

SPRINT:DIGITAL



*SMV'er
design-sprinter mod
digital udvikling*

Sidse Ansbjerg Bordal

SPRINT DIGITAL

SMV'er design-sprinter mod digital udvikling

Af: Sidse Ansbjerg Bordal

Tak til Ane Leth Olsen & Toni Winifred Muhirwa
for bidrag til udarbejdelsen

Sprint:digital: SMV'er design-sprinter mod digital udvikling

1. Indledning	4
Design sprintet	5
Rapportens formål	6
Læsevejledning	6
Sprint:Digital: Projektets aktiviteter	7
Digitaliseringens rolle	8
Projektets kvantitative resultater	9
Følgforskningen	10
Hovedresultater	10
2. Metode & empiri	12
Dataindsamling & analyse	13
Casebeskrivelser	16
Virksomhed 1	16
Virksomhed 2	16
Virksomhed 3	17
Virksomhed 4	17
Virksomhed 5	19
Virksomhed 6	19
Virksomhed 7	20
Virksomhed 8	22
Virksomhed 9	22
3. Opgavetrappen	24
4. Umiddelbart udbytte	28
4.1 Umiddelbar værdi	29
Output	29
Proces	39
Forudsætninger	45
4.2 Umiddelbare udfordringer	50
Incitamentets paradoks	51
Fit mellem opgave & sprintformat	60
Realisering af output	63
Paradokset mellem 'design sprint' & 'digital'	70
5. Langsigtet udbytte	72
Løsning	74
Udfordringer	75
Spredning	78
Udfordringer	81
Forankring	82
Udfordringer	83
Udveksling	84
Udfordringer	86
6. Konklusion & anbefalinger	88
Referencer	101

1.

Indledning

Designsprintet

Det er efterhånden veldokumenteret, at designtænkning kan styrke virksomheders udvikling, forretningsresultater, vækst, innovations- og konkurrenceevne (Se fx DDC & DI, 2016; DME, 2009; Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2011; Irish Centre for Design Innovation, 2007; McKinsey & Company, 2018; Warwick Business School & Design Council, 2014). På fundamentet af denne viden, og med den konkrete metode 'Design Sprintet' som omdrejningspunkt, er projektet Sprint:Digital sat i verden med det formål at skabe digital udvikling hos danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er).

Sprint:Digital er et nationalt, designdrevet erhvervsfremmeprojekt, der efter et pilotforløb i 2018 blev skudt i gang primo 2019 og løber i tre år til ultimo 2021. Projektet er drevet og ledet af Dansk Design Center¹ og involverer, foruden en række professionelle designbureauer, der som designpartnere i projektet faciliterer design sprintene, 132 SMV'er fra mange forskellige brancher, der i projektperioden gennemgår et eller flere sprints. Derudover er designskolen Kolding tilknyttet projektet i form af kvalitativ følgeforskning.

Sprint:Digital er initieret som en del af Erhvervsstyrelsens program SMV:Digital, med støtte fra Erhvervsministeriet og regionale erhvervsudviklingsmidler. SMV:Digital-programmet, der yder støtte til SMV'ers digitale omstilling, er et led i regeringens strategiske digitaliseringsindsats med visionen om at Danmark skal være frontløber i den digitale omstilling, som Danmark og verden står over for (se fx DDC & DI, 2016).

Ifølge Erhvervsministeriet (2018) er mange danske virksomheder allerede godt med, når det kommer til digitalisering men særligt hos de små og mellemstore virksomheder, som udgør en stor del af det danske erhvervsliv, er der et stort forbedringspotentiale og behov for en styrkelse

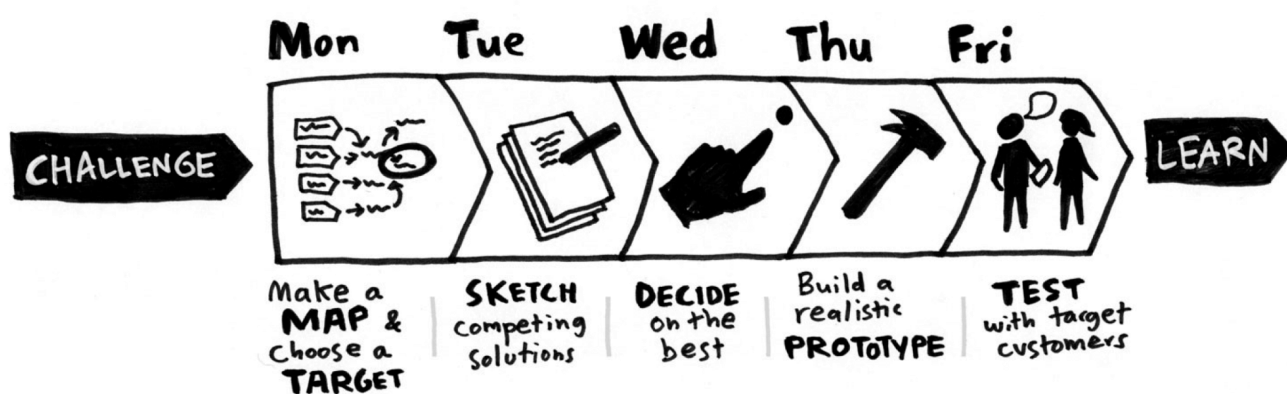
(Erhvervsministeriet, 2018; Region Syddanmark, 2018). For eksempel fremgår det af regeringens Digitale Vækstpanels rapport fra 2017, at kun ca. 30 procent af de mindre virksomheder er højt digitale, mens tallet for de største virksomheder er ca. 75 procent (Digitalt Vækstpanel, 2017).

Således bidrager Sprint:Digital til forløse en del af det potentiale, der ligger i en øget digitalisering de danske SMV'er og som skal være med til at sikre en dem en langsigtet, levedygtig position samt en styrket vækst, konkurrence- og innovationsevne (Erhvervsministeriet, 2018; Region Syddanmark, 2018).

Design sprintet

Sprint:Digital projektets aktiviteter centrerer sig om Googles 'Design Sprint' metode (Knapp et al., 2016), der i de seneste år har opnået en stadig større popularitet (Correio & Fleury, 2019) som metode til at skabe effektiv fremdrift og læring i virksomheders udviklingsprocesser.

Design sprintet er en kondenseret designproces-model, der på kun fem dage hjælper virksomheder med at udvikle og teste en idé (Figur 1).



Figur 1: Design sprint (Knapp et al., 2016)

1. Projektet blev indledningsvis drevet og ledet af Dansk Design Center og D2i – Design to innovate i samarbejde, indtil disse organisationer i 2019 blev sammenlagt.

I design sprintet arbejder en sammensat gruppe af medarbejdere fra virksomheden sammen på tværs af afdelinger, faglighed og kompetencer for at løse problemer eller skabe nye muligheder, koncepter og produkter. Et design sprint strækker sig over fem dages fokuseret arbejde på den valgte udfordring. De fem dage repræsenterer fem korte faser: På dag 1 (mandag) kortlægges og indkredsnes udfordringen, på dag 2 (tirsdag) skitseres løsningsidéer, på dag 3 (onsdag) træffes der beslutning om løsningsidéen, på dag 4 (torsdag) bygges der en prototype af løsningen, og på dag 5 (fredag) testes løsningsidéen, repræsenteret ved prototypen, med brugere/kunder. Sprintformatet foreskriver bestemte øvelser og rækkefølge for disse, der tilsammen udgør sprintprocessens fremdriftsmekanisme. Det er facilitatorens rolle at styre gruppen sikkert gennem disse øvelser og derved sikre fremdriften.

I design sprintet træffes beslutninger ved brug af såkaldt 'dot-voting' – en metode, hvormed en gruppe hurtigt kan træffe beslutninger uden diskussion ved at stemme visuelt på de genererede idéer og løsningsforslag ved brug af 'dots' – runde klistermærker. Derved markeres gruppen samlede mening og den kan bruges som grundlag for den endelige beslutning. De endelige beslutninger træffes af 'beslutningstageren' – en person, fx Direktøren eller en anden leder, med mandat til at træffe beslutninger for virksomheden. Denne sprint-rolle har til formål at sikre, at det, der udvikles på sprintet er i overensstemmelse med virksomhedens strategiske linje og ikke efterfølgende underkendes, men kan føres ud i livet.

Design sprintet blev oprindeligt udviklet af Jake Knapp og hans kollegaer hos Google og senere Google Ventures som en måde at øge effektiviteten og produktiviteten på i teamsamarbejde, hvor der arbejdes med at løse problemer og udvikle nye koncepter. Ifølge Knapp (2016, s. 26) kan sprintet bruges til at kickstarte en længere proces, til en sidste slutspurt op imod en deadline eller som en katalysator for fremdrift i en proces, der er stagneret.

Formålet med design sprintet er at få hurtige læringer og indsigter om værdien, efterspørgslen og levedygtigheden af en idé, før der sættes ind med større og mere ressourcekrævende udviklings- eller produktionsprocesser. Således kan sprintet være med til at reducere risikoen for virksomheder i forbindelse med nye projekter, der rummer en iboende usikkerhed.

Design sprintet trækker på nogle principper og metoder fra designtænkningens praksis- og vidensfelt. Eksempler herpå er den eksperimentelle tilgang, hvori en idé gives interimistisk form

gennem 'prototyping' for at teste den med brugere, det tværfaglige team-samarbejde, visualisering som grundsten i idéudviklingen og brug af analogier som inspirationskilder. Selvom det ikke indgår eksplicit i design sprintets metodebeskrivelse, giver sprintet ligeledes anledning til en iterativ udviklingsproces, hvor indsigter fra afprøvning af idéer føder ind i og giver retning til den videre proces. Design sprintet danner metodisk grundlag for Sprint:Digital projektets designdrevne tilgang til forretningsudvikling.

Foruden design sprints tilbyder projektet efterfølgende rådgivning til virksomhederne for at understøtte den efterfølgende udvikling og implementering.

Rapportens formål

Denne rapport udgør en del af følgeforskningens resultater i Sprint:Digital projektet. Formålet med rapporten er at formidle viden om, hvordan Sprint:Digital med specifikt fokus på design sprintet og den designdrevne tilgang til udvikling, understøtter digital forretningsudvikling hos SMV'er, hvilke udfordringer der kan være forbundet hermed, og hvilke potentialer der ses for at styrke denne type indsats yderligere.

Rapporten tegner et billede af de overordnede tematikker, der karakteriserer virksomhedernes oplevelser og udbytte af deltagelse i Sprint:Digital projektet. Rapporten belyser således den værdi og de udfordringer, der forekommer og opleves på kort og lang sigt² i mødet mellem virksomhedernes digitale udfordringer og den designstøtte, de modtager gennem Sprint:Digital via design sprintet. Derudover vil rapporten, på baggrund af disse indsigter, pege på opmærksomhedspunkter og anbefalinger til, hvordan udfordringerne kan imødegås og værdien bedst forløses i forbindelse med designdrevet digital forretningsudvikling.

Læsevejledning

Afsnit 1 indleder rapporten og uddyber herunder projektets opbygning, følgeforskningens fokus, samt rapportens spørgsmål og hovedkonklusioner. Dernæst følger i afsnit 2 en kort beskrivelse af metode samt redegørelse for empirisk grundlag, herunder anonymiserede casebeskrivelser. I afsnit 3 præsenteres 'Opgavetrappen', en model der er udviklet som en del af følgeforskningen og som rapportens findings i flere tilfælde refererer til. Afsnit 4 omhandler udbytte (værdi og udfordringer) i og umiddelbart efter sprintet og afsnit 5 adresserer samme på lang sigt. I konklusionen i afsnit 6 sammenfattes rapportens indsigter samt anbefalinger og opmærksomhedspunkter til fremtidige lignende projekter/indsatser.

I denne rapport anvendes begrebet 'opgave' fremfor 'problem', fordi opgavebegrebet er mere

2. Umiddelbart efter sprintet versus et år efter sprintet.

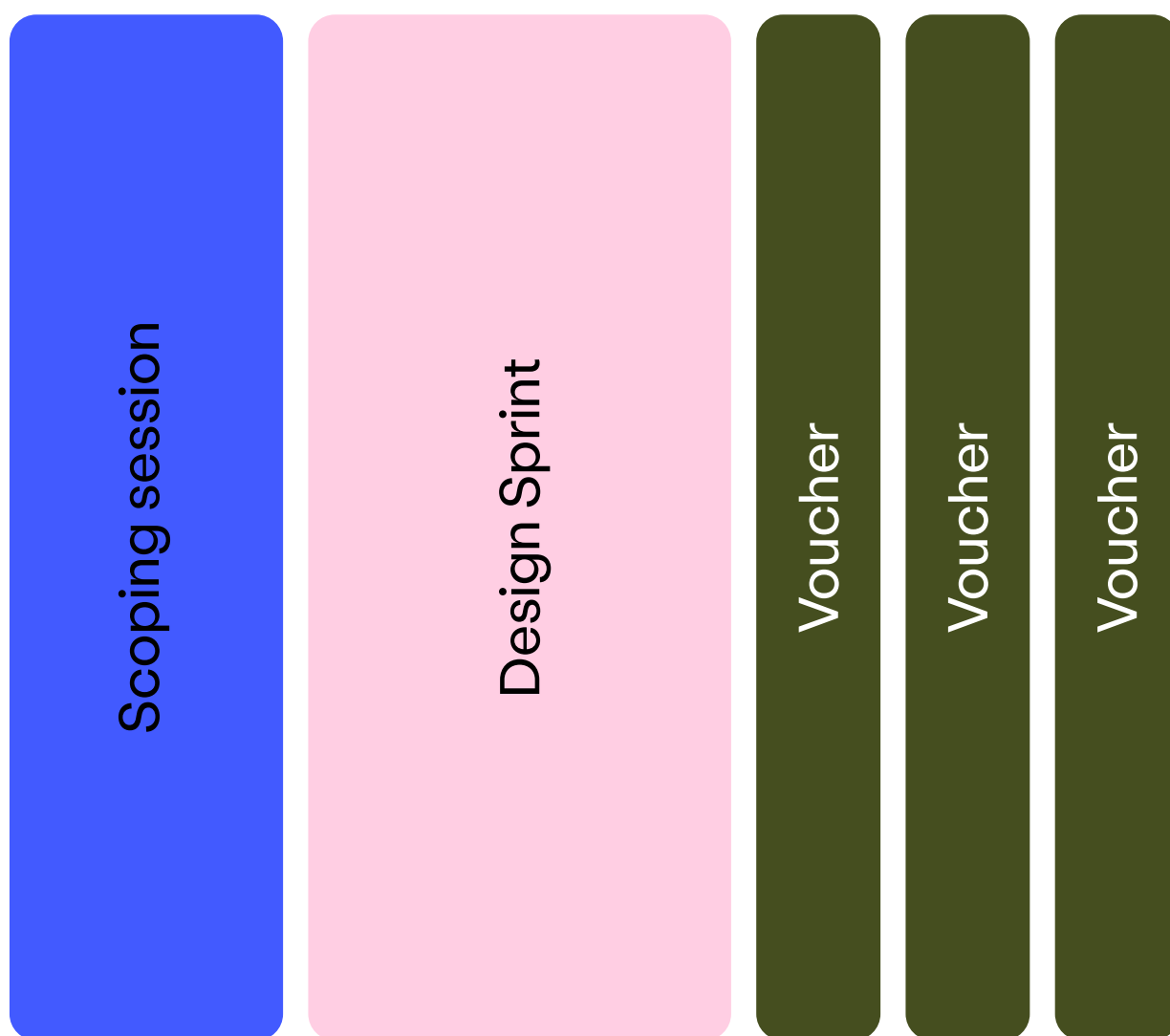
rummeligt og både rummer opgaver, der tager udgangspunkt i identificerede problemer såvel som opgaver motiveret af fx ønsket om at udforske nye muligheder.

Sprint:Digital: Projektets aktiviteter

Sprint:Digital projektet blev oprindeligt bygget op omkring design sprintet som bærende element i støtten til virksomheders digitale udvikling, med mulighed for supplerende sparring fra fx digitale rådgivere. Der blev gennemført sprints gennem hele projektets løbetid, men corona-situationen ændrede imidlertid i starten af 2020 på behov og muligheder, hvilket foranledigede nogle ændringer i projektets rammer: Egenbetalingen blev fjernet, sprintene skulle afholdes online, hvilket krævede en større metodisk frihed for facilitatorerne til at

sammensætte processen under de nye vilkår og der blev frigivet yderligere 25 mini-sprints til 'her-og-nu-behov' for særligt ramte SMV'er. I det følgende beskrives et typisk forløb for de deltagende virksomheder med udgangspunkt i projektets oprindelige opbygning, før corona, som også var den primære periode for den dataindsamling, som udgør det empiriske grundlag for følgeforskningen.

Figur 2 viser en virksomheds typiske rejse gennem Sprint:Digital projektets aktivitetsprogram. Figuren afbilder et forløb, hvor en virksomhed gennemgår et enkelt design sprint, men programmet giver mulighed for op til tre sprints for hver deltagende virksomhed efter behov.



Figur 2: Et typisk forløb Sprint:Digital for en virksomhed

Forud for sprintet afholder virksomhed og facilitator et 'scoping'-møde, hvori udfordringen afklares og afgrænses, og der forventningsafstemmes. Efter sprintet har virksomheden mulighed for opfølgende rådgivning ved brug op til fire rådgivningsvouchers, som kan bruges med enten det faciliterende bureau eller med en anden rådgiver fra projektets katalog af digitaliseringseksperter.

Før projektændringen i forbindelse med corona var der en egenbetaling for design sprints og de efterfølgende rådgivningsvouchers. Egenbetalingen var 25.000 kr. for første sprint, og henholdsvis 15.000 kr. og 10.000 kr. for et eventuelt andet og tredje sprint. Sprintene anslås til en værdi af 70.000 kr. Første rådgivningsvoucher var gratis for virksomheden, og efterfølgende var egenbetalingen 10.000 kr. pr. rådgivningsvoucher til en værdi af 25.000 kr.

Som beskrevet danner design sprintet grundlag for projektets kerneaktiviteter. For at imødekomme de forskellige virksomheders varierende behov samt for at gøre bedst muligt brug af de professionelle designbureauers og facilitatorers unikke kompetencer, er der bygget en vis grad af metodefrihed ind i Sprint:Digital projektets definition af et design sprint. For det første har forudgående kendskab til og erfaring med design sprint været et af kriterierne for udvælgelse af designpartnere, der har ansøgt om medvirken i projektet gennem et open call. For det andet indgår det i leverance-målene for de medvirkende designpartnere, at de skal "sikre, at virksomhederne opnår de enkelte dages output, kendt fra Google 5 dages sprint-formatet". Projektet har desuden udarbejdet et sæt vejledende karakteristika for, hvordan et sprint kan forstås i regi af Sprint:Digital:

- Sprintet er en accelereret proces, der har til formål at undersøge og teste en formodning, en idé eller en løsning og skabe hurtig progression mod en konkret løsning
- Sprintet ses som en mindre del af et større udviklingsforløb.
- Formålet med sprintet ligger fast ved start.
- Sprintet er tidsafgrænset.
- Der indhentes før eller under sprintet relevant viden fra brugere og eksperter til kvalificering.
- Tværfagligt team inkl. beslutningstager.
- Faser i et sprint: Kortlægning, idégenerering, konceptudvikling, prototyping og brugertest.

Til at starte med var det planlagt, at designbureauerne skulle facilitere sprints med flere deltagende virksomheder simultant i på forhånd fastsatte sprintuger. Dog blev det hurtigt klart for projektledelsen, at det var vanskeligt at rekruttere virksomhederne til sprintene og koordinere deres deltagelse på denne måde, og i stedet blev det besluttet, planlægge sprintene efter virksomhedernes kalender. Derfor endte de fleste sprints med at blive kørt enkeltvis.

Tilsammen betyder disse fleksible rammer, at design sprintene i praksis kan se meget forskellige ud. At corona-situationen fra 2020 og frem tillige fordrede virtuelt samarbejde om sprint-forløbene føjede et yderligere lag af diversitet til den måde, design sprintene gennem projektet er blevet grebet an. Dette har naturligvis betydning for den udstrækning i hvilken design sprintene kan sammenlignes og indsigterne derfra overføres til design sprints generelt.

Digitaliseringens rolle

Sprint:Digital henvender sig til små og mellemstore virksomheder, der ønsker at styrke deres digitalisering, og projektet anlægger dermed en vid ramme for forståelsen af digitalisering. Potentielle deltagervirksomheder screenes af projektledelsen i en samlet vurdering af virksomhedernes udfordringer, ressourcer og kompetencer samt digitale potentiale med henblik på at sikre, at virksomheden kan realisere et godt udbytte af indsatsen. De deltagende virksomheder kan således have vidt forskellig grad af digitalisering som udgangspunkt, og den digitale udfordring, de ønsker hjælp til, kan spænde over et behov for modning mod fremtidigt digitalisering til konkret udvikling af et digitalt produkt eller en service. Ligeledes kan det digitale aspekt hos virksomhederne både knytte sig til de produkter, de sælger, og til deres organisation og interne processer.

Gennem en undersøgelse af 30 deltagervirksomheders sprint-opgavebeskrivelser er det identificeret, at digitaliseringsaspektet af disse opgaver kan relatere sig til deres design sprint-aktivitet på tre forskellige måder, nemlig som et aspekt, der går forud for, har fokus under, eller forventes at følge efter sprintet. En softwarevirksomhed har fx allerede digitale kompetencer og højt digitaliseret produkter, og her kan der være et ønske om at udvikle en forretningsmodel gennem sprintet, som kan hjælpe til at realisere og omsætte det digitale potentiale virksomheden har forud for deltagelse i projektet. En engrosvirksomhed kan have et ønske om at digitalisere salgsprocessen, og kan fx bruge sprintet på at 'oversætte' analoge procedurer til digitaliserbare skridt, hvorved digitaliseringen bliver primære fokus under sprintet. Endelige kan en nystartet virksomhed have et ønske om at udvikle et koncept for et univers eller en platform, der, når den efter sprintet og den videre udviklingsproces kan lanceres, skal være digital.

Virksomhederne og deres udfordringer er altså mangeartede og relaterer sig til digitalisering på forskellige måder. Fælles for dem er, at de har hensigt at styrke den digitale udvikling og vækst. Men eftersom ikke alle virksomheder har fokus på digitaliseringen under sprintet, og generelt fokuserer mere på formålet med deres udviklingsaktiviteter, snarere end de digitale midler, er digitaliseringstemaet ikke fremherskende i studierne af casevirksomhederne: I de data, der er indsamlet, og de tematikker, der træder frem gennem analy-

sen. Snarere kan digitaliseringen siges at indtage en rolle som kontekstuel omstændighed, et grundvilkår, for virksomhederne i projektet – på samme måde som den kan siges at være et universelt grundvilkår for enhver form for udvikling og vækst i en verden, der i stadigt stigende grad transformeres til at være digital.

Dette forhold ligger i tråd med den anskuelse, der præsenteres i Sprint:Digital-projektets indledende ansøgning: At digital transformation handler om at gentænke og redesigne – at transformere – produkter, services, processer, værdikæder, forretningsmodeller og selve organisationen, så de drager nytte af digitale muligheder, samt at designmetoderne hjælper virksomheden til at sætte forståelse af behov før teknologien for at forblive konkurrencedygtig. Ligeledes understøttes det af beskrivelser af digitalisering som noget, der først og fremmest handler om kultur (Lausten, 2018) og mennesker (Tokerød, 2020).

Projektets kvantitative resultater

Foruden den kvalitative følgeforskning på Sprint:-

Digital, som uddybes herunder, evalueres og effektivt måles de afsluttede projektaktiviteter løbende kvantitativt af deltagende virksomheder. Eftersom de kvalitative undersøgelser har fundet sted i realtid gennem projektets forløb, er de altså ikke tilrettelagt for at undersøge eller underbygge bestemte resultater fra de efterfølgende kvantitative undersøgelser, og det er derfor heller ikke denne rapport's ærinde at redegøre for disse undersøgelser. Alligevel kan et overblik over tendenserne derfra³ dog tjene til at kontekstualisere såvel de kvalitative som de kvantitative indsigter og kaste lys på, hvordan de supplerer hinanden i et helhedsbillede af Sprint:Digital og virksomhederne udbytte af deltagelse.

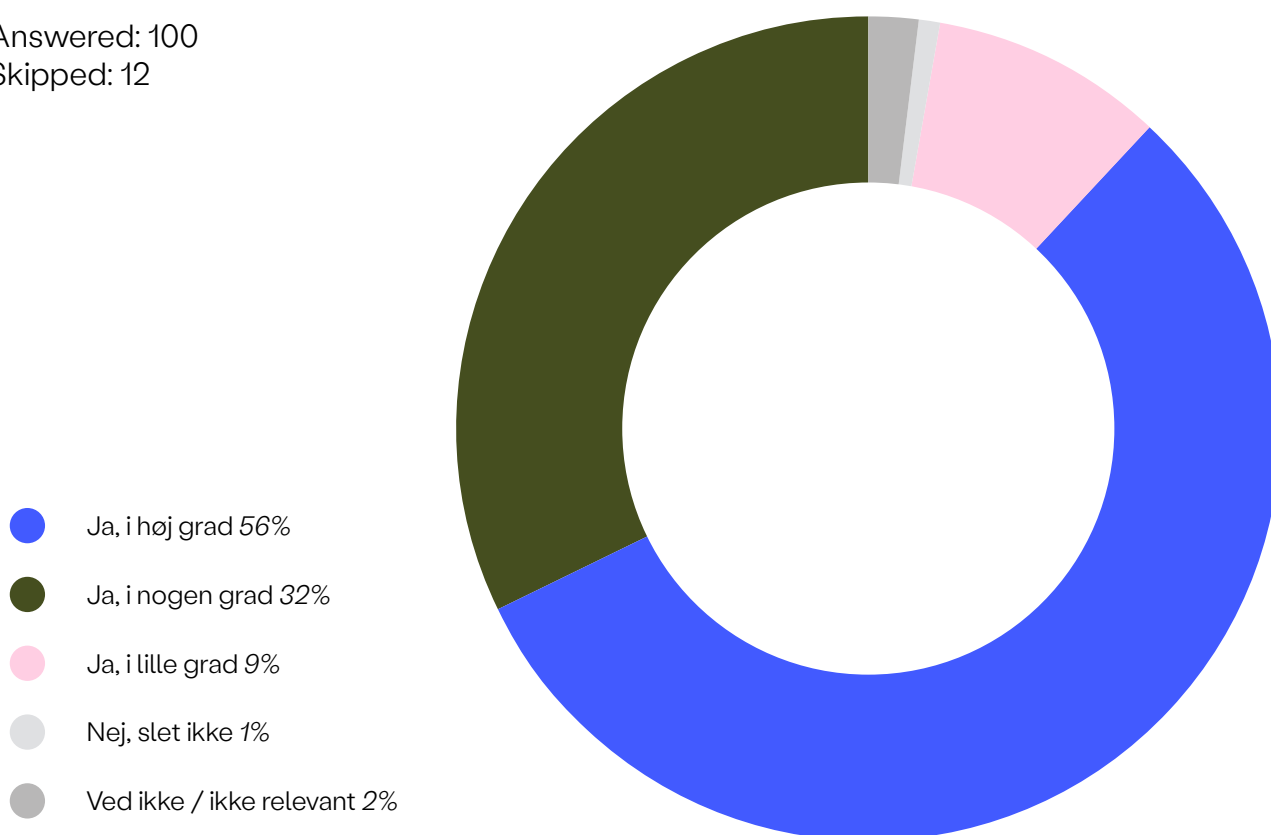
I forhold til overordnet udbytte af deres deltagelse i Sprint:Digital, mener mere end halvdelen af virksomhederne, at de i høj grad har fået udbytte og knapt en tredjedel, at de i nogen grad har fået udbytte. Kun 1 % af virksomhederne siger, at de slet ikke har fået udbytte (Figur 3).

Figur 3

Mener du overordnet, at I har fået et udbytte af jeres deltagelse i indsatsen?

Answered: 100

Skipped: 12



3. Sprint:Digital effektmåling. Data indhentet i november 2021

For en tredjedel af virksomhederne betyder dette udbytte, at de på baggrund af deltagelsen i Sprint:Digital i gang med implementering af nye produkter, services eller forretningsmodeller, og næsten 90% af virksomhederne forventer eller har allerede oplevet, at deltagelsen i Sprint:Digital forbedrer virksomhedens potentiale for vækst. I projektets evaluering siger 85 % af virksomhederne, at de oplever, at sprintet i høj eller meget høj grad har levet op til deres forventninger.

Disse resultater viser altså, at deltagelsen i Sprint:Digital projektet og design sprintet opleves værdiskabende for virksomhederne. Denne rapport vil fokusere på, hvad det er for typer af værdi, som skabes, samt hvorfor og hvordan.

Selvom evalueringerne i langt overvejende grad er positive, er der en mindre andel af virksomhederne, der har oplevet en ringere grad af udbytte. Ved også at undersøge, hvad det er for typer udfordringer og barrierer, virksomhederne kan opleve i forbindelse med samt efter deltagelsen i Sprint:Digitals aktiviteter, med fokus på design sprintet, søger denne rapport at udlede læring om, hvordan virksomhedernes udfordringer og digitale udvikling i endnu højere grad kan understøttes fremover. Tilsammen kan de kvalitative indsigter om værdi og udfordringer supplere de kvantitative resultater ved at skabe forståelse af, hvorfor designmetodiske greb, her repræsenteret ved design sprintet, virker værdiskabende for virksomhedernes digitale udvikling, når de gør det, og tillige hvorfor det nogle gange ikke er tilfældet. Denne viden kan hjælpe med at tilpasse og målrette fremtidige design-drevne indsatser.

Følgforskningen

Sprint:Digital-projektets overordnede konstruktion tager udgangspunkt i de eksisterende erfaringer med design som en gunstig drivkraft i forretningsudvikling. I Sprint:Digital projektet bruges specifikt metoden 'Design Sprints' til at søge at opnå værdiskabelse for de deltagende virksomhederne. Design Sprintet kan dermed siges at repræsentere en specifik hypotese i projektet om, hvordan design kan skabe værdi. Snarere end at be- eller afkræfte denne hypotese, søger følgforskningen at udforske nuancerne i den kvalitativt: Skabe viden om, hvordan og på hvilke måder design sprints kan bidrage til at skabe værdi og udvikling i virksomheder med fokus på digitalisering. Samtidig muliggør forskningens åbne fokus, at der også skabes indsigter i, hvad der kan opstå af værdi og udfordringer udover det forventede eller tiltænkte. Således undersøges det også, hvilke udfordringer og udviklingspotentialer, der ligger i grænsefladen mellem design (sprints) og forretningsudvikling med et digitalt fokus.

Idet design sprintet trækker på metoder fra designtænkningen, kan indsigterne fra Sprint:Digital

projektet desuden supplere den bredere, generelle forståelse af, hvorfor og hvordan designmetoder kan skabe værdi i erhvervslivet.

Følgforskningen har forskellige fokusområder: Nogle mere specifikke og dybdegående undersøgelser adresseres gennem artikler og udvikling af modeller, mens denne rapport har fokus på den tematiske bredde og de overordnede indsigter om virksomhedernes oplevelser i form af værdi og udfordringer forbundet med at deltage i og 'sprinte' gennem Sprint:Digital.

Rapporten vil således centrere sig om følgende undersøgelsesspørgsmål:

Undersøgelsesspørgsmål

Hvilken værdi og hvilke udfordringer forekommer og opleves af virksomhederne på kort sigt, dvs. under og umiddelbart efter sprintet?

Hvilken værdi og hvilke udfordringer forekommer og opleves af virksomhederne på lang sigt, dvs. ved tilbageblik et år efter sprintet?

Hvilke anbefalinger og opmærksomhedspunkter kan der på baggrund af undersøgelsen peges på i forhold til fremtidig understøttelse af SMV'ers digitale udviklingsprocesser.

Det skal bemærkes, at de design sprints, der er omdrejningspunkt i casene, primært fandt før corona-krisen påvirkede virksomhederne og deres prioriteter. Derfor fokuserer rapporten ikke på de corona-relaterede perspektiver ift. virksomhedernes (digitale) udvikling.

Hovedresultater

Den umiddelbare værdi, der opleves i forbindelse med sprintet kan opdeles i tre kategorier: *Output*, der relaterer til hvad virksomhederne konkret oplever at tage med sig fra sprintet, herunder sprintløsningen i form af prototypen; *proces*, som handler om hvilken værdi, der knytter sig til processen og hjælper med at tilvejebringe sprintløsningen, herunder aspekter som co-creation, intensitet og styring; samt *forudsætninger* for at opnå størst mulig værdi af sprintet i form af fx mindset og erkendelsen af værdien ved designmetoder – sprintformatet er altså iboende med til at skabe rammerne og forudsætningerne for at høste værdi af det

De umiddelbare udfordringer handler bl.a. om paradokset ved, at ovennævnte forudsætninger netop skabes gennem sprintet, og at 'designmotivation' således kræver forudgående designerfaring; at sprintformatet i ikke passer til alle typer opgaver, men kan være i 'konflikt' med opgaven på forskellige måder afhængig af dens åbenhed; at sprintet ikke kan stå alene idet udbyttet afhænger af, hvordan der samles og følges op efterfølgende

– en praksis som ikke foreskrives i selve sprintformatet; at sprintet ikke altid skaber tilstrækkelig fokus på forretningsmodellen og den strategiske forankring; samt at det specifikke fokus på digitalisering kan skabe et tidligt løsningsfokus, der kan hæmme den kreative designproces.

Rapporten foreslår en række anbefalinger og opmærksomhedspunkter for at imødegå udfordringerne i og umiddelbart efter sprintet

Det langsigtede udbytte kan karakteriseres ved fire relaterede temaer: Løsning, spredning, forankring og udveksling, der repræsenterer et mulighedsrum for værdiskabelse og udvikling efter sprintet, der bedst kan udfyldes og forløses hvis sprintet og den efterfølgende proces tilrettelægges og gennemføres med opmærksomhed på de udfordringer og anbefalinger, som beskrives i rapport.

På baggrund af sprintløsningen og de metoder, virksomheden tilførtes gennem sprintet, kan virksomheden gennem en videre udviklingsproces opnå en konkret og funktionel (digital) løsning, der skaber nytte i virksomheden. Muligheden for at opnå en langsigtet funktionel løsning er betinget af indsatsen under og umiddelbart efter sprintet, og styrkes gennem opmærksomhed på anbefalingerne, der knytter sig hertil.

Sprintet kan lede til opbygning af designtænkningens kapacitet som forankres gennem organisationen og videre i ud i den måde, virksomheden interagerer med omverdenen på. Forankring af designtænkning i organisationen kræver frekvente 'fikspunkter' og 'håndsholding' i form af løbende sparring med eksterne, der hjælper med at fastholde designkapacitet og momentum i virksomhedens udviklingsaktiviteter.

Sprintløsningen og de idéer, der blev skabt i sprintet, kan sprede sig som ringe i vandet, udvide virksomhedens mulighedsrum og befolke det med større visioner og nye idéer og løsninger. For at spredning kan opstå og blive en forretningsmæssig fordel for virksomheden kræver det en strategi, hvorved der skabes struktur, retning og grundlag for prioritering.

Forankring og spredning af designtænkningen og de løsningsmuligheder, den åbner for, kan skabe udveksling, samarbejde og nye relationer med aktørerne i værdikæden til gensidig gavn og udvikling. Fastholdes denne, får samarbejdet karakter af en åben innovationspraksis, hvor værdikædeaktørerne udveksler viden, idéer og løsninger med hinanden. Derved kan de skabe bedre løsninger hurtigere og samtidig dele risiko – og gevinster – med hinanden. At lykkes med en sådan udveksling, hvor eksterne inviteres ind i Virksomhedens udviklings-'maskinrum' af kræver en åben og tydelig kommunikation.

Endelig kan udrulningen af nye, digitale løsninger også give nye udfordringer. Nogle eksempler er et manglende benchmark idet Virksomheden kan mangle data fra før digitaliseringen for at kunne dokumentere den forbedring, digitaliseringen medfører, og dermed bruge den som grundlag for fx en ny prissætning; flaskehals i omgivelserne, når Virksomhedens kunder eller leverandører, som skal interagere med deres systemer, ikke er villige eller parate til at tage imod og bruge de nye digitale løsninger; og værdi 'lost in translation' når en analog praksis erstattes af en digital og medfører at værdi, der fx lå indlejret i det menneskelige møde, går tabt når mødet erstattes af en en app.

2. Metode & empiri

Forskningen har overordnet karakter af et indlejret multicase-studium (Yin, 2014), hvor 9 casevirksomheder, som alle 'design sprinter' og dermed er indlejret i Sprint:Digital-konteksten, følges for et multifacetteret indblik i forskningens forskellige undersøgelsesaspekter. For at sikre analytisk synergi og tværgående vidensskabelse, søges indsigter gennem mønstre på tværs såvel som unikke temaer blandt casene, snarere end skildringer af enkeltcases. Dog gives der til sidst i dette afsnit en kort og anonymiseret introduktion til de 9 cases.

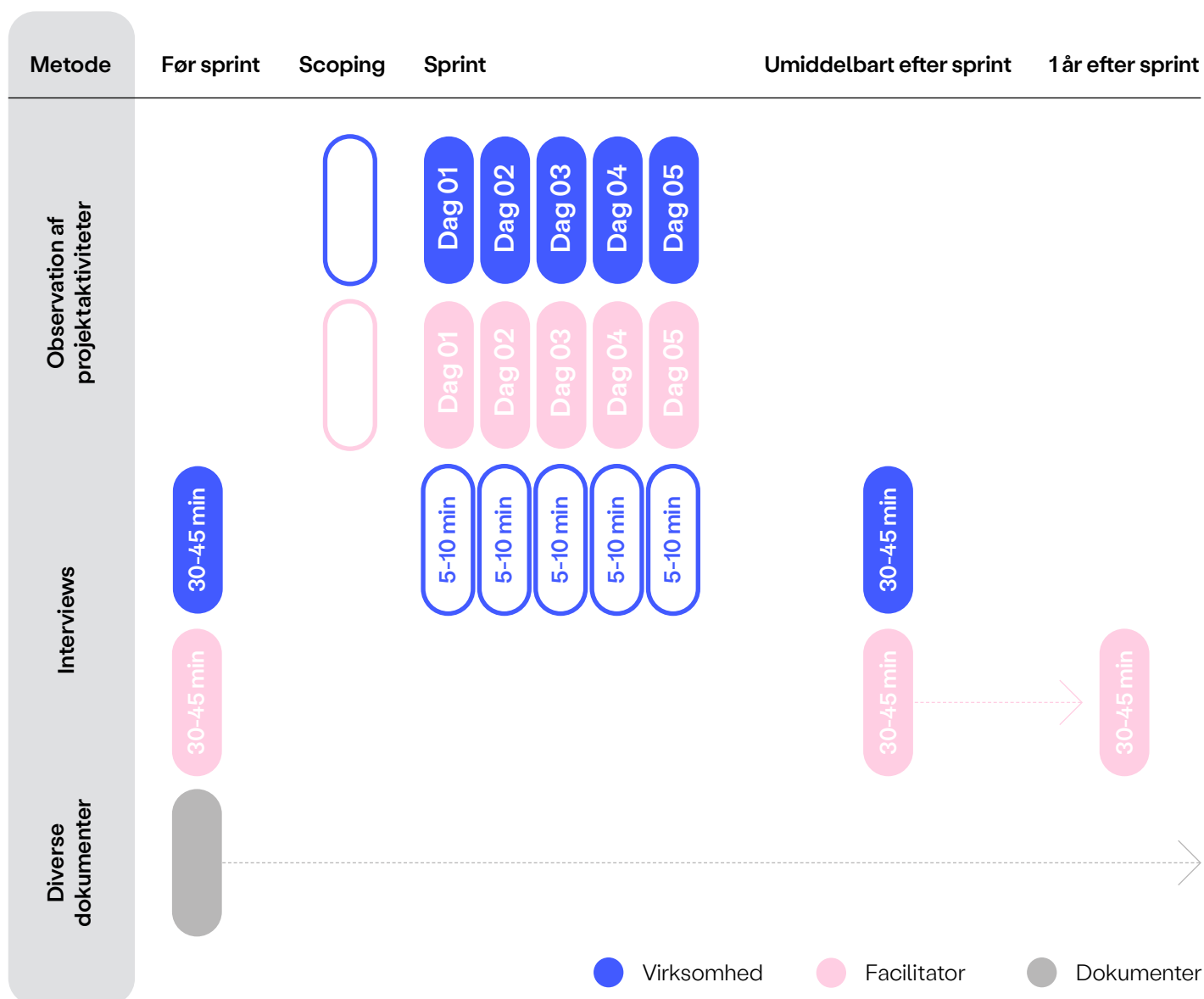
Dataindsamling & analyse

Casene udvælges løbende gennem projektet i samarbejde med Sprint:Digital projektledelsen, der har indblik i virksomhedernes problemstillinger, varetager kommunikationen med virksomheder og facilitatorer og peger på, hvad de oplever som interessante cases. For at skabe et nuanceret billede af virksomhedernes interaktion med og oplevelser af projektet og design sprintene, efterstræbes det, at casene repræsenterer varians i forhold til branche, størrelse, alder og antal sprints. Derudover vægtes hensynet til virksomheder, facilitatorer og deres ønske om deltagelse i forskningen.

Der følges 9 cases gennem projektet, hvilket åbner for et dybdegående men også bredt og multifacetteret blik på oplevelser og udbytte af deltagelse i design sprints gennem Sprint:Digital. Samtidig muliggør antallet af cases en vis reproduktion blandt tematikkerne (Rami-an, 2012), hvorved mønstre og yderligheder kan identificeres på tværs af cases. Dette understøtter formålet om at udforske de kvalitative nuancer af

virksomhedernes oplevelser og udbytte gennem deltagelse i projektaktiviteterne.

Casene følges gennem observation i hele sprintforløbet samt i nogle tilfælde, hvor det har været muligt også i scoping-sessionen forud for sprintet og 'offboarding'-mødet efter sprintet. Både deltagende virksomhed og facilitator interviewes før, under og efter sprintaktiviteterne (se Figur 4), og der laves i forbindelse hermed små øvelser, fx humør-diagrammer i sprintperioden (se Figur 5) og tidslinjer efter et år (se Figur 6), som støtte for den kvalitative dataindsamling. Derudover geninterviewes beslutningstageren casevirksomheden ca. et år efter sprintets afslutning. Disse primære data suppleres af dokumenter og andet relevant materiale, der vedrører virksomhedernes involvering i projektet. Det er som udgangspunkt beslutningstageren i sprintet, typisk en Direktør, Partner eller anden leder i virksomheden, der interviewes. Hvor det har praktisk muligt, er der suppleret med interviews med andre sprint-deltagere også.



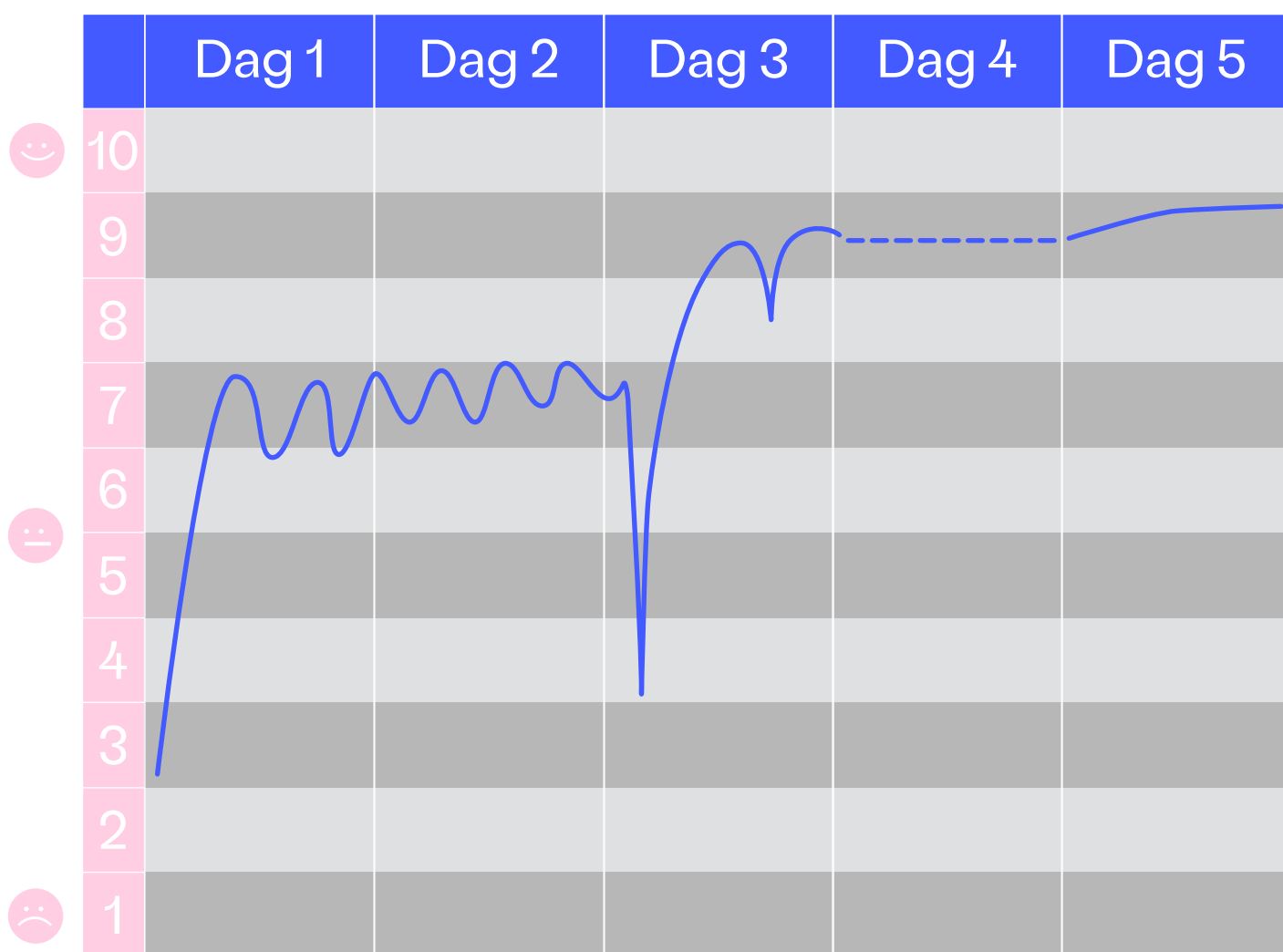
Figur 4: Dataindsamling

Der skelnes i rapporten mellem casevirksomheder og cases, idet casen udgøres af de samlede data, der er indsamlet for et sprint og det efterfølgende forløb for en casevirksomhed. Dvs. at også facilitatorens perspektiver og observationsnoter medregnes i omfanget af en case. I det følgende refereres der til de individuelle casevirksomheder som Virksomhed efterfulgt af casens nummer.

Figur 5 og 6 viser eksempler på øvelser, som er lavet med casevirksomhederne i forbindelse med dataindsamlingen.

Figur 5 viser et eksempel på et humørdiagram lavet af Direktør og Beslutningstager i Virksomhed 2 i løbet af design sprintet efter dagens øvelser. Der er lavet humørkurver for alle casevirksomheder og i tilfælde, hvor det har været muligt, for flere deltagere fra samme sprint.

Humørkurverne er tegnet af respondenterne selv i et forhåndsdefineret diagram, hvor x-aksen repræsenterer tid med et felt for hver sprint-dag. Y-aksen repræsenterer deltagerens humør og oplevelse under sprintet på en skala fra meget negativ (1) over neutral (5) til meget positiv (10). Formålet med humørkurven er at hjælpe respondenterne med at genkalde og forholde sig reflekterende til oplevelserne i sprintet. Hvad betyder det fx, at respondenterne har tegnet en bølgende kurve? Eller hvorfor er der opstået et dyk eller en top på kurven? Således er humørdiagrammerne et hjælpeværktøj i de kvalitative interviews og tjener til at understøtte dataindsamlingen til udforskning af virksomhedernes 'rejseoplevelser' gennem sprintet og det umiddelbare udbytte deraf.



Figur 5: Eksempel på humørdiagram for design sprintet (Beslutningstager, Virksomhed 2)

Figur 6 viser et eksempel på en tidslinje, som lavet i forbindelse med gen-interviewing af beslutningstageren i casevirksomheden et år efter sprintet. Tidslinjen laves så vidt muligt sammen med respondenterne for at understøtte genkaldelse og skabe overblik over væsentlige begivenheder, som er fulgt i kølvandet på sprintet og relaterer sig dertil i respondenterne fortælling om, hvad der er sket i virksomheden efter sprintet.

Formålet med gen-interviewingen er at få indsigt i, hvilke ringe i vandet et ellers kort design sprint kan foranledige for virksomheden, altså hvilke begivenheder og forandringer der kan følge i kølvandet på det, hvad enten de anses som direkte eller indirekte relateret til sprintet, og hvilke nye opgaver og udfordringer der på samme måde identificeres.

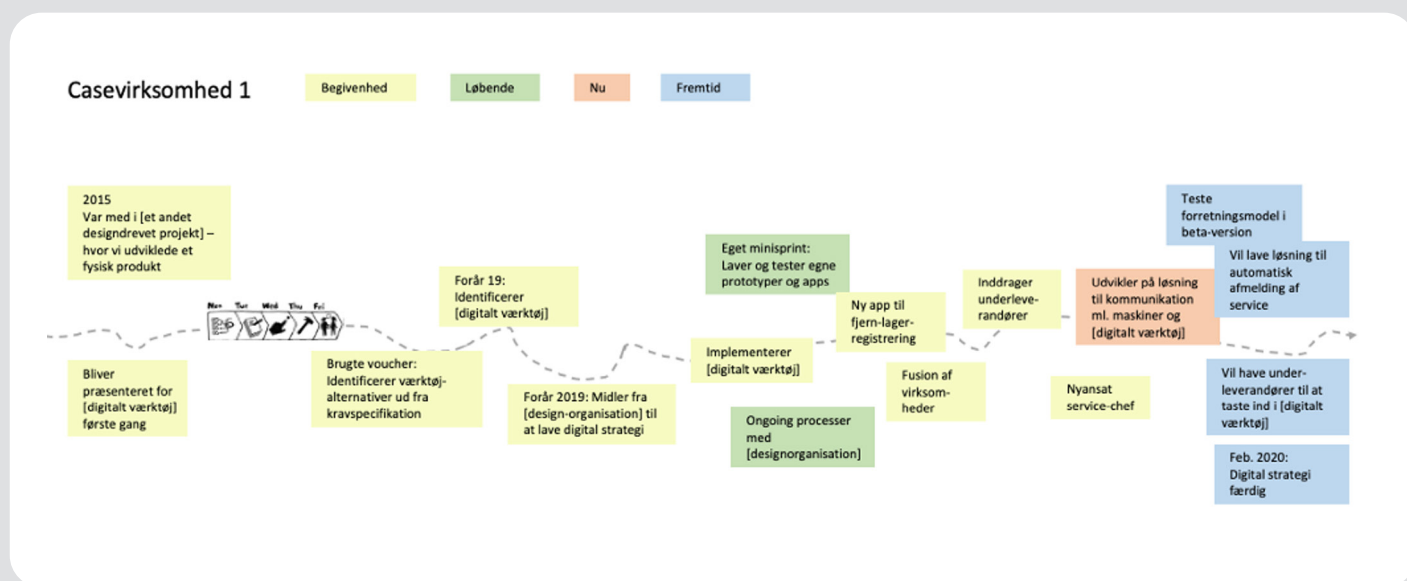
Således kan tidslinjerne bruges som et hjælpeværktøj i de kvalitative interviews, der understøtter dataindsamlingen til udforskning af virksomhedernes 'rejseoplevelser' efter sprintet og det oplevede udbytte på længere sigt.

Fra dataindsamlingen genereres forskellige typer data: Noter og transskriptioner fra interviews, observationsnoter inklusiv illustrationer og fotos samt øvrige dokumenter, der vedrører casene, fx mailkorrespondancer, sprint-planer mv. Disse data udgør tilsammen en 'pool', hvorfra temaer og

mønstre udledes induktivt, og eksempler hentes, i udforskningen af forskningsspørgsmålene.

Med udgangspunkt i de forskellige undersøgelsesspørgsmål anvendes en moderat grounded analysestrategi (Layder, 1998) til at udlede temaer fra den samlede datamængde. Analyseproceduren tager overordnet udgangspunkt i Russells (2000) procesbeskrivelse, hvori data genereres (fx i form af transskriptioner) og læses grundigt igennem bid for bid og der identificeres analysekategorier, dvs. potentielle temaer. Som kategorierne opstår sammenholdes og sammenlignes alle data fra hver kategori for at identificere relationer mellem dem. Relationerne mellem kategorierne bruges til at bygge en teoretisk forståelse, der holdes op mod yderligere og yderligere data. På baggrund heraf skabes forståelse af de væsentlige tematikker og mønstre på tværs af casene. Tillige fremhæves dog også temaer fra individuelle cases, hvor de fx peger på interessante udfordringer eller paradokser.

Udvalgte centrale tematikker præsenteres og understøttes i rapporten ved hjælp af illustrative eksempler fra data og perspektiveres gennem relevant teori.



Figur 6: Eksempel på tidslinje et år efter design sprintet (Virksomhed 1)

Casebeskrivelser

I dette afsnit præsenteres korte beskrivelser af casevirksomhederne og deres rejse gennem og efter design sprints i Sprint:Digital projektet.

Gennem design sprintene har casevirksomhederne deltagere stillet virksomhedens fortrolige, forretningsstrategiske udviklingsprojekter samt deres personlige oplevelser og holdninger til disposition for forskningen. For at værne om disse beskrives casevirksomhederne anonymt. Dette er tillige i tråd med forskningen fokus på at belyse tematikker på tværs af casene frem for enkelthistorier.

Virksomhed 1

Virksomhed 1 udlejer og servicerer specialiseret udstyr og maskiner til vedligeholdelsesopgaver i den tunge industri. De har ca. 10 ansatte og 15 år på markedet. Virksomheden oplevede, at der grundet dokumentationskrav blev mere og mere manuelt tastearbejde og papirarbejde, der tog tid fra andre opgaver, og samtidig var meget viden lagret i hovederne på de ansatte. Virksomheden ønskede at digitalisere deres processer, så de kunne spare ressourcer, gøre viden delbar og forbedre det interne flow.

Sprintet bød på både udfordringer og erkendelser. For eksempel var det svært at skulle visualisere tanker og idéer, men samtidig var netop visualiseringerne med til at give nye idéer. Det sammen satte sprint-hold med forskellige perspektiver og kompetencer ledte nemlig til en del konstruktive misforståelser, der affødte nye idéer. Eksempelvis blev en tegning af en flyvemaskine med et skilt på mistolket og ledte til idéen om, at man kunne give maskinerne skilte på, så de kunne håndscannes og registreres. Sådanne oplevelser gjorde, at teamet blev mere legende og begyndte at misforstå hinanden lidt med vilje og turde lave fejl, hvilket ellers ikke noget, der er en del af deres kultur til hverdag.

Sprintets output blev til et koncept, som Direktøren kalder et digitalt værksted, hvor registrering og styring af udstyr samt en service-app til kunderne repræsenterer "et digitalt omdrejningspunkt, ligesom et hjerte i Virksomheden." Sprintet hjalp Virksomheden til at sætte ord på, præcis hvad de havde brug for, så de kunne købe sig til de rette løsninger. Og de endte med at vælge et program, som de var blevet præsenteret for tidligere, men dengang ikke kunne se værdien af. Et år efter sprintet er den nye løsning implementeret i Virksomheden såvel som i den digitale strategi, som de efterfølgende har udarbejdet. Faktisk har de digitale ambitioner hobet sig op i en grad så nye idéer og projekterne står i kø og udfordringen er at vælge, hvad der skal laves først.

Når Direktøren ser tilbage, er noget af det vigtigste, de fik med fra sprintet, den grad af forankring, som projektet har fået i Virksomheden. Det skyldes at det sammensatte sprint-hold har fået et fælles sprog og fælles mål, som de kan kommuni-

kere videre på tværs af afdelingerne "i øjenhøjde". Dermed er de flere, der kan "bære fanen" for den digitale udvikling.

Virksomheden har tillige taget flere af metoderne fra sprintet i brug efterfølgende til at løse andre udfordringer, bl.a. til at prototype idéer og teste dem med kunder før produktet er færdigt. Det har givet meget værdi og gjort deres kunder til en "medspiller" i udviklingen.

Virksomhed 2

Virksomhed 2 er et vikar- og rekrutteringsbureau, der agerer som portal mellem jobsøgende vikarer og arbejdsgivere. Virksomheden har 21 år på bagen, og har ca. 100 ansatte foruden vikarerne. Forud for sprintet havde Virksomheden medvind på mange fronter, men oplevede en udfordring med at tiltrække og fastholde vikarerne. De gik derfor ind i sprintet med ønsket om at styrke relationen til dem.

Virksomheden havde en relativt færdigtænkt idé til, hvordan de kunne gøre det, nemlig ved hjælp af en digital loyalitetsklub. På sprintet ville de gerne konkretisere idéen i en visuel, håndgribelig prototype og lave en handleplan for at få konceptet ud over rampen, hvis de besluttede at gå videre med det.

Direktøren oplevede sprintets første to dage som ineffektive. De tre deltagere fra Virksomhedens sprint-hold var underrepræsenteret i forhold til antallet af facilitatorer og andre eksterne, og Direktøren oplevede, at det påvirkede sprintets fokus. Han følte ikke, de arbejdede på den løsning, Virksomheden allerede var afklaret om, at de gerne ville have. I stedet syntes han, de brugte tid på 'hygiejnefaktorer', f.eks. at løsningen skal være forståelig og relevant, og på at finde på alternative løsninger, hvilket han oplevede bremsede fremdriften. På sprintets tredje dag insisterede han derfor på, at de blev konkrete og løsningsorienterede, og han oplevede herefter at facilitatorerne var hurtige til at få processen 'på sporet'.

Efter sprintet fortæller Direktøren, at han havde foretrukket, at de to første dage havde foregået på en enkelt dag eller på et formøde. Løsningen, som Virksomheden endte med, og som de i dag har realiseret, er en forlængelse af deres originale ide: en loyalitetsklub for eksisterende og nye vikarer i Virksomheden, men i en afgrænset skala, som var mere realistisk. Salgschefen, der også var med på sprintet, fortæller, at det var sprintet der gjorde dem "klogere på, at vi ikke skulle slå for stort et brød op, men fokusere på en version, vi kunne overskue og som var realistisk at få i mål." Sprintet har ikke haft betydning for Virksomhedens generelle digitaliseringsambitioner, da disse var høje i forvejen, og sprintet var afgrænset til loyalitetsklubben. Til gengæld har det virket forpligtende at investere de fem dages fokuseret arbejde. Salgschefen påpeger, at han savnede fokus på

forretningsmodellen i sprintet, for "lige gyldig hvad man får designet sig frem til, falder det lynhurtigt, hvis det ikke hænger sammen, når man kommer tilbage og regner på det". Dog har sprintet også inspireret deres samarbejdsformer og det at hente inputs udefra. Skulle de sprinte igen, ville det kræve, at de havde en opgave karakteriseret ved "en følelse af denne her knækker vi ikke lige selv (...) vi rykker ikke, og det er der behov for".

Virksomhed 3

Virksomhed 3 er en start-up virksomhed, som blev grundlagt ca. fire år før sprintet og har 6 medarbejdere. Virksomheden udvikler digitale løsninger til det optometriske område – både til behandlere og deres klienter. På sprintet ønskede de at videreudvikle adskillige aspekter af et af deres software-programmer, for at kunne skalere det. Det skulle gøres til en del af Virksomhedens univers og 'essens'. Derudover ville de gerne skabe en kobling mellem deres virtuelle og fysiske universer. Opgaven var altså bred og forventningerne ligeså: De håbede, sprintet kunne hjælpe til at ryste gruppen sammen, definere strategier for fremtidige udviklingsprocesser, give samarbejdsværktøjer og gerne en konkret handlingsplan. Virksomheden var klar over, de nok ikke ville nå frem til en endelig løsning, men snarere blive klogere på deres problemfelt, som de selv erkendte var stort, samt hvordan det kunne angribes.

Da de tog hul på sprintet viste opgaven sig at være endnu mere kompleks end først antaget, men de begyndte at få et fælles billede af den. De kunne godt kunne have brugt mere tid i den første fase på at udforske de mange mulige retninger, som åbenbarede sig, for det var svært at afgøre, hvad der var vigtigst at forfølge, fortæller en Partner i Virksomheden. Samtidig blev deres interne forskelligheder meget tydelige og de kunne nemt have kørt i alle mulige retninger, hvis ikke de havde haft sprintets strukturerede, faciliterede framework, der gjorde, at de ikke skulle tænke på processen, men kunne fokusere på indholdet. Allerede på sprintets første dag skete der et vendepunkt for Virksomheden, hvor et interview med en optometrisk ekspert åbenbarede, at kundernes behov var et andet end først antaget: Der skulle fokuseres mindre på dataopsamling og mere på mennesket og dets motivation. Det satte fokus på den digitale brugerrejse, hvilket åbnede op for mange nye tanker. I sidste ende ledte det til et løsningskoncept, hvor en digital platform i form af en app skaber overblik for behandlerne samt – ved hjælp af en virtuel avatar – guider og motiverer klienter i deres behandlingsforløbs og deres interaktioner med både behandlere i den fysiske verden og trænings-software i den virtuelle verden. Udover selve løsningskonceptet har sprintet givet værdi for Virksomheden i forhold til deres samarbejde og fælles procesforståelse og vendt deres forskelligheder til en styrke. De fortæller, at det er noget af det vigtigste, de har taget med sig videre. Derudover er de blevet opmærksomme på

værdien af at involvere deres kunder i udviklingsprocesserne, men også på, at de skal kommunikere tydeligt ud, at prototyperne ikke er færdige produkter, da de har oplevet, det ellers kan være misvisende for brugerne.

Løsningen er et år efter sprintet blevet lanceret til danske synsklinikker, de har fået 17 nye kunder samt lanceret en ny hjemmeside og næste skridt er at indtage det tyske marked.

Virksomhed 4

Virksomhed 4 er med 92 år på bagen en af Danmarks ældste transport- og godsvirksomheder, og har ca. 30 ansatte. Virksomheden oplever, at slutbrugerne stiller større krav til kvalitetssikring af varer end førhen. Det øger mængden af papirarbejde, hvilket skaber ventetid og flaskehalse i processerne. Derfor ønskede de at deltage i et sprint for at digitalisere primært processen omkring indtjekning af varer. Det var dog ikke helt uden bekymring, at digitaliseringsprocessen blev sat i værk, for som direktøren fortæller "Vi er en gammel virksomhed (...) Der kan nemt mangle velvilje blandt medarbejderne, for mange vil gerne have det, som det altid har været".

Virksomhedens sprint-team var sammensat på tværs af afdelinger, og de oplevede, at dette tværgående samarbejde gav nye indsigter om, hvor deres interne flow kunne forbedres. Samtidig opnåede de en fælles forståelse på tværs af afdelingerne, hvor alle kunne se værdien i projektet og var enige om målet. Dette blev hjulpet på vej af, at Virksomheden gennem sprintet fik tilknyttet en designstuderende, som hjalp deltagerne med at visualisere og tydeliggøre deres idéer for hinanden.

På sprintet udviklede Virksomheden, med Direktørens ord, ikke bare et koncept for digital indtjekning, men en hel digital hverdag for Virksomheden, der involverede optimering af mange processer både indadtil og ud imod kunderne. Ved brugertesten på sprintets sidste dag præsenterede Virksomheden en video og prototype app for det nye koncept til nogle af deres kunder. Her viste det sig, at kunderne faktisk ikke stillede de krav til kvalitetstjek, som Virksomheden forventede, hvilket gjorde deres løsning nemmere at realisere samt gav en større besparelse i Virksomheden.

Løsningen fra sprintet er 1 år efter sprintet, fuldstændig i drift og fuldt integreret, og den har, ifølge Direktøren, været med til at effektivisere de interne arbejdsprocesser med stor succes. Det skyldes blandt andet, at Virksomheden har været god til at opretholde det momentum, som de oplevede blev skabt på sprintet. Det har de gjort ved at 'holde bolden rullende' og have mange forpligtende 'fikspunkter' i form af planer og møder internt, med Facilitatoren samt med et bureau, der hjælper dem med at lave en digital strategi.

Virksomheden har oplevet, at de med fordel kan



skabe tættere og mere samarbejdende relationer til deres kunder ved at inddrage dem og bede om feedback. Og ikke mindst har sprintsamarbejdet og inddragelsen af medarbejderne og deres idéer på tværs af Virksomhedens afdelinger betydet at medarbejderne blev 'ambassadører' for omstillingsprocessen, og at potentiel modstand blev vendt til det modsatte, for som Direktøren siger "man kan ikke være modstander af sin egen ide."

Virksomhed 5

Virksomhed 5 er en start-up, der blev stiftet af et par erfarne entreprenører ca. et år før sprintet, og de er de eneste ansatte i Virksomheden. De ønskede at udvikle et koncept for et boligfællesskab for seniorer for at imødekomme et stigende behov for et aktivt og socialt senior-liv med fokus på grønne værdier. De vil gerne sprinte for at udvikle en brugervenlig, digital administrativ totalløsning, der kunne understøtte fællesskabet samt facilitere de mange forskellige aktiviteter, som skulle tilbydes i boligfællesskabet, fx delebiler, fællesmiddage, rejser, værksted, mv.

På sprintets første dag var flere virksomheder samlet, som alle skulle sprinte på samme lokation. Facilitatorerne bad virksomhederne give hinanden feedback på problemindkredsningen. Her oplevede Virksomheden at blive bekræftet i, at deres idé og vision var god. De blev dog også udfordret på nogle aspekter af den: Fx at der måske kunne være større behov for at understøtte den interaktion, der spontant opstår mellem mennesker, fx gennem løsning af praktiske opgaver, end at fokusere på foruddefinerede tilbud. Virksomheden fandt det værdifuldt at få inputs udefra og tog indsigterne med sig gennem sprintet.

Virksomheden fandt det værdifuldt at visualisere og sætte billeder på deres idéer. De oplevede, at visualiseringerne gjorde det nemmere at forstå og afkode idéerne og træffe beslutninger, fordi det blev håndgribeligt. Samtidig bragte det dem 'tættere på målet' og gjorde det nemmere at evaluere værdien af konceptet, både for dem selv og brugerne. Som den ene Partner sagde: "Det er bare nemmere at se på noget næsten færdigt end det er bare at drøfte det henover et bord".

Sprintformatet gav dog også udfordringer for Virksomheden. De havde brugt et år på at researche på konceptet og havde lagt sig fast på, hvad de gerne ville. Derfor var det både svært og oplevedes overflødigt for dem at afsøge alternative løsninger og være kreative, som sprintformatet lægger op til. Selvom Virksomhedens deltagere anerkender værdien af at blive udfordret, betød det, at processen føltes tung og stagnerede på de tidspunkter, hvor der ifølge sprintformatet skulle idégenereres.

Sprintløsningen blev en digital social platform for beboerinteraktion i form af en realistisk udseende prototype. Selve testen var dog begrænset til to testpersoner, som gav sparsom feedback over e-mail, for Virksomheden følte, det var sårbart at række ud til de kommende 'rigtige' kunder, når løsningen ikke var færdig.

Hos denne casevirksomhed var det tydeligt, at sprintets metodik var udfordrende, og at det til tider forekom dem svært at se formålet med øvelserne. Det kan skyldes, at de allerede var så langt i konceptudviklingen, eller at det var en uvant måde for dem at arbejde på. Måske af denne grund er Virksomheden efterfølgende ikke kommet videre med projektet. En forklaring på dette kan også være, at den idé, de udviklede, var omfangsrig og ville være meget omkostningstung at føre ud i livet, hvilket blev påpeget af flere eksterne parter, som de interagerede med i sprintforløbet⁵.

Virksomhed 6

Denne Virksomhed er en fremstillingsvirksomhed med 87 år på bagen og ca. 70 ansatte. Deres grundlæggende ønske med sprintet var at forbedre kunderejsen i salgsprocessen for deres forhandlere. Før sprintet foregik al salg via mail eller telefon, men for at kunne følge med efterspørgslen, konkurrenterne og de stigende krav til digitalisering ville Virksomheden gerne digitalisere denne salgsproces. Virksomheden ønskede tillige at løfte deres brand, og sprintet indgik således som en del af en større strategisk forandringsproces omkring brandet. Virksomhedens sparringspartner i denne proces var samme bureau, som faciliterede Virksomhedens sprint.

Fordi Virksomheden og Facilitatoren havde arbejdet sammen om Virksomhedens brand forud for sprintet, havde de allerede etableret et indgående kendskab til hinanden og den udfordring, der skulle behandles på sprintet. Derfor var det også en specifik og veldefineret opgave, de gik ind i sprintet med. Derfor havde de allerede snakket mange aspekter og spørgsmål vedrørende opgaven igennem, som sprintets øvelser ellers har til formål at afklare. Dette betød, at Virksomheden følte, at nogle af de idégenererende øvelser i sprintets første dage var overflødige, da de var afklarede om, hvad de ville lave. Andre øvelser besluttede de sammen med Facilitatoren at springe over. Efter sprintet forklarer Direktøren, at "hvor meget tid man skal bruge på hver ting handler om sund fornuft og at tage hensyn til opgavens omfang. Nogle steder giver det ikke mening at bruge den tid, som processen foreskriver." Direktøren foreslog i samme ombæring, at man i stedet kunne have brugt en dag på at researche på, hvordan andre virksomheder har lavet tilsvarende løsninger. Det har hun selv brugt tid på efterfølgende.

Virksomheden oplevede ikke, at sprintet bød på

5. Virksomheden har ikke ønsket at deltage i et opfølgende interview, så disse spørgsmål er fortsat ubesvarede.

de store overraskelser eller aha-oplevelser, men det var velstruktureret og gavnligt - blandt andet fordi de fik afklaret, hvad der er vigtigt for deres forhandlere, og hvad en platform for digitalt salg skal og ikke skal indeholde. Efter sprintet og den derpå følgende research er det dog gået op for Virksomheden, at det er vigtigt for dem at udvikle og optimere deres hjemmeside mere tilbunds-gående, før de går i gang med at udvikle eller implementere en platform for den digitale salgsproces. Som Direktøren pointerer, "det giver ikke mening at bruge tid på at udvikle [salgsdelen], hvis [hjemmesiden] grundlæggende ikke fungerer optimalt." Af denne grund, samt på grund af generel travlhed, er Virksomheden endnu ikke kommet videre med realiseringen af deres sprint-løsning. Til gengæld har de planlagt et nyt sprint for at udvikle hjemmesiden (som dog er udskudt på grund af corona).

Virksomhed 7

Virksomhed 7 tilbyder services inden for administration af boligforeninger. Virksomheden blev etableret for 17 år siden og beskæftigede ved sprintet 27 ansatte. I samarbejde med deres bestyrelse, havde Virksomhed 7 forud for sprintet gennemført en kundeundersøgelse, der afdækkede en række specifikke behov hos kunderne, hvoraf særligt vidensdeling mellem kunderne var centralt. Formuleringen af Virksomhedens sprintudfordring havde dog ikke dette behov i fokus, men var derimod meget åben: De ville gerne innovere og tænke helt ud af boksen i forhold til, hvordan de kunne øge kundeværdien.

Op til sprintet iværksatte Virksomheden og Facilitatoren en yderligere survey blandt nogle af Virksomhedens kunder for at få indblik i deres behov og idéer. I denne survey var der én, der foreslog at sætte fokus på FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling. Denne idé blev en primær generator for det helt nye forretningskoncept, der tog form i løbet af sprintet.

Undervejs havde Virksomhedens sprint-hold besøg af to repræsentanter fra deres egen bestyrelse, som var imponerede over deres kreativitet og proces. Besøget gav både værdifuld sparring og en oplevelse af 'alignment' med bestyrelsen om retningen.

Outputtet blev en form for thought leadership koncept med det formål at understøtte udviklingen af grønne boligforeninger, hvor Virksomheden skulle agere sparringspartner for boligforeningerne og bidrage med viden, idéer, rådgivning, inspiration og kurser. Det var underforstået, men ikke i centrum, at konceptet skulle realiseres på en digital platform, fx i form af en app. Som Direktøren sagde: "Det er et middel til at opnå et forretningsmål, det er ikke formålet. (...) Dette er den menneskelige del af det, det digitale skal bare understøtte det."

I testen blev konceptet præsenteret for en fokus-gruppe af kunder på en række plancher. Der var

ingen tvivl om, at kunderne så en stor værdi i at få adgang til Virksomhedens unikke viden, men de udtrykte også skepsis om konceptet og at skulle have 'endnu en app'. Efterfølgende brainstormede Virksomheden derfor på, hvordan man kunne give kunderne del i denne viden på andre måder, fx gennem chatfora og netværkstræf, men der blev ingen konkret konklusion på sagen.

Efter sprintet var Direktøren og medarbejderne positive, omend trætte. De syntes, sprintet havde givet værdifulde, nye idéer. Direktøren fortalte, at Facilitatoren havde hjulpet dem til at holde fast undervejs, så de ikke stillede sig kritisk for tidligt, for, som han udtrykte det, "Man smadrer alt, når man analyserer alting - hvis man snakker forretningsidé første gang man møder det." Selvom Direktøren var lidt i tvivl om, hvorvidt de kunne realisere en forretningsmodel for det fulde koncept, anså han på ingen måde indsatsen som spild af tid. Han så mange værdifulde elementer i konceptet, som han var fast besluttet på, ikke skulle gå i glemmebogen.

Et år efter sprintet har Virksomheden droppet konceptet, da Virksomheden ikke kunne finde en forretningsmodel i det. Men også Direktørens tilbageskuende oplevelse af sprintet er, uden en entydig begrundelse, forandret. Han synes ikke længere, at sprintet og de idéer, der blev udviklet på det, er værdiskabende. Der skulle have været mere fokus på en realiserbar forretningsmodel. Han oplever også, at de skulle have haft mere hjælp fra Facilitatoren til at komme tilbage i 'havn' efter at være sejlet ude på dybt vand i sprintet. Han vil gerne sprinte igen, men næste gang skal det være på baggrund af en meget mere defineret udfordring. Direktøren har ikke nogen entydig begrundelse for dette skift.

Forklaringer på skiftet kan være flere. For det første havde Direktøren, som formelt var beslutningstager på sprintet, et stort fokus på at træde i baggrunden i beslutningsprocessen for at give sine medarbejdere plads. Dette kan forklare, at sprintet kan udvikle sig i en retning, som ikke efterfølgende stemmer overens med underliggende forventninger. For det andet kan der ses et paradoks i opdraget for sprintet: På den ene side var det motiveret af ønsket om at imødekomme de behov, der var identificeret i brugerundersøgelsen. På den anden side var sprintudfordringen formuleret som en helt åben innovationsproces. De to formål kan synes langt fra hinanden og kan ikke nødvendigvis forenes i en løsning på et sprint. Disse forklaringer bekræftes gennem et efterfølgende interview med et medlem fra Virksomhedens bestyrelse, der mener, at de alle har del i ansvaret for, at forventningsafstemning og rammesætning for sprintet kunne have været bedre. Bestyrelsesmedlemmet fortæller dog også, at selvom sprint-løsningen blev opgivet i sin helhed, spirer der alligevel rundt omkring i Virksomheden små initiativer frem, der har rod i de indsigter, der blev genereret på sprintet.



Virksomhed 8

Denne Virksomhed er en IT-virksomhed, der leverer softwareløsninger og services til lønadministration. Virksomheden er 44 år gammel og har omkring 100 ansatte. For nogle år tilbage satte Virksomheden sig for at ville ind på det tyske marked. Til at starte med tog de principperne fra deres danske løsning og "lagde de tyske krav ovenpå". Men det fungerede ikke godt, for de tyske lønregler er komplekse, og der er en anden digital kultur i Tyskland. Derfor gennemførte Virksomheden et første sprint med fokus på at forbedre brugeroplevelsen i on-boarding proces og opnå større konverteringsrater. Efter første sprint så Virksomheden, at der også var behov for en styrket marketingindsats i Tyskland for at positionere sig som brand og skabe tillid til de digitale løsninger i den påpasselige tyske kultur.

Virksomheden besluttede, at de gerne vil være 'thought leaders' på lønområdet og bruge deres ekspertise til at guide og hjælpe kunderne. De tænkte, at hvis de kunne opnå denne position i Tyskland, kunne indsatsen fungerer som en prototype på, hvordan de kunne tilgå andre markeder fremover. Virksomhedens andet sprint, som er centrum for casen, gik således ud på at definere, udvikle og teste en digital thought leadership læringsplatform.

Marketingdirektøren oplevede, at sprintet var en nem og hurtig måde at komme videre med beslutninger på. Alle gik ind i sprintet med åbent sind og der blev genereret mange idéer. Sprintet åbenbarede også, at deltagerne havde forskellige opfattelser af, hvad det var, de skulle lave, men Marketingdirektøren oplevede som positivt, at der var plads til denne åbenhed i opgaven, hvorigennem "Man bliver klogere på hvad man kan teste og hvad man kan få ud af de tests". Det sværeste i sprintet var at skulle gå fra abstrakt idé til konkret prototype. Virksomheden kom til at fortabe sig i diskussioner om tekniske detaljer, som ikke var væsentlige for konceptet. Det gjorde at processen stagnerede og først kom i gang igen, da Facilitatoren trådte ind og styrede processen videre.

Sprintets outcome blev en detaljeret prototype af en hjemmeside for læringsplatformen. Efter en corona-relateret pause blev prototypen, med hjælp fra et tysk bureau, testet med den tyske målgruppe. Marketingdirektøren fortæller, at testene var det mest værdifulde ved sprintet. Virksomheden forventede feedback på selve konceptet, men det 'købte' brugerne med det samme. Til gengæld fik Virksomheden nye indsigter, der handlede om brugernes behov for troværdighed og autoritet i kommunikationen. Det var ikke godt nok at artiklen var skrevet af en freelance forfatter, afsenderen skulle være en autoriseret ekspert. Det afdækkede et behov for at få et tættere samarbejde med de tyske løn eksperter. På en efterfølgende workshop med Facilitatoren videreudviklede de således idéen og kom på en deleøkonomisk løsning for

samarbejde med selvstændige tyske løn eksperter.

Et år efter sprintet har Virksomheden ændret kurs og droppet deres læringsplatform. Det viste sig nemlig, at flere stærke konkurrenter var nået længere med tilsvarende initiativer. Det havde Virksomheden ikke undersøgt tilstrækkelig på forhånd. I dag har Virksomheden iværksat systematisk konkurrentovervågning, dog ikke som følge af sprintet, men i erkendelsen af et generelt behov. I stedet for læringsplatformen er Virksomheden blevet i dét, der tidligere var deres 'red ocean', i forventningen om, at det bliver mere 'blåt' nu hvor konkurrenterne flytter sig. De er endda gået et yderligere skridt i den anden retning, og har lavet et helt simpelt koncept, hvor kunderne kan nøjes med at betale for lige præcis det, de har brug for, uden overflødige services.

Selvom Virksomheden ikke har implementeret den originale ide, så har sprintet hjulpet dem til at opnå indsigt om, hvad de ikke skulle, samt bestyrket dem i vigtigheden af at få hurtige bruger-inputs. Efter at have stiftet bekendtskab med sprintmetoden har Virksomheden gennemført sprints i flere andre dele af organisationen som en måde at få disse brugerindsigter på.

Virksomhed 9

Denne Virksomhed er en enkeltmands start-up, som laver spil og software, der assisterer organisationer i forandringsprocesser. Direktøren i Virksomheden har tidligere foretaget to sprints, der gik med at udvikle et ledelses-spil, og det er hans plan, at der hen ad vejen skal udvikles flere lignende spil. Han ønskede derfor at udvikle et koncept til en hjemmeside, som kunne samle disse spil på en fælles platform og dermed også styrke Virksomhedens brand-identitet. På sprintet, som er centrum for casen, skulle der udvikles en afgrænset del af denne platform, nemlig hjemmesidens forside.

Sprintet fandt sted under corona-nedlukningen, og foregik derfor online. Af denne grund tilpassede og afkortede Facilitatoren sprintet, fordi han mente, det ville være drænende at sidde foran en skærm flere dage i træk. I stedet inkluderede han nogle andre øvelser, der fokuserede specifikt på brand-værdier, som var temaet for sprintet. Det tilpassede format bestod således, foruden forudgående forberedelse fra både Facilitatoren og Direktøren, kun af én dags workshop med Virksomheden, hvorefter Facilitatoren udfærdigede prototypen. Selvom Direktøren er eneste ansatte i Virksomheden, var der andre deltagere med, 'lånt' til lejligheden, der bidrog på workshoppen. Direktøren var i godt humør efter workshoppen og syntes, at han havde fået nye indsigter. Han oplevede at de andre deltagers inputs rystede ham ud af sin egen 'indforståethed' med sig og fik ham til at gå nye veje. Men det var positivt, for, som han forklarer, sprintet 'ryster' på en måde, hvor man ikke efterlades med et tomrum, dér, hvor

den oprindelige idé var før. I stedet er der med det samme en anden, ny idé, der kan sættes i stedet. Alle deltagere i sprintet savnede det fysiske tilstedevær, og det var ikke bare kaffen og frokosten, der manglede. Direktøren fortæller: "Jeg har brug for ikke at føle mig alene om det. Jo mere jeg er (fysisk) sammen med nogle, hvor man kan høre, de ved noget, jo mere tør man læne sig op ad dem, så tør man godt træffe beslutninger. Det manglede jeg lidt her."

Sprintets output var en prototype til en hjemmeside-forside, som blev testet med to sparringspartnere ved sprintets afslutning. Testen gav mange brugbare inputs til den videre udviklingsproces. Efter sprintet fortæller Direktøren dog, at han føler sig lidt lost i projektet. Prototypen, stemmer ikke helt overens med hans forventninger rent visuelt og æstetisk, og han synes, han mangler kompetencerne til selv at arbejde videre med den. Han fortæller at han savner opfølgende hjælp, som han fik efter tidligere sprint.

Efter et år er der sket meget, og Direktøren ser tilbage på sprintet i et positivt perspektiv. Han føler, at prototypen hjalp ham videre hurtigere end han ellers kunne være kommet, og med hjælp fra en programmør fik han siden lanceret. Samtidig skiftede hans prioriteringer dog, så han valgte at fokusere på produktudvikling frem for videreudvikling af hjemmesiden. Men sprintet har også givet ham andre ting med. Det har tydeliggjort Virksomheds kerne og værditilbud for ham, og ikke mindst har metoden inspireret ham til selv at køre sprints med kunder. Derved skabes både co-creation og forretning i processen med at indkredse og omforme kundens behov til et skræddersyet produkt, som Direktøren før stod alene med og brugte meget tid på.



3. Opgave- trappen

Som et produkt af følgeforskningen på Sprint:Digital er udviklet en model kaldet Opgavetrappen (Bordal, 2021) som denne rapports findings i flere tilfælde refererer til. Af denne grund præsenteres modellen indledningsvist i dette afsnit.

Udgangspunktet for opgavetrappen var empiriske observationer af caseforløbene, der indikerede, at design sprintets stringente format kan være i modstrid med de deltagende virksomheders opgaver og dermed deres behov. Denne 'konflikt' ser forskellige ud afhængig af opgavens scope, dvs. dens åben- og lukkethed. For eksempel sagde en Partner fra én Virksomhed 5:

Vi var nået langt. Hvis man skulle spole tiden tilbage skulle vi måske ikke have været så langt. Man skulle nok have været tidligere i sin proces. Vi have så meget inde i hovedet, der skulle rives ned. [Facilitatoren] sagde [...] "prøv at tænke kreativt". Vi sagde "vi ved, hvad vi skal lave"

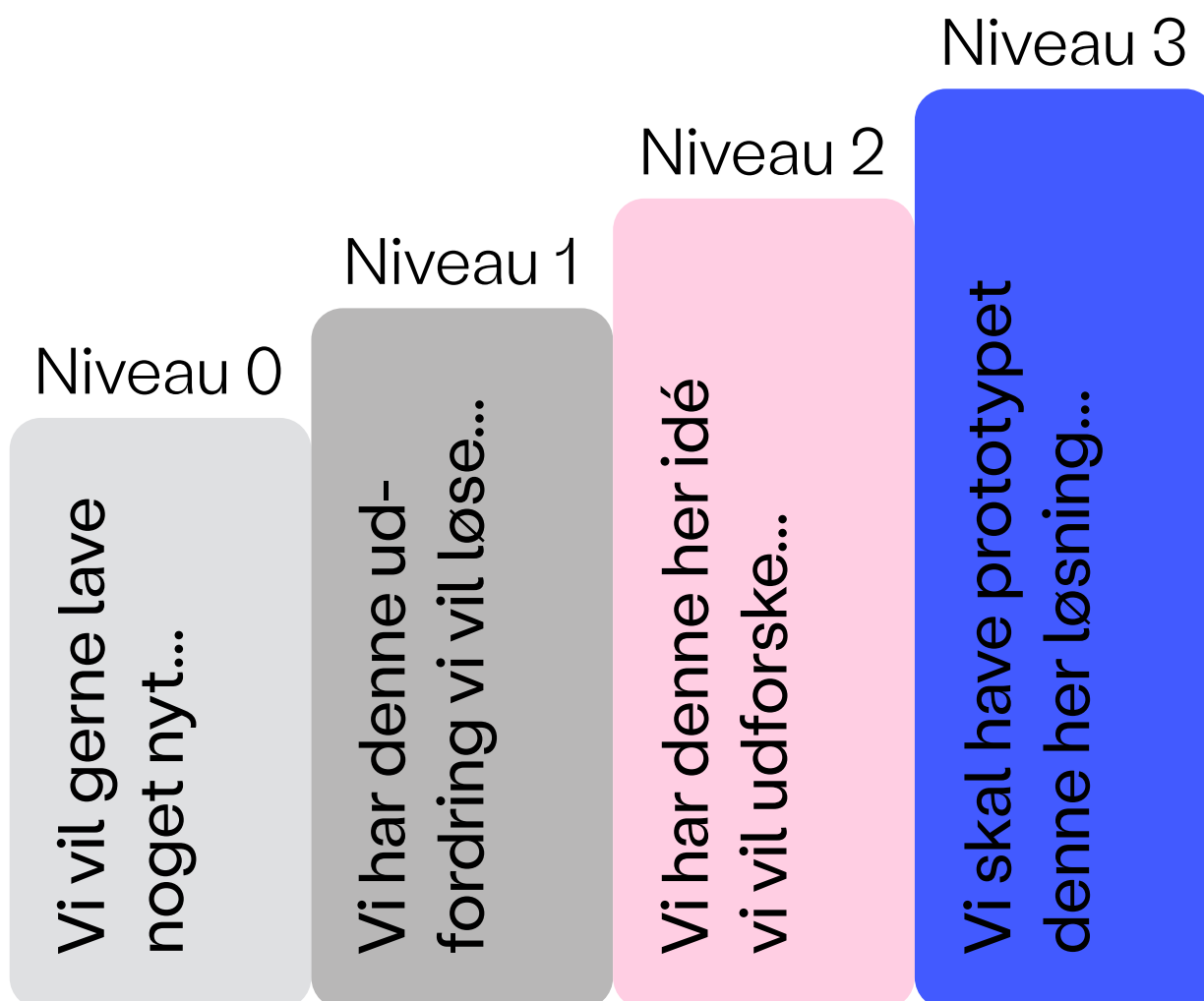
Dette citat viser, at i et fremskredent og relativt veldefineret projekt kan de mere udforskende elementer af sprintet opleves overflødige. Og omvendt oplevede en Partner fra Virksomhed 2:

vi får [opgaven] åbnet op og vist hvor komplekst den bliver, så gør det også det faktisk er svært at sige jamen det er den dér og den dér jeg vil vælge

som prioritet. For fanden det er jo svært [...] og der tænkte jeg måske, at der blev vi tidspressede [...] der kunne jeg godt have brugt at vi havde brugt lidt mere tid til at kunne arbejde med nogle af alle de ting vi havde identificeret

Dette citat viser, at det i et mere åbent og løst defineret projekt kan være en udfordring at håndtere opgaven inden for sprintets snævre rammer. Disse og lignende citater gav anledning til en analyse af forskellige sprint-opgaveniveauer samt de karakteristika og behov, der knytter sig til dem. Denne analyse resulterede i tilblivelsen af Opgaventrappen, som her er præsenteret i en kort form.

På baggrund af følgeforskningens ni cases samt en yderligere analyse af 30 deltagende virksomheders sprint-opgavebeskrivelser, skildrer opgavetrappen fire forskellige niveauer, som virksomhedernes opgaver kan befinde sig på ved sprintets start. De fire niveauer er i modellen repræsenteret ved fire generaliserede udsagn om incitamentet for at sprinte, se Figur 7.

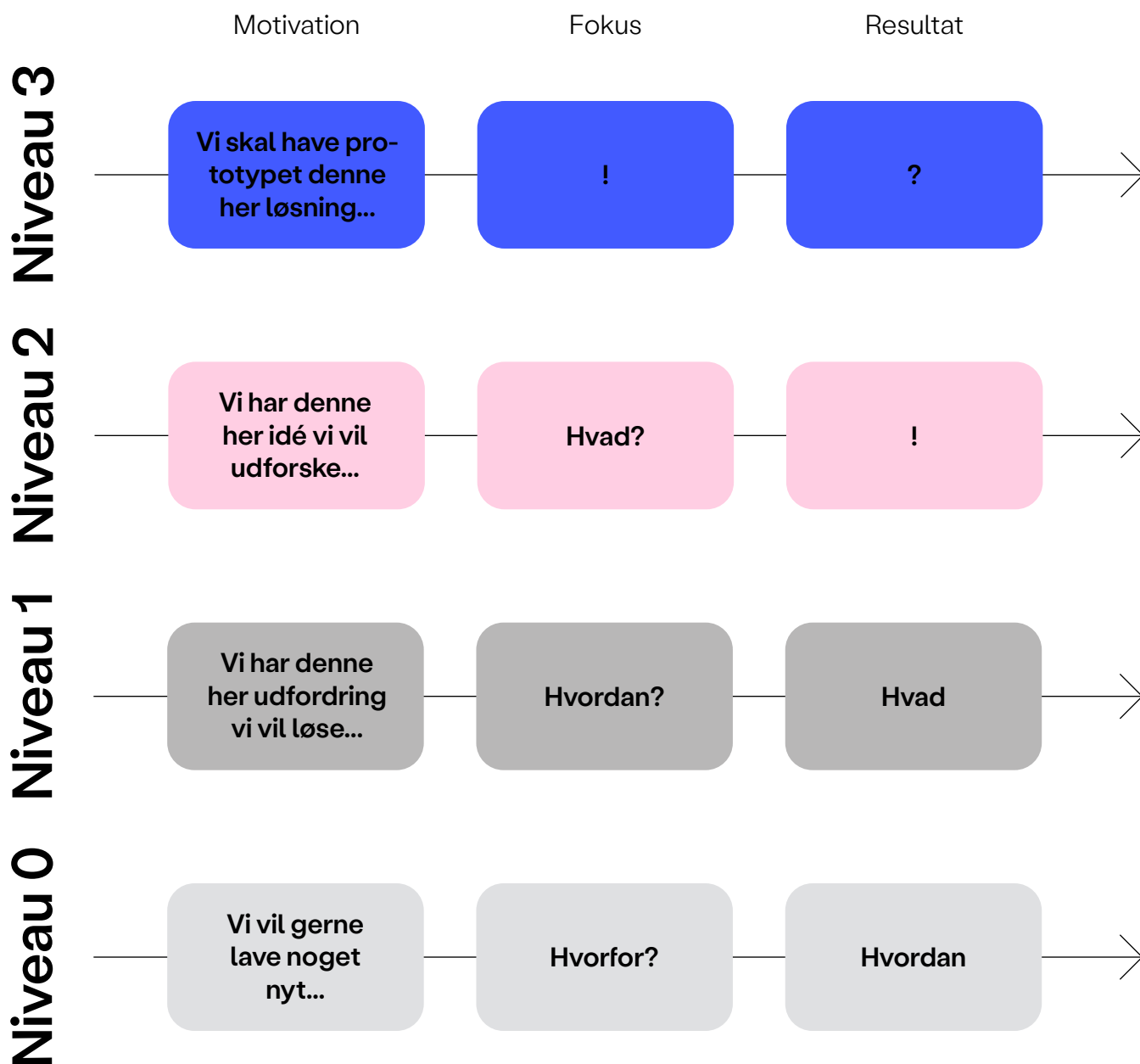


Figur 7: Opgavetrappen

Trappens niveauer er et udtryk for opgavens grad af åbenhed, hvor Niveau 0 er mest åben og Niveau 3 er mest lukket. Opgavens grad af åbenhed kan samtidig være et udtryk for, hvor fremskreden udviklingsprocessen, der knytter sig til opgaven, er. Således vil en opgave på Niveau 0 ofte kendetegne begyndelsen på en længere (innovations) proces, mens en opgave på Niveau 3 ofte, på baggrund af en forudgående proces, vil være tæt på mål.

Sprintet kan udspringe fra hvert af opgavetrappens niveauer, men da sprintet uanset startniveau kun varer fem dage, er det ikke forventeligt, at man kan nå lige tæt på en færdig løsning uafhængig af startsted. Det foreslås således med opgavetrappen, at hvert af de fire trin knytter sig til og adresserer forskellige fokus-spørgsmål for den under-

søgelse eller det eksperiment, som man kan sige, at sprintet er. Følgelig vil resultatet af sprints på de forskellige niveauer også have forskellig karakter. Niveau 0 vil typisk have fokus på hvorfor der skal udvikles noget nyt og resultatet kan være forståelse af opgaven og hvordan den skal gribes an, herunder strategi og metode; Niveau 1 har fokus på hvordan opgaven skal rammesættes og gribes an og resultatet kan være udvikling af koncepter og løsningsidéer; Niveau 2 har fokus på hvad en løsning skal bestå af og rumme for at møde kriterierne og resultatet kan være et konkret løsningsforslag; og endelig har Niveau 3 ikke i samme grad et undersøgelsesspørgsmål men derimod fokus på at detaljere og konkretisere et løsningsforslag i en prototype. Processens spørgsmål knytter sig snarere til testen, hvori løsningen skal prøves.



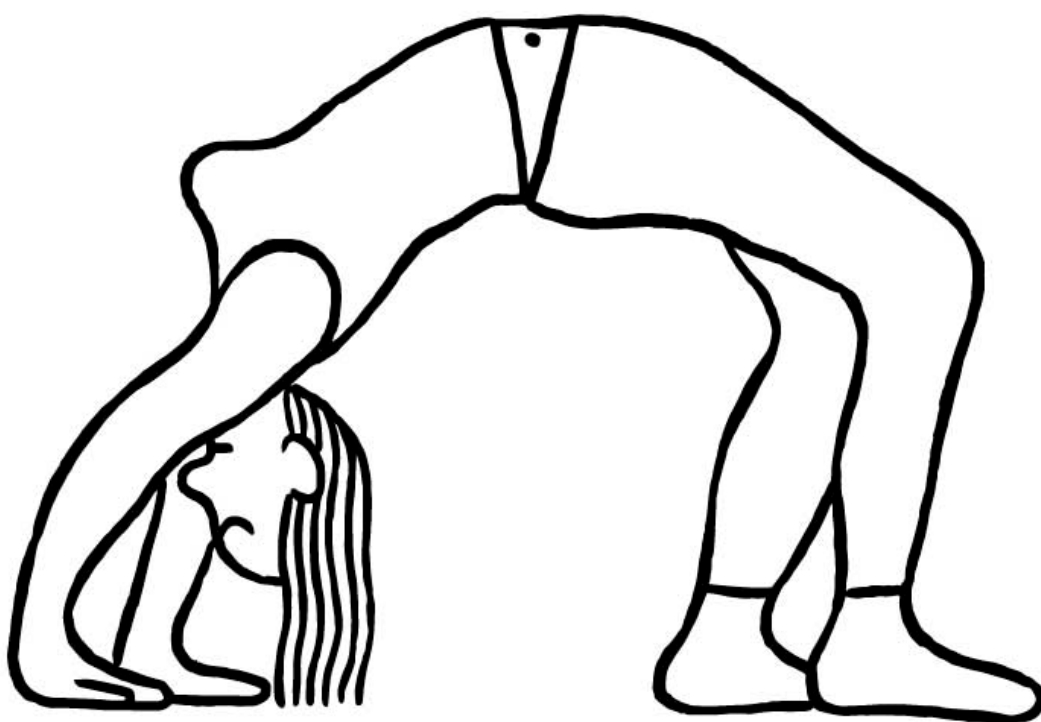
Figur 8: Opgavetrappen: Fokus-spørgsmål og resultater

Figur 8 illustrerer, at der kan være forskellige sprint-procesniveauer med forskellige undersøgelsesfoki og forskellige typer ubekendte, man søger svar på. Niveau 0 er mere abstrakt, og kan fx handle om at forme overordnede strategier, og niveau 3 er mere konkret og kan fx handle om at designe funktionel finish og visuelle detaljer. Denne fordeling vil i mange tilfælde afspejle sig i prototyperne, som på niveau 0 vil have lav detaljeringsgrad (fidelity/ resolution) og på niveau 3 en høj detaljeringsgrad (fidelity/ resolution).

Opgavetrappen foreslår ikke, at sprintet vil eller bør holde sig stringent til det beskrevne fokus og ej heller, at en veldefineret opgave ikke bør udføres ved fx at spørge hvorfor? Snarere er modellens formål at synliggøre, at der er forskel på, de

udgangspunkter, med hvilke virksomheder går ind i et sprint, og dermed også hvilke spørgsmål, de kan have brug for at få besvaret i processen og hvilke resultater, de kan forvente at nå.

Opgavetrappen tilbyder et sprog til at tale om udviklingsstadier i designprocesser og kan hjælpe til at afstemme forventninger om hvad en virksomhed kan få ud af et sprint, spore fremdrift i længerevarende processer og planlægge fremtidige designprocesser (Bordal, 2021, s. 15).



4. Umiddelbart udbytte

Det umiddelbare udbytte handler om den værdi og de udfordringer, der forekommer og opleves hos casevirksomhederne i direkte forbindelse til sprint-aktiviteten, dvs. under og umiddelbart efter sprintet. Dette fokus er relevant for at forstå hvordan selve sprint-metoden, som den primære aktivitet og 'intervention' i projektet, opleves og indvirker på virksomhederne og de sprint-udfordringer, de arbejder med.

4.1

Umiddelbar værdi

I dette afsnit beskrives de typer værdi, virksomhederne oplever i umiddelbar relation til sprintet. Selvom virksomhederne hverken står med færdige produkter eller en øget fortjeneste lige efter sprintet, så er det korte sigt vigtigt, fordi det netop er i sprintet, set som intervention, at der sås et frø til en forandring, der kan vokse sig til et større udbytte på sigt.

Det større udbytte, der eventuelt kan høstes på sigt, kan givetvis ikke alene tilskrives, hvad der er sket på et enkelt sprint, men eftersom projektets effektmålinger viser, at næsten alle virksomhederne selv kobler sprintet med udbytte og forventet vækst, er der altså en oplevet og forventet kausalitet. Denne kausalitet gør det værd at kigge nærmere på, hvad det er for aspekter af sprintet, der opleves som værdiskabende og som kan sprede ringe af forandring i virksomhedens vande på sigt.

Begrebet værdi defineres i denne sammenhæng som og gennem virksomhedernes positive ytringer eller oplevelser med sprintet og udbyttet deraf. Eksempler herpå kan være brug af forstærkende adjektiver, der udtrykker, at sprintet har gjort dem bedre til noget eller givet dem en større forståelse af eller evne til noget. Værdi kan også komme til udtryk når virksomhederne nævner, hvad der har betydning eller er vigtigt i forbindelse med sprintet, og endelig kan det findes gennem virksomhedernes beskrivelser af, hvad de har opnået, fx overblik, indsigt, muligheder og styrke.

Gennem en analyse af alle udtryk for værdi, er der fundet tre tematiske hovedkategorier, som disse værdiaspekter falder ind under: Output, proces og forudsætninger, der hver indeholder forskellige underkategorier, som repræsenterer forskellige værdiaspekter.

Output handler om, de typer udbytte, virksomhederne tager med sig fra sprintet og potentielt kan bruge fremadrettet. Proces handler om hvilke aspekter i selve sprintets proces der opleves værdifulde og er med til at skabe output-værdi. Og endelig handler forudsætninger om de omkringliggende faktorer og betingelser, der har indflydelse på muligheden for at indløse den værdi, der kan

skabes i løbet og som følge af sprintet.

De tre værdi-kategorier forekommer umiddelbart kausalt forbundne, sådan at outputværdi skabes og muliggøres gennem processen, hvis værdi igen skabes og betinges af hvorvidt nogle omkringliggende forudsætninger er opfyldt. I praksis er det dog en vekselvirkende proces, hvor de forskellige typer værdi er med til at skabe hinanden, og – som uddybes i afsnittet om udfordringer – manifesterer den mere abstrakte værdi forudsætninger sig ofte senere end den mere konkrete værdi output i virksomhedernes bevidsthed. I dette afsnit præsenteres de tre typer værdi i en rækkefølge fra konkret til abstrakt (Figur 9).

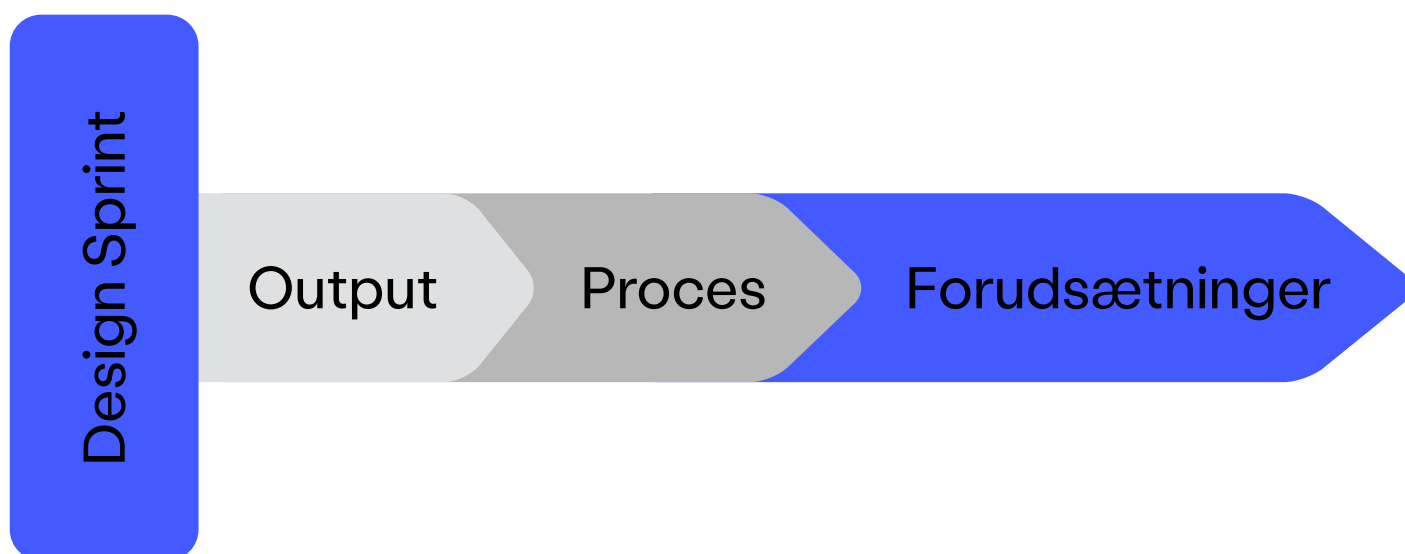
Output

Dette afsnit præsenterer værdi i form af forskellige typer udbytte, som virksomhederne umiddelbart efter sprintet oplever, at de tager med sig fra sprintet. Under dette tema, findes værdiaspekterne: Sprintløsning, afklaring, forretningsmodel, metoder og 'bløde værdier'.

Sprintløsning

Den nok mest håndgribelige og mindst overraskende output-værdi, virksomhederne oplever at tage med sig, er den konkrete løsning på deres sprint-opgave eller problem, og som manifesteres gennem den prototype, de bygger og tester i sprintet. Det er også denne type værdi, som flest virksomheder har en forventning om at opnå, før de går ind i sprintet, og derfor også en type værdi, der ofte repræsenterer virksomhedernes incitament for at sprinte.

Og værdien af den konkrete løsning og prototype er da også én, som virksomhederne oplever at tage med sig efter sprintet. Direktør i Virksomhed 2 oplever, at sprintet *"har flyttet os, fordi jeg har*



Figur 9: Tre kategorier af værdier fra sprintet

noget konkret visuelt at forholde mig til nu gør det, det nemmere at implementere.”⁶ Han fortæller, at han godt kan lide, at sprintet ender i noget konkret og visuelt, som han kan vise til sine interessenter, fordi det gør, ”at de kan fornemme hvad det handler om, få tillid til det, forstå det – og det bliver nemmere at sælge det igennem. Det er gennemtænkt”. Han har set mange forretningsmodeller på skrift, men mener, at ”hvis ikke du kan vise forsiden på en app eller en hjemmeside etc., så er du ikke skarp nok.”⁷

Partner fra Virksomhed 3 samstemmer at ”Det har været meget konkret og producere prototypen, så det gør bare at beslutningerne bliver endnu skarpere.”⁸

Som det eksemplificeres hænger værdien i sprint-løsningen altså tæt sammen med det visuelle udtryk og den fysiske gestaltning, den indtager, når den konkret bygges op som en håndgribelig prototype.

Udover at prototyping hjælper med at forme og skærpe selve løsningsidéen, da processen kræver, at den gennemtænkes, har prototypen, der resulterer af processen, altså betydning i forhold til efterfølgende at kunne kommunikere til og overbevise virksomhedens bagland og interessenter om løsningsidéens værdi. En sprintdeltager fra Virksomhed 4 mener fx, at dét konkret at kunne synliggøre for resten af Virksomheden, hvad man har lavet på sprintet, i stedet for bare at fortælle om det, kan hjælpe til at skabe en ’smittende effekt’ i forhold til at skabe tilslutning og fællesskab om løsningen.⁹

Prototypen giver både et konkret indblik i løsningsidéen, men kan også ses som ’butiksvindue’ eller et ansigt for hele forretningen¹⁰ og dens værdier, og kan således kommunikere på flere planer.

Den prototypedede sprintløsning gør, at virksomhederne oplever at fremdriften mod et mål opleves konkret og håndgribelig. Det opleves ofte ”tilfredsstillende at være i produktions-mode. Vi rykker tættere på noget konkret, som vi kan tage med tilbage. Et resultat.”¹¹ Og samtidig bringer dette resultat virksomheden tættere på en løsning, der kan implementeres. Direktør i Virksomhed 4 siger

om den løsning, de har prototypet:

”Jeg har drømt om et tilsvarende system i mange år, uden at jeg havde gjort noget ved det. Men jeg tænker trods alt at efter en uge med 4-5 mand at vi er kommet så usandsynligt meget tættere på at kunne sætte det i gang.”¹²

På samme måde fortæller Direktør i Virksomhed 9, at med prototypen kan han forholdsvis få penge få noget op på nettet i løbet af næste uge ”[...] så på den måde, så er jeg jo kommet meget hurtigere frem til noget, som jeg ellers ikke ville... [...] på kort tid og rimelig effektivt. Så det synes jeg har klart stadigvæk er værdien. [...] Jeg står jo et helt andet sted, end jeg gjorde før.”¹³

En prototype, især hvis den tilnærmer sig et færdigt produkt (høj fidelity/ resolution), giver altså virksomhederne noget konkret at bygge ovenpå og arbejde videre med i det videre projekt efter sprintet og dermed lettere adgang til at videreudvikle den løsning, de er kommet frem til under sprintet.

Afklaring

Et andet gennemgående output, som virksomhederne tager med sig fra sprintet er den afklaring, eller læring, der gør, at de efter sprintet står et sted, hvor de kender deres opgave bedre og ved, hvordan de kan gribe den an fremadrettet.

Afklaring kan handle om at forstå egne og andres behov og dermed, hvad løsningen skal imødekomme og hvorfor. I Virksomhed 3 sker der fx en retrospektiv erkendelse af behovene, idet en Partner siger ”jeg sidder også bare og mærker, at den løsning, [...] vi har fundet, det er netop det, som vi ledte efter.”¹⁴ Og Virksomhed 1 fortæller, at de i løbet af sprintet fandt ud af, om dele af deres service, at ”det var ikke nødvendigt at gøre, og så har vi fundet ud af nogle andre ting der var meget mere nødvendige”.¹⁵

Afklaring kan også handle om virksomhedens viden og usikkerhed i opgaven, som bliver tydeliggjort ved at få udfordret antagelser og afprøvet idéer. Direktør i Virksomhed 6 oplever at ”I sprint-processen bliver man klar over faldgruberne ved den løsning, [man laver] og evaluerer.”¹⁶ Og hos Virksomhed 3 oplever en Partner, det at skulle præsentere løsningen i sprintet gør, ”at der bliver

6. Virksomhed 2, interview efter sprint
7. Virksomhed 2, interview før sprint
8. Virksomhed 3, interview sprint dag 4
9. Virksomhed 4, snak med deltager over frokost sprint dag 5
10. Case 9, interview med Facilitator efter sprint
11. Virksomhed 8, interview sprint dag 3
12. Virksomhed 4, interview sprint dag 5
13. Virksomhed 9, interview efter sprint
14. Virksomhed 3, interview sprint dag 5
15. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint
16. Virksomhed 6, interview 1 år efter sprint
17. Virksomhed 3, offboarding-møde

du selv klar over, hvor meget du ved, om hvad du har gang i, fordi du har nogle huller ikke.”¹⁷ En anden Partner fortæller, at sprintet medfører ”nogle levende snakke, hvor man er nødt til at lytte til, hvad de andre siger. Der er forskel på, hvad man tror, man ved, og hvad man ved. Man får nogle opdagelser undervejs: Vi troede, det var sådan og sådan...”

Tillige kan afklaring handle om virksomheden fremadrettede skridt og handlinger. Direktør i Virksomhed 2 fortæller om opgaven, de arbejdede med på sprintet, at *”Den havde vi rodet rundt med i et års tid [forud for sprintet], og der føler jeg, at vi er blevet meget mere afklarede over, hvad er det vi burde gøre nu.”*¹⁹ og på samme måde har Direktør i Virksomhed 6 fået afklaring på fremadrettede skridt, idet hun fortæller, at efter sprint *”stod det klart for mig, at vi skulle finde ud hvad forhandlerne har brug [...]. Hvad er deres behov?”*²⁰

Afklaring om den fremadrettede handling kan også handle om, hvad man ikke skal gøre. Direktør i Virksomhed 6 siger, at selv hvis konklusionen på sprintets test er, at løsningen ikke er relevant, og virksomheden vælger ikke at implementere den, *”så er man i hvert fald afklaret og [har] sparet virkelig mange penge, i forhold til [hvis] man har brugt måske 100.000 kr. på at implementere en løsning, som kunderne alligevel ikke ønsker eller [som ikke] fungerer. Så det er simpelthen afklaringen jeg ville sælge [sprintet] på.”*²¹

Og netop den pointe – at man kan få værdi ud af sprintet, selv hvis det viser sig, at løsningen rammer ved siden af – er et centralt værdiaspekt, som af en af sprintets ophavsmænd, Michael Margolis, kaldes ’de-risking’²². De-risking – altså at sænke risikoen – implicerer, at virksomheden ved at bygge en hurtig prototype af en løsning ’snyder’ sig ind i fremtiden og ser kundernes reaktioner på den, før de indgår dyre forpligtelser (Knapp et al., 2016, s. 16). På den måde kan virksomheden opdage eventuelle problemer hurtigt og undgå at spilde tid og penge på udvikling og produktion af noget, kunderne ikke er tilfredse med. På den måde afhjælper de-risking både frygten og risikoen for at fejle senere i processen.

De-risking handler altså også om afklaring af, hvad

man ikke skal gøre. Sådanne indsigter har flere virksomheder også fået gennem sprintet. For eksempel fortæller Salgschef i Virksomhed 2, at de i løbet af sprintet kunne se, at det her bliver for omfattende. *”Det var vores egen refleksion [...] hen mod slutningen af sprintet. Det var ekstremt væsentligt at få afgrænset. Det er kun godt det bliver mindre ambitiøst.”*²³

Hos Virksomhed 7 går nogle tilsvarende erkendelse på metoden. Her er de blevet mere skarpe på, at hvis de skal sprinte en anden gang, skal opgaven afgrænses mere, så de ender i en mindre åben proces og tættere på en konkret løsning som output.²⁴

Afklaring kan opstå undervejs i sprintet og under idéudviklingen, fx når medarbejdere fra flere afdelinger bliver sat sammen og herigennem ser deres processer og problemer fra nye vinkler. For eksempel siger Økonomichef fra Virksomhed 1:

*”Jeg lærte en frygtlig masse om værkstedet den uge [...] som jeg ikke vidste før, for det får man aldrig tid til i en travl hverdag og lige få spurgt ind til hvorfor er det egentlig I gør det og hvordan hænger det sammen og så nogle ting, og sådan er det jo hele vejen rundt og man kan sige den sværeste kommunikation som findes i en virksomhed det er jo på tværs af afdelinger”*²⁵

I sprintformatet er beslutningsprocedurer i form af dot-voting bygget ind som fast tilbagevendende element. Man kan sige, at denne struktur i sig selv er befordrende for, at opgaven snævres ind mod en afklaring i forhold til, hvad løsningen skal være. Salgschef i Virksomhed 2 beskriver, at processen *”flytter sig når vi bliver tvunget til at stemme og vi så får det snævret ind. Og det fungerer godt, for så er det, man kommer fra ét sted til et andet.”*²⁶

Ofte vil en stor del af virksomhedernes læring og afklaring dog ligge til sidst i processen, når prototypen, som kan siges at udgøre en hypotese i sprintet, mødes, testes og evalueres af brugerne eller kunderne.

For eksempel oplevede Virksomhed 4 i testen at blive gjort opmærksomme af kunderne på, at de tog et ansvar, som ikke var deres, i forhold til nogle

18. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

19. Virksomhed 2, interview sprint dag 5

20. Virksomhed 6, interview 1 år efter sprint

21. Virksomhed 6, interview sprint dag 5 / efter sprint

22. Interview med Michael Margolis, Google Ventures, November 2018

23. Virksomhed 2, interview 1 år efter sprint

24. Virksomhed 7, interview 1 år efter sprint

25. Virksomhed 1, offboarding-møde

26. Virksomhed 2, interview om humørkurver

27. Virksomhed 4, offboarding-møde



dyre og besværlige kontroltjek, de foretog hyppigt.²⁷ For Virksomhed 2 gav testen en afklaring af nogle forhold omkring deres løsning, hvorom Direktøren siger, at *"den havde jeg simpelthen ikke set og kunne ikke selv tænke mig frem til"*²⁸. For Virksomhed 8 gav testen en stor læring, da den gjorde det tydeligt, at kunderne stillede nogle krav omkring troværdigheden af Virksomhedens kommunikation, som de ikke havde forudset.²⁹

Endelig kan afklaring opstå, når sprintteamet samler op og evaluerer på sprintet og overvejer hvad de næste skridt er. I det traditionelle sprintformat følges testen op ved at lede efter mønstre i de svar, der er kommet, men der beskrives ikke udarbejdelse af en handlingsplan for fremtidige skridt (Knapp et al., 2016, s. 222–223). I Sprint:Digital er en afsluttende udarbejdelse af en handlingsplan gjort obligatorisk i alle sprints. Afklaringen kan ved sprintets udgang således her tage konkret form af en handlingsplan. Direktør i Virksomhed 1 udtrykker det således:

*"Vi skal arbejde videre, altså jeg er motiveret og det virker de andre også til at være. Vi skal arbejde videre med det og jeg synes også vi har fået kogt lidt ned til nogle steps der er til, hvad skal man sige at angribe når vi kommer hjem."*³⁰

Afklaringen, som handlingsplanen bibringer kan hjælpe virksomhederne til at arbejde videre efter sprintet, hvor de ikke længere har facilitatorer og sprint- framework at læne sig op ad.

Den afklaring, som særligt det første sprint i en længere proces kan give, beskrives af sprint ekspert Rob Hamblen³¹ ved hjælp af en dart-metaphor, som de brugte over for kunderne hos AJ&Smart, hvor han har været Product Design Director. Hamblen forklarer, at det første sprint er som at kaste en dartpil ind i et mørkt rum og forsøge at ramme en målskive uden at kunne se noget. De indsigter, som data fra det første sprint giver, svarer til at tænde lyset, hvilket gør, at man i efterfølgende forsøg har en meget bedre chance for at ramme rigtigt.

Forretningsmodel

Sprintforløbet har for nogle virksomheder givet et output i form af nye forretningsmodeller og løsninger, der rammer bredere end den opgave, de først satte sig for at arbejde med.

I nogle tilfælde har det fra start været defineret i sprintopgaven, at det netop var udvikling af forretningsmodellen, der var på dagsordenen i sprintet. Hos Virksomhed 8 vidste de allerede på forhånd, hvilken ny forretningsmodel, de gerne ville udvikle. De havde forud for sprintet besluttet, at de ville være 'thought leaders' på deres område og *"dem, man kommer til, når man skal lære noget om løn. [...] Det betyder en forretningsmodel, hvor man ikke bare sælger systemer, men også ekspertise."*³² På sprintet skulle de arbejde med, hvordan denne nye forretningsidé kunne bygges op og præsenteres i form af en platform og hjemmeside.

Hos Virksomhed 7 vidste de også at de ville udvikle en ny forretningsmodel, men ikke hvilken. De ville gerne, som Direktøren udtrykte det, 'disrupte' deres forretningsmodel,³³ innovere og tænke ud af boksen.³⁴

Men der er også virksomheder, der ikke sprinter med ambitionen om at få en ny forretningsmodel, men alligevel ender med dette output – om ikke andet som en nærliggende mulighed.

Virksomhed 1, der i sprintet arbejdede med at digitalisere nogle af deres interne processer, fik på sprintets testdag feedback fra en digitaliserings-ekspert, der mente, at den digitale løsning, Virksomheden havde udtænkt for at hjælpe sig selv, kunne bruges til mere, end de selv havde tænkt – den kunne blive et digitalt produkt, de kunne sælge:

*"I får langt mere viden om jeres maskiner [...] det giver mulighed for andre forretningsmodeller. Det her sætter strøm til det, I gør allerede. Hvis 'nu' er step 1, så er det her level 2, men hvad med level 3 og 4 og 5? I kan sælge app'en. Tænk app'en som en forretning."*³⁵

Også Virksomhed 8, der som beskrevet ovenfor gik ind i sprintet med en plan om én forretningsmodel, endte med, som konklusion på sprintets testresultater og strategiske inputs fra ledelsen, at finde på en helt anden forretningsmodel. Den nye forretningsmodel er baseret på en platformstankgang, hvor Virksomheden skaber nye relationer med de nuværende konkurrenter og kobler dem med brugere på Virksomhedens platform i dét, Marketingschefen kalder en

28. Virksomhed 2, interview sprint dag 5

29. Virksomhed 8, interview efter sprint

30. Virksomhed 1, Interview sprint dag 5

31. Samtale med Rob Hamblen i November 2018. Rob Hamblen var på det tidspunkt Product Design Director hos bureauet AJ&Smart i Berlin, der samarbejder med Jake Knapp om at udvikle design sprint formatet.

32. Virksomhed 8, interview før sprint

33. Virksomhed 7, noter sprint dag 1

34. Virksomhed 7, interview før sprint

35. Case 1, noter sprint dag 5

36. Virksomhed 8, interview efter sprint

*"Mini dele-økonomi, hvor vi stiller [...] platformen til rådighed. Her kan [eksterne] revisorerne tilbyde deres egne services og de kan hjælpe og de kan generere leads til deres egen forretning. Mod at de så kører løn for dem på selve [vores] platformen."*³⁶

I ovennævnte eksempler er der især fokus på en ekstern forandring ud imod kunderne, fx i værditilbud, kunderelationer og indtægtskilder.

Andre virksomheder kommer frem til løsninger, der i højere grad end forventet skaber forandring i virksomhedens interne processer og dermed potentielt i forretningsmodellen med fokus interne faktorer såsom aktiviteter, ressourceforbrug, samarbejder og omkostningsstrukturer.

For eksempel gik Virksomhed 4 ind i sprintet med ambitionen om at digitalisere en enkelt proces omkring indtjekning af varer, men da de igennem sprintet fik kortlagt flowet i deres interne processer, endte de med i stedet at skabe en hel "digital hverdag", som tog højde for hele flowet og ikke bare en del af det. Direktøren mener, at denne løsning vil få

*"Meget større effekt på vores virksomhed, end vi regner med. [...] på mange andre ting end bare det der med at gå hen til en skærm og trykke ind. Så det betyder at vi egentlig kan bevæge os hen til en digital hverdag hvor vi kan være meget mere fremme på driftsområdet."*³⁷

Sprintet kan altså på forskellige måde skubbe til virksomhedernes idéer og forestillinger. Dette kan resultere i løsninger, der er bredere end dem, virksomhederne forestiller sig på forhånd og som repræsenterer eller får indflydelsen på forandringer i virksomhedens forretningsmodel fremadrettet.

Metoder

For flere virksomheder er det et værdifuldt output fra sprintet, at de, ved at arbejde i og lære sprintformatet at kende, har lært nye metoder og fået nye værktøjer med hjem. Som Marketingchef i Virksomhed 8 beskriver at *"Sprintet har givet indsigt i metoder vi kan bruge når vi skal udvikle undervejs - altså en opmærksomhed om en tilgang, som kan være til vores fordel i visse situationer."*³⁸

For virksomhederne kan sprintformatet inspirere til: Indsamling af idéer. På sprintet oplevede Direktør i Virksomhed 4, at hans team begyndte at se muligheder frem for begrænsninger, når de blev inddraget i idéudviklingen, for som han siger, *"det er jo svært at være negativ over for ens egen idé"*³⁹. Det har betydet, at Virksomheden efter sprintet nu *"opsamler [...] idéer, en bruttoliste. Fra medarbejdere, chauffører - fra alle. Hvis chaufførerne siger 'hvorfor kan vi ikke gøre sådan?' så noterer vi det. Man kan komme og sige det hvis man har en idé"*⁴⁰

Eksterne inputs. I forlængelse af at indsamle idéer, når de opstår, ligger det at opsøge inputs udefra. Virksomhed 1 vil også gerne efter sprintet få nogle *"udefra til at komme med noget input og lige være med til at guide os lidt"*. For Virksomhed 7 giver det værdi at få inputs fra folk, der ikke kender fagområdet: *"Jeg vil tage det til mig i min værktøjskasse. Man skal få nogle ind udefra, der ikke ved noget om ejendomsadministration. Så [ellers] bliver man biased."*⁴¹ Og for Virksomhed 3 er det omvendt ekspert-inputs, de har set værdien i, og tager med sig.⁴²

Fokuseret idégenerering. Virksomhed 4 kan fx *"lære af at sige 'der er noget, der skal gøres [...] nu er det denne her uge, vi gør det her', fordi vi skal simpelthen give os plads til at få det gjort færdigt, ikke? for ellers når man kommer hjem så kommer dagligdagen og rammer én"*⁴³ En Partner fra Virksomhed 3 vil gøre sit for at Virksomheden fremover *"bruger nogle værktøjer, og siger [...] om to timer, så har vi gjort sådan og sådan og sådan, fordi vi har haft [...] endeløse samtaler om et eller andet emne vi smider på bordet, og så fordi vi mangler lidt en processtruktur."*⁴⁴ Virksomhed 1 har også ladet sig inspirere af sprintet. De har fx taget *"en dag hvor man hiver det ud og så fjerner sig fra virksomheden og snakker om hvor skal vi hen? Lave noget brainstorming på tingene på forskellig led"*.⁴⁵

Visualisering og prototyping. For mange virksomheder er det at konkretisere deres idéer gennem visualiseringer eller prototyper et værdifuldt redskab, de tager med sig. Hos Virksomhed 3 har de *"prøvet at få ... mocket en masse op [...] få det synliggjort [...] fremskynde beslutningsprocessen ved bare at lave noget, der får det til at se ud af et eller andet. Så kan det godt være, der er en masse*

37. Virksomhed 4, interview sprint dag 5

38. Virksomhed 8, Interview sprint dag 5

39. Virksomhed 4, sprint dag 1

40. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

41. Virksomhed 7, interview efter sprint

42. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

43. Virksomhed 3, offboarding-møde

44. Virksomhed 3, interview sprint dag 5

45. Virksomhed 1, offboarding-møde

46. Virksomhed 3, offboarding-møde

fejl i det, men nu begynder vi i hvert fald at kunne snakke om det, en eller anden ting, der hænger dér, fremfor at det bare er ord, der hænger i luften. Og så går vi væk fra mødet BUM så faldt de ord ned. Så skal vi samle dem op næste gang og snakke om dem igen. Nej, nu kan vi begynde at flytte dem rundt og sige 'det vi snakkede om dér, kan vi skubbe det lidt?'.⁴⁶

Også Virksomhed 1 tager dét med sig at "lave prototyper - og lade lidt som om vi allerede har de der produkter, prøve at teste det af, om det så bare er på plancher, eller vi lader som om, at vi registrerer noget på vores telefon. Vi har også kastet os ud i at lave vores egne små apps, som skulle være nogle prototyper, vi kunne arbejde videre med senere."⁴⁷ For Virksomhed 1 har arbejdet med prototyperne også medført at de har taget et andet metodisk redskab med sig, nemlig brugerinddragelse og -test.

Brugerinddragelse og test. Virksomhed 1 fortæller, at det at prototype også har handlet om "at bringe noget frem lidt tidligere end vi ellers ville have gjort for at teste af om det virker, så ikke vente på at vi har færdigudviklet noget 100%, men måske allerede på 50 og 60 % tage det i brug - det har vi gjort." det gør de over for "alle kunder, alle medarbejder indad til og udad til. Så fortæller vi om, at vi er i gang med denne her proces og vi gerne vil sådan og sådan, så derfor forsøger vi nu at gøre sådan og sådan. [...] Det har været mega positivt. Det har gjort, at der ikke er blevet kigget efter fejl, men har måske været mere medspiller og sagt det her det fungerer, det her fungerer ikke så godt, eller hvis det er så skal det her gøres anderledes."⁴⁸

Også hos Virksomhed 8 var brugertesten en "eye opener", og derfor et metodisk greb, som Virksomheden har indarbejdet i deres arbejdsgange efterfølgende.⁴⁹

Sprintformatet. Endelig indkorporerer nogle virksomheder, dog først længere tid efter sprintet, sprintformatet som (komprimeret) helhed i interne eller eksterne processer.

Virksomhed 1 har gennem sprintet "fået en forståelse for internt hos os, at det er ok at sætte noget i gang, der kun er halvt tænkt igennem for at teste det af" og derfor er de begyndt at arbejde med

mini-sprints internt i Virksomheden. De oplever at disse mini-sprints hjælper dem med at træffe beslutninger om et projekt skal stoppes eller fortsættes, og så styrker de deres samarbejde.⁵⁰

Virksomhed 9 er begyndt at lave sprint udadtil med sine kunder og har derved skabt en ny forretningsmodel. Et sådant sprint hjælper Virksomheden med at få afgrænset opgaven rigtigt i samarbejde med kunden og betyder også, at de nu kan tjene penge på en ydelse, der før var gratis og svær.⁵¹

Bløde værdier

Den sidste type output, sprintet bringer med sig, er dén, der her – og blandt facilitatorer – kaldes 'bløde værdier'. Dette begreb dækker over de menneskelige gevinster ved sprintet, såsom bedre kommunikation og samarbejde. Facilitator i Case 6 betegner disse bløde værdier som en spill-over effekt⁵², altså en form for sekundært output. Denne andenplads kan skyldes, at det ifølge Facilitator i case 9 ikke er de bløde værdier, man "sælger et sprint på", selvom netop disse værdier efterfølgende nævnes af alle.⁵³ Denne sammenhæng uddybes nærmere i afsnit 4.2 'Umiddelbare udfordringer'.

I det følgende uddybes fire 'bløde' værdier, som går igen i casene.

Forståelse. Forståelse er en af de bløde værdier, virksomhederne tager med sig. Det handler både om forståelse af værdien af sprintformatet, forståelse af selve opgaven, der jo oftest skal arbejdes videre med efter sprintet, og ikke mindst forståelse for virksomheden, teamet, og kollegaernes forskellige perspektiver.

Virksomhed 3 oplever, at sprintet og team-arbejdet om det "er det det med at skabe en konsensus og en fælles forståelse af værdien af at have en proces, et framework og en stærk facilitering."⁵⁴

Facilitator i Case 2 mener, at sprintet kan ses som en teambuilding-øvelse, hvor der "bliver et sammenhold eller en fælles forståelse af hvorfor man er her. Så er det uanset om du er c-level eller om du er blå mand eller hvad vi skal kalde dem"⁵⁵. Der bliver altså, på tværs af organisatoriske, hierarkiske skel skabt en fælles forståelse for opgaven.

47. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

48. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

49. Virksomhed 8, noter fra interview 1 år efter sprint

50. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

51. Virksomhed 9, interview 1 år efter sprint

52. Case 6, interview med Facilitator før sprint

53. Case 9, interview med Facilitator før sprint

54. Virksomhed 3, interview sprint dag 5

55. Case 2, interview 1 med Facilitator efter sprint

56. Virksomhed 1, Interview sprint dag 5



Direktør i Virksomhed 1 fortæller på sprintets sidste dag, at han "tror, vi vil være bedre til at kunne forstå hinanden og vores forskellige ståsteder [fremover]. At det ikke er sådan at mig mod dig og os mod jer sådan noget. Vi har nærmet os hinanden også, så ja, mega fedt".⁵⁶

Efter sprintet fortæller han, at sprintet og oplevelsen af gå igennem en udfordrende proces sammen som et hold, der taber og vinder sammen, har gjort samarbejdet bedre på tværs af de forskellige afdelinger, og at de har fået en "større forståelse af hinandens hverdag og dagligdag". Denne forståelse kommer til udtryk ved, at de "rækker lidt mere ud mod hinanden" og "ikke så lukket over for hinanden i forhold til for eksempel problematikker eller muligheder"⁵⁷. Han giver et eksempel:

"Vi har været nødt til at lave nogle tiltag om at for eksempel ikke købe reservedele til noget, som vi ikke lige nøjagtig står og mangler noget af, for eksempel. Førhen ville det have givet en masse bøv, og nu er det bare sådan ok det forstår vi godt. Samme billede bekræftes af Facilitator i Case 6, der har erfaring for, at sprintet giver lederen "en større forståelse for forretningen. Forståelse for, hvad vi ikke kan gøre. Et fælles sprog." ⁵⁸

Kommunikation. Netop det fælles sprog er en anden blød værdi, som fremhæves og kan observeres hos casene i sprintet. Dette var fx tilfældet hos Virksomhed 7, der i løbet af sprintet begyndte at bruge fælles ord i deres kommunikation, som de ikke kendte og brugte, da sprintet startede, fx 'gamification' og 'verdensmål'.⁵⁹ Et sådan fælles sprog opstår også hos Virksomhed 1, hvor Direktøren efter sprintet oplever, at de "har et fælles sprog omkring det, vi gerne vil, fordi vi ved hvad vi gerne vil, vi har talt det så grundigt igennem internt hos os, at vi nu allesammen ved, hvad vi vil".⁶⁰

Facilitator fra Case 2 beskriver på samme måde, at Virksomheden gennem sprintet lærer at tale et fælles 'innovativt sprog', som efterfølgende kan foldes ud i organisationen. Det innovative sprog er ifølge Facilitatoren et hypoteseskabende og underende sprog, der i høj grad handler om at stille 'bedre spørgsmål'.⁶¹ Sprintet, forklarer han, er

"En fremadrullende proces, fordi vi ved mere i mor-

gen end i dag, men vi kan ikke altid vente til i morgen. Så vi kan [via det innovative sprog] tale om i morgen i dag. [...] Når alle lærer at tale det sprog [...] bliver [du] ikke slagtet for en absurd idé, så bliver det absurde set som elementer af en mulighed"⁶²

Det fælles, innovative sprog, som virksomheden får gennem sprintet, er altså en sprog der faciliterer, at virksomheden kan italesætte og dele visioner om fremtiden og dens muligheder, før den findes, og derigennem begynde at skabe og manifestere den.

Samarbejde. Endelige er en central blød værdi, den, der beskrives i kraft af sammenhold og samarbejde i teamet og virksomheden.

En sprintdeltager fra Virksomhed 4 mener, at sprintugen vil styrke samarbejdet hjemme i Virksomheden, "hvis vi holder ved denne her følelse af fællesskab. Når man er sammen, så kan man det hele."⁶³ På samme måde oplever Økonomichef i Virksomhed 1, at når man samler mennesker på tværs af organisationen og stiller dem en fælles opgave, som er faciliteret, så "bringer det bare en fantastisk dynamik ind i organisationen" samt større forståelse og sammenhold på tværs af afdelinger.⁶⁴ Sammenholdet ikke bare er en ren social værdi, men at det også gælder arbejdsmæssigt

"I forhold til at få en fælles opgaveløsning til at glide nemmere... At have den forståelse for, at når jeg gør dét, jamen så har det den betydning for nogle andre, eller hvis jeg lige understøtter dem på den måde, så får de bedre succes". ⁶⁵

Det, der blandt andet sker i sprintet, som påvirker samarbejdet, er, at man lærer hinanden at kende som team⁶⁶ og får øjnene op for hinandens styrker og potentialer, idet man ser hinanden løse nye opgaver i nye situationer.

For eksempel fortæller en sprintdeltager fra Virksomhed 4, at det at "vi er fire fra den samme virksomhed [der] kan sidde deroppe [ved sprintet] en hel uge, det giver en hel anden værdi, og det giver en hel anden vinkel på ens kollegaer faktisk." Deltageren fortæller, at det gør, at man opdager, man har "nogle ressourcer i virksomheden, som du rent faktisk ikke aktiverer".⁶⁷

57. Virksomhed 1, offboarding-møde

58. Case 6, interview med Facilitator før sprint

59. Virksomhed 7, noter sprint dag 3

60. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

61. Case 2, interview 2 med Facilitator efter sprint

62. Case 2, interview 2 med Facilitator efter sprint

63. Virksomhed 4, interview under frokost sprint dag 5

64. Case 1, offboarding-møde

65. Case 1, offboarding-møde

66. Virksomhed 3, interview sprint dag 5

67. Virksomhed 4, offboarding-møde

68. Virksomhed 7, interview med sprintdeltager sprint dag 5

69. Samtale med Rob Hamblen, daværende Product Design Director hos bureauet AJ&Smart i Berlin, November 2018.

Samme oplevelse har en sprintdeltager fra Virksomhed 7, der siger, at man i sprintet *"arbejder sammen med kollegaer om noget andet, får hørt deres meninger, oplever andre positive sider af kollegaer som man ellers ikke får [indblik i]"*⁶⁸

Samarbejdet på tværs af afdelinger om en fælles opgave i en uformel setting, der er ny for alle, er med til at udviske de hierarkiske skel⁶⁹ og give plads til at disse ellers usete eller uudnyttede ressourcer kan komme til udtryk. For eksempel fortæller Facilitator for Virksomhed 7, at sprintet gav særligt en af medarbejderne mulighed for at vise, hvad han kunne, og Direktøren mulighed for at opdage det. Hun siger, at det er noget af dét, sprintet kan, når lederen træder tilbage og giver plads til medarbejderne.⁷⁰

Samarbejdet i sprintet og efterfølgende er med til at skabe et fælles ejerskab for opgaven og den videre proces omkring den.⁷¹ Virksomhed 4 fortæller, alle sprintdeltagerne føler ejerskab over sprintresultatet og sammen er 'ambassadører', der kan hjælpes ad med at hjælpe de øvrige kollegaer med at forstå den nye løsning og dens værdi, hvis *"en eller anden kollega synes det er noget lort"*⁷².

Sjov. Slutteligt skal det nævnes, at langt de fleste virksomheder udtrykker, at sprintet er en sjov, fed og spændende måde at arbejde på. Denne værdi kan ikke stå alene, men den har betydning, idet den motiverer. En sprintdeltager fra Virksomhed 7 beskriver for eksempel, at han kommer i kontakt med sin indre motivation og lyst til at arbejde, idet han gennem sprintet vender tilbage til at arbejde med processer og opgaver, som er sjove og legende, ligesom da han var barn.⁷³

Proces

Udover de outputs, som virksomhederne kan tage med sig fra sprintet, udtrykkes sprintets værdi tillige i form af selve processen og dens karakteristika. Processen og de værdiaspekter, der fremhæves i relation den, er med til at understøtte, at output-værdien skabes. I det følgende beskrives processens fem værdiaspekter: *Eksplorativ, intensiv, fokuseret, co-creative og styret*.

Eksplorativ

Det første aspekt, som skaber værdi for virksomhederne er processens eksplorative natur. Man kan groft sagt sige, at sprintformatet er opdelt

mellem en udforskende og en udførende del, hvor den udforskende del strækker sig over sprintets første halvdel, hvor opgaven åbnes op, udforskes, indkredses og idéer genereres. Den udførende del karakteriserer sprintets sidste halvdel, hvor en udvalgt idé konkretiseres først gennem storyboarding og efterfølgende prototyping, før den til sidst testes. Det er i sprintets første, udforskende del, at mange af de eksplorative karakteristika findes.

At arbejde eksplorativt kan ses som en opdagelsesrejse, hvor man rejser ud med åbent sind uden at vide, hvad man finder undervejs, og hvor man ender. Eksplorativiteten handler således om at få nye inputs, idéer og perspektiver på opgaven og om at holde opgaven åben og divergent for en tid, uden at evaluere og træffe beslutninger. På sådan en rejse kan man opdage både nye muligheder og udfordringer i sin opgave og løsning og finde værdi, man ikke havde forudset. Med andre ord udvides løsningrummet for opgaven.

Grundet eksplorativitetens natur er den højest i opgaver, hvor løsningen ikke er skarpt defineret på forhånd, på opgavetrappens nederste trin, eller hvor der er en åbenhed for at udfordre opgaven og se, hvor processen tager den hen.

I sprintet understøttes eksplorativiteten fx ved at man sidder sammen med et team af mennesker fra forskellige afdelinger, som man måske ikke arbejder tæt sammen med til dagligt, og som giver nye inputs til opgaven. Tillige understøttes den af mange af øvelserne i sprintets udforskende fase, fx 'ask the experts', hvor man får inputs fra eksperter, der ikke er en del af sprintholdet; 'lightning demos', hvor man henter inspiration til opgaveløsningen i eksisterende løsninger fra andre områder; samt i skitseringsfasen, hvor de nye idéer tager form.

For eksempel beskriver Direktør i Virksomhed 4, hvordan sprintet gav mulighed for at vende og dreje argumenterne for og imod løsningen flere gange, samt se løsningen fra mange vinkler, hvilket gjorde at de endte med en løsning, som de følte sig sikre på.⁷⁴

Virksomhed 3 beskriver tilsvarende at sprintet gennem de mange snakke og forskellige perspektiver giver nogle opdagelser, der udfordrer de antagelser, man har. En Partner nævner specifikt 'ask the experts' øvelsen på dag 1 som et eksempel på det, han kalder 'opdagelsesfasen'.⁷⁵ Her fik

70. Case 7, interview med Facilitator efter sprint

71. Case 1, 3 og 4, interview med Facilitator efter sprint

72. Virksomhed 4, offboarding-møde

73. Virksomhed 7, interview med sprintdeltager sprint dag 5

74. Virksomhed 4, Interview sprint dag 5

75. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

76. Virksomhed 3, interview sprint dag 1

Virksomheden nye indsigter gennem et interview med en ekspert. Partneren fortæller, at *"der tror jeg, vi alle sammen tænkte 'wow, siger han egentlig det?'"*. Ekspertens inputs gjorde, at Virksomheden måtte vende deres opfattelse på hovedet og tænke i nye idéer. Det gav, fortæller Partneren, *"et fedt afsæt, et fedt mulighedsrum, vi har skabt for os selv her"*.⁷⁶

Der er dog også eksplorative aspekter til allersidst i sprintet, som jo ender med en brugertest. I testen får virksomheden nye øjne på løsningen og nye data at forholde sig til, hvorved nye indsigter og perspektiver igen åbner op for opgaven og muliggør nye opdagelser.

Beslutningstageren i Virksomhed 8 beskriver, hvordan brugertesten hjalp dem med at forstå, hvor vigtigt troværdighed i kommunikationen var, for at deres løsning kunne blive en succes⁷⁷, og denne indsigt åbnede opgaven op for idégenerering på en helt ny forretningsmodel, som beskrevet tidligere.

Et andet eksempel er fra Virksomhed 3, hvor en Partner beskriver, hvordan brugertesten bidrager til at åbne opgaven op og udfordre antagelser:

*"Der forskel på, hvad man selv vil og ønsker, og så det, som er den reelle værdi for nogle. [...] og så glemmer du ofte at tage med ind i ligningen, hvad er det egentlig vores kunder ønsker, at vi skal gøre for dem, fordi kunderne kender vi godt, vi ved hvad de vil - gu gør man ej, man bliver nødt til at involvere dem."*⁷⁸

I testen kan virksomhederne altså opdage, at deres antagelser om deres kunders behov ikke holder stik, eller at de lægger vægten andre steder end forventet. Denne indsigt kan have betydning for virksomhedernes tilbøjelighed til at inddrage kunder og brugere i udviklingen af nye produkter eller services fremadrettet.

Intensiv

Det næste værdiaspekt kan umiddelbart virke som en modsætning til processens åbne, eksplorative træk - nemlig intensiteten i sprintets proces og procedurer. Eksplorativiteten er kendetegnet ved at man åbner løsningsrummet op og udsætter evaluering. Intensiteten kommer derimod til udtryk gennem sprintets tempo, rytme og ramme, fx den hyppighed, hvormed deltagerne 'presses' til at

foretage valg gennem dot-voting og den afgrænsede tid der er fastsat til hver opgave. Intensiteten kan således siges at repræsentere sprintets puls gennem vekslen mellem forskellige øvelser, fx at generere idéer og evaluere dem, og forskellige tænkemåder, fx divergent og konvergent tænkning (British Design Council, 2005). Denne puls fremtvinger en fremdrift i processen mod tilblivelse af en løsning, og gør, at man undgår at 'sidde fast'. Direktør i Virksomhed 4 mener, at uden den 'pacing', sprintet giver, ville *"vi have siddet og snakket i dagevis og aldrig kommet videre"*. Han fortæller, at intensiteten gør at

*"Man kommer fremad og tættere på målet. Man har jo sådan en tendens til, at man stranded i et eller andet som man kører rundt i og som måske slet ikke har nogen relevans. Så det er måske bare rart at kunne sige, det her skal vi måske være opmærksom på senere, men husk nu at vi skal videre."*⁷⁹

Intensiteten skabes også ved at sprintet er afgrænset til fem dage. Denne tidsramme skaber et *"pres på den gode måde"*, der gør at man kan opleve at nå frem til en løsning, der er stort set lige så god, som hvis man havde brugt en måned på den.⁸⁰

Det vilkår, at virksomheden skal præsentere en prototype for kunder, brugere eller andre interessenter på dag 5 bidrager til dette pres. En Partner i Virksomhed 3 fortæller, hvad han tænkte på sprintets første dag: *"ok, på fredag morgen, lige om lidt, så kommer der nogle og skal høre om et eller andet som vi har skabt" der kan man da godt have det sådan "shit mand! Hvad mon det bliver?" [...] Også fordi at man har en stor respekt [for testpersonen] [...] jeg [kunne] godt mærke der var lidt pres på at have noget klar til ham til fredag"*.⁸¹

Dette pres gør, at *"så retter man ryggen, der er ikke tid til slack"*⁸². En sprintdeltager fra Virksomhed 4 beskriver det således:

"Du kunne godt sidde og bruge tre timer på at løse en opgave, men det er ikke sikkert at det bliver bedre af det, det kan godt være det bliver sådan lidt mere lala. [...] det bliver måske mere: "Argh, vi har jo mere tid til det, så lad os lige lade være med at gå i dybden med det lige nu". Her er vi jo bare nødt til at gøre det med det samme. Der er ikke noget, man springer over, man er nødt til at gøre tingene når det sker."

77. Virksomhed 8, interview sprint dag 5

78. Virksomhed 3, interview sprint dag 5

79. Virksomhed 4, interview sprint dag 5

80. Virksomhed 2, interview efter sprint

81. Virksomhed 3, offboarding-møde

82. Virksomhed 3, noter sprint dag 4

83. Virksomhed 4, interview med sprintdeltager under frokost sprint dag 5



Sprintdeltageren fortæller, at intensiteten og følelsen af at have 'kæmpet for det' skaber engagement og en følelse af, at det, man laver, er vigtigt. Det gør, at *"man er mere motiveret for at fortsætte det arbejde, du er engageret i det arbejde lige pludselig"*.⁸³

Intensiteten i sprintets struktur, herunder særligt dot-votingen, gør, at virksomhederne undgår en række typiske faldgruber som fx at bruge for lang tid på opgaverne og på at diskutere detaljer ved løsningen (Knapp et al., 2016, s. 127–128). Derimod er dot-voting med til at opretholde momentum i processen (Knapp et al., 2016, s. 41). Dette er netop oplevelsen hos Salgschef i Virksomhed 2, der siger, at processen *"flytter sig når vi bliver tvunget til at stemme, og vi så får det snævret ind. Og det fungerer godt, for så er det, man kommer fra ét sted til et andet."*⁸⁴

Fokuseret

I tæt sammenhæng med intensitet er processens fokus. Dette fokus kan forstås som det rum af fordybelse, der opstår, når virksomheden fjerner sig fysisk fra de vanterammer, opgaver og rutiner og vender al opmærksomhed mod en enkelt opgave uden distraktioner fra andre arbejdsopgaver eller kollegaer. Man kan sige, at der her opstår et neutralt 'third space' (Muller & Druin, 2012), ikke bare fysisk men også mentalt, som hverken associeres med hverdagens andre opgaver eller med organisatorisk hierarki og ejerskab, og som derved sætter opgaven og samarbejdet om den i fokus.

Direktør i Virksomhed 4 sætter ord på værdien af dette fokus-rum. Han fortæller, at sprintet har givet

*"En unik mulighed, som vi ikke havde fået ovre i vores egen virksomhed. Vi havde et behov for at komme væk, altså et andet sted hen for hvis vi havde siddet nede på vores eget, så havde vi været forstyrret af ting og sager. Så man kan sige at man har fokus"*⁸⁵

Fokus på opgaven er altså en iboende egenskab ved sprintformatet, som tillægges særlig værdi fordi den er svær opnå, når man er 'derhjemme'. Samme billede bekræftes af en Partner i Virksomhed 3, der siger at

"Vi ikke have brugt tiden bedre derhjemme i en uge og arbejdet med de her ting. [...] Altså vi kunne sagtens have arbejdet med det, men vi vil ikke

*være kommet hen til, hvor vi er [...] Og der er en kæmpe værdi i det der med, at du træder ud fra dagligdagen og du er fokuseret"*⁸⁶

Det fokuserede arbejde på sprintet giver sammenhold og forståelse blandt virksomhedens sprinthold⁸⁷, skaber fremdrift i opgaven mod en konkret løsning^{88,89} og giver fordybelse og dybde til den løsning, der skabes⁹⁰. For eksempel siger Salgschef i Virksomhed 2, at *"vi investerede tiden og var dybt nede i noget, som vi ellers normalt kun var mere overfladisk nede i [...] Vi havde brugt kræfter på det. Det informerede os og forpligtede."*⁹¹

Som citatet viser giver sprintets fokus en dybde, eller grundighed, til opgaveløsningen. Samtidig kan det, at man har tildelt opgaven så stort fokus, opleves som en stor investering, hvilket øger følelsen af forpligtelse for opgaven. Dette svarer til, hvad vi så i forhold til intensitet, hvor det at kæmpe for opgaven øger engagementet. Udover at skabe værdi under sprintet kan det store fokus derfor også øge chancen for, at virksomheden holder fast i og følger op på indsatsen efter sprintet.

Co-creative

Design sprintets co-creative natur er endnu et aspekt, som gør processen værdifuld. Her bruges det engelske ord 'co-creative' bevidst i stedet for det danske 'samskabende', idet 'co-creative' rummer begrebet 'kreativitet'. Co-creativity eller 'sam-kreativitet' handler altså om, at være kreative sammen, men også hvordan det samarbejdende aspekt er med til at forstærke kreativiteten og udbyttet deraf i sprint-processen.

I designtæknings-litteraturen nævnes team-samarbejde og dets indflydelse på kreativiteten også. For eksempel skriver Micheli og kollegaer (2018), at team-diversitet er med til at ekspandere problem-rummet, idet teamet bringer forskellige perspektiver og information til bordet. Team-samarbejde er derved med til at skabe 'reframing' af design-problemet (Liedtka, 2017). Alt sammen gør, at opgavens rammer udvides og at den gives et større kreativt råderum. Tillige bringer et sammensat team flere forskellige 'værktøjskasser' til bordet (Chou, 2018), hvilke giver flere handlemuligheder og øger spændvidden og originaliteten af de idéer, der skabes (Liedtka, 2017).

For Direktør i Virksomhed 9, der ofte sidder alene med arbejdet i sin lille virksomhed, er dét at få

84. Virksomhed 2, interview med Salgschef sprint dag 2

85. Virksomhed 4, interview sprint dag 5

86. Virksomhed 3, interview sprint dag 5

87. Virksomhed 1, offboarding-møde

88. Virksomhed 4, interview sprint dag 5

89. Virksomhed 2, interview 1 år efter sprint

90. Virksomhed 2, interview sprint dag 5

91. Virksomhed 2, interview 1 år efter sprint

92. Virksomhed 9, interview efter sprint dag 1 (efter sprint workshop)

input fra et team, der tænker anderledes en ham, betydningsfuldt i processen. Han fortæller, at

*"Dér, hvor jeg får mest ud af det, er dér, hvor jeg bliver rystet i min egen opfattelse og begynder at se, at man kan se det anderledes, men bliver rystet på en måde, hvor der er en [anden] idé allerede. Jeg kan have siddet og formuleret en værdi, som det så ikke skal være, men så er der noget, jeg kan erstatte det med med det samme."*⁹²

Sprintet er altså med til at skubbe til hans egne idéer, men på konstruktiv og kreativ måde, hvor han får nye idéer fra sit team, som han kan sætte i stedet for de idéer, han forkaster. Dette står i kontrast til Direktørens oplevelser med et rådgivningsforløb, han tidligere har været igennem. Her rådede en konsulent ham til at droppe idéer, der ikke fungerede, uden at der var noget at sætte i stedet, og hvor han derfor selv måtte gå frustreret tilbage til tegnebrættet og begynde forfra.⁹³

I sprintet bliver den co-creative værdi oftest forløst gennem visualisering og materialisering af idéerne, da det i høj grad er ved brug af dette værktøj, at teamets forskelligheder eksponeres. For eksempel har Facilitator i Case 9 erfaring for, at *"Man går rundt og har en idé, og man tror, det er den samme, men så når det bliver konkret i prototypen opdager man, at man havde forskellige opfattelser af idéen."*⁹⁴

Kreativitet kan forstås som den syntese, hvori forskelligartede elementer kobles sammen til en ny idé (Kupferberg, 2009; Sternberg & Lubart, 1995). Og det er netop sådan en syntese der kan opstå, når de mange forskellige tanker og perspektiver fra et team eksponeres ved at blive gjort konkrete. Når teamet opdager forskelligheden af deres idéer, kan de begynde at tale om den, og de kan bruge deres forskellige idé-'brikker' konstruktivt til at samle et fælles billede af en ny og fælles idé i en fælles forståelsesramme. Dette omtales i flere cases som 'alignment'.

For eksempel fortæller en Partner i Virksomhed 3, at man i løbet af sprintet, ved hjælp af visualisering går fra at have forskellige tanker til at nærme sig et fælles mål

"Nu er det på papir og vi kan alle sammen se det og vi er enige, så nu er det et fælles mål, hvor det var lidt mere individuelt på et tidspunkt. Man hav-

*de jo hver sin idé. Man tror jo man ca. tænker ens men det gør man aldrig. Det er først når man har det på papir, så er man ved at være ens."*⁹⁵

På samme måde oplever Direktør i Virksomhed 1, at det at bygge prototypen *"var interessant, for der blev det meget tydeligt, at vi havde forstået opgaven alle sammen og vi alle sammen vidste hvor vi skulle hen."*⁹⁶

Udover at eksponere forskellighed, eksponerer den fælles konkretisering og visualisering af idéerne også eventuelle mangler ved løsningen, idet de *"afslører så mange ting, altså du er nødt til at komme i detaljen, hvis det er visuelt."*⁹⁷ Ifølge en Partner i Virksomhed 5 udgør visualiseringerne essensen af de skrevne eller tænkte idéer, og derfor bringer den proces, hvori man *"suger den viden ud til noget grafisk"*⁹⁸ også samtidig sprint-teamet tættere på et mål via nogle håndgribelige, konkrete idéer, som de andre kan kigge på og sige 'ok, nu forstår jeg'.

Altså kan den visuelle samskabelse være med til at eksponere eventuelle mangler eller svagheder ved en idé og således befordre fremdrift i processen, hvori idéen skabes og præciseres.

Endelig kan samarbejdet om visualisering også i sig selv tjene som kreativ idégenerator. Eftersom alle mennesker tænker forskelligt, kan de nemlig opfatte og tolke hinandens visualiseringer forskelligt, og forkert, hvilket kan lede til misforståelser. Disse misforståelser er dog positive, idet de giver nye perspektiver og flere idéer, der kan føjes til den samlede mængde af alternativer, som virksomheden efterfølgende kan vælge imellem. Dette var netop hvad Virksomhed 1 oplevede på sprintets dag to, hvor en tegning af en flyvemaskine med et skilt på blev mistolket og ledte til en ny og god idé om, at man kunne give maskinerne skilte på, så de kunne håndscannes og registreres.⁹⁹

Noget lignende skete hos Virksomhed 4, hvor en gummiged var blevet tegnet som en rigtig ged, og den skærm, som skulle monteres i gummigeden, var blevet tegnet som en skærm på maven af geden: *"og så er der så én, der kommer ind og siger "så er der gået ged i skærmen", nej, det er en skærm i geden, ved du hvad der er irriterende for øvrigt, det er hvis en skærm ikke virker."*¹⁰⁰ Denne misforståelse ledte altså Virksomhed 4's opmærksomhed hen på potentielle faldgruber og på at

93. Virksomhed 9, interview efter sprint dag 1 (efter sprint workshop)

94. Case 9, interview med Facilitator før sprint

95. Virksomhed 3, interview sprint dag 4

96. Virksomhed 1, interview sprint dag 5

97. Virksomhed 2, interview sprint dag 5

98. Virksomhed 5, interview om humørkurve sprint dag 5

99. Virksomhed 1, noter sprint dag 2

100. Virksomhed 4, interview sprint dag 3

101. Virksomhed 4, interview sprint dag 3

sikre, at løsningen ”virker hele tiden, ellers så gider folk jo ikke at bruge det.”¹⁰¹

Når de visualiserede og konkretiserede idéer samles og udstilles i det fysiske rum, hvor sprintholdet arbejder, kan de tilsammen komme til at udgøre en form for ’fælles hjerne’ for gruppen (Knapp et al., 2016, s. 43). Udover at fungere som en udvidet, rumlig korttidshukommelse for sprint-teamet, hjælper de visualiserede data gruppen til bedre at kunne finde mønstre i og skabe nye synteser mellem data (Knapp et al., 2016, s. 110). Med andre ord kan de visualiserede idéer i det fysiske rum hjælpe sprintholdet til at blive som én stor, kreativt tænkende – eller ’co-creative’ – hjerne.

Styret

Endelig opstår der værdi i sprintprocessen ved, at den er styret. Denne styring har at gøre med sprintets stringente struktur og rækkefølge af øvelser og ikke mindst den facilitering, som sikrer, at strukturen og tidsplanen følges. Ifølge sprintbogen er det facilitatorens ansvar at styre tiden, samtalerne og processen som helhed (Knapp et al., 2016, s. 36), hvorfor styring og facilitering er uløseligt forbundne. Udover at styring opretholder effektivitet og fremdrift i sprintet, relaterer begrebet også til den måde, virksomhederne ledes og guides i den kreative proces, hvor de gennem sprintets øvelser og facilitatorens opfordringer ’tvinges’ til at tænke i nye baner. I det følgende beskrives forskellige aspekter af styringens værdi.

Psykologisk sikkerhed. Styringen kan give deltagerne en følelse af psykologisk sikkerhed i processen, der gør, at de kan fokusere på opgaven og tolerere den uvished, som den rummer. En partner i Virksomhed 3 beskriver, at sprintets ’framework’ og professionelle facilitering ”er de to ting, der gør, at man [kan] læne sig tilbage og lade forvirringen råde og have tiltro til, at man skal nok komme i mål”¹⁰². Partneren satte pris på, at ”denne her facon at arbejde på [...] blev ligesom lagt ud for os, så vi egentlig blot skulle koncentrere os om at fylde ind i det” og at de dermed slap for samtidig at skulle forholde sig til, hvad processens næste skridt skulle være.¹⁰³

Den styrede proces og facilitering giver altså en ramme og struktur i hvilken deltagerne kan afgive ansvar for processen, finde tryghed i det uvisse og frihed til at fokusere på indholdet.

Transparens. Et andet værdifuldt aspekt af styring findes ligeledes eksemplificeret hos Virksomhed 3. Her er nogle af den lille Virksomheds ansatte nemlig i familie med hinanden og andre har arbejdet sammen i mange år. Det gør, at kommunikationen og beslutningerne ofte er indforståede, hvilket gør det svært for nye medarbejdere at følge med i. En Partner fortæller:

*”[Vi] har arbejdet sammen de sidste 18 år ikke, og vi skal jo ikke engang sige ordene - vi tænker bare ens. Og der er der så måske to der bliver hængt lidt af ikke, fordi vi skal bare se på hinanden, så er vi klar til at rykke.”*¹⁰⁴

En anden Partner fortsætter ved at forklare, at en lidt mere styret proces kan hjælpe til at hele holdet er med på, hvilke ting, der skal ske, og hvorfor beslutningerne træffes, som de gør.¹⁰⁵

Den styrede proces hindrer altså implicite afgørelser, men sikrer omvendt, at processen er transparent, mellemregningerne synlige og at alle er inddraget i og forstår beslutningerne.

Måltretning. Den styrede facilitering skaber måltretning, hvilket her dækker over, at styringen er med til at samle og fokusere sprintholdets energi og indsats og holde momentum i processen. For eksempel fortæller Direktør i Virksomhed 7, at Facilitatoren var god til at sætte gang i tingene og hjalp med at trække processen i den retning, som Virksomheden besluttede, de ville.¹⁰⁶ Også Virksomhed 3 oplever, at styringen er med til at give sprintet retning. De mener, at deres proces nemt ville komme til at ”køre i alle mulige retninger hvis ikke man har det der framework, der er ret meget styrende for hvad gør vi nu og så videre”.¹⁰⁷

Direktør i Virksomhed 1 fortæller, at faciliteringen hjælper med at ”holde bolden rullende” i processen. Han fortæller, at de på et tidspunkt i processen var uden facilitator. Her oplevede han, at de sad fast i processen og manglede energi. Da der så igen kom en facilitator og hjalp dem, var det ”rart at der kom en udefra med ny energi [...] så kunne vi lige komme lidt videre på den”.¹⁰⁸

Kreativt skub. Endelig giver styringen virksomhederne et kreativt skub ved at lede og (på den gode måde) tvinge dem til at løfte blikket fra det vante perspektiv og tænke nye tanker – fx ved at facilita-

102. Virksomhed 3, interview sprint dag 5

103. Virksomhed 3, offboardingmøde

104. Virksomhed 3, scopingmøde

105. Virksomhed 3, scopingmøde

106. Virksomhed 7, interview efter sprint

107. Virksomhed 3, interview sprint dag 2

108. Virksomhed 1, offboarding-møde

109. Virksomhed 1, offboarding-møde

110. Virksomhed 6, interview efter sprint 2

111. Virksomhed 7, interview efter sprint

112. Virksomhed 8, interview før sprint (citatet refererer til et tidligere sprint, også gennem Sprint:digital)

113. Virksomhed 5, noter sprint dag 2

toren ”*stiller de lidt skæve spørgsmål ind imellem udefra*”¹⁰⁹. Direktør i Virksomhed 6 forklarer, at ”*Det er rart med en ekstern facilitator, der hjælper os på vej, for vi er så langt inde i forretningen, at det kan være svært at se ud over det*”.¹¹⁰

Det kreative skub, som styringen medfører, har eksempel tvunget Virksomhed 7 til at tænke ud af boksen og finde på noget¹¹¹ og Virksomhed 8 til at tage beslutninger, nedbryde siloer og bringe afdelinger tættere på hinanden¹¹². Virksomhed 5 fortæller, at ”*når man sådan bliver presset til at lave noget, så kommer det [idéerne] sådan bum, bum, bum*”.¹¹³

Alle de nævnte aspekter af processens værdi (Eksplorativ, intensiv, fokuseret, co-creative og styret) er med til at forme virksomhedernes individuelle oplevelser af ’at sprinte’ samt skabe den outputværdi, de tager med sig derfra, som beskrevet tidligere. Således kan ovenstående nuancering af de forskellige aspekter af processens værdi bidrage til en forståelse af, hvorfor sprintet kan opleves og være mere eller mindre vellykket.

Forudsætninger

Denne sidste del af afsnittet om sprintets umiddelbare værdi handler om forudsætninger for at opnå størst mulig værdi af sprintet. Disse forudsætninger er ikke bare nogle, der må opfyldes forud for sprintet: Det er en af sprintets kvaliteter og en del af dets værdiskabelse, at formatet iboende er med til at skabe rammerne og forudsætningerne, der gør det muligt at høste størst mulig værdi af det. I løbet af sprintprocessen skabes der altså en forståelse for, hvad man kan få ud af sprintet, hvordan man bedst gør det, og hvorfor sprintets kreative proces er vigtig og værdifuld – en forståelse, som ikke nødvendigvis var der i forvejen, som kan række ud over forventningerne og motivationen til at deltage i sprintet, og som dermed kan udvide oplevelsen af sprintets værdi. Det kan lyde paradoksalt, at forståelsen af værdien og forudsætningerne for at opnå den kan opstå i løbet og som følge af sprintet, da forventningen om værdi givetvis må udgøre en vigtig motivation for at vælge at gå ind i et sprint til starte med. Dette paradoks uddybes i næste afsnit ”Umiddelbare udfordringer”. Her peges der også på nogle forudsætninger for at opnå værdi af sprintet, som ikke skabes gennem sprintet og som, hvis de ikke opfyldes, kan udgøre udfordringer i forbindelse med sprintet og udbyttet af det.

De forudsætninger, der skabes gennem sprintet har form af erkendelser af, hvilken måde, man skal forholde sig til sprintprocessen på, for at opnå

mest mulig værdi af den. Denne erkendelse opstår gennem de læringer og erfaringer, som virksomheden får i løbet af sprintet. De forudsætninger, der skabes gennem sprintet og præsenteres i det følgende er tillid, dedikation, åbenhed og erkendelse.

Tillid

Den første værdiforudsætning, sprintet kræver og skaber er tillid.

Tilliden kommer til dels ved, at sprintformatet er udviklet af Google – en virksomhed som alle kender, og som på godt og ondt er kendt som en ledende og innovativ it-virksomhed. Google-brandet kan således antages at have en afsmittende effekt på forventningerne til design sprintet og tilliden til, at det virker, samt på den store udbredelse og popularitet, sprintet har opnået (Correio & Fleury, 2019). Således vækkes tilliden tillige ved, at sprintet opleves som et ’gennemprøvet framework’.¹¹⁴

Men tilliden hentes ikke alene i Googles brandværdi – den opstår også gennem selve sprintet i takt med at virksomhederne bliver fortrolige med den nye måde at arbejde på og oplever fremdrift i processen. eksempel siger Direktør i Virksomhed 1

*”I går aftes og i morges der tænkte jeg en del over, hvad det var, vi havde lavet på dag 1, og hvad mine forventninger havde været til dagen... og jeg følte ikke, da jeg tog hjem i går, at mine forventninger var blevet indfriet. Men undervejs i går aftes og specielt her til morgen, så var jeg faktisk rigtig glad for, at vi på en eller anden måde var kommet i gang, og de hurdler, der havde været, var vi kommet hen over og så noget. Så jeg blev alligevel lidt rolig i og fortrolig med, at processen bare kan være sådan kold, varm, kold, varm.”*¹¹⁵

Også hos Virksomhed 8 stiger tilliden i løbet af sprintet. En af deltagerne evaluerer efter sprintets dag 2, at

*”Jeg synes det er interessant. Angående projektet starter jeg nu med at tro på det – afhængig af ressourcerne, vi kan få til det – men jeg tror på det. Jeg var usikker på, om vi kunne lave noget, der var specielt nok til, at vi kunne få brugere osv., men jeg tror på det. Jeg havde ikke nogen løsning i hovedet, [men] jeg tror vi har fundet en måde vi kan komme foran andre, ahead.”*¹¹⁶

En anden deltager stemmer i og fortæller, at han trods indledende skepsis oplever, at det hjælper *”jo flere detaljer vi udfylder... nu laver vi en super simpel version og tester og ser, hvad vi kan”*.¹¹⁷

¹¹⁴. Virksomhed 3, interview sprint dag 5

¹¹⁵. Virksomhed 1, interview sprint dag 2

¹¹⁶. Virksomhed 2, noter sprint dag 2

¹¹⁷. Virksomhed 2, noter sprint dag 2

¹¹⁸. Virksomhed 2, interview efter sprint

¹¹⁹. Case 2, noter sprint dag 1



Virksomhederne oplever altså, at sprintprocessen bringer fremdrift efterhånden som udfordringer overkommes, idéer spirer og beslutninger træffes. Det giver dem en tryghed og tillid til sprintformatet, såvel som til sig selv, der gør, at de bedre tør tænke *"lad os se, hvor det bærer os hen"*.¹¹⁸ Ifølge Faciliator fra Case 2 er det netop er dette mindset, der kræves i sprintet, hvor 'skinnerne bygges mens man kører': *"Der kan være frustrerende perioder i sprintet, stol på processen, der skal nok komme noget ud af det."*¹¹⁹ Samme erkendelse findes hos en Partner i Virksomhed 3, der påpeger, at *"man skal læne sig tilbage og lade forvirringen råde og have tiltro til, at man nok skal komme i mål [...] hvis man tror på, at det framework og den facilitering har tyngde og er rigtig så tror jeg, at man tør være lidt mere ude af den der komfortzone"*.¹²⁰

Dedikation

Tæt forbundet med tillid er dedikation. Det skyldes, som en Partner i Virksomhed 3 sætter ord på, at tillid til sprintet og facilitatoren *"ved man jo ikke på forhånd om man har, men det er jo et valg. Så jeg vil også sige et godt argument [for at sprinte] er, at hvis man vælger at gå ind i sprintet så skal man vælge det"*. Det handler blandt andet om, siger han af erfaring, at *"hvis man deltager, så deltager man hele ugen. Det er meget svært at gå ind og ud af."*¹²¹

Dedikation handler altså om at vælge sprintet til trods eventuelle usikkerheder. Både ved at være til stede fysisk og mentalt samt ved at gå med på og arbejde for at udvikle de idéer, der opstår og vælges til i fællesskabet, også selvom de måske ikke var ens egne, og selvom man ikke med det samme kan se deres fulde potentiale. Dedikation kan altså også ses som den energi, man har og lægger i sprintet. Dedikation kan være til stede fra sprintets start, men kan også opstå eller øges gennem sprintet, når sprint-deltagerne oplever, at det er vigtigt, de er med.

Virksomhed 3 har gennem sprintet fået øjnene op for vigtigheden af at dedikere sig med sit tilstedevær. En Partner fortæller for eksempel, at *"jeg tror vi allesammen tænkte at kan man lige lave lidt [arbejde] indimellem og sådan noget, men det kan man bare ikke. Man er fuldstændig på ikke."*¹²² Han pointerer at man *"hiver en uge ud, men det er den også værd"*.¹²³

Et eksempel på dedikation til idéer findes i Virksomhed 7, hvor Direktøren undervejs i sprintet dedikerer sig til en idé omkring grøn og social

bæredygtighed, der både rummer usikkerhed, og som ligger langt fra den klassiske og lidt konservative ejendomsbranche, Virksomheden er en del af:

*"Jeg tager en chance nu, jeg er all in på by-bier. Men mange af vores kunder couldn't care less. [...] Hvis vi starter med nogle sociale fællesskaber kunne det være en måde... jeg håber det lykkes, men jeg er ikke sikker på det."*¹²⁴

Dedikation kan også afspejles i sprint-teamets energi og øges med den i løbet af sprintet. Et eksempel herpå kan findes hos Virksomhed 4. Her skitserer direktøren, at energien og humøret stiger stødt i løbet af sprintets første dag. Han fortæller, at *"når man ser sådan agendaen for sådan en uge, så tænker jeg 'hold da kæft det bliver tungt'. Men det var det ikke"*.¹²⁵ I et andet citat uddyber han, hvordan oplevelsen løftede sig undervejs:

*"Jeg tror, det er fordi man ikke rigtig ved, hvad det er, man går ind til. En hel uge det er alligevel mega lang tid, og hvad nu hvis det bliver mega kedeligt, så bliver det en lang uge. Men det bliver ikke kedeligt, det måske bare fordi, at det ikke var til at vurdere, hvad det var, man skulle forvente. [...] Jeg tror, det kommer til at give et godt udbytte, og jeg tror, det bliver rigtig fedt. Så jeg tror, det gik fra, at man var sådan lidt afventende til at tænke 'hvad er det for noget?' til at synes, det her det skal nok blive en god uge."*¹²⁶

Faciliator i Case 9 fortæller, at hvis energien er lav og processen stagneret, så må man som facilitator træde til og 'lokke' teamet tilbage ind i det kreative rum, blandt andet ved *"at insistere på at 'hey, det vi har gang i, det kan godt lade sig gøre' og 'nu gør vi det sammen'."*¹²⁷ Således skubbes virksomheden tilbage mod dedikationen i form af handling og målrettet energi ind i opgaven.

Åbenhed

I sprintet både beforder og fordrer metoden, at virksomheden forholder sig åbent til den opgave, de kommer med. Beordrer, fordi metoden rummer greb til at støtte den åbne og divergente tænkning tænkning (British Design Council, 2005). Fordrer, fordi åbenheden også er et mindset, som det er nødvendigt, at virksomheden omfavner, hvis de vil have fuldt udbytte af sprintet.

At forholde sig åbent til opgaven vil sige, at man er villig til at udfordre sine egne antagelser, fx om hvad kunderne vil have, eller hvilken slags løsning, sprintet skal resultere i. Ved at udfordre sine anta-

120. Virksomhed 3, Interview dag 5

121. Virksomhed 3, Interview dag 5

122. Virksomhed 3, offboarding-møde

123. Virksomhed 3, interview dag 5

124. Case 7, noter sprint dag 4

125. Virksomhed 4, offboarding-møde

126. Virksomhed 4, interview sprint dag 1

127. Case 9, interview med Faciliator efter sprint

gelser kan man finde videnshuller, man ikke vidste, man havde, reducere mængden af 'bekendte' i sprint-ligningen, og derved gøre muligheds- og løsningsrummet større og åbent for, at helt nye idéer kan opstå undervejs i sprintet.

Samtidig handler åbenhed om at forholde sig åbent, tålmodigt og nysgerrigt til sådanne nye og uventede idéer og løsninger, der opstår. At give tid for at de nye idéer kan opstå og udforskes, før der træffes beslutninger, og at betragte dem som reelle, mulige alternativer til de formodninger, man kom med.

Åbenheden er altså både et spørgsmål om at udvide mulighedsrummet og om at omfavne de nye idéer som derved kan opstå i det.

Det kan føles naturstridigt for virksomheder at åbne opgaven op og stille spørgsmålstejn ved den viden, de mener at have, da det samtidig indebærer, at de stiller sig et mere usikkert og risikofyldt sted, end de oplevede at stå før. Således kan åbenhed og divergens opleves som en bevægelse væk fra, eller i hvert fald ikke hen mod, et mål. Det står i kontrast til at tænke i effektivitet og målretning, hvilket kan være nødvendigt og præge hverdagen og driften i en SMV. Af denne grund er åbenhed ikke altid fremtrædende ved sprintets start, men den kan vokse i løbet af sprintet.

Selvom nogle af sprintets øvelser konkret hjælper til at facilitere den åbne, divergente måde at tænke på og stille spørgsmålstejn ved antagelser, er åbenheden lige så meget et mindset, som deltagerne må vælge og tage til sig. De følgende eksempler beskriver, hvordan virksomhederne bliver opmærksomme på og oplever værdien af åbenhed i løbet af sprintet:

Direktør i Virksomhed 1 syntes til at starte med, det var en udfordring at være åben. Han fortæller:

*"Det, jeg synes var svært, det var, at jeg havde måske, før jeg skulle træffe beslutningen, havde jeg selvfølgelig nogle tanker om, hvad for noget, jeg selv synes kunne være interessant at arbejde videre med. Øh, men så ligesom at se, hvad for nogle ønsker gruppen havde, og så ligesom skulle lytte til det og forsøge at være åben overfor de input, de kom med, inden jeg traf beslutningen."*¹²⁸

På trods af vanskeligheden formår Direktøren at holde sig åben, og det resulterer i og muliggør, at han ender med at skifte mening kort før beslutningsdeadline og arbejde videre med en anden idé, end den, han startede ud med. Han forklarer,

at det var et input udefra, der gav en ny vinkel og en ny måde at se på de muligheder, Virksomheden allerede havde indkredset: *"Der var der et lille lys der gik op for mig og det kan jeg se nu at det var den rigtige beslutning."*¹²⁹

Hos Virksomhed 4 har sprintet også synliggjort værdien af at holde opgaven åben. En deltager fortæller efter sprintet, at

"Jeg tænker nogle gange, det kan også være privat, hvis man tænker, 'hvordan fanden angriber vi lige det her?'" Der tænker jeg da tit på de der gule sedler og sige hvordan er det lige, skal vi åbne den her op, eller hvad har vi af muligheder sådan¹³⁰ Direktøren er enig med sin kollega og fortsætter

*"Det der med først at åbne op for en masse ting og så lukke noget ned og så åbne op for nogle, det kan være lidt svært at komme ned til og få en masse gode ideer, for vi havde da sikkert mange gode og sikkert også mange dårlige idéer, men nogle af dem... lige pludselig blev det videretænkt, og så blev det til noget. Jeg giver dig ret i det der med, at man skal jo se muligheden i stedet for begrænsninger nogle gange. Og det der med folk er sku godt til at lukke ned nogle gange synes jeg."*¹³¹

At det åbne mindset kan skabes gennem og endda udgøre en stor del af outputtet fra sprintet beskrives af en Partner i Virksomhed 3. Han fortæller om nødvendigheden af det åbne mindset, og om, hvordan det kan opstå i form af læring gennem sprintet, når der skubbes til de antagelser, man kom med:

*"Altså vi sad med en konkret udfordring, men du bliver nødt til at være åben og afklaret omkring det er ikke sikkert... Det er en læringsproces, som du går ind i, og det kan godt være, at det du lærer er, at det du antog, og det du drømte om, at du vil lave, at det var forkert, men det er så også en læring."*¹³²

Erkendelse

Den sidste forudsætning, sprintet kræver og skaber, er erkendelsen af, at det overhovedet er værdifuldt og vigtigt at arbejde med design sprints og de designmetoder, det rummer og repræsenterer. Selvom det kan forekomme givet, at netop denne erkendelse må gå forud for beslutningen om at deltage i sprintet, er det alligevel en erkendelse, som også vokser gennem sprintet. Beslutningen om at sprinte kan være truffet eller påvirket af andre aktører i eller omkring organisationen, end de, der er med på sprintet, eller den kan

128. Virksomhed 1, interview sprint dag 3

129. Virksomhed 1, interview sprint dag 3

130. Virksomhed 4, offboarding-møde

131. Virksomhed 4, offboarding-møde

132. Virksomhed 3, interview dag 5

have krævet mod og være behæftet med fortsat tvivl, når sprintet starter. Derfor er der plads til, at erkendelsen og/ eller bekræftelsen af det vigtige og værdifulde i at sprinte og arbejde med design-metoder, kan vokse med den udvikling, der sker i løbet af sprintet.

For eksempel mener Direktør i Virksomhed 1, at for en 'almindelig virksomhed' som hans, der ikke i det daglige arbejder design-drevet, har den største læring fra sprintet ligget på de første par dage, fordi

"Der skal man tænke åbent og designtænkning og så noget, og det er det vigtigste. Om man ender ud med, om det bliver digitaliseret på værkstedet OG kontoret eller det bliver kun på kontoret eller kun på værkstedet, fuck det, jeg tror det er herovre i det her [sprintets første, eksplorative del], det hele det sker." ¹³³

Citatet peger hen imod en erkendelse af værdien, ikke bare af sprintets resultat, men af metoden – om det at arbejde eksplorativt (Martin, 2009) og blive bevidst om, hvordan alternative muligheder genereres og hvilket udviklingspotentiale, det skaber for virksomheden. I et andet interview fortæller han da også, at det gennem sprintet for ham er *"blevet endnu mere klart, hvor vigtigt det er, vi udvikler os på den måde. Hvor vigtigt det er at vi kan få flere muligheder."* ¹³⁴

Også hos Virksomhed 8 er erkendelsen om værdien af design og design sprints vokset i processen. Marketingdirektøren fortæller, at det første Sprint:- Digital sprint, Virksomheden var med på, gjorde, at de fik *"gjort op med, at design er font og farver og former, men at sprint er... man kan kigge brede-re på det, bruge det til mere forretningsnært."* ¹³⁵ Efter Virksomhedens andet og aktuelle case-sprint oplever Marketingdirektøren, at sprintene har givet Virksomheden *"ny indsigt i metoder, vi kan bruge, når vi skal udvikle undervejs. Så en opmærksomhed om en tilgang, som kan være til vores fordel i visse situationer."* ¹³⁶ Det, der er værdifuldt og

vigtigt ved sprintet, forklarer Marketingdirektøren i et andet interview, er

"At det kan gå alle retninger. Vi kunne også have haft bygget noget på [produkt] websitet. Vi kunne også have haft bygget sådan en membership platform, vi kunne have bygget alt muligt. Vi kunne have bygget noget ind i selve [produkt]-motoren. Det synes jeg, der er åbenhed for i design sprints. At vi ikke skulle lade os begrænse på den måde. [...] det bliver en metode, vi skal have sparket ind, det kommer vi til at bruge, når vi skal ud i nye lande vil vi starte med at definere purpose og så videre frem for produkt" ¹³⁷

Som hos Virksomhed 1, er det også hos Virksomhed 8 tydeligt, at sprintet øger erkendelsen om sin egen værdi, og at denne værdi er større og brede end det output, det enkelte sprint afstedkommer. At Virksomheden erkender, at de kunne have sprintet på mange forskellige aspekter og udfordringer viser, at de samtidig oplever, at design sprintet åbner for måde, hvorpå de mere generelt kan arbejde med eksplorativ udvikling.

Erkendelsen af, hvad sprintet kan, får især værdi, fordi den spejler en erkendelse af, hvad virksomheden kan. Når virksomheden indser, at metoden kan bruges på mange forskellige måder i deres virksomhed, indebærer det samtidig, at de erkender, at de har agens og kan influere på og udvikle mange dele af deres virksomhed – at de kan flytte noget. Et bestyrelsesmedlem fra Virksomhed 7 indfanger denne pointe:

"Jeg tror, den vigtigste værdi er erkendelsen af, at de [Virksomheden] kan mere med deres forretning, end de havde troet: Vi kunne en masse før, nu kan vi mere efter. Ved bare at gå ind i et rum og bruge nogle metoder kan forretningen noget, de ikke havde set før." ¹³⁸

133. Virksomhed 1, interview sprint dag 5

134. Virksomhed 1, interview sprint dag 3

135. Virksomhed 8, interview før sprint

136. Virksomhed 8, interview 1 år efter sprint

137. Virksomhed 8, interview efter sprint

138. Case 7, interview med bestyrelsesmedlem efter sprint

4.2

Umiddelbare udfordringer

Dette afsnit beskriver udfordringer der kan forekomme i umiddelbar forbindelse med sprintet samt anbefalinger og opmærksomhedspunkter til, hvordan disse kan håndteres.

Incitamentets paradoks

Vi har set ovenfor, hvilke typer værdi, der skabes og opleves i umiddelbar tilknytning til sprintet. Som beskrevet er det på den ene side en af sprintets kvaliteter, at formatet iboende er med til at skabe rammerne og forudsætningerne, der gør det muligt at høste størst mulig værdi af det. På den anden side kan det ses som et paradoks, at tilsyneladende forudsætninger for at gå ind i og opnå værdi af design sprintet potentielt først tilregnes som følge af sprintet. Dermed kan der, som uddybes herunder, ske en forskydning mellem forventninger og udbytte.

Som et element i projektets vidensopsamling, er virksomhederne blevet spurgt, om de ville anbefale andre virksomheder at sprinte, og hvad argumentet i givet fald skulle være. Her svarede virksomhederne ikke bare med beskrivelser af den værdi, man potentielt kan tage med sig ud af sprintet, men også med beskrivelser af forudsætninger for at opnå den, for eksempel dedikation, tillid og åbenhed.

For eksempel svarer Partner og beslutningstager i Virksomhed 3, at man lettere kan komme ud af sin komfortzone og opnå værdi af sprintet hvis man er åben og *"tror på, at det framework og den facilitering har tyngde og er rigtig"*. Samtidig erkender han dog, at den tillid *"ved man jo ikke på forhånd om man har, men det er jo et valg. Så jeg vil også sige et godt argument er, at hvis man vælger at gå ind i sprintet så skal man vælge det"*¹³⁹. En anden sprint-deltager (Virksomhed 7) svarer på samme spørgsmål, at det først er, når man har været igennem et sprint, at man forstår det¹⁴⁰.

Som følge af sprintet skabes der altså tilbage-skuende erkendelser om formatets værdi og forståelse af, hvad der skal til for at opnå den. Men hvis disse indsigter først opstår som følge af sprintet, hvad skaber da incitamentet til at sprinte og gør, at man, som førnævnte Partner anbefaler, vælger det?

Kigger man på virksomhedernes forventninger forud for sprintet¹⁴¹, om hvad de gerne vil tage med sig derfra, centrerer hovedvægten af svarene sig om udvikling af (prototyper af) konkrete løsninger og testen af dem. Virksomhed 4 vil fx gerne lave 'en skærm' med digital indtjekning, Virksomhed 6 vil gerne sprinte på en digital b2b løsning, forventeligt i form af en konfigurator og Virksomhed 8 vil bygge en digital 'thought leadership' platform.

Virksomhedernes motivation for at sprinte er altså typisk præget af forventningen om at komme tættere på en konkret og implementerbar løsning. Denne tendens understreges af et bestyrelsesmedlem fra Virksomhed 7, som deltog en dag under Virksomhedens sprint. I et interview efter sprintet fortæller Bestyrelsesmedlemmet:

*Jeg havde solgt idéen om sprintet [til Virksomheden] ved at sige, at de måske kunne ende med en klikbar prototype [...] For at få en virksomhed til at finde tid til sprint skal man få effekterne tydeligt og konkret defineret. Når man taler om [at sprintet kan styrke] involvering og tværfagligt samarbejde siger virksomhederne "det ved vi da godt i forvejen, hvordan man gør". Der skal være et outcome, man kan se og forstå og måle på - virkelig konkret."*¹⁴²

Ser man omvendt på den værdi, virksomhederne nævner som det vigtigste take-away fra sprintet, nævnes de konkrete løsninger stadig, men de har fået væsentligt selskab af andre typer værdi såsom nye metodiske værktøjer, styrket team-samarbejde, og et nyt mindset hvad angår proces, udvikling og at tænke ud af de vanterammer. For eksempel siger Partner fra Virksomhed 1:

*"Jeg tror helt bestemt det vigtigste for os det er det her med at samarbejde om komplekse løsninger. [...] en måde at arbejde på [...] fordi vi kommer til at møde sådan nogle opgaver her mange gange i resten af vores arbejdsliv."*¹⁴³

Ligeledes fortæller Marketingdirektør i Virksomhed 8, at de mest værdifulde indsigter fra sprintet er på det metodiske, hvor de har lært, hvordan de fremover kan gå til opgaven, når de *"skal bringe noget stort til markedet, kan man sige, eller når vi står med komplekse problemstillinger og har svært ved at komme videre"*.¹⁴⁴

Tillige kan et væsentligt udbytte være indsigten om, hvad man ikke skal: *"Det er en læringsproces, som du går ind i og det kan godt være, at det du lærer er, at det du antog og det du drømte om du vil lave, at det var forkert, men det er så også en læring"*.¹⁴⁵

Det er altså ikke altid samme type værdi, virksomhederne motiveres af forventningen om at tage med sig fra sprintet, som de faktisk opnår eller oplever som vigtigst fra sprintet.

Denne forskydning kan til dels skyldes den måde,

139. Casevirksomhed 3, interview sprint dag 5

140. Virksomhed 7, øvelse sprint dag 5

141. Fra projektbeskrivelser forud for sprint

142. Case 7 bestyrelsesmedlem, interview efter sprint

143. Virksomhed 1, interview sprint dag 5

144. Virksomhed 8, interview efter sprint

145. Virksomhed 3, interview sprint dag 5

design sprintene er blevet markedsført på i Sprint-Digital projektet. Fx fortæller Facilitator i Case 2 at kunden havde høje forventninger til prototypens udfærdigelse og finish, og at *"det krævede fleksibilitet fra vores side. Kunden kom med forventninger, der var blevet fastsat af [Sprint:Digital], det projekt de havde skitseret. [...] Så kunne vi sige det er ikke det du kan forvente, eller vi kan imødekomme. det sidste valgte vi."*¹⁴⁶ Facilitator for case 1, 3 og 4¹⁴⁷ er ligeledes opmærksom på, hvordan sprintet 'sælges' og hvordan det influerer virksomhedernes forventninger:

*"Imellem de tre partnere, SMV'er, Dansk Design Center slash Design to innovate og bureauer, det er at det var meget vigtigt, at de solgte korrekt til SMV'er... [...] Man vil ikke løse alle jeres problemer på fem dage... der kommer man måske med en prototype-koncept og noget læring og så skal man gå videre... når det er et firma der er nyt med at arbejde med design er der meget vigtigt vi fortæller at vi ikke kan skabe en løsning over fem dage, ellers bliver de disappointed."*¹⁴⁸

Men forskydningen kan også tilskrives manglende fortrolighed med de design-drevne metoder og den måde de skaber værdi på, som kan ligge fjernt fra, hvordan virksomhederne plejer at arbejde. En projektleder fra Sprint:Digital fortæller, at det er en udfordring at sælge sprints ind til SMV'er og overbevise Direktøren om at tage fem medarbejdere ud i fem dage. Det er, som hun siger, *"et paradoks i at skulle sælge værdien af at skulle være sammen i fem dage ind til nogle, der aldrig har prøvet det"*¹⁴⁹. Partner i Virksomhed 3, der har erfaring med designmetoder fra tidligere, fortæller tilsvarende, at han har opgivet at prøve at fortælle andre om værdien af design-drevne processer *"fordi de var simpelthen ikke modtagelige overfor det"*, men det har ændret sig gennem sprintet: *"Den rejse har vi jo været på nu og nu er vi et helt andet sted"*¹⁵⁰. Bestyrelsesmedlemmet fra Virksomhed 7 skildrer denne forskydning som en mindset-ændring, hvor:

*"Lederne går ud [af et sprint] med et andet mindset, end de kom med. De ser værdien i noget af det, de ikke ville have købt sprintet på. [...] De sætter mål og går benhårdt efter det, de vil. Man skal tale det sprog, lederne har. De har først et andet mindset, når de er gået igennem det [sprintet]."*¹⁵¹

Samme billede bekræftes af Direktør i Virksomhed 4, der fortæller, at *"mindset'et omkring det er jo helt anderledes bagefter"*. Han uddyber, at han til at starte med var *"udfordret på nogle af de her ting også på design i praksis og den måde... Altså den verden, vi kommer fra, føler jeg er meget forskellig fra den verden, som I lever i, og det har jeg lige skulle vende mig til."* Blandt andet har det nye mindset betydet, at han nu tænker, at det ikke er 'farligt' at gå ud i verden og præsentere en idé, der ikke er færdig, samt at han nu *"arbejder selv meget med at prøve at åbne tingene op i stedet for bare at starte med at sige, at det er noget lort det her"*.¹⁵²

At design sprintet kan skabe en mindset-ændring stemmer overens med, hvad virksomheder og facilitatorer udtrykker, at tidligere erfaringer med design-drevne processer har af betydning for deltagelse i Sprint:Digital:

Direktør Virksomhed 1 siger før sprintet, at virksomheden tidligere har *"haft gode erfaringer med [Facilitatoren] og Design2innovate."* Disse samarbejder *"har været med til at ændre vores virksomhed dramatisk i positiv retning."*¹⁵³ Efter sprintet fortæller Direktøren, at *"Det har motiveret os til at gå i gang med sprintet, at vi tidligere har arbejdet med design og tidligere har set værdien af det. [...] det var selvfølgelig det, der gjorde, at vi som virksomhed var mere indstillet på at det var en vej vi vidste kunne være værdifuld for os."*¹⁵⁴

Også Marketingdirektør i Virksomhed 8 fortæller, at et tidligere sprint har været en 'eye-opener', som har fået betydning for hele organisationen: *"Vi er ikke en virksomhed, hvor vi har været vant til at arbejde på den måde, at putte brugeren i fokus, og se på hvad betyder det"*, men sprintet har hjulpet dem til at se, at *"hvis vi skal nå vores mål, skal der ske noget radikalt anderledes"*.¹⁵⁵

Facilitator for Case 2 ser ligeledes, at erfaringen fra tidligere designprojekter – samt kendskab til samarbejdspartneren – påvirker motivationen for at deltage: *"[Virksomheden] har tidligere deltaget i programmer via DDC [Dansk Design Center]. De ved, det virker. De er motiverede. De deltager, fordi de kender os."*¹⁵⁶

Designerfaring skaber altså 'designmotivation'. Men hvordan skabes motivationen for at indgå i de-

146. Case 2 facilitator, interview efter sprint

147. Case 1, 3 og 4 blev faciliteret af samme designbureau

148. Case 1,3 og 4 facilitator, interview før sprint

149. Projektleder Sprint:Digital, snak under sprint Case 4, sprint dag 5

150. Virksomhed 3, interview sprint dag 5

151. Case 7 bestyrelsesmedlem, interview efter sprint

152. Virksomhed 4, offboarding-møde

153. Virksomhed 1, noter fra scopingmøde

154. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

155. Virksomhed 8, interview før sprint

156. Case 2 facilitator, noter fra scopingmøde



sign sprints og andre designdrevne projekter så for en virksomhed, der ikke har forudgående designerfaring? Hvordan finder de modet og incitamentet til at vælge det, når de endnu ikke har gennemgået den mindset-ændring, processen kan afstedkomme? I det følgende afsnit præsenteres, på baggrund af empirien, en række mulige strategier til at bygge bro over forskydningskløften.

Ambassadører

En måde at skabe designmotivation før designerfaring kan være at virksomheder, der allerede har erfaring og et designtænkende mindset 'låner' deres erfaringer ud til virksomheder, der ikke har, og på den måde agerer ambassadører for designtilgangen. Udover designerfaringen har virksomhedsambassadører nemlig den force, at de kan formidle værdien af design på en måde, som ræsonnerer hos andre virksomheder, idet ejer-lederne taler samme sprog, lytter til og lader sig inspirere af hinanden ¹⁵⁷. Bestyrelsesmedlemmet fra Case 7 eksemplificerer med en designerfaren Direktør fra en virksomhed i en konservativ branche: *"Når han fortæller om sprintet i sit netværk lytter de meget til ham. [...] Han bruger et sprog, der er deres sprog. De skal formidle det nye mindset med deres ord. De ord er dem som deres ligesindede forstår."* ¹⁵⁸ Dermed kan virksomhedsambassadører være et talerør fra det 'nye' til det 'gamle' mindset og således række en tillidsvækkende hånd over kløften mellem dem.

Samme opfattelse udtrykkes hos flere af virksomhederne. For eksempel foreslår en sprintdeltager fra Virksomhed 4 at Sprint:Digital lader virksomheder rekruttere andre virksomheder i deres netværk, da de kender hinandens personligheder og måske kan sælge bedre ved at kunne forklare *"hvad fa'en det er i laver."* ¹⁵⁹ Partner i Virksomhed 3, som har erfaring med design, mener ligeledes, at virksomheder kan spejle sig i hinandens oplevelser, og at gode casehistorier kan hjælpe med at formidle værdien af et forløb, der ellers kan virke 'fluffy' og svært at forstå. ¹⁶⁰

Smagsprøver

En anden måde et skabe incitament til designaktiviteter på er at introducere dem gradvist, startende i det små for således at vække virksomhedernes nysgerrighed, fortrolighed og modtagelighed for mere. På denne måde kan de indgå som en del

af andre fx sociale arrangementer og kræver ikke tilsidesættelse af det almindelige arbejde. Det kan være en stor investering for en SMV at tage flere medarbejdere ud af driften i fem dage, men hvis man starter med mindre workshops eller kortere forløb, kan virksomhederne snuse til designtilgangen og den værdi, den kan bringe, uden at bruge de samme ressourcer. Ifølge bestyrelsesmedlemmet fra Case 7 gælder det om at bryde barrierer ned ved at give små bidder af viden, fx *"Kæmper I med ideudvikling? Her kan I lære 3 metoder til ideudvikling på 3 timer". På den måde kan de "smage på metoden, få erkendelser... så er man mere tilbøjelig til at ville gå ind i et sprint."*

Smagsprøverne kan eventuelt introduceres uden et 'design-label' på, da begrebet 'design' kan påvirke virksomhedernes forhåndsindstilling til, hvad der skal ske og hvad det kan bruges til. Virksomheder, der endnu ikke er fortrolige med designtænkning, kan have den opfattelse, at *"design handler om at lave en stol eller noget tøj"*, som en sprintdeltager fra Virksomhed 4 forklarer var tilfældet hos dem, inden de første gang deltog i et designforløb, hvor de blev klar over, at *"en service eller udvikling kunne være en designproces."* ¹⁶¹ Derfor kan ordet 'design', ifølge Bestyrelsesmedlemmet få virksomhederne til at sige: *"ahh, det er ikke noget for os."* ¹⁶² Ligesom sprintdeltageren fra Virksomhed 4 forklarer hun, at design i mange folks opfattelse stadig er lig med at lave noget, der er pænt eller at det bare er flotte ord. Derfor kan sproget udgøre en barriere i sig selv ¹⁶³. Partner fra Virksomhed 3 er enig. Han mener, man burde finde et nyt begrebet for 'design tænkning', 'design' og *"denne måde at arbejde på, fordi det kan være en hæmsko for folk."* ¹⁶⁴

Støtte

Støtten fra Sprint:Digital projektet er betydningsfuld for virksomhederne i forhold til valget om at sprinte. Både den praktiske støtte fra designbureauerne i forhold til at løse den konkrete opgave, men i særdeleshed den økonomiske støtte, der for nogle virksomheder kan være afgørende for, om et sprint er indenfor rækkevidde. Fx fortæller Direktør i Virksomhed 9, at de *"havde aldrig haft råd til at gøre det uden"* ¹⁶⁵ og for Virksomhed 3 opleves sprintet en økonomisk investering, selv med støtte. ¹⁶⁶

Selvom Virksomhed 2 ifølge Salgschefen er i en

157. Case 7 bestyrelsesmedlem, interview efter sprint

158. Case 7 bestyrelsesmedlem, interview efter sprint

159. Case 4, snak med Projektleder og Virksomhed 4 under sprint dag 5

160. Virksomhed 3, interview sprint dag 4

161. Virksomhed 4, noter fra scopingmøde

162. Case 7 bestyrelsesmedlem, interview efter sprint

163. Case 7 bestyrelsesmedlem, interview efter sprint

164. Virksomhed 3, interview sprint dag 4

165. Virksomhed 9, interview et år efter sprint

166. Virksomhed 3, noter fra offboarding-møde

167. Virksomhed 2 Salgschef, interview et år efter sprint

situation, hvor *"Hvis tingene er vigtige, så har vi pengene"*¹⁶⁷, så afhænger spørgsmålet om de kunne finde på at sprinte igen stadig af, *"om det er sammen med Dansk Design Center, eller om det er 500.000 kr."*¹⁶⁸, som et sprintforløb kan koste Virksomheden uden støtte. Et sprint til fuld pris er *"for risikabelt hvis man bare har nogle idéer"*¹⁶⁹, mener Direktøren. Det kræver *"en følelse af 'denne her knækker vi ikke lige selv'"*, for det er også et spørgsmål om andre ressourcer, og *"folks tid kan vi kun bruge én gang."*¹⁷⁰

Også den opfølgende støtte efter sprintet nævnes som vigtig. Direktør i Virksomhed 9 mener, at de efterfølgende 'vouchers' til opfølgende rådgivning og designhjælp *"gjorde en kæmpe forskel"* og gjorde det muligt at arbejde videre med resultaterne fra sprintets test og integrere det i Virksomheden.¹⁷¹ Også Direktør i Virksomhed 6 synes, at noget af det vigtigste, de tager med sig fra sprintet, udover et bedre overblik, er støtten til opfølgende rådgivning:

*"Der ligger en gulerod i at der er penge man kan bruge til det næste skridt (sprint), det er godt at man driver en videre udvikling, i stedet for i andre projekter, hvor det er 'done that', så er der ikke mere i det, her er der en opmuntring til at fortsætte."*¹⁷²

Endelig fremhæver Virksomhed 9 betydningen af, at Sprint:Digital projektets støtteprogram er skruet sammen, så man *"får hjælp med et produkt i stedet for penge"*. Virksomheden har tidligere modtaget støtte i form af penge, men fortrækker den konkret hjælp, han fik gennem Sprint:Digital, hvor han oplevede at *"[Det har] været mega hjælpsomt og nemt, man bliver båret igennem det [...] det føltes som noget, der var til for at hjælpe mig"*.¹⁷³

Samme tendens kan ses hos Virksomhed 4, for hvem den økonomiske støtte ikke var altafgørende, men derimod den konkrete hjælp til at komme i gang med en digitaliseringsproces: *"Vi skulle jo i gang med en digital omstilling. Vi er en gammel virksomhed, så hvordan pokker kommer man i gang med det? Det er svært"*. Men, siger Direktøren, hvis vi *"indgår i et projekt og ligefrem får støtte [...], jamen det er da en win win, det er da perfekt!"*¹⁷⁴

Top down

Et åbenlyst incitament for at indgå i et sprint er,

hvis det er udstukket 'oppefra', at man skal. Topleddelsen har i kraft af deres position stor indflydelse på virksomhedens innovationsaktiviteter, idet de definerer organisationsstrukturen, -processerne og -kulturen, som skal understøtte dem, og leder den efterfølgende implementering (Elenkov & Manev, 2005, s. 385). Derfor er det afgørende for virksomheders deltagelse i et sprint, at der er opbakning til det fra ledelsen. Som en Facilitator siger *"i sidste ende så er det jo toppen der skal vælge om det skal prioriteres eller ej"*¹⁷⁵. I små SMV'er, hvor en ejer-leder er en blandt få ansatte i virksomheden er dette spørgsmål dog knap så relevant.

Til gengæld kan det have betydning for SMV'er af forskellig størrelse, hvordan deres bestyrelse forholder sig til denne type innovationsaktiviteter. Et sprint eller andre innovationsaktiviteter prioriteres, hvis de ligger i tråd med de strategiske retninger, som er udstukket for virksomheden, og disse skabes i samarbejde mellem ledelse og bestyrelse. Uden bestyrelsens fulde opbakning er det usandsynligt, at virksomhedens ledelse vil kaste sig ud i innovative satsninger (Hill & Davis, 2018, s. 156). Tilmed er der ved at ske et skifte, hvor bestyrelser går fra at være kontrollerende organer med distance til virksomheden, til i højere grad at arbejde aktivt sammen med virksomhedens ledelse for at supportere og facilitere innovation (Hill & Davis, 2018).

Virksomhed 7 er et godt eksempel på en virksomhed, hvor denne tendens er synlig. Her har bestyrelsen deltaget en dag på sprintet og de har også været drivkraft for virksomheden, der aldrig tidligere har deltaget i innovationsforløb, til at gå ind i sprintet. Bestyrelsesmedlemmet fortæller om Virksomhedens motivation for at sprinte:

*"Bestyrelsen har stillet som krav, at [Virksomheden] er nødt til at gøre noget andet, end vi plejer. [...] Vi har haft det på den strategiske agenda, det [sprintet] er besluttet i bestyrelsen, så det er det øverste mandat i virksomheden. Når vi har besluttet det, skal der findes tid og penge, så er det nemt. Der kan beslutningen træffes ultimativt. Udvikling er blevet gjort obligatorisk."*¹⁷⁶

Direktøren fortæller selv, at *"Hvis ikke bestyrelsen er med, er der gode chancer for, at det ikke rigtigt bliver til noget, for der er nok at lave."* Men

168. Virksomhed 2, interview sprint dag 5

169. Virksomhed 2, interview før sprint

170. Virksomhed 2 Salgschef, interview et år efter sprint

171. Virksomhed 9, interview efter sprint

172. Virksomhed 6, interview et år efter sprint

173. Virksomhed 9, interview et år efter sprint

174. Virksomhed 4, offboarding-møde

175. Facilitator Case 1, 3 og 4, interview efter sprint

176. Case 7 Bestyrelsesmedlem, interview efter sprint

177. Virksomhed 7, interview efter sprint

når beslutningen er truffet på bestyrelsesniveau bliver det "sværere bare at ignorere det". Han ser Virksomhedens bestyrelse som sin strategiske sparringspartner, og oplever, at Bestyrelsesmedlemmet supplerer dem godt og giver dem "en anden dimension med"¹⁷⁷.

Også Facilitator for case 6 påpeger vigtigheden af bestyrelsen i forhold til SMV'ers mulighed og incitament til at arbejde med innovation og sprints. Han peger på, at virksomheder har brug for strategisk ledersparring, og at særligt en ekstern bestyrelse kan påvirke virksomhedens 'corporate foresight' og inklination til at deltage i erhvervsfremmeindsatser og fx design sprints, som kan styrke virksomheden¹⁷⁸. Facilitatoren foreslår, at der kunne være værdi i fremadrettet at tage bestyrelser med ind i design sprints.¹⁷⁹

En aktiv indsats og involvering fra topledelsen og ikke mindst bestyrelsen kan altså virke fordrende og befordrende for en virksomheds incitament til at indgå i innovationsaktiviteter såsom sprints samt til at følge arbejdet til dørs efterfølgende. Således kan også bestyrelsen ses som en yderligere målgruppe i forhold til fremtidige designdrevne erhvervsfremmeindsatser, især for virksomheder, for hvem designtænkning er nyt.

Forventningsafstemning

Som vi så tidligere, kan løfter om konkrete outputs være motiverende for virksomhederne i forhold til at indgå i et sprint. Og det er ikke forkert, at virksomhederne tager noget konkret med sig fra sprintet, for eftersom det er indbygget i sprintet, at de skal bygge en prototype på dag 4, vil sprintet automatisk medføre noget konkret i en eller anden form. Forskydningen opstår, hvis de får den forventning, at det konkrete nødvendigvis er en løsning, der er næsten færdig og klar til at implementere. Ovenfor fremgik det af en Facilitators udsagn, at virksomhederne ikke kan forvente en færdig løsning på fem dage, og at det er vigtigt at parterne, der er med til at 'sælge' sprintet ikke fejlagtigt giver dem det indtryk. I et projekt som Sprint:Digital, hvor der er flere projektpartnere, er det derfor vigtigt, at forståelsen af og forventningerne til, hvad sprintet kan give virksomhederne, er afstemt, både internt mellem projektets partnere og ud imod virksomhederne.

Opgavetrappen og de tilhørende beskrivelser af fokus og resultater kan bidrage med nuancering af, hvad et konkret output af et sprint kan bestå af. Dette kan være et værktøj til afstemningen af forståelser og forventninger om, hvad en virksomhed

kan få ud af et sprint, og hvordan det kan kommunikeres retvisende.

Fit mellem opgave og sprintformat

Sprintet skaber værdi for rigtig mange virksomheder, men der er visse aspekter af sprintet, hvor der kan være diskrepans mellem sprintformatet og den opgave, virksomheden kommer med. I det følgende beskrives tre områder, hvor det særligt gør sig gældende.

Opgavens åbenhed

Virksomhederne, der deltager i Sprint:Digital, kommer fra forskellige brancher, har forskellig størrelse, alder og udfordringer, og derfor varierer de opgaver, de tager med sig ind i sprintet, selvfølgelig på mange forskellige parametre. Som det fremgik af 'Opgavetrappe'-modellen tidligere, kan et af disse parametre beskrives i form af opgavens grad af åbenhed. Dette parameter er interessant, fordi mange virksomheder udtrykker deres oplevelser med sprintet, heriblandt oplevelse af uoverensstemmelse mellem deres opgave og sprintformatet, ved netop at nævne aspekter af opgaven, der har med dens grad af åbenhed at gøre.

I de følgende citater, som var med til at anspore undersøgelsen af opgave-niveauer og udviklingen af Opgavetrappen, kan man se, at denne sammenhæng både gør sig gældende for både veldefinerede opgaver (Opgavetrappens øverste trin) og mere åbne opgaver (Opgavetrappens nederste trin).

Eksempler for mere 'lukkede', veldefinerede opgaver findes blandt andet hos Virksomhed 5. Her oplever en Partner, at jo længere man er i en idéproces, des sværere er et sprint.¹⁸⁰ Han ser han tilbage på sprintet og fortæller:

"Vi var nået langt. Hvis man skulle spole tiden tilbage skulle vi måske ikke have været så langt. Man skulle nok have været tidligere i sin proces. Vi have så meget inde i hovedet, der skulle rives ned. [Facilitatoren] sagde "I er nødt til... prøv at tænke kreativt". Vi sagde "vi ved hvad vi skal lave".¹⁸¹

Også hos Virksomhed 2 oplever Direktøren, at:

"Dag et var spild af tid, fordi jeg godt vidste, hvad det var, vi skulle have lavet [...] dag et virkede frustrerende, for vi havde jo ligesom brugt et år på at være afklarede om, det er dét her, vi gerne vil, så skal vi nu til at bruge en dag på at diskutere det, ik' [...] jeg fik følelsen af, at det var ineffektivt."¹⁸²

178. Case 6 Facilitator, interview før sprint

179. Case 6 Facilitator, interview efter sprint

180. Virksomhed 5, noter sprint dag 5

181. Virksomhed 5, noter plenum session sprint dag 5

182. Virksomhed 2, interview efter sprint

183. Virksomhed 2, interview efter sprint



Direktøren har dog erfaring med, at dag 1, hvor man siger *“er det nu rigtigt, det vi har gang i? [...] trækker os lidt ud, kigger oppefra”*, er vigtig i sprint-opgaver, hvor man arbejder med noget helt innovativt og er uafklarede. Her er der brug for at man kommer rundt om og sporer sig ind på opgaven.¹⁸³

Og netop behovet for tid til at spore sig ind på opgaven, er i centrum hos de case-eksempler, hvor opgaven er mere åben. For eksempel fortæller en Partner fra Virksomhed 3 efter sprintets første dag:

*“Vi får åbnet op og vist hvor kompleks den [opgaven] bliver, så gør det også, at det faktisk er svært at sige at det er den dér og den dér jeg vil vælge som prioritet, for fanden, det er jo svært, fordi dén og dén de er jo også (vigtige), hvordan...? der kunne jeg godt have brugt, at vi havde brugt lidt mere tid til at kunne arbejde med nogle af alle de ting, vi havde identificeret”*¹⁸⁴

Også hos virksomhed 8 oplever en deltager på sprintets anden dag, at det er svært at skulle *“bringe noget simpelt ud på kort tid.”* Han oplever, at sprint-metoden *“prioriterer tid over kvalitet”* og at de *“mistede mange af de gode tanker fra vores post-its fordi det skulle gå hurtigt”*. Her pointerer Facilitatoren, at projekter kan være for store til et sprint, og at afgrænsning derfor er vigtigt.¹⁸⁵

Det er især på sprintets første udforskende dage, at uoverensstemmelser mellem sprintformat og opgave kan opleves, fordi det er her, sprintets øvelser åbner opgaven op og der bruges tid på idégenerering. Det er i denne fase, at tiden kan føles for knap, hvis opgaven er initial og åben, og virksomheden kan være bange for at overse perspektiver og muligheder i farten. Og det er også i denne fase, tiden kan føles overflødig, hvis man allerede har brugt lang tid på opgaven forudgående og allerede ved, hvad man vil lave. I sprintet kan sidstnævnte situation tillige resultere i en oplevelse af for kort tid til den udførende del, hvor prototypen skal bygges. Direktør i Virksomhed 2 siger fx, at de to første dag godt kunne have været én, og at han i stedet godt kunne *“have brugt mere tid ned i detaljen på løsningen.”*¹⁸⁶

I det følgende præsenteres nogle strategier for at håndtere uoverensstemmelser mellem sprintformat og opgave.

Scoping

Et sted man kan sætte ind for at imødegå uoverensstemmelser mellem sprintformat og opgave er i et scoping-møde forud for sprintet, hvor opgavens

størrelse og fokus diskuteres og defineres i et samspil mellem virksomhed og facilitator. En Facilitator beskriver betydningen af scopingens således:

*“Hvis man kommer med 10 spørgsmål og de alle går i forskellige retninger, så er man ikke forbedret til et sprint. Det er for åbent [...] det er den screening af firmaer og den scoping vigtig [for] at skære udfordringen ned”*¹⁸⁷

Alle sprints, der er gennemført som en del af Sprint:Digital, er blevet indledt med et scopingmøde, hvor facilitatorne på forskellig vis har faciliteret opgavens scoping. Det varierer således hvordan og i hvilken grad opgaverne er blevet 'scopet'. Som det fremgår ovenfor, kan både en for åben og en for lukket opgave 'clash' med sprintets format, og derfor vil en opgave midt imellem, fx på niveau 1 eller 2 på Opgavetrappen, i mange tilfælde være mest kompatibel med de traditionelle sprintformat. Her vil der være nok åbenhed til, at udforskningsfasen er meningsfuld, og samtidig nok 'lukket' og retning til at virksomheden kan opleve at træffe gode og oplyste beslutninger indenfor tidsrammen. Hvis sprintopgaver kan scopes på en måde, så de rammer midten af skalaen, kan det altså betyde færre oplevede uoverensstemmelser mellem sprintformat og opgave.

Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at en snæver scoping af en ellers åben og kompleks opgave kan betyde, at kompleksiteten i opgaven blot 'skæres fra' i sprintet, og at den løsning, man kommer frem til, dermed ikke nødvendigvis adresserer roden af et eventuelt problem, der netop kan gemme sig i kompleksiteten i form af et paradoks (Dorst, 2015). Dette er dog kun et problem, hvis sprintet ses som en engang-indsats. Ser man derimod sprintet som et ud af potentielt flere lokale eksperimenter i en større global problemkontekst (Schön, 1983), har man mulighed for at bruge sprintet til at generere læring, som man kan tage med tilbage til denne kontekst for at forstå den bedre. Dette opmærksomhedspunkt kræver en god forventningsafstemning før sprintet.

Forventningsafstemning

En anden vigtig faktor er forventningsafstemning. Forventningsafstemning handler både, som beskrevet ovenfor, om at forstå, hvad man kan forvente at få ud af sprintet, og at sprintet ofte ikke kan stå alene, men er én iteration ud af flere i en længere proces. Men det handler her også om at afstemme hvor meget en sprintopgave skal åbnes op og udfordres i selve sprintet, og foregribe de følelser, det kan afstedkomme.

184. Virksomhed 3, interview efter sprint dag 1

185. Case 2, Noter sprint dag 2

186. Virksomhed 2, noter sprint dag 5

187. Case 1, 3 og 4, interview med Facilitator før sprint

Som vi så tidligere, kan det skabe frustration for en virksomhed, hvis opgave er af mere lukket og færdig karakter, at bruge mange timer på at stille spørgsmålstejn ved, hvorfor de løser denne opgave. Gennem forventningsafstemning kan facilitatoren for det første forberede virksomheden på, at det er almindeligt og ofte konstruktivt at opleve frustration i en proces, hvor man skaber nye løsninger. Facilitator for Case 5 forklarer, at man som facilitator skal *"trække dem [virksomhederne] tilbage i designkrusedullen og frustrationen."* fordi det giver refleksion og *"radikalt anderledes tanker, end når man går direkte efter målet"*. Frustrationen hænger sammen med, at man får udfordret sine antagelser, og det sker, når man bliver ved med at stille spørgsmål til opgaven. *"Man vil gerne undgå frustrationen",* siger han, men *"Jo mere tålmodig man er i frustrationen jo bedre. Man får stillet flere spørgsmål, der afdækker bedre."*¹⁸⁸

For det andet kan facilitator og virksomheden afstemme forud for sprintet, hvor længe der skal bruges på at være i denne potentielt frustrerende, udforskende fase, og hvad den bidrager med. Direktør i Virksomhed 2 foreslår, at facilitatoren kan starte med at sige til virksomheden:

"Okay, I har sagt til os, det skal være realistisk, det skal være enkelt, det skal være differentierende [...]. I dag der vil vi skubbe til de rammer [virksom-

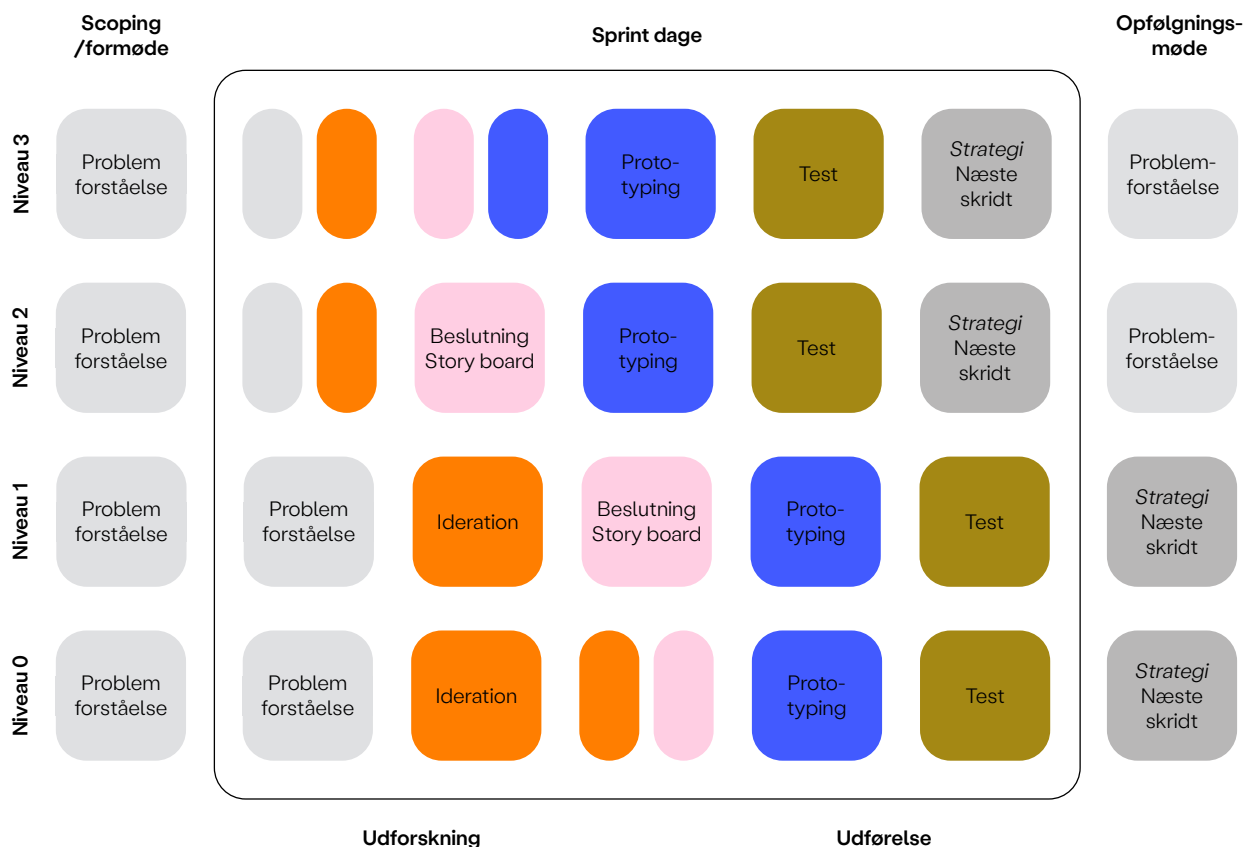
*heden har sat for opgaven] og definere... når dagen er omme, så ved vi, hvad er rammen for resten af ugen. [...] det er det, som jeg følte, vi brugte to dage på."*¹⁸⁹

Der er altså en balance mellem at opleve en konstruktiv frustration over at blive udfordret, og så at opleve, at sprintformatet rammer ved siden af de behov, man har. Forventningsafstemning med fokus på formål og tidsforbrug i sprintets udforskende fase kan være et greb til undgå, at de to forveksles.

Tilpasset sprintformat

Hvis man skal afstemme på forhånd, hvor meget tid, man skal bruge i sprintets udforskende fase, så indebærer det, at der kan være behov for at tilpasse det traditionelle sprintformat til virksomhedens situation og opgave. En sådan tilpasning er endnu en vej til at imødegå uoverensstemmelser mellem sprintformat og opgave, og har den fordel, at formatet tilpasses virksomhedernes behov fremfor at afgøre, hvilke opgaver virksomheden kan få løst. Dette giver mulighed for at bruge sprintet vellykket i flere forskellige situationer.

Som et produkt af følgeforskningen på Sprint:Digital er der udviklet et forslag til en tilpasset sprintmodel på baggrund af en analyse af casevirksomhedernes uoverensstemmelser, 'misfits', mellem



Figur 10: Udsnit af tilpasset sprintmodel

188. Case 5, noter fra interview med en Facilitator sprint dag 4

189. Virksomhed 2, interview sprint dag 5

sprintformatet på den ene side og virksomhedernes opgaver og behov på den anden side. Dette tilpassede sprintformat tager udgangspunkt i Opgavetrappen. Et centralt element i det tilpassede sprintformat er en differentieret fordeling mellem udforskning og udførelse på tværs af Opgavetrappens forskellige niveauer, således at mere lukkede opgaver højt på trappen bruger mindre tid på udforskning og mere tid på udførelse, og omvendt på de mere åbne opgaver lavt på trappen.

Figur 10 viser et udsnit af den tilpassede sprintmodel. Som figuren illustrerer, foreslår den tilpassede sprintmodel, at balancen mellem udforskning og udførelse forskydes afhængig af opgavens åbenhed. Udover denne forskydning viser billedet også, at der foreslås andre ændringer, såsom et formøde til scoping af opgaven, samt en dag med fokus på de næste skridt og strategisk forankring, der, afhængig af opgave, kan ligge på et opfølgende møde, som også foreslås. På de øverste trin foreslås det tillige, at der afsættes tid til at skabe forståelse for den nye, åbne opgave, der kan følge med testen og de mange data, den indbringer. Dette ligger i tråd med, at undersøgelsesspørgsmålet i en mere lukket opgave relaterer sig til testen og indsigterne derfra, snarere end til idéudviklingsprocessen.

Ved at implementere disse tilpasninger, kan sprintformatet få en større rækkevidde på tværs af forskellige opgaver, uden at kompromittere de behov, der iboende knytter sig til den enkelte opgave.

Mapping og problemindkredsning

Et andet område, hvor sprintformatet kan være i konflikt med virksomhedens opgave er i mapping-øvelsen på sprintets dag 1, som også udgør overskriften for, hvad sprintets dag 1 grundlæggende handler om, nemlig at kortlægge og indkredse opgaven. Map'et udlægges typisk som en simpel brugerrejse gennem den service eller med det produkt, som virksomheden forestiller sig, skal resultere af sprintet.¹⁹⁰

Sprintbogen (Knapp et al., 2016) udspecificerer ikke klart, hvad start, slut og skridt i map'et skal bestå af, og flere virksomheder og facilitatorer oplever, at mapping-øvelsen er u håndgribelig og svær at forstå og udføre. En Facilitator fortæller, at map'et er svært at kommunikere og at *"virksomhederne har svært at forstå, hvad det er, [de] skal mappe. Hvad er det for en proces? Intern eller eks-*

*tern?"*¹⁹¹. Rob Hamblen, tidligere Product Design Director hos design sprint bureauet AJ&Smart, som samarbejder med sprint- grundlæggeren Jake Knapp om at udvikle design sprint formatet, udtrykker på samme måde, at mapping-øvelsen er den største ubekendte variabel i design sprintet og kan opleves vag og problematisk¹⁹². Mapping-øvelsen er problematisk på flere parametre:

En Facilitator fortæller, at mapping øvelsen *"giver mening når man snakker om kundeoplevelser, men når man spreder det ud og snakker digital omstilling, interne processer, så er det svært."*¹⁹³ En grund kan være, at sprintet lægger op til, at det er brugerrejsen for de menneskelige aktører, der skal kortlægges. Men en digitaliseringsproces handler ofte om flow af information og i mange tilfælde at gøre dette flow uafhængigt af menneskelig overlevering. Derfor kan det i nogle tilfælde give mening at kortlægge rejse og flow for ikke-humane aktører, fx information eller ressourcer. Dette kan især gøre sig gældende, hvis det er et internt problem i virksomheden, man vil løse. Tillige kan der være behov for at kortlægge andet end processer, fx netværk eller strukturer for opbygningen af en organisation eller et system, der understøtter den.

Formålet med map'et er at definere den rette udfordring for sprintet (Knapp et al., 2016, s. 60)¹⁹⁴ og undgå straks at gå i gang med at tænke i løsninger (s. 54). Men samtidig lægger sprintet op til, at map'et skitserer en fremtidig situation, hvori den kommende løsning og output af sprintet indgår som omdrejningspunkt. Dette sker vel at mærke forud for de idégenererende aktiviteter, der først ligger på sprintets dag 2. Man kan altså argumentere for, at map'et faktisk medfører et tidligt løsningsfokus i sprintet, som er med til at betinge de efterfølgende aktiviteter og valg.

Dette opleves fx af sprintholderen fra Virksomhed 8, der fortæller, at mapping-øvelsen var svær, fordi de endnu ikke vidste, hvad de ville, men øvelsen gjorde, at de følte sig *"tvunget ind i solution mode"*. Pointen understøttes af flere facilitatorer. Fx siger en Facilitator, at problemet med map'et kan handle om *"en frustration over og stå over for nogle udfordringer, som vi ikke vidste, hvordan vi skulle løse på det tidspunkt"*. Han forklarer, at idet man laver map'et, laver man *"nogle antagelser på det her tidspunkt som ikke nødvendigvis er de rigtige at tage med [i sprint-processen] hele vejen"*¹⁹⁵. Samme tendens ses af Raubenolt (2016, s. 99),

190. I to ud af tre eksempler i sprintbogen (Knapp et al., 2016) forestiller den kortlagte proces et endnu ikke eksisterende fremtidigt scenarie. I det sidste eksempel lader det til, at map'et måske relaterer til en eksisterende proces.

191. Case 1, 3 og 4, noter interview med Facilitator efter sprint

192. Fra samtale med Rob Hamblen, november 2018, AJ&Smart i Berlin

193. Oversat fra Engelsk

194. Case 1, 3 og 4, noter fra interview 2 med Facilitator efter sprint

195. Case 7, noter fra snak med Facilitator efter sprint dag 1

196. Case 1, 3 og 4, noter fra interview 2 med Facilitator efter sprint

Figur 11 viser Virksomhed 4's map, hvor de startede med at kortlægge den nuværende situation (1), hvilket ledte til indsigter i problemer og mål (2), som de efterfølgende brugte til at lave et map for en 'ny rejse' (3). (Bemærk dog, at mapping-øvelsen her stadig medfører et tidligt løsningsfokus i form af den 'nye rejse').

Prototyping og test

Et sidste område, der er værd at fremhæve, hvor der kan være uoverensstemmelse mellem opgave og sprintformat handler om prototyping og test – og det formål disse aktiviteter tjener. Dette område hænger tæt sammen med de forrige med fokus på opgavetrappens differentiering af opgavens åbenhed og de forskellige sprintfoki, der kan følge heraf.

På sprintets dag 4 skal den genererede løsningsidé manifestes i en prototype, som testes med brugere på dag 5. Sprintformatet advokerer for at bygge en prototype, som opleves realistisk ved interaktion (høj fidelity/ resolution), så den kan imitere en ægte, færdig løsning i testen med det formål at udlede autentiske brugerreaktioner (Knapp et al., 2016, s. 169–170). Hvis prototypen er en diffus papirmodel, der fx består af tegninger eller et simpelt wireframe (low fidelity/ resolution) vil det bryde illusionen (p. 169). Denne skelnen mellem brugerreaktioner og feedback er vigtig ifølge sprintbogen, der –uden yderligere uddybning – pointerer, at reaktioner er værdifulde, mens feedback, hvor brugeren forsøger at være hjælpsom og komme med forslag, ikke er meget værd (p. 170).

Der er dog flere casevirksomheder i Sprint:Digital, der arbejder med, og fremhæver værdien af, mere simple prototyper.

For eksempel består Virksomhed 3's prototype af en række håndtegninger. Sprintdeltagerne fortæller, at de laver prototypen simpel, så *"testpersonerne ikke skal forholde sig til, præcist hvordan det skal se ud"*. Ved at tegne i hånden og *"holde det groft"* udstråler prototypen 'mock-up' og lægger sig ikke fast på en stil. Det fremhæver Virksomheden som en fordel, fordi de ikke ønsker at drage testpersonernes opmærksomhed mod detaljer såsom skrifttyper, men i stedet mod funktion og indhold.²⁰⁰

Virksomhed 7 ønsker ligeledes en analog prototype, der flytter opmærksomhed fra den visuelle brugerflade til idéen bag. De vil gerne lægge vægt på at *"fortælle kunden om værdien frem for,*

at vi har en smart app". Derfor laver de en række plancher, der i billeder kan kommunikere værdien af deres løsningsidé og med fokus på historien om, hvordan idéen opstod som følge af kundeinddragelse.²⁰¹

Også Virksomhed 4 er opmærksomme på, hvad prototypen udstråler og inviterer til. De har lavet en pap-iPad, der viser deres løsning. Direktøren fortæller, at

*"Vi kunne også have lavet det på en rigtig iPad, men så ville det virke som om vi allerede havde udviklet det. [...] Når den er i pap vil det virke mere som om det er noget, de kan være med til at bestemme udseendet på. Så er det sådan et mini-deres-projekt også. Og så tror jeg det vil være sjovt når de nu har set den der app-iPad, når den en dag kommer til at virke, at de siger "det er da egentlig meget sjovt, det var det vi så på den der pap iPad"*²⁰²

Umiddelbart efter sprintet fortæller Direktøren, at pap-iPad'en *"gør det næsten faktisk bedre, fordi det er som om, det er noget, som vi selv har lavet, i stedet for at det var på en iPad"* Han siger, at han gerne vil lave mere af den slags kundeinddragelse, fordi han tænker, det vil være *"en god salgsting overfor vores kunder [...] hvis vi præsenterede et projekt: "ved du hvad, vi har tænkt os det og det og det. Jeg kan virkelig ikke se, hvordan folk kan tage det dårligt"*²⁰³

Når virksomheder på denne måde udtrykker oplevelsen af værdi i mere interimistiske prototyper skyldes det blandt andet, at de ikke er et sted i processen, og at løsningen ikke har en grad af færdighed, hvor det giver mening at udtrykke den i form af – eller lade den vurdere på baggrund af – sin overflade og visuelle finish. I stedet kan der i sådanne tilfælde være brug for at evaluere fx en vision, en strategisk tilgang eller en konceptuel idéskitse. Når opgaven stadig er åben og der stadig er en del uvished, giver det mening for virksomhederne at lade kunderne bidrage til at forme den og komme med inputs, som Direktør i Virksomhed 4 netop udtrykker, når han siger, det også bliver kundens projekt.

I Opgavetrappen introduceredes en differentiering, der indikerer, at nogle virksomheder er længere i deres processen end andre, når de påbegynder et sprint, og at det derfor ikke er sandsynligt, at alle kan nå lige langt på et sprint. Således kan det give mening at operere med en tilsvarende differentiering af prototypens karakter i forhold til, om den skal have en høj eller lav detaljegråd.

200. Virksomhed 3, noter sprint dag 4

201. Virksomhed 7, noter sprint dag 4

202. Virksomhed 4, interview sprint dag 4

203. Virksomhed 4, offboarding-møde

Anbefalingerne omkring prototype og test i det traditionelle sprintformat lægger sig på linje med den måde, prototyping typisk bruges i industriel produktudvikling, hvor formålet er at færdiggøre, fremstille og validere produkter (Liedtka, 2015; Micheli et al., 2018). På den anden side finder vi i designtænkningens litteratur en anden tilgang til prototyping, hvor en lav detaljegrad typisk er i centrum (Se fx Bauer & Eagen, 2008; Carlgren et al., 2016; Liedtka, 2015, 2017), idet den fremmer feedback fra og dialog med brugere (Glen et al., 2014; Liedtka, 2015, 2017; Tschimmel, 2012). For eksempel skriver Moggridge (2007), at "Rapid generation of low-fidelity prototypes deepens the dialogue with potential users, thereby speeding up the learning cycles and further clarifying the nature of the problem to be solved". Derved skaber prototyping en eksperimentel 'playground' (Liedtka, 2015), hvor man kan samskabe idéer og løsninger med brugere.

På baggrund af ovenstående giver det mening, som sprintet foreslår, at stile efter realistiske prototyper i mere lukkede opgaver på Opgavetrappens øverste trin, hvor processen typisk er mere fremskreden og løsningsidéerne tættere på 'færdige'. Omvendt kan det anbefales, at mere åbne opgaver på Opgavetrappens nederste trin drager nytte af den brugerinteraktion og samskabende idéudvikling, som mere simple og interimistiske prototyper kan befordre. Herved kan prototyping og test være med til at understøtte de forskellige procesbehov og foki, der kan være i forskellige opgaver på tværs af trappens forskellige niveauer.

Realisering af output

For at kunne realisere sprintets værdi, når og efter det slutter, er der nogle områder, der af virksomheder og facilitatorer fremhæves som vigtige at sætte ind på. I dette afsnit beskrives betydningen af overlevering og opfølgning samt fokus på forretningsmodel og strategis forankring.

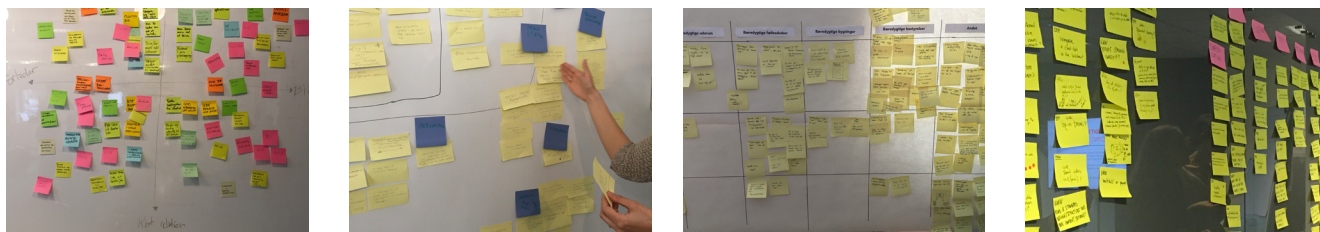
Overlevering og opfølgning

Når sprintet er slut, er processen, hvori det indgår, som regel langt fra slut. Særligt ikke, hvis sprintet er initieret på baggrund af en åben opgave. Og selv hvis virksomheden lykkes med at skabe en prototype i sprintet, der repræsenterer en næsten færdig løsning, indgår sprintet, som udviklingsaktivitet, i en løbende udvikling og tilpasning til omverdenen, der ikke stopper for virksomheden. Derfor er det afgørende, hvordan indsigterne fra sprintet samles op og følges op efter sprintet. Blandt andet fordi der ellers er risiko for, at virksomheden "*tager hjem og putter det i skuffen og tænker det skal vi have lavet en dag og får ikke gjort det*"²⁰⁴, fordi der er travlt med de vanlige driftsopgaver.

På sprintet er der samlet og genereret en masse idéer og data, både fra inspiration, idéudvikling, og test. Ofte i fysisk form af en masse post-it noter, der dækker vægge og tavler i det rum, sprintet er foregået i (Figur 12). Nogle af disse data og idéer er anvendt direkte ind i det løsningsforslag, som er blevet prototypet og testet på sprintet. Andre er sat til side til eventuel senere brug.

For at en virksomhed kan få mest muligt ud af sprintet, har det betydning, hvordan disse data og idéer samles og overleveres til dem. Som Direktør i Virksomhed 7 beskriver det, duer det ikke at skulle "*samle alt det der [...] tage alle de der post-its og alt muligt*" og efterfølgende skulle "*bruge 40 timer på at skrive ned.*"

Facilitator i Case 2 påpeger, at "*den mest afgørende funktion i sprint-formatet er dokumentationen*". Han pointerer, at værdien af dokumentationen er stor, idet den sikrer, at man stadig har "*rygsækken fuld af idéer*", som man kan tage med sig, selv hvis prototypen 'fejler'. På den måde bliver sprintet ikke "*ét skud i bøssen*", men en del af en større innovationsproces.²⁰⁵ Den rette dokumentation og overlevering er altså med til at sikre virksomheden størst



Figur 12: Data og idéer på post-its dækker vægge og tavler på forskellige casevirksomheders sprints

204. Case 2, interview 2 med Facilitator efter sprint

205. Case 2, interview 2 med Facilitator efter sprint

muligt udbytte af sprintet.

I sprintbogen (Knapp et al., 2016) berøres opsamling kun overfladisk: Post-it noter med data fra testen organiseres, og mønstre blandt dem identificeres og oplystes. Derefter kigger sprint-teamet tilbage på de sprint-spørgsmål, der blev genereret på dag 1, da *"disse spørgsmål vil hjælpe dig med at beslutte, hvilke mønstre der er vigtigst, og også pege dig i retning af de næste skridt"*²⁰⁶ (Knapp et al., 2016, s. 222). Efter således at have kigget tilbage, hævder Knapp et al., er det som regel let at finde ud af, hvad det næste skridt skal være. Efter en kort diskussion afgør beslutningstageren til sidst, hvordan der skal følges op (Knapp et al., 2016, s. 223).

I Sprint:Digital-projektet er sprintformatet blevet tilføjet det kriterie, at alle sprints skal afsluttes med en handlingsplan for de næste skridt i processen for at sikre opsamling. Dog er det meget forskelligt, hvordan denne opgave er blevet grebet an af forskellige facilitatorer, både i forhold til afsat tid og detaljegrad. Adspurgt til handleplanen svarer en enkelt beslutningstager fx med spørgsmålet *"Lavede vi en handleplan om fredagen?"*²⁰⁷ Og en anden oplever at blive *"jeg vil ikke sige lad lidt alene tilbage, men det er jo mig som direktør, der bliver ladet tilbage med det og skal samle op [...]"*²⁰⁸

Der er et gennemgående behov for en veltilrettelagt opsamling på sprintet, hvor der skabes mening i de mange inputs, sprintet har givet²⁰⁹ og samles op på, hvad der virkede og ikke virkede, hvor der eventuelt skal genbesøges elementer, der ikke virkede, samt hvor der lægges en plan for *"hvad gør vi så herfra?"*²¹⁰

For at styrke denne opsamling kan det være givtigt at afsætte en hel dag dette arbejde, hvor der samtidig kan fokuseres på, hvordan sprintets indsigter spiller sammen med virksomhedens strategiske retning.

Et af de faciliterende designbureauer har løst opsamlingsopgaven ved løbende gennem sprintet at samle op på dagens indsigter på en række dertil udviklede opsamlingsdokumenter. Udover at hjælpe virksomheden med at skabe overblik over processens opbygning ved at konkretisere indsigterne fra hver enkelt dag, og hvordan de kobler til de øvrige dages øvelser, tilbyder sådanne dokumenter en måde at overlevere det samlede sprints

indsigter på i en overskuelig form.

En anden Facilitator fortæller, at de typisk designer og bruger visuelle værktøjer, farvekoder, og andre redskaber undervejs i sprintet. Sådanne værktøjer understøtter den løbende opsamling af indsigter, og gør det nemmere at samle op og lave analysen efterfølgende og *"trække processen videre, når vi har sluppet dem"*²¹¹. I det aktuelle case-sprint oplever denne Facilitator dog ikke at være blevet tildelt de fornødne ressourcer gennem Sprint:Digital-programmet til at kunne gøre dette forarbejde. Det er således vigtigt at være opmærksom på, at godt opsamlingsarbejde starter før sprintet, og at både virksomheder og facilitatorers behov medtænkes og tilgodeses i forhold til de ressourcer og den tid, der afsættes før og under sprintet.

Ligesom der er behov for at få overleveret indsigter på en håndgribelig måde, kan der være behov for, at selve prototypen overleveres på en måde, så virksomheden selv kan arbejde videre med den. For eksempel fortæller Direktør i Virksomhed 9, at han i et tidligere sprint selv kunne arbejde videre med prototypen, da den var lavet i form af nogle visuelle moduler i et simpelt program, han selv kunne navigere og arbejde videre i. I det aktuelle case-sprint blev prototypen derimod overleveret i et format, han ikke selv har de tekniske kompetencer til at arbejde i, hvilket gjorde, at han oplevede at sidde lidt fast efterfølgende.²¹²

Udover den konkrete løsning, som virksomhederne arbejder på i sprintet, blev det beskrevet tidligere, at de også tager nye kompetencer med sig i forhold til designmetoder. I denne forbindelse kan der dog samtidig være behov for, at der også sker en overlevering i forhold til de metodiske værktøjer. Fx siger Direktør i Virksomhed 3, at det kunne være fedt efter sprintet at få en forsimplet model af sprintprocessen og metoderne med sig hjem, fordi han mener, det kunne *"hjælpe med at støtte op om tænkningen, som man egentlig har lært"*.²¹³

Udover opsamling ved sprintets afslutning er der ligeledes behov for den rette opfølgningsindsats i tiden efter sprintet for at holde momentum i projektet. Både i form af afsatte ressourcer internt i virksomheder samt udefrakommende støtte. Virksomhed 4 snakker om, at der i tiden efter sprintet er brug for nogle 'fikspunkter' i form af møder med eksterne parter, der kan *"sparke os i røven fordi ellers så er vi bare i dagligdagen"*. Direktøren

206. Oversat fra engelsk

207. Virksomhed 3, offboardingmøde

208. Virksomhed 7, interview 1 år efter sprint

209. Case 8, interview med Facilitator efter sprint

210. Case 8, noter sprint dag 3

211. Case 7, interview med Facilitator efter sprint

212. Virksomhed 9, interview efter sprint

213. Virksomhed 3, offboarding-møde

forklarer at "vi kan jo ikke starte det her alene, altså [vores eksterne rådgiver] skal jo hjælpe med det, eller [Facilitatoren]...". Han overvejer dog, om de måske også internt skal til at "putte nogle seancer ind med [det hold, der var med på sprintet] og jeg og så ligesom... Altså "nu skal vi præsentere det, og hvad gør vi i næste skridt" så vi alle fire egentlig har ejerskab over det". En anden medarbejder fortæller, at momentum for ham betyder, "at den bold, der er begyndt at rulle, at den ruller stærkere og så kan man sige, at jo længere tid der er mellem de fikspunkter der kommer, jo mere fart tager du ud af den bold".²¹⁴ Planlægning af løbende, jævnlige fikspunkter, hvad end med eksterne eller internt, kan således være vigtig for opretholdelsen af momentum i projektet.

Udover fikspunkter kræver dét at lykkes med et sprint også, at virksomheden "har sat en ressource på, hvis opgave det er at tage det videre." siger Facilitator i Case 2. "Årsagen til, at sådan noget her ikke lykkes, er, at man tager hjem og putter det i skuffen og tænker "det skal vi have lavet en dag" [...] der skal investeres i at fuldføre det. [...] der skal være nogen, der gør det til deres arbejde".²¹⁵

I Sprint:Digital-programmet har det efter langt de fleste sprints været muligt at få støtte til rådgivning fra professionelle bureauer inden for bl.a. design og digitalisering med henblik på at hjælpe processen videre, fx i forhold til implementering. Denne opfølgning er vigtig for, at værdien af sprintet kan realiseres. Som Direktør i Virksomhed 9, der har prøvet at sprinte både med og uden efterfølgende rådgivningsstøtte, beskriver det:

"De der to klip [til rådgivning] efterfølgende [...] det gjorde virkelig en forskel, fordi så kunne vi arbejde med resultatet fra testen, integrere det og efterfølgende var der flere processer, hvor jeg kunne få lov at give feedback og [Facilitatoren] rettede til, altså inden for de der timer der var til rådighed, ikke. Jeg havde bare meget mere... der var færdigt. Det gjorde en kæmpe forskel."²¹⁶

Opfølgning og hjælp i form af fikspunkter umiddelbart efter et design sprint kan altså opleves essentielt for virksomhedens udbytte af sprintet og for dens videre udviklingsproces.

Forretningsmodel og strategi

Som vi så i afsnittet 'Umiddelbar værdi' kan værdi tage flere former og både handle om den løsning, der udvikles og om andre ting. Særligt når det

kommer til førstnævnte, er realisering af værdien tæt forbundet med, hvordan den lægger sig til og understøtter virksomhedens forretningsmodel. Det er dog forskelligt, hvilken position den udviklede løsning har i virksomheden og hvilken rolle forretningsmodellen spiller i sprintet. For nogle virksomheder skal sprintet fx effektivisere nogle eksisterende interne processer i en eksisterende forretningsmodel, hvorfor spørgsmålet om forretningsmodel ikke er centrum ved sprintets begyndelse. (At arbejdet med eksisterende processer så kan føre til nye forretningsmodeller er en anden og positiv side af sagen). Andre virksomheder skal udvikle helt nye dele af deres forretning, hvorved forretningsmodellen bliver helt central for dem.

En udfordring i denne forbindelse er, at nogle virksomheder ikke oplever, sprintet faciliterer en tilstrækkelig forankring af forretningsmodel i den løsning, der udvikles. For eksempel nævner Salgschef i Virksomhed 2, at sprintet burde tilføjes "fokus på forretningsmodel, som også - ude i virkeligheden - har indflydelse på designtænkningen."²¹⁷ Han uddyber, at forretningsmodellen skal være central i et sprint, for ligegyldig hvad man får designet sig frem til, falder det lynhurtigt til jorden igen, hvis det ikke hænger sammen, når man kommer tilbage og regner på det. Det er ikke ensbetydende med, siger han, at man skal tjene penge, for der mange måder at gøre det på. Men, påpeger han, "det er vigtigt, at man har taget det med i betragtning: Hænger det sammen, det, der kommer ind og ud."²¹⁸

Også Direktør i Virksomhed 7 oplever, at sprintet gav "for lidt forretningsmæssigt fokus" og blev "for ukonkret". Han fortæller, at "der var ikke sådan rigtig noget, der ligesom gav os noget... som vi har taget... sådan rigtig kunnet gribe fat i". Dette 'noget' skulle ifølge Direktøren have været fokus på forretning og det merkantile, for, som han siger, fylder det bare rigtig meget i en kommerciel virksomhed. Direktøren oplevede ikke, at Facilitatoren hjalp dem med at have fokus på forretningsdelen i sprintet. Han beskriver metaforisk forløbet som at sejle ud på åbent hav med Facilitatoren ved roret, men ikke at blive styret tilbage i havn: "Altså kaptajnen på skibet [...] skal jo have et billede om, hvor vi skal hen. Vi anede ikke, hvor vi skulle hen, og det var hele idéen". Han siger, at "hvis man er blevet sejlet helt ud til... Indien eller hvad ved jeg, ikke, så skal [Facilitatoren sige] "Nu holder jeg dig i hånden", ikke, "Vi skal nok komme tilbage. [...] nu skal jeg nok føre dig i mål".²¹⁹

214. Virksomhed 4, offboarding-møde

215. Case 2, interview 2 med Facilitator efter sprint

216. Virksomhed 9, interview efter sprint

217. Virksomhed 2, evalueringsspørgeskema efter sprint

218. Virksomhed 2, interview med Salgschefen 1 år efter sprint

219. Virksomhed 7, interview 1 år efter sprint

Ifølge både Salgschef i virksomhed 2 og Direktør i Virksomhed 7 skal en del af løsningen på problemet findes i at have opmærksomhed på og sikre afstemning omkring forventninger. Både om, hvor mange ressourcer virksomheden har at bruge på projektet og også hvor langt hen imod en konkret og realiserbar løsning, virksomheden forventer at komme og kan komme på baggrund af den opgave, de træder ind i sprintet med. Forventningsafstemningen skal både finde sted internt i virksomheden, hvor graden af forventet kommercielitet i sprintets output skal afstemmes mellem ledelse og bestyrelse. Samt mellem virksomhed og facilitator, hvor opgaven skal rammesættes og det skal diskuteres om virksomhedens forventninger er realistiske. Direktør i Virksomhed 7 forklarer:

"Jeg tror bare man skal fra facilitatorernes side gøre det klart og sige "det her, det kan blive både en dreng og en pige" [...] man skal sige til kunden, afstemme [...] "Vi tror det er vigtigt for jer, I giver slip på jeres forudsætninger, fordi ..." [...] for at få afstemt med kunden... det her, det gør ikke noget vi ender et helt andet sted. Og den afstemning synes jeg ikke var krystalklar."

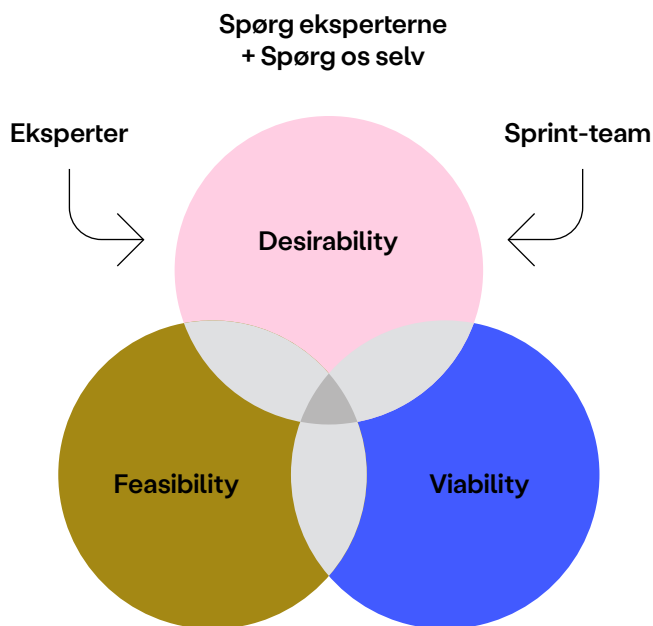
Tillige er det tydeligt fra Case 7, at forventningsafstemning om rollefordeling er central. Direktøren beskriver rollefordelingen på sprintet i kraft af en metafor, hvor Facilitatoren er kaptajn på hans Virksomheds skib, og hvor han har afgivet styringen. Dette kommer også konkret til udtryk i løbet af

sprintet, hvor Direktøren fx ønsker at afgive sin varetter til at træffe de endegyldige beslutninger²²⁰ og træde tilbage i rollen som beslutningstager for at give plads til de andre: *"Jeg ville gerne have, at jeg ikke skulle bestemme - det var vigtigt for mig, jeg ikke skulle styre slagets gang. Jeg prøvede at være neutral."*²²¹

Ifølge sprintbogen skal beslutningstagerrollen udfyldes af en person som har 'høj rang' i virksomheden og som bringer autoritet til beslutninger. Denne rolle er netop tiltænkt at sikre, at det, der udvikles i sprintet, er på linje med virksomhedens forretningsmæssige sigte og at den nye løsning således er kommercielt levedygtig i virksomheden efter sprintet (Knapp et al., 2016, s. 30–31). Hvis denne rolle ikke indtages og eksekvereres kan det derfor have negative konsekvenser for koblingen mellem sprint og forretning.

På samme måde er det generelt en stor fordel, at øverste ledelse og bestyrelsen er involveret i sprintet og definitionen af dets formål for at sikre, at deres perspektiver inkorporeres til en levedygtig forretningsmodel i løsningen.

Udover at sikre forventningsafstemning, kan behovet for fokus på kommerciel værdi eventuelt imødekommes ved at tænke forretningsmodellen ind i nogle af sprintets øvelser. Ifølge Konietzko et al. (2020) kan en forretningsmodels essentielle elementer udtrykkes i kraft af tre egenskaber: Desirability, feasibility og viability²²². Desirabi-



Figur 13: Forslag til at implementere fokus på forretningsmodel på sprintets dag 1

220. Case 7, noter sprint dag 1

221. Virksomhed 7, interview efter sprint

222. Kommercielt bæredygtige, realiserbare og eftertragtede

lity handler om hvad folk vil have og hvordan de træffer beslutninger om at anskaffe sig nye produkter, feasibility handler om, hvad der er teknisk og organisatorisk muligt, og viability handler om, hvordan en bæredygtig forretningsmodel kan se ud. Forretningsmodellen skal altså svare på og til spørgsmålene om, hvad folk ønsker, hvad der er muligt og hvordan en løsning kan forblive relevant og kommercielt bæredygtig.

I den tilpassede sprintmodel, som er udviklet i forbindelse med følgeforskningen, foreslås det, at der er tre steder i sprintet, hvor det kan give mening at overveje disse egenskaber og stille disse spørgsmål:

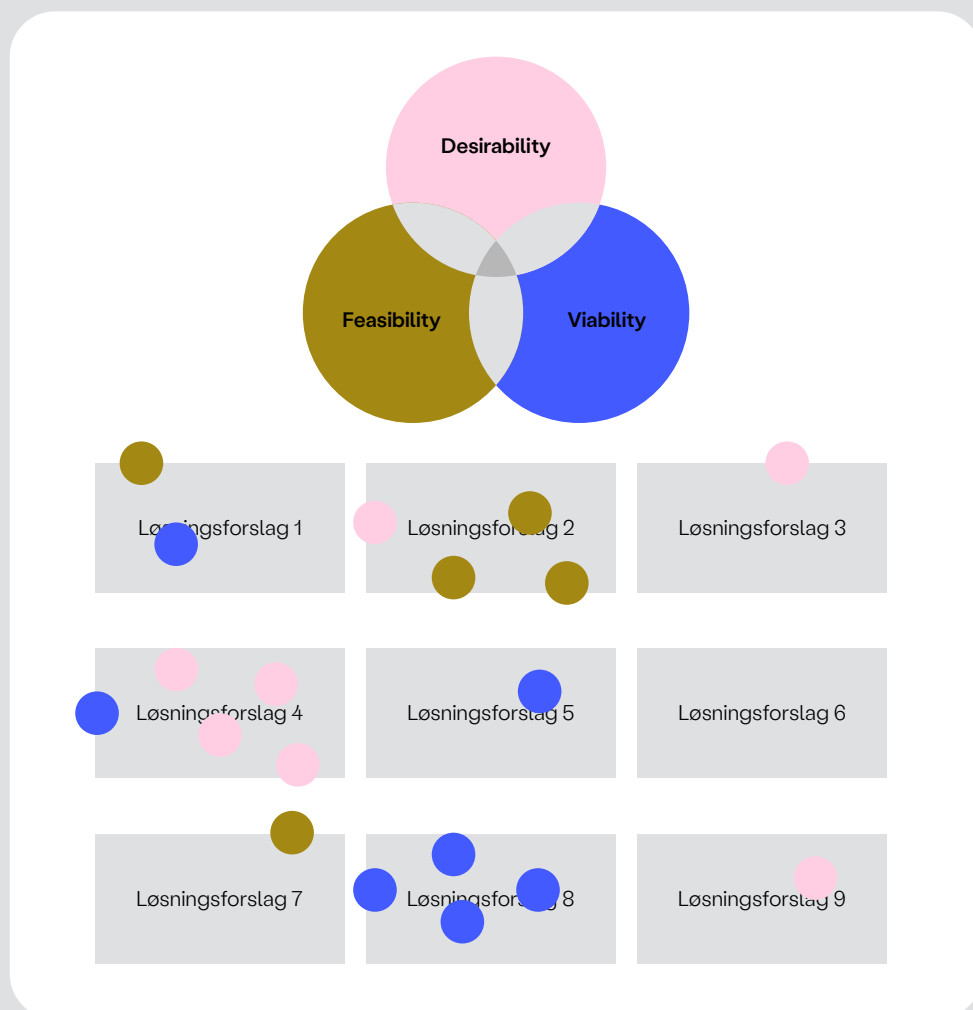
1) Ved sprintets start på dag 1, hvor man indhenter information om og inspiration til opgaven fra sprintholdet og eksterne eksperter. Her kan man bruge de tre egenskaber til at strukturere og skabe overblik i den indkommende information og derved kortlægge den eksisterende forretningsforståelse og prime idégenerering med overvejelser, der understøtter en bæredygtig forretningsmodel (Figur 13).

2) På sprintets dag 3, beslutningsdagen, hvor de genererede løsningsforslag evalueres og det

beslutes hvilket der skal arbejdes videre med i prototypen. Sprintbogen foreslår, at deltagerene skal stemme på den idé, de finder mest interessant uden yderligere definerede kriterier for kvalitet. Det foregår i sprintet ved, at der stemmes med 'dot' klistermærker på de visualiserede løsningsforslag, som er hængt op på væggen.

For at skabe fokus på forretningsmodellen foreslås det, at man i stedet for at dot-vote med én farve prikker, der indikerer, hvad man kan lide, fx stemmer med tre farver 'dot' klistermærker der indikerer hver af forretningsmodellens tre egenskaber: Desirability, feasibility og viability (Figur 14). Ved at tage udgangspunkt i forretningsmodellens egenskaber som parametre for, hvad der en god idé, kan det hjælpe til at kvalificere og differentiere evalueringen af de genererede idéer.

3) Endelig foreslås det, at man ved sprintets afslutning, i forbindelse med at man samler op, evaluerer og kigger frem i tiden, bruger forretningsmodellens egenskaber til at kortlægge hvilke af disse egenskaber der understøttes af den udviklede løsning og hvordan. Dette kan strukturere evalueringen og dens fokus samt hjælpe til at pege på, hvilke usikkerheder, der er, som skal undersøges videre.



Figur 14: Forslag til at implementere fokus på forretningsmodel på sprintets dag 3

Når det kommer til at øge fokus på forretningsmodellen i sprintet, er det dog samtidig vigtigt at holde sig for øje, at sprintet oftest bare er én iteration eller ét eksperiment i en længere innovationsproces. Sprintet har til formål at udvikle og afprøve en enkelt, konkretiseret hypotese i form af en prototype, ikke at afklare og evaluere alle forretningsaspekter af en idé. Dette skyldes både tidsbegrænsningen og hensynet til fokus og kreativitet. Som Direktør i Virksomhed 7 siger, med henvisning til idégenereringen i en innovationsproces, *"Man smadrer alt, når man analyserer alting - hvis man snakker forretningsidé første gang man møder det."* ²²³

Tæt forbundet med forretningsmodellen er den strategiske retning og vision, som den skal hjælpe virksomheden med at nå. Også dette aspekt kan sprintet have gavn af øget fokus på. Temaet 'strategi' udgør ikke en udfordring for virksomhederne som sådan, men er alligevel værd at nævne. Sprintbogen uddyber nemlig ikke eksplicit strategi som tematik (udover at fastsætte et langsigtet mål på dag 1), men netop dette tema er hos flere af virksomhederne i Sprint:Digital helt centralt i sprintet. Casene viser, at hvor de strategiske overvejelser får plads, kan de have indflydelse på såvel incitament til samt udbytte af et sprint. Dette skyldes selvfølgelig, at sprintet kan ses som en lille del af en længere udviklingsproces.

For nogle virksomheder nævnes forudgående strategiske overvejelser som grund til at gå ind i et sprint. For Virksomhed 1 er *"Det her forløb [sprintet] [...] blevet klargjort, fordi vi har haft den strategi-dag. Da vi så fik muligheden, syntes vi, det var oplagt"* ²²⁴. Og hos Virksomhed 7 blev sprintet en realitet fordi *"Vi har haft det på den strategiske agenda, det er besluttet i bestyrelsen"* ²²⁵. For flere virksomheder vil et eventuelt nyt sprint på samme måde afhænge af strategisk definerede behov. Direktør i Virksomhed 1 siger, at et nyt sprint ville kræve, at de havde

"Et konkret mål, noget vi ville sprinte efter. Og hvis der var noget, der kunne understøtte vores strategi. Vi er i gang med en omfattende strategiproces, som også skal defineres for de næste tre til fem år, og hvis der er noget, der ligger derude, som er udefinerbart, og som vi ligesom kan sprinte hen imod, så kunne det være fedt." ²²⁶

På samme måde siger Direktør i Virksomhed 4, at *"Nu må vi se, hvad den der strategi udmønter sig i, om der er nogle konkrete ting, vi siger, at vi kunne godt tænke os at tage en [sprint] session om [...] på tilsvarende måde"* ²²⁷

Samtidig kan sprintet omvendt også sætte gang i strategiske overvejelser. Efter sprintet har Virksomhed 1 implementeret idéen fra sprintet i deres digitale strategi og faktisk har sprintet genereret så mange nye idéer, at en ny digital, strategisk prioritering mellem dem er blevet helt nødvendig. ²²⁸ For Virksomhed 6 er sprint-projektet en *"frontløber strategisk"* ²²⁹ og ifølge Facilitatoren benyttede de sprintet til at hive indsigterne *"op på et brandstrategisk niveau: Hvad betyder det, I har lavet, for jeres forretning?"* ²³⁰

I sådanne tilfælde kan sprintet fungere som en katalysator eller et 'første skridt', hvor evalueringen af det konkrete sprints output giver anledning til større strategiske overvejelser om den retning, virksomheden ønsker at forfølge. På denne måde, som en Facilitator udtrykker det, kan man sige at *"det her femdags-forløb i virkeligheden nok bare er, for mange virksomheder, en meget gennemarbejdet scoping af et [større] projekt"* ²³¹, som sprintet er en del af, samt for den retning, som sprintet er med til at teste (Knapp et al., 2016, s. 26).

Sprintet kan altså både være affødt af samt afføde strategiske overvejelser. Snarere end et hønen og ægget-paradoks, kan denne dobbeltsidighed i stedet beskrives som en oscillerende bevægelse, en slags 'co-evolution' (Dorst & Cross, 2001), mellem udvikling af del og helhed: Mellem det konkrete sprint og den dertil hørende opgave eller problematik på den ene side og den større (strategiske) proces og kontekst, som sprintet indgår i, på den anden side. Denne bevægelse skildres i flere cases.

For eksempel havde Virksomhed 4 både en bred, generel digital udfordring, nemlig at komme i gang med den digitale omstilling, og så havde de et konkret digitalt problem, som de arbejdede på at finde en løsning til på sprintet, for *"det vi mangler mest lige nu. [Det er] Backbone i vores system. Sprintet lå nærmest for at kunne komme i gang."* ²³² Virksomhed 4 ser sprintudfordringen som en konkret del af den større digitaliseringsudfordring, og dermed også sprintet som en del af deres

223. Virksomhed 7, interview efter sprint

224. Case 1, scopingmøde før sprint

225. Case 7, interview med bestyrelsesmedlem efter sprint

226. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

227. Case 4, noter fra offboarding-møde

228. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

229. Case 6, noter sprint dag 1

230. Case 6, interview med Facilitator efter sprint

231. Case 1, 3 og 4, interview 2 med Facilitator efter sprint

232. Virksomhed 4, noter fra offboarding-møde

strategiproces. Virksomhed 4 har arbejdet med deres digitale strategi, både før og undervejs i sprintet, og efter sprintet skal *"tingene kobles sammen"*. Direktøren forklarer sprintets funktion i strategiprocesen ved at pointere, at det er svært at lægge strategi uden at tænke praktik ind i det og sammenligner det med at prøve at tænke sig til at bygge et hus uden først at lære at bygge. Her udgør sprintet den praktik, hvor igennem tankerne omsættes og prøves af, og som leder til en større forståelse af helheden.

Også i case 6 sker strategiudvikling og sprint-forløb i vekselvirkning. Direktøren fortæller, at de har arbejdet meget med strategien inden sprintet, og at de forventer gennem sprintet at blive afklarede yderligere på strategiske spørgsmål såsom *"er [det] den rigtige retning. Hvad skal vi prioritere? Hvornår vi kan [gøre hvad]...?"*²³³ Også Facilitatoren påpeger, at sprintet er en del af en pågående strategiproces hos Virksomhed 6, og at sprintet og dets indsigter kan *"omsætte [en] strategisk mulighed til [et] output, man kan teste på"*.²³⁴

I regi af Sprint:Digital, hvor der er fokus på digitalisering, er det naturligvis den digitale strategi, som er i centrum. Og netop i en digital kontekst kan de strategiske overvejelser have særlig væsentlighed, idet digitale systemer ibrugende rummer regler og begrænsninger, der har betydning for samspil mellem del og helhed, fx om delsystemer kan integreres med hinanden og 'tale sammen'.

For mange af virksomhederne er digitalisering nyt, og når først virksomheden gennem sprintet begynder at udvikle en lille del af virksomheden digitalt og tænke i digitale baner, kan det lede til den erkendelse, at også andre og større dele af virksomheden ligeledes kunne have gavn af digitalisering. Med denne erkendelse bliver det vigtigt, at det første digitaliseringsskridt, der tages i sprintet, bliver kompatibelt med de fremtidige digitaliseringstiltag, som virksomheden begynder at forestille sig: At det lille projekt, der udrulles på sprintet, bliver én brik blandt flere, som i sidste ende passer sammen og danner et større billede. Konkret repræsenterer dette større billede en sammenhængende digital arkitektur og en funktionel infrastruktur.

Hos Virksomhed 3 findes et godt eksempel herpå. Virksomheden har på den ene side en stor og *"fuldstændig sindssyg vision, eller mission, vi er på"*, men vil på den anden side også gerne hurtigt

på markedet. Derfor har de besluttet at modulopdele deres kommende digitale løsninger, så de kan nøjes med at *"frigive nogle af modulerne nu her, og på den måde så kan vi så allerede komme på markedet i starten af det nye år. Frem for at vente til vi har hele paletten"*²³⁵. En Partner fra Virksomheden fortæller, om den måde, de har arbejdet på i sprintet:

"I stedet for at vi tog den lette [løsning], som egentlig er den, der måske skal lanceres i januar, så tager vi faktisk den, der er steppet vildere, den mere pro-version, og laver konceptet på det, så vi kommer ud i alle hjørnerne. Og så ud fra den, så vælger vi så den [løsning] som vi gennemfører nu, for at den light version kan komme ud. Men så har vi set billedet af den store model. [...] så ved vi ligesom alle sammen" det er nogenlunde sådan her, vi forestiller os fremtiden skal være. Men til januar, der tager vi de her fire ting og lancerer".²³⁶

Partneren forklarer, at det således er vigtigt, at den korte (sprint)proces ikke må 'spænde ben' for den lange proces – hverken for den historie, som virksomheden gerne vil fortælle om sig selv, men mere konkret heller ikke for kodningen af *"den digitale platform, hvor det hele bliver afviklet fra."* Det er vigtigt, siger han, at *"strukturen, der styrer det, den kan håndtere det her, altså den back-end del, hvor alt det her data bliver opbevaret, så det kan bidrage til de forskellige scorer og de ting, vi gerne vil gøre. At vi får det bygget rigtigt op nu, selvom vi ikke fuldfører det."*²³⁷

Det er altså væsentligt, og særligt i digitalt øjemed, at den korte sprint-proces også giver plads til de langsigtede, strategiske tanker. Dette gælder især for virksomheder med åbne opgaver nederst på opgavetrappen, fx hvis digitalisering er helt nyt for virksomheden. I co-evolutions-perspektivet står de langsigtede, strategiske tanker ikke i modsætning til at have fokus på den konkrete, afgrænsede sprint-opgave – snarere formes begge i vekselvirkning med hinanden. Dette betyder, at man kan udvikle og lancere en løsning på den korte bane, som har en sådan karakter, at der kan bygges videre på den.

Virksomhed 1 beskriver det metaforisk ved hjælp af transportmidler: Man kan enten starte med at bygge en Rolls-Royce fra starten, og så ende op med at have *"to hjul og et rat"*, men man kan også starte med at bygge et løbehjul, der kan køre fra start, og dermed få noget mindre til markedet og

333. Virksomhed 6, interview før sprint

334. Case 6, noter fra interview med Facilitator før sprint

335. Virksomhed 3, interview under sprint dag 3

336. Virksomhed 3, interview under sprint

337. Virksomhed 3, interview under sprint dag 3

338. Virksomhed 1, noter sprint dag 2

få det testet. Og, som Økonomichefen siger, "vi vil hellere have et løbehjul"²³⁸. Hun forklarer, at et løbehjul er "et system, der giver os et stykke af den løsning, vi gerne vil se på sigt. En afgrænset del af en ønsket samlet løsning." På den måde kan man "godt tænke stort men alligevel handle på de små ting".

Eksemplerne viser, hvordan der sker en co-evolution mellem del og helhed, mellem sprint og strategisk sigte, og hvordan denne bevægelse er særlig central i digital kontekst. For alle sprints, digitale eller ej, er de langsigtede strategiske overvejelser dog vigtige, idet man skal teste en del af en fremtidig retning. Facilitator for Case 2 beskriver det som at "tænke forbi målet", for dernæst, med det langsigtede perspektiv som 'pejlemærke', at kunne trække overvejelserne tilbage til det korte perspektiv og ramme mere rigtigt²³⁹ (Figur 15).

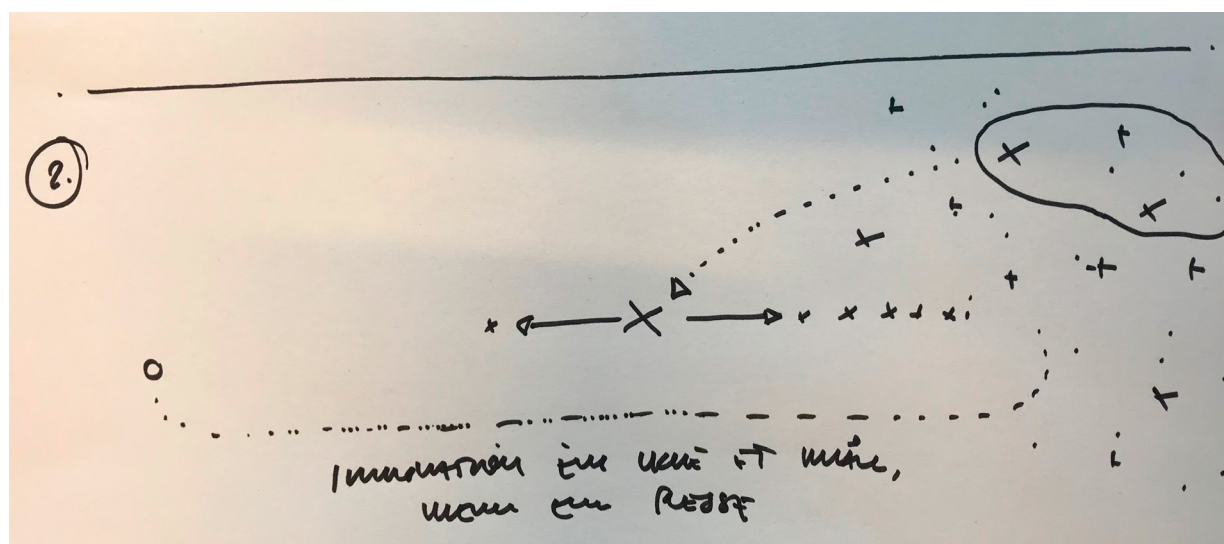
For at opnå størst muligt gavn af sprintet kan det derfor anbefales generelt at have fokus på den co-evolutionære bevægelse og udvikling mellem opgave og strategi i løbet af sprintet, særligt for åbne opgaver, samt konkret at afsætte tid til de strategiske overvejelser både forud for sprintet på scopingmødet og umiddelbart efter de traditionelle sprintaktiviteter på en strategidag, som også foreslået tidligere i Figur 9.

Paradokset mellem 'design sprint' og 'digital'

Afslutningsvis i afsnittet om de umiddelbare udfordringer skal nævnes et ikke altoverskyggende,

men dog interessant, paradoks – nemlig mellem at bruge designdrevne metoder, fx et sprint, og så at digitalisere. Dette paradoks er mest udtalt for de åbne sprintopgaver, som deler karakteristika med den slags opgaver, man ofte adresserer i designtænkningen: De er åbne, komplekse, usikre, tve-tydige, risikable og nogle gange systemisk sammenhængende, således at et forsøg på en løsning ét sted skaber nye problemer andetsteds – også kaldet 'wicked problems' (Rittel & Webber, 1973). I designtænkning, som netop har til formål at adressere denne type opgaver, bruger man derfor ofte meget tid og fokus i den første del af processen på at udforske og forstå opgaven, problemets årsag og de mennesker der er involverede. Selvom selve sprintformatet ikke, som designtænkningen, levner plads til dybdegående undersøgelser af disse ting, vil en åben sprintopgave, qua sin natur, kræve fokus på problemafløsning og brugerforståelse. Af denne grund vil den åbne sprintopgave sandsynligvis heller ikke nå at bevæge sig helt op ad opgavetrappens trin mod en fuldendt, detaljeret og konkret prototype på et slutprodukt i løbet af et fem-dages sprint.

Og det er hér paradokset skal findes, for det 'digitale' aspekt associeres ofte med det konkrete format på en løsning eller et slutprodukt – skal det fx være en app? – snarere end på løsningens koncept, hvilke behov den rammer hos brugerne og hvorfor der er brug for den. Facilitator for Virksomhed 5 påpeger, at dette kan være et problem, og at man ikke bør sætte fokus på og snakke så meget om det digitale med det samme, men "forholde sig til hvilken værdi det skal skabe og så lade det



Figur 15: Facilitator fra Case 2 illustrerer, hvordan man i sprintet tænker 'forbi målet' (krydset) ud til en stjernehimmel af muligheder og dernæst tilbage til det kortere perspektiv og målet - med de langsigtede overvejelser som pejlemærke.

239. Case 2, interview 2 med Facilitator efter sprint

240. Case 5, noter fra snak med Facilitator sprint dag 2

andet [det digitale] komme senere som det nu passer ind.”²⁴⁰

På samme måde kan det digitale ses som et middel til at løse problemer, som ikke i sig selv har værdi. Direktør i Virksomhed 7 siger fx:

*”Jeg er ligeglad med det [digitale], det er vigtigere at tænke ud af boksen. [...] For mig er det digitale bare et værktøj - et vigtigt værktøj. [...] Det er et middel til at opnå et forretningsmål, det er ikke formålet. [...] Det er den menneskelige del af det [der er vigtigt], det digitale skal bare understøtte det.”*²⁴¹

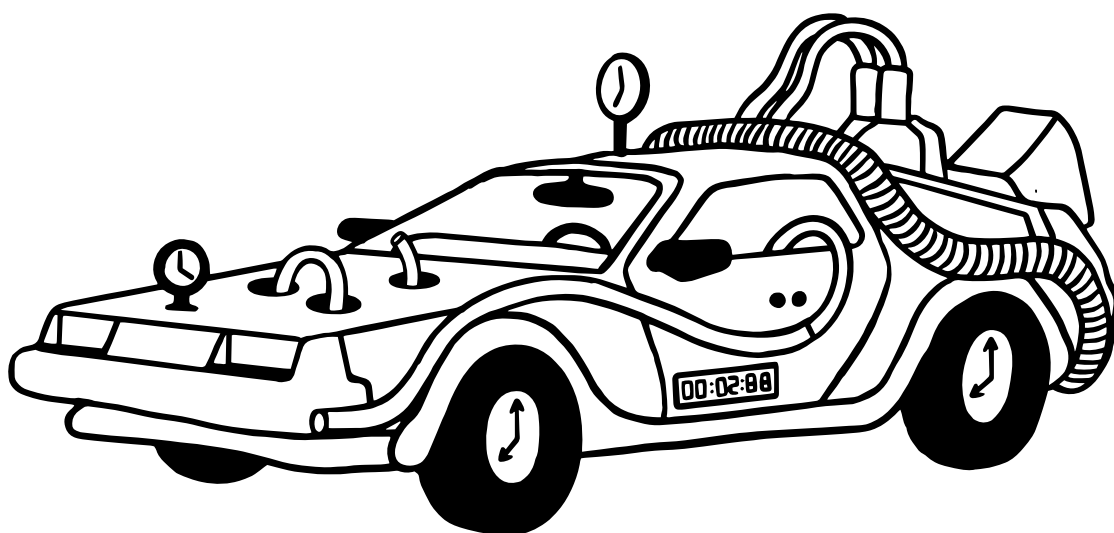
Ifølge Bestyrelsesmedlemmet fra samme Virksomhed, er undersøgelsen af og kendskabet til brugernes behov et strategisk fundament, som skal være på plads, før man efterfølgende kan lægge en *”digital linse ned over, og ser på, hvad kan digitalisering eller ny teknologi gøre for os her?”*²⁴²

Hvis et fokus på det digitale tager over fra starten, kan det altså paradoksalt nok lægge begrænsninger på den idéudviklingsproces, hvorigennem virksomheden potentielt kan digitaliseres. Dette kan især være tilfældet, hvis virksomhedens kendskab til digitalisering er begrænset og deres forståelse af ’det digitale’ er rundet af de digitale formater og teknologiske løsninger, de kender fra deres hverdag, fx en app, en hjemmeside, et smartwatch eller en chatbot.

En måde at adressere paradokset på i sprintet kan derfor være, især for de mere åbne opgaver, at udsætte fokus på digitale slutprodukter og i stedet fokusere indsatsen på at afdække de menneskelige behov, der skal imødekommes, og som digitalisering i høj grad handler om (Lausten, 2018; Tokero, 2020). Dette kræver en indsats fra facilitatoren for at skabe en fælles forståelse på sprintholdet af det tilsyneladende paradoks, at digitalisering starter helt analogt med mennesker.

Men digitalisering er mere end formatet på et slutprodukt og et middel til at effektivisere processer. Som vi så tidligere kan den digitale tænkning skabe nye forretningsidéer og strategisk retning hos virksomhederne. Digitalisering handler også om fundamentalt at nytænke den måde, man bygger og udvikler organisationer på (Lausten, 2018), både internt i virksomhedens kultur og måde at samarbejde på internt (Altukhova et al., 2018) og udadtil, hvor de digitale muligheder kan skabe bl.a. nye forretningsmodeller, værditilbud, markeder samt relationer og måder at samarbejde på i værdikæden (Ebert & Duarte, 2018).

Derfor kan det, i sprintopgaver med et klart digitalt sigte, også være en fordel at have en digital ekspert med på sprintholdet, der deltager i selve idéudviklingen, og som kan hjælpe virksomheden med et nuanceret blik på, hvad digitalisering er og kan, for at sikre, at den kreative idéudvikling ikke begrænses af manglende viden på området.



241. Virksomhed 7, interview efter sprint

242. Case 7, interview med Bestyrelsesmedlem efter sprint

5. Lang- sigtet udbytte

Dette afsnit beskriver det tværgående, langsigtede udbytte, som virksomhedernes oplever, knytter sig til sprintet, eller til den udviklingsproces, sprintet har sat i gang eller været en del af.

Langsigtet betyder i denne henseende et år efter sprintets afslutning, hvor virksomhederne er blevet interviewet igen. I interviewet er virksomhederne blevet bedt om at fortælle om det udbytte, de selv oplever, relaterer sig til sprintet eller til den udviklingsproces, sprintet har sat i gang eller været en del af. Således kan sprintet ikke alene lægges til grund for det langsigtede udbytte, men udgør ét element i den samlede indsats, som skaber udbyttet.

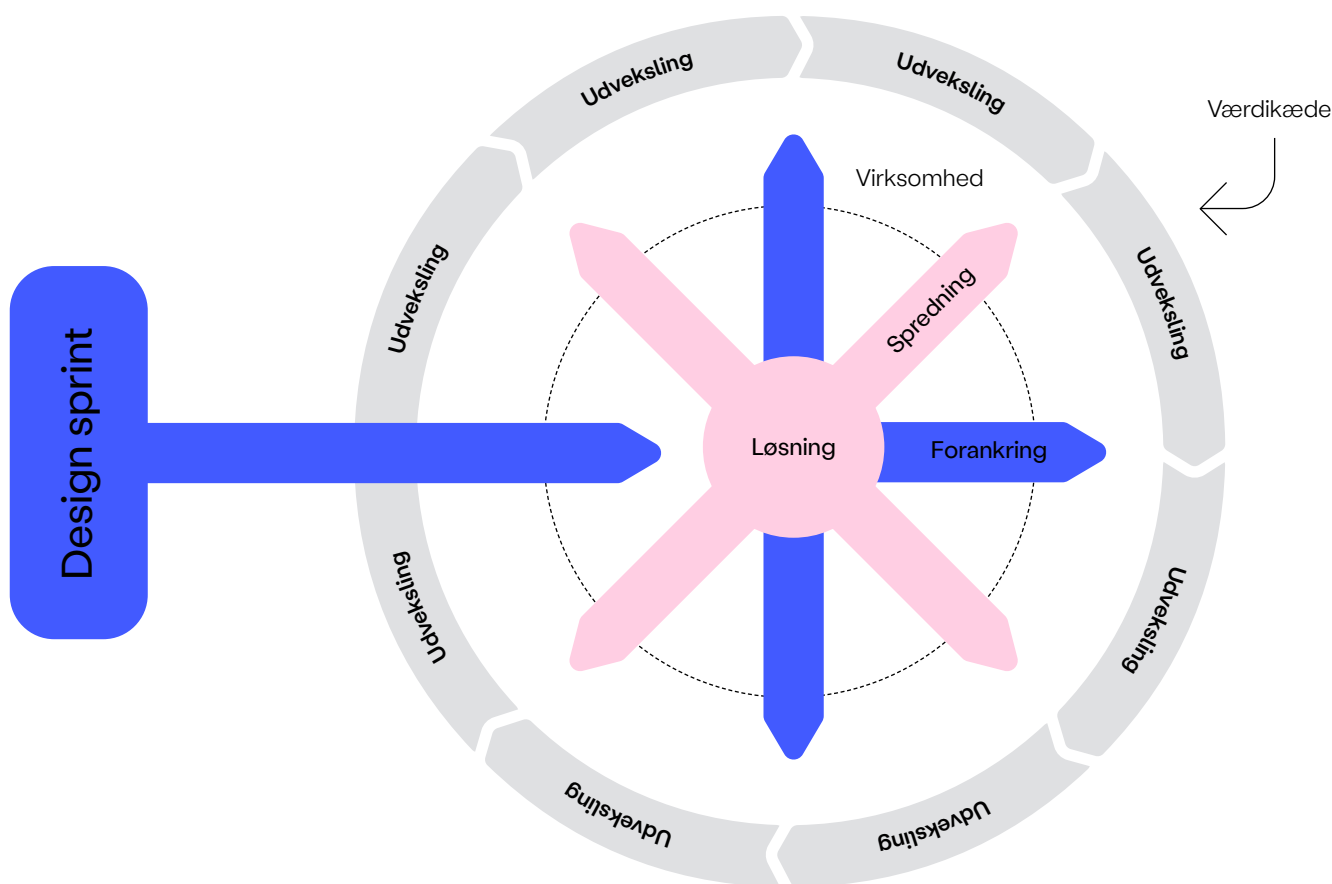
Det langsigtede udbytte kan karakteriseres ved fire relaterede temaer: Løsning, spredning, forankring og udveksling, som visualiseret i Figur 16.

Figur 16 illustrerer, hvordan design sprintet (indgående rød pil), kan lede til tilblivelsen af nye, konkrete og funktionelle (digitale) løsninger i virksomhederne (blå cirkel). De røde pile viser, hvordan der i kølvandet på sprintet kan opbygges designtænkningens kapacitet som forankres gennem organisationen og videre i ud i den måde, virksomheden interagerer med omverdenen på. De blå pile viser, hvordan sprintløsningen kan sprede ringe i vandet, der udvider virksomhedens mulighedsrum og befolker det med større visioner og nye idéer og løsninger, som rækker ud over virksomhedens grænser. Rød indikerer altså designtænkningen i

form af proces, metode og mindset. Blå repræsenterer outputs, koncepter og løsninger, der opstår i kølvandet heraf. Den yderste grå ring af pile, repræsenterer virksomhedens omverden i form af værdikæden, dens led og aktører. Forankring og spredning af designtænkningen og de løsningsmuligheder, den åbner for, kan skabe udveksling – et dialogisk samarbejde og nye relationer med aktørerne i værdikæden til gensidig gavn og udvikling.

De fire temaer er identificeret på tværs af virksomhederne og tager både form af værdi og udfordringer. Værdi skal i denne sammenhæng forstås de aspekter, virksomhederne oplever og omtaler som positive og fordelagtige, samt de tematikker, der vurderes at gavne virksomhedens udvikling og vækst, fx i relation til projektets digitaliseringsformål. Udfordringer handler både om forhindringer, virksomhederne har mødt og lært af på deres vej, nye opgaver, som virksomheden står foran at skulle løse, uden at vide hvordan, samt identificerede behov for støtte hos virksomhederne, der ikke dækkes gennem eksisterende tilbud.

Modellen i Figur 16 repræsenterer derfor heller ikke et billede af, hvad alle virksomheder opnår som følge af et sprint. I stedet illustrerer den et mulighedsrum for værdiskabelse, der bedst kan udfyl-



Figur 16: Langsigtet udbytte: Temaer

des og forløses hvis sprintet og den efterfølgende proces tilrettelægges og gennemføres med opmærksomhed på de udfordringer og anbefalinger, som beskrives i denne rapport.

I det følgende uddybes og eksemplificeres hvert af de fire temaer og den værdi og de udfordringer, der knytter sig til dem.

Løsning

I løbet af sprintet når virksomhederne frem til et løsningsforslag på den udfordring og opgave, de kom med i form af den prototype, de bygger. Selvom nogle prototyper kan ligge tæt på og ligne en færdig og funktionel løsning, er der i de fleste tilfælde stadig lang vej til en færdig løsning der virker og gør en reel forskel i virksomheden. Afhængig af hvor 'færdig' en prototype, virksomheden når frem til på sprintet, kan denne vej fx være belagt med yderligere research, brugerinddragelse, konceptudvikling, tests, udvikling, produktion og implementering.

Hvis virksomheden arbejder målrettet videre med sprintopgaven og følger op på de fremskridt og den læring, der blev skabt gennem sprintet, kan de et år efter sprintet stå med en løsning, der faktisk løser det problem, der lå til grund for – eller blev synligt som følge af – sprintet, og som faktisk 'virker', dvs. er til konkret nytte for virksomheden. Temaet 'løsning' ligger altså i forlængelse af det kortsigtede værditema 'output' og handler om hvordan sprintets output omsættes til funktionelle løsninger, og den værdi, de skaber.

Løsningen kan, måske mest åbenlyst, have karakter af nye, håndgribelige produkter, services, programmer eller systemer. For eksempel har Virksomhed 4 udviklet en app for digital indtjekning af varer, der til forveksling ligner den, som de præsenterede på en pap-ipad på sprintets testdag. Direktøren fortæller, at *"det sindssyge er, at vi har den fuldstændig i drift i dag!"* ²⁴³ Efter sprintet holdt virksomheden gang i udviklingsprocessen ved bl.a. at samarbejde med et digitalt bureau. Virksomheden lancerede app'en over to omgange, først internt og efter en testtid åbnede de den op for kunderne. Udover at kunderne sparer meget tid ved indtjekning, har virksomheden internt fået et bedre lagerhåndtering system, der gør, at *"alt er identisk, alt bliver udfyldt, ting bliver ikke væk, du kan ikke komme videre uden at godkende de rigtige ting"*.

Ligeledes har Virksomhed 2 implementeret og lan-

ceret den løsning, de arbejdede på under sprintet: En loyalitetsklub i form af en app. I første omgang er lancering en 'soft launch', hvor virksomheden venter med at markedsføre løsningen i skala, mens de gør den helt færdig. Små 900 brugere har dog selv fundet den og taget den i brug. Næste skridt er at *"vi skal ud og have lanceret bredt, vi skal lave noget larm og markedsføre og få folk til at tilmelde sig"* fortæller Salgschefen ²⁴⁴. Hos Virksomhed 2 hjalp sprintet til at indstille ambitionerne på et realistisk niveau, og den investering, det var for virksomheden at deltage i sprintet, forpligtende og fastholdt dem i arbejdet. ²⁴⁵

At sprintet Også hos Virksomhed 9 har sprintet oplevedes forpligtende, hvilket har haft betydning for, at virksomheden kom videre med og frem til den hjemmeside, de i dag har lanceret. Direktøren fortæller, at efter sprintet *"står du med det der fordi du har lavet investeringen. Den investering gør også at tingene faktisk kommer fremad. Det er sådan en commitment tankegang"*.

Udover håndgribelige, nye løsninger, såsom apps som eksemplificeret ovenfor, kan de løsninger, der udvikles efter et sprint, ligeledes have mere abstrakt, konceptuel karakter, fx i form af en klarere mission hos Virksomhed 9 ²⁴⁶ eller en strategi, som det ses hos Virksomhed 1 og Virksomhed 4, for hvem sprintløsningen føder ind i tilblivelsen af en større digitale strategi. Disse typer løsninger kan være til konkret nytte og skabe retning og fremdrift for virksomheden ved at definere, strukturere og prioritere fremtidige indsatser.

Det skal nævnes, at både Virksomhed 1 og 4 har modtages separat støtte til udvikling af en digital strategi. For begge virksomheder har det sideløbende arbejde på sprintet og strategien tilsyneladende haft en gensidigt gavnlig indflydelse. Direktør i Virksomhed 1 fortæller fx, at *"fra sprintet havde vi en ret detaljeret beskrivelse af, hvad for et stykke værktøj vi ville have i vores virksomhed, og det er en af de ting vi har arbejdet med i strategien"*. ²⁴⁷ Og Direktør i Virksomhed 4 siger:

"Vi lavede den digitale strategi både før og undervejs mens vi var på sprintet. [...] En strategi handler om, hvad vil du gerne have. Vi ville gerne have dét her (peger på prototypen). En del af strategien var den der (peger på app'en). Den ville vi gerne have. [...] Tjek-in er det væsentligt punkt i strategien." ²⁴⁸

Et vigtigt skridt på vej mod en funktionel løsning, som flere virksomheder beretter om som en værdi

243. Virksomhed 4, interview efter 1 år efter sprint

244. Virksomhed 2, interview 1 år efter sprint

245. Virksomhed 2, interview 1 år efter sprint

246. Virksomhed 9, noter fra interview 1 år efter sprint

247. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

248. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

aflødt af sprintet, er behovsafklaring. Gennem sprintet har virksomheden måske fundet på et nyt digitalt løsningskoncept, de gerne vil udvikle, men et år efter sprintet fortæller flere, at det, som sprintet i virkeligheden gav dem, var afklaring og et indblik i egne behov. Disse kom til udtryk gennem prototypen og de ønsker, den repræsenterer. Med denne afklaring kan virksomhederne opdage, at de ikke nødvendigvis behøver at udvikle og bygge løsningen fra bunden selv. I stedet har de fået en form for indkøbsliste, eller kravspecifikation ²⁴⁹, som gør dem i stand til at vælge rigtigt blandt produkter og løsninger, som allerede eksisterer. For eksempel fortæller Direktør i Virksomhed 1 at:

"Det, sprintet har gjort for os, er, at vi kunne sætte ord på præcis hvad, vi gerne ville med vores virksomhed, med vores værksted. Det problem, som vi gerne ville have løst, fik vi sat nogle flere ord på, nogle overskifter og også nogle underpunkter på. Vi har fået lavet en form for kravspecifikation på, hvad vi gerne ville have. Hvad er det, det skal, og hvad er det, det skal arbejde sammen med? En ønskeliste." ²⁵⁰

På samme måde fortæller Direktør i Virksomhed 4, at *"Fra sprintet havde vi en opskrift som vi kunne indhente tilbud ud fra. Med prototypen kunne vi gå ud og få tilbud."* ²⁵¹

For to af Casevirksomhederne, uafhængig af hinanden, endte det med, at de købte sig til en digital løsning, som de tidligere var blevet præsenteret for, men som de ikke i første omgang kunne se behovet for, fordi de simpelthen ikke kendte deres behov. Med ny indsigt i egne digitale behov fra sprintet blev virksomhederne i stand til at navigere i markedet og vurdere, hvilke løsninger der kunne matche deres forretning. Direktør i Virksomhed 1 fortæller, at

"Det sjove er, at det her [program] havde vi stødt på før, men kunne ikke se 'hvad fanden kan vi egentlig bruge det til?' Og 'hvorfor skal vi bruge det?' [...] Men da vi ligesom havde gået et skridt tilbage og sagt 'Hvad er det egentlig vi selv gerne vil have?', eller 'Hvad er det vi har brug for? Hvad er det for en retning, vi gerne vil have, vores værksted til at gå i?' [...] da vi fandt ud af det og fik italesat det, så stod det klart, at det var det her værktøj, som vi skulle have. [...] det var en af vores kollegaer som sagde 'der har været nogen her for tre et halvt år siden og præsenteret det her for os - og måske det er noget af det, I har været på sprint for at finde ud af'. Og det var det!"

En tilsvarende oplevelse findes hos Virksomhed 6. Her fortæller Direktøren ligeledes en *"sjov historie"*

om deres valg af løsnings-leverandør. Her faldt på en virksomhed, der selv havde opsøgt dem tre år forinden. Dengang var Virksomhed 6 dog ikke klar til den løsning, de blev præsenteret for – den var ikke relevant på det tidspunkt. Men, som Direktøren siger, *"vi er blevet større nu"*. Og efter sprintet og den grundige opfølgende research, Virksomhed 6 har lavet på forskellige web-løsninger, er Direktøren nu *"95% sikker på vi ender med at gå med dem"*.

Som vi har set ovenfor kan sprintet altså munde ud i en 'indkøbsliste', der gør det nemmere at identificere den rigtige løsning og således tilbyde en genvej mod en funktionel løsning. Alternativt kan sprintet opfattes forpligtende i forhold til selv at drive udviklingen af løsningen videre. Uanset ser virksomhederne efter sprintet ind i en trinvis rejse mod løsninger, der virker.

Udfordringer

Udviklingen af nye og digitale løsninger er både et formål med Sprint:Digital-projektet og et mål for de fleste af de deltagende virksomheder. Men særligt hos de virksomheder, hvor det digitale er nyt, enten for dem selv eller deres marked, kan der også være udfordringer forbundet med de nye digitale løsninger og at omsætte dem til værdi for virksomheden eller kunderne. I det følgende beskrives tre typer udfordringer, der er identificeret i individuelle cases og i nogle tilfælde på tværs af casene i forbindelse udviklingen af nye, digitale løsninger.

Manglende benchmark

Nye, digitale løsninger kan give virksomheden store fordele i forhold til effektivitet og performance, da digitaliseringen fx indebærer, at information, der før skulle skifte hænder og overdrages gennem telefonsamtaler og fysiske dokumenter, nu 'flytter sig selv' og hele tiden er opdateret hos alle der skal bruge den. Samtidig giver digitale systemer mulighed for gennemgribende dataindsamling, og dermed synliggørelse og dokumentation af virksomhedens effektivitet. Alt dette repræsenterer i princippet en fordel for virksomheden, og en mulighed for at ydre bedre service, markedsføre sig på det og sætte priserne derefter. Men samtidig kan der opstå en udfordring, for hvis virksomheden ikke tidligere var digital på det område, som den nye løsning dækker, betyder det samtidig, at der ikke findes et tilsvarende forudgående datagrundlag, som en sammenligning kan baseres på. Det kan altså være en konkret udfordring for virksomheden at vise omverdenen, hvad den gør bedre, og sætte præcise tal på forbedringen, selvom det internt i virksomheden samt for dens kunder er åbenlyst, at der er sket en forandring.

249. Virksomhed 6, interview 2 efter sprint

250. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

251. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

Denne udfordring oplevede Virksomhed 4 i forbindelse med at have digitaliseret et system til indtjekning af varer samt de processer, der relaterer sig dertil både indadtil og ud imod kunderne. Direktøren fortæller, at *"det kommer helt sikkert til at være gavnligt for vores kunder. Fordi det kommer til at spare en masse tid på læsning og på ventetid og alle mulighed andre ting"* ²⁵². Og kunderne har da også bemærket det, fortæller en kontormedarbejder, der også var med på sprintet. Hun fortæller, at ud over, at chaufførerne *"glade og tilfredse og det sparer dem rent faktisk tid. Vi er nået dertil, hvor de faktisk er begyndt at brokke sig over, hvis det er, at ordren inde i systemet ikke er klar (...) når de er klar. (...) så er de sådan: "Det har altså kostet mig noget tid det her"* ²⁵³. fortæller hun og griner over, at de allerede har vænnet sig til, at det er blevet meget hurtigere end før. Direktøren mener derfor også, at det ultimativt gerne skulle være muligt for Virksomheden at få lidt mere for varerne. ²⁵⁴

Men her støder Virksomheden på en udfordring, for de mangler data fra før til at bevise, at de er blevet hurtigere. Direktøren illustrerer med et hypotetisk regnestykke:

"Hvis vi nu går ud til vores største kunde og siger 'prøv at høre, du lægger 1000 biler ved [Vores Virksomhed] om året. I gamle dage, der tog det 60 minutter. (...) du har brugt 60.000 minutter. Nu tager det 30. Du har sparet 30.000 minutter divideret med 60, det er så så og så mange timer gange så og så mange timepris på en lastbil, jeg har lige sparet dig for en halv million. Og det har kostet mig en masse penge, så jeg tænker, hvad siger du til, at jeg kan sætte prisen op med det? Stadigvæk så sparer du (...)" Altså jeg mangler noget data for at kunne (...) lave det regnestykke. For problemet er, at jeg har ingen data fra før. ²⁵⁵

Uanset muligheden for at legitimere eventuelle fremtidige prisjusteringer med data, så er Direktøren glad. Han forklarer, at den nye digitale løsning allerede medfører en ressourcebesparelse for virksomheden og indikerer, at tiden vil arbejde for Virksomhedens mulighed for en større indtjening, idet han siger, at man nok ikke kan forvente fuldt udbytte af digitaliseringen på alle fronter fra dag 1. Samtidig henviser han til den gode dialog med kunderne, som Virksomheden har fået etableret gennem sprintet. Her har nogle af kunderne har været med i udviklingen af den nye løsning, og de allerede er bevidste om tidsbesparelsen og værdien af den. Det vil måske være en fordel i de

kommende forhandlinger af priserne. ²⁵⁶

Hvad end udfordringer med manglende benchmark skal imødegås med dialog og tålmodighed som hos Virksomhed 4, ved bevidst at etablere et forudgående benchmark på bestemte metrikker, ved at argumentere for en prisstigning på baggrund af skøn eller kvalitative fordele, eller noget helt tredje, så bør den potentielle problematik være et opmærksomhedspunkt forud for digitalisering for virksomheder og eventuelle aktører, der støtter dem i udvikling og implementeringen af specifikke digitale løsninger.

Flaskehals i omgivelserne

En anden udfordring handler om markedets parathed i forhold til digitale løsninger. I en tid, hvor vi befinder os i transition mod digitalisering findes der simultant forskellige grader af digitalisering på tværs af forskellige sektorer og (geografiske) markeder. Én ting er, at danske SMV'er har brug for et løft i forhold til digitalisering (Erhvervsministeriet, 2018). Men når en virksomhed så digitaliseres, er der fortsat en kæde af kunder eller leverandører omkring dem, som skal interagere med deres systemer, og hvis velvillighed og parathed til at tage imod og bruge de nye digitale løsninger er afgørende for, om løsningerne bliver en succes. Hvis markedet ikke er klar, så kan der opstå en flaskehals for digitalisering i virksomhedens omgivelser.

Et eksempel på dette ses blandt andet hos Virksomhed 3, der i forløbet med at lancere deres nye løsning erfarede, at der i den digitale verden er langt fra at brugerne ved hvordan man bruger eksempelvis en ipad til at være i stand til at manøvrere i Virksomhedens nye system i det daglige virke og instruere andre i det. Det skaber nogle udfordringer. En Partner forklarer, at de troede, at folk allerede ville være fortrolige med det digitale, men de opdagede, at målgruppen ikke var så lagt fremme digitalt. Endnu værre står det til i Tyskland, som *"jo slet ikke [er] så digitaliserede som DK på mange planer, det skal man have med ind i sit regnestykke"* ²⁵⁷. Ifølge Partneren er det væsentligt at holde sig for øje, at dygtige eksperter kan være digitale novicer. Ligeledes skal man huske på, at der er store forskelle på de digitale kompetencer på tværs af aldersgenerationer.

For at nedbryde potentielle barrierer mener Partneren i Virksomhed 3, at research og inputs fra flere forskellige brugere er vigtigt. Det kan synliggøre brugernes behov og kompetencer bredt, så programmørerne, der selv tænker og arbejder

252. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

253. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

254. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

255. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

256. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

257. Virksomhed 3, noter fra interview 1 år efter sprint

digitalt, kan tage det med i betragtning og omsætte det i løsninger.

Også hos Virksomhed 9, som udvikler digitale ledelses-værktøjer til at understøtte organisationer i forandringsprocesser, har de oplevet omgivelsernes manglende parathed som en flaskehals. Direktøren siger, at en udfordring, som han både har mødt, møder og forventer fortsat at møde er, at kunderne helt generelt *"simpelthen ikke er klar til det"*. Det kunderne ikke er klar til, fortæller han, er et fuldt digitalt og skalerbart produkt, som kan bruges af og implementeres hos kunderne uafhængig af Virksomhedens fysisk nærværende konsulentbistand. Direktøren oplever ofte det paradoks, at kunderne efterspørger et sådant fuldt digitalt produkt, men ender med at købe et fysisk kursus, hvortil det digitale produkt er en mindre tilføjelse, som de ikke bruger nævneværdigt efter selve kurset. Han forklarer, at *"det, man ender med at levere, er meget mere nogle håndholdte services med et digitalt element... som nogle vælger til eller fra."*²⁵⁸

Den måde, Virksomhed 9 griber udfordringen an på er ved at skruer på ratioen mellem det 'håndholdte' analoge og det digitale og acceptere at *"man så leverer en håndholdt service med et digitalt element, selvom man markedsfører sig på noget andet."* For, som Direktøren udtrykker det, *"Hvis man sætter sig og venter på, markedet bliver klar til det, så dør man."*²⁵⁹ Han påpeger, at det her er vigtigt med ærlighed overfor eventuelle investorer – at sige *"Ja, det er et fuldt skalerbart produkt, men der er ingen købere til det. Men det kunne der blive, når de bliver klar til det"*²⁶⁰ At kunderne på et tidspunkt bliver klar, er Direktøren ikke i tvivl om. Indtil da finder han drivkraft i at tænke på Virksomheden som en spiller, der er med til at skubbe til et felt og til grænserne, i stedet for at lade den umiddelbare monetære succes være vigtigste motivation.

Virksomhed 1 har ligeledes mærket en 'digital flaskehals'. For eksempel oplevede Virksomheden, at en leverandør af en bestemt type slanger ikke kunne eller ønskede at uploade dokumentation digitalt til Virksomhedens nye system, men i stedet foretrak at sende det med posten eller udlevere det til varemottagelsen når slangerne skulle leveres. Denne situation gav ifølge Direktøren en ekstra udfordring til Virksomhed 1, idet de blev nødt til at uploade de pågældende certifikater på leverandørens vegne for at den beskrevne digitale proces blev fulgt. Det var ikke en situation, de havde taget højde for på forhånd og det var ikke helt så nemt at ændre på som i gamle dage hvor processerne var mere *"old-school"*, fordi de digitale processer

skal ændres hos eksterne leverandører. Problemet blev dog løst på anden vis ved at Virksomhed 1 gik i dialog med leverandøren og fik vedkommende instrueret i selv at uploade de nødvendige certifikater direkte ind i systemet.

Den potentielle flaskehals for digitalisering i værdikæden er et opmærksomhedspunkt, som virksomhederne skal holdes sig for øje i den måde, de vælger at angribe og påbegynde en digitaliseringsproces.

Det kan være en fordel at tænke digitaliseringsprocessen mere helhedsorienteret på tværs af værdikæden fremfor 'siloorienteret' med fokus på virksomheden isoleret. Virksomheden er en del af og afhængig af en værdikæde og dennes villighed til at interagere med de systemer og løsninger, den enkelte virksomhed udvikler, anvender og tilbyder. Det kræver øget dialog og samarbejde med værdikæden. Til dette formål er netop de designmetoder, som design sprintet introducerer virksomheden til, et essentielt værktøj. I design er der fokus på at samarbejde i divergente teams på tværs af fagområder og organisationer for at skabe helhedsorienterede, systemiske og synergiske løsninger. Selvom design sprintet i regi af Sprint:Digital typisk udfoldes inden for grænserne af enkelte virksomheder og dermed et enkelt led i en værdikæde, så adresseres værdikæden alligevel i sprintet – ofte gennem input af data fra kunder og eksterne eksperter, og altid ved den afsluttende test med kunderne. Ved at gå i dialog med og inddrage forhandlere eller kunder i (digitale) udviklingsprocesser kan disse blive medskabende og dermed føle medejerskab af den udvikling og de digitale løsninger, som virksomheden er afhængig af, de vil tage til sig. Dette vil blive uddybet senere i afsnittet 'Udveksling'.

Værdi 'lost in translation'

Endelig kan digitaliseringen af virksomheden gøre, at dens kerneværdier, der måske før lå implicit indlejret i den analoge praksis, begynder at skride. Det tvinger virksomheden til at genoverveje, hvad den vil kendes for. Hvad sker der eksempelvis med den mellem menneskelige relation og den værdi, den skaber, når samtaler på telefon og ansigt til ansigt erstattes af interaktion med hjemmesider, apps eller chatbots? Selvom digitalisering ofte skaber fordele og værdi for virksomheden og dens kunder, kan der også gå værdi 'lost in translation'. Netop denne bekymring giver Direktør i Virksomhed 4 udtryk for. Gennem sprintet og det efterfølgende forløb har Virksomheden skabt en ny og funktionel digital hverdag for sig selv og sine kunder, som sparer begge parter for en masse tid og penge, blandt andet ved at de chauffører, der skal tjekke varer ind hos Virksomhed 4, nu kan

258. Virksomhed 9, interview efter sprintet

259. Virksomhed 9, interview efter sprintet

260. Virksomhed 9, interview efter sprintet

gøre det fra bilen i stedet for at skulle ind og stå i kø med dokumenter på kontoret. Men fordelene kommer med en potentiel pris, for som Direktøren fortæller har virksomheden altid hidtil differentieret sig ved at skabe merværdi for kunderne netop gennem den personlige service, for eksempel at medarbejderne på kontoret har sat en dyd i at huske chaufførernes navne og personlige historier, som de har taget sig tid til at lytte på over papirarbejdet. Chaufførerne er blevet budt på kaffe samt pebernødder til jul og vand om sommeren, og den personlige service har resulteret i tætte kunderelationer, hvor chaufførerne dytter, når de kører forbi Virksomhedens kontor. Direktøren fortæller:

*Det, vi egentlig gør med digitaliseringen, det er jo at sige, at chaufførerne skal slet ikke herind, vell! Hvordan fanden opretholder vi så den der personlige service som ligesom distancerer os fra alle mulige andre? Og det er jo en bekymring, som mange chauffører - det er faktisk den største bekymring chaufførerne har haft "nu kan vi slet ikke komme herind mere så?", "Jo, du må gerne komme herind, men du behøver ikke, men du er velkommen til at komme ind og få en kop kaffe, hvis du har lyst til det". [...] Så man kan sige det er jo det personlige touch, den mister vi. At vi så bare en i rækken af [vores type virksomhed].*²⁶¹

Direktøren siger, at Virksomheden derfor måske er nødt til at differentiere sig på tid i stedet, for nu er de blevet hurtigere end alle andre. Men Virksomhed 4 gør også en indsats for at bevare den tætte relation til kunderne. Både ved at give chaufførerne forskellige ting, fx vand, med i bilen, lægge billeder af Virksomhedens medarbejdere ind i den nye app'en, men også ved at omfavne det menneskelige og sociale aspekt i den nye digitale verden, som virksomheden nu for alvor er trådt ind i. For eksempel, fortæller Direktøren, er de gået fra 0 til 100 på de sociale medier, blandt andet ved at sende en medarbejder på kursus i det, og de har nu flere aktive profiler, hvor de interagerer med kunderne og skaber netværk gennem positive og personlige historier.

Det er altså ikke en irrelevant overvejelse for en virksomhed, der begiver sig ind i en ny digital verden, hvordan de fortsat kan yde en personlig service, skabe tætte relationer til deres kunder. I et bredere perspektiv bør virksomheder være opmærksomme på, at umiddelbart trivielle hverdagsprocedurer fra den gamle praksis, såsom fysisk at underskrive papirer med et andet menneske, kan rumme og repræsentere kerneværdier for virksomheden og kunden. Og i forlængelse heraf bør det være en derfor en aktiv overvejelse, hvordan disse

værdier i givet fald skal håndteres: Om de er essentielle og skal oversættes ind i den nye digitale virkelighed, eller om virksomheden skal gentænke den unikke værdi, de tilbyder deres kunder og hvad de vil være kendt for og bedst til.

Spredning

Udover en funktionel løsning, som virksomheden kan opnå i forlængelse af sprintet og den prototype, der udarbejdes, så kan sprintet og sprintløsningen også virke som en katalysator for efterfølgende identifikation af andre nye idéer og udviklingsmuligheder. Man kan sige, at de dråber af forandring, der gennem sprintet lander i virksomhedens farvand, kan sprede sig som ringe i vandet ud gennem virksomheden. For eksempel ved at en virksomhed, der blot ville digitalisere en afgrænset proces, ender med idéer til at digitalisere meget mere af forretningen.

De nye idéer kan opstå efter sprintet som følge af, at virksomheden gennem sprintet og dets øvelser har fået et bedre indblik i og forståelse for sig selv, fx roller, processer, styrker, udfordringer, kundebehov, formål mv. Når virksomheden forstår og ser sig selv på en ny måde, så kan det medføre nye idéer til, hvordan den kan udvikles.

Men de nye muligheder kan vise sig allerede under selve sprintet, hvor der typisk opstår mange alternative idéer, som må sættes på 'parkeringspladsen' (altså en tavle til idéer, der ikke skal bruges lige nu) under sprintet, fordi de ligger udenfor sprintets specifikke fokus (dette ses fx hos Case 1, 3, 4 og 6. Se Figur 17).

Eksempler på nye idéer ses for eksempel hos Virksomhed 2, der gerne på sigt vil udvikle et guldmedlemsskab til deres loyalitetsklub²⁶², Virksomhed 8 har på baggrund af løsningskonceptet fra sprintet udviklet både "mission statement, value proposition samt nogle marketingstrategiske tiltag"²⁶³ i samarbejde med det faciliterende designbureau, og virksomhed 4 har gennemført en hel "liste af ting og mangler kun at implementere én nye idé om "dash-boards til data og performance."²⁶⁴

En virksomhed, hos hvem de nye idéer er myldret frem efter sprintet, er Virksomhed 1. Direktøren fortæller et år efter sprintet, at "der er kommet mange vil jeg sige, eller nogle... 4 eller 7...".²⁶⁵ Han visualiserer et overblik over fire af de idéer og muligheder, der er udsprunget af den løsning, virksomheden arbejder med på sprintet (Figur 18).

261. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

262. Virksomhed 2, interview 1 år efter sprint

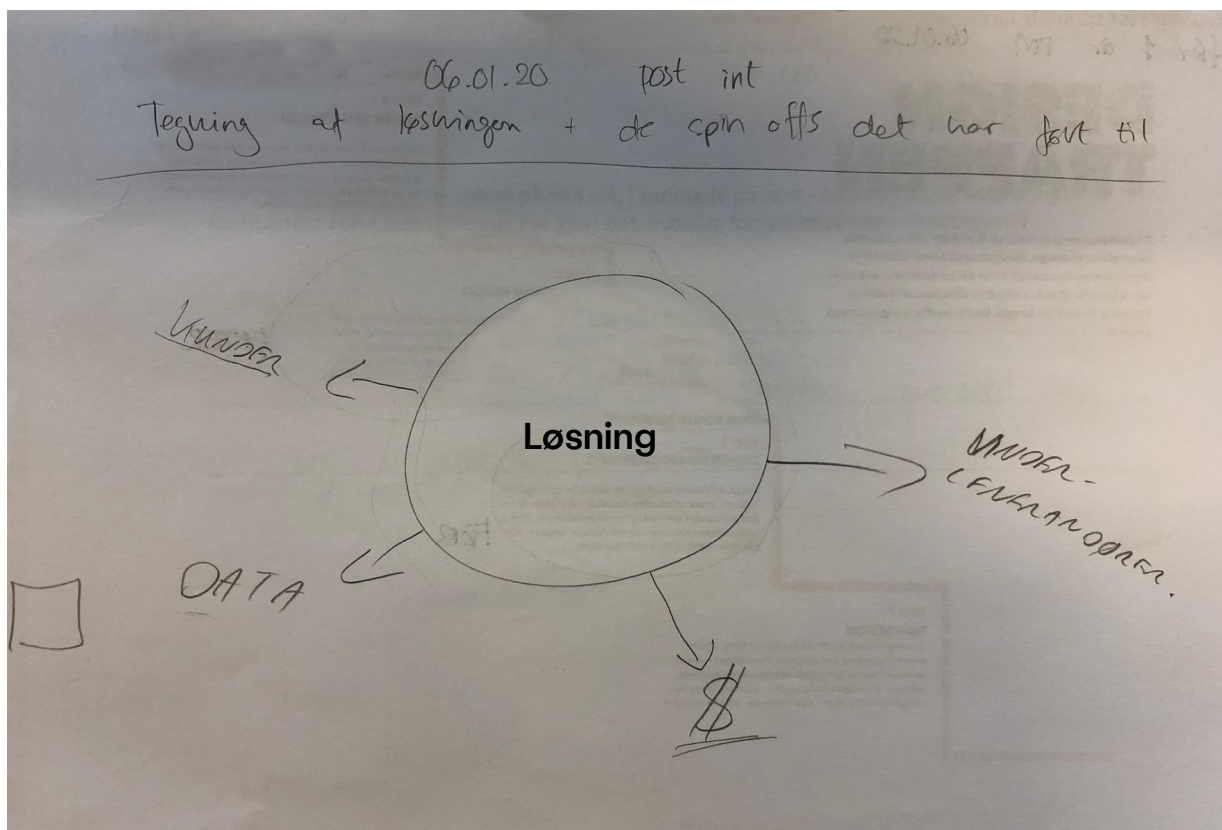
263. Virksomhed 8, interview 1 år efter sprint

264. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

265. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint



Figur 17: Eksempel på 'Parkeringsplads' i case 6



Figur 18: Visualisering af, hvilke nye idéer og muligheder sprintløsningen (cirklen i midten, sløret) har ført med sig. Lavet af Direktør i Virksomhed 1.

En idé handler om kunderne og at 'koble' dem på løsningen, "så i stedet for at ringe eller sende en mail, når kunderne vil bestille eller afmelde leje af virksomhedens udstyr, vil vi gerne have, de bare gør det inde i systemet [...] Så vi sparer ressourcer, og vi vil have nogle medarbejdere, der kan tage sig af andre opgaver." ²⁶⁶ fortæller Direktøren. En anden idé handler tilsvarende om at få underleverandørerne til at uploade og indtaste information direkte i systemet, der så omvendt kunne gøre, "at de så selv får en notifikation og sender en mand ud, så ikke vi skal til at ringe og spørge 'kan I komme dér og dér?'" ²⁶⁷

En tredje idé, visualiseret ved et dollartegn i Figur 18, handler om en ny prismodel og at undersøge "er der så en måde vi også kan afregne på, bruge den data, som maskinen fortæller os, til at afregne med kunderne? Hvor stort er forbruget?" Det ville give en bæredygtig løsning, hvor "vores kunder kan blive bevidste om, hvordan de bruger [vores] produkter" og hvor kundernes ønske om en variabel omkostningsstruktur, der tilpasser sig deres behov imødekommes. ²⁶⁸

Den fjerde idé handler om brug af data og er faktisk en forudsætning for flere af de andre idéer. For eksempel kræver den nye prismodel at Virksomheden har og bruger data, som genereres gennem den nye løsning, til at få indblik i, hvor meget Virksomhedens maskiner bruges af kunderne. På samme måde kræver integrationen af kunder og leverandører ind i Virksomhedens system "at vi skal bruge dataen. For så bliver vores kunder koblet på og så når de meddelelser, at de sender en container ind til eftersyn, så vil det automatisk blive sendt videre til vores underleverandør: "Kom ud og lav eftersyn på den del som i har aftale [Virksomheden] om" ²⁶⁹. Direktøren uddyber, at

"Det her med at kunne styre vores certifikater, styre måden vi laver service på og opsamle data derfra, samle data et sted, så vi kan blive dygtigere til det vi gør og spare nogle ressourcer og udvikle på nye produkter og bruge den data, som vi samler op i dag nu – og førhen på papirer og i hovederne på folk – det har været vores mål." ²⁷⁰

Netop brug af data er et typisk område, hvor virksomhederne, qua sprintets digitale fokus, ser nye muligheder. Med nye digitale løsninger og systemer følger nemlig muligheden for systematisk at opsamle og bruge data, fx til at spore, dokumentere og synliggøre hvor og hvordan ressourcer bru-

ges. Det er blandt andet noget, de ønsker at gøre hos virksomhed 4, hvor visualisering og aktiv brug af data blandt andet skal hjælpe til at synliggøre, hvordan virksomheden performer. ²⁷¹

Et andet vigtigt område, hvor Virksomhederne ser nye muligheder efter sprintet er på forretningsmodellen, idet nye løsninger, produkter og services kan give (idéer til) nye måder at tjene penge på. Virksomhed 3 har fx efter sprintet – og via dialog med nogle af deres kunder – fundet på en ny måde at tjene penge på – "en licensmodel, hvor klinikkerne udover et mindre månedligt beløb betaler for hver enkelte klient, der signer ind og bruger det. Som klient får du så adgang til at træne via din iPad derhjemme". ²⁷²

Hos Virksomhed 9 er det ikke kun sprintets løsning, men også – eller måske snarere – sprintformatet selv, der har inspireret til en ny forretningsmodel. Her er de nemlig begyndt selv at lave sprints med deres kunder – i hvert fald gjort det én gang indtil videre. Ved at gøre det, kan Virksomheden nu tjene penge på at facilitere og samarbejde med kunden om en idé- og afgrænsningsproces. Denne proces var tidligere en svær og ressourcekrævende opgave, som lå på virksomhedens skuldre alene, og som ikke blev faktureret adskilt fra den samlede opgave. Direktøren fortæller at "Jeg havde aldrig tænkt over at gøre det selv", men så da han sad med den opgave at skulle 'scope' et større projekt for en kunde fik han idéen. Han fortæller, at i sidste projekt "fik vi alt for meget med. Så nu har jeg sagt at vi kører et sprint i stedet". Direktøren siger, at sprintet giver et scope-design som han kan gå videre med hos kunden. ²⁷³

Selv i cases hvor sprintets løsningsidé ikke bliver videreudviklet til en funktionel løsning, kan nogle af de idéer, som sprintet bragte med sig, stadig vokse videre. For eksempel gik Virksomhed 7 ikke videre med selve sprintløsningen, men et års tid efter sprintet fortæller et bestyrelsesmedlem fra Virksomheden, at hun oplever, at "mange af idéerne lever stadig i anden form, det kan jeg se [...] alle indsigterne, der er genereret, er ved at finde vej i små initiativer i dagligdagen." ²⁷⁴

Hos Virksomhed 8 udviklede de et thought leadership koncept og tilhørende platform på sprintet. Efterfølgende opdagede Virksomheden dog, at flere stærke konkurrenter var nået længere med et tilsvarende koncept, hvorfor Virksomheden vurderede, at det alligevel ikke gav forretningsmæs-

266. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

267. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

268. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

269. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

270. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

271. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

272. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

273. Virksomhed 9, interview 1 år efter sprint

274. Case 7, interview med Bestyrelsesmedlem 1 år efter sprint

sig mening for dem at gå videre med konceptet. Det til trods har Virksomhed 8 kunnet bruge indsigterne fra brugertesten til at udvikle et nyt koncept, der går i modsatte retning af det omfattende thought leadership koncept, og i stedet tilbyder kunderne mulighed for at nøjes med at betale for netop de specifikke ydelser, de har behov for. Udviklingsarbejdet med thought leadership-delen har dog ikke været forgæves, idet Virksomheden ifølge Marketingdirektøren håber at kunne bruge idéerne og thought leadership 'skabelonen' *"til at lave noget generelt thought leadership i virksomheden"* ²⁷⁵.

Ifølge en Facilitator i Case 2, er det en af sprintets styrker, at der opstår mange idéer i løbet af det, *"Så hvis man ender med at forfølge én idé, der ikke bliver til noget, hvis alt går galt, så sidder man i det mindste tilbage med katalog af andre idéer, som man kan gå i gang med. Det er ikke bare ét skud i bøssen"*. Dette står ifølge Facilitatoren i kontrast til innovationsprojekter forstået som *"store investeringer i fuldstændig transformerende projekter, som har enorm risikoprofil"*. ²⁷⁶

For at opnå denne gevinst ved sprintet kræver det dog, at man, som Facilitatoren foreslår, ser sprintet som ét ud af flere skud i bøssen eller, som man også kunne beskrive det, én eksperimentel iteration ud af flere, som man kan lære og arbejde videre fra. Som Facilitatoren siger *"Man skal brede indsatsen ud"* ²⁷⁷.

Udfordringer

At nye idéer begynder at melde sig i kølvandet på sprintet er både en gevinst for Virksomhederne, men kan også medføre nye udfordringer.

Behov for strategi

Hvis sprintet afstedkommer mange nye idéer og muligheder hos virksomheden, kan dette

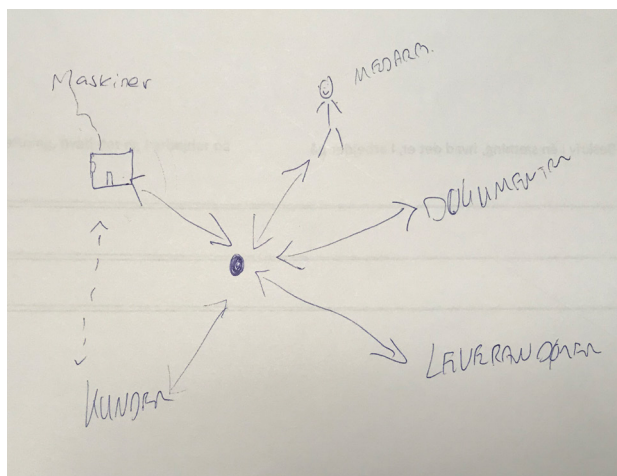
samtidig motivere og tydeliggøre behovet for at virksomheden udarbejder en strategi, hvori disse fremtidsidéer struktureres og hvor der sættes en overordnet retning der hjælper virksomheden til at prioritere, vælge til og fra. I Sprint:Digital-projektet, hvor fokus er på digitalisering, kan en digital strategi derfor blive vigtig.

Virksomhed 3 har for eksempel i kølvandet på sprintet udviklet en ny hjemmeside, som de ser som et godt startsted, men samtidig har de *"hundrede idéer til, hvordan vi skal tage skridtet videre"* ²⁷⁸.

Hos Virksomhed 6 er der også dukket en strategisk opgave op forude med at vurdere og balancere ressourcer, hvad de har brug for hjælp til, og hvem de har brug for hjælp fra, på henholdsvis det tekniske og så dét, der har at gøre med "design og look-delen, [...] brandidentitet og forståelse af kunder". Tydeligst udtrykkes behovet af Direktør i Virksomhed 1:

"Der står de digitale projekter lidt i kø for hinanden, vi er næsten ved at falde over hinanden i forhold til, hvad for nogle ting vi egentlig gerne vil igangsætte, så vi kommer til at arbejde meget mere med digitale værktøjer hos os, men vi skal bare gøre det i den rigtige rækkefølge og vi skal også træffe de svære beslutninger omkring hvad der skal fortsætte og ikke skal fortsætte" ²⁸⁰

Umiddelbart efter sprintet visualiserede Direktøren den nye sprintløsning som centrum i Virksomheden og kaldte løsningen *"et digitalt omdrejningspunkt, ligesom et hjerte i virksomheden [...]"* det kan også være en hjerne måske". Figur 19 viser Direktørens illustration, hvor den mørke prik i midten udgør sprintløsningen.



Figur 19: Visualisering af sprintløsningen (den mørke prik i midten) i relation til virksomheden som helhed. Lavet af Direktør i Virksomhed 1 på offboarding-mødet efter sprintet.

275. Case 8, interview 1 år efter sprint

276. Case 2, Interview med Facilitator B efter sprint

277. Case 2, Interview med Facilitator B efter sprint

278. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

279. Virksomhed 6, interview 1 år efter sprint

280. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

Gennem de indsigter og nye idéer, som er fulgt i kølvandet på sprintet for Virksomhed 1, har Direktøren fået en erkendelse om, at Virksomhedens sprintløsning alligevel ikke er 'centrum' i virksomheden, men derimod en del af et større netværk af vigtige dele af virksomheden. At sprintløsningen har flyttet sig væk fra centrum i Direktøren billede af virksomheden betyder dog ikke, at han opfatter udbyttet af sprintet eller løsningen som værende mindre. I stedet ser han det som:

"En øjenåbner for mig, at virksomheden består af flere forskellige søjler og flere forskellige fundamenter. Hvor da jeg tegnede denne her havde jeg set, at den del, vi sprintede efter, blev dér hvor vores virksomhed sprang ud fra. Hvor jeg nu har et andet blik på det - vores virksomhed er der og består, og den består af mange ting" ²⁸¹

Det nye centrum i Direktørens billede af virksomheden, forklarer han, *"Det er, hvis man koger de her ting [de elementer virksomheden består af] sammen, så er det vores virksomhed. De hænger sammen og de arbejder sammen. [...] det er på kryds og tværs."* Virksomhedens mange elementer udgør altså til sammen et fundament for virksomheden – et fundament, som Virksomheden et år efter sprintet i gang med at formalisere i en digital strategi. ²⁸²

Data

En anden type udfordring, der kan melde sig, når nye digitale idéer og løsninger vokser frem i virksomheden, har at gøre med data.

For det første kan ønsket om at bruge data og de idéer, virksomhederne får til at gøre det, blive udfordret af GDPR lovgivningen, der sætter grænser for, hvad man må og ikke må bruge data til. Ifølge Partner i Virksomhed 3 kan denne begrænsning hæmme hvilke nye idéer, der kan opstå, fordi:

Hvis man havde måttet alt muligt, fx gemme data, så kommer man til at lave løsninger man ikke forestiller sig fra starten. Hvis man siger *"kunne vi...? Det kunne vi måske godt!"*, så opfinder du en løsning ud fra, at du ikke har begrænsninger. Men her møder du lovgivning, der sætter nogle vilde begrænsninger.

Hvis Virksomhed 3 havde måttet indsamle og gemme data om deres brugere *"og for eksempel havde en database med navn eller fødselsdag, så ville vi vide, at det er i en mand i dén og dén alder."* Partneren fortæller, at det ville åbne op for en *"anden måde at kunne arbejde med [...] de data, folk genererer. Så kunne man lave statistikker osv."* Det kunne hjælpe med at forbedre og målrette deres produkt. Som det er nu, fortæller han, *"ved vi bare,*

at ID nummer XX laver de og de resultater."

Udfordringen med data kan også relatere til de interne stamdata og datastruktur. Nye digitale idéer, der bliver til nye løsninger og nye måder at arbejde på kan skabe behov for nye stamdata og nye måder at strukturere dem på. Hvis ikke virksomheden er bevidst om datastrukturerne, at forstå dem og sikre konsistens og transparens når de fx nummer- eller navngiver varer, kan det skabe problemer. Direktør i Virksomhed 6 forklarer:

"Vi skal tænke os grundigt om, [...] for eksempel hvis vi ændrer på varenumrene kan det påvirke vores statistik. Hvis vi ændrer i strukturerne mister man måske historikken. Hvis du ikke længere kan sammenligne æbler med æbler, bliver det svært. Der kan være mange konsekvenser, man kan risikere at disponere forkert på indkøb. På statistik-delen kan udregning af licenser være forkert til designerne, eller dem, vi skal betale rabatter til. Det kan også være, det ikke bliver noget problem. Men vi skal forstå data-flowet." ²⁸³

Et andet aspekt er at nye digitale systemer skal integrere med de eksisterende, så data kan bevæge sig imellem dem. Direktøren forklarer *"Når vi begynder at lave webbaseret bestilling, skal det også integreres ind i økonomisystemet, så ordrene ryger videre derind."* Det er altså vigtigt at sikre, at det nye system *"taler sammen med helheden"*.

Forankring

Som vi har set ovenfor kan design sprintet resultere i en ny funktionel løsning, der udvikles på baggrund af prototypen, og samtidig kan løsningen og processen, hvorigennem den blev til, bringe flere nye idéer med sig, der kan sprede sig som ringe i vandet i virksomheden. Men ud over løsningsidéer og løsninger, der jo er produkter af en forudgående design- eller udviklingsproces, kan selve disse processer og de værktøjer, principper og mindsets, de bygger på, også sprede sig ud i virksomheden og skabe nye måder at tænke og (sam)arbejde på.

I afsnit 4.1 blev det beskrevet, hvordan flere virksomheder efter sprintet begyndte at bruge designmetoderne i deres egne udviklingsprocesser og for eksempel prototype, lave brugertests og selv køre små minisprints. Mange af eksemplerne i afsnit 4.1 stammer fra interviews et år efter sprintet, hvor beslutningstagerne ser tilbage på udviklingen efter sprintet. Også hos Virksomheder, der et år efter sprintet endnu ikke har taget hul på at bruge designmetoderne, er der stadig overvejelser om at gøre det. For eksempel hos Virksomhed 2, hvor Salgschefen stadig føler sig inspireret af sprintets samarbejdsform og sagtens kunne forestille sig, at

281. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

282. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

283. Virksomhed 6, interview 1 år efter sprint

de kommer til at "omsætte sprintmetoden til nye måder at arbejde på" ²⁸⁴

Direktør i Virksomhed 1 fortæller, at de fra sprintet "fik noget med, der er mere forankret hos os, end vi tidligere har oplevet, når vi gerne har villet noget nyt. Så det er mere forankret hos os, og idéen holder stadig her et år efter. Og vi har også arbejdet med den efterfølgende." Med forankring mener Direktøren, at de har fået "et fælles sprog omkring det, vi gerne vil". Grunden til, at sprintet hjælper til at skabe denne forankring og fælles sprog, forklarer han, er:

"At vi havde repræsentanter med fra flere steder i vores virksomhed, som så nu ligesom kan være med til at bære den fane og være med til at føre den frem, kan man sige. [...] det har ikke bare været forankret hos én person eller hos halvanden person, men det her det har været forankret blandt fire, fem og seks personer, og det har været rigtig værdifuldt for os."

Denne bredere forankring har ifølge Direktøren gjort, at fortællingen om sprintet, og dét, der blev udviklet på det, nemmere har kunnet brede sig ud i virksomheden. Han uddyber:

"Der er nogle, der kommunikerer lidt mere i øjenhøjde, eller der er flere der har været med til at fortælle historien [...] Der er kommet flere vinkler på. Det er blevet bedre fortalt på en måde. Vi har nemt og naturligt kunnet tale om det og komme med idéer til det efterfølgende også."

Også hos Virksomhed 3 oplever de, at sprintet har styrket og tydeliggjort en "åbenhed med, at alle kan byde ind [...] sprintet iscenesatte for os, at alle kan byde ind uanset hvad de er, det er legalt, det er ikke kun chefen." ²⁸⁵

Samme billede gør sig gældende hos Virksomhed 4, der nu "opsamler [...] idéer, en bruttoliste. Fra medarbejdere, chauffører – fra alle. Hvis chaufførerne siger "hvorfor kan vi ikke gøre sådan?" så noterer vi det." Ifølge Direktøren er der kommet en åbenhed for og en lettere adgang til, at man kan dele sine idéer – og "folk er mere tilbøjelige til at sige noget nu." ²⁸⁶

Direktør i Virksomhed 4 mener, at denne åbenhed og inddragelse er vigtigt i forhold til at imødegå modstand mod forandring i organisationen. Han forklarer "Der har været modstand, men vi har involveret mange. Vi har sørget for at involvere

deres idéer – man kan ikke være modstander af sin egen ide."

Når en virksomhed fortsætter med at bruge designmetoderne efter sprintet, og derved involverer medarbejderne i de løbende udviklingsprocesser, muliggør det, at designtænkningen, som sprintet foranlediger, forankres bredt i organisationen. Ikke alene giver det nye måder at arbejde kreativt på – det giver også en bred opbakning til de løsninger, der skabes, så også de forankres.

Udfordringer

Driftsmonstret – og behov for håndholdning

En langstrakt forankring af designtænkning i organisationen kan være en udfordring for SMV'er, fordi driften er krævende og ressourcerne til udvikling knappe. Som Partner i Virksomhed 3 siger om SMV'er: "det er meget sjældent, at de har tid og de tager sig tid til fokuseret arbejde med at udvikle, fordi de sidder i et driftsmonster, som jeg altid kalder det". ²⁸⁷ På samme måde oplever Facilitator i Case 6 at "Der er mange, der ikke er i stand til at hive sig op over driften". ²⁸⁸

Virksomhed 2 fortæller eksempelvis, at de er meget driftsorienterede og ikke selv har kompetencerne til designtænkning i huset. Samtidig er de tilbageholdende med at betale sig fra opgaven, da den høje pris for et designbureau gør projektet risikabelt "hvis man bare har nogle idéer". ²⁸⁹

Som beskrevet i afsnit 4.2 kan en hjælp til at fastholde designtænkningen og opretholde momentum i udviklingsprocesserne være at have frekvente 'fikspunkter', som Virksomhed 4 betegner det. Fikspunkter skal forstås som planlagte møder og sparring med eksterne, der løbende fastholder og hjælper udviklingen på vej – "der skal være nogle som jer [Facilitatoren og Sprint:Digital] til at sparke os i røven, fordi ellers så er vi bare i dagligdagen" ²⁹⁰, som én fra ledelsen i Virksomhed 4 udtrykker det efter sprintet.

Et tilsvarende behov for fikspunkter og løbende 'håndholdning' i forhold til designtænkningen udtrykkes af Virksomhed 1. Virksomheden har førhen haft medlemskab hos det daværende design2innovate, hvorigennem de fik løbende 'designsparring'. Direktøren beskriver, at denne type sparring er med til at holde "design-tankegangen i live" og sikre "at vi hele tiden bliver dygtigere til det" fordi de "holder os i hånden, når det er noget nyt, og måske også genopfrisker nogle af de værktøjer, vi har fået præsenteret før, men måske ikke bruger

284. Virksomhed 2, interview 1 år efter sprint

285. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

286. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

287. Virksomhed 3, interview sprint dag 5

288. Case 6, interview med Facilitator før sprint

289. Virksomhed 2, interview før sprint

290. Virksomhed 4, offboarding-møde

nok". Den løbende sparring har gjort, at designtænkning "ligeså langsomt bliver arbejdet ind i og masseret ind i vores virksomhed. Så det vil sige alle vores medarbejdere bliver gjort bekendt med det og får en eller anden form for berøring med det her med at arbejde med design". For Virksomhed 1 har det været

"Mega vigtig, det er sindssygt vigtigt. For det her med at arbejde med designtænkning og vi udvikler noget nyt og gerne vil gå fra et sted til et andet, er værdifuldt for os, og det ved vi godt, det er, men det er stadigvæk ikke noget, som vi arbejder med hver dag, og derfor så er det rart at arbejde sammen med nogen, der har erfaringen og værktøjerne klar til brug. [...] vi taler sammen flere gange om ugen faktisk."

Direktøren påpeger, at den løbende designsparring skiller sig ud fra øvrige samarbejder med designbureauer, som han oplever *"har været rigtig fint at gøre når vi havde et helt afgrænset stort projekt"*, men ikke i det daglige og i mindre projekter.

Håndsholdning, både umiddelbart efter et design sprint men også i et mere langstrakt perspektiv, kan altså opleves essentielt for en virksomheds udviklingsaktivitet og -kapacitet og være med til at sikre forankringen af designtænkningen i organisationen.

Det kan således anbefales at den løbende håndsholdning tænkes ind i et langsigtet perspektiv efter et sprint med henblik på at sikre fastholdelse og styrkelse af den designkapacitet, der opbygges i virksomhederne gennem sprintet. Dette peger samtidig på, at der kan være fremtidige muligheder og forretningsmodeller for designudbydere i, foruden projektspecifikke ydelser, også at tilbyde løbende designsparring.

Udveksling

Når nye løsninger og designtænkning spredes og forankres i virksomheden, påvirker det også virksomhedens interaktion med omverden. Forandringen rækker derved ud over virksomhedens egen organisatoriske grænse og ud til den værdikæde af aktører, der har med virksomheden at gøre. Når virksomheden møder omverden med nye idéer og løsninger, og med nye måder at tænke og arbejde på, der gennem designtænkningens metoder inviterer til involvering, kan der opstå en ny form for udveksling mellem Virksomhed og værdikædeaktører – en vekselvirkende og dialogisk interaktion, hvor begge parter udvikles og styrkes gennem nye, synergiske relationer.

Fra designlitteraturen kendes Donald Schöns beskrivelse af en designproces som en løbende udvikling, der sker i *"conversation with the material of the situation"* (Schön, 1992) – altså i dialog med situationens 'materiale' ved at materialet 'taler tilbage' og giver nye forståelser, indsigter og idéer i en løbende cirkulær proces. Den udveksling, der kan opstå mellem virksomhed og værdikædeaktører, kan på samme måde ses som en cirkulær udviklingsmekanisme, der kan drive de designprocesser, hvorigennem ny muligheder løbende skabes. I stedet for med materialet sker dialogen dog i stedet med 'situationens aktører' til begges gensidige gavn.

Sådan nye relationer beskrives fx hos Virksomhed 1, hvor kunderne nu er blevet aktive deltagere i Virksomhedens udviklingsprocesser, ved – gennem brug af designmetoder som prototyper og tests – at inddrage dem langt tidligere i forløbet end førhen, selvom løsningerne ikke er 100%²⁹¹ færdige. Direktøren forklarer, at de inddrager kunderne ved, at række ud til og gå *"i tæt dialog med dem som vi gerne ville samarbejde med"* og fortælle om,

"At vi er i gang med denne her proces, og vi gerne vil sådan og sådan, så derfor forsøger vi nu at gøre sådan og sådan [...] Det har været mega positivt. Det har gjort, at der ikke er blevet kigget efter fejl, men [kunderne] har måske været mere en medspiller og sagt 'det her det fungerer, det her fungerer ikke så godt, eller hvis det er, så skal det her gøres anderledes'." ²⁹²

I stedet for at dømme og finde fejl ved løsningerne er kunderne altså blevet medskabere, eller som Direktøren udtrykker det, 'medspillere', på udviklingen af de nye løsninger. For eksempel, viser Direktøren, *"har en af vores store kunder været en del af den proces og også bidraget med at udvikle den der prototype"*²⁹³. Også Virksomhedens underleverandører er der opstået et andet forhold til og samarbejde med. Direktøren fortæller, at det kom sig af,

"at vi gerne vil bruge så få ressourcer som muligt på at opnå det resultat, vi gerne vil opnå. Og så er det også kommet i spil at lade [underleverandørerne] gøre det, de er gode til og give dem adgang til at se ind i vores system og støtte og hjælpe os og udvikle sammen med os". ²⁹⁴

Praktisk er det kommet i stand ved, at Virksomhed 1 har ringet til Leverandøren og fortalt om projektet og hvilke fordele, der vil være i det for dem, fx at *"hvis I selv kan gå ind og observere og have over-*

291. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

292. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

293. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

294. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

blik over den del, I er ansvarlige for, så ikke vi skal have [Medarbejder 1] eller [Medarbejder 2] til at kontakte jer og uploade certifikat og sådan noget.” Direktøren fortæller, at noget af det, der er nyt for Virksomheden, er, at de har fået en ”dialog med [leverandørerne] omkring først om fremmest om det er noget, de har gjort før, og hvad der har været plusser og minusser [...] så udvikler vi det sammen, med en betaversion kan man sige.”²⁹⁵

Også hos Virksomhed 4 er kunder og underleverandører blevet involveret i Virksomhedens udviklingsprocesser. Eksempelvis Virksomhedens ’Vejere’²⁹⁶, som de får deres vægtdata fra, er de gået i en ny dialog med gennem møder, telefonopkald og ved at en medarbejder ”har været derovre mange gange”²⁹⁷. Virksomheden har forklaret Vejeren om det nye system, de var i gang med at udvikle og hvordan det kunne spare ham for tid, hvis han selv installerede et matchende system, og derved kunne slippe for at underskrive papirer og sende mails ved hver eneste vejning. Det krævede en mindre overtalelse af og investering for Vejeren at anskaffe det nye system. Men han kunne til gengæld, ifølge Direktør i Virksomhed 4, hurtigt se, at ”det kunne han spare hjem i løbet af ganske få måneder”²⁹⁸. Dialogen med leverandøren har altså skabt en gensidig gevinst og en løsning, som både Virksomheden, leverandøren og kunderne kommer til at få gavn af.

Samme billede ses hos Virksomhed 3, hvor man er begyndt at lægge Beta-versioner af nye produkter ud til afprøvning hos kunderne, der så efterfølgende kan give feedback gennem en lukket Facebook-gruppe. ”det gav os nogle konstruktive dialoger”²⁹⁹, fortæller en Partner i Virksomheden og uddyber

”Fra beta-versionen fik vi alle former for feedback, masser dialoger både på telefon og i vores Facebook-forum, og nogle har vi mødtes med. Noget feedback handler om det faglige. Nogle siger for eksempel, at dét og dét kan I ikke gøre rent fagligt eller hvis I gjorde sådan og sådan... Andet feedback er af teknisk karakter. [...] Vi havde også dialog omkring forretningsmodellen. Vi lagde åbent ud og sagde, at vi vil det her, men hvordan skal forretningsmodellen se ud?”³⁰⁰

Partneren fortæller, at de bruger ”feedback’en

meget internt til at diskutere, hvordan vi skal gøre det”³⁰¹.

Hos Virksomhed 6 har de fundet på en alternativ måde at opnå gensidig gevinst gennem et eksisterende strategisk samarbejde med en Forhandler. Det løsningskoncept, som Virksomhed 6 investerede tid i, udviklede koncept for, indsamlede viden omkring og byggede en prototype af på sprintet, er til gengæld ressourcekrævende at udvikle færdigt og udgør en risikabel investering for Virksomhed 6. Forhandleren vil derimod gerne lave en tilsvarende løsning selv til salg af Virksomhed 6’s produkter. Den nye gensidige udveksling består i at Forhandleren kan benytte de indsigter, Virksomhed 6 skabte gennem sprintet, mod at Virksomhed 6 så kan bruge indsigterne fra Forhandlerens færdigudviklede løsning og ”se, hvordan den virker, inden vi udvikler vores egen”³⁰², som en form for prototyping ’by proxy’. Direktør i Virksomhed 6 forklarer ”Vi har ikke råd til at fejle, men de har egne in-house udviklere, så de kan nemmere lige lave noget om, når behovet opstår. Så vi kan lære af dem, mens de laver denne nu.” Hun konkluderer ”De er med på, at vi giver dem noget, og de giver os noget.”³⁰³

De nye udvekslende samarbejder og relationer kan også blive aktuelle som følge af de løsninger og forretningsmodeller, der skabes på sprintet.

Virksomhed 2 har fx på sprintet udviklet et koncept for en loyalitetsklub. Her skal de fordele, som klubbens medlemmer kan nyde godt af, leveres af Samarbejdspartnere i nye typer samarbejder, end Virksomheden ellers laver.³⁰⁴ Modellen, forklarer Salgschefen, er en win-win, hvor Virksomheden kan gøre klubben attraktiv for medlemmerne gennem gode tilbud fra Samarbejdspartnerne, som omvendt får en ny kanal for markedsføring gennem klubben. Salgschefen håber, det bliver til nye relationer, hvor det ikke behøver handle om sælge noget, men at de derimod får

”En mere rendyrket samarbejdsaftale i hånden, og ikke en leverance-kontrakt. Man udvider samarbejdet, så man ikke kun leverer til andre, men samarbejder. Det giver os inspiration i forhold til at tage relationen videre. Man kunne forestille sig, at vi havde kunder som kunne have gavn af at komme foran vores [medlemmer] [...] Det kunne

295. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

296. Der vejer gods for dem ved indtjekning

297. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

298. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

299. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

300. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

301. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

302. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

303. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

304. Virksomhed 2, interview 1 år efter sprint

305. Virksomhed 2, interview 1 år efter sprint

være, de havde et nyt produkt, de ville markedsføre, og så kunne de gøre det gennem vores fordelingsprogram.”³⁰⁵

På samme måde så vi i afsnit 4.1, at Virksomhed 8 umiddelbart efter sprintet kom op med en ny forretningsmodel baseret på en platformstankegang, hvor virksomheden skulle skabe nye relationer og en gensidigt gavnlig forretningsmodel med de nuværende konkurrenter ved at koble dem med brugere på Virksomhedens platform i det, Marketingschefen kalder for en *”mini dele-økonomi”*.³⁰⁶

Hvis den udveksling, der skabes mellem Virksomheder og værdikædeaktører, opretholdes, kan den siges at skabe en form for cirkulær vidensøkonomi på tværs af aktørerne i værdikæden – en form for åben innovationspraksis, hvori der ifølge Chesbrough & Bogers (2014, s. 17) sker en distribueret innovationsproces på baggrund af formålsfuldt ledet videns-flow på tværs af organisatoriske skel. Ifølge Chesbrough (2011) er en sådan åben innovationspraksis med til at reducere omkostninger, forkorte *’time to market’*, øge markedsdifferentiering og skabe nye indtægtskilder for virksomhederne. I sidste ende kan der altså i forlængelse af et sprint opstå en mere åben og udvekslende innovationspraksis, hvor Virksomhederne, som vi har set, får viden, idéer og løsninger fra hinanden, kan skabe bedre løsninger hurtigere og samtidig dele risikoen – og gevinster – med sine samarbejdspartnere.

Udfordringer Kommunikation

Når virksomhederne skal etablere nye relationer og samarbejder med aktørerne i værdikæden sker det, som vi har set ovenfor, fx gennem telefonopkald, møder og besøg, hvor virksomhederne åbent fortæller om deres forestående eller igangværende projekter og inviterer interessenterne ind i udvekslende samarbejde. Kommunikation er altså et essentielt aspekt i at få disse samarbejder til at lykkes, og af samme grund kan netop kommunikationen – eller mangel på samme – også være en udfordring.

En sådan udfordring oplevede Virksomhed 3 i forbindelse med, at de inviterede kunder med ind i *’maskinrummet’* til at afprøve og give feedback på en beta-version af deres produkt. Som beskrevet ovenfor gav processen inputs og konstruktive dialoger, men samtidig oplevede Virksomhed 3 også at de *’tabte’* nogle kunder i betafasen. Problemet var, at kunderne *”troede, at det var mere færdigt,*

end det var” rent funktionelt. De opfattede altså beta-versionen som et færdigt produkt, fordi den så færdig ud, med det resultat at *”de syntes ikke, det var det, de havde håbet på. Man skulle minde dem om ’det er der ikke endnu’.*”³⁰⁷ En Partner i Virksomhed 3 reflekterer:

*”Når du egentlig ville vise en idé, skal du passe på... den skal ligne en beta-version, ellers tænker folk, det er færdigt, og når man arbejder med brugere, skal de vide, hvad man inviterer dem ind i. Hvis det ser for færdigt ud, kan de misforstå, for så tror de, det bliver sådan i løsningen også. Eller får høje forventninger [til funktionaliteten].”*³⁰⁸

Selvom Virksomhed 3 brugte kundernes feedback til at forbedre produktet, så det efterfølgende levede op til deres krav, oplevede Virksomhed 3 at kundernes første erfaringer med beta-versionen sad fast og gjorde, at de blev *”pumpet lidt tilbage”* – og at det efterfølgende krævede en ekstra indsats at *”samle dem op”* igen, fordi de havde fået skabt forestillinger såsom *”det kommer ikke til at virke”*.³⁰⁹

Virksomhed 3 peger på, at for at undgå sådanne misforståelser *”er det vigtigt, man ved, hvem det er, man snakker med. Hvad for en erfaring har de med sådan noget [at teste en beta-version/ forholde sig til en ’skitse’] og hvad er deres holdning. Der er det vigtigt, man får sat scenen.”*³¹⁰ At lukke kundernes ind i en udviklingsproces til ufærdige løsninger fordrer altså tydelig kommunikation: At man rammesætter forventningerne til den prototype, kunderne vil komme til at møde – hvad virker og hvad virker ikke, hvad er det, der skal testes, og hvad ønsker man feedback på? Og at man sætter sig ind i, hvem man kommunikerer til, og hvad deres erfaringer er.

Særligt når det gælder digitale løsninger kan der opstå misforståelser i forhold til beta-versioner, der kræver tydelig kommunikation. For det første er det lettere at få digitale løsninger til at se færdige ud på overfladen, uden at de nødvendigvis fungerer optimalt, så kontrasten mellem den umiddelbare og den brugsrelaterede oplevelse kan blive større. For det andet møder kunderne måske de digitale løsninger gennem online adgang hjemmefra, hvor der ikke er nogen til at guide dem gennem brugsoplevelsen. Der kan det *”være lidt nemmere at forholde sig til noget er fysisk, hvor man kan snakke sammen - at det ser flot ud, men virker ikke optimalt endnu.”*³¹¹ siger Partner i Virksomhed 3.

306. Virksomhed 8, interview efter sprint

307. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

308. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

309. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

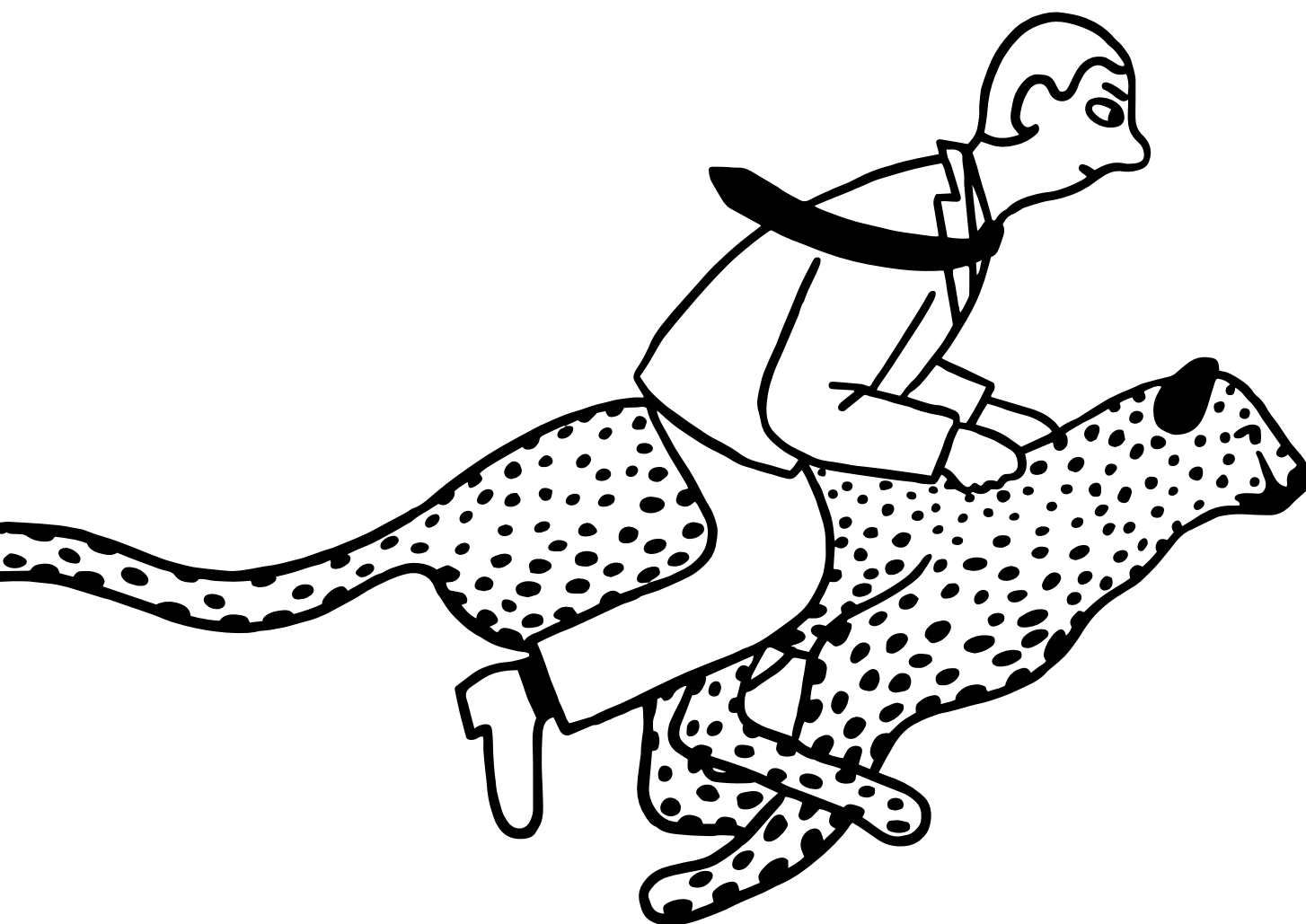
310. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

311. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

Et andet sted hos Virksomhed 3, hvor de har erfaring, at kommunikationen er vigtig i forbindelse med nye samarbejder, er i mødet mellem deres interne programmører og så de synsfaglige eksperter, som er en vigtig brugergruppe samt kilde til viden for Virksomheden.

Udfordringen var, fortæller en Partner i Virksomhed 3, at "Vi havde [nogle] synseksperter, og de kom med et billede af, hvad de syntes, vi skulle lave ud fra deres viden og hverdag. Og så sidder der en flok programmører, der skulle omsætte det til noget, vi kunne teste og afprøve på." ³¹² Partneren oplever, at der sker et 'clash' mellem de to grup-

per, hvor "Brugeren [synseksperterne] har nogle ønsker, men det er meget indforstået, de har svært ved at forestille sig, hvordan man kunne gøre det. På den anden side sidder programmøren, der har andre idéer" og som "arbejder og tænker digitalt." ³¹³ Dette clash skaber "respekt for, at der en virkelighed, man ikke kender til, når man sidder her og udvikler". At oversætte inputs fra brugernes virkelighed ind i Virksomhedens digitale produkter kræver nogle "snakke, hvor man er nødt til at lytte til, hvad de andre siger. Der er forskel på, hvad man tror, man ved, og hvad man ved. Man får nogle opdagelser undervejs" ³¹⁴.



312. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

313. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

314. Virksomhed 3, interview 1 år efter sprint

6. Konklusion & anbefalinger

Som udfoldet gennem denne rapport har Sprint:Digital-projektet og dets aktiviteter, med særligt fokus på design sprintet, skabt værdi og (digital) udvikling hos de deltagende virksomheder.

Samtidig viser rapporten også, at der kan være udfordringer forbundet med at design-sprinte sig til (digital) udvikling og at der er visse betingelser, som skal opfyldes, for at skabe bedst mulighed for at forløse potentialet for udvikling gennem design sprints. Gennem rapporten er der således fremsat en række anbefalinger og opmærksomhedspunkter, som kan være til gavn i lignende, fremtidige indsatser.

Rapporten tager udgangspunkt i resultaterne fra følgeforskningen på Sprint:Digital. Følgeforskningen er bygget op som et multicasestudie, indlejret i Sprint:Digital-projektets ramme. Derved skabes der indsigter på to niveauer: Caseniveau, der skaber viden om værdi, udfordringer og anbefalinger med fokus på SMV'er, der design sprinter for at opnå (digital) udvikling. Og Projektniveau, der skaber viden om værdi, udfordringer og anbefalinger med fokus på den designdrevne indsats fra erhvervsfremmeaktører og designpartnere til understøttelse af virksomheders (digitale) udvikling. Under anbefalingerne benævnes caseniveauet 'Virksomhed' og projektniveauet 'Designstøtte' som angivelse af, hvilke aktører anbefalinger og opmærksomhedspunkter primært adresserer.

I det følgende sammendrages de indsigter samt anbefalinger og opmærksomhedspunkter, som er præsenteret og eksemplificeret gennem rapporten. Flere af disse bygger på Opgavetrappen, som er beskrevet i afsnit 3.

Umiddelbart udbytte

Umiddelbar værdi

Der er fundet tre tematiske hovedkategorier af værdi, som den umiddelbare værdiskabelse efter sprintet falder ind under: Output, proces og forudsætninger.

Output

Output handler om det konkrete udbytte, virksomhederne tager med sig fra sprintet og potentielt kan bruge fremadrettet. Det kan være sprintløsningen, som er den konkrete løsning virksomhederne tager med sig i form af prototypen, som materialiserer fremdriften og giver virksomheden noget at bygge videre på; Afklaring om brugernes egne behov og læring om hvad man skal og ikke skal gøre, om hvordan man kommer videre, fx i konkret form af en handlingsplan; nye idéer til forretningsmodeller og løsninger, der rammer bredere end den opgave, virksomheden først satte sig for at arbejde med; Metoder og værktøjer til fremadrettet designdrevet udviklingsarbejde, fx prototyping, brugertest og -inddragelse og små mini-sprints samt en åbenhed for nye idéer; 'Bløde værdier' såsom et fælles innovativt sprog og et styrket samarbejde er sjældent det, sprintet 'sælges' på, men kan ende

med at opleves som vigtige outputs; og endelig kan sprintet som en sjov og spændende måde at arbejde på, hvilket skaber motivation i arbejdet.

Proces

Proces handler om hvilke aspekter i selve sprintets proces der opleves værdifulde og er med til at understøtte skabelse af output-værdi. Det skaber værdi, at processen er Eksplorativ, hvilket åbner opgaven op og udvider mulighedsrummet så virksomheden kan udfordre sine antagelser og finde uforudsete veje og løsninger; Intensiv i kraft af tidsramme, tempo og rytme i vekslen mellem idégenerering og beslutningstagning, der 'fremtvinger' fremdrift og et engagerende 'positivt pres' i processen; Fokuseret, forstået som det neutrale og forpligtende rum af fordybelse, der opstår, når virksomheden fjerner sig fra de vanterammer og vender al opmærksomhed mod en enkelt opgave; Co-creative idet samarbejdet forstærker kreativiteten og udbyttet. 'Sam-kreativiteten' forløses gennem visualisering og materialisering af idéer, fordi det eksponerer forskellighed og mønstre og muliggør nye synteser og alignment – en proces der understøttes af det fysiske sprint-rums funktion som en stor fælles 'hjerne'; og Styret i kraft af sprintets struktur og rækkefølge af øvelser samt facilitering, der sikrer, at de følges. Styringen skaber psykologisk sikkerhed, tolerance for uvished, transparens, målretning og momentum i processen samt giver et 'kreativt skub' udi at tænke nye tanker.

Forudsætninger

Sprintformatet er iboende er med til at skabe rammerne og forudsætningerne, der gør det muligt at høste værdi af det. I løbet af sprintprocessen skabes der en forståelse for, hvad man kan få ud af det og hvorfor det er vigtigt – en forståelse, som kan række ud over de forudgående forventninger og motivation til at deltage i sprintet. Dermed udvides oplevelsen af sprintets værdi. Forudsætninger indebærer værdiaspekterne tillid – både til sprintformatet og til egen evne til at skabe forandring – der opstår gennem sprintet i takt med at virksomheden oplever fremdrift i processen, og skaber tryghed, tiltro og mod til at træde ud af komfortzonen; Dedikation handler om aktivt at vælge sprintet til, om fysisk og mentalt tilstedevær og at gå 'all in' med handling og energi til opgaven trods eventuelle usikkerheder; Åbenhed handler om at udfordre sine antagelser og være tålmodig og nysgerrig overfor idéer, hvorved muligheds- og løsningsrummet udvides. Det kan føles risikofyldt at åbne opgaven op, fordi det kræver man udfordrer sin egen viden og dermed sikkerhed. Af denne grund er åbenhed ikke altid fremtrædende ved sprintets start, men kan vokse i løbet af sprintet; samt Erkendelse – ikke kun om værdien af sprintets resultat, men af metoden og det at arbejde eksplorativt og det generelle udviklingspotentiale, det skaber.

Erkendelsen af, hvad sprintet kan, spejler en erkendelse af, hvad virksomheden kan – at den har agens og kan flytte sig.

Umiddelbare udfordringer

Incitamentets paradoks

Det kan ses som et paradoks, at forudsætningerne for at forstå og opnå værdi af sprintet mange gange først opstår i løbet af eller efter sprintet

– for hvad skaber da incitamentet til at vælge at sprinte? Der sker en forskydning mellem forventninger om konkrete løsninger og udbytte i form af designtænkning – man kan sige at designerfaringen skaber 'designmotivationen'. Paradokset er så, en virksomhed, der ikke har forudgående designerfaring, får motivation til og kan rekrutteres ind i designdrevne udviklingsprojekter? For at imødegå paradokset anbefales følgende initiativer:

Initiativer

Ambassadører

Designerfarne virksomheder, der taler branchens sprog, kan agere ambassadører for andre virksomheder og 'låne' deres erfaring ud (Virksomhed og Designstøtte)

Smagsprøver

Designaktiviteter introduceres gradvist for at vække virksomhedernes nysgerrighed og modtagelighed for mere uden større investeringer up front. (Designstøtte)

Støtte

Støtten fra Sprint:Digital-programmet, såvel den økonomiske som den designpraktiske, er afgørende for virksomhedernes valg om og mulighed for at sprinte (Designstøtte)

Top down

En aktiv involvering af topledelsen og bestyrelsen styrker virksomhedens incitament til innovationsaktiviteter, herunder sprints, samt til efterfølgende opfølgning. Således kan også bestyrelsen være en yderligere målgruppe i forhold til fremtidige designdrevne erhvervsfremmeindsatser. (Designstøtte)

Forventningsafstemning.

Forskydningen mellem forventninger og udbytte kan opstå, hvis forventningerne til udbytte ikke er afstemt realistisk – både internt i projektet og ud imod virksomhederne. Opgavetrappen kan tjene som redskab til denne forventningsafstemning. (Designstøtte)

Fit mellem opgave og sprintformat

I visse aspekter af sprintet kan der opstå diskrepans mellem sprintformatet og den opgave og de behov, virksomheden kommer med. Det gør sig særligt gældende på tre områder:

åbnes op og der idégenereres kan der opstå uoverensstemmelser: Fx kan fasen føles for kort, hvis opgaven er åben, eller overflødig, hvis opgaven er mere lukket. For at imødegå dette anbefales opmærksomhed på følgende:

Opgavens åbenhed

I sprintets første udforskende fase, hvor opgaven

Initiativer

Scoping forud for sprintet er afgørende

Et opgavescope der rammer de midterste niveauer på opgavetrappen vil ofte være mest kompatibel med det traditionelle sprintformat. En snæver scoping af en kompleks opgave kan resultere i, at problemet ikke adresseres i en sin helhed, hvorfor sprintet bør ses som et eksperiment, hvorfra viden kan bringes tilbage til og skaber indsigt i det større problem. (Virksomhed og Designstøtte)

Forventningsafstemning

Virksomheden bør forberedes på, at det er almindeligt at opleve frustration, når opgavens åbnes op og det kendte udfordres. Der er forskel på konstruktiv frustration over at blive udfordret, og at opleve, at sprintformatet rammer ved siden af Virksomhedens behov. Forventnings-afstemning med fokus på formål og tidsforbrug i sprintets udforskende fase kan være et greb til undgå, at de to forveksles. (Designstøtte)

Tilpasset sprintformat

Sprintformatet kan på forskellige måder differentieres og tilpasses virksomhedens opgave, og derved få større rækkevidde på tværs af forskellige opgavetyper. Blandt andet ved at forskyde balancen mellem udforsknings- og udførelsesfasen, så lukkede opgaver bruger mindre tid på udforskning og mere på udførelse, og omvendt i åbne opgaver. (Designstøtte)

Mapping og problemindkredsning

Kortlægning og indkredsning af opgaven forgår bl.a. i mapping-øvelsen på dag 1, som dog ofte opleves uklar og svær at udføre. Øvelsen lægger op til mapping af den kommende løsningssituation, men det kan være svært at

mappe en idé, som måske slet ikke findes endnu, og det kan medføre et for tidligt løsningsfokus, der kan virke begrænsende for idégenerering på dag 2. For at imødegå uoverensstemmelser anbefales følgende:

Initiativ

Map problemer/ uvished

I stedet for den kommende løsning, bør man mappe den kontekst, hvori de problemer eller uvisheder findes, som motiverer virksomheden til at sprinte, og som den har brug for at finde løsninger til i sprintet. Hvis opgaven er meget afklaret kan denne kontekst godt være den kommende løsning. I mere åbne opgaver kan det være eksisterende processer, konkurrentlandskabet eller sågar en forestillet fremtid.

(Virksomhed og Designstøtte)

Prototyping og test

Sprintformatet advokerer for en realistisk prototype, der afføder reaktioner frem for feedback, og hvor formålet med prototypen således er at færdiggøre, fremstille og validere et produkt. Men hvis opgaven er initial og åben kan det give mere mening at bruge prototyping

som en eksperimentel 'playground', hvor man samskaber idéer og løsninger med brugere. Flere virksomheder vælger bevidst at lave simple prototyper, for at flytte opmærksomhed fra udseende og detaljer til koncept og invitere brugerne til at komme med inputs. Derfor anbefales følgende:

Initiativ

Differentieret detaljegrad

Virksomheder starter forskellige steder i deres proces, og kan derfor ikke nå lige langt mod en færdig løsning på et sprint. Prototypens detaljegrad (fidelity) bør derfor differentieres tilsvarende. I lukkede opgaver kan en realistisk prototype hjælpe med validere en næsten færdig løsning, mens åbne opgaver kan drage nytte af simpel prototyping som middel til samskabende idéudvikling. Herved kan prototyping og test understøtte forskellige procesbehov på tværs af opgavetrappens niveauer.

(Virksomhed og Designstøtte)

Realisering af output

For at kunne realisere sprintets værdi, når og efter det slutter, er der nogle områder, der af virksomheder og facilitatorer fremhæves som vigtige at sætte ind på.

Overlevering og opfølgning

Det har betydning for virksomhedens sprintudbytte og efterfølgende proces, hvordan data og idéer, der er genereret i sprintet, samles og overleveres til dem. Alle Sprint:Digital-sprints er afsluttet med en handlingsplan, men nogle virksomheder udtrykker yderligere

behov for opsamling. For facilitatoren kan opsamlingsarbejdet kan starte allerede før sprintet med udvikling af værktøjer til at strukturere, dokumentere og opsamle data og indsigter undervejs, og der ses behov for at afsætte ressourcer til dette arbejde.

Ligeledes er der stort behov for opfølgning efter sprintet, hvilket ikke er beskrevet som en del af sprintformatet. I Sprint:Digital har virksomhederne kunnet gøre brug af rådgivningsvouchers, hvilket har været essentielt for deres videre arbejde. For at sikre god overlevering og opfølgning anbefales følgende:

Initiativer

Strategidag

En dag afsat til opsamling og strategiske overvejelser om den videre proces kan hjælpe virksomheden til at skabe overblik og komme videre fra sprintet. (Designstøtte)

Løbende opsamling af indsigter og udbytte gennem sprintets

fem dage i separate dokumenter kan hjælpe virksomheden med at forstå processens opbygning og giver en måde at overlevere det samlede sprints indsigter på i en overskuelig form. (Designstøtte)

Ressourcer

Både virksomhed og facilitators behov bør medtænkes i de ressourcer og den tid, der afsættes under men også før sprintet for at sikre de bedste vilkår for opsamling efter sprintet. (Designstøtte)

Metodiske værktøjer.

Der er også behov for overlevering af de metodiske værktøjer fra sprintet, fx i form af en forsimplet sprint-model, som virksomheden kan tage med hjem til at støtte op om den tænkning, de har lært gennem sprintet. (Designstøtte)

Opfølgning

Den rette opfølgningsindsats hjælper med at holde momentum i projektet. Der skal afsættes ressourcer til opgaven internt og er brug for 'fikspunkter' i form af løbende støtte og sparring med eksterne parter. (Virksomhed og Designstøtte).

Forretningsmodel og strategi

Lige meget hvad man får designet sig frem til, falder det til jorden igen, hvis det ikke hænger sammen økonomisk. Især i mere lukkede opgaver kan der være en oplevelse af, at sprintet/

facilitatoren ikke hjælper tilstrækkelig med at forankre en forretningsmodel i løsningen. Derfor anbefales det at overveje følgende:

Initiativer

Forventningsafstemning

Forventningsafstemning – mellem ledelse og bestyrelse i Virksomheden, samt mellem virksomhed og projekt/ facilitator – om hvor langt de realistisk kan nå mod en realiserbar løsning, på baggrund af den opgave, de starter med og de ressourcer, de afsætter. (Virksomhed og Designstøtte)

Rollefordeling

Hvis beslutningstageren træder tilbage eller afgiver sin veto, kan det bringe løsningens levedygtighed i fare, for beslutningstageren skal sikre alignment mellem løsning og virksomhedens forretningsstrategiske interesser. (Virksomhed og Designstøtte)

Buy in fra ledelsen

Det er vigtigt, at øverste ledelse og bestyrelsen er indforstået med sprintet og definitionen af dets formål for at sikre, at deres perspektiver inkorporeres til en levedygtig forretningsmodel i løsningen. (Virksomhed)

Sprintets øvelser

Fokus på kommerciel værdi kan imødekommes ved at tænke forretningsmodellens elementer ind i nogle af sprintets øvelser, fx ved sprintets start, på beslutningsdagen samt ved sprintets afslutning (Designstøtte)

Test ét aspekt

Sprintet er oftest bare én iteration i en længere proces, og kan ikke afklare og evaluere alle forretningsaspekter af en idé. Vælg ud hvad der testes på, fx desirability. (Virksomhed og Designstøtte)

Strategiske overvejelser kan have betydning for sprintudbyttet, da der kan opstå en kreativ vekselvirkning mellem udvikling af del (sprintløsning) og helhed (strategien). Dette er særlig vigtigt i digital kontekst, da digitale systemer iboende rummer regler og

begrænsninger, der har betydning for om de kan 'tale sammen'. Det første digitale skridt må altså være kompatibelt med de fremtidige digitaliseringstiltag, som virksomheden forestiller sig. Der kan skabes fokus på strategien ved at:

Initiativer

Co-evolution

Der bør være opmærksomhed på den co-evolutionære bevægelse og udvikling mellem del og helhed, opgave og strategi i løbet af sprintet. (Virksomhed og Designstøtte)

Afsat tid

Der bør afsættes tid til strategiske overvejelser både forud for og umiddelbart efter de traditionelle sprintaktiviteter, fx på en 'strategidag'. (Designstøtte)

Paradokset mellem 'design sprint' og 'digital'

Det 'digitale' aspekt associeres ofte med det konkrete formater på en løsning eller et slutprodukt. Hvis dette løsningsfokus tager over fra starten, kan det lægge begrænsninger på den eksplorative designproces – især hvis virksomhedens forståelse af 'det digitale' er

begrænset til de digitale formater og teknologiske løsninger, de kender fra deres hverdag, fx en app eller en hjemmeside.

For et optimalt kreativt udbytte af designprocessen anbefales det derfor at overveje følgende:

Initiativer

Udsæt det digitale

Udsæt fokus på digitale slutprodukter og fokuser i stedet på de menneskelige behov, som digitalisering i høj grad handler om. Virksomheden skal støttes i forståelsen af, at digitalisering starter analogt. (Virksomhed og Designstøtte)

Digital ekspert

Deltagelse af en digital ekspert kan evt. hjælpe virksomheden med et nuanceret blik på, hvad digitalisering er og kan, for at sikre, at den kreative idéudvikling ikke begrænses af manglende viden på området. (Virksomhed og Designstøtte)

Langsigtet udbytte

Det langsigtete udbytte kan karakteriseres ved fire relaterede temaer, der repræsenterer et mulighedsrum for værdiskabelse og udvikling efter sprintet, der kan udfyldes og forløses hvis sprintet og den efterfølgende proces tilrettelægges og gennemføres med opmærksomhed på de udfordringer og anbefalinger, som beskrives i denne rapport.

Løsning

Selvom sprintets prototype kan ligge tæt på og ligne en færdig løsning, er der i de fleste tilfælde stadig lang vej til en funktionel løsning, der gør nytte i virksomheden. Hvis virksomheden arbejder målrettet videre med sprintopgaven, kan den et år efter sprintet stå med en løsning, der faktisk løser

det problem, der lå til grund for eller synliggjordes sprintet, hvad end den er konkret som fx en app, eller mere abstrakt og konceptuel som fx en mission.

Et vigtigt skridt – og nogle gange en genvej – på vej mod en funktionel løsning er behovsafklaring, hvorved virksomhederne kan opdage, at de ikke nødvendigvis behøver at udvikle og bygge løsningen fra bunden selv. I stedet kan de fået en form for indkøbsliste, eller kravspecifikation, som gør dem i stand til at vælge rigtigt blandt produkter og løsninger, som allerede eksisterer. En oplevelse af forpligtelse overfor den investering, sprintet repræsenterede, er i flere tilfælde en vigtig drivkraft for at drive udviklingen videre og nå til en funktionel løsning.

Forudsætning

Langsigtet 'Løsning' kræver umiddelbar indsats

Muligheden for at opnå en langsigtet funktionel løsning er betinget af indsatsen under og umiddelbart efter sprintet, og styrkes gennem opmærksomhed på de anbefalinger, der er beskrevet under 'Umiddelbare udfordringer'.

Spredning

Sprintet og sprintløsningen kan virke som en katalysator for identifikation af andre nye idéer og udviklingsmuligheder, fx nye forretningsmodeller og måder at bruge data på. Sprintet kan således ses som dråber af forandring, der kan sprede sig som ringe ud i virksomheden farvand. For eksempel kan en virksomhed, der blot ville

digitalisere en afgrænset proces, ende med idéer til at digitalisere meget mere af forretningen. Spredning af idéer kan opstå efter sprintet, men også under – en styrke ved sprintet er nemlig, at der opstår mange idéer i løbet af det, så selv hvis sprintløsningen ikke bliver til mere, er der et bagkatalog af andre idéer, virksomheden kan gå i gang med.

Forudsætning

'Spredning' kræver strategi

For at spredning kan opstå og blive en forretningsmæssig fordel for virksomheden kræver det strategi. En virksomhed oplever fx et år efter sprintet, at *"de digitale projekter [står] lidt i kø for hinanden, vi er næsten ved at falde over hinanden i forhold til, hvad for nogle ting vi egentlig gerne vil igangsætte [...] vi skal bare gøre det i den rigtige rækkefølge og vi skal også træffe de svære beslutninger omkring hvad der skal fortsætte og ikke skal fortsætte"*³¹⁵

Hvis sprintet afstedkommer mange nye idéer og muligheder hos virksomheden, kan det tydeliggøre behovet for en strategi, hvori disse fremtidsidéer struktureres, og hvor der sættes en overordnet retning, der hjælper virksomheden til at prioritere og vælge til og fra, så den ikke kommer til at sidde fast eller drukne i sin egen idérigdom. I Sprint:Digital-projektet, hvor fokus er på digitalisering, kan en digital strategi derfor blive væsentlig.

315. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

Forankring

Designtænkning i form af processer, værktøjer, principper og mindsets kan også sprede sig ud i virksomheden og skabe nye måder at tænke og (sam)arbejde på – fx ved at virksomheder begynder slev at lave prototyper og brugertests. Fordi sprint teamet er sammensat på tværs af faglighed og afdelinger i virksomheden betyder det, at designtænkningen, som sprintet bringer med sig, kan forankres bredt i organisationen. Forankringen kan forstås som et fælles innovativt sprog, og hvis der er flere, der kan tale det, er der flere, der kan være med til at bære fanen

for designtænkningen og den nye løsning samt kommunikere det ud i øjenhøjde i deres respektive afdelinger. Sprintet styrker åbenhed for at alle kan byde ind med idéer, og denne åbenhed og inddragelse er vigtigt i forhold til at imødegå modstand mod forandring i organisationen, for, som en Direktør siger ”*man kan ikke være modstander af sin egen ide.*”³¹⁶ Når en virksomhed fortsætter med at bruge designmetoderne og involvere medarbejderne skaber det altså forankring af designtænkningen og opbakning til de løsninger, den leder til.

Forudsætning

Forankring kræver håndholdning

En langstrakt forankring af designtænkning i organisationen kan være en udfordring for SMV'er, fordi driften er krævende og resourcerne til udvikling knappe. En hjælp til at fastholde designtænkningen og opretholde momentum i udviklingsprocesserne kan være at have frekvente 'fikspunkter'³¹⁷ i form af planlagte møder og sparring med eksterne, der tilbyder virksomheden løbende fastholdelse og håndholdning, hjælper udviklingen på vej og holder ”*design-tankegangen i live*”³¹⁸. Denne type hjælp adskiller sig fra typiske samarbejder med designbureauer, der ofte afgrænser sig til enkelte projekter, fordi den opbygger kapacitet internt i virksomheden. Løbende håndholdning bør altså tænkes ind både umiddelbart efter et design sprint samt i et mere langstrakt perspektiv – med henblik på fastholdelse og styrkelse af designkapacitet. Dette peger samtidig på, at der kan være muligheder og forretningsmodeller for designudbydere i, foruden projektspecifikke ydelser, også at tilbyde løbende designsparring.

316. Virksomhed 4, interview 1 år efter sprint

317. Virksomhed 4, offboarding-møde

318. Virksomhed 1, interview 1 år efter sprint

Udveksling

Når nye løsninger og designtænkning spredtes og forankres i virksomheden, påvirker det også virksomhedens interaktion med omverden. Forandringen rækker derved ud over virksomhedens organisatoriske grænse til den værdikæde af aktører, der har med virksomheden at gøre. Når virksomheden møder omverden med nye idéer og løsninger, og med nye måder at tænke og arbejde på, der gennem designtænkningens metoder inviterer til involvering, kan der opstå en ny form for udveksling mellem Virksomhed og værdikædeaktører – en vekselvirkende interaktion, hvor begge parter udvikles og styrkes gennem

nye, synergiske relationer. Gennem brug af designmetoder som prototyper og tests bliver værdikædeaktørerne inddraget i udviklingen og medskabere af de nye løsninger.

Hvis den udveksling, der skabes mellem Virksomheder og værdikædeaktører, opretholdes, kan den skabe en form for cirkulær vidensøkonomi og åben innovationspraksis på tværs af værdikædeaktørerne, der får viden, idéer og løsninger fra hinanden, og derved kan skabe bedre løsninger hurtigere og samtidig dele risiko – og gevinster – med hinanden.

Forudsætning

Udveksling kræver kommunikation

Samarbejdet mellem Virksomheden og dens omverden i en udvekslende, åben innovationspraksis kræver en tydelig kommunikation og forventningsafstemning mellem parterne. Når en Virksomheder etablerer nye relationer og samarbejder med aktørerne i værdikæden sker det ved at de selv rækker ud og fortæller åbent om deres projekter og inviterer interessenterne ind i udvekslende samarbejde. Mangelfuld kommunikation kan fx give udfordringer når en Virksomhed inviterer kunder til at afprøve og give feedback på en ufærdig løsning. Er der ikke kommunikeret tydeligt om, hvad kundernes kan forvente, og hvad der ønskes feedback på, kan de – som en virksomhed oplevede – komme til at forveksle en betaversion med et færdigt produkt og derved få negative oplevelser, der påvirker relationen efterfølgende. At invitere kunder med ind i 'maskinrummet' af Virksomheden egen udvikling fordrer altså klar kommunikation, bl.a. omkring rammerne for samarbejdet og målgruppens behov: Det kræver nogle *"snakke, hvor man er nødt til at lytte til, hvad de andre siger. Der er forskel på, hvad man tror, man ved, og hvad man ved."*³¹⁹

Udfordringer

Endelig kan der, når virksomhederne begynder at udruller nye, digitale løsninger, også opstå nye udfordringer. Tre fremtrædende eksempler er:

Manglende benchmark

Nye, digitale løsninger kan give virksomheden store fordele i forhold til effektivitet og performance. Og giver Samtidig mulighed for gennemgribende dataindsamling, og dermed synliggørelse og dokumentation af virksomhedens effektivitet. Samtidig kan det dog være et paradoks for virksomheden, at den kan have svært ved at dokumentere og sætte tal på forbedringen, og dermed bruge den som grundlag for fx en ny prissætning, fordi der mangler datagrundlag fra før, hvor virksomheden ikke var digitaliseret på det pågældende område. Der mangler altså et benchmark. Denne potentielle problematik bør være et opmærksomhedspunkt forud for digitalisering for virksomheder og eventuelle aktører, der støtter dem i udvikling og implementeringen af specifikke digitale løsninger.

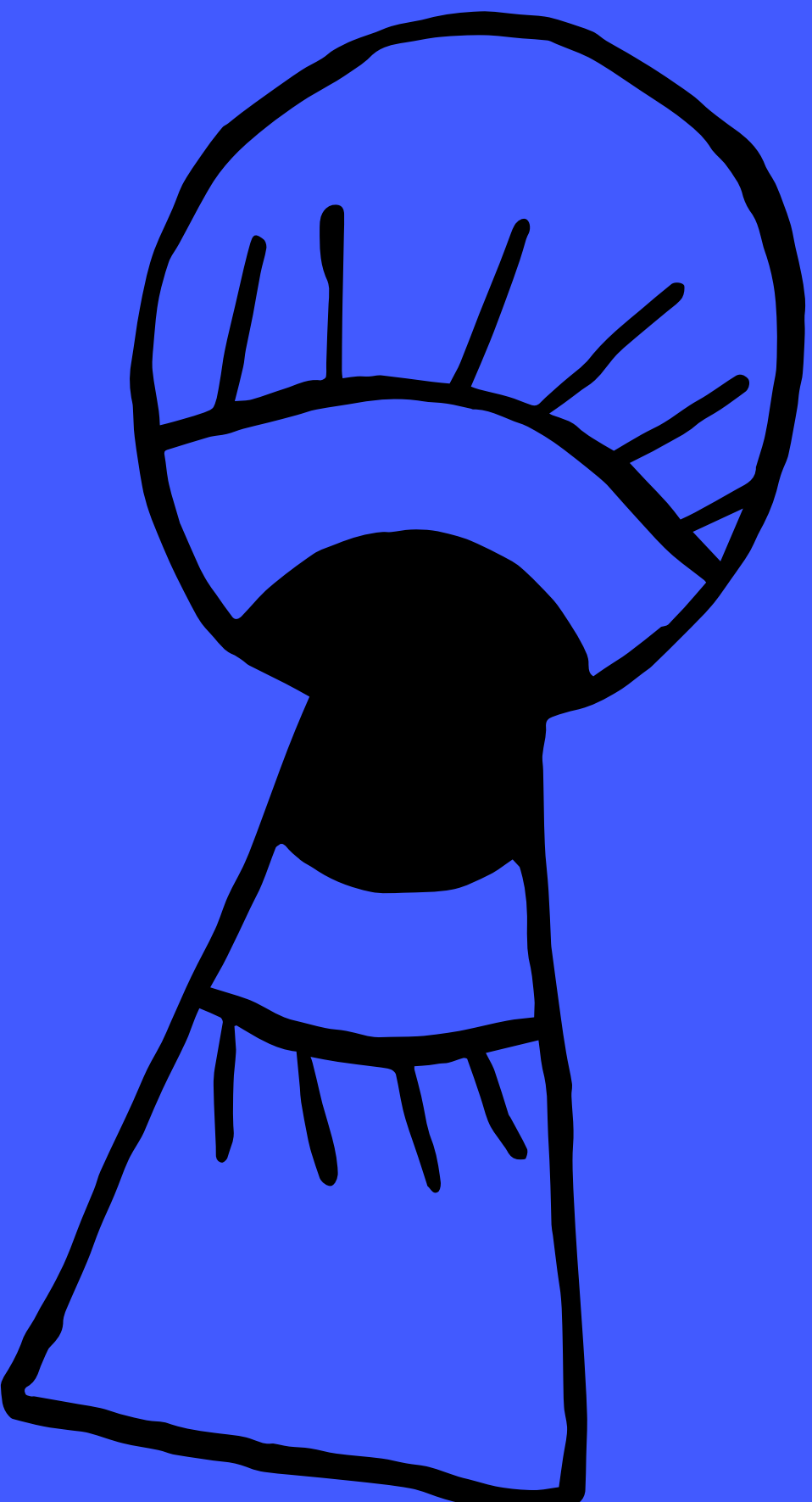
Flaskehals i omgivelserne

Når en virksomhed digitaliseres, er der fortsat en kæde af kunder eller leverandører omkring dem, som skal interagere med deres systemer, og hvis velvillighed og parathed til at tage imod og bruge de nye digitale løsninger er afgørende for, om løsningerne bliver en succes. Hvis markedet ikke er klar, så kan der opstå en flaskehals for digitalisering i virksomhedens omgivelser. Udfordringen kan imødegås ved at tænke

digitaliserings-processen helhedsorienteret på tværs af værdikæden fremfor 'siloorienteret' med fokus på virksomheden isoleret. Hvis aktørerne i værdikæden inddrages er der mindre risiko for modstand og større chance for at de føler medejerskab for de nye løsninger. Til dette formål er netop de designmetoder centrale værktøjer, fordi de sætter fokus på brugerinvolvering og tværgående samarbejde.

Værdi 'lost in translation'

Selvom digitalisering ofte skaber fordele og værdi for virksomheden og dens kunder, kan der også gå værdi 'lost in translation'. Virksomheder bør være opmærksomme på, at umiddelbart trivielle hverdagsprocedurer fra den analoge praksis, såsom fysisk at underskrive papirer med et andet menneske, kan rumme og repræsentere kerneværdier for virksomheden og kunden. For eksempel kan en virksomhed, der er vant til at værne om og differentiere sig på den personlige service og relation, opleve at dens værdier begynder at skride, når den bliver digital og nogle interaktioner, der før skete ansigt til ansigt, erstattes af klik på en app. Det kan tvinge virksomheden til at genoverveje, hvad den vil kendes for: Om værdierne skal oversættes eller gentænkes, og om der findes digitale panderter til analoge værdier – fx at opretholde personlige relationer til kunder gennem sociale medier.



Referencer

Altukhova, N., Vasileva, E., & Yemelyanov, V. (2018)

How To Add Value To Business By Employing Digital Technologies And Transforming Management Approaches. Business Management, D. A. Tsenov Academy of Economics, 20(1).

Bauer, R., & Eagen, W. (2008)

Design thinking: Epistemic plurality in management and organization. Aesthesis: International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life.

Bordal, S. A. (2021)

Design Sprint Task Ladder: Scaling design tasks for new modes of designing. Proceedings of IASDR Conference. IASDR, Hong Kong.

British Design Council. (2005)

The Framework for Innovation. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016)

Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. Creativity and Innovation Management. <https://doi.org/10.1111/caim.12153>

Chesbrough, H. (2011)

Everything You Need to Know About Open Innovation. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/?sh=2fca950675f4>

Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014)

Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. Oxford University Press.

Chou, D. C. (2018)

Applying design thinking method to social entrepreneurship project. Computer Standards and Interfaces. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2017.05.001>

Correio, L. B. F., & Fleury, A. L. (2019)

Design Sprints vs. Design Thinking – a comparative analysis. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, 14(5), 23–47.

DDC & DI. (2016)

Design Delivers. Sådan rykker design forretningen. <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2017/1/design-delivers—sadan-rykker-design-forretningen/%0A>

Digitalt Vækstpanel. (2017)

Danmark som digital frontløber: Anbefalinger til regeringen fra Digitalt Vækstpanel.

DME. (2009)

The incorporation of design management in today's business practices—An analysis of design management practices in Europe 2009. Centre for brand, reputation and design management, University of applied science. http://lastrategiadesign.com/public/DME_Survey09.pdf%0A

Dorst, K. (2015)

Frame Innovation: Create new thinking by design. I The MIT Press.

Dorst, K., & Cross, N. (2001)

Creativity in the Design Process: Co-Evolution of Problem–Solution. Design Studies, 22(5), 425–437. [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(01\)00009-6](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(01)00009-6)

Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018)

Digital Transformation. IEEE Software, 35(4), 16–21.

Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005)

Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. Journal of Management, Vol. 31(No. 3), 381–402.

Erhvervs- og Byggestyrelsen. (2011)

Danske virksomheders brug af design.

Erhvervsministeriet. (2018)

Strategi for Danmarks digitale vækst.

https://em.dk/media/11925/strategi-for-danmarks-digitale-vaekst_online.pdf

Glen, R., Suciu, C., & Baughn, C. (2014)

The need for design thinking in business schools.

I Academy of Management Learning and Education.

<https://doi.org/10.5465/amle.2012.0308>

Hill, L. A., & Davis, G. (2018)

The Board's New Innovation Imperative. Business Today,

January 2018, 154–161.

Irish Centre for Design Innovation. (2007)

The design difference – A survey of design and innovation amongst Ireland's SMEs.

Institute of Technology.

Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016)

Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days.

Simon & Schuster Paperbacks.

Konietzko, J., Baldassarre, B., Brown, P., Bocken, N., & Hultink, E. J. (2020)

Circular business model experimentation: Demystifying assumptions.

Journal of Cleaner Production.

Kupferberg, F. (2009)

Farvel til de rigtige svars pædagogik. I L. Tanggaard & S. Brinkmann (Red.),

Kreativitetsfremmende læringsmiljøer i skolen (s. 27–53). Dafolo Forlag.

Lausten, C. S. (2018)

Digitalisering handler om kultur, ikke teknologi. Mandag Morgen Next.

<https://www.mm.dk/next/artikel/digitalisering-handler-om-kultur-ikke-teknologi>

Layder, D. (1998)

Sociological practice: Linking theory and social research. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Liedtka, J. (2015)

Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction.

I Journal of Product Innovation Management.

<https://doi.org/10.1111/jpim.12163>

Liedtka, J. (2017)

Evaluating the impact of design thinking in action.

2017 Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2017.

<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.177>

Martin, R. (2009)

The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage.

Harvard Business Press.

McKinsey & Company. (2018)

The business value of design.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design#>

Micheli, P., Wilner, S. J. S., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2018)

Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda.

Journal of Product Innovation Management.

<https://doi.org/10.1111/jpim.12466>

Moggridge, B. (2007)

Designing interactions. MIT Press.

Muller, M., & Druin, A. (2012)

Participatory Design: The third space in HCI.

I The Human-Computer Interaction Handbook. Lawrence Erlbaum Associates.

Ramian, K. (2012)

Casestudiet i praksis. Hans Reitzel.

Raubenolt, A. (2016)

An Analysis of Collaborative Problem-Solving Mechanisms in Sponsored Projects:

Applying the 5-Day Sprint Model. The Journal of Research Administration, 47(2).

Region Syddanmark. (2018)

Digitaliseringsbarometer 2018.

Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973)

Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences.

<https://doi.org/10.1007/BF01405730>

Russel, H. B. (2000)

Social research methods: Qualitative and quantitative approaches.

Thousand Oaks: Sage.

Schön, D. A. (1983)

The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. I Basic Books.

Schön, D. A. (1992)

Designing as reflective conversation with the materials of a design situation.

Research in Engineering Design.

<https://doi.org/10.1007/BF01580516>

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1995)

Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity. Free Press.

Tokerød, H. (2020)

Digitalisering handler mere om mennesker end om tech.

Ingeniøren/ Tech Management.

Tschimmel, K. (2012)

Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation.

Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation:

Innovating from Experience. Barcelona.

Warwick Business School & Design Council. (2014)

Leading Business by Design: Why and how business leaders invest in design.

https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dc_lbbd_report_08.11.13_FA_LORES.pdf%0A

Yin, R. K. (2014)

Case study research: Design and methods (5th ed.).

I Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

