LISTEN LOUDER

En lille bog om innovation og om at lytte højere

"Jonathan inspirerer mig. Hans engagement er unikt."

- Thomas Adamsen, ejer Pilgrim Smykker

"Jonathan taler ikke bare om innovation, men lever det!

- Paula Larrain, forfatter og tv-vært

af Jonathan Løw

WHY
HOW
WHAT

“MOST PEOPLE DO NOT LISTEN WITH THE INTENT TO UNDERSTAND; THEY LISTEN WITH THE INTENT TO REPLY.”

Stephen R. Covey

LISTEN LOUDER

En lille bog om innovation og om at lytte højere

Jonathan Løw

www.jonathanloew.dk

© 2014 Listen Louder

Note: Hvis du er på SU eller på anden måde har begrænsede midler, så kopier denne bog fra én af dine venner. Jeg skal som forfatter nok overleve alligevel, og det er vigtigere for mig at gøre andre gode til at lytte højere end at tjene på salget af bogen.

Illustrationer og design:
Christian Forman-Ankjær

Tryk: LaserTryk.dk A/S

1. udgave, 1. oplag

INDHOLD

JEG TAGER FORORDET... 8

INNOVATION 10
4 GRUNDSTEN FOR INNOVATION 12
SKAB EN INNOVATIONSKULTUR 18
ARBEJD HØJERE 28
SÅDAN TESTER DU ”DEN GODE IDÉ” 32
LISTEN LOUDER INNOVATIONSMODEL 38

IVÆRKSÆTTERI 48
8 VÆRDIFULDE ERFARINGER SOM LEDER OG IVÆRKSÆTTER 50
10 GODE RÅD
– SÅDAN BLIVER DU EN SUCCESFULD OG LYKKELIG IVÆRKSÆTTER 54
BUSINESS MODEL CANVAS IVÆRKSÆTTERVÆRKTØJ 62
FORKLARING AF “BUSINESS MODEL CANVAS” 64

AUTENTISK MARKEDSFØRING 68
DE FØLSOMME BRANDS 70
FRA BRAND TIL BEVÆGELSE 76
HUMAN BRANDS SCORE-CARD 79
FORKLARING AF HUMAN SCORE-CARD 82

(JEG TAGER FORORDET)
OG LADER ANDRE FÅ DET SIDSTE ORD... 86

JEG TAGER FORORDET...

Gode gamle Ernest Hemmingway sagde de vise ord: "When people talk, listen completely. Most people never listen."

Ordene er rammende, ikke kun som en kærlig reminder i dagligdagen, men også for den tilgang, som har domineret alt for længe indenfor både innovation, iværksætteri og markedsføring.

Indenfor innovation ved vi i dag, at nøglen til succesfulde forandringer ligger i at lytte højere til andre mennesker for at forstå dem bedre. Virksomheder kalder det at være kundecentreret og andre fine ord, men det handler dybest set om at skabe udvikling og fornyelse ved oprigtigt at ville forstå kundernes behov, og hvordan man ud fra den viden og forståelse skaber værdi.

Indenfor iværksætteri opstår stadigt flere virksomheder ved at lytte højere til markedet fra starten af. Vi henter idéer til nye produkter eller services igennem såkaldte crowdsourcing sider, vi skaffer finansiering igennem crowdfunding sider, og i det hele taget opfatter den moderne iværksætter sine hårdeste konkurrenter som mulige samarbejdspartnere. Dette udtrykker en grundlæggende ny forståelse for og erkendelse af, at vi ikke kan udvikle det hele selv, men konstant er i et afhængighedsforhold til andre mennesker. Og i forhold til disse mennesker er det alfa og omega, at vi lytter til og prøver at forstå dem bedre.

Indenfor markedsføring er æraen ovre, hvor reklamebureauerne sad på guldet og vidste bedst. Autentisk markedsføring, "Human Brands"-bevægelsen, handler om at forstå, før man kan gøre sig forståelig. Den handler om at lytte højere og dybere til kundernes behov og værdier og om at gå fra at ville overbevise modtagerne til at ville forstå dem. Reklame er blevet et fyord, hvorimod dialog, interaktion og menneskelighed er de nye mantraer. Igen: Listen Louder!

Denne lille bog indeholder artikler, jeg har skrevet om mine tre professionelle passioner: Innovation, iværksætteri og autentisk markedsføring.

Det er områder, jeg har interesseret mig for og arbejdet professionelt med de sidste 17 år.

Det er også store områder, som naturligvis umuligt kan behandles indgående i en udgivelse som denne. Derfor har jeg i stedet valgt at bruge min baggrund som iværksætter, marketingchef og leder til at lave nogle nedslag i de forskellige områder – nedslag nøje udvalgt efter hvad jeg mener er allermest interessant indenfor områderne i skrivende stund.

Selvom områderne i litteraturen og i praksis ofte behandles særskilt, hænger de faktisk ganske nydeligt sammen. Enhver innovationskultur kræver et større eller mindre entreprenant mindset, ligesom enhver dygtig iværksætter er nødt til at kunne tænke i innovation og værdiskabelse. Endvidere fylder kommunikation stadigt mere i virkeligheden for langt de fleste virksomheder og organisationer, og evnen til at tænke holistisk og skabe en autentisk, transparent og ærlig kommunikation og markedsføring er et nøgleparameter i fremtidens konkurrencesituation.

Uanset om du arbejder direkte eller indirekte med nogle af disse områder, eller blot interesserer dig for dem og måske er lidt nørdet som jeg selv, håber jeg, at Listen Louder vil kunne inspirere dig.

Jeg håber derudover, at du vil kunne hente inspiration i hele filosofien bag Listen Louder, som du vil kunne læse mere om på hjemmesiden www.listenlouder.dk

Du vil i bogen, på min hjemmeside, til mine foredrag og workshops kunne få indspark til, hvordan du ved at lytte højere kan:

- **Skabe en stærkere kultur for innovation og entreprenørskab.**
- **Lære at kommunikere og markedsføre dine budskaber på en autentisk måde, der skaber lydhørhed og resultater.**
- **Omsætte øget lydhørhed til effektive feedback-processer, der efterfølgende kan anvendes til forretningsudvikling & vækst.**
- **Møde nuet med øget opmærksomhed og nysgerrighed.**

Med ønsket om en god og meningsfyldt dag,

Jonathan Løw

Mail: hamselv@jonathanloew.dk
Twitter: jonathanloew

INNOVATION

4 GRUNDSTEN FOR INNOVATION

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

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

FIRE VÆSENTLIGE GRUNDSTEN I INNOVATION

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

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

1. KREATIVITET OG EVNEN TIL AT EKSPERIMENTERE

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

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

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

2. EN STÆRK FEEDBACK-KULTUR

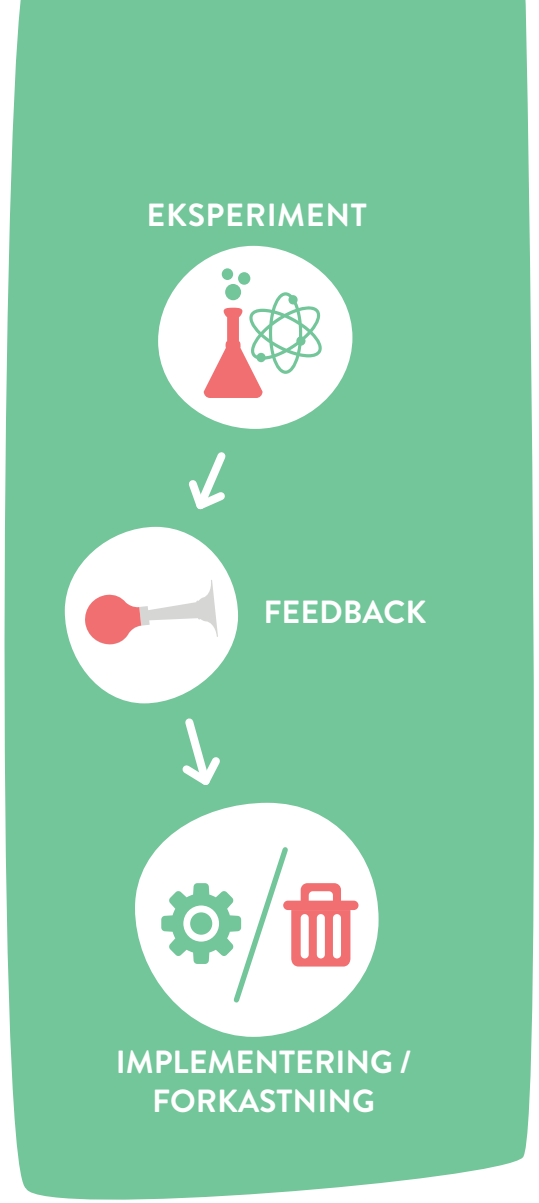
Anden grundforudsætning kan benævnes "Listen Louder". Begrebet refererer til en indstilling til livet og andre mennesker. En tilgang hvor man lytter højere og derved øger sin åbenhed overfor, hvad andre har at byde ind med. Det være sig ens kolleger, samarbejdspartnere, borgere etc.

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

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

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

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



3. INCITAMENTER TIL AT FORANDRE STATUS QUO

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

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

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

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

4. EVNEN TIL AT REPETERE OG SKALERE

Slutteligt er det væsentligt for fremtidens offentlige innovation, at der arbejdes med de enkelte ledere og medarbejderes kompetencer indenfor at repetere og skalere innovationsprocesser. En bevidst indsats indenfor dette område vil kunne afføde:

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

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

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

OFFENTLIGE LEDERE SOM VENTURE INVESTORER

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

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

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

1. **At generere data og viden. Eksperimenter skal flytte idéen fra tanke til handling.**
2. **At generere data som ikke er teoretisk eller akademisk, men baseret på praksis.**
3. **At kunne møde skeptikere med real-life erfaringer og viden.**

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

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

CASES

TO INNOVATIONSEKSEMPLER TIL INSPIRATION

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

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

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

SKAB EN INNOVATIONSKULTUR

SKREVET I SAMARBEJDE MED LEDELSESEKSPERT MADS BAB

SIGTEPUNKTER

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

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

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

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

INNOVATIONSSTIGEN

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

FØRSTE TRIN – UREFLEKTERET INNOVATION

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

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

3 RÅD TIL TRIN 1:

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

ANDET TRIN – ITALESAT INNOVATION

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

3 RÅD TIL TRIN 2:

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

TREDJE TRIN – LUFT UNDER VINGERNE

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

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

3 RÅD TIL TRIN 3:

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

FJERDE TRIN – INNOVATION I FÆLLESSKAB

På fjerde trin hvor man, som illustrationen viser, løfter i flok, beskrives kulturen i afdelingen eller virksomheden som innovativ såvel internt som eksternt. Vi plejer at definere denne som en kultur, hvor det er kulturen og ikke lederen, der realiserer innovationsstrategien.

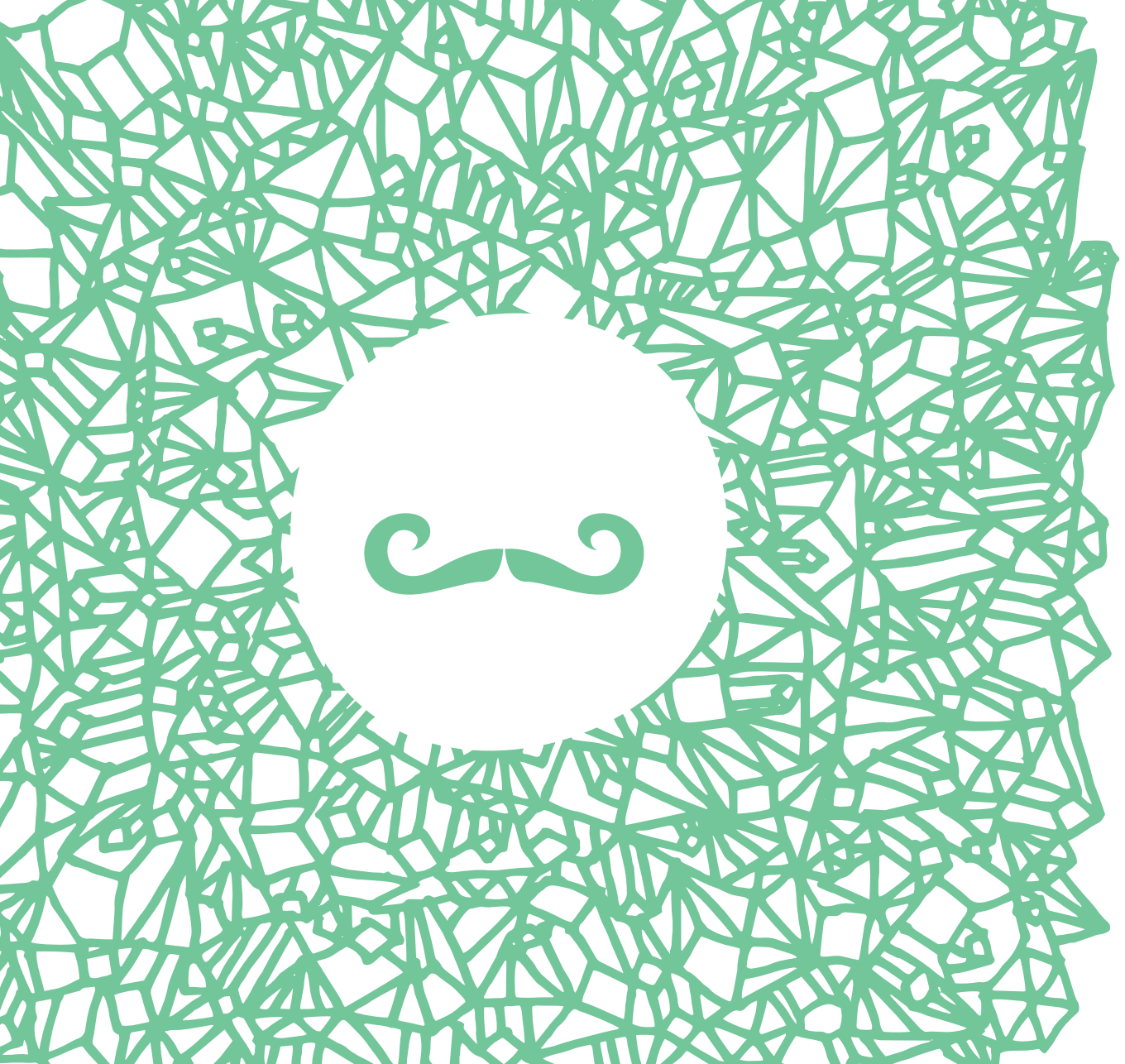
Innovationsstigens fjerde og sidste trin er således den reflekterede og konstant italesatte innovationskultur, hvor medarbejderne med en særlig grad af personligt engagement skaber fællesskaber, der sikrer såvel hverdagsinnovation som radikal innovation.

3 RÅD TIL TRIN 4:

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

TRIN 4

TRIN 3



SUBKULTURER DER DRIVER INNOVATION FREM

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

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

LÆRINGSKULTUR

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

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

BELØNNINGSKULTUR

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

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

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

ENGAGEMENTSKULTUREN

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

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

1. DU SKAL IKKE SELV VÆRE INNOVATIV

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

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

2. TÆND GNISTEN – DEN ER KILDEN TIL INNOVATION

Italesæt innovationsvisionen, så den virker motiverende. En vision for innovation er ikke ”at blive markedets nummer 1 indenfor den finansielle branche”. Find og dyrk den enkelte medarbejders motiver for innovation, og fokuser på hvilke styrker, der giver den enkelte medarbejder maksimal drivkraft i innovationen. Pas på med ensidigt fokus på belønninger fastsat på baggrund af slutresultater.

3. FOKUSÉR PÅ EN NY MÅDE

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

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

4. AGÉR SOM EN VENTURE INVESTOR

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

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

5. LYT HØJERE TIL OMVERDEN

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

ARBEJD HØJERE

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

AT ARBEJDE HØJERE

Indledningsvis bør jeg forklare den anderledes sammensætning af ordene "arbejde" og "højere". Med begrebet henviser jeg til den idé og erfaring, at organisationer bliver både mere innovative, empatiske og succesfulde, hvis medarbejderne mere aktivt deler deres daglige opgaver, tanker og processer med kollegerne. Denne bevidste deling af hverdagen er udgangspunktet for termen "arbejd højere".

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

AT ARBEJDE HØJERE I PRAKSIS

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

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

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

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

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

THERE ARE SOLUTIONS
EVEN TO THE HARDEST
PROBLEMS:

MYTERNE

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

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

SÅDAN KAN DU GØRE I PRAKSIS

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

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

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

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

Når I arbejder højere, vil flere mennesker se ens arbejde. Dette vil kunne føles utrygt til at begynde med, men til gengæld vil ens arbejde blive kvalificeret igennem andres input og gode råd. Derfor handler det om tillid i organisationen generelt og selvtillid hos den enkelte medarbejder.

3. VÆR SELV ROLLEMODELLEN.

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

SÅDAN TESTER DU ”DEN GODE IDÉ”

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

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

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

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

Nøglen ligger i evnen til at teste de gode idéer og på den måde bygge bro imellem idé og handling, kreativitet og innovation. Dette forudsætter evnen til at sætte kreativiteten i system på en lærende og effektmålende vis.

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

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

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

VI PROTOTYPER HELE TIDEN

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

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

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

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

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

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

RAPID PROTOTYPING - HISTORISK SET

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

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

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

RAPID PROTOTYPING – TRE FASER

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

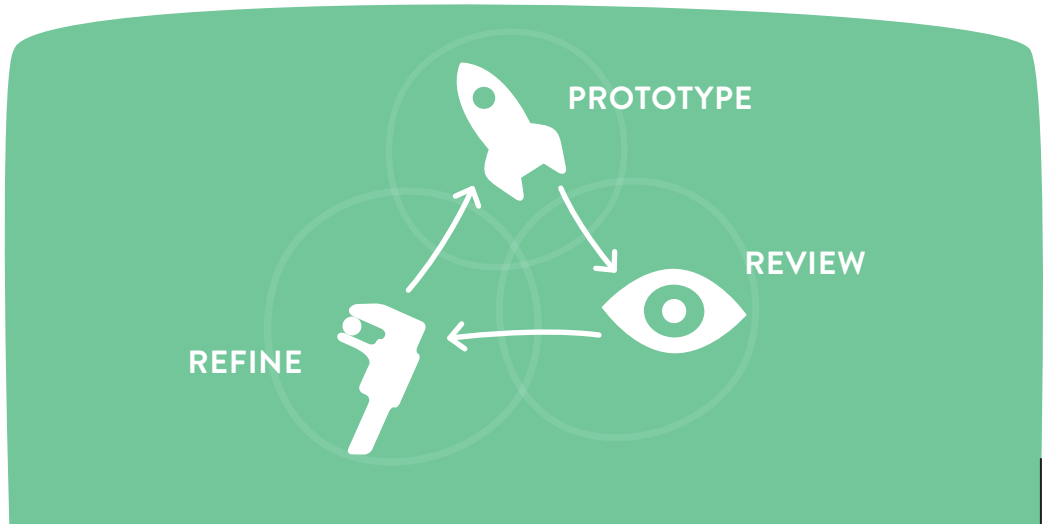
At teste den gode idé via rapid prototyping består af tre faser, som er illustreret her:

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

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

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

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



af det endelige produkt, service eller proces.

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

RAPID PROTOTYPING - I PRAKSIS

Think big – Act small

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

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

NØJAGTIGHED OG TROVÆRDIGHED

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

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

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

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

1. DET FYSISKE / VISUELLE

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

2. FUNKTIONALITET

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

3. INDHOLD

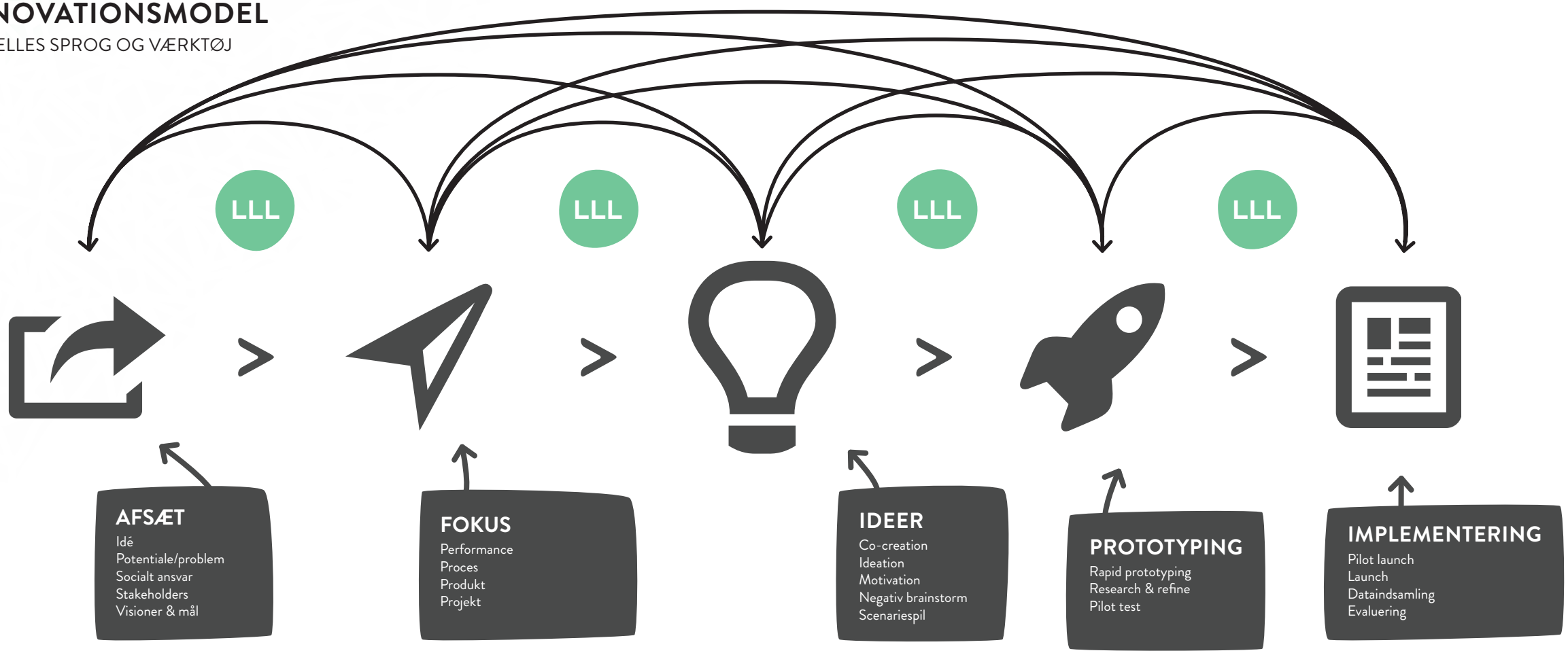
Hvis jeres prototype eksempelvis er en hjemmeside, en brugermanual eller et nyt servicetiltag, er det så tilstrækkeligt at have de velkendte "lorem ipsum" tekster visse steder i flowet undervejs, eller er det nødvendigt med det fulde indhold og færdige tekster fra starten af?

FEM GODE RÅD NÅR DU SKAL PROTOTYPE EN IDÉ

- **Inddrag borgere, kunder og andre relevante interessenter / stakeholders løbende og ofte i processen, så de kan give jer værdifuld feedback samt få en følelse af ejerskab over det endelige produkt.**
- **Genbrug, og kombiner eksisterende idéer på nye måder. Al innovation udspringer af kombinationer af allerede kendte idéer, tankesæt, processer, produkter osv. – sammensat på nye og innovative måder.**
- **Hold fast i et udgangspunkt om at en prototype netop er en prototype – ikke det endelige resultat. Det vil minde dig om, at du er midt i en proces, der skal lægge op til feedback og nysgerrighed.**
- **Opfat ikke alle nye idéer og input undervejs i prototype-processen som nødvendigheder. Husk hele tiden at evaluere de nye idéer, der kommer ind, så I får testet disse og kun går videre med de mest kvalificerede og egnede frem for at tænke, at prototypen skal kunne det hele.**
- **Vær meget præcis i forhold til hvilken type feedback, I har brug for. Fortæl de mennesker og interessenter, I inddrager, hvad I gerne vil have dem til at fokusere på, og hvad der ikke er relevant i det nuværende trin i jeres prototype-proces. På den måde holder I overblikket og undgår at fortabe jer i detaljer for tidligt i processen.**

LISTEN LOUDER INNOVATIONSMODEL

ET FÆLLES SPROG OG VÆRKTØJ



HVORFOR OVERHOVEDET BRUGE EN INNOVATIONSMODEL?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MINDSET BAG MODELLEN

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

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

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

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

DE ENKELTE TRIN ELLER TILSTANDE I MODELLEN

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

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

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

TRIN 1: AFSÆTTET

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TRIN 2: FOKUS

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

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

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

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

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

TRIN 3: IDÉER

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

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

Det er imidlertid samtidig ligeså sandt, at de fleste innovationsprocesser er nødt til at starte i leg for at kunne ende i alvor. Hvis vi ikke i starten tør stille spørgsmål, der er åbne og "vilde" nok, så risikerer vi at få de samme svar som hidtil. Derfor er det en stor del af lederens rolle, i innovationsprocesser, at huske at bevare roen og anerkende, at det er okay, at medarbejderne for en tid leger og eksperimenterer på livet løs. Tillader man ikke denne fase i sin konstante jagt på resultater og dokumentation, så risikerer man ganske enkelt at misse de bedste og mest innovative løsninger og får i stedet nogle mere ordinære og sikre svar.

TRIN 4: PROTOTYPING

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

Der er flere forskellige måder at prototype på.

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

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

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

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

TRIN 5: IMPLEMENTERING

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

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

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

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

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

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

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

IVÆRKSÆTTERI

8 VÆRDIFULDE ERFARINGER SOM LEDER OG IVÆRKSÆTTER

Som iværksætter og leder kommer man gennem både op- og nedture. Der er perioder, hvor man ikke kan overskue næste måneds lønninger og andre perioder, hvor man dårligt kan få armene ned af begejstring.

Det er lykkedes mig både at gå konkurs med et brag samt at skabe flere virksomheder, hvor vi i løbet af nogle få år havde både 5, 15, 25 og flere ansatte. Hvad betød det egentlig for hverdagen? Hvad gjorde jeg rigtigt og forkert? … og hvilke erfaringer er værdifulde at dele med jer?

Jeg har efter bedste evne forsøgt at omsætte mine op- og nedture til 8 værdifulde erfaringer, som du forhåbentlig kan bruge, hvis du nu eller i fremtiden bliver enten iværksætter eller leder.

1. DU SKAL TURDE LYTTE HØJERE TIL OMVERDEN

En vigtig del af at være en succesfuld iværksætter og leder er at lytte højere til andre mennesker. Med det mener jeg, at man som iværksætter skal turde slå noget af sit eget ego ihjel og omgive sig med mennesker, der er endnu dygtigere end én selv og sikre dem de bedst mulige vilkår, herunder indflydelsen, til at gøre en forskel. Mange ledere, især dem der selv har startet virksomheden, har en tendens til at tro, at de kan og ved bedst selv. Det fører ikke blot til mindre innovation, men også til øget stress og frustration i organisationen.

Så hvis du som leder blot er klar nok i den måde, du udstikker visionen på, så behøver du ikke være bange for, at andre "stjæler" dit livsværk.

2. DET ER I ORDEN, AT DU TVIVLER SOM LEDER

Som iværksættere og ledere møder vi ofte argumentet, eksempelvis fra investorer, at hvis vi ikke selv tror 110 % på vores idé, hvorfor skulle de så gøre det?

Det er på den ene side sandt, når det kommer til kroner og øre, men det betyder ikke, at du skal stole blindt på idéerne. Det er tværtimod vigtigt hele tiden at udfordre de ting, du selv og dine ansatte måtte tage for givet eller agerer blindt på baggrund af. Tvivl er derfor i orden og væsentlig, så længe den ikke fører til handlingslammelse.

3. MØD DIG SELV MED VENLIGHED

Der er stort pres på dig som både iværksætter og leder. Du vil igen og igen høre vigtigheden af, at du er tro imod dine værdier, sætter klare mål og evner at gå såvel forrest som lede bagfra.

I dette væld af forventninger og pres fra omverden glemmer vi ofte vigtigheden af at være venlige imod os selv. Dalai Lama har sagt: "My religion is kindness." Det er både poetisk og sandt.

Som iværksætter og leder bør du huske på, at du ikke altid kan leve op til dine værdier 110 %. Det vil hænde, at du kommer til at fejle. Såre dine ansatte. Skabe konflikter – uanset hvor god en leder du er.

Din succes afhænger af din evne til at møde dig selv og dine omgivelser med venlighed og tilgivelse. På den måde lærer du af fejlene og kommer videre på den bedst mulige måde.

4. MØD ALTID DINE ANSATTE MED ET ÅBENT SIND

Som leder og iværksætter vil man ofte være presset af konstante krav fra sine medarbejdere. Det kan være alt fra øget fleksibilitet til særlige ønsker, forventninger, forhåbninger og behov. Du kan hjælpe dig selv et langt stykke af vejen ved at antage, at dine ansatte altid kommer med input og forespørgsler, som der ligger en positiv intention bag.

Ved at antage dette, vil selv de mest kritiske røster kunne rumme potentialet til at forbedre organisationen frem for at skabe frustration og stress hos dig som leder.

5. DU SKAL BRÆNDE, IKKE BRÆNDE UD

Mange iværksættere og ledere, der virkelig brænder for noget, lægger urimeligt meget pres på sig selv og risikerer at brænde ud. Du kan undgå at ende der og stadig være succesfuld ved at erkende, at du ikke er noget orakel, og i stedet acceptere, at du nogle gange ganske enkelt ikke kender det rigtige svar.

Svarene på dine medarbejderes mange spørgsmål er sjældent entydige, og endnu sjældnere vil du måske kende det rigtige svar. Husk derfor at etablere en kultur omkring dig selv som leder og i organisationen som helhed, hvor det er vigtigt og accepteret at hente input udefra og eksperimentere. Du skal turde stå ved denne virkelighed frem for at forsøge at skabe en kunstig sikkerhed og tryghed, der blot vil føre til mindre innovation og øget usikkerhed i længden.

6. DIT JOB KAN VÆRE DE HÅRDE SAMTALERS HOLDEPLADS

Når du vælger at ansætte mennesker i din startup, siger du også ja til konflikter, nye udfordringer og hårde samtaler. Ligeså fantastisk og energigivende det er, når man underskriver sin første investeringsaftale eller ansætter sin første medarbejder, ligeså hårdt og drænende er det at måtte erkende overfor investoren, at man ikke når sine nøgletal, eller at skulle fyre en af de medarbejdere, man for måske blot et år siden var helt oppe i skyerne over at have hentet til virksomheden. Det er virkeligheden for iværksætteren og lederen, at ansvaret både kan være givende og på samme tid holdepladsen for de barske og hårde beskeder.

7. HUSK AT SPØRGE EFTER HJÆLP

Den dygtige leder og iværksætter spørger ofte om hjælp. Dette er ikke et tegn på svaghed, men tværtimod et udtryk for stor selvindsigt, ydmyghed og overskud. Som den succesfulde amerikanske iværksætter Chip Conley har sagt: ”At være leder handler ikke om at være superhuman. Det handler om at være super human.”

8. DYRK FRIHEDEN

Det kan opfattes kontroversielt i nogle iværksætter-kredse, når jeg fremhæver vigtigheden af ikke at arbejde over igen og igen. Det skyldes, at der ofte sættes lighedstegn imellem iværksætteri og 70-timers arbejdsuger. Det kan nogle gange synes næsten trendy at bruge hele livet på at arbejde, ”fordi man ikke opfatter det som arbejde.”

Har du det sådan, så husk at stoppe op!

Internationale undersøgelser bekræfter igen og igen, at de succesfulde iværksættere og ledere er dem, der tager friheden og ikke mindst fritiden alvorligt.

Derfor: Tag tid for dig selv. Husk din søvn. Motion. Tiden med din familie og venner. Tag på stadion og se fodbold. Glo noget ligegyldigt fjernsyn. Gå en tur i skoven. Hvis du ikke har tid til disse former for friheder, hvori består din frihed så egentlig?

10 GODE RÅD – SÅDAN BLIVER DU EN SUCCESFULD OG LYKKELIG IVÆRKSÆTTER

Der findes et utal af hjemmesider på nettet, hvor der gives gode råd til iværksættere. De fleste har dog en tendens til enten at blive meget generelle eller helt negligere de mange følelser, der også er forbundet med at starte noget op. Vigtigheden i virkelig at brænde for det samt evnen til at kombinere sit privatliv med det travle liv som iværksætter.

Jeg har selv startet adskillige virksomheder. Både danske start-ups og internationale. Jeg har prøvet at gå på røven, og jeg har prøvet at lykkes og modtage priser som e-handelsprisen og Computerworld's Edison Award for mit arbejde. Det har været fantastisk og meningsfyldt og på samme tid benhårdt, frustrerende og usikkert.

Det at være iværksætter er ofte et liv præget af en evig søgen efter balance i en verden, hvor netop ubalance og usikkerhed samtidig kan være dine væsentligste innovations- og vækstmotorer. Det vigtigste er imidlertid at holde et skarpt fokus på, HVORFOR man starter noget op. Jeg tror ikke på en motivation, der hedder at blive rig eller tjene mange penge. Det er en mulig sidegevinst for nogle få, mens det aldrig bliver virkeligheden for langt de fleste. I stedet bør drivet være at skabe en hverdag og en livsstil, der gør én selv og omgivelserne mere lykkelige. Med det udgangspunkt følger her mine 10 råd til, hvordan du bliver både succesfuld OG lykkelig som iværksætter:

1. START NOGET DER GIVER MENING FOR DIG

Du kommer til at arbejde rigtigt mange timer på din virksomhed, så du er nødt til at finde noget, du brænder for.

2. TÆNK I KOMBINATIONER FREM FOR IDÉER

Forretningsidéer og innovation handler om at kunne se innovative kombinationer frem for nye idéer.

3. HÆNG DIT SIND TIL TØRRE

Husk pauserne. Mange iværksættere går ned med stress, og du skal ikke være én af dem! Ligesom et håndklæde kan dit sind kun rumme en vis mængde fylde. Hæng det derfor til tørre med jævnlige mellemrum.

4. MASTER THE MESSAGE

Salg er et nøgleord indenfor iværksætteri. Fokusér på at gøre dine budskaber skarpe, klare og autentiske.

5. LYT HØJERE OG BED OM HJÆLP

Alle mennesker har brug for hjælp. Som iværksætter er det ekstra vigtigt. Vær aldrig for stolt til at bede andre om hjælp.

6. BYG PÅ DIN SELVTILLID

Hvis du ikke tror på dig selv og din idé, hvorfor skulle andre så gøre det? Byg løbende på din selvtillid igennem at hente ny erfaring, viden og kompetencer.

7. HUSK AT FEJLE

I Danmark har vi tabuiseret det at fejle og gå konkurs som iværksætter. Andre steder i verden anses det som en styrke, fordi man har tilegnet sig ny og uvurderlig viden. Du bør som entreprenør vælge sidstnævnte livsanskuelse, så du hele tiden opfatter fejltagelser som vigtig læring frem for nederlag.

8. LÆR AT ELSKE UVISHEDEN

Som iværksætter er det et grundvilkår, at man aldrig kan være sikker på næste måneds løncheck og indtægter. Derfor handler det at være iværksætter også om at lære at trives i denne uvished og usikkerhed frem for at gøre den til sin fjende.

9. VÆR KÆRLIG

Iværksætteri handler også om at være kærlig – overfor sig selv og sine nærmeste. Som iværksætter vil du være endnu mere afhængig af dine nærmeste, fordi deres opbakning og forståelse er altafgørende. Husk at vise dem kærlighed og opmærksomhed på samme måde, som det er vigtigt hele tiden at lytte til dig selv – og mærke efter, om iværksætter-livsstilen stadig er lykken for dig.

10. OMGIV DIG MED MENNESKER SOM KAN UDFORDRE DIG

Som iværksætter skal du lytte til alle andre end din mor, når du skal vurdere, om dit produkt eller services er gode nok. Innovation udspringer af diversitet og evnen til at omgive sig med mennesker, der ikke tænker ligesom dig selv. Husk derfor hele tiden, at dit nærmeste netværk har denne evne til hele tiden at holde dig oppe på beatet og udvikle de tanker og idéer, du går rundt med.

"THE ENTREPRENEUR ALWAYS SEARCHES FOR CHANGE, RESPONDS TO IT, AND EXPLOITS IT AS AN OPPORTUNITY"

PETER DRUCKER

TØR DU TAGE SPRINGET VÆK FRA AT HAVE RET?

I efteråret 2013 stod hele Danmark endnu engang i kommunal- og regionsrådsvalgets tegn. Det var et eksempel på en opdeling i "dem og os" – et politisk slagsmål om sandheden, som også på de sociale medier slog gnister. Update efter update handlede om, hvorledes modstanderens standpunkter var forkerte og ens eget rigtigt. Det virkede til tider, som om at alt ved oppositionen var fejlagtigt, og alt, hvad man selv mente, var sandt. Venstrefløjen blev kaldt kommunister, og højrefløjen enten fremmedfjendske eller kapitalister.

Når både politikerne og de mange aktive debattører går ind i kampen, ved de formentlig godt inderst inde, at deres fortælling er en illusion. At forestille sig, at alt ved én selv og ens parti er sandt, og alt hvad oppositionen mener er usandt, er en illusion. Det gælder i politik, ligesom det gælder i det øvrige offentlige system, i den kulturelle debat, i erhvervslivet og i livet som sådan.

Virkeligheden vil altid være mere nuanceret, end demokratiet og det politiske system gør den til, og derudover, og nok så væsentligt, så vil denne 'rigtigt-forkert'-tilgang aldrig løse nogle reelle problemer efterfølgende.

Problemstillingen er den, at der yderst sjældent opnås resultater, som er fuldstændig gode eller dårlige. Der vil altid være noget, der kunne være gjort mere effektivt ved at vælge en lidt anden vej, og der er altid andre aspekter og dimensioner, som kunne være inddraget. Alligevel har vi som samfund en tendens til at ville polarisere tingene, dele dem op i rigtigt og forkert og bruge vores energi på at argumentere frem for at handle.

Vi bruger tidsmæssige formuer på argumenterne, både igennem markedsføring, sociale medier osv., og vi angriber såvel organisationer som enkeltpersoner. Jeg er af den overbevisning, at der i denne proces går store mængder af værdifuld energi og nuancer tabt, men hvad er så alternativet?

BEVIDSTE HANDLINGER

Alternativet til opsplitningen i rigtigt og forkert er BEVIDSTE HANDLINGER. Disse handlinger udspringer fra et mindset, hvor vi stadig kan have diskussioner, men hvor vi oprigtigt prøver at lytte højere til den anden part og forsøger at forstå deres argumenter, følelser og virkelighed. Dét er den første og bevidste del, hvor vi tager det første spring væk fra et behov for altid at have ret.

Den anden del er handlingerne. Med det mener jeg at sætte fokus på, hvordan vi så rent faktisk

kan løse de problemer, der er oppe til debat. Flytte os fra tale til handling. Dykke dybere ned og forstå problemets natur, vores egen rolle i det og hvordan vi selv kan blive en del af løsningen frem for af problemet.

Lad mig give et par eksempler på de bevidste handlingers karakter:

EN VERDEN FYLDT MED PLASTIC

I 2007 tog fotografen Beth Terry et røntgenbillede af maven af en søpapegøje, som chokerede hende. Fuglens mave var fyldt af plasticaffald, og dette motiverede hende til endegyldigt til at leve et liv uden plastic.

Hver måned lavede hun små forandringer i sin livsstil og fik derigennem en omfattende indsigt i, hvorledes plastic var blevet en del af næsten alle facetter af vores liv. Denne viden valgte hun efterfølgende at omsætte til en blog, som den dag i dag er blandt de mest læste af mennesker, der ligesom Beth Terry interesserer sig for at mindske skadevirkningerne af plastic.

Beth Terry har også skrevet en bog om emnet, men hele vejen igennem har hun holdt sig fra at skælde ud på andre eller at fremstille sig selv bedre end os andre, men har i stedet valgt at lade de bevidste handlinger inspirere os og skabe en bevægelse omkring sine idéer. Denne movement er blevet stor og kraftfuld, fordi hun har vist andre vejen fra holdning til handling.

VIRKSOMHED AF AFFALD

Et andet sted i verden, Detroit USA, satte Will Allen sig for at bringe friske fødevarer til storbyen. Han var frustreret over de store mængder af dårlig fastfood og en smid-væk-kultur, der også førte til ophobninger af affald i især de fattigste områder af byen.

For at skabe forandring startede Allen et lille marked i et udslidt område af Detroit, hvor han solgte friske fødevarer. Hvert år kom han efterfølgende op med nye og bedre måder at servicere lokalområdet på, ligesom han begyndte at interessere sig for affaldsproblematikken og sætte konkrete handlinger i værk her.

Disse på hinanden følgende bevidste handlinger har i dag etableret en større virksomhed i udkanten af Detroit, der har specialiseret sig i at omdanne affald til kompost. Baseret på grøn teknologi har Allen samtidig skabt hundredevis af arbejdspladser, og i forhold til de friske fødevarer producerer virksomheden desuden over 500.000 kilo bæredygtige fødevarer årligt.

Men vejen derhen gik igennem mindre, men bevidste handlinger og et bevidst valg om ikke at ville "prædike", men lade handlingerne tage ordet.

TRÆT AF BROK OG SORT-HVIDT

De to ovennævnte eksempler viser to helt almindelige menneskers passion, og hvorledes de evner at omsætte passionen til at løse et meget konkret problem. Deres metode er en bevidst række af på hinanden følgende handlinger, der tilsammen resulterer i en mærkbar forandring og forbedring.

Deres mindset er lydhørhed og nysgerrighed, og de undgår bevidst at indgå i diskussioner, hvor de vil overbevise andre om, at deres vej er den rette, og at alle vi andre tager fejl.

Der er noget utroligt befriende over denne tilgang til livet. Jeg er personligt blevet godt og grundigt træt af et (politisk) debatklima, hvor vi brokker os og opstiller det ene modsætningsforhold efter det andet.

Modsætningerne kan være 'dem og os', 'liberalisme eller kommunisme', 'bæredygtig eller miljøsvin' osv. Sort-hvide stereotyper, som giver os den tryghed, at vi kan opfatte os selv som korrekte og de andre som dem, der tager fejl.

Denne form for livsførelse og virkelighed berøver os for en masse indsigter, vi som mennesker kan opnå, hvis vi griber livet lidt mere an ligesom Beth og Will:

1. **Muligheden for at opnå en dyb indsigt i komplekse problemstillinger.**
2. **Nuancer i livet, som gør det rigere og endnu mere værdifuldt at leve.**
3. **Glæden ved at lære og opnå små, men målbare resultater igennem afgrænsede og bevidste handlinger.**
4. **En følelse af handlingskraft og indflydelse (som vi berøver os selv for, hvis vi sætter livet op i stereotyper og modsætninger).**

BUSINESS MODEL CANVAS

IVÆRKSÆTTER-VÆRKTØJ

PARTNERE

- Hvem er vores vigtigste partnere?
- Hvem er vores vigtigste leverandører?
- Hvilke Ressourcer køber vi ind hos vores partnere?
- Hvilke Aktiviteter udfører vores partnere?

AKTIVITETER

Hvilke aktiviteter kræves af vores:

- værdifaktorer?
- kunderelationer?
- vej til kunderne?
- indtægtskilder?

RESSOURCER

Hvilke Ressourcer kræves af vores:

- værdifaktorer?
- kunderelationer?
- vej til kunderne?
- indtægtskilder?

VÆRDIFAKTORER

- Hvilken værdi skaber vi for kunderne?
- Hvilke af kundernes problemer løser vi?
- Hvilke af vores kunders behov opfylder vi?

KUNDERELATIONER

- Hvad er relationen mellem kunderne og os?
- Hvilke relationer foretrækker vores kunder?
- Hvilke kunderelationer gavner forretningen bedst?
- Hvordan skaber vi, og vedligeholder vi relationer?
- Hvordan påvirker kunderelationer værdifaktorer?

VEJEN TIL KUNDERNE

- Via hvilke kanaler foretrækker vores kundesegmenter at, vi når dem?
- Hvordan når vi kunderne i dag?
- Hvordan hænger de forskellige veje sammen?
- Hvilke veje fungerer bedst?
- Hvilke veje er de mest kost-effektive?

KUNDERNE

- Hvem skaber vi værdi for?
- Hvem er vores vigtigste kunder?
- Hvad er vores kundesegmenter?

OMKOSTNINGER

- Hvor er de vigtigste omkostninger i forretningsmodellen?
- Hvilke Ressourcer er mest omkostningstunge?
- Hvilke Aktiviteter er mest omkostningstunge?

INDTÆGTER

- Hvilke værdifaktorer vil kunderne virkelig gerne betale for?
- Hvor meget er kunderne villige til at betale?
- Hvilke forskellige indtægtskilder er der?
- Hvordan foretrækker kunderne at betale?
- Hvor meget bidrager hver indtægtskilde til den totale omsætning?

FORKLARING AF "BUSINESS MODEL CANVAS"

Siden Alexander Osterwalder og Yves Pigneur i 2010 publicerede bogen Business Model Generation, har Osterwalder sat dagsordenen for, hvordan man på en enkel og effektiv måde kan arbejde med sin forretningsplan og forretning som iværksætter.

Især uddannelsessystemet har i stort omfang taget Business Model Canvas til sig, men også indenfor iværksætteri, investering og innovation bruger vi oftere og oftere dette glimrende og simple værktøj til at skabe overblik, beregne konsekvenser og se muligheder.

For dig som iværksætter, virksomhed eller organisation kan du bruge dette Business Model Canvas til dels at skabe et overblik over din forretningsmodel og dels som et dynamisk værktøj til hele tiden at afsøge mulighederne for, hvordan du kan udvikle din forretning og organisation.

Du kan læse meget mere om Business Model Canvas i Osterwalders glimrende bog, men jeg har, for at give dig en enkel introduktion til værktøjet, kort introduceret de enkelte elementer af kanvasset nedenfor.

Det helt afgørende er, at du husker på, at Business Model Canvas aldrig har været tænkt som en enkel udgave af en forretningsplan. Hvor en forretningsplan ofte risikerer at blive statisk og havne i skrivebordsskuffen, så er kanvasset et dynamisk forretningsudviklingsværktøj. Når du begynder at lege med det, vil du erfare, at ændringer i ét område af din virksomhed vil få konsekvenser på mange af de andre felter i kanvasset. Det er netop denne læring, der er essentiel. Forståelsen af, at små ændringer ét sted kan have store konsekvenser, både positive og negative, et andet. Husk på dette, så du ikke ser kanvasset som blot endnu et teoretisk værktøj til at beskrive din idé eller business.

VÆRDIFAKTOR

Hvilken værdi eller værdier skaber du, som andre vil være villige til at betale penge for? Værdiskabelse behøver ikke at være et fysisk produkt. Det kan også være en service, en oplevelse eller en proces. På engelsk anvendes begrebet "Value Proposition", og dette markerer en vigtig fokusering.

Hvis du eksempelvis producerer en mobiltelefon, så er det ikke mobiltelefonen, du sælger. Det er muligheden for at tale med andre mennesker på lang afstand, muligheden for at handle via nettet, muligheden for at være forbundet med venner, familie og kolleger hele tiden. Værdiskabelse er altså meget mere end produktet i sig selv, og det er vigtigt også for din markedsføring og kommunikation af den værdi, du skaber.

Fokus bør således være på, hvilken værdi du skaber for kunden, og dette er netop forskellen på en idé og en forretningsidé. Hvor en "app" eksempelvis er selve produktet eller servicen, så er det de ting, som denne app gør brugerne i stand til, der er den reelle værdiskabelse.

KUNDERNE

Hvad er karakteristisk for de kunder, som du gerne vil gøre tilfredse med dit produkt? Det er de færreste, der kan lave et produkt eller en ydelse, der passer lige godt til alle. Kundesegmenter er en præcisering af, hvem der er mest entusiastiske og får mest værdi ud af at købe dit produkt eller din service.

INDTÆGTER

Hvordan betaler man for dit produkt eller din ydelse? Køber man dit produkt på traditionel vis, eller sælger du det f.eks. via abonnement, leasing eller som licens. At der er nogen, der betaler for noget, er i sagens natur kernen i din forretning sammen med kunder og produkt.

VEJEN TIL KUNDERNE

Hvor skal dine kunder finde dit produkt? Sælger du direkte og personligt til kunden, eller bruger du mellemhandlere, netbutikker osv. Og hvor finder man information om dit produkt? I pressen, på din hjemmeside? Hos forhandlerne?

Hvis du udbyder en service, hvordan ser markedet så ud? Kan du overveje at bruge dit netværk på alternative måder, og skal du eksempelvis iværksætte viral marketing, events eller noget helt tredje?

KUNDERELATIONER

Hvordan betjener du kunderne? Og hvad foretrække kunderne? Har du husket at lytte højere til dine kunder og forstå, hvordan du skaber den bedst mulige og langvarige relation til dem?

AKTIVITETER

Som du måske har bemærket, har forretningsmodellen indtil nu handlet meget om kunderne og salget, men der skal naturligvis også en virksomhed til at levere produkterne og kundeværdien. Det er de næste elementer i forretningsmodellen…

Feltet Aktiviteter skal indeholde de opgaver, du skal løse, for at din forretning fungerer. Det lyder måske indlysende, men både Arla, Netto og i princippet også gårdbutikker kan sælge mælk. Men her er kerneaktiviteterne henholdsvis industriel produktion, logistik og butiksdrift samt kvægdrift og malkning. Aktiviteterne er altså de primære opgaver, som din virksomhed skal mestre. Derfor åbner dette felt også op for refleksioner omkring, hvad du evt. skal købe andre til at gøre og hjælpe dig med.

RESSOURCER

Hvilke ressourcer kan du trække på, når aktiviteterne skal udføres? Der kan være tale om f.eks. fysiske ressourcer som lokaler og udstyr, finansielle ressourcer som lån og egenfinansiering, menneskelige ressourcer i form af de personer, der er involveret samt immaterielle ressourcer som knowhow m.m.

PARTNERE

Hvem har du indgået forpligtende partnerskaber med? Det kan være andre virksomheder, som du samarbejder med om markedsføring, produktudvikling, indkøb osv.

OMKOSTNINGER

Hvad er de dominerende omkostninger? Er det primært variable, eller er der også store faste omkostninger? Og er der store udviklings- eller opstartsomkostninger? Og kan man opnå stordriftsfordele ved vækst, eller betyder det bare flere omkostninger? Som det sidste punkt giver omkostningerne et overblik over, hvad det vil koste at starte og drive virksomheden – og dermed også, om det er en forretning.

AUTENTISK MARKEDSFØRING

DE FØLSOMME BRANDS

Et par facts fra den seneste globale Forrester Research analyse (2013) stikker ud for en marketingnørd som mig:

- **50 pct. af alle køb er drevet af følelser.**
- **89 pct. af alle forbrugere anfører, at de ikke føler nogen særlig forbundethed med de brands, de senest har købt.**

Så til at begynde med: Der er et kæmpe uudnyttet potentiale for de virksomheder, der i fremtiden evner at skabe en ægte og langvarig, følelsesmæssig forbindelse imellem forbruger og brand.

TYNGET AF HISTORISK ARV

At dette potentiale ikke udnyttes lige nu, skyldes næppe manglende kompetencer hos marketingchefer- og bureauer. Det er i mine øjne nærmere et udtryk for en tung historisk arv, hvor marketing og reklamebureauer har været drevet af et ønske om at overbevise både kunder og kundernes kunder om deres fortræffeligheder.

Bureauerne har været i en konstant krig omkring at erobre kunder, at få budskaber hurtigt og effektivt ud, og i denne jagt har man glemt følsomheden og ønsket om at forstå kunderne på et dybere plan.

Rationalet skal ikke glemmes, men vi skal samtidig have følelserne og værdierne tilbage, for det er dét, som skaber identitet.

Hvis fremtidens bureauer og marketingchefer skal få succes, må de derfor i større grad afsætte tid til for alvor at forstå og skabe en følelsesmæssig forbindelse imellem forbruger og brand. Ikke igennem stadigt smartere og mere catchy payoffs og kampagner, men baseret på nogle reelle og dybe indsigter i, hvad der driver os mennesker – og hvordan man taler til dette drive.

FORSTÅ FØR DU KAN GØRE DIG FORSTÅELIG

Autentisk markedsføring og følsomme brands tager sit afsæt i et sådant oprigtigt ønske om at forstå modtagerne, før man kan gøre sig forståelig. Det er et ønske, der måske nok italesættes i mange marketingafdelinger og på mange bureauer, men som sjældent for alvor udmøntes i praksis pga. en travl hverdag fyldt med deadlines og utålmodige kunder og chefer.

Uheldigvis kan dette afføde, at ens kampagner måske nok er godt tænkt og eksekveret, men som regel fokuserer på de korte og hurtige wins – uden at have blik for, at den langvarige og

loyale kunderelation er den, der transformerer brands til bevægelser.

Derfor bør enhver god marketingindsats, i mine øjne, starte med tre basale spørgsmål, som næppe kan besvares med det samme, men kun ved at man oprigtigt ønsker at "lytte højere":

1. HVEM KOMMUNIKERER VI MED?

Her er det ikke nok at tale aldersgrupper eller opbygge en mulig persona. Eksempelvis kan målgruppen – kvinde, 18-49 år, bymenneske, mellemindkomst, træner 1-2 gange om ugen, går op i musik og mode – umiddelbart synes forholdsvis klar, og dette til trods rumme unge mennesker, der aldrig har dyrket sex, samt kvinder, der er på vej til at blive bedsteforældre for første gang. Fra et emotionelt synspunkt understreger det, at man umuligt kan kommunikere målrettet til denne målgruppe, før man har forstået den dybere. Og sådan forholder det sig meget ofte, når man rent faktisk begynder at lytte højere.

2. HVORFOR LÆGGER VI VÆGTEN DER?

Det afgørende er evnen til at vise værdien over for forbrugerne på et dybere plan. Her handler det om at glemme sig selv, sin egen stolthed, sine egne personlige behov som marketing- eller bureaumenneske (kreativt menneske) og oprigtigt forsøge at forstå modtageren, og hvad der er vigtigt i vedkommendes liv. Dér skal vægten lægges og ingen andre steder. Det vil kræve et massivt ego-opgør i vores kreative branche.

3. HVAD KAN VORES PRODUKT ELLER SERVICE RELATERE SIG TIL I MODTAGERENS LIV?

Næsten alle produkter relaterer sig til noget kendt i modtagerens hverdag og liv. Forbrug er forbundet, og derfor bør de følsomme brands huske at tænke deres modtagere holistisk og forstå, hvorledes deres unikke produkt passer ind i en større og meningsfyldt fortælling hos den potentielle køber. Tag eksempelvis American Express, der i princippet blot er et grønt plastikkort, men for mange er blevet et vigtigt symbol på personlig service og tillid. American Express har på denne måde formået at forstå modtagerne på et dybere plan og kommunikere derudfra.

Følsomme brands overvejer ikke kun de store og komplekse spørgsmål, der omhandler at forstå målgruppen på et dybere plan. Når disse overvejelser er på plads, og man har forstået sine modtagere så godt som overhovedet muligt, får detaljerne deres helt egen vægt i arbejdet.

Her findes et utal af forhold at tage stilling til, og jeg har udvalgt seks områder, der ifølge forskningen på området har særlig betydning. Her er områderne og de spørgsmål, der kan gøre jer i stand til at lytte højere:

1. KOMPOSITION

Er det væsentligste budskab placeret det rette sted i kompositionen? ("The Golden Rule"). Afspejler vinkling og komposition brandets budskab? Har vi skabt et miljø, der skaber forståelse og indlevelse hos modtagerne?

2. BEVÆGELSE

Når vi taler levende billeder, kommunikerer kameraets bevægelser mere, end man måske umiddelbart tænker over. Det langsomme

kamera og linse kommunikerer ro, tænksomhed og tillid, hvorimod en mere dynamisk billedføring signalerer entusiasme og vitalitet. Således har bevægelserne i billedet stor betydning for at sætte en tone og en emotionel kontekst rundt om produktet. Hvilke former for bevægelser vil passe bedst til jeres brand og hvorfor?

3. FARVER

To ting er værd at reflektere over, når det kommer til valget af farver: Brandingeksperter som Martin Lindstrøm taler om, at logoer i fremtiden vil få væsentligt mindre betydning. I stedet er det farverne, man skal "eje" som brand, og derfor er farvevalget centralt i denne sammenhæng. Og så er valget af farver centralt, når det handler om at understrege et produkts fysiske tiltrækningskraft. Det gælder f.eks. med fødevarer, hvor baggrundsfarven ofte vil være afgørende (til at signalere friskhed, smag etc.), og indenfor bilbranchen, hvor man ofte anvender sort eller grå for at kommunikere balance og neutralitet. Hvilke(n) farve skal jeres brand eje, og hvordan kan I anvende farverne til at skabe et følsomt og lyttende brand?

4. LYSSÆTNING

Kan være med til at sætte en enten fotoreal, hyperreal eller surreal stemming i markedsføringen. Er hyperreal også lig med ultraautentisk for jer, eller hvordan kan en leg med lyset signalere de ting, I gerne vil over for jeres modtagere?

5. TYPOGRAFI

Ikke blot noget, nørdede artdirectors eller perfektionistiske grafikere bør bekymre sig om. Faktisk siger valget af skrifttype virkelig meget om den personlighed, som brandet gerne vil kommunikere. Tag bare to af verdens mest kendte brands, Coca-Cola og Pepsi, der har kørt to vidt forskellige strategier. Hvor Coca-Cola siden 1898 har kørt med én og samme font (den klassiske), undtagen ét længere fejltrin i perioden 1985-2007 ("New Coke"), så har Pepsi skiftet utallige gange – seks for at være helt præcis. Hvis man skal kigge på salgstallene alene, så er der ingen tvivl om, at Coca-Cola's autentiske og klassiske logo på den front har vundet, hvorimod Pepsis forskellige forsøg på at opbygge tillid og ny identitet ikke har virket i helt samme grad. Men naturligvis handler dette om meget andet end kun typografien. Ikke desto mindre: Hvilken typografi kommunikerer bedst muligt autenticitet og menneskelighed for jer? Og har I fundet den rette, eller er det på tide med et stilskifte?

6. ØVRIGE VIRKEMIDLER

Følsomme brands kan reflektere over mange virkemidler foruden ovenstående. Eksempelvis kan location betyde meget i forhold til, at modtagerne kan relatere sig til budskabet. Dvs. foregår tingene på en location eller i et miljø, man enten kan identificere sig med, drømme om eller lignende? Det samme gælder indpakning, overflade etc.

Eller for at sige det kort: Følsomme og menneskelige brands er komplekse størrelser. De består af store og brede, strategiske beslutninger og en masse detailovervejelser. De succesfulde er de, der lykkes med at skabe en holistisk og homogen løsning. Har I en sådan, eller bør I kigge på ovenstående og øvrige virkemidler for at skabe den bevægelse, som kan give jer selv eller jeres kunder succes i fremtiden?

FRA BRAND TIL BEVÆGELSE

Markedsføring bliver aldrig det samme igen. Mængden af nye formater - eks. branded content, cross-media marketing, viral marketing & guerilla marketing – illustrerer en industri, der i den grad er under forandring.

Men fremtiden tilhører de, der kan se udover formaterne og understøtte en grundlæggende transformation fra brands til bevægelser.

Denne transformation, i nogle cases benævnt "movement marketing", drejer sig om at identificere en eller flere kulturelle bevægelser, som er på vej frem, og knytte sit brand til disse igennem dramatiske, følelsesmæssige og engagerende virkemidler. Det er et kraftfuldt værktøj og kan af samme grund gå to veje:

GRUELIGT GALT som med Danske Bank, der forsøgte at koble sig på en række stærke bevægelser (Occupy Wall Street m.fl.), men fuldstændig så bort fra de vigtigste grundsten i brand-diget: Autenticitet, værdifællesskab og troværdighed.

GANSKE GODT, som de ville sige i Jylland, som i tilfældet med Apple, Dove's Real Beauty bevægelse og Pepsis "Refresh Project". Kampagner der i den grad transformerede brands til bevægelser.

Tillad mig at bruge et mindre kendt eksempel end ovennævnte for at vise, hvordan man foretager dette strategiske skifte fra, at forbrugerne køber et brand til, at de tilslutter sig en brand-bevægelse – og derfor potentielt set vil købe hvad som helst, så længe det kommer fra det pågældende brand.

MUUUUUH

Pepsi er på mange måder verdensmestre i disciplinen. I Brasilien var salget af chokoladedrikken "Toddy" stagneret, og man måtte tænke nyt. I forvejen havde Pepsi en maskot, Toddy, som de unge forbrugere holdt af, men kun på et overfladisk plan med ord som "sød", "nuttet" eller "sjov". Sådan som vi typisk opfatter maskotter opfundet af brands.

Pepsi tog imidlertid en chance og gjorde maskotten til talsperson for en ekstern bevægelse. Pepsi havde identificeret en stærk bevægelse på de sociale medier, båret frem af forskellige organisationer og enkeltpersoner, der handlede om en udtalt træthed af snak uden handling. En frustration over en nation præget af brudte løfter, korruption og tomme ord.

Pepsi foreslog de unge, igennem diverse online dialogtiltag, at gøre maskot-koens "Muuuuh" til et statement hver gang, man mente, at andre talte tomme ord. Det lykkedes!

På kort tid blev "muuuh" synonym med "cut the nonsense", og de unge integrerede "muuuh"-budskabet i deres samtaler både online og offline. Det gjorde pludselig "Toddy" til en del af en stærk trend, produktsalget steg voldsomt, og Pepsi havde transformeret deres brand til en bevægelse.

FREMTIDENS FORUDSÆTNING: FORBRUGEREN VIL IGNORERE DIG

Hvis du vil lykkes med at skabe en lignende transformation for dit brand, må du acceptere en grundforudsætning: Forbrugeren vil som udgangspunkt ignorere dig!

Det kan godt være, at reklamebranchen i gamle dage dårligt kunne få armene ned over egne kampagner og fortræffeligheder. Det handlede om at overbevise forbrugerne med smart udtænkte kampagner og statements, men den går ikke i fremtiden, Putte! Fremover vil forbrugerne ikke overbevises, men i stedet vises, involveres og høres. "Show, don't tell".

Hvis du således antager, at forbrugerne vil ignorere dine budskaber og sige nej til dit produkt, så har du et mere produktivt udgangspunkt. Du har forstået, at forbrugerne har adgang til millioner af andre budskaber og sager, der er langt vigtigere og mere presserende end jeres brand. Spørgsmålet er derfor, hvordan I på intelligent, transparent og autentisk vis knytter an til nogle af disse større og mere væsentlige fortællinger og bliver en del af dem.

Der er selvfølgelig også den mulighed, at I fortsætter med at ville overbevise. Mit bud er, at jeres brand i så fald vil ende på diverse rabatsider og fordelsklubber, fordi dette er de eneste steder, hvor forbrugerne i fremtiden gider købe brands uden personlighed. Men det ønsker I jo ikke, vel?

I mine øjne kommer det til at stille nye og krævende udfordringer for en branche, der til dels er præget af vaner, dogmer og konservatisme. Omvendt er den gode nyhed, som vil appellere til mange, at personlighed med kant, nærvær og autenticitet i sidste ende er langt sjovere.

Hvem har ikke siddet og bandet over at lave endnu en dødssyg, automatpilot-kampagne for et kendt brand – fordi man antog, at det var det, forbrugerne ville ha'?

I fremtiden skal vi skabe brands med personlighed. Lave brands om til bevægelser. Jeg er sikker på, at det bliver langt sjovere for både marketingfolk og forbrugere. Vil I lege med?

HUMAN BRANDS SCORE-CARD

ET MARKETING-VÆRKTØJ TIL AT GØRE DIN KOMMUNIKATION MERE MENNESKELIG OG SUCCESFULD

ANFØR TALLET UD FOR DET SVAR, DU VÆLGER.
1 = NEJ
2 = I RINGE GRAD
3 = TIL DELS
4 = JA, NOGEN GRAD
5 = JA, I HØJ GRAD

LYDHØRHED

1/2/3/4/5

Spørger I ind til, hvad kunderne forventer og ønsker af jer?

Har I et system til, hvordan I anvender kundernes input på tværs af organisationen?

Har I et system til, hvordan I omsætter indsamlet viden til handling(er) i organisationen?

Spørger I ind til, hvad de enkelte medarbejdere og afdelinger har af input?

Har I et system til, hvordan I omsætter medarbejdernes input til handling?

Har I en kultur, hvor innovation og idéer vægtes højt og bliver lyttet til?

Arbejder I med co-creation som led i jeres processer og markedsføring?

Har I en plan for, hvordan I markedsfører ovenstående internt?

Har I en plan for, hvordan I markedsfører ovenstående eksternt?

MENINGSFYLDTHED

1/2/3/4/5

Har I spurgt jer selv, hvad meningen er med jeres organisation/virksomhed?

Har I spurgt jeres kunder, hvorfor det er vigtigt, at jeres virksomhed findes?

Har I lavet et system for, hvordan jeres værdier omsættes til daglig praksis?

Har I ambassadører iblandt jeres kunder, som sikrer, at jeres værdier bliver til handling?

Har I en kultur, hvor I værdsætter initiativ og engagement?

Har I opsat etiske retningslinjer for jeres forretningspraksis?

Har I tiltag, som skal forbedre enten miljø, lokalsamfund, klima eller lignende?

Har I indgået partnerskaber med NGOer eller andre i forhold til jeres sociale ansvar?

Har I en plan for, hvordan I markedsfører ovenstående internt?

Har I en plan for, hvordan I markedsfører ovenstående eksternt?

MENNESKELIGHED

1/2/3/4/5

Markedsfører I både jeres styrker og svagheder overfor jeres kunder?

Har I en praksis for, hvordan I kommunikerer succes'er ud til jeres kunder?

Har I en praksis for, hvordan I kommunikerer fejl ud til jeres kunder?

Har I en kultur internt og eksternt, hvor fejl er acceptable og ses som værdifuld læring?

Har I en kultur, hvor I anerkender både jeres kolleger og jeres kunder for deres bidrag?

Har I et system for, hvordan I måler og dokumenterer menneskelighed i jeres firma?

Har I et system for, hvordan I sikrer transparens i den måde, I markedsfører jer på?

Har I opbygget et community omkring jeres virksomhed?

Har I studeret den menneskelige udvikling, og hvordan I kan bruge den viden i m-ting?

Har I en plan for, hvordan I markedsfører ovenstående internt?

Har I en plan for, hvordan I markedsfører ovenstående eksternt?

PERSONLIGHED

1/2/3/4/5

Har I en strategi for, hvordan I tilfører jeres brand en unik personlighed?

Har I spurgt jeres kunder, hvordan de opfatter jeres personlighed?

Har I overvejet, hvordan jeres personlighed adskiller sig fra konkurrenternes?

Har I spurgt jeres kunder, hvorvidt træk i deres personlighed matcher jeres?

Har I tænkt over, hvilken type personlighed, jeres brand repræsenterer?

Har I en plan for, hvordan I markedsfører ovenstående internt?

Har I en plan for, hvordan I markedsfører ovenstående eksternt?

TOTAL

Gennemsnit udregnes som totalen divideret med 37

HUMAN BRANDS SCORE

FORKLARING AF HUMAN SCORE-CARD

Jeg udviklede Human Brands score-card i 2013 med det ønske at gøre danske virksomheder og organisationer i stand til at analysere deres brands på en håndgribelig måde. Udover at fungere som analyseværktøj åbner score-cardet op for at skabe transformationen fra at være ordinært brand til at blive et mere menneskeligt og autentisk brand – måske endda transformere jer selv til en decideret bevægelse.

Ved at bruge et score-card kan du i første omgang identificere de områder, hvor I som virksomhed eller organisation lige nu scorer lavt – dvs. har en interaktion med jeres kunder og interessenter, som er præget af den traditionelle tilgang til det at være et brand.

Skiftet fra at være et brand til et menneskeligt brand er væsentligt og giver mening på mange niveauer. Eksempelvis ved vi fra forskningen, at vi som mennesker bliver udsat for gennemsnitligt 3500 brand-påvirkninger om dagen. Dvs. budskaber fra virksomheder, kommuner, offentlige institutioner og lignende, der på den ene eller anden måde forsøger at få vores opmærksomhed.

Dette kan sammenkobles med, at vi dagligt tænker i gennemsnit 70.000 tanker og altså er i konstant dialog med os selv og omverden for at processe de mange indtryk og påvirkninger, vi udsættes for.

Af denne og en række andre grunde viser undersøgelser omkring folks tillid til brands, at hvor 70 % af os stoler på anbefalinger, vi har fået fra venner og familie, så er det samme tal kun 10 % for de budskaber, vi modtager fra brands. Der er altså en (naturlig) tillidskrise.

Når vi sammenholder dette med international hjerneforskning, der peger på, at op imod 90 % af alle køb er baseret på følelser, hvor fornuftens rolle herefter er at retfærdiggøre disse køb ud fra et rationale (så vi overbeviser os selv om, at vi ikke blot er styret af følelser), så er den menneskelige tilgang til brands oplagt.

Vi ved fra andre studier på området, at de brands, der transformerer sig fra at være brands til "human brands", skaber væsentligt større både loyalitet og vækst i såvel salg som kundetilfredshed. Det kan altså betale sig at være menneskelig, men det er samtidig en vanskelig øvelse!

Derfor optager området også nogle af de førende tænkere indenfor marketingverden. Det gælder Simon Sinek, der i sin berømte "Golden Circle" model forsøger at beskrive dette forhold igennem en model, der tager sit afsæt i WHY – dvs. at vi som forbrugere køber virksomhedens vision og kerneværdier frem for de mere specifikke data om produkterne.

Det gælder også den gamle marketingguru Phi-

lip Kotler, der i sin bog ”Marketing 3.0” betoner vigtigheden af at forstå kunderne på et dybere og mere menneskeligt plan – og kommunikere til dette plan frem for at ville overbevise folk. Og den amerikanske kommunikationsguru Seth Godin slår i sin seneste bog fast, at fremtiden ”belongs to brands that are human.”

Disse marketingguruer, hvor man også kunne have nævnt Kevin Roberts og hans skønne bog omkring ”Lovemarks”, taler således alle om, hvordan fremtidens brands, private såvel som offentlige, skal evne at skabe et menneskeligt tilhørsforhold til deres brands frem for at ville overbevise og påvirke, som var nogle af fortidens marketingmantraer.

Human Brands score-card er på denne baggrund mit bud på et konkret analyseredskab til at identificere, hvor I befinder jer i dag indenfor fire nøgleområder af de menneskelige brands. Når denne kortlægning har fundet sted, kan I siden begynde at fokusere på hvert enkelt område og innovere på, hvordan I kan øge jeres menneskelighed og lydhørhed.

Det gælder ligesom mange andre ting her i livet, at det at transformere sit brand fra at være et konventionelt brand til et menneskeligt brand tager tid og typisk kræver en lang række forskellige tiltag og forandringer. Men hvis du sætter dig lidt ind i den viden, vi efterhånden har bygget op omkring succesraten for de brands, der tør begive sig ud på denne rejse, så vil du ikke være i tvivl om, at det er indsatsen værd.

Det kan være svært at beskrive den transformation, I som brand skal igennem, med nogle få ord, men jeg har forsøgt det nedenfor. Skulle du være nysgerrig efter at få uddybet dette, er du altid meget velkommen til at kontakte mig for yderligere oplysninger. Jeg deler også hellere end gerne eksempler på brands, som i samarbejde med undertegnede har været på denne succesfulde rejse fra Brand til Human Brand. God fornøjelse!

BRANDS

INFORMATION
GENERIC
STATEMENT
VALUES
PROFESSIONAL
LOYALTY
WHAT ABOUT YOU?

VS

HUMAN BRANDS

RELATIONSHIP
PERSONAL
STORY
SPIRIT
PASSIONATELY CREATIVE
LOYALTY BEYOND REASON
WHAT ABOUT OUR FUTURE?

(JEG TAGER FORORDET) OG LADER ANDRE FÅ DET SIDSTE ORD…

Nogle samler på citater, nogle på frimærker og andre på dyre biler. Jeg samler på de mange ord og meninger, jeg har fået tilbage, når jeg har lyttet til mine tidligere kunder og samarbejdspartnere og spurgt, hvad de syntes om mit arbejde.

Her er et uddrag af den feedback, jeg modtog i løbet af 2013…

"Det var super med en autentisk case – sådan burde det være til alle sådanne arrangementer. Tak for god inspiration."

- Ann Christin Mahrt
Salgs & Marketingchef
PowerpointDesign

"Jonathan taler ikke bare om iværksætteri og innovation, men lever det! Hver gang jeg lytter til ét af hans foredrag, beriger han mig med nye idéer - og jeg bliver inspireret og betaget af hans evne til at finde nye måder at kommunikere på. Han gør et fantastisk stykke arbejde."

- Paula Larrain
journalist og forfatter

"Tak for et godt og inspirerende indlæg. Der var klart noget at tage med hjem til eftertanke - stor tak."

- Peter Amtorp Burchardt
Salgschef Bech Distribution A/S

"Vi har benyttet Jonathan i forbindelse med en større konference for vores kunder. Jonathan var meget inspirerende og involverende. Han fik deltagerne til at tænke over, hvad de hver især kunne gøre for at få en mere menneskelig vinkel på det at drive forretning og lave markedsføring (Human Brands).

Endvidere gav han eksempler på virksomheder; der via åbenhed om deres mindre flatterende sider skabte mere forretning. Jeg giver de bedste anbefalinger."

- Thomas Fyrst
Post Danmark A/S

"Jonathan inspirerer mig. Hans engagement er unikt herhjemme."

- Thomas Rud Adamsen
stifter og ejer af
Pilgrim Smykker A/S

"Jonathan er med over 10 års erfaring en af de danske internet-pionerer. Han kan tænke ud af boksen og er meget inspirerende."

- Jesper Buch
Founder af Just-Eat; Miinto.com m.fl.

"Inspirerende og visionær men på samme tid realistisk og håndgribelig."

- Sarah-Isabel Lykke
Cobos

"Tak for et rigtig spændende og inspirerende foredrag. Jeg satte især pris på, at vi selv skulle være aktive i forbindelse med mini-workshoppen. Vi havde en god proces og kom frem til et godt resultat. Det var også rigtig fint, at du i forklaringen af teorien kom med eksempler fra det virkelige liv. Det øger forståeligheden og virker overbevisende."

- Katrine Vestermark Køber
Kommunikationsmedarbejder Øko-net

"Her to måneder senere går jeg stadig og tager mig selv i jævnligt at viderefortælle eksempler og små inspirerende historier fra foredraget. Meget motiverende!"

- Anna Asgeirsdottir Kastberg Hinrichsen
Generalsekretær SustalN

"Jonathan Løws foredrag Listen Louder var inspirerende, super motiverede og fyldt med varme og humor. I løbet af foredraget øste Jonathan ud af sin store viden, og han var samtidig godt selskab: nærværende og til stede. Foredraget var en god vekselvirkning mellem oplæg og en række velvalgte øvelser, der fik deltagerne på banen, så de kunne bringe deres kreativitet i spil. Et godt veltilrettelagt foredrag, som varmt kan anbefales."

- Ditte Ernst
Eventarrangør

"Tak for dit CSR-foredrag. Det var både fængende og inspirerende."

- Karsten Mathiesen
Quality Manager Nissens A/S

"Et engagerende, spændende og innovativt foredrag som motiverede os alle til at tænke nyt indenfor CSR. Formidlet på en kreativ og inkluderende måde."

Kathrine Koren Bjertnæs
Marketingchef Norsk Näringsliv

"Jonathan var en inspirerende og meget vidende taler - denne kombination af gode talegaver, ekspertviden indenfor området og et stærkt ønske om at gøre en forskel, gør det til en nydelse og spændende oplevelse at høre Jonathan."

- Kasper Tikjøb Andersen
Iværksætter og politiker

"Vores seminar med dig var helt i top. Den megen deltagerinvolvering og aktivering passer fantastisk ind i det, vi gerne vil stå for; og din evne til at engagere deltagerne, bygge op til forståelsen af innovation og workshoppen var perfekt."

- Jan Reckeweg
direktør Rigét Erhvervsnetværk

"Jonathan Løws foredrag var rigtig inspirerende – specielt den del der omhandlede hans femtrins-model for innovation. Det er inspirerende, hvordan man med motivation og gejst hos medarbejderne kan koble kreative og systematiske værktøjer til at se nye muligheder for vækst og innovation i sin virksomhed."

- Johnny Heidum
adm. direktør i Scandlife Danmark
(Bailine-kæden)

"På en meget autentisk måde inspirerer Jonathan Løw os alle til at arbejde praktisk med innovation ud fra en enkel model. Jonathan involverer os hele vejen, og vi går fra møderne med ham med en stor lyst til at arbejde videre med innovation i praksis."

- Lisbeth Eichen
Ringsted Kommune

"Dit indslag var SÅ godt! Jeg var top motiveret efterfølgende, hvilket har gjort, at jeg har anbefalet flere at kontakte dig for samme oplæg. Det samme vil jeg gøre i vores virksomhed."

- Annette Mønster
Afdelingsleder TUCJOB ApS.

"Tak for et meget inspirerende og spændende foredrag. Det gjorde du rigtig godt. Stemmen på årets iværksætter går selvfølgelig til dig :-)"

- Janette Pedersen
PH Konstruktion

"Jonathan Løw havde et højt niveau som underviser, og det indhold, han gav os på workshoppen, var både godt og meget brugbart. Han var interessant at lytte på, og vi fik mange gode teknikker og værktøjer til at arbejde videre med innovation i kommunen. Vi skal inden længe i gang med at bruge innovationsmodellen til et konkret udviklingsprojekt."

- Egedal Kommune

"Der var meget stor tilfredshed med dit indlæg, som mange deltagere fandt meget inspirerende. Og de tog budskabet til sig – det kunne vi mærke i workshoppen den efterfølgende dag. Stor ros til din måde at præsentere dine budskaber på. Vi kunne helt sikkert have brugt meget mere tid på at lege dine innovationsteknikker ind i deltagerne."

- Jeppe Mørup
Marketingchef DS Smith

"1000 tak for et skønt og inspirerende foredrag i dag hos Konsulentnet Syd i Haderslev! Hvor er du sej og et "friskt pust" :o)"

- Anna Bothmann
Iværksætter og designer

Listen Louder er en lille bog om at lytte højere. Det er en bog skrevet til dig, der brænder for enten innovation, iværksætteri og markedsføring eller måske hele pakken.

Listen Louder kan som mindset, metode og værktøj hjælpe dig med at skabe en stærk innovationskultur. Derudover træner du evnen til at kommunikere dine budskaber på en autentisk måde, der skaber lydhørhed og resultater.

Endelig er Listen Louder en livsfilosofi, der drejer sig om at møde nuet med øget opmærksomhed og nysgerrighed. For at citere gode gamle Hemmingway:

"When people talk, listen completely. Most people never listen.

Manden bag Listen Louder er den succesfulde iværksætter og innovationsekspert Jonathan Løw. Jonathan har startet fire virksomheder, bl.a. den prisbelønnede engodsag.dk, og er kåret blandt Danmarks 100 mest lovende ledere af Berlingske Nyhedsmagasin.

Derudover er han modtager af e-handelsprisen, Computerworld's Edison Award og nominereret som Årets Idealist i 2013. Jonathan har en baggrund som marketingchef hos Bog & idé og KaosPiloterne og lever i dag af foredrag og rådgivning af små og store virksomheder og kommunale organisationer.

"En af 'the good guys'."

- Klaus Sommer Paulsen, Reklamedirektør

Jonathan er en af de danske internet-pionerer"

- Jesper Buch stifter af Just-Eat m.m.

ISBN 978-87-997323-0-2

9 788799 732302