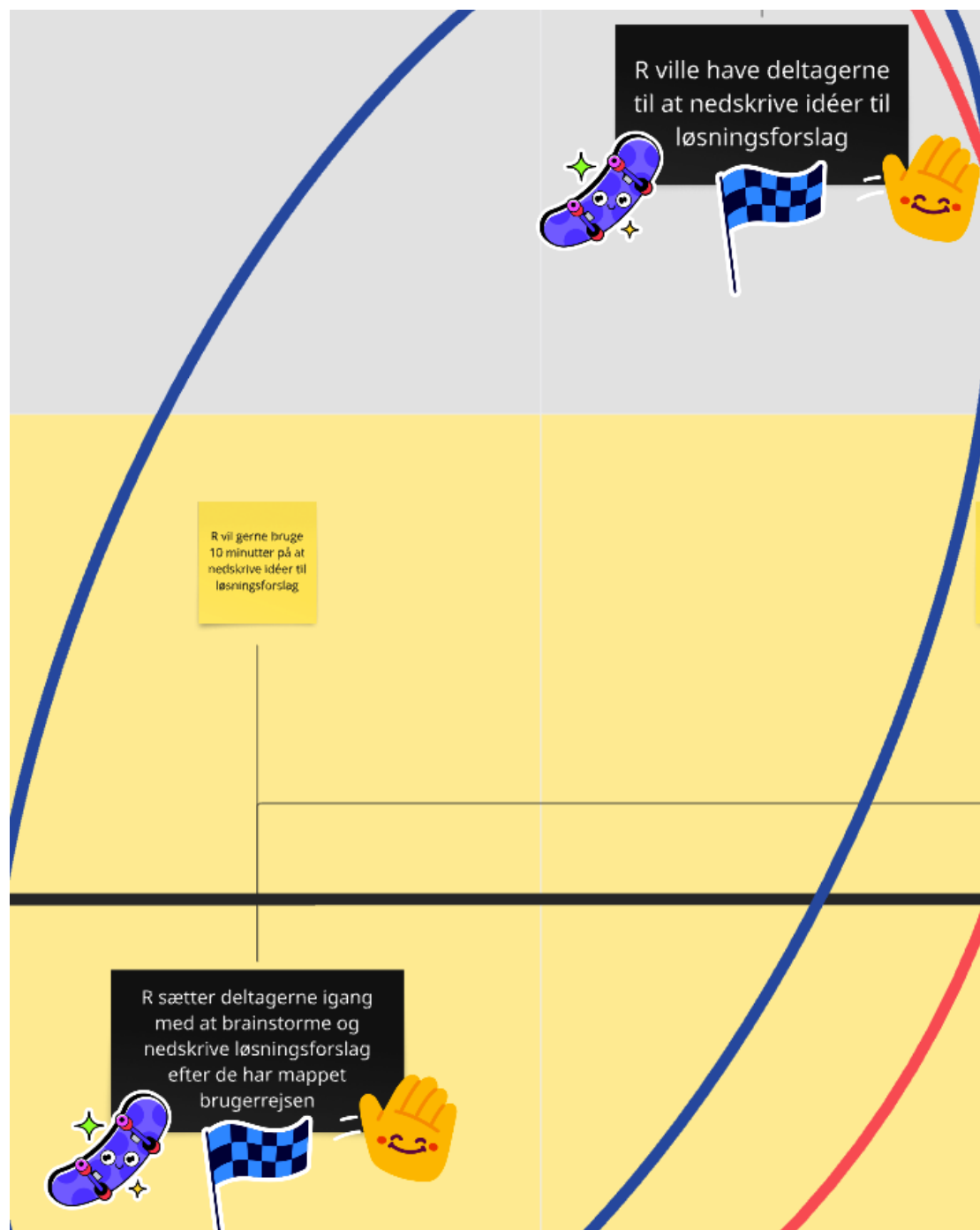
Figur 106: Feature-fokus og konkrete løsningsforslag

I vores observationer blev det tydeligt, hvordan forskellige faglige domæner (Engineering og Product) bragte forskellige perspektiver i spil i forhold til, hvordan værdi, brugere og features blev omtalt og forstået. Observationerne viser, at der i diskussionerne løbende skiftes mellem mere abstrakte strategiske samtaler om værdi og brugerbehov samt mere konkrete diskussioner om løsninger og features. Figur 106 indeholder eksempler på, hvordan samtalen på et tidspunkt bevæger sig over i konkrete løsningsforslag og tekniske diskussioner “De begynder at tale i konkrete løsningsforslag”. Dette indikerer, at deltagerne springer fra problemforståelse direkte til løsning, uden nødvendigvis at have etableret en fælles forståelse af brugerens behov og værdiskabelse. Denne tendens bliver yderligere forstærket af observationerne: “Feature-fokus uden afsæt i bruger værdi/behov” og “Der gættes – brugerindsigter går tabt” (jf. figur 106). Her peger observationerne på, at deltagerne i fravær af tydelig problem- og behovsafklaring kommer til at gætte på, hvad løsningen bør være, og dermed risikerer at underminere de reelle brugerbehov. Dette skaber en situation, hvor features diskuteres og prioriteres på baggrund af antagelser eller tekniske hensyn, snarere end baseret på indsigter om brugeren, hvilket netop er, hvad Michael fortæller i interviewet, at de gerne vil undgå (jf. bilag 4, l. 252-255).



Figur 107: Mangel på indsigt i brugerens problem

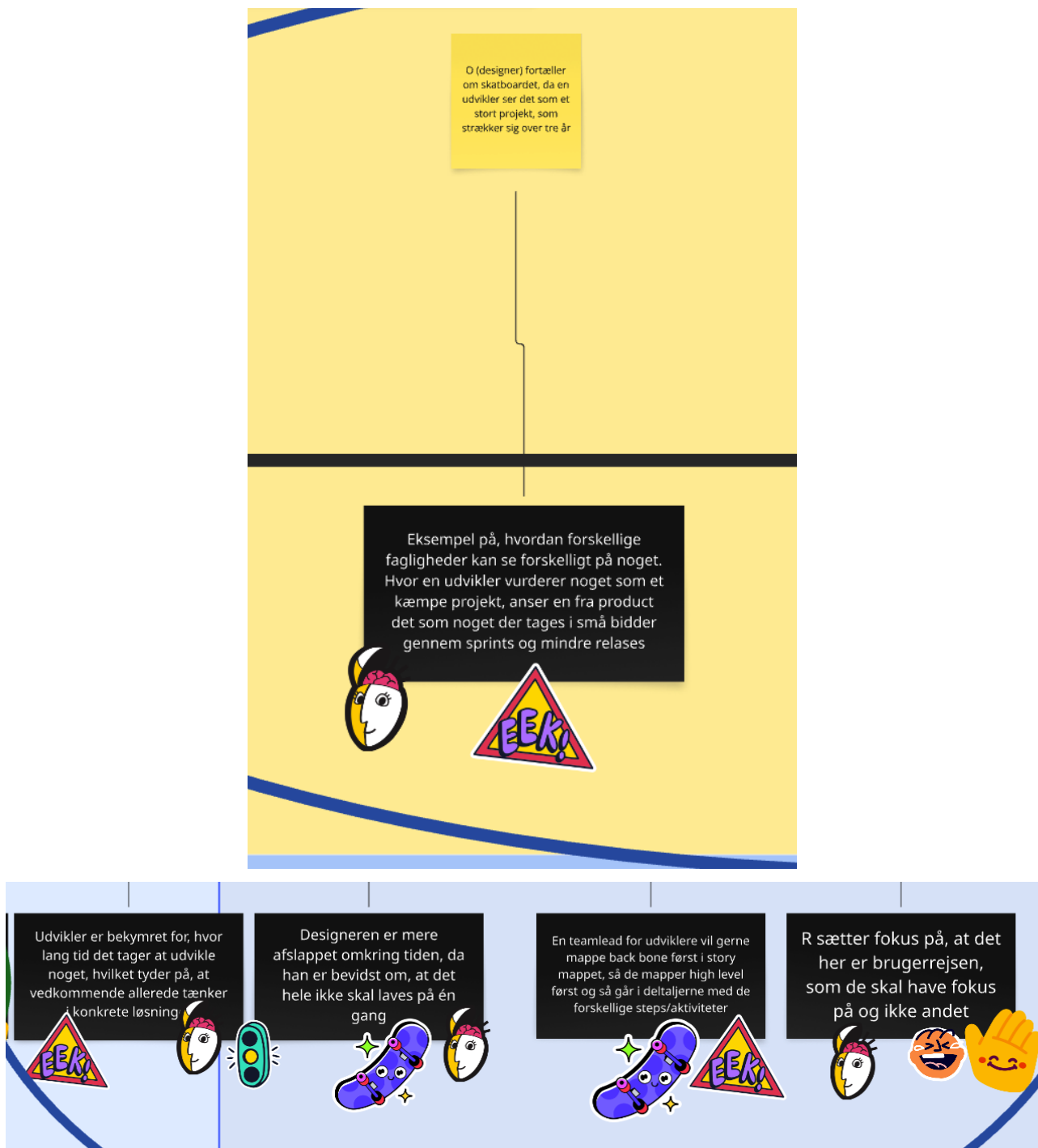
Problematikken vedrørende, at de mangler indsigt i, hvad brugerens største problem er, kommer ligeledes til udtryk i ovenstående figur 107, hvor vores observation lyder på: “There is a question that concerns what the users biggest problem is”. Vi tolker dette som en indikation for, at deltagerne mangler forståelse for brugerne, hvilket vi ved fra teorien, at det er essentielt, når der skal udarbejdes værdifulde løsningsforslag (IDEO, 2015; Brown & Katz, 2009). Et andet eksempel er “R sætter sig i brugerens sted. Baseres det på intuition eller empirisk viden?” (jf. figur 107). Her sætter vi spørgsmålstegn til, hvorvidt Ronja baserer sin viden på reelle indsigter, eller om det nærmere er antagelser, hun laver om brugeren. Vores opfattelse er, at det ikke er funderet i brugerindsigter, men nærmere er ud fra egen erfaring.



Figur 108: Hurtig overgang fra brugerrejse til løsningsforslag

Mod slutningen af sessionen observerede vi, hvordan Ronja som facilitator satte deltagerne i gang med at nedskrive idéer til løsningsforslag (jf. figur 108). Selvom Ronja nævnte, at ideation skulle være i fokus i den kommende session, oplever vi, at der her allerede åbnes op for konkrete løsningsforslag umiddelbart efter, at brugerrejsen var blevet mappet. Dette kan tolkes som en tendens til at for hurtigt at tænke i løsninger, uden at der forinden er arbejdet tilstrækkeligt med problemforståelse

og behovsaflarung. For tidlig bevægelse mod løsninger kan medvirke til, at deltagerne risikerer at overse centrale problemer og behov, hvilket kan føre til suboptimale løsninger. På baggrund af observationen tolker vi derfor en risiko for, at deltagerne løsningsforslag bliver baseret på antagelser snarere end på grundigt udforskede brugerindsigter.



Figur 109: Udviklernes bekymring om tid og kompleksitet

Observationerne i figur 109 viser, hvordan udviklerne flere gange udtrykte bekymring for tidsforbrug og kompleksitet i løsninger, hvilket pegede på en tendens til at tænke i konkrete tekniske opgaver og ressourcestyring. Eksempelvis blev der fra en udviklers side af udtrykt bekymring for, “hvor lang tid det tager at udvikle noget” (jf. figur 109), mens designeren i højere grad holdt fast i, at processen skulle være iterativ og opdeles i små sprints. Vi opfattede designeren afslappet, hvorimod udviklerne virkede bekymrede og pressede over situationen. Dette tolker vi som et vigtigt eksempel på, hvordan to forskellige domæner bringer forskellige forståelsesrammer ind i diskussionen. Hvor udvikleren har en opgavefokuseret tilgang, der hurtigt bevæger sig mod estimater og konkrete implementeringsovervejelser, holder designeren fast i et mere iterativt og åbent løsningsrum, hvor løsninger afprøves og tilpasses undervejs. Denne forskel blev også eksplicit adresseret i interviewet med VP of Engineering, som tidligere berørt (jf. bilag 4, l. 264-266). Dette belyser den udfordring, vi også ser i sessionen, hvor udviklernes behov for klarhed over, hvad det er, der skal bygges, står i kontrast til designerens og PM’ens fokus på værdiskabelse, problemforståelse og iterative processer. Denne iagttagelse understøtter samtidig vigtigheden af facilitering, der kan hjælpe med at oversætte mellem disse faglige positioner og skabe alignment.

6.5 Opsamling af analyse

Formålet med dette afsnit er at opsamle og tydeliggøre pointer fra analysen, som har til formål at berøre tre overordnede problematikker og deres indbyrdes forhold. Disse problematikker har til formål at informere og understøtte udarbejdelsen af vores løsningsforslag. Ligeledes vil vi fremhæve relevante indsigter i MapsPeoples proces, som kan videreføres og inkluderes i det fremtidige arbejde. De tre forskellige problematikker indebærer det følgende:

Først og fremmest fremhæver analysen virksomhedens arbejde med USM som et nyligt introduceret framework, og hvilke udfordringer dette fører til. Dette gælder både lavpraktiske udfordringer som forståelse for, hvordan frameworket skal bruges, men også hvordan det kan implementeres i en eksisterende produktudviklingsproces, som er i udvikling.

For det andet fremhæver analysen udfordringer i relation til at skabe overensstemmelse mellem virksomhedens hidtidige fokus på features og deres ønske om at bevæge sig mod en værdiorienteret designproces.

Den tredje problematik vedrører forståelsen for samt faciliteringen og forberedelsen af disse sessioner.

De tre problematikker opstår i forskellige sammenhænge og skal derfor ikke forstås som værende uafhængige af hinanden. Nedenstående i figur 110 har vi visualiseret opdelingen af de tre overordnede problematikker.

Problematik #1 Udfordringer omkring USM	Problematik #2 Features og releases forankres ikke i værdi	Problematik #3 Facilitering og forberedelse af sessioner
• Mangel på forståelse for frameworket og tilpasning til egen praksis • Forankring af User Story Map backbone i brugerindsigter og værdi • Manglende metoder og principper for konkretisering af brugerindsigter der kan anvendes i frameworket • Usikkerhed omkring udarbejdelse og prioritering af releases der skaber værdi • Frameworket bidrager til vidensdeling og samskabelse på tværs af domæner	• Mangel på fælles forståelse for hvad værdi betyder ◦ Forskellige perspektiver på værdi baseret på domænet • Usikkerhed omkring hvordan værdi skal indgå i arbejdet med frameworket • Der træffes beslutninger baseret på bekvemmelighed i stedet for værdiskabelse	• Manglende struktur og introduktion til sessionerne ◦ Sessionens formål og fremgangsmåde • Manglende forståelse for hvor tidskrævende frameworket kan være ◦ Både når det kommer til sessionerne og forarbejdet der ligger forud • Manglende pauser • Fokus på at skabe et trygt rum der inviterer til kreativitet og involvering • Facilitatorens rolle i at inddrage deltagere baseret på deltagelsesniveau • Aktivisering af forskellige domæners indsigter og input • Visualisering som et supplerende redskab til at skabe fælles referencerammer

Figur 110: Inddelingen af tre overordnede problematikker

Det er gennem dette speciale blevet påpeget, at anvendelsen af USM som et framework i produktudviklingen er et nyt tiltag, hvilket også er blevet tydeliggjort i vores analyse. Vi kan gennem vores analyse belyse, at dette er tydeligt reflekteret på tværs af vores observationer, hvor der er fremhævet flere eksempler på medarbejdernes mangel på kendskab til frameworket, og hvordan de skal arbejde med dette i praksis. Vi har udledt, at der er en mangel på forståelse for, hvordan udarbejdelsen af USM's backbone bliver forankret i de indsigter og forståelser, de har for både brugeren og det problem, der forsøges løst. I den forbindelse kan vi udlede fra vores analyse, at det er uklart for de

ansatte, som indgår i forarbejdet i forbindelse med discovery-processen, hvordan de kan overføre deres indsigter fra eksisterende frameworks fra produktudviklingen over i brugen af USM. Analysen resulterede ligeledes i en belysning af virksomhedens udfordringer med at forstå, hvilken rolle releases spiller i frameworket, og hvordan udarbejdelsen og prioriteringen af disse foregår. Der er blevet fremhævet eksempler på, at mængden af releases, der udarbejdes, ikke stemmer overens med dét, frameworket anbefaler. På samme tid er der tvivl om, hvad der ligger til grund for prioriteringerne af releases.

Analysen har yderligere tydeliggjort, at på trods af virksomhedens indsats på at introducere til frameworket gennem forskelligt multimodalt materiale, har dette ikke givet de ansatte en tilstrækkelig forståelse for brugen i deres egen praksis. Baseret på dette vurderer vi det gavnligt at bidrage til at konkretisere, hvordan virksomheden kan tilgå frameworket og give dem redskaber til at forankre deres arbejde med USM i deres indsigter om brugeren, kunden og en forståelse for problemet i konteksten. Vi har desuden qua analysen identificeret, at der er en tydelig værdi i brugen af frameworket i praksis, hvad angår den samskabelse og vidensdeling, der forekommer. Vi har i analysen fremhævet eksempler på, hvordan frameworket kan bidrage til at skabe alignment mellem deltagere med forskellige domæneviden. Det er i forbindelse med dette vigtigt, at vi fremhæver disse styrker, og arbejder videre med, hvordan dette kan forstærkes yderligere.

Vi har gennem analysen identificeret en dominerende problematik, som vi iagttog i vores observation, hvilket ligeledes blev italesat af begge VP'er i de indledende interviews. Problematikken vedrører en udfordring i at forankre deres arbejde med frameworket i værdien, der skal skabes for brugeren eller kunden. Vi har på baggrund af analysen kunne udlede, at dette sker på baggrund af to forskellige årsager. Det er blevet fremhævet, at der er en manglende fælles forståelse af, hvad værdi er, og hvordan dette skal indgå og italesættes i arbejdet med frameworket. Det er i analysen blevet tydeliggjort, at dette blandt andet stammer fra det multidisciplinære samarbejde, hvor forskellige domæner har forskellige perspektiver på, hvad værdi egentlig betyder. Disse indsigter indikerer, at vores løsningsforslag især skal bidrage med principper og metoder til at assistere en fælles forståelse for, hvad værdi er, og hvordan disse skal indgå i USM'et. Dette med henblik på at udarbejde produkter og løsninger, som indfrier værdierne. Den anden årsag til denne problematik blev identificeret som en tendens til at tale i løsningsforslag, der bliver forankret i bekvemmelighed i stedet for at italesætte, hvordan løsningerne skaber værdi.

Den tredje problematik, som blev fremhævet, er facilitering. Dette gælder både i relation til facilitering af workshops generelt, men også mere specifikt i forhold til brugen af USM-frameworket. I forhold til facilitering af workshops viser vores analyse, at der er et manglende fokus på at strukturere sessionerne med henblik på at skabe en forståelse for, hvad der skal foregå, og hvordan der skal arbejdes. Der bliver i sessionerne ikke klarlagt et fokus for sessionen eller gjort en tilstrækkelig indsats for at skabe en fælles forståelse heraf. Vi ser en sammenhæng mellem dette og udfordringen med at italesætte brugeren, kunden og det relevante problem, eftersom dette ikke bliver konkretiseret og præsenteret som en del af introduktionen til sessionerne. Dette leder yderligere over i en mangel på forståelse for hvilken værdi, der ønskes at indfri i den eventuelle løsning, da det bliver for abstrakt og ukonkret for deltagerne at forholde sig til.

Vi observerede også en tendens, der tyder på, at der mangler forståelse for, at arbejdet med frameworket er tidskrævende, både når det gælder de egentlige sessioner, men også i forbindelse med det forarbejde, der kan bidrage til et bedre udbytte. Rent lavpraktisk kan vi udlede, at der i tre ud af fire sessioner ikke blev indlagt pauser, hvilket der i sessionerne blev givet udtryk for var ønsket. I forbindelse med facilitatorens rolle i sessionerne kan vi udlede, at det med fordel kan tydeliggøres, hvordan facilitator skal fokusere på at skabe et trygt rum, der inviterer til kreativitet og involvering. Vi observerede, at der var varierende grad af involvering fra deltagerne, samt gjorde facilitatoren ikke en indsats for at imødekomme dette. Vi har berørt det multidisciplinæres indflydelse på de forskellige perspektiver på værdi, men også her har facilitatoren et ansvar. Det er essentielt, at det tydeliggøres, at USM har til formål at få al domæneviden i spil. Derfor kan det med fordel italesættes tidligt i processen, hvorfor de forskellige deltagere, fra forskellige afdelinger, deltager i sessionen. Deltagerne med forskellig viden skal ligeledes engageres og inddrages løbende i processen, hvilket også kan efterkommes af et fokus hos facilitatoren.

Vi kan udlede fra vores analyse, at visuelle værktøjer bliver anvendt i deres sessioner, med forskellige formål og indflydelse. Digitale platforme som FigJam og Miro anvendes til at skabe en fælles visuel referenceramme for sessionerne, hvor samarbejde foregår digitalt, hvilket er hensigtsmæssigt for det hybride miljø, der forekommer i virksomheden. De digitale værktøjer indgår ligeledes løbende i sessionerne og bidrager til at skabe fælles udgangspunkt for dialog og samarbejde. Vi har dog observeret, at det i tre ud af fire af sessionerne ikke blev inkluderet som en del af introduktionen til sessionen.

Her blev der primært anvendt verbal kommunikation til at introducere deltagerne til dagsordenen, og hvad der skulle arbejdes med.

Med ovenstående in mente vil vi nu genbesøge vores udarbejdede hypoteser.

6.5.1 Genbesøg af hypoteser

Med udgangspunkt i en færdiggjort analyse har vi mulighed for at genbesøge vores tre hypoteser med henblik på at forholde de tre overordnede problematikker til disse (jf. figur 110). Hypoteserne er som bekendt:

- Hypotese 1: Introduktionen af en visionsbaseret metodologi kan bidrage til at skabe en værdiorienteret produktudvikling.
- Hypotese 2: Tværfaglig deltagelse i workshops kræver alignment gennem dialog og fælles referencerammer.
- Hypotese 3: Udbyttet af en workshop, der tager udgangspunkt i et design framework, påvirkes af deltageres forståelse for anvendelse af frameworket i praksis

I henhold til hypotese 1 er det blevet tydeligt, at der er en manglende forståelse for, hvordan processen forankres i værdiskabelse. Vi vil argumentere på baggrund af analysen, at der mangler specifikke metoder og tilgange, som bidrager til at sikre en fælles værdiramme, som kan indgå i arbejdet med frameworket USM. På baggrund af dette argumenterer vi for, at hypotesen fortsat er relevant at udforske med henblik på at udfylde den mangel på metodisk assistance, samt få testet om den visionsbaserede metodologi er i stand til at bidrage med den manglende fokus på værdiskabelse.

Vi kan ligeledes udlede qua analysen, at alignment især sker på baggrund af den dialog, der opstår i arbejdet med USM, samt at dette understøttes yderligere med inddragelse af en visuel referenceramme. På baggrund af dette vurderer vi, at hypotese 2 ligeledes fortsat kan bidrage til udarbejdelsen af vores løsningsforslag.

Vi har på dette stadie også midlertidigt fået bekræftet hypotese 3, eftersom analysen viser en tydelig manglende forståelse for, hvordan frameworket anvendes i praksis. På baggrund af dette argumenterer vi for, at det er relevant at videreføre hypotesen i sin nuværende form med henblik på at stilladsere brugen af USM gennem en mere praksisnær tilgang.

Ovenstående pointer vil vi medtage i udarbejdelsen af vores løsningsforslag, som udfoldes i det følgende afsnit.

KAPITEL 4

UDARBEJDELSE AF DREJEBOG

- Introduktion
- Drejebogen som løsningsforslag
- Udarbejdelse af drejebog



7. Drejebog som løsningsforslag

Specialet har hidtil dannet et vidensgrundlag for problemfeltet og indsamlet samt behandlet empiri med henblik på at forstå den produktudviklingspraksis, der er til stede hos MapsPeople. I det forrige kapitel opsamlede vi analysen og præsenterede tre overordnede problematikker, som vi i dette kapitel vil implementere i et løsningsforslag, som skal forsøge at efterkomme de behov og mangler, vi har identificeret. Formålet med dette kapitel er derfor at præsentere vores løsningsforslag samt udarbejdelsen heraf, hvor vores tilgang, rationaler og argumentation for, hvorfor vi har valgt dette løsningsforslag frembringes.

Med en forståelse for en proces der gennemgående er påvirket af en mangel på forståelse for både facilitering, men også for anvendelsen af et framework, finder vi det relevant, at vores løsningsforslag skal kunne adressere dette. På baggrund af dette finder vi det nødvendigt, at løsningsforslaget bidrager med struktur og en metodologi til de involverede i processen. Vi har især identificeret et behov for, at de ansvarlige for at facilitere disse workshops, som indgår i produktudviklingen, bliver assisteret. Dette skal gøres for at tydeliggøre, hvordan en workshop kan faciliteres med henblik på at skabe et miljø, der understøtter tværfagligt samarbejde. Herudover bidrager det også til bedre forståelse af brugen af frameworket USM, og hvordan dette forankres i en fælles værdiramme. Knapp et al. (2016) har skrevet en bog, der fremlægger en tilgang til produktudvikling, som de har defineret som en design “sprint” (s. 3). Bogen består af trinvis introduktion til, hvordan hvert stadie af deres tilgang skal udføres, og hvad rationalerne samt formålene er med disse. Bogen fungerer som en “DIY” (s. 16) guide, altså en “gør det selv” guide, der har til formål at muliggøre læseren i selv at facilitere et design sprint, baseret på deres metodologi og tilgang. Vi vil argumentere for, at der er en tydelig sammenhæng mellem Knapp et al.’s (2016) formål og vores eget, hvorfor vi lader os inspirere af deres tilgang.

Med henblik på at besvare vores problemformulering udarbejdede vi derfor en guide, der har til formål at konkretisere vores teoretiske og empiriske funderede forslag til, hvordan workshops med tværfaglig deltagelse kan faciliteres med fokus på skabelsen af en fælles værdiramme til at lede produktudviklingen. Denne guide udarbejdede vi i form af en drejebog. Valget af dette format betyder, at vores tilgang giver os et håndgribeligt begreb for vores løsningsforslag. Drejebøger bruges til at planlægge en workshop, hvor processen understøttes og struktureres gennem trin for trin beskrivelser (Københavns Universitet, 2025). En drejebog kan ligeledes anvendes under selve workshopen, som

en understøttelse af facilitering, samarbejdet og til at give indsigt i og forståelse for processen (Københavns Universitet, 2025).

Vi finder det nærliggende at forsøge at forberede facilitatorer på, hvad de skal have in mente og hvilke elementer, der kan indgå i en produktudviklingsproces. Dette med henblik på at understøtte et trygt og innovativt miljø i tværfaglige workshops. Derfor vurderer vi, at en drejebog er det rette format til dette formål.

7.1 Drejebogen som redskab til stilladsering

Vi anser, drejebogen som en bestræbelse på at stilladsere faciliteringspraksisser i komplekse produktudviklingsmiljøer. Stilladseringsbegrebet handler om at påvirke en udvikling, hvor et individ bliver i stand til at gøre noget på egen hånd ved først at assistere dem i processen (Wood et al., 1976; Vygotsky & Cole, 1981). Denne tankegang gør vi brug af, idet facilitatoren og teamet får hjælp af drejebogen, hvilket stilladserer udviklingen og gør, at de senere kan facilitere de tværfaglige workshops på egen hånd, da de således får kendskab til og erfaring med metoderne. Vi er inspireret af pragmatismen, hvor vi ønsker, at deltagerne skal få deres egne erfaringer med at facilitere og gøre brug af metoderne, som drejebogen antyder, hvilket gerne skal være en positiv oplevelse. Deltagerne skal altså afprøve drejebogen for at kunne vurdere, hvorvidt den faktisk bidrager med værdi i praksis, samt om de ser mening i at benytte drejebogen. Således er drejebogen udviklet til at balancere struktur og fleksibilitet ved at tilbyde vejledning til, at teams kan arbejde selvstændigt og værdidrevet i udviklingen af produkter og features.

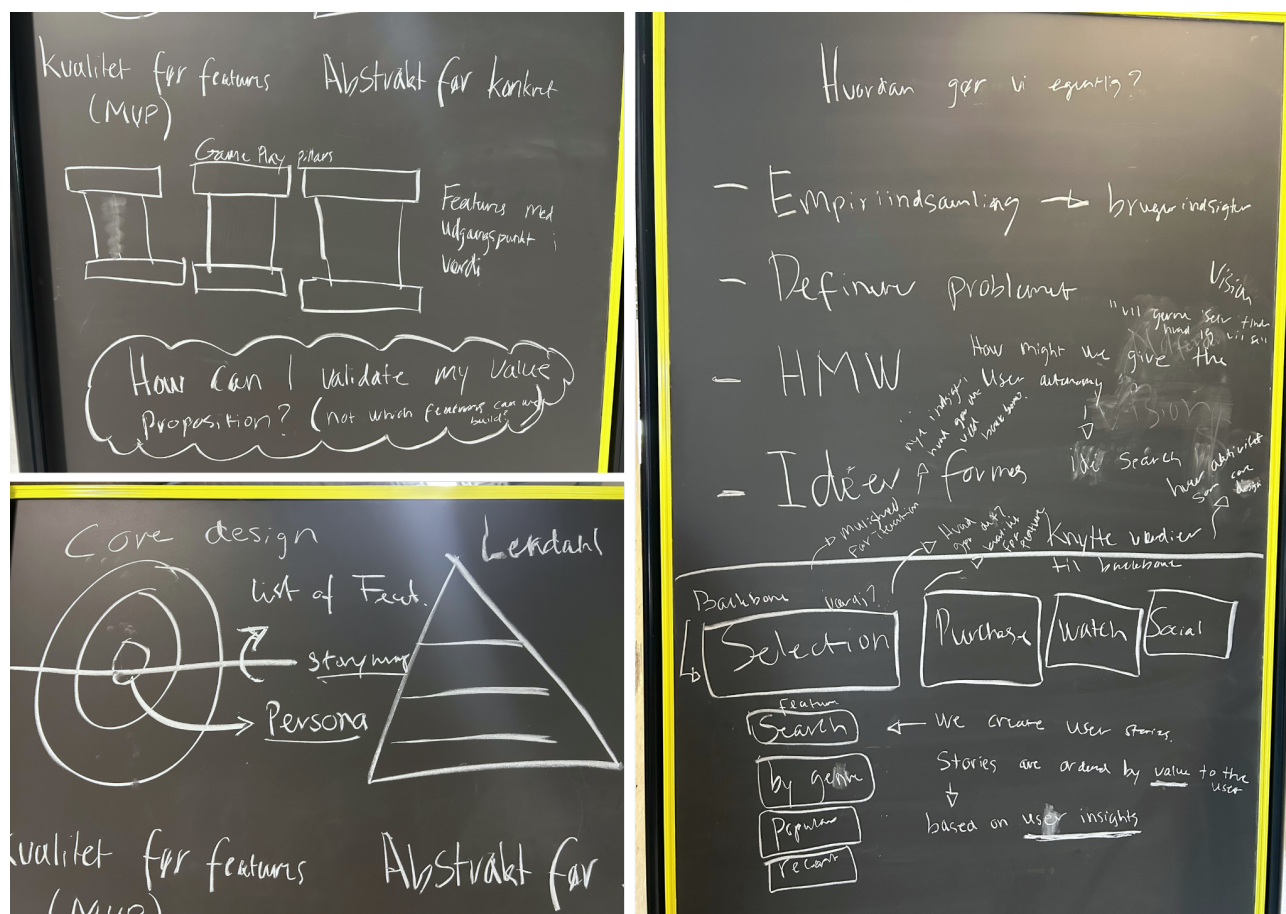
8. Udarbejdelse af drejebog

I dette afsnit vil vi præsentere og argumentere for, hvordan vi har udarbejdet drejebogen. Her vil vi berøre både udviklingsprocessen og rationalet bag drejebogen. Endvidere vil vi præsentere og argumentere for opbygningen af drejebogen.

8.1 Udviklingsprocessen

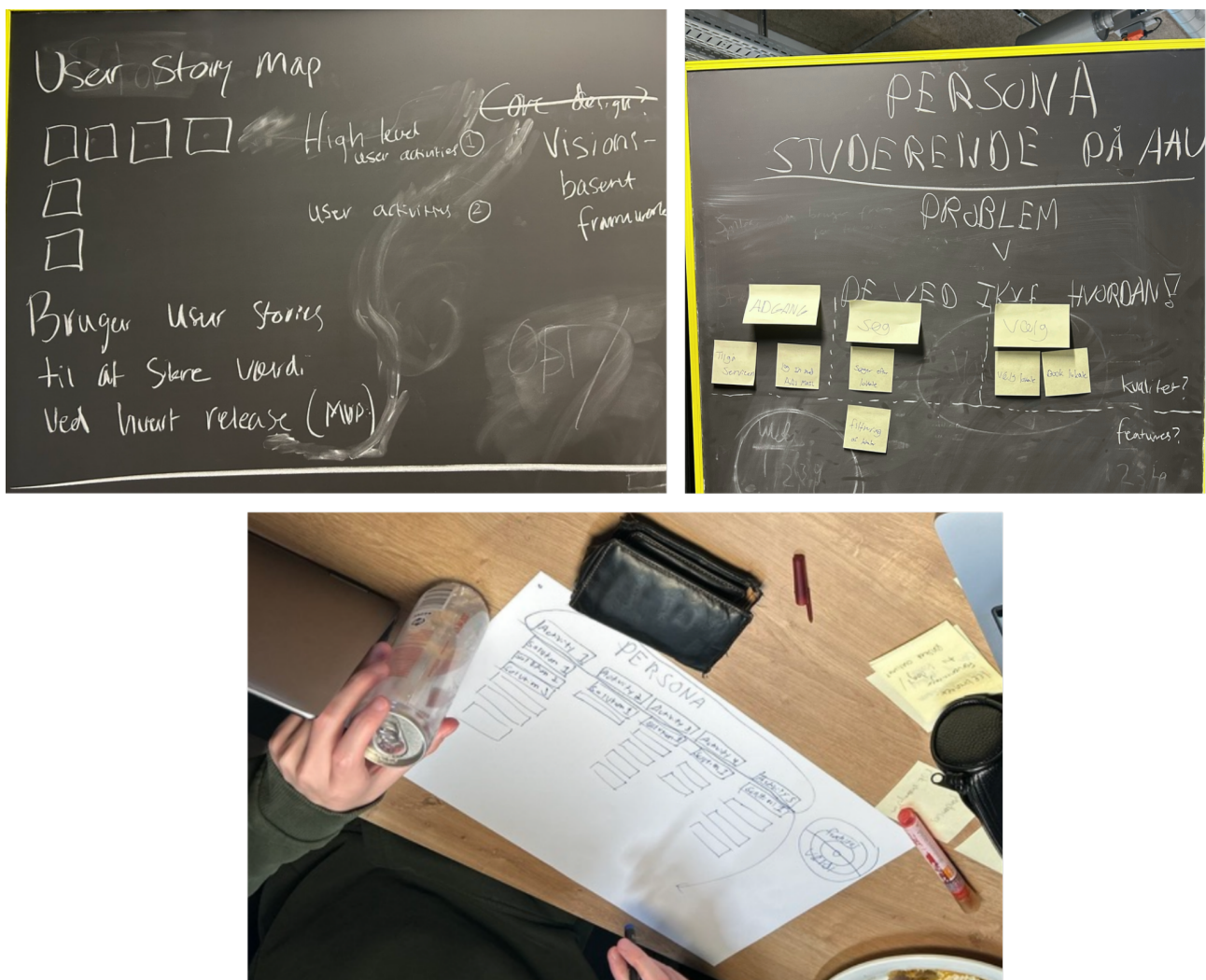
Udarbejdelsen af drejebogen har været en samskabende og iterativ proces. Vi har vekslet mellem metoderne brainstorming og sketching (Interaction Design Foundation, 2016; Laursen et al., 2024),

hvor vi har taget udgangspunkt i vores indsigter fra analysen og teori fra litteraturreviewet med henblik på at udforske, hvordan behovet for en fælles værdiramme og facilitering kan omsættes til konkrete elementer i drejebogen. Brugen af visuelle midler som skitser og post-its har understøttet vores idégenerering og forståelse. Vi skitserede på whiteboards og tavler, hvilket gjorde, at vi hurtigt kunne generere og frasortere idéer. Laursen et al., (2024) beskriver: “designers appear to see visual clues in their sketches that trigger mental images which in turn may suggest ideas for the current design” (s. 45). Vores skitseringer fungerede dermed som en måde at eksternalisere vores viden og i samspil skabe en fælles forståelse og videreudvikling af hinandens idéer. Vi brainstormede ved at nedskrive tanker og idéer på papir, post-its og whiteboards samt tavler, hvor vi efterfølgende indgik i dialog omkring, hvad vi mente (Interaction Design Foundation, 2016). Dette skabte en grundlag for at vi kunne videreudvikle på hinandens idé og få et overblik over, hvilken retning vi skulle gå. Samtidig skitserede vi blandt andet de visionsbaserede frameworks samt USM med henblik på at udforske, hvordan vi kan sammensætte principper og frameworks til at revidere USM’et, som kan medvirke til at skabe en fælles værdiramme i tværfaglige teams. Dette kommer til udtryk i nedenstående figur 111.



Figur 111: Skitseringer fra idégenerering

En vigtig del af processen var desuden at danne os erfaringer med USM-frameworket, hvor vi forsøgte at lave en hypotetisk case. Dette med formålet om at øge vores forståelse for frameworket i en praksis, hvor vi har større kendskab til de termer, der benyttes, hvilket til tider udfordrede os i den praksis, vi observerede i MapsPeople. Vores arbejde med forståelsen for USM ses både i ovenstående figur 111 nederst til højre samt i nedenstående figur 112.

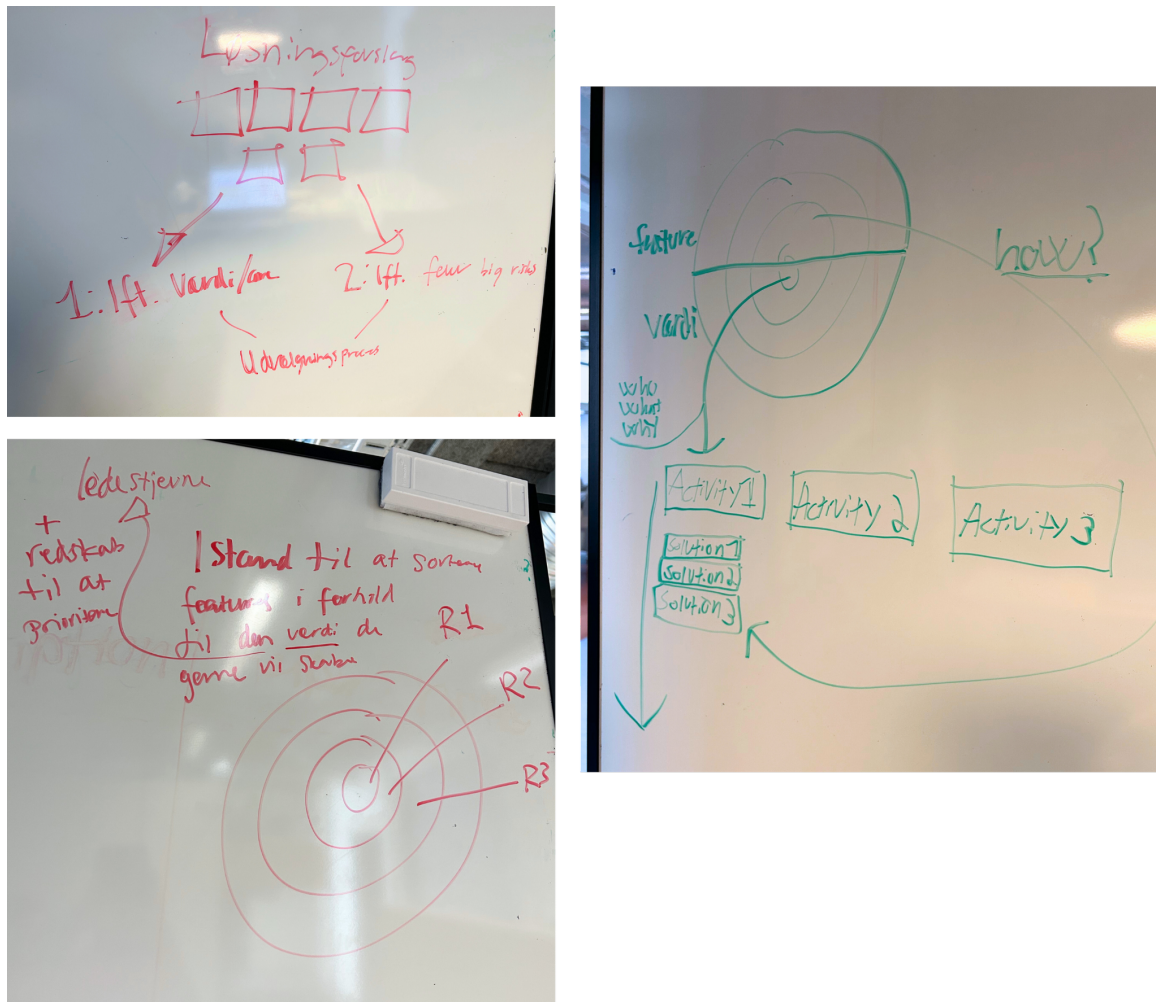


Figur 112: Forståelse for USM-frameworket

Vores brainstorming og sketching samt forståelse af USM-frameworket medvirkede til at konkretisere, hvilken retning vi skulle gå i forhold til at sammensætte de forskellige principper og frameworks.

8.1.1 Værdi som grundlag

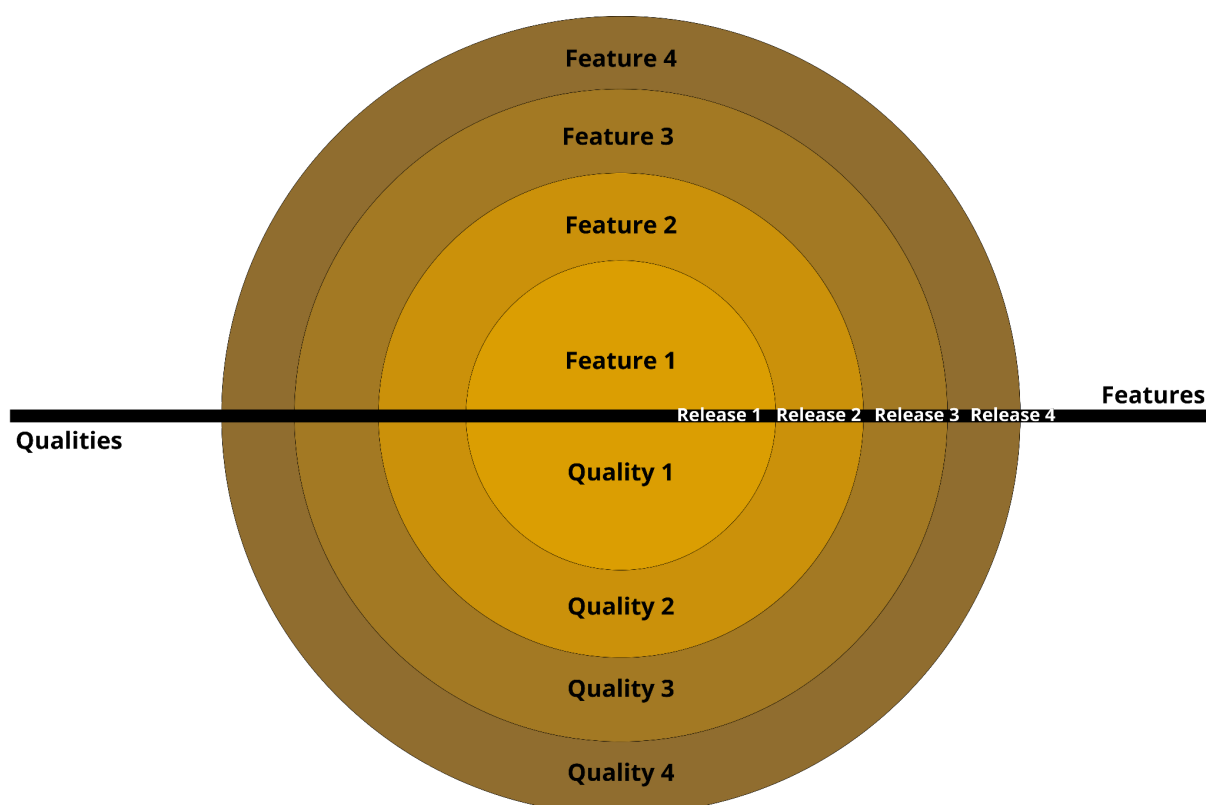
Konkretiseringen ledte os blandt andet i retningen af nedenstående skitser i figur 113.



Figur 113: Skitseringer fra idégenerering vedrørende udvikling af revideret framework

Vi ønsker at sikre, at deltagerne ikke springer direkte fra problem til løsning, som vi har identificeret, er tilfældet i analysen, men i stedet insisterer vi på at sætte ord på de kvaliteter, der skaber værdi for brugeren, før der vælges konkrete features. Med andre ord vil vi sikre, at deltagerne bevæger sig i det abstrakte før det konkrete. Derfor bygger vores idéer på (jf. figur 113), at vi blandt andet vil indbringe en slags mellemfase i USM'et, hvor teams eksplicit arbejder med at definere de kvaliteter (qualities), som et løsningsforslag skal understøtte. Dette inspireret af de visionsbaserede frameworks, især Core Design (Lerdahl, 2001; Lerdahl, 2005; Rosenstand & Laursen, 2014; Rosenstand & Vistisen 2025; Vistisen & Rosenstand, 2016; Cleveland, 2021). Vi har i vores feltarbejde erfaret, at teams har svært

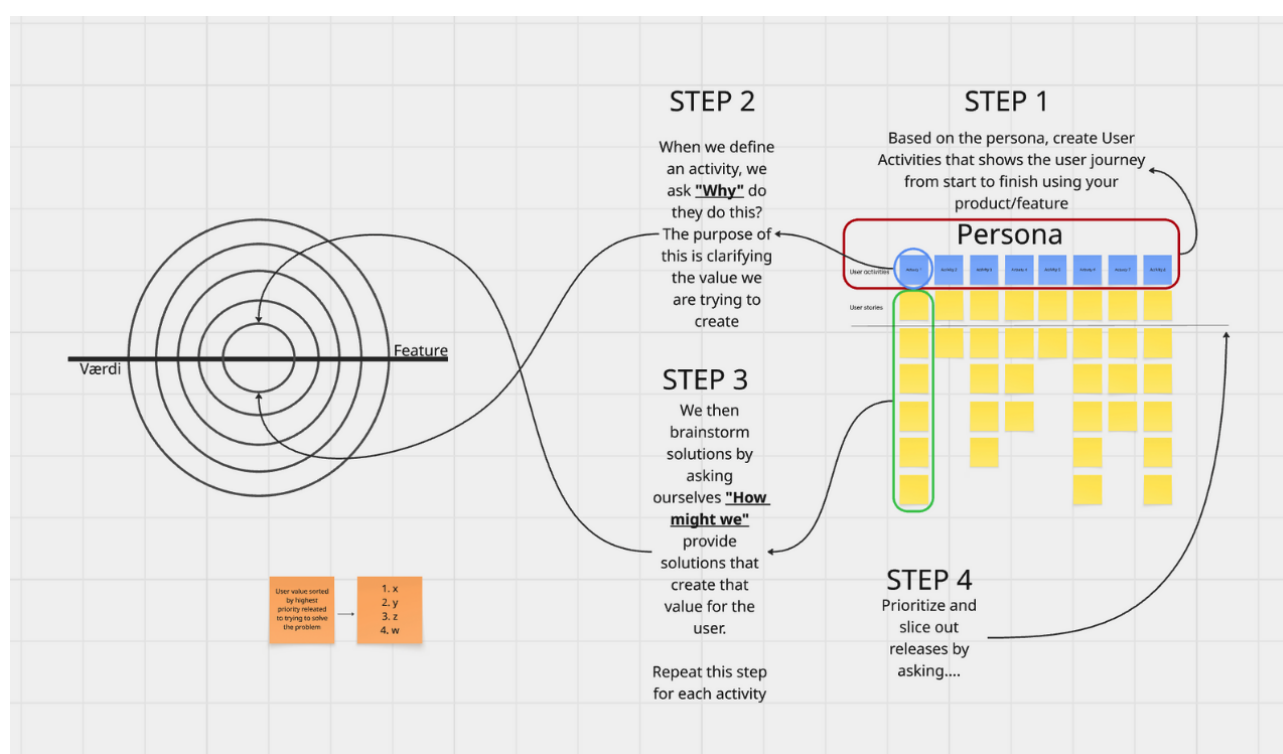
ved at fastholde et menneskecentreret fokus, når de bevæger sig fra problemforståelse til løsningsudvikling. Ved at arbejde med kvaliteter som et bindeled mellem brugerbehov og konkrete features vil vi skabe et metodisk greb, der skal hjælpe teams med at oversætte indsigter om brugeren til meningsfulde, værdidrevne løsninger gennem opbygningen af en fælles værdiramme. Vi ser desuden arbejdet med kvaliteter som en kritisk syntesefase, der forbinder brugerindsigter med konkrete produktbeslutninger, som skal lede deres beslutninger og releases. Deltagerne bevæger sig derved fra kvaliteter til features og lader dette diktere de forskellige releases som illustreret i figur 114.



Figur 114: Egen illustration af sammenhængen mellem kvaliteter, features og releases inspireret af Rosenstand og Vistisen (2025) samt Vistisen og Rosenstand (2016)

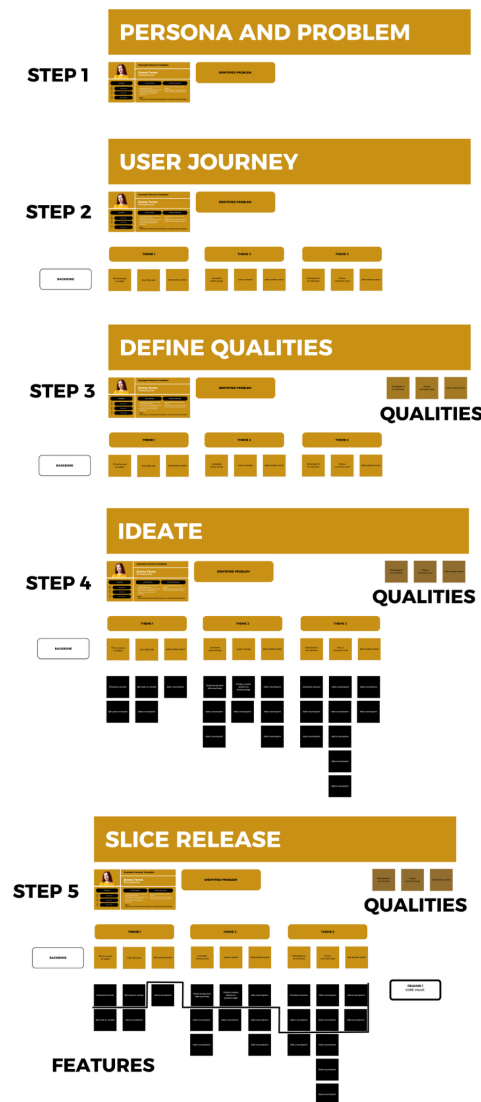
Vores overgang fra kvaliteter til features sker blandt andet gennem brugen af *How Might We-spørgsmål*, der skaber et åbent og afsøgende rum for idéudvikling, og som desuden har en ambition om at have fokus på mennesket (Rosala, 2021). Ved at formulere spørgsmål, der tager udgangspunkt i de prioriterede kvaliteter, inviterer vi deltagerne til at generere idéer, der er forankret i værdi. Denne metode hjælper med at holde fokus på, hvorfor løsningerne udvikles, samtidig med at den åbner op for en bred vifte af muligheder af, hvordan løsningerne udvikles. Herefter er fokus på at indsnævre og kvalificere idéerne ved at holde dem op imod de definerede kvaliteter samt organisatoriske og

teknologiske hensyn – hermed forstået som viability og feasibility. Dette sker gennem en faciliteret proces, hvor vi først samler idéerne under relevante aktiviteter i USM’et og dernæst arbejder med at afgrænse og prioritere, hvilke løsninger der bedst realiserer de ønskede kvaliteter i et første release, der har fokus på at skabe værdi. På denne måde har modellen til hensigt at hjælpe deltagerne med at skabe en sammenhængende kæde fra brugerindsigt til værdiskabelse til konkrete produktbeslutninger gennem en fælles værdiramme, der skal medvirke til at lede denne proces. Dette gør det muligt for teams at arbejde mere strategisk og fokuseret med at levere værdi i praksis, da de opbygger en fælles værdiramme at tage udgangspunkt i.



Figur 115: Visualisering af en iteration på at skabe mening mellem de forskellige principper og idéer

I vores idégenereringsproces benyttede vi også digitale værktøjer til at understøtte eksternaliseringen af viden, hvor vi forsøgte at koble meninger sammen i et større billede. Med dette menes, at vi forsøgte at skabe et overblik over, hvordan de forskellige principper, frameworks og idéer sammenflettes og revideres. Hermed lavede vi første iteration, som vist i figur 115, som var en måde for os at skabe mening og fælles forståelse. Dette ledte os videre til nedenstående figur 116.



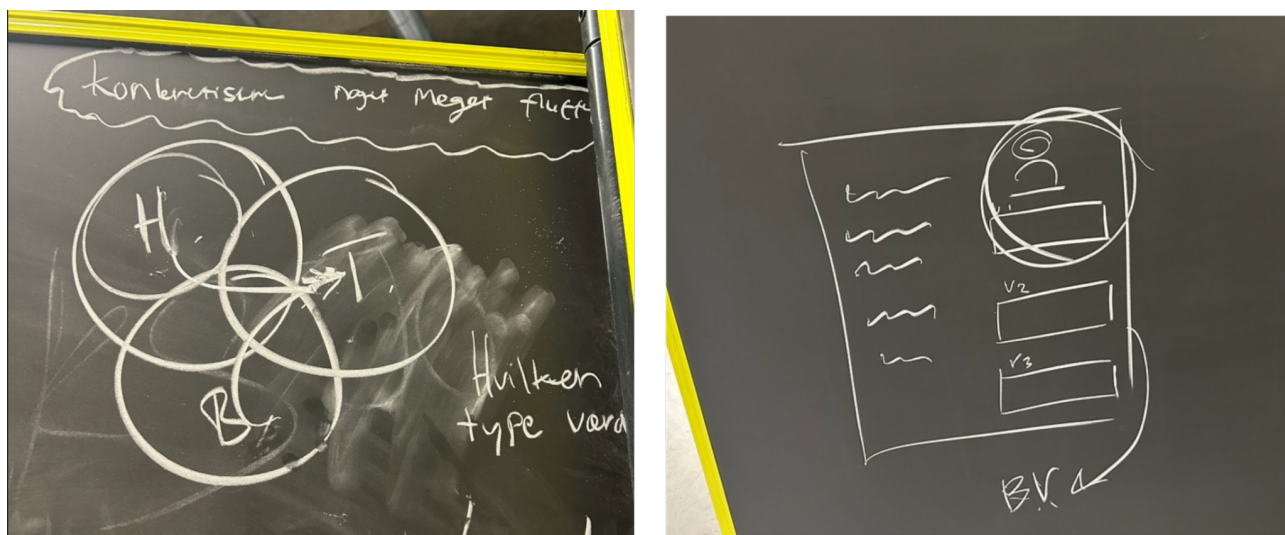
Figur 116: Visualisering af en iteration på at skabe overblik over de forskellige principper og idéer

Visualiseringen i figur 116 hjalp os med at skabe et overblik over, hvornår de forskellige principper og idéer skulle indtænkes. Således kunne vi benytte visualiseringen til at kollaborativt flytte rundt og diskutere, hvordan vi skulle indtænke de forskellige elementer. Med henblik på at uddybe hvad visualiseringen i figur 116 indeholder, udover det allerede uddybet, vil vi nu klarlægge, hvad vi yderligere idégenererede.

8.1.2 Inspiration fra designverdenen

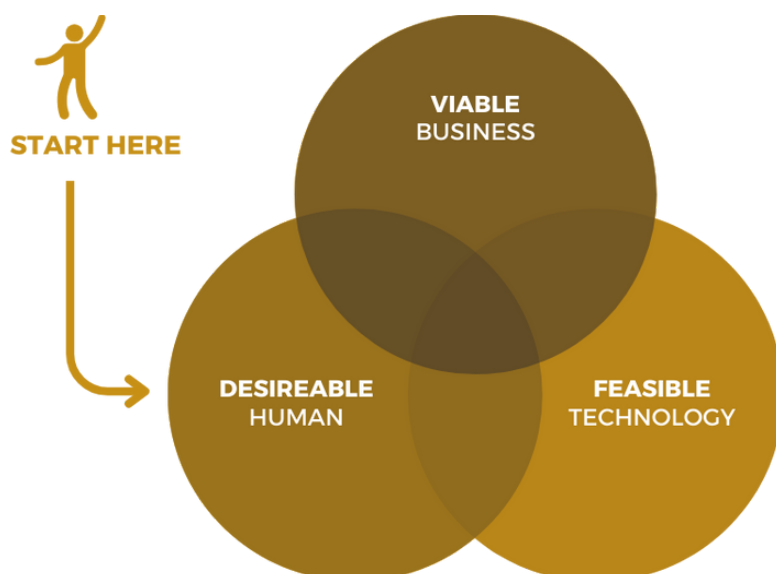
Vi har identificeret, at deltagerne i praksis fandt det udfordrende, hvilke skridt de skulle tage, og hvad de skulle prioritere. Samtidig var de bevidste om vigtigheden af at have fokus på værdi, men de havde udfordringer med at arbejde med værdi i praksis. Denne problematik berørte vi ligeledes ovenstående,

men vi finder det også nærliggende, hvordan de kan forsøge at operationalisere kvaliteter med udgangspunkt i desirability. Dette diskuterede vi blandt med udgangspunkt i nedenstående skitseringer (jf. figur 117).



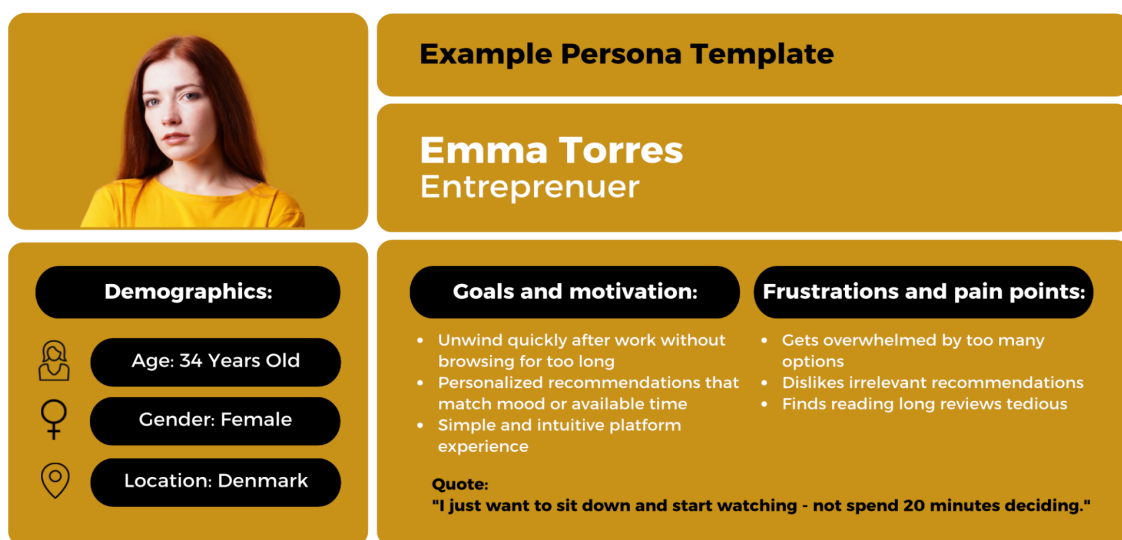
Figur 117: Skitseringer fra idégenerering med udgangspunkt i Brown & Katz (2009) og personaer

For at medvirke til at give struktur og forståelse samt lede produktudviklingen argumenterer vi for, at deltagernes indledende fokus skal være desirability, som illustreret i nedenstående figur 118.



Figur 118: Egen illustration fra drejebogen med udgangspunkt i Brown og Katz (2009) samt IDEO (2015)

Dette med henblik på ikke at lade den innovative proces blive svækket af at prøve at balancere alle tre elementer fra start. I stedet skal viability og feasibility benyttes til at afgrænse valg af løsningsforslag. Vi er inspireret af og anerkender teorier om design thinking (Brown & Katz, 2009; Liedtka, 2013) og Human-Centered Design (Brown, 2008; IDEO, 2015), hvorfor vi vil argumentere for, at der bør tages udgangspunkt i de mennesker, som berøres af en problemstilling. Som del af at sætte fokus på problem framing og desirability inddrager vi i drejebogen persona som metode (jf. figur 119).

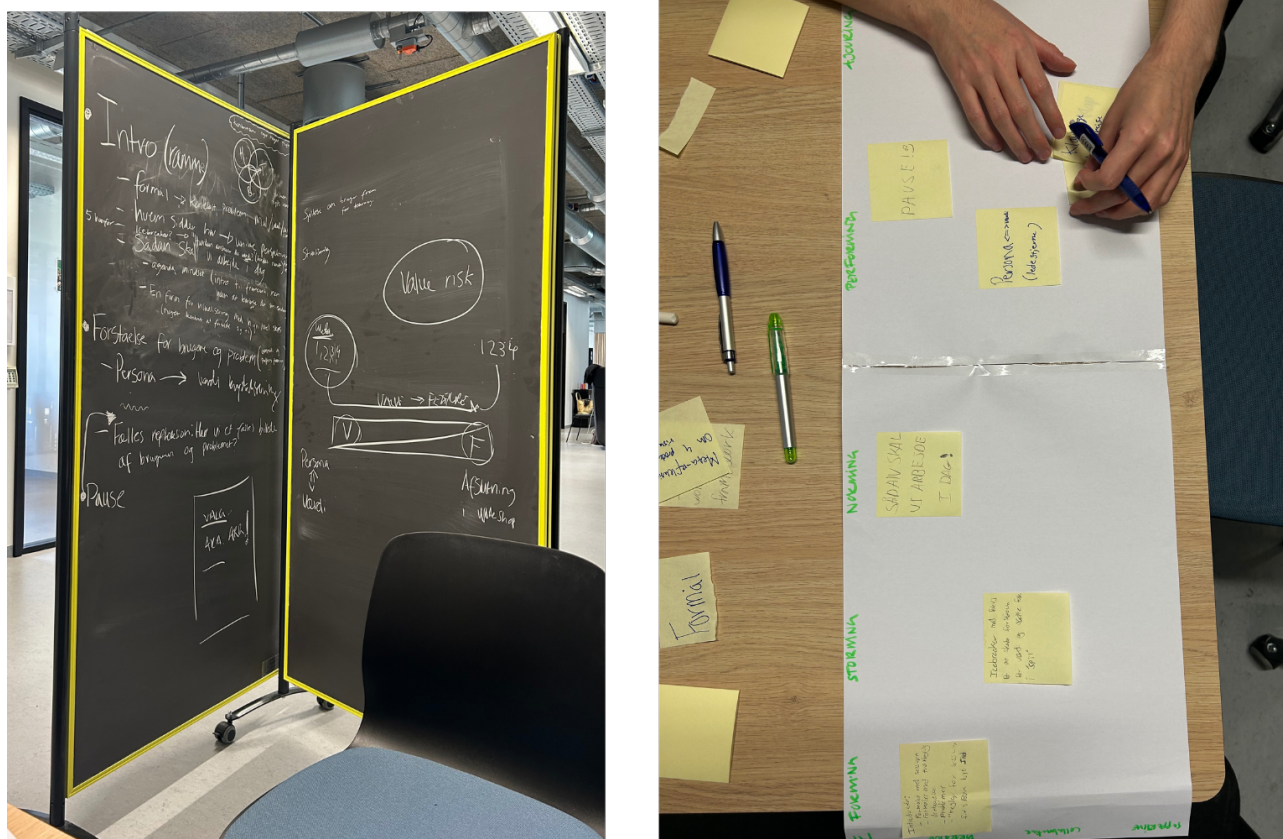


Figur 119: Eksempel på persona som led i forståelse for brugeren og problemet

Dette gør vi, da vi vil argumentere for, at deltagerne har behov for at få forståelse for problemet og dem, det vedrører, hvilket skal bidrage til at skabe en fælles forståelse og et grundlag for det videre arbejde i produktudviklingen. Udviklingen af en persona, vurderer vi, er Products ansvar, da det er dem, som typisk foretager discovery-arbejde. Vi vil anvende personaer som et konkret værktøj til at repræsentere brugernes behov, motivation og udfordringer, da det skal understøtte deltagerne i at opbygge forståelse for brugerne. På trods af personaens fiktive natur kan de anskues som en metode til at operationalisere brugerinvolvering i designprocesser, da de er virkelighedstro, at de er baseret på empiriske data om faktiske brugere (Nielsen, 2013). Ifølge Pruitt og Grudin (2006) kan personaer benyttes til at opbygge empati for brugeren og lede til bedre designbeslutninger. Ved at introducere personaen tidligt i processen hjælper vi deltagerne med at forankre deres idéudvikling i reelle brugerbehov frem for at basere udviklingen på teknologiske begrænsninger (Miaskiewicz & Kozar, 2011). Personaerne fungerer dermed som et praktisk værktøj til at sikre, at brugerperspektivet bliver et centralt omdrejningspunkt i de beslutninger, deltagerne træffer undervejs i designprocessen.

8.1.3 Tuckmans model som ramme for faciliteringsstil

I udviklingen af vores drejebog diskuterede vi desuden facilitatorens rolle i at sikre både fremdrift og kvalitet i samarbejdet. Da vi begyndte at skabe et overblik over, hvordan de forskellige elementer skal indgå i drejebogen, samt hvilke faciliteringsgreb vi skal inddrage, besluttede vi os for at se nærmere på selve planlægningen af workshopforløbet (jf. figur 120).



Figur 120: Planlægning af workshopforløb

Facilitering i denne sammenhæng handler ikke blot om at lede et forløb, men om at skabe de nødvendige betingelser for et fælles, meningsfuldt lærings- og besluthedsrum. Som Merkel et al. (2004) understreger, kræver dette kompetencer, der går ud over teknisk designfaglighed og i stedet fokuserer på at fremme en kollaborativ designproces og aktiv refleksion. Facilitatorens opgave bliver således at skabe trygge rammer, hvor forskellige fagligheder kan bidrage med deres perspektiver. I planlægningen af workshopforløbet valgte vi at tage udgangspunkt i Tuckmans reviderede model for gruppers udvikling som et rammeværk til at designe vores faciliteringsstil i de forskellige faser (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977). Ved at tage udgangspunkt i denne model er vi i stand til overveje, hvilken dynamik der gør sig gældende i de forskellige faser af vores workshopforløb. Dette ved at

forholde sig til hvilken tilgang og rolle, facilitatoren skal indtage, omend det er styrende, assisterende eller støttende, men også hvilken type aktivitetsniveau de forskellige aktiviteter befinder sig i (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977).

	FORMING	STORMING	NORMING	PERFORMING	ADJOURNING
DIRECTIVE	Introducér: • Formål • Problem/kontekst • "Regler" for deltagelse - byd ind!		Præsenter hvordan der skal arbejdes i sessionen	Pause!	Afrunding og næste skridt
COLLABORATIVE		Icebreaker: Forståelse af ordet "værdi"		Persona What? Who? Why? Klarlægge Brugerrejsen i USM As a... (persona type) I want... (action) So that... (benefit) Definer kvaliteter	
SUPPORTIVE					

Figur 121: Faciliteringsstil for workshop 1 med udgangspunkt i Tuckman (1965) samt Tuckman og Jensen (1977)

	FORMING	STORMING	NORMING	PERFORMING	ADJOURNING
DIRECTIVE	Introducér og Recap: • Formål • "Regler" for deltagelse - byd ind! • Hvad kom vi frem til sidst?	Mindset for sessionen	Præsenter hvordan der skal arbejdes i sessionen	Pause! Bevægelse fra divergerende til convergerende tankegang Max 3-5 releases, Releases skal forankres i en af værdierne	Afrunding
COLLABORATIVE		Icebreaker: Fælles diskussion - er vi stadig enige om det vi kom frem til sidst? Forventningsa fstemning		Udforsk mulige løsningsforslag How? HMW-Questions Individuelle brainstorms - Fælles præsentation Priorité løsningsforslag baseret på relevans ift. værdi Slice releases	
SUPPORTIVE					

Figur 122: Faciliteringsstil for workshop 2 med udgangspunkt i Tuckman (1965) samt Tuckman og Jensen (1977)

Som illustreret i figur 121 og figur 122 begynder vi forming-fasen med en direktiv tilgang, hvor formålet er at fastsætte rammerne for workshoppen og skabe psykologisk tryghed for deltagerne. Dette gælder for faserne *forming* og *storming* (Tuckman, 1965, s. 396), hvorefter vi bevæger os over

i *norming* og *performing* ved, at facilitator fungerer som understøttende og faciliterende, hvor gruppen begynder at tage større ejerskab og aktivt samarbejder om at udforske kvaliteter. Denne udvikling har til formål at understøtte gruppens bevægelse fra indledende usikkerhed og afhængighed af facilitatorens styring til et øget fælles ansvar og engagement. Eksempelvis starter vi workshop 1 med en øvelse, hvor deltagerne individuelt skal definere, hvad værdi betyder for dem, og dele deres perspektiver med gruppen. Denne aktivitet har til formål at aktivere alle deltagere fra begyndelsen og etablere et fælles referencepunkt for, hvordan de skal anskue værdi i workshoppen og den videre proces. Dette baserer sig på indsigter fra vores analyse, hvor ikke alle deltagere bidrog til samtalen samt en indsigt om, at værdi blev anskuet på forskellig vis blandt deltagerne.

I takt med at deltagerne opnår større fælles forståelse og tryghed, bør facilitatorer kunne træde længere tilbage og lade deltagerne selv drive dialogen og skabe indhold, eksempelvis i arbejdet med at formulere brugerrejser og identificere værdiskabende kvaliteter. Her skal processen understøttes af facilitator ved at stille reflektive spørgsmål, sikre alle stemmer blev hørt og fastholde fokus på den fælles opgave, uden at overstyre deltagernes egne bidrag. Til trods for at deltagerne i løbet af workshoppen får mulighed for at tage et større ejerskab, vurderer vi på baggrund af vores analyse, at deltagerne ikke når et fuldt modningsniveau. Med dette menes, at faciliteringen af vores workshops fastholdes gennem en *directive* og *collaborative* tilgang (Tuckmans, 1965, s. 393) med henblik på at sikre, at der ikke påkræves for stor en mængde af selvledelse. Vi vurderer, at en mere *supportive* faciliteringsstil (Tuckman, 1965, s. 396), hvor facilitator i højere grad træder i baggrunden og overlader ejerskabet til deltagerne, forudsætter, at deltagergruppen får større erfaring med rammeværket og samarbejdsformen. Dette understøtter Tuckmans (1965) pointe om, at grupper ikke kan springe direkte til et højt niveau af selvledelse og effektivt samarbejde. I stedet er det en proces, der kræver tid, før deltagerne bliver i stand til selv at tage styringen og arbejde målrettet videre uden tæt støtte fra en facilitator.

8.2 Drejebogens opbygning

Eftersom vi har præsenteret og argumenteret for udviklingsprocessen og rationalet bag drejebogen, vil vi nu berøre selve opbygningen og indholdet af drejebogen.

I drejebogen vil vi guide tværfaglige teams gennem en struktureret proces fra problemforståelse, til kvalitetsafklaring, videre til idéudvikling, prioritering og til sidst planlægning af releases. Drejebogen

er som nævnt udarbejdet med specielt henblik på facilitatorer af produktudviklingsprocesser i tværfaglige teams. Dette kan for eksempel være PMs som samtidig agerer facilitator for tværfaglige workshops med henblik på at udvikle nye produkter eller features.



Figur 123: Forside af drejebog

Vi har valgt at kalde drejebogen for *From Value to Release*, idet vi i drejebogen har fokus på, at en fælles værdiramme skal drive produktudviklingen i tværfaglige teams (jf. figur 123). Vi har udformet drejebogen på engelsk, da den skal matche den internationale kultur, der findes i MapsPeople. Drejebogen er struktureret og inddelt i de følgende stadier: før, under og efter workshops, som illustreret i nedenstående figur 124.



Figur 124: Illustration af drejebogens struktur

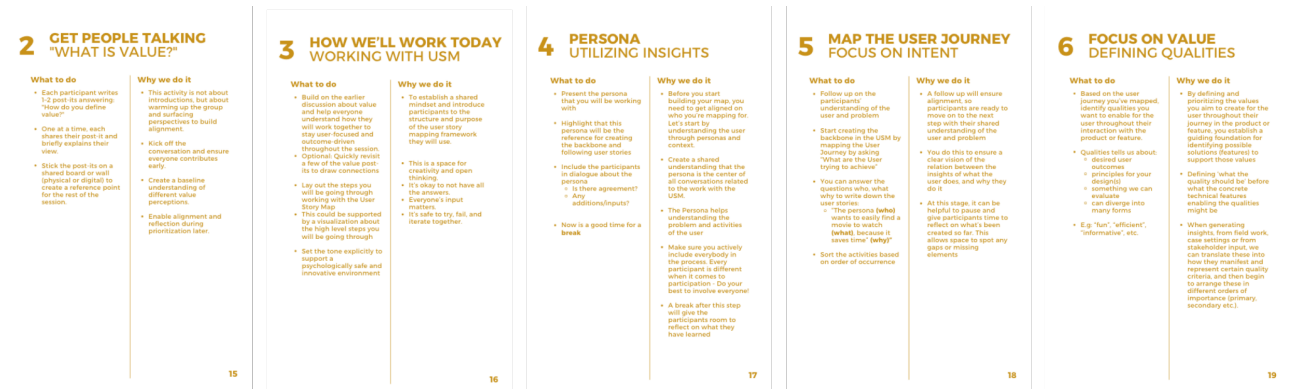
Før workshops (jf. figur 125) handler om at skabe de rette betingelser for et meningsfuldt og innovativt samarbejde. Som drejebogen fremhæver, begynder en vellykket workshop længe før deltagerne mødes fysisk, hvorfor det er facilitatorens ansvar, at det nødvendige forarbejde er klargjort. Dette indebærer en discover-fase, hvor brugerens behov og udfordringer afdækkes.



Figur 125: Eksempler på sider i første del af drejebogen

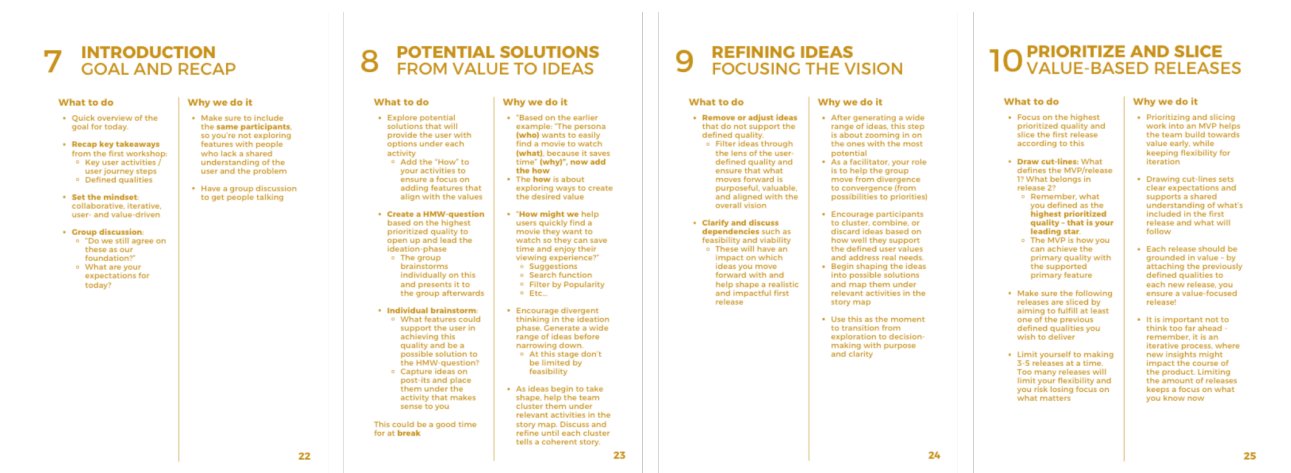
Disse indsigter omsættes til en persona, der skal fungere som et fælles referencepunkt for deltagerne. Derudover anbefales det at udarbejde visuelle materialer og sikre adgang til digitale samarbejdsværktøjer, hvilket skal medvirke til at skabe en klar rammesætning og mindske unødvendig friktion under

selve workshoppen. Vi har desuden udarbejdet slides (jf. bilag 8), som kan benyttes af facilitator efter behov.



Figur 126: Eksempler på sider i workshop 1 i andel del af drejebogen

Under workshop 1 (jf. figur 126) er fokus på at etablere en fælles forståelse af problemet og brugeren for dermed at kunne definere kvaliteter, som et løsningsforslag skal indeholde. Ved hjælp af personaer mappes brugerrejsen ud som del af USM. Begge værktøjer skal medvirke til at etablere en fælles forståelse af problemet og brugerne, som skal lægge til grund for, at de kan brainstorme og prioritere kvaliteter, som løsningsforslaget skal understøtte. Denne proces har til formål at sikre, at alle idéer og løsninger senere i processen er funderet i en fælles værdiramme.



Figur 127: Eksempler på sider i workshop 2 i andel del af drejebogen

Under workshop 2 (jf. figur 127) bevæger deltagerne sig fra kvaliteter til konkrete features gennem idéudvikling, som åbnes op af How Might We-spørgsmål. Ideerne samles og organiseres i USM’et,

hvorefter de kvalificeres og prioriteres ud fra feasibility og viability. Processen afsluttes med at definere releases ud fra kvaliteterne og de tilhørende features.



Figur 128: Eksempler på sider i tredje del af drejebogen

Efter workshops (jf. figur 128) fortsætter arbejdet med at holde USM'et levende i organisationen. Drejebogen understreger vigtigheden af iteration og læring, hvor USM'et kan revideres i takt med nye indsigter, brugerfeedback og ændrede forretningsmål. Derved understøttes en agil praksis, hvor tværfaglige teams kan tilpasse og justere deres retning uden at miste fokus for værdirammen.

8.2.1 Struktur

Denne tredeling i før, under og efter workshops er med til at operationalisere facilitatorrollen og gøre værdiskabelse håndgribelig i produktudviklingsprocesser, der ofte er præget af kompleksitet og tve-tydighed. Gennem praksisnære refleksioner, øvelser og faciliteringsgreb vil vi guide facilitatoren til at skabe rammerne for en tværfaglig produktudvikling. Drejebogens struktur og indhold er således et praktisk greb til at indbringe strategisk designtænkning i produktudviklingspraksisser.

1 INTRODUCTION SETTING THE STAGE

What to do

- Explain the purpose of the workshop to the participants
- Clarify the reason behind including different domains
- Explain the format of the workshop
- **Suggestion:** Prepare a slideshow to act as a shared visual reference

Why we do it

- Aligning the team and creating a safe space for collaboration
- You want to make sure everyone has a clear picture of what you will be working on during the workshop.
- Create a safe space where each participant understands they all bring unique and valuable insights and perspectives to the process
- Emphasize that it is an open format, and encourage participation and input

Figur 129: Eksempel på kolonne-struktur i drejebogen

Drejebogens kolonne-struktur, med handlinger til venstre og refleksioner til højre (jf. figur 129), er et bevidst valg, der forsøger at gøre den praktisk anvendelig samtidig med, at den skal understøtte facilitatorens refleksion og metodeforståelse. Den fulde drejebog kan tilgås i bilag 12.

KAPITEL 5

TEST OG FEEDBACK

- Test af drejebogen i praksis
- Feedback på drejebog
- Videreudvikling af drejebog



9. Test af drejebog i praksis

I dette afsnit præsenteres resultaterne af vores arbejde med at teste og validere vores drejebog. Afsnittet indledes med at klarlægge og argumentere for baggrunden for vores test. Efterfølgende præsenterer og argumenterer vi for henholdsvis vores test samt en feedback session med de to VP'er.

9.1 Baggrunden for vores test

Med afsæt i vores videnskabsteoretiske ståsted, pragmatismen, har det været nærliggende at teste vores udviklede drejebog i praksis. Pragmatisme lægger vægt på, at viden skabes og afprøves gennem handlinger i konkrete kontekster (Dewey, 2012). Dette betyder, at drejebogens værdi og anvendelighed ikke kan afgøres alene på baggrund af teoretiske antagelser eller idealbilleder, men må vurderes i lyset af, hvordan den faktisk tages i brug, og hvilke handlinger den sætter i gang i praksis. Af denne grund har vi vurderet det som væsentligt at teste vores drejebog i praksis, da dette giver mulighed for at undersøge, hvordan drejebogen fungerer i en virkelig organisatorisk sammenhæng, hvor den er tiltænkt at skabe værdi i praksis.

Test af vores udviklede drejebog udgør et centralt led i arbejdet med at validere dens anvendelighed i praksis. Testen kan forstås som en afprøvning af de hypoteser, som vi har udviklet gennem vores undersøgelse. Ifølge Dewey (2012) er viden ikke noget, der alene opnås gennem refleksion eller teoretisk spekulation, men derimod gennem aktiv eksperimenteren i konkrete situationer, hvor vi undersøger, hvordan vores idéer fungerer i praksis. I denne optik kan drejebogen betragtes som en foreløbig løsning på et problem, som først viser sin værdi i mødet med den organisatoriske virkelighed, hvor den skal anvendes. Ved at teste drejebogen får vi mulighed for at indsamle erfaringer, der kan bekræfte eller afkræfte vores hypoteser og antagelser om, hvordan drejebogen skaber værdi, hvilke dele der fungerer som tænkt, og hvor der er behov for justeringer. Vi får dermed adgang til en rigere forståelse for både dens muligheder og begrænsninger, som kan informere den videre udvikling. Det betyder altså også, at testen muliggør, at drejebogens indhold kan sættes i relation til den kontekst, den skal indgå i, og resultaterne af testen er essentielle for at kunne vurdere drejebogens relevans (Cash et al., 2023). Dét at teste vores løsningsforslag er altså en nødvendig del af vores forskning, for at tilvejebringe empiriske beviser, der kan belyse vores hypoteser og bidrage til dokumentationen af drejebogens værdi og anvendelighed i praksis (Cash et al., 2023).

9.2 Praktiske implikationer

Vores casepartner, MapsPeople, stod imidlertid i en situation præget af stor forandring, herunder fyringer og nye ansættelser, samt blev de en uge før test opkøbt af et udenlandsk firma. Disse omstændigheder medførte, at til trods for en indgået aftale med casepartner om at teste drejebogen, valgte de i lyset af de organisatoriske forandringer at frabede sig dette. Efter en dialog med vores kontaktperson lykkedes det os dog at få en begrænset mulighed for at afprøve en lille del af drejebogen i praksis. Vi fik dermed tildelt 15 minutter i en planlagt session, hvor vi testede en øvelse fra drejebogen vedrørende det at brainstorme og prioritere kvaliteter. Da sessionen havde et andet formål og format end det, vi oprindeligt havde tiltænkt i vores drejebog, tilpassede vi øvelsen, så den kunne indgå som en del af den eksisterende session. Hermed tilrettelagde vi øvelsen, så den kunne understøtte deltagerne i at bane vej for en prioritering af de problemer, de ønskede at arbejde videre med. Dette er et centralt princip i drejebogen, men for at kunne vurdere dets fulde potentiale, kræver det at få indsigt i, om dette princip fører til at de fremtidige løsningsforslag og releases, der udarbejdes i deres arbejde, forankres i de værdier, der skulle bane vej for dette.

Vi må erkende, at den begrænsede tid og det snævre fokus på kun én øvelse satte klare begrænsninger for vores mulighed for at få en mere fuldkommen test af drejebogen, og derfor kan vi ikke komme med en endegyldig validering af dens anvendelighed. For at imødekomme disse begrænsninger aftalte vi desuden at inddrage feedback fra de to VP'er. Vi strukturerede desuden denne feedback med udgangspunkt i, at de gerne måtte inddrage konkrete eksempler fra deres egen praksis, idet vi ønskede, at deres vurdering af drejebogen skulle tage afsæt i, hvordan den kunne tænkes anvendt i deres daglige praksis. Samlet set har vores testforløb derfor været karakteriseret af både begrænsninger og tilpasninger, men det har samtidig givet os værdifulde indsigter i, hvordan drejebogen kan modtages og anvendes i praksis under realistiske organisatoriske betingelser. Dette vil blive udfoldet i de følgende afsnit.

9.3 Test af øvelser med kvaliteter

Forud for testen havde vi forberedt en kort visuel præsentation i form af slides, som skulle understøtte vores mundtlige formidling af øvelsen. Denne kan tilgås i bilag 11. Under sessionen nedskrev vi gennem mødet feltnoter, i tilfælde af at der opstod uforventede og interessante interaktioner, derudover videooptog vi sessionen via en mødeoptagelse i Google Meet. Denne optagelse har vi efterfølgende benyttet til at nedskrive noter til vores øvelse, så vi begge kunne have fokus på at facilitere

frem for at nedskrive noter under vores øvelse. Vores fokus for testen var at få afprøvet vores øvelse omkring italesættelse og prioritering af kvaliteter, hvor forhandlingen skal lede til en fælles værdiramme for arbejdet med USM. Dette ønske var baseret på de forudsætninger vi havde for udførelsen af test, qua vores tidsbegrænsning, og en vurdering af dette var den mest realistiske tilgang for at få brugbare indsigter. Vores feltnoter og noter på baggrund af optagelsen kan findes i bilag 10. Dette vil ligge til grund for vores gennemgang af testen og indsigterne, som vi vil fremlægge i det følgende afsnit.

9.3.1 Tilgang til øvelse

Vores fokus til testen lå som nævnt på én udvalgt øvelse fra vores drejebog, som vedrørte at definere og prioritere kvaliteter, som er en essentiel del i skabelsen af en fælles værdiramme. Øvelsen hører under vores første workshop i drejebogen (jf. bilag 12), hvor formålet er at skabe fælles forståelse for, hvilke kvaliteter og værdier teamet ønsker at understøtte i de løsninger, de udvikler. Øvelsen blev designet med afsæt i drejebogens intention om at styrke teams i at bevæge sig fra problemforståelse og brugerindsigter til bevidsthed om ønskede kvaliteter, som kan fungere som et prioriteringsgrundlag for videre udvikling. Øvelsen bestod af tre faser, som vi faciliterede gennem et digitalt whiteboard i Canva, som muliggjorde samarbejde – både for de fysiske deltagere, men også Klaus, som var med online. Til mødet deltog to PMs, Poul og Lone, to designere, Ole og Tanja, én software arkitekt/team lead, Klaus samt VP'erne Ronja og Michael. Poul agerede facilitator for denne session. En udvikler, Hans, skulle ligeledes have deltaget, men han havde fravalgt at deltage grundet travlhed.

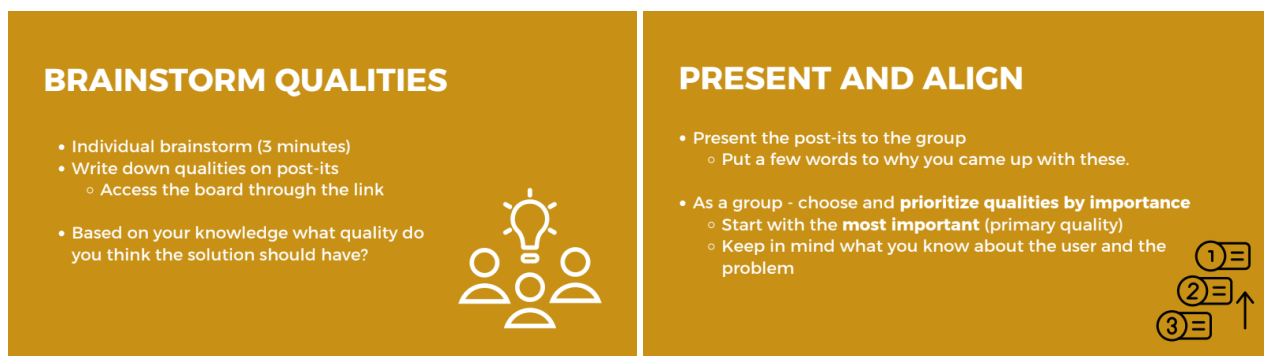
Indledningsvist til øvelsen præsenterede vi deltagerne for en kort introduktion til øvelsens formål med støtte fra vores slides (jf. figur 130, figur 131 og bilag 11). Her var vores fokus på at forsøge at kontekstualisere vores øvelse ved at tydeliggøre, at det blot er et uddrag og en tilpasset øvelse, og hvorfor vi ønskede at afholde testen. Dette blev suppleret af en kort klarlægning af, hvad det abstrakte værdibegreb indebærer, og hvad formålet var med at definere disse.



Figur 130: Introducerende slides

Herefter blev deltagerne bedt om at:

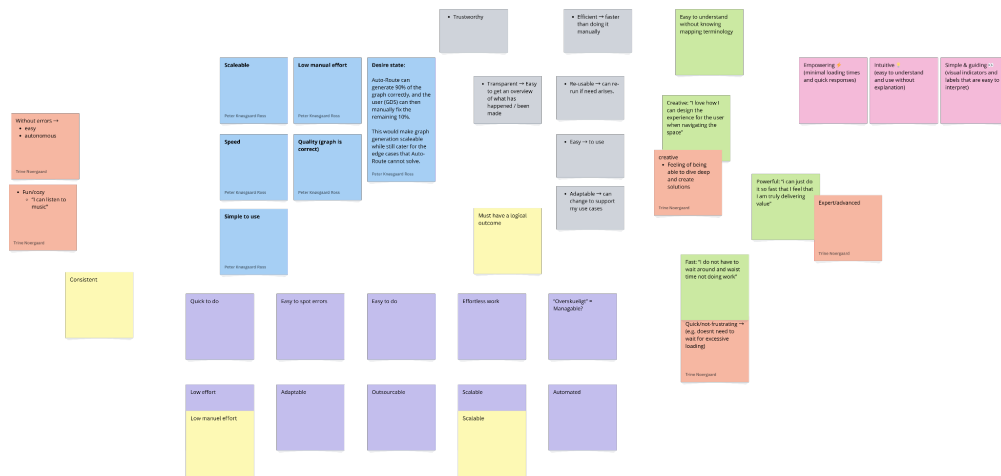
- Brainstorme individuelt i tre minutter, hvor de hver især skulle nedskrive bud på, hvilke kvaliteter de mente, at løsningen burde have. Dette blev gjort direkte på post-its i Canva-boardet.
- Præsentere og dele deres post-its i plenum, hvor hver deltager satte ord på, hvorfor netop disse kvaliteter var vigtige set i lyset af brugernes behov.
- Diskutere og prioritere i fællesskab, hvor teamet skulle vælge de mest centrale kvaliteter (med fokus på den primære kvalitet først), som skulle fungere som udgangspunkt for at prioritere mulige løsninger og planlægge næste release.



Figur 131: Slides til introduktion til øvelse

Canva-boardet illustreres nedenstående i figur 132.

BRAINSTORM QUALITIES



QUALITY CRITERIAS SORTED BY IMPORTANCE

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Figur 132: Canva-board anvendt til facilitering af øvelsen

Vi valgte bevidst at strukturere øvelsen visuelt og digitalt i Canva-boardet (jf. figur 132), så deltagerne både kunne skrive deres input ned, få et overblik over de indsamlede kvaliteter, og sammen navigere i, hvordan disse kunne prioriteres. Samtidigt akkommoderede det digitale board, at der kunne samarbejdes hybridt. Vi havde desuden visuelt opstillet, at de skulle prioritere kvaliteterne, men de nåede ikke at færdiggøre øvelsen, hvilket vil blive uddybet i det følgende afsnit.

9.3.2 Stram tidsramme

Sessionen blev indledt af PM'en, Poul, som havde planlagt, at deltagerne i tre teams skulle drøfte og klarlægge de udfordringer og problemer, de aktuelt oplevede i deres team i deres daglig praksis. Først i anden del af sessionen blev vi indbudt til at facilitere vores 15 minutters øvelse, hvor der var under 30 minutter tilbage af sessionen (ud af to timer). Dette betød, at deltagerne ikke ville have meget tid til at arbejde videre med vores øvelse baghovedet, hvilket ellers var essentielt i forhold til vores intention med testen grundet den korte tidsramme.

I introduktionen gik der ligeledes tid med at diskutere, hvorvidt vi overhovedet kunne afholde sessionen, da udvikleren, Hans, som nævnt havde fravalgt ikke at deltage i sessionen grundet travlhed med andre opgaver. Dette er også en indikator for den situation, som MapsPeople befinder sig i, som har haft indvirken på vores mulighed for test.

Grundet den stramme tidsramme var der ikke megen tid til spørgsmål og feedback, som vi oplevede at ende med at blive en del af vores test i praksis. Dette medførte desuden, at vores øvelse tog længere tid, og derfor nåede deltagerne ikke at færdiggøre vores øvelse. Herudover nåede de heller ikke at planlægge, hvilke problemer de skulle løse, som var deres formål med anden del af sessionen. Dette understreger en vigtig læring om nødvendigheden af tilstrækkelig tid og forankring, hvis øvelsen skal skabe den ønskede værdi. Samtidig kan der argumenteres for, at det ville være gavnligt, hvis den første del af sessionen havde været kortere, eller at der var afsat mere tid til sessionen. Trods den tidsramme fik vi alligevel indsigter fra testen, som vi nu vil berøre.

9.3.3 Indsigter fra test

Vi oplevede generelt en positiv modtagelse af øvelsen. Flere deltagere udviste engagement, og øvelsen formåede at sætte gang i samtaler om, hvilke værdier og kvaliteter der er vigtige at tilgodese i deres arbejde. Dog blev der også rejst kritiske spørgsmål, særligt fra Ronja, som udfordrede vores begrebsforståelse og model. Hun problematiserede, om vores metode i tilstrækkelig grad tilfører værdi, idet hun mente, at organisationens eksisterende metoder, herunder USM, allerede understøtter lignende dialoger. Denne situation opstår allerede få minutter inde i vores facilitering af øvelsen, og vi vil derfor argumentere for, at deltagerne på dette tidspunkt endnu ikke har haft mulighed for at

afprøve øvelsen i praksis eller få et dybere indblik i de bagvedliggende tanker med drejebogen. Dette vurderer vi som væsentligt at have for øje i fortolkningen af reaktionerne, hvilket vi vender tilbage til i afsnit 9.4, hvor feedbacken viser sig at være af en anden karakter.

En væsentlig læring var, at vi i praksis havde svært ved at inkludere den deltager, der deltog online, hvilket betød, at fokus primært blev rettet mod de fysisk tilstedeværende deltagere. Dette skyldes en kombination af tidspres, vores begrænsede erfaring med at facilitere hybride mødeformer og manglende opmærksomhed på at skabe lige deltagelsesvilkår for alle. Dette peger på et vigtigt opmærksomhedspunkt for fremtidige tests og videreudvikling af drejebogen.

På trods af kritik og udfordringer vurderer vi øvelsen som værdifuld i forhold til at skabe dialog og fælles forståelse af, hvilke kvaliteter der er vigtige at overveje i forhold til de problemer, de har identificeret. Samtidig anerkendte både Ronja og Poul, at øvelsen satte gang i værdifulde samtaler om, hvad der opleves som værdifuldt i deres arbejde. Poul udtrykte, at det var en “rigtig god øvelse” til at få sat fokus på kvaliteter, og Ronja tilføjede umiddelbart herefter kommentaren “mega god” (jf. bilag 10). Begge pointerede, at øvelsen var god til at få deltagerne til at tænke ind i brugerperspektivet, hvilket også blev fremhævet som positivt. Dog understregede Ronja, at det var væsentligt at supplere dette med et fokus på outcomes og virksomhedens forretningsmæssige behov (viability). Samtidig anerkendte hun dog, at der også kan ligge en værdi i, at brugernes og virksomhedens perspektiver bringes i spil hver for sig. Selvom vi forsøgte at forklare, hvordan identificeringen af kvaliteter kunne fungere som et prioriteringsværktøj, nævnte Ronja, at hun ikke troede, at de ville komme til at bruge det. Michael efterfulgte dog dette med at sige, at det måske kunne siges på en anden måde, og at de gerne vil høre mere om tankerne bag, samt hvordan vi indtænker det i forhold til releases (jf. bilag 10).

Efter testen kunne vi iagttage, at teamet selv havde indkaldt til et nyt møde for at fortsætte arbejdet med prioritering af problemer, og i denne mødeindkaldelse henviste de til vores Canva-board. Dette tolker vi som en indikation på, at øvelsen og vores materiale alligevel har haft et efterliv i organisationen og måske har været med til at påvirke den videre proces.

9.4 Feedback på drejebog

Som supplement til vores test gennemførte vi en feedback session med de to af VP'er. Formålet med sessionen var at validere drejebogens anvendelighed og implementeringspotentiale ud fra deres erfaringer med ledelse af produktudvikling i praksis. Sessionen blev struktureret med en visuel præsentation som støtte, hvor vi først rammesatte formålet og agendaen samt opfordrede til, at de bidrog med pointer, erfaringer og feedback, da dette er en læringsproces for os. Vi indledte derefter sessionen med at præsentere vores indsigter fra vores analyse, som ligger til grund for drejebogen. Dernæst præsenterede vi drejebogens overordnede formål og intention og dykkede ned i drejebogens struktur ved at gennemgå centrale elementer og visualiseringer af den proces, drejebogen er designet til at understøtte. Afslutningsvis stillede vi spørgsmål. Vores præsentation kan findes i bilag 7. Vi videooptog sessionen, så vi kunne have fokus på at præsentere og stille spørgsmål samt svare på deres spørgsmål og feedback. På baggrund af optagelsen nedskrev vi efterfølgende noter og citater fra feedback sessionen, som vil danne grundlag for dette afsnit. Disse noter og citater kan findes i bilag 9.

9.4.1 Ønske om fleksibilitet i format og AI-understøttelse

Overordnet blev drejebogens fokus på at skabe tværfaglige samtaler om værdi og kvaliteter anerkendt som relevant og værdifuldt. Ronja udtrykte eksempelvis, at “ja, det er super godt” (jf. bilag 9), da vi talte ind i værdien af det tværfaglige perspektiv. Samtidig blev der rejst vigtige spørgsmål til, hvordan drejebogen kan oversættes til praksis i deres organisation. Ronja pointerede blandt andet nødvendigheden af, at sproget i drejebogen tilpasses målgruppen, så det ikke forudsætter forhåndskendskab til eksempelvis design thinking. Ronja rejste desuden et spørgsmål om drejebogens format og tilpassningsgrad. Hun foreslog, at drejebogen kunne udvikles som en mere fleksibel, open source-lignende guide, hvor virksomheder kan tilpasse sproget og indholdet til deres egen kontekst og praksis. Hun fremhævede, at “jeg vil sjældent tage en konsulent-PDF og give til mit team og sige kør” (jf. bilag 9), og foreslog i stedet en form for skabelonbaseret tilgang, hvor de kan “putte sine egne ord og modeller ind” (jf. bilag 9). Dette blev suppleret af en refleksion over, hvordan AI-teknologier, som Large Language Models (LLM), i stigende grad indgår i deres arbejdsgange. Ronja spurgte blandt andet, om vi havde overvejet at designe drejebogen, så den kan anvendes som grundlag for en AI-baseret facilitator: “Kunne I bygge en workshop facilitation GPT?” (jf. bilag 9), hvilket hun vurderede

kunne være mere anvendeligt end en statisk PDF i deres hverdag, hvor de i stor grad benytter AI i deres arbejde (jf. bilag 9).

Michael supplerede refleksionerne ved at pege på, at drejebogen med fordel kunne struktureres som et opslagsværk, der gør det nemt for brugere at tilgå relevante dele efter behov. Han fremhævede, hvordan han selv havde haft glæde af en tilsvarende tilgang i en metodebog, der netop introducerede, hvordan han kunne anvende bogen fleksibelt i stedet for at læse den fra ende til anden. Ronja opfulgte dette med opsætningen af vores drejebog og vurderede, at den kunne være nem at forstå for en sprogmodel, hvilket hun så som en fordel i forhold til digital understøttelse af anvendelsen (jf. bilag 9).

9.4.2 Fokus på kunder og forretning

R belyste i feedbacken, at drejebogen fremstod som stærkt fokuseret på brugeren og dermed primært adresserede produktets desirability. Ronja påpegede, at drejebogen i højere grad burde balancere mellem Cagans (2017) fire produktrisici: desirability, business viability, feasibility og usability. Hun fremhævede, at “når vi er en B2B-virksomhed, så vil jeg aldrig ønske, at I kun tager afsæt i brugerne (...) for ellers ender vi med at lave et brugerdrevet produkt og ikke et kundeværdis produkt” (jf. bilag 9). Dette peger på, at de ser et behov for, at drejebogen i højere grad understøtter kundeværdi og forretning.

I forhold til de konkrete øvelser i drejebogen blev der også drøftet, hvordan personaer kan anvendes. Ronja udtrykte skepsis over for personaer som en fast artefakt i virksomheden og betegnede det som et “konsulent-greb” (jf. bilag 9). Hun pegede dog også på, at personaer kan have en værdi som et midlertidigt referencepunkt i specifikke projekter, hvilket hun mente var “super vigtigt” i forhold til at skabe fælles forståelse (jf. bilag 9). Denne refleksion førte til en diskussion om, hvorvidt drejebogen skal præsentere metoder som obligatoriske eller som inspiration, afhængigt af den kontekst og de ressourcer, som er til stede i den enkelte organisation. En central indsigt fra feedbacken var betydningen af at respektere de organisatoriske betingelser, der gør sig gældende i praksis. Ronja fremhævede, at virkeligheden ofte kræver hurtige beslutninger og “good enough for now, safe enough to try”-tilgange (jf. bilag 9), hvor der ikke nødvendigvis er tid til at gennemføre alle metoder i fuldt omfang. Hun understregede, at vores drejebog kan være værdifuld som et inspirationskatalog, men at det er afgørende, at den ikke fremstår som en fastlåst proces, hvor medarbejderne kan “fejle” (jf. bilag 9), hvis ikke alle elementer følges til punkt og prikke. Selvom Ronja gav udtryk for, at hun ikke ville

anvende persona som metode, gav hun samtidig udtryk for, at princippet i at konkretisere brugerindsigter var værdifuldt for processen som et redskab til at forankre beslutninger med afsæt i brugeren/kunden og deres problem.

Afslutningsvis blev det anerkendt, at vores test havde skabt nye typer af samtaler i organisationen. Ronja fortalte eksempelvis, at “det perspektiv skabte noget helt andet, samtale, end vi har gjort før” (jf. bilag 9), og pegede på, at der allerede dagen efter vores test var medarbejdere, der havde videreført sprogbrugen fra øvelsen i deres daglige arbejde. Dette blev af Ronja fremhævet som en klar indikator på, at vores tilgang havde potentiale til at skabe værdi i praksis. På den baggrund blev vi opfordret til at vende tilbage efter færdiggørelsen af specialet for at dele vores samlede observationer og refleksioner med en bredere kreds af ledere og produktudviklere i organisationen.

9.5 Videreudvikling af drejebogen

De erfaringer, vi har gjort os gennem både test og feedback, peger på flere væsentlige opmærksomhedspunkter, som vi vurderer kan kvalificere en videreudvikling af drejebogen. Både vores vidensteoretiske ståsted i pragmatisme og vores tilgang til designarbejdet understreger, at udviklingen af drejebogen ikke skal forstås som en lineær proces med en endelig løsning, men som en iterativ og eksperimenterende praksis, hvor vi gennem undersøgelser og afprøvninger gradvist opbygger viden og forståelse. Samtidig minder pragmatisme os om, at vi bør være kritiske over for forskellen mellem det, der siges, og det, der gøres. Hvor VP’erne i feedbacken rejste bekymringer om drejebogens format og metoder, viste praksis, at øvelsen faktisk blev positivt modtaget og medvirkede til at have de samtaler, som vi intenderede. Herudover havde vores øvelse et vis efterliv i organisationens videre arbejde. Dette understreger, at viden ikke blot skal hentes i det sagte, men også i det handlede (Cohen et al., 2018).

Med ovenstående refleksioner in mente vil vi vurdere, hvordan en ny iteration af drejebogen kan udarbejdes. I det videre arbejde med drejebogen kan det indtænkes, hvordan kunden bringes mere i spil samt forretningspotentiallet. Dog vil vi også argumentere for, at vi ikke har undladt dette perspektiv, men at de indgår senere i drejebogen som en måde til at vælge og fravælge idéer på i samspil med kvaliteter. Vi anerkender dog også, at hvis drejebogen skal implementeres i organisationen, bør vi også anerkende en praksis, som vægter forretningspotentiallet højt. Derfor kan det overvejes, hvordan vi kan formidle, at brugeren kan være et for snævert begreb, da vi mener, at en løsning skal forankres

i dem, som berøres af et problem. Derfor er det, som nævnt i litteraturreviewet (jf. afsnit 2), værd at tænke det bredere, hvormed kunder også indgår i denne betegnelse. Derfor vurderer vi, at der er behov for at sætte fokus på at formidle dette i drejebogen, så der ikke forekommer misforståelser om dette. Dermed kan det ligeledes påpeges, at det kan være gavnligt at være mere eksplicit om, hvordan vi indtænker, at de fire produktrisici skal indgå i produktudviklingsprocessen.

Herudover vil vi argumentere for, at vi har forsøgt at have fokus på at gøre drejebogen fleksibel og overskuelig, så en facilitator kan dykke ned i drejebogen i forhold til, hvor de er i processen. Vi anerkender dog også, at det kan gøres endnu mere eksplicit og kan bedre formidles, hvordan drejebogen kan agere som opslagsværk. Samtidig anerkender vi behovet for, at de to VP'er giver udtryk for, at de vil have lov til at kunne redigere, hvad de vil anvende og tilpasse sproget til deres egen kontekst og praksis. Dette peger på en væsentlig afvejning mellem at tilbyde en drejebog, der kan inspirere og støtte facilitering, men samtidig undgå at fremstå som en fastlåst metode, der skal følges til punkt og prikke. Dette taler dog ind i en balancegang om, hvorvidt den skal være en inspirationskilde eller som en måde at stilladsere. På den ene side kan drejebogen fungere som en inspirationskilde, der præsenterer en række metoder, greb og refleksionsspørgsmål, som teams kan lade sig inspirere af og tilpasse til deres egne behov og kontekst. En sådan tilgang lægger vægt på fortolkning, fleksibilitet og tilpasning, hvor facilitatorer har frihed til at vælge de elementer, de finder relevante, og oversætte dem til deres egen praksis. På den anden side kan drejebogen også fungere som en mere struktureret stilladsring, der guider brugerne gennem en fastlagt proces med klare trin og instruktioner. En sådan tilgang kan være hjælpsom for teams, der har mindre erfaring med facilitering, og som har behov for mere støtte og retning i deres arbejde. Risikoen er dog, at drejebogen i så fald kan komme til at fremstå som en rigid metode, der begrænser brugernes mulighed for at tilpasse den til deres særlige kontekst og arbejdsgange.

I en videreudvikling vurderer vi derfor, at det er væsentligt at afbalancere disse to positioner, så drejebogen både tilbyder konkrete greb og strukturer, der kan støtte uerfarne facilitatorer, samtidig med, at den åbner op for fleksibilitet og tilpasning, så mere erfarne teams kan tage ejerskab over processen og forme den ud fra deres egne betingelser. Dette kan for eksempel gøres ved at tydeliggøre, hvilke elementer der er obligatoriske eller anbefalede, og hvilke der kan tilpasses eller fravælges, afhængigt

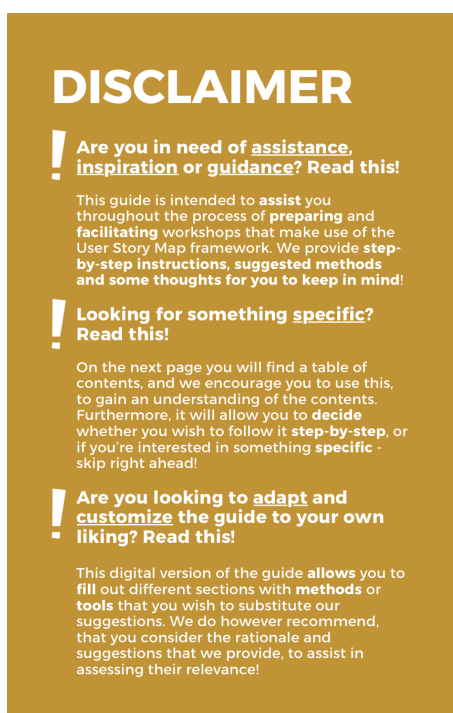
af den konkrete situation. Herudover vurderer vi, at det kan være brugbart at arbejde videre med en skabelonbaseret tilgang, hvor organisationer selv kan sætte deres egne begreber og prioriteringer i spil.

Endelig peger både test og feedback på, at formatet og tilgængeligheden af drejebogen bør overvejes i lyset af aktuelle arbejdsgange, hvor AI-teknologier spiller en stigende rolle. Forslaget om at udvikle en GPT, der kan hjælpe teams med at navigere i drejebogen, kan derfor ses som et interessant perspektiv at udforske videre. Dette vil vi uddybe i vores perspektivering (jf. afsnit 12).

9.5.1 Iteration af drejebog

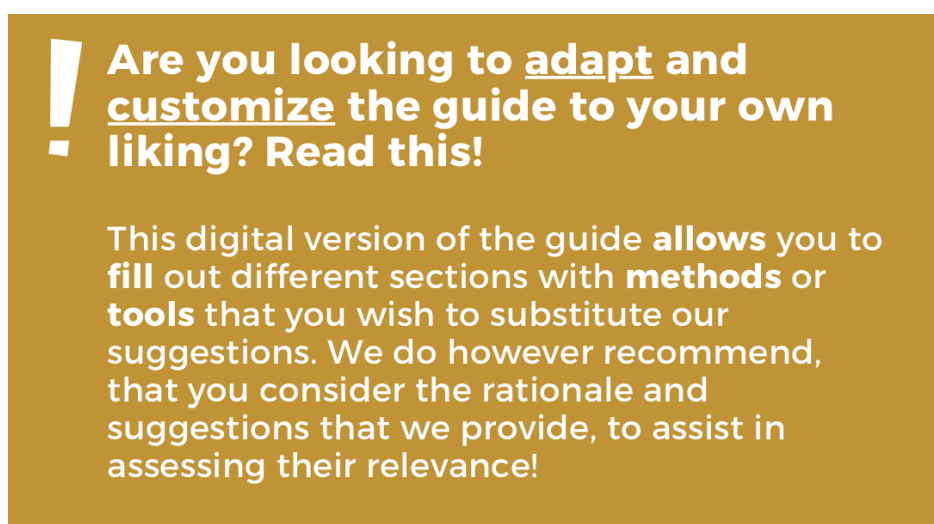
Med udgangspunkt i de indsigter og refleksioner der er præsenteret ovenstående, vil vi nedenstående præsentere og forklare, hvordan vi har itereret på drejebogen. En itereret udgave af drejebogen kan tilgås i bilag 16.

Den første ændring vi har foretaget, er i form af tilføjelsen af en 'disclaimer' side (jf. figur 133), som er placeret i starten af drejebogen.



Figur 133: Tilføjelse af disclaimer

Formålet med denne tilføjelse er at efterkomme den efterspørgsel på en tydeliggørelse af, hvad drejebogen kan bruges til. Vi ønsker med denne side derfor at tydeliggøre tre forskellige anvendelser (jf. figur 133). Fokus er her på at klarlægge, at drejebogen kan anvendes i sin intenderede stil ved at følge de forskellige trin og metoder, men også for at fremhæve, at den kan fungere som inspiration og opslagsværk. Ydermere fremhæver denne tilføjelse også, at der vil være mulighed for at tilpasse og justere den digitale version af drejebogen med henblik på at efterkomme det behov de to VP'er gav udtryk for. På denne måde bliver drejebogen en open-source ressource, gennem eksempelvis brugen af Canva, hvor de selv kan få adgang til at justere drejebogen. Dette leder os til næste ændring: muligheden for at tilpasse og justere drejebogen.



Figur 134: Mulighed for tilpasning

En del af vores feedback indebar, at Ronja ikke var tilhænger af brugen af personaer, hvortil hun gav udtryk for, at det ville være hensigtsmæssigt at muliggøre, at brugerne af drejebogen kunne tilpasse denne med deres egne metoder og øvelser. Vi har tidligere i afsnittet givet udtryk for, at vi anerkender denne feedback, hvorfor denne ændring vil muliggøre dette. Vi fastholder dog, at dette skal gøres med udgangspunkt i, at principperne i drejebogen bibeholdes (jf. figur 134)

Den tredje ændring, vi har foretaget, er i relation til feedback omkring at være påpasselig med at inkludere et for fagligt sprog i drejebogen.

DISCOVERY WORK

To set the stage for a truly impactful session, your preparation should be rooted in discovery work.

Believe that **the people who face a problem are the ones who hold the key to the answer**. So you're uncovering their perspectives, needs, challenges, and aspirations long before any sticky notes hit the wall.

Begin by gathering insights:

- Talk to users and stakeholders.
- Observe their workflows.
- Identify friction points and moments of value.

These insights should inform the language, tools, and tone of your workshop – and ensure that real human needs anchor the discussion.



7

Figur 135: Fjernet fagligt sprog (angående design thinking)

Af denne grund har vi ændret i teksten for at undgå specifikke begreber som design thinking fra den originale udgave (jf. figur 135). I stedet har vi omformuleret denne side med henblik på at fastholde principperne og formålet med discovery-arbejde, og hvilken rolle det spiller i guiden uden at anvende unødvendigt fagsprog.

KAPITEL 6

DISKUSSION

- Bidrag til forskningsfeltet
- Undersøgellesdesign med fokus på kontekst



10. Diskussion

Vi har i de forrige to kapitler været omkring udarbejdelsen og test af vores drejebog, hvor vi i dette kapitel vil rette opmærksomheden mod at forholde os til specialets undersøgelsesdesign og resultater. Kapitlet er opdelt i to dele, hvor første del af kapitlet indeholder en refleksion og diskussion af vores bidrag i relation til de respektive teorier og forskning, vi har fremhævet litteraturreviewet. Dette afsluttes med endnu et genbesøg af de tre hypoteser med henblik på at forholde sig til, om disse kan be- eller afkræftes. Anden del af kapitlet indeholder en refleksion og diskussion af vores undersøgelsesdesign i forhold til vores metodiske valg og fravalg, og hvilken indflydelse det har haft på vores resultater og udarbejdede løsningsforslag.

10.1 Bidrag til forskningsfeltet

Formålet med dette afsnit er at diskutere og reflektere over specialets fund i forhold til eksisterende teori og forskning. Hermed søger vi ikke blot at reflektere over vores egen undersøgelse og bidrag, men også at bidrage til en bredere diskussion i forskningsfeltet. Desuden vil vi afrunde afsnittet med en vurdering af, hvorvidt vi kan be- eller afkræfte vores tre hypoteser.

10.1.1 Værdi som fælles referenceramme i designprocesser

En dominerende antagelse i design thinking-litteraturen er, at værdiskabelse naturligt udspringer af brugerinvolvering og en iterativ proces (Brown & Katz, 2009; IDEO, 2015). Her forstås værdi typisk som et implicit resultat af, at designteamet empatisk søger at imødekomme behov. Denne forståelse ses eksempelvis også i Pattons (2014) tilgang til USM, hvor det antages, at forståelsen for værdi automatisk opstår gennem trinvis progression fra indsigt til løsning. Denne antagelse vil vi argumentere for kan være problematisk. Vores empiriske materiale antyder, at begrebet værdi netop ikke er selvforklarende i praksis, men tværtimod ofte udløser tvetydighed og divergerende fortolkninger. Gennem vores analyse identificerede vi, hvordan forskellige domæner havde vidt forskellige forståelser af, hvad værdi egentlig betød. Uden et fælles sprog blev værdi derfor et abstrakt ideal snarere end en praktisk rettesnor.

Derfor vil vi kritisere antagelsen om, at forståelsen for værdi blot opstår og argumenterer for, at der er behov for et visionsbaseret designgreb, der gør værdibegrebet konkret og fælles. Den visionsbaserede metodologi lægger op til en bevægelse mellem en abstrakt og en konkret tankegang (Lerdahl,

2001; 2005). Vi trækker her på de visionsbaserede frameworks og især Core Designs forståelse af kvaliteter som bindeled mellem brugerindsigter og produktbeslutninger (Lerdahl, 2001; Rosenstand & Vistisen, 2025; Vistisen & Rosendal, 2016; Karagamedesign, 2025; Cleveland, 2021). Denne tilgang blev konkret operationaliseret i vores drejebog, hvor arbejdet med kvaliteter udgjorde en form for mellemfase mellem problemforståelse og featureudvikling. I testforløbet oplevede vi, hvordan denne fase skabte grundlag for at diskutere og konkretisere, hvad der faktisk var vigtigt at opnå, og for hvem. Disse spørgsmål kom dermed ikke af sig selv, men som følge af det strukturerede refleksionsrum, vi havde iscenesat. Derved vil vi med vores bidrag, vedrørende forståelsen af en fælles værdiramme, udfordre antagelsen i design thinking-litteraturen. Hermed argumenterer vi for, at værdi ikke automatisk vokser ud af processen, men kræver værktøjer, der guider tværfaglige teams til at oversætte brugerindsigter til ønskede kvaliteter, før løsninger konkretiseres. Vi vurderer derfor, at en visionsbaseret metodologi, som det blev operationaliseret i vores drejebog, er et brugbart svar på problemet om en fælles værdiforankring i produktudvikling. Men dette forudsætter, at metodologien anvendes som et dialogisk og refleksivt stillads. Vi argumenterer dermed samtidig for, at det er i praksissens forhandling, og ikke i metodens form, at værdien og forståelsen for værdi opstår.

10.1.2 Værdi som metode til fremtidstænkning

Anskuer vi vores drejebog gennem linsen af strategic foresight-feltet, åbner der sig en bredere forståelseshorisont om, at drejebogen kan forstås som et praksisnært bud på en metode, der understøtter teams i at arbejde med ønskværdige fremtidsscenarier og værdibaserede visioner, som kan støtte teams og organisationen i at navigere i usikkerhed. Således er det ikke blot noget, som er strategisk udpeget udefra, men noget der er udviklet gennem refleksion og samskabelse i konkrete designbeslutninger. I litteraturen om strategic foresight beskriver Wilkinson (2017) preferable futures som en kategori af fremtidstænkning, hvor formålet ikke er at forudsige, hvad der vil ske, men at undersøge og strukturere, hvad vi ønsker skal ske, og hvordan vi kan bevæge os i den retning. I denne optik fremstår vores drejebogs fokus på at skabe en fælles værdiramme som et konkret og anvendeligt designgreb, der kan hjælpe teams med, hvordan de strategisk arbejder sig mod ønskede fremtidsscenarier. I forlængelse af dette kan drejebogen også placeres i relation til Buehring og Bishop (2020), argumenterer for, at designmetoder ikke blot skal facilitere problemløsning, men understøtte organisationers evne til at tænke og handle strategisk i komplekse og usikre kontekster. Vi ser vores arbejde som en operationalisering af denne ambition, hvor design thinking ikke reduceres til værktøjer, men udvides til en refleksiv praksis, der kan bruges til at forme langsigtede værdimæssige pejlemærker.

Vi vil derfor argumentere for, at vores design framework også kan bidrage til en bredere strategisk ramme i organisationer.

10.1.3 Facilitering som forudsætning for tværfaglig alignment

Tværfaglighed fremhæves i design thinking-litteraturen som en central styrke ved metoden (Liedtka, 2013; Fatima & Singh, 2024; Bender-Salazar, 2023; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022). Vi vil argumentere for, at det i litteraturen antages, at det tværfaglige samarbejde i sig selv skaber innovative løsninger, fordi forskellig ekspertise bringes i spil. Men dette perspektiv overser ifølge os et væsentligt forhold, da vi vil argumentere for, at tværfaglighed ikke automatisk fører til alignment, men det kræver facilitering, fælles sprog og strukturelle greb for at sikre et værdifuldt samarbejde. Som Fischer (2000) påpeger, rummer tværfagligt samarbejde, at alle ved noget forskelligt, hvilket både er en udfordring og en ressource. For at det kan blive en ressource vil vi argumentere for, at det kræver, at der skabes et rum, hvor de forskellige vidensformer kan bringes i spil og omdannes til en form for fælles forståelse. I vores undersøgelse udledte vi, at sådanne rammer ikke opstår spontant, idet vi identificerede, hvordan deltagere fra forskellige domæner havde forskellige forståelser for værdi.

Vi ser her en vigtig kobling til Nonakas (1994) teori om organisatorisk vidensskabelse, hvor viden transformeres i dynamikken mellem tavs og eksplicit viden. Gennem vores drejebog har vi fokus på at muliggøre dette, så deltagerene får mulighed for at konkretisere deres forståelse. Dette gælder ikke kun gennem tale, men også gennem visualisering og stillingtagen. I tråd med Brandt (2007) fungerer de visuelle og strukturelle greb, såsom digitale whiteboards, personaer og prioritering af kvaliteter, som boundary objects, der skal bidrage til, at forskellige fagligheder kan opbygge en fælles værdiramme uden nødvendigvis at tale samme fagsprog. Dermed vil vi argumentere for, at boundary objects understøtter en tværfaglig sensemaking-proces, hvilket er i tråd med Kolko (2010) og Rösch et al. (2023), som ligeledes berører sensemaking i designprocesser. Dette vil vi argumentere for er afgørende i et produktudviklingsmiljø, hvor begreber som værdi har forskellig betydning afhængigt af, hvilken faglighed det vedrører. Hertil vurderer vi facilitering som essentiel med henblik på at facilitere en meningsskabende praksis, hvor forskellige forståelser kan omsættes til fælles beslutninger. Vores tilgang til facilitering tog udgangspunkt i en forståelse af facilitatorrollen som en, der rammesætter og støtter gruppen mod reflektiv samskabelse. Vi trak her på Tuckmans (1965) teori, som vi operationaliserede i drejebogens struktur. Her havde vi eksplicit fokus på at støtte grupper i at

bevæge sig gennem de forskellige stadier af workshopen. Samtidig viste vores undersøgelse, at facilitering ikke blot handler om at følge en struktur, men om at læse rummet og reagere på gruppens behov i momentet. Eksempelvis så vi flere tilfælde på lavpraktiske elementer såsom pauser, som ikke blev givet til gruppen, trods der blev givet udtryk for at være behov for det. Dette kan bunde i erfaring, hvorfor vi ønsker at stilladsere facilitatorer i tværfaglige workshops, så de opnår kompetencer inden for facilitering.

Vi vil qua de ovenstående refleksioner kritisere design thinking-litteraturens tendens til at fremhæve tværfaglighed som en styrke uden at forholde sig til de betingelser, der skal til for at gøre den frugtbar. Vores indsigter peger på, at alignment i tværfaglige teams omhandler facilitering snarere end et naturligt biprodukt af design thinking. Vi vil derfor argumentere for, at tværfaglig deltagelse i workshops ikke blot kræver alignment, men den forudsætter det. Og dette alignment skabes ikke gennem konsensus i traditionel forstand, men gennem en praksis, hvor uenighed og mangfoldighed bringes i spil gennem fælles greb og rammer, som facilitatoren skal medvirke til at facilitere og håndtere. Hermed må der etableres en fælles referenceramme, som de kan operere ud fra, uden at tale forbi hinanden.

10.1.4 Forståelse bliver en betingelse for effekt i praksis

Vores drejebog har til formål at understøtte facilitatorer i at lede tværfaglige teams fra problemforståelse til værdidrevne produktbeslutninger ved at opbygge en fælles værdiramme. Denne ambition er tæt knyttet til principperne i design thinking, hvor et centralt ideal er at tage udgangspunkt i menneskers behov og skabe værdi gennem iterative og kollaborative processer (Brown & Katz, 2009; IDEO, 2015). I vores analyse og test identificerede vi, at det kan være udfordrende at operationalisere design thinkings principper i praksis. Dette er i tråd med Carlgren og BenMahmoud-Jouini (2022), der identificerer en udbredt implementeringsudfordring, hvor design thinking ofte forbliver på et konceptuelt niveau og ikke forankres i konkrete arbejdsgange. Derfor tilslutter vi os Carlgren og BenMahmoud-Jouinis (2022) kritik og argumenterer for, at der er behov for at forankre konkrete metoder i praksis på en måde, som er både struktureret og kontekstbestemt. Med vores drejebog forsøger vi netop at oversætte design thinking-principperne til et konkret faciliteringsværktøj, der kan anvendes i produktudviklingens hverdagspraksis. Det betyder, at metoden skal kunne indgå i eksisterende processer, tilpasses praksis og skabe et refleksivt rum, hvor tværfaglige teams sammen kan forhandle værdi, prioritere kvaliteter og træffe beslutninger med udgangspunkt i en fælles forståelse. I stedet

for at forstå design thinking som en idealiseret metode, ser vi det derfor som en situeret praksis, der skal gøres anvendelig gennem kontinuerlig tilpasning og kontekstualisering.

Vi vil qua vores undersøgelse argumentere for, at metoder kun virker i det omfang, de forstås og integreres i den konkrete praksis. Denne problematik trådte tydeligt frem i vores feltarbejde. På trods af at USM allerede var implementeret i MapsPeople, identificerede vi i analysen, at deltagerne ofte var usikre på, hvordan frameworket konkret skulle anvendes. Eksempelvis var der tvivl om, hvordan de skulle prioritere, og hvordan brugerværdi skulle inddrages. Vi vil argumentere, at det ikke er selve frameworkets tilstedeværelse, men forståelsen og fortolkningen af den, der var begrænsende for udbyttet af sessionerne. Dette er i tråd med Carlgren og BenMahmoud-Jouini (2022), som understreger, at metoder ofte fejler, ikke fordi de er uhensigtsmæssige, men fordi de ikke forankres kulturelt og kontekstuel. Partl og Hussein (2024) peger desuden på, at modstand mod design thinking ofte bunder i en manglende forståelse for formål og relevans, hvilket er en pointe, vi også identificerede gennem vores undersøgelse.

Vi søgte at gøre drejebogen praksisnær for deltagerne ved at forbinde det til deres aktuelle praksis. På trods af dette oplevede vi stadig modstand i vores test og feedback, hvilket muligvis skyldes de aktuelle omstændigheder. Først oplevede nogle deltagere drejebogens greb som uvedkommende, men sidenhen fandt de værdi i den, fordi de netop havde afprøvet den og erfaret, hvordan den kunne leve videre i organisationen. Grundet dette vil vi argumentere for, at frameworks ikke blot skal instruere, men også troværdiggøres i praksis. Dette vil vi samtidig argumentere for kan pege på et underbelyst forhold i litteraturen om, at designmetoder ikke blot kræver instruktion, men også en form for troværdiggørelse i den kontekst, de skal anvendes i. Vi vil derfor samtidig argumentere for, at drejebogen skal motivere deltagerne til at få erfaring med design frameworket, som gør, at de kan se værdi og mening i at benytte de redskaber og tankegange, som drejebogen indeholder. Dermed vurderer vi, at der er behov for praksiserfaring, før det endeligt kan afgøres, hvorvidt et design framework kan vurderes værdifuldt i praksis. Vi identificerede i vores undersøgelse, hvordan deltagerne ikke nødvendigvis havde de rette forudsætninger for at kunne lykkes med eksisterende frameworks, hvilket ledte os til at udvikle en drejebog, som forsøger at stilladsere faciliteringen. Vi vil derfor argumentere for, at forståelse for metoder og frameworks ikke opstår gennem instruktion alene, men gennem erfaring. Vores ambition har derfor været at udvikle en drejebog, der ikke blot formidler struktur og

indhold, men som hjælper deltagerne med at identificere sig med en proces og herigennem se dens relevans og potentiale.

Vi vil argumentere for, at forståelse for et framework ikke blot er en fordel, men en forudsætning for, at det kan skabe mening og værdi i en workshop samt organisation. Derfor argumenterer vi for, at et design framework ikke blot skal handle om struktur og indhold, men også om kontekstualisering.

Med afsæt i de ovenstående refleksioner og diskussioner af vores empiriske fund og deres relation til eksisterende teori, vil vi nu rette blikket tilbage mod vores tre hypoteser. I tråd med vores abduktive tilgang udgør dette ikke en endegyldig be- eller afkræftelse, men snarere et kritisk genbesøg, hvor hypoteserne vurderes i lyset af den viden, der er fremkommet gennem den iterative vekslen mellem empiri og teori.

10.1.5 Vurdering af hypoteser

I det følgende vurderes vores tre hypoteser med afsæt i analysens resultater og den foregående diskussion. Formålet er at undersøge, i hvilken grad hypoteserne understøttes af vores undersøgelse, samt hvilke nuancer eller justeringer der måtte være nødvendige i lyset af de empiriske indsigter.

10.1.5.1 Hypotese 1: Introduktionen af en visionsbaseret metodologi kan bidrage til at skabe en værdiorienteret produktudvikling

Diskussionen har i overvejende grad underbygget denne antagelse, men også nuanceret den. Vores undersøgelse peger på, at introduktionen af et værdiorienteret designgreb, inspireret af blandt andet Core Design (Vistisen & Rosenstand, 2016; Rosenstand & Vistisen, 2025) og Lerdahls (2001) model, har vist sig at være en anvendelig måde at opbygge en fælles værdiramme i produktudvikling. I vores undersøgelse muliggjorde denne tilgang, at deltagere fra forskellige fagligheder kunne drøfte og prioritere værdibegreber som konkrete og fælles orienteringspunkter, hvilket vi ellers identificerede forblev implicit og upræcist i praksis. Dermed støtter dette hypotesen. Samtidig har vores undersøgelse tydeliggjort, at et framework ikke automatisk forstås i praksis, hvorfor den effekt er betinget af, at den oversættes og tilpasses den organisatoriske kontekst. Desuden må facilitator understøtte brugen gennem tydelig rammesætning og andre designmæssige greb. Hypotesen må derfor forstås som betinget af kontekstuel tilpasning og refleksiv anvendelse.

Vi vurderer, at hypotesen delvist kan bekræftes, men med væsentlige forbehold. På baggrund af vores test og feedback har introduktionen af den visionsbaserede tilgang lykkedes i at få de ansatte til at italesætte samt konkretisere værdi både i og uden for workshops. Forbeholdet dækker dog over en mangel på komplet test af hele drejebogen i praksis, hvorfor det er uvist, om anvendelsen resulterer i produkter forankret i de udarbejdede værdier. Vi vurderer derfor, at der er behov for yderligere testing af drejebogen for at endeligt kunne be- eller afkræfte hypotesen.

10.1.5.2 Hypotese 2: Tværfaglig deltagelse i workshops kræver alignment gennem dialog og fælles referencerammer

Som vi berører i diskussionen, er tværfaglighed ikke i sig selv en katalysator for innovation, men nærmere en kompleks samarbejdsform, der forudsætter, at der er fokus på facilitering samt fælles referenceramme og visuelle greb, der kan agere som boundary objects. Uden dette vil vi argumentere for, at deltagere i tværfaglige workshops risikerer at operere ud fra deres respektive faglige forståelser og dermed tale forbi hinanden, snarere end at opnå en fælles forståelse. Facilitatorens rolle er her afgørende for at kunne opbygge denne fælles forståelse, samt vil vi påpege vigtigheden af at styrke facilitering som en central designkompetence i komplekse organisatoriske samarbejder. Vi vil derfor argumentere for, at hypotesen kan vurderes som bekræftet.

10.2.5.3 Hypotese 3: Udbyttet af en workshop, der tager udgangspunkt i et design framework, påvirkes af deltagernes forståelse for anvendelsen af frameworket i praksis

Det blev gennem vores analyse tydeligt, at deltagernes manglende forståelse for USM kunne have en hæmmende effekt på deres udbytte af workshoppen. Deltagernes forståelse af design frameworket viste sig at være afgørende. Dog må det tilføjes, at det også handler om at kunne se frameworkets relevans i egen praksis. Det er dermed ikke nok, at metoden forklares, men den skal tilpasses og legitimeres i den kontekst, den anvendes i. Dette bekræfter, at forståelsen af frameworket ikke blot er en fordel, men en afgørende forudsætning for, at design frameworket kan skabe værdi i praksis. På baggrund af dette vurderer vi hypotesen som bekræftet.

Vurderingen af vores hypoteser har givet os et nuanceret billede af, hvordan vores empiriske fund spiller sammen med de hypoteser, vi oprindeligt arbejdede ud fra. For at kvalificere grundlaget for vores resultater, finder vi det nu nødvendigt at vende blikket mod vores undersøgelsesdesign, som har dannet grundlag for vores fund.

10.2 Undersøgellesdesign med fokus på kontekst

Vi har i begyndelsen af specialet argumenteret for at have foretaget research for design med henblik på at skabe forståelse for brugen af design frameworks i en produktudviklingsproces. Formålet med at bedrive research for design er fremlagt med en hensigt om at belyse, hvordan praksis, kontekst og deltagere spiller ind i den del af processen, som forskeren forsøger at påvirke og forstå (Forlizzi et al., 2009). Denne hensigt stemmer overens med vores pragmatiske forståelsesramme, idet vi anser viden som noget, der skabes gennem praksis, hvor interaktion, refleksion og iteration er afgørende (Dewey, 2012; Gimmler, 2018; Dalsgaard, 2014). Vi har med udgangspunkt i denne tilgang til viden, aktivt indgået i den praksis, vi forsøger at påvirke. Med en forståelse for behovet for refleksion, er det essentielt, at vi forholder os til, hvorvidt vi er lykkedes med at få de nødvendige indsigter i praksis. Som påpeget spiller konteksten for den praksis, der undersøges, en vigtig rolle. Vi har på baggrund af vores test og feedback session af vores drejebog fået indsigter, som kan bidrage til at indikere, om vi har forholdt os tilstrækkeligt til den kontekst, vores praksis indgår i. Dette vil vi udfolde og diskutere i det kommende afsnit. Efterfølgende vil vi diskutere metodiske overvejelser i forhold til vores indsamling af empiri.

10.2.1 Den ideelle praksis vs. virkelighedens praksis

En af de drivende filosofier for vores drejebog er, at en session, der arbejder med USM, kun er så god, som det forarbejde, der ligger forud for sessionen. Dette er en forståelse, som Michael selv italesatte under vores indledende interview og er et princip, som bidrager til at berøre vores problemformulering i forbindelse med, hvordan der forudsættes en skabelse af en fælles værdiramme. Forarbejdet er vigtigt, eftersom det er her indsigter dannes, og identificeringen af problemer, som forsøges løses, forekommer. Derfor tager drejebogen udgangspunkt i et princip om, at dette forarbejde skal konkretiseres, så det lettere kan indgå i arbejdet med frameworket USM. Dette behov for konkretisering er baseret på indsigter, som er et resultat af vores metodiske tilgang med at observere sessioner (jf. afsnit 5.1.3.2.2). Anbefalingen om at foretage forarbejde er forankret i både design thinking i forbindelse med discover-processen (IDEO, 2015), men også i forhold til workshoppens rammer (Wirrenfeldt Jensen & Albrechtsen, 2022). Det er blevet tydeligt for os, at der kan argumenteres for en mangel på forståelsen af hele konteksten, som sessionerne indgår i.

Det blev påpeget af VP of Product i vores feedback session, at hendes erfaring med konsultationsarbejde, som hun sammenligner vores arbejde med, har mangel på nysgerrighed og ydmyghed for de betingelser, der ligger til grund for, at praksis er, som den er (jf. bilag 9). I afsnit 5.1.1.1 har vi påpeget, at vi har haft en regelmæssig tilstedeværelse på virksomhedens kontor. Dette var med henblik på at kunne indgå i hverdagssituationer og placere os selv som en potentiel ressource for erkendelse under en forudsætning om at kunne reflektere over vores position i praksis (Rylander, 2012). Vi arbejdede under en formodning om, at vi gennem observationer kunne få et indblik i og forståelse for mængden af tid og ressourcer, der var tilgængelige samt få et indblik i virksomhedens status.

Vi har flere gange påpeget, at virksomheden, under ny ledelse, er i en transformationsproces mod en ny produktudviklingspraksis. Udover dette fik vi dog også indsigt i, at der foregik en række fyringer, samt er virksomheden blevet opkøbt. Disse var alle relevante indikationer på, at den kontekst, vi undersøgte, kunne være påvirket af mangel på tid og ressourcer, som kunne have indflydelse på vores observationer omkring manglende forarbejde. I henhold til vores problemformulering er det en kontekstuel faktor, som spiller en essentiel rolle. Dette både i forhold til forudsætningerne for at kunne forberede sig til at facilitere en workshop med design frameworks, men også i forhold til at bearbejde og konkretisere brugerindsigter. På den ene side vil vi argumentere for, at vores drejebog indeholder metoder og overvejelser, som kan bidrage til, at deltagerne af en session kan få et værdifuldt udbytte uafhængigt af mængden af forarbejde. Dette i forbindelse med at italesætte og definere værdier, som skal indfries og bidrage til at prioritere fremtidige releases. Men på den anden side erkender vi, at vores efterspørgsel på konkretisering af forarbejdet, i form af en udarbejdet persona, kan tolkes som en mangel på forståelse for den virkelighed, de ansatte i virksomheden befinder sig i, hvor tid og ressourcer kan være begrænsede. Dewey (2012) påpeger, at erfaring altid er forbundet med tidligere oplevelser og vaner, hvilket taler ind i et behov for, at vi skulle have haft bedre forståelse for konteksten. Det handler i stor grad om at være bevidste om en dualitet i praksis, når det kommer til ideelle scenarier, som vores drejebog taler ind i, og den virkelighed som drejebogen egentlig indgår i, som i dette tilfælde sjældent vil være ideel.

10.2.2 Metodiske overvejelser

Det kan ydermere diskuteres, om vores undersøgelsesdesigns metodiske tilgang til indsamling af empiri kunne have bidraget til at inddrage konteksten bedre. Hvor vores empiriindsamling har været

fokuseret på indsamling af indsigter omkring selve arbejdet med USM-frameworket, kan det diskuteres, om det har været begrænsende i at give os kontekstuelle indsigter. I forhold til specialets fokus på at drive research for design, kan det diskuteres, om dette har givet os tunnelsyn på processen. På den ene side har vores empiriindsamling været rettet mod selve processen og arbejdet med et design framework. På samme tid har vi dog påpeget, at research for design også indebærer en forståelse for konteksten og deltagerne i den proces. Det kan derfor argumenteres for, at vi med fordel kunne have inkluderet et fokus på eksempelvis at observere en PM i deres daglige arbejde, eller praksis i flere organisationer. Dette med henblik på at få en forståelse for, hvad der vil være realistisk for dem i forberedelsen til en USM-session. Med et valg om at anvende observation som en primær empiriindsamlingsmetode kunne et bredere fokus, end blot observation af sessioner, have nuanceret vores indsigter. McDonald og Simpson (2014) beskriver *shadowing*, som en form for ”mobile observation” (s. 14), der bidrager til at få indsigt i den observeredes handlinger og interaktioner på tværs af tid og sted. Om end dette er en selektiv form for data, påpeges det, at det, der observeres, er ude af både observatøren og den observeredes kontrol, hvorfor det giver mulighed for at få indsigter, som overgår forskerens antagelser (McDonald & Simpson, 2014). Disse indsigter kunne dermed have været værdifulde for at få en bedre forståelse for, hvad der var muligt i praksis for en PM, og herigennem kunne det bidrage til at forholde os bedre til dualiteten mellem det ideelle og det virkelige. Med andre ord ville en udvidelse af vores metode have muliggjort en bedre forståelse for konteksten, både organisatorisk og rollemæssigt, for den praksis, vores undersøgelse fokuserede på.

KAPITEL 7

KONKLUSSION & PERSPEKTIVIERUNG



11. Konklusion

Vi har i dette speciale på kandidatuddannelsen Interaktive Digitale Medier på Aalborg Universitet foretaget en empirisk funderet, kvalitativ undersøgelse med henblik på at besvare følgende problemformulering:

Hvordan kan facilitering af workshops med design frameworks skabe en fælles værdiramme i tværfaglige teams i en produktudviklingspraksis?

For at besvare dette indgik vi et casesamarbejde, hvor vi gennem semistrukturerede interviews og observation indsamlede empiri med henblik på at danne indsigt i en produktudviklingspraksis, hvor der arbejdes med workshops, som tager udgangspunkt i frameworket USM. Til bearbejdelse af vores empiri udarbejdede vi en analysemetode med inspiration fra tematisk analyse og affinity diagrams. Analysemetoden havde til formål at muliggøre en analyse direkte i vores indsamlede empiri i form af observationsskemaer, hvilket bidrog til at vi kunne opretholde tidslige og kontekstuelle aspekter som et led i vores analytiske fremgang.

Vi kan på baggrund af analysen konkludere, at mangel på stilladsering og introduktion til et design framework resulterer i tvivl og usikkerhed omkring brugen af frameworket i praksis. Dette forekommer både som lavpraktiske elementer som anvendelsen af frameworket i sig selv, men også på et abstraktionsniveau, hvor brugen af frameworket har til formål at skabe værdifulde løsninger og produkter for brugere og kunder. Det kan i den forbindelse yderligere konkluderes, at det er udfordrende at definere, hvilken værdi der ønskes skabt i et produkt, grundet manglende inddragelse af metoder til at konkretisere brugerindsigter. Derudover opstår der yderligere udfordringer i, hvordan anvendelsen af frameworket forankres i de definerede værdier. Ydermere kan vi konkludere, at facilitering af arbejdet med frameworket er essentielt, både i forbindelse med facilitering af workshops generelt, facilitering af tværfagligt samarbejde og mere konkret med det specifikke framework. For at imødekomme vores problem udarbejdede vi et løsningsforslag i form af en drejebog, som har til formål at stilladsere facilitatorer af tværfaglige workshops med henblik på at opbygge en fælles værdiramme, der kan lede produktudviklingen.

For at imødekomme vores problem udarbejdede vi et løsningsforslag i form af en drejebog, der har til formål at stilladsere facilitatorer i faciliteringen af tværfaglige workshops. Indholdet af drejebogen

har til hensigt at tydeliggøre, hvilke trin der kan tages, før, under og efter en workshop med henblik på at skabe en fælles værdiramme. Den fælles værdiramme skal bidrage med et abstrakt element, som produktudviklingspraksissen kan forankres i. I centrum af vores drejebog er en revideret udgave af USM-frameworket, der er suppleret med en visionsbaseret metodologi, som bidrager til at italesætte og definere værdier, som skal agere ledestjerne for udarbejdelsen af konkrete løsningsforslag og prioriteringen af releases.

Vores løsningsforslag er et kvalificeret gæt på at imødekomme problemstillingen. I vores undersøgelse opstillede vi tre hypoteser, som vi vil be- eller afkræfte på baggrund af vores fund. De tre hypoteser er:

Introduktionen af en visionsbaseret metodologi kan bidrage til at skabe en værdiorienteret produktudvikling.

Udbyttet af en workshop, der tager udgangspunkt i et design framework, påvirkes af deltagernes forståelse for anvendelse af frameworket i praksis

Tværfaglig deltagelse i workshops kræver alignment gennem dialog og fælles referencerammer

Ovenstående hypoteser er blevet testet i praksis og evalueret gennem en feedback session på baggrund af en præsentation af vores udarbejdede drejebog.

Vi kan i relation til første hypotese konkludere, at den visionsbaserede metodologi har lykkedes med at skabe en fælles værdiramme, hvor det abstrakte niveau i produktudviklingen bliver italesat i form af værdier. Vi kan dog ikke, på baggrund af vores begrænsede test, lave en entydig bekræftelse af hypotesen, eftersom anden del af drejebogen ikke blev testet. På grund af dette er vi ikke i stand til at vurdere, om den fælles værdiramme også videreføres og anvendes til at forankre specifikke releases og løsningsforslag i de udarbejdede værdier.

I forbindelse med den anden hypotese, kan vi konkludere, at tværfagligt arbejde er en kompleks arbejdsform, som ikke selvsagt skaber innovation. Denne arbejdsform forudsætter, at samarbejdet skal faciliteres med en bevidsthed om at skabe fælles referencerammer og gøre brug af visuelle greb. Vi argumenterer for, at foruden dette fokus på facilitering, vil det tværfaglige samarbejde i workshops risikerer at operere ud fra deres respektive faglige forståelser, hvilket modarbejder skabelsen af en fælles forståelse. Vi konkluderer derfor, at facilitatorens rolle er essentiel og skal anses som en central designkompetence i komplekse organisatoriske samarbejder.

Med henblik på at teste den tredje hypotese har vi været i stand til at konkludere, at manglende forståelse for USM har en hæmmende effekt på udbyttet af en workshop. Vi konkluderer, at der i denne sammenhæng især spiller en mangel på forståelse for frameworkets anvendelse i egen praksis. Vi konkluderer på baggrund af dette, at introduceringen af et design framework skal stilladseres og tilpasses den kontekst, hvori det skal indgå for at øge udbyttet og sikre, at design frameworks skaber værdi i praksis.

12. Perspektivering

Formålet med denne perspektivering er at fremhæve relevante indsigter og overvejelser, som har relevans for at relatere vores bidrag til fremtidig forskning.

12.1 Generativ AI: Teknologiens rolle i workshops

I begyndelsen af dette speciale overvejede vi, hvorvidt vi skulle fokusere på, hvilken rolle AI (kunstig intelligens) spiller i en workshop-praksis, og hvilket potentiale det kan have fremadrettet. Vi besluttede, at vi ville afgrænse vores undersøgelse, hvilket ikke inkluderede AI, men som et led i vores feedback-session for testen af vores drejebog kom emnet på tale. Med afsæt i den session vil dette afsnit afdække nogle overvejelser omkring, hvilken rolle AI kan have i relation til vores drejebog.

En indsigt, vi gjorde os på baggrund af vores feedback session, var at overveje potentialet i, hvordan drejebogen kunne implementeres i en generativ AI såsom ChatGPT. VP of Product påpegede en bekymring i forbindelse med drejebogens mængde af indhold, hvor hun gav udtryk for, at hun ikke ville gennemgå en 25 siders PDF, men i stedet ville fodre en AI med indholdet (jf. bilag 9). Om end vi vil argumentere for at hendes holdning baseret på indholdet i vores drejebog er misvisende, da de 25 sider ikke udelukkende består af sammenhængende tekst, ser vi bestemt et potentiale i at anvende AI-teknologien til at øge funktionaliteten og brugbarheden. Generativ AI, som ChatGPT, er god til at opsummere og syntetisere information og redegøre for indhold, hvorfor det vil muliggøre, at brugeren kan stille specifikke spørgsmål til indholdet i drejebogen og hurtigt få svar (Polster, Bilgram & Görtz, 2024). Dette potentiale medbringer dog en bevidsthed om, at indholdet i drejebogen med fordel skal formateres og udarbejdes på en måde, som tillader AI'en at identificere essentielt indhold, eksempelvis ved brug af punkttopstilling og tekstformatering i form af fed, kursiv og understreget tekst.

Som bekendt anbefaler vi i drejebogen, at brugerindsigter med fordel kan konkretiseres i form af

personaer, men vi har i afsnit 10.2 diskuteret, om dette er hensigtsmæssigt i forhold til den organisatoriske kontekst. Involveringen af AI taler for, at det kunne være tidsbesparende, idet generativ AI kan øge effektiviteten og udarbejdelsen af metoder som personaer (Polster et al., 2024). Dette taler ind i, at med virksomhedens varierende tid og ressourcer til at indsamle og bearbejde brugerindsigter samt andet forarbejde, kan opfordringen til at anvende AI som et redskab bidrage til at gøre dette mere plausibelt. Med udgangspunkt i dette perspektiv kan der være et uforløst potentiale i vores bidrag, hvor en dimension af vores drejebog vil være at udarbejde en GPT eller lignende. Med henblik på at akkommodere en travl og uforudsigelig hverdag vil inkluderingen af AI muligvis give brugeren et bedre udgangspunkt for at få det fulde udbytte af vores drejebog. Dette kan derfor være et spændende område at udforske nærmere.

13. Bilagsliste

- Bilag 1: Interviewguide for R
- Bilag 2: Transskription med R
- Bilag 3: Generelle observationer
- Bilag 4: Transskription med M
- Bilag 5: Interviewguide for M
- Bilag 6: Litteraturgrundlag og godkendelse
- Bilag 7: Feedback Session Slides
- Bilag 8: Drejebog Slidedeck
- Bilag 9: Noter fra feedback session
- Bilag 10: Noter fra test af drejebog
- Bilag 11: Slides fra test af drejebog
- Bilag 12: Drejebog
- Bilag 13: Samtykkeerklæring M
- Bilag 14: Samtykkeerklæring R
- Bilag 15: Søgeprotokol
- Bilag 16: Iteration af drejebog

14. Litteraturliste

- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *JACCP: JOURNAL OF THE AMERICAN COLLEGE OF CLINICAL PHARMACY*, 4(10), 1358–1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Bakar, N. W. A., Musa, S., & Mohamad, A. H. (2020). A Mini Comparative Study of Requirements Modelling Diagrams towards Swimlane: Evidence of Enterprise Resource Planning System. *Journal of Physics. Conference Series*, 1529(5), 52054-.
- Ball, J. (2019). *The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process*. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/archive/articles/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process>
- Bender-Salazar, R. (2023). Design thinking as an effective method for problem-setting and needfinding for entrepreneurial teams addressing wicked problems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 24. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00291-2>
- Björgvinsson, E., Ehn, P., & Hillgren, P.-A. (2012). Design Things and Design Thinking: Contemporary Participatory Design Challenges. *Design Issues*, 28(3), 101–116. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00165
- Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2015). On being ‘Systematic’ in Literature Reviews in IS. *Journal of Information Technology*, 30(2), 161–173.
- Brandt, E. (2007). How Tangible Mock-Ups Support Design Collaboration. *Knowledge, Technology & Policy*, 20(3), 179–192. <https://doi.org/10.1007/s12130-007-9021-9>
- Brandt, E., Binder, T., & Elizabeth B. N., S. (2013). Tools and techniques. Ways to engage telling, making and enacting. I J. Simonsen & T. Robertson (Red.), *Routledge international handbook of participatory design*. Routledge.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 1–9. Harvard Business School Publishing Corporation. <https://doi.org/10.5040/9781474282932.0020>
- Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by Design. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 381–383. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00806.x>
- Brown, Tim., & Katz, Barry. (2009). Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. I *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation* (1. ed.). Harper Business.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5. <https://doi.org/10.2307/1511637>
- Buehring, J., & Bishop, P. C. (2020). Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(3), 408–432. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.07.002>
- Cagan, M. (2017, december 4). *The Four Big Risks*. Silicon Valley Product Group. <https://www.svpg.com/four-big-risks/>
- Carlgren, L., & BenMahmoud-Jouini, S. (2022). When cultures collide: What can we learn from frictions in the implementation of design thinking? *Journal of Product Innovation Management*, 39(1), 44–65. <https://doi.org/10.1111/jpim.12603>
- Cash, P., Daalhuizen, J., & Hekkert, P. (2023). Evaluating the efficacy and effectiveness of design methods: A systematic review and assessment framework. *Design Studies*, 88, 101204. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2023.101204>

- Chhatpar, R. (2007). Analytic Enhancements to Strategic Decision-Making: From the Designer's Toolbox. *Design Management Review*, 18(1), 28–35. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2007.tb00069.x>
- Cleveland, C. (2021). *Game Pillars and Values*. <https://www.charliecleveland.com/game-pillars/>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (eighth edition). Routledge.
- Collaborative Work: Integrating the Roles of Ethnographers and Designers. (2002). I S. E. Squires & B. Byrne, *Creating breakthrough ideas: The collaboration of anthropologists and designers in the product development industry*. Bergin & Garvey.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3. ed., [Nachdr.]). SAGE Publ.
- Dalsgaard, P. (2014). *Pragmatism and Design Thinking*. 8(1), 143–155.
- DeBrusk, C. (2025). Technology Complexity And Its Impact On Innovation. *OliverWyman*. <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2022/jan/technology-complexity-and-its-impact-on-innovation.html>
- Dewey, J. (1938). *Logic: The Theory Of Inquiry* (1. udgave). Henry Holt and Company. <https://archive.org/details/JohnDeweyLogicTheTheoryOfInquiry/page/n5/mode/2up>
- Dewey, J. (2012). *Democracy and Education* (1. udgave). Start Publishing LLC.
- Dorst, K. (2010). The Nature of Design Thinking. I K. Dorst, S. Stewart, I. Staudinger, B. Paton, & A. Dong (Red.), *Interpreting Design Thinking* (s. 131–138). DAB documents.
- Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 32(6), 521–532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
- Dorst, K. (2019). Design beyond Design. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.05.001>

- Ellis, T. J., & Levy, Y. (2008). Framework of Problem-Based Research: A Guide for Novice Researchers on the Development of a Research-Worthy Problem. *Informing Science*, 11, 17–33.
- Fatima, S., & Singh, A. B. (2024). Design thinking in business, management and accounting: A bibliometric review and future research directions. *Benchmarking: An International Journal*, 31(8), 2624–2651. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2023-0171>
- Fischer, G. (2000). Symmetry of ignorance, social creativity, and meta-design. *Knowledge-Based Systems*, 13(7–8), 527–537. [https://doi.org/10.1016/S0950-7051\(00\)00065-4](https://doi.org/10.1016/S0950-7051(00)00065-4)
- Forlizzi, J., Zimmerman, J., & Stolterman, E. (2009). *From Design Research to Theory: Evidence of a Maturing Field*. https://www.researchgate.net/publication/230683193_From_Design_Research_to_Theory_Evidence_of_a_Maturing_Field
- Frayling, C. (1993). *Research in art and design*. Royal College of Art.
- Fullerton, T. (2019). *Game design workshop: A playcentric approach to creating innovative games* (Fourth edition). Taylor & Francis, CRC Press.
- Game Developers Conference (Instruktør). (2017). *Finding Duskers: Innovation Through Better Design Pillars* [Video recording]. <https://www.youtube.com/watch?v=kzQDVtysXjA>
- Game Developers Conference (Instruktør). (2019, juli 9). *The Design of Subnautica* [Video recording]. <https://www.youtube.com/watch?v=7R-x9NSBS2Y>
- Game Developers Conference (Instruktør). (2021, juni 17). *The Level Design of God of War* [Video recording]. <https://www.youtube.com/watch?v=eSB29qx6sWw>
- GDCConf (Instruktør). (2019, juli 9). *The Design of Subnautica* [Video recording]. <https://www.youtube.com/watch?v=7R-x9NSBS2Y>
- Gimmler, A. (2012). Pragmatisme og “practice turn”. *Slagmark - Tidsskrift for idéhistorie*, 64, 43–61. <https://doi.org/10.7146/sl.v0i64.104110>

- Gudiksen, S., & Inlove, J. (2018). *Gamification for Business: Why Innovators and Changemakers Use Games to Break down Silos, Drive Engagement and Build Trust*. Kogan Page, Limited.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice* (3rd ed). Routledge.
- Holtzblatt, K., & Beyer, H. (2017). The Affinity Diagram. I K. Holtzblatt & H. Beyer (Red.), *Contextual Design (Second Edition)* (Second Edition, s. 127–146). Morgan Kaufmann.
- <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800894-2.00006-5>
- IDEO (Red.). (2015). *The field guide to human-centered design: Design kit* (1st edition). Design Kit.
- Interaction Design Foundation. (2016, juni 5). *What is Brainstorming? 10 Effective Techniques You Can Use*. The Interaction Design Foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/brainstorming>
- Jensen, A. (2024). *CosmicCoup: Fra Game og Level designer til Game Director DADIU2024*. (Projektorienteret forløb, Aalborg Universitet). https://kjdk-aub.primo.exlibrisgroup.com/discover/fulldisplay?docid=alma9921957001605762&context=L&vid=45KBDK_AUB:DDPB&lang=da&search_scope=Projekter&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=ProjekterSpecialer&query=any,contains,alan,AND&mode=advanced&pfilter=dr_s,exact,20240101,AND&pfilter=dr_e,exact,99991231,AND&offset=0
- Jensen, J. F. (2013). *UX, XD & UXD* (1. udgave). Aalborg Universitetsforlag.
- karagamedesign. (2025). *Game Pillars: Set Limits To Your Game Direction To Focus Your Design*. <https://www.karagamedesign.com/newsletter/what-are-game-pillars>
- Kittlaus, H.-B. (2022). *Software Product Management: The ISPM®-Compliant Study Guide and Handbook* (2. udg.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65116-2>

- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*. Bantam Press.
- Kolko, J. (2010). Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis. *Design Issues*, 26(1), 15–28. <https://doi.org/10.1162/desi.2010.26.1.15>
- Kolko, J. (2014). Methods of design synthesis: Moving from data to innovation. *CHI '14 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 1003–1004. <https://doi.org/10.1145/2559206.2567810>
- Kummitha, R. K. R. (2019). Design thinking in social organizations: Understanding the role of user engagement. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 101–112. <https://doi.org/10.1111/caim.12300>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interview: Introduktion til et håndværk. I *InterView: Introduktion til et håndværk* (2. udg.). Hans Reitzel.
- Københavns Universitet. (2025). *Planlæg med en drejebog – Værktøjskassen til innovation og entreprenørskab i undervisningen*. <https://innovation.sites.ku.dk/planlaegning/lav-en-drejebog/>
- Laursen, L. N., Tollestrup, C., & Nødskou Vesti, H. (2024). *7 Key Theories of Design* (1. udg.). Aalborg University Open Publishing. <https://doi.org/10.54337/aaau.dlm1>
- Lerdahl, E. (2001). *Staging for creative collaboration in design teams: Models, tools and methods*. Norwegian University of Science and technology, Dept. of Product Design Engineering.
- Lerdahl, E. (2005). *THE VISION-BASED METHODOLOGY - A HOLISTIC APPROACH TO THE DESIGN OF PRODUCTS*. <https://www.researchgate.net/publication/356695604>
- Liedtka, J. (2013). *Design Thinking: What it is and Why it Works*. Darden School of Business.
- Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy & Leadership*, 42(2), 40–45. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2014-0004>

- Lucero, A., Dalsgaard, P., Halskov, K., & Buur, J. (2016). Designing with Cards. I P. Markopoulos, J.-B. Martens, J. Malins, K. Coninx, & A. Liapis (Red.), *Collaboration in Creative Design* (s. 75–95). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29155-0_5
- Maciver, F., & Malins, J. (2016). Two Heads Are Better Than One: Principles for Collaborative Design Practice. I P. Markopoulos, J.-B. Martens, J. Malins, K. Coninx, & A. Liapis (Red.), *Collaboration in Creative Design* (s. 13–31). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29155-0_2
- MapsPeople. (2025a). *Contact Us* [MapsPeople]. <https://www.mapspeople.com/contact>
- MapsPeople. (2025b). *MapsIndoors—Interactive indoor maps*. MapsPeople. <https://www.mapspeople.com/mapsindoors>
- Markopoulos, P., Martens, J.-B., Malins, J., Coninx, K., & Liapis, A. (2016). Creativity and Collaboration in Early Design. I P. Markopoulos, J.-B. Martens, J. Malins, K. Coninx, & A. Liapis (Red.), *Collaboration in Creative Design* (s. 1–9). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29155-0_1
- McDonald, S., & Simpson, B. (2014). Shadowing research in organizations: The methodological debates. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1), 3–20. <https://doi.org/10.1108/QROM-02-2014-1204>
- Merkel, C. B., Xiao, L., Farooq, U., Ganoe, C. H., Lee, R., Carroll, J. M., & Rosson, M. B. (2004). Participatory design in community computing contexts: Tales from the field. *PDC 2004 : Artful Integration : Interweaving Media, Materials, and Practices : Proceedings of the Eighth Participatory Design Conference 2004 : July 27-31, 2004, Toronto, Canada*, 1–10.
- Miaskiewicz, T., & Kozar, K. A. (2011). Personas and user-centered design: How can personas benefit product design processes? *Design Studies*, 32(5), 417–430.

- Morgan, D. L. (2014). Pragmatism as a Paradigm for Social Research. *Qualitative Inquiry*, 20(8), 1045–1053. <https://doi.org/10.1177/1077800413513733>
- Murphy, J. P., & Rorty, R. (1990). *Pragmatism: From Peirce to Davidson* (1.). Westview Press.
- Nielsen, L. (2019). *Personas—User Focused Design*. Springer London.
<https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7427-1>
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science*, 10(1), 53. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0242-0>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 5(1), 14–37.
- Norman, D. A. (2006). Words matter. talk about people: Not customers, not consumers, not users. *Interactions*, 13(5), 49–63. <https://doi.org/10.1145/1151314.1151340>
- Noyes, K. (2024, maj 14). Be Nimble, Be Quick: In Software Engineering, Think Like a Startup. *The Wall Street Journal*. <https://deloitte.wsj.com/cio/be-nimble-be-quick-in-software-engineering-think-like-a-startup-534316ac>
- Olmstead, L. (2022, december 2). 11 Critical Digital Transformation Challenges to Overcome (2025). *The Whatfix Blog | Drive Digital Adoption*. <https://whatfix.com/blog/digital-transformation-challenges/>
- Papaioannou, D., Sutton, A., Carroll, C., Booth, A., & Wong, R. (2010). Literature searching for social science systematic reviews: Consideration of a range of search techniques. *Health Information and Libraries Journal*, 27(2), 114–122.
- Paré, G., Tate, M., Johnstone, D., & Kitsiou, S. (2016). Contextualizing the twin concepts of systematicity and transparency in information systems literature reviews. *European Journal of Information Systems*, 25(6), 493–508.

- Partelow, S. (2023). What is a framework? Understanding their purpose, value, development and use. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 13(3), 510–519.
<https://doi.org/10.1007/s13412-023-00833-w>
- Partl, L., & Hussein, B. (2024). Overcoming Barriers To Effective Design-Thinking Workshops. *Procedia Computer Science*, 239, 1272–1279. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.296>
- Patton, J. (2014). *User story mapping: Discover the whole story, build the right product* (First edition). O'Reilly.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (Fourth edition). SAGE Publications, Inc.
- Peirce, C. Sanders. (1998). *The Essential Peirce, Volume 2 (1893-1913): Selected Philosophical Writings* (T. P. The Peirce Edition Project, Red.). Indiana University Press. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/aalborguniv-ebooks/detail.action?docID=923144>
- Polster, L., Bilgram, V., & Görtz, S. (2024). AI-Augmented Design Thinking: Potentials, Challenges, and Mitigation Strategies of Integrating Artificial Intelligence in Human-Centered Innovation Processes. *IEEE Engineering Management Review*, 1–36.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2024.3512866>
- Pruitt, John., & Adlin, Tamara. (2006). The persona lifecycle: Keeping people in mind throughout product design. I *The persona lifecycle: Keeping people in mind throughout product design* (1. udg.). Elsevier.
- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of Educational Research*, 82(3), 330–348.
- Ries, E. (2009). Minimum Viable Product: A guide. *Startup lessons learned*. <http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>

- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (2017). Dilemmas in a general theory of planning. I *Foundations of the Planning Enterprise: Critical Essays in Planning Theory: Volume 1* (s. 155–169).
- Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), 231–243.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.019>
- Rosala, M. (2021). *Using “How Might We” Questions to Ideate on the Right Problems*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/how-might-we-questions/>
- Rosenstand, C. A. F., & Laursen, P. K. (2013). Managing Functional Power. *Akademisk kvarter*, 6.
- Rosenstand, C. A. F., & Vistisen, P. (2025). *Core Design Introduction*. <http://ucrac.dk/core-design-introduction/>
- Rylander, A. (2012). Pragmatism and Design Research—An Overview. *Designfakultetens serie kunskapssammanställningar*, 3–36. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:41616934>
- Rösch, N., Tiberius, V., & Kraus, S. (2023). Design thinking for innovation: Context factors, process, and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 160–176.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>
- Saxena, P. (2020, januar 10). How Cross-functional Teams Help In Building Better Digital Products? *Appinventiv*. <https://appinventiv.com/blog/cross-functional-teams-in-digital-product-development/>
- Schlott, C. K. (2024). Design Thinking and teamwork—measuring impact: A systematic literature review. *Journal of Organization Design*, 13(4), 163–196. <https://doi.org/10.1007/s41469-024-00177-x>
- Schumacher, T., & Mayer, S. (2018). Preparing Managers for Turbulent Contexts: Teaching the Principles of Design Thinking. *Journal of Management Education*, 42(4), 496–523.
<https://doi.org/10.1177/1052562917754235>

- Scupin, R. (1997). The KJ Method: A Technique for Analyzing Data Derived from Japanese Ethnology. *Human Organization*, 56(2), 233–237.
<https://doi.org/10.17730/humo.56.2.x335923511444655>
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston.
- Strandbæk, N. A. (2025). *Design thinking og digital product management*. (Projektorienteret forløb, Aalborg Universitet).
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (Red.) (with Tom Havemann). (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog* (Ole Thornye, Overs.; 1. udgave, 1. oplag). Hans Reitzel.
- Tsoukas, H., & Shepherd, J. (2004). Coping with the future: Developing organizational foresightfulness. *Futures*, 36(2), 137–144. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00146-0](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00146-0)
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Vistisen, P., & Rosenstand, C. A. F. (2016). *Facilitating Consensus in Cooperative Design Processes using animation-based sketching*. 26.
- Vygotskij, L. S., & Cole, M. (1981). *Mind in society: The development of higher psychological processes* (Nachdr.). Harvard Univ. Press.
- værdi—Den Danske Ordbog. (2025). <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=v%C3%A6rdi>
- Vaajakallio, K., & Mattelmäki, T. (2014). Design games in codesign: As a tool, a mindset and a structure. *CoDesign*, 10(1), 63–77. <https://doi.org/10.1080/15710882.2014.881886>
- Wang, K.-J., Chen, Y.-H., Lee, Y.-C., & Lin, Z.-Y. (2024). How is innovation empowered by design thinking for new product development? A case study in Taiwan. *Asian Journal of Technology Innovation*, 32(2), 437–455. <https://doi.org/10.1080/19761597.2023.2250391>

Wasson, C. (2000). Ethnography in the Field of Design. *Human Organization*, 59(4), 377–388.

<https://doi.org/10.17730/humo.59.4.h13326628n127516>

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), 13–23.

What Is a Framework? - A Systematic Literature Review in the Field of Information Systems.

(2016). I V. Řepa & T. Bruckner, *Perspectives in Business Informatics Research: 15th International Conference, BIR 2016, Prague, Czech Republic, September 15–16, 2016, Proceedings* (Bd. 261). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45321-7>

Wilkinson, A. (2017). *Strategic Foresight Primer* (European Commission. European Political Strategy Centre., Red.). Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2872/71492>

Wirenfeldt Jensen, T., & Albrechtsen, Charlotte. (2022). *Værdiskabende workshops—Trin for trin*. (1. udgave). Samfundslitteratur.

Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976). THE ROLE OF TUTORING IN PROBLEM SOLVING. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 17(2), 89–100.

Ørngreen, R., & Levinsen, K. T. (2017). Workshops as a Research Methodology. *Electronic Journal of E-Learning*, 15(1), 70–81.

Aalborg University Library. (2025). *Sådan bruger du Primo Research Assistant*. Primo. <https://kjdk-aub.primo.exlibrisgroup.com>