

Listen Louder's introduktion til

INNOVATION

Konkrete værktøjer ...



Ice-breakers



Idéudvikling



Afprøvning



Implementering

“ *There's a way to do it better - find it.* ”

- Thomas Edison



Udgivet af Listen Louder

www.listenlouder.dk

1. udgave, 1. oplag

© Copyright? Nej, "stjæl" bare løs og kopiér som du har lyst til!

Vi er ikke bange for, at andre hugger vores idéer.

Tværtimod tror vi på, at idéer er til for at blive delt, udviklet og forbedret.

Vi er imidlertid bange for, hvis du ikke har lyst til at gøre det længere på et tidspunkt! Lov os derfor at gi' besked hvis/når det sker på nysgerrig@listenlouder.dk

Trykt af vores gode venner & kunder Anders og Esben hos LaserTryk.dk



Indhold

06 | Hvorfor en innovativ værktøjskasse?

10 | Ice-breakers

14 | Idéudvikling

30 | Afprøvning

44 | Implementering

Hvorfor en innovativ værktøjskasse?

Innovation er et håndværk, der handler om at gøre gode idéer til virkelighed. Som håndværker har du brug for værktøjer for at kunne levere et godt stykke arbejde. Derfor har vi lavet denne innovationsværktøjskasse til dig!

Den lidt længere og mere komplekse forklaring på, hvorfor Listen Louder har lavet en innovativ værktøjskasse, handler om, at innovation i dag er en absolut nødvendighed for både offentlige og private organisationer.

Før i tiden kunne mange private organisationer ganske vist overleve næsten uden at innovere på det, de gjorde. Deres fokus lå i stedet på at levere kvalitetsprodukter og sikre, at disse produkter holdt et niveau, der matchede konkurrencesituationen i markedet. Et marked der vel at mærke bevægede sig meget langsomt fremad i forhold til den voldsomme konkurrence, som næsten alle brancher oplever i dag.

Også inden for det offentlige kunne man før i tiden nå langt alene ved at fastholde den måde, man altid havde gjort tingene på. Faktisk kunne den tilgang ofte være en fordel, eftersom man på den måde ikke gjorde sig upopulær internt i organisationen og undgik at blive beskyldt for blot at ville skære ned, fyre folk eller effektivisere det hele på bekostning af medarbejdernes trivsel.

I dag er langt de fleste organisationer, private såvel som offentlige, blevet bevidste om, at en innovativ tilgang til arbejdet er nødvendig for at lykkes med de mål og drømme, man har stillet op for sig selv.

I det offentlige Danmark kan innovation være med til at sikre, at resultatet af ens hårde arbejde bliver udvikling frem for afvikling. Ganske vist er der stadigvæk en iboende angst hos mange medarbejdere for, at innovation vil betyde effektiviseringer og nedskæringer af de områder, de brænder for, men gode ledelser rundt omkring i kommunerne er så småt begyndt at få vendt noget af denne skepsis til en mere konstruktiv lyst til at skabe positive forandringer.

Naturligvis skal medarbejdernes bekymringer tages alvorligt og italesættes. Det er imidlertid også værd at notere sig, at forskningen indenfor offentlig innovation faktisk dokumenterer, at innovation fører til bedre arbejdsvilkår, øget arbejdsglæde og en større følelse af medejerskab. Dét er vigtigt altid at nævne, når man møder skepsis indenfor det offentlige.

I det private erhvervsliv har den teknologiske udvikling, globaliseringen og den voldsomme konkurrencesituation ført til, at innovation er blevet et buzzword og noget, som alle godt ved er helt afgørende for deres fremtidige overlevelse som virksomhed. Samtidig med denne udvikling har mange virksomheder dog svært ved at finde ud af, hvordan de gør innovation til andet og mere end et flot ord i værdidokumenter og strategier. Dette skifte kræver da også en anden form for bevidstgørelse af, hvad innovation vil sige i praksis – og evnen til at gøre innovation fuldstændig jordnært og en naturlig del af hverdagen. Dét arbejde elsker vi hos Listen Louder også at engagere os i.

Hos Listen Louder er vi overbeviste om, at innovation er fuldstændig afgørende i fremtiden. I praksis indebærer vores arbejde, at vi:

- Hjælper kommuner med 'at gøre bedre' – ikke 'mere'.
- Hjælper nystartede iværksættere med at lykkes.
- Hjælper vækstiværksættere med deres voksende drømme.
- Hjælper etablerede virksomheder med at huske den nysgerrighed, de havde, inden de var veletablerede.



**SEEK FIRST
TO UNDERSTAND,
THEN TO BE
UNDERSTOOD.**

**LET OTHERS
SEE THEIR
OWN
GREATNESS
WHEN
LOOKING IN
YOUR
EYES.**

Mollie Marti

En innovativ og entreprenant tankegang gennemsyrrer vores arbejde – uanset om vi bidrager til forretningsudvikling, ledersparring, autentisk markedsføring eller innovationsstrategier.

Foruden dette mindset lægger vi stor vægt på at dele den viden, vi er i besiddelse af. Denne værktøjskasse er et led i dette forsøg, og vi er naturligvis bevidste om, at en guide som denne langt fra er dækkende i forhold til et stort område som innovation.

Ikke desto mindre håber vi, at denne introduktion til innovation kan give jeres organisation yderligere et skub i den rigtige retning. Og ja – så er vi da heller ikke bange for at være bare en smule sælgende, når vi nævner, at I jo også kan kontakte os for yderligere hjælp til at bruge værktøjerne i praksis.

Uanset om det sker eller ej, så håber vi at kunne inspirere jer og vil ønske jer stort held og lykke i fremtiden!

Med venlig hilsen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jonathan Løw', written in a cursive style.

Jonathan Løw

- direktør og stifter af Listen Louder.



“Ice - Breakers” letter stemningen.

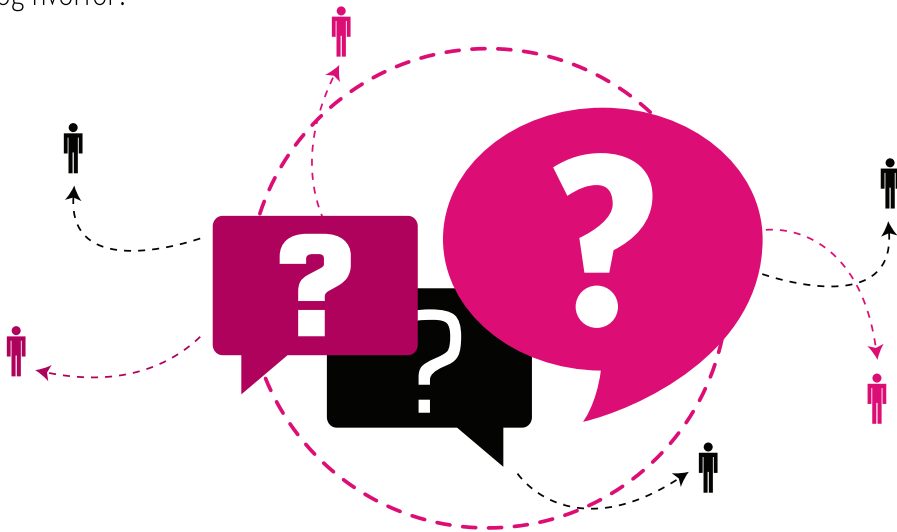
Innovation kan godt opleves som et stort, farligt og fluffy begreb.

Sørg derfor altid for at etablere et rum præget af afslappethed, tillid og idérigdom, inden I begynder jeres arbejde med de gode idéer.

Følgende 4 ice-breakers kan med fordel bruges til netop det...

De 3 udfordrende spørgsmål

Alle medlemmer af gruppen skriver tre udfordrende spørgsmål, som de godt kunne tænke sig at stille andre i gruppen, ned på et stykke papir. Det er vigtigt, at der ikke er tale om de typiske "Hvad er dit navn?"-spørgsmål, men i stedet noget i stil med "Hvornår giver dit arbejde allermest mening for dig?" eller "Hvilket menneske betyder mest i dit liv og hvorfor?"



Giv herefter gruppen tid til at cirkle rundt imellem hinanden og stille ét af de tre spørgsmål til en ny person i gruppen. Saml efterfølgende gruppen i plenum og bed hver enkelt medlem rejse sig op og sige sit navn - og bed gruppen fortælle hvad de nu ved om denne person.

Den tavse fødselsdag

Bed gruppen stille sig på en lige linje. Når de har dannet linjen, bed dem så stille sig således, at de står i rækkefølge alt efter, hvornår de har fødselsdag. Dvs. den 1. januar i den ene ende og den 31. december i den anden ende. Tricket ved denne øvelse er, at gruppen skal formå at gøre dette uden at tale med hinanden og uden, at de skriver noget ned



Den interessante bold

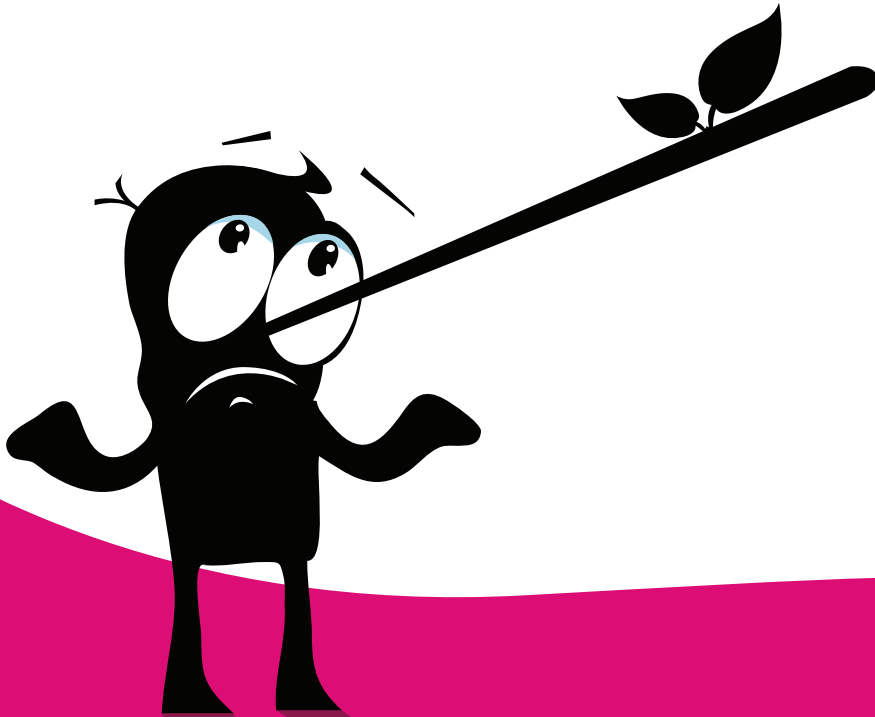
Bed alle i gruppen rejse sig op og danne en cirkel. Kast nu en bold, eksempelvis en tennisbold, til én i cirklen og bed vedkommende fortælle hvad de mener er den mest interessante ting ved den pågældende bold. Herefter kaster vedkommende bolden videre til en anden i cirklen, der gentager, hvad den forudgående person sagde (bare rolig: man skal kun huske én person tilbage:) og tilføjer sin egen interessante egenskab ved bolden.

Øvelsen er slut, når alle har haft bolden mindst én gang.



Den hvide løgn

Hver deltager skriver 4 udsagn ned om sig selv, hvor ét af udsagnene skal være en løgn. Man læser efterfølgende sin liste højt på skift, og de andre deltagere skal så gætte hvilket udsagn, der er løgn.





Vi får alle sammen idéer. Det sker f.eks., når vi er ude at løbe en tur eller står under bruseren.

Det er imidlertid først, når idéerne bliver udfordret, udviklet og ført ud i livet, at de gør en forskel og bliver til innovation.

I dette afsnit giver vi dig gode råd og værktøjer til at udvikle idéer...

Det er ikke ligegyldigt, hvad I kalder det...

”Vi laver i forvejen innovation. Vi kalder det bare noget andet.”

Hvis vi hos Listen Louder havde fået 100 kr. for hver gang, vi havde hørt ovenstående udsagn, var vi mangemillionærer i dag. Det gør ikke udsagnet dumt eller negativt, men det er ikke desto mindre problematisk ikke at være sprogligt og strukturelt bevidst om, hvordan man arbejder med idéer og får udvalgt de rigtige.

Problemet er, at ovenstående udsagn udtrykker en tilgang til innovation, der hverken er særlig målrettet eller åbner rum for den nødvendige vidensdeling og nedbrydning af siloer. I den type organisationer, hvor opfattelsen af innovation er så tilfældig, savner medarbejderne ofte et fælles sprog, ligesom de mangler gode værktøjer til at facilitere idéprocesserne, udvælge de rigtige idéer og føre dem ud i livet på den bedst mulige måde.

Det positive i udsagnet er, at man opfatter sig selv som del af en kreativ og nytænkende organisation. Dét er nemlig det første skridt i arbejdet på at gøre de bedste idéer til virkelighed!

På de følgende sider vil vi hjælpe jer med nogle helt konkrete værktøjer til at brainstorme, kvalificere de idéer, I kommer på, samt selektere på baggrund af nogle kriterier, der hænger sammen med jeres generelle strategi og organisationskultur.

Tøm hovedet

Antal deltagere: Max 5 pr. gruppe Tidsforbrug: ca. 30 minutter

Udbytte: Idékatalog

>> **Hvad kan dette værktøj gøre for jer?**

Dette værktøj har til formål at få skrevet de idéer ned, som deltagerne umiddelbart sidder inde med og få delt dem med hinanden.

>> **Hvad skal du bruge?**

Skriveredskaber samt papir i form af alm. A4 og post-it-sedler. Derudover kan du også benytte en tavle eller et whiteboard.

>> **Sådan gør du i praksis...**

Fordel jer i grupper á max 5 personer pr. gruppe.

Beskriv nu en problemstilling, et potentiale eller en udfordring for gruppen. Det kunne være: "Hvordan får vi delt mere viden på tværs af vores forskellige afdelinger?", eller "Vi har planlagt en vækst næste år på 10%. Hvordan når vi det mål i fællesskab?" Hver deltager tager herefter et skriveredskab, noget papir og skriver nu 3 idéer ned, som har forbindelse til den beskrevne problemstilling / opgave.

Når alle deltagerne har skrevet deres idéer ned, læses de på skift højt for gruppen. Efter præsentationsrunden skal hver deltager nu producere yderligere 3 idéer på baggrund af inspirationen fra de andre deltagers idéer. Disse idéer skal selvfølgelig også læses højt efterfølgende.



Idéblomsten

Antal deltagere: Min 3 og max 5 pr. gruppe

Tidsforbrug: ca. 1 time

Udbytte: Idékatalog (co-created)

>> **Hvad kan dette værktøj gøre for jer?**

Det er Listen Louders erfaring, at de bedste idéer udvikles i grupper, da der ved tilstedeværelse af mange forskellige kompetencer også er den diversitet, som altid er gavnlige for innovation. Idéblomsten er derfor designet på en måde, hvor det falder deltagerne naturligt at bygge videre på hinandens gode idéer.

>> **Hvad skal du bruge?**

Til dette værktøj skal hver deltager bruge et stykke A4-papir, et stort stykke papir samt en blyant/kuglepen.

>> **Sådan gør du i praksis...**

Deltagerne fordeler sig først i grupper á max 5 personer pr. gruppe.

Deltagerne får herefter 5 minutter til at skrive gode idéer ned til den problemstilling eller udfordring, som organisationen gerne vil løse (brug A4-papiret til dette formål). Udfordringen kan være alt fra "Nye produkter/forretningsmuligheder", "Bedre processer i økonomiafdelingen" etc.

Når de 5 minutter er gået, tegner hver deltager i gruppen en blomst på det store stykke papir. Der skal altså ikke laves én samlet blomstertegning, men én blomst pr. medlem af gruppen! Antallet af kronblade på blomsten skal stemme overens med antal deltagere i gruppen.

Deltagerne udvælger nu den idé, de hver især synes bedst om (af deres egne idéer vel at mærke), og giver idéen en overskrift, som de skriver i midten af blomsten. Herefter bruger deltagerne ét af kronbladene til at uddybe idéen, så den er nem at forstå for de øvrige deltagere i gruppen.

Det er ikke tilladt at snakke sammen i denne del af processen.

Når idéen er blevet tildelt et navn og beskrevet på et blad i blomsten, sender alle deltagerne deres tegninger én gang mod højre. Hver deltager i gruppen læser nu sidemandens idé igennem og stiller spørgsmål, hvis man ikke forstår idéen.

Når idéen er forstået, bruger man ét af de ledige kronblade i blomsten til at bygge videre på idéen. Det er vigtigt, at man ikke går imod vedkommendes idé eller prøver at tvinge sine egne idéer ned over idéen. Vær i stedet åben overfor potentialet i sidemandens idé og byg videre på denne.

Processen gentages, indtil man atter modtager sin egen blomst.

Når alle deltagere i gruppen sidder med deres egen blomst, læser de herefter på skift deres idé højt for gruppen og tilføjer de kommentarer, som de øvrige i gruppen er kommet med.

Herefter bruger gruppen 10 minutter pr. idé til at gøre dem endnu bedre...



Omvendt brainstorm

Antal deltagere: Max 10 pr. gruppe Tidsforbrug: ca. 45 minutter

Udbytte: Udfordre eksisterende idéer / tænkning

>> **Hvad kan dette værktøj gøre for jer?**

Omvendt brainstorming er et sjovt værktøj, der er godt at bruge, hvis processen kører lidt trægt eller er gået helt i stå. Det har til formål at åbne op for aspekter af løsninger, du normalt ikke ville komme på.

>> **Hvad skal du bruge?**

Almindeligt papir, post-its samt skriveredskaber.

>> **Sådan gør du i praksis...**

Fordel jer i grupper á max 5 personer pr. gruppe.

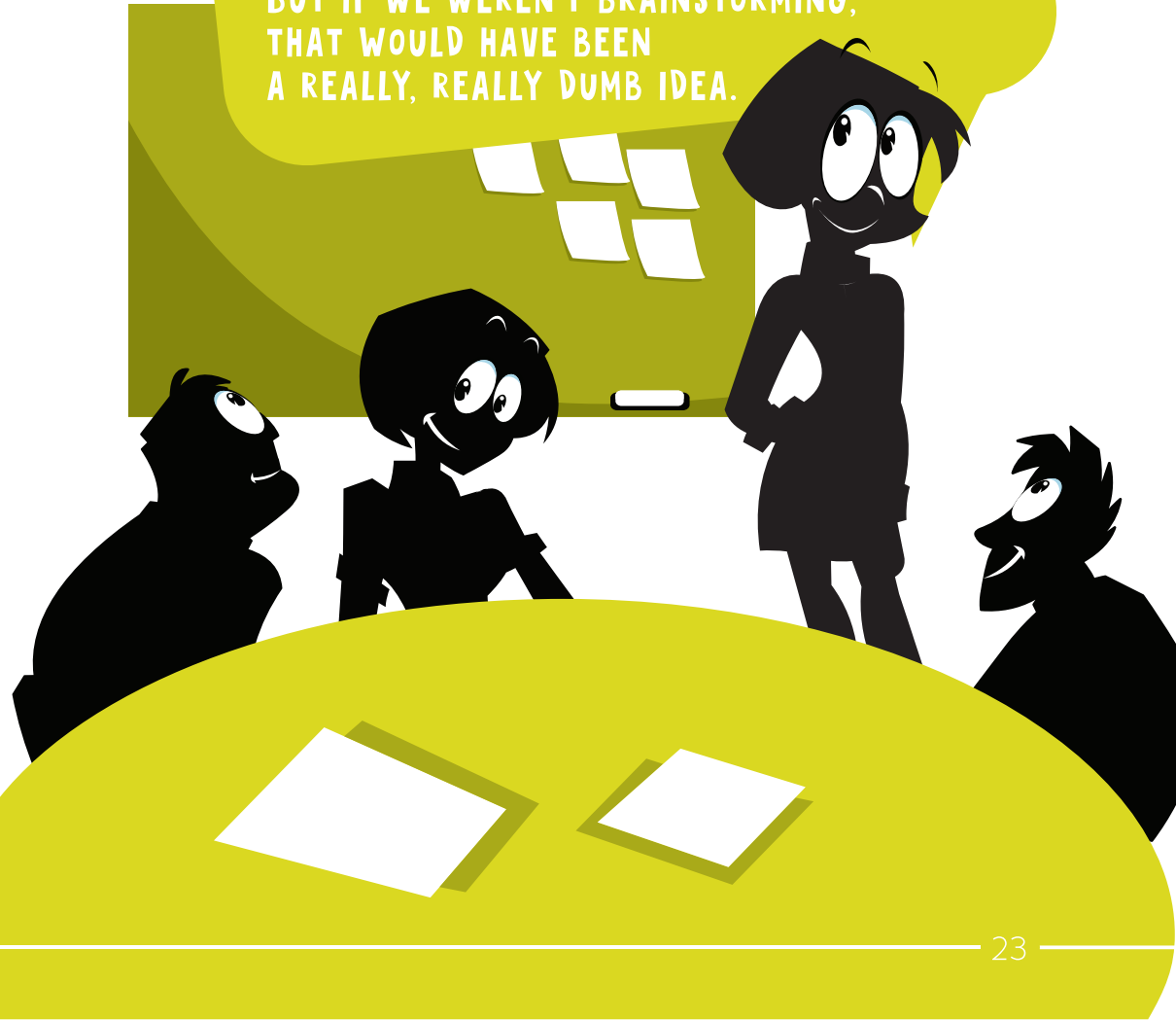
Gruppens problemstilling skrives ned på et stykke A4 papir og lægges på bordet. Eksempelvis kan problemet være: "Hvordan reducerer vi vores produkts CO₂-udledning"?

På bagsiden af papiret skrives opgaveformuleringen omvendt, altså: "Hvordan får vi vores produkt til at udlede så meget CO₂ som overhovedet muligt?". Denne side vendes nu opad.

Der skabes nu idéer med udgangspunkt i den omvendte opgaveformulering efter samme regler som almindelig brainstorming.

Papiret vendes efterfølgende om igen, så den oprindelige opgaveformulering vendes opad. De "forkerte" idéer vendes nu, én efter én, til nye idéer, der passer til den oprindelige opgaveformulering.

WE'RE BRAINSTORMING HERE,
AND THERE ARE NO DUMB IDEAS.
BUT IF WE WEREN'T BRAINSTORMING,
THAT WOULD HAVE BEEN
A REALLY, REALLY DUMB IDEA.



Lytte-hattene

Antal deltagere: Max 10 deltagere Tidsforbrug: Afhængigt af antal idéer

Udbytte: Udvikling og udfordring af idéerne

>> **Hvad kan dette værktøj gøre for jer?**

Lytte-hattene giver gruppen en konkret tilgang til bedre at analysere og udfordre eksisterende idéer ved at lytte med forskellige hatte på. Ofte sker der det i forhold til idéudviklingsfasen, at man tager en bestemt hat på og kun ser problemstillingen og mulige løsninger ud fra dette perspektiv. Grebet med idé-hattene sikrer en mere balanceret analyse af idéen / løsningen.

>> **Hvad skal du bruge?**

Evt. en person der tager noter og referat af værktøjets outcome

>> **Sådan gør du...**

Start med at uddele hatte til alle medlemmerne af gruppen. På den følgende side kommer vi med eksempler på de hatte, de enkelte gruppedeltagere kan "tage på".

Overvej i den forbindelse ikke at give deltagerne en hat på, der minder om den position/rolle/hat, de normalt har i jeres organisation, eftersom deres synspunkter formentlig allerede vil være kendte.

Efter hattetildelingen præsenteres idéen / løsningen nu for gruppen. I den forbindelse må gruppemedlemmerne kun stille opklarende spørgsmål – ingen kritiske kommentarer eller lignende.

Efterfølgende får hver “hat” lov til at komme med sin feedback baseret på det perspektiv, vedkommende ser fra. Her er vores bud på mulige hatte:

- Bæredygtighed
- Økonomi
- Teknik
- Operationelt focus
- Sikkerhed
- Kritiske kunder/borgere
- Positive kunder/borgere
- Samarbejdspartnere.

Find selv på flere der er relevante i jeres konkrete kontekst!



Force-Field-analyse

Antal deltagere: Individ/gruppe Tidsforbrug: Afhængigt af antal idéer
Udbytte: Kvalificering af idéer

>> **Hvad kan dette værktøj gøre for jer?**

Force-Field-analysen giver dig et visuelt redskab til at kvalificere de idéer, som I overvejer at gå videre med.

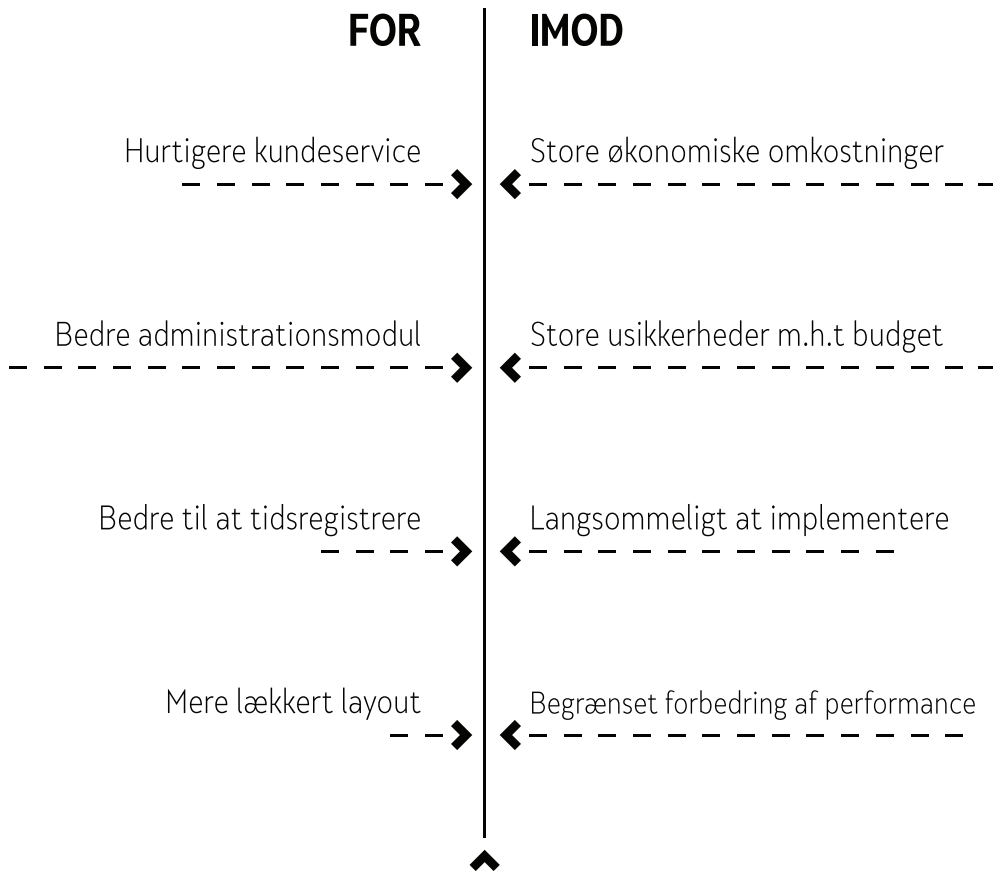
>> **Hvad skal du bruge?**

Papir og skriveredskaber.

>> **Sådan gør du...**

1. Lav en linje på midten af et papir – vertikalt. Ovenfor linjen skriver du den idé, I gerne vil vurdere, og på hver sin side af midterlinjen skriver du henholdsvis "For" og "Imod".
2. Notér nu dine argumenter for og imod den pågældende idé. For at markere argumentets styrke tegner du en pil ved hvert argument. Pilens længde angiver argumentets styrke. Linjens pil skal slutte på midterlinjen.
3. Tænk ikke for meget over hver pil. Brug din mavefølelse.
4. Kig nu på din "Force-Field"-analyse. Spørg dig selv:
 - a) Hvad peger det overordnet på? Er der mest kraft for eller imod idéen?
 - b) Kan nogle af disse kraftfelter ændres, hvis du justerer idéen?

“ Vi bør skifte IT- system for at kunne servicere kunderne hurtigere og bedre ”



How-Now-Wow-modellen

Antal deltagere: Individ/gruppe Tidsforbrug: Afhængigt af antal idéer
Udbytte: Kvalificering af idéer

>> **Hvad kan dette værktøj gøre for jer?**

How-Now-Wow-værktøjet kan hjælpe dig med at vælge blandt dine gode idéer og udvikle på dem, der måtte have mangler. Derudover giver det et neutralt sprog at diskutere ud fra, så det bliver nemmere at "Kill your darlings" – dvs. ikke at vurdere idéerne ud fra, hvem der er kommet med dem, men i stedet basere beslutningerne på idéernes reelle potentiale.

>> **Hvad skal du bruge?**

White-board hvor How-Now-Wow-modellen tegnes på.

>> **Sådan gør du...**

How-Now-Wow-modellen består af fire kvadrater og to akser. Disse to akser bruger du til at anføre de to selektionskriterier, du vil vurdere idéerne ud fra. I dette eksempel har vi valgt at vurdere og selektere idéerne ud fra:

Y-aksen: Hvor mange ressourcer vi forventer, de vil kræve at gennemføre.

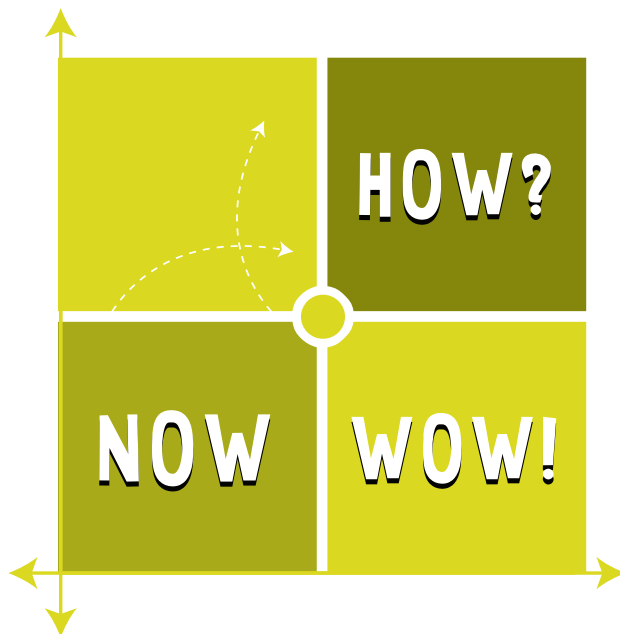
X-aksen: Hvor stort forretningspotentialet er i idéerne.

Du tager nu idéerne, én ad gangen, og diskuterer i plenum hvilken kasse den pågældende idé hører til i.

HOW -idéer er de idéer, som vi tror har et stort potentiale, men som er vanskelige at gennemføre i praksis pga. stor usikkerhed / ressourceforbrug.

NOW-idéer er de idéer, vi kan gennemføre nu og her, men som vi tvivler på forretningspotentialet i.

WOW-idéer er de idéer, som både er realiserbare og har et stort forretningspotentiale.





Idéer bliver først til innovation, når de prøves af i virkeligheden. Det er i forbindelse med afprøvningen, at antagelserne bag en idé viser sig enten at holde stik eller det modsatte.

Afprøvningen er således en proces, der kræver en høj grad af både lydhørhed og læring.

TÆNK STORT. Handl småt. Fejl hurtigt og billigt.

Hos Listen Louder afprøver vi ofte idéer ud fra en metode, man kalder "Lean Startup". Metoden udspringer af iværksætttermiljøet omkring Silicon Valley i USA, men bruges i praksis af store og små organisationer i hele verden. Den er ikke forbeholdt en bestemt branche og kan være nyttig uanset hvilken idé, du gerne vil teste af.

Grundlæggende handler Lean Startup om at:

- **Tænke stort.** Fordi de store tanker og visioner er noget, der motiverer os og skaber et stærkt fællesskab i organisationen.
- **Handle småt.** Fordi vi kun igennem prøvehandlinger reelt kan finde ud af, hvorvidt en idé er en god idé eller ej.
- **Fejle hurtigt og billigt.** Fordi alle organisationer, uanset størrelse, har dét tilfælles, at de har begrænsede ressourcer i forhold til tid og penge.

Lean Startup fokuserer på LÆRING som det afgørende succesparameter. Hver gang vi afprøver en idé i praksis, skal vi sikre, at vi lærer så meget som muligt – i vores team og i organisationen som helhed.

Ét eksempel på Lean Startup i praksis

Prøv at kigge på de fire annoncer til højre. De stammer fra den demokratiske valgkamp i USA. Hvilken annonce tror du er mest effektiv, når det handler om at samle penge ind til kampagnen?

Hvis man fulgte den traditionelle måde at prøve idéer af på i praksis, så ville man som organisation hyre det bedst mulige reklamebureau, nedsætte nogle fokusgrupper og så finde frem til den optimale reklamekampagne.

Alle pengene ville herefter blive brugt på denne kampagne, og man ville vide efter slutningen af kampagnen, om man havde truffet den rigtige beslutning og brugt sine penge og tid på bedst mulig vis. Ved en sådan tilgang til afprøvning af idéer handler det altså om at have ret som reklamebureau og beslutningstagere på kampagnekontoret.

En anden tilgang er den, som det demokratiske parti rent faktisk brugte. De valgte at opstille en risikomatrix, hvor de gav sig selv fire forsøg. I første forsøg brugte de 5% af deres ressourcer (penge) på at indrykke annoncerne, i det næste 15%, i det tredje 25% og i det sidste de resterende 55%.

De indrykkede annoncerne på nettet og effektmålte på antallet af donationer pr. annonce. Efter hvert forsøg fjernede de den annonce, der performede dårligst i praksis. Til sidst stod de derfor tilbage med den annonce, der klarede sig bedst (i praksis!) og puttede nu alle pengene efter den. De besluttede sig altså efter, hvem der havde ret i praksis – ikke i teorilokalet.

Hvilken af disse annoncer tror du klarede sig bedst? Du finder svaret på den næstsidste side i denne bog, og vi er ret sikre på, at du bliver overrasket over svaret!

Så spørg dig selv: Ville du helst have haft ret i diskussionen med dine kolleger, eller når I málte på det antal donationer, der kom ind til jer?

MAKE A CONTRIBUTION

Contribute to the Democratic Party
Step up today and
provide vital resources



CONTRIBUTE NOW!

3 DAYS TO VICTORY

Support the Democratic Party
In the critical time
before the election



CONTRIBUTE NOW!

CONTRIBUTE BEFORE DEADLINE

Support the Democratic Party
In the critical time
before the election



CONTRIBUTE NOW!

MAKE A CONTRIBUTION

Support the Democratic Party
In the critical time
before the election



CONTRIBUTE NOW!

Minimum Viable Product

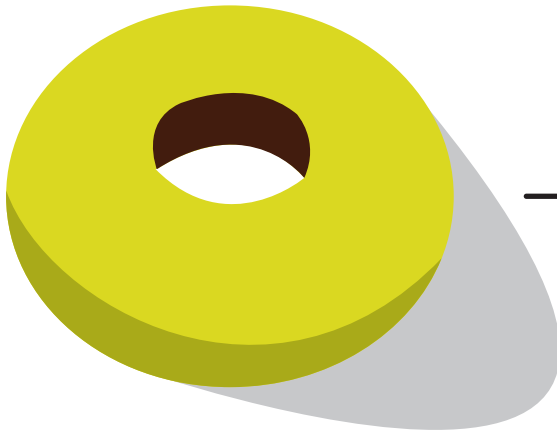
Når vi tester idéer af i praksis hos Listen Louder, bygger vi sammen med kunden ofte det, man med et fint udtryk kalder for et "Minimum Viable Product" (MVP).

Tanken bag et MVP er den, at langt de fleste produkter og services desværre er spild af tid og penge, fordi folk aldrig ender med anvende og/eller købe dem. Faktisk viser international forskning, at 9 ud af 10 såkaldt gode idéer slår fejl, når de rammer markedet. Den samme forskning påpeger, at omkring 80% af alle features, vi føjer til en given løsning (det være sig services til borgerne, hjemmesider i private virksomheder etc.), reelt er overflødige.

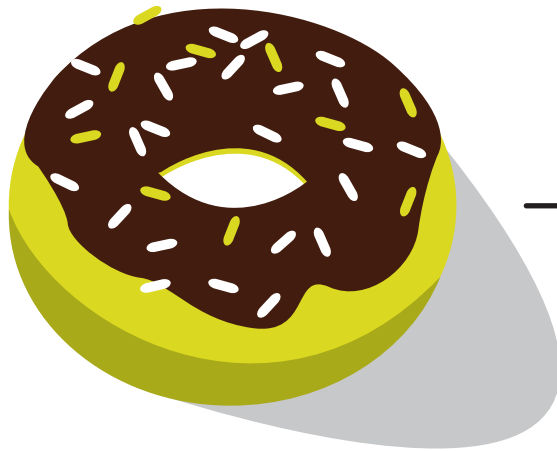
Disse tal understreger, at der er stor risiko for at fejle, når man laver innovation.

Målet må derfor være at fejle så hurtigt og billigt som muligt med størst mulig læring og efterfølgende succes som resultatet af denne proces.

Vejen dertil kan gå igennem at afprøve ens gode idéer igennem MVP'er. Et MVP er kendetegnet ved, at det indeholder de nødvendige kernefeatures i forhold til den givne idé (minimum + viable), men ikke er lig med det færdige produkt (fordi dette vil være for dyrt), ligesom MVP'en ikke er så dårlig, at den reelt ikke kan give os en idé om, hvordan kunden/borgeren ville reagere på det færdige produkt.



MVP



**FÆRDIGT
PRODUKT**

MVP'er i praksis

Til højre ser du nogle eksempler på de såkaldte MVP'er.

De illustrerer, hvordan selv de mest kendte og anerkendte virksomheder er startet med en meget simpel løsning, som de har prøvet af i praksis.

I nogle tilfælde, som med Apple og Virgin, var det udgaver af produktet, der langt fra opfyldte de krav og forventninger, som vi i dag har til virksomheder som dem.

I forhold til Dropbox startede stifterne af virksomheden med at lave en simpel video, der forklarede idéen for mulige kunder, for at finde ud af, om den havde nogen gang på jord.

Og med Yahoo! og GroupOn skabte begge virksomheder en enkel hjemmeside (landing-page), hvor de kunne præsentere deres gode idé for brugerne og høste værdifuld viden og feedback, inden de puttede en masse penge i deres idé.

Det er altid muligt, uanset om din idé er et produkt, en ændring af de processer I bruger internt eller en service til borgerne i en kommune, at lave en MVP-udgave af idéen.

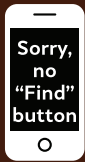
Det afgørende er, at du husker at tænke stort i forhold til de behov, du gerne vil løse/opfylde, og så drøfte internt, hvordan I så hurtigt og nemt som muligt får afdækket, om der reelt er tale om en god idé eller ej.

Til dette formål har Listen Louder udviklet en række værktøjer, som du finder på de følgende sider...

The Minimum Viable Product



BASIC FEATURES



The first iPhone had no "Find" feature and no cut-and-paste feature



An airline with one flight only - no routing systems.

VISUALIZED IDEA

Launching Soon

I am a launch page that makes... launch pages!

One cool-looking page that promises an upcoming launch of a service



Founders made a video about how something called Dropbox works. They got investment before they had to build it.

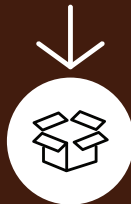
SIMPLE SITE WITH FLINTSTONED BACKEND



Two students put together a list of their favourite links



WordPress blog about group buying for a group of 20 people



Prototyping

Antal deltagere: Ubegrænset Tidsforbrug: Forvent en fuld arbejdsdag
Udbytte: Afprøvning af idéer i praksis

>> **Hvad kan dette værktøj gøre for jer?**

Prototyping er en måde at gøre din idé både visuel og nem at teste af i forhold til de kolleger eller kunder, den skal skabe værdi for. Ved at prototype gør du en måske abstrakt idé konkret og får en håndgribelig tilgang til, hvad dit produkt, service eller anden form for forandring skal kunne og indeholde i praksis.

>> **Hvad skal du bruge?**

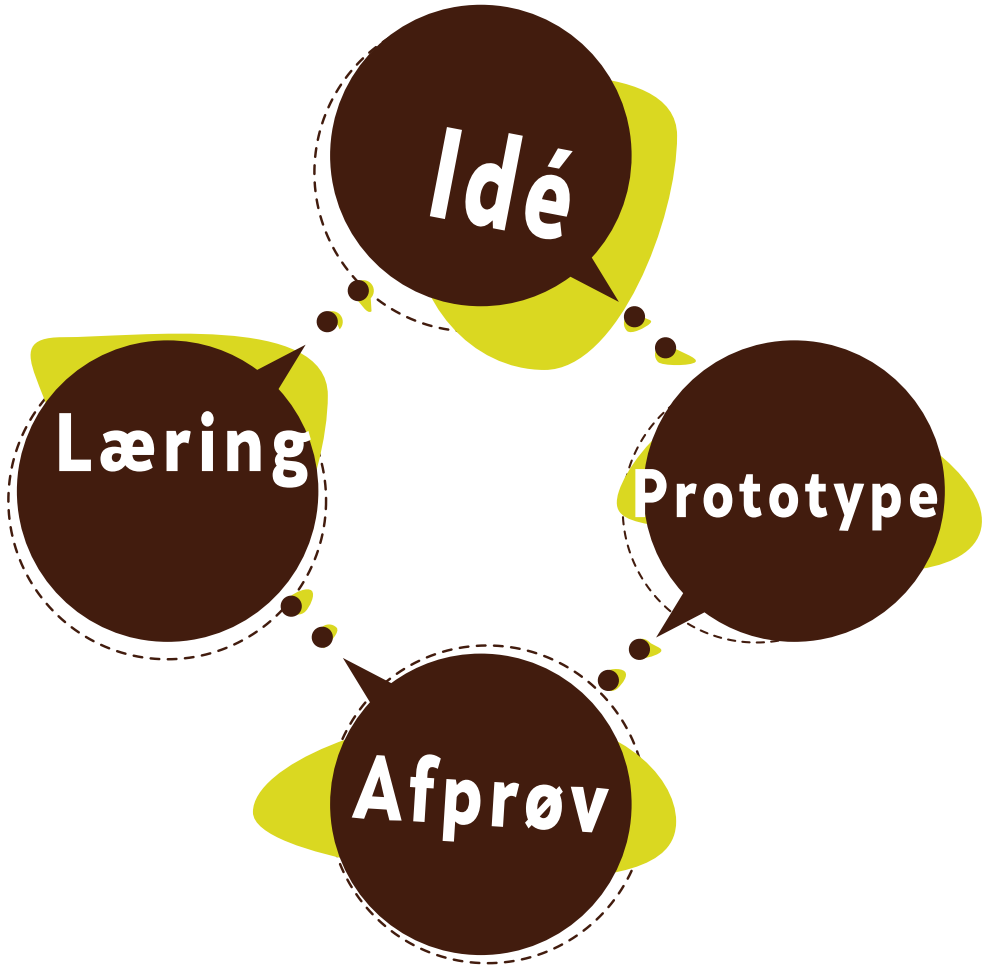
Sørg for at have noget med, som gruppen kan konstruere ting af. Det kunne eksempelvis være ler, LEGO, lim, pap osv. Hvis din idé omhandler en hjemmeside eller en proces, er det en god idé at få beskrevet idéen i detaljer, testet eventuelle features af, få relevant ekspertfeedback osv.

>> **Sådan gør du...**

Afsæt første halvdel af dagen til at lave prototyper af de idéer, I gerne vil teste af. Afsæt anden halvdel af dagen til at komme ud af kontoret! Præsenter idéen for forskellige interessenter – det kunne være kolleger, ledelsen, kunder, borgere, folk på Strøget, samarbejdspartnere etc.

Jo flere perspektiver desto bedre.

Planlæg allerede nu et follow-up møde, hvor I gennemgår den feedback, I fik og aftal de næste skridt derfra...



Grib knoglen!

Antal deltagere: Ubegrænset Tidsforbrug: Forvent en fuld arbejdsdag
Udbytte: Afprøvning af idéer i praksis

>> **Hvad kan dette værktøj gøre for jer?**

Innovation handler i høj grad om "at komme ud af bygningen". Det kan imidlertid være tidskrævende at holde en masse møder, inden du ved, om du reelt har fat i en god idé. Derfor er "Grib knoglen!" ofte et godt sted at starte.

>> **Hvad skal du bruge?**

Mobiltelefoner, papir og skriveredskaber.

>> **Sådan gør du...**

1. Teamet deles op i mindre grupper á 3 personer pr. idé.
2. Grupperne bruger 20 minutter på at klargøre et salgspitch, der skal forklare, hvad idéen går ud på. Pitchet skal ikke have til formål rent faktisk at få gennemført et salg/aftale, men designes således at idéen kan præsenteres kort og klart for en mulig kunde og åbne op for kundens spørgsmål, så man opnår størst mulig læring.
3. Når salgspitchet er færdigt, går gruppemedlemmerne igang med at ringe ud og indsamle feedback på idéen. Det er målet for denne øvelse, at der skal opnås forbindelse med minimum 3 relevante stakeholders/kunder til idéen. Der afsættes 1 time til denne del.

4. Gruppen samles nu igen og deler viden om responsen. Man bruger herefter 45 minutter på at fintune idéen baseret på responsen, og efterfølgende deles viden i plenum og diskuteres der.



Listen Louder Afprøvningsmodel

Antal deltagere: Ubegrænset Tidsforbrug: Løbende registrering

Udbytte: Visuelt overblik og indsamling af data

>> **Hvad kan dette værktøj gøre for dig?**

På modsatte side finder du Listen Louder's arbejdsværktøj til at registrere den feedback, du indsamler i afprøvningsfasen. Værktøjet tager sit udspring i det faktum, at alle idéer er baseret på en række antagelser.

Hver gang vi prøver at komme på nye og innovative løsninger, antager vi, at modtagerne/omverdenen vil reagere på en bestemt måde. "Hvis vi ændrer dette, så vil det medføre dette".

Som det fremgår af modellen, vil nye idéer ofte bestå af antagelser, som allerede er bevist, og som man derfor ikke behøver at bruge tid på at undersøge.

Afprøvningen af gode idéer bør derfor altid fokusere på det eller de områder af idéen, der er mest risikofyldte. Dvs. der hvor vi ikke allerede har viden, som understøtter vores antagelser, eller der hvor andre brancher ikke allerede har bevist for os, at en given idé godt vil kunne lade sig gøre og have succes i praksis.

Eksemplet til højre stammer fra starten af 00'erne, hvor Apple ville lancere deres iPod og tilhørende iTunes. På det tidspunkt downloadede folk allerede musik (ulovligt) via Napster, ligesom folk lyttede til musik på gaden via deres klodsede walkmen. Den risikofyldte og ikke validerede antagelse i denne case er derfor, hvorvidt folk også vil være villige til at betale for både produkt og download?

Listen Louder Afprøvningsmodel

>> Idé / Hypotese

"Folk vil betale for at downloade musik, som de lytter til i offentligheden"

>> Antagelser

"Folk vil betale" - "For at downloade musik" - "Som de lytter til i offentligheden"

>> Risikofyldt:

"Folk vil betale"

>> Allerede valideret:

"Folk vil downloade musik"

>> Af hvem?

Napster

>> Allerede valideret:

"Som de lytter til i off."

>> Af hvem?

Walkman / mp3

1. Design MVP
2. Opstil succeskriterier
3. Afprøv i praksis
4. Evaluér



IMPLEMENTERING



Når gode idéer viser sig også at være gode i praksis, bør de implementeres så hurtigt og så bredt i organisationen som muligt.

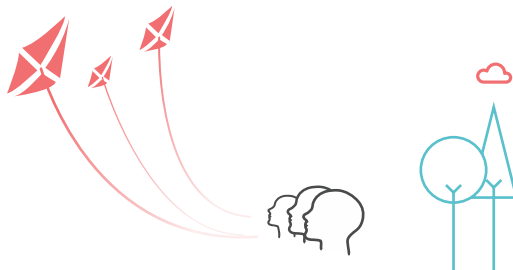
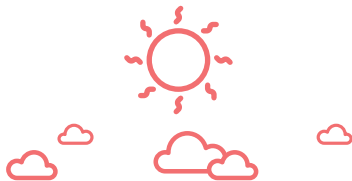
De mest effektive organisationer til at implementere idéer i praksis er dem, der har en innovationskultur frem for blot en strategi...

Innovationsstigen

Hos Listen Louder bruger vi Innovationsstigen som en indikator for, hvor langt en given organisation er nået med implementeringen af sine idéer og dermed skabelsen af en decideret innovationskultur.

Hvis du med succes skal gøre ideudvikling, afprøvning og implementering til en fast del af din organisations DNA, så skal det ikke kun være værdier og strategier, men i høj grad også kultur.

Du kan bruge vores Innovationsstige til at vurdere, hvor jeres organisation befinder sig lige nu samt bruge vores konkrete råd på de følgende sider til at skabe transformationen fra innovationsstrategi til innovationskultur.



TRIN 4
Innovation i fællesskab



TRIN 3
Luft under vingerne



TRIN 2
Italesat innovation

TRIN 1
Ureflekteret innovation

Trin 1: Innovation er ikke italesat i din organisation, og der sker begrænset refleksion.

Gode råd til at flytte jer fra trin 1 til 2:

- Ledelsen italesætter, at innovation er et afgørende succesparameter for organisationen.
- Lav én eller flere workshops for medarbejderne hvor I taler om, hvad innovation betyder for jer helt konkret.
- Drøft HVORFOR innovation giver mening for den enkelte medarbejder. Det er ikke nok at tale om, hvad innovation er, og hvordan I kan blive mere innovative. I skal også finde motivationen frem hos den enkelte ansatte.
- Vurder hvordan den nuværende struktur og adfærd er i jeres organisation, og overvej hvor de nuværende barrierer er i forhold til eksempelvis vidensdeling og nedbrydning af siloer.
- Find en række ambassadører for innovationsindsatsen og giv dem værktøjer og indflydelse til at dele deres begejstring med kollegerne.
- Skab synlig kommunikation om jeres arbejde med innovation. Opsæt f.eks. whiteboard, hvor I deler små succeshistorier, eller brug nyhedsbreve og intranet.

Trin 2: Innovation er italesat i organisationen, men er nærmere strategi end kultur.

Gode råd til at flytte jer fra trin 2 til 3:

- Iværksæt tiltag der flytter innovation fra at være en værdi og strategi til en decideret kultur. Sæt det eksempelvis som fast punkt på jeres teammøder.
- Beløn innovative tiltag. Indfør en innovationspris eller sørg på anden måde for at fejre, når I skaber nye og innovative løsninger.
- Skab et fælles sprog i organisationen for innovation. Brug eksempelvis Listen Louder's innovationsmodel (findes i bogen "Listen Louder") eller lignende værktøjer til at sikre, at medarbejderne nemt kan dele viden og forstå hinanden.
- Sørg for at innovation ikke blot er "noget vi allerede gør", men bliver et bevidst sprog og udmønter sig i velovervejede processer. Brug nogle af værktøjerne i denne guide til det formål.
- Sørg for at fremtidige strategier også forholder sig til jeres innovationskultur og dermed både taler om, HVORFOR I skal lave innovation, HVORDAN I skal gøre det, og HVAD det skal indebære i praksis.
- Opsæt klare mål for jeres innovationsindsats.

Trin 3: Innovationen tager fart, men er ofte projekt- og enkeltmandsbåret.

Gode råd til at flytte jer fra trin 3 til 4:

- Inddrag i langt højere grad kunder og øvrige samarbejdspartnere i jeres innovationsarbejde.
- Sørg for at alle værdier i organisationen bliver omskrevet til værdihandlinger.
- Vær ekstra fokuseret på at skabe engagement hos medarbejderne, og vær gavmild med innovative udfordringer.
- Sæt fokus på øget vidensdeling til at understøtte innovationskraften og innovationskulturen. Arbejd eksempelvis på at gøre jeres intranet til et socialt og motiverende værktøj til vidensdeling og innovation frem for et nødvendigt onde.
- Få afsat ressourcer til at etablere en decideret innovationskultur.
 -) Som offentlig organisation kan dette betyde direkte dialog med den politiske ledelse om allokering af ekstra (risiko)midler til innovationsindsatsen.
 -) Som privat organisation kan det eksempelvis indebære at dedikere 10-15% af medarbejdernes ugentlige arbejdstid, som de frit kan anvende til innovative idéer og tiltag, så længe de forpligtiger sig til at vidensdele med kollegerne.

3 generelle og gode råd - uanset hvilket trin I befinder jer på...

1. Gør innovationsprocesser som dem i denne guide til en fast del af jeres løsningsmuligheder, når der opstår en problemstilling, en proces der skal optimeres el. lign.

2. Mål ikke jeres innovationsindsats på, hvorvidt I er forandringsparate, men i forhold til om I er forandringsskabende. Det at være forandringsparat er reelt en passiv tilstand, selvom det er et modeord i disse år. I stedet bør I være forandringsskabende og få etableret en kultur, hvor medarbejderne kan se meningen (HVORFOR), bliver involveret i processen samt oplever anerkendelse, når de lykkes med deres forehavende.

3. Feedback er af afgørende betydning. Sørg for at have opbygget en god feedbackproces, der involverer samtlige interessenter.

Svar på spørgsmålet på side 33:

Gættede du også på annoncen øverst til højre? Annoncen nederst til venstre klarede sig faktisk 40% bedre end gennemsnittet. Det handler altså om at have ret i praksis - ikke når I sidder og diskuterer på kontoret!

Hos Listen Louder tror vi på, at mennesker bliver både lykkeligere og mere indsigtsfulde ved at lytte højere til hinanden.

Vi har erfaret, at såvel virksomheder som kommuner opnår bedre og mere meningsfulde resultater ved at lytte højere.

Denne lille værktøjskasse er en del af vores prisbelønnede arbejde med at skabe målbare resultater igennem vores meget konkrete, entreprenante og jordnære tilgang til innovation.