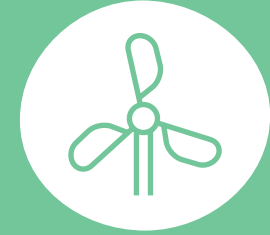


INNOVATION





4 GRUNDSTEN FOR INNOVATION

Det private erhvervsliv er bedre gearret til nytænkning og kreativitet end det offentlige. Sådan lyder en fordom, der tager sit afsæt i det faktum, at der i det private erhvervsliv er indbygget en økonomisk gulerod for den enkelte iværksætter. Guleroden, kombineret med den ofte mindre intense konkurrencesituation i det offentlige, skulle angiveligt være væsentlige stopklodser for offentlig innovation.

Men fordommen er udtryk for manglende indsigt i, hvad der i virkeligheden driver innovation. Kreativitet handler om, hvordan vi mennesker dels bliver bedre i stand til at omsætte idéer (kreativitet) til praksis (innovation), og dels hvordan vi kan nedbryde gamle strukturer for i stedet at opbygge nye og mere bæredygtige af slagsen. Nedenfor kan du læse en gennemgang af de fire

grundsten i offentlig innovation og en uddybning af, hvad det kræver af dig som leder.

FIRE VÆSENTLIGE GRUNDSTEN I INNOVATION

Succesfulde, innovative mennesker og organisationer, finansiel gulerod eller ej, drives frem af fire væsentlige forudsætninger – lad os kalde dem innovative grundsten:

1. **Kreativitet og evnen til at eksperimentere**
2. **En stærk feedback-kultur**
3. **Incitamentet til at forandre status quo**
4. **Evnen til at repetere og skalere**

1. KREATIVITET OG EVNEN TIL AT EKSPERIMENTERE

Mange mennesker opfatter ikke sig selv som kreative. De tror på myten om, at kreativitet og innovation er forbeholdt de få, og de ser op til de såkaldte genier eller enere, der gang på gang opfinder nye og hidtil usete produkter, services og løsninger.

Hvis man dykker lidt dybere, opdager man imidlertid, at ingen af disse nye tiltag eller idéer er nye. Ej heller er de blevet skabt af eneren uafhængigt af andre mennesker. De er tværtimod opstået på baggrund af en stærk evne til at kombinere hidtil kendte ting, processer eller mekanismer på nye måder – samt i kraft af stærke og forskelligartede netværk af mennesker, som den udråbte ener byggede op eller var en del af. Kreativitet og innovation handler dermed ikke om talent, men om træning.

Innovation er en kompetence, der kan tillæres, og det gælder for os alle sammen. Nøglen til at

lykkes afhænger af vores evne til at tænke i kombinationer, vores villighed til at sammensætte forskelligartede teams samt vores mod til at eksperimentere. Og det forudsætter, ligesom fodboldspilleren der drømmer om at nå til VM-finalen, at vi sætter tid, ressourcer og lyst af til at træne og forbedre os. Det er første forudsætning for offentlig innovation i fremtiden.

2. EN STÆRK FEEDBACK-KULTUR

Anden grundforudsætning kan benævnes ”Listen Louder”. Begrebet refererer til en indstilling til livet og andre mennesker. En tilgang hvor man lytter højere og derved øger sin åbenhed overfor, hvad andre har at byde ind med. Det være sig ens kolleger, samarbejdspartnere, borgere etc.

Nøglen til at etablere en Listen Louder-kultur er, udover ens personlige mindset, at man i organisationen får etableret en stærk feedback-kultur. Dvs. en kultur med korte og effektive kanaler til

kontinuerlig feedback fra alle ens interessenter samt på tværs af arbejds- og ansvarsområder.

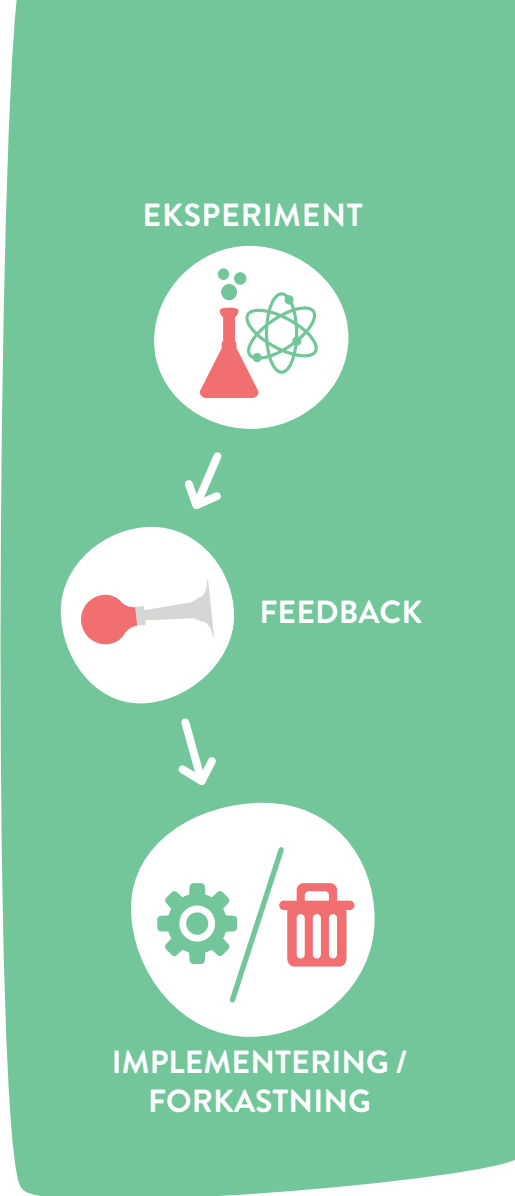
En sådan kultur vokser som oftest frem på baggrund af en anerkendende ledelsesform, en øget lydhørhed samt til dels et opgør med ens eget ego, der ofte har en tendens til at følge det sikre og søge en bekræftelse af det, man allerede ved og tænker i forvejen.

Ovennævnte feedback-kanaler hjælper de ansatte med at afdække, hvorvidt fokus skal lægges på at forbedre eksisterende services eller reducere omkostninger – eller i det ideelle innovationsscenario ofte en kombination. Dette skaber den anden grundsten indenfor fremtidens offentlige innovation, og man får etableret et flow bestående af

3. INCITAMENTER TIL AT FORANDRE STATUS QUO

Hvor det private erhvervsliv har den fornævnte profit-gulerod, står det anderledes til i det offentlige. Her er den mulige gevinst ikke helt så åbenlys, men i praksis deler privat og offentligt faktisk flere fællestege end forskelle, når det kommer til innovation.

For den menige ansatte gælder det begge steder,



at profit sjældent er motivationen. Naturligvis ønsker vi en fair økonomisk belønning for vores arbejde, men langt oftere handler det om at finde mening og livsglæde i sit daglige arbejdsliv.

Al ledelsesforskning fortæller os, at disse faktorer opfyldes bedst igennem en anerkendende ledelsesstil, hvor den enkelte medarbejder kan se det meningsfyldte i vedkommendes arbejdsopgaver, indgår i et spændende team samt bliver anerkendt for sin indsats. Dette er opskriften på god ledelse, hvad enten arbejdsgiveren hedder Aalborg Portland eller Aalborg Kommune.

For topledelsen er det anderledes. Her er profitmotivet som oftest stærkest i det private erhvervsliv, mens de offentlige ledere må kigge på det at øge indtjeningen samt reducere omkostningerne som parametre til at skabe et mere smidigt og mindre presset budget. Incitamenterne er således forskelligartede afhængigt af, om arbejdsgiveren er privat eller offentlig, men nøglen ligger under alle omstændigheder i et klart fokus på at ville forandre status quo.

4. EVNEN TIL AT REPETERE OG SKALERE

Slutteligt er det væsentligt for fremtidens offent-

lige innovation, at der arbejdes med de enkelte ledere og medarbejders kompetencer indenfor at repetere og skalere innovationsprocesser. En bevidst indsats indenfor dette område vil kunne afføde:

- **Nye servicemodeller og teknologier.**
- **Reduktion af unødige omkostninger.**
- **Øget transparens.**
- **Bedre måleværktøjer til måling af de sociale effekter.**

Et arbejde med at repetere og skalere innovationsprocesser forudsætter en villighed til at fejle. Ikke alle innovationer afføder umiddelbar succes og økonomisk belønning, hvilket umiddelbart kan være problematisk – især indenfor det offentlige, hvor rummet for at fejle ofte er mindre end i det private erhvervsliv. Der er således hurtigere afregning ved kasse ét i både egen organisation og ikke mindst i offentligheden.

Derfor må det offentlige sikre, at der hele tiden gennemføres prototyper og miniudgaver af mulige større projekter, som kan testes af, kvalitetssikres og siden implementeres ud fra modellen beskrevet under afsnittet Feedback-kultur.

OFFENTLIGE LEDERE SOM VENTURE INVESTORER

De fire grundsten er væsentlige forudsætninger for offentlig innovation i fremtiden. Når dette er sagt, kan der især i det offentlige være komplekse strukturelle udfordringer, når principperne skal omsættes i praksis.

Der findes systemer, som synes at have deres eget liv, og der findes meningsdannere og skeptikere overalt, som står klar til at rejse kritik og fælde en hård dom. Nogle gange blot for at profilere sig selv frem for en ærlig interesse for de innovationer, der skabes af det offentlige.

På grund af disse mulige barrierer bør man som leder fokusere på at lave prototyper og mini-cases så hurtigt i et innovationsforløb som muligt. Disse prototyper tjener flere væsentlige formål:

1. **At generere data og viden. Eksperimenter skal flytte idéen fra tanke til handling.**

2. **At generere data som ikke er teoretisk eller akademisk, men baseret på praksis.**
3. **At kunne møde skeptikere med real-life erfaringer og viden.**

På mange måder kræver dette af de offentlige ledere, at de fungerer som en slags venture investorer i fremtiden. De skal investere små beløb i eksperimenter, der, hvis de viser sig at være en succes, siden kan gentages og skaleres. Disse eksperimenter skal give alle medarbejdere og ledere visuelle eksempler på, hvad det vil få af betydning og konsekvenser, hvis man skifter fra én praksis til en anden.

I disse faser handler det om at få inddraget så mange medarbejdere og ledere som muligt, da man siden, hvis prototyperne har været tydelige og letforståelige, vil møde væsentligt mindre modstand, når eksperimenterne overføres til bred praksis.

CASES

TO INNOVATIONSEKSEMPLER TIL INSPIRATION

Citizens Connect, Boston: Boston havde igennem længere tid trænet byens ansatte i innovation. Træningen blev fulgt op af et konkret projekt, hvor opgaven bestod i at gøre feedback-kulturen stærkere i forhold til indbyggerne. På baggrund af borgermøder, online undersøgelser og forskning fandt ledelsen frem til, at en mobil-applikation ville være vejen frem. Denne applikation var nem at bruge for borgerne, men frem for alt kunne den fungere som et særdeles effektivt statistik- og feedbackværktøj for ledelsen. Resultatet blot ét år senere var, at 18 pct. af al kontakt med byens administration var flyttet over på applikationen samtidig med, at man fik øget sin kontaktflade i byområderne med 4 pct.

I Value, Hampton: Hampton stod som by overfor drastiske reduktioner af de offentlige udgifter. Denne virkelighed førte til etableringen af en stor kampagne under titlen ”I Value”. Baggrunden var, i samarbejde med byens borgere, at få analyseret forskellen på ”wants” og ”needs”. Dvs. hvad kunne borgerne leve uden, og hvad var absolut nødvendigt at bevare?

Over 70 % af byens befolkning tog aktivt del i kampagnen, og det lykkedes ledelsen i Hampton at spare 8,4 % på det årlige budget uden, at dette førte til et fald i den generelle tilfredshed blandt indbyggerne.





SKAB EN INNOVATIONSKULTUR

SKREVET I SAMARBEJDE MED LEDELSESEKSPERT MADIS BAB

SIGTEPUNKTER

Vi ved fra atletikkens verden, at verdens bedste hækkeløbere konstant træner i at fokusere på et punkt længere fremme end den førstkomende hæk. Hvis de udelukkende fokuserede på de umiddelbare forhindringer, ville de miste både momentum og flow, hvorimod et udvidet sigtepunkt tilfører deres løb rytme og determination.

Samme logik gælder for dig som leder, når du skal etablere en stærk innovationskultur. Som ledere kender vi disse sigtepunkter fra mange andre sammenhænge end innovation og ved, hvorfor det er vigtigt at have et langsigtet såvel som kortsigtet fokus. Sagen er den, at enhver organisation skaber de resultater, den er designet til, og at den kultur, der hersker, hersker over resultaterne. International forskning udført af bl.a. The Economist bekræfter, at først i det øjeblik, hvor vi som ledere sikrer, at såvel strategi, forretningsmodeller, værktøjer som kultur hænger sammen, får

vi skabt en organisation, der leverer innovative resultater – hele tiden!

Det første sted at starte er de daglige dialoger, du har med dine kolleger. For at sikre en stærk kultur er det afgørende, at man som leder konstant justerer tilgangen til at tale sammen, så samtalen om den udvikling, man vil holde i gang, ikke forbliver en engangsoplevelse i forlængelse af det årlige strategiseminar.

I praksis betyder det, at man løbende tilpasser rammerne for samtale i form af gruppestørrelse, dialogform og refleksion. Vi (Mads Bab og Jonathan Løw, red.) har gode erfaringer med at hjælpe ledere med et såkaldt dialog service-tjek, hvor man i fællesskab identificerer alle tænkelige steder, hvor man er og kan være i dialog med sine kolleger. Herefter vurderes forskellige måder at forbedre samtalerne på, så de langsomt og sikkert styrker innovationskulturen.

INNOVATIONSTIGEN

Vi møder gentagne gange det udsagn til både workshops, foredrag og længere innovationsforløb, at ”her laver vi da innovation hver eneste dag”. Det er som sådan korrekt, men det sker ofte ubevidst og bliver sjældent benævnt ved navn. Hvis dialogerne om innovation er tilfældige, vil det være svært at udvikle et stærkt og fælles sprog om innovation. Begrebet innovation bliver ”fluffy”, ”uoverkommeligt” eller ”ikke mit område”. Derfor vil vi gerne præsentere innovationsstigen for at give dig et ledelsværktøj til at vurdere jeres fremskridt med.

FØRSTE TRIN – UREFLEKTERET INNOVATION

Befinder man sig på første trin på innovationsstigen, er innovation ikke kulturelt forankret. Innovation italesættes sjældent, og der forekommer kun ganske lidt bevidst refleksion om emnet.

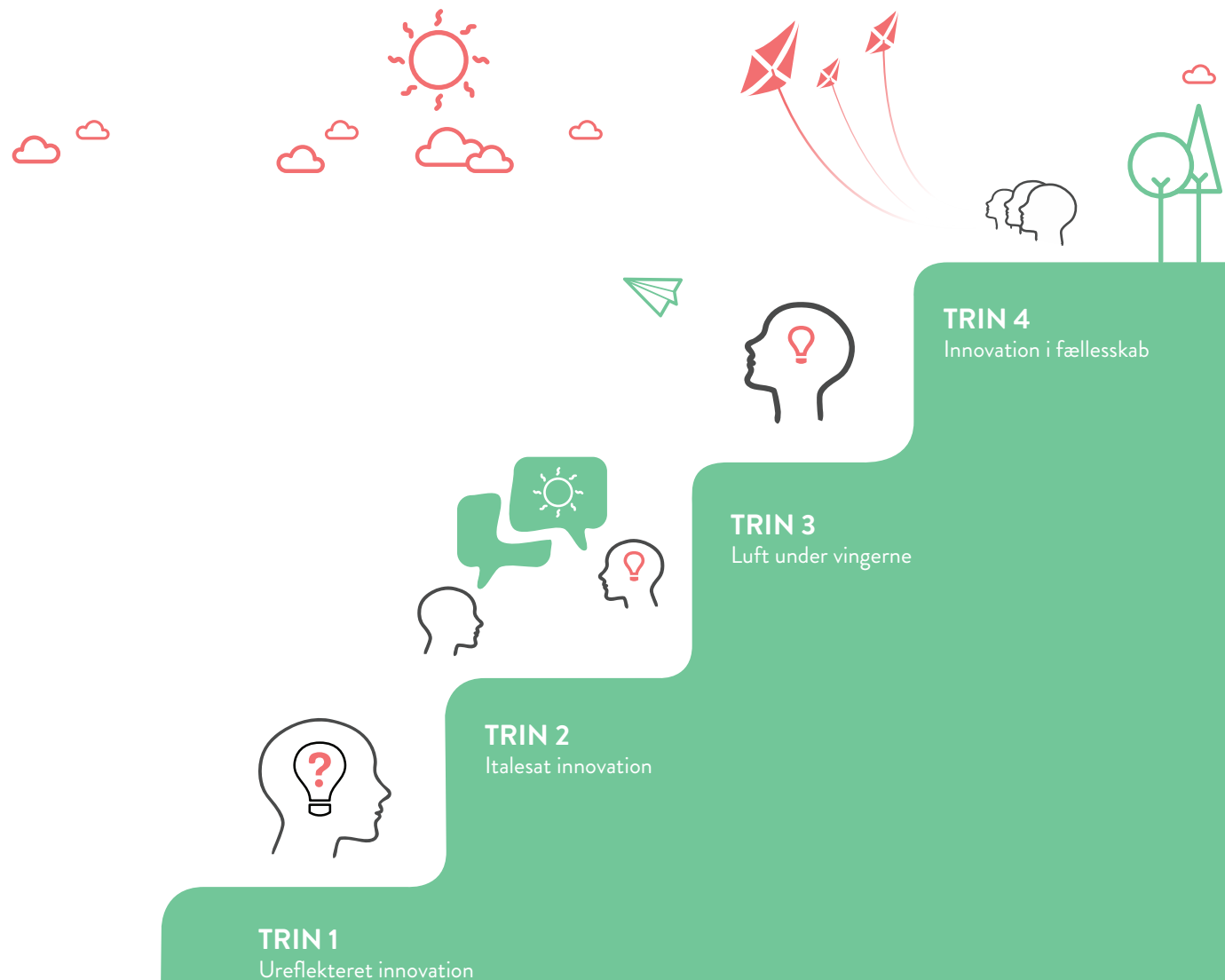
At befinde sig på trin 1 viser, ifølge international forskning, et begrænset potentiale i forhold til vækst og innovation. Befinder man sig på trin 1 og gerne vil i gang, er målet måske ikke trin 4, men derimod opstarten af enkle innovations tiltag.

3 RÅD TIL TRIN 1:

1. **Du bør være 100 % afklaret om, at innovation starter med, at du som leder sætter innovation på dagsordenen.**
2. **Overvej, hvordan den formelle struktur og adfærd er blandt dine ansatte, og hvad det afslører i forhold til innovation.**
3. **Gentag spørgsmål 2. I stedet for at vurdere virkeligheden definerer du, hvordan trin 2 ser ud for jer.**

ANDET TRIN – ITALESAT INNOVATION

På andet trin af stigen fokuserer medarbejdere og ledelse fortsat på at gøre tingene bedre i hverdagen, men gør det nu mere bevidst. Det betyder, at forbedringer sker ved, at lederen kommunikerer tydeligere om tiltagene. Det kan være igennem en decideret innovationsmodel som ”Listen Louder modellen” udviklet af Jonathan Løw, eller i form af løbende statusmøder og mindre dokumenter, hvor man reflekterer over vigtigheden af hele tiden at forny og forbedre den måde, man gør tingene på.



3 RÅD TIL TRIN 2:

1. **Hav modet til at skabe refleksion midt i meget strukturerede hverdage og møder.**
2. **Synliggør, hvorfor du sætter innovation på dagsordenen.**
3. **Afdæk hvilke faktorer der løbende giver den enkelte medarbejder styrke til at være innovativ.**

TREDJE TRIN – LUFT UNDER VINGERNE

Tredje trin er tidspunktet, hvor innovationen får luft under vingerne. Det er her, hvor hverdagsinnovationen er blevet etableret (trin 2), og hvor du som leder for alvor træder i karakter i forhold til innovationen. På dette trin er du nået til den væsentlige erkendelse, at hverdagsinnovationer måske nok kan være med til at optimere måden, man gør tingene på (og derigennem føre til effektiviseringer, optimeringer, ressourcebesparelser etc.), men næppe vil være nok til, at I overlever i fremtidens hårde konkurrencesituation, hvor innovation foregår med stadigt stigende fart.

Derfor arbejder en leder på dette trin målrettet med strategier for, hvorledes man finder nye

forretningsområder, produkter eller markeder at entrere på. Den store udfordring på dette trin er imidlertid ofte, at hvor hverdagsinnovation som regel vokser ud af hverdagen og derfor i høj grad også drives frem af de enkelte medarbejdere, så kræver radikal innovation en helt særlig proaktiv kultur. Her viser international forskning, at ledere måske nok tager ansvar for processen, men i alt for ringe grad får inddraget kunder, medarbejdere og øvrige interessenter i strategi- og udviklingsarbejdet.

3 RÅD TIL TRIN 3:

1. **Integrer i langt højere grad kunder, medarbejdere og andre interessenter i strategiarbejdet.**
2. **Vær 100 % dedikeret til at skabe engagement blandt dine medarbejdere.**
3. **Dyrk dine mest passionerede innovatorer og giv dem nøgleudfordringer i udviklingen.**

FJERDE TRIN – INNOVATION I FÆLLESSKAB

På fjerde trin hvor man, som illustrationen viser, løfter i flok, beskrives kulturen i afdelingen

eller virksomheden som innovativ såvel internt som eksternt. Vi plejer at definere denne som en kultur, hvor det er kulturen og ikke lederen, der realiserer innovationsstrategien.

Innovationsstogens fjerde og sidste trin er således den reflekterede og konstant italesatte innovationskultur, hvor medarbejderne med en særlig grad af personligt engagement skaber fællesskaber, der sikrer såvel hverdagsinnovation som radikal innovation.

3 RÅD TIL TRIN 4:

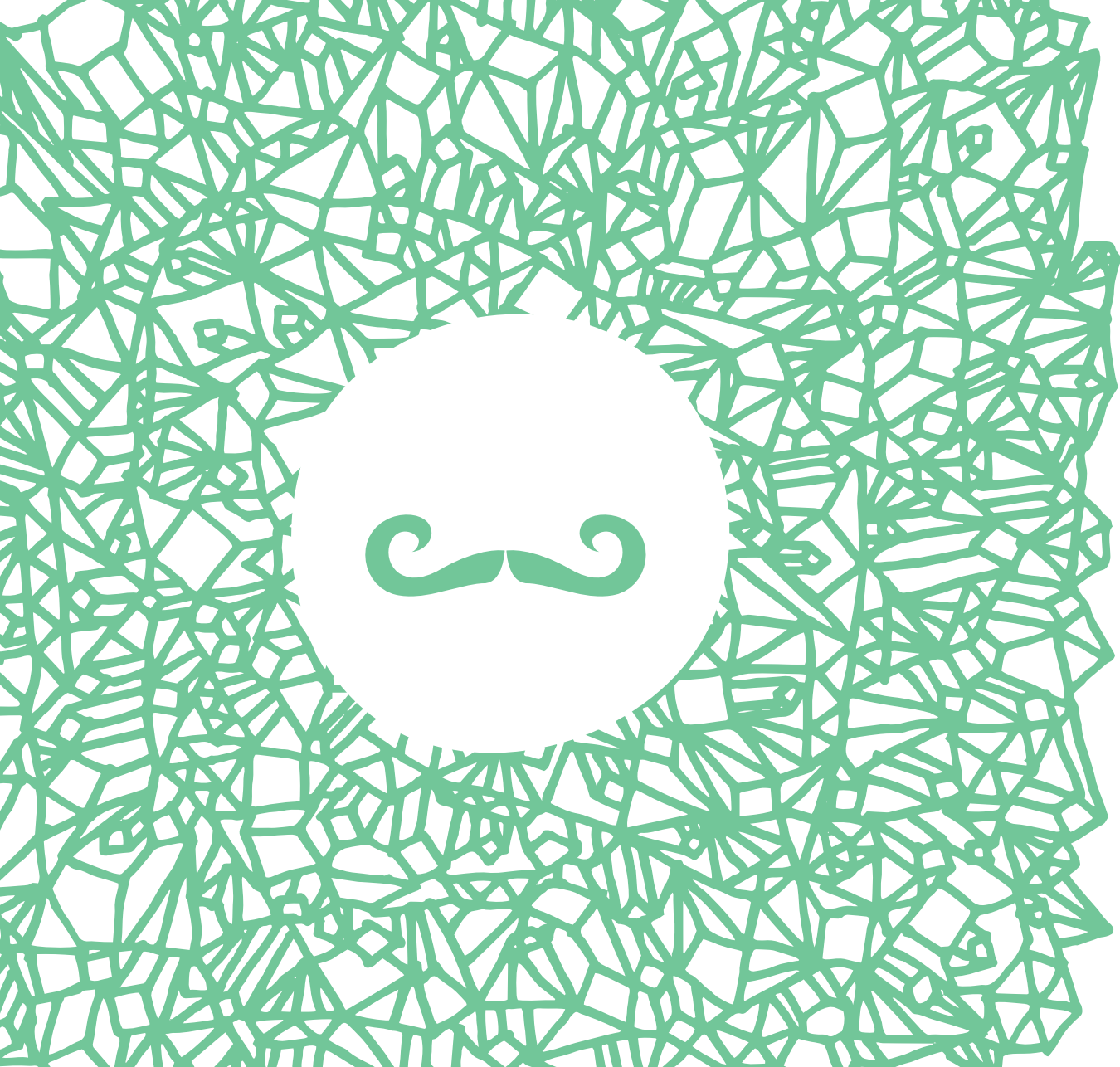
1. **Du bør sikre, at medarbejderne er dybt involverede i at fastsætte den retning og de mål, som organisationen arbejder hen imod.**
2. **Du bør ikke blot udvikle endnu en handlingsplan som middel til at skabe innovation, men i stedet være opmærksom på handlemuligheder, der opstår spontant.**
3. **Du bør konstant balancere innovativ tænkning med væsentligheden af at få implementeret idéerne.**



TRIN 4



TRIN 3



SUBKULTURER DER DRIVER INNOVATION FREM

Innovationsstigen beskriver forskellige bevidsthedsniveauer og tilgange på organisations- og ledelsesplan. Selvom målet for enhver organisation bør være det fjerde trin, hvor en ægte innovationskultur er etableret og lever, er det vigtigt at være ærlig og selvkritisk i forhold til udgangspunkt og mål. Det er fint at stile efter fjerde trin som det langsigtede mål, men igangsat først og fremmest tiltag, der flytter kulturen til det næste trin.

I forhold til at få etableret denne kultur, så peger vores erfaring på tre centrale subkulturer: Læringskulturen, belønningskulturen og engagementskulturen.

LÆRINGSKULTUR

Læringskultur handler om, hvordan man håndterer såvel fejl som succeser. En succesfuld fejlkultur er karakteriseret ved et arbejdsmiljø, hvor ledelsen har etableret og italesat en grundlæggende accept af, at medarbejderne kan begå fejl. I dagligdagen bruger man ikke tid på at lede efter, hvis fejl det var, men bruger i stedet kræfterne på at lære af den pågældende fejl. På den måde vender man fejl til læring, ny bevidst-

hed og fælles succes.

På lignende vis beskæftiger en god succeskultur sig med succeser som muligheder for læring. Det betyder, at man i dagligdagen, i møder, under projekter osv. bruger tid på at lære af succeserne – hvad virkede, hvorfor virkede det, hvilke gyldne principper kan vi bruge fremadrettet. Afgørende for en god succeskultur er, at man ikke blot bruger succesen til ”feel-good” ros, men derimod til at skabe bevidsthed om det, der virker.

BELØNNINGSKULTUR

Paradoksalt nok er der umiddelbare modsætningsforhold imellem belønning og fejl, eftersom det virker absurd at belønne medarbejdere, der begår fejl. Ikke desto mindre er det faktisk set både herhjemme og i udlandet. Vores erfaringer viser, at økonomiske incitamenter kan drive innovationen frem, men at det samtidig er vigtigt som leder at være opmærksom på, at man ikke kun belønner færdiggjorte projekter og programmer.

Et ensidigt fokus på slutresultater fremmer i mindre grad læring og medfører, at mange medarbejdere overser fremtidige forretningsmuligheder og radikale innovationer i et snævert fokus på ef-

fektivisering, optimering og resultatskabelse nu og her. Derfor bør den innovative leder huske ikke kun at måle på indtægt, pipeline af nye ideer, lean-målsætninger etc., men også huske at kigge på den tid der afsættes til at træne medarbejderne i innovation, samt den tid som virksomheden prioriterer til at opdage, prototype og teste nye produkter, services og forretningsmodeller.

ENGAGEMENTSKULTUREN

De 3 subkulturer kan både støtte og svække hinanden. Udfordringen er nemlig, at et for skævt fokus på fejl udelukkende at bruge succeser som ros og kilde til belønning etc. aktiverer mekanismer i menneskets hjerne, der ikke fordrer innovation. Hjerneforskning har dokumenteret, at når vi som ledere sikrer en dialog, der primært fokuserer på de muligheder, vi ønsker at skabe, og samtidig erbevidste om de ressourcer, der giver os drivkraft og robusthed – ja, så aktiveres de dele af vores hjerne, der får ideer, søger fællesskaber og sikrer læring.

Omsat til dig vil vi derfor gerne pege på **5 konkrete råd til dit arbejde som innovativ leder:**

1. DU SKAL IKKE SELV VÆRE INNOVATIV

Den innovative leder evner at gøre sine ansatte gode. Har du skabt en kultur, hvor dine medarbejdere siger noget i retning af: ”Min chef har min ryg”, er du lykkedes med at etablere en kultur, hvor medarbejderne stoler nok på dig til at turde være innovative.

Du behøver ikke selv skabe innovative forandringer, så længe du evner at skabe en innovationskultur i organisationen.

2. TÆND GNISTEN – DEN ER KILDEN TIL INNOVATION

Italesæt innovationsvisionen, så den virker motiverende. En vision for innovation er ikke ”at blive markedets nummer 1 indenfor den finansielle branche”. Find og dyrk den enkelte medarbejders motiver for innovation, og fokuser på hvilke styrker, der giver den enkelte medarbejder

maksimal drivkraft i innovationen. Pas på med ensidigt fokus på belønninger fastsat på baggrund af slutresultater.

3. FOKUSÉR PÅ EN NY MÅDE

Målsætninger og budgetter for innovation skaber ikke øget vækst eller bedre innovation. Nærmere tværtimod. Sæt i stedet ledelsesmål for jeres innovationsindsats, hvor I eksempelvis fokuserer på:

- **hvilke strategier I skal fokusere på.**
- **hvem der skal inddrages i de konkrete innovationsprojekter.**
- **hvordan I kan kommercialisere det innovationsarbejde, der udføres.**

4. AGÉR SOM EN VENTURE INVESTOR

Venture investorer arbejder med en portfolio af virksomheder, som de investerer i. De balancerer altså risikoen for tab med de potentielle gevinster fra succesfulde investeringer.

På den måde accepterer de også, at mange af deres investeringer vil fejle. Denne form for mindset og ageren er central i forhold til at fremme innovationskulturen.

5. LYT HØJERE TIL OMVERDEN

Samarbejde og eksterne partnerskaber er nøgleord indenfor innovation. Husk som leder at lytte højere til omverden – det være sig makrotrends, andre brancher samt direkte konkurrenter – og indhent viden om, hvad andre aktører gør. Etabler eventuelt samarbejder med nogle af disse aktører, og husk at det største problem indenfor innovation ikke er, at andre risikerer at stjæle dine idéer, men at du kommer i en situation, hvor ingen andre har lyst til at stjæle jeres ideer.



ARBEJD HØJERE

Som ledere taler vi ofte om vigtigheden af vidensdeling og innovation på tværs af afdelinger. Det kan imidlertid være vanskeligt i de fleste organisationer, hvor fokus er på at løse sine respektive opgaver og producere resultater. Vi er inddelt i teams, arbejdsområder og stillinger – men findes der ikke en måde, hvor vi alligevel kan ”arbejde højere” og samtidig holde fast i den måde, organisationen fungerer på i dag?

AT ARBEJDE HØJERE

Indledningsvis bør jeg forklare den anderledes sammensætning af ordene ”arbejde” og ”højere”. Med begrebet henviser jeg til den idé og

erfaring, at organisationer bliver både mere innovative, empatiske og succesfulde, hvis medarbejderne mere aktivt deler deres daglige opgaver, tanker og processer med kollegerne. Denne bevidste deling af hverdagen er udgangspunktet for termen ”arbejd højere”.

Mit ærinde er ikke radikalt at ændre den måde, danske virksomheder arbejder på. Vores handle-måder er baseret på solide indsigter og erfaringer optjent igennem mange år. I stedet interesserer jeg mig for de små forandringer, der skaber store resultater.

AT ARBEJDE HØJERE I PRAKSIS

Hvordan arbejder man så højere i praksis? Jo, det at skrue op for sine arbejdshøjttalere kan være noget så simpelt som at etablere en fælles platform, hvor alle ansatte tweeter om deres opgaver, fremskridt, frustrationer og succesoplevelser. Det skal initieres af ledelsen som en fast og naturlig del af hverdagen, en kultur.

At arbejde højere skaber en vidensdeling og fælles forståelse, som i dag fylder for lidt i de fleste organisationer. Forskningen på området viser samtidig, at denne work out loud-kultur fører til nye måder at tænke eksisterende problemstillinger på.

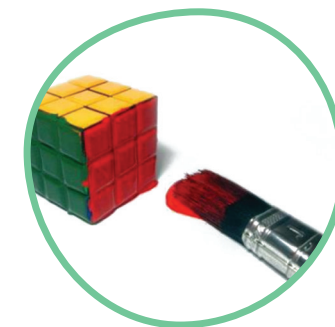
Når jeg holder foredrag og workshops om innovation, viser jeg ofte deltagerne nedenstående illustration:

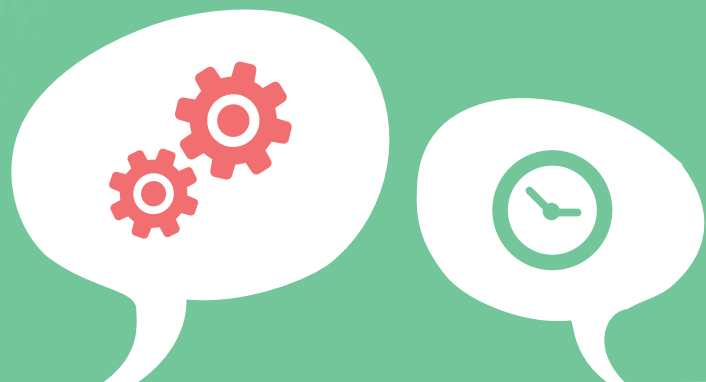
Billedet viser, hvorledes komplekse problemstillinger ikke altid kræver komplekse løsninger. Men løsningerne udspringer som regel fra teams, der er ekstremt dygtige til at dele og inspirere hinanden. Hvor det at arbejde højere altså ikke kræver en stor indsats for den enkelte medarbejder, kan resultaterne være markante for organisationen som helhed.

Det at arbejde højere gør det muligt at kopiere gode måder at håndtere forskellige problemstillinger og udfordringer på, og det skaber nye, større og fælles fortællinger og forståelser i virksomheden.



**THERE ARE SOLUTIONS
EVEN TO THE HARDEST
PROBLEMS:**





MYTERNE

En af myterne i forhold til at arbejde højere er, at det vil sætte tempoet ned i organisationen som helhed. Den hidtidige forskning på området viser imidlertid, at det ganske rigtigt skaber øget engagement på tværs af arbejdsopgaver (altså at man bruger lidt tid på at læse, hvad ens kolleger foretager sig), men at det ikke sløver organisationen så længe, at eventuelle opslag omkring problemer og behov for hjælp til opgaver suppleres med en klar beskrivelse af deadlines,

rollefordelingen på opgaven og en afgrænsning af det, man efterspørger feedback på.

En anden myte er den, at ”mine opgaver er ikke relevante for andre i organisationen” – og derfor heller ikke værd at dele. Dette kunne ikke være mere forkert. Organisationer, der har indført en mere lydhør kultur, har netop oplevet, hvorledes medarbejdere på tværs af ansvarsområder og afdelinger i den grad har kunnet genkende mønstre, udfordringer og frustrationer og lært af hinanden.

SÅDAN KAN DU GØRE I PRAKSIS

Hvis du som leder finder ovenstående interessant, men ikke rigtigt ved hvordan du skal komme i gang med skiftet til en organisation, der arbejder højere, så er her tre gode råd:

1. GØR DET AT ARBEJDE HØJERE TIL NORMEN I DIN ORGANISATION.

Bed dine medarbejdere reflektere over de opgaver, de p.t. sidder med. Behøver disse opgaver virkelig være ”private”? Bed dem stille sig selv spørgsmålet: ”Ville fordelene ved at arbejde højere være større end dem, jeg opnår, ved at sidde alene med mine opgaver og problemstillinger?”

2. LÆG VÆGT PÅ (SELV)TILLID SOM EN KERNEVÆRDI HOS JER.

Når I arbejder højere, vil flere mennesker se ens arbejde. Dette vil kunne føles utrygt til at begyn-

de med, men til gengæld vil ens arbejde blive kvalificeret igennem andres input og gode råd. Derfor handler det om tillid i organisationen generelt og selvtilid hos den enkelte medarbejder.

3. VÆR SELV ROLLEMODELLEN.

Det at etablere en kultur, hvor alle medarbejdere arbejder højere, tager tid. I starten kan medarbejderne måske ikke umiddelbart få øje på fordelene ved at gøre det. Derfor handler det, ligesom meget anden ledelse, om selv at gå forrest. Ved at ledelsen i virksomheden begynder at arbejde højere, så vil I vise jeres ansatte vejen, og de vil følge efter lidt efter lidt. Ikke fordi I dikterer dette, men fordi de opdager fordelene ved en mere lydhør og højt arbejdende arbejdskultur.



SÅDAN TESTER DU "DEN GODE IDÉ"

Det gælder for alle idéer, at de først for alvor får værdi, når de bliver omsat til praksis. Indtil idéer gøres til virkelighed, minder de på mange måder om drømme. Vores hjerne kan slet ikke lade være med at producere dem, og de kommer til os, når vi står under bruseren, er ude at løbe, midt under et møde eller når vi bare sidder og dagdrømmer en søndag formiddag.

Udfordringen med idéer er imidlertid den samme som med drømme. De er sjove at få og dele med venner, familie og kolleger, men de kan synes vanskelige at føre ud i livet. Det skyldes bl.a., at vi ikke ved nok om, hvordan vi bedst muligt udvælger og omsætter de bedste idéer til handling.

Internationale undersøgelser dokumenterer dette meget klart. Mindre end én ud af 1000 idéer bliver til virkelighed. Er det et problem, kunne man så spørge. Ja, lyder mit klare svar.

Pointen er den, at der iblandt disse tusindvis af idéer findes potentialet til at skabe positiv forandring. Det være sig at gøre arbejdsdagen mere meningsfyldt, at skabe bedre services for kunder og borgere, at forbedre eksisterende projekter og processer samt at komme på helt nye produkter og idéer, der kan gøre verden til et bedre sted.

Nøglen ligger i evnen til at teste de gode idéer og på den måde bygge bro imellem idé og hand-

ling, kreativitet og innovation. Dette forudsætter evnen til at sætte kreativiteten i system på en lærende og effektmålende vis.

Ét af de mest effektive værktøjer, der kan gøre dette, er "prototyping" og mere specifikt "rapid prototyping". Jeg har arbejdet med innovation og iværksætteri i mere end 15 år, og metoden bag rapid prototyping har gang på gang bevist sit værd som den bedste måde at lytte højere til omverden og skabe noget, der har reel værdi i praksis.

I min innovationsmodel "Listen Louder" har jeg valgt at placere prototyping som trinnet umiddelbart efter idéfasen. Jeg betoner imidlertid også i både min illustration af modellen og tilhørende kommentarer i denne lille bog, at innovation sjældent foregår lineært. I stedet bevæger vi os hele tiden frem og tilbage i en række tilstande, hvor vi må acceptere som et grundvilkår, at det kan være nødvendigt at gå ét skridt tilbage, for at vi kan tage yderligere to skridt fremad.

Det vil altså sige, at prototyping reelt ikke er ét skridt i innovationsprocessen, men processen i sig selv. Hvordan det skal forstås i praksis, vil jeg uddybe for dig nedenfor.

VI PROTOTYPER HELE TIDEN

Når du begynder at arbejde med innovation, vil du erfare, at du hele tiden prototyper. Det gælder, når du flytter ting rundt i din bevidsthed, printer et produkt i 3D eller går ud på gaden og spørger potentielle kunder, hvad de synes om din idé i sin nuværende form.

Det er vigtigt at holde sig for øje, at en prototype ikke er det samme som eksempelvis en sketchedegning, et mockup eller en såkaldt wireframe (bruges i eksempelvis webdesign). Hvor sketchedegningen kan være en måde hurtigt at skabe nye idéer på, så bruges mockup til at lave en præsentation af et færdigt produkt.

Prototyper er derimod simulationer eller modeller, der viser, hvordan det tænkte færdige produkt eller proces skal fungere. Dvs. at de skal lægge op til interaktion og refleksion over, hvordan en idé vil virke i praksis – og de tjener dermed et langt mere lærende og interaktivt formål end eksempelvis en sketch.

Denne forståelse af innovation og prototyper fortæller os samtidig, at prototype-arbejdet er en integreret del af det at arbejde i innovationsprocesser. Vi bygger i disse processer hele tiden videre på den oprindelige idé, forkaster nogle dele, tilføjer andre, og denne proces giver os dels

værdifuld viden; dels evnen til at finde det bedst mulige svar på det oprindelige spørgsmål eller udfordring, vi stillede os selv.

Som innovator udfordrer og udforsker du hele tiden virkeligheden med såvel dit mod, dine hænder, dit hjerte og hjerne. For at lave en pendant til IT-branchen så fungerer du mere som en hacker end en programmør. Hvor programmøren typisk vil sætte sig ned og løse en given opgave fra A-Z hurtigst muligt og med færrest mulige fejl, har hackeren en anden tilgang til processen. Hackeren er optaget af at sætte ting sammen på nye måder, at bryde eksisterende former, at afprøve ting i praksis og at tænke disruptivt.

RAPID PROTOTYPING - HISTORISK SET

Indenfor innovation har metoden ”rapid prototyping” vist sig særdeles effektiv i forhold til at teste potentielt gode idéer på kort tid med størst mulig læring undervejs. Metoden er historisk set forankret i en række teknologier, der hurtigt kan lave en simpel model af produktidéen. Den typiske metode har været at konstruere en såkaldt CAD model og siden konvertere denne til STL format. Herefter har en RP maskine processet STL filen og skåret en række lag ud af modellen,

og denne proces har man gentaget, indtil modellen var færdig, og man kunne rense og finpudse det endelige resultat.

Jeg vil imidlertid argumentere for, at rapid prototyping som tankegang kan udbredes til at dække bredere end disse CAD modeller og udgøre en mere overordnet tilgang til prototyping: Nemlig dén hurtigt at gøre noget visuelt, præsentere det for de relevante interessenter (eksempelvis produktion, marketing, indkøb, kunder osv.) og give disse et tidligt indblik i designprocessen, så de kan bidrage til, at fejl kan rettes til, relevante ændringer kan laves, og det hele kan foregå så tidligt i processen, at ændringerne stadig er forholdsvis billige.

Det tilsvarende ville gælde, hvis man frem for et produkt arbejder med at indføre nye projekter eller processer, hvor den visuelle del af kommunikationen og innovationen ofte viser sig at være essentiel.

RAPID PROTOTYPING – TRE FASER

Selvom rapid prototyping altså traditionelt bruges som term for 3D-modeller, kan tankegangen overføres som et generelt mindset for innovationsprocesser.

At teste den gode idé via rapid prototyping består af tre faser, som er illustreret her:

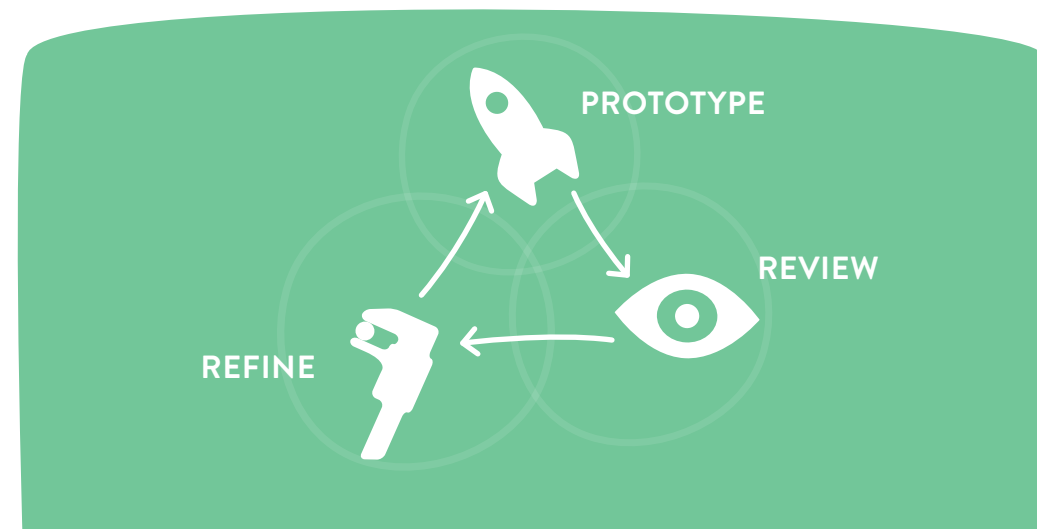
I den første fase, selve prototypingen, startes processen typisk ud med en meget simpel prototype, der undervejs i processen tilføjes flere dimensioner og detaljer, indtil den færdige prototype ligger klar. Dette sker for at sikre, at man hele tiden baserer sine ændringer på faktiske afprøvninger og feedback fra virkeligheden frem for på ens egne holdninger eller tanker.

Det er vigtigt her at pointere, at rapid prototyping ikke kun gælder fysiske produkter, hvilket naturligvis også er gældende for innovation generelt. Du kan ligeså godt prototype idéen til en ny proces i økonomiafdelingen, et nyt servicetil-

bud til borgerne i daginstitutionen eller et højteknologisk produkt i landbrugssektoren.

Kompleksiteten i prototyperne vil naturligvis variere alt efter opgavens karakter, men metoden er i det store hele den samme. Den baserer sig som vist ovenfor på en prototype, der langsomt udvikles og forfines i kompleksitet, efterhånden som man laver sine ”reviews” af prototypen. Dette er fase to.

Disse reviews kan have form af brugertests, ekspertudsagn, interne sparringsrunder etc. Det vigtigste er at sikre diversiteten i den feedback, der indhentes, samt at huske et klart fokus på værdiskabelsen over for de mennesker, kunder eller afdelinger, der i sidste ende skal nyde godt



af det endelige produkt, service eller proces.

Når reviews er gennemført, foretager man de nødvendige tilrettelser (refine) i fase 3, og processen kan gentages det nødvendige antal gange.

RAPID PROTOTYPING - I PRAKSIS

Think big – Act small

En god huskeregel er den, at prototypen bør fokusere på de 20 % af den del af løsningen, der vil blive brugt 80 % af tiden i praksis. Dvs. den del af det nye produkt, proces eller service, som man forventer er kernen af innovationen.

Denne regel hænger sammen med det udgangspunkt for rapid prototyping, at vi ønsker at illustrere i praksis, hvordan en idé vil fungere senere hen, uden at skulle bruge den fulde tid og ressourcer på at udvikle en færdig løsning, som så viser sig ikke at opfylde de reelle behov i markedet.

NØJAGTIGHED OG TROVÆRDIGHED

I USA taler man om vigtigheden af ”fidelity”, når det kommer til rapid prototyping. Dette begreb oversættes bedst til dansk igennem ordene

”nøjagtighed” og ”troværdighed”.

Dette hænger sammen med pointen ”Think Big – Act Small” og er den evige overvejelse omkring, hvor meget en prototype skal minde om den endelige løsning. Dette kan afhænge af en række faktorer – eksempelvis:

1. **Hvor sikre er vi på den retning, vi arbejder efter?**
2. **Hvor mange økonomiske ressourcer har vi til rådighed?**
3. **Hvad er fordele og ulemper ved, at vi bliver meget specifikke i udformningen af vores prototyper?**

For at finde jeres fidelity niveau for prototypen, så overvej disse tre områder af fidelity:

1. DET FYSISKE / VISUELLE

Kan I tegne jeres idé på et stykke papir, så den fungerer tilstrækkeligt i rapid prototyping processen, eller er I nødt til at investere i eksempelvis en 3D figur af jeres løsning? Hvis I arbejder med en proces, skal I så inddrage de faktiske afdelinger og samtlige aktører i prototype-arbejdet, eller kan I simulere disse eller alternativt kun inddrage dele heraf?

2. FUNKTIONALITET

Er det tilstrækkeligt, at prototypen illustrerer, hvordan løsningen vil virke (statisk) eller skal den være fuldt funktionel og kunne reagere på feedback fra brugerne (interaktiv)?

3. INDHOLD

Hvis jeres prototype eksempelvis er en hjemmeside, en brugermanual eller et nyt servicetiltag, er det så tilstrækkeligt at have de velkendte ”lorem ipsum” tekster visse steder i flowet undervejs, eller er det nødvendigt med det fulde indhold og færdige tekster fra starten af?

FEM GODE RÅD NÅR DU SKAL PROTOTYPE EN IDÉ

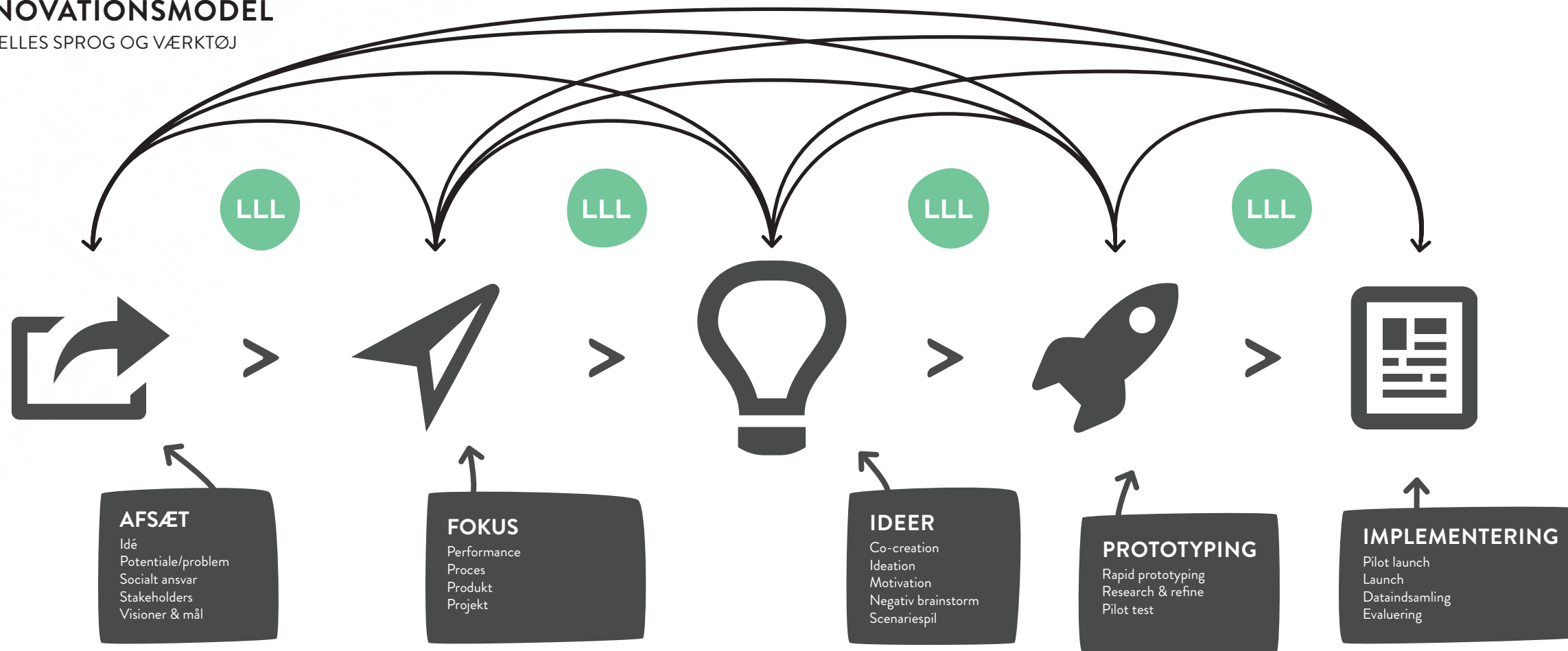
- **Inddrag borgere, kunder og andre relevante interessenter / stakeholders løbende og ofte i processen, så de kan give jer værdifuld feedback samt få en følelse af ejerskab over det endelige produkt.**
- **Genbrug, og kombiner eksisterende idéer på nye måder. Al innovation udspringer af kombinationer af allerede**

kendte idéer, tankesæt, processer, produkter osv. – sammensat på nye og innovative måder.

- **Hold fast i et udgangspunkt om at en prototype netop er en prototype – ikke det endelige resultat. Det vil minde dig om, at du er midt i en proces, der skal lægge op til feedback og nysgerrighed.**
- **Opfat ikke alle nye idéer og input undervejs i prototype-processen som nødvendigheder. Husk hele tiden at evaluere de nye idéer, der kommer ind, så I får testet disse og kun går videre med de mest kvalificerede og egnede frem for at tænke, at prototypen skal kunne det hele.**
- **Vær meget præcis i forhold til hvilken type feedback, I har brug for. Fortæl de mennesker og interessenter, I inddrager, hvad I gerne vil have dem til at fokusere på, og hvad der ikke er relevant i det nuværende trin i jeres prototype-proces. På den måde holder I overblikket og undgår at fortæbe jer i detaljer for tidligt i processen.**

LISTEN LOUDER INNOVATIONSMODEL

ET FÆLLES SPROG OG VÆRKTØJ



HVORFOR OVERHOVEDET BRUGE EN INNOVATIONSMODEL?

Jeg har arbejdet med en lang række danske kommuner og endnu flere danske og internationale virksomheder omkring innovation og udvikling.

Som regel har det været en lettelse, når jeg introducerer organisationen for Listen Louder modellen, der skabte overblik, et fælles sprog og en simpel tilgang til at arbejde med innovation og udvikling.

Jeg har imidlertid også oplevet tilfælde, hvor innovationsmodellen mødte ganske stor modstand i begyndelsen. Argumenterne imod har typisk været udsagn som:

”Vi ønsker ikke at fastlåse folk i en bestemt model”

”Det vil gøre arbejdet mere besværligt hele tiden at skulle tænke i modeller”

”Vi laver i forvejen innovation. Vi tror mere på bare at gøre tingene og prøve dem af i praksis.”

Hver gang har jeg lyttet til indvendingerne og ønsket at forstå hvilke bekymringer eller værdier, der ligger bag. Og hver gang har argumenterne givet mening for mig.

Jeg forstår godt, at innovation kan være et vanskeligt begreb at få hold på. For nogle kan det virke som en skræmmende størrelse, der risikerer at gøre tingene så effektive, at de mister deres eget job, og for andre som en unødvendig forstyrrelse i en ellers tryk hverdag. Jeg møder også tit opfattelsen af, at innovation er et smart konsulentord, der er opfundet for at gøre noget, man ellers har opfattet som simpelt (at skabe forandring og udvikling), unødigt komplekst og teoretisk.

Når vi alligevel i samtlige organisationer, uden undtagelse, er endt med at bruge Listen Louder modellen i praksis, så skyldes det, at man ved at teste den har fundet ud af, at den gav langt flere fordele end ulemper.

Hvad enten casen har heddet medarbejderdrevet innovation i en større dansk kommune, radikal innovation på en lukningstruet højskole eller forretningsinnovation i en fremadstormende start-up virksomhed, så har organisationerne erfaret, at modellen gav dem hidtil uudnyttede muligheder for læring og vidensdeling.

Det har også været erfaringen i de lidt større organisationer, at de innovationsprocesser, der blev igangsat ét sted i organisationen, i høj grad kom de andre afdelinger til gode, fordi man igennem modellen fik etableret et fælles sprog og mulighed for hurtigt og nemt at dele erfaringerne med andre.

MINDSET BAG MODELLEN

Hver gang jeg har introduceret innovationsmodellen for en ny organisation, har jeg betonet, at dens fokus på at effektmåle og evaluere nye innovationstiltag ikke behøver at være lig med store og forkromede rapporter, som ingen al ligevel læser. I stedet har vi som regel valgt et workshop format, hvor innovatørerne har delt deres erfaringer med kolleger, og begge parter er gået derfra både klogere, inspireret og mere motiverede.

De har i fællesskab lært at sætte ord på de foran-

dringer, de i forvejen forsøgte at skabe i hverdagen, og de har fået nye måder at angribe mere komplekse problemstillinger på. Dette FÆLLES SPROG gør, at man lynhurtigt har kunnet sætte ord på tingene og forstå på tværs af afdelinger, områder og processer, hvordan man når videre i en innovationsproces.

Jeg har udviklet “Listen Louder innovationsmodellen” på baggrund af 15 års erfaring indenfor iværksætteri, innovation og ledelse. Derudover er værktøjet ligesom al anden innovation udsprunget af en lydhørhed over for omverden, nye kombinationer af allerede eksisterende idéer, processer og viden samt en praksisorienteret tilgang til det at drive virksomhed, kommune eller anden offentlig organisation.

Listen Louder gør jeres organisation, uanset størrelse og branche, i stand til at koble kreativitet og systematik.

DE ENKELTE TRIN ELLER TILSTANDE I MODELLEN

Som beskrevet tidligere er min klare tilgang til innovation den, at innovation aldrig er en lineær proces. Derfor skal modellen forstås på den måde, at den illustrerer den konstante veks-

virkning imellem åbnende og lukkede faser. Der vil muligvis være brug for at gå tilbage, inden organisationen for alvor kan komme videre. Hvert trin er derfor nærmere at betragte som en ”tilstand” end en rigid fase/trin.

Det gælder for de første fire trin i modellen, at de har det til fælles, at overgangen til det næste trin forudsætter, at man har gennemført som minimum ét, gerne flere, ”Listen Louder loops”. Disse loops (LLL) er små innovative forløb, hvor man åbner op, udfordrer og udvikler det trin, man er nået til og i fællesskab skaber konsensus om at bevæge sig videre til det næste. Dette fælles VI er altid en afgørende forudsætning for, at en organisation ikke blot får succes i selve innovationsprocessen, men også i den efterfølgende implementering. Innovation kan finde sted og tage sit afsæt og udspring mange steder i en organisation, men er hele teamet og organisationen ikke med på agendaen (”det fælles vi”), så lykkes implementeringen sjældent med størst mulig succes.

TRIN 1: AFSÆTTET



Et afsæt til en innovationsproces kan tage mange former. Arbejder du eksempelvis i en kommune, har jeg mødt afsæt i stil med:

- **Direktionen har defineret en innovationsstrategi for kommunen. Denne skal nu udformes i praksis.**
- **En medarbejder er kommet med en god idé. Vi skal finde ud af, om den kan lade sig gøre i praksis.**
- **En afdeling i kommunen har haft succes med en bestemt proces eller praksis. Vi skal blive klogere på, hvordan vi kan overføre denne succes til andre afdelinger og områder i kommunen.**
- **Vi skal spare 10 % på vores udgifter til børn & unge-området. Hvordan kan vi gøre dette på en måde, hvor hverken medarbejdere eller borgere oplever en dårligere hverdag og service?**

I det private erhvervsliv har jeg arbejdet med virksomheder, der definerede afsæt såsom:

- **Vi ønsker at tage et socialt ansvar (CSR), men det skal være fokuseret på at skabe nye produkter og innovationer i virksomheden. Hvilke muligheder findes her?**
- **Vi har en udfordring med kunder (stakeholders), der ikke er tilfredse med kvaliteten af vores services. Hvordan forbedrer vi dem?**
- **Virksomheden har succes indenfor en niche af branchen, men hvordan kan vi identificere mulige sideprodukter eller services, der ligger i forlængelse af de kompetencer, vi i forvejen har in-house?**

Afsættet kan altså både fokusere på hverdagen og de daglige processer, eller det kan have en mere radikal karakter, hvor det udfordrer mere grundlæggende forretningsområder eller strategiske målsætninger.

Det er afgørende for såvel Afsættet som resten

af innovationsprocessen, at der fra starten etableres et fælles ”why”. Dvs. en fortælling og en fælles følelse af, at det giver mening at arbejde med innovation i organisationen. Dette ”why” flytter fokus fra, at innovation blot er endnu et buzzword til, at innovation bliver en meningsfyldt måde at arbejde og tænke på.

I kommunalt regi har vi arbejdet på at etablere en innovationskultur, hvor vi ændrer opfattelsen af innovation fra at blive set som noget teknisk og uhåndgribeligt til at blive en konkret måde at skabe en mere meningsfyldt og sjov hverdag på. Innovation kan i kommunalt regi være et effektivt værktøj til at gøre borgerne mere glade og tilfredse, hvilket samtidig er et vigtigt incitament for at opleve arbejdsglæde og mening for den enkelte medarbejder.

I det private erhvervsliv kan penge og en bedre bundlinje ofte være en væsentlig driver for innovation, men også her gælder det, at de succesfulde fortællinger ofte rækker ud over profitmotivet og skaber en større mening bag innovationen. En bedre bundlinje og øget vækst er således mere resultatet af innovationskulturen, hvorimod me-

darbejdernes fælles motivation nærmere handler om begejstringen ved at opleve en ledelse, der tillader eksperimenteren og afsøgen af nye muligheder – med de risici dette medfører.

TRIN 2: FOKUS



At vælge et klart fokus har i mit arbejde med innovation vist sig at være en stor styrke, selvom jeg ikke ser det som en absolut nødvendighed. Man kan udmærket stille et innovationsspørgsmål, der er meget generelt og ikke behøver centrere sig omkring enten en bedre performance, et bestemt projekt, en given proces eller en konkret produktidé. Eksempelvis:

”Hvordan bliver det attraktivt for borgere, virksomheder og interessenter at bidrage til udviklingen i vores kommune?”

Oftentimes har det imidlertid vist sig, at det først var, når disse meget enkle og letforståelige innovationsspørgsmål blev mere konkrete, at der for alvor blev skabt resultater. At gøre spørgsmålet mere konkret betyder ikke, at spørgsmålet skal være let at besvare. Det afgørende er, at det forholdsvis nemt kan transformeres til starthandlinger og altså sætte skub i innovationsprocessen. Således kunne førnævnte spørgsmål konkretiseres ved at spørge:

”Hvordan kan vi iværksætte en række nye processer, hvorigennem vi gør det attraktivt for borgere, virksomheder og interessenter at bidrage til udviklingen i vores kommune?”

At vælge et af de fire P'er (performance, produkt, projekt, proces) som fokus for innovationsprocessen kan på denne måde skabe et større overblik og overskud i organisationen og deraf følgende forbedrede resultater.

TRIN 3: IDÉER



Til tider synes innovation at blive opfattet som denne fase alene og blive forvekslet med ordet kreativitet. Men idéudviklingen er udelukkende den proces, hvor vi efter bedste evne forsøger at komme op med nye og hidtil usete løsninger og svar på eksisterende problemer eller spørgsmål.

Det er først i det øjeblik, idéerne omsættes til prototyper og prøves af i praksis, at kreativiteten bliver til innovation og dermed målbar, håndgribelig praksis, der gør en forskel.

Det er imidlertid samtidig ligeså sandt, at de fleste innovationsprocesser er nødt til at starte i leg for at kunne ende i alvor. Hvis vi ikke i starten tør stille spørgsmål, der er åbne og ”vilde” nok, så risikerer vi at få de samme svar som hid-

til. Derfor er det en stor del af lederens rolle, i innovationsprocesser, at huske at bevare roen og anerkende, at det er okay, at medarbejderne for en tid leger og eksperimenterer på livet løs. Tillader man ikke denne fase i sin konstante jagt på resultater og dokumentation, så risikerer man ganske enkelt at misse de bedste og mest innovative løsninger og får i stedet nogle mere ordinære og sikre svar.

TRIN 4: PROTOTYPING



Når vi prototyper, prøver vi ting af i praksis. Vi sætter idéer ind i virkelighed, vi tilfører deadlines og andre båndspænd, og vi inddrager de mennesker, der i sidste ende skal anvende den nye proces, produkt eller projekt, vi arbejder på.

Der er flere forskellige måder at prototype på.

Denne lille bog indeholder en introduktion til at arbejde med rapid prototyping, mens en anden spændende form for prototyping er den såkaldte ”pretotyping”.

I pretotyping handler det om at fejle på få dage eller uger for hurtigt at få afklaret, om der er markedsinteresse for en given idé. Gennem små eksperimenter afprøves en meget enkel version af produktet for at finde håndgribelige svar på de spørgsmål, man har stillet sig selv.

Uanset hvilken metode du vælger, vil prototype-processen være kraftigt influeret af de interessenter, du vælger at inddrage. Husk derfor at være bevidst om, hvem du involverer og hvorfor. Dvs. hvis du beder dine kolleger forholde sig til prototypen, kan de have én agenda. Hvis du inddrager borgere eller kunder, kan de have en anden. Og vælger du designere eller innovationsfolk, kan de have en tredje.

Det er generelt godt at inddrage en så forskelligartet gruppe af mennesker som muligt, så længe du husker på at reflektere over disse interessenters mulige agenda for at give de input og forbedrings- og ændringsforslag, de måtte komme med.

TRIN 5: IMPLEMENTERING



Det er altid vanskeligt at vurdere, hvornår man har prototypet nok og skal gå videre til selve implementeringen af en idé. To skarpe citater, jeg ofte bringer på banen, stammer fra to af verdens førende praktikere på området – Seth Godin og Reid Hoffman.

Reid Hoffman, stifter af det succesfulde forretningsnetværk LinkedIn, arbejder ud fra mantraet: ”If you are not embarrassed by the first version of your product, you’ve launched too late.”

mens Seth Godin kalder implementeringen for ”shipping” og siger:

”Defeat the resistance. Ship often. Ship lousy stuff, but ship. Ship constantly.”

Med Godins og Hoffmans ord vil jeg dybest set opfordre alle organisationer til at overkomme krybdyrhjernens angst for at fejle og sætte ting i søen tidligt. Om I så kalder det en ”pilot launch”, ”lancering”, ”beta test” eller andre ord for at gøre det mindre farligt, det er fuldstændig underordnet. Dog tjener disse betegnelser i sig selv det udmærkede formål, at man ved at bruge

sådanne ord begrænser sin egen sårbarhed ved at fejle.

I sidste ende handler det imidlertid om den grundlæggende erfaring, at desto længere du venter med at afprøve en idé i praksis, desto større er sandsynligheden for, at den vil slå fejl. Enten fordi andre har overhalet dig indenom for længe siden, eller fordi idéen er blevet så fortænkt, at den ikke har nogen værdi i reel praksis.

Så få prototyperne implementeret hurtigt og ofte i praksis, og husk at opbygge effektive feedback processer omkring disse lanceringer, så I hele tiden kan lære af den feedback, I får. Det kan være workshops med kunder eller borgere, interne processer hvor I evaluerer den feedback og læring, I har fået, eller mere systematiserede undersøgelser. Det afgørende er ikke så meget formatet som jeres villighed til hele tiden at lytte højere til omverden og lade jeres innovation diktere af det, omverdenen fortæller jer, frem for af interne holdninger, hierakier og forudindtaget-