STEINAR VALADE-AMLAND

INNOLITERACY

Fra design thinking til håndgribelig forandring

Jurist- og
Økonomforbundets Forlag

Innoliteracy

Fra design thinking til håndgribelig forandring

Steinar Valade-Amland

Innoliteracy

Fra design thinking til håndgribelig forandring

Jurist- og Økonomforbundets Forlag
2015

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Steinar Valade-Amland
Innoliteracy – Fra design thinking til håndgribelig forandring

1. udgave, 1. oplag

© 2015 by Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Publikationen er fagfællebedømt

Alle rettigheder forbeholdes.
Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af
eller kopiering fra denne bog eller dele heraf
er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt
uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Bo Helsted
Grafik: Birgitte Lerche og Helle Lange
Tryk: Ecograf, Højbjerg

Printed in Denmark 2015
ISBN 978-87-574-3494-1

Jurist- og Økonomforbundets Forlag
Gothersgade 137
1123 København K

Telefon: 39 13 55 00
e-mail: forlag@djoef.dk
www.djoef-forlag.dk

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Indholdsfortegnelse

Forord 7

Indledning 9

Del 1. Innovation, designbegrebet og den gældende designdiskurs 15
INNOLITERACY-modellens afsæt 17
Om innovation 19
Designmetodisk innovation 21
Betydningen af dokumentation og evidens 23
INNOLITERACY 25
Løsning af komplekse problemer 27
Højre – venstre – foran – bag 30

Del 2. Beslutsomhedens tyranni 35
Beslutsomhedens tyranni 35
Refleksion og beslutsomhed 39
Refleksion som genvej til den rigtige beslutning 43
Refleksionens forudsætninger 44
Refleksion er ikke det samme som fri leg 52
Refleksion som kontekstuel ramme 54
Refleksion som ledelsesværktøj og kilde til innovation 55
Refleksion og de risici man står over for 57
Virksomheds- og organisationskultur – styring og kaos 60

Del 3. Framing og reframing 65
Den bedst tænkelige løsning på det rigtigst mulige problem 65
Spørgsmålet mange springer over: Nyudvikling eller videreudvikling 69
Framing, reframing og eksisterende procesmodeller 70
Framing, reframing og krav til metode og struktur 73

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Fuzzy front end 78
Et kig på processens mange enkeltdele 80
Framing og reframing 85
Problemforståelse via brainstorming, refleksion og diskussion 87
Overblik og afdækning af relevans 88
Scenarier 90
Formulering af en egentlig tese for, hvori problemet består 92
Grundlag for valg af »det rigtige« problem 93
Planlægning og udarbejdelse af en egentlig strategi for projektet 97
Idéudvikling og iteration frem mod valg af løsning – et fælles point of view 98
Selektiv sammenskrivning af de to modeller til én 106

Del 4. Innoliteracy – tæt på 109
Modellens metodiske tilgang – én iteration ad gangen 109
Lidt mere om de fire porte – de beslutninger, som skal tages undervejs 122
Forløbets omfang og varighed 124
Det forkromede overblik 125

Del 5. Risici 127
Om at opsøge, styre, minimere eller undgå risici 127
Nogle ganske få cases fra den virkelige verden 131
Sammenhængen 135

Efterskrift 141

Appendiks
Design, at designe og designerens nye rolle 143
Æstetisk resonans 146
Overblik over succes-indikatorer 147

Kildehenvisninger 149

Noter 151

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Forord

Vores samtid er rig på komplekse problemer. Hvad enten det drejer sig om en virksomhedsleder, der oplever, at nye digitale teknologier river tæppet væk under organisationens forretningsmodel, eller en offentlig leder, som mislykkes med at skabe den forandring for borgerne, hun håber på, så søger de i stigende grad efter de tilgange og metoder, der kan hjælpe dem med at navigere og opnå sine mål i en kompleks og turbulent virkelighed.

Steinar Valade-Amland erkender i *Innoliteracy*, at vores samtid også er rig på managementlitteratur, der hævder at have de rette svar. Der er en hastigt voksende og nærmest uoverskuelig bred vifte af bud på, hvad man som leder har brug for, hvis man skal skabe resultater på trods af de vanskelige omstændigheder, man befinder sig i. Ofte kommer metoden først, problemet må indpasse sig derefter.

Det måske mest værdifulde bidrag i *Innoliteracy* er, at forfatteren fastholder, at problemet – og refleksionen over det – kommer først. Det er ikke i sig selv nyt; én af mine forgængere hos Dansk Design Center, Jens Bernsen, udgav endog en bog med den pointe i sin titel, »problemet kommer først«, for mere end 25 år siden. Men det er nyt at sætte lederens evne til refleksion og ægte nysgerrighed i centrum for udforskningen af problemet, sådan som Steinar Valade-Amland gør. Og i forlængelse heraf er det naturligvis afgørende at erkende, at det er i identifikation af det »rigtige problem« og dernæst valg af det relevante sæt af metoder til problemløsning og efterfølgende udvikling, at nøglen ligger.

Den amerikanske filosof John Dewey har engang skrevet, at erkendelsen af, at en problematisk situation fordrer ægte nysgerrighed, og udforskning er det første skridt i at løse problemet. De designmetoder, og -tilgange, som Valade-Amland beskriver i *Innoliteracy*, lægger sig tæt op ad John Deweys insisteren på, at tænkning og handling ikke kan ses som adskilte processer, men er hinandens forudsætninger. Det er igennem skabelsen af prototyper, test med brugere og iteration, at hypoteserne og rammesætningen af problemets beskaffenhed står deres prøve. Designernes særlige arbejdsform bidrager ganske enkelt til at omsætte abstrakte

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

problemforståelser, ideer og koncepter til helt konkrete udtryk med form, substans og æstetik, som mennesker kan interagere med. Når konteksten er kompleks og problemerne 'ondartede', er afprøvning med rigtige mennesker og rigtige organisationer i praksis reelt den eneste måde at lære og blive klogere på.

Dermed bliver evnen til at *handle sig* til ny viden, læring og refleksion et centralt greb, når det drejer sig om at skabe innovation og forandring i organisationer. Min erfaring er, at det kræver en kombination af stort mod, tålmodighed og ægte nysgerrighed at tillade tiden og rummet til ægte refleksion. For hvis der er noget, der er under pres i disse år er det rummene – og mellemrummene – i organisationers, lederes og udviklingsfolks praksis. Der mangler simpelthen såvel systematiske som mere tilfældige anledninger til omtanke og indsigt. Krav om performance, nye digitale medier og vores organisationskultur i det hele taget levner ikke den plads, vi har brug for. Det vil være mit håb, at læsere af *Innoliteracy* vil erkende, hvor vigtig en forudsætning de refleksive rum er for at lykkes med at skabe de gode forandringer, vi alle drømmer om.

Christian Bason
CEO, Dansk Design Center

Referencer

Bernsen, Jens (1989) *Design – problemet kommer først*. Dansk Design Center: København.
Dewey, John (1938) *Logic: The theory of inquiry*.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Indledning

Gad vide, hvor mange belærende managementbøger som udgives årligt – bare herhjemme i Danmark. Mange – så mange, at det opleves ganske intimiderende at byde ind med endnu én. Når jeg alligevel har valgt at bruge en del kræfter på at skrive mit bud på et meningsfyldt indspil, så er det, fordi jeg igennem de sidste tyve år har arbejdet med udviklings- og fornyelsesprojekter på flere niveauer; branding og identitetsudvikling, produktudvikling, metode- og procesudvikling og ikke mindst organisationsudvikling. Jeg har set, hvordan der er en række fællesnævnere mellem de mange forskellige projekter, og hvordan deres udfald et langt stykke hen ad vejen har direkte relation til valg af metode – der hvor man overhovedet har tænkt metode som afsæt for processen.

Denne bog henvender sig til alle de virksomheder, organisationer, institutioner og myndigheder – og det er formentlig de fleste – som gang på gang oplever, at deres produkter, ydelser og kampagner ikke tages imod med kyshånd. Ikke nødvendigvis som en endegyldig opskrift på, hvordan de fra nu af skal begå sig, men forhåbentlig som en inspiration til gradvist at adoptere nogle af de tanker og forløb, som beskrives undervejs i processen. Den handler om et enkelt, men for mange organisationer ganske centralt element, nemlig udvikling i form af styrede forandrings- og udviklingsprocesser i forhold til, hvad man »producerer« eller hvordan man gør det.

> Denne bog henvender sig til alle de virksomheder, organisationer, institutioner og myndigheder – og det er formentlig de fleste – som gang på gang oplever, at deres produkter, ydelser og kampagner ikke tages imod med kyshånd.

Jeg har i de sidste mange år arbejdet med og for design og designere og derigennem været tæt på den metodiske udvikling inden for et felt, som

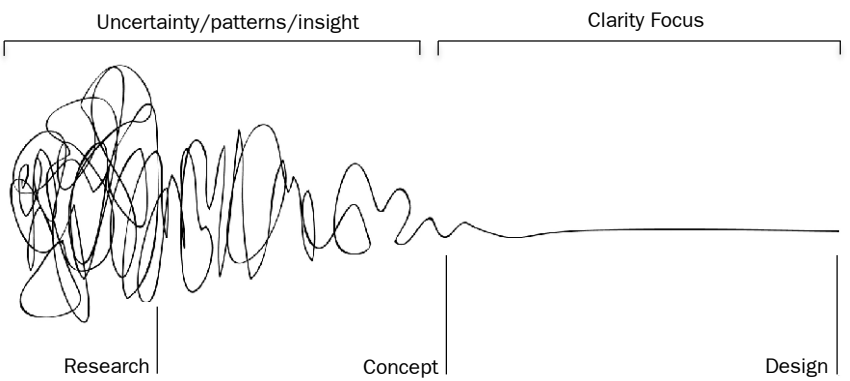
Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

har bevæget sig fra at være et kunstnerisk forankret erhverv med fokus på form og funktion, æstetisk oplevelse og egenart til at være en ombejlet tilgang til udvikling af nye produkter og ydelser, kommunikation og oplevelser, relationer og forretningsmodeller.

En af mine observationer har været og er, at design som metode – på trods af rigelige mængder dokumentation for designs utvetydigt positive betydning for de virksomheder og organisationer, der benytter design strategisk – har haft umanerligt svært ved at finde fodfeste som »mainstream« løsningsmodel. En mulig forklaring er, at design tit fremstilles som en tilgang til problemløsning og innovation, som ligger milevidt fra den kultur og den logik, som oftest regerer i direktionslokaler og udviklingsafdelinger.

> Der må findes måder, hvorpå den organiske, cykliske og iterative designproces kan tæmmes i en grad, hvor den kan spille sammen med – måske oven i købet integreres i – den herskende, lineære logik.

Damien Newman, leder af den California-baserede designvirksomhed Central, lavede engang det, han kalder en 'squiggle of the design process' – en repræsentation, som senere har fået nærmest ikon-status som billede på, hvordan en designproces ofte opleves. På den ene side er den både genial og selvforklarende, men samtidig er den desværre også med til at underbygge oplevelsen af, at designprocessen befinder sig på lysårs af-



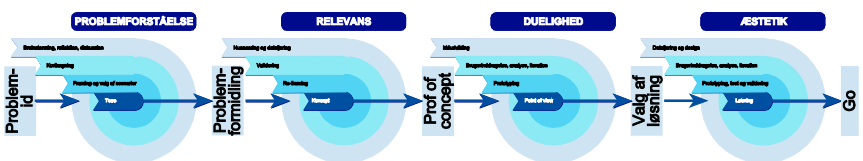
Figur 1. Damien Newman's »squiggle of the design process«.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

stand fra, og dermed også er uforenlig med den typisk lineære og matematisk inspirerede udviklingsproces, de fleste organisationer bekender sig til.

Provokeret af blandt andet denne observation og af mange andre erfaringer erhvervet gennem min dialog med ledere både i private virksomheder og den offentlige sektor har jeg gradvist oparbejdet en interesse for at undersøge, om der ikke findes måder, hvorpå den organiske, cykliske, iterative designproces kan tæmmes i en grad, hvor den kan spille sammen med – måske oven i købet integreres i – den tidligere omtalte, herskende, lineære logik. Resultatet af disse overvejelser er INNOLITERACY-modellen[1] – et forsøg på at skabe fælles fodslag for de ellers tilsyneladende uforenlige tilgange til innovation og fornyelse. Modellen består af en række komponenter, som jeg vil diskutere hver for sig i løbet af bogen, blandt andre inddragelse og refleksion – individuelt såvel som kollektivt – fokus på de tidlige faser, framing og reframing, og hvordan man ved hjælp af løbende prototyping kan reducere risikoen for, at en organisation bruger kræfter på at udvikle noget, som markedet eller borgerne i sidste ende ikke vælger at tage til sig.

Modellen vil danne grundlag for og er samtidig resultat af de overvejelser og refleksioner, jeg gør mig undervejs, men først vil jeg bruge lidt af tiden på at gennemgå baggrunden for og den begrebsdannelse, som knytter sig til design og innovation.



Figur 2. INNOLITERACY-modellen.

Bogens første del handler om innovation som begreb og nogle af de forudsætninger, som bør være til stede, for at innovation kan finde sted. Jeg vil starte med nogle tanker om, hvordan mennesker – uanset om deres personlige og professionelle profil tyder på, at den ene eller anden del af hjernen dominerer deres adfærd og kernekompetence – tilskyndes og opmuntres til at være en del af udviklings- og fornyelsesprocesser. Specielt i de helt tidlige faser er inddragelse af så mange forskellige vinkler

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

som muligt af stor betydning. Det er også dér, man som virksomhed eller organisation kan skabe en metodisk ramme, som sikrer, at alle gode kræfter kommer i spil. Fra øverste ledelse og ned igennem organisationen til den enkelte medarbejder og ud til kunder, brugere eller borgere udgør den intellektuelle kapital et væsentligt aktiv – uanset om organisationen er lille eller stor, privat eller offentlig. Når et sådant aktiv kan forrentes og kapitaliseres med marginale investeringer, er det ganske enkelt dårlig ledelse ikke at udnytte potentialet.

Jeg vil i bogens anden del diskutere begrebet »refleksion«, og hvordan det kan fremme vores parathed til at indgå i innovative processer, vores evne til at se nye muligheder, nye kombinationer og nye potentialer, vores vilje til at kombinere kendt viden på nye måder og vores lyst til at arbejde med udfordringer på nye måder. Baggrunden er enkel; der afsættes i vores tid alt for lidt tid til refleksion, forholdene ligger sjældent til rette for det rent fysisk, og man oplever sjældent, at begrebet knyttes til organisationers innovationskapacitet. Målet med denne del af bogen er at argumentere for sammenhængen mellem tid, rum og opmuntring til refleksion – individuelt såvel som kollektivt at stimulere til bedre betingelser for refleksion inden for de rammer, en organisation kan tilbyde, og at give lyst til at arbejde mere systematisk med at kigge indad og dermed finde frem til ressourcer, som ofte ligger ubrugte hen.

I bogens tredje del vil jeg fokusere på begreberne »framing« og »reframing«, og hvorfor det giver mening at lægge en større del af indsatsen i innovationsprocessens helt tidlige faser. Begreberne skrives ind i en kendt kontekst, nemlig den meget anvendte »stage-gate«-model, som danner udgangspunktet for et overvældende antal virksomheders arbejde med udvikling af nye produkter og ydelser, og som præsenteres nærmere i denne del af bogen. Der er barrierer nok for at gribe til nye metoder og for at stimulere til, at organisationer ændrer praksis på et så væsentligt område som udviklings- og fornyelsesprocesser. Én sådan barriere kan være, at der ikke findes enkle modeller for, hvordan kreative processer spiller sammen med de andre, lineære og mere stringente procesmodeller, organisationen ellers bruger. Derfor byder bogen også på et bud på, hvordan en klassisk designmetodisk proces kan kobles med en mindst lige så klassisk, lineær procesmodel, som de fleste, der har arbejdet med udvikling inden for den private sektor – og som et stigende antal offentlige projektledere også – kender. Nogle af de tanker, der ligger til grund for udvikling af INNOLITERACY-modellen, bliver gennemgået og

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

forklaret med fokus på problemløsning i bredeste forstand, og hvordan det giver både mening og større præcision at gentænke, hvem man inddrager, og hvordan man disponerer ressourcerne, i en fornyelses- eller udviklingsproces.

Bogens fjerde del er en gennemgang af INNOLITERACY-modellen runde for runde. Det er mit håb, at denne del af bogen vil blive brugt som opslagsværk og checkliste, når du næste gang står over for en udviklingsopgave, hvor opgavens løsning har potentielt stor betydning for mange, og hvor der virkelig står noget på spil.

Bogens femte og sidste del handler om at tage, styre, minimere eller undgå risici. Den knytter bogens første dele sammen med de metodiske greb, som i dag anvendes af mange virksomheder under overskrifter som »brugerdreven« eller »brugercentreret« eller »co-creation« eller »design thinking« – metodiske tilgange, som ganske rigtigt et langt stykke hen ad vejen er hentet fra designbranchen, men som også bygger på antropologiske og etnografiske metoder. Målet med denne del af bogen er at argumentere for sammenhængen mellem, hvilke metoder man bringer i anvendelse, og processens resultat. Jeg vil desuden argumentere for, at en systematisk tilgang til at arbejde med refleksion, framing og reframing mindsker risikoen for, at man rammer ved siden af.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

DEL 1

Innovation, designbegrebet og den gældende designdiskurs

Kernen i den diskurs, som i dag præger designerhvervet, uddannelse og forskning på designområdet og de politiske agendaer, hvor design er blevet indskrevet i løbet af det seneste tiår, er ikke formgivning af produkter, men designs metodiske fortrin og hvordan design som metode kan bidrage til problemløsning og innovation på tværs af sektorer. Samtidig, og måske netop på grund af designbegrebets udbredelse, er diskussionen i de senere år kommet til at handle mere om »design thinking« end om design.

Design thinking er blot et af de mange begreber, som vinder terræn i de miljøer, som arbejder med innovation og forretningsudvikling. Blandt andet har en række af de store konsulentvirksomheder både herhjemme og internationalt taget begrebet til sig som en tilgang til, hvordan de kan bidrage til virksomheders og organisationers vækst og udvikling. I særdeleshed de seneste ti år er det gradvis kommet til at fremstå som det store dyr i åbenbaringen, på trods af, at der findes et utal forskellige aftapninger af, hvad begrebet rent faktisk dækker over. Peter G. Rowe – arkitekturprofessor ved Harvard University kan formentlig tilskrives begrebets oprindelse, idet han udgav en bog med titlen »Design Thinking«[2] allerede i 1986.

Spørger man Dansk Design Center, er designtænkning en holistisk, forretningsmæssig tilgang, som indebærer, at design tænkes ind i alle led og niveauer af en virksomhed. Andre aftapninger af begrebet fokuserer mere på dele af designprocessen, som for eksempel visualisering og prototyping, og hvordan de kan anvendes i strategiske processer.

Også en række andre begreber har præget design- og innovationsdebatten de senere år, som for eksempel strategisk design, servicedesign og design management. Ifølge Teknologisk Institut er strategisk design en

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

analytisk tilgang til at gøre virksomheder og deres ydelser konkurrencedygtige.

Servicedesign, på den anden side, kan defineres som design af de berøringsflader, der er mellem udbyder og slutbruger. Det kan både være fysiske berøringsflader, såsom en hæveautomat hos banken, men det kan også være immaterielle forhold, som effektiv online selvbetjening. For mig personligt favner servicedesign nok bredere og handler om at designe en relation eller en transaktion mellem en udbyder og en aftager af en ydelse. Uanset hvad så er resultatet af servicedesign den faktiske oplevelse af serviceniveauet hos slutbrugeren.

Endelig er design management et begreb, som på den ene side beskriver den særlige disciplin, det er at tilrettelægge og styre en designproces og få størst muligt udbytte af de økonomiske, menneskelige og teknologiske ressourcer afsat til et designprojekt, og på den anden side handler om at forankre designtænkning i en organisations kultur.

Virksomheder, der arbejder med strategisk design, er opmærksomme på, hvordan produkter og services influerer på sociale økosystemer, folks sociale liv, deres hverdag og selvforståelse – og strategisk drages der nytte af denne brugerindsigt ved at give brugerne merværdi i form af for eksempel netværk og statusforbedringer.

Parallelt med den teoretiske og faglige udvikling af design som begreb og praksis har vi også set en fortsat dyrkelse af designbegrebet i livsstilsmagasiner og dagsavisernes fredagstillæg, hvor design stadig handler om møbler og indretning – gerne i den dyre ende – hurtige biler, tøj og sko og accessories. Resultatet er, at design for nogle fremstår som et begreb, der stritter i alle retninger. Måske derfor – på trods af dets aktualitet – har design som metodisk tilgang haft svært ved at finde rigtigt fodfeste som bud på, hvordan man skaber udvikling og fornyelse.

Det ændrer ikke ved, at der er masser af god inspiration at hente i den metodiske værktøjskasse, hvor de fleste designvirksomheder finder deres redskaber. Mange af disse redskaber er indskrevet i de mest anvendte procesmodeller inspireret af design thinking eller designmetode. Interessant nok, dog, er den dimension, som fra start dannede grundlaget for professionel udøvelse af design – nemlig den æstetiske oplevelse, forstået som en løsnings evne til at appellere til brugerens sanser og modtagerapparat – meget sjældent indskrevet som værende af metodisk betydning.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

INNOLITERACY-modellens afsæt

I mit bud på en model har hver enkelt iteration – hvert enkelt udviklingsstadie eller hver runde, som er det begreb, jeg kommer til at anvende igennem bogen – en overskrift, som søger at sikre, at processen fremstår som et samlet forløb, hvor man holder fast i processens sigte og mål. Samtidig tillader modellen, at man ændrer fokus undervejs – fra problemforståelse til at afprøve konceptets relevans, videre til de forskellige løsningsforslags duelighed til den endelige løsnings æstetiske resonans. Endelig kommer jeg med et bud på, hvordan man sikrer, at den løsning, man ved vil gøre størst forskel i forhold til det formulerede problem, også vil blive valgt eller foretrukket blandt mange.

Som sådan tager jeg udgangspunkt i det kendte begreb *»form follows function«* – et begreb, som ofte bruges til at portrættere den danske modernisme i tiden før og efter anden verdenskrig, men som oprindeligt stammer fra den amerikanske arkitekt Louis Sullivan som i 1896 introducerede begrebet i artiklen »The Tall Office Building Artistically Considered« med klare referencer helt tilbage til Vitrivius. Hvis ikke problemet er rigtigt formuleret, er det spild af gode kræfter at gå i gang med at løse det. Og hvis ikke den løsning, man vælger, når man er sikker på, at problemet er det rigtige, også er den rigtige løsning, giver det næsten ingen mening at bruge gode kræfter på at give løsningen form.

Til gengæld skal det understreges, at når formen følger funktionen, så er det ingenlunde en nedgørelse eller devaluering af formen. Det var dengang – og er stadig i min bevidsthed – blot en erkendelse af, at *»form follows function«* fra start var naturens eget designprincip og således er endegyldigt. At det så har dannet grundlag for mange diskussioner om designs normative betydning er en hel anden, og som i alle andre sammenhænge skal man tillade fortolkning og kontekstualisering.

> Hvis ikke problemet er rigtigt formuleret, er det spild af gode kræfter at gå i gang med at løse det.

Form følger funktion i min verden, men uden at æstetikken på nogen som helst måde skal undervurderes – dog æstetik i en bredere betydning end blot det visuelle udtryk, som allerede beskrevet.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Hvis vi tror på, at æstetik er et udtryk for, hvordan man som helhed oplever og etablerer en forbindelse til – skaber en relation til – et produkt eller en situation, så giver det sig næsten selv, at de brugere, en given ydelse eller et givet produkt henvender sig til, med fordel kan inddrages i udviklingsprocessen. Derfor kan det undre en, at det så alt for sjældent sker.

Et par eksempler vil blive nævnt i bogen, og listen kunne gøres rigtigt lang. Fra, hvordan man kommunikerer i det offentlige, til mange teknologiske produkters bruger-interface, hvor det mest iøjnefaldende er, at man helt åbenlyst aldrig har prøvet at sætte sig i brugerens sted. Og det er ikke, fordi inddragelse af brugere er et nyt og uafprøvet koncept. En af Bauhaus-bevægelsens hovedpersoner, Laszlo Moholy-Nagy, udtalte allerede i 1923 om bevægelsens forehavende i Dessau; *»No, this is not about products, ... but people.«* Ungarsk-fødte Moholy-Nagy var leder af Bauhaus' grunduddannelse fra 1923 til 1928, inden han valgte at arbejde som selvstændig designer i en årrække både i Tyskland og senere England. I 1937 flyttede han til USA hvor han etablerede School of Design, senere Institute of Design, og fra 1949 USA's første – og stadig en af verdens førende – akademiske designuddannelse som del af Illinois Institute of Technology i Chicago.

Vores egen Kaare Klint var også overbevist om, at forudsætningen for at frembringe møbler, der havde de rigtige dimensioner, og som ville blive værdsat af brugeren, var en indgående kendskab til menneskekroppens mål og bevægelser, brugerens gøren og laden. Det lyder også næsten for oplagt til, at der skulle være behov for at argumentere for inddragelse af brugeren som omdrejningspunkt. Desværre viser alt for mange eksempler, at det rent faktisk alt for ofte ikke sker i virkeligheden.

I de tilfælde, hvor det bunder i et bevidst og gennemtænkt valg at undlade inddragelse af brugerne i udviklingsprocessen – ja, men så al ære og respekt for det. Og det er rent faktisk et valg, mange virksomheder gør – fra danske BODUM til innovationsteoriernes kæledægge, Apple. Det ville simpelthen ikke have været muligt for Apple at forfølge deres strategi med at opbygge spænding og forventninger i månedsvis, inden de tager verden med storm, hver gang de introducerer et nyt produkt, hvis der undervejs i processen havde været et større antal »tilfældige« brugere involveret. For BODUM handler det simpelthen bare om, at deres mange års erfaring om markedet for køkkengrej og livsstilsprodukter, og en kombination af den øverste ledelses konstante finger på pulsen og deres

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

tætte og løbende dialog med et finmasket forhandlernet rundt i hele verden – som de til gengæld lytter meget opmærksomt til – har vist, at deres træfsikkerhed i markedet er imponerende stor uden aktiv inddragelse af hverken brugere eller andre eksterne kræfter. De ved, hvad de gør, og de gør det godt.

Om innovation

Der er allerede skrevet så mange bøger om innovations betydning og hvordan man fremmer innovation i virksomheder og organisationer, at jeg ganske bevidst har valgt at undvige, i den grad det har været muligt, diskussionen om, hvad innovation er og ikke er. Dog vil jeg gerne tillade mig at pege på et par meget inspirerende og tilgængelige bøger om emnet – bøger, som jeg meget gerne vil se mit eget bidrag som et beskedent supplement til.

Den ene er Trine Nielsens »*Innovationens ABC*«, der udkom i 2009, og som systematisk og uden overspring gennemgår – ja, ligesom en ABC nu skal – de fundamentale principper og forudsætninger for det omtalte begreb.

Mere specifikt fokus på innovation i serviceorganisationer har Søren Bechmann i sin bog fra 2010 om »*Servicedesign*« – som også er bogens navn.

En tredje inspirationskilde er den lidt ældre »*Fornyelse i virksomheder baseret på danske erfaringer*« af Steen Hildebrandt, Jens O. Riis, Mogens Myrup Andersen og John Johansen. Den kigger mere på de organisatoriske forudsætninger for fornyelse og innovation, men er lige så aktuel, som dengang den udkom i 1997.

Endnu et bogtip, jeg vil nævne, er Chip & Dan Heath's »*Switch – How to Change Things When Change is Hard*« fra 2010 – en bog, som tager udgangspunkt i almenmenneskelig adfærd og de barrierer, som vi alle bærer i os i forhold til forandring. Men også hvordan man tager et opgør med dem og foretager det skifte, som skal til for at åbne op for forandringens væsen.

Som et sidste bud på inspirerende lekture vil jeg nævne bogen »*World Changing – A User's guide for the 21st Century*« fra 2008 – en antologi med bidrag fra en perlerække af prominente tænkere inden for områder som politik, filosofi, by- og samfundsudvikling, bæredygtighed, design og in-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

novation, og med forord ad forhenværende vicepræsident Al Gore – et forord, som starter med »*Denne bog handler om at tage sig sammen til at møde vor tids store udfordringer.*«

Der findes ligeledes et stort antal web-baserede inspirationskilder til mere viden om, bedre forståelse for og konkrete værktøjer til, hvordan man skaber fornyelse og forandring i virksomheder og organisationer – ud over de mange grupper, man kan være del af via netværker som LinkedIn – det er bare at søge. Men eftersom denne bog blandt andet tager afsæt i design management som fag og forskningsfelt, opleves det naturligt at gøre opmærksom på en enkelt kilde til viden og inspiration, nemlig Design Management Institute, som er en amerikansk organisation – om end den gerne ser sig selv som international – og det bærer også noget af den viden, de formidler, præg af. Men samtidig er det et uomtvisteligt faktum, at meget af den viden om innovation, som på et eller andet tidspunkt kommer til at gøre sig gældende i danske sammenhænge, har sit udspring i USA.

> For mig betyder innovation at skabe noget nyt eller forbedre noget eksisterende med det sigte at forøge den oplevede eller reelle værdi af pågældende produkt, ydelse eller proces.

For mig handler innovation om at skabe noget nyt eller forbedre noget eksisterende med det sigte at forøge den oplevede eller reelle værdi af pågældende produkt, ydelse eller proces. Oplevet eller reel værdi betyder i min verden, at værdi ikke kun handler om bundlinje – hverken den gammeldags eller den tredobbelte, men også om brugerens oplevelse eller det bidrag, løsningen yder i forhold til et højere mål – hvad enten det kan måles i begreber som smukkere eller mere tillokkende, nemmere tilgængeligt eller mindre besværligt, tankevækkende eller grænseoverskridende. Og netop fordi værdi ikke er et entydigt begreb, er den refleksion og motivation, som ligger til grund for en designmetodisk innovationsproces, ikke til at komme udenom.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Designmetodisk innovation

Innovation, der tager udgangspunkt i designmetodisk empiri, er en proces, hvor ikke bare brugere, men repræsentanter for alle de interessenter, som indgår i den værdikæde, problemet og dets løsning er en del af, inddrages – ikke bare proforma, men for at udnytte deres viden og ressourcer til fulde, om end det kan være både omfattende og krævende.

Dels vil i særdeleshed de tidlige faser kræve en investering i menneskelige og økonomiske ressourcer, og der er ingen garanti for, at selve udviklingsprojektet bliver hverken billigere eller af kortere varighed, end hvis man fulgte allerede eksisterende processer. Til gengæld er sandsynligheden for, at den løsning, man i sidste ende sidder tilbage med, er bæredygtig og relevant i forhold til det identificerede problem, med garanti betydeligt større. Det har vist sig gang på gang – både ude i den virkelige verden og i form af den opsamling af viden som løbende foregår i regi af forskningsinstitutioner og videncentre og i mange projekter finansieret af blandt andet EU. Spørgsmålet er bare alt for tit, om – og i givet fald hvordan – den viden, som skabes, finder vej ud i virksomheder og forvaltninger rundt i det danske land, i Europa eller verden. Den enhed eller mekanisme, som kun har det for øje at sprede det glade budskab om innovationens mysterier og om, hvordan man med det sikrest tænkelige udbytte kaster sig ud i den investering, en udviklingsproces er – se, den mekanisme findes rent faktisk ikke.

Derfor er der og vil der også fremover være behov for, at nogen af os, som har været med i sådanne projekter, og som har haft lejlighed til at bearbejde de ret omfattende mængder af ny viden, som produceres hvert eneste år, deler ud af de erfaringer og erkendelser, vi har gjort os undervejs. I snart tyve år har jeg haft lejlighed til at følge den stadig stigende interesse for begreber som design og innovation, og i særdeleshed i de sammenhænge, hvor de to begreber er blevet brugt sammen. Som direktør for designernes interesseorganisation i en periode, hvor designbegrebet virkelig har grebet om sig, fra 2000 til 2012, har jeg haft mulighed for at følge diskussionerne på nærmeste hold – både de faglige og de politiske – og været en del af det relativt lille miljø herhjemme i Danmark, som bruger deres professionelle tilværelse på området.

Mange finder både design og innovation – og ikke mindst alle de begreber, som er vokset frem i kølvandet – både abstrakte og til tider irriterende. Sådan er det med trends inden for alle områder; på et eller andet

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

tidspunkt bliver man bare fed up, så at sige. Men, mens begreberne bliver slidte og slås om at sætte dagsordenen, så er virkeligheden knapt så foranderlig – ej heller den viden, som ganske sagte samles op, afprøves og valideres i forhold til, hvordan man skaber konkurrencekraft via udvikling af nye og bedre, smartere, mere effektive og mere bæredygtige produkter og ydelser. Meningsfyldt innovation må således betyde, at de produkter og ydelser, som udvikles, samlet set giver brugeren en bedre oplevelse end de øvrige alternativer, brugeren – i bredeste forstand – har at vælge imellem.

Meningsfyldt innovation må således betyde, at de produkter og ydelser, som udvikles, samlet set giver brugeren en bedre oplevelse end de øvrige alternativer, brugeren – i bredeste forstand – har at vælge imellem.

Jeg har mange gange selv været forbavset over, hvor svært det har syntes at overbevise virksomheder og deres ledere om, at det rent faktisk er hammer god forretning at investere i design og innovation. Efterhånden mangler der ikke dokumentation for, at investeringerne betaler sig – at en strategisk og systematisk anvendelse af de metoder, som i alle år har kendetegnet designfaget – så som empatisk inddragelse af brugerne, iterative arbejdsprocesser og løbende prototyping, og fokus på løsningens appel til vore sanser og vore følelser – at det er hovedårsagen til, at mange virksomheder indtager en særlig plads i brugernes bevidsthed og dermed i statistikkerne over markedsandele og indtjening. Alligevel taler man stadig om det risikable ved at anvende den viden og de erfaringer, som bunder i design thinking og strategisk design – og ikke mindst ved at arbejde sammen med eksterne designere. »Man ved ikke, hvad man får«, er et kendt argument. Nej – det gør man sådan set ikke, hvis man taler om processens konkrete udbytte, og hvis man vidste nøjagtigt, hvad man fik, på forhånd, så var det jo ganske tosset at bruge penge på det. Det man til gengæld både kan og skal kræve at få at vide på forhånd, det er, hvilken proces og hvilken metode man køber sig til, for så at vurdere, om man tror på ydelsens relevans i forhold til at skabe den fornyelse, man efterspørger. Et andet argument er, at man har ganske velfungerende projektstyringsmodeller i organisationen allerede, og at de såkaldte kreative processer passer dårligt ind i dens rytme. Bogen INNOLITERACY tager et

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

opgør med begge disse reservationer – dels ved at kigge på barriererne for at springe ud i det ukendte, og dels ved at foreslå en iterativ procesmodel, som spiller sammen med de fleste eksisterende, lineære modeller i moderne organisationer, og samtidig en række refleksioner – ofte anekdotiske, men samtidig samlet i en model, som ikke fandtes i forvejen, og som det er mit håb, at nogle af jer læsere finder troværdig nok til at prøve af.

Betydningen af dokumentation og evidens

Danmark har været et foregangsland i forhold til at dokumentere designs effekt – blandt andet som leverandør af den første kombinerede kvantitative og kvalitative analyse af designs økonomiske effekter, hvor 1017 virksomheder tilbage i 2003 blev analyseret ud fra sammenhængen mellem brug af design og virksomhedens resultater. Den viser entydigt – ligesom en opfølgende analyse i 2008,[3] hvor 1848 virksomheder interviewes – at der er en sammenhæng mellem at anvende design strategisk og virksomhedens vækst, eksportevne, lønsomhed og tiltrækningskraft på kvalificeret arbejdskraft. Den indikerer også, at de virksomheder der selv ved mest om designprocesser og -metoder, også får størst udbytte af at købe sådanne ydelser eksternt.

Dog er det tankevækkende, hvor sjældent man ser begrebet design management anvendt herhjemme i Danmark, og hvor sjældent man ser design og innovation som to sider af samme sag i virksomheders kommunikation. Man kan ind imellem have indtryk af, at der ikke forventes samme grad af dokumentation og efterrettelighed, når der investeres i design og innovation, som når der investeres i andre professionelle ydelser, og at der kun sjældent stilles krav om dokumentation for det metodiske grundlag, ydelsen bygger på. Anderledes ser det ud blandt andet i USA, hvor enhver virksomhed af en vis størrelse har en eller flere design managers, og hvor den designdrevne tilgang til udvikling af nye produkter og ydelser er noget, man tager for givet. Et eksempel fandt jeg i et stillingsopslag fra dækproducenten Goodyear i Akron, Ohio – en by, som både eksisterer i kraft af, og til de grader har mærket sårbarheden ved at være næsten udelukkende baseret på udvikling, produktion og salg af bildæk.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

De søgte for nylig en *Design Innovation Manager* med blandt andet følgende beskrivelse;

»*This position requires a working knowledge of Primary Research (ethnography, intercept, in person, etc.). Demonstrated experience in ideation and portfolio management to drive the commercialization of new products, processes and services. Prior work and interaction with third parties as related to designing value propositions. Prior work in designing value propositions around product, service, communications and systems for diverse groups of users. Design analysis and synthesis. Design user centered value propositions. Behavioral prototyping, Conducting and leading workshops around brainstorming in groups. Secondary research. Project management. Digital, video & physical presentation of findings.*«

Jeg er sikker på, at mange danske virksomheder ansætter medarbejdere til at varetage mange af de samme opgaver og med det samme formål – at sikre virksomhedens konkurrenceevne i kraft af stadig udvikling og forbedring af virksomhedens produkter og ydelser, men man ser aldrig den samme udtalte bevidsthed om designs kobling til innovation og de samme specifikke krav om erfaring i designmetodisk anvendelse. Måske er den manglende italesættelse i sig selv en medvirkende årsag til, at design til stadighed kæmper i modvind i mange danske virksomheder.

Det er min egen overbevisning, at virksomheder og organisationer, hvis ledelse har et bevidst forhold til, hvilke metoder som bedst bidrager til innovation inden for deres eget område, i det lange løb også når de bedste resultater. Ligeledes vil min påstand være, at der findes en direkte sammenhæng mellem en organisationskultur, som tilskynder, at den enkelte medarbejder bidrager og aktivt medvirker til den innovative proces og det endelige resultats kvalitet.

Som tidligere nævnt handler denne bog om tre meget forskellige – og efter min overbevisning samtidig nært beslægtede – komponenter, nemlig evnen til og betingelserne for inddragelse og refleksion – individuelt såvel som kollektivt, innovationsprocessens tidlige faser med fokus på framing og reframing og til sidst, hvordan de to førstnævnte bidrager til reducerede risici – ganske konkret og håndgribeligt – for, at organisationen bruger kræfter på at udvikle noget, som markedet eller borgerne i sidste ende ikke vælger at tage til sig.

Et grundlæggende spørgsmål, når man gerne vil af med et budskab, er: Hvem er modtageren? Målgruppen for ny viden om innovation og kreative metoder er jo ikke ligefrem smal og præcist defineret. Den omfatter specialister, mellemledere og topledere – i private virksomheder og i

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

offentlige organisationer, store og små, som leverer produkter eller ydelser, analogt eller digitalt eller begge dele, og rettet imod forbrugere eller virksomheder, og med vidt forskellige betingelser for at komme ind til – eller komme af med ens løsninger til – dem, man har defineret som egne brugere.

Enten afviser man postulatet, eller så spiller man med; mit postulat er, at en designmetodisk, brugerorienteret, iterativ og stramt styret udviklingsproces kan anvendes transversalt – uanset hvilke af de mange nævnte kategorier man tilhører. Metoden skal alligevel tilpasses og udvikles til noget, der passer lige nøjagtigt til ens egne mål, strukturer, produkter eller ydelser og modtagere. Hvis man spiller med på den logik, så vil der til gengæld også være meget inspiration at hente, når vi bevæger os over i at kigge på innovationsprocessens enkelte dele.

> Enten afviser man postulatet, eller så spiller man med; mit postulat er, at en designmetodisk, brugerorienteret, iterativ og stramt styret udviklingsproces kan anvendes transversalt – uanset hvilke af de mange nævnte kategorier man tilhører.

Kort fortalt er denne bogs ærinde at diskutere og komme med bud på, hvordan vi trækker bedre veksler på tilgængelig og relevant viden, vore egne og andres lagrede indsigter og betragtninger og hvordan vi bedst balancerer dem med empati, etiske og æstetiske overvejelser – alt samlet i en mere organisk proces end den, vi ser i de fleste organisationer. Med bedre beslutninger, mindre risici og bedre slutresultater til følge.

INNOLITERACY

INNOLITERACY er et konstrueret ord – inspireret af andre, mere udbredte begreber som eco-literacy og computer literacy – begge begreber, som kommer ind under det samlebegreb, som i de seneste tyve år har været omtalt som »new literacies«, og som refererer til »forståelse for og færdigheder inden for« et givet område. Begrebet »new literacies« blev i øvrigt først brugt af forskeren David Buckingham i artiklen »*Towards new literacies, information technology, English and media education*«.[4] INNOLITERACY

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

betyder med andre ord forståelse for og færdigheder i forhold til innovation og innovationsprocesser. Begrebet ligger ikke så langt fra et begreb, som allerede ses anvendt i faglitteraturen: »design literacy«.[5] Forskellen er primært, at design literacy i høj grad handler om at forstå en frembringelses form og udtryk, mens innoliteracy i meget højere grad handler om at forstå, hvordan man kom frem til det færdige resultat.

> Mens design literacy i grad handler om at forstå en frembringelses form og udtryk, handler innoliteracy i meget højere grad om at forstå, hvordan man kom frem til det færdige resultat.

Refleksion, framing og reframing er redskaber til at finde frem til det rigtige problem – og dermed forudsætninger for meningsfyldt innovation – ud over at være de måske mest intelligente risikostyringsredskaber, vi har adgang til. Mens vi alle reflekterer mere eller mindre konstant (på fransk hedder det at tænke over noget refléchir – at reflektere), er det ikke altid vi knytter vores refleksioner til de opgaver vi står overfor eller de beslutninger vi afkræves en form for stillingstagen til løbende.

Jeg har mange gange brugt børnelitteraturen som udgangspunkt for at argumentere betydningen af at have og være bevidst om, hvorfor man har en strategi:

Alice: Kunne du fortælle mig, hvilken vej jeg skal gå herfra?
Filurkatten: Det afhænger af, hvor du skal hen.
Alice: Det ved jeg faktisk ikke.
Filurkatten: Så betyder det ikke noget, hvilken vej du vælger.[6]

Det betyder noget, hvor man vil hen – ikke mindst for, hvilken vej man skal tage. Vore handlinger har betydning, og hvert eneste valg, vi foretager, betyder et ukendt og ofte ganske overvældendt antal fravalg. Det mål, man arbejder efter, er bestemmende for den proces, man vælger, og processens kvalitet kan i de fleste tilfælde aflæses i det endelige resultat – i hvor tæt på det oprindelige mål man lander. Ligeledes løber man – hvis målet er ringe formuleret eller upræcist – en ret stor risiko for også at vælge den forkerte vej og dermed et andet mål end det, man oprindeligt havde forestillet sig – i bedste fald. I værste fald når man ingen vegne.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Måske fordi vi er indrettet således fra naturens side, vælger vi ofte den mindste modstands vej – ikke sjældent uden at have målet klart for øjet. Vi vil for enhver pris være i bevægelse – videre. Nogle gange betyder det, at vi griber fat i og løser det problem, vi kan se, og som vi forstår – uden at det peger hen imod et overordnet mål, og uden at det indgår som en del af en overordnet strategi.

> Nogle gange betyder det, at vi griber fat i og løser det problem, vi kan se, og som vi forstår – uden at det peger hen imod et overordnet mål, og uden at det indgår som en del af en overordnet strategi.

I nogle tilfælde er det også det, som skal til – det kan være af symbolske årsager, for at sende det rigtige signal eller for at slukke en brand – eller det kan være i sammenhænge, som rent faktisk ikke er særligt komplekse, hvor der ikke er nogen grund til at ophøje processen til »rocket science«.[7]

Men i stadig flere tilfælde – i organisationer, hvor en række både interne og eksterne faktorer er gensidigt afhængige af hinanden, og hvor det produkt eller den ydelse, man leverer, er sammensat og ikke nødvendigvis tilstrækkeligt transparent til, at man kan gennemskue dens kompleksitet, så kan det at springe ud i at løse et tilfældigt del-problem – det man nu kunne få øje på – være spild af gode kræfter. I bedste fald – i værste fald katastrofalt dyrt.

Løsning af komplekse problemer

Kompleksitet afføder kompleksitet – en kompleks problemstilling vil afføde en kompleks løsning. Ikke kompliceret, forhåbentlig, men kompleks i betydningen sammensat, ligesom problemet var. Jeg synes, at Scott E. Page og John H. Miller på fornemste vis beskriver den grundlæggende forskel på de to begreber, som desværre alt for ofte forveksles, i deres bog *»Complex Adaptive Systems«*;[8] *»Man må skelne mellem det komplicerede og det komplekse. Er noget kompliceret, opretholder systemets elementer en vis grad af uafhængighed af hinanden, hvilket betyder, at man ved at fjerne et element – som per definition mindsker graden af komplikation – ikke samtidig ændrer systemets samlede adfærd, kun den del af systemets adfærd, som var direkte knyttet til det*

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

fjernede element. Kompleksitet opstår, der hvor elementernes indbyrdes afhængighed er afgørende, og hvor det at fjerne et element ændrer systemets adfærd langt ud over den adfærd, som knytter sig til det enkelte element.«

Kompleksitet er også direkte forbundet med risiko – jo mere kompleks en situation fremstår, des større er risikoen for, at man overser kritiske faktorer, griber fat i den forkerte ende eller misfortolker situationen for værende kompliceret i stedet for at anerkende situationens kompleksitet. Forkert fortolkning af situationen fører automatisk til valg af forkerte redskaber og dermed – i sidste ende – forkert løsning. En kompliceret problemstilling kalder på forenkling – en kompleks problemstilling kalder på forståelse for kompleksitetens væsen og en løsning, som matcher problemet i kompleksitet.

Sådan er det, og sådan vil det i de fleste tilfælde blive ved med at være, uanset om enkelte ledende konsulenthuse påstår, at de kan finde enkle løsninger på komplekse problemer. Et eksempel på, hvordan begreberne blandes godt og grundigt sammen, kan man finde på den globale oplevelsesvirksomhed Virgin's hjemmeside, hvor Sir Richard Branson flagger synspunktet, at »*Complexity is your enemy. Any fool can make something complicated. It is hard to make something simple.*« Igen sidestilles det komplekse og det komplicerede – oven i købet ophøjet til livsvisdom. Mit modsvar vil være, at fordi der ikke findes enkle løsninger på komplekse problemer, vil det oftest have ret omfattende konsekvenser at gå direkte i løsningsmode. Man skal respektere en udfordrings iboende kompleksitet og disponere de ressourcer, man har til rådighed, derefter. Jo større kompleksitet, des vigtigere er det, at man bruger de nødvendige kræfter til at skabe overblik, forståelse og klarhed for, hvori problemets kerne ligger. Først derefter giver det mening at tage hul på, hvilke løsningsorienterede indsatser som giver den størst mulige, ønskede effekt.

> Fordi der ikke findes enkle løsninger på komplekse problemer, vil det oftest have ret omfattende konsekvenser at gå direkte i løsningsmode.

Forskeren John Kamensky[9] har sådan set sagt det ganske udmærket: »*At forstå forskellen mellem et kompliceret og et komplekst problem er vigtigt for dagens ledere. De kræver forskellige strategier og redskaber, som kun i meget begrænset grad kan erstatte hinanden. Nogle gange kan et problem gå fra at være*

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

komplekst til kompliceret eller vice versa, hvilket kræver, at man er forberedt på at ændre strategier og redskaber derefter.«

At forstå problemet og dets kompleksitet er med andre ord ret betydningsfuldt for at sætte ind de rigtige kræfter i at løse problemet. Af samme årsag giver det sig selv, at det rent økonomisk og i forhold til øvrig kapacitetsudnyttelse er ret afgørende, at man løser det rigtige problem, og at dette er så præcist formuleret som muligt. Hvilket nogle gange giver sig selv, men som ikke nødvendigvis er indlysende. Dels har vi alle en tilbøjelighed til at reagere på de symptomer, et problem afstedkommer – vi bliver ved med at tage smertestillende piller i stedet for at holde tre dage dages ferie for at rense ud i hovedpinens underliggende årsag. Ligeledes med organisationers almentilstand – vi fyrer en medarbejder med ringe resultater som påskud, mens vi undlader at forholde os til medarbejderens forudsætninger for at løse opgaven optimalt, eller vi udvikler en enkeltstående løsning eller funktionalitet i vores interface med vore kunder som respons på klager eller anden input, men hvor problemet måske ligger et ganske andet sted i den værdikæde, der påvirker kundens oplevelse. Eller så etablerer vi »endnu« en web-portal for at imødekomme en ikke ønskværdig udvikling – fra overvægt til mobning, eller for at understøtte en ønskværdig – fra brug af cykellygter til nysgerrighed over for et givet kulturelt fænomen.

At finde frem til det egentlige problem og at overskue en situations grad af kompleksitet handler om at tænke systemisk. Gerne også systematisk, men frem for alt systemisk, hvilket vil sige i helheder og i sammenhæng og i værdikæder i stedet for i enkeltstående faktorer. Ifølge Wikipedia refererer systemisk til noget, som er spredt ud, som gælder et samlet system, har betydning for en gruppe eller et system, som for eksempel en krop eller økonomi, et marked eller samfundet som helhed. Men det handler også om at abstrahere fra det billede af den udfordring man står over for, som allerede er skabt – det er nemlig det billede, det hele handler om at udfordre. Abstraktion er noget, vi alle kæmper med – i særdeleshed i professionelle sammenhænge – fordi vi automatisk griber til den viden, vi har om det pågældende emne eller felt, og så bliver det hele ganske konkret lige med det samme. Abstraktion kræver de rigtige forudsætninger. Dels kræver det tid og rum til at reflektere, noget vi ofte har svært ved at finde. Desuden kræver det, at vi åbner op for at supplere vores formaliserede viden med de andre kilder til viden, vi er udstyret med, så som intuition, fornemmelse og dyrkøbte erfaringer. Vi bærer alle

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

i os det, vi kalder tavs viden – viden, som endnu ikke er italesat, men som kan vise sig at være meget værdifuld, hvis vi giver den de rigtige rammer for at komme i spil.

> Abstraktion kræver de rigtige forudsætninger. Dels kræver det tid og rum til at reflektere, noget vi ofte har svært ved at finde.

Der ligger naturligvis et indbygget paradoks i at hente frem og formalisere intuitiv viden – en proces, som ikke kan reverseres. Hvis man gør det alt for tit, tømmer man jo det reservoir af tavs viden, som i sig selv er utroligt værdifuldt. Den er nærmest at sammenligne med en virksomheds immaterielle værdier som goodwill og intellektuel kapital. Men administreret med omtanke giver det mening at tappe fra det underbevidste – så længe man lever et liv, som sikrer stadig nye indskud af viden og erfaringer.

Ligeledes er alle de mennesker, en organisation med rimelighed har adgang til at »udnytte« – medarbejdere på alle niveauer, samarbejdspartnere, kunder, »fans« – en del af virksomhedens intellektuelle kapital, og dermed potentielt vigtige aktører i forhold til at skabe fornyelse i form af nye produkter og ydelser, større sammenhæng eller en bedre oplevelse. Alle får gode idéer ind imellem – nogle oftere and andre. Og enhver god idé bærer i sig kimen til en værdifuld løsning på et problem – erkendt eller ej, men til gengæld kræves der de rigtige betingelser for at bære en idé igennem en organisation eller et system, indtil den kan materialiseres i en bæredygtig løsning.

Højre – venstre – foran – bag

En tilgang, som ret ofte inddrages i diskussioner om kreative processer og innovation, er, i hvilken grad den enkeltes adfærd domineres af vedkommendes højre eller venstre hjernehalvdel.[10] Når jeg vil bruge lidt plads på at grave lidt dybere i netop dette spørgsmål, så er det, fordi det ofte kan styre ens valg af medarbejdere til visse roller – og ikke mindst hvem som inviteres med til at være en del af organisationens kreative processer. Diskussionen kan måske opleves gammeldags og ude af trit med den mere

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

gængse strømning, som bygger på, at alle kan bidrage til kreative processer, bare deres input efterspørges og værdsættes, kan vi ikke løbe fra, at mennesker tænker forskelligt, og at det falder mere naturligt for nogle at tænke »ud af boksen« end for andre. Men hvis vi nu endelig skal tage fysiologien alvorligt, skal der mere til end at katalogisere i højre og venstre hjernehalvdel. Også hjernen er mere kompleks end som så. Der er også foran og bag og foroven og forneden – nærmest som en tysk grammatik.

Roger Wolcott Sperrys forskning viste, at venstre hjernehalvdel – bortset fra at styre højre side af kroppen – repræsenterer logik, fokus på detaljer, ord og sprog, tidsfornemmelse, forståelse for matematik, forskning og viden, tings navn, analyser og strategier samt vores fornemmelse for det praktiske. Et flertal blandt os styres af venstre hjernehalvdel, hvilket blandt andet forklarer, hvorfor de fleste af os skriver og kaster bold med højre hånd.

Højre hjernehalvdel styrer så venstre side af kroppen, men er derudover »den kreative hjerne«, som rummer vore følelser, vores evne til at danne billeder og tænke i helheder, vores forhold til tro, filosofi og kunst, vores fantasi(-er), impulsivitet, blik for muligheder og optimisme. Hvorfor det så forholder sig sådan, at der ikke nødvendigvis er sammenfald mellem at være kreativ og venstrehåndet, synes der ikke at være forskningsbaseret viden om.

Venstre hjernehalvdel tænker altså lineært og i komponenter, mens højre hjernehalvdel tænker iterativt og i helheder – i gestalt. På den ene side inddeler man altså hjernen i to hemisfærer, hvor den venstre fokuserer på detaljer, og den højre del fokuserer på den brede baggrund – hvor den ene skaber kunstnere og designere og arkitekter, og den anden skaber revisorer og ingeniører.

Og, ikke mindst, er der hjernebjælken – corpus callosum – som sikrer forbindelse og udveksling mellem de to hjernehalvdele, vores indbyggede projektkoordinator, så at sige.

Men deri ligger heldigvis ikke hele sandheden – andre har forsket videre på baggrund af nobelprisvinderens teorier. Ud over højre versus venstre – som var det en politisk valgkamp – deler man både den venstre og højre yderste del af hjernen, den såkaldte cortex, som bearbejder sensoriske indtryk og står for de kognitive funktioner som at tænke, huske og tage beslutninger, ind i fire områder med hver deres funktion.

Den forreste del af hjernen kaldes pandelappen eller frontallappen. Den tager sig af bevidst tankegang, planlægning og organisering. Den va-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

retager også store dele af vores hukommelse og opmærksomhed. Desuden har den stor betydning for vores følelsesliv.

Bagved frontallappen sidder isselappen eller partieta-lappen. Den fokuserer på at opfatte de forskellige sanseindtryk, smerte, berøring, tryk og temperatur, samtidig med at den har stor indflydelse på vores føle- og bevægefunktion.

Under de to nævnte sidder tindingelappen eller temporallappen. Den tager sig af sanser som lugt, smag og hørelse, og desuden er den vores hukommelsescenter.

Endelig har vi – bagerst – lige over lillehjernen det, der kaldes nakkelappen eller occipital-lappen, som opfanger og fortolker synsindtryk.

Det vil sige, at hvis man faktisk ønsker en systemisk bearbejdning af en situation og så mange forskellige bud på, hvordan man finder frem til, hvilket »problem« man skal fokusere på at løse, så er det ikke nok at sikre en vis balance mellem mennesker, hvis personlighed og evner domineres af højre og venstre side af hjernen (hvor de højreorienterede tegner og laver modeller, mens de venstreorienterede sidder med armene over kors og kigger efter logiske brist) men også mennesker med forskellig vægtning af det kognitive og rationelle, som præger forreste del af hjernen i forhold til det sanselige, visuelle og emotionelle, som fylder store dele af den bagerste del af hjernen.

Mit bud på en løsning vil i det hele taget være at tænke i helt andre baner end at etablere kvoter for de forskellige dele af cortex. Ved at fokusere på forskellighed i almindelighed – udtrykt i, hvad forskellige mennesker omgiver sig med – deres tøj- og livsstil, deres sociale og materielle positionering, deres kulturelle tilhørighed og deres ageren i forhold til andre mennesker og ukendte situationer, sikrer man sig, at hele hjernen – og dermed det størst mulige antal anskuelser er repræsenteret.

> Hvis man faktisk ønsker en systemisk bearbejdning af en situation og så mange forskellige bud på, hvordan man finder frem til, hvilket »problem« man skal fokusere på at løse, så er det ikke nok at sikre en vis balance mellem mennesker, hvis personlighed og evner domineres af højre og venstre side af hjernen, men også mennesker med forskellig vægtning af det kognitive og rationelle som præger forreste del af hjernen i forhold til det sanselige, visuelle og emotionelle som fylder store dele af den bagerste del af hjernen.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Samtidig som der er godt grund til at kende til, hvordan vore hjerner er skruet sammen, og hvordan det påvirker vores personlighed, vore præferencer og hvad vi er umiddelbart gode til, tager jeg afstand fra tanken om, at en given andel af befolkningen – baseret på deres cereberale konfiguration – er mere egnet til at indgå i kreative processer og bidrage til fornyelse og innovation end andre.

Forskellighed – hvad enten man kalder det mangfoldighed eller diversitet – er i sig selv en kvalitet, og om man ikke er udtalt kreativ, så er der masser af andre måder, hvorpå man kan bidrage til udvikling og fornyelse. Bare det, at man dagligt bliver mindet om, at ikke alle mennesker er blåkopier af en selv, er med til at skabe en mere innovativ kultur. En dansk virksomhed, som har omfavnet mangfoldigheden – både fordi den har valgt at tage ansvar, og fordi den kan se den gevinst, virksomheden har – er Foss, en meget lønsom leverandør af analysesystemer til landbrugs- og fødevaresektoren. Ved at overlade kantinedriften til Glad Fagskole har de sikret, at bortset fra et par ansvarlige ledere er der i deres køkken og kantine kun ansat mennesker med handicap. Så kan man sige, at det kan den jo sikkert godt – den driver en meget lønsom virksomhed og kører med overskud – den kan jo tillade sig den slags. Mit postulat vil være det omvendte – den er lønsom og kører med overskud, fordi den udviser det mod og det mentale overskud, som skal til for at tage en sådan beslutning.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

DEL 2

Beslutsomhedens tyranni

Denne del af bogen handler primært om at skabe bedre grundlag for de beslutninger, som knytter sig til udvikling af produkter, ydelser og strategier – eller til gennemførelse af fornyelse og forandringsprocesser ved at diskutere begrebet refleksion. Målet er at gøre det mere nærværende og diskutere dets relevans i en professional og organisatorisk – inden vi senere diskuterer det i en mere metodisk – kontekst.

Beslutsomhedens tyranni

En af de mest fremtrædende og påskønnede maskuline værdier i vores moderne tid, om end i stadig stigende grad adopteret også af kvinder – drevet af profit og risikoaversion, målbevidsthed og erobringstrang – er beslutsomhed. Egenskaben er den mest efterspurgte både blandt private og offentlige arbejdsgivere, når stillinger med ledelses- og resultatansvar skal besættes. Beslutsomhed er blevet selve symbolet på den dominante han – på maskulinitet og styrke som sådan.

Beslutsomhed betyder kontrol – at altid vide hvad der er mest passende og mest hensigtsmæssigt, hvad der bedst kan betale sig. Desværre vil beslutsom i mange tilfælde blive forvekslet med dynamisk – eller endnu værre – effektiv; evnen til at undgå enhver form for spild af tid – altid målrettet og overbevisende, altid i bevægelse. Beslutsomhed sikrer fokus på resultatet, på bundlinjen, på målet, men det er ikke nødvendigvis det samme som, at det, der skæres fra, er værdiløst, ligesom i »cut the crap« eller »get on with it« – som i »keep moving«, »perform« og »deliver«. For ikke at glemme »on time«.

Ubeslutsomhed på den anden side opfattes fortrinsvis som et feminint privilegium – retten til at indrømme tvivlens svaghed og vildrede, koblet med en vis grad af underkastelse og mangel på mod. Det er næppe et tilfælde, at en ganske almindelig omskrivning af mod i det engelske sprog

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

er »balls« – og så er vi altså ikke ude i hverken tennis- eller badebolde. Mens den beslutsomme profil ser diskussionens ende eller aftalens indgåelse som de eneste acceptable udfald – og man skal bruge så lidt tid på beslutningen som muligt – vil den ubeslutsomme se de muligheder, der ligger i at holde døren åben, at bringe nye alternativer i spil og at holde diskussionen i kog, enten nu eller ved næste mulige lejlighed, som del af den organiske og iterative proces, det er at altid komme et skridt nærmere, men måske aldrig rigtigt nå målet. Simpelthen fordi intet er endelig. Alt kan gøres endnu bedre – eller i hvert fald på andet vis og muligvis med et bedre resultat.

Grunden til, at disse, måske ret ladede betragtninger har en relevans, er, at den først beskrevne beslutningskultur er den dominerende i et stort flertal virksomheder, og har dermed en relativt stor betydning for, hvordan der tænkes og arbejdes med forandring og innovation i virksomheder og andre organisationer, men også i mere hverdagslige sammenhænge.

Et eksempel, de fleste vil nikke genkendende til – i det mindste dem der har boet eller arbejdet tæt sammen med en af det andet køn. Når man flytter ind i en ny lejlighed, et nyt hus eller måske oven i købet i et nyt kontor, skal der tages visse beslutninger i forhold til, hvordan de forskellige rum skal disponeres – hvor skabet skal stå, om man vil – og hvor fladskærmen skal placeres. For den beslutsomme er netop en sådan beslutning – ud over at den tit opleves triviel – endelig. Færdigt arbejde – sofaen står der, den står, og alt fungerer. Lad os komme videre til noget, der er vigtigere. Den ubeslutsomme vil sandsynligvis og med visse mellemrum foreslå en ommøblering. Gerne også gennemføre den, om end ganske gradvist for ikke at fremprovokere uheldige reaktioner fra den anden – den beslutsomme – part. Den samme form for stille kamp foregår også i mange organisationer. Nu er de skarpt optrukne forskelle mellem mænds og kvinders adfærd – om end under forandring – heldigvis fortegnede. Ikke mindst på ledelsesniveau finder vi kvinder som er både sejere og mere beslutningsparate end mange mænd; nogle vil påstå, at det kræver mere »guts« og mandsmod – der har vi det igen – for en kvinde at nå toppen end en mand, og så heldigvis ser vi også ledelse på allerhøjeste niveau udført af kvinder, og hvor nogle af de kvindelige privilegier stadig kendes igen.

Men uanset om ledelse udøves af kvinder eller mænd, så har den mange gange uforholdsmæssigt store fokus på beslutsomhed efter min

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

bedste mening tyranniske konsekvenser. En uvurderlig ressource ofres på effektivitetens alter ved ikke at påskønne fordybelse og refleksion. Ligesom et kunstværk vil et problemkompleks ofte bestå af flere lag. Der er det umiddelbart aflæselige, og så er der de underliggende, ofte subtile lag, som kræver, at man bliver ved med at kigge, undre sig og spørge ind til. For at afdække den slags faktorer, hvori selve meningen med kunstværket skal findes, eller hvori problemets kerne består, skal der gives tid til og skabes rum for refleksion. Desværre synes den overordnede trend at favorisere hurtigere i stedet for bedre og mere gennemtænkte beslutninger.

Vi trænger til et nyt paradigme. Den tid, vi lever i, kalder på mere refleksion, mere forsigtighed – men også mere mod – og mere bevidsthed. Alt for mange beslutninger træffes – hvad enten den aktuelle situation er til det eller ej – i al hast og ofte på forkert grundlag, på trods af, at der de senere år har været relativt stor fokus på problemet i form af bøger og artikler. De mange metoder, råd og vink, som beskrives, peger sådan set i mange forskellige retninger, men de bekræfter behovet for, at der fokuseres på emnet. Så vidt omfattende er fokus, at Harvard Business Review har etableret en egen »fane« for temaet »desicion making« – på linje med andre temaer som marketing, strategi og innovation.

Ofte bliver den beslutning, der tages, én af mange mulige forkerte i stedet for at blive en af oftest få rigtige. Dermed også sagt, at mit udgangspunkt generelt set er, at der meget sjældent er én rigtig og én forkert løsning. OK – hvis du nu får valget mellem et æble og en appelsin – og du er allergisk over for æbler – så fremstår appelsinen rigtigt nok som det eneste rigtige valg, bortset fra, at man jo kunne vælge at takke nej til frugt i det hele taget. Den slags mere dagligdags dilemmaer vil jeg imidlertid overlade til den enkelte at ligge og rode med. Så enkelt ser det sjældent ud i en organisatorisk kontekst – der vil der næsten altid være et antal mulige løsninger på et problem. Ledelse består et langt stykke hen ad vejen i at sikre, at det bedst mulige beslutningsgrundlag foreligger, og at den bedst mulige løsning vælges.

> Vi trænger til et nyt paradigme. Den tid vi lever i kalder på mere refleksion, mere forsigtighed – men også mere mod – og mere bevidsthed. Alt for mange beslutninger træffes – hvad enten den aktuelle situation er til det eller ej – i al hast og ofte på forkert grundlag.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

I det følgende vil jeg derfor fokusere på de beslutninger og de processer, som er tilstrækkeligt åbne til, at de valg, man fortager i forhold til metode, til hvem man inddrager i processen, og til hvilke rammer man skaber for at prøve og fejle, har direkte betydning for det endelige resultat. Det betyder også, at jeg har valgt at holde mig langt væk fra den slags beslutninger, der tages under unormalt præs. I stressede situationer er der helt andre mekanismer, der træder ind, idet den slags beslutninger ofte tages instinktivt – eller i bedste fald intuitivt – ved at hente frem en passende cocktail af tidligere erfaringer, akkumuleret viden, holdninger og følelser lagret i bedre tider.

Instinktet er det dyriske i os – summen af nedarvede forsvarsmekanismer. Hvis man agerer i tråd med sine instinkter, indgår der ingen refleksion eller anden intellektuel bearbejdning af situationen – ej heller egne erfaringer. Hvis man på den anden side agerer intuitivt, henter man, om end ganske ubevidst, frem opmagasinerede, relevante erfaringer fra gemmerne. Men der er stadig ingen refleksion involveret, og jeg vil ganske snart vende tilbage til, hvad der gemmer sig bag ved begrebet.

> At vide, hvornår der skal drages en slutning – konkluderes – er af lige så stor betydning som at være bevidst om den refleksive proces, og et langt stykke hen ad vejen en ledelsesopgave der, hvor mange mennesker er inddraget i processen.

Min interesse i denne omgang er de beslutninger, vi tager, der har langtrækkende konsekvenser – ofte for mange mennesker, på grundlag af en vurdering – enten individuelt eller kollektivt. Min bekymring er, at sådanne beslutninger tages så hurtigt, som tilfældet ofte er, og oftest – hvis overhovedet metodisk funderet – efter meget stringente, lineære modeller. I særdeleshed når der rent faktisk ofte er tid til refleksion og raffinement, og når der findes mange andre metoder end de kendte, skematiske modeller, som for eksempel Gantt-kortets,[11] og hvor det endelige resultat i mange – måske de fleste – tilfælde ville blive bedre. På den anden side er der ingen tvivl om, at også fordybelsen skal have en ende. At vide, hvornår der skal drages en slutning – konkluderes – er af lige så stor betydning som at være bevidst om den refleksive proces, og et langt stykke hen ad vejen en ledelsesopgave der, hvor mange mennesker er inddraget i pro-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

cessen. For den enkelte deltager er der ofte ingen røde lamper, der blinker, når man begynder at gå i selvsving, eller hvis man bevæger sig for langt væk fra problemets kerne. Opmærksomhed på, at processen holdes på sporet, er derfor en vigtig forudsætning for det nye paradigme.

Refleksion og beslutsomhed

I udgangspunktet er der ingen indbygget modsætning mellem de to, men de fremstår ret ofte som modsatrettede, idet de repræsenterer centrale ingredienser i to meget forskellige grundlæggende tilgange til tilværelsen.

Refleksion handler – som det nærmest giver sig selv – om at reflektere. En refleks er et spejlbillede – ofte ikke præcist gengivet, men præget af det objekt eller den flade, der skaber refleksionen. Således er det også i overført betydning; en refleksion er et spejlbillede af den pågældende situation – reflekteret i den flade – den sum af erfaring, holdninger, viden og aspirationer, den enkelte repræsenterer. Refleksion kræver en vis tid, idet de færreste af os har direkte adgang til det samlede reservoir af indsigt på én gang, men også fordi det spejlbillede, vi stilles over for, skal aflæses og fortolkes for at forstås. Grunden er enkel; vi har af egen vilje installeret filtre og små sluser, der forhindrer adgang til vore akkumulerede erfaringer. Dels handler det om, at vi ikke aner, hvad vi skal bruge vore erfaringer til, før vi skal bruge dem, og dels skal den enkelte erfaring fortolkes i forhold til den aktuelle situation – inden den opleves som relevant og værdifuld.

Beslutsomhed er en værdifuld kvalitet. Faren er blot, at beslutsomhed som drivkraft kan komme til at stå i vejen for udnyttelse af det potentiale, refleksion repræsenterer. Beslutsomhed er ikke blot et spørgsmål om evnen til at tage beslutninger, men om at tage dem hurtigt og »effektivt«. Derfor kommer beslutsomhed ret ofte til at stå som modstykke til refleksionen. Hurtigt versus tidkrævende – fokus på målet versus fokus på materialet.

> Beslutsomhed er en værdifuld kvalitet. Faren er blot, at beslutsomhed som drivkraft kan komme til at stå i vejen for udnyttelse af det potentiale refleksion repræsenterer.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Tilbage til refleksionens væsen, så bygger den på – og forudsætter – fire grundelementer:

Det første er *viden*[12] – upåagtet hvordan den er erhvervet. Det andet element er *erfaring* – også enkeltstående erfaringer, men først og fremmest ens samlede bagage af erfaringer – også kaldet empiri – opsamling af erfaringer baseret på sanselige oplevelser, blandt andet observation, prøven og fejlen – i modsætning til viden, som er tilegnet via teoretisk og intellektuel bearbejdning. Videre forudsætter refleksion, at man er i besiddelse af et sæt *holdninger* – eller en orientering, om man vil. Til sidst fordrer den en vis grad af *aspiration*;[13] et koncept, der ikke ofte bruges i vores sprogsfære, men som eksisterer og betyder »stærkt ønske om at opnå noget« eller »at søge efter viden om sjælen eller søge efter noget højere«. Jeg vender tilbage til hver enkelt komponent lige om lidt.

Viden er den mest målbare af de fire og den, som oftest tillægges størst vægt i beslutningsprocesser. Vi har ikke nødvendigvis andet end ret basal viden om det område, hvor vi i en given situation forventes at tage en beslutning. Rent faktisk er det mest sandsynligt, at vi ikke har særlig på dyb viden om området – der er grænser for, på hvor mange forskellige områder man kan betegne sig selv som »vidende«. De fleste mennesker har ud over det, der kan betegnes som »almenviden«, indsigt i en håndfuld emner – ofte indbyrdes relaterede. For eksempel om mad og om vin, om design og arkitektur eller om flyvemaskiner og rumteknologi. Det kan være på det eller de områder, man rent professionelt har opbygget spidskompetence eller specialiseret viden, eller det kan være et område, man har dyrket på baggrund af brændende interesse og passion. Mange af de beslutninger, vi stilles over for en forventning om at tage, ligger uden for de områder, hvor vi kan påberåbe os at være vidende. I nogle tilfælde kan den nødvendige viden opsøges eller hentes hjem relativt uproblematisk, mens vi mange gange mangler det grundlæggende begrebsapparat for at finde frem til den i situationen relevante viden. Faktum er, at vi gang på gang stilles over for at foretage beslutninger baseret på, at faktuel viden kun udgør en mindre del af beslutningsgrundlaget.

Erfaringer lagres i hjernebarken – cerebral cortex – og skal hentes frem fra gang til gang, ligesom i et avanceret arkivsystem – eller som i ens egen køkkenskuffe; den hvor alt køkkengrejet ligger samlet og hvor der skal rodes lidt rundt for at finde lige det dér juliennejern, vi skal bruge til tante Henriettes opskrift på gammeldags citronfromage, og som vi ikke har brugt i årevis.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Holdninger er noget, man har i forhold til enkeltstående spørgsmål – fra det helt private til det ganske overordnet politiske – og i forhold til tilværelsen som helhed. Ind imellem hører man sig selv sige, at »det har jeg ingen som helst holdning til«. Det passer ikke. Hvis man ikke har en udtalt holdning, betyder det formentlig, bare at man ikke interesserer sig synderligt for det pågældende spørgsmål og derfor ikke har taget aktivt stilling til det pågældende spørgsmål i form af en præcist formuleret mening. Vi har således mange flere holdninger end dem, vi har artikuleret, og end dem, vi er klar over. I en given situation skal vi derfor ind og hente holdningen frem og se om den er »italesat« på en måde, der opleves anvendelig i forhold til den aktuelle situation. Måske kan vi bruge en holdning til noget andet og nærliggende og projicere den over på det aktuelle spørgsmål. Eller måske benytter vi lejligheden til at formulere en ny holdning fra scratch. Uanset er vore holdninger et produkt af de erfaringer, vi har gjort os, den viden, vi besidder, og i hvilken grad vi er åbne for at lade os påvirke af de mennesker vi møder, den kontekst, vi indgår i, og den strøm af indtryk, vi udsættes for hver eneste dag.

Aspirationer – ønske om og stræben efter noget højere – ligesom og nært beslægtet med vore holdninger og visioner – noget, der strækker sig ud over den rationelle del af vores mentale maskineri. I mange af dagligdagens situationer kommer vore aspirationer aldrig helt på banen. Der står simpelthen ikke nok på spil. I det øjeblik man inddrager ens aspirationer – i hvert fald i beslutningsprocesser, hvor man ikke er ene om at beslutte udfaldet – vil man ganske automatisk også blotlægge en vigtig del af ens privatsfære. Som sociale væsener er det ganske naturligt at vi gradvis får indsigt i vore medmenneskers holdninger ligesom vi løbende stifter bekendtskab med deres viden og erfaringer, efter hvert som de spilles ind i de processer vi indgår i. Aspirationer, derimod er private og stikker dybere end ens holdninger. Derfor er vi også forsigtige med at blafre med dem for tit og over for hvem som helst. Og alligevel har de stor betydning for vore professionelle dispositioner og vil – ikke mindst – præge vores indspil til en organisations eller et projekts overordnede vision.

Raymond Turner står for mig som en foregangsfigur i forhold til at inspirere store, globale virksomheder til at tage »design thinking« til sig som fundament for enhver ny udvikling. Han regnes af mange som en af verdens førende autoriteter på design management og strategisk anvendelse af design og har blandt andet været ansvarlig for designudviklingen ved London Heathrow Terminal 5 og Heathrow Express, designkonsu-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

lent for en række internationale virksomheder og designansvarlig ved udvikling af en række omfattende byudviklingsprojekter, og hvis bedrifter jeg også vil vende tilbage til senere i bogen. I sin bog »Design Leadership«[14] introducerer han selvsamme begreb, som i forhold til det tidligere omtalte design management sender klare signaler om, at design ikke blot er en proces, som skal styres, men en tilgang som skal forankres i organisationens ledelse og kultur. Hans udgangspunkt er, at kreativt lederskab netop er et spørgsmål om at have en vision for – og derefter skabe – fremtiden. For egen regning vil jeg tilføje, at det samme burde være grundlaget for enhver form for ledelse.

Refleksionen består i at finde en balance mellem og holde de fire elementer – viden, erfaring, holdninger og aspirationer – op imod den situation, vi står over for, den beslutning, vi skal tage eller være med til at tage, og med en vægtning der afspejler situationens kompleksitet. Hvilket kræver tid og bevidsthed. Et langt stykke hen ad vejen handler refleksion om at filtrere vore umiddelbare indskydelser eller de mest umiddelbare og oplagte svar på et givet spørgsmål igennem hver enkelt af de fire. Hvad siger mine tidligere erfaringer fra lignende situationer mig? Har jeg den fornødne viden til at tage en beslutning, og hvis jeg har – giver den umiddelbart mest oplagte løsning mening i lys af denne viden? Vil beslutningen opleves konsistent i forhold til de holdninger, jeg i øvrigt har? Og er beslutningen med til at fremme de mål, visioner og drømme, der udgør drivkraften i mit liv eller i det projekt, jeg er en del af?

> Kreativt lederskab er et spørgsmål om at have en vision for – og derefter skabe – fremtiden.

Det handler for mig om at anerkende de forskellige typer beslutninger, vi næsten alle stilles over for i det daglige, og derefter nogle af de beslutninger, som måske tages af andre, men hvor vi alle i større eller mindre grad har mulighed for at øve indflydelse. Gennem eksemplets magt er det mit håb, at de kvaliteter, vi giver køb på ved at jappe beslutninger igennem uden tid til refleksion, bliver mere synlige, og at den tid, det tager, og den proces det er at dvæle ved et problems mulige løsninger, inden vi springer ud i en uafvendelig beslutning, gradvist kan komme til hæder og

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

værdighed. Senere hen vil jeg kaste mig ud i at diskutere en mere formaliseret model for refleksionsprocessen.

Refleksion som genvej til den rigtige beslutning

Mens ubeslutsomhed har samme farve som svaghed og underordnelse, mangel på mod, interesse og engagement – og i øvrigt regnes som en meget kvindelig attribut – har beslutsomhed samme farve som kontrol og overskud, dynamik, handlekraft og evnen til at skære igennem – og så vil det af de fleste betegnes som en overvejende maskulin egenskab. Endnu en fordom, men en del af den tankeproces, som kræves for at udforske et givet problem er også at kende og anerkende ens egne og andres fordomme – de findes, de præger vores hverdag, og de har større betydning for, hvilke beslutninger som tages, end vi tør indrømme.

Refleksion opleves måske som mere kønsneutral i den forstand, at lige så få mænd som kvinder beskæftiger sig med det i udstrakt grad, men til gengæld åbner det op for andre fordomme. Nogle vil tale nedladende om den slags »intellektuelle« beskæftigelser, mens andre hårdnakket vil påstå, at de da skam reflekterer hele tiden.

Mens refleksion af mange regnes for at være en intellektuel og ophøjet syssel, en indadvendt og eksklusiv – måske oven i købet nørdet – aktivitet der først og fremmest trives på højere læreanstalter og i de mest dannede kredse, og ikke noget man spiller ens tid på som automekaniker, damefrisør eller kopimaskinesælger, så vil andre meget gerne associeres med begrebet – netop for at fremstå »reflekteret« og lidt klogere, end man måske i virkeligheden er. Sandheden er, at vi alle reflekterer både for os selv og sammen med andre – mere eller mindre hele tiden. Spørgsmålet er snarere, i hvilken grad vi indskriver vore refleksioner i en styret proces eller lader tankerne flyde frit.

Jeg vil prøve at løfte refleksionen ud af begrebets antaget elitære sfære og skrive det ind i situationer, man fra tid til anden løber ind i – uanset om man er lærling eller litterat, og uanset om ens overvejelser og de beslutninger, det er ens lod at tage, primært handler om ens eget liv eller ens professionelle rolle. De eneste forudsætninger for refleksion er, at man har tilegnet sig en eller flere relevante erfaringer og en grad af relevant viden, at man kender ens holdninger eller værdier og at man har et

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

ønske – en aspiration – om at foretage det bedst mulige valg. Og, naturligvis, at man stiller sig selv til rådighed den tid det tager.

Et postulat, vil mange påstå, men så siger vi det; refleksion fører til beslutninger af højere kvalitet, hvor man i større grad på forhånd kender de negative konsekvenser, beslutningen måtte eller potentielt kunne have, hvor man er bevidst om, hvilke andre beslutninger eller valgmuligheder beslutningen udelukker, og som man betydeligt mere kvalificeret kan argumentere for.

> Refleksion fører til beslutninger af højere kvalitet, hvor man i større grad på forhånd kender de negative konsekvenser, beslutningen måtte eller potentielt kunne have, hvor man er bevidst om, hvilke andre beslutninger eller valgmuligheder beslutningen udelukker, og som man betydeligt mere kvalificeret kan argumentere for.

Det fantastiske med refleksion er, at hvis man arbejder med begrebet bevidst, vil man opleve, at dets værdi kan anvendes i alle livets forhold – vis-a-vis beslutninger, der kun angår en selv, i forhold til andre enkeltindivider – det være sig ens livsledsager eller andre personer, man frivilligt eller uforvarende kommer til at indgå i en relation med, i forhold til familiære anliggender, til ens sociale relationer og venskaber af forskellig slags, i forhold til ens arbejde og professionelle udvikling og – som sagt – i forhold til ens rolle som politisk menneske, hvad enten det strækker sig til at deltage i diskussioner i frokoststuen og deltage i demokratiske processer, eller man har påtaget sig decideret politisk ansvar.

Refleksionens forudsætninger

Som tidligere nævnt findes der fire grundlæggende forudsætninger for refleksion: erfaring, viden, holdning og aspiration – alle forankret i ens egen person. Derudover kommer en række eksterne forudsætninger, hvoraf jeg har valgt at fokusere på to – tid og rum. Mange vil formentlig hævde, at det er en grov forenkling; det er jeg sådan set også tilbøjelig til at være enig i, men eftersom kommunikation blandt andet er forenklingens kunst, så vælger jeg stadig at fokusere på de fire interne og de to eks-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

terne forudsætninger. Man kunne også vælge at diskutere refleksionens forudsætninger ud fra en anden målestok, nemlig ud fra den enkeltes faglige, almene og personlige kompetencer,[15] men en sådan analyse risikerer efter min mening at blive betydeligt mere overfladisk.

Forudsætning 1 – viden

Den viden, man har oparbejdet – ikke blot i forhold til et givet område man bliver bedt om at forholde sig til, men også viden hentet fra andre beslægtede eller komplimentære områder – er en af de vigtigste katalysatorer for refleksion. Ens viden styrer, hvilke forventninger man har til en dispositions konsekvenser. Hvis man kender reglerne, teorien, statistikkerne og de specifikt faktiske forhold, der gælder en given situation, så vil ens refleksion bygge på et solidt fundament. Dog er det interessant, at faktuel viden – dens rolle og betydning – ofte aftager i takt med, at vi gør os flere erfaringer, og i takt med, at vi bliver mere bevidst om vore egne holdninger.

Sammen med viden – om end de to ikke er synonyme – er den enkeltes færdigheder, hvad enten de er baseret på viden eller erfaringer eller en kombination af de to, en faktor, som spiller en rolle for vore vurderinger.

Forudsætning 2 – erfaring

Hver eneste gang man oplever, at man lykkes med ens forehavende, og hver eneste gang man oplever at mislykkes – så lagrer det sig i ens erfaring som et element, der vil være med til at forme ens videre færd. Hvis man reflekterer over en situation, hvor resultatet ikke blev, som man ønske, vil man måske spørge sig selv, hvorfor man valgte at løbe de risici, som situationen må have været forbundet med. Hvilken forventet gevinst havde man forestillet sig – i tid eller anseelse eller besparelser – og var forholdet mellem mulig gevinst og risikoen for nederlag rimeligt? Eller gjorde man det måske af helt andre årsager? Ofte handler det at løbe risici om at bevise over for sig selv, at man tør udfordre loven eller skæbnen, eller om at man vil signalere over for dem, der altid følger den slagne landevej, at man har mod nok til og er selvstændigt tænkende nok til selv at vurdere, hvornår reglerne kan omgås.

De erfaringer, vi får, præger vores efterfølgende reaktioner og handlinger – reaktioner og handlinger, der kan være mere eller mindre bevidste, mere eller mindre reflekterede. Oftest arkiverer vi blot vore erfaringer – uden at bearbejde dem bevidst eller reflektere synderligt over dem i er-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

faringsøjeblikket – men de vil stadig spille ind i forhold til senere situationer, hvor man enten bevidst eller ubevidst henter dem frem igen og dermed bidrager til, at man næste gang foretager et mere kvalificeret og bevidst valg.

Forudsætning 3 – holdning

Ens grundlæggende holdning – man kan også kalde det livsanskuelse – og de værdier, man bygger tilværelsen på, vil også have betydning for ens refleksion. Ikke mindst for, hvad man vælger at reflektere over og hvad man sådan set bare tager for givet, fordi det ligger så dybt forankret i ens egne normer.

Holdninger kan være individuelle, men også kollektive – i form af en samfundsnorm i forhold til et givet spørgsmål. De kollektive holdninger er kernen i to andre interessante begreber – kultur og normalitet – men i denne sammenhæng vil jeg afgrænse diskussionen til at diskutere den betydning, »de andres« holdninger har på vore egne valg, og hvordan de influerer på vores individuelle refleksion.

Det omliggende samfunds holdning – og hvordan man hver især forholder sig til den – vil nemlig også have betydning for vores refleksive bearbejdning af en hændelse. Hvis man tillægger andre menneskers holdninger stor betydning, vil det betyde, at man er mere tilbøjelig til at opleve et nederlag som pinligt eller skammeligt – medmindre ens referenceramme er de mennesker i ens nærhed, som påskønner mod og dumdristighed, og hvor det at gå imod strømmen styrker ens identitet og anseelse. Uanset vil omverdenens reaktion – hvad enten den er oplevet og udtalt eller antaget og tavs – påvirke ens refleksion i retning af, hvordan man en anden gang undgår at udvise samme slags adfærd og hvordan man genopretter omgivelsernes billede af en selv – alternativt hvordan man næste gang kan fremstå endnu mere som værende herre over situationen.

Forudsætning 4 – aspiration

Den fjerde forudsætning for refleksion er, at man har en aspiration – noget, man gerne vil kæmpe for, og noget, som kan få ens væsker i kog. Den drøm, man forfølger, og de ideelle scenarier, man forfægter, vil påvirke ens ønske om at lære af sine erfaringer – hvad enten idealet er at fremstå mere modig, mere beslutsom eller mere principfast, eller om målet er eksternt i form af at bekæmpe en virus eller at kæmpe for en bedre verden.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Det væsentlige er, at man ønsker at bevæge sig videre fra, hvor man befinder sig – ellers giver refleksion ingen mening og er det rene spild af tid.

Ud over de fire allerede omtalte forudsætninger vil som allerede nævnt også andre faktorer have indvirkning på ens evne til og ens udbytte af refleksion. Ens intellektuelle kapacitet spiller naturligvis en stor rolle, ligesom ens sproglighed og evne til at sætte ord på de tanker, man gør sig. Hvilket ansvar man har i form af formelle og uformelle kompetencer og beføjelser, og hvilken indflydelse man har på andre mennesker og disses forventninger til ens person, vil også have stor betydning for, i hvilken grad det opleves som ens pligt at gøre det rigtige, at foretage de bedst mulige valg. Fordi man selv synes, at det er vigtigt, og fordi det har betydning for nogen ud over en selv.

Lovgivning, regler og kutyme – hvad man må og hvad man ikke må, hvad man kan slippe af sted med, og hvilke sanktioner brud på gældende normer indebærer, vil også spille en rolle for ens refleksion, og i hvilken grad de øvrige hensyn får lov til at bestemme ens adfærd.

Alle disse faktorer, og i hvilken grad de hver især fylder i ens personlige måde at anskue verden på har at gøre med ens personlige profil og karakter, men også med kvaliteten på de beslutninger, vi tager, og med vores evne til at reflektere konstruktivt og til at bruge refleksion som et værktøj til personlig og professionel udvikling.

Ud over de fire forudsætninger, som i udgangspunktet er ens egne individuelle, er der imidlertid to »eksterne« forudsætninger – det, man på politisk dansk kan kalde for »rammebetingelser« – som i særdeleshed i en professionel kontekst har relativt stor betydning for refleksionens udfoldelse, og netop disse to vil jeg vie en del opmærksomhed.

Forudsætning 5 – tid

Indrømmet – refleksion kræver tid – men det kræver ikke nødvendigvis, at man tager tiden fra noget andet. Det vigtigste for det, man kan kalde den »ikke decideret metodiske« refleksion, er, at man i stedet for ganske ubevidst at glæde eller ærgre sig over en hændelse, der allerede er sket, eller at se frem – med en eller anden udefinerbar forventning – til noget, der skal ske, bruger den samme energi, som man under alle omstændigheder ville have brugt mere konstruktivt. Enten i eftertid eller på forkant – det sidste er naturligvis oplagt, men det første er også vigtigt for at bygge en mere kvalificeret erfaringsdatabase.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Og så er det den type refleksion, som vi ofte ikke giver os tid til – den »metodiske« og strukturerede slags, og her skal tid til refleksion naturligvis prioriteres og måske tages fra noget andet. Men for de fleste af os, både derhjemme og på arbejdet, er der rigeligt med tid at tage af – jeg tror ikke et øjeblik på de mennesker, der konstant giver udtryk for, at de har hamrende travlt hele tiden, vel at mærke med noget, der er vigtigt og som skaber værdi og mening.

Til gengæld giver den tid, man investerer i at reflektere over et spørgsmål, inden man tager en beslutning, et gennemsnitligt betydeligt bedre afkast end nogen anden investering, man kan foretage sig – inklusive aktier og obligationer, mursten og årgangsvin – eller hvor man nu ellers gerne deponerer sin kapital. Og hvorfor skulle man være mindre omhyggelig med hvordan man forvalter sin intellektuelle kapital end sine finansielle midler? Rigtignok kræver det, at man har evnen til at abstrahere fra det altid målbare udbytte, idet refleksionens dividende i mange tilfælde er et relativt uhåndgribeligt udbytte, nemlig større sikkerhed for, at ens valg og beslutninger er de bedst mulige. Ikke mindst sammenlignet med aktieafkast og friværdi, men til gengæld vil afkastet være lige til at geninvestere, og det er betydeligt mindre sårbart i forhold til konjunkturer og lunefulde analytikere.

Måske giver det endog målbare resultater på sigt, men nok ikke før man har opbygget tilstrækkeligt mange eksempler på forbedring af sine beslutninger og dermed en erkendelse af, at de gode resultater skyldes den tid, man har investeret i at tænke tingene grundigt igennem.

Hvordan kan man så vide, at der er en sammenhæng mellem den investerede tid og beslutningens kvalitet? Man ved, at ens beslutning er baseret på flere overvejelser og på en systematisk afdækning af beslutningens mulige konsekvenser, og man ved, at man har gjort sig umage med at finde frem til den bedst mulige løsning, hvilket betyder, at man vil have det bedre med og have nemmere ved at forsvare sit valg – uanset hvilke videre konsekvenser valget måtte have.

Det gælder i ens dagligdag – skal jeg tage cyklen eller skal jeg tage en taxi. Det gælder i ens privatsfære – skal jeg blive med hende hjem eller skal jeg lade være. Det gælder i forhold til ens kolleger – skal jeg holde frokostpause med dem, eller skal jeg lige købe ind til i aften. Og det gælder i forhold til ens arbejdsplads – skal jeg tilbyde at tage den nye medarbejder under vingerne, eller skal jeg holde mig til det, som står i min instruks. Og så gælder det i øvrigt også i alle livets andre forhold. Jeg vil i

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

resten af bogen prøve at holde mig til den professionelle sfære og lade de mere kulørte eksempler ligge.

Og så skal det jo siges; ligesom man ikke skal lade sig tyrannisere af forventningen om hurtige beslutninger, så skal man heller ikke lade sig tyrannisere af en selvpålagt forventning om, at alt det, man foretager sig, enhver beslutning og enhver handling, skal være gennemreflekteret og vendt i det uendelige. Der skal være plads til impulsivitet og til at skære igennem, ligesom der skal være plads til både at kvaje sig og til at begå mere kvalificerede fejl. Ellers ville tilværelsen jo ikke være til at holde ud – og i øvrigt ville vi gå glip af rigtigt meget innovation. Som Steve Jobs engang udtalte, så gør man nogle gange fejl, når man skaber noget nyt, men så handler det bare om at indrømme dem hurtigt og komme videre med at forbedre sine øvrige innovationer.

> Ligesom man ikke skal lade sig tyrannisere af forventningen om hurtige beslutninger, så skal man heller ikke lade sig tyrannisere af en selvpålagt forventning om, at alt det, man foretager sig, enhver beslutning og enhver handling, skal være gennemreflekteret og vendt i det uendelige.

Men man skal være forberedt på, at refleksion tager tid og er en investering, og derfor skal den forvaltes med samme omhu som andre ressourcer. Mens vi i vore egne liv – privat såvel som professionelt – kan skrue op og ned for, hvor meget tid vi afsætter til sådan at diskutere med os selv, så kræver refleksion som metodisk udviklingsværktøj en helt anden stringens og bevidst stillingstagen til, hvor meget tid der skal investeres i hvert enkelt tilfælde, og ganske præcist hvordan tiden skal disponeres. Men det vender vi tilbage til senere hen.

Forudsætning 6 – rum

Umair Haque,[16] som er direktør i virksomheden Havas Media Labs, forfatter af flere bøger og som rangerer på listen over verdens mest indflydelsesrige tænkere inden for området ledelse og innovation – *»Thinkers50«* – bakker op om mit postulat om, at der trænges til mere tid og bedre rum for refleksion, i et blogindlæg på Harvard Business Review: *»Vi synes at være fuldstændig helt ude af stand til at skabe rum for dybe spørgsmål og tanker – for refleksion. Vores handle-tænke ratio er vildt ude af balance, og*

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

mesteparten af det vi rent faktisk foretager os kan vel være ren distraktion fra det mere krævende arbejde det er at så og høste virkelig betydningsfulde gennembrud.«

Bedre betingelser for at dyrke intellektuel bearbejdning af de spørgsmål, man stilles over for i det daglige, er ikke bare et individuelt og personligt anliggende. Rent faktisk er det allermindst den enkeltes egen beslutning at få mere plads til refleksion – og ansvar for, at det bliver en naturlig og påagtet del af vores kultur – både privat, professionelt og politisk. Det er et langt stykke hen ad vejen en rammebetingelse for det at være et moderne menneske, at vi er underlagt andres vurderinger, beslutninger og valg, og at mange af de valg, vi har tilbage at foretage på eget ansvar, skal foretages i nuet – quick and dirty. Derfor er det dem, der fastlægger rammerne for vores hverdag og for vores ageren, som først og fremmest har ansvaret for at skabe rum for refleksion.

> Det er et langt stykke hen ad vejen en rammebetingelse for det at være et moderne menneske, at vi er underlagt andres vurderinger, beslutninger og valg, og at mange af de valg, vi har tilbage at foretage på eget ansvar, skal foretages i nuet – quick and dirty. Derfor er det dem, der fastlægger rammerne for vores hverdag og for vores ageren, som først og fremmest har ansvaret for at skabe rum for refleksion.

Allerede fra de tidlige klasser – altså før man for alvor har forudsætningerne i orden for at reflektere – til langt ind i alderdommen møder man på »strukturelle barrierer« for refleksion. Dels handler det om tid i betydningen – den er der bare ikke, alt skal gå så allerhelvedes stærkt – og så handler det om tid i betydningen – den tid vi lever i, hvor eftertanke og fordybelse, baggrund og perspektiv ikke opleves som værende værdiskabende. Indrømmet: Tvivl anses ikke som en styrke, men en svaghed. Svar er vigtigere end spørgsmål. Målbarhed betyder alt. Lidt forenklet kan man sige, at vi som samfund er blevet mindre og mindre intellektuelle, altså mindre i stand til at forholde os abstrakt, rationelt og objektivt reflekterende til vores omverden, i samme takt som vi har gjort fremskridt i form af teknologisk udvikling og økonomisk vækst.

Uden at ville være fordømmende kan man spørge, om det bygger på en bevidst og reflekteret beslutning, eller er der tale om, at den aftagende

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

intellektualitet skyldes aftagende intellektualitet – altså, at vi sådan set har kapituleret i forhold til at værdsætte den komponent i klassisk dannelse, som bestod i *»at forholde sig abstrakt, rationelt og reflekterende til sin omverden«* i modsætning til *»en mere umiddelbar, følelsesdrevet måde at opfatte tingene på«*, fordi vi ikke længere er i stand til at værdsætte den?

For at udnytte det potentiale, som ligger i refleksionen, kræver det altså, at man ikke ganske og aldeles har tabt evnen til selv at reflektere, og at der findes både tro på refleksionens værdi og vilje til at skabe rum til refleksion.

Når vi taler om rum for refleksion, handler det altså et langt stykke hen ad vejen om et mentalt rum og forståelse for refleksionens væsen. Men det handler også om at skabe fysiske rum, som indbyder til refleksion. I skolen – hele vejen op igennem systemet – kunne man ønske sig »stillekupéer«, hvor man i stedet for altid at arbejde i grupper og i højloftede rum kunne trække sig tilbage til et rum, som inspirerer til mere indadvendt aktivitet. Ligeledes kunne man ønske, at der på arbejdspladser var afsat mere egnede pladser til det menneskelige møde eller til ro og fordybelse – det, enkelte arkitekter betegner som »uprogrammerede rum«[17] – hvor man ikke forventes at præstere noget som helst, men hvor dagdrømmeri og grubleri kan finde sted side ved side med målrettet og bevidst refleksion.

Udfordringen består dels i at inspirere til løsrivelse fra elektroniske remedier som mobiltelefoner og tablets, og dels i at ophøje det indadvendte fra noget, vi per automatik genkender som asocial adfærd til noget hvorom der står respekt og udvises hensyn. Hvis vore holdninger til refleksion blev befriet for den mistænkelighed, som i dag omgiver begrebet og de udtryk, det giver, ville det også opleves som lige så naturligt at skabe rumlige rammer for dets mentale udfoldelse som det at skabe rum for fysisk udfoldelse i form af legepladser og fodboldbaner. Der er vi bare ikke i dag – måske af mangel på ressourcer eller måske bare fordi vi har vendt ryggen til og i stadig stigende grad har svært ved at se værdien i det kontemplative.

Derhjemme kan vi jo et langt stykke hen ad vejen selv bestemme, hvordan vi disponerer de tilgængelige kvadratmetre, men også på hjemmefronten gør de givne fysiske rammer det sværere og sværere at finde plads til fordybelse, i takt med at store, multifunktionelle rum, der skal favne alt fra lektielæsning og madlavning til fladskærmsdyrkelse og eboglæsning, vinder frem. Men måske ville også familielivet og den enkel-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

tes følelse af ejerskab styrkes ved, at der var plads til at være alene med ens egne tanker – bare en enkelt gang imellem.

På arbejdspladsen – og der hvor denne bogs fokus er på vej hen; der, hvor der tages beslutninger om afdelingens eller virksomhedens, forvaltningens eller kommunens og dermed borgernes, din og min fremtid – der, hvor kuglerne skal støbes til nye produkter og ydelser – der er der heller ingen plads til refleksion. I hvert fald som hovedregel. Det er min erfaring, at kun de færreste virksomheder eller organisationer har afsat rum – fysisk, mentalt og kulturelt – til at træde tilbage fra fællesskabet for at reflektere eller til at træde tilbage som fællesskab med det samme mål.

Der skal med andre ord skabes både tid og rum – i ordets bredeste forstand – for at refleksion kan finde sted ud over de øjeblikke vi alle stjæler i løbet af en ellers hektisk dag; hvad enten det er der, hvor vi alle har accepteret, at man helst går én og én (bortset fra teenagepiger), eller i bussen eller toget eller i køen frem mod kassen i Netto, hvis man ellers er i stand til at abstrahere fra den støj og alle de andre forstyrrende elementer, som oftest kendetegner den slags miljøer. Senere i bogen diskuterer vi, hvordan man skaber det rum, der skal til, for at refleksion kan betragtes som en strategisk satsning og metodisk tilgang til innovation og udvikling.

Fornyelse, forandring og innovation handler om at vælge til og vælge fra – om at tage de rigtige beslutninger efter hvert som nye muligheder gror frem af processen. Derfor er det ret vigtigt, at også de mennesker, som ikke har deres daglige gang i organisationen, men som vi allerede har peget på som potentielt værdifulde ressourcer i innovationsprocesser – kunder, samarbejdspartnere og andre interessenter – tilbydes det samme rum og de samme betingelser for at deltage med deres refleksioner på lige linje med de »interne« aktører. Den umiddelbart sikreste måde at opnå dette er, at refleksionen bygges ind som en del af den strukturerede proces og dermed udnyttes metodisk i forhold til alle processens deltagere.

Refleksion er ikke det samme som fri leg

Det kan være ganske meningsfyldt at definere en ramme for den form for refleksion, som indgår i en styret proces. For eksempel kan man bede de forskellige interessenter om at reflektere over et givet problems placering i en værdikæde eller i et forståelseshierarki. Lad os tage en gammel model, som de fleste af os har mødt på et eller andet tidspunkt – Maslows

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

behovspyramide,[18] som prioriterer vore behov i rækkefølge, fra fysiske behov via behov for tryghed, sociale behov, personlige eller egoistiske behov og til sidst vores behov for selvrealisering – forstået på den måde, at vi først kan adressere et behov, når det nedenunder er opfyldt. Glenn Jacobsen, dansk konsulent og forfatter, vendte i 1999 Maslows pyramide på hovedet. Hans udgangspunkt var, at *»det enkelte individ i stigende grad vender den traditionelle behovspyramide på hovedet; den enkelte tager for givet, at selve forbruget (produktet eller ydelsen) varetager det basale behov – det er vigtigere, hvordan den enkelte realiserer sig selv gennem forbruget«*.[19]

Uanset om man vælger at tro – på Maslow eller Jacobsen – eller dem begge, for den sags skyld så er rammen relevant. Hvilken type behov er det, vi dækker i vores virksomhed, vores forvaltning, vores organisation? Hvis vi nu er en leverandør af virksomheders frokostordning – er vores leverance at stille den enkelte medarbejders sult? Er den trygheden om, at hver enkelt medarbejder hver eneste dag får et nærende og sundt måltid, og at hygiejnen er i orden? Er den en ramme for kollegial snak og menneskelige relationer? Skal den kunne tilfredsstille den enkeltes individuelle ønsker? Eller skal den give rum for, at den enkelte kan udtrykke sig selv igennem de valg, han eller hun gør ved buffeten? Svaret vil være ret afgørende for, hvori en udvikling af leverancen består – og den enkelte medarbejders oplevelse af, hvilket niveau hans eller hendes bidrag gør en forskel på, er et ret interessant afsæt for en diskussion om målet med det videre arbejde.

Man kan sagtens også vælge andre vinkler og afsæt for en »refleksionsbrief«. Hvis det, man skal i gang med, er en forandringsproces mere end udvikling af en ny ydelse eller et nyt produkt, så kan man måske inspirere til refleksion over de barrierer, som rent statistisk står i vejen for, at »det nye« bliver ønsket velkommen af resten af organisationen. De hollandske forskere Henk Kleijn[20] og Fred Rorink har identificeret de syv væsentligste psykologiske motiver for at modsætte sig forandring, nemlig frygt (jeg ved ikke, om jeg kan håndtere det), skyldfølelse (det kan jeg altså ikke udsætte mine kolleger for), fremmedgørelse (vil forandringen komme til at erstatte mig), indgriben i personlig situation (forsvinder et eller flere af mine privilegier), egne behov (forandringen vil stå i vejen for min egen karriere), trussel (vil det her svække min position) og tvivl (jeg kan ikke overskue, hvad det her vil betyde for mig). Inden man går i gang med processen, er det en ret værdifuld øvelse at lade den enkelte reflektere over, om de selv bærer nogle af disse motiver i sig, og hvordan man

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

imødekommer det faktum, at der i hvert fald vil være nogen i organisationen, som har det sådan.

Refleksion som kontekstuel ramme

Refleksion – eller det at handle eller forholde sig reflekteret – skal ses i forhold til dets to modsætninger, nemlig det at handle enten »intuitivt« eller »instinktivt«, som tidligere beskrevet. Begge har desværre godt fat i beslutningstagere på alle niveauer – nogle mere baseret på erfaring og erkendelse end andre, hvor vore »nedarvede forsvarsmekanismer« får lov til at regere.

Personligt kan jeg ikke lade være med at tænke på, hvordan mange situationer ville have stillet sig anderledes, beslutninger ville have været af højere kvalitet og relationer mellem ledere og ansatte, ledere imellem og ansatte imellem ville have været bedre, hvis man i stedet for at lade instinkterne – eller i bedste fald intuitionen – råde turde bearbejde situationen intellektuelt gennem refleksion, inddrage andre synspunkter end ens egne og give beslutningen den tid, dens betydning fortjener.

Forpligtelsen til at reflektere skal således også ses i relation til magt, ansvar og forpligtelse. Jo større magt man har, jo større ansvar har man oftest også. Ansvar er en faktuel størrelse – noget, der kan fordeles meget præcist og skematisk. Forpligtelse kan ikke på samme måde måles og vejes – den er nært beslægtet med ansvarlighed og handler om, i hvilken grad man tager ansvaret til sig og gør det til noget mere end en skematisk størrelse. Forpligtelse er netop et udtryk for det ansvar, man selv vælger at påtage sig i kraft af det ansvar, man er blevet givet eller pålagt. Magt kan udøves mere eller mindre reflekteret, og det at leve op til ens formelle ansvar kan foregå uden stor indlevelse. Men det at tage ansvar – at føle sig forpligtet – kræver refleksion over den magt og det ansvar, man er blevet tildelt.

Refleksion for refleksionens egen skyld er en luksus og noget, man bestemt ikke skal underkende værdien af. Men som strategisk faktor er den ikke af væsentlig værdi, medmindre den bliver sat ind i en sammenhæng. Ligesom design, som heller ikke er interessant i sig selv, men først bliver signifikant, i det øjeblik det som begreb og metode sættes ind i en kontekstuel ramme bestående af en afsender og en modtager, en idé, et materiale og et produktionsapparat, økonomiske, teknologiske og etiske begræns-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

ninger. Og ikke mindst – ind i en metodisk ramme, som gør det muligt at styre processen frem mod et på forhånd defineret mål. Således altså også med refleksion. Den kontekstuelle ramme, jeg har valgt at diskutere, er refleksion i forhold til innovation, refleksion som ledelsesværktøj og redskab til at styre risici – og som bro til bogens kerne – problemafklaring, framing og reframing; refleksion som forberedelse til, forudsætning for og som grundelement i kreative processer.

> Refleksion for refleksionens egen skyld er en luksus og noget, man bestemt ikke skal underkende værdien af. Men som strategisk faktor er den ikke af væsentlig værdi, medmindre den bliver sat ind i en sammenhæng.

Refleksion som ledelsesværktøj og kilde til innovation

I bestselleren »QUIET: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking«, hyller Susan Cain[21] den introverte del af befolkningen og deres evne til at tage beslutninger i kraft af det faktum, at de tilbringer betydeligt mere tid til at reflektere over de indtryk, de modtager, end ekstroverte personer. Samtidig peger hun på, at vores vestlige kultur både misforstår og undervurderer de introvertes bidrag og den uudnyttede ressource, de udgør.

I en tid hvor det at positionere sig er nøglen til succes, kan refleksionen være en karrieremæssig bremseklods, men det ændrer ikke ved, at kvaliteten af de beslutninger, som tages efter en vis grad af refleksion, er højere, end når der notorisk skydes fra hoften.

Professor Joseph A. Raelin[22] fra Northeastern University i Boston har dedikeret sin forskning til det, han kalder »refleksiv praksis«. En af hans egne refleksioner er, at »*Refleksiv praksis er nærmest ikke muligt eller praktiserbart i en tid styret af travle ledere programmeret til handling – ikke til refleksion. Handling er påkrævet, og alt som kunne forsinke en afgørelse betragtes som et tegn på svaghed, selv om resultatet af at trække beslutningen måtte være at beslutningens kvalitet forøges. Topledere ønsker svar – ikke spørgsmål, løsninger – ikke flere problemer.*«

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

En nestor inden for ledelses- og organisationsteori, Edgar H. Schein, støtter synspunktet. Ja, han går så langt som at begræde det faktum, at næsten ingen mennesker ryger længere – dog af organisationsteoretiske og ikke sundhedspolitiske årsager. Han siger, at *»Pointen er, at uprogrammeret tid – eller spildtid – er en sociologisk defineret, og ikke en absolut eller konstant størrelse. Det vi har brug for er adækvate undskyldninger for tid til refleksion som andre vil acceptere som legitime i en ellers travl tid. Det absurde i hvordan vi drives af travlhedens norm udmønter sig for eksempel i, at mange mennesker undlader at holde kaffepauser (og dermed et øjebliks refleksion) fordi de er bange for at blive set siddende på en café og »spilde tid«. Lad os starte med at reflektere lidt over hvorfor der ikke reflekteres mere. De fleste af os ryger ikke længere, men måske skulle vi alligevel genindføre rygepausen som en institution – blot for at give os 5-10 minutters tid til refleksion ude på terrassen. Hvad med at tage kaffen med udenfor – hvad enten man vælger at gå en lille tur eller sidde og kigge ud over landskabet, i stedet for at slæbe kaffen tilbage til skrivebordet?«*

Den kultur og de værdier, som knytter sig til at tage tid til refleksion, skal komme fra den øverste ledelse. Hvis topchefen er frenetisk i sin adfærd, er sandsynligheden for, at resten af ledelsen tør opmuntre tilbagelenet adfærd i form af at drive den af med en kop kaffe på terrassen ret begrænset. Hvis det derimod gives plads til at dyrke de åndehuller, som hverdagen byder på, pauserne og den uprogrammerede tid, som kommer til de fleste af os, så er sandsynligheden for, at den enkelte medarbejder bliver kilde til nye idéer og innovation, bare betydeligt større, end hvis det vigtigste er at se ud, som om man har travlt.

Jeg vender tilbage til begreberne virksomheds- og organisationskultur lige om lidt ...

Så – på den ene side er det god ledelse at give rum til refleksion ved at sende signaler om – og allerhelst gå foran ved at vise – at tid til refleksion og »rygepauser« er både i orden og påskønnet. På den anden side kan man også arbejde mere struktureret med at fremme den enkelte medarbejders lyst og trang til at reflektere over egen rolle i virksomheden, virksomhedens samlede aktivitet, en reaktion fra en kunde eller samarbejdspartner, forårets kommen eller den danske model. Som ledelsesværktøj kan man rent faktisk sætte den uprogrammerede tid i system – hvor paradoksalt det end måtte lyde. Man kan vælge at allokere tid til, at den enkelte medarbejder træder ud af sin programmerede rolle en vis mængde tid per uge eller måned; meget gerne fulgt af et vist engagement i medar-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

bejderens disposition af den allokerede tid. Lad os sige, at hver medarbejder har en dag om måneden til at reflektere.

Medarbejderen vælger selv, om han eller hun ønsker at bruge en hel dag ad gangen eller dele dagen op i to halve eller tre tredjedele. Det vigtige er, at medarbejderen er bevidst om, at tiden er arbejdsgivers tid – at tiden gerne skulle bruges på at gøre noget, som kan fremme refleksionen. Det vil sige noget andet end det, man bruger sin fritid på – refleksionstid er ikke fritid, det er arbejdstid. Derfor må man også gerne stille »opgaver for« – pege på et område, hvor ledelsen meget gerne får medarbejderens input. Jeg har blandt andet hørt om virksomheder, som sender medarbejdere på messer for fuldstændig »uvedkommende« produkter for at få ny inspiration og noget at tænke over. Kontrakten er blot, at den enkelte medarbejder forpligter sig til at bære nogle af de tanker, han eller hun gør sig, tilbage ind i virksomheden.

Men refleksion kræver ikke nødvendigvis, at man river hverken halve eller hele dage ud af kalenderen, og der hvor refleksion som ledelsesværktøj bliver interessant, er der, hvor det indskrives i styrede innovationsprocesser med det helt utvetydige formål at få adgang til medarbejdernes tavse viden og akkumulerede erfaringer – og som ikke kommer til udtryk i processer, hvor det hele skal gå lidt tjept på ledelsens præmisser og efter devisen den, som råber højest. Hvis man vil have udbytte af medarbejdernes deltagelse i sådanne processer, skal den enkelte medarbejder imidlertid føle tryghed for, at hans eller hendes bidrag til den refleksive proces er værdifuldt, og at det er den enkeltes tempo og barrierer i forhold til at »være på«, som styrer processen. Det gøres mest effektivt ved, at refleksion opmuntres som beskrevet i de to foregående afsnit, og at man således fjerner de stigma, som måtte være forbundet med, at man kigger indad – både alene og i flok ved, at man allerede i planlægningen af et udviklingsprojekt skriver ind tilstrækkeligt med tid til, at refleksion får lov til at spille den rolle som katalysator for bedre idéer og nuanceret dialog med projektets interessenter, som man ellers ville gå glip af.

Refleksion og de risici man står over for

Sammenhængen mellem grundighed i udviklingsprocessens tidlige faser og projektets risici vil være omdrejningspunkt i bogens femte del, og derfor kun en lille forsmag i denne omgang. I årtier har man i designkredse

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

været konfronteret med påstanden om, at det er forbundet med til tider måske store, men i hvert fald svært målbare risici at bruge design og designere. Man ved ikke, hvad man får, man kan aldrig være sikker på, at processen leder noget som helst sted hen, og man mangler redskaber til at måle det økonomiske udbytte af indsatsen. Og i øvrigt forstår vi ikke helt, hvad der sker undervejs. Designerhvervet og alle dets fortalere har accepteret indsigelsen og imødegået den med, at der naturligvis er risici forbundet med kreative processer, men at man jo bliver nødt til at tro, at der kommer noget godt ud i den anden ende.

Først de senere år er man blevet taget alvorligt hvis man har vendt argumenterne om og påstået, at design som metode er et af de mest effektive redskaber, man har til at styre og rent faktisk minimere risici forbundet med en udviklingsproces. En designmetodisk tilgang betyder, at man afsøger flere muligheder, inddrager flere interessenter, anskueliggør processen, muligheder og begrænsninger for flere undervejs og afstedkommer flere interessante løsningsforslag end andre processer. Den betyder også, at man prototyper sig frem til realistiske bud på en endelig løsning, inden investeringerne bliver så tunge, at der for alvor står noget på spil.

Hvordan har så refleksion noget med styring af risici at gøre. Vel, for mig står det i hvert fald lysende klart, at jo flere spørgsmål man har stillet sig selv, og jo flere gange man har vendt skråen, des sikrere kan man være på, at man går i krig med at løse det rigtige problem. Og hvad er så det rigtige problem? Det er i hvert fald ikke nødvendigvis det, man først får øje på – det intuitive eller instinktive. Og løser man det – det mest indlysende, men måske bare et symptomatisk problem eller end dog et pseudo-problem – så sidder man jo dybest set tilbage og har brugt en hel masse ressourcer – uden at det underliggende problem er løst. Hvilket naturligvis også betyder, at ens ROI – »return on investment« – er ret begrænset, og at risikoen for, at man relativt hurtigt skal i gang med en »ommer«, er overhængende. I mellemtiden har ens konkurrenter måske løst problemet og overhalet en indenom, borgerne er flyttet til en anden og knapt så dysfunktionel kommune, eller omkostningerne forbundet med symptombehandling har smadret både budgetter og behandlingsgarantier.

Det at bruge tid på refleksion og i det hele taget på de helt tidlige faser i en udviklingsproces – der, hvor man cirkler sig ind på problemets kerne og ret ofte kommer til en erkendelse af, at man fra start havde formuleret det forkerte problem – betyder også, at man allerede i de helt indledende faser inddrager en række forskellige mennesker og en række forskellige

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

hensyn. Derigennem får man også forankret processen og skabt ejerskab – hvilket i sig selv er med til at reducere risikoen for afvisning af den endelige løsning betydeligt. Til gengæld er »not invented here« en meget stærk kraft, som nærmest med garanti vil skabe modvilje mod ethvert resultat, der opleves som »proppet ned i halsen«, uanset dets fortræffeligheder. En reflekteret tilgang til, hvilket problem man står over for – oftest mere et problemkompleks end et enkeltstående og isoleret problem; de er rent faktisk ganske sjældne – og relevant inddragelse af brugere og andre interessenter undervejs i processen sikrer med andre ord, at kræfterne lægges det rigtige sted, og at man reducerer risikoen for, at der enten spændes ben for projektet undervejs, eller at projektets udbytte bliver underkendt.

En reflekteret tilgang til, hvilket problem man står over for, og relevant inddragelse af brugere og andre interessenter undervejs i processen sikrer med andre ord, at kræfterne lægges det rigtige sted, og at man reducerer risikoen for at der enten spændes ben for projektet undervejs eller, at projektets udbytte bliver underkendt.

Styrede, kreative processer er ikke nødvendigvis refleksionsbaserede. Mange skabende processer er eller opleves intuitive og meget lidt strukturerede. Det skal de nok også være i mange sammenhænge – hvad enten formålet er et nyt værk (i ord eller toner eller olie eller ler) eller et nyt produkt, en bygning, et rum, en robe eller en scenografi. Til gengæld er der meget, der taler for, at en kreativ proces hvis formål er at udvikle en ny proces, en oplevelse, relation eller interaktion, et system eller en ydelse – eller i og for sig også et hvilket som helst produkt som kræver en eller anden form for afkodning eller forudsætning for at blive værdsat af brugeren – vil styrkes af, at processen er styret og prioriteret i forhold til hvor ressourcerne skal fokuseres. Og i den type kreative processer er refleksion som et af flere midler til at præcisere – at re-frame – problemets kerne både vigtig og værdifuld.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Virksomheds- og organisationskultur – styring og kaos

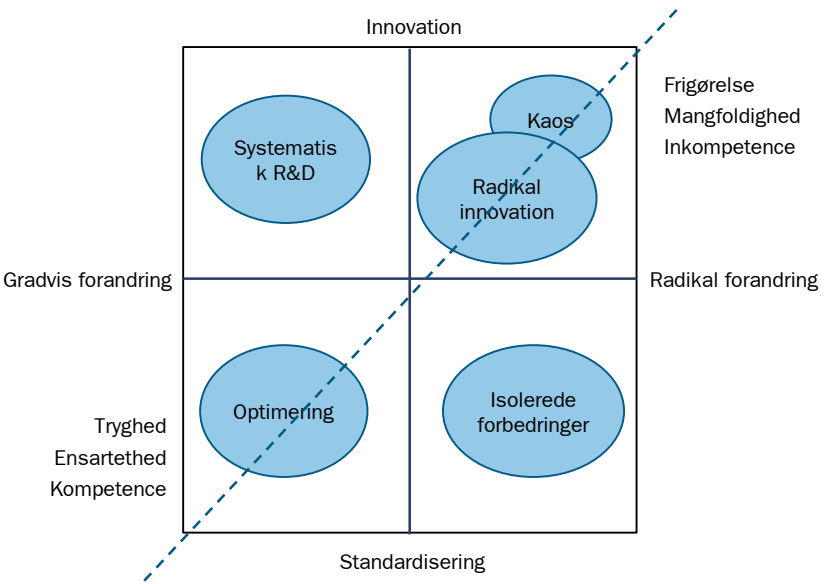
Kultur[23] anvendes af mange som blot endnu et »gummiord« til at beskrive mange forskellige ting – afhængigt af kontekst og beskrivelsens formål. I udgangspunktet dækker begrebet over de værdier og den materielle og immaterielle produktion, vi giver i arv til næste generation. Hvis man anvender begrebet på en virksomhed eller organisation vil det først og fremmest være et udtryk for den adfærd, de holdninger og værdier – og de mål, en virksomheds eller organisations ledelse tilskynder i resten af organisationen. Nogle virksomheder er kendt for deres stærke og meget traditionsbundne virksomhedskultur[24] – for eksempel Mærsk, vores hjemlige flagskib på Esplanaden i København – mens andre virksomheder har et meget mindre bevidst forhold til begrebet, noget som i mange tilfælde også betyder, at kulturen ikke har samme soliditet – ej heller samme betydning for virksomheden. Det ændrer dog ikke ved, at det er den til enhver tid bestemmende ledelse, som også har ansvar for hvilken kultur som råder i organisationen. Er den åben og imødekommende, fremmer den dialog og samarbejde eller fokuserer den på den individuelle præstation? Værdsætter den mangfoldighed eller dyrker den en vis type medarbejdere og personprofiler? Bygger den på opmuntring og anerkendelse eller på kritik og mistillid? I sidste ende er det et ledelsesspørgsmål og et spørgsmål om hvilke værdier, hvilke metoder og hvilke medarbejdere en organisations ledelse tror på som det rigtige middel til at nå de mål, den har sat sig.

Der er efterhånden bred opbakning til synspunktet, at innovation i den betydning, denne bog tager udgangspunkt i – udvikling, fornyelse og forandring på baggrund af en konstant søgen efter bedre løsninger gennem forståelse for og inddragelse af markedet, brugerne eller borgerne – ikke kan finde sted i en kultur, der ikke er åben og imødekommende, som ikke værdsætter mangfoldighed, og som ikke er præget af anerkendende og tillidsfuld ledelse. Også i mange virksomheder er denne erkendelse begyndt at gøre sig gældende. Allerede i 2006 udpegede lederne i nogle af verdens største organisationer virksomhedernes interne kultur og arbejdsmiljø som den største barriere for innovation.[25] Cirka samtidig udtalte professor Anders Drejer til Danske Designeres magasin, Inform, at *»Der er kun én barriere for innovation, og det er lederne. Den ikke-innovative leder er den der belønner drift, kun taler om og tænker på drift, og som selv er kompetent i den retning. Det er en leder der straffer regelbrydere. Hvorimod den in-*

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

novative leder giver plads til, at reglerne brydes for at opnå forandringer, udviklinger, forbedringer og overraskelser.« I de snart ti år, som er gået siden, synes denne erkendelse at have bredt sig til store dele af erhvervslivet – hvorfor det indimellem kan undre en, at mange virksomheder og organisationer stadig bruger de allerfleste kræfter på den daglige drift.

Lars Goldschmidt[26] er – i hvert fald i mine øjne – en fremragende, måske en af Danmarks skarpeste tænkere. Han har i en årrække beskæftiget sig med forudsætninger for innovation – overordnede politiske såvel som organisatoriske og kompetencemæssige. Helt fra første gang jeg stødte på nedenstående model (figur 3) i 2005, har jeg haft stor glæde af de tanker, den repræsenterer. I modellen advokerer han for at skærpe forståelsen for sammenhængen mellem en organisations struktur og værdisæt på den ene side og hvilken form for udvikling man ønsker i virksomheden, på den anden.



Figur 3. Model for etablering af kreative rammer udviklet af Lars Goldscmidt.

Ganske kort fortalt er Goldschmidts ærinde, at hvis man dyrker det sikre, medarbejdernes tryghed, ensartethed og stærk fokus på faglige kompetencer, så vil virksomheden stå stærkt i forhold til konstant optimering og

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

kvalitetsforbedring af eksisterende produkter og ydelser og til »programmeret« innovation i den forstand, at man kender løsningen på forhånd – det hele handler om, hvordan den kan blive til virkelighed eller hvordan den kan realiseres inden for et sæt på forhånd definerede kriterier. Hvis man på den anden side ønsker radikal innovation og at finde frem til endnu ukendte løsninger på et måske relativt løst formuleret problem, så handler det om at dyrke den enkeltes frihed og skabertrang, forskellighed og – for nogle måske lidt provokerende – inkompetence. Hvis der ikke er respekt for det potentiale, der ligger i erkendt inkompetence – i det at ikke vide og vide, at man ikke ved – så kan man formentlig heller ikke skabe radikal innovation. Rent faktisk er hans postulat, at radikal fornyelse kræver både accept for og en vis grad af kaos for at opstå – et synspunkt, som deles af designvirksomheden IDEO's øverste chef, Tim Brown, der har udtalt, at *»Innovation kræver vilje til at omfavne kaos«.*

Et centralt begreb, hvis vi ønsker at styrke vores evne til at skabe nye løsninger, bedre løsninger og mere effektive løsninger, er den »excess capacity«, som ligger forankret og gemt i virksomhedens medarbejdere. Og som der relativt nemt kan skabes adgang til – hvis bare kulturen tillader og opmuntrer til det. Grundlæggeren af kendte Montana, Peter Lassen har udtalt, at *»Den enkelte medarbejder, lige fra den administrerende direktør til rengøringshjælpen er en del af Montanas design – designet starter ved ansættelsen«*.[27]

Ingen kender en virksomheds produkter og processer, eller en forvaltnings service over for kommunens borgere bedre end virksomhedens eller forvaltningens egne ansatte. De møder dem »first hand« hver eneste dag – produkterne, ydelserne eller processerne, og ret ofte også brugerne af de produkter eller ydelser, man leverer. Og ingen har bedre forudsætninger for at komme med indspil, som kan bidrage til innovation end dem – og her dækker »dem« over både de ansatte og brugerne. Mange gange ved de det bare ikke selv – ligesom de desværre kun sjældent bliver opfordret til at søge ind til – og dele ud af – den viden, de rent faktisk har.

> I sidste ende er det et ledelsesspørgsmål og et spørgsmål om, hvilke værdier, hvilke metoder og hvilke medarbejdere en organisations ledelse tror på som det rigtige middel til at nå de mål, de har sat sig.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

En kultur, som opfordrer medarbejdere på alle niveauer til at blande sig, og som opmuntrer aktiv deltagelse i udviklings- og forandringsprocesser, vil gradvis opbygge en ret stor grad af »innoliteracy« – viden om og forståelse for innovation, hele vejen fra topledelse og ned til den enkelte maskinoperatør eller sosu-assistent; en anerkendelse af de uudnyttede ressourcer og den latente innovationskapacitet, de fleste organisationer besidder i kraft af deres medarbejderes viden og erfaringer. Det handler om at tilføre medarbejdere og andre interessenter forståelse for, hvad innovation er, måske afdramatisere begrebet og ikke mindst skabe tillid til, at hver og en især kan være med til at skabe innovation på deres egen arbejdsplads eller i det miljø, de er en del af. Og så handler det om en fælles forståelse for, at »gode idéer er ligeglade med hvem som fik dem«.

Innovation er meget sjældent radikal – det er kun de færreste beskåret at finde de vises sten. Men også små forbedringer er værdifulde og er lige så meget innovation som den dybe tallerken. Derfor kræver det heller ikke specialiseret viden om innovation som proces, om modeller og metode for at bidrage til udvikling og fornyelse. Det er rigeligt, at der i organisationen findes, eller at man anerkender behovet for at tilknytte specialister som kan facilitere, styre og moderere processerne.

Forudsætningen for at bidrage til sådan innovation er imidlertid, at den enkelte føler sig inviteret indenfor i innovationens verden – at der er en virksomheds- eller organisationskultur, som anerkender den enkeltes kapacitet. På den enkeltes egne præmisser og med baggrund i deres egen hverdag.

Det handler ganske konkret om at give den enkelte en oplevelse af, at han eller hun allerede har værdifuld viden og værdifulde erfaringer, som kan bidrage til forbedringer og fornyelse. Så kan redskaberne og den metodiske forståelse modnes lige så stille og roligt i den enkeltes eget tempo.

Vejen frem imod en organisation, som er gennemsyret af kreativitet – kreative medarbejdere og en kreativ ledelse – kan imidlertid være lang, og en organisation, hvor både holdningerne til og forståelsen for kreative metoders naturlige plads kommer ikke af sig selv. Til gengæld findes der et solidt videngrundlag for, hvordan man systematisk kan arbejde med at opbygge en kreativ kultur og erfaring med at arbejde med kreative processer – inklusive hvordan man udnytter den enkelte medarbejders kreative potentiale – blandt andet en meget anvendelig model udviklet af den schweiziske forsker Claudia Acklin.[28] Måske lidt overraskende ser hun processen frem imod en organisation, der tager styrede kreative processer

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

til sig, som en form for kulturkamp, hvor nogen i organisationen – en eller flere personer, som tror på og måske oven i købet har erfaring med kreative processer, og som har ledelsens tillid – sammen med en ekstern designer eller anden bærer af kreativ metode går foran og viser i meget lille målestok, hvordan en sådan proces kan forløbe, og at den giver gode og måske overraskende resultater. Via små spydspidsoperationer kan man således skabe begejstring nok til, at metoden afprøves på et lidt større projekt, hvor flere kompetencer og meget gerne medarbejdere fra flere afdelinger inviteres med.

Dermed oparbejder man en intern empiri i forhold til, at det giver mening at arbejde på andre måder end før – hvilket er første skridt på vejen til en metodisk transformation, som over tid sikrer forankring og mere struktureret brug af kreative metoder, brugerinddragelse, scenarier og prototyping.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

DEL 3

Framing og reframing

Den bedst tænkelige løsning på det rigtigst mulige problem

Ifølge Wikipedia betyder »framing« som brugt i de sociale videnskaber *»et set koncepter og teoretiske perspektiver på hvordan individer, grupper af individer og samfund organiserer deres viden om, opfatter og taler om virkeligheden«.*

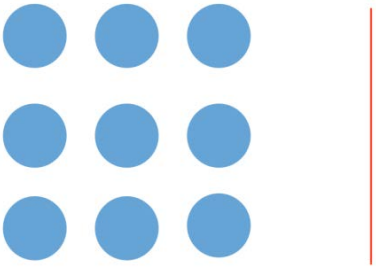
Professor Robert M. Entman[29] ved George Washington University omtaler i sin forskning framing som *»scattered conceptualization«* – altså spredt konceptualisering – det at udvælge enkelte faktorer frem for andre med det formål at understøtte en idé eller at lægge vægt på én vurdering frem for andre for at styrke et budskab.

Framing – sammen med begrebet »reframing« udgør centrale komponenter i design thinking. Reframing består i at ændre den måde mennesker ser ting, for dermed at prøve at finde nye vinkler på idéer, begivenheder, situationer og muligheder – at se en given situation eller et givent problem med andre øjne.

Man stilles en gang imellem over for situationen, hvor en eller anden – måske en nevø eller anden som finder det betimeligt at teste ens intellektuelle eller kreative formåen, eller på bagsiden af en formiddagsavis – en såkaldt hjernevrider.

Opgaven er nem at gå til – hvor mange firkanter er det inde i firkanten? I hvilken rækkefølge passer figurerne sammen og så fremdeles – selv i seriøse rekrutteringsvirksomheder anvender man opgaver af samme slags, enten hentet fra eller bearbejdet på grundlag af eksisterende intelligenstests. Ud over at de kan være sjove på en regnvejrstung efterårsaften, er de også gode til at opøve og fremprovokere nye måder at se et problem på. Mest for sjovs skyld følger her en enkelt af slagsen:

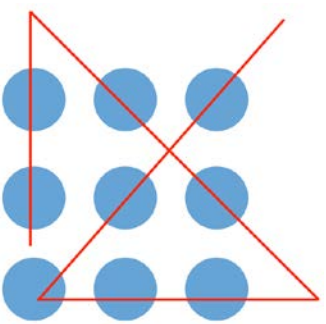
Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)



Opgaven består i at forbinde de ni punkter med maksimalt fire streger og uden at løfte blyanten fra papiret, og uden at krydse hvert enkelt punkt mere end en enkelt gang.

Opgaven virker meget nem at gå til – sådan ved første øjekast, men volder ret ofte problemer når man har »brugt« de fire streger og stadig sidder tilbage med et uberørt punkt. Og så er det jo, at man begynder at tænke ud af boksen. Hvor langt væk fra punkterne må man bevæge sig? Det blev der jo ikke sagt noget om. Og der blev vel heller ikke sagt, at stregerne skal være lige – vel?

Standardløsningen på opgaven,[30] som i øvrigt også er at finde på Undervisningsministeriets hjemmeside – som den findes i en række gådesamlinger – er som følger:

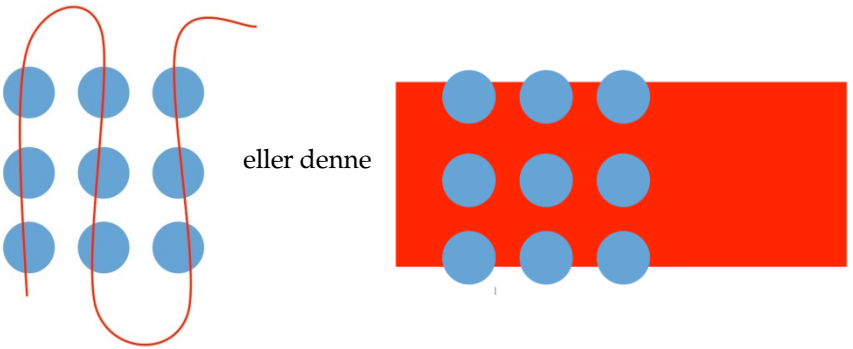


Løsningen synliggør, at man godt må bevæge sig ud over den imaginære ramme, vi alle skaber i vore egne hoveder, og som dannes af de ni punkter. Som det udtrykkes i den ministerielle kommentar til modellen, så gør *»vores personlige tilbøjelighed, at vi handler normativt. Vi lader os begrænse af funktionalitetsområder (lige linjer, tynde streger, streger, der går lige igennem*

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

punktet osv.)« – uden at de som sådan er begrænsninger, vi er tvunget til at lade os styre af.

Derfor kan man for så vidt godt tænke sig endnu flere muligheder end gådesamlingens ene – for eksempel denne:



Ingen har pålagt os, at der skulle være fire streger – det var et maksimum. Og ingen har sagt at stregerne skal være lige – eller tynde, så en enkelt streg, hvad enten den er krum eller bare meget, meget bred kan faktisk også løse problemet. Den ungarske nobelprisvinder i medicin i 1937 – Albert Szengyörgyi, som fik prisen for opdagelsen af C-vitaminet – udtalte ved prisoverrækkelsen, at »*Opdagelser kommer af, at når alle ser det samme, er der mindst én, der tænker noget ganske andet*«. Der er heldigvis altid nogen, der ikke bare og uden at stille kritiske spørgsmål tager tingene for det, de ser ud til at være.

David Straker er psykolog og forfatter af en række bøger, der handler om problemløsning og beslutningstagning. Hans fokus er netop, hvordan vi finder frem til den bedst tænkelige løsning på det rigtigst mulige problem. Ifølge Straker har vi alle en tilbøjelighed til at »frame« alt rundt os. Han siger, at ens referenceramme er et indre skema over alle de formodninger, vi ikke stiller spørgsmål ved, og som vi bruger, når vi giver mening til det, vi oplever. Hvis et enkelt element i rammen ændrer sig – det vi kalder »reframing«[31] – ændrer også meningen ved det, vi oplever, sig. For at »reframe« må man træde et skridt tilbage fra det, som bliver sagt og gjort og prøve at forstå situationen med udgangspunkt i den ramme, som situationen er opstået, de bagvedliggende og ikke udtalte antagelser og de bagvedliggende motiver, situationen bygger på. Ved at sige »lad os kigge på det her med andre øjne« udfordrer man rammen og står dermed

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

mere frit til at vurdere, om den pågældende situation er et problem eller en mulighed, en svaghed eller styrke (det vi ellers kender som en SWOT-analyse), noget man simpelthen ikke kan gøre noget ved eller en ren og skær misforståelse.

Framing handler altså om at etablere en relevant kontekst for den situation man ønsker at arbejde med, mens reframing handler om at ændre perspektiv, om at udfordre det uimodsagte og om at påvirke både egen og andres »mindset« og mentale ramme for at vurdere og påvirke den givne situation. Man skal indføre det, tidligere omtalte Raymond Turner omtaler som en »fordomsfri zone« – et sted, hvor man hele tiden bliver mindet om, at ingen idéer skydes ned – alle idéer er lige gode, indtil de har været diskuteret og afprøvet.

Refleksion er et ud af flere – dog efter min mening måske det allervigtigste – værktøjer til at afprøve, om det problem man står overfor – dets mening, betydning og implikationer – er det, man først får øje på, og det, ens første indskydelse byder en at løse. Men, der findes en række andre værktøjer og tilgange til at sikre det bedst tænkelige beslutningsgrundlag, inden man igangsætter en ressourcekrævende udviklings- eller forandringsproces.

> Framing handler om at etablere en relevant kontekst for den situation man ønsker at arbejde med, news og reframing handler om at ændre perspektiv, om at udfordre det uimodsagte og om at påvirke både egen og andres »mindset« og mentale ramme for at vurdere og påvirke den givne situation.

En af dansk erhvervslivs reformatorer, Lars Kolind,[32] der blev kendt for at indføre en hidtil ukendt form for organisation herhjemme – det der blev kaldet »spaghettiorganisation« – allerede tilbage sidst i 80'erne i virksomheden Oticon, tog netop udgangspunkt i at »reframe«, hvad der skal til for at skabe resultater i en virksomhed. At skære ned var ikke et onde – Kolind sammenligner det med at skære frugttræer – hvor de grene, som bærer for lidt frugt, skæres væk, men mest for at give mere lys til dem, der bærer mest. I forbindelse med en »camp«, som jeg havde glæden af at deltage i mange år senere – på Løndal Gods, hvor Lars Kolind bor og afholder udviklingsprogrammer for ledere – talte han meget om »mentale

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

modeller«. Alle har en mental model med afset i deres profession, den type institution, organisation eller virksomhed, de repræsenterer, og så fremdeles.

Opgaven består i at reframe ens rolle ved at konstatere, hvilken mental model man er bærer af, reflektere over, hvornår og hvordan den blev til, hvilken logik den bygger på, og om den til enhver tid er relevant og tjener de mål, man ellers arbejder efter. De samme spørgsmål kan man stille i forhold til ens rolle i, og den mentale model for, en enkelt proces eller et enkelt udviklingsprojekt.

Spørgsmålet mange springer over: Nyudvikling eller videreudvikling

Alle virksomheder – ligesom hver enkelt af os – overlever og blomstrer ved at være i konstant bevægelse, i konstant udvikling. Som organisation er det således nærmest en forudsætning, at der foregår en struktureret og planlagt udvikling – hvad enten det er af organisationens struktur og medarbejdernes kompetencer, af interne rutiner og processer eller af de produkter eller ydelser, man er sat i verden for at levere. Alligevel kan man godt spørge, om al udvikling nødvendigvis er entydigt positiv.

Der er to grundlæggende typer udvikling. Den ene kan man kalde den »organiske«, der foregår løbende, og som oftest er et udtryk for en dynamisk, levende og bevidst organisationskultur, hvor alles samlede forståelse for de mål, man arbejder efter, i sig selv er en drivende kraft for gradvis forandring, men hvor ingen planlægger eller styrer udviklingen. Den anden form for udvikling, som man kan kalde »strategisk«, er styret og en integreret del af en ganske specifik plan. Begge dele finder sted parallelt i virksomheder og organisationer, og de skulle naturligvis også gerne spille på samme hold.

Når jeg allerede i bogens indledning ganske bevidst sidestiller forandrings- og udviklingsprocesser, så er det, fordi det ikke nødvendigvis altid er det rigtige valg at udvikle noget nyt – fra scratch. I mange tilfælde vil man have en løsning, som dækker dens fundamentale behov, men som kan eller skal forbedres for at imødekomme ændrede forventninger eller krav. I mange tilfælde vil en virksomhed svare på faldende markedsandele ved at udvikle et nyt produkt eller en ny ydelse, som kan give salget et boost, men i mange tilfælde ville en optimering i form af re-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

design eller videreudvikling af en allerede eksisterende løsning have været en bedre investering. Beslutningen om, hvorvidt man starter med blanke ark eller tager udgangspunkt i en eksisterende løsning, skal tages efter grundige overvejelser og som en del af udviklingsprocessens tidlige faser, men det kan være en gavnlig diskussion at tage, hvorvidt ens strategiske afsæt og det marked, man opererer i, gør det mest naturligt at fylde på med nye løsninger, udskifte gamle med nye eller optimere eksisterende løsninger for bedre at imødekomme brugernes behov. Det at give brugerne flere valgmuligheder gør det ikke nødvendigvis hverken nemmere for den enkelte at vælge eller mere sandsynligt, at de bliver glade for deres valg. Rent faktisk vil mange vælge en leverandør eller ydelse fra, hvis alternativerne er for mange.

> Det at give brugerne flere valgmuligheder gør det ikke nødvendigvis hverken nemmere for den enkelte at vælge eller mere sandsynligt, at de bliver glade for deres valg.

Framing, reframing og eksisterende procesmodeller

Mange vil hævde, at framing og reframing allerede er en del af de fleste designeres og sådan set også de fleste virksomheders procesmodeller. Design – eller problemløsning, om man vil – er en iterativ proces, hvilket har foranlediget, at de fleste grafiske fremstillinger af designprocesser består af cirkulære elementer. Hvis man nu skal generalisere på det groveste – hvilket er nødvendigt i en bog som denne – består en udviklingsproces af følgende faser:

- Identificere problemet
- Identificere kriterier og barrierer
- Idégenerere i forhold til mulige løsninger
- Udforske realistiske løsningsmodeller
- Vælge en tilgang
- Arbejde frem til en prototype
- Afprøve og raffinere

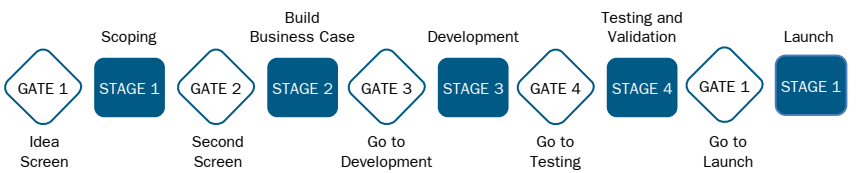
Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

– Forberede og igangsætte produktion
– Lancering og etablering af supporterende aktiviteter

– om end ikke nødvendigvis som en sekventiel proces, hvor de enkelte faser kommer i lige netop ovenstående rækkefølge.

Ligeledes generaliseret, men stadig gældende i mange store organisationer, indgår også mange iterative designprocesser i en mere overordnet og mere eller mindre lineær proces – i rigtigt mange tilfælde i en afart af, eller i det mindste inspireret af den såkaldte »stage-gate-model«, der bygger på princippet om, at der skal tages beslutninger ved fast definerede milepæle i en udviklingsproces. Når man har fået og formuleret en idé, skal den igennem første »gate«, før processen kan starte. Første fase kaldes »scoping« eller »innovation assessment« – inden næste fase, som handler om at udforske og udfolde idéen, inden anden screening finder sted. Passerer idéen denne anden »gate«, går man videre til den fase, der handler om at formulere et forretningsmæssigt grundlag – et såkaldt »proof of concept« eller en business case for den videre udvikling.

Stage-Gate® Product Innovation Process



Figur 4. Stage Gate er udviklet af Dr. Robert G. Cooper og er et registreret varemærke ejet af Product Development Institute Inc.

Derefter »gate« nummer tre, hvorefter selve udviklingsfasen starter i samarbejde med ens kunde eller ens andre interessenter. Her er det så, at den klart største del af indsatsen (målt i allokeret tid og økonomiske ressourcer) ofte finder anvendelse. Efter fjerde »gate« går projektet ind i en test- og valideringsfase inden den femte og sidste »gate«, hvor beslutningen tages om, at man rent faktisk bringer løsningen ud til markedet. Uanset hvilken af de efterhånden utallige udgaver af modellen man støder på, så handler den om det samme: At processen styres igennem et set af beslutninger, som sikrer, at der ikke bruges ressourcer på et projekt, som i

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

sidste ende ikke har livets ret. Så er det sådan set ligegyldigt, at de fleste organisationer, som har adopteret modellen, har deres egen tilpassede udgave af processen.

Framing og reframing – vil mange påstå – er naturlige del af udviklingsprocessens fase en, to og tre – der, hvor man identificerer problemet, afklarer kriterier og barrierer, og hvor man genererer nye idéer og prototyper mulige løsninger. Og naturligvis justeres problemet ind, efter som ens kendskab til det forøges igennem udforskning af mulige løsninger. Til gengæld er formålet ikke i sig selv at udfordre problemet, men at få det formulerede problem og realistiske løsningsmodeller til at mødes.

Mit postulat er, at der findes mange gode argumenter for at arbejde ud fra en proces, hvor der lægges relativt set betydeligt større ressourcer i de indledende faser. Ikke for at detaljere problemets karakter unødvendigt inden man starter en udviklingsproces – hvad enten den er baseret på »stage gate« eller ej – men for at sikre, at det rent faktisk er det rigtige problem, man vælger at løse.

Det paradoksale – idet de to ofte ses som modstridende tilgange til at skabe et nyt produkt eller en ny ydelse – er, at der er ingen modsætning mellem at følge en lineær proces som det, stage-gate-modellen antyder, og det at arbejde mere designmetodisk – med større vægt på det undersøgende, på at afsøge de knapt så oplagte muligheder, på at læse de svage signaler. Som Krister Ahlström – en markant finsk industrialist og en af arkitekterne bag den finske regerings designpolitik – sagde i åbningstalen til World Design Congress 2005, som fandt sted i København, så er »*The hallmark of the designer is to read the weak signals*«.

Stage-gate-modellen siger nemlig ikke så meget om, hvordan man agerer inden for hvert enkelt step – mellem de fire eller flere »gates«, man skal igennem. Rent faktisk antyder de samlebegreber, der betegner de fem stages, at der arbejdes iterativt inden for modellens stadier. Udgangspunktet for den videre behandling af mine tanker om refleksion og framing er derfor, at udviklingsprocessen som udgangspunkt er lineær, men at den inden for modellens rammer består af en række serielle iterative processer.

INNOLITERACY-modellen er et bud på en mere organisk og »grounded« udviklingsmodel, hvor man på den ene side arbejder struktureret i henhold til en klassisk udviklingsproces, men hvor der inden for rammerne af modellen arbejdes mere med at stille spørgsmål, med at undres og

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

reflektere, med at afprøve og fejle og med at inddrage de overvejelser vi gør os uden for det professionelle domæne i vores professionelle praksis.

Jeg tror ikke på enkle og utvetydige metoder – ofte fremstillet som »quick fixes« – og jeg stiller spørgsmålstegn ved, om det er meningsfyldt at bruge masser af plads på grafiske modeller, grafer og formler, som på et splitsekund giver opskriften på vejen til hurtig innovation. Denne bog lægger hellere op til, at man rent faktisk læser i hvert fald store dele af den – gerne i små doser – og at man tager stoffet med sig til inspiration, ind i hverdagen og ind i de utallige situationer, hvor der skal gøres overvejelser og tages beslutninger. Ind i de rum, hvor man skal tage stilling til, hvilken vej man vil gå, også hvilket problem man vil fokusere kræfterne på at løse.

Og så alligevel er det svært at komme uden om en grafisk model for at synliggøre det anbefalede forløb, hvor der netop er plads til både refleksion og til at stille de spørgsmål, vi så alt for ofte springer over.

Framing, reframing og krav til metode og struktur

Indtil nu har jeg fokuseret meget på refleksionen som afgørende element i en proces, hvor det opleves afgørende at man rent faktisk sætter kræfterne ind det rigtige (eller rigtigst mulige) sted – at man løser det rigtige problem. Ligeledes har jeg prøvet at beskrive de betingelser, som kræves af en organisation og dens ledelse for, at dem, der inviteres med til at bidrage til udviklings- eller fornyelsesprocessen, kan levere varen. Begge dele vil jeg komme tilbage til også i det følgende, men i dette kapitel vil jeg dreje min egen optik fra den enkelte til den ramme, hvori processen udfolder sig.

Med stadig stigende krav til effektivitet og dokumentation for hver enkelt beslutnings, hver enkelt operations og hver enkelt metodes bidrag til en bedre bundlinje, kan processer, som af mange opleves som uforudsigelige – hvilket er et faktum for en designmetodisk udviklingsproces – ofte komme under pres eller skæres væk som følge af LEAN-processer[33] eller andre tiltag for at styrke organisationens konkurrencekraft. Der er samtidig efterhånden ret omfattende belæg for at påstå, at det at benytte design i sig selv ikke skaber værdi i en organisation. Nyere forskning viser, at investeringer i design i sig selv ikke giver nogen som helst garanti for bedre resultater, medmindre designprocessen integreres i organisati-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

onens overordnede strategier og styres med samme grad af fokus på struktur og ledelse og læring som det, man ellers vier andre processer i organisationen. Design management er måske det bedste eksempel på, hvordan man kan styre såkaldte kreative processer efter samme principper som enhver anden proces, idet design er den kreative kompetence, som i størst grad har fundet indpas i kommercielle og nonprofit-organisationer som tilgang til udvikling og fornyelse. I den efterhånden omfattende litteratur på området har man op igennem 80'erne, 90'erne og 00'erne ganske systematisk dokumenteret, hvilke faktorer som sikrer størst muligt udbytte fra processer, hvor designere og designmetode indgår som centralt tema. Meget kort sammenfattet viser forskningen, at udbyttet er direkte forbundet med graden af strategisk forankring af processen, tværfaglig inddragelse og inddragelse af forskellige interessentgrupper og ikke mindst af, i hvilken grad den samlede proces styres på lige linje med andre projekter i organisationen (det være sig IT-projekter, byggeri eller organisatoriske forandringer). Det er derfor afgørende, at man finder de rigtige redskaber, for at organisationens udnyttelse af design thinking og designmetodiske tilgange kan leve op til de samme krav, den samme stringens og de samme standarder for »return on investment« som organisationens øvrige processer.

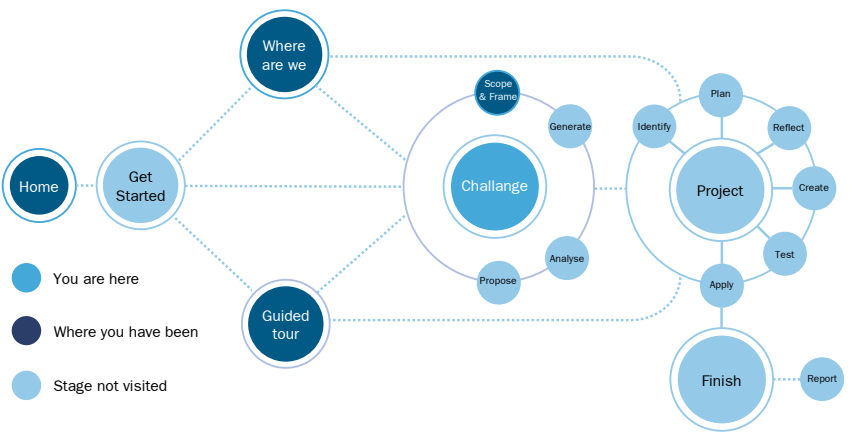
> Nyere forskning viser, at investeringer i design i sig selv ikke giver nogen som helst garanti for bedre resultater, medmindre designprocessen integreres i organisationens overordnede strategier og styres med samme grad af fokus på struktur og ledelse og læring som det, man ellers vier andre processer i organisationen.

Tidligere har jeg refereret til Coopers stage-gate-model som en meget almindelig og i de fleste tilfælde meget brugbar basismodel for udvikling af nye produkter, ydelser og systemer. Dog er den så enkel i sin opbygning, at den i de fleste tilfælde bruges i en lettere revideret form tilpasset den enkelte organisations eller proceskulturs behov. Desuden er det sådan set bevist, at det ikke hæmmer kreativiteten i en virksomhed at arbejde i henhold til processen, som blandt andet udgør et af LEGOs overordnede projektstyringsredskaber, hvori deres designudvikling også er passet ind.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Et nyligt afsluttet EU-finansieret projekt, »European House of Design Management«[34] – et projekt, jeg selv har været dybt involveret i fra starten – har undersøgt, hvordan de mange års positive erfaringer fra private, design- og innovationsdrevne virksomheder, som efterhånden er akkumuleret i forhold til at integrere design i virksomhedens overordnede strategier ved hjælp af design management, kan danne grundlag for udvikling af et nyt styringsværktøj for udvikling af offentlige ydelser og fornyelse i den offentlige sektor. Også i dette projekt er udgangspunktet en erkendelse af, at den offentlige sektor tænker og arbejder lineært, hvorfor en metodisk tilgang, som henvender sig til offentlige værdikæder, også er nødt til at følge en lineær logik. Som så mange andre modeller tager projektets egen model udgangspunkt i en klassisk »stage-gate«-logik.

Forskellen ligger i en betydeligt større fokus på audits, revision og validering som integrerede elementer i selve udviklingsprocessen, og med indtil flere indbyggede »kattelemme«, som tillader tilbageløb til selve problemidentifikationsfasen.

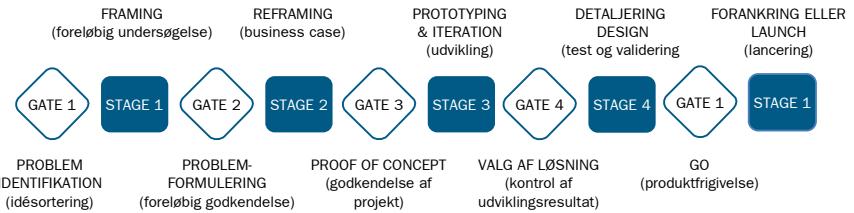


Figur 5. Procesmodel hentet fra European House of Design Management's styringsværktøj »SHAPE«.

For at vende tilbage til den oprindelige stage-gate-model har jeg valgt at gribe fat i modellens fem »stages« og fundet frem til et sæt begreber, jeg finder mere generiske og dermed et bedre redskab for den videre bearbejdning af tankerne om refleksion, framing og reframing, og om at arbejde med mere præcist formulerede problemer. Begreberne fra den offi-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

cielle danske udgave af stage-gate-modellen anføres i parentes. Derudover skal det tilføjes, at der efter sidste stage også er anført »kontrollere forretningsresultat« i den officielle model – noget, jeg ganske bevidst har valgt at undlade i denne udgave af modellen, og forklaring herpå følger senere.



Figur 6. Min egen bearbejdede udgave af stage-gate-modellen.

Den væsentligste forskel på den originale model og ovenstående er imidlertid ikke de enkelte ord og begreber – ligesom selve processens elementer er ganske parallelle. Forskellen er dels, at jeg ønsker at anvende begreber, som ikke begrænser os til kommercielle projekter eller til at tale om produkter, og dels vil den vise sig i praksis, når man kigger på, hvor stor en andel af de samlede ressourcer som lægges i hver enkelt del af processen. Helt overordnet set er mit budskab, at det giver mening at lægge en betydeligt større andel i »stage 1« og »stage 2« end i de øvrige tre stages, ligesom »gate 2« ikke kun er en beslutnings-gate, den handler om at raffinere og siden forankre forståelsen for, hvilket problem man rent faktisk vælger at bruge kræfter på at løse. Grundlæggende set appellerer modellen formentlig bredt, fordi den handler om at udvikle produkter hurtigere og mere effektivt, og med større chance for succes i markedet – og hvem ønsker ikke det? Jeg vil påstå, at den også kan bruges som ramme for at udvikle bedre løsninger på mere præcist formulerede problemer.

Det skal anføres med det samme, at jeg ikke er den eneste, som har beskrevet hvordan man kan arbejde med designmetodiske processer og Coopers stage-gate-model samtidig. En af de mest anerkendte forskere i og talerør for design management, franske Brigitte Borja de Mozota,[35] har i sit hovedværk – som også er standardlæsning for alle, som vil have design management ind under huden – suppleret Coopers model med de aktiviteter, som normalt indgår i en designproces. Hendes bidrag er ske-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

matisk og relevant og har været en af mine inspirationskilder i arbejdet med min egen bearbejdning.

Uden at mit beskedne bidrag på nogen som helst måde skal opfattes som et opgør med Coopers model – endsige kritik af den – vil jeg med mit afsæt som optaget af design som metode og det potentiale, design bærer i sig, hvis processen styres lige så professionelt som en organisations øvrige processer – i det følgende foreslå, hvordan man inden for modellens rammer kan vælge at disponere de tre væsentlige ressourcefaktorer tid, mennesker og økonomi på en anden måde end den, vi ser i de fleste organisationer. Begrundelsen for et sådant opgør er således heller ikke et opgør med modellens sigte: at udvikle produkter hurtigere og mere effektivt, og med større chance for succes i markedet. Den er blot et bud på, hvordan man ved at tænke modellen som design-dreven i endnu højere grad kan sikre opnåelse af de samme mål – ganske enkelt ved at lægge en større del af vægten i processens tidligste faser end det, de fleste management-drevne modeller lægger op til.

Nu kunne man egentlig vælge mange andre procesmodeller, men i den grad det giver mening at arbejde i henhold til en lineær procesmodel, og som ligger til grund for tusindvis af mutationer, opleves det mest naturligt at tage udgangspunkt i den måske mest generiske og samtidig mest tilgængelige af dem alle. Og, som I vil se lige om lidt, vil den heller ikke få lov til at stå alene.

> Det helt overordnede budskab er, at man skal vælge en formaliseret struktur, hvori innovationsprocessen kan foregå – et værktøj, som spiller sammen med de overordnede beslutningsprocesser og den måde, andre processer styres på i den pågældende organisation.

Det helt overordnede budskab i denne sammenhæng er imidlertid, at man skal vælge en formaliseret struktur, hvori innovationsprocessen kan foregå – et værktøj, som spiller sammen med de overordnede beslutningsprocesser og den måde, andre processer styres på i den pågældende organisation. Dels for projektets del, men måske endnu vigtigere for at sikre, at projektet er med til at understøtte organisationens overordnede strategier eller de politisk besluttede rammer for en kommunes, regions eller nations overordnede udvikling. Derefter handler det om at dispone-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

re ressourcerne på den bedst tænkelige måde inden for de rammer, den valgte struktur tillader. Og det vil jeg fokusere på i de kommende afsnit, hvor jeg »stage« for »stage« og »gate« for »gate« gennemgår modellen i den allerede beskrevne optik – inden jeg springer ud i et forsøg på at skrive de to tilgange til udvikling og fornyelse ind i én samlet model, der går skridtet videre i forhold til de Mozotas skematiske sammenskrivning – og som ikke i samme grad entydigt tager udgangspunkt i virksomhedsøkonomiske begreber og parametre.

Fuzzy front end

I junglen af buzz-words, vi støder på i vores innovationsorienterede hverdag, er »fuzzy front end«[36] – formentlig introduceret af to tyske forskere i 2001 – et af de interessante. Begrebet bruges gerne om den helt tidlige, ofte lidt »rodede« idégenereringsfase – glimrende illustreret i Damien Newmans »squiggle« beskrevet i bogens forord – den fase, som jeg med denne bog gerne vil sætte fokus på og mane til større opmærksomhed omkring. Andre har gjort det før mig – der er masser af forskning, der underbygger sammenhængen mellem at investere mere i de helt tidlige faser af en udviklingsproces og processens udbytte. Konklusionen i de to forskeres afhandling »*The »Fuzzy Front End« of Innovation*« er ganske entydig: *Man kan altså konkludere, at der er en direkte sammenhæng mellem innovationsprojekters succesrater på den ene side og ledelsens opmærksomhed på og vilje til at investere i »the fuzzy front end« på den anden.* Ligeledes viser en omfattende empirisk undersøgelse (Cooper and Kleinschmidt 1994), at *»de største forskelle mellem vindere og tabere finder vi i kvaliteten på virksomhedernes præudviklingsaktiviteter«* – altså det, som senere hen fik det noget mere fængende navn, Fuzzy Front End.

Det er nemlig i de helt tidlige, ofte noget tågede faser, at interessante bud på, hvilke problemer man rent faktisk kunne kaste sig ud i at løse kommer på bordet, og hvor radikalt nye løsninger opstår – her, hvor processen ikke er lagt i faste rammer, og hvor nysgerrigheden stadig er stærkere end trangen til at finde det endegyldige svar.

Det er her, et givet problem stadig kan tænkes løst ved hjælp af en ny metode, en ny serviceydelse, et nyt produkt, en ny teknologi ... Det er her, eksisterende forretningsmodeller udfordres og nye udtænkes. Det er her, designere i samarbejde med alverdens andre mulige kreative sjæle kan

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

tænke store tanker, udforme scenarier og tegne den endnu ikke definerede fremtid. Og det er her, man finder ud af, hvad der er det egentlige problem. Der er bare én hage ved det her utroligt spændende sted. Selv om der er gået mere end et tiår, siden den citerede artikel blev skrevet, så er der ikke sket meget på den front. Der er stadigvæk frygteligt langt mellem dem, der gerne vil betale for noget, der er så »fuzzy«, at det rent faktisk kunne være med til at løse et problem på en helt ny måde, ingen har tænkt på før.

> Det er i de helt tidlige, tågede faser, at interessante bud på, hvilke problemer man rent faktisk kunne kaste sig ud i at løse, kommer på bordet, og hvor radikalt nye løsninger opstår – her, hvor processen ikke er lagt i faste rammer, og hvor nysgerrigheden stadig er stærkere end trangen til at finde det endegyldige svar.

I mange virksomheder afsætter man tid og penge til at tænke langt frem i tiden og til at tænke virksomhedens produkter, ydelser og teknologier ind i en endnu ikke eksisterende konkurrencesituation. Men så er der også en grænse for, hvor fuzzy man kan forvente, at en virksomhed er. Hvis man nu laver micro-chips til computere, så vil diskussionen med stor sandsynlighed handle om nye, endnu ikke tænkte anvendelser for microchips. Man har svært ved at se for sig det helt store bifald, hvis en eller anden pludselig skulle finde på at foreslå noget i retning af en analog løsning. Hvis man som betonproducent skal »fuzze« om fremtidens byggeri, vil fokus på halm og bambus nok ikke være det mest nærliggende.

Hver »iteration« – herefter vil jeg bruge begrebet ***runder*** – består af et antal faser. Processen består af fire runder med hvert deres udbytte, som fødes ind i den beslutningsproces, som vi fra stage-gate-modellen kender som en gate, og som jeg herefter vil referere til som ***porte***.

Som gennemgående eksempel i de følgende afsnit har jeg valgt et tænkt – og alligevel meget reelt og alvorligt – problem: den stadig mere alarmerende grad af fedme blandt unge mennesker. Jeg kunne have valgt mange andre eksempler – fra det offentlige og fra det private, men har valgt det her specifikke problem, fordi det har den fornødne grad af kompleksitet, fordi man ikke endnu for alvor synes at have grebet fat om problemet, og fordi jeg ganske personligt har følt på egen krop, i hvilken

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

grad det at være overvægtig op igennem puberteten sætter varige spor i ens liv – spor, jeg meget ville ønske, at vi forskånede unge mennesker for.

Et kig på processens mange enkeltdele

Problemforståelse

Uanset metodevalg bør den allerførste fase i designprocessen handle om at identificere og forstå problemet; en vigtig forudsætning for den senere del af processen, som handler om at rent faktisk løse det rigtige problem.

Processen starter med, at der fødes idéer ind i »systemet«, hvor de diskuteres, afprøves og sorteres. I mange virksomheder – måske også i andre organisationer – er det at sikre en lind strøm af nye idéer fra medarbejdere eller kunder sat i system. I de tilfælde giver modellens tilgang også megen mening, men i og med, at udgangspunktet for denne bog er et andet – at finde løsning på problemer, som kan afhjælpes med et nyt eller en optimeret udgave af et eksisterende produkt, en ny eller optimeret ydelse, en anden form for kommunikation eller dialog – eller lovgivning for den sags skyld – så har jeg valgt begrebet »problemforståelse« som overskrift på den første beslutning, der skal skabes enighed om. Det vil sige, at man blandt alle de mulige problemer, man givetvis kunne kaste sig i krig med, vælger »et problem« – en situation, man ønsker at forholde sig til, gøre noget ved. Dermed ikke sagt, at man har fundet frem til det rigtige problem; man har blot identificeret »et problem« blandt mange.

Nogle vil sige: OK – men så er vi altså ikke kommet særligt meget længere. Jo, man er – man har taget hul på en diskussion og proces – man har valgt at prioritere et område, hvor man ikke bare nikker og smiler, men hvor man på struktureret maner erkender, at der er noget, som skal adresseres. For eksempel kan man inden for sundhedsområdet formentlig liste et hundredetals problemer, »man« burde gøre noget ved. Fra fedme og rygning og alkoholmisbrug via faldende sædkvalitet hos mænd til et stigende antal ældre med Alzheimer eller en eksplosiv øgning i antal museskader blandt børn. Men hvis man nu er en region med et ret begrænset budget til »proaktiv« indsats på sundhedsområdet, skal der gøres et valg. Det kunne for eksempel være at adressere det allerede introducerede problem med stigende grad af fedme blandt børn i alderen 10-15 år. Forekomsten af fedme blandt børn og unge er ifølge Sundhedsstyrelsen[37] klart stigende også i Danmark fra tidligere én ud af tusinde i 50'erne til nu me-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

re end ti ud af hundrede. Dermed har man altså identificeret et problem – ét blandt mange, men ét, som der er ledelsesmæssig og tilsyneladende også bred folkelig opbakning til at kigge nærmere på.

Det lyder sådan set nemt nok at komme derhen, men det er nu heller ikke altid bare en leg. For det første har man inden for et område – nu holder vi os til sundhedsområdet for ikke at forvirre os selv unødigt – rigtigt mange kilder til viden om ting, der ikke er, som de kunne være. Dels er der borgerne selv, der er sundhedspersonale ude i kommunerne (skoler, ældrepleje m.v.), der er hospitaler og nationale aktører på sundhedsområdet, der er forskere, interesseorganisationer, medier og medicinalindustrien og andre industrier, der leverer produkter eller ydelser rettet mod sundhedssektoren. Og dels er det ikke nødvendigvis således, at man ved et enkelt håndgreb aflurer den enkelte aktør den indsigt og de ønsker, de har. Vi ved fra en række undersøgelser, at der kan være relativt stor forskel på, hvad mennesker siger, at de gør, hvad de rent faktisk foretager sig, og hvordan de ønsker sig, at situationen så ud. For eksempel viste en undersøgelse af danskernes kulturvaner i 2012[38] baseret på interviews, at 9,3 millioner dansker i løbet af året havde været i teatret i det forgangne år. For samme periode var Danmarks Statistiks opgørelse over solgte teaterbilletter 1,9 millioner – altså ganske nøjagtigt 20 % af undersøgelsens resultat. Med andre ord kan man udlede, at 80 % af de adspurgte borgere, som svarede, at de havde været i teateret i det foregående år, rent faktisk ikke fortalte sandheden. Givetvis af mange forskellige årsager, men omgik sandheden – det gjorde de.

Hvem lytter man til og hvordan prioriterer man? Hvordan kommer man derhen, at man vælger fedme blandt 10-15-årige børn som problem? Hvorfor ikke gigt eller diabetes blandt midaldrende kvinder eller AHDH eller autisme blandt drenge i førskolealderen? Og hvordan føler man sig nogenlunde sikker på, at den viden, man indsamler blandt den valgte målgruppe, afspejler dens egentlige ønsker og behov, den reelle adfærd og prioriteringer og den faktiske motivation for at være del af problemets løsning?

Hvis der er noget, man ikke står og mangler, så er det såkaldte »wicked problems«[39] – problemer, som er så vidt komplekse, og hvis mulige løsninger i den grad ville gribe ind i eksisterende strukturer og muligvis afføde nye problemer af ukendt størrelse. Realiteten er nok ofte den, at valget tages på baggrund af en kombination af eksternt pres, hvilken viden man synes, at man har om de forskellige problemområder, og – ikke

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

mindst – hvilke problemer man rent faktisk tror, at det er inden for ens rækkevidde at finde en løsning på. I en af sine bøger om innovation i det offentlige, refererer Christian Bason[40] til en artikel i »The Innovation Journal« af forskeren Gambhir Bhatta, hvor han mener at kunne påvise evidens for, at jo mere genstridigt eller kompliceret et problem opleves, des mindre sandsynligt er det, at en offentlig myndighed vil løbe de risici, som er forbundet med at adressere problemet.

> Hvis der er noget man ikke står og mangler, så er det såkaldte »wicked problems« – problemer, som er så vidt komplekse, og hvis mulige løsninger i den grad ville gribe ind i eksisterende strukturer og muligvis afføde nye problemer af ukendt størrelse.

Hvis man nu ikke per automatik valgte mindste modstands vej – og lad os tro, at der rent faktisk findes offentlige beslutningstagere, som vælger udfordringer på baggrund af deres vigtighed og ikke nødvendigvis på baggrund af, hvilke problemer der har mest x-faktor – så skal der også viden og værktøjer til for at måle vigtighed. Vigtigt i forhold til hvad? I forhold til helbredsområdet kan vigtigt betyde potentielle besparelser på de offentlige budgetter, mulige målbare forbedringer af den enkelte berørte borgers livskvalitet eller forventede levealder, hvor megen gavn man kan gøre eller set i forhold til de behandlingstilbud, man har – og hele tiden set i forhold til, hvilke ressourcer en løsning af eller adressering af problemet vil kræve. Allerede her vil det være gavnligt og i nogle tilfælde afgørende for, at man vælger at tage fat på den aktuelle problemstilling, at man skrider analytisk og struktureret til situationen ved at ramme problemet ind, bearbejde dets kompleksitet og undersøge, om de ret alvorlige problemer, vi her taler om, er de egentlige problemer, eller om der er andre, underliggende eller omgivende problemer, som med fordel kan løses i stedet med større udbytte som resultat.

Et par tilgange, som har vist deres berettigelse i den private sektor, kunne givetvis også inspirere til interessante løsninger både i offentlig og den tredje sektor. Den ene er W. Chan Kim og Renée Mauborgnes »Blue Ocean Strategy«[41] og den anden er Clayton Christensens[42] »Disruptive Innovation«. Begge teorier handler om at finde løsninger som ikke bare løser problemet, men som tager et radikalt anderledes afsæt – enten ved at

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

søge løsninger, hvor der ikke findes noget sammenligneligt i forvejen, eller ved at løse et problem, som ingen andre tidligere har adresseret.

Et eksempel, som nævnes ret tit, er det canadiske Cirque de Soleil, som ved at fjerne de to allerstørste omkostninger forbundet med traditionel cirkusdrift – dyr og dyre stjerner – samtidig som de to grundlæggere – to tidligere gadeartister, Guy Laliberté og Daniel Gauthier – redefinerede markedet fra at være børn med forældre på slæb til at være de voksne selv revolutionerede hele konceptet »cirkus«. Cirque de Soleil vurderes til i dag at have cirka 3500 ansatte og en omsætning på over 3 milliarder kroner.

Tilbage til fedmeproblemet

Nu vælger vi at tro, at der ligger en grundig analyse og de allerbedste intentioner bag ved beslutningen om at prioritere en indsats over for den markant stigende andel børn i alderen 10-15 år, der kan betegnes som overvægtige, svært overvægtige eller fede. Beslutningen bygger på en kombination af at løse en række nutidsproblemer knyttet til børns trivsel, inklusion og mobning på den ene side og en rent pragmatisk udfordring i form af øgende behov for ofte livslang symptombehandling i den primære sundhedssektor på den anden. Ligeledes indgår der andre langsigtede betragtninger i analysen – dels af rent medicinsk karakter, hvor de overvægtige børns levealder kan forventes at ligge langt under gennemsnittet, hvis man ikke allerede nu griber fat i problemet, og dels af sundhedspolitisk karakter, hvor man har belæg for at antage, at gruppen af overvægtige børn vil trække uforholdsmæssigt store veksler på sundhedsvæsenet i løbet af deres levetid. Der er altså både politiske, økonomiske, medicinske og humanistiske grunde til at prioritere indsatsen.

I det givne tilfælde kunne man forestille sig, at der ville være mange åbne spørgsmål – blandt andet på hvilket niveau – rent administrativt – indsatsen skulle sættes ind; om indsatsens ejerskab burde være nationalt, regionalt eller lokalt. Vi forudsætter her, at indsatsen er national på initiativ fra sundhedsministeriet, og at der er sat en pose penge af til at adressere problemet ved hjælp af en kombination af lokal, regional og national indsats. Dels fordi det passer ind i denne bogs rationale, men også fordi det ville være en ideel situation, hvis man i forhold til et alvorligt problem kunne starte med et så vidt åbent mandat og dermed virkelig kunne designe indsatsen ud fra forventet effekt og ikke ud fra, at pengene skulle disponeres efter et på forhånd fastlagt mønster.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Så – vi taler om en national indsats for at »gøre noget ved«, at flere og flere børn i alderen 10-15 år ender op som overvægtige, svært overvægtige eller fede, og det står endnu åbent, hvordan midlerne skal disponeres. Hvorfor er det vigtigt? Det er det, fordi en bevilling til regionerne[43] ville betyde, at indsatsen ville blive lagt i sundhedsvæsenet – det er det, regionerne er til for, hvis man skal dømme ud fra deres budgetter. Hvis bevillingen var spredt ud på kommunerne, ville det betyde, at indsatsen ville blive udviklet til at finde sted ude på den enkelte skole eller fritidsklub eller kommunale bibliotek, og hvis bevillingen skulle disponeres af ministeriet eller styrelsen selv, ville resultatet formentlig være en web-portal.

> Det er ganske forunderligt, hvor mange forskellige problemer man i løbet af det seneste tiår har forestillet sig, at man kunne løse ved at udvikle »endnu« en webportal, et website eller en app.

Det er ganske forunderligt, hvor mange forskellige problemer man i løbet af det seneste tiår har forestillet sig, at man kunne løse ved at udvikle »endnu« en webportal, et website eller en app. Man kunne lave en portal med inspiration fra startvaekst.dk, som er sat i verden for at fremme iværksætteri. Man kunne lave et nyt website med inspiration fra stopfoer5.dk som skal bekæmpe drikkeri blandt unge, eller man kan lave en app med inspiration fra »medicintjek«, hvis formål er at gøre borgerne tryggere på den medicin, de tager. Spørgsmålet er naturligvis, om en ny portal, et nyt website eller en ny app løser noget som helst problem i sig selv. Mit bedste bud ville være nej.

> Naturligvis skal det offentlige – ligesom det private erhvervsliv og organisationer, netværker og sammenslutninger, familier og enkeltpersoner – udnytte de muligheder, den digitale udvikling til enhver tid tilbyder. Spørgsmålet er blot, om den transaktion af viden, som foregår digitalt, nødvendigvis – og i hvert fald alene – løser det problem, den var tiltænkt.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Naturligvis skal det offentlige – ligesom det private erhvervsliv og organisationer, netværker og sammenslutninger, familier og enkeltpersoner – udnytte de muligheder, den digitale udvikling til enhver tid tilbyder. Samlet set forventes den offentlige sektor at spare 900 millioner årligt den dag, målet om, at 80 % af dialogen mellem borgerne og det offentlige ifølge Økonomi- og Indenrigsministeriet foregår via digital selvbetjening.[44] Det er betydeligt og skal ikke underkendes. Spørgsmålet er blot, om den transaktion af viden, som foregår digitalt, nødvendigvis – og i hvert fald alene – løser det problem, den var tiltænkt.

Uanset, så er en grundlæggende forudsætning for, at det i det hele taget kan anses for forsvarligt at gå i gang med et projekt af sådanne dimensioner, at man har et fundamentalt, men også indgående kendskab til den problemstilling, man står over for.

Framing og reframing

Framing og reframing er centrale begreber i denne bog, fordi de isoleret set er de allervigtigste forudsætninger for, at de efterfølgende bestræbelser er meningsfyldte og fører hen mod et præcist defineret og relevant mål. Når man først har identificeret problemet, er det, at man spoler tilbage og spørger endnu en gang – ren Rasmus modsat: er vi nu også sikker på, at det er det, problem vi skal løse. Som Albert Einstein sagde, så var det ikke, at han var så smart – han dvælede bare længere ved problemerne. Vi stiller ikke spørgsmålstegn ved, om det, vi har identificeret som et problem, rent faktisk også er et problem, men om det er det rigtige problem. For mange børn mellem 10 og 15 vejer for meget – lidt, en del eller meget for meget, men det er helt klart et problem af blandt andet de tidligere nævnte årsager og både i et her og nu- og et mere langsigtet perspektiv. Faren er, at vi så går i gang med at finde løsninger på et problem, som er så komplekst, at det ikke kan løses ved et enkelt greb. Så ender man netop med stor sandsynlighed op med en app – det er jo sådan, de unge tænker og kommunikerer, tænker man nok. Eller med at indføre flere gymnastiktimer i 3.-7. klasse – fysisk aktivitet forebygger jo overvægt. Eller med ...

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

> Vi stiller ikke spørgsmålstegn ved, om det, vi har identificeret som et problem, rent faktisk også er et problem, men om det er det rigtige problem.

Og så er vi tilbage til C. West Churchmans baggrund for at introducere begrebet »wicked problems« – onde problemer – nemlig at en løsning meget vel kan løse et enkeltstående problem og samtidig rent faktisk skabe et eller flere nye.

At frame i denne helt konkrete situation betyder, at man træder et skridt tilbage og kigger på overvægt som fænomen og den kontekst, hvori fænomenet observeres – man kortlægger problemet, så at sige – gerne rent bogstavelig talt ved, at man tegner et kort over alle de faktorer og forhold, som muligvis har betydning for problemets eksisteren. Og at man så tager den tid, der skal til for at afsøge nye spørgsmål ved at tænke tingene grundigt igennem – ved at afsætte ressourcer til refleksion. Er det et isoleret problem i sig selv, eller er det et symptom på en række andre problemer? Og er det samtidig blot en del af et større problemkompleks? Kan overvægt løses ved hjælp af en enkelt indsats, eller vil det være hensigtsmæssigt at grave et par spadestik dybere og se, hvilke faktorer man kan påvirke, som i næste ombæring vil have en positiv effekt på det identificerede problem?

I det valgte tilfælde – hvilket er valgt med omhu, fordi det netop er så komplekst, som det er – giver det sig næsten selv, at der er en hel serie forskellige årsager til overvægt både generelt og i den konkrete aldersgruppe. Man kan også med ret stor sikkerhed pege på mindst en håndfuld forskellige faktorer, der har afgørende betydning for problemstillingen. Der er som allerede antydet graden af struktureret fysisk aktivitet og hvordan den stimuleres for den pågældende aldersgruppe. Der er indtagelse af mad og drikke – både kvantitativt og kvalitativt. Der er den fysiske aktivitet, som ikke handler om at skifte tøj og gå i bad derefter, men som handler om ganske almindelige bevægelsesmønstre. Der er børnenes tilfredshed med sig selv og deres hverdag, hinanden og deres omgivelser – hjemme, på skolen, i fritidsklubben; ingen vil underkende betydningen af at være glad og tilfreds på den ene side og ønsket om og værktøjerne til at passe på egen krop og eget helbred på den anden. Og så er der den viden, børnene har eller ikke har om, hvad som rent faktisk påvirker deres fysik, og om de sammenhænge, som påvirker deres fysiske velvære. Hvor

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

skal man sætte ind? Hvor er der gevinst at hente? Hvilke årsagssammenhænge er de mest tydelige? Hvornår er et barn overvægtigt, forresten – hvor meget er arv, og hvor meget er miljø? Hvor meget er socialt betinget, og hvor meget handler om den enkeltes rolle i de sammenhænge, han eller hun indgår? Hvis man åbner op for posen, er der indtil videre betydeligt flere spørgsmål end svar – og det er rigtigt godt.

Problemforståelse via brainstorming, refleksion og diskussion

Udfordringen er således at undgå at »bevidstløst eksplodere« problemet og dermed kun sidde tilbage med delproblemer og nye spørgsmål, om end den proces, det indebærer, på ingen måde skal undervurderes – det er ofte her, man kan få talt om problemet og dermed også talt hinanden ind på, hvordan den enkelte oplever årsag og virkning, ud fra den professionelle vinkel han eller hun bærer med sig. Problemet skal udforskes og pilles fra hinanden, men på en måde, som samtidig sikrer, at delproblemerne kommer til at pege ind imod hovedproblemet. Ellers vil det i næste ombæring være umuligt at vægte de mange mulige problemer i forhold til hinanden.

> Problemet skal udforskes og pilles fra hinanden, men på en måde, som samtidig sikrer, at delproblemerne kommer til at pege ind imod hovedproblemet.

Det at give hinanden tid til at reflektere over og diskutere problemkomplekset og alle mulige relevante – målt på, at en eller flere deltagere i processen oplever det sådan – omliggende faktorer er en helt grundlæggende forudsætning for, at det siden hen giver mening at arbejde designmetodisk hen imod en løsning. Første fase i første runde, som vi altså har valgt at kalde framing, er således fokuseret på at åbne op for problemet via refleksion, brainstorming og diskussion. Her kan de samme brainstormingprincipper, som ellers anbefales i løsningsorienterede sammenhænge, anvendes – for eksempel verdens største designvirksomhed, IDEO's »The Rules of Brainstorming«, som ligger på deres åbne web-ressource, openi-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

deo.com, og hvis hovedbudskab er, at ingen idéer skal skydes ned – der kan være et interessant potentiale i de mest overraskende input – uanset om kilden er organisationens topchef eller kantinemedarbejder.

En anden tilgang er at bruge Edward de Bonos »Six Thinking Hats«-metode, hentet fra hans bog fra 1985 af samme navn – en tilgang, som handler om at indtage forskellige roller i forhold til at diskutere et problem – én rolle ad gangen – og dermed komme hele vejen rundt. I denne fase handler det først og fremmest om at sikre, at alle tænkelige vinkler på problemkomplekset, og dermed også tænkelige tilgange til, hvilket eller hvilke egentlige problemer vi skal gribe fat i, kommer på bordet – eller rettere sagt op på væggen. Helt lavpraktisk vil det være en god idé at overveje hvorvidt der skal hentes en erfaren facilitator eller moderator ind til at styre processen eller om en fra gruppens midte får opgaven med at styre processen. Det væsentlige er, at processen bliver styret og at der er enighed om og respekt for spillets regler – og måske ligeså vigtigt, at det ikke lades op til den der råber højest at diktere hvor skoen trykker.

Overblik og afdækning af relevans

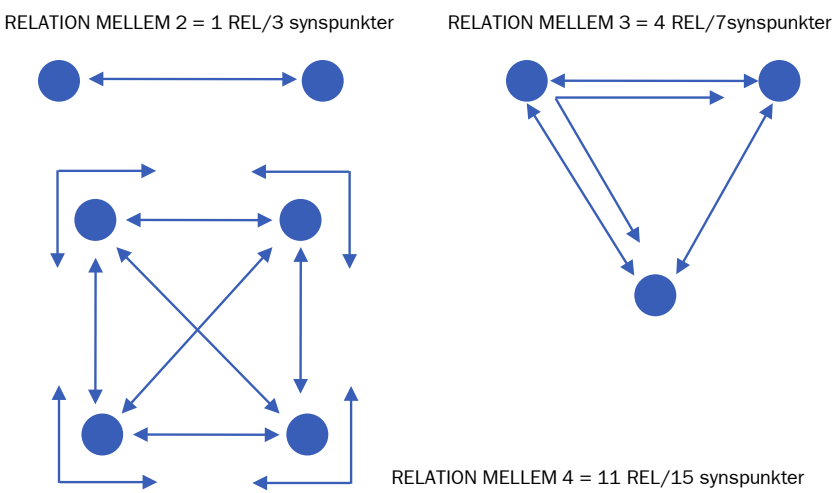
Næste naturlige fase består i at danne sig et overblik over alle de delproblemer, som der er enighed om at kunne have relevans i forhold til at adressere den overordnede udfordring, ved at kortlægge og sortere relevante interessenter og relationer. Helt konkret vil man for eksempel prøve at placere alle de »post-it«-sedler,[45] som var resultatet af første fase (måske er det en arbejdsskade, men jeg tager nærmest for givet, at man arbejder med »post-its« i en brainstorming-proces – det gør også IDEO), i forhold til hinanden, således at post-it-sedler med relaterede problemer eller udsagn placeres i klynger. Når det er gjort, består udfordringen i at finde ud af de enkeltstående vinklers indbyrdes forhold og i næste omgang de indbyrdes forhold mellem de forskellige klynger.

> Udfordringen består i at finde ud af de enkeltstående vinklers indbyrdes forhold og i næste omgang de indbyrdes forhold mellem de forskellige klynger.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

I forhold til at kigge på problemernes eller vinklernes indbyrdes forhold kan man godt skele til den viden, man har om relationer. To mennesker kan have én relation. Den kan forandre sig undervejs, men hvis relationen kun består mellem de to, så er der kun en enkelt relation, men rent faktisk hele tre synspunkter. Tre mennesker kan samlet set have fire forskellige relationer, men repræsenterer syv forskellige synspunkter. Og, fire mennesker kan samlet set have elleve forskellige relationer og favne femten forskellige synspunkter. Mens du kan kigge på nedenstående figur for at forstå sammenhængen, forklarer den ikke nødvendigvis, hvorfor en sådan teori skulle være relevant i denne sammenhæng. Det er den imidlertid, fordi det samme forhold gælder idéer eller problemer. Ved at se to eller tre eller flere problemer i sammenhæng fremkommer der automatisk nye vinkler på situationen, som kan være meget afklarende i forhold til, hvor problemets »kerne« befinder sig – eller i hvilken kombination af problemer eller vinkler der opstår de største muligheder for en interessant løsning.

Med andre ord – hvis man stiller to problemer op i en klynge, vil man i tillæg til hvert enkelt problem kunne identificere et tredje problem som kombination af de to. Hvis man derimod stiller tre problemer sammen i en klynge, kan man ud over de tre enkeltstående problemer se fire nye problemkombinationer; man har altså defineret syv problemer i alt. Og



Figur 7. Egen model, blandt andet inspireret af professor John Wood, Emeritus Professor of Design ved Goldsmiths College, University of London.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

hvis man stiller fire problemer sammen i en klynge, kan man ud over de fire enkeltsående problemer se elleve kombinerede problemstillinger – altså i alt femten variabler. Fem giver i alt 31, og seks giver en hel bunke og sådan kan man blive ved – det skal man bare lade være med. Det handler jo også om, at vi skal kunne overskue den kompleksitet, vi herigennem skaber. Men som et skridt på vejen til at formulere den mest muligt nuancerede og præcise problemstilling – og som et redskab til at skabe bevidsthed om de mange variabler, en problemstilling kan indeholde – er det en værdifuld øvelse – ud over at den giver masser af stof til eftertanke og grobund for en række gode diskussioner. Man skal bare være opmærksom på, at det tager tid, og at processen skal styres, for at man ikke bliver hængende og aldrig kommer videre til at vælge til og fra.

I Coopers model hedder anden fase – den, jeg har navngivet »reframing« – »business case«, et efterhånden meget anvendt begreb på tværs af sektorer. Jeg har alligevel og ganske bevidst valgt begrebet fra. Rigtignok tager hele processen i min verden – hvad enten den handler om at udvikle et nyt produktsortiment eller at adressere fedmeproblemet for 10-15-årige – udgangspunkt i en økonomisk vurdering, enten den nu er virksomheds- eller samfundsøkonomisk. Min erfaring er blot, at en model, hvis termer er decideret merkantile af oprindelse, hurtigt vil blive diskvalificeret i enkelte udviklingsmiljøer, som ikke primært ser sig selv som drevet af bundlinje- og traditionel cost benefit-tænkning.

Scenarier

At »frame« betyder at indramme og at »re-frame« betyder at finde en ny og mere præcis indramning, og nu er tiden kommet til at samles om et antal mulige scenarier, for der skal vælges til og fra – i særdeleshed fra. Prisen for at åbne op for mulige kombinationer af problemer, og måske ikke helt tydeligt tegnede problemer og problemer, som måske er lige så meget muligheder som problemer – det er den tid, det tager, og det, at man i sidste ende skal prioritere og vælge, hvor man vil lægge kræfterne i det videre forløb skal ses som en investering. Gevinsten er, at man med meget stor sandsynlighed adresserer et mere relevant problem, end man ellers ville have gjort, noget, som i sidste ende betyder, at man høster i form af større effekt og dermed bedre »return on investment« – ROI.[46]

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Men nu skal der altså vælges til og fra. Det kan gøres på mage måder og med inddragelse af mange forskellige aktører. Allerede i denne fase kan man vælge – om end det ikke nødvendigvis altid giver større præcision – at inddrage målgruppen: borgerne, brugerne, de 10-15-årige – overvægtige såvel som normalvægtige. Tale med dem, lade dem tale på tværs, mens man observerer, løse opgaver sammen med dem og lade dem komme med bud på hvad som betyder noget for deres hverdag. Ikke bare om hvorfor nogen er tykke og andre er tynde, men om hvordan relationer bygges og fungerer ude i den virkelighed de unge selv skaber. Man kan også vente med at inddrage andre i processen til næste fase, hvor det til gengæld vil være nærmest utænkeligt – i hvert fald uansvarligt – at ikke inddrage repræsentanter for dem problemet og en eventuel løsning vil have betydning for. Det vigtigste er sådan set, at man har et bevidst forhold til, hvilken viden man selv har, og hvilken man bør indhente for at sikre størst mulig kvalitet i den her ret afgørende fase.

> Det vigtigste er sådan set, at man har et bevidst forhold til, hvilken viden man selv har, og hvilken man bør indhente for at sikre størst mulig kvalitet i den her ret afgørende fase.

Det, at man skal vælge til og fra, betyder ikke, at man på nuværende tidspunkt skal vælge hverken problem eller løsning. På baggrund af kortlægningen og den analyse, som ligger i at bearbejde de mange problemkombinationer, den afstedkommer, bør man vælge et begrænset antal »scenarier«, man kan arbejde videre med – tre er et vældig godt tal. Et scenarie er ifølge Wikipedia »en forestillet rækkefølge af mulige begivenheder eller handlinger«, og ifølge Den Danske Ordbog »fremstilling af en mulig fremtid eller udvikling på et bestemt område«. Vi kan også kalde dem teser, om man vil. Tese nummer ét kunne være, at et grundlæggende problem er den mad, de unge har adgang til at købe i eller i nærheden af skolen og manglen på spændende, sunde alternativer. Tese nummer to kunne handle om, at de trafikale forhold ved skolen og fritidsklubben er så belastede, at ingen ansvarlige forældre tør sende deres børn i skole på egen hånd, hvilket betyder, at de fleste børn bliver kørt til og fra skole. Tese nummer tre kunne handle om, at der hersker en krops- og resultatfikseret kultur på skoler og i fritidslubber, som betyder, at børn, som ikke

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

oplever sig selv som »perfekte«, kapitulerer og overgiver sig til en kombination af computerspil, slik og sodavand i stedet for at deltage i fysisk krævende og konkurrenceprægede aktiviteter. Der kunne være mange andre – de tre valgte er ganske arbitrære og bunder i forfatterens forestillinger og i øvrigt manglende kendskab til området. Det er imidlertid mindre vigtigt – her handler det om metode og ikke om børns overvægt.

Formulering af en egentlig tese for, hvori problemet består

Måske skal indsatsen fokuseres mod ét af de tre problemer, eller måske skal der udvikles en indsats, som adresserer to eller alle tre på en gang. Det ved vi ikke endnu, og derfor skal vi ind i en valideringsfase, hvor vi undersøger vore tre teser nærmere. Der er en række faktorer, som kan tale for eller imod et eller flere af de tre scenarier. Derfor skal der spørges ind til, hvilke aktører hvert enkelt scenarie vil afhænge af, og hvilke krav om medspil det vil stille. Måske – allerhelst – har en eller flere aktører været en del af processen indtil nu. Hvis det er tilfældet, er allerede én mulig forhindring for, at projektet kan lade sig gøre, skaffet af vejen.

Hvis ikke, så er det sidste udkald for en meningsfyldt inddragelse af brugere og andre interessenter. Man kan – ud over de allerede frit tilgængelige metoder udviklet af IDEO – for eksempel lade sig inspirere af MIT-professoren Eric von Hippels[47] idé om at demokratisere innovation ved hjælp af inddragelse af og anerkendelse af brugerne i en rolle som eksperter eller »lead users«, som er det begreb, von Hippel bruger. Designskolen Kolding bruger begrebet »eksperter i deres egne liv«, men ekspertisen kan naturligvis også knytte sig til emner af mindre kompleksitet, hvad enten man nu vælger at bruge IT-amatører til at udvikle ny software eller hobby-gastronomer til at udvikle nyt køkkengrej.

Der skal spørges ind til ressourcer – hvad vil det kræve i form af de tre knappe ressourcer – tid, penge og mennesker – at vælge det ene frem for et af de andre scenarier? Måske danner der sig allerede her et billede af, at et scenarie står stærkere end de to andre, eller at det ene scenarie begynder at vakle. Næste spørgsmål handler om mulige interessekonflikter – i forhold til andre igangværende eller planlagte aktiviteter eller i forhold til aktører, som måske ser anderledes på sagen.

En potentiel interessekonflikt skal ikke nødvendigvis være afgørende for, om man vælger det ene eller andet scenarie, men det er sgu rart at vi-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

de på forhånd, om man er på vej ind i en hvepserede. Ligeledes er denne fase det rigtige sted at stille spørgsmålstegn ved, om man har de rigtige strukturer og redskaber til at vælge det ene i forhold til de andre scenarier. Vil det kræve uforholdsmæssigt store organisatoriske eller andre tilpasninger for at lykkes? Eller kan det rent faktisk tænkes, at et af de tre scenarier er lige netop den løftestang, man har ventet på for at foretage en ændring eller opruste på et givet område?

> En potentiel interessekonflikt skal ikke nødvendigvis være afgørende for, om man vælger det ene eller andet scenarie, men det er sgu rart at vide på forhånd, om man er på vej ind i en hvepserede.

Grundlag for valg af »det rigtige« problem

Selv om det kan opleves som en gentagelse, er det vigtigt ikke at undervurdere de beskrevne, tidlige faser af innovationsprocessen. Samtidig skal man også have et bevidst og kritisk forhold til, hvilke ressourcer man poster i faserne. Her står vi over for et tilsyneladende modsætningsforhold; på den ene side handler hele denne bog om at allokere flere ressourcer til de tidlige faser i en processen, og på den anden side skal der være mening i galskaben. Helt overordnet set handler det om, at en klassisk proces i et teknisk eller merkantilt miljø typisk vil tilgodese problemformuleringsfasen i mindre grad, end hvis den samme proces skulle planlægges efter en designmetodisk tilgang. Det kan man sådan set også aflæse af Jonathan Cagan og Craig M. Vogels bog »Creating Breakthrough Products: Revealing the Secrets that Drive Global Innovation«, som i og for sig bygger videre på »stage-gate«-princippet, men som netop fokuserer mere på de eksplorative faser.

> Helt overordnet set handler det om, at en klassisk proces i et teknisk eller merkantilt miljø typisk vil tilgodese problemformuleringsfasen i mindre grad, end hvis den samme proces skulle planlægges efter en designmetodisk tilgang.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Deres proces deles ind i følgende fire »stages« eller runder – at »*identificere*«, »*forstå*«, »*konceptualisere*« og »*gennemføre*« – det vil sige at tre ud af fire stadier understøtter den del af processen, som vi ofte kalder »front end«. Vores femte fase i første runde er altså at vælge hvilket problem vi rent faktisk vil arbejde med.

Mens det ligger implicit i Coopers model, at man er klar til at tage den beslutning allerede i første port – inden man reelt set kan tale om, at et egentlig projekt er igangsat – udgør denne afklaringsfase altså en ret væsentlig del af vores projektmodel – den udgør reelt set hele første runde. Ligesom det gør i Cagan og Vogels model – hvor denne del af processen fylder ikke mindre end 50 % – de to første ud af fire stadier.

Selv om jeg lige så godt kunne have taget udgangspunkt i Cagan og Vogels model, vælger jeg nu at læne mig op ad den mere kendte stage-gate-model, dels fordi den – eller afarter af modellen – er mere anerkendt og udbredt både i private og offentlige virksomheder, men også fordi den giver bedre plads til at rumme en klassisk designprocesmodel som integreret element. Det vender vi tilbage til.

Indtil videre læner vi os op ad modellen i dens kun let bearbejdede form, og ifølge den er vi kommet til anden »gate« – den, som i den oprindelige model hedder »foreløbig godkendelse«. Vi er allerede lidt ude af fase og er først nu klar til at formulere det problem, vi vil kaste os i krig med. Det kunne for eksempel være, at vi efter grundige overvejelser har konkluderet, at vi ønsker at kigge på sammenhængen mellem indretning af og faciliteter på skoler og i fritidsklubber på den ene side og de unges incitament til at udøve fysisk aktivitet på den anden. På baggrund af en omfattende proces, som førte os frem til tre forskellige scenarier, og som altså først nu står klart nok for os til at blive kogt ned til en entydig og operationelt håndterbar »problemformulering«.

Nuancering og detaljering, løbende validering og reframing

De følgende faser er svære at skille ad i forhold til hinanden – uanset hvilken model man arbejder efter, idet vi her virkelig taler om en cyklisk proces – nuancering, detaljering, reframing og validering – i små skridt frem mod et punkt, hvor man kan enes om at formulere en ny, revideret – en reframet – problemformulering og et første bud på, hvordan problemet skal angribes, samlet i et koncept, som kan danne grundlag for, at den egentlige udviklingsproces kan gå i gang. I vores efterhånden fortærskede eksempel betyder det en relativt dramatisk – i hvert fald i forhold

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

til det oprindelige udgangspunkt – afgrænsning af, hvilket problemfelt vi færdes i.

Reframing og formulering af et sammenhængende koncept

I halvfemserne blev vi mætte på begrebet »koncept« – det blev brugt om alt og intet, ligesom vækst og innovation og transformation og flow bliver i dag. Men ordet betyder rent faktisk noget og kan vanskeligt erstattes med noget andet. Det betyder nemlig en »grundlæggende plan for et projekt«. Og det er netop det, vi nu skal i gang med – at planlægge, hvordan vi overhovedet griber vores problem an. Hvis vi havde vidst, hvad det rigtige problem var, kunne vi naturligvis allerede fra start haft en forestilling om projektets gennemførelse, men også her investerer vi i det endelige resultats træfsikkerhed og relevans ved først nu at kunne skrive en plan for projektet.

Hvis vi vender tilbage til dette kapitels begyndelse, handler denne del af processen om at »*udfordre referencerammens forudsætninger*« – altså at efterprøve, om den problemformulering, vi nu sidder med foran os, også er tilstrækkeligt præcis til, at vi er klar til at påbegynde løsningsprocessen. Det er lige netop her i processen at man har mulighed for at sikre, at alle relevante faktorer er beskrevet, at det rigtige hold bliver sat, at de rigtige interessenter bliver inviteret med i det videre forløb, og at man skriver ind i projektet tilstrækkeligt med ressourcer til, at man kan arbejde »designmetodisk« og iterativt med plads til både refleksion og løbende justering af både mål og midler – løbende reframing af projektets delelementer.

Det er nu, vi – på baggrund af en grundig analyse af det oprindeligt formulerede »problem«, nemlig stigende grad af overvægt, svær overvægt og fedme blandt 10- 15 årige børn – er klare til på baggrund af et begrænset antal scenarier og prioritering blandt det antal problemer, vi har valideret, at identificere det mest »signifikante« problem – det problem man ønsker at sætte ind over for og som man er enige om at har den største betydning for det overordnede problem og det største potentiale for at vende en uønsket udvikling. Gennem refleksion og diskussion skulle man meget gerne være kommet et sted hen, hvor problemformuleringen ikke længere kan raffineres og nuanceres yderligere – hvor man føler sig sikker på, at man ikke kan komme problemets kerne nærmere. Og på den baggrund – og først nu – er vi klare til at skrive den plan for problemets løsning, som skal danne grundlag for den næste »gate« – nemlig »proof

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

of concept« – en grundig evaluering af, om løsningskonceptet har potentialet til at blive realiseret, og at det rent faktisk vil kunne løse det stillede problem.

Det skal nævnes, at netop dette begreb anvendes om forskellige grader af færdiggørelse – fra teoretiske modeller til næsten færdige fysiske modeller. I vores tilfælde handler »POC« – proof of concept – om en verbaliseret og måske grafisk fremstillet løsningsmodel – ikke en fysisk eller matematisk underbygget model af en egentlig løsning.

> Gennem refleksion og diskussion skulle man meget gerne være kommet et sted hen, hvor problemformuleringen ikke længere kan raffineres og nuanceres yderligere – hvor man føler sig sikker på, at man ikke kan komme problemets kerne nærmere.

Eftersom det kan opleves som useriøst at vælge en konkret indsats over for de unge mennesker i bogens »case« som eksempel i den videre gennemgang – uden rent faktisk at have gennemarbejdet, hvorvidt det valgte problem rent faktisk handler om kost, motion eller trivselsfaktorer, så forlader vi nu de 10-15-årige, inden jeg roder mig ind i en analyse, jeg aldrig nogensinde kommer videre fra.

Det koncept, som projektets ejer nu skal tage stilling til, burde meget gerne beskrive relativt præcist, hvilket problem det er man sigter mod at løse, inden for hvilke rammer rent tidsmæssigt og økonomisk, og hvordan de tilgængelige ressourcer skal fordeles. Hvilke kompetencer har man »in-house« til at deltage i processen, og hvilke skal man købe sig til? Hvilke interessenter – interne såvel som eksterne – skal involveres og hvornår i processen? Hvordan involverer man brugerne og på hvilket metodisk grundlag? Hvem skal stå ansvarlig for den overordnede styring af projektet og for de enkelte delprojekter, og hvilke rapporteringsformer skal man vælge? Hvordan og med hvilke midler kommunikerer vi projektets fremdrift indadtil og udadtil? Og hvornår. Der er nærmest ingen ende på, hvilke forhold man skal have taget stilling til, inden konceptet fremlægges for den eller dem, som skal tage beslutningen om, at »OK, guys – så kører vi«.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Planlægning og udarbejdelse af en egentlig strategi for projektet

For en kort bemærkning bliver vi nødt til at bevæge os ud på sidelinjen af den kreative proces som sådan. For det er lige her i projektet, at den ofte ret kritiske fase, som består i at udarbejde en egentlig plan for designprocessen, en strategi, om man vil – om ikke man har gjort det helt fra start – bør finde sted. Nu ved vi »grosso modo«, hvilken opgave vi står over for, så nu er der ingen undskyldning længere for ikke at lave den plan og tage de beslutninger, som den videre proces skal måles op imod. Helt konkret betyder det, at man typisk går i gang med at skrive en brief – et dokument, som skærer ud i pap, hvad som nu skal til at ske, og en projektplan, som definerer det videre forløb i forhold til tid og ressourcer. Der findes mange gode opskrifter på en designbrief, men man kommer ikke uden om, at den resumerer baggrunden for opgaven og den proces, man allerede har været igennem, hvilke ressourcer man har fået til rådighed for at løse opgaven, hvem der har ansvaret for projektets fremdrift og rapportering, hvilke krav man er blevet enige om i forhold til hvilke kompetencer, interne og eksterne leverandører man vil benytte sig af, og måske oven i købet hvilke overordnede metodiske tilgange man ønsker, at projektet skal bygge på. I mange tilfælde vil det også være her, at man skal ud og købe de ydelser og kompetencer, som man ikke selv har rådighed over – fra designere eller designbureauer til, analysebureauer, antropologer og andre. Også her er der hjælp at hente fra interesse- og brancheorganisationer, væksthuse eller rådgivere med speciale inden for design eller innovation management, både til at identificere og udvælge de rigtige partnere og til at sikre, at samarbejdet bygger på et gennemarbejdet grundlag af samarbejdsaftaler med videre.

> En god design-brief resumerer baggrunden for opgaven og den proces, man allerede har været igennem, hvilke ressourcer man har fået til rådighed for at løse opgaven, hvem der har ansvaret for projektets fremdrift og rapportering, hvilke krav man er blevet enige om i forhold til hvilke kompetencer, interne og eksterne leverandører man vil benytte sig af, og måske oven i købet hvilke overordnede metodiske tilgange man ønsker, at projektet skal bygge på.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Inden man bevæger sig tilbage i det kreative hjørne, er det til ikke ubetydelig hjælp at lige foretage en lille »audit« på – en punktvis gennemgang af alle de beslutninger, som er taget indtil nu – at det set-up, man nu er ved at slippe løs, også er det rigtige, at det er fornuftigt dimensioneret, og at det entydigt understøtter den beslutning – det »proof of concept« – vi har brugt så vildt mange kræfter på at komme frem til.

Idéudvikling og iteration frem mod valg af løsning – et fælles point of view

Et nyt projekt er født – efter en umanerligt lang barsel, vil nogen sige – men i det mindste med et klart formuleret mål og med enighed om hvilke midler vi skal have i spil for at komme derhen, på hvilke betingelser og i samarbejde med hvem.

Vi kender endnu ikke løsningen, selv om alle involverede nok hver især har deres kvalificerede forestillinger om, hvad løsningen kommer til at bestå i. Det er sådan set først nu, at designprocessen, som vi kender den – eller udviklingsprocessen eller forandringsprocessen, som under alle omstændigheder dybest set er designprocesser, så fra nu af holder vi os til det – starter.

Et lille kig på eksisterende designproces-modeller

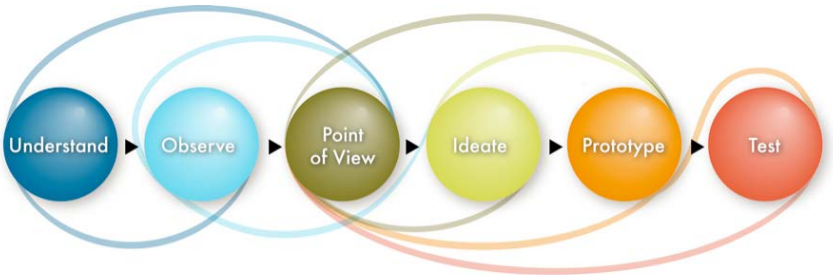
Ligesom der er et uvist, men ganske omfattende antal modeller for udviklingsprocesser, er der også et ikke ubetydeligt antal designprocesser ude i spil. Men på samme måde som førstnævnte ligner hinanden og er inspireret af hinanden – og ikke sjældent af den model, vi har valgt at bruge som reference så er også designprocesser i familie med hinanden.

Helt overordnet oplever man, at designprocesser ret ofte består af cirkulere former, eller i det mindste signalerer en form for bevægelse mellem modellens enkelte elementer – måske som en reaktion mod de lineære processer, som ofte har deres ophav i de merkantile eller tekniske videnskaber. Det mest ekstreme eksempel er formentlig Damien Newmans »squiggle of the design process«, som jeg allerede har refereret til flere gange. Samtidig er der en vis grad af overlap mellem mange designprocesmodeller og mange lineære udviklingsprocesmodeller.

Mange ord anvendes i begge lejre, og et langt stykke hen and vejen er logikken også den samme, hvilket er ganske naturligt. Hvad enten man er

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

designer eller ingeniør eller økonom, så vil det oftest handle om at synliggøre et forløb fra A – en nu-situation – til B – en fremtidig og antaget mere attraktiv situation. Som den kendte designteoretiker Herbert Simons bidrag til diskussionen om, hvad design også er: »*Enhver udøver design, som bidrager til en løsning, hvis formål er at ændre en eksisterende til en mere foretrukken situation*.«



Figur 8. IDEO's procesmodel lanceret sammen med d-school i 2004.

Også ved valg af referencemodel for selve designprocessen vil jeg vælge at holde fast i samme kilde som tidligere, nemlig IDEO – denne gang en model som blev udbredt i forbindelse med etablering af d-school – et selvstændigt institut på Stanford University i 2004, etableret af blandt andre en af IDEO's grundlæggere, David Kelley og IT-virksomheden SAP's grundlægger Hasso Plattner.

Dels fordi deres model på fornemste vis synliggør, hvad der gør den til en designprocesmodel og ikke en stage-gate-model, og dels fordi IDEO – med al mulig respekt for alverdens andre kendte, dygtige og på alle tænkelige måder sympatiske designbureauer – er den designvirksomhed, som mere end nogen anden har løftet design ud af værkstedet og ind i en procesorienteret verden.

Det, som kendetegner IDEO's designprocesmodeller, er de iterationer, som er indbygget i modellerne og dermed en del af både processens og den bagvedliggende tænknings DNA. Modellen, vi har valgt, kunne sådan set også bruges som overordnet model for en hvilken som helst given udviklingsproces, men mangler den ellers værdifulde og ret meningsfulde »feature«, at den giver besked om, hvornår i processen der skal trækkes i nødbremsen eller gives grønt lys til at gå videre – netop stage-gate-modellens styrke.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Hvis vi kigger nærmere på modellen, forudsætter den både refleksion og reframing. Den starter med at forstå. Forstå problemet og den kontekst, hvori problemet skal forstås. Næste fase er at observere – at danne sig et mere præcist billede af situationen, således at man sidder tilbage med et »point of view« – et synspunkt, et afsæt for at starte med at udvikle idéer til, hvordan problemet kan løses. Her – mere end i nogen anden fase – er det, at IDEO har rendyrket brainstorming som metode – der kan ikke komme mange nok gode idéer op på væggen. Når man så har udvalgt de idéer, man vil arbejde videre med, kommer vi til en anden fase, som kendetegner designprocessen – prototyping. En prototype er en foreløbig udgave eller repræsentation af et produkt eller en ydelse, hvis formål er at demonstrere og teste idéer om funktion og design.

Egentlig og ofte starter prototyping allerede i observationsfasen – måske endog i forståelsesfasen, simpelthen fordi designere ikke kan lade være. Som visuelle mennesker vil der skribles og tegnes og skitseres, mens man taler, og bygges små interimistiske prototyper af papir og tyggegummi og underkopper og sukkerknalder i pauserne. Men lidt længere henne i processen – derfra, hvor de gode idéer begynder at udkrystalliseres og helt indtil man er sikker på løsningens funktionsdygtighed – der indgår prototyping som en formaliseret del af processen. Det er unikt for den designmetodiske tilgang til problemløsning, fordi prototypens formål ikke blot er at være en »foreløbig udgave af et produkt, som fremstilles, inden der påbegyndes en egentlig produktion af det«, men at gøre bud på mulige løsninger håndgribelige – og dermed også begribelige – som del af den iterative proces. Og så spiller den utrolig godt sammen med de mere lineære processer, hvor der skal rapporteres og måles og vejes i porten.

Til sidst – når man er kommet langt nok i forløbet til, at man kan se konturerne af en løsning, er det så, at prototyperne får en færdighedsgrad og en finish, som gør, at de kan testes og vurderes i den kontekst, hvor den endelige løsning skal fungere – altså, at man laver en prototype i den mere leksikale betydning af ordet.

Det, som imidlertid indgår som en forudsætning for, at man i modellen oplever fremdrift fra den ene fase til den næste, er netop de tilbageløb, som gør modellen iterativ. Når man har foretaget de nødvendige observationer, går man tilbage og holder dem op imod den forståelse for problemet, som man lagde ud med, justerer ind problemformuleringen og føder en ny og forbedret forståelse ind i processen – udtrykt i IDEO's

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

model som »point of view«. Ligeledes vil man, hver eneste gang man når en ny milepæl, vende om og kigge tilbage til det raffinerede afsæt og se om man stadig holder stød kurs. Idéfasen kan som tidligere nævnt – ja, opfordres ligefrem til at – producere et væld af gode idéer. Hvilke idéer som »går videre«, kommer så netop til at afhænge af, i hvilken grad de resonerer med det »synspunkt«, man er enedes om. Hvis man ikke havde en sådan fælles reference, ville det kunne være meget svært at komme videre i processen til der, hvor man begynder at transformere idéer til løsningsforslag. På samme måde kan man diskutere og afprøve de gradvist mere realistiske og avancerede prototyper på de forskellige løsningsforslag med udgangspunkt i deres opfyldelse af de mål, man blev enige om tidligere i forløbet.

Designprocessen kører med andre ord som en selvstændig cyklisk proces baseret på tilbageløb og afprøvning – og stadig som en afgrænset del af en overordnet udviklingsproces. Fra »gate« til »gate«, hvor der er grundlag for at foretage et valg mellem de løsningsforslag, som er fremkommet i løbet af designprocessen, baseret på, hvilket der bedst lever op til de oprindeligt stillede kriterier. Hvilken løsning giver det største udbytte målt i at afhjælpe det formulerede problem? Vi er fremme ved et fælles point of view og klar til, at det vælges, hvilken løsning der skal investeres i.

Et oplagt spørgsmål i denne sammenhæng kunne være, om ikke det netop er her, at brugerne burde involveres, og naturligvis skal de det – her som hele vejen frem til nu og indtil løsningen er leveret og omfavnet af både brugere og andre interessenter. Men man skal også kende til de begrænsninger, brugerinvolveringen bærer i sig. Brugerne deltager jo netop i processen for at repræsentere et ofte stort antal »lignende« brugere, men ikke »identiske« brugere. Derfor skal man være varsom med at lade de inviterede få have alt for stor indflydelse på valget mellem mulige løsningsforslag, efter hvert som prototyperne begynder at nærme sig det »endelige« resultat, og hvor forskellene mellem de forskellige alternativer er marginale. Dels fordi brugerrepræsentanternes valg ikke længere er »principielle«, men i større grad end tidligere i processen et udtryk for den enkeltes personlige præferencer. Og dels fordi vi ikke altid gør mennesker en tjeneste ved at stille dem over for en bred vifte af valgmuligheder. Rent faktisk har forskerne Sheena Iyengar fra Columbia University og Mark Lepper fra Stanford University påvist igennem et omfattende forskningsprogram i USA, at der er en direkte sammenhæng mellem an-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

tallet alternativer at vælge mellem og den enkeltes oplevelse af usikkerhed i valgsituationen.[48] Det gælder i dagligvaresektoren, hvor antallet af forbrugere, som vælger at købe en vare, er betydeligt højere, der hvor de har et begrænset udvalg, end der hvor udvalget er imponerende. Ligeledes viser deres forskning, at studerende har meget sværere ved at vælge – og oplever større usikkerhed ved at svare på – en eksamensopgave, hvis de har mange alternativer, i forhold til hvis de skal vælge en ud af tre, og amerikanske pensionskunder, som har en hel stribe af mulige pensionspakker at vælge mellem, undlader oftere at tegne en pension end de pensionskunder, som bliver forelagt et begrænset antal muligheder. Kvalificerede valg forudsætter med andre ord, at den, som skal vælge, kan overskue de alternativer, han eller hun står over for. Ellers bliver valget ofte arbitrært, eller så vil der – hvilket er tilfældet endnu oftere – overhovedet ikke blive foretaget et valg.

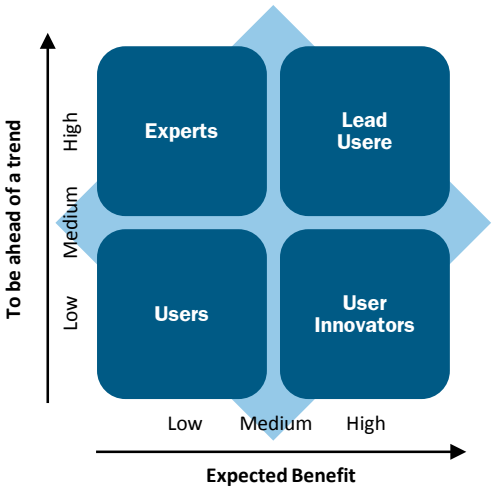
> Kvalificerede valg forudsætter, at den, som skal vælge, kan overskue de alternativer, han eller hun står over for. Ellers bliver valget ofte arbitrært, eller så vil der – hvilket er tilfældet endnu oftere – overhovedet ikke blive foretaget et valg.

Lidt om von Hippels Lead User Model

En anden, meget ombejlet model er den tidligere omtalte Lead User Model, udarbejdet af Erik von Hippel, og hans teori om, at de mest interesserede og dedikerede brugere også er de mest værdifulde eksperter på den ganske konkrete opgave, man står over for. Teorien går i korte træk ud på, at lead users er brugere, hvis forestillinger om den ideelle ydelse i dag er et billede på, hvad markedet generelt vil efterspørge måneder eller år frem i tiden. Siden lead users allerede har en form for viden om noget, som for de fleste hører fremtiden til i dag, er de værdifulde som »fremtidsforskere« i forhold til deres helt specifikke interessefelt. Desuden vil lead users ofte have prøvet at løse problemet på egen hånd, hvilket betyder, at de kan have værdifulde koncepter, som kan fødes ind i processen på et ret tidligt tidspunkt.

Moralen er altså, at brugerne – hvad enten de kan karakteriseres som lead users eller »eksperter i deres egne liv« eller på andet grundlag er valgt som værende repræsentative for det problemkompleks, man arbej-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)



Figur 9. von Hippels Lead User Model, introduceret i artiklen »Lead Users: A Source of Novel Product Concepts«, Management Science i 1986.

der med – skal guide og vejlede og bidrage til, at alle sten bliver vendt, og til, at værdifuld indsigt kommer på bordet, men skal ikke nødvendigvis være dem, der har det afgørende ord, når valget af løsning skal foretages. Det kan lyde paradoksalt, idet vi gennem generationer har anvendt fokusgrupper til at kommentere og vælge blandt mulige løsninger, hvad enten det har været nye smagsvarianter på sodavand eller nyt logo til den lokale sparekasse. Men så er det jo, vi skal huske, at det så i de allerfleste tilfælde var første gang, man inddrog brugerne i processen – det var bare så alt for tit så alt for sent.

Detaljering og design

Nu kan selv den mest garvede lade sig forvirre af begrebers flertydighed. Design som begreb er et af de rigeste målt på mangfoldighed i forhold til fortolkning og daglig brug. Jeg vælger at springe over diskussionen om, hvad design dybest set er og ikke er, i denne omgang, men vil med det ene formål at forklare de to konkrete, valgte modeller bruge følgende korte og ufuldstændige designdefinition: en repræsentation af, hvordan en materiel eller immateriel løsning vil fremstå, når den bliver til virkelighed, hvilket behov løsningen vil dække, og hvordan løsningen kan realiseres.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

I den originale aftapning af stage-gate-modellen hedder fjerde »stage« test og validering. Sådan er det også i vores model, bortset fra at det med testning af løsningen har været et omdrejningspunkt igennem hele den just overståede fase. Og valideringen har vi jo sådan set foretaget på forhånd – vi er nemlig ret sikre på, at vi har fat i den rigtige løsning. Vi kalder første fase af vores fjerde stadie for »detaljering og design« – og altså med den allerede beskrevne, om end ikke helt uproblematiske definition som reference.

> Denne bogs definition af design er en repræsentation af, hvordan en materiel eller immateriel løsning vil fremstå, når den bliver til virkelighed, hvilket behov løsningen vil dække, og hvordan løsningen kan realiseres.

Hvis man forholder sig til et nutidigt – og dermed relativt udvidet designbegreb, er hele forløbet en lang designproces. Men nu er vi altså kommet til det, »alle de andre« kalder for design. Nu skal den valgte løsning »designes« i betydningen gives dens endelige form eller dens endelige udtryk. Der skal arbejdes med detaljerne og med æstetikken og med oplevelsen af en løsning, man gerne vil være en del af eller købe sig ind i eller omfavne. Ligesom i det forrige kapitel tør jeg ikke her at antyde hvad løsningen på de unges vægtproblemer skulle være. Men uanset, så er det her, at man giver løsningen en form, som gør, at den taler et sprog, som de unge forstår, at den spiller sammen med deres kulturelle referencer, og at den opleves som »fed« eller »sej« eller »grineren« eller hvad det, vi i voksensprog på en god dag ville kalde »tillokkende«, måtte hedde lige nu i landets skolegårde.

Også på et så vidt fremskredent stadie, som vi nu befinder os, skal vi have brugere og andre interessenter med i processen – om end ikke nødvendigvis på samme måde som tidligere. Som jeg vil vende tilbage til senere, er sandsynligheden ikke ubetydelig for, at netop designere og andre eksperter i denne fase vil være optaget af at lade deres faglighed få friere spil end tidligere i processen. Det skal bare være tydeligt indskrevet i projektplanen, at brugerne skal høres og inddrages.

Hvis man har valgt en brugercentreret tilgang til processen fra start, er der ingen plausibel grund til, at man ganske pludselig hægter en væsentlig del af projektets forudsætning af. Hvis man ikke er forberedt på at ha-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

ve selskab af brugerne helt til »the bitter end«, så skal man vælge en anden strategi og andre værktøjer, allerede inden man går i gang.

Designbegrebet har i øvrigt gennemgået meget de seneste par årtier – fra prygl til forherligelse, men allermest forandring og en stor grad af forvirring. Som et forsøg på at belyse det såkaldt »udvidede« designbegreb, som voksede frem i løbet af 00'erne, besluttede vi i interesseorganisationen Danske Designere, som jeg på det tidspunkt var direktør for, at der var behov for hjælp til at styre og guide både politikere, embedsfolk og andre med en rolle i forhold til den igangværende begrebsdannelse. Det gjorde vi ved at udgive et »manifest« – først som et indspil til det »Vækstråd« som blev nedsat af regeringen i 2005, og senere med opdaterede udgaver i 2008 og 2010. På side 143 vil de specielt interesserede kunne finde et udsnit fra 2005-udgaven, hvor vi gjorde et helhjertet forsøge på at »frame« design som begreb og som professionel ydelse: »*Designs rolle som løftestang*«.

De afsluttende faser

Nu handler denne bog mere om de tidlige faser end selve implementeringen af en løsning – altså om der, hvor man finder ud af hvilket problem man vil løse og hvordan man vælger imellem en række alternative tilgange til at adressere problemet, fremdyrke mulige løsningsscenarier og endelig vælge den mest præcise løsning på det ret præcise problem, man har formuleret.

Alligevel vil jeg gerne føre vores proces hele vejen igennem til sidste port. I den originale model hedder den »produktfrigivelse«, som givetvis er et ganske udmærket begreb, hvis det handler om at frigive et produkt til produktion, men i vores kontekst kunne det lige så godt være starten på en organisationsændring eller ombygning af en skole eller ændring af skoleskemaet eller en hvilken som helst af en række immaterielle eller integrerede løsninger på vores problem.

Derfor har vi valgt at give den sidste »gate« navnet »GO« – det burde være åbent nok til også at dække over frigivelse af næsten hvad som helst – fra nye processer, metoder eller forretningsmodeller til nye produkter, ydelser eller kampagner eller – for den sags skyld – en ny portal.

Hvad der så kommer efter go'et, ved vi af gode grunde heller ikke, men Cooper taler om »produktion eller lancering«, mens jeg har valgt at omskrive til »forankring eller launch« – igen fordi det kan handle om at lancere en given løsning – materiel eller immateriel, eller om at lægge

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

forholdene til rette, forankre og ganske stille og roligt starte på en forandringsproces frem imod et givet mål og med de midler, man nu er kommet frem til.

Uanset, så starter der efter min mening nu en ganske parallel proces til den, vi gennemgik i tredje stadie – hvor man i stedet for at forstå problemet skal forstå den kontekst – eller det marked – hvor løsningen skal introduceres. Ligesom man skal observere og finde frem til et »point of view« i udviklingen af den pågældende løsning, så skal man skabe klarhed og præcision om, hvordan man ønsker sig, at løsningen bliver forankret, taget imod og omfavnet af dem, løsningen er udviklet til. Ja, og så kan man gå i gang med at brainstorme igen, udvikle og sortere i idéer, prototype de situationer, man kan forestille sig opstå, og vælge den strategi, man vil følge for at sikre »uptake«, som det er kommet til at hedde de senere år. Heri indgår en række nyere og spændende designdiscipliner som servicedesign og interaktionsdesign – men processen er langt et stykke hen ad vejen den samme som tidligere.

Selektiv sammenskrivning af de to modeller til én

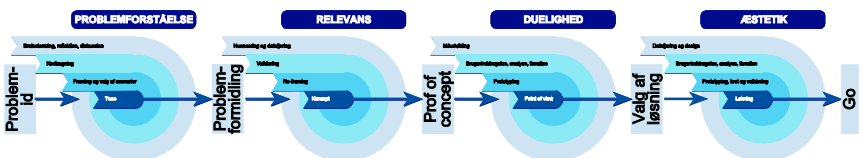
Jeg har nu beskrevet de to modeller – Coopers stage-gate-model og IDEO's d-school designmodel som separate med hvert deres afsæt, men med stort potentiale i forhold til at spille sammen i en konkret udviklings- eller fornyelsesproces. Jeg har også nævnt Brigitte Borja de Mozotas vigtige arbejde for at skrive design som metode og proces ind i en ramme som også – blandt andet – tager udgangspunkt i Coopers model, men som også bygger på mange andre ledelses- og udviklingsteorier. Jeg har allerede også nævnt, at en række virksomheder har udviklet deres egen metode på baggrund af nogle af de samme kilder – blandt andet LEGO, som i realiteten er den største enkeltbruger af design og designmetodisk anvendelse her hjemme. De arbejder med deres egen innovationsmodel,[49] parallelt med stage-gate-modellen.

På baggrund af arbejdet med de to modeller, mit eget engagement i arbejdet med at udvikle en design management model for offentlige ydelser og med en omfattende bagage fra mange års møde med ny tænkning og nye erfaringer på design- og innovationsfronten har jeg ladet mig inspirere til at en skrive de to modeller sammen til én – udtrykt grafisk således, at den forhåbentlig kan bidrage til klarhed og umiddelbar afkodning.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

En interessant observation, hvis man scanner de mange – og vi taler hundredevis – procesmodeller, som fremkommer ved en ganske banal google-søgning er, at det relativt hurtigt kan aflæses ud fra modellen, om dens ophav – den rådgivningsvirksomhed, som står bag – er en såkaldt kreativ virksomhed, det vil sige design- eller arkitektvirksomhed, en kommunikationsvirksomhed, en virksomhed med rødder i management eller afsætningsøkonomi eller en ingeniørvirksomhed. Dels kan man ofte læse det ud fra, hvilke grafiske virkemidler man har taget i brug, og dels afslører de ord, man anvender, hvor man kommer fra.

Jeg vil derfor som udgangspunkt vælge at se det som en styrke, at min egen »fusionerede« model – INNOLITERACY-modellen – har rødder både i økonomisk teori og i designmetodisk praksis, og at min egen baggrund er lige så sammensat.



Figur 10. INNOLITERACY-modellen; egen model, der skriver en iterativ udviklingsproces ind i en lineær projektudviklingsmodel – inspireret af blandt andre IDEO og Cooper's stage-gate-model.

Modellen er ikke i sig selv banebrydende – formentlig arbejder mange virksomheder efter den uden at vide det. Det, som gør, at den alligevel tilfører noget nyt, er, at den strukturerer den iterative proces på en vis, som sikrer både optimal afdækning af muligheder og faldgruber undervejs – hvilket forsvarer påstanden om, at den er et redskab til at styre og minimere risici – samtidig med at den falder ind i en lineær projektstyringstradition, der sikrer fremdrift og stram styring af tid og ressourcer.

> INNOLITERACY-modellen tilfører noget nyt i kraft af, at den strukturerer den iterative proces på en vis, som sikrer optimal afdækning af muligheder og faldgruber undervejs – hvilket forsvarer påstanden om, at den er et redskab til at styre og minimere risici – samtidig med at den falder ind i en lineær projektstyringstradition, der sikrer fremdrift og stram styring af tid og ressourcer.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

DEL 4

Innoliteracy – tæt på

Måske ville det være på sin plads med en »disclaimer«, inden vi tager fat på en detaljeret gennemgang af INNOLITERACY-modellen. Modellen vil med en vis sandsynlighed ikke opleves relevant i en række sammenhænge, hvor opgaven handler om at udvikle blot endnu et objekt i en allerede overfyldt kategori – et objekt, som man kan vælge at tage til sig eller lade stå på hylden; det jeg i en artikel i 2002 kom til at kalde for »sæbeskålsdesign« – et begreb, både Information og Politiken endte op med at bruge i en række sammenhænge derefter.

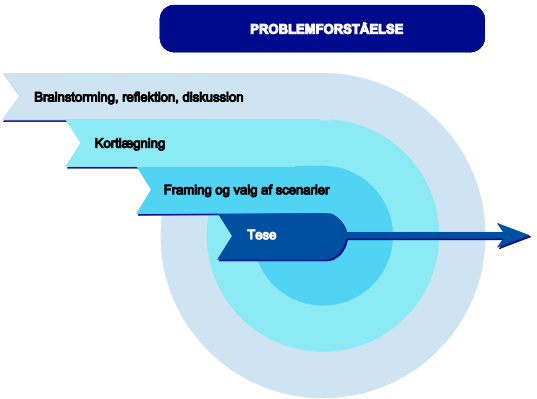
Forudsætningen for, at det kan betale sig at gå til værks med INNOLITERACY-modellen ved ens side, er formentlig, at det projekt, man står over for, karakteriseres ved en vis grad af kompleksitet.

Modellens metodiske tilgang – én iteration ad gangen

Mens foregående kapitel beskrev den iterative stage-gate-model i lys af de forskellige modeller, den er inspireret af, følger her et afsnit mere på hver enkelt runde – dels for at knytte nogle flere kommentarer til runderne, som de udtrykkes i modellen, men måske endnu vigtigere for at gå ind i nogle af de designmetodiske tilgange modellen åbner op for.

Første runde – Problemforståelse
Indfaldsporten til modellen er, at man har identificeret et problem – gerne og oftest et overordnet eller sammensat problem – en problemstilling. Nu starter processen med at skabe forståelse for problemets karakter og kompleksitet.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)



Figur 11. INNOLITERACY-modellens første runde – fra problemidentifikation til problemformulering.

Modellens første runde handler altså om FRAMING – problemforståelse – via inddragelse af relevante aktører i workshops, brainstorming-seancer og diskussion, men også ved hjælp af tid og rum til både individuel og kollektiv refleksion – hvorefter det problemkompleks, man har taget fat i, kan kortlægges mere kvalificeret, end før man gik i gang. Ofte finder man frem til mange problemer, hvorfor det også indgår i fasen at fra vælge de problemer, man ikke kan eller ønsker at adressere i denne omgang.

– *Brainstorming, refleksion og diskussion*

Der findes mange metoder for brainstorming – blandt andre IDEO's allerede nævnte »The Rules of Brainstorming« og Edward de Bonos »Six Thinking Hats«. Hvilken metode man vælger at anvende, er sådan set ikke det vigtigste, ej heller om man vælger at afholde en eller en serie workshops – det må afhænge af, hvor mange som skal involveres, af situationens kompleksitet og af de tidsfaktorer, man er underlagt. Det er mere brainstormingens grundlæggende principper, som er interessante, nemlig, at man ud fra den konkrete situation og tilpasset de aktører, man har inviteret med, sikrer størst mulig åbenhed og en så inspirerende og inviterende atmosfære som muligt. Ikke alle mennesker er udpræget ekstroverte, og det er derfor vigtigt, at ikke de, der råber højest – igen – bliver dem, man lytter mest til. Det kan gøres ved at sammensætte grupper, som tager hensyn til deltagernes indbyrdes relationer, ved at facilitere diskussionerne og dermed sikre, at alle kommer ligeligt til orde, ved at stille

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

skarpt på og mane til diskussion om helt konkrete spørgsmål, ved at stille præcise krav til, hvordan diskussionen afrapporteres, og ved at sikre, at der er balance mellem overordnet strategiske, »politiske« og intellektuelt krævende spørgsmål på den ene side og operationelt håndgribelige og erfaringsbaserede spørgsmål på den anden. I mange tilfælde vil det være en god idé at få en erfaren moderator til at facilitere processen, medmindre man har erfarne, inspirerende og egnede kræfter i egne rækker.

Ud over den styrede del af processen – selve brainstormingen – er den individuelle og kollektive refleksion og de diskussioner, den afføder, af stor, måske den allerstørste, betydning. Det er derfor vigtigt, at man ikke begrænser processen til en enkelt seance, men at der gives tid til og tilrettelægges en form for afløb for den del af processen, som finder sted efter og imellem de formaliserede dele af processen.

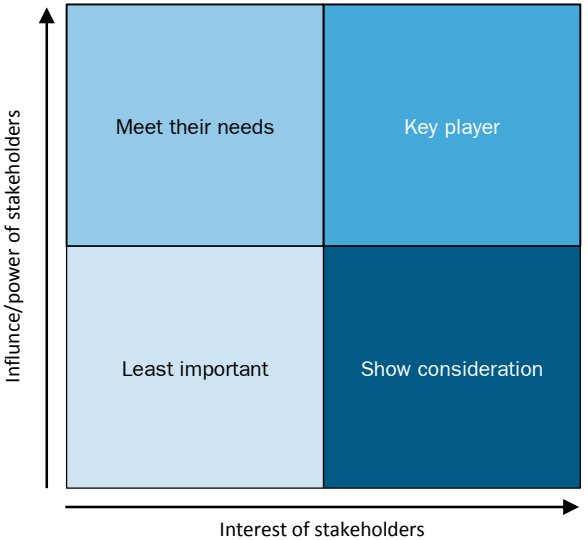
Formålet med at inddrage så mange ressourcepersoner som muligt er naturligvis at sikre flest mulige synspunkter, flest mulige spørgsmål og flest mulige erfaringer, som hver især bidrager til at stille skarpt på den problemstilling, man står over for.

Udbyttet af fasen bør være en bruttoliste over alle de hensyn, man skal kigge nærmere på, og forankring af projektet som et fælles anliggende hos så mange implicerede som muligt.

– *Kortlægning*

Ikke al den viden, man skal bruge, findes i egen organisation, om end der også i forhold til den »mapping« af mulige interessenter, interessekonflikter og »show-stoppers« – faktorer, som kan spænde ben for projektet undervejs – vil være værdifuld viden at hente indadtil i organisationen. En interessent er en person, gruppe personer, organisation, virksomhed, myndighed eller anden enhed, som enten har eller kan have indflydelse på dit projekt, eller som vil blive påvirket af det direkte eller indirekte. Det lyder naturligvis meget omfattende, og en interessentkortlægning[50] kan også føre vidt omkring, men der findes heldigvis en række metoder og let tilgængelige modeller for at foretage en sådan kortlægning og efterfølgende analyse, blandt andet professor John M. Brysons matrix baseret på at placere de enkelte aktører, man finder frem til, i et diagram baseret på deres indflydelse på og deres interesse i dit forehavende.[51]

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)



Figur 12. John M. Brysons matrix.

Afhængigt af hvor den enkelte interessent eller interessentgruppe kan placeres i diagrammet, indikerer modellen, hvordan og i hvilken grad man også bør orientere, engagere eller overvåge den pågældende aktør, med hvilket formål og forventet udbytte, og i hvilken grad der kan være interessekonflikter, man skal agere i forhold til.

En sidebemærkning i forhold til begrebet interessenter – og en ikke uvæsentlig, vil mange mene – er, at vi her ikke kun taler om brugere og andre, som er direkte involveret i processen enten som aftagere eller på anden måde. Hvis man foretager en grundig kortlægning af en virksomheds, myndigheds eller projekts interesser, vil man opleve, at kortet bliver betydeligt mere omfattende, end man måske i udgangspunktet havde forestillet sig. Definitionen på en interessent er sådan set alle, der på en eller anden måde kan påvirke eller potentielt vil kunne blive påvirket af ens forehavende.

Forskning foretaget af blandt andet Alex da Mota Pedrosa,[52] som er lektor på Syddansk Universitet, viser, at en grundig kortlægning, analyse og strategisk bearbejdning af en organisations interessenter har betydning på fire væsentlige områder: Udvikling af ny viden, udvikling af nye færdigheder, etablering af nye relationer og reduktion af risici – forskning

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

underbygget og dokumenteret af forskning foretaget rundt omkring i verden på hvert enkelt af, de fire elementers betydning.

En grundig analyse af, hvilken effekt et projekt og de mulige løsninger man står over for vil have på omverdenen – bredt beset – er med andre ord en vigtig del af denne fase, herunder sociale og miljømæssige konsekvenser i særdeleshed. John Thackara, som er en af design- og innovationsområdets anerkendte provokatører skriver i en artikel; »*Design – bredt beset – er underlagt en forbandelse, der handler om slidte målestokke som kvalitet og præstation. Størstedelen af det, der kommer ud af designeres bestræbelser, er med til at fremme spild af astronomiske mængder energi og naturlige ressourcer. De færreste produkter, ydelser og systemer med negativ indflydelse på vores udvikling – inklusive det ressourceforbrug og udslip, der omgiver dem – ville aldrig være kommet til verden uden de kreative industriers mellemkomst – og i særdeleshed designere. Hele værdikæden – fra de bærende strategier, selve produktet og dets indpakning, distributionskæden, kommunikationskampagnen og afsætningsleddet – og i særdeleshed de 400 milliarder dollars, der årligt bruges på reklame – har kun ét eneste sikkert resultat: ubæredygtigt forbrug*.«[53]

> En grundig analyse af, hvilken effekt et projekt og de mulige løsninger man står over for, vil have på omverdenen – bredt beset – er en vigtig del af denne fase, herunder sociale og miljømæssige konsekvenser i særdeleshed.

Internt foregår der også en kortlægning. Ud over, at så mange som muligt kan bidrage til den indledende diskussion og til at kortlægge projektets interessenter baseret på egen viden og egne erfaringer, vil disse to »indledende øvelser« også give værdifuld viden om, hvem i egen organisation som besidder relevant viden, indflydelse og erfaringer, og som således med fordel kan inddrages som del af en projektgruppe, referencegruppe eller et ekspertpanel, som udpeges til at spille en rolle også i det videre forløb – typisk i forbindelse med hver gang, man nærmer sig en gate.

– *Valg af scenarier*

Den tredje bestanddel i første runde er at samle den viden, man har indhentet i de to foregående »operationer« til et antal scenarier, som igen danner grundlag for den tese, som er første rundes udbytte, og som igen

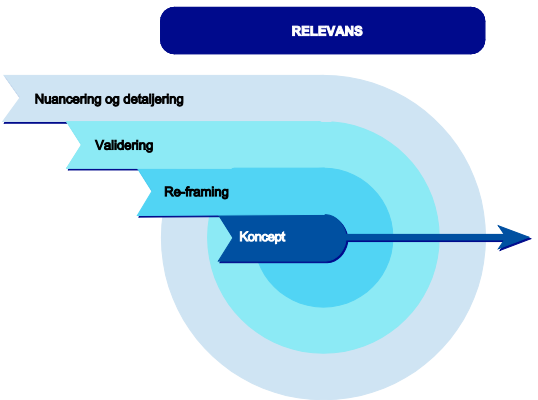
Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

danner grundlag for den første store beslutning – formulering af den problemformulering, man vil arbejde videre på baggrund af. En tese er en påstand og afsæt for diskussion – den er med andre ord ikke skåret i granit, hvorfor der i næste runde stadig vil være plads til at reformulere og raffinere problemstillingen. Til gengæld har tesen det overordnede formål at argumentere for, at der rent faktisk skal etableres et egentligt projekt, og at det giver mening at allokere ressourcer til at påbegynde opbygning af en projektorganisation (hvis projektet har et omfang, hvor det er relevant) eller til at købe den nødvendige ekspertise, der skal til for at tage fat på problemet.

Første rundes udbytte er således en tese baseret på, at man via inddragelse, kortlægning, diskussion og refleksion har opnået en egentlig og struktureret problemforståelse, og hvor man peger på det problem eller det problemkompleks, man vurderer som mest hensigtsmæssigt at løse i den pågældende situation.

Anden runde – Relevans

På baggrund af første runde er der således i den efterfølgende port grundlag for at formulere en kontekstuel ramme – en egentlig problemformulering – for det problem, den resterende del af projektet skal handle om.



Figur 13. INNOLITERACY-modellens anden runde – fra problemformulering til proof of concept.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Modellens anden runde handler om at REFRAME – at sikre relevans gennem at diskutere forskellige tilgange til det formulerede problem og finde frem til problemets kerne eller, i realiteten – at finde frem til det rigtige problem. Dette »rigtige« eller »egentlige« problem vil efter anden iteration være mere nuanceret og dermed mere præcist formuleret end ved rundens start – et valideret udgangspunkt for at formulere et koncept, som kan danne grundlag for vurdering i tredje port.

– *Nuancering og detaljering*

I første runde vil det ofte handle om at argumentere for, at man står over for et problem, som kræver handling, og at der skal allokeres de nødvendige ressourcer for at arbejde hen imod en løsning. Beslutningen skulle meget gerne være resultatet af mødet med modellens anden »gate« – et klart formuleret problem og opbakning til, at man går videre til næste fase.

Det betyder imidlertid ikke, at problemet fremstår særligt nuanceret eller præcist. Anden runde handler derfor et langt stykke hen ad vejen om at indsamle data, arbejde med risiko- og konsekvensanalyser i forhold til de fremsatte scenarier, finde relevante cases til brug for benchmarking, hvis det er et rådende tankesæt i organisationen – og i det hele taget fylde kød på det skelet, som var første rundes udbytte.

Via en sådan detaljeringsproces vil der med garanti fremkomme forhold, som ændrer ved det første udgangspunkt. Et eller flere af de fremlagte scenarier kommer til at fremstå styrket eller svækket i forhold til de resterende som resultat af den nye viden. Måske vælges et eller flere scenarier fra allerede her. Måske tilføjes et niveau af kompleksitet, eller noget, der i udgangspunktet fremstod komplekst, finder dets klarhed på baggrund af nye informationer. Hele øvelsen leder frem mod at få afprøvet og efterprøvet, om den problemformulering, man har fået grønt lys til at gå videre med, holder vand.

– *Validering og reframing*

Det vil den oftest gøre, men i en mere eller mindre reformuleret udgave i forhold til den oprindelige, og denne udgave – problemformulering »version 2.0« – bør så underlægges et sidste check for at sikre sammenhæng og færrest mulig svagheder, inden det således validerede materiale kan samles i et reframet og stærkt koncept, der kan danne grundlag for mødet

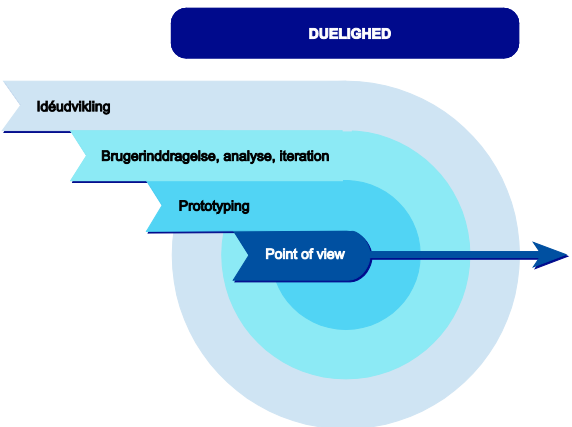
Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

med port nummer tre, hvor det handler om at samles om et »proof of concept«.

De to første runder er samlet set en øvelse, som favner det, den anden del af denne bog handler om – framing og reframing – hvori det vigtigste enkeltstående redskab, vi har til rådighed, er det, bogens første del handler om – refleksion – udøvet som gennemgribende værktøj i en række metodiske processer, der alle handler om at sikre, at man løser det rigtige problem.

Tredje runde – Duelighed

På baggrund af anden runde er der således i tredje port grundlag for at sikre opbakning om et egentlig »proof of concept« – en løsningsmodel, som kan danne grundlag for at tage fat på at rent faktisk løse det formulerede problem. Når jeg som overskrift har valgt »duelighed«, så handler denne fase jo netop om at finde ud af, hvordan problemet kan løses – hvilken tilgang man kunne forestille sig ville virke – i god tråd med det gamle og tidligere diskuterede begreb »Form follows function«.



Figur 14. INNOLITERACY-modellens tredje runde – fra proof of concept til valg af løsning.

Modellens tredje runde handler altså om duelighed – om at udvikle idéer til en egentlig løsning, sammen med brugere og andre interessenter, analysere og afprøve dem ved hjælp af workshops, rollespil, kvalitative tests

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

og hvad man ellers kan finde på for at skabe en realistisk ramme for at udnytte alles ressourcer optimalt og skabe gejst og et fælles »point of view« om den eller de allerbedste bud på en løsning – den eller de løsninger, som på den mest effektive måde, man kan tænke sig, vil adressere og løse det formulerede problem.

– *Idéudvikling*

I mange engelsksprogede udviklingsmodeller bruges ordet »ideation«, som vanskeligt kan oversættes til andet end idéudvikling. Også her – som i første runde – kan brainstorming bruges som et af flere midler, men det vil formentlig være tale om en meget mere struktureret proces og med deltagere, som i større grad har udviklingsprocesser som deres faglige styrke. Grunden hertil er først og fremmest, at processen netop ikke kun handler om at udvikle nye idéer, men om at løbende bearbejde og bygge videre på og sammenkoble idéer – noget, som kræver en vis øvelse. Idéudviklingen bevæger sig således ganske gradvist over i en iterativ proces bestående af udvikling, analyse, afprøvning og løbende inddragelse af brugere og andre interessenter, således at man så hurtigt som muligt nærmer sig et niveau af håndgribelighed, som gør det muligt at udvikle de allerførste, spæde prototyper.

– *Prototyping*

Traditionelt har begrebet prototype primært været benyttet i forhold til fysiske produkter. Imidlertid er der ingen grund til ikke også at »prototype« en ydelse, en ny procedure, et nyt miljø eller en integreret løsning, idet formålet er at teste løsningens eller en enkelt delløsnings funktionalitet. For eksempel kan en ny ydelse prototypes med udgangspunkt i et antal tænkte brugere – hvad enten de betegnes borgere, kunder eller patienter – i form af såkaldte personas,[54] altså fiktive brugertyper eller arketyper. En prototypes færdighedsgrad kan godt variere i løbet af en udviklingsproces, fra den helt enkle skitse eller fiktive samtale over bordet til en næsten færdig repræsentation af et nyt produkt eller en gennemarbejdet og detaljeret iscenesættelse af en behandlingssituation. Uanset, så er formålet at kunne samles om en beslutning – et »point of view«, der åbner op for og giver mandat til at arbejde vider i en mere specifik og mere præcist formuleret retning.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

– *Point of view*

Formålet med denne runde er naturligvis at komme nærmere en løsning, men ikke nødvendigvis allerede at her sidde tilbage med en endelig og færdig løsning. Hvorfor, kan man spørge, hvis det nu allerede her tegner sig en løsning på problemet? Hvis det er tilfældet, har vi sådan man lykkedes godt med vores forehavende, for formålet når vi nu nærmer os næste port er jo netop at foretage et valg af løsning blandt de alternativer som har været afprøvet i processen. Men vi taler stadig om valg af løsning på et relativt »principielt« grundlag – den egentlige udformning af løsningen kommer først i næste omgang. Vi taler altså om at gå til næste »gate« med et gennemarbejdet »point of view« – en form for konsensus i forhold til, hvori løsningen består – mere, end en færdig løsning, som kan danne grundlag for en endelig implementering.

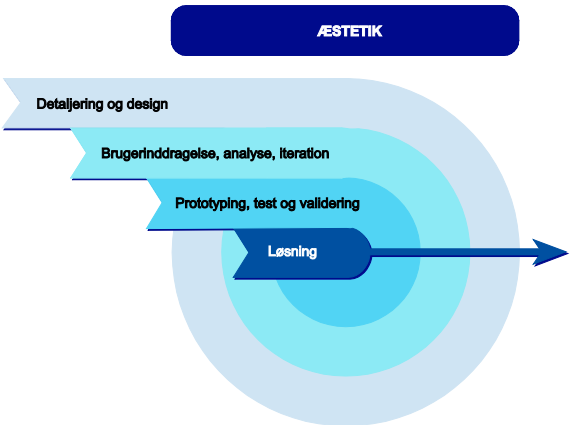
Måske opstår den situation, at man ikke kan vælge mellem de fremlagte forslag, eller at der ikke er konsensus om de fremlagte forslags fortræffeligheder. Hvis en sådan situation opstår, skal der i projektets overordnede plan være afsat tid og ressourcer til, at man kan springe tilbage til »proof of concept« og køre en målrettet ekstra iteration, inden man foretager det endelige valg. Hvis man kører videre med en løsning, uden at der er fuld opbakning om den, er sandsynligheden for, at den strander på et senere tidspunkt, hvor det alt andet lige er mærkbart dyrere at fejle, ikke ubetydelig. Så man skylder både projektets deltagere og hensynet til, at vi nu er meget tæt på at påtage os en egentlig risiko i form af investeringer til de sidste prototyper, færdiggørelse og design – og ikke mindst – den udrulning, som følger af det »GO«, som hastigt nærmer sig, at blive ved med at udvikle – ikke nødvendigvis, indtil man har den perfekte løsning, men indtil alle involverede parter er enige om, at den foreliggende løsning er en, alle tror på og er villige til at kæmpe for.

Men hvis man nu har kørt processen efter opskriften, så er sandsynligheden for, at der på nuværende tidspunkt opstår usikkerhed om, hvad løsningen består i, ret lille. Den grundige proces har jo netop til formål at sikre, at der på det her ret fremskredne tidspunkt i processen opleves enighed om, hvori løsningen ligger – ligesom man på et tidligere tidspunkt sikrede sig enighed om, hvori problemet lå. Hvis man er uenige om en løsnings fortræffelighed vil forklaringen ret ofte ligge i netop, at man ikke ser det samme problem.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Fjerde runde – *ÆSTETIK*

Når man i fjerde port har valgt løsning, er det, at detaljerne skal på plads. Dermed svinger også vægtskålen fra fokus på dugelighed til fokus på æstetik, eller rettere sagt på at sikre æstetisk resonans.



Figur 15. INNOLITERACY-modellens fjerde runde – fra valg af løsning til et endelig GO.

I denne sammenhæng er det formentlig relevant at præcisere, hvilket æstetik-begreb jeg vælger at forholde mig til. I mange menneskers daglige brug af ordet handler æstetik om skønhed – dog afgrænset til det, vi kan se med det blotte øje. Ordets oprindelige betydning kommer fra det græske »aisthetike«, som betyder det sanselige. Professor Morten Kyndrup[55] fra Aarhus Universitet skriver i sin bog »Den æstetiske relation«, at »*det æstetiske er noget, der opstår i en relation mellem et subjekt, der oplever og vurderer noget på en bestemt måde, og et objekt, der kan være kalkuleret med henblik på at virke æstetisk*«. Æstetik i hans forståelse er med andre ord et udtryk for, hvordan man som helhed oplever og etablerer en forbindelse til – skaber en relation til – et produkt eller en situation, hvor æstetikken som begreb tidligere har handlet mest om vores relation til kunsten.

I mit tidligere virke har æstetikkens betydning i sammenhænge, hvor man ikke normalt taler om æstetik, fyldt en del. Rent faktisk gik det midt i 00'erne hen og blev decideret utilstedeligt at tale om æstetik og design i sammenhæng. Man var blevet så forblændet af designs strategiske og metodiske betydning, at det for mange ikke længere syntes relevant, om der kom noget smukt ud i den anden ende eller ej. I løbet af de seneste par år

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

er pendulet svinget tilbage til, at der nu synes at være bred anerkendelse af, at æstetisk fortolkning og resonans er en del af den designmetodiske arv, som efterhånden har inspireret selv de mest hårdnakkede teknokrater til at anerkende dens betydning for andet end smukke genstande. På side 146 finder du en artikel, som jeg skrev for nogle år tilbage til Danske Designeres magasin Inform, mens berøringsangsten med æstetik som begreb stadig havde godt fat i en stor del af de miljøer, som beskæftigede sig med design.

– *Detaljering og design*
Ud fra logikken »form følger funktion« – om end det ikke skal opfattes dogmatisk – er den æstetiske relation ikke noget, vi rigtig har grebet fat om endnu. Naturligvis vil de fleste aktører helt fra start have en forestilling om, hvordan løsningen skal opleves, se ud og mærkes – hvis der er tale om et fysisk produkt – fornemmes og relateres til. Det kræver, at løsningen får en form, et udtryk, en appel, som gør, at den opleves attraktiv – tillokkende.

– *Brugerinddragelse, analyse, iteration, prototyping, test og validering*
Også på dette stadium i processen kan man kun sikre sig forankring og ved at inddrage brugerne i processen, ved at prototype og teste sig frem til den form – hvad enten det er en materiel eller immateriel løsning – som gør, at en ellers beviseligt duelig løsning også rent faktisk kommer i spil, at den bliver valgt til og ikke fra. Så vidt sent i processen, som vi nu befinder os, er brugerinddragelsen noget, man kan bruge mere selektivt end tidligere. Man kan inddrage brugere og andre interessenter som en aktiv medspiller eller som en »væg«, man kan spille bolden op ad, efter hånden vanskeligt som der udformes alternative løsninger, som alle ligner det, der kunne være et »endeligt« resultat. Man kan forestille sig en designproces med medvirken af professionelle designere, hvor ikke designeren eller designerne netop i denne fase vil sikre sig relativt stor indflydelse, idet vi her er inde og røre ved det, mange vil opleve som designerens kernekompetence – hvilket også er meget rigtigt set, i et historisk perspektiv.

– *Løsning*
Udbyttet fra denne fase er – for første gang i processen – noget, der ligner en endelig løsning. Til gengæld har vi sikret os, at løsningen er en me-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

ningsfyldt måde at imødekomme det formulerede problem på. Men løsningen skal også vælges – måske foretrækkes blandt mange alternative løsninger ude på et konkurrencepræget marked, hvorfor vejen frem til det valg, man foretager som udbyder, ikke skal foretages for hurtigt, og i hvert fald ikke, uden at man selv – hvad enten det foregår på baggrund af egen intuition og forståelse for det pågældende marked eller det bunder i grundig analyse og en proces som beskrevet foran – føler sig meget overbevist om, at man er kommet frem til det rigtige mål.

Den sidste port i det, vi har valgt at fokusere på – processen at udvikle en løsning på et givet problem – er et »GO«, et grønt lys og klap på skulderen. Det betyder ikke, at løsningen herfra så kan sejle sin egen sø. Man skal – om ikke det allerede er blevet gjort undervejs i processen – vurdere, om løsningen eller dele af løsningen skal beskyttes i forhold til de ophavsretslige mekanismer, man har til rådighed. Det kan være svært at orientere sig om de ret komplicerede regler, som gælder på det ophavsretlige område – ofte omtalt IPR som forkortelse for »intellectual property rights«, og det kan være en rigtig god idé at tilkalde juridisk spidskompetence, når der skal tages beslutninger om, hvorvidt og eventuelt noget skal design- eller brugsmodelbeskyttes, varemærkeregistreres eller patenteres.

Videre skal løsningen implementeres og understøttes med kommunikation og måske en række omliggende ydelser. Eftersom implementering af mange ses som den måske største enkeltstående udfordring i forbindelse med fornyelse og forandring, så kan det måske opleves flabet at forbigå emnet i stilhed, men det skyldes først og fremmest så stor respekt for emnet, at det hastigt ville komme til at udgøre en uforholdsmæssigt stor del af bogen. Andre har heldigvis beskæftiget sig med at fordybe sig i og skrive om de udfordringer, som ligger i implementering og forankring, så jeg vil nøjes med at henvise til en af de seneste bøger om emnet herhjemme, »Strategiimplementering« af Alexandra Krautwald og Rudi Landsdorf.

Men hver enkelt af disse overvejelser skal have lov til at blive udviklet på sine egne præmisser, hvilket betyder, at man starter på ny med at stille spørgsmål og reflektere, med at frame og reframe – ligesom den løsning, som du nu sidder tilbage med, ret sandsynligt vil danne grundlag for en række nye udviklingsopgaver.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Lidt mere om de fire porte – de beslutninger, som skal tages undervejs

INNOLITERACY-modellens sigte er at gøre det muligt at kombinere cykliske designgreb med den lineære proces, mange virksomheder og organisationer arbejder efter – i stedet for at de to tilgange skal fremstå som hinandens fjender.

Af mange gode grunde har jeg fokuseret på de fire iterative runder – mere end de beslutningspunkter, som adskiller de iterative dele af processen. Det er efter min mening dér, man virkelig kan skabe grundlag for bedre produkter, ydelser eller måder at gøre noget på – og som har betydeligt større chance for at ramme plet i forhold til et udækket behov i markedet, til et ønske eller behov i befolkningen eller til at udnytte de tilgængelige ressourcer mere hensigtsmæssigt. Alligevel skal vi ikke helt undlade at berøre de beslutninger, som skal tages undervejs – de fem porte i modellen. Dels betyder modellen, at der rent faktisk skal tages stilling til nogle andre ting, og dels vil det være naturligt, at beslutningernes kadence bliver noget anderledes end i en rendyrket stage-gate-model.

> INNOLITERACY-modellens sigte er at gøre det muligt at kombinere cykliske designgreb med den lineære proces, mange virksomheder og organisationer arbejder efter – i stedet for at de to tilgange skal fremstå som modsætningsfyldte.

Hvis vi nu holder fast i, at processen følger vores model ganske skematisk, er der fem centrale beslutninger, som skal tages.

– *Problemidentifikation*

Man kan dybest set finde problemer hvor som helst og hele tiden, hvis man har problemsøgning for øje. Når vi her bruger begrebet problemidentifikation, så handler det om at komme til et punkt som leder eller organisation, at man finder et givet problem såpas alvorligt, at det ud fra en enten virksomheds- eller samfundsøkonomisk betragtning giver mening at investere i at arbejde frem mod en løsning. Det betyder ikke nødvendigvis, at man har et klart billede af, hvad der skal ændres, udvikles eller designes, men man har et klart billede af, hvilket udbytte man øn-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

sker, at processen skal føre frem til – et udbytte målt i alt fra markedsandele til gennemsnitlig BMI blandt 10-15-årige.

– *Problemformulering*
Forskellen mellem denne og foregående beslutning er netop, at man har bevæget sig fra at sætte ord på og udpege et problem, man ønsker at adressere, til, at man nu er klar til at beslutte, hvilket problem man ønsker at løse. Hvis det lyder kryptisk, så er der i og for sig ikke så meget andet at sige end, at rationalet som ligger til grund for forskellen mellem de to beslutninger, er forsøgt beskrevet i det foregående. Men hvis problemet i forhold til forannævnte er vigende markedsandele (hvor processens udbytte er højere markedsandele), så vil problemet i denne port være snævret ind til, om problemet består i forkert sortiment, mangel på sammenhæng mellem pris og kvalitet, utidssvarende emballagedesign eller dårlig eksponering – og dermed hvilket problem man ønsker at løse. Og mens det tilsvarende problem med de overvægtige unge er et rent statistisk målbart anliggende i foregående port, så er problemet på det her stadium konkretiseret nok til, at man ved, om der skal gøres noget med skolernes undervisning eller kantineordninger, med fritidsklubbernes tilbud eller med kommunikationen vis-a-vis de unges forældre. Eller en kombination af de foran nævnte.

– *Valg af løsning*
Formålet med denne port giver sig selv – det er her, man foretager det endelige valg af løsning, men ikke af, hvordan løsningen fremstår detaljeret. Vi taler stadig om valg af løsning på et relativt »principielt« grundlag – den egentlige udformning af løsningen kommer først i næste omgang. Vi taler i denne »gate« med andre ord om at forholde os til den »konsensus«, som ligger i projektteamets formulerede »point of view«, og på det grundlag give grønt lys til at gå i gang med detaljering og design.

– *GO*
I mangel af et bedre udtryk, som kan bruges på tværs af produkter, ydelser og kommunikationsindsatser, er den sidste »gate« et GO til den fremlagte løsning. Og her er der ikke længere tale om en principiel godkendelse af en principiel løsning, men en anerkendelse af, at det stillede problem er løst på en måde, som indgiver tillid til, at den er klar til at møde markedet eller brugerne derude i den grumme, virkelige verden. Et GO bety-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

der så, at man er klar til at gå i gang med de affødte processer (som i og for sig kan være designprocesser efter samme skabelon, hver især) som skal til for at sikre implementering, distribution, markedsføring og succes i form af højere markedsandele eller lavere BMI-gennemsnit, eller hvilket mål man nu fra start satte sig for.

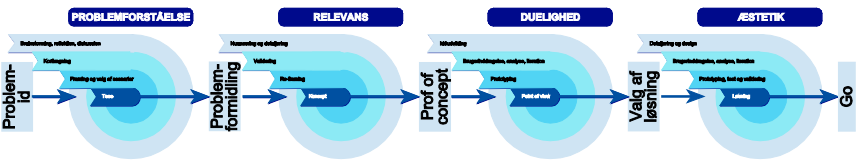
I en række tilfælde – i særdeleshed der, hvor der er tale om en serviceydelse eller transaktion – eller et nyt koncept for en flagship store eller et kundecenter – vil det være oplagt at starte med at implementere løsningen i form af et såkaldt »pilotprojekt«. Ved at etablere et eller et par sådanne pilotprojekter – full-skala og operationelle prototyper, så at sige – så har man mulighed for at rulle løsningen ud i et kontrolleret miljø, hvor man samtidig har mulighed for at registrere og reagere på enkeltelementer i løsningen, som ikke er optimale, eller som skal undersøges nøjere og arbejdes videre med. I eksemplet flagship store kan det være så banalt som, at kasseapparatet viser sig at være placeret på en måde, som medfører en unødvendig eller uheldig forflytning for medarbejderen, og i eksemplet kundecenter kan det vise sig, at skranken – hvis der nu indgår en sådan i løsningen – med fordel kunne være 10 centimeter lavere. Denne måde at arbejde på er velkendt inden for udvikling af hjemmesider, hvor der altid vil være tale om en »beta-version«, som kan afprøves af et inviteret publikum, inden den endelige version lanceres.

Forløbets omfang og varighed

Ikke to processer er ens, og dermed vil hvert enkelt udviklingsforløb også opleves unikt – tilpasset den konkrete problemstillings kompleksitet og omfang. Af samme årsag er det ikke muligt at generalisere i forhold til, hvor meget tid man skal afse eller hvilke ressourcer man i øvrigt skal allokere til processen. Til gengæld er den sikreste måde at danne sig et overblik over et forestående forløbs omfang og varighed på at bruge en etableret og ens procesmodel som udgangspunkt og derefter udfordre hver enkelt del af forløbet i forhold til den konkrete opgave. Jo bedre man kender modellen, des nemmere er det at aflæse et projekts konsekvenser i dens lys. Modellen er således ikke kun tænkt som en opskrift på et vellykket forløb, men også som en art checkliste, man relativt nemt kan gribe til, inden man går i gang med en opgave, og som et udgangspunkt for at

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

beregne både omfang, varighed og ressourcebehov målt i interne og eksterne kompetencer.



> INNOLITERACY-modellen er således ikke kun tænkt som en opskrift på et vellykket forløb, men også som en art checkliste, man relativt nemt kan gribe til, inden man går i gang med en opgave, og som et udgangspunkt for at beregne både omfang, varighed og ressourcebehov målt i interne og eksterne kompetencer.

Det forkromede overblik

Man har lov til at lade sig inspirere, og heldigvis også til at bruge den viden, indsigt og erkendelse, som andre mennesker har arbejdet i årevis for at oparbejde. Jeg har valgt at konstruere en art overblik over, hvad der indgår af overvejelser, når man kaster sig ud i et udviklingsprojekt, baseret på den tidligere omtalte bog om design management af Brigitte Borja de Mozota. I bogen opererer hun med tre checklister repræsenterende tre niveauer design management: operationelt, funktionelt og strategisk. Jeg har tilladt mig at se de tre niveauer som symbiotiske i min model, og derfor er det naturligt for mig at sammenskrive de væsentligste succesindikatorer – med inspiration fra hendes tre checklister – til ét samlet overblik over de beslutninger, som følger direkte i kølvandet af beslutningen om at angribe en problemstilling designmetodisk. Overblikket finder du på side 147.[56]

Disclaimer
En proces som den beskrevne er formentlig idealiseret, som de fleste andre opskrifter er det. De virker optimalt under optimale omstændigheder og vil uden undtagelse skulle underlægges en kritisk vurdering og sund

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

fornuft og tilpasses den enkelte situation. I min optik er modeller som min egen, som Coopers og som IDEO's gode som inspirationskilder og som guides til, hvordan man kommer bedst muligt igennem egne forløb.

Ligeledes er det et faktum, at mange virksomheder, som på fornemste vis repræsenterer både kreative kulturer og designbaserede løsninger, ikke arbejder som foreslået i IDEO's – og så heller ikke som i min model. Mange virksomheder har enten aldrig sprunget på – eller så har de prøvet og valgt fra – metoder, som er baseret på stor grad af brugerinddragelse. Apple har aldrig benyttet brugerdrevne metoder, ligesom en række producenter af »typiske« designprodukter – Alessi, BODUM og mange andre – arbejder efter helt andre metoder. Den italienske professor Roberto Verganti, som også kendes i Danmark efter flere år på CBS og som »meningsdanner« på designområdet, udfordrer i sin bog »Design-driven Innovation«[57] den store fokus på brugerdreven innovation. Hans tese er, at radikal innovation aldrig kan være resultat af brugerdrevne processer, men at den slags udvikling skal drives af ny teknologi og af designerne selv – det er dem, som definerer et produkts mening, og dermed dem, som sætter nye standarder for produkter og ydelser inden for en given kategori. Til gengæld anerkender han brugernes rolle i processer, hvor det handler om gradvist at forbedre eksisterende produkter og ydelser.

Dette kun for at sige, at vi befinder os i et felt med mange variabler og mange meninger, hvorfor denne bog og mit bud på en model kun skal ses som endnu et kvalificeret, men bestemt ikke endegyldigt bud på, hvordan man skaber innovation, eller – som jeg vælger at se det – hvordan man finder den rigtige løsning på det rigtige problem.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

DEL 5

Risici

Om at opsøge, styre, minimere eller undgå risici

Ludvig fra den norske kultfilm Flåklypa Grand Prix – på dansk oversat til Bjergkøbing Grand Prix[58] – den evige pessimist – har sit eget faste udtryk, nærmest uafhængigt af hvilken situation han står over for: »Det er farli', det ...« Sådan er det, nogle mennesker, der er. Det vil sjældent være dem, der udvikler de helt store, innovative gennembrud; innovation er ikke i sig selv nødvendigvis risikabelt, men man skal være åben for at træde ud i det ukendte, hvis innovation er ens forehavende.

Vi løber alle risici hver eneste dag, hele døgnet rundt, selv mens man sover og som sådan ikke aktivt foretager sig noget, der i sig selv er risikopådragende. Indrømmet er der i øvrigt en ret stor grad af sammenhæng mellem egen adfærd og hvilke risici man udsætter sig for. Det gælder individuelt – som privatperson i forhold til, hvilke relationer man indgår i, hvilke aktiviteter man udøver, og hvordan man forholder sig til dagligdagens mange udfordringer. Det gælder også som del af et fællesskab, hvor man sammen tager beslutninger – det være sig i familien eller vennekredsen eller på fodboldholdet. Og så gælder det ikke mindst i forhold til ens professionelle tilværelse som menig ansat, som del af en ledelsesgruppe og som decideret ansvarlig for en virksomhed eller organisation. Dog er vores tilbøjelighed til at opleve noget som »farli't« eller risikabelt afhængigt af en række faktorer – ikke mindst hvilken personlighedstype man er, ens tidligere erfaringer med at stikke hovedet frem og i hvilken grad det at fejle er forbundet med sanktioner eller ej.

Uafhængig af, om vi taler om risici i en privat eller professionel kontekst, er omfanget og rækkevidden af de risici, vi påtager os, direkte forbundet med, hvilke valg vi gør, og hvilke beslutninger vi tager eller er med til at tage. Nogle mennesker opsøger risici som en drivkraft i sig selv, om end det er oftere set i den private end i den virksomhedsrelaterede sfære, fra forskellige former for ekstremsport via spil ud over den ugent-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

lige lottokupon til at udfordre skæbnen på mere kulørt facon. Andre mennesker ser farer alle vegne og baserer deres liv på et narrativ, som hverken indbyder til, og måske direkte søger at undvige enhver »unødig« risiko. Vi styrer således i en vis udstrækning i hvilken grad vi vil udsættes for risici, og hvor stor hver enkelt risiko må være. Af samme årsag nyder området meget stor opmærksomhed både som teoretisk felt og som praksisområde – styring af risici – også ofte omtalt som Risk Management.

> Uafhængig af, om vi taler om risici i en privat eller professionel kontekst, er omfanget og rækkevidden af de risici, vi påtager os, direkte forbundet med, hvilke valg vi gør, og hvilke beslutninger vi tager eller er med til at tage.

Afdækning og styring af risici er et fagområde i sig selv, og jeg vil ikke en gang antyde, at designmetodisk innovation erstatter eller overflødiggør Risk Management. Området handler dybest set om at identificere, vurdere og prioritere risici. Ikke mindst det første er af afgørende betydning – at være i stand til at forudse, hvad der kunne gå galt. Deri ligger jo sådan set forudsætningen for de øvrige bestanddele: at vurdere og prioritere. På dansk taler man ofte om risikostyring, hvilket egentlig er ret snævert, idet det kræver, at man allerede kender de risici, man står over for. Derfor er det engelske begreb egentlig bedre, idet det at afdække og vurdere mulige risici indgår som en del af begrebet. Uanset, så har det både som videnskab og som bestanddel i komplekse sammenhænge – hvad enten det handler om nyudvikling eller ledelse af andre projekter af en vis kompleksitet, overtagelse eller sammenlægning af virksomheder eller andre organisationer eller andre større investeringer – en uanfægtelig betydning. Når jeg taler om risici, så handler det således alene om de risici, som rent faktisk kan undgås ved, at man sikrer opbakning til projektet, synlighed i forhold til eventuelle interessekonflikter og udpræget inddragelse af alle relevante interessenter.

Et andet begreb – som jeg ville ønske, at man kunne springe ganske let og elegant forbi, fordi det på mange måder er det godes værste fjende – er Risk Aversion, det at ville undgå risici for næsten en hver pris. Når jeg alligevel nævner det, er det, fordi mange virksomheder – i det private og måske i endnu større grad i det offentlige – befinder sig der. De lægger

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

ofte større ressourcer i at sørge for, at ingenting kan gå galt, end i at skabe nye, bedre og mere meningsfyldte løsninger på problemer, som rent faktisk kan løses. Men enhver udviklingsproces indebærer et element af risiko – ofte afgrænset til, at løsningen rent faktisk ikke fungerer, og at udviklingsprocessens ROI dermed er nul eller negativ. Men nogle gange kan risikoen være betydeligt større end muligheden for, at de medgåede ressourcer blot er spildte, og i særdeleshed i de tilfælde skal man have styr på sine risici. Men løsningen er ikke at lade ens fokus på risici stå i vejen for at skabe fornyelse og innovation.

> Enhver udviklingsproces indebærer et element af risiko – om end ofte afgrænset til, at løsningen rent faktisk ikke fungerer, og at udviklingsprocessens ROI dermed er nul eller negativ.

Jeg vil med andre ord ikke på nogen som helst måde »belære« dagens eller fremtidens ledere om Risk Management – det er trods alt den mest tydelige drivkraft for vældig mange beslutninger både i det private og det offentlige. Jeg kan alligevel ikke dy mig for at reflektere over, at det i alt for mange tilfælde udfolder sig som »management« på den sorte måde, og hvor det handler lige så meget om »aversion«. Desværre er det mit indtryk, at selv de mest bevidste og reflekterede ledere tit er bange for at indrømme frygten for at påtage sig risici. Frygt er jo ikke ligefrem noget, man høster anerkendelse for i vor tid.

Men frygten for at løbe risici opleves som meget dominerende for mange lederes valg og beslutninger. Dels og helt konkret betyder det, at mange organisationer undlader at tiltrække kompetencer, som de ikke allerede har i forvejen, for hvordan skulle de kunne sikre sig, om eller at de får størst muligt udbytte af en medarbejder, hvis arbejde man ikke kan styre eller kontrollere – måske ikke en gang forstår? Dels og lige så konkret betyder det, at alt for mange virksomheder ikke skaber den innovation, som skal til, for at de kan konkurrere og i sidste ende overleve, for hvad om nu projektet ikke lykkes? Hvad nu hvis vi spilder vore aktionærers penge? Ganske apropos var jeg for en del år tilbage på et tredages kursus i projektledelse i regi af det, som i dag hedder Mannaz – dengang hed det DIEU (interessant navnestrategi først at hedde »gud« på fransk til så at hedde »menneske« på ur-nordisk). Den helt overvejende del af kur-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

set var viet risikostyring ved hjælp af matematiske modeller og manipulation af forskellige variabler – ikke mindst tid. For mig var det en tankevækkende oplevelse, idet jeg aldrig havde fokuseret på projektets risici før, men på at projektet skulle føre frem til det bedst tænkelige resultat. Og efter devisen – »*you win some, you lose some*« – med eller uden forhenværende vicepræsident Al Gore's tilføjelse »*and then there's that little-known third category*«. Den går bare ikke længere – hvilket nok er til det bedste for alle parter – men når det mod og den energi, som ligger i driften til at skabe innovation, bliver dræbt af, at driften til at undgå risici bare er stærkere og dermed vinder hver gang, så går ikke bare den enkelte virksomhed eller organisation glip af meget – det gør også den enkelte af os og samfundet som sådan.

Det, som måske endnu værre end en konservativ holdning til risikoafdækning, når nye skibe skal sættes i søen, er, at mange andre fænomener – under andre og måske mere »progressive« navne – i sidste ende også er et udtryk for risikoafdækning. For eksempel vil mange virksomheders aktiviteter under overskriften CSR – Corporate Social Responsibility – i realiteten være rene risikobegrænsende foranstaltninger – »Corporate Social Risk Management«. Man vil ikke risikere at komme i klemme eller blive udhængt som en virksomhed uden sjæl og hjerte og omtanke for samfundets svageste eller lokalsamfundet. Så man støtter et ædelt formål – for en sikkerheds skyld. Så kan man altid diskutere, om det at risikoafdække og at leve op til gældende lovgivning og markedets krav har noget at gøre med ansvarlighed, men det kunne for så vidt være tema for en hel bog i sig selv.

> Når det mod og den energi, som ligger i driften til at skabe innovation, bliver dræbt af, at driften til at undgå risici bare er stærkere og dermed vinder hver gang, så går ikke bare den enkelte virksomhed eller organisation glip af meget – det gør også den enkelte af os og samfundet som sådan.

Forskeren Randy Kritkausky fra Middlebury College i USA skriver i en artikel om interessentinddragelse som tilgang til risikostyring, at »*Når kombineret med mere traditionelle former for risikoanalyse, tilfører interessent-*

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

inddragelse muligheden for en ekstern validering som kan hjælpe ledelse og investorer til at evaluere en forretningsmæssig beslutnings risici.«

Den i sidste ende mest effektive form for risikostyring er formentlig en kombination af at lytte til ens betroede medarbejdere og deres indsigt, at lytte til brugerne og andre relevante interessenter og at lytte til ens egen sunde fornuft og intuition – tage tid til refleksion og bearbejdning af de forskellige input, og så tage den beslutning, man som leder både har ret og pligt til at tage. Hvilket den proces, jeg har skrevet os igennem i de foregående kapitler, sådan set bare er en struktureret metode til at gøre – i en rækkefølge og med inddragelse af de kompetencer forskning og erfaring gennem de seneste par-tre tiår har dokumenteret som de mest effektive og træfsikre.

Nogle ganske få cases fra den virkelige verden

Et af denne bogs formål er at belyse sammenhængen mellem refleksion, reframing og risici. Den bedste måde et gøre det på vil efter min bedste vurdering være at gengive nogle »real life«-eksempler på direkte sammenhæng mellem valg af metode og proces – i særdeleshed i hvilken grad man inddrager relevante interessenter og hvordan, på den ene side, og projektets resultat på den anden.

For nogle år siden blev der bevilget et ret opsigtsvækkende beløb – oprindeligt 100 millioner kroner årligt i fire år – til et program under overskriften »Program for Brugerdreven Innovation«, hvor der kunne søges midler til at gennemføre udviklings- og demonstrationsprojekter, hvor de dengang ret nye og ikke mindst hotte begreber brugerdreven og brugercentreret var i høj politisk kurs. Et af projekterne – DESINOVA – var et samarbejde mellem blandt andre Dansk Erhverv, Strategy Lab, konsulentvirksomheden GEMBA og Danske Designere – sammen med et dusin selvstændige designere og innovatører.[59]

Projektet fokuserede på at afprøve de allerede nævnte metoder i forhold til at skabe innovation i servicevirksomheder – fra forsikring og pension via privathospitaler til detailhandel. Virksomhederne stillede en opgave, eller måske rettere sagt – de kom med et problem, de ville have løst, og projektets omdrejningspunkt var således at løse problemet med andre midler og metoder end det, virksomheden ellers ville have grebet til. Hvilket både er og bør være et princip for offentligt finansierede pro-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

jekter, således at der ikke kan blive tale om konkurrenceforvridende aktivitet.

I en række af de »cases«, som der blev arbejdet med i løbet af projektet, viste det sig ret hurtigt, at udfordringen ikke først og fremmest lå i at løse det formulerede problem, men at reformulere eller ganske enkelt forstå problemet. Blandt andet er et af de efterfølgende »testimonials« fra daværende direktør Lars Ellehave-Andersen i et af landets pensionsselskaber, PFA, at den vigtigste læring fra projektet var at have tålmodighed til at finde ind til, hvad det egentlige problem er. PFA havde på daværende tidspunkt arbejdet med brugerinddragelse i form af fokusgrupper og andre former for validering af nye produktidéer, men nu stod det klart, at brugerne skulle inddrages helt fra start – netop for at finde frem til, hvor udviklingsindsatsen i det hele taget skulle lægges. I forlængelse af processen var de nødt til at indrømme, at de rent faktisk ikke indtil da havde vidst nok om de helt grundlæggende forudsætninger for, at unge mennesker bestemmer sig for at tegne en pension.

Den dengang selvstændige og landsdækkende elektronik-kæde Merlin[60] havde identificeret et problem – man havde svært ved at tiltrække kvindelige kunder til butikkerne. Det – mente man – var primært på grund af, at man ikke havde formået at tiltrække kvindelige medarbejdere, som de kvindelige kunder kunne identificere sig med, og det var det problem de ønskede at få løst i projektet. De deltagende designere og innovationseksperter valgte imidlertid at udfordre virksomhedens egen problemformulering og fandt ved at inddrage både mandlige og kvindelige brugere, medarbejdere og ledelse i en reframing-proces, at kvindelige kunder – lige inden for området forbrugerelektronik – ikke har et specielt ønske om at blive ekspederet af en kvindelig medarbejder. Rent faktisk har de en stor grad af tillid til, at de mandlige medarbejdere har styr på både teknikken og andre relevante produktinformationer. Problemet var ganske enkelt, at de kvindelige kunder ikke følte sig velkommen i det meget produktfokuserede univers, hvor det ikke var brugeroplevelsen og energiforbrug, og hvordan produkterne vil passe ind i et miljø, men selve produkterne, deres specifikationer og de nyeste teknologier, som var eneste styrende faktor. De ønskede sig bare lidt mere tiltalende butikker, mere overskuelighed, mere hjælp til at orientere sig og tage de første skridt hen imod et køb på egen hånd – ikke fra en medarbejders side, men fra butikkens indretning og atmosfære, vareeksponering og kommunikation. Hvad mon det ville have kostet af fejlslåede investeringer, ansættelser og

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

organisatoriske ændringer, hvis man havde valgt at forfølge den oprindelige fortolkning af situationen?

Hvis man bevæger sig ud over vores eget lands grænser, finder man oceaner af gode historier – også som underbygger det fornuftige i at investere i udviklingsprocessens tidligste faser. En af dem er udviklingen af London Heathrows Terminal 5. Tidligere omtalte Raymond Turner stod som ansvarlig for designudviklingen, ligesom han har gjort for Heathrow Express og en række andre komplekse infrastrukturprojekter. Ligeledes har han rådgivet en række multinationale virksomheder om deres strategiske brug af design. Han fortæller i sin nylig udkomne bog, at hele udgangspunktet for at satse så mange kræfter på en kreativ og undersøgende proces, inden den egentlige planlægning og projektering af lufthavnsterminslen startede overhovedet, var en meget stor grad af bevidsthed om projektets risici. Han siger, at »*risikoen for at skabe den forkerte løsning og for de omkostninger, det ville indebære på langt sigt, var af mindst lige så stor betydning i overvejelserne som ambitionen om at lave den optimale løsning*«. Derfor blev udviklingsarbejdet organiseret efter helt nye principper, fordelt på tre ligeværdige teams – et for indgående passagerer, et for udgående passagerer og et for transfers. Og i stedet for at definere opgaven som at designe en ny lufthavnsterminal, bestod den i at designe den bedst tænkelige oplevelse af at skifte fra en rejse til en anden, hvad enten det var fra et fly til et andet, fra tog, bus eller bil til fly eller fra fly til tog, bus eller bil. Fordi det er det en terminal er til for – at facilitere en overgang.

Ved at adoptere et sådant tankeset gik det også op for projektets ejer, British Airport Authorities, at de havde været meget tæt på at sætte gang i det forkerte projekt – noget, som i sidste ende ville have betydet en investering på mange milliarder kroner – uden at styrke Heathrows position som lufthavn. De ville have kunnet øge gennemstrømingen af passagerer med et par hundrede millioner passagerer om året, men hverken lufthavnens ejer eller dens største bruger – British Airways – ville kunne bruge den som argument for at flyve via London i stedet for Frankfurt eller Schiphol eller Paris, fordi det eneste argument, som tæller i lufthavnsbranchen, er den rejsendes oplevelse – noget, som måles og monitoreres tæt, nærmest fra dag til dag. En hel branche, hvor konkurrencesituationen nærmest i sin helhed bygger på forskellen mellem det sublime, det gode, det mindre gode og det dårlige design.

Det seneste tiår er der kommet stor fokus på begrebet »family centered care« – i særdeleshed i USA. Baggrunden er ganske enkel – i bestræbel-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

serne på at effektivisere hospitaler ved at kigge på plejernes og det medicinske personales kapacitetsudnyttelse begyndte man i stedet at stille spørgsmålstegn ved, hvad personalet rent faktisk foretog sig, og om noget af det med fordel kunne gøres for eksempel af pårørende. Listen blev ganske lang, men problemet var sådan set, at de pårørende tilbragte så lidt tid på hospitalerne som muligt. Dels var der ikke særligt rart at være, og dels var det ikke muligt at kombinere besøget hos den syge pårørende med at arbejde eller foretage andre gøremål. Hvis sådanne muligheder fandtes, viste det sig, ville de bestemt tilbringe mere tid på hospitalet. Ved at tage konsekvensen af sådanne udmeldinger i form af mere »hjemlige« omgivelser på hospitalet, plads til behagelige møbler og en lille arbejdsplads på sygestuen fik man på kort tid de pårørende til at mangedoble den tid, de var hos deres kære. Og ganske rigtigt, så overtog de også ganske automatisk mange af de opgaver, som personalet bruger meget tid på – følge på toilettet, hente et glas vand, vende hovedpuden eller blot være selskab for den syge. Dermed forsvandt en væsentlig belastning fra personalet, som således fik mere tid og overskud til at pleje og behandle – rent faktisk så meget, at der i en række tilfælde blev frigivet kapacitet til udviklingsopgaver og mere fleksible arbejdstider m.v. Sidegevinsten var i og for sig også ganske iøjnefaldende, nemlig hurtigere udskrivning af patienterne – dels på grund af de mere inspirerende og healende omgivelser og dels på grund af støtten fra de pårørende.

Tilbage til hjemlige egne og et selvoplevet eksempel blev jeg – dengang jeg arbejdede med visuel identitet og grafisk design som direktør for en af periodens mest fremtrædende virksomheder inden for området Plan Design – kontaktet af en af Danmarks største virksomheder på fødevareområdet, Danish Crown. De havde nylig været igennem en fusionsproces med det dengang ret store og regionalt set meget betydningsfulde Vestjyske Slagterier, hvilket gjorde virksomheden til verdens største eksportør af svinekød.

Nu var tiden kommet til at udtrykke den nye virksomheds identitet i et nyt logo og ny visuel identitet, og tre virksomheder blev inviteret til at komme med deres bud. Brief'en var meget entydigt formuleret og efter sigende baseret på grundige undersøgelser; den nye identitet skulle bære elementer videre fra begge de to fusionerede virksomheder, således at både medarbejdere og lokalsamfund i det vestjyske følte, at deres historie blev skrevet ind i den nye slagterigigants samlede identitet. Tanken var naturligvis sympatisk, men måske ikke videre gennemtænkt. Vestjyske

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Slagterier var en vigtig virksomhed i Vestjylland, men heller ikke mere end det. Danish Crown var allerede en global spiller og af stor national betydning som fødekæde – både som leverandør af danskernes foretrukne fødevarer og som nationaløkonomisk leverandør af væsentlige eksportindtægter. Reelt set var der ingen tvivl om, hvor værdien – rent identitetsmæssigt – lå forankret. Det ville derfor være ret risikabelt at svække den stærke identitet, Danish Crown havde opbygget, for at tækkes lokalbefolkningen i Vestjylland. Derfor valgte vi også at undersøge, hvilken betydning det grafiske udtryk havde for berørte medarbejdere og familier og for egnens meningsdannere. De var rent faktisk ikke så optaget af det der med grafik – de ville bare være sikre på, at de ikke kom til at tabe deres arbejde, og at de ikke blev glemt som en lille brik i en gigantisk koncern. Dermed havde vi fået det mandat, vi skulle bruge for at gå videre med en rendyrket opgradering og redesign af Danish Crowns visuelle identitet – ganske uden at tage hensyn til, hvordan Vestjyske Slagterier havde set ud. På trods af vores kontrære tilgang til opgaven og det faktum, at vi ikke leverede den løsning, vi var blevet bedt om, fik vi opgaven med at udvikle Danish Crowns visuelle identitet – en løsning, som indtil for ganske få år siden indgik i virksomhedens samlede identitet.

Sammenhængen

Så kan man sige, at det jo er skønt, at virksomheder får de bedst tænkelige løsninger på deres problem via metodisk refleksion og ved at sikre, at de løser det rigtige problem. Men hvad har det så at gøre med, hvordan man forholder sig til risici?

Den største risiko en virksomhed kan løbe, er at foretage dispositioner, som medfører, at dens investeringer ikke kan forrentes – at dens ROI svinder hen. Det er den sikreste vej mod lukning, eller i hvert tilfælde – og forhåbentligvis i tide – mod udskiftning i virksomhedens ledelse, inden det er for sent.

Den største risiko, en myndighed kan løbe, er at forvalte fællesskabets ressourcer på et vis, som gør, at borgerne vender sig mod systemet og stiller spørgsmålstegne ved, om den politisk valgte ledelse er kompetent, og om der er sammenhæng mellem den enkeltes forpligtelser i form af betalte skatter og afgifter og de tilbud, man som borger bliver stillet over for i retur. I de gode gamle dage betød det knapt så meget, men i dag er kon-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

sekvenserne de samme som i det private erhvervsliv – udskiftning på ledelsesniveau og nye direktiver fra den politiske ledelse – det offentliges parallel til virksomhedernes bestyrelse.

Risikoen for, at PFA investerede et millionbeløb i en kampagne rettet mod unge mennesker – uden rigtigt at forstå baggrunden for målgruppens lunkne interesse for deres produkt – ville have været overhængende, hvis ikke virksomheden havde opdaget værdien af at inddrage brugerne på et meget tidligere tidspunkt end før, nemlig i selve udviklingen af deres produkter. Ligeledes ville risikoen for, at udbyttet af kampagnen var relativt begrænset, være til at tage og føle på.[61]

Risikoen for, at Merlin ved at ansætte kvindelige ekspedienter ville have udfordret sin position blandt sine kernekunder, nemlig mændene, mens den ønskede gevinst, nemlig tiltrækning og relevant kommunikation rettet imod de kvindelige kunder, ville have udeblevet, ville have været ret stor.

Risikoen for, at patientoplevelsen vil opleves som ringere, og at manglende sammenhæng mellem arbejdsbyrde og tilgængelige ressourcer for sundhedspersonalet fortsat vil føre til stigende sygefravær, var direkte årsag til, at man i USA i 90'erne begyndte at fokusere på familien som ressource. Hvis man søger efter viden om familiecentreret behandling i Danmark, finder man meget få referencer, andet end en forskningsundersøgelse fra 2008[62] udført af Hjerteforeningen og en række referencer til inddragelse af familien i behandling af alkoholisme og psykiske lidelser. Måske ligger der her et stort, komplekst og meget interessant potentiale også for det danske sundhedsvæsen?

Og risikoen for, at Danish Crown ville skabe usikkerhed og tabe gennemslagskraft internationalt ved at vælge en identitet, der bygge på virksomhedens antagelser om det nye bomærkes betydning for et lokalsamfund i Vestjylland, men som ikke ville kunne genkendes af virksomhedens globale marked, var bestemt til stede.

Det at være i en position, hvor man både har privilegiet og forpligtelsen til at tage beslutninger på andres vegne, er forbundet med et stort ansvar, og dermed også med store risici. Af samme årsag ser vi en stor grad af konservatisme i virksomheders forskellige strategier. Men ved at være mere tilbageholdende i forhold til at gå nye veje, end godt er – at undgå de oplevede risici ved forandring – skabes der nye risici, som i mange tilfælde kan være betydeligt større og med større konsekvenser.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

> Den største risiko, en virksomhed kan løbe, er at foretage dispositioner, som medfører, at dens investeringer ikke kan forrentes – at dens ROI svinder hen. Det er den sikreste vej mod lukning, eller i hvert tilfælde – og forhåbentligvis i tide – mod udskiftning i virksomhedens ledelse, inden det er for sent.

I forhold til rekruttering af nye medarbejdere vælger man primært efter afgangspapirer og formaliserede, målbare kriterier. Hvorfor? Sikkert af mange gode grunde, men først og fremmest fordi man vil være sikker på, at hvis det viser sig at være en fejlansættelse, så er der ingen, som kan sige »det kunne vi da have sagt – han har jo ikke en gang en kandidatgrad«. Ligeledes ansætter man allerhelst nogen, som ligner en selv, idet det at ansætte nogen, hvis kompetencer man ikke selv helt forstår rækkevidden af, anses som risikabelt – hvordan ved vi så, om vi får det, vi betaler for? Resultatet er homogene miljøer, hvor mangel på bredde i sammensætningen af kompetencer i sig selv kommer til at stå i vejen for udvikling og innovation.

I forhold til valg af leverandører gør den samme grad af risikoaversion sig gældende – man vælger helst etablerede og velafprøvede reklamebureauer og leverandører af forbrugsmateriel og frokostordninger – så er man på »den sikre side«. Og inden for de parametre er det prisen, som overtager som styrende faktor. Resultatet er, at man hurtigt stivner, at man taber forbindelsen til det nye og det fornyende, og at man i sidste ende kommer til at betale dyrt for manglen på mod til at søge nye samarbejdspartnere, hvis løsning måske er både billigere og bedre, men som i hvert fald udfordrer virksomhedens eksisterende valg. Det at blive udfordret – også på, hvem man samarbejder med – er i sig selv en fantastisk mulighed for at reframe, hvordan virksomheden ser sig selv.

Jeg vil ikke et øjeblik underkende eller undervurdere betydningen af den ansvarlighed som også er skyld i megen konservatisme. I særdeleshed der, hvor investeringerne er store og der står meget på spil – der er dokumentation og certifikater naturligvis afgørende. Til gengæld vil jeg påstå, at de fleste virksomheder snyder sig selv for både værdifulde kompetencer og attraktivitet som arbejdsplads ved at fokusere på at undgå risici i stedet for rent faktisk at indarbejde og arbejde med risici som en naturlig og nødvendig størrelse, hvis man vil være i bevægelse.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Det betyder, at man på den ene side løber flere risici, end mange virksomheder gør i dag, men på den anden side betyder det også, at man arbejder metodisk med at afdække og agere i forhold til de risici, som jo under alle omstændigheder er der, men som mange virksomheder helst vil undlade at forholde sig til.

Hver gang man igangsætter en ny proces, er der en teoretisk fare for, at det går galt. Hver gang man starter udviklingen af et nyt produkt, er der en ikke ubetydelig risiko for, at produktet enten aldrig kommer på markedet – for eksempel fordi det ikke kunne lade sig producere, eller fordi det ikke kunne godkendes – eller for, at det ikke modtages af markedet sådan, som man havde håbet; at det indskrives i virksomhedens historie som en »flop«. Men mange virksomheder mener rent faktisk, at de har gjort det, de kunne, fordi de kan dokumentere hver enkelt medarbejders formelle kompetencer og deres udviklingsproces i detaljer – og i øvrigt arbejder de med kalkulerede risici. Det er ikke usædvanligt – og alligevel ret tankevækkende – at mange virksomheder har indskrevet i deres strategiske, forretningsmæssige grundlag, at en vis andel af deres udviklingsprojekter forventes at fejle – varierende fra 20-30 % i enkelte brancher til hele 80-90 % i fødevarebranchen.

Så kan man sige, at så har man forholdt sig til risiko som et fænomen, men måske ikke på den mest konstruktive måde.

Hvis man i stedet tænkte: »vi vil gerne lægge listen lidt højere fra start – være lidt mere fabulerende og lidt mere ambitiøse, når vi tænker nye produkter og ydelser, og i øvrigt gøre vores egen arbejdsplads og vores egen hverdag mere spændende ved at rekruttere bredere og mere sammensat for at få flere vinkler på, hvordan vi kan blive bedre – men til gengæld vil vi arbejde med metoder, som sikrer, at vi får sorteret de gode idéer fra de dårlige så tidligt som muligt, at vi får afprøvet og justeret ind efter brugernes oplevelser helt fra start, at vi udnytter den viden, som ligger dybt og tavst forankret både hos vore egne medarbejdere og vore samarbejdspartnere, og at vi derigennem minimerer risikoen for, at vi bruger penge og kræfter på at bringe noget ud på markedet, som dybest set ikke har livets ret«. Det ville være risikostyring i forhold til udvikling af nye produkter eller ydelser, som virkelig ville kunne aflæses på bundlinjen.

Logikken er vel egentlig meget enkel – i hvert fald opleves den sådan herfra. Ved at lægge lidt flere kræfter helt tidligt i udviklingsprocessen sikrer man, at man rent faktisk løser det mest muligt relevante problem.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Ved at arbejde iterativt og cyklisk inden for hver enkelt stadie i udviklingsprocessen åbner man op for, at flere kompetencer og erfaringer kan bidrage til yderligere præcision. Ved at inddrage brugere og andre interessenter i størst mulig grad skaber man ejerskab, samtidig med at man får fat i viden man ellers ikke har adgang til, og ved at arbejde med gradvist mere avancerede prototyper igennem hele udviklingsforløbet sikrer man sig imod overraskelser i de sidste og dyreste stadier. Og samlet set minimerer man risikoen for, at man bringer noget ud til markedet eller brugerne som brugerne ikke vil have.

Et eksempel kunne være hjemmesiden »Palles Gavebod«, som er børnebibliotekernes »internetunivers«. Den blev lanceret i 2010, og siden har den samlet lidt støv – som bøger, der ikke bliver læst, gør. Børn bruger den kun i meget begrænset omfang – dels fordi den ikke appellerer til børn, og dels fordi den opleves betydeligt mindre brugervenlig end mange kommercielle sider. Som en gruppe børnebibliotekarer far Viborg skriver i et debatindlæg på deres egen faggruppes hjemmeside, BØFA; »*Spørgsmålet er imidlertid, om Palles gavebod i sit nuværende udseende er løsningen. Trods en efterhånden lang indkøringsperiode møder vi ikke den store begejstring hos børnene*.« Hvorfor, spørger man så. Måske kan det have at gøre med, at ingen børn, så vidt jeg er bekendt med, var med i udviklingsprocessen, som primært baserede sig på den viden og erfaring, som bibliotekarer, webudviklere og tegneren Anders Morgenthaler kunne tilføre processen. Så kan man sige – OK – you win some, you lose some – og der sker jo ingen store katastrofer ved, at man sidder tilbage med en hjemmeside, som ikke fungerer optimalt. Nej – ikke andet, end at siden kostede 11 millioner at udvikle og koster 4,5 millioner at drive årligt – en bevilling, som givetvis har været meget velovervejet, men som nok også har været givet under forudsætning af, at den ville fremme de 8-12-åriges læselyst og lette deres adgang til den gode børnelitteratur. Risikoen var naturligvis, at den ikke ville blive brugt – og det ser vi så nu. Men den risiko kunne have været styret ganske anderledes, hvis man havde fokuseret på og inddraget brugerne helt tidligt i processen, således at man havde løst det rigtige problem, nemlig at børn vil have adgang til den viden, de skal bruge, der hvor de allerede er – på de sociale medier, på de spilportaler, de befinder sig på, og der, hvor de søger viden, når de laver lektier. De er – har det vist sig – ikke specielt interesseret i at have en egen side, hvor de kan søge boglige oplevelser, og det kunne de ganske sikkert have bidraget med, inden man valgte at bruge 20 millioner på en løsning, som med

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

stor sandsynlighed går over i historien som en enten kortlivet eller måske en lang, men lettere pinlig affære.

Ligeledes introducerede den norske ligestillingsminister i sommeren 2013 en »app«, som hedder »Pappatid« – en hjælpende hånd til fædre på forældreorlov, som skal give råd og vink om, hvordan de kan fylde tiden som heltidsfar med meningsfyldte aktiviteter. En måned efter lanceringen havde under 2000 registreret sig som brugere, mens løsningen i samme periode fik hård medfart af både dagspressen og i fagpressen – fra forældremagasiner til magasiner for app-nørder. Der var ikke på noget tidspunkt inviteret til samarbejde med »pappaer« fra det virkelige liv i udviklingsfasen, og resultatet blev derefter. Selv om den samlede investering for første version »kun« var i underkant af en million kroner, kunne man måske have fået meget mere værdi for pengene ved at gå til opgaven med en smule ydmyghed.

Der findes formentlig utallige eksempler på investeringer i nye produkter og ydelser, som ikke svarede til det egentlige behov ude blandt brugerne, og de få eksempler ovenfor er ikke på nogen som helst måde nævnt for hverken at rose eller at pege fingre af nogen. Man kan jo også spørge sig selv, om de mange fordyrende problemer, vi har kunnet observere i forbindelse med det igangværende Metro-byggeri i København, ville kunne være undgået, hvis man i større grad, metodisk og med reelle hensigter havde inddraget beboere tæt på de centrale Metrostationer i en proces, hvor man fra start afstemte forventningerne til byggeriet og dets gener.

Forannævnte eksempler er kun relativt tilfældigt udvalgt – eksempler, jeg er stødt på i forbindelse med andre opgaver eller i nyhedsbilledet, og er udelukkende tænkt som billeder på, hvilke sammenhænge en mere styret, designmetodisk tilgang med stor sandsynlighed enten har eller ville have givet et bedre resultat.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Efterskrift

Denne bog har været længe undervejs. Til gengæld samler den i sig mange års erfaringer og refleksion, utallige diskussioner med kolleger i ind- og udland og holdninger, som enten er blevet skærpet eller modereret, efterhånden som jeg byggede og afprøvede min egen viden. Mange personer har haft afgørende betydning for min egen tillid til, at materialet kunne bære en bog. Jeg vil i særdeleshed nævne mine kolleger i det europæiske projekt European House of Design Management, hvis fokus er et andet end bogens, men hvis kerne bygger på de samme værdier og de samme kilder. Måske uden at de er bevidst om det, har Floor Herman, Andy Cripps og Michael Thomson ydet væsentlige bidrag til det endelige resultat. Ligeledes har tre fagpersoner herhjemme – med forskellig tilgang til stoffet, men alle tre med dyb viden om design og innovation – taget sig tid til at læse og kommentere et første udkast til manuskript. Bogen ville ikke have haft den samme kvalitet uden Judi Olsens, Steen Jauers og Karen Blincoes bidrag, og til sidst vil jeg nævne DJØF's chefkonsulent Carsten Nielsen, som har fungeret som faglig medredaktør på bogen og således reddet mig fra at bygge barrierer i stedet for at bygge bro til mange af de læsergrupper, bogen henvender sig til.

Til sidst står der kun tilbage at ønske, at bogens model og den viden, den bygger på, kan tjene til inspiration for beslutningstagere med ansvar for udvikling af nye eller forbedring af eksisterende produkter eller ydelser, processer eller kommunikation. Både brugerinddragelse og co-creation, brugerdreven innovation og servicedesign er efterhånden afprøvede størrelser. Den udfordring, jeg har set, reflekteret over og ageret på, er, at der stadig synes at være væsentlige barrierer for at hente de mange gode takter op på et strategisk niveau, hvor de bliver reglen i stedet for undtagelsen. INNOLITERACY er et bud på, hvordan det kan lade sig gøre, og hvad det vil kræve, men i særdeleshed hvad det vil give af bedre resultater for den enkelte virksomhed eller organisation og for dem, som virksomhedens eller organisationens virke har betydning for.

God arbejdslyst!

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Design, at designe og designerens nye rolle

Designbegrebet har igennem mange år været diskuteret, vendt og drejet, hvorved dets betydning på den ene side er blevet udvidet til at omfatte enhver form for formgivning og iscenesættelse, samtidig med at ordets oprindelige betydning har fået en renæssance. Ordet er i sin oprindelse engelsk, og ved et simpelt opslag i Merriam-Webster bliver det hurtigt klart, at ordet ikke knytter sig eksklusivt til det at give form, men i sin grundbetydning i langt højere grad forholder sig til en bevidstliggjort planlægning.

Som en uundgåelig konsekvens af designbegrebets udvikling og udbredelse, er det derfor nødvendigt at behandle fænomenet design, det at designe, og designerens tilgang til de to foregående, hver for sig. I løbet af de seneste år er der vokset en forståelse for, at man ikke kan føre en meningsfyldt diskussion om design som løsningsmodel, med mindre de tre begreber beskrives og relateres til hinanden.

Design som begreb har gennemgået en udvikling fra primært at repræsentere et udtryk i krydsfeltet mellem det æstetiske og funktionelle, til gradvis at inddrage den metodiske tilgang til fremskaffelsen, designprocessens egenart og begrebets iboende præcision og målrettethed (lat. desegnare = afmærke, eng. designate = udpege/tilegne/målrette) og den mere almene brug af ordet i det engelske sprog; plan, model, udformning.

I den danske designdebat har design som innovationsværktøj præget debatten – meget mere end design som fag. Designs plads i den videnbaserede økonomi er ved at blive behørigt dokumenteret. Alligevel kommer vi til kort i det øjeblik vi, ønsker at kvalificere det at designe som specifik kompetence, og – måske i endnu højere grad – designer som fagperson – som primær repræsentant for design som fag.

Vores bedste bud på en begrebsafklaring vil være, at design er et »værdiforøgende, radikalt og udogmatisk udsagn eller udtryk, på baggrund af en inkluderende afdækning af erkendte, såvel som uerkendte faktorer med indflydelse på det aktuelle problems løsning«.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Det at designe vil dermed få følgende betydning; »at fremme integration mellem og udnytte værdien af så mange tilgængelige, specialiserede kompetencer som muligt, og derigennem frembringelsen af »værdiforøgende, radikalt og udogmatisk udsagn eller udtryk, på baggrund af en inkluderende afdækning af erkendte, såvel som uerkendte faktorer med indflydelse på det aktuelle problems løsning«, altså af design. Hvilket giver, at ikke kun designere repræsenterer det 'at designe' og dermed design. Designerens rolle bliver – med udgangspunkt i de unikke tilgange til problemløsning, dialog, analyse og metode, abstraktion og visualisering, og naturligvis evne til formgivning – at tage initiativ og opmuntre til, skabe rammerne for og ved hjælp af fagligt modspil, facilitere dialog og gensidighed mellem andre specifikke kompetencer, for derigennem »at fremme integration mellem og udnytte værdien af så mange tilgængelige, specialiserede kompetencer som muligt, osv.« – altså at designe, men også, og ligeså vigtigt, at få andre til at designe.

Hvis man derfor skal kunne tale om en unik designkompetence, så må det være dén, at designeren ud fra registrering og analyse af en situation bruger sine kreative og innovative evner til at afveje, visualisere og gøre begribeligt, hvilke relevante parametre og muligheder der bør prioriteres i den givne sammenhæng og hvilke mulige løsningsscenarier man har at gøre godt med.

Dertil kommer en af designernes klassiske – om man så må sige – kompetencer, nemlig den at tilføre løsningen en sanselig og æstetisk dimension. Æstetik er ikke udelukkende et begreb, der knytter sig til fysiske objekter; ej heller udelukkende til det øjet kan se. Æstetik er læren om det sanselige, oprindeligt om sanseligt behag; de æstetiske relationer mellem en person og et objekt eller en erfaring.

Når den æstetiske dimension skal fremhæves, skyldes det, at der i løbet af de senere år er fremkommet solide beviser for, at æstetisk kvalitet har værdi ud over den personlige oplevelse. Oplevelse af skønhed og sammenhæng har betydning i forhold til mennesker arbejdsindsats, kvaliteten af behandlingsforløb i sundhedsvæsenet, hvorvidt en situation fremkalder stress eller ej og en række andre områder – udover, naturligvis – den konkurrencekraft æstetik tilfører i et marked bestående af ellers sammenlignelige produkter og ydelser.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Designs historiske forankring

Hidtil har designprocessen primært været rettet mod problemer, der fordrede et fysisk / visuelt svar – hvilket i forhold til designfagets danske historie giver megen mening, for så vidt at faget her i landet udspringer dels af en stærk kunsthåndværkertradition, dels et arkitektmiljø omkring 1900-tallets begyndelse (særligt tilkendegivet ved Thorvald Bindesbølls og Knud V. Engelhardts arbejder), som interesserede sig for menneskets nære miljø og brugsgenstande.

I de senere år er der imidlertid opstået en global interesse for, hvad en designproces vil kunne betyde for problemstillinger, der ikke handler om form, men snarere kræver svar på komplekse og vanskelige spørgsmål. Det er det, der menes med begrebet »immaterielt design«.

Designere er i kraft af deres uddannelsesmæssige baggrund, metodiske tilgang til problemløsning og evne til at innovere og visualisere løsningsforslag, gode til at forestille sig den kontekst, som løsningen skal fungere i. Desuden er designere ikke fremmede overfor at forestille sig løsninger, som ikke baserer sig på en »teknokratisk« fremskrivning af allerede eksisterende / erkendte løsnings-scenarier, men netop forholder sig innovativt / radikalt til mulige løsninger – designere stiller med andre ord de »mærkelige« katalysator-spørgsmål, der kan vise sig afgørende for en bedre helhedsbelysning af problemets fulde kompleksitet og muligheder.

Dertil kommer, at designere i høj grad er bekendte med tanken om at løse problemstillinger på basis af definerede værdier, såsom bæredygtighed, tilgængelighed, økonomi, produktionsmetoder, social rummelighed ... eller etik. Denne tværgående tilgang til problemløsning er ikke blot et resultat af, at design som løsningsmodel bygger på, og fordrer, respekt for og kendskab til en bred vifte af komplementære kompetencer, men også af, at de metoder og processer designere traditionelt har benyttet sig af rent intuitivt, som resultat af mangeårig forskning, nu er formaliserede og dokumenterede. Netop denne forskning vil være en af nøglerne til, at også det danske designerhverv udvikler kompetencer, som kan bidrage til, at designs rolle i vidensamfundet, også uden for designmiljøet, opleves som relevant og værdifuld.

Sammenholder man alle disse forhold får sidder man tilbage med en forståelse af design som et udsagn, eller en metodisk retning, der har et humanistisk, holistisk og innovativt ståsted – hvilket i høj grad udgør et relevant udgangspunkt for ganske mange af de spørgsmål, samfundet står overfor at skulle finde svar på.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Æstetisk resonans

Æstetik er et forkætret begreb i en tid, hvor det hele handler om vækst, om innovation og om mening. Forkætret, fordi det et langt stykke hen ad vejen er misforstået. Argumentet vil være, at vi ikke kan lade det overfladiske, udseendet – det æstetiske – styre i en tid, hvor vi står over for langt større problemer, end vi er i stand til at håndtere. Modargumentet bør være, de løsningsmodeller vi indtil nu har foretrukket, gang på gang har vist sig at spille fallit. Løsningsmodeller, der udelukkende er baseret på pragmatiske, politisk og økonomisk ufarlige og tit teknokratiske tilgange til vore fælles udfordringer. Suppleret med, at æstetik så sandelig ikke kun handler om det ydre og det overfladiske. Æstetik handler om sanselige relationer og således om, hvilket forhold den enkelte får til en given genstand eller oplevelse. Æstetik handler om at skabe accept og ejerskab og om at sikre, at den valgte løsning giver resonans blandt brugere og borgere.

Arkitektur og design handler netop om at skabe resonans. Ingen andre løsningsmodeller tager i samme grad afsæt i brugernes behov, i deres oplevelse af og identifikation med et givent problem og dets mulige løsninger. Ingen andre tilgange formår i samme grad at flytte os som samfund fra en given situation til en anden og bedre. Arkitektur og design inddrager og bygger på systematisk forståelse for og brug af den viden vi har om æstetiske relationer.

Dermed ikke sagt, at hensynet til de æstetiske relationer skal erstatte eller fortrænge hensyn af økonomisk, teknologisk eller politisk karakter. Den måde at tænke på, der udgør grundlaget for designeres og arkitekters virke – deres metoder og overvejelser og deres insisteren på, at enhver løsning skal tage sit udgangspunkt i viden om og dialog med brugerne, skal lægges oveni de mange andre hensyn, der allerede indgår i komplekse udviklingsprocesser. Dermed sikrer man også løsninger – hvad enten det handler om nye produkter eller ydelser eller om den måde, vi udvikler vores velfærdssamfund – der er mere solidt forankret i markedet og blandt borgerne. I sidste ende handler det om at udvikle mere velfungerende, varige og dermed også mere bæredygtige løsninger.

Der findes efterhånden en række eksempler på, hvordan design og arkitektur kan spille en rolle i forhold til andet end formgivning af bygningsværker, genstande og rum. Helbredende arkitektur – hvis gavnlige betydning forbedrer både kvalitet og økonomi i sundhedssektoren –

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

handler om nedbringelse af behandlingstider, inddragelse af pårørende og forebyggelse af livsstilssygdomme og arbejdsskader. På samme måde har servicedesign bevist sit potentiale i forhold til mere innovativ udnyttelse af de offentlige budgetter – ofte med massive besparelser og målbart bedre brugertilfredshed, i forhold til udvikling af nye forretningsmodeller og i forhold til myndigheders og virksomheders dialog med omverdenen. Og det er ikke fordi løsningerne nødvendigvis er pænere på overfladen – om end det ret ofte også vil være tilfældet, men fordi de skaber resonans i forhold til de følelser og behov, og de sanselige relationer, vi alle bedømmer verden og de erfaringer vi gør os, ud fra.

Vi vil alle gerne bidrage til, at verden bliver et bedre sted at være. Ved at turde inddrage designere og arkitekter, og ved at turde tale om æstetiske relationer, er chancerne for, at vi lykkes, simpelthen bare større. Indtil nu har vi troet, at det forholdt sig sådan. Nu ved vi det med sikkerhed.

Overblik over succes-indikatorer

Målfastsættelse: Definér kvalitative mål for hvert enkelt touch-point; produkter, services, kommunikation og fysiske omgivelser – afhængigt af missionens sigte og aktiviteter og evaluér efterfølgende designs betydning direkte i forhold til brugernes oplevelser.

Forberedelse: Brug ressourcer på at udarbejde grundige og præcise design briefs, identificér interne og eksterne interessenter, mulige interessekonflikter og den enkelte medarbejders potentiale for at indgå i samt eventuelle rolle i designprocessen.

Koordinering: Koordiner projektets gennemførelse og de aktiviteter som indgår i og følger af den designmetodiske udviklingsproces med organisationens drift, øvrige udviklingsaktiviteter, handlingsplaner og overordnede strategier.

Tilpasning: Tilpas udviklingsprocessens omfang og aktiviteter til organisationens mål, ressourcer og kompleksitet samt til andre igangværende projekter og aktiviteter, og sørg for at alle i organisationen bakker op om strategien.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Intern forankring: Formuler og forklar sammenhængen mellem organisationens brug af design og dens kvalitetsmål, og etablér tværfaglige relationer mellem ansvarlige for produkt- og forretningsudvikling, design, marketing og nye teknologier.

Ekstern forankring: Kommunikér nye designprojekter og -løsninger til omverdenen og giv mulighed for at blive en del af projektet via sociale netværk, og etablér samarbejde med designskoler og universiteter om udvikling af nye idéer og koncepter.

Ledelsesforankring: Sørg for forankring af og forståelse for designprocessen i organisationens øverste ledelse og tildel den en aktiv rolle i procesforløbet, der hvor det kan gavne processen eller bidrage til at fremme deres holdning til designtænkning.

Sourcing: Definér præcist, hvilke kompetencer som skal inddrages i hvilke faser af processen, og afvej balancen mellem in-house designkompetencer og eksterne leverandører af design og andre ydelser, som indgår i eller understøtter designprocessen.

Økonomistyring: Udarbejd nøgletal for designprocessens faser til brug ved planlægning, audits og evaluering, og afset realistiske midler til gennemførelse af processen, fordelt på interne og eksterne aktører samt materialer, prototyper og kommunikation.

Monitorering: Etablér rutiner for monitorering af processen med fokus på beslutningsfaserne, validér processens effektivitet løbende og sammenlign processens effektivitet og udbytte med effektivitet og udbytte fra andre processer i organisationen.

***Fra**: »Designs rolle som løftestang«, 2005, Danske Designere.*

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Kildehenvisninger

www.ddc.dk
www.teknologisk.dk
www.wikipedia.com
www.dmi.org
www.gladfagskole.dk

»*Companies that manage design effectively and efficiently attain better product innovation performance than those that do not*.« Design Management Capability: Its mediating Role between Organizational Learning Capability and Innovation Performance in SMEs – Anabel Fernández-Mesa, Joaquin Alegre-Vidal, Ricardo Chiva-Gómez, Antonio Gutiérrez-Gracia, 2012.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Noter

1. INNOLITERACY er forfatterens eget varemærke.
2. Peter G. Rowe – *Design Thinking* – 1986.
3. Erhvervs- og Boligstyrelsens rapport »*Designs Økonomiske Effekter*« 2003 samt den opfølgende rapport »*Design Skaber Værdi*« fra 2008.
4. David Buckingham: »Towards new literacies, information technology, English and media education.« The English and Media Magazine, Summer 1993, pp. 20-25.
5. Såvidt jeg har kunnet spore, optræder begrebet »design literacy« for første gang i 1997 i bogen »*Design Literacy, Understanding Graphic Design*« af Stephen Heller and Karen Pomeroy.
6. Lewis Carroll: »*Alice's Adventures in Wonderland*« – 1865.
7. Ifølge www.phrases.org.uk overtog begrebet »it's not rocket science« i 80'erne efter »it's not brain surgery«, som opstod i 60'erne, som slang for noget der ikke er så svært som nogen vil have det til.
8. »Complex Adaptive Systems« af Scott E. Page – Professor of Complex Systems, Political Science, and Economics ved University of Michigan og John H. Miller – Professor of Economics and Social Sciences ved Carnegie Mellon University.
9. John Kamensky er seniorforsker ved IBM Cnnter for the Business of Government, Washington DC.
10. Teorien om de to hjernehalvdeles forskellige egenskaber tilskrives neuropsykologen Roger Wolcott Sperry, som i 1981 fik Nobelprisen i medicin for sit arbejde.
11 Et Gantt-skema er en type søjlediagram, som illustrerer et projekts tidsplan. Gantt-skema illustrerer datoer for start- og sluttidspunkt for opgaverne i projektet og viser et resumé af projektet. Opgaverne i Gantt-skemaet viser samtidig strukturen (WBS) af projektet. Udviklet i 1896 af Karol Adamiecki, men navngivet efter Henry Gantt (1861-1919), som konstruerede sit skema i årene 1910-1915 og populariserede det i Vesten. Wikipedia
12. Ifølge forskerne i »knowledge management« Baiyin Yang, Wei Zheng og Chris Viere findes der tre grundlæggende forskellige typer viden: teknisk, praktisk og kritisk viden. Fra artiklen »Holistic Views of Knowledge Management Models«.
13 »Et ideal er en forestilling om perfektion eller noget mønsterligt vi kan bruge til at forme vore tanker og handlinger. Aspiration, til gengæld er en stræben efter, et brændende ønske om og en følelse af forpligtigelse til at arbejde hen imod et ideal.« Kimberly Brownlee, lektor i politisk filosofi ved University of Manchester.
14. Raymond Turner: *Design Leadership – Securing the future of Design*, Ashgate 2013.
15. Normalt skelner man mellem tre typer af kompetencer: – faglige kompetencer, der knytter sig specifikt til den funktion en person har – eks. at kunne svejse – de almene kompetencer, der knytter sig til de kompetencer forskellige medarbejdergrupper nødvendigvis må besidde for at kunne arbejde sammen – eks. sprog

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

– de personlige kompetencer, der knytter sig til mellemmenneskelige situationer – eks. ansvarlighed. Wikipedia

16. Umair Haque har udgivet bøgerne »*Betterness: Economics for Humans*« og »*The New Capitalist Manifesto: Building a Disruptively Better Business*«.
17. Tilskrives arkitekten Dorte Mandrup, som brugte begrebet allerede i starten af det nye årtusind i diskussionen om de dengang »hotte« åbne kontorlandskaber: »*Mennesker har behov for både overblik og intimitet. Dette kræver 'uprogrammerede' rum, som ligner deltalandskaber – overblik, vidder, huler, 'gryder'.*« Fra konferencen »Den æstetiske organisation«, CBS – februar 2003.
18. Den russisk-amerikanske psykolog Abraham Maslow lavede i 1943 en grafisk fremstilling af de menneskelige behov i den såkaldte maslowske behovspyramide. Hans påstand er, at behovene må opfyldes nedefra i pyramiden. Man må altså have dækket behovet for mad, vand, varme osv., før man kan gå i gang med at dække behovet for fysisk og social sikkerhed.« Wikipedia
19. Glenn Jacobsen: Branding i et nyt perspektiv – mere og andet end mærkevarer, CBS Press 1999.
20. Henk Kleijn og Fred Rorink, Saxion University of Applied Sciences i Deventer i Holland: »Verandermanagement: een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie«, 2005.
21. Susan H. Cain er uddannet jurist fra Princeton og Harvard og har repræsenteret store virksomheder som J.P. Morgan og GE Electric og har senere undervist virksomhedsledere, tv-producere og folk inden for den finansielle sektor i forhandlingsteknik. Hendes bog er på samme tid et opgør med de miljøer, hun har været en del af og arbejdet i, og på den anden hendes egen forklaring på hvorfor hun selv lykkedes i den – at lytte, læse og tænke sig grundigt om, før hun siger noget.
22. Professor Joseph A. Raelin fra Northeastern University: »*Don't Have Time to Think! versus the Art of Reflective Practice*« – Volume 4, Number 1, REFLECTIONS 2002, Society for Organizational Learning/MIT.
23 »Ordet kultur er latin og betyder »det dyrkede« i modsætning til ordet natur, som betyder »det fødte«. Kultur kan defineres som den ikke-genetiske videreførelse af adfærd til en ny generation ... Der findes utallige måder at anvende ordet på, og det er nok et af de mest bøjelige begreber i sproget. Vi kan imidlertid skelne mellem tre overordnede betydninger af ordet kultur: kultur som noget, man har, som noget, man er, eller noget, man gør noget med.« Wikipedia
24. Sloan er Professor Emeritus ved MIT Sloan School of Management og anses som ophavsmand til begrebet »corporate culture« eller »virksomhedskultur«. Forfatter af bogen »*The Corporate Culture Survival Guide*«.
25. Virksomheders interne kultur og arbejdsmiljø udgør den allerstørste barriere for innovation – ikke eksterne krav i form af love og reguleringer. Det viser en undersøgelse fra IBM, der har interviewet 765 administrerende direktører verden over. Femogtredve procent af de interviewede peger på, at egen virksomhedskultur ikke udgør en støtte for innovation. Lige i hælene med 34 procent kommer, at virksomhedens midler til innovation heller ikke slår til. Først på tredjepladsen finder man udefrakommende faktorer, nemlig love og reguleringer. Ingeniøren, 2. oktober 2006.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

26. Lars Goldschmidt har erfaring fra fremtrædende stillinger i blandt andet Dansk Erhverv og Dansk Industri og er i øvrigt en ivrig samfundsdebattør, foredragsholder og kronikør. Han er medforfatter til en række bøger, blandt andet »Fusionsledelse i det offentlige« (2005) sammen med Ole Fog Kirkeby, »Følelsesfabrikken« (2005) sammen med en række medforfattere og »Harlekinledelse« (2010) og »Radikale forandringer« (2011) sammen med Bolette Christensen og Hanne Sundin.
27. Citat af Peter Lassen hentet fra Træets Arbejdsgiverforenings hjemmeside efter foreningens besøg hos Montana i 2008 – gengivet af Kim Bøhmert.
28. Claudia Acklin er professor ved Lausanne Universitet og har blandt andet udviklet modellen »*Design Management Absorption Model – A Framework to Describe the AbsorptionProcess of Design Knowledge by SMEswith Little or No Prior Design Experience*« som blev præsenteret første gang i 2011.
29. Fra Professor Robert M. Entman's artikel »*Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm*«. Journal of Communication 1993.
30. Opgaven med de ni punkter og dens løsning var på udgivelsestidspunktet tilgængeligt på
http://pub.uvm.dk/2006/eudmatematik/pdffiler/Figur%202.3.pdf
31. Hentet – og oversat og forkortet – af forfatteren fra hjemmesiden
www.changingminds.org skrevet af Dr. David Straker.
32. Fra Lars Kolinds bog »Vidensamfundet; dagsorden for Danmark i det 21. århundrede«. Gyldendal 2000.
33. Ifølge Videncenter for Arbejdsmiljø er Lean »*en produktionsfilosofi, der handler om at skabe mere værdi for færre ressourcer ved at slanke eller trimme organisationen*«.
34. European House of Design Management er ét ud af seks projekter finansieret via EU's »*1st Action Plan of the Europen Design Innovation Initiative Action no: ENT/CIP/11C/N03C021«*. Projektet løb fra 2012 til 2015 og havde partnere fra Italien, Estland, England og Danmark.
35. Brigitte Borja de Mozota er i dag forsker og underviser ved Parsons skole i Paris – Paris College of Art – og den formentlig mest anerkendte personlighed inden for området, blandt andet med baggrund i hendes standardværk »*Design Management – Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*« – som udkom i 2003.
36. Så vidt vides, blev begrebet introduceret i 2001 i afhandlingen »*The »Fuzzy Front End« of Innovation*« af Prof.Dr. Cornelius Herstatt og Dipl.Ing. Birgit Verworn fra Technical University of Hamburg.
37. Oplysningerne om fedme blandt børn og unge er hentet fra
www.sundhedsguiden.dk
38. Oplysningerne om danskernes kulturelle »selvbillede« er hentet fra Danskernes Kulturvaner 2012 udarbejdet af Epinion A/S og Pluss Leadership A/S, samt artikler i Politiken, Information og på DR's hjemmeside baseret på kritik fra lektor i teatervidenskab og fagleder ved Institut for Kunst- og Kulturvidenskab, Københavns Universitet, Stig Jarl.
39. Begrebet »Wicked problem« blev oprindelig brugt for at beskrive et socialt problem som er vanskeligt eller umuligt at løse på grund af ufuldstændige, modsætningsfyldte og skiftende vilkår som også kan være svært genkendelige. Be-

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

grebet »wicked« refererer ikke til, at problemet er »ondt«, men til dets resistens over for en løsning og til at løsningen af en del af problemet ofte blotlægger eller skaber et nyt problem. Brugt første gang af C. West Churchman i en artikel i Management Science (Vol. 14, No. 4, December 1967).« Wikipedia

40. Christian Bason: Leading Public Sector Innovation – Co-creating for a better society – med henvisning til artiklen »Don't Just do Something – Stand There! – Revisiting the Issue of Risks in Innovation in the Public Sector« fra The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, vol. 8, # 2.
41. Blue Ocean Strategy er et ledelsesbegreb fra erhvervslivet formuleret af professor W. Chan Kim og Renée Mauborgne fra business-skolen INSEAD i Frankrig. Blue ocean strategi – handler om at finde og udvikle en strategi i virksomheden, der gør virksomheden unik på markedet. I stedet for at fokusere på den vante konkurrencementalitet, som for eksempel priskonkurrence, søger Blue Ocean-virksomheder at skabe markedsfordele ved hjælp af kreativitet og nye idéer. Wikipedia
42. Clayton M. Christensen er professor på Harvard Business School. Christensen har skrevet seks bøger om innovation og er især kendt for sin definition og beskrivelse af sustaining innovation og disruptive innovation. Hans tilgang til kreativitets- og innovationsforskningens tager afsæt i hans tidligere professioner som økonom i det private erhvervsliv, hvor han har haft frit udsyn til hvad der sker, når forskellige innovationsstrategier vælges og fravælges. www.teknologisk.dk
43. Ifølge Danske Regioners hjemmeside gik i overkanten af 97 % af regionernes samlede budget på 104,8 milliarder i 2013 til sundhedsområdet, mens de resterende midler er øremærket regionalt udviklingsarbejde.
44. Oplysningen om digital selvbetjening stammer fra en pressemeddelelse fra Økonomi- og Indenrigsministeriet den 30.11.2012.
45. Dr. Spencer Silver, en 3M-videnskabsmand, forsker klæbestof i laboratoriet. I processen opdager han noget mærkeligt: En lim, som klæber let fast på overfladen, men ikke hænger helt fast. Imens synger Art Fry, en anden 3M-videnskabsmand, i kirkekor og er træt af, at han misser sine passager i salmebogen, fordi hans huskesedler falder ud. Han drømmer om et bogmærke med noget let klæbestof på. Så kommer han i tanke om Silvers klæbestof, og hans drøm begynder at blive virkelighed. Efter flere lanceringer af Post-it® Notes på markedet med blandede modtagelser indså marketingfolkene, at succes er afhængig af, at folk rent faktisk prøver produktet. De rejser til Boise, Idaho for at uddele gratis prøver senere kendt som »The Boise Blitz«. Efter at have forsynet kontorartikelindustrien med prøver sagde utrolige 90 % af forbrugerne efter at de havde prøvet produktet, at de ville købe det! Ledelsen i 3M beslutter sig for at køre videre med produktet ... Kilde: 3M.
46. Ifølge www.investopedia.com er ROI et »Præstationsmål anvendt til at evaluere en investerings udbytte eller til at sammenligne udbyttet fra flere mulige investeringer. For at kalkulere ROI dividerer man udbyttet med det investerede beløb, hvorefter ROI fremkommer som udtrykt som procentuel værdi eller ratio«.
47. Erik von Hippel er professor på MIT og introducerede teorien om lead users i artiklen »*Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*,« Management Science i 1986. En udgave af artiklen kan læses på

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

http://web.mit.edu/evhippel/www/papers/Lead%20Users%20Paper%20-1986.pdf

48. Forbrugeres adfærd i situationer med for mange valgmuligheder er beskrevet af Sheena Iyengar fra Columbia University og Mark Lepper fra Stanford i deres studie »*When Choice is Demotivating: Can one Desire too Much of a Good Thing?*« publiceret i 2000 i Journal of Personality and Social Psychology. Ligeledes grundigt behandlet af den amerikanske psykolog Barry Schwartz i bogen »*The Paradox of Choice – Why More is Less*« fra 2004.
49. »LEGO's Innovationsmodel er integreret i vores udviklingsproces – i vores tilfælde en klassisk stage/gate med tolv måneders gennemløbstid.« Mike Ganderton, Creative Senior Director – Product and Marketing Development.
50. Hvis man tager tid til at læse artiklen »What to do when stakeholders matter«, som man kan finde på: http://www.hhh.umn.edu/people/jmbryson/pdf/stakeholder_identification_analysis_techniques.pdf, bliver man en hel del klogere på, hvordan man kan arbejde struktureret med interessentkortlægning og -analyse, og hvorfor det også er betydningsfyldt, at man rent faktisk har et så præcist billede som muligt af, hvilke interessenter man »omgiver sig med«.
    Hvis man ikke vil bruge tid på det teoretiske grundlag for modellen, finder man en mere »lige at gå til«-guide på:
    http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis.html
51. »A corporation's stakeholders encompass any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.« Strategic management: A stakeholder approach – R. Edward Freeman (1984).
52. Forskningen om interessentanalyse og interessentstrategier er foretaget blandt andet af Alex da Mota Pedrosa, Lektor ved Mads Clausen Institut på Syddansk Universitet, Silvia Ayuso, Miguel Angel Rodríguez og Joan Enric Ricart fra University of Navarra i 2006, Professor Michael H. Zack ved Northeastern University College of Business Administration, Donald Lessard, Rafael Lucea og Luis Vives fra MIT og Andy See Teong Leng fra Malaysian Institute of Management.
53. Citatet fra John Thackara er hentet fra en artikel i Danske Designeres magasin Inform # 1/2011. John Thackara er blandt andet forfatter til bogen »In the Bubble – designing in a complex world«
54. Ifølge Mind-Labs »Innovationsguiden« er personas et nyttigt værktøj til at minde en om, at man udvikler løsninger til mennesker, der kan have andre behov og ønsker end en selv. Samtidig er den værdifuld i forhold til at udvikle nye løsninger, der skal tilpasses og implementeres i en række forskellige kontekster. »Personas fungerer som bindeled mellem analyse og idégenerering, hvor komplekse data konkretiseres gennem nogle idealiserede repræsentationer af nogle typiske træk ved et sammenhængende segment af brugere. Personas bygger på grundig research om brugerne igennem interview eller andre kilder«.
55. Morten Kyndrup: Den æstetiske relation. Sanseoplevelsen mellem kunst, videnskab og filosofi. Gyldendal, København 2008.
56. Checklisten er en sammenskrivning af følgende elementer i Brigitte Borja de Mozota's »*Design Management – Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation«: pp. 213 Operational Design Management Checklist), 236-237 (Functional Design Management Checklist) og 255-256 (Strategic Design Management Checklist).*

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

57. Roberto Verganti: Design-Driven Innovation – Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean« udgivet på Harvard Business Press, 2009.
58. Dukkefilmen Bjergkøbing Grand Prix – eller Flåklypa Grand Prix, som den norske originaltitel lyder, er baseret på en historie skrevet af den folkekære forfatter Kjell Aukrust, mens dukkerne blev lavet av Ivo Caprino. Filmen udkom i 1975.
59. Regeringen igangsatte i 2007 et særligt program for brugerdreven innovation med en årlig ramme på 100 mio. kr. Programmet var et led i aftalen om udmøntning af globaliseringspuljen. Formålet med programmet var at udvikle nye produkter, serviceydelser og koncepter på grundlag af et bedre kendskab til kunders og brugeres behov. Inden programmet lukkede ned ved udgangen af 2009, blev der uddelt 268 mio. kr. via programmet. Projektet DESINOVA havde tre formulerede hovedformål: At udvikle kompetencer i brugerdreven innovation i handels- og servicevirksomheder, at udvikle markedet for designbranchen og at udvikle en dansk model for brugerdreven innovation.
60. Ifølge en artikel fra november 2011på www.energistyrelsen.dk køber danske forbrugere over 3 mio. stykker elektronik hvert år, og ifølge artiklen er det oftest mændene, der står for elektronikindkøbene, men kvinderne, der har ansvaret for elregningen.
61. Undersøgelsen af nye produkters overlevelse i markedet er foretaget af Louise Byg Kongsholm – direktør, konsulent, forfatter og trendforsker i pej gruppen.
62. Forskningsundersøgelsen »Et familievenligt hospitalsmiljø?« fra 2008 udført af lektor ph.d. Lone Friis Thing og forskningsassistent cand. scient. Linnea Ytting, Universitetshospitalernes Center for Sygepleje- og omsorgsforskning konkluderer, at »*Hospitalsmiljøet er ikke støttende i sin helhed. Miljøet hjælper ikke familiernes mestringsprocesser*« og at »*Generelt set vurderes det, at hospitalsmiljøet skaber yderligere sygdom og producerer problemer for familierne i form af stress, depression og familiekriser. Dette bør dog undersøges ved fremtidig forskning, da denne undersøgelse alene bygger på kvalitativ erfaringsevidens.*«

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Bogens budskab er at bruge mere tid og en større del af de samlede ressourcer i de tidlige faser af et projekt. Bogen giver metoden til, hvordan vi skaber bedre, mere gennemtænkte og mere meningsfulde løsninger til gavn for alle, og hvordan vi giver mere rum for individuel og kollektiv refleksion, og udnytter al den viden vi omgiver os med - men så sjældent benytter os af.

Forfatteren introducerer INNOLITERACY-modellen, som er inspireret både af kendte, lineære, stage-gate-modeller og af designmetodiske modeller – sammenskrevet til et forløb, som tilpasses det aktuelle projekt.

INNOLITERACY henvender sig til de, der arbejder med og har ansvaret for udviklings- og forandringsprocesser. Bogen viser, hvordan man gør disse processer mere brugerorienterede, og sikrer sig, at man løser det rigtige problem og minimerer risikoen for at løsningen falder til jorden.

INNOLITERACY befinder sig i grænselandet mellem det fag-faglige og det debatterende. Den veksler mellem at være lærerig, tankevækkende, provokerende og underholdende. Bogen tager udgangspunkt i forfatterens egne erfaringer, observationer og refleksioner – og henter gode eksempler fra både faglitteraturen og praksis. Læseren bliver klædt på til at skabe engagement, fornyelse og forandring i sin egen organisation.

9 788757 434941

ISBN 978-87-574-3494-1