Examensarbete

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

# ”INGEN BLIR JU EGENTLIGEN GLAD ÖVER EN FÖRSTUDIE”

Framgångsfaktorer bakom kraftfulla förstudier

# ”NOBODY IS REALLY HAPPY ABOUT A PRE STUDY”

Success factors for actionable pre studies

Examensarbete inom huvudområdet

Informationsteknologi - User Experience Design

Grundnivå 30 högskolepoäng

Vårtermin 2017

Marie Schnell

Handledare: Eva Söderström

Examinator: Jessica Lindblom

# Sammanfattning

En förstudie baserad på användarstudier kan vara hur välgjord som helst, men det spelar ingen roll om den inte används efteråt utan bara ligger och dammar hos kunden. Vad är det som gör att användarstudier ibland inte används av kunden som det var tänkt? Det är en av frågorna för det här arbetet, vars syfte är att ta reda på vilka framgångsfaktorerna är för en lyckad leverans av användarstudier i en förstudie genomförd av en UX- konsult. Frågeställningen är *Hur ska resultatet från användarstudier, som utförs i förstudier av konsulter, levereras och kommuniceras för största påverkan hos kunden?* En fallstudie har genomförts, där 15 personer har intervjuats. Majoriteten av dem arbetar med användarstudier på ett svenskt konsultföretag och övriga är konkurrenter eller kund till företaget.

Slutsatsen är att det inte går att begränsa svaret till att enbart handla om slutpresentationen och paketeringen av resultatet. Tvärtom. Grunden till en framgångsrik leverans läggs redan i början av projektet, från den allra första kontakten med kunden, och pågår sedan under hela processen. Kärnan bakom framgång är kommunikation på olika sätt: att kommunicera för att skapa förståelse för metoden, användaren och problemet, att kommunicera för att uppnå samsyn och delaktighet bland alla inblandade och att kommunicera för att se helhetsperspektivet, förvalta materialet efteråt och lära sig av goda och dåliga erfarenheter.

Ett antal riktlinjer för en framgångsrik leverans av användarstudier i en förstudie har utarbetats, som är tänkt att användas som en checklista av UX-konsulter, för att se till att inga delar glöms bort.

Nyckelord:
*Användarstudie, användarcentrerad designprocess, fallstudie, framgångsfaktorer, förstudie, UX, grundad teori, kommunikation.*

# Populärvetenskaplig sammanfattning

Inget företag vill ha missnöjda kunder. Ändå är det vanligt att produkter utvecklas utan att man först tar reda på vad kunden verkligen vill ha och hur lätt produkten eller tjänsten är att använda. Men det händer även att företag tar reda på det, men sedan inte använder sig av kunskapen. Syftet med den här studien är att ta reda på varför det blir så och hur det kan undvikas.

Den digitala utvecklingen går oerhört fort idag och alltfler produkter och tjänster digitaliseras. Våra vanor har förändrats både i arbetslivet och privatlivet när det gäller till exempel bankärenden, betalsystem, informationssökning, administration eller bokningar av olika slag. Det mesta går att göra digitalt idag. Men det betyder inte att det alltid är enkelt att förstå hur. Det är här UX-designern kommer in. UX, eller user experience, handlar om att förbättra upplevelsen av produkter och tjänster så att de blir lättare och roligare att använda för människor.

När ett företag ska förbättra eller utveckla en ny produkt, service eller tjänst så anlitas ibland en UX-konsult, eftersom många fortfarande inte har egna UX-designers anställda. Om det är frågan om ett tidigt skede i processen så görs en förstudie, vars syfte bland annat är att ta reda på mer om de tänkta eller redan existerande användarna – vilka behov de har och vilka svårigheter de har med produkten, till exempel. Ett problem inom konsultbranschen är att man kan se att det händer att kunden inte använder resultatet av förstudien, det ligger så att säga bara och dammar. För att ta reda på varför det blir så, och hur det ska undvikas har 15 personer i branschen intervjuats. Majoriteten av dem jobbar som konsulter på ett stort svenskt UX-företag. Dessutom har en av företagets kunder intervjuats och flera konkurrenter, som jobbar med UX på andra konsultföretag.

**Slutsatser tas inte tillvara**

”Ingen blir egentligen glad av en förstudie”, konstaterar en av deltagarna i studien. Det kan ju låta lite märkligt eftersom personen jobbar bland annat med förstudier. Men det som menas är att ingen blir glad av en förstudie- *om den inte används*. Och det är där skon klämmer, eftersom man har sett att slutsatserna ibland inte tas tillvara trots att en gedigen användarstudie har genomförts enligt konstens alla regler. Intervjuerna visar att det finns en del som kan gå snett under förstudien, och det mesta är kopplat till kommunikation, eller snarare bristande kommunikation.

Det som är avgörande för att förstudien ska bli framgångsrik är hur bra konsulten lyckas kommunicera och samarbeta med kunden. Det handlar om att övertyga kunden om värdet i att göra olika undersökningar, som till exempel tester där användarna får prova produkten. ”Det gör jättestor skillnad för förståelsen om kunden vill sitta och titta på när användbarhetstest görs.”, säger en av deltagarna i studien, som menar att en kund som ser användarens problem med egna ögon blir en representant för användaren. Det handlar också att få kunden att förstå användarens behov och vad resultatet ska användas till. Det handlar också om att konsulten måste lyckas kommunicera inte bara med övriga inom projektet utan även andra personer i organisationen som berörs av det.

Dessutom menar de UX-praktiker som har intervjuats att det krävs en helhetssyn för att uppnå verklig framgång. Det handlar om vad kunden har för visioner och mål på längre sikt. En av deltagarna brukar inleda det allra första mötet med kunden med att fråga ”Varför finns ni? Vad är syftet med verksamheten?” Detta för att sätta projektet i ett större perspektiv.

När förstudien är levererad händer det att konsulten inte längre är inblandad i det fortsatta arbetet med produkten, tjänsten eller servicen. Då är det av största vikt att det finns en plan för vem som ska ta hand om materialet. Det behöver också finnas en plan för hur andra inom organisationen ska lära sig det. Slutligen visar intervjuerna och aktuella studier inom området även att det behöver finnas en strategi för hur erfarenheter tas till vara internt inom konsultföretaget.

**Leveransen sker under hela processen**

När studien påbörjades fanns en idé om att leveransen är det som sker i slutet, när förstudien är avklarad och ska presenteras och paketeras. Men det visade sig vara helt fel. Det går inte att avgränsa leveransen till att enbart handla om slutet utan leveransen är det som sker hela vägen- från det första mötet med kunden till efter att konsulten har gett sig av. Hur framgångsrik en förstudie ska bli grundläggs redan i den tidiga kommunikationen med kunden. Om konsulten inte har lyckats få kunden att förstå metoden, användarna och resultatet under förstudiens gång så spelar det ingen roll hur bra paketerade upptäckterna är i slutet.

För många konsulter är mycket av det här självklarheter, men ändå är det sådant som man inte alltid tänker på. Det kan handla om tidsbrist eller glömska. Därför har ett antal riktlinjer tagits fram, som kan fungera som en checklista för UX-konsulter. Riktlinjerna är allmänt hållna, för att fungera i olika sorters situationer, och indelade i tre delar. Den första delen är processen, som handlar om sådant man behöver tänka på under förstudiens gång, som till exempel att skapa förståelse för metod, användare och resultat. Den andra delen är paketeringen, som handlar om hur resultaten presenteras och levereras, som till exempel att fördjupa förståelsen för användaren med hjälp av bilder, berättelser och filmer i en presentation. Den tredje delen handlar om perspektiv, som syftar till att lyfta blicken och se helheten och framtiden, som till exempel vem som ska ta hand om materialet när konsulten har lämnat projektet.

Med riktlinjerna skapas förutsättningar för en mer kraftfull leverans av förstudier, vilket i förlängningen leder till att digitala produkter och tjänster utvecklas med användaren i fokus. Då blir det både lättare och kanske till och med roligare att till exempel boka en resa, köpa en spårvagnsbiljett eller administrera en faktura på jobbet.

# Förord

Jag vill tacka Eva Söderström på Högskolan i Skövde, som har handlett mig igenom examensarbetet och kommit med kloka synpunkter på vägen.

Jag vill också tacka inUse för den här fantastiska chansen att få göra examensarbetet i samarbete med de allra bästa. Och ett speciellt tack till handledaren på inUse, Tomas Andersson, för utvecklande återkoppling och uppmuntrande hejarop av typen: Var kaxig!

Tack också till alla er som ställde upp på intervjuer och gjorde studien möjlig.

**1.Inledning** **1**

**2. Bakgrund** **3**
*2.1 Användarupplevelse* *3*
2.1.1 Användbarhet 4
2.1.2 Användarcentrerad designprocess 5
*2.2 Kommunikation* *7*
2.2.1 IT-konsulter och kommunikation 9
2.2.2 UX som retorisk ansträngning 10
*2.3 Framgångsfaktorer* *12*
2.3.1 Framgångsfaktorer i IT-projekt 12
2.3.2 Framgångsfaktorer för UX-konsulter 14

**3. Problembeskrivning** **17**
*3.1 Avgränsning* *18*
*3.2 Utmaningar* *18*
*3.3 Förväntat resultat* *18*

**4. Metod och genomförande** **19**
*4.1 Fallstudie* *19*
*4.2 Intervju* *19*
*4.3 Analysmetod: grundad teori* *20*
*4.4 Genomförande* *21*
4.4.1 Rekrytering av deltagare 22
4.4.2 Genomförande av intervjuer 23
4.4.3 Genomförande av analys 24
*4.5 Etiska aspekter* *25*

**5. Analys och resultat** **26**
*5.1 Analys del 1: UX-företaget* *26*
5.1.1. Kommunikation 32
5.1.2 Förståelse 32
5.1.3 Delaktighet 35
5.1.4 Förändring 37
5.1.5 Presentation 40
5.1.6 Extern påverkan 43
*5.2 Analys del 2: kund* *44*
5.2.1 Förståelse 44
5.2.2 Förvaltning 44
*5.3 Analys del 3: Konkurrenter* *45*
5.3.1 Förståelse 45
5.3.2 Förändring 46
5.3.3 Presentation 46
*5.4 Resultat av jämförande analys* *48*
*5.5 Riktlinjer för en framgångsrik leverans* *50*
5.5.1 Nyckel till framgång: Process 51
5.5.2 Nyckel till framgång: Paketering 52
5.5.3 Nyckel till framgång: Perspektiv 53

**6.Slutsats och diskussion** **54**
*6.1 Slutsatser baserade på erhållet resultat* *54*
*6.2 Metoddiskussion* *55*
*6.3 Samhälleliga och etiska aspekter* *56*
*6.4 Användningsområden och fortsatt arbete* *56*

**Referenser** **58**

**Bilagor** **61**

# 1. Inledning

Om en representant för ett företag med egna ögon får se hur en frustrerad användare skriker och svär efter upprepade försök att använda företagets produkt eller service - då går det inte att värja sig. En konsult som intervjuas i den här studien beskriver hur en kund fick se just en sådan situation från ett användartest i ett kort filmklipp, och där och då föll polletten ner. En djupare förståelse uppstod och teamet fick efter det helt fria händer att lösa problemet.

Att som konsult på det här sättet skapa förståelse för användaren och för undersökningsmetoderna har visat sig vara en avgörande faktor för att resultaten från användarstudierna ska få så stor påverkan inom mottagarens organisation som möjligt. Syftet med det här arbetet är att identifiera vilka framgångsfaktorerna är för en lyckad leverans av användbarhetsundersökningar. Arbetet har begränsats till förstudier utförda av UX-konsulter, det vill säga personer som jobbar med att på olika sätt ta reda på vilken upplevelse en användare har vid interaktionen med en produkt, ett system eller en service.

”Ingen blir glad av en förstudie”. Det är ett citat från en av de personer som har intervjuats och det blev också titeln för rapporten. Detta kanske låter märkligt med tanke på att hela arbetet handlar just om förstudier. Men faktum är att ingen blir glad av en förstudie - om den inte används. Och det är just där skon klämmer. För även om erfarna UX-konsulter genomför användarstudier enligt konstens alla regler så händer det ändå att resultatet inte används. Det här arbetet handlar om varför det blir så och hur detta kan undvikas.

Idag har UX (eng. user experience) och användbarhet (eng. usability) blivit självklara ingredienser för många företag, framför allt i IT-branschen. Många väljer att anlita UX-konsulter för att få hjälp med användarstudier (eng. user research) i ett projekt. Men det händer att mottagaren inte använder de verktyg som har tagits fram och inte implementerar de designrekommendationer som har föreslagits. Vad är det som gör att verktyg bara blir liggande oanvända hos kunden och vad avgör om de verkligen kommer att användas? Svaret på den frågan kan bland annat ligga i hur samspel och kommunikation ser ut.

Det här examensarbetet har genomförts i samarbete med den digitala byrån inUse, som har ett 80-tal anställda i Sverige och USA. Majoriteten av deltagarna i den studie som har gjorts här arbetar på olika sätt med användbarhetsstudier på inUse.

Rapporten inleds med att centrala begrepp som UX och användbarhet introduceras i kapitel 2 och en användarcentrerad designprocess beskrivs (se kapitel 2.1.2). Aktuella studier inom området beskrivs, bland annat kring kommunikation och framgångsfaktorer för konsulter i allmänhet och UX-konsulter i synnerhet. Många studier, till exempel av Sethuraman och Srivatsa (2009), har kommit fram till att det är helt avgörande för ett bra resultat att en konsult behärskar konsten att kommunicera. Kommunikation handlar också om att övertyga kunden och att kunna argumentera om eller resonera kring designval. Rose och Tenenberg (2016) hävdar att UX i sin kärna är fundamentalt retoriskt och övertygande, det vill säga att allt inom UX handlar egentligen om att övertala och övertyga.

I kapitel 3 beskrivs problemformulering, syfte och mål med undersökningen.

Därefter, i kapitel 4, presenterasa metoden och genomförandet. Den här undersökningen bygger på en fallstudie med femton semistrukturerade intervjuer, de flesta med anställda på

inUse, som här i rapporten kallas för UX-företaget. Dessutom intervjuas ytterligare tre konsulter från andra företag och en av inUses kunder. Intervjuerna har transkriberats och analyserats med grundad teori som analysmetod.

I kapitel 5 presenteras analys och resultat. Intervjuerna med UX-företaget, konkurrenterna och kunden analyseras var för sig och de olika slutsatserna illustreras av citat från deltagarna. Därefter trianguleras upptäckterna med den litteraturgenomgång som presenteras i kapitel 2. En förklaringsmodell visas över de framgångsfaktorer som behöver ingå i en lyckad leverans (se figur 7).

Utifrån analyserna har sedan riktlinjer för UX-konsulter tagits fram (se figur 11), att använda som en checklista, för att undvika fallgropar och för att göra processen mer formaliserad så att ingen del glöms bort. Checklistan sträcker sig över hela processen från det första mötet med kunden till vad som händer efteråt, när konsulten har lämnat projekten och någon annan ska ta över och förvalta resultatet.

Rapporten avslutas med en sammanfattning och diskussion i kapitel 6, där resultat, styrkor och svagheter diskuteras och fortsatta studier föreslås.

# 2. Bakgrund

I det här kapitlet presenteras relaterade områden och begrepp. Först introduceras UX-området. Därefter följer en överblick av olika aspekter av kommunikation och till sist diskuteras framgångsfaktorer inom IT i allmänhet och användarupplevelser, UX, i synnerhet.

## 2.1 Användarupplevelse

UX har kommit att bli en viktig del inom människa-datorinteraktion, MDI. Det handlar om hela upplevelsen som användaren har vid interaktionen med en produkt, ett system eller en service, inklusive användbarhet, nytta och emotionell påverkan under interaktionen (Hartson & Pyla 2012). God UX höjer användarengagemanget och hjälper människor att bli mer fokuserade och effektiva på att nå sina mål. När det gäller mjukvara så ligger engagemanget i att användarna vid bra UX behåller fokus på målet de vill uppnå istället för att behöva fokusera på själva användandet av mjukvaran (Anderson, McRee & Wilson, 2010).

UX-fältet uppstod som ett alternativ till traditionell MDI, som har ett smalare fokus på interaktiva produkter som verktyg (Hazenzahl & Tractinsky, 2006). Hur den emotionella upplevelsen är och hur det sociala och kulturella sammanhanget ser ut spelar också roll. Marchitto och Cañas (2011) förklarar det med att UX täcker flera delar av upplevelsen och involverar även användares psykologiska, sociologiska och kulturella erfarenheter med teknologi. Det finns ett antal beståndsdelar som ger god UX-design (Anderson, McRee & Wilson, 2010) och det är bland annat att verktyget eller produkten är välbekant och likt annat som användaren är van vid, att systemet återkopplar och bekräftar att agerandet är rätt, att processen är intuitiv och självklar utan att orsaka förvirring och att det finns en inre konsekvens i systemet, det vill säga att liknande uppgifter behandlas på ett likartat sätt.

Olika discipliner använder olika metoder för UX, men kärnan är att få fram information om användargrupper. Michailidou et al. (2014) konstaterar att det fortfarande egentligen bara finns ett fåtal metoder och verktyg som stöttar designers i att förstå och utvärdera UX systematiskt. Med stöd av litteraturen och studier av UX-team listar författarna tolv metoder som upplevs vara de mest applicerbara och effektiva för att antingen analysera, skapa eller utvärdera design. Bland dem återfinns bland annat personas, moodboards, storytelling, användarscenarios och kravlistor. Utifrån det har de utvecklat ett ramverk för att hjälpa designers att välja i UX-verktygslådan, som de anser kräver en holistisk ansats eftersom metoderna bygger på varandra.

Hazenzahl och Tractinsky (2006) har samlat empirisk forskning kring UX för att få en helhetsbild över fältet. De definierar UX som en konsekvens av en användares inre tillstånd, systemets karaktäristik och kontexten. Med användarens inre tillstånd menas till exempel förväntningar, behov, motivation och humör. Med karaktäristiken hos det designade systemet menas sådant som dess komplexitet, syfte, användbarhet och funktionalitet. Kontexten är omgivningen som interaktionen uppstår i. Författarna anser att ett av MDI:s huvudfokus i framtiden borde vara att designa för nöje snarare än frånvaro av problem, och att det är vad UX handlar om. Men kanske är det egentligen en kombination av nöje och att faktiskt designa bort användbarhetsproblemen som bör vara fokus för UX.

Att skapa god UX handlar om att upprätthålla användarens engagemang, menar Anderson, McRee och Wilson (2010). Ett positivt engagemang ger större tillfredsställelse, effektivitet och förtroende för produkten medan ett negativt engagemang, orsakat av dålig UX, skapar missnöje och svårigheter att använda produkten på ett intuitivt sätt.

UX-fältet har växt stort under de senaste årtiondena och enligt Dhandapani (2016) har det blivit en drivande faktor för framgång eller misslyckande i ett projekt. Trots det är UX ofta inte integrerat som en del av produktens konceptualisering och utveckling. Dhandapani (2016) har därför försökt identifiera vägspärrarna, eller hindren, på vägen till att införa användarcentrerad design. I varje steg listas ett antal hinder och möjliga lösningar som krävs för att integrera användarcentrerad design i produktutvecklingen. I varje del av processen är målet att leverera den bästa användarupplevelsen.

Det första steget handlar om att sälja in den användarcentrerade designen. Den största utmaningen där är att övertyga dem som inte känner till det. Utmaningarna i det steget handlar både om okunskap och kostnader. I det andra steget ligger fokus på användarstudier och krav. Även där är utmaningen till viss del kostnaderna, eftersom användarstudier kan vara både tids- och resurskrävande. Det kan till exempel behöva genomföras enkäter, användbarhetstester, intervjuer eller fokusgrupper. En annan utmaning är att hitta användare till studierna. Det tredje steget handlar om att presentera skisser och prototyper för att få användarfeedback. Problemen i den fasen är att till exempel labbtest kräver resurser och att det är svårt att göra förändringar i sena skeden av processen.

### 2.1.1 Användbarhet

Användbarhet är en av flera beståndsdelar inom UX. Begreppet användbarhet har sitt ursprung i MDI-området och handlar om att göra saker intuitivt och lätt. Genom att introducera mänskliga frågor i designen av interaktiva system och genom praktiska tekniker för att observera mänskligt beteende och prestanda har användbarhetsforskningen överbryggat klyftan mellan mänskliga mål och teknologi (Bruno, 2011). Användbarhet kan innebära att produkten är effektiv, snabb och har få fel. Men användbarhet är inte samma sak som UX. Även om en produkt är lätt att använda innebär det inte automatiskt att det också blir en god användarupplevelse.

Så här definieras användbarhet av ISO, som är en organisation som arbetar för internationell standardisering:

> Användbarhet: Den grad i vilken användare i ett givet sammanhang kan bruka en produkt för att uppnå specifika mål på ett ändamålsenligt, effektivt och för användaren tillfredsställande sätt.

(ISO/DIS 9241-11.2 1997)

Nyckelattributen är effektivitet, ändamålsenlighet och tillfredsställelse. Effektivitet handlar om hur bra man löser en uppgift, till exempel hur många fel som görs. Ändamålsenlighet handlar om hur effektivt och snabbt uppgiften löses och tillfredsställelse har att göra med hur nöjd kunden är (Anderson, McRee & Wilson, 2010).

Bruno (2011) har studerat vilka nyckelaspekter som påverkar utfallet av användbarhet och hur de kan förbättras. Genom kvalitativa intervjuer med personer som jobbar praktiskt med användbarhet hittade han fyra övergripande teman: användbarhetsmognad,

användbarhetsaktiviteter, användbarhetsresultat och användbarhetsprocesser, och menar att nyckeln till kunskap om vad som styr utfallet är relationen mellan de fyra. Slutsatsen är bland annat att alla intressenter som är involverade i ett projekt måste samarbeta och gemensamt vara med och aktivt utveckla ett synsätt på användbarhet. Bruno (2011) menar att man på det sättet kan förbättra användbarheten avsevärt i både nuvarande och framtida informationssystemsprojekt, och på så vis också belysa att användbarhet inte bara är knutet till en speciell aktivitet eller process, utan ska ingå som ett övergripande ledord för alla inblandade intressenter när det kommer till värde, involvering och förståelse.

### 2.1.2 Användarcentrerad designprocess

Det finns idag en bred konsensus kring att användarperspektivet tas tillvara i designprocessen. Studier har visat att det ökar effektiviteten och användartillfredsställelsen, ökar försäljning, minskar antalet användarfel, skapar mindre frustration, minskar kostnaderna för utveckling, underhållning, träning och support (Schneidermeier, 2015).

UX-processen kommer här att förklaras utifrån Hartson och Pylas (2012) modell för UX-livscykeln, som består av faserna analys, design, prototyp och utvärdering. Detta är en iterativ process, vilket innebär att den upprepas. Här kommer var och en av faserna att beskrivas, men största vikt läggs på analysfasen och framför allt användarstudier, som är i fokus för det här arbetet.

Analysfasen handlar om att förstå användarna och deras behov och att ta reda på vad som är problemet med produkten eller servicen. Det skulle också kunna beskrivas som upptäcksfasen, eftersom det är här man lär sig mer om användarna och försöker förstå vilka de är och vad de har för behov och drivkrafter. Detta sker ofta genom systematiska studier av användares attityder, beteenden och beslut (Roschuni, Goodman & Agogino, 2015). Att få direkt feedback från dem som ska använda en produkt eller en service är det primära syftet med användarstudierna (Anderson, McRee & Wilson, 2010). Genom att användare till exempel intervjuas om sina egna intressen och aktiviteter kan eventuella svårigheter med produkten eller servicen upptäckas.

Att ta reda på information om användare är ett viktigt steg i den användarcentrerade systemdesignen, för att skapa förståelse för användarna och deras beteendemönster och utifrån det designa och förfina system och systembeteenden (Vorvoreanu, Madhavan, Kitkhachonkunlaphat, & Zhao, 2016). Eftersom det inte går att begränsa sig till antaganden om vad som verkar relevant går användarstudierna bland annat ut på att förstå hur människor lever (Goodman, Kuniavsky & Moed 2012). Ett sätt är genom observation, där den som utför användarstudierna (eng. user researcher) studerar människor i den miljö där de är bekväma, för att förstå hur de gör olika saker och varför. Detta ger en möjlighet att även få information om kontexten. Hartson och Pyla (2012) menar att kontexten idag är om möjligt mer viktig än tidigare för att förstå känslomässig och fenomenologisk påverkan på användandet i en specifik situation, och att ju mer designers vet om användare och användarkontext, desto bättre utrustade kommer de att bli för att skapa design som leder till den önskade användarupplevelsen.

Observationer kombineras ofta med intervjuer för att få användarnas perspektiv och för att få data om sådant som inte kan observeras, som till exempel tankar, känslor, intentioner och tidigare händelser. Intervjuer används även som en egen fristående metod för att få veta mer om användarna och hur de använder en produkt eller service. De kan antingen genomföras i grupper eller enskilt. Goodman, Kuniavsky & Moed (2012) rekommenderar inte

gruppintervjuer eller fokusgrupper, eftersom dynamiken i gruppen och skillnader i beteendemönster ofta leder till generell och skev information. Andra metoder för användarstudier är workshops och fältstudier.

Användarstudierna ger möjligheten att verifiera eller utmana antaganden kring användarnas och projektets prioriteringar. Ofta har människor i ett företag dålig koll på användaren och tror att han eller hon tänker på samma sätt och vill ha samma saker som de själva. Anderson, McRee och Wilson (2010) menar att utan användarstudier blir det antaganden som styr hela vägen genom designprocessen, och enligt deras erfarenheter finns det många vinster med användarstudier, bland annat att det ger en snabbare process, minimerar misstag, ger rätt lösningar på problem och behåller fokus på vad som är viktigt.

Det insamlade materialet i analysfasen bearbetas genom att man letar efter mönster i upptäckterna. Resultatet kan sedan sammanställas till exempel i en persona, som är en fiktiv person som representerar användarna. De kan också visualiseras och kommuniceras med till exempel customer journey maps, user stories eller scenarios. Det handlar också om att förstå den aktuella domänen och affärsverksamheten. En metod för det är effektstyrning, där verksamhetens mål är utgångspunkten och den önskade verksamhetsnyttan är i fokus under hela projektets gång. Detta sammanfattas i en effektkarta, som beskriver nyttan för både verksamheten och användarna. Kartan kan användas för att skissa upp en idé, kommunicera ett IT-projekt, beskriva en existerande service eller utvärdera och välja lösningar (Domingues, 2017).

Ibland kan användarstudien göras i en förstudie, där syftet är att presentera ett underlag om användarna för att vid ett senare tillfälle bygga designförslag på. Vad som händer med förstudien beror på om den är utförd inom ett företag eller av en extern konsultfirma. Om det är konsulter som har gjort förstudien kan det hända att kunden själv, eller ett annat konsultföretag, tar över projektet och fortsätter designprocessen. En förstudie kan även göras utan att involvera användare, för att ta fram förutsättningarna för ett projekt. I en förstudie kan även fokus ligga på att göra en analys av befintliga produkter på marknaden. Men när förstudier nämns i det här arbetet så menas sådana där användarstudier genomförs.

Nästa fas i UX-livscykeln är designfasen, där konceptuell design skapas, idéer definieras och interaktiva designkoncept tas fram utifrån kunskapen om användarna. Här kan till exempel personan vara en utgångspunkt, men för att den ska vara meningsfull behöver den vara rik på information, vara relevant, trovärdig, specifik och precis (Hartson och Pyla, 2012). Marshall et al. (2015) menar att personan kan vara ett sätt att få designinformation som är snabb och lätt att använda, visuellt stimulerande, flexibel, öppen och konkret.

En av aktiviteterna som kan äga rum i den här fasen är idégenerering och skissande, där ett team med hjälp av brainstorming och skisser skapar nya designidéer tillsammans. Detta kan leda till mentala modeller, konceptuell design och designstoryboards (Hartson & Pyra, 2012).

Begreppet design inom UX är mycket mer än enbart visuell design. Även om problemet ofta är visuellt så är själva lösningen en bredare, kreativ process (Anderson, McRee & Wilson, 2010).

I den tredje fasen, prototypfasen, realiseras designalternativen med hjälp av prototyper, det vill säga modeller av produkter eller system. Det görs ofta parallellt med designfasen. Prototyper är ett mer kraftfullt sätt att förklara konceptet än genom skrivna dokument.

Anderson, McRee och Wilson (2010) menar att en materialisering av konceptet gör att alla får samma inre bild av projektet. Det hjälper också till att skapa samma engagemang och entusiast hos intressenterna som det är tänkt att användarna sedan ska ha.

Det finns olika metoder för att materialisera konceptet, och det kan göras på olika detaljnivå. Det kan till exempel vara wireframes, som är representationer av en skärm, arbetsflöde eller nyckelinteraktioner, där fokus ligger på form och funktion och den visuella stilen är utelämnad. Det kan också vara enkla pappersmodeller eller storyboards, det viss säga en serie som visar upp produkten eller servicen i sin kontext, som till exempel en persons arbetsliv.

I den sista fasen av UX-livscykeln, utvärderingsfasen, ska designen utvärderas och förfinas, i syfte att ta reda på om designen möter användarnas behov och krav. Det som då utvärderas är själva användarupplevelsen. Detta kan göras preciderande, alltså utan användare, i till exempel en kognitiv genomgång, med fokus på lärbarhet, eller en heuristisk utvärdering, där designriktlinjer används för att få stöd för idéer. Det kan också göras empiriskt, alltså med användare, i till exempel informella utvärderingar, där man pratar med användaren under informella former, fältstudier som är observationer, eller användbarhetstester.

Syftet med testerna är att ta reda på i vilken utsträckning en produkt kan användas av speciella användare för att uppnå specifika mål med ändamålsenlighet, effektivitet och tillfredsställelse i en specifik kontext (Barnum, 2011). I testerna kan den som utför använarstudien bservera hur användare jobbar med en produkt och utför olika uppgifter. Det kan göras informellt och formativt med mindre studier när produkten är under utveckling, för att ta reda på vad användarna tycker om, eller summativt i större studier när produkten är färdig, för att till exempel ta reda på om användarna klarar olika uppgifter och hur lång tid det tar (Barnum, 2011).

I det här stycket har UX presenterats. Nästa del handlar om kommunikation, som är en avgörande faktor för projektframgång i UX-projektet.

## 2.2 Kommunikation

En stor utmaning inom UX är att hantera de kommunikationsproblem som kan uppstå mellan olika delar av verksamheten, både inom de egna teamen och gentemot beställare eller utvecklare. Olika team eller professioner har skilda roller och om kommunikationen brister så påverkar det i förlängningen vilken inverkan resultaten från användbarhetsstudier får på de designbeslut som fattas senare i processen (Roschuni, Goodman & Agogino, 2013).
Det finns flera anledningar till att kommunikationen mellan designers och utvecklare inte fungerar. Yargin och Erbuğ (2011) anser att det bland annat handlar om att man har olika terminologi, tillvägagångssätt, utbildningsbakgrunder och perspektiv. Medan den som utför användarstudierna har fokus på användaren så är det snarare objektet som är i fokus för designern. och produktteam är dessutom ofta organisatoriskt och kulturellt separerade från varandra, vilket försvårar kommunikationen (Roschuni, Goodman & Agogino, 2013).

Roschuni, Goodman och Agogino (2013) menar att hur stor påverkan från användbarhetsstudier blir beror på hur väl de som gör användarstudierna kommunicerar upptäckterna och deras betydelse bortom sina egna team. De föreslår därför en modell för att välja strategi och lösa upp trögheten som ofta uppstår i kommunikationen. Författarna utgår ifrån en tidigare modell för kommunikation av Maier m.fl. (2005, i Roschuni, Goodman & Agogino, 2013), där fokus ligger på olika sätt att förstå och lära sig system. De fyra kategorierna i den tidigare modellen är information, individer, team och organisation.

Författarna lägger här till ytterligare tre strategier för att förstå system: funktionsduglig kommunikation, socialiserade upptäckter och en känsla av ägarskap. Med funktionsduglig kommunikation (eng. actionable communication) menar de att man bör förse designers och utvecklare med verktyg för att kunna använda insikterna från undersökningarna i sina egna designprocesser. Den andra strategin handlar om att socialisera upptäckterna, genom att sprida historier eller dokument från undersökningen mot klientorganisationen, gärna med hjälp av humor och anekdoter som är lätta att skicka vidare inom organisationen. Den tredje taktiken går ut på att främja en känsla av ägarskap hos kunderna över de användarstudier som har gjorts. Den emotionella inverkan det ger gör dem så att säga till användarnas advokater, det vill säga att de går i kundens skor och tar med sig den erfarenheten till andra team eller grupper.

Roschuni, Goodman och Agogino (2013) menar att det är viktigt att förstå både användarna och kunden och att se även de intressenter som har inflytande över designbesluten som användare. Även deras informationsbehov, kulturella normer och organisatoriska och personliga barriärer behöver identifieras. De introducerar begreppet dubbelriktad etnografi (eng. double ethnography), för att beskriva att fokus behöver riktas åt två håll.

Att använda sig av berättelser kan vara ett sätt att kommunicera och samarbeta. Det menar Bartel och Garud (2009), som anser att berättelser stöttar sociala innovativa processer eftersom det ger ett verktyg för att hantera spänningarna mellan sammanhang och flexibilitet, något som karaktäriserar innovationsprocesser. För många kan det var svårt att se relevansen i information och idéer som kommer utifrån den egna kontexten, och då kan innovativa berättelser vara nyckeln till det som gör koordinationen mellan människor mer effektiv. Med hjälp av berättelser kan en gemensam grund skapas inom en organisation, eftersom det som berättas hjälper till att väcka minnen, bilder och känslor hos åhöraren. Bartel och Garud (2009) menar att den holistiska kombinationen av handling och yta i en innovativ berättelse är det som gör att människor från olika delar av organisationen kan förstå den. Med hjälp av sina egna referensramar, erfarenheter och kunskaper kan de översätta historierna och fundera på vad de själva skulle ha gjort i den aktuella situationen, eller vad detta betyder för dem. Därmed blir de aktiva deltagare som själva är med och konstruerar och tolkar det som berättas.

Innovativa berättelser gör det också möjligt att hantera idéer över tid och rum. När de nuvarande ansträngningarna samordnas med tidigare erfarenheter och framtida ambitioner ger det organisationen ett gemensamt minne, som hjälper de anställda att koordinera sina nuvarande och framtida ansträngningar med det förflutna, för att på så sätt hålla det kulturella systemet i en dynamisk balans. Men, menar Bartel och Garud (2009), det behövs en berättande infrastruktur för att uppnå framgång för en organisation som vill ha en ansats som bygger på berättelser för att skapa innovation.

Det tycks alltså finnas anledning att tro att en berättelse om en upptäckt kan påverka mottagaren att bättre förstå användarna. Men innebär det också att de är mer benägna att ta till sig de användarstudierna som kommuniceras via berättelser?

Här har kommunikation belysts ur ett mer allmänt perspektiv. I nästa del kommer det att handla om kommunikationens vikt för konsulter, både inom IT i allmänhet och UX i synnerhet.

### 2.2.1 IT-konsulter och kommunikation

En konsult är en professionell person, ofta specialiserad inom ett specifikt område, som erbjuder expertråd till klienter. När industrin utvecklades till att bli mer användarcentrerad skapades också nya roller inom organisationer, kopplade till UX. UX-rollerna förknippas med användarstudier, data om användare och kommunicering av upptäckterna till olika produktledare, utvecklare och UI-designers, det vill säga personer som jobbar med hur produkten kommer att se ut, som till exempel gränssnitt, färger och former (Holtzblatt, 2014). Det finns många olika yrkestitlar för dem som jobbar med UX, som till exempel UX-designer, UX-researcher, UX-strateg, användbarhetsdesigner, interaktionsdesigner och user researcher. UX-professionella kan arbeta antingen inom en organisation eller som konsulter. Här ligger fokus på konsulter.

En konsult inom UX-området ser till att det finns övergripande och bra UX på en produkt eller service. Det viktigaste är kontexten- att lära känna användarna och deras uppgifter (Schneidermeier, 2015). Ju mer komplex domän, desto större ansträngningar krävs av konsulten för att verkligen förstå kontext, processer och aktuella problem. Rose och Tenenberg (2016) konstaterar att jämfört med andra UX-praktiker så har konsulter unika utmaningar, eftersom den publik som de förhandlar med är kunder, som dels ofta är nya inför UX och som dels också förändras över tid.

Kommunikationsskicklighet är avgörande för en IT-konsult, oavsett om personen verkar på ett större företag eller jobbar ensam (Djavanshir & Agresti, 2007; Sethuraman & Srivatsa, 2009). En effektiv kommunikation mellan konsult och kund hjälper kunderna att förutse sina behov och lösa problem. Att kunna kommunicera med kunder och upprätthålla en produktiv kundrelation kräver speciella färdigheter, som att kunna förutse oro och respondera känsligt på behov och olika förväntningar. Djavanshir och Agresti (2007) menar att människor kommunicerar bäst när omständigheterna är så naturliga som möjligt. En konsult behöver lyssna och observera för att förstå hur kunden tänker och för att anpassa sin rapport till kundens beteende och kommunikationsstil. Att vara uppmärksam på kundens ord och beteende ger en insikt kring de underliggande förväntningarna, som kanske inte är uttalade. Konsulten behöver ställa rätt frågor för att komma åt de underliggande anledningar som kan ligga bakom olika svar eller uttalanden.

Djavanshir och Agresti (2007) beskriver kommunikationsprocessen med hjälp av en modell som de kallar för hindermodellen (eng. The Hurdle model), som är en beskrivning av vilken sorts kommunikation som behövs i de olika faserna. Hindret står för de svårigheter som uppstår när det är dags att bestämma om en idé ska förverkligas eller inte. Modellen beskriver tre faser som kännetecknar ett projekt: idégenereringsfasen, hindret och den idéverkställande fasen. I idégenereringsfasen behövs följande kommunikationsfärdigheter: att kunna uttrycka, erbjuda, beskriva och motivera idéer. Här handlar det om att skriva och prata om produkten.

Att hantera kommunikation anses av många vara ett av de viktigaste områdena inom ett projekt, men även komplext eftersom det påverkas av många faktorer, som till exempel intressenter, projektmiljö, kommunikationsstruktur och fysiska och psykiska barriärer. Muszynska (2016) har identifierat ett antal kommunikationshanteringsmönster som skulle kunna vara ett generellt verktyg för att hantera kommunikation för medlemmarna i olika typer av projektteam. Mönstren kan vara informativa, strategiska, emotionella eller praktiska. De informella mönstren kan till exempel vara ett kommunikationsschema eller projektkunskap. De strategiska mönstren kan handla om att sätta upp tydliga regler från början eller att ha kulturella och språkliga kompetenser i teamet. De emotionella kommunikationsmönstren

handlar till exempel om att skapa en direktkommunikation och att visa uppskattning för teamet. De praktiska mönstren syftar på sådant som grundläggande kommunikationsprinciper och en synkroniserad arbetsmiljö.

Sethuraman och Srivatsa (2009) har studerat kommunikationens effekt i olika projekt, och dragit slutsatsen att förmågan att kommunicera effektivt är en viktig färdighet för IT-professionella, speciellt i ljuset av acceptans och framgång för projektet. En bra kommunikation bygger en stark grund för att försäkra att alla har förstått sin roll och har hittat ett sätt att uttrycka sin åsikt. Dålig kommunikation leder ofta till missförstånd, vilket kan skapa klyftor och konflikter, bidra till slöseri med tid och energi, minskad produktion och sämre prestanda. Men detta kräver att alla som är inblandade i projektet ser kommunikationen som avgörande för framgång och nyckeln till att förändra beteenden.

Forskning har visat att det finns en direkt koppling mellan kommunikation och ett projekts utfall, som förutbestäms av designen av projektets kommunikationsmiljö (Muszynska, 2016). När ett projekt går dåligt handlar det ofta om dålig kommunikationshantering. Man har hellre fokuserat på andra områden, som till exempel hantering av schema och kostnader. Det mesta av kommunikationsprocessen i ett projekt görs ofta utan ordentlig planering och styrs av personligheter och referenser snarare än behov, protokoll och procedurer.

Den gemensamma nämnaren i de flesta studier om konsulter är alltså vikten av kommunikation. Att kunna kommunicera effektivt som konsult tycks vara den enskilt viktigaste faktorn för ett framgångsrikt projekt. I flera studier föreslås också modeller för en effektiv kommunikation. Det är modeller med lite olika fokus. Men frågan är om de är för generella eller om de går att sammanfatta i allmänna riktlinjer för praktiker? Och vad krävs mer för att uppnå framgång i ett projekt? I stycke 2.3 kommer framgångsfaktorer att belysas närmare. Men först beskrivs en studie av Rose & Tenenberg (2016), som menar att UX-fältet är retoriskt till sin natur.

### 2.2.2 UX som retorisk ansträngning

Rose och Tenenberg (2016) hävdar att UX i sin kärna är fundamentalt retoriskt och övertygande och att det i praktiken handlar om en retorisk ansträngning. För att överbrygga glappet mellan UX-teori och praktik har de studerat hur praktiker argumenterar om design. Det har visat sig att det ofta är komplexa förhandlingar om designbeslut, och det är inte ovanligt att besluten kritiseras av olika intressenter, designers, ingenjörer och projektledare. De kom fram till att det framför allt är fem strategier som används: undersökningar och data, design, trovärdighet och expertis, organisatoriskt minne, kompromiss och kommunikation. Här kommer de fem strategierna att beskrivas närmare.

Den första strategin, design, handlar om olika metoder för att samla in olika typer av uppgifter och data, som användbarhetsstudier, gerillametoder, modeller och förkroppsligad kunskap om användare. Sammanhang och resurser avgör vilken metod som används, men alla kräver skicklighet i kommunikation. Vad gäller användbarhetsstudier, till exempel, så visade det sig att en nyckelstrategi för många konsulter är att se till att vara redo att dela resultatet av studien snabbt, för största möjliga påverkan på den fortsatta designprocessen. Flera av de intervjuade UX-praktikerna konstaterade också att datan måste levereras varsamt och genomtänkt, och att de själva behöver vara med i rummet när den presenteras, för att kunna hantera reaktionerna. Att vara användaren röst är också primärt för de flesta UX-praktiker, vilket kräver att de behöver kunna tala för användaren.

När det kommer till hur designen presenteras anser Rose och Tenenberg (2016) att det är en retorisk akt i sig att välja detaljeringsgrad hos designen. Många UX-processer startar med design av låg detaljnivå, eftersom det inte låser teamet till att fasta i en färdig idé från början. Det kan vara till exempel skisser eller pappersprototyper, Men intervjuerna med UX-praktiker visade att många ändå väljer en hög detaljnivå redan från början, eftersom de anser att det ger en större känsla av verklighet och gör att det är lättare att övertyga andra om idén. Rose och Tenenberg (2016) menar att det här är ett exempel på en retorisk akt, där UX-praktiker tänker igenom sina val och fatta beslut baserade på olika organisationer och resurser. En annan retorisk akt i designfasen är när praktiker använder design eller prototyper för att visa på visionen med produkten. En tredje är heuristiker, som är generella principer för interaktionsdesign, som till exempel Nielsens heuristiker (1995), som kan erbjuda en logisk grund eller ett förslag för förändringar av en design.

Den tredje strategin är trovärdighet och expertis. Det har att göra med hur UX-praktiker använder sig av sin egen trovärdighet och egna kunskaper i retoriska situationer för att övertyga andra. Det kan till exempel handla om förmågan att läsa av personer, för att få information om vad de tycker om designen, eller att etablera förtroende. Rose och Tenenberg (2016) menar att många erfarna UX-praktiker har en god förmåga att lyssna på andra, tack vare erfarenheten av att studera användare.

Det organisatoriska minnet av framgång och misslyckande tas också upp som en strategi för kommunikation. Rose och Tenenberg (2016) konstaterar att utmaningen inom UX-design är ofta dess osynlighet. Även när ett projekt är framgångsrikt kan det verka så enkelt att det ofta tas för givet. Produkten blir framgångsrik, men teamets insats erkänns inte. Å andra sidan beskriver UX-praktiker även hur de kan komma in i projekt med stort erkännande från början, speciellt om det handlar om produkter som har misslyckats och som de ska ”rädda upp”. Den strategi som upplevs som mest splittrande är den om att kompromissa och kommunicera. Författarna beskriver det som en återkopplingskommunikation som ständigt pågår när design diskuteras. Här menar många UX-praktiker att det gäller att veta när man ska slåss för sin åsikt eller backa och samtycka.

Den fjärde strategin för kommunikation är förhandling och samarbete, vilket det finns många taktiker för. Enligt den här studien är en av nycklarna till samarbete att se till kontexten och använda skiftande förhandlingsmetoder för olika sorters publik. Det är också viktigt att räkna ut vad olika personer bryr sig om och att kompromissa, menar flera av de UX-praktiker som intervjuas i studien. Utan förmågan att kompromissa blir man inte populär. Även i det här sammanhanget pratar många om vikten av att förmedla en känsla för användarens upplevelser och behov. Rose och Tenenberg (2016) konstaterar att det ofta är en framgångsrik teknik att ge medlemmar i teamet en egen upplevelse av något svårt, för att på så sätt övertyga om nödvändigheten i att förändra en design.

> *”Giving another team member a first person experience of something that was particularly difficult was often a successful persuasive technique to convince someone that a change to a design is necessary”.*
> (Rose & Tenenberg, 2016, s. 8)

Slutsatsen i studien av Rose och Tenenberg (2016) är att personer som jobbar praktiskt med UX ofta är mycket medvetna om sina retoriska strategier och om komplexiteten i fältet. De anpassar sig till olika situationer, organisationer och personligheter, och detta gäller speciellt de som är erfarna inom området. De väljer inte metoder efter vad som anses rätt i

sammanhanget utan efter organisatorisk kontext och relationer mellan olika aktörer.

Att kunna övertyga tycks alltså vara en nyckel till framgång för en UX-praktiker. Det är inte överraskande att de som är mer erfarna inom området behärskar den färdigheten bäst. Frågan är om det är något som går att lära in, och i så fall på vilket sätt, eller om det kräver erfarenhet? Rimligen är erfarenhet en faktor som inte går att bortse ifrån, men det torde även krävas att UX-konsulten drivs av någon form av egen inre övertygelse och vilja att förändra för att framstå som riktigt trovärdig. Och det kanske inte är något som enbart går att lära in.

Här har den retoriska sidan av UX behandlats. I nästa del kommer det att handla mer om framgångsfaktorer, med fokus på IT-projekt och UX.

## 2.3 Framgångsfaktorer

Vad som räknas som succé, eller framgång i ett projekt är inte lätt att mäta eller bedöma, eftersom det är kontextberoende och betyder olika saker för olika människor (Jugdev & Moller, 2006; Thomas & Fernández, 2008). En intressent kan döma ett projekt som succé medan andra ser samma projekt som misslyckande. Därför är det svårt att kategorisera och jämföra projekt, eftersom bedömningen är inkonsekvent (Bannerman & Thorogood, 2012). Dessutom definieras projektframgång på olika sätt i olika studier. Anderson, McRee & Wilson (2010) menar att det är viktigt att klargöra vad framgång är redan från början i ett projekt, just för att det ofta finns olika idéer kring det hos de som är inblandade i projektet, som till exempel produktägare, UX-professionella, teammedlemmar och andra intressenter. Att definiera framgång ingår i processen kring att slå fast vad som är behov och förväntningar på projektet.

Vårt synsätt på vad som är projektframgång har förändrats under åren, menar Jugdev och Moller (2006). Tidigare har det mest varit fokus på tid, kostnad och omfattning, men idag ser det annorlunda ut. Det som förut begränsades till implementeringsfasen av projektet har idag kommit att omfatta hela projektets livscykel.

### 2.3.1 Framgångsfaktorer i IT-projekt

Det finns ingen gemensam definition av framgång och misslyckande i IT-projekt (Bannerman & Thorogood, 2012; Thomas & Fernández), även om många under åren har försökt hitta essensen i vad som ligger bakom projektframgång.

En del forskare menar att succé uppnås när ett informationssystem uppfattas som framgångsrikt av dess intressenter (Myers, 1994, i Thomas & Fernández, 2008). Men ett problem med den definitionen är att många intressenter överskattar projektet från början och har för optimistiska förväntningar på tid, budget och resultat. Thomas och Fernández (2008) konstaterar att hur succé definieras och vem som utvärderar det påverkar den slutliga bedömningen av framgång och misslyckande och att projektframgång sträcker sig bortom teknik, kostnad och varaktighet till dimensioner som användartillfredsställelse och nytta.
En gemensam förståelse för framgång är nödvändig för både projektledare och utförare, enligt (Jugdev & Moller, 2006). De menar att det även är viktigt att förstå hur projektsuccé definieras, speciellt i termer av projektet och produktens livscykel.

Flera forskare pekar på vikten av att skilja mellan projekthanteringsframgång och projektframgång (Bannerman & Thorogood, 2012; Jugdev & Moller, 2006). När framgång inom projekthantering mäts ligger fokus på tid, kostnad och kvalitet, men när det handlar om projektframgång är det hela projektet som mäts. Det hjälper inte om projektet slutförs i tid och

håller sig inom budgeten om det inte leder till en bra produkt. Detta skulle kunna jämföras med en läkare som kommer ut från ett operationsrum och konstaterar att operationen var en framgång, förutom att patienten dog.

(Jugdev & Moller, 2006) anser att det går att uppnå ett mer holistiskt synsätt på projektframgång om den inte enbart mäts precis när projektet ska avvecklas, utan även senare - och att det då är effektiviteten i systemet som ska utvärderas i kombination med synpunkter från olika intressenter. De menar att livscykler som inte mäter succé bortom den slutliga projektfasen begränsar projektledningens ansvar kring att enbart handla om produktionsfasen, vilket kan skapa problem med kundtillfredsställelsen av produkten eller servicen.

Bannerman och Thorogood (2012) har skapat ett ramverk för att definiera framgång inom IT-projekt och tror att ett sådant skulle stötta utvecklingen i branschen genom att erbjuda ett gemensamt språk för kommunikation, jämförelse och fokus på vad intressenter upplever som viktigt. Fem områden ingår i ramverket: succé inom process, projektledning, produkt, affärer och strategi. Med hjälp av ramverket ska en tillståndsbedömning av ett projekt kunna göras från olika intressenters perspektiv och vid olika tider: före, under och efter projektet.
De vanligaste mätningarna av framgång handlar om projekthanteringsframgång, där tid kostnad och kvalitet mäts, men Bannerman och Thorogood (2012) menar att det finns behov av två ytterligare kriterier: mätningen av produktframgång och affärsframgång.

Produktframgång handlar om framgången hos det informationssystem som projektet producerar, till exempel mätningar av informationskvalitet, systemkvalitet, servicekvalitet och användartillfredsställelse. De (Bannerman & Thorogood, 2012) drar slutsatsen att projektledning inom IT skulle ha nytta av en gemensam definition av projektframgång. Det skulle bland annat främja kommunikation och jämförelse genom ett gemensamt språk av projektframgång.

Att mäta och definiera projektframgång har visat sig vara framgångsrikt. När Thomas och Fernández (2008) gjorde en studie av 36 företag i Australien visade det sig att de företag som formellt definierar och mäter succékriterier får bättre utfall i sina IT-projekt och utnyttjar resurserna bättre. Författarna menar att succé är ett avgörande koncept för att förutspå framtiden för ett projekt. Den australienska studien visar att svårigheten med att definiera succé medför att många projekt startar utan att man tydligt fastslår vad som skulle kunna uppfattas som en framgång. Vissa av de företag som studerades mätte inte framgång alls, och andra gjorde det enbart när något hade gått snett.

De företag som hade hög nivå av självförtroende i sina IT-projekt var de som var överens om en definition av framgång och som konsekvent mätte den och använde resultaten för regelbunden förbättring av projekthantering. Det var också de företagen som lyckades bäst med sina projekt.

> *”In this sense, measuring success acts as a self-fullfilling prophesy, in which the focus in practices drives the improvements of those practices and create a quality (success)driven culture. ”*
>
> (Thomas & Fernández, 2008, s. 7)

Att mäta framgång blir som en självuppfyllande profetia, menar Thomas och Fernández (2008), eftersom det driver på förbättringar och skapar en framgångsdriven kultur. Den gemensamma nämnaren för de framgångsrika företagen i studien var att de hade en idé om

succédefinition tidigt i projektet och att de skilde produktledningsframgång från affärsframgång för lärande och förbättring av processerna.

En fråga som uppstår kring studien av Thomas och Fernández (2008) är hur projektframgång i konsultfirmor ska kunna mätas på ett generellt sätt. De har ofta uppdrag av helt olika karaktär och omfång. Är det då ändå möjligt att ha en gemensam, övergripande definition på framgång, som inte blir alldeles för allmän? Och en annan fråga är för vem det ska betraktas som en framgång- för kunden, för konsultföretaget eller för den enskilda konsulten?

En nackdel med att mäta framgång skulle också kunna vara att det blir ett kortsiktigt tänkande. Det är sannolikt att framgång ofta mäts i ekonomisk vinst för företaget, men risken är att det blir ett kortsiktigt tänkande och att det längre perspektivet missas. Är det verkligen att betrakta som en projektframgång om det är oklart vilken påverkan resultatet får på längre sikt för företaget och kanske även i förlängningen också för samhället och den hållbara utvecklingen?

Här har framgång och misslyckande i IT-projekt i allmänhet beskrivits. I nästa del handlar det om framgångsfaktorer för konsulter inom UX, där kommunikation ju har visat sig vara en bärande ingrediens.

### 2.3.2 Framgångsfaktorer för UX-konsulter

Sethuraman och Srivatsa (2009) anser att professionella måste tränas i effektiv kommunikation på samma sätt som de tränas i annat. Att få bra kontakt med andra och etablera en genuin rapport är en väldigt viktig del av den effektiva övertygelsen, menar de. De listar sju vanliga taktiker för att övertyga/influera andra: berätta, sälj, förhandla, värva, fråga, anpassa och underlätta, och menar att de sju taktikerna formar ett eget återkopplingssystem med input, output och feedback.

> *”To be able to truly persuade other people to accept your ideas and point of view, you need to master a healthy combination of communication, presentation, relationship and assertiveness skills apart from the* above *influencing technique”*
> (Sethuraman & Srivatsa, 2009, s 3.)

Har man de fundamentala verktygen för en effektiv kommunikation så kan idéer och koncept kommuniceras mer effektivt och personer influeras på, som författarna skriver, ett mer elegant sätt. Det handlar om att kunna hantera både kommunikation, presentation, relationer och bestämdhet (Sethuraman & Srivatsa, 2009).

The Standish Group har mätt framgång och misslyckande med fokus på IT-projekt sedan 1994, och publicerar resultaten varje år i CHAOS-rapporten[1]. År 2003 kunde de konstatera att endast 26% av IT-projekten var framgångsrika. Framgångsfaktorer var bland annat användarmedverkan, tydliga affärskrav, en agil utvecklingsprocess, effektiva verktyg och skicklig personal (Jugdev & Moller, 2006).

Schneidermeier (2015) har listat ett antal lärdomar av konsultverksamhet inom användbarhet. En viktig faktor är att dokumentera designbeslut och designlösningar, eftersom det erbjuder en bra bas för att senare kunna återanvända designkunskaper och artefakter. För att maximera nyttan med UX krävs en systematisk och iterativ designprocess med användaren i fokus,

[1] http://www.standishgroup.com/news

menar han. I processen ingår att planera, förstå kontexten, specificera krav, producera designlösningar och utvärdera designen. Men han (Schneidermeier, 2015) anser alltså även att processen måste utökas genom att även innefatta dokumentation kring designbeslut, slutlig design och potentiella riktlinjer för vidare utveckling. Han menar att detta är speciellt avgörande för den som jobbar som extern konsult. Att dokumentera designlösningar hjälper till att reducera mängden resurser och material som behövs i utvecklingslivscykeln och innebär också en återanvändning av designkunskap och artefakter.

Att återvinna design är något som kan hjälpa designern att utveckla produkter med maximum av användartillfredsställelse och minimum av resurser, kostnad och ansträngningar (Sivaloganathan & Shahin, 1999, i Schneidermeier, 2015). Återvinningen kan till exempel ligga i att använda artefakter igen för återkommande problem eller att skapa riktlinjer för framtida utveckling av en produkt. Men detta kräver en välstrukturerad dokumentation. Schneidermeier (2015) menar att det dels garanterar konsistens i designen och dels reducerar både tid och kostnad.

Jugdev och Moller (2006) listar ett antal faktorer som kan göra projektledare mer effektiva på att hantera projekt. Bland annat att tänka på viktiga framgångsfaktorer, lista nyckelintressenter tidigt i projektet, säkerställa att succéindikatorerna inkluderar både mätningar av effektivitet och ändamålsenlighet över projektets och produktens livscykel och utvecklar och upprätthåller goda relationer och effektiv kommunikation med nyckelintressenter, eftersom deras förståelse, involvering och beslut är avgörande för att uppnå projektframgång.

Djavanshir och Agresti (2007) pekar på vikten av att bygga relationer med uppdragsgivaren. Ett sätt är att inte enbart peka ut det som är fel, eftersom det skapar negativ stämning från början. Det ger bättre förutsättningar att lyckas om konsulten istället berömmer de anställdas arbete och visar respekt för dem inför ledningen. Författarna lyfter också fram en annan del som de anser är viktig i kommunikationen med kunden: statusrapporten. De menar att det är avgörande att ledningen är uppdaterad på framsteg och förändringar som sker under projektets gång.

Sethuraman och Srivatsa (2009) poängterar att det är viktigt att komma ihåg att effektiv övertalning inte handlar om skrämsel. Att skrämma någon ger ingen det som den vill ha, menar de. Istället handlar det om att ha rätt övertygande taktik.

> *With the right influencing tactics, you can persuade anyone to follow your lead.*
> (Sethuraman & Srivatsa, 2009, s 3)

Djavanshor och Agresti (2007) menar att det är IT-konsulterna som ska ta initiativet till att lösa problem, eftersom de kommer in med ett utifrånperspektiv. Därför är det konsultens ansvara att lyssna aktivt och försöka ta bort problem så fort som möjligt för att därefter ta reda på vad som orsakade det och leta efter roten till problemet. Att skrämma någon ger ingen det som den vill ha, menar de. Istället handlar det om att ha rätt övertygande taktik. Roschuni, Goodman och Agogino (2013) ser en utmaning i att den som utför användarstudien får rollen som ”antagonist” genom att komma med nya idéer, som inte är populära hos alla, vilket kräver viss styrka för att klara av.

Enligt Rose och Tenenberg (2016) är medvetenheten om kontext och kultur avgörande för framgång för UX-praktiker. De behöver vara skickliga på diplomati, relationer och att sälja in

UX. Författarna konstaterar att ju mer erfaren en person är inom UX-fältet, desto större är medvetenhet om komplexiteten kring det retoriska arbete som krävs i kommunikationen med andra.

DiMicco och Mann (2016) undersöker i en fallstudie varför användarstudier som görs rätt inte alltid påverkar produktutvecklingen i den grad som UX-teamet har förväntat sig. I det fall som studerades hade teamet gjort gedigna undersökningar, där bland annat personor spelade en viktig roll, men ändå valde företaget att inte genomföra så många av de föreslagna förändringarna. En faktor som spelade in var att teamet hade missat att utbilda människor på alla nivåer i företagshierarkin. Det visade sig att man till exempel missade produktledare, som själva ansåg att de redan pratade med kunderna och visste vad de ville ha.

En annan lärdom var också att inte ge upp. Det som först såg ut som ett misslyckande vändes senare till framgång, eftersom den nya produkten som utvecklades ändå gjorde succé tack vare de rekommendationer som företaget ändå valde att ta med. Senare hyllades även teamets personor och företaget hörde av sig och ville ha mer hjälp med användbarhetstestning.

Ytterligare en lärdom som DiMicco och Mann (2016) beskriver är att man ska uppmärksamma och uppmuntra initiativ från de anställda hos kunden och ta tillfället i akt att fira de framgångar som görs, eftersom det leder till en generell entusiasm inom företaget inför användarstudier.

Sammanfattningsvis finns det flera gemensamma nämnare för att uppnå framgång. Flera studier visar till exempel på vikten av att dokumentera och lära sig av framgångar och misstag. Det organisatoriska minnet kan alltså vara en pusselbit här. Många pekar också på värdet av god kommunikation och att skapa relationer. Men CHAOS-rapporten visar också tydligt att det inte är tillräckligt med goda kommunikationsfärdigheter för att uppnå framgång i ett projekt. Det krävs också annat, som tydliga krav och bra verktyg. Att få med nyckelpersoner och att göra en genomtänkt presentation av projektet tycks också spela in för att det ska tas emot på ett bra sätt.

I det här kapitlet har en övergripande introduktion till det här projektet presenterats. I nästa kapitel specificeras området mer i detalj och en problemformulering presenteras.

# 3. Problembeskrivning

En användarcentrerad designprocess har visat sig vara till nytta både för kunder, som blir mer tillfredsställda och mindre frustrerade när produkter och service fungerar, och för företag, som slipper lägga tid och pengar på att göra om dåliga produkter (Schneidermeier, 2015). Många undersökningar har gjorts kring olika aspekter av användarstudier, till exempel angående vilka metoder som ska användas (Michailidou m.fl., 2014) och hur medlemmar i team ska kommunicera bättre (Rose och Tenenberg ,2016).

En bra kommunikation mellan UX-praktikern och andra teammedlemmar och intressenter är avgörande för projektframgång (Djavanshir och Agresti, 2007; Muszynska, 2016; Roschuni, Goodman och Agogino, 2013; Rose & Tenenberg, 2016; Sethuraman och Srivatsas, 2009; Yargin & Erbuğ, 2011). För en UX-konsult är det extra viktigt att resultatet kommuniceras och paketeras på ett tydligt sätt eftersom det kan hända att kunden fortsätter att arbeta med projektet på egen hand eller med andra konsulter. Då får det inte finnas några tveksamheter kring leveransen.

Det finns också omfattande forskning kring framgångsfaktorer i IT-projekt (Bannerman & Thorogood, 2012; Jugdev & Moller, 2006; Thomas & Fernández, 2008), även om det inte finns en gemensam definition av framgång och misslyckanden. Men när det kommer till framgångsfaktorer för UX-praktiker och användarstudier så finns det många olika idéer om vad som är nyckeln till framgång (Djavanshir & Agresti, 2007; Jugdev & Moller, 2006; Rose & Tenenberg, 2016; Schneidermeier, 2015; Sethuraman & Srivatsas, 2009; Sivaloganathan & Shahin, 1999). Även där saknas alltså en gemensam bild av vad som leder till framgång.

De olika delarna av designprocessen är också väl genomgångna i litteraturen, när det gäller såväl undersökning som design och implementering. Men det finns en identifierad kunskapsbrist på området när det gäller leveransen av användarstudierna till kunden. Vad händer i glappet mellan att studien är utförd och överlämnad och att den ska övertas och förvaltas av en uppdragsgivare? Mycket har skrivits om UX och användarstudier, men just leveransen av användarstudien tycks inte finnas beskriven i litteraturen. Leveransen, och kommunikationen kring den, är inte explicit beskriven i den litteratur kring UX, användarstudier, kommunikation och framgångsfaktorer som det redogörs för i bakgrundskapitlet här. Vikten av kommunikation i början och under ett projekt påpekas i flera studier, men hur kommunikationen ska se ut när det kommer till leveransen till kunden beskrivs inte. Därför finns det anledning att tro att det finns en kunskapsbrist här.

Det gör det relevant att genomföra den här studien, som har följande frågeställning:

> **Hur ska resultat från användarstudier som utförs i förstudier av konsulter levereras och kommuniceras för största påverkan hos mottagaren?**

Målet är att identifiera vilka beståndsdelar en leverans behöver ha för att vara lyckad. Detta kan i sin tur resultera i riktlinjer för konsulter eller i att befintliga metoder och tillvägagångssätt som beskrivs i bakgrunden för den här rapporten verifieras eller byggs på.

## 3.1 Avgränsning

Den här studien kommer att begränsas till det tidiga skedet, det vill säga förstudien. I förstudien handlar det om att förstå användaren och användarsituationen och presentera ett underlag att bygga förslag på. Eftersom det kan hända att någon annan sedan tar över projektet och fortsätter designprocessen så är det extra viktigt att underlaget är tydligt och pålitligt och går att använda. Om kommunikationen brister i det skedet så finns risken att resultatet inte används. Därför är leveransen fokus för det här projektet.

## 3.2 Utmaningar

Den största utmaningen med projektet blir troligen att bli att nå det övergripande syftet: att verkligen identifiera framgångsfaktorerna bakom en lyckad leverans. Det finns inte många studier om det och det är ett komplext område för de som jobbar på fältet med många olika metoder, stora utmaningar, olika personligheter med sina egna uppfattningar om hur jobbet ska genomföras samtidigt som varje situation är unik och måste bemötas därefter. Utmaningen ligger därför i att hitta minsta gemensamma nämnare för en lyckad leverans, som kan vara möjliga att använda som riktlinjer.

En annan utmaning blir att få en enhetlig bild av hur de anställda på de olika UX-företagen jobbar, eftersom en hypotes är att alla arbetar utifrån sina egna metoder och sätt att lösa problem. Men eftersom ett av målen med studien är att få en överblick så kan en samlad bild vara värdefull oavsett resultat.

## 3.3 Förväntat resultat

Ett förväntat resultat är att erhålla en samlad bild av hur de som utför användarstudier jobbar och tänker kring kommunikation och leverans av sina resultat, vilket skulle kunna leda till riktlinjer för konsulter på fältet, med ett antal beståndsdelar som behöver finnas för att en leverans ska vara lyckad. Tanken är inte att utveckla en egen metod, men upptäckterna i analysen kommer även att användas för att ta reda på om befintliga metoder går att verifiera eller bygga på.

Detta skulle bidra till att skapa ett redskap för en samsyn hos UX-konsulter kring framgångsfaktorer. Det skulle också kunna vara till hjälp för en mer effektfull paketering av upptäckterna och en tydligare kommunicering av resultaten, vilket i sin tur skulle kunna bidra till att kunderna använder verktygen- vilket i sin tur bidrar till bättre användarupplevelser för människor.

# 4. Metod och genomförande

I det här kapitlet beskrivs hur studien ska genomföras och hur analysen av materialet ska göras. Det är en kvalitativ studie, som bygger på en litteraturgenomgång och djupintervjuer. Den insamlade datan analyseras enligt Strauss och Corbins (1990) metoder för grundad teori (eng. grounded theory), som förklaras närmare i 4.3.

Arbetet baseras på en fallstudie av människor som jobbar som UX-designers eller kommer i kontakt med dem i egenskap av kunder. Tre olika grupper intervjuas, och de kallas här för UX-företaget, konkurrenterna och kunden. Störst fokus kommer att ligga på UX-företaget.

## 4.1 Fallstudie

Den här studien bygger på en fallstudie av människor som är eller kommer i kontakt med UX-konsulter. En fallstudie är en fördjupad utforskning av ett fenomen i dess naturliga miljö, och bygger på ett begränsat antal fall, vilket gör det möjligt att utforska fenomenet i detalj (Berndtson et al, 2007). Yin och Nilsson (2007) definierar fallstudie som forskningsmetod som en empirisk undersökning som studerar en aktuell företeelse i dess kontext, framför allt så gränserna mellan företeelsen och kontexten är oklara. Till skillnad från ett experiment, som tydligt skiljer mellan en företeelse och dess kontext för att kunna rikta fokus på ett fåtal variabler så är fallstudien en metod som används för att man uttalat vill ta sig an kontextuella betingelser.

Yin och Nilsson (2007) menar att en fallstudie måste bygga på flera källor till empiriska belägg och att datan behöver löpa samman på ett triangulerande sätt. Dessutom bör fallstudien dra nytta av den föregående utvecklingen av teoretiska hypoteser vid insamling och analys av data. Det här arbetet följer den linjen genom att bygga på tidigare litteratur inom området kombinerat med ter olika intervjugrupper. Syftet med arbetet är att hitta framgångsfaktorer bakom en lyckad leverans av användarstudier, och därför intervjuas människor som på olika sätt kommer i kontakt med användarstudier.

I den här fallstudien intervjuas tre olika grupper: anställda på ett UX-företag, kund och konkurrenter. Det är de anställda på UX-företaget som står i fokus för studien. Kunden intervjuas för att få en bild av hur ett kundföretag har upplevt samarbetet med UX-företaget och vad som gick bra eller mindre bra. För att ta reda på om det är någon skillnad i arbetssätt och tankesätt mellan UX-företaget och andra som är verksamma inom branschen så intervjuades även några UX-designers som jobbar med användbarhetsstudier på andra konsultföretag.

## 4.2 Intervju

Intervjuer är ett kraftfullt sätt att få insikt i olika ämnen genom att förstå andra människors erfarenhet och vilken mening den erfarenheten skapar (Seidman, 2013). Det ger en möjlighet att ta del av andras perspektiv, att få veta mer om deras erfarenheter, möjligheter och kunskap, på ett sätt som inte går att uppnå med till exempel observationer. Det går inte att observera känslor, tankar och intentioner (Patton, 2002).

Valet av tillvägagångssätt för en intervju beror på hur standardiserade och förutbestämda frågorna är. I det här arbetet används en generell intervjuguide (se bilaga 3), där ämnena har tagits fram i förväg, men där formuleringar och följdfrågor styrs av karaktären på svaren. Fördelen med intervjuguiden är att den hjälper intervjuaren till ett systematiskt upplägg och

en möjlighet till jämförande material eftersom det är ett begränsat antal ämnen som avhandlas.

Det finns ingen tydlig riktlinje för hur många personer som behöver ingår i en kvalitativ studie. Patton (2002) menar att det beror på vad man vill veta, syftet med undersökningen, vad som är användbart, ger trovärdighet och kan göras med tanke på tid och resurser. Det beror också på om det är bredd eller djup som eftersträvas. Med ett stort urval kan en begränsad uppsättning erfarenheter studeras, medan ett mindre urval ger djupet, där informationen från några få människor kan vara väldigt värdefull. I den här studien har femton personer intervjuats.

## 4.3 Analysmetod: grundad teori

Här används grundad teori (eng. grounded theory) som metod för att analysera materialet. Det är en kvalitativ forskningsmetod för att använda en systematisk uppsättning procedurer för att utveckla en induktivt härledd grundad teori om ett fenomen (Strauss & Corbin, 1990).

Metoden ger en mekanism för att på ett systematiskt sätt samla in och analysera datan och bygga en uppsättning koncept. Datainsamlingen, analysen och teorin står i ett ömsesidigt förhoppande till varandra, man börjar inte med en teori för att sedan bekräfta den utan snarare med ett område att studera, som sedan får utvecklas. Strauss & Corbin (1990) menar att den grundade teorins systematiska tekniker och analysprocedurer möjliggör för ”god” vetenskap, som enligt författarna innehåller signifikans, jämförelser mellan teori och observation, generaliserbarhet, reproducerbarhet, precision, tydlighet och kreativitet.

Enligt Strauss & Corbin (1990) ska en välkonstruerad teori uppfylla fyra kriterier för att kunna appliceras på ett område: lämplighet, förståelse, allmängiltighet och kontroll. Lämplighet handlar om att teorin ska passa in för att beskriva vardagsrealiteten inom området, förståelse om att det ska vara begripligt för alla inom området, allmängiltighet om att teorin ska vara abstrakt nog för att gå att applicera på olika kontexter relaterade till fenomenet och kontroll har att göra med att det ska vara tydligt vilka omständigheterna är så att teorin erbjuder kontroll i förhållande till handlingen som studeras.

Att koda den insamlade datan innebär att den bryts ner, konceptualiseras och byggs ihop igen på nya sätt. Det som utmärker kodningsprocessen när en grundad teori ska utvecklas är, enligt Strauss & Corbin (1990) att det har en bredare ansats, som gör det möjligt för den som utför analysen att dra ut några teman ur materialet eller att utveckla ett deskriptivt teoretiskt ramverk av löst sammanbundna koncept. Metoden är komplex och används för att generera nya teorier, men här har den fungerat främst som en inspiration för att systematiskt kategorisera och analysera datan, men också för att utveckla en förklaringsmodell som kan jämföras med andra studier på området. Att grundad teori går att använda för att identifiera framgångsfaktorer har Montoni & Rocha (2010) kunnat se, efter att ha utvecklat en analysprocedur baserad på grundad teori. De har bland annat prövat proceduren för att identifiera avgörande framgångsfaktorer som påverkar mjukvaruförbättring (Montoni & Rocha, 2007). Eftersom det här arbetet också handlar om att hitta framgångsfaktorer har det bedömts som ett lämpligt tillvägagångssätt för att metodiskt hitta mönster i materialet.

Analysen inom grundad teori bygger på tre typer av kodning: öppen kodning, axial kodning och selektiv kodning. Det finns inga tydliga gränser mellan de olika delarna och de behöver inte nödvändigtvis ske i en strikt ordning, utan det går att hoppa mellan en typ av kodning till

en annan under en kodning. Det som utmärker grundad teori är att datainsamlingen och dataanalysen är tätt sammanbundna och behöver genomföras alternerande (Strauss & Corbin, 1990), tills teoretisk mättnad uppnås.

I den öppna kodningen bryts datan ner till separata delar. Olika koncept identifieras och utvecklas utifrån egenskaper och dimensioner. Här ska fenomen konceptualiseras, med hjälp av frågor av typen: Vad är det här? Vad representerar det? Upptäckterna jämförs sedan för att hitta likheter och skillnader och ge liknande fenomen samma namn. Därefter grupperas dem i ännu mer abstrakta konceptuella kategorier.

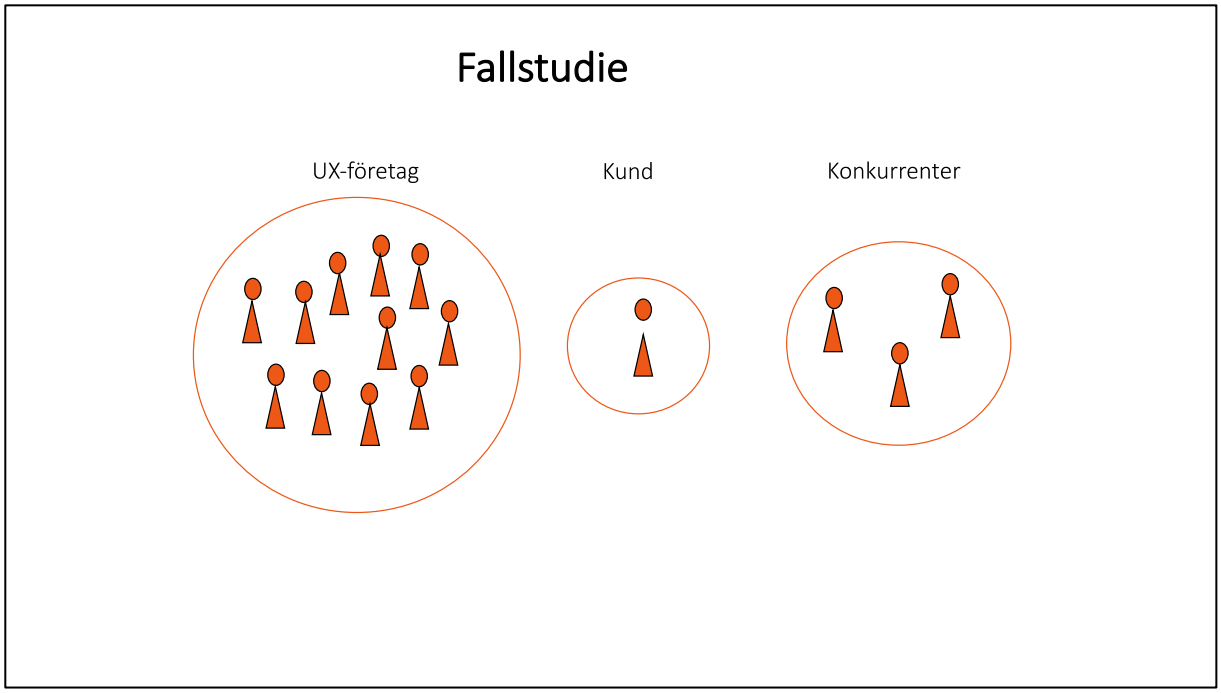
I den axiala kodningen sätts datan tillbaka igen och kategorier kopplas ihop med underkategorier. I den här fasen utvecklas det som eventuellt sedan blir en av flera huvudkategorier. Fokus ligger på att specificera kategorier, eller fenomen, efter betingelser som kontext, strategier och konsekvenser av strategierna.

I den selektiva kodningen handlar det om att forma en teori, genom att få en rak berättelse, utveckla en tydlig linje i berättelsen och översätta den till en analytisk historia. Det centrala här är att hitta en kärnkategori som övriga större kategorier relateras till, samtidigt som de också relateras till varandra.

## 4.4 Genomförande

I den här delen beskrivs hur studien genomfördes. Först redovisas hur deltagarna rekryteras, därefter hur intervjuerna gjordes och till sist hur analysen gick till.

Totalt intervjuades 15 personer. De är representerar tre olika intervjugrupper: som här kallas för UX-företag, kund och konkurrenter (se figur 1). Majoriteten av deltagarna i studien jobbar på olika sätt med användarstudier på UX-företaget. Det är en svensk UX-konsultfirma, med ett 80-tal anställda och kontor i både Sverige och USA. I gruppen som här kallas för kund återfinns en person som representerar ett företag som har anlitat UX-företagets tjänster. Kundföretaget är ett nätbaserat företag inom resebranschen och har jobbat ihop med UX-företaget under flera år. I den tredje gruppen, som här kallas för konkurrenter, återfinns tre personer som jobbar på andra konsultfirmor, här kallade konkurrenter. Två av dem arbetar i Sverige och en i USA.




*Figur 1I studien intervjuas elva personer från UX-företaget, en kund och tre konkurrenter.*

### 4.4.1 Rekrytering av deltagare

Deltagarna från UX-företaget rekryterades till studien genom att ett mejl skickades ut internt till alla anställda. De som var intresserade, och som jobbar eller har jobbat med användarstudier, fick anmäla sitt intresse. 13 personer anmälde sig och elva av dem intervjuades.

Kunden rekryterades genom UX-företaget. Tre kunder anmälde sitt intresse men två av dem visade sig inte ha haft direkt kontakt med UX-företaget, så det blev till slut endast en intervju med en kund.

Personerna på andra konsultfirmor rekryterades genom att sex svenska företag kontaktades via mejl och telefon. Tre av företagen var positivt inställda till att delta. Fyra personer anmälde till slut sitt intresse och intervjuer genomfördes med två av dem. Dessutom intervjuades ytterligare en konkurrent som i ett första skede var kontaktad i egenskap av kund, men som visade sig inte ha haft någon personlig kontakt med UX-företaget och alltså inte hade några erfarenheter av att jobba med dem. Däremot hade hen många års erfarenhet av användarstudier som UX-designer och kunde istället intervjuas i egenskap av konkurrent.

Tio av de totalt 15 intervjuerna genomfördes på personernas arbetsplatser i olika städer i Sverige. Att vara i personens rätta miljö är en fördel, eftersom det ger en ökad förståelse för kontexten. Men på grund av olika omständigheter fick fem intervjuer genomföras på annan plats. Två via Skype, två på café och en utomhus i en park. Orsakerna till det var bland annat platsbrist på kontoret, säkerhetsaspekter ute hos aktuell kund, att deltagaren satt i ett annat land och att det inte gick att samordna rent praktiskt med övriga intervjuresor.

Intervjupersonerna kommer här att benämnas som deltagare. Varje deltagare som citeras representeras i den här rapporten med en tillhörighet och en siffra. Tillhörigheten visar om det

är en deltagare från UX-företaget (F1-11), kundföretaget (Kund) eller någon av konkurrenterna (K1-3) och siffran representerar den ordning de intervjuades i. Information om samtliga personer finns i bilaga 1.

### 4.4.2 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna med UX-konsulterna handlade om erfarenheter av förstudier, som till exempel vilka metoder som har använts, hur kommunikationen fungerade, hur presentationen och rapporteringen gick till, bra och dåliga erfarenheter, utmaningar och lärdomar.

I intervjun med kunden låg fokus på hur samarbetet med UX-företaget hade varit, vad som fungerade och inte fungerade, hur man kommunicerade med varandra och hur resultatet användes efteråt.

Frågemanuset användes som en utgångspunkt, men följdes inte exakt. Svaren fick avgöra inriktningen på intervjun och vilka frågor och följdfrågor som skulle användas och i vilken ordning. Intervjufrågorna justerades efter hand, några ströks och andra lades till, formulerades om eller fick följdfrågor. Se de slutliga frågorna i bilaga 2 och 3.

Intervjun startade med en allmän information om bakgrund och upplägg. Därefter informerades om att deltagandet är konfidentiellt och att det är möjligt att avbryta när man vill. Personen gavs också möjlighet att samtycka till inspelning av intervjun.

De inledande frågorna handlade om arbetsuppgifter och antal år inom yrket och på den nuvarande arbetsplatsen. Därefter gick frågorna över till att handla om förstudier. För att få så detaljerade och exempelrika svar som möjligt så byggdes intervjun upp kring personens egna erfarenheter från en specifik förstudie. I många av intervjuerna kom samtalet även in på andra förstudier, men kärnan var en specifik förstudie som deltagaren själv valde ut att berätta om. Utifrån det ställdes frågor om projektets upplägg, svårigheter och utmaningen på vägen, om kommunikationen med kunden, om presentation och paketering av resultaten och om hur det hela tas omhand när konsulten lämnar projektet.

Intervjun handlade också om framgångsfaktorer. Avslutningsvis gavs möjligheten att komplettera med ytterligare synpunkter kring ämnet och frågeställningen för studien.

Alla intervjuer spelades in i en mobiltelefons röstmemo, men en av inspelningarna raderades av misstag, så där utgick analysen enbart ifrån de anteckningar som gjorts. Noggranna anteckningar gjordes under samtliga intervjuer förutom den som genomfördes utomhus under en promenad. Ljudinspelningen från en av dem raderades av misstag, så där utgick transkriberingen av intervjun enbart ifrån anteckningar. Fördelen med att spela in en intervju är också att den finns kvar i sitt original, att gå tillbaka till om något behöver förtydligas eller om anteckningarna försvinner. Men ljudinspelningen måste kompletteras med anteckningar eftersom det inte går att lita på att inspelningstekniken fungerar som den ska, och om den inte sparas behöver det finnas anteckningar som säkerhet även om de inte är lika ordagranna som de inspelade intervjuerna.

Intervjuerna varade mellan 35 och 60 minuter. Ingen valde att avbryta.

Efteråt transkriberades de elva intervjuerna med UX-företaget, vilket innebär att de ordagrant skrevs ner, med inspelningen som stöd. Seidman (2013) menar att en transkribering av den

intervjuades egna ord är det mest trovärdiga sättet att arbeta på, eftersom varje ord speglar personens egen medvetenhet och tankarna förkroppsligas på så sätt i de uttalade orden.

Efter cirka åtta intervjuer började svaren kännas igen och en viss mättnad i svaren uppstod. Trots det genomfördes även de återstående inbokade intervjuerna som planerat, eftersom det gav en möjlighet att dels fokusera mer på frågor som hade visat sig vara intressanta under arbetets gång och dels att kunna omformulera de frågor som visade sig vara för öppna i de första intervjuerna. En miss i början var till exempel att några av frågorna var för öppna och genererade för allmänna svar. Detta upptäcktes under arbetet med transkriberingen, som pågick fortlöpande, och frågorna specificerades därför ännu mer och fokuserade mer tydligt på förstudien, för att generera mer konkreta svar inriktade på förstudien specifikt istället för hela processen. Därför blev även de sista intervjuerna värdefulla, något som skulle kunna vara ett argument för att göra fler intervjuer än åtta, som är ett ungefärligt antal som ofta rekommenderas.

Intervjun med kunden och konkurrenterna transkriberades inte ordagrant, eftersom de inte var lika tongivande för undersökningen som intervjuerna med UX-företaget. Syftet med dem var snarare att fungera som ett jämförande material. Analysen utgick där istället ifrån de noggrant genomförda anteckningarna, med ljudinspelningen som stöd om svaret var oklart.

### 4.4.3 Genomförande av analys

Analysen av intervjuerna med UX-företaget gjordes enligt de tre stegen inom grundad teori, som beskrivs i kapitel 4.2.1, där alla betydelsebärande ord i intervjuerna bryts ner, konceptualiseras och byggs ihop igen. Hur analysen gjordes och vilka kategorier som skapades beskrivs ingående i kapitel 5.1.

Intervjun med kunden och intervjuerna med konkurrenterna analyserades var för sig, med de uppkomna kategorierna i analysen av UX-företaget som grund. Därefter flyttades blicken utåt igen. Samtliga intervjuer med UX-företaget lästes igenom ännu en gång, för att säkerställa att alla problem och lösningar kring förstudien som beskrivs av personerna verkligen fanns med i analysen. Dessa noterades separat i ett eget dokument och kontrollerades sedan inför den slutliga analysen och utarbetandet av riktlinjer.

Till slut triangulerades resultat från analyserna, det vill säga att de jämfördes med varandra. Det gjordes genom att alla framtagna kategorier, begrepp och teman noterades, för att se om slutsatserna var desamma i alla delresultat eller om de skilde sig åt. Triangulering är ett sätt att öka validiteten, genom att jämföra olika typer av data, metoder, perspektiv med mera. Den viktigaste fördelen med användningen av flera informationskällor är utvecklingen av samstämmighet i undersökningen. Yin och Nilsson (2007) menar att varje resultat eller slutsats i en fallstudie är mer övertygande och riktig och den grundar sig på olikartade informationskällor som avser att styrka varandra. Här är det litteraturgenomgången och de tre intervjugrupperna som jämförs med varandra. Se resultatet från trianguleringen i kapitel 5.4.

Utifrån resultaten utarbetades sedan riktlinjer för en framgångsrik leverans av användarstudier i en förstudie. Se kapitel 5.5.

## 4.5 Etiska aspekter

Det finns fyra huvudkrav inom de forskningsetiska principerna (Vetenskapsrådet, 2016). Det första är informationskravet, som handlar om att informera om syfte och villkor med deltagandet. Här inleddes varje intervju med att syftet förklarades.

Det andra kravet är samtyckeskravet, som innebär att deltagare i en undersökning själva har rätt att bestämma över sin medverkan. I den här studien upplystes var och en inledningsvis om rätten att avbryta sin medverkan om de vill.

Det tredje kravet, konfidentialitetskravet, innebär att alla som ingår i en undersökning ska ges konfidentialitet. Här informerades alla intervjupersoner om att deltagandet är konfidentiellt och att alla namngivna företag kommer att anonymiseras, inklusive företaget de själva arbetar på. Vid transkriberingen namngavs inte intervjupersonerna utan de kodades med siffror. Uppgifter i texten om namngivna kunder ströks över med svart tuschpenna, för att inte gå att urskilja, liksom annan känslig information.

Det fjärde kravet, nyttjandekravet, handlar om att uppgifter som har samlats in om enskilda personer bara får användas i forskningssyfte. I den här studien fick varje deltagare samtycka till ljudinspelning. De informerades då också om att inspelningen bara används till det här syftet och att ljudfilerna kommer att raderas efter att arbetet är inlämnat.

# 5. Analys och resultat

Analysen av det insamlade materialet har här delats upp i fyra delar. Den första delen, som är den mest omfattande, beskriver analysen av intervjuerna med UX-företaget. Den andra delen beskriver analysen av intervjun med kunden. Den tredje delen handlar om intervjuerna med konkurrenterna. I den fjärde delen trianguleras upptäckterna och resultaten jämförs med varandra och med litteraturen på området och därefter utarbetades riktlinjer för en framgångsrik leverans av användarstudier.

## 5.1 Analys del 1: UX-företaget

Här beskrivs hur analysen av de elva intervjuerna i UX-företaget gjordes. Analysen genomfördes i tre steg med inspiration från grundad teori: öppen kodning, axial kodning och selektiv kodning. Detta mynnade sedan ut i en modell, som beskriver relationen mellan de olika kategorierna, underkategorierna och kärnkategorin.

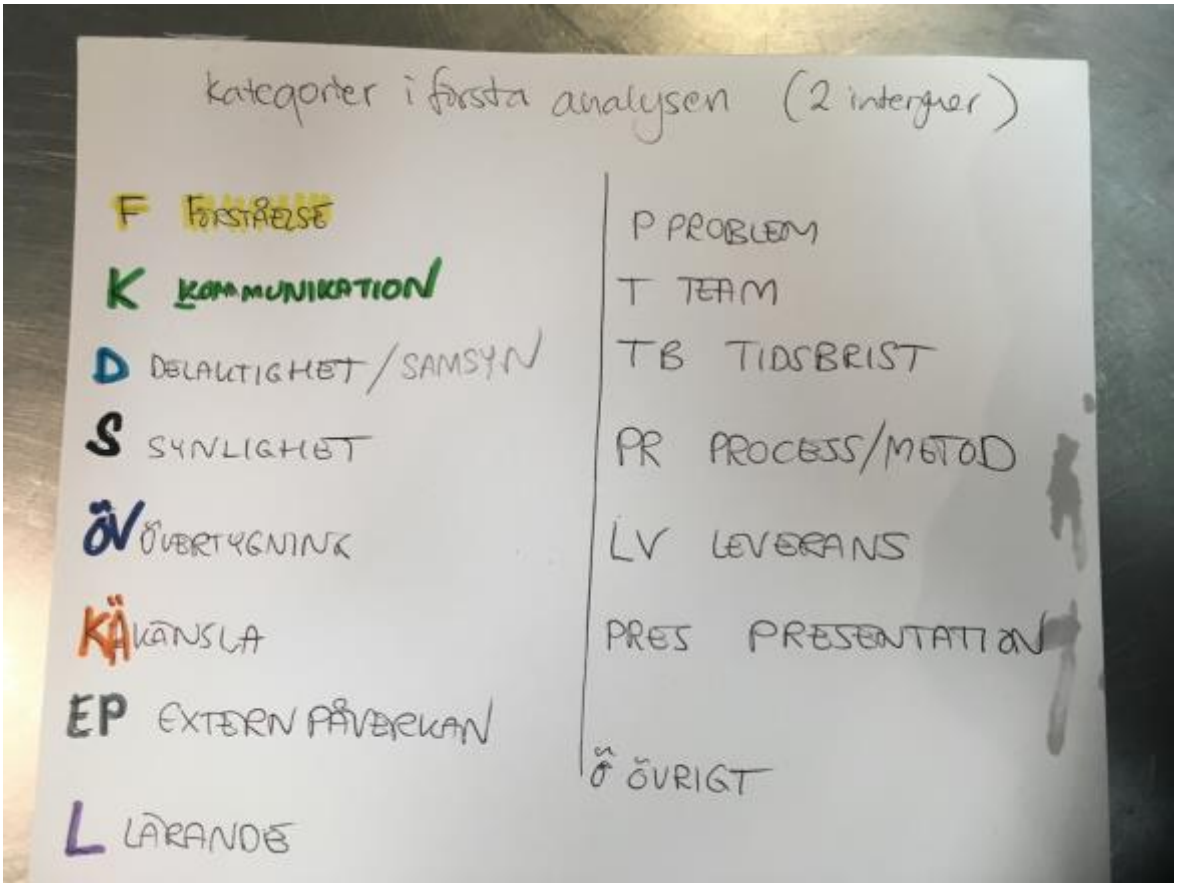
**Steg 1: Öppen kodning**

De transkriberade intervjuerna skrevs ut på papper. För att hitta de första koncepten så detaljstuderades först utskrifter från två intervjuer. Betydelsebärande ord eller meningar ströks under i texten och blev sedan grunden till att hitta de första koncepten (se figur 2). Alla koncept skrevs därefter ner på små lappar som sedan grupperades i kategorier med ett mer abstrakt namn. I det här skedet är det inte så viktigt vad kategorierna döps till (Strauss & Corbin, 1990), utan det viktiga är att namnge dem till något som känns logiskt och är lätt att komma ihåg under analysens första steg. Detta resulterade i 15 kategorier. Åtta av dem var på en mer abstrakt nivå: *förståelse*, *kommunikation*, *delaktighet*, *synlighet*, *övertygning*, *känsla*, *extern påverkan* och *lärande*. Övriga var mer konkreta och handlade om problem, team, tidsbrist, arbetsprocess, leverans och presentation. Betydelsebärande ord och begrepp som inte passade in i någon av kategorierna placerades under kategorin *övrigt*.

*Figur 2 Alla betydelsebärande ord i intervjuerna kategoriseras och grupperas.*

Varje kategori fick en bokstavskod och en färgkod. Därefter kodades övriga intervjuer med UX-företaget utifrån dem (se figur 3). Betydelsebärande ord eller meningar ströks under i texten och färgkodades. Sådant som kodades som *problem* eller *övrigt* skrevs dessutom ner mer ingående på lappar och sorterades i egna högar.

Under kodningens gång utkristalliserades ytterligare två kategorier: *förändring* och *helhet/långsiktighet*. Efter varje kodning av en intervju gicks *övrigt*-högen igenom för att sortera in det som var möjligt i redan befintliga kategorier.



*Figur 3 Varje kategori färgkodades.*

När samtliga elva intervjuer var kodade gjordes en genomgång av alla kategorier och kategorin *synlighet* slogs ihop med *delaktighet/samsyn*. *Förtroende* blev en ny kategori. Dessutom sorterades allt som hade med tid och pengar in i en egen hög och alla begrepp i en. Allt detta gjordes parallellt med utförandet och transkribering av intervjuerna i en iterativ process.

De kategorier som var framtagna efter den första kodningsomgången var *förståelse/insikt/möten*, *kommunikation/dialog*, *övertygning*, *delaktighet/samsyn*, *lärande*, *extern påverkan*, *förändring*, *helhet/långsiktighet/uppföljning* och *känsla*.

Därefter skapades ett dokument i Excel med en tabell med de nio kategorierna som rubriker i kolumnerna (se figur 4). Samtliga intervjuer gicks igenom ordagrant ännu en gång och varje betydelsebärande mening, som redan hade kodats i olika kategorier, prövades mot frågeställningen för det här arbetet. Det som upplevdes som relevant för frågeställningen skrevs in under rätt kolumn och det som inte upplevdes som relevant togs bort. Syftet med det var att sortera bort det irrelevanta och att samla och sortera in alla utsagor inom de olika kategorierna, för att få en överblick inför den fortsatta analysen.

| Förståelse | Delaktighet | Helhet/långsiktighet | Övrigt |
|---|---|---|---|
| **KUNDENS FÖRSTÅELSE FÖR METODEN (1)** Utmaningen ligger i att få dem att förstå (den kvalitativa metoden). Att de förstår premisserna. Dvs på vilken data analysen är gjord. Förväntanshantering. /Mycket diskussioner om tolkningen av resultatet. 6-8 personer ger en mättnadsgrad, men kan inte ge ett uttalande om den totala kundbasen. / Metodkritik i presentationen ger förståelse för om det behöver kompletteras med tex observationer eller inte./Att man inte får kunden att lyssna och förstå användarstudier, det är ett misslyckande./Den stora svårigheten är att övertyga kund och få den att förstå värdet av kvalitativ research. /Utmaning att få kunden att förstå värdet med att jag får göra en observation. IIIII I | **SAMSYN (1) INVOLVERA ALLA** Om alla som jobbar med projektet har samsynen och förstår att det här ska vi göra tillsammans, då blir det mycket bättre. Att alla vet om: det här är målet./Det räcker inte mer att några är intresserade och tycker att det är viktigt, utan det är viktigt att alla skriver under på det. / I en spretig organisation Kanske det är viktigt att få det på plats./Åkt runt och presenterat för alla e-handelsteam och (på en konferens) för alla som jobbar med e-handel, så alla har sett grejerna./Kund och affärsansvarig måste ha en förståelse för att projektet behöver riggas för att handla om vision/förändring. Det är inte bara en produkt som ska levereras. Att man gör en förstudie som inte alls var det resultat som kunden förväntade sig. Eller att man hittade andra saker./Svårt när någon kommer in inkastad från sidan och inte var med från början, och har ett helt annat fokus. De har kanske ingen förståelse för arbetet som görs, man har inte varit med på resan. Samsyn är viktigt./Lika viktigt som det är att få med kund så är det viktigt att man inom organisationen får med de som ska använda materialet. | **BESLUT** /En förstudie ska inte bara vara en berättelse om hur det funkar, utan ska fungera som ett beslutsunderlag. /Förstudien kan underlätta beslutsfattandet för om man ska gå vidare eller inte. CITAT/Ge en rekommendation på vad som ska hända härnäst./Rekommendationer om att det behövs ett nytt, eget projekt för att gräva djupare./Kunden kan vara nöjd utan att det har lett till någonting mer. Att fatta ett beslut om att man inte ska gå vidare kan vara det bästa beslutet./ Lösningsorienterad, inte bara berättat vad som inte fungerar./Att konkretisera är bra. Koppling mellan det som gör ont och ett möjligt sätt att lösa det. /Lösningar istället för problem. IIIII III | **KÄNSLA** Det ska roligt att jobba i projektet. /Att göra att påverka. Att gör vardagen lite enkla Lite roligare. III |
| **KUNDENS FÖRSTÅELSE FÖR METODEN (2)**Har inte fått kunden att förstå att jag vill sitta med när hon gör sin prognos. Hon tyckre att det där vet du ju redan. /Att ha en projektledare som förstår att iden måste testas./ Det finns två sätt att se på användningstest: Åh, vad kan vi få ut av det där? Eller en total övertro på vad det ska ge./ Kunden måste förstå vad ett användningstest kan ge, i vilken fas. /Det handlar om att förklara vad användbarhetstester är för folk (övertro till hur resultaten kan tolkas)./Har du suttit med på ett användningstest så förstår du kanske: Shit, jag förstår varför ska göra användningstest. Då har man ju praktiskt lagt till det i sin verktygslåda./Beställaren puschade för närvaro på testerna, han hade varit med själv och sett nyttan i det. /Utmaning att få kunden att förstå värdet med att jag får göra en | **SAMSYN (2) GEMENSAM GRUND** Viktigt att ha en gemensam agenda, att vi gör det vi tror är bäst för verksamheten./"När jag säger effektivitet så menar jag det här. Stämmer det överens med er bild?" Så att man har en förståelse för vad vi pratar om./Det viktiga är att man känner att man har satt en gemensam grund. /Mycket av det jag gör är att försöka bottna, hitta någonting som är gemensamt, som man kan visa upp: Det här är ungefär vad vi gör./Ju mer man vet om gruppen människor man presenterar för, desto bättre kan man designa sitt material och sin leverans på ett sätt så att den blir framgångsrik./SAMSYN Kraschat projekt (inte på insatc): där kunden hade annan syn på hur man | **FÖRVALTNING** Att kunden har en roll/person/lägare efteråt som verkligen förstår hur man ska jobba vidare sedan och knyta leverablerna till designbeslut. /I projekt som fungerar bäst är det alltid en tydlig mottagare av detta./Det måste tas omhand när vi lämnar. /Ta diskussionerna i tid: Vad händer sen? Hur ska det förvaltas?/Man anammar inte effektstyrning i det fortsatta arbetet./Man är med och gör nästing, tex en effektkarta, sen är det ingen av dem som var med och gjorde den som ska arbeta med den. De som ska arbeta med det måste ju ha varit med och tagit fram, så man ser värdet i det och kommer ihåg: Varför gjorde vi det här? Och se nyttan i det. /Så fort vårt engagemang i projektet trappas ner, om inte någon annan kan hålla den lågan vid liv så kommer den gemensamma bilden och samsynen att försvinna. Och när det sker blir saker alltid sämre. För samsyn är så jävla viktigt. | DIGITAL KOMMUNIKATI Bra att bjuda in kun tex till Trello, då fl snabb återkoppling /Använder Slack fö enkla kommunikati /Brukar samla all kommunikation i d projektstöd, trådat. Hopplöst att ha allt mejlkorg i långa projekt./Bäst att va Använd aldrig mejl |

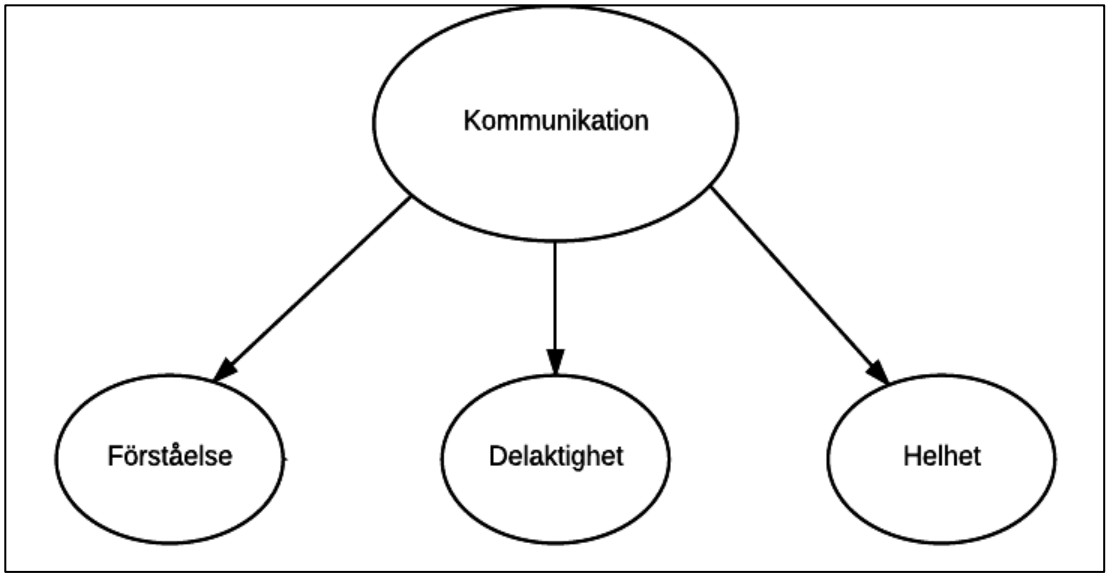
*Figur 4 Detalj ur dokumentet, där alla citat och ord med betydelse för analysen skrevs in och grupperades i ett exceldokument. Här har det grupperats ihop eefter några analyssteg.*

## Steg 2:Axial kodning

Parallellt med att materialet kodades in i dokumentet kategoriserades det i olika underkategorier. Efter att allt material hade kodats in så gick varje kategori igenom, fler underkategorier skapades som materialet sorterades in under. Det som inte bedömdes vara relevant för frågeställningen togs bort och det som inte gick att placera in i någon underkategori sorterades in under övrigt. Kategorin *förändring* togs bort och sorterades istället in under he*lhet/långsiktighet/uppföljning*. Eftersom den röda tråden i materialet såg ut att vara kommunikation så togs även den kategorin bort och sorterades istället in under *övertygning*. Detta för att kommunikation istället tycktes vara kärnkategorin som binder ihop de andra.

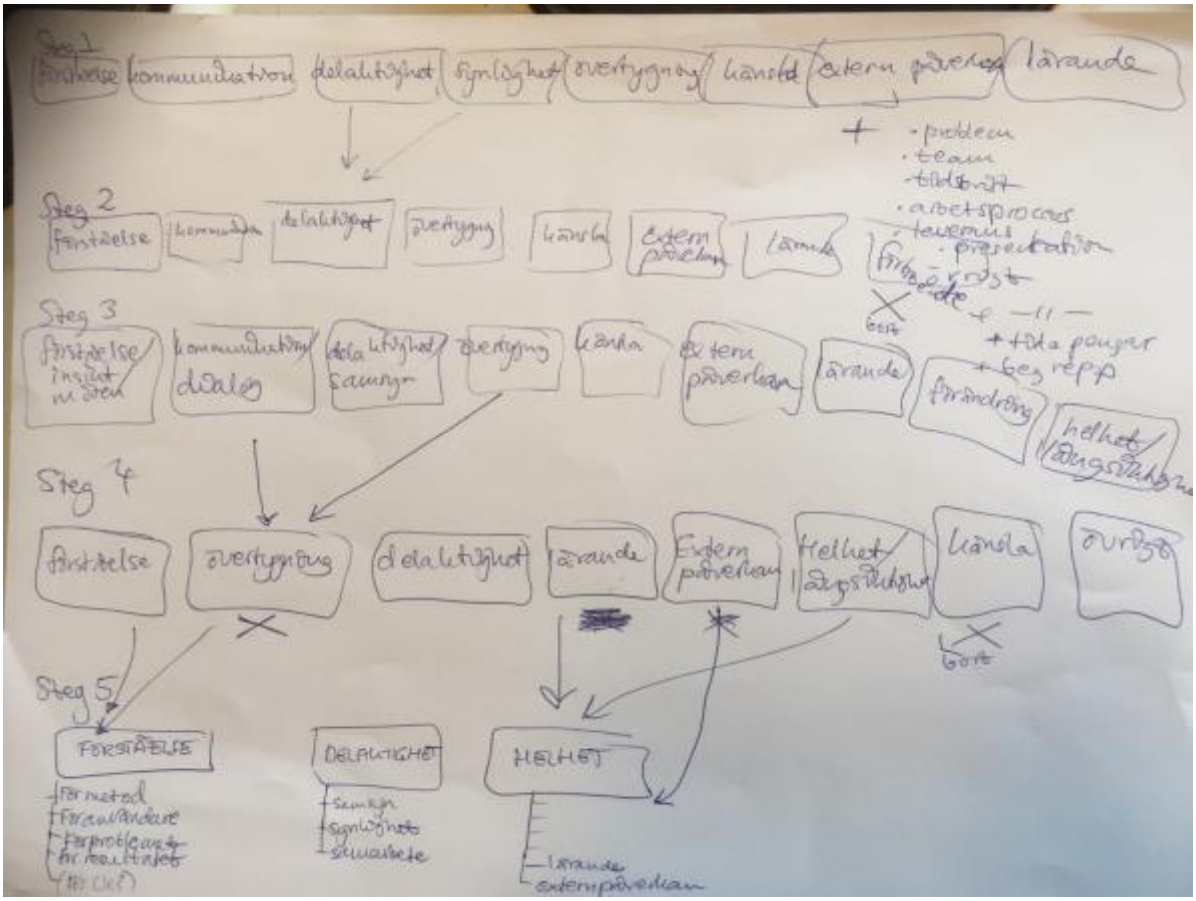
## Steg 3: Selektiv kodning

Till slut återstod tre kategorier, där alla de tidigare framtagna grupperna kunde sorteras in: *förståelse*, *delaktighet* och *helhet*. Över detta hamnar *kommunikation* som kärnkategorin som binder ihop de övriga (se figur 5). Därefter sorterades all information som fanns i exceldokumentet ännu en gång och underkategorier skapades, där allt material sorterades in.



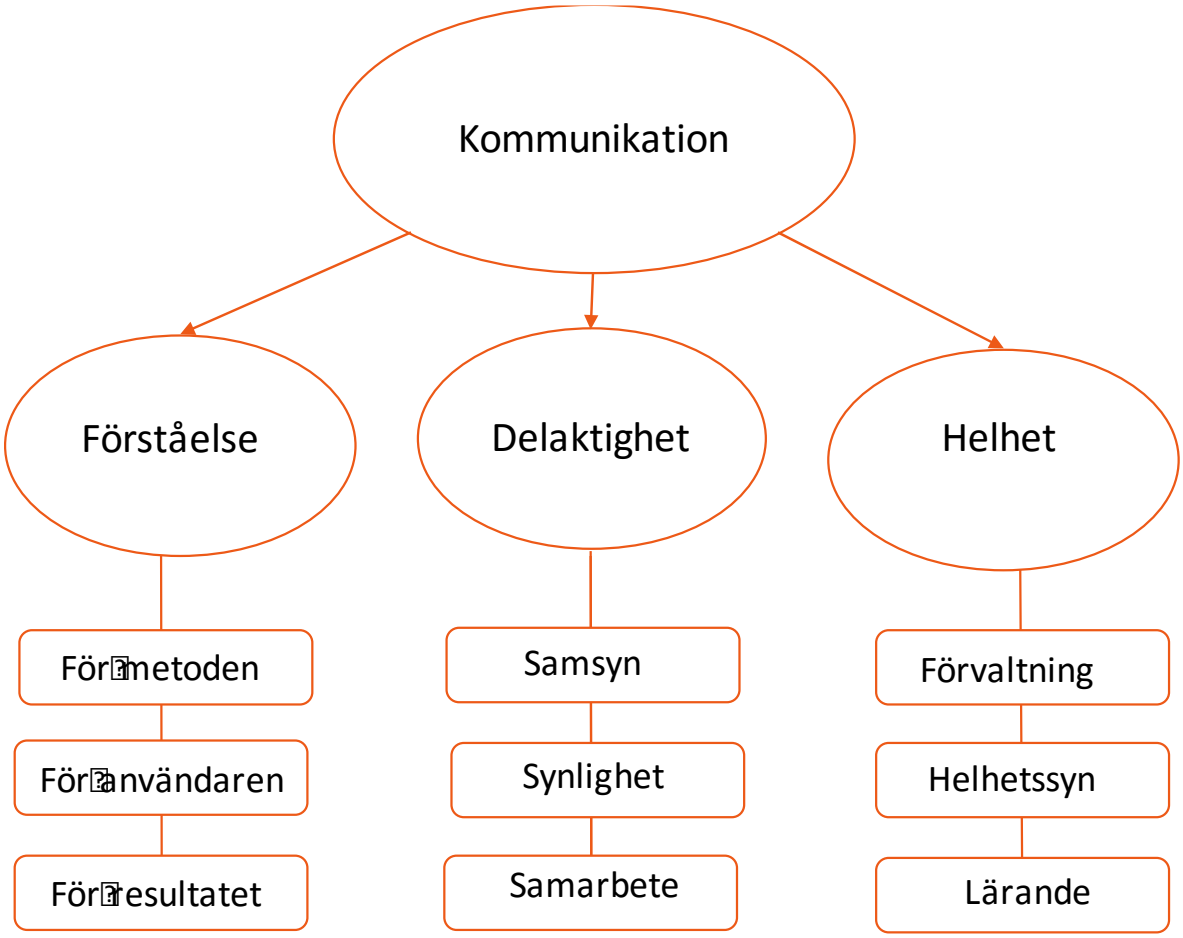

*Figur 5 Kommunikation är kärnkategorin över förståelse, delaktighet och helhet.*

Under *helhet* sorterades många fler underkategorier än under övriga kategorier, men i en ny iterering slogs de ihop till tre och kategorin bytte namn till *förändring*. *Förståelse för problemet* slogs ihop med *förståelse för användaren*. Det som började med åtta kategorier slutade till slut med tre, men på vägen dit slogs kategorier ihop, togs bort och lades till i fem analyssteg (Se figur 6).




*Figur 6 Beskrivning av hur kategoriseringsprocessen gick till. Kategorierna växte fram i fem olika steg.*

I den slutliga modellen är det *kommunikation* som är kärnkategorin och den gemensamma nämnaren för de tre kategorierna: *förståelse*, *delaktighet* och *helhet* (Se figur 7). Under *förståelse* finns underkategorierna *förståelse för metoden*, *förståelse för användaren* och *förståelse för resultatet*. Under *delaktighet* finns underkategorierna *samsyn*, *synlighet* och *samarbete*. Under *helhet* finns underkategorierna *förvaltning*, *helhetssyn* och *lärande*.




*Figur 7 Under varje kategori ryms tre underkategorier. Den gemensamma nämnaren för samtliga är kommunikation.*

**Steg 4: Överblick**
Därefter lästes alla transkriberade intervjuer igenom ännu en gång för att notera alla problem och lösningar kring förstudier som nämns.

I analysen av intervjuerna med UX-företaget är det alltså kommunikation som binder samman övriga kategorier och underkategorier. I nästa stycke kommer den kärnkategorin att beskrivas närmare. Därefter förklaras övriga kategorier och underkategorier mera ingående, illustrerade av citat från deltagarna i studien. Som tidigare har nämnts så representeras varje deltagare med en tillhörighet och en siffra (se bilaga 1). F står för UX-företag, K för konkurrent och kunden beskrivs helt enkelt som kund.

### 5.1.1. Kommunikation

Kommunikation är här kärnan som binder ihop alla kategorier. Den röda tråden i intervjuerna är att det krävs god kommunikation mellan konsulten och kunden för att kunden ska ha förståelse för metoden, användarens problem och resultatet. Att kommunikationsskicklighet är avgörande för en IT-konsult är ingen nyhet. Det har till exempel Djavanshir & Agresti (2007) och Sethuraman & Srivatsa (2009) beskrivit, och här bekräftas den bilden ytterligare.

Den här studien visar också att framgång kräver god kommunikation med andra nyckelpersoner som till exempel beslutsfattare, andra leverantörer, säljare och interna användare, för att verktyget verkligen ska användas. Detta stämmer överens med Roschuni, Goodman och Agoginos (2013) slutsatser att hur stor påverkan från användbarhetsstudier blir beror på väl de kommuniceras bortom det egna teamet.

Forskning har visat att det finns en direkt koppling mellan kommunikation och ett projekts utfall, som förutbestäms av designen av projektets kommunikationsmiljö. Detta bekräftar även Muszynskas (2016) slutsats: att när ett projekt går dåligt handlar det ofta om dålig kommunikationshantering. Under det här arbetets gång har det inte framkommit några exempel på att kommunikation inte är viktigt för att uppnå framgång i ett UX-projekt. Tvärtom har bilden stärkts av den litteraturgenomgång och de intervjuer som har gjorts. Några av de vetenskapliga artiklarna har visserligen aktivt sökts med kommunikation som sökord, men långtifrån alla och det har ändå framkommit att kommunikation är viktigt, så det är inte selektiv sökning som ligger bakom den slutsatsen.

För att skapa delaktighet under processen med en förstudie krävs också kommunikation för att samsyn, samarbete och synlighet ska uppnås. Dels mellan deltagarna i teamet, men även att resultatet synliggörs och kommuniceras ut i företaget. Och när det kommer till att göra verklig förändring så är det helt avgörande att resultaten och erfarenheterna kommuniceras på ett sådant sätt att de förstås och går att använda, både under förstudiens gång och i presentation och paketering. Dessutom behöver erfarenheter, både bra och dåliga, kommuniceras ut och tas tillvara internt hos konsultbolaget. I strävan efter uppdrag med större helhetssyn krävs också en god kommunikationsförmåga för att sprida visionen till kunden.

### 5.1.2 Förståelse

Slutsatsen av analysen är att en helt avgörande faktor för hur lyckat ett projekt ska bli är vara vilken grad av förståelse som uppnås. Samtliga personer i UX-företaget pratar om vikten av förståelse på olika sätt: för metoden, användaren, problemet och resultatet. Här kommer de olika delarna att beskrivas närmare.

**Förståelse för metoden**

En stor utmaning som beskrivs är att få kunden att förstå de UX-metoder som används, att övertyga till exempel projektledaren om att en idé måste testas. Kunderna kan ha svårt att förstå värdet av metoder som tester och observation. Både för att det är tidskrävande och för att man inte förstår vitsen. Flera av de konsulter som har intervjuats här menar att projektet blir misslyckat om man inte får kunden att lyssna och förstå användarstudier och andra metoder.

En person beskriver svårigheter med att övertyga en anställd i ett pågående projekt om värdet av att få sitta med och observera när hon skriver in en prognos i ett program.

*Jag har inte fått kunden att förstå att jag vill sitta med när hon gör sin prognos. Hon tyckte att det där vet du ju redan.*
F1

Många kunder är också oförstående inför användartester, eftersom de är tids-och kostnadskrävande och genomförs på få personer. Flera av deltagarna menar att det absolut bästa sättet att få kunderna att förstå värdet av ett användartest är att de är med under testet själva och ser det med egna ögon. Många beskriver att det som är avgörande för att kunden verkligen ska förstå användaren är om man lyckas få med dem på testerna. Då tas förståelsen till en helt annan nivå än om informationen bara återberättas.

*Det gör jättestor skillnad för förståelsen om kunden vill sitta och titta på när användbarhetstest görs. De blir representanter för resultatet, kan säga "Ja, men det såg jag också med egna ögon".*
F6

Flera deltagare pratar också om att kunder ofta har förväntningar som inte är realistiska i förhållande till de metoder som ingår i en kvalitativ undersökning, där syftet inte är att få en bild av den totala kundbasen. Om några få personer intervjuas eller testas så betyder det inte att det går att dra generella slutsatser av resultatet, vilket gör att det blir mycket diskussioner om hur resultatet ska tolkas.

*Det är mycket diskussioner om tolkningen av resultatet. Sex till åtta personer ger en mättnadsgrad, men kan inte ge ett uttalande om den totala kundbasen.*
F3

Deltagarna i studien är således överens om att det är en utmaning att få kunden att förstå värdet i den metod som används, men det tycks också vara en förutsättning för att projektet ska lyckas.

**Förståelse för användaren**

Att förstå användaren och de svårigheter hen kan ha med en produkt eller tjänst är centralt inom UX. Det handlar både om att kunden ska förstå problemet och att konsulten själv ska få insikter kring användarnas behov, drivkraft och mål. Flera av deltagarna pratar om vikten av att få möta människor i den kontext där produkten eller tjänsten ska användas, eftersom det ger insikter om sådant som ofta inte kommer fram under en intervju.

*Det som är mest givande är att följa med någon, vara med under en dag. Det ger väldigt mycket insikter om grejer som de gör runtom.*
F9

Observationer kombineras ofta med intervjuer, av samma anledning. Det handlar om att förstå användarnas utmaningar och vad de står inför. Tidigt i processen görs också intervjuer med nyckelpersoner, för att få en uppfattning om vad de vill och vad de tänker. Deltagarna beskriver det som en utmaning att få just nyckelpersonerna att förstå vad UX handlar om och att inse vikten av information om användarna.

Det händer också att UX-konsulten i samarbete med kunden formulerar om frågorna, eftersom det inte alltid är så tydligt för kunden från början vad man egentligen vill veta och vad kunskapen ska användas till. De får hjälp att komma till nya insikter.

> *Bästa betyget är om kunden kommer tillbaka. Att man tycker att man har förstått något mer om sina användare. Man kanske till och med har förstått något som man inte ens frågade från början.*
> F3

Att inte få vara med i förankringsprocessen upp mot styrelse och högsta ledning ses som en nackdel, eftersom det då inte går att veta hur de får budskapet presenterat för sig. Risken blir att alla inte har samma bild av problemet, lösningen och vägen dit.

**Förståelse för resultatet**

Det som krävs för att kunden ska få förståelse för resultatet av användarundersökningen tycks vara väl underbyggda argument, trovärdighet, att presentationen anpassas efter mottagaren och fysiska möten. När det gäller argumenten så pekar flera av UX-konsulterna på att det är extra viktigt med bra underbyggda argument och förslag till rekommendationer i projekt där organisationen upplevs som lite ängslig och kunden har svårt att fatta beslut. Ibland kan det då vara en idé att ge olika åtgärdsförslag att ta ställning till. Och det blir extra viktigt att underlaget är väl underbyggt.

Det är inte heller ovanligt att åhörarna vill vara lite kritiska under en presentation, och då gäller det för den som presenterar att ha bakgrundsberättelsen klar för sig och kunna förklara varför resultaten har tolkats som de har gjort utifrån användarnas problem och resultat i tester.

Intervjuerna visar också att det är viktigt att vara trovärdig inför kunden, att ge ett pålitligt intryck och presentera slutsatserna med understödjande fakta. Att förbereda presentationen ordentligt är ett sätt att se till att öka på trovärdigheten.

> *Man behöver få några timmar att förbereda en presentation om den ska bli riktigt bra. Det är bara att öva, så man vet hur övertygande och kunnig man låter när man säger det man säger.*
> F9

För att ge kunden rätt förståelse för resultatet är det också nödvändigt att anpassa budskapet efter mottagaren. Det menar så gott som alla deltagare från UX-företaget. Ju högre upp i hierarkin, desto viktigare att de får rätt underlag presenterade för sig- och att det är tydligt och anpassat efter en vokabulär som de förstår. Egna facktermer behöver undvikas och det behöver ofta vara kortfattat och koncentrerat. Det ska vara ett underlag som är relevant för att kunna fatta beslut.

> *Det är människor som har ont om tid och är väldigt beslutsmässiga om de har rätt underlag. Då duger det inte att stå och stamma och vara akademisk och be om ursäkt för att man inte har perfekt underlag.*
> F8

En annan avgörande faktor för att öka kundens förståelse för resultatet är att träffas fysiskt, inte minst i början för att få en samsyn kring projektet. Men även regelbundet

under projektets gång, så att inte missförstånd uppstår. En deltagare beskriver ett användartest som fick fel fokus eftersom syftet inte kommunicerades med projektledaren innan på grund av tidsbrist, vilket ledde till att resultatet sedan inte gick att använda.

> *Det blev misskommunikation om vad som skulle testas. Vi hade behövt träffats innan och gå igenom testmanus och prototyp.*
> F3

Flera personer pekar på värdet av att få sitta med på plats och jobba tätt ihop med teamet och kunna vara med och prata om sådant som uppstår, när det uppstår. Då ges också möjlighet till spontana samtal där berättelser om användare kan ingå som en naturlig del.

### 5.1.3 Delaktighet

Analysen visar att delaktighet är en av framgångsfaktorerna i en förstudie. I detta ingår att uppnå samsyn, att samarbeta och att resultatet blir synligt.

**Samsyn**

För att alla ska känna sig delaktiga behöver samsyn uppnås mellan alla inblandade parter. Intervjuerna visar att detta kräver att alla som jobbar i projektet involveras och att man har en gemensam grund. Även för samsynen är det av stor vikt att ledningen är med på banan.

> *Om alla som jobbar med projektet har samsynen och förstår att det här ska vi göra tillsammans, då blir det mycket bättre. Att alla vet om att det här är målet.*
> F9

Flera personer beskriver att effektkartor kan vara ett sätt att skapa samsyn kring målen och nyttan för verksamheten och användarna.

Det är lika viktigt att få med dem som sedan ska använda materialet inom organisationen. En av deltagarna i studien beskriver ett stort e-handelsprojekt som upplevdes som en framgång, bland annat för att hen åkte runt och presenterade resultatet för alla e-handelsteam, så att alla hade sett samma sak. Det beskrevs som ett sätt att skapa samsyn inom en stor och spretig organisation.

En svårighet som beskrivs när det gäller samsyn är när någon kommer in senare i projektet och har ett annat fokus. Den som inte har varit med på resan kan ha svårare att ha förståelse för arbetet som görs. En annan viktig faktor är en gemensam grund och en gemensam agenda, där båda parter har samma förståelse för det de pratar om. Det kan handla om att ha samma uppfattning om olika begrepp, som effektivitet till exempel, eller om en samsyn kring vad som är bäst för verksamheten. En deltagare i studien beskriver hur ett projekt hos en tidigare arbetsgivare kraschat efter att kunden hade en annan syn på hur man bedriver projekt och inte berättade något för teamet eller delade med sig av tankar och information. Det slutade med att projektet lades ner.

Att involvera ledningen och andra nyckelpersoner beskrivs som en viktig aspekt, både för att få en bild av verksamheten och dess syfte och mål och för förståelsen för UX och projektet.

Att inte vara med och förankra projektet hos ledningen ses som en klar nackdel av flera anledningar.

> *Jag fick inte vara med i förankringsprocessen upp mot styrelsen. Det är en nackdel, för man vet inte exakt vad som har sagts och hur.*
> F9

En deltagare beskriver det som att den stora utmaningen är att vd-nivån ofta inte har förståelse för varför UX behövs, och varför man ska lägga pengar på det. Om den högsta ledningen i företaget har den förståelsen så skapas bättre förutsättningar för att göra större skillnad.

**Synlighet**

Att göra resultatet från en förstudie spridningsbart är ett sätt att se till att det inte glöms bort. Om till exempel affischer med effektkartor, kundresekartor eller beteendemönster trycks upp och sätts upp på väggarna på arbetsplatsen så blir det mer närvarande i det vardagliga arbetet. Flera deltagare beskriver hur affischer med de beteendemönster som hade tagits fram sattes upp på väggen hos kunden som en ständigt närvarande påminnelse.

> *Att lyckas är när folk hänvisar till något jag har gjort eller sagt. Jag vill att det jag har gjort ska få ta plats: att de skriver ut det, sätter upp det på väggen.*
> F6

Utmaningen ligger i att få resultaten att bli lite mer närvarande i det vardagliga arbetet hos kunden.

> *De användningsmönstren vi tog fram har verkligen fastnat i organisationen, man pratar fortfarande om dem och den prioritering vi gjorde då, så det finns kvar i folks medvetande. Problemet blir att när en analys bara ligger i en låda eller ett dokument i en dator, då gör det ingen nytta.*
> F4

Det tycks med andra ord som att UX-konsulterna i den här studien menar att det kan vara värt att prioritera synliggörandet av resultatet från användarstudien.

**Samarbete**

Samsyn kräver också samarbete och teamkänsla. I förstudier som inte har fungerat bra beskrivs hur UX-konsulterna skärmas av och inte betraktas som en del av teamet. Det som uppfattas som ett fungerande teamsamarbete är när konsulten är med och formulerar kraven och påverkar beslut och resultat. Att ha en tät dialog och interaktion under hela förstudiens gång beskrivs också som avgörande. När det fungerar så blir leveranserna och slutpresentationen mindre viktig.

> *Vi jobbade väldigt tätt med leverantören, så leveranserna i sig blev lite mindre värda eftersom han var med så mycket under processen. Det var det som skedde under tiden som gjorde att han kände sig trygg.*
> F9

En fungerande dialog är också något som ses som viktigt för att samarbetet ska fungera. Det kan handla om att göra prioriteringar tillsammans med styrgruppen, jobba nära olika avdelningar hos kunden och jobba tätt med leverantören.

Det händer ofta att kunden kommer med nya krav under projektets gång. Det skulle kunna bli en källa till svårigheter i ett projekt, men de UX-konsulter som har intervjuats här ser det inte som något problem utan snarare som en naturlig del i processen.

### 5.1.4 Förändring

I den här delen har tankar kring förändring delats upp i delarna beslut, förvaltning, helhetssyn och lärande. Att ha fokus på förändring beskrivs som helt avgörande. Ändå kan det vara svårt. I intervjuerna framkommer att det lätt kan bli alldeles för mycket fokus på själva lösningen, trots att det viktigaste borde vara att ha blicken inställd på förändring. En av deltagarna konstaterar att förstudien i sig är meningslös om den inte leder till någonting.

> *”Vad vi gör med insikterna från förstudien kommer att avgöra huruvida den är bra eller inte. Ingen blir ju egentligen glad över en förstudie, utan det ska leda till någonting.”*
>
> F11

En annan deltagare menar å andra sidan att lösningen är en liten del i att göra verklig skillnad. Det som krävs är medvetna strategier kring hur projektet riggas, för att få till förändringen.

**Beslut**

En förstudie måste kunna fungera som ett beslutsunderlag för att vara lyckad, det framgår i intervjuerna med UX-företaget. Det räcker inte att beskriva hur någonting fungerar, det måste också finnas ett underlag för beslut.

> *En förstudie ska inte bara vara en berättelse om hur det funkar, utan ska fungera som ett beslutsunderlag.*
>
> F10

För att förstudien ska fylla en praktisk funktion behöver den också kunna fungera som ett beslutsunderlag, som underlättar beslutsfattandet för om man ska gå vidare med projektet eller inte. Annars är risken stor att den inte kommer att användas av kunden när konsulten har lämnat projektet. Slutsatsen kan till exempel vara att det behövs ett nytt, eget projekt för att gräva vidare i något. Eller att det inte borde bli en fortsättning.

> *Kunden kan vara nöjd utan att det har lett till någonting mer. Att fatta ett beslut om att man inte ska gå vidare kan vara det bästa beslutet.*
>
> F10

Ett dilemma kan vara att konsulter ofta är så inriktade på förändring att de hittar möjliga fortsättningar även där förstudier inte borde tas vidare till nästa steg.

**Förvaltning**

Det handlar också om hur materialet förvaltas efter att förstudien är klar. Ibland försvinner konsulten från projektet och någon annan ska ta över. Dessutom återkommer deltagarna i den här studien ofta till detta med långsiktighet. De beskriver hur de försöker få kunderna att lyfta blicken framåt och fundera över hur systemet kommer att se ut om några år, för att få långsiktighet och hållbarhet.

*Man måste tänka på att det inte är samma användare om några år. Det måste vara flexibelt och anpassningsbart.*
F2

En avgörande fråga för hur framgångsrik en förstudie ska bli är hur leverablerna förvaltas efter att studien är klar. Det är inte alltid som UX-konsulten är kvar i projektet och kan ta hand om det själv. Därför är det av största vikt att det finns en tydlig mottagare av projektet, som förvaltar det efteråt och kan knyta leverabler till designbeslut.

*Så fort vårt engagemang i projektet trappas ner, om inte någon annan kan hålla den lågan vid liv så kommer den gemensamma bilden och samsynen att försvinna. Och när det sker blir saker alltid sämre.*
F4

Ett problem kan också uppstå om att ingen av dem som var med och tog fram till exempel en effektkarta sedan ska vara med och arbeta med den. Då blir risken att den som istället tar över projektet inte ser värdet eller nyttan i kartan.

*De som ska arbeta med det måste ju ha varit med och tagit fram, så man ser värdet i det och kommer ihåg: Varför gjorde vi det här? Och se nyttan i det.*
F9

Intervjuerna visar alltså att det behöver finnas ett långsiktigt tänkande redan från början, för att minimera risken att förstudien inte ligger oanvänd hos kunden efteråt. Därför behöver förvaltning av materialet ingå i planeringen redan från början.

**Helhetssyn**
Intervjuerna visar att även om ett uppdrag börjar med en begränsad del, som till exempel ett nytt verktyg, en mobilapplikation eller ett intranät, så krävs ändå en helhetsbild av verksamheten för att nå verklig framgång. Flera deltagare berättar att de brukar börja med att ställa frågor som ”Varför finns ni?” och ”Vad är syftet med verksamheten?”, för att se hur det som efterfrågas relaterar till företagets övergripande vision och framtida utmaningar.

*Vi måste få legitimitet från början att driva det som ett verksamhetsprojekt, visa på helhetsbilden, se till att alla pusselbitar tas omhand och att vi säkrar upp varje steg. Jag vill att man utgår ifrån ett större perspektiv. Vad har vi för utmaning? Vad är det vi vill uppnå? Inte bestämma sig för lösning direkt.*
F5

Att förstå helheten och det övergripande syftet med en verksamhet ses av många som en viktig faktor för projektframgång. Det handlar om att inte bara fokusera på en liten del, utan på mål och visioner. Många är inne på att det krävs ett långsiktigt tänkande för att skapa verklig förändring och långsiktig hållbarhet. Att inte bara se till vad som fungerar just nu, utan hur systemet skulle kunna se ut om några år. Det beskrivs också som något som kräver en del övertygning hos kunden, som ofta har sett en konkret lösning framför sig, tänkt att fungera i nutid.

*Jag önskar att våra förstudier skulle innehålla en mer holistisk bild av uppdraget, som visar på alla aspekter som måste tas om hand för att vi ska få verklig effekt och skapa långsiktig hållbarhet.*

F5

Ett långsiktigt tänkande med större helhetssyn kan också vara ett sätt att få kunden att återkomma.

> *Bra betyg är när kunderna kommer tillbaka och vi får förlängt och de är nöjda.*
> F3

Slutsatsen av detta är att ett projekt som redan från början styrs av större och mer långsiktiga visioner har större chans att bli framgångsrikt i längden.

**Lärande**

Att lära sig av egna och andras erfarenheter är ett sätt att nå framgång i framtida projekt, både genom att ta lärdom av framgångar och goda exempel och att undvika misstag och fallgropar.

Konsulterna i UX-företaget vittnar om en organisation där mycket av kunskapen är personknuten, informationen sparas i egna dokument eller i det egna minnet, något som beskrivs som ett hinder för kunskapsdelning.

> *Vi bygger väldigt mycket av vår kunskapsbank på att folk kommer ihåg saker. Det är väl lite synd.*
> F3

Många pratar om att det som återanvänds när det gäller presentationen framför allt är de egna erfarenheterna. Ett sätt att lära sig av andra är att byta konstellationer i teamen, något som ger en möjlighet att ta del av andra personers sätt att arbeta och presentera.

Erfarenheter delas regelbundet med andra under kompetensluncher och kontorsdagar, men också via interna forum och en gemensam dropbox, där projekt sparas. Majoriteten av de intervjuade upplever dock att det är svårt att hitta i den och att den är rörig och saknar en tydlig struktur. Flera personer efterlyser en tydligare bas med en bättre struktur, där materialet är upptaggat.

> *Det är en bra idé, men rörigt. Jag skulle vilja ha en schysst databas där allt är upptaggat med metadata.*
> F10

Tidsbrist uppges som en förklaring till varför detta inte är så välorganiserat, och flera personer efterlyser någon som är ansvarig för att hantera systemet.

Det ska göras en in-och utcheckning i varje projekt. Utcheckningen beskrivs som ett formaliserat sätt att ta hand om kunskapen, men flera personer uppger att det inte alltid görs och att erfarenheten visar att kunskapen stannar inom den gruppen som gjorde projektet.

> *Vi behöver prata mer om metodiken där. Det funkar bra, men man kan utnyttja den mer, både för egen kunskapsutveckling och kunskapsöverföring inom och mellan team. Det sprids inte till framtida grupper som ska jobba med liknande projekt. Nu får man skriva ett allmänt inlägg och fråga.*
> F6

Att ha bättre organisation på det gemensamma kapitalet kan vara ett sätt att återanvända material och det kan också spara tid och pengar. Under studiens gång blev detta tydligt när en intervjuperson i en stad berättade om ett lyckat projekt, där man fick kunden att följa användbarhetstesterna via länk. Det blev så lyckat att ett tiotal personer kopplade upp sig hemifrån på kvällstid för att följa testet, samtidigt som de kunde chatta med varandra och ställa frågor till testledaren. Någon vecka senare intervjuades en person på ett annat ställe i landet, som vittnade om svårigheten i att få kunden att komma och titta på användartester. Hen hade inte nåtts av erfarenheten från det andra kontoret, med uppkopplade åskådare. Detta visar på vikten av att strukturera upp kunskap och lärdomar för att kunna återanvända bra exempel i form av erfarenheter, bilder eller presentation. Det här går i linje med vad Schneidermeier (2015) menar: att återvinning av design både garanterar konsistens i designen och reducerar tid och kostnad.

Det finns en samsyn inom UX-företaget kring att intern kunskapsdelning är viktig för att klara sig mot konkurrensen.

> *Kunskapsdelningen är jätteviktigt för oss, vi är ett fält som är hårt konkurrensutsatt och under snabb förändring. Vi som företag måste fortsätta att lära oss av oss själva.*
>
> F8

Resultatet av förstudien behöver även förankras hos kunden, så att alla vet varför det har gjorts och vad det ska användas till för att förstå värdet i att använda det själva. Kunden behöver också lära sig saker, som till exempel hur olika verktyg ska kombineras och behöver få en chans att praktiskt få arbeta med det för att förstå värdet och nyttan.

Några personer menar att det skulle vara nyttigt att stanna upp mitt i processen och fundera kring läget, både vad som har gått bra och vad man borde ta tag i.

### 5.1.5 Presentation

Den muntliga presentationen sker ofta flera gånger under projektets gång, och många av de som har intervjuats här menar att slutpresentationen inte är så viktig - förståelsen för resultatet kommer snarare under projektets gång. Men det kan hända också att det under slutpresentationen sitter representanter som inte är insatta i arbetet alls.

Presentationen behöver anpassas till mottagaren. En dragning som görs för personer i en ledningsgrupp behöver se ut på ett visst sätt och en som görs för till exempel säljavdelningen behöver vara utformad på ett annat vis. Därför är det en fördel att veta så mycket som möjligt om de som ska lyssna.

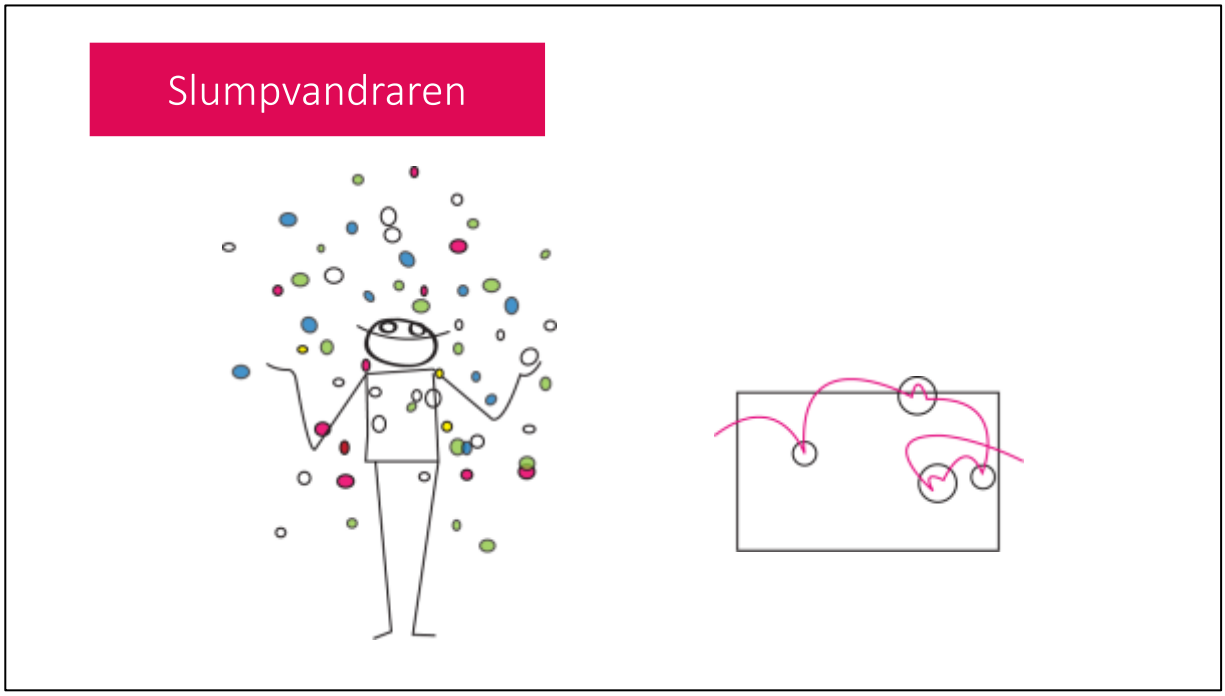
> *Ju mer man vet om gruppen människor man presenterar för, desto bättre kan man designa sitt material och sin leverans på ett sätt så att den blir framgångsrik.*
>
> F8

Att känna till mottagaren tycks alltså vara viktigt när en presentation förbereds. Men även att använda visuellt stöd och berättelser för att skapa ökad förståelse för användaren.

**Visuellt stöd**
Många menar att det visuella är bra för att få stöd i argumentationen, men också för att skapa en inre bild hos åhörarna. Det kan till exempel handla om foton, tecknade figurer eller effektkartor.

> *Själva effektkartan är ju väldigt visuell. Och vi har beteendemönster som vi har beskrivit och illustrerat, kött och blod på.*
> F5

En person beskriver hur en tecknad figur fick spela en avgörande roll i en presentation av olika användarmönster i ett projekt för en stor morgontidning. Den figuren kom sedan tillbaka i senare presentationer i samma projekt, och erfarenheten var att den blev ett sätt att få budskapet att fastna hos åhörarna (Se figur 8).




*Figur 8 En tecknad figur fick illustrera olika användarmönster i ett projekt för en morgontidning.*

Tillgång till en grafiker i projektet beskrivs också som något som lyfter presentationen visuellt.

Flera deltagare nämner också värdet i att spela upp filmklipp från intervjuer, observationer, och tester, som till exempel visar vilka svårigheter en testperson har haft i användandet av en produkt. Det blir ett kraftfullt verktyg för att skapa förståelse för användarens problem, speciellt om publiken inte är så insatt i problemet. Filmer kan också hjälpa till att ge en känsla för problemet som är mer än teoretisk kunskap- den sätter sig i magen, som flera personer uttrycker det.

> *Man får en magkänsla. Man ska få lite ont i magen helt enkelt, det är mitt mål.*
> F6

Att återge citat från användarna upplevs också som ett kraftfullt redskap i presentationen, som ibland kan ha samma effekt som att visa en film. Det kan vara citat som illustrerar både vad som är svårt med produkten och vad som är lätt.

Alla intervjupersoner är överens om att en genomarbetad presentation är viktig, men att det inte alltid blir som man kanske hade önskat på grund av tidsbrist.

> *Man missar ofta att få lägga lite extra tid på att göra det vackrare eller roligare. Det kräver att man gör lite animationer och lägger lite kärlek, och i en pressad budget är det ofta svårt att få till det.*
>
> F7

Även om det kan vara tidskrävande att förbereda en presentation så visar intervjuerna att det kan vara värt det, eftersom en kraftfull presentation bidrar till att öka kundens förståelse för resultaten.

**Berättelser**

Ett sätt att skapa förståelse hos publiken är att stödja insikterna med berättelser om användarna. En berättelse övertygar på ett helt annat sätt än texter och grafiska beskrivningar och sätter sig i minnet hos folk.

> *Man är väl van sedan urminnes tider att lyssna på berättelser. Det är mer målande och lättare att ta in än en massa grafer och kurvor.*
>
> F7

Berättelsen kan handla om något som användaren har gjort eller sagt under tester, observationer och intervjuer. Berättelsen blir ett sätt att ge kunden den där magkänslan för användarna.

> *Jag berättar det på ett sånt sätt att de inte kan bärga sig. De får inlevelse, helt enkelt.*
>
> F6

Att lyfta fram goda exempel och positiva resultat istället för att bara berätta om problem ses också som ett sätt att inspirera kunden. De positiva exemplen är också de som kan inspirera folk internt, även de som inte deltog aktivt i projektet.

> *Jag försöker lyfta upp goda exempel på leverabler: Det här blev något som funkade väldigt bra. Att sprida det, så det blir lätt att kopiera internt och inspireras av.*
>
> F8

Precis som med bilder och filmklipp kan alltså berättelser hjälpa till att skapa inre bilder hos mottagaren, och bidra till att öka förståelsen för både användare och resultat.

**Egen framtoning**

Att vara ödmjuk inför de personer man möter ses också som en viktig beståndsdel i att kommunikationen i ett projekt ska bli lyckat. Likaså att vara lyhörd för de åsikter som

kommer fram, även om man själv inte är av samma synpunkt. En deltagare konstaterar att det gäller att vara ödmjuk med att man bara ser en del av verksamheten och inte vet bäst.

> *Jag försöker vara ödmjuk, diplomatisk och förtroendeingivande.*
> F2

Slutsatsen är att konsulten behöver behärska balansgången mellan att vara ödmjuk och kunna backa och samtidigt stå upp för användarens behov och övertyga och argumentera när det behövs.

### 5.1.6 Extern påverkan

Det finns yttre faktorer som också spelar in hur bra samarbetet, kommunikationen och slutresultatet blir. Flera deltagare beskriver problem med intern politik hos kunden, en komplicerad beställarsituation, andra inblandade leverantörer som inte klarar uppdraget och problem med underleverantörer. Ett projekt blev kraftigt försenat på grund av att underleverantören, som fanns i ett annat land, hade stora interna problem och inget intresse av att samarbeta med UX-konsulterna. Efter mycket påtryckningar fick man till ett möte och kommunikationen förbättrades avsevärt. Men projektet försenades och mycket av det som hade tagits fram blev därför oanvändbart. Lärdomen blev att det kan finnas anledning att ställa krav från början på vilka andra parter som är med.

> *Vi kanske behöver vara tydligare från början med att de väljer en mjukvaruleverantör som har rätt kompetens.*
> F7

Ett annat projekt lades ner på grund av problem med teknikleverantören som kom in i ett senare skede. Den UX-konsult som var involverad i det projektet konstaterar att situationen eventuellt hade kunnat bli annorlunda om den andra leverantören hade kommit in tidigare i processen.

Ängsliga organisationer är en annan svårighet som beskrivs - organisationer där ingen riktigt vågar fatta beslut om förändring. Det kan vara på grund av politik, organisationskultur eller att det så att säga sitter i väggarna. Där blir konsultens övertygande roll ännu viktigare.

> *Det gäller att återkoppla hela tiden, låt dem vara med på tester, försöka ta det stora perspektivet.*
> F9

En gråzon är det som ligger utanför det egentliga uppdraget, men som ändå är relaterat till det och påverkar utfallet. Där menar flera av deltagarna i den här studien att konsulten kan behöva fånga upp även detta.

> *Intervjuer fångar upp sådant som är utöver uppdraget egentligen men som behöver tas omhand för att få verklig skillnad och påverkan på det man gör.*
> F5

Det tycks med andra ord som att ett framgångsrikt projekt kräver att konsulten ser till faktorer som ligger utanför omfånget av själva uppdraget för att det ska bli lyckat.

Sammanfattningsvis så visar analysen av intervjuerna med UX-företaget att det är oerhört viktigt att etablera en relation med kunden för att skapa en verklig förståelse för UX som metod, för användarens behov och för det resultat som blir. Det är också viktigt att kunna paketera insikterna på ett sätt som ger en djupare förståelse, till exempel genom bilder, filmklipp och berättelser. Att göra resultatet spridningsbart ses också som en framgångsfaktor. Likaså att det finns en tydlig förvaltare av materialet efter att projektet är avslutat.

## 5.2 Analys del 2: kund

I analysen av intervjun med kunden var tillvägagångssättet detsamma som med UX-företaget, som beskrivs mer ingående ovan. Alla betydelsebärande delar sorterades in enligt samma mönster i kategorierna förståelse, delaktighet, förändring, presentation och lärande. Den sistnämnda kategorin blev tom, vilket är logiskt eftersom lärandet för kunden snarare handlade om samsyn och förståelse för resultatet och verktyg och istället kategoriserades in under dem.

### 5.2.1 Förståelse

Även för kundens del är det avgörande att uppnå förståelse, både för metoden, problemet och användaren. Den kund som intervjuades beskrev hur man hade haft en god kommunikation med UX-företaget, som hjälpte till att öka förståelsen inte bara för användarna och deras behov utan för UX-processen i stort.

> *De har varit duktiga på att försöka uppfostra oss, hjälpa oss när vi fastnar.*
> kund

Kunden beskriver hur UX-företaget fick med sig alla tidigt i processen, genom att förklara effektmål och produktionsmål. Personor och användarmönster skapades, något som sedan användes som referens under flera år. Den effektkarta som togs fram var också till stor hjälp, inte minst för att inte fastna i detaljer och för att behålla samsynen. Den används fortfarande, flera år senare.

> *Den lever kvar efter fyra år. Vi använder fortfarande effektkartan och kundresan. Målgrupperna finns kvar och användargrupperna ändras fortfarande.*
> kund

Förstudien presenterades för företaget i form av en effektkarta, dokument, personor och målgruppsanalys, vilket kunden tyckte var lagom. En stor rapport ville man inte ha.

### 5.2.2 Förvaltning

Trots att förstudien såldes in bra och hade positiv inverkan på kundföretaget så blev det problem senare när materialet skulle utvecklas på längre sikt. Det var stora svårigheter att få med ledningen på spåret. När en flerårsplan presenterades för personer på ledningsnivå var det flera som var negativa och menade att UX inte ska klampa in på ledningsnivå, eftersom det är de själva som bäst vet hur man gör affärer.

*Vi fick tona ner det lite och ta till oss det i arbetsgruppen. Vi kanske inte var redo för UX då. Det var då jag förstod att det här är känsligt.*
kund

En lärdom från kundens sida var hur viktigt det är att allting är förankrat hos ledningen och kopplat till affären, så att ledningen känner sig trygg med att det går att använda. När det gäller uppföljning så framkom även ett önskemål om att man redan från början bokar upp kontaktpunkter med varandra efter avslutad förstudie.

*Det borde inte bara ligga på oss, de borde också ta ansvar för det.*
Kund

Även kunden betonar alltså vikten av förankring hos ledningen för att uppnå verklig framgång i ett projekt. Likaså att det finns kontaktpunkter efteråt. Ett problem med det är ju att konsultens tid kostar, och vem ska betala? Möjligen skulle det kunna ses som en framtida ekonomisk vinst för konsultföretaget att återkomma efter en tid för att påminna om resultaten och i förlängningen kanske få fortsätta projektet.

Sammanfattningsvis så visar även analysen av intervjuerna med kunden att förståelse är den enskilt viktigaste faktorn för att ett projekt ska bli lyckat. Men även att det finns en tydlig plan för förvaltning och kontakt efteråt.

## 5.3 Analys del 3: Konkurrenter

De tre intervjuerna med konsulter från andra UX-företag, som här kallas för konkurrenter, analyserades på samma sätt som den med kunden, det vill säga med anteckningar och inspelningar som stöd men utan ordagrann transkribering.

### 5.3.1 Förståelse

Också i intervjuerna med konkurrenterna är förståelsen en central del, både förståelsen för användare, kunder, resultat och metod. Att förklara vad UX är för kunden beskrivs som helt avgörande. En deltagare berättar hur hen tidigare har utgått ifrån att kunderna förstår vad UX är och sedan har det visat sig att de inte alls har räknat med det som har gjorts. Lärdomen har blivit att alltid inleda projektet med en dialog med ledningen om UX, för att ta reda på vad de vet och vad de vill ha.

Att kunden ska förstå användarnas behov beskrivs också som centralt. Annars blir förstudien ett misslyckande.

*En förstudie är misslyckad när jag vet att jag har kommit med bra idéer från användare, upptäckt något vi inte vet, presenterat för ledningen och de inte förstår vikten av det.*
K3

Det handlar också om att balansera användarnas behov med kundens. En deltagare berättar hur piloter i intervjuer har påpekat värdet av att vid sent pilotbyte få en bild skickad till sig på den andre piloten, för att snabbare kunna känna igen och hitta personen på flygplatsen. Det är

något som ledningen har haft svårt att förstå värdet av, eftersom de ser på det hela ur ett affärsperspektiv.

> *En bild skulle spara några minuter. Det är inte så sexigt ur affärssynpunkt, men viktigt för piloter. Ur affärssynpunkt är det annat som är viktigt, och det blir ett misslyckande om jag inte kan komma med användarsynpunkter.*
> K3

Här kan man se betydelsen av att betrakta även kunden som användare, någon som Roschuni, Goodman och Agogino (2013) beskriver som dubbelriktad etnografi, det vill säga att fokus behöver riktas åt två håll. Det gäller att förstå både användarens och kundens behov.

Att ledningen eller projektägarna litar på teamet beskrivs också som viktigt. God kommunikation med ledningen som gör att tillit uppstår ger ofta möjligheter att jobba med fria händer.

### 5.3.2 Förändring

Även i intervjuerna med konkurrenterna påpekas vikten av någon form av förvaltning av materialet efteråt. En person tycker att det förvaltas bäst om kunden köper in ytterligare några timmar efter avslutad förstudie, där UX-konsulten kommer tillbaka och jobbar med de anställda under en heldag, för att alla ska förstå verktyget.

> *Då kan jag sitta en hel dag med workshops och förklara och beskriva vad man har kommit fram till och varför.*
> K1

En annan deltagare menar att man ofta missar att se till helheten, att se att det är en mix av olika perspektiv, som användare, affärsperspektiv och varumärke.  som måste tas i beaktande för att uppnå verklig förändring. Sedan kan en förstudie vara bra genomförd, men om det dröjer för lång tid tills resultatet används så kan förutsättningarna ha blivit annorlunda och den är inte relevant och aktuell längre. Den är färskvara.

En annan risk kan vara att förstudien har haft fel fokus. En deltagare berättar om flera situationer där förstudier inte har gått att använda, eftersom resultatet inte har kunnat appliceras på det fortsatta projektet.

> *Man hittar alltid olika stickspår, men resultatet måste vara av värde för ett fortsatt projekt. Det måste resultera i fortsatt arbete.*
> K2

Att behålla fokus är alltså avgörande för att förstudien över huvud taget ska gå att använda. Men också att materialet förvaltas på ett bra sätt efteråt.

### 5.3.3 Presentation

Även i intervjuerna med andra UX-konsulter betonas styrkan i att presentera och övertyga med hjälp av berättelser, bilder och filmklipp. En deltagare beskriver hur ett filmklipp från ett användartest öppnade alla dörrar, eftersom det var först då som kunden verkligen förstod svårigheterna.

*När du kan visa en arg, svärande kund som inte kan utföra jobbet - det tar bort många barriärer. Det var kraftfullt för dem, och de gav oss alla resurser att lösa det.*

K3

En annan deltagare konstaterar att berättelserna även kan vara kraftfulla internt, när något ska förklaras för andra UX-designers som inte själva har varit med på tester eller intervjuer. Hen ger ett exempel på en serie intervjuer med amerikansk flygpersonal, som berättar om VIP-resenärers specifika krav på vad som ska finnas vid deras platser, som till exempel enbart grönt M&M-godis. Det är en detalj bland många andra som påverkar de flyganställdas arbete och att få höra det ökade förståelsen hos UX-teamet för deras vardag och den kunskapen fanns sedan med i utvecklandet av verktyget.

*Om jag ska berätta för någon som inte var där så är storyn viktig. Den är som en persona. Som team kan vi gå tillbaka till det, som ”När NN berättade om de gröna M&M:s”.*

K3

Presentationerna beskrivs oftast som korta och muntliga, utan långa eller tunga rapporter. Rapporten kan bestå av ett kravdokument och en detaljskiss. I själva presentationen betonas betydelsen av berättelser och att datan går att validera genom att flera personer upplever samma sak.

Presentationen behöver också anpassas efter publiken. Personer på ledningsnivå beskrivs som upptagna och måste ha ett tidigt budskap och en tydlig kontext. Men om de efterlyser djupare information så ska man vara beredd att leverera den också.

**Yttre omständigheter**

Även om kommunikationen med kunden upplevs som god så kan det uppstå samarbetsproblem med andra delar av verksamheten, som inte ingår direkt i projektet med ändå påverkas av det. En deltagare berättar om ett projekt just nu på en myndighet där det största hindret är marknadsavdelningen, som själv vill avgöra hur kommunikationen på sajten ska se ut och som inte anser att UX-teamet ska lägga sig i det.

*Det är inte dem vi jobbar med, men det är många mejl med argumentation fram och tillbaka. Det är mer än vad jag hade tänkt. Det är så mycket prestige i det här med kommunikation.*

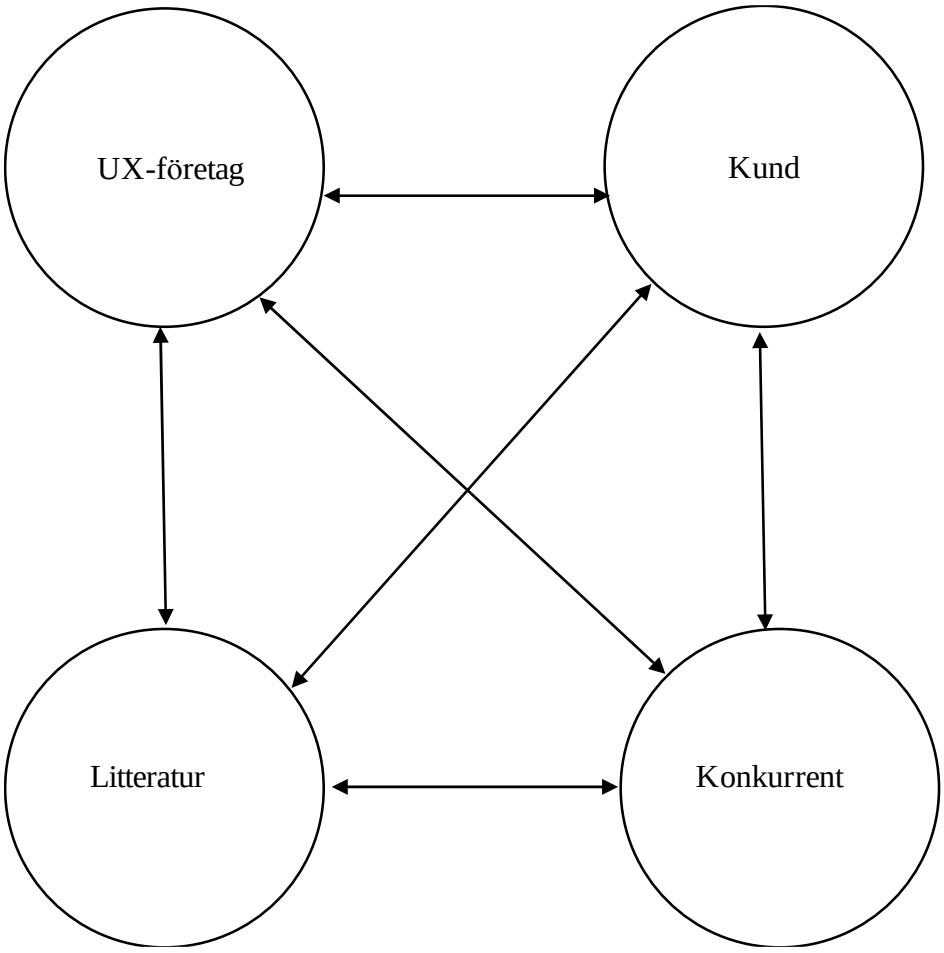
K1

Att ha goda relationer med andra än de som direkt ingår i teamet tycks alltså vara viktigt för att ett projekt ska bli framgångsrikt. Det bekräftar också den bild som gavs av intervjuerna med UX-företaget.

Sammanfattningsvis visar även intervjuerna med konkurrenterna att den enskilt viktigaste faktorn för att uppnå framgång i en förstudie tycks vara att etablera förståelse, både för användare, kund och resultat. Men också att materialet förvaltas på ett bra sätt efteråt så att riktig förändring uppnås.

## 5.4 Resultat av jämförande analys

När alla analyser var gjorda så jämfördes de med varandra i en triangulering (Se figur 9). Det som jämfördes var fyra olika delar: resultaten från litteraturgenomgången och intervjuerna med UX-företaget, kunden och konkurrenterna. Syftet med trianguleringen är att undersöka om slutsatserna är desamma och därmed styrker varandra eller om det finns olikheter.




*Figur 9 Alla resultat jämförs med varandra.*

Här var utgångspunkten de kategorier som hade tagits fram, och ytterligare några teman och begrepp som föll utanför kategorierna men ändå betraktades som viktiga. De jämfördes med analysen av intervjun med konkurrenterna, analysen av intervjun med kunden och litteraturgenomgången (se tabell 1).

Trianguleringen visar att det finns en överensstämmelse mellan upptäckterna i intervjuerna med UX-företaget och slutsatserna från intervjun med kunden, intervjuerna med konkurrenterna och den vetenskapliga litteraturen. De allra flesta kategorier, begrepp och teman återfinns på något sätt i de fyra olika delarna. Detta stärker slutsatserna och ger undersökningen högre validitet.

Att några kategorier inte återfinns i analysen av intervjuerna med kunden är rimligt, eftersom de har haft ett annat fokus än sådant som till exempel presentation och förståelse för kund. Även om de slutsatserna som har dragits i den här studien inte är helt nya så ligger styrkan i att de har analyserats, sammanställts, kommunicerats och nedtecknats.

*Tabell 1 Många av kategorierna återkommer i samtliga analyser.*

| | | | UX-företag | Kund | Konkurrent | Litteratur |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| förståelse | för | metod | x | x | | |
| förståelse | för | användare | x | x | x | x |
| förståelse | för | problem | x | x | x | |
| förståelse | för | resultat | x | | x | x |
| förståelse | för | verktyg | | x | | x |
| förståelse | för | UX | x | x | x | |
| förståelse | för | kund | | | x | x |
| | | | | | | |
| (delaktighet) | samsyn | | x | x | x | |
| (delaktighet) | synlighet | | x | x | | |
| (delaktighet) | samarbete | | x | x | x (tillit) | x |
| | | | | | | |
| (förändring) | förvaltning | | x | x | x | |
| (förändring) | helhet | | x | | x | x |
| (förändring) | lärande | | x | x | x | x |
| | | | | | | |
| visuellt | | | x | x | x | |
| berättelse | | | x | | x | x |
| | | | | | | |
| dubbelriktad | etnografi | | | | x | x |
| Anpassad | presentation | | x | | x | x |
| | | | | | | |

Att lyckas med en förstudie handlar om att övertyga. Det visar intervjuerna tydligt. Detta bekräftar den beskrivning som Rose och Tenenberg (2016) gör av UX som en i grunden retorisk ansträngning. Är inte mottagaren övertygad så spelar det ingen roll hur bra förstudien är, det är troligt att den inte kommer att användas. Rose och Tenenberg (2016) menar också att en av nycklarna till samarbete är att ta hänsyn till kontexten och att använda olika förhandlingsmetoder för olika sorts publik. Detta bekräftas även i intervjuerna med UX-företaget, där många pratar om hur de anpassar främst presentationen efter publiken. Men också att det är viktigt att använda rätt vokabulär, anpassat till det aktuella området.

Roschuni, Goodman & Agogino (2013) slår fast att det är kommuniceringen av upptäckterna som avgör hur stor påverkan från användbarhetsstudierna blir, och detta bekräftas även av den här undersökningen. Analysen av UX-företaget visar att samtliga viktiga faktorer för en framgångsrik förstudie går att koppla till kommunikation. Den modell som Roschuni, Goodman & Agogino (2013) har arbetat fram för kommunikation styrks också av den här studien. I modellen ingår kategorierna information, individer, team, organisation, funktionsduglig kommunikation, att socialisera upptäckterna och att främja en känsla av ägarskap. Analysen visar att känslan av ägarskap, inte minst hos ledningen, är en grundläggande faktor för att resultaten från användarstudierna ska användas. Det som utifrån de här resultaten skulle kunna läggas till i modellen av Roschuni, Goodman & Agogino (2013) är lärandet och förvaltandet, kopplat till känslan av ägarskap. Lärandet handlar om att utbilda kunden i verktyget och förvaltandet handlar om att någon behöver ta ansvar för att resultatet förvaltas när konsulten har lämnat projektet.

Även begreppet dubbel etnografi, myntat av Roschuni, Goodman & Agogino (2013), har täckning i alla tre intervjugrupper. Det finns en uppfattning om att det är nödvändigt att fokus riktas åt två håll: både användares och kunders behov måste förstås.

Att berättelser är ett effektivt sätt att kommunicera och samarbeta beskrivs i många av intervjuerna. Det bekräftar vad Bartel och Garud (2009) har kommit fram till: att berättelsen kan vara nyckeln till att se relevansen i information och idéer eftersom den väcker minnen, bilder och känslor. Intervjuerna visar också att en framgångsfaktor för en lyckad förstudie är att det finns en helhetsbild, framtidsvisioner och att projektet förvaltas efteråt. Detta är tankegångar som även Judgev och Moller (2006) har fört fram, när de menar att projektframgång måste mätas även efter avslutat projekt och inte bara när det ska avvecklas.

Det råder delade meningar om huruvida en förstudie alltid ska resultera i ett fortsatt arbete eller inte. I fallstudien finns det både de som slår fast att en förstudie alltid måste resultera i fortsatt arbete, medan andra menar att det är minst lika viktigt att dra slutsatsen att det inte bör bli någon fortsättning. En risk är att konsulten är så inställd på förändring att fortsatt projekt föreslås även i lägen där det inte borde bli en fortsättning på projektet.

Bannerman och Thorogoods (2012) idé om att projektets tillstånd ska bedömas både före, under och efter projektet stödjs av flera konsulter i UX-företaget, när de menar att det är att rekommendera att ha en avstämning mitt i ett projekt också. Thomas och Fernández (2008) pekar på att det har visat sig vara framgångsrikt att mäta och definiera projektframgång i företag. I intervjuerna med UX-företaget ställdes frågan om företaget har någon gemensam definition för framgång, men svaren blev tvekande och väldigt olika. Det kan tyda på att en gemensam syn på företagsframgång kan behövas, eller att den som eventuellt finns behöver definieras tydligare, men det behöver å andra sidan inte betyda att det inte finns en samsyn ändå inom företaget när det gäller arbetsmetoder och processer.

När det kommer till det organisatoriska minnet tycks det som att en bra struktur saknas hos UX-företaget vad gäller att ta lärdom av andras erfarenheter. Det dropboxsystem som finns beskrivs av nästan samtliga som rörigt och svårt att hitta i. Att hitta en bättre struktur för detta skulle kunna spara både tid och pengar. Schneidermeier (2015) menar ju att det är speciellt viktigt för den som jobbar som extern konsult att dokumentera designbeslut och designlösningar, för att kunna återanvända designkunskaper och artefakter och för att reducera mängden resurser och material.

Resultaten av analyserna utmynnade i riktlinjer för en framgångsrik förstudie. De kommer nu att presenteras närmare.

## 5.5 Riktlinjer för en framgångsrik leverans

Målet för den här studien är att identifiera vilka beståndsdelar en leverans behöver ha för att vara lyckad. Under arbetets gång har det blivit tydligt att det inte går att begränsa svaret till hur leveransen av presentationen och rapporten i slutet av processen ska se ut, utan det står helt klart att det handlar om hela processen. En lyckad leverans grundläggs redan i det första mötet med kunden, där den första förståelsen för arbetet och metoden skapas. En lyckad leverans hänger också på tillgång till företagsledningen och deras förståelse för kundens behov och svårigheter och för vikten av att lyfta blicken och se helheten. I en lyckad leverans ingår också en väl förberedd visuell presentation, anpassad till publiken, med ett resultat som

kan fungera som ett beslutsunderlag och är lätt att ta till sig och som får spridning internt i kundorganisationen. Presentationen är viktig, men nyckeln till framgång för en förstudie ligger snarare i vägen dit.

Riktlinjerna är uppdelade i tre delar: process, paketering och perspektiv (se figur 10).

*Figur10 Riktlinjer för en framgångsrik leverans av en förstudie.*

En framgångsrik leverans av en förstudie består av följande delar i *processen*: åtkomst till beslutsfattare, att etablera förståelse för metod och problem och att ge rekommendationer. När det gäller *paketeringen* av leveransen så är den mindre viktig om de olika delarna i processen har fungerat. Men det som behöver ingå är en visuell presentation, en berättelse om användaren och ett spridningsbart material. Förstudien är inte slut bara för att den har lämnats över till kund, sedan ska den ju användas också. Därför krävs *perspektiv* med en helhetssyn, en tydlig förvaltning av materialet efteråt och ett organisatoriskt minne, för att lära sig av erfarenheten.

Här kommer de olika delarna att presenteras närmare, med förslag kring hur riktlinjerna ska uppnås.

### 5.5.1 Nyckel till framgång: Process

**Åtkomst till beslutsfattare**

Det är viktigt att få tillgång till beslutsfattare, helst så tidigt som möjligt i processen. Det handlar om att de behöver förstå metoden och problemet, annars finns det en risk att de inte använder materialet i det fortsatta arbetet. Om det inte är möjligt att få introducera projektet på till exempel ett möte med beslutsfattare, så försök att ändå få sitta med på deras möten, för att vara delaktig i förankringsprocessen upp mot styrelsen och höra vad som sägs och se vem som får tillgång till informationen. Att bygga en relation till ägarna är av största betydelse, eftersom de sitter på besluten, och även fattar besluten om långsiktig planering.

Även andra nyckelpersoner behöver ha den förståelsen, inte minst de som sedan ska arbeta med, sälja eller marknadsföra verktyget som tas fram.

**Etablera förståelse för metod och problem**
Utbilda kunden i UX. Ibland kan det vara lätt att glömma att förförståelsen inte finns, och då ökar risken för missförstånd kring projektet. Börja med att förklara vad UX är, och också vilket syftet och begränsningar olika metoder har. Det mest kraftfulla sättet att skapa förståelse för metoden är att involvera kunden i användartesterna- helst att de är på plats rent fysisk, men annars att de deltar via länk eller får se filmklipp efteråt.

Det är också viktigt att ha en tät dialog och återkoppla resultatet regelbundet. Kontinuerlig kontakt och feedback gör att missförstånd undviks. Visa på progressionen och utvärdera mer under projektets gång. Att ha regelbundna veckoavstämningar har också visat sig vara en framgångsrik metod, både för att få alla att känna sig delaktig och för att kunna ha som dokumentering efteråt, om problem uppstår.

**Ge rekommendationer**
Förstudien måste vara ett beslutsunderlag, inte bara en berättelse. Den behöver ge rekommendationer för en fortsättning, annars är risken stor att den bara blir liggande utan att användas. Det är också lika viktigt att ge rekommendationen att inte fortsätta, om det är slutsatsen.

### 5.5.2 Nyckel till framgång: Paketering

För att paketera materialet behöver det läggas tid på förberedelse av presentationen och den behöver också anpassas efter mottagaren.

**Visuell presentation**
En visuell presentation har visat sig vara framgångsrik. Att använda bilder och filmklipp från användartest eller observationer ökar förståelsen för problemet och metoden. Två minuters filmklipp med en användare som svär och sliter sitt hår kan vara vad som behövs för att få kunden att på djupet förstå de problem som kan uppstå med produkten.

**Berättelse om användaren**
Berätta en historia om användaren- om vem hen är och vilka problem som uppstår i användningen. Använd citat och kanske också korta ljudklipp för att levandegöra historien om användaren. Skapa en magkänsla för användaren hos mottagaren, som får hen att bli en ambassadör för användaren.

**Spridningsbart material**
Lägg tid på paketeringen av leverabeln. Mest kraftfullt blir det om den utformas på ett sätt som gör att det blir attraktivt att sprida för mottagaren. Om materialet tar plats hos kunden är chansen större att det används och inte glöms bort. Det kan till exempel handla om användarmönster och effektkartor som trycks upp i A3-format och sätts upp på väggen eller som skickas runt inom organisationen via mejl, youtubeklipp som delas internt och bra berättelser som får spridning.

### 5.5.3 Nyckel till framgång: Perspektiv

Även om den konkreta arbetsprocessen, presentationen och paketeringen är viktig så kan inte en förstudie lyfta om det inte finns en övergripande helhetssyn och perspektiv framåt.

**Se helheten**

Försök att ta ett helhetsperspektiv, ett större strategiskt perspektiv, redan från början. Ta reda på vad kunden har för mål, visioner och utmaningar för att se till att förstudien inte blir en isolerad ö utan mäter upp mot långsiktiga mål. Fånga även det som ligger utanför uppdrag, men som påverkas av det. Kanske behöver andra avdelningar, som till exempel marknadsförare och säljare, involveras i förståelsen för projektet, för att det ska lyckas.

**Tydlig förvaltning av materialet**

Efter att förstudien är klar måste det finnas en tydlig mottagare av materialet, någon som äger och förvaltar det och kan knyta ihop leverabler med designbeslut. Annars är risken stort att det blir liggande. Om de som har varit involverade i projektet fortsätter med andra arbetsuppgifter och någon tar över som inte har varit involverad är risken stor att det inte används. Därför är det av avgörande betydelse att redan från början se till att det finns en tydlig ägare av materialet hos kunden. Det som har tagits fram behöver också förankras i organisationen, så att alla får förståelse för verktyget.

Skapa även kontaktpunkter tidigt för uppföljning efteråt. Att planera in påstötningar efter avslutat projekt, kanske i form av återkommande revisioner av resultatet, blir ett sätt att formalisera uppföljningen. Detta kan vara av värde både för att det blir ett sätt att påminna kunden om resultatet och för att ta reda på vad som faktiskt hände efteråt. Som konsult är man ofta ovetande om hur det gick sedan.

**Organisatoriskt minne**

För att organisationen ska lära sig av erfarenheter, framgångar och misstag så behöver resultat dokumenteras och sparas på något sätt. Att strukturera upp en gemensam läroplats, eller erfarenhetsbank, där materialet är strukturerat och lätt att hitta ger förutsättningar för att lära sig av andra, återanvända material och spara både tid och pengar.

# 6. Slutsats och diskussion

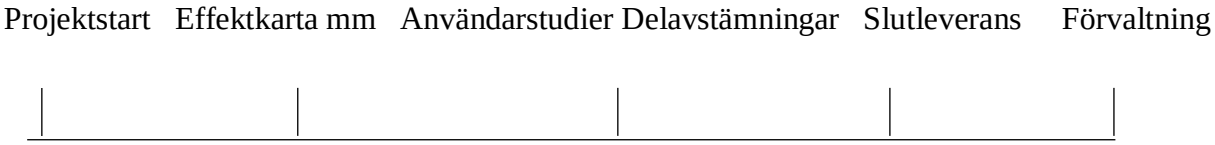
I det här kapitlet sammanfattas upptäckterna och slutsatser dras baserat på erhållet resultatet. Svårigheter och styrkor med studien diskuteras och fortsatta studier föreslås.

## 6.1 Slutsatser baserade på erhållet resultat

Problemställningen för det här arbetet är *Hur ska resultatet av användarstudier, som utförs i förstudier av konsulter, levereras och kommuniceras för största påverkan hos kunden?* Frågeställningen har besvarats genom en beskrivning av vilka faktorer som behöver finnas med i förstudieprocessen för att leveransen ska bli framgångsrik. Svaret på frågan är, kortfattat, att en lyckad leverans uppnås om kommunikationsmiljön fungerar, och om man genom god kommunikation uppnår förståelse, delaktighet och tar ett helhetsperspektiv på problemet (Se figur 7). En viktig del i detta är att inte se leveransen som något separat som sker i slutet av ett projekt, utan som något som börjar redan vid det första mötet hos kunden.

Syftet med arbetet har varit att hitta framgångsfaktorer bakom en lyckad leverans av användarstudier, och det har uppnåtts. Framgångsfaktorerna handlar om förståelse, delaktighet och helhet. Studien visar entydigt att de faktorerna krävs för att leveransen ska bli lyckad, och att det är kommunikation som är kärnan i det hela.

Den viktigaste insikten är att det inte spelar någon roll hur en leverans paketeras i slutet av arbetet med förstudien om inte kommunikationen och förståelsen finns där från början och under hela arbetets gång. Till att börja med fanns en tro att det här arbetet skulle fokusera mera på hur en förstudie säljs in, paketeras och presenteras för kunden i slutet av projektet och att det skulle ge en bild av hur leveransen ska bli mer kraftfull. Det visade sig vara fel tänkt. En förstudie kan vara genomförd enligt konstens alla regler och snyggt paketerad, men det betyder ingenting om inte samsynen och förståelsen finns där. Detta grundläggs i början och under hela processen fram till paketering (Se figur 11).




*Figur 11: Leveransen pågår under hela projektet, från första mötet med kunden till förvaltningen efteråt.*

Målet var att identifiera vilka beståndsdelar en leverans behöver ha för att vara lyckad. Detta har också uppnåtts och de beståndsdelarna finns i framgångsfaktorerna som nämns ovan. De resulterade i riktlinjer kring process, paketering och perspektiv som kan fungera som en checklista för konsulter under arbetet med en förstudie. Resultatet har presenterats för det UX-företag som deltog i studien, och där funderar man nu på att införliva riktlinjerna i den incheckning som sker i samband med varje projekts start.

När litteraturgenomgången gjordes kunde ett vetenskapligt tomrum konstateras. Det finns inte mycket skrivet om själva leveransen av förstudien i vetenskapliga rapporter. Förhoppningen var att detta skulle vara ett steg på vägen till att fylla det tomrummet. Under studiens gång stod det snart klart att leveransen i betydelsen slutleverans och paketering faktiskt inte har någon betydelse om inte förståelsen och kommunikationen har uppnåtts tidigare. Därför är det svårt att säga om detta är ett bidrag till att fylla det tomrummet. Däremot bidrar studien till ny kunskap genom att sammanställa och nedteckna de olika delarna som behöver ingå i en framgångsrik leverans.

En slutsats är att kommunikation och förståelse är avgörande för hur framgångsrik en förstudie ska bli och vilka effekter den kommer att få. Det handlar om att skapa en god kommunikationsmiljö för att kunden ska få förståelse för metoderna som används, för användarnas behov och problem och för det resultat som presenteras. Finns inte den förståelsen så är risken stor att förstudien bara ligger och dammar och inte används. Dessutom behöver samarbetet fungera, inte bara inom teamet utan även med andra delar av kundorganisationen som inte direkt är med i förstudien men som kommer att påverkas av resultatet. Det är också viktigt att ha ett helhetsperspektiv, i den betydelsen att se till kundföretagets visioner och mål, att säkerställa att någon förvaltar förstudien efter att konsulten inte är kvar längre och att nya verktyg lärs ut och att man internt tar tillvara på lärdomar och erfarenheter.

## 6.2 Metoddiskussion

En styrka med arbetet är den stora mängden intervjuer med anställda på UX-företaget. Att så många personer intervjuades medför att slutsatserna har blivit tydliga. En svaghet är att det endast blev en intervju med en kund. Det var UX-företaget som rekryterade kunderna och på grund av olika omständigheter blev det till slut bara en person från ett företag som intervjuades. Ytterligare en kund, som även är UX-konsult, bokades upp för en intervju, men hen visade sig inte ha haft någon personlig kontakt med UX-företaget och har därför istället klassificerats som konkurrent i det här materialet. Att kundanalysen enbart bygger på en intervju ger resultatet mindre tyngd. Å andra sidan gav den ändå mycket användbar information, eftersom just den kunden hade samarbetat med UX-företaget under flera år.

En annan svårighet rent metodologiskt var att det insamlade materialet blev väldigt omfattande. Det var många, långa intervjuer som skulle transkriberas och analyseras. Det var tidskrävande, men möjliggjordes genom användandet av en systematisk analysmetod, inspirerad av grundad teori. Detta hade kunnat förenklats genom att inte transkribera intervjuerna ordagrant, men risken hade då varit att viktiga delar hade missats. Det hade även gått att begränsa omfånget av fallstudien. För omfattningen av det här arbetet hade det nog räckt med hälften så många intervjuer, men det finns också en styrka i att ha intervjuat så många människor att slutsatserna har blivit väl underbyggda.

Att inte transkribera samtliga intervjuer ordagrant, utan endast de elva som gjordes med anställda på UX-företaget, var ett medvetet val, eftersom analysen av intervjuerna med UX-företaget var de mest tongivande och syftet med övriga intervjuer var att jämföra dem med resultatet från UX-företaget. Det är tidskrävande att transkribera och bedömningen är att det inte hade medfört något ytterligare att transkribera även de fyra intervjuerna med kunden och konkurrenterna ordagrant.

## 6.3 Samhälleliga och etiska aspekter

Undersökningen har genomförts på ett etiskt sätt. Allt deltagande är konfidentiellt och de olika kundföretag som nämns i studien har anonymiserats. Alla är vuxna och deltar frivilligt i studien och har informerats om sin anonymitet och rätt att avbryta när de vill.

Ett etiskt dilemma för den här typen av studier är åtkomsten till kunder. Tanken var först att kontakta kunder i projekt som av olika anledningar inte hade gått så bra, för att ta reda på vad som hade gått snett och höra vad kunden trodde var orsaken till det. Detta var dock inte genomförbart, eftersom UX-företaget inte ville förstöra relationerna till kunderna genom att gräva i gamla sår utan istället ville jobba på att bygga upp dem igen. Det är rimligt ur ett affärsperspektiv, men medför att det blir svårt att få tillgång till missnöjda kunder i en studie av den här karaktären.

En samhällelig nytta av arbetet kan vara att riktlinjerna hjälper till att formalisera arbetsprocessen kring förstudier för de som arbetar som UX-konsulter. Om det i sin tur leder till att konsultens kund får ökad förståelse för metoder och användbarhetsproblem och därmed använder resultatet från förstudien på det sätt som UX-konsulten hade tänkt sig så kan konsekvensen i förlängningen bli bättre användarupplevelser. Detta eftersom det medför att digitala produkter, service och tjänster i samhället utvecklas med användarna i fokus och därmed förhoppningsvis fungerar som de ska utan att skapa frustration och problem för användarna. I ett samhälle där digitaliseringen går fort och där alltfler funktioner blir digitala så är det extra viktigt att användarperspektivet finns med i hela utvecklingsprocessen.

## 6.4 Användningsområden och fortsatt arbete

UX är ett relativt nytt fält som växer fort och behovet av nya UX-designers på arbetsmarknaden ökar ständigt. Det finns många arbetssätt och metoder för UX-praktiker, men det tycks saknas ett formaliserat sätt att arbeta på under en förstudie, vilket är något som efterlyses av flera deltagare i fallstudien. Resultaten i den här studien kan vara ett steg på vägen till en formalisering av arbetsprocessen, även om varje förstudie är unik och har sina egna förutsättningar.

Riktlinjerna kan bidra till att göra leveransen av användarundersökningar mer framgångsrik och användbar. Även om de flesta av slutsatserna rimligen är sådana som UX-konsulter redan är medvetna om så kan det vara det värdefullt att ändå påminnas om dem och få tillgång till en enkel checklista att stämma av med. Flera av deltagarna konstaterar att detta är sådant som de egentligen redan vet, men inte alltid tänker på. Intervjuerna visar att tidsbrist och annat gör att man riskerar att köra på i gamla hjulspår och därför ibland missar viktig kommunikation eller till exempel inte hinner förbereda presentationen på ett bra sätt.

En checklista av den här karaktären behöver vara på en övergripande och allmän nivå. Eftersom uppdragen för UX-konsulter varierar stort i omfång och karaktär så går det inte att göra detaljerade riktlinjer. De skulle inte kunna användas i alla olika projekt. En risk med den här checklistan skulle möjligen kunna vara att den är för övergripande och allmän. Men å andra sidan är den tänkt att fungera mer som en påminnelse om vad som behöver ingå i en leverans av en förstudie och inte som en detaljerad manual. Det finns naturligtvis också en risk att det saknas något som borde vara med i checklistan.

Resultaten är tänkta att användas i arbetslivet av UX-konsulter, inte enbart i det UX-företag som har studerats här utan av alla som jobbar inom fältet. Riktlinjerna är så övergripande att de bör gå att använda av alla som jobbar med användbarhetsstudier i förstudier, oavsett uppdrag eller omfång och troligen även delvis i andra faser av designprocessen. De skulle även kunna stärka konsultföretagen vid nyrekrytering eftersom det här finns gemensamma riktlinjer att utgå ifrån för nyanställda medarbetare, även om de kanske omarbetas av det enskilda företaget.

Det vetenskapliga bidraget är att den här studien analyserar, sammanfattar och kommunicerar samlad kunskap på området. Även om detta är kunskap som redan finns på olika håll så samlas den här på ett ställe. Upptäckterna och slutsatserna har sammanställts och nedtecknats på ett sätt som kompletterar de vetenskapliga artiklarna, som ofta fokuserar på enstaka aspekter. Trianguleringen av upptäckterna visar att det finns en samstämmighet mellan analyserna av intervjuerna i den här studien och aktuell vetenskaplig litteratur. Det gör att resultaten blir starka.

Studien styrker bland annat den modell för kommunikation som Roschuni, Goodman & Agogino (2013) har tagit fram, men visar att modellen skulle behöva kompletteras med lärandet och förvaltandet, kopplat till känslan av ägarskap.

Under arbetets gång har det framkommit att det idag har blir alltmer viktigt att få åtkomst till personer i ledningsposition hos kundföretaget. Flera deltagare uttrycker en frustration över att förståelsen för UX fortfarande ofta är liten på ledningsnivå och att det ibland är svårt att få igenom långsiktiga förändringsidéer. En möjlig fortsättning på det här arbetet kan vara att utreda vidare hur man som UX-konsult ska säkerställa tillgång till ledningen och hur UX på bästa sätt kan säljas in till personer på ledningsnivå.

En annan möjlig fortsättning skulle kunna vara att mer i detalj jämföra resultaten och riktlinjerna med studier om framgångsfaktorer inom andra områden. Det är tänkbart att de riktlinjer som har tagits fram här även skulle gå att använda av andra än konsulter och inom andra områden än UX. Det finns också tydliga belägg i intervjuerna för att det brister i strukturen av det organisatoriska minnet hos UX-företaget. Detta skulle också kunna vara ett ämne för vidare utredning. Att det organisatoriskt minne är viktigt för en organisation finns det vetenskapliga belägg för, men hur tas det bäst tillvara?

En tydlig slutsats är att kommunikation är grundpelaren för framgångsrika användbarhetsstudier. Detta väcker funderingar kring hur utbildningen inom UX-området ser ut idag. Finns kommunikationsskicklighet med? Om inte så är en rekommendation att konsten att kommunicera med andra och att övertyga andra bör vara den röda tråden genom hela utbildningen på högskole-och universitetsnivå. Det kan till exempel handla om retorik, insäljning av designförslag till kund eller presentationsteknik. Det skulle göra nya UX-designers ännu mer rustade för arbetsmarknaden, som till stor delar går ut på att kommunicera med andra och övertyga dem om vikten av en användarcentrerad designprocess.

# Referenser


Anderson, J., McRee, J., & Wilson, R. 2010. *Effective UI: The art of building great user* Anderson, J., McRee, J. och Wilson, R. 2010. *Effective UI: The art of building great user experience in software*. " O'Reilly Media, Inc.".

Bannerman, P. L., & Thorogood, A. (2011). Celebrating IT projects success: A multi-domain analysis. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 4874–4883. https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.147

Barnum, C. M. (2011). *Usability Testing Essentials: Ready, Set...Test.* San Fransisco: Morgan Kaufmann. ISBN 978-0-12-375092-1.

Bartel, C. a., & Garud, R. (2009). The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation. *Organization Science*, *20*(1), 107–117. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0372

Berndtsson, M., Hansson, J., Olsson, B., & Lundell, B. (2007). *Thesis projects: a guide for students in computer science and information systems*. Springer Science & Business Media.

Bruno, V. (2011). *Improving Usability Outcomes in IS Projects: the Views of Usability Practitioners*. (Doctor of Philosophy, PhD), Business Information Technology and Logistics, RMIT University.

Dhandapani, S. (2016). Roadblocks to UCD Integration. *2016 First International Conference on Multimedia and Image Processing (ICMIP)*, 95–98. https://doi.org/10.1109/ICMIP.2016.18

DiMicco, J. M., & Mann, N. (2016). User Research to Inform Product Design: Turning Failure into Small Successes. *Proceedings of the 2016 CHI Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems - CHI EA '16*, 872–879. https://doi.org/10.1145/2851581.2851606

Djavanshir, G. R., & Agresti, W. W. (2007). It consulting: Communication skills are key. *IT professional, volume 9:issue 1. Jan.-Feb. 2007*

Domingues, I. (2017). The many faces of Inpact Mapping http://www.inuse.se/blogg/many-faces-impact-mapping/ (Hämtad 2017-03-12)

Vetenskapsrådet, (2016). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, Vetenskapsrådet. http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf (hämtad 17-04-11)

Goodman, E., Kuniavsky, M. & Moed, A. (2012). *Observing the User Experience: A Practitioner's Guide to User Research (*2nd Edition). San Francisco, CA, USA: Morgan Kaufmann Publishers Inc

Hartson, R., & Pyla, P. (2012). *The UX Book: Process and Guidelines for Ensuring a Quality User Experience* (1st Edition.). Morgan Kaufmann Publishers Inc., San Francisco, CA, USA.

Holtzblatt, K., & Holtzblatt, S. (2014). Effectively Communicating User Research in Order to Drive Design and Product Decisions. *Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, (June), 1155–1158. https://doi.org/10.1145/2559206.2559207

Jugdev, K., & Moller, R. (2006). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *IEEE Engineering Management Review*, *34*(3), 110–127. https://doi.org/10.1109/EMR.2006.261387

Marchitto, M., & Cañas, J. J. (2011). User experience as a challenge for cognitive psychology and ergonomics. *Human Technology*, Volume 7(3), pp 268-280.

Marshall, R., Cook, S., Mitchell, V., Summerskill, S., Haines, V., Maguire, M. & Case, K. (2015). Design and evaluation: End users, user datasets and personas. *Applied ergonomics*, *46*, 311-317.

Michailidou, I., von Saucken, C., Kremer, S., & Lindemann, U. (2014). A User Experience Design Toolkit. In A. Marcus (Ed.), *Design, User Experience, and Usability. Theories, Methods, and Tools for Designing the User Experience: Third International Conference, DUXU 2014, Held as Part of HCI International 2014, Heraklion, Crete, Greece, June 22-27, 2014, Proceedings, Part I* pp. 163–172. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-07668-3_17

Montoni, M.A, & A. R. Rocha, A.R. (2010) Applying Grounded Theory to Understand Software Process Improvement Implementation, *2010 Seventh International Conference on the Quality of Information and Communications Technology*, Porto, 2010, pp. 25-34. doi: 10.1109/QUATIC.2010.20

Muszynska, K. (2016). Project Communication Management. *Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, *8*, 1179–1188. https://doi.org/10.15439/2016F235

Nielsen, J. (1995) 10 Usability Heuristics for User Interface Design https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/ (Hämtad 2017-02-18)

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, Calif: Sage Publikations

Roschuni, C., Goodman, E., & Agogino, A. M. (2013). Communicating actionable user research for human-centered design. *Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing*, *27*(02), 143-154. (Inte Mendeley)

Rose, E., & Tenenberg, J. (2016). Arguing about design: A taxonomy of rhetorical strategies deployed by user experience practitioners. *Proceedings of the 34th ACM International Conference on the Design of Communication - SIGDOC '16*, (November), 1–10. https://doi.org/10.1145/2987592.2987608

Schneidermeier, T. (2015). Lessons Learned in Usability Consulting. *LNCS*, *9186*, 247–255. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20886-2_24

Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.

Sethuraman, C., & Srivatsa, S. K. (2009). Effective communication for software professionals. *2009 2nd International Conference on Computer, Control and Communication, IC4 2009*. https://doi.org/10.1109/IC4.2009.4909188

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, 1st edition, Newbury Park, CA Sage Publications

Thomas, G., & Fernández, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, *26*(7), 733–742. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.003

Tractinsky, N., & Hassenzahl, M. (2006). User experience, a research agenda. *Behaviour and Information Technology*. 25.2: 91-97.

Vorvoreanu, M., Madhavan, K., Kitkhachonkunlaphat, K., & Zhao, L. (2016). Designing for STEM Faculty: The Use of Personas for Evaluating and Improving Design. In V. G. Duffy (Ed.), *Digital Human Modeling: Applications in Health, Safety, Ergonomics and Risk Management: 7th International Conference, DHM 2016, Held as Part of HCI International 2016, Toronto, ON, Canada, July 17-22, 2016, Proceedings* (pp. 369–380). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40247-5_37

Yargin, G. T., & Erbuğ, Ç. 2011. (2012). A Proposed Information Systems Framework for Effective Delivery of User Research Findings. *Proceedings of the 2011 Conference on Designing Pleasurable Products and Interfaces (P. 14). ACM.*, (c).

Yin, R. K., & Nilsson, B. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

# Bilagor

## Bilaga 1

**Deltagare i studien**

Lista över alla intervjupersoner. Inom parentes står i vilken ordning de intervjuades.

**UX-företaget (F)**

F1 UX-strateg och designer (2)
F2 Senior UX-strateg (3)
F3 UX-designer (4)
F4 UX-designer och UX-strateg (5)
F5 UX-strateg (6)
F6 UX-designer och strateg (7)
F7 Interaktionsdesigner (8)
F8 Chief design officer (9)
F9 UX-designer (10)
F10 Director och UX-strateg (11)
F11 Servicedesigner, tjänstedesigner och director. (12)

**Kundföretag (Kf)**

Kf1 Produktägare (14)

**Konkurrentföretag (K)**

K1 Utvecklare och UX-designer (1)
K2 UX-designer och strateg (13)
K3 Senior UX-specialist (15)

# Bilaga 2

**Intervjufrågor till UX-konsulter**

Intervjufrågorna justerades efter hand, men så här såg de ut på slutet.

**INTRODUKTION**

Jag läser sista terminen på UX-programmet på Högskolan i Skövde och gör nu mitt exjobb.
Syftet med den här intervjun är att få en bild av hur user researchers jobbar, och framför allt med fokus på förstudier och hur de levereras och presenteras för kunden.
Allt deltagande i studien är konfidentiellt och du har rätt att avbryta intervjun om du vill.
Jag kommer att spela in samtalet för att använda det till analysen sedan, om det är okej?
Inspelningen kommer bara att användas till det här ändamålet och raderas sen.
Jag börjar med några inledande frågor om dig, och går sen över till frågor om hur du jobbar.

**INLEDNING**

1.Kan du beskriva vad du jobbar med? (+Titel)
2.Hur länge har du jobbat med detta? Hur länge på den här arbetsplatsen?

**SENASTE PROJEKTET**

***Om projektet***

3. Beskriv ett projekt där du har jobbat just med en förstudie.
4.Vilka user research-metoder användes?

***Svårigheter på vägen***

5.Kom kunden med nya krav under projektets gång? Hur diskuterade man kring dem?
6.Händer det ofta att kunder överskattar vad ni kan ge dem? (i leverans, tid och pengar tex)?
Vad får det för konsekvenser?
Hur löser man det?

***Om kommunikation***

7.Hur upplevde du kommunikationen med kunden under projektets gång?
Hur kommunicerade ni?
Hur ofta träffades ni?
Vilken roll spelar personliga möten?
8. Har du varit med om när kommunikationen inte har fungerat?
9. Vilka var utmaningarna under det här projektet?
10. Hur diskuterade ni eventuella problem?
Hur lägger du upp ett sånt samtal?
Hur tar kunden emot det?
11. Hur sålde du in din research?

***Om överlämningen/presentationen***

12. Hur gick projektet?
13. Hur presenterades det för kunden?
14. Hur brukar en leverans av en förstudie se ut? (beskriv processen)
Muntlig /skriftlig?
Hur viktig är överlämningen/presentationen? Varför?
Vad funkar inte i en presentation?
15. Anpassar du din rapport/presentation till kunden?
Hur?

Vad påverkar? (kultur, beteende, kommunikationsstil osv)
16. Hur tas det omhand när ni har lämnat projektet?

**FRAMGÅNGSFAKTORER**
17. Vad avgör om en förstudie har varit framgångsrik/lyckad?
18. Vad avgör för din egen del om ett projekt har varit lyckat?
19. Utvärderas projekten efteråt?
Hur?
Av vem?
20. Hur diskuterar man lärdomar och tar tillvara på erfarenheter?
21. Hur dokumenterar ni processen/designbeslut som fattas?
22. Hur kan processen förbättras?
23. Kan du ge exempel på ett framgångsrikt projekt?
Vad var det som gjorde att det blev lyckat?
24. Har företaget några uttalade succékriterier?
Om ja, hur använder du dig av dem?
25. Vad är det som gör att ett projekt definieras som ett misslyckande? /Hur definieras ett misslyckande?
26. Har du varit med om det?
Vad var det som gjorde att det blev misslyckat?
Hur hade det gått att undvika?
Vad var lärdomen?
Jobbar du/ni något annorlunda efter det? Hur?
27. Vad tror du det är som gör att kunden inte alltid använder en förstudie som ni har gjort?

**AVSLUTNING:**
Är det något jag har glömt/något mer vi borde ta upp?
Något du vill lägga till?
(Vad tycker du är det viktigaste i det vi har pratat om?
Kan jag återkomma om det är några kompletterande frågor som jag vill ställa?

# Bilaga 3

**Intervjufrågor till kund**

UX-företaget kallas i den här utskriften för UX-företaget, under intervjun användes dess rätta namn. Ordet user research är inte översatt till svenska här, eftersom det engelska uttrycket, som är mer vedertaget i vardagsspråk, användes under intervjun.

Samma introduktion som till intervjuerna med UX-konsulter.

1.Vad jobbar du med?
2.I vilket sammanhang har du samarbetat med UX-företaget?
3. Vad gjorde ni då?
4. Kan du nämna en förstudie som de har gjort åt er?
5. Minns du vilka user research-metoder som användes?
6. Hur sålde de in resultaten?
7. Hur fungerade samarbetet?
8. Var det något som inte fungerade?
    Vad då?
    Hur hade det kunnat göras bättre?
9. Hur fungerade kommunikationen? / Hur kommunicerade ni?
10.Hur gick presentationen av resultatet till?
11.Använde ni resultatet efteråt?
    Om inte, varför då?
12. Hur fungerade dokumentationen?
13. Vad tycker du är ett framgångsrikt samarbete med en konsultbyrå?
14.Vad är misslyckat samarbete?
    Har du varit med om det?
15. Kom ni med några nya krav under projektets gång?
16. Vilka var utmaningarna?
17.Levererade de vad ni hade bett om/ville ha?
18..Hur kunde processen ha förbättrats?
19.Utvärderades det efteråt?