

Det gode råd

Redaktion:

Per Vagn Freytag, Kim Klyver og Pia Storvang

Syddansk Universitetsforlag

Årsrapport 2018

© Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2018

Kopiering fra denne rapport må kun finde sted i overensstemmelse med aftale mellem Copy-Dan og Undervisningsministeriet

CESFO Rapportserie nr. XXVII

Redaktion

Per Vagn Freytag, Kim Klyver og Pia Storvang
ISBN 987-87-408-3219-8

Denne publikation kan også ses på internettet på adressen: www.sdu.dk/cesfo

Udgiver

Syddansk Universitet
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse
Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Universitetsparken 1
DK-6000 Kolding
Tlf.: +45 6550 1402
Web: www.sdu.dk/cesfo

Layout og tryk

Specialtrykkeriet Arco

CESFO

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning

CESFO – det danske samlingssted for international forskning i Entreprenørskab og små og mellemstore virksomheders ledelse og organisation. Centret lægger stor vægt på at arbejde tværfagligt og tværfakultært i tæt samarbejde med både brugergrupper og andre forskningsmiljøer i Danmark og internationalt. CESFO er organisatorisk forankret hos Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse i Kolding, hvor også hovedparten af forskerne og sekretariatet holder til.

Centrets kernekompetencer er samlet i fire hovedområder (temaer), som er:

- Entreprenørskab
- Mindre virksomheders organisation og ledelse
- Mindre virksomheders markeder og internationale aktivitetsudvikling
- Innovation og regional erhvervs politik

Indhold

Forord.....	9
Indledning	11
 Afsnit 1 – Årets tema: Det gode råd	
Universitetsrådgivning: Udvikling af en typologi <i>Ingstrup & Raalskov</i>	21
Vidensymbioser i dansk kystturisme <i>Hjalager & Liburd</i>	29
SMV-rådgiveren som co-creator og facilitator <i>Christensen, Nielsen, Storgaard & Korsgaard</i>	37
Prototyper i entreprenørielle processer <i>Paust, Korsgaard & Thrane</i>	47
Det er svært at spå – især om fremtiden. Men hvad er så det gode råd? <i>Storvang</i>	57
Designtænkning i Offentlig Privat Innovation <i>Evald, Buhl & Clarke</i>	67
Tillid og refleksivitet i topledelse – interaktionsforskning i en kommune <i>Iversen & Larsen</i>	79
Hvad er designtækningsbaseret rådgivning? <i>Starostka & Hansen</i>	87

Forandringer i indkøbsfunktionens opgaver: ledelsesmæssige udfordringer <i>Bastholm & Riisager</i>	95
Det følelsesladede aspekt af råd til iværksættere <i>Nielsen & Klyver</i>	105
Hvad kan ledelsen anvende “ledelsesmæssige implikationer” til? <i>Freytag</i>	113

Afsnit 2 – Statistik

Store og små virksomheder i tal 2016 <i>Schlichter & Kristensen</i>	127
Forfatteroversigt	143

Hvad er designtænkning-baseret rådgivning?

JUSTYNA STAROSTKA & PER RICHARD HANSEN

Den svære vej til nye produkter, services og systemer

Organisationer, der påbegynder eller deltager i nye projekter inden for produkt, service eller systemudvikling, støder ofte ind i en række mere eller mindre forudsigelige udfordringer. For det første kan det være vanskeligt at definere eller konkretisere det problem, man søger at løse. Der er typisk mange interessenter, og flere af dem lader sig ikke let identificere og involvere i processen. Dernæst er der spørgsmålet om, hvem og hvad der skal involveres, dels for at kunne afdække problemet dels for at levere løsninger. For slet ikke at tale om, hvordan man får dem til at samarbejde. Ydermere er der i dag en langt større opmærksomhed end tidligere på at bringe brugeren eller kunden så tæt på organisationen som muligt, for at kunne trække direkte på idéer om behov. Undervejs vil selve udviklingsprocessen skabe udfordringer for planlægningen og valg af tilgang og til eksempelvis udvikling af prototyper, mockups eller brugertests.

En løsning på de ovenstående udfordringer kalder på nye koncepter og tilgange inden for udvikling og innovation. Nogle organisationer vælger en forandringsledelsestilgang, hvilket igen tilføjer endnu en udfordring med uddannelse, træning og implementering. Andre, og særligt små og mellemstore virksomheder med begrænsede økonomiske og organisatoriske ressourcer, søger hjælp udefra i form af konsulentbistand eller direkte outsourcing af hele procesforløbet. Udgangspunkt i denne artikel er, at de fleste organisationer selv besidder de idéer og kompetencer internt og i deres værdikæde, som skal drive dem videre i en ny retning. Ofte er det blot et spørgsmål om at skabe en ramme, hvor nye og allerede eksisterende idéer kan komme til udtryk og realiseres gennem en faciliterende proces.

Et af de nyere innovationskoncepter og udviklingstilgange, der har potentialet til at svare på alle de nævnte udfordringer og muligheder, er designtænkningen. Her indgår elementer som visualisering af og eksperimentering med produkter, services eller systemer som værktøjer til at

fremme både samarbejde og fælles forståelser af behovet for redesign m.m. I det følgende beskrives en række eksempler på tilfælde, hvor organisationer har valgt at hente bistand ind i form af en designorienteret konsulent til at lede og facilitere et procesforløb, hvor udfaldet ikke blot er nye produkter, services og systemer på hylden, men også organisatorisk læring og innovation.

Designtænkerens metode og tilgang

I de senere år er begrebet *designtænkning* blevet stadigt mere populært, særligt i ledelseslitteraturen, hvor den, ikke uproblematisk, præsenteres som et middel mod manglende kreativitet og innovation i moderne organisationer. En af de tidlige og mere populære talsmænd, Tim Brown (2008), definerer designtænkningen således:

“Designtænkning er en disciplin, der bruger designerens følsomhed og metoder til at matche folks behov med det, der er teknisk muligt, og hvad en levedygtig forretningsstrategi kan konvertere til kundeværdi og markedsmuligheder.”

Lockwood (2009) definerer på lignende måde designtænkning:

“ (...) generelt omtalt som at anvende en designers sensibilitet og metoder til problemløsning, uanset hvad problemet er. Det er ikke en erstatning for professionelt design eller kunst og håndværk af design, men snarere en metode til innovation.”

Den vage og ukonkrete beskrivelse har op igennem det seneste årti været med til at skabe en flertydighed og usikkerhed om designtænkningens styrker og potentialer (Tonkinwise, 2011; Johansson-Sköldberg et al., 2013, Stephens og Boland 2014). Designtænkningen har samtidig været udsat for en del, i vores øjne, uberettiget kritik. I de senere år har forskningen derfor forsøgt at rette op på de største misforståelser og den generelle uvidenhed om de praktiske potentialer og muligheder, der ligger i god og veludført designtænkning.

En af de forskere er Liedtka (2015, s. 927), som definerer designtænkningen ud fra tre væsentlige elementer: 1) *hvem designer* (en orientering imod samskabelse), 2) *den rolle og indflydelse, empati har i en samskabelsesproces*, hvor orienteringen er imod at favne og konstruktivt inddrage mange for-

skellige kompetencer og synspunkter, og 3) den stærke vægt på *det konkrete* og *det visuelle* i betydningen af den centrale rolle, visualisering og prototyper indtager i udviklingsarbejde, der også inddrager brugere og aftagere direkte i processen. En anden gruppe af forskere er Carlgren, Elmquist og Rauth (2016), der med udgangspunkt i konkrete praksisser i de organisationer, de har studeret, definerer designtænkningen med fem relaterede fokuspunkter: *problemramme*, *brugerorientering*, *diversitet*, *eksperimentering* og *visualisering*. Det er med baggrund i disse to definitioner, diskussionen vil udfolde sig.

Metode

I det følgende vil vi, gennem ti interviews af henholdsvis fem konsulenter og fem aftagere i små og mellemstore organisationer, belyse, hvordan de tre elementer og fem fokuspunkter i designtænkningen lader sig implementere og agere i fem cases, hvor designkonsulenter ligeledes har spillet en central rolle i et udviklingsforløb. Alle interviews blev gennemført i perioden fra juni 2015 til december 2016, og samtlige interviews blev transskriberet og analyseret af to forskere med indsigt i virksomhedsdrift, designtænkning og konsulentroller. Alle respondenter er anonymiserede.

Hvad siger konsulenter og aftagere om designtænkning?

Den første umiddelbart interessante observation er, at både designkonsulenterne og aftagerne definerer designtænkningen relativt forskelligt, hvilket synes at stemme overens med litteraturens forskellige definitioner og den generelle mangel på viden og indsigt. Denne observation kan samtidig være med til at forklare opfattelsen blandt aftagere af en meget divergerende tilgang og svingende kvalitet i mødet med designkonsulenter. En af de mere interessante konsulentdefinitioner deler en designtænkningssproces op i 4 elementer:

“Min tilgang til designtænkning har fire elementer. Fremtiden eller tænkning fra fremtidens perspektiv, brugerens perspektiv, tværfaglighed, og en stringent proces. Fokus er på hurtige effekter og tests”. – Konsulent

Fokus på fremtiden, brugerperspektivet og tværfagligheden er ikke overraskende. Men det sidste, en stringent proces, peger på en afvigelse fra

litteraturens definitioner. Forklaringen på denne typiske afvigelse kan ligge i, at aftagere af konsulenttydelser ofte forespørger målbare delresultater i en leverance, hvor økonomi og tid virker styrbar. Designtænkningen arbejder med agile og iterative metoder, hvor resultaterne ofte hurtigt afviger og bevæger sig væk fra udgangspunktet, styret af processens løbende udfald. Dette anses generelt som en af designtænkningens helt store styrker, men kræver samtidig, at aftager er parat til at give slip på noget kontrol og tro på det mulige.

Problemrammen – om at forstå og vælge det rigtige problem

En anden konsulent pegede på, at designtænkning hjælper med til at gå et skridt tilbage i processen med at udvikle et nyt produkt, en service eller et system og samtidig verificere brugernes behov, der kan vise sig at være bygget på fejlantagelser:

“Jeg tror, at det vigtigste element i denne metode er at angribe projekterne i tre faser. Den første er et kickoff af projektet, hvor problemfeltet studeres. Den anden i midten er, hvor redefinitionen af problemet foregår, og så er der slutningen af projektet, hvor det løses og implementeres. Virksomhederne begynder typisk deres arbejde med designeren og et designbrev i fase 2. De tror med andre ord, at de er opmærksomme på, hvad problemet er, og hvad de har brug for. (...) Det, som designtænkning gør, er at trække hele processen ud af dette trin og et skridt tilbage til en mulighed for at undersøge selve problemet og derefter redefinere det.” – Konsulent

Ved at gå tilbage i dette trin bidrager designtænkning dermed til kritisk at reflektere over de oprindelige antagelser, der er defineret i designbrevet, og samtidig blive mere realistisk og brugerorienteret.

Brugerorientering – om at tænke brugeren ind i hele processen

Alle interviewede syntes at lægge vægt på, at det vigtigste i en udviklingsproces er brugerorienteringen og det at introducere brugere i udviklingsprocessen allerede i starten af et projekt:

“Det vigtigste er her, at du involverer brugeren fra start af og ikke i slutningen. Det lyder ikke som nogen stor forskel, men det er det. At se det hele gennem

brugerens øjne er for de fleste virksomheder en stor omvæltning i deres måde at tænke på.” – Konsulent

En anden konsulent udtalte, at hun i sin rådgivning placerer et spejl foran medarbejderne for at hjælpe dem med at se sig selv i deres egen virkelighed. Ofte bryder de sig ikke om det, de ser. De fleste virksomheder er af den opfattelse, at de naturligvis har et brugerfokus med kunden som det centrale. I en bank blev et designtækningsprojekt med fokus på tidlig brugerinddragelse indført som et eksperiment, der ledte til en større organisatorisk forandring inden for implementering af innovation. Men det var ikke før, de som et hold blev skubbet fremad af facilitatoren, at de virkelig opdagede deres brugere. Et teammedlem beskrev det på følgende måde:

“Nu tænker vi: ‘O.K. lad os ikke gøre et stort nummer ud af det, vi opfinder her. Lad kunderne fortælle os, hvad han eller hun mener’. Så nu designer vi frontend, prototyper og grænsefladeapplikationer for eksempel, og vi giver dem meget tidligt til klienterne til test. Og kun hvis hele konceptet valideres, så fortsætter vi projektet.” – Aftager

En anden aftager fortalte, at en tidlig brugerforståelse medfører endnu tydeligere resultater i serviceorganisationer, der ikke sælger håndgribelige produkter.

Diversitet – og om at sammensætte det rigtige hold

Endnu et væsentligt element i designtænkningen er udgangspunktet i den teambaserede indsats, hvor tværfaglighed og diversitet opfattes som en forudsætning for et succesfuldt procesudfald:

“I den traditionelle arbejdsmodel har du en tragtproces for innovation, (...) stage-gate-processen med idéen om at løbe fra en afdeling til en anden og levere kompetence i hvert trin med forskellige personer fra forskellige discipliner. Designtænkning er derimod en tværfaglig arbejdsmetode, hvor hele teamet arbejder sammen.” – Konsulent

På trods af at det kan forekomme ligetil, udtalte både konsulenter og aftagere meget åbent, at det er en stor udfordring at arbejde i et tværfagligt

team. En konsulent påpegede, at et nyligt etableret interdisciplinært hold i en organisation, der var meget traditionel, også var udsat for fjendtlighed og negativitet fra andre medarbejdere i organisationen. Folk, der ikke var med i projektet, følte sig truede og begyndte at arbejde imod projektet. På trods af fjendtlighederne blev projektet senere en stor succes og en begyndelse på en større organisatorisk forandring i retning af interdisciplinært samarbejde.

Eksperimentering – om at handle i kaos og fejle, til man lykkes

En konsulent forklarede, at designtænkningprojekter som udgangspunkt er meget kaotiske og “fluffy”. Han præciserede det således:

“Designtænkning gør prototyping og testning lettere: Gør dit forarbejde, og lad os så rette vores første idé mange gange.” – Konsulent

I denne form for iteration og eksperimentering ligger endnu et element og fokuspunkt i designtænkningstilgangen: at udvikle og afprøve prototyper eller mockups og teste dem så hurtigt som muligt. Det kan samtidig skabe momentum i projektet og hjælpe med at kvalificere og konkretisere det uklare og kaotiske arbejde i processen:

“Jeg lærte mig selv at være hurtig til at tage beslutninger. Ud af kaos fandt jeg en færdighed i at syntetisere og udtrække værdifulde elementer. I dette ‘process-rod’ er der tusindvis af idéer. Godt, så fokuserer vi hér, og fravælger dét og dét, og resten vandt. Og så udvikler vi det, så kunderne føler, at de er i gode hænder, og at processen skrider fremad.” – Konsulent

Visualisering – om at gøre i stedet for at vise

Visualisering er det sidste væsentlige element og fokuspunkt i designtænkningen og er tæt forbundet med eksperimentering, som beskrevet ovenfor. Visualisering er en måde at skabe “håndgribelige strategier” på ved at flytte væk fra præsentationer og kedelige dokumenter og i stedet introducere forskellige typer tegninger, værktøjer, mockups og prototyper, der skaber betydelig bedre understøttelse af kommunikation i teamet. En leder fra en serviceorganisation fortalte eksempelvis, hvordan det var en

øjenåbner at udvikle en *customer journey map* (en visuel repræsentation af forskellige stadier i en kunderejse med en bestemt tjeneste), og hvordan dette visuelle værktøj var i stand til at udvikle deres forståelse af deres brugeres adfærd, tanker og følelser på tværs af forskellige faser i en service:

“Da vi forstod, hvordan det er i dag, begyndte vi at sammensætte, hvad der kunne forbedres, hvordan man kunne omarrangere det, og hvilke tiltag vi skulle gøre for at yde en bedre service.” – Aftager

Diskussion og konklusion

I denne artikel tager vi udgangspunkt i argumentet om, at ved at besidde faglig viden og erfaring i at facilitere videngenererende processer kan kompetente designtænkende konsulenter, uden indgående branchekendskab, bidrage til at udvikle og konceptualisere ny viden og indsigt i en organisations forretning og drift. Vi har dernæst søgt at svare på, hvad designbaseret rådgivning er. I vores svar har vi set på, hvordan konsulenter og aftagere i små og mellemstore organisationer arbejder med designtænkningen i praksis. Her står det klart, at designkonsulenter kan spille en central rolle i et udviklingsforløb og hjælpe med at styre processerne på en ny og lærerig måde.

Designorienteret rådgivning kan hjælpe med til at skabe rammerne om en proces, hvor nye og allerede eksisterende idéer kan komme til udtryk og realiseres. Ved at arbejde tværfagligt og med visuelle elementer får deltagerne adgang til hurtigere idégenerering og er i stand til at forstå, udvælge og løse problemer hurtigere end på traditionelle måder. Når designtænkning anvendes konstruktivt, kan visuelle elementer og prototyper fungere som konsensusudviklende objekter og hjælpe tværfaglige udviklingsteams med at arbejde sammen og skabe et fælles sprog, der italesætter problemer på nye måder. Den designorienterede konsulent kan også bringe eksterne aktører, såsom brugere og leverandører, ind i organisationen og fremkalder hermed en konkret og provokerende “udefra og ind”-erkendelse, i modsætning til det mere normale “udvendige” syn, proceskonsulenter ofte har på en organisation. Når konsulenter skifter deres fokus fra at “arbejde for” en organisation til at “arbejde med” eller endog “arbejde inden for” en organisation, opstår der helt nye muligheder for værdiskabelse baseret på organisationens allerede tilegnede ressourcer og viden. En sådan proces bringer fokus tilbage på brugeren som den cen-

trale aktør frem for at fokusere på status quo og interne processer, hvilket organisatorisk kan fremprovokere et tværfagligt samarbejde i stedet for at arbejde i siloer. Flere aftagere talte om værktøjer som personaer, rollespil, prototyping og testløsninger med brugere designet til at bringe udviklingsteamet tættere på brugerne, og som ofte involverer brugeren direkte i udviklingsprocessen, som nye konstruktive tilgange til en bruger, der før var fjern og ukonkret. Det kan samtidig skabe en anledning til at tænke på fremtiden og dermed gøre en organisation mere forberedt på eller rent faktisk at skabe fremtiden for sig selv. Designtækning som en innovativ proces gør dermed medlemmerne af en organisation i stand til bedre at ændre og tage ansvar for innovation på en mere modig måde. Faktisk ser mange konsulenter sig selv som disse forandringsagenter:

“Min rolle er sådan en slags organisationscoach, så organisationen kan lære noget og ikke kun det at lave et projekt. At lave et projekt er et af målene. Et andet mål er at opnå en mental forandring i den måde, du tænker virksomhed på, og på at opbygge en organisation.” – Konsulent

Ved at besidde den faglige viden og erfaring i at facilitere videngenererende processer kan designkonsulenter således bidrage til at udvikle og konceptualisere ny viden og indsigt i forretning og drift og samtidig efterlade en organisation med nye indsigter og redskaber.

Litteratur

- Brown, T. (2008) “Design Thinking” In *Harvard Business Review*, Vol. 86 No 6.
- Carlgren, L., Elmquist, M., og Rauth, I. (2016) “The Challenges of Using Design Thinking in Industry – Experiences from Five Large Firms” In *Creativity & Innovation Management*, 25(3), pp. 344-362.
- Johansson-Söldberg, U., Woodilla, J., og Cetinkaya, M. (2013). “Design Thinking: Past, Present and Possible Futures” In *Creativity & Innovation Management*, 22(2), pp. 121-146.
- Liedtka, J. (2015). “Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction” In *Journal of Product Innovation Management*, 32(2)
- Lockwood, T. (2009) *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value (1 edition)*. New York, NY: Allworth Press.
- Stephens, J.P., & Boland, B.J. (2015) “The Aesthetic Knowledge Problem of Problem-Solving With Design Thinking” In *Journal of Management Inquiry*, 24(3), pp. 219-232.
- Tonkinwise, C. (2011) “A taste for practices: Unrepressing style in design thinking”. *Design Studies*, 32(6), pp. 533-545.