

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

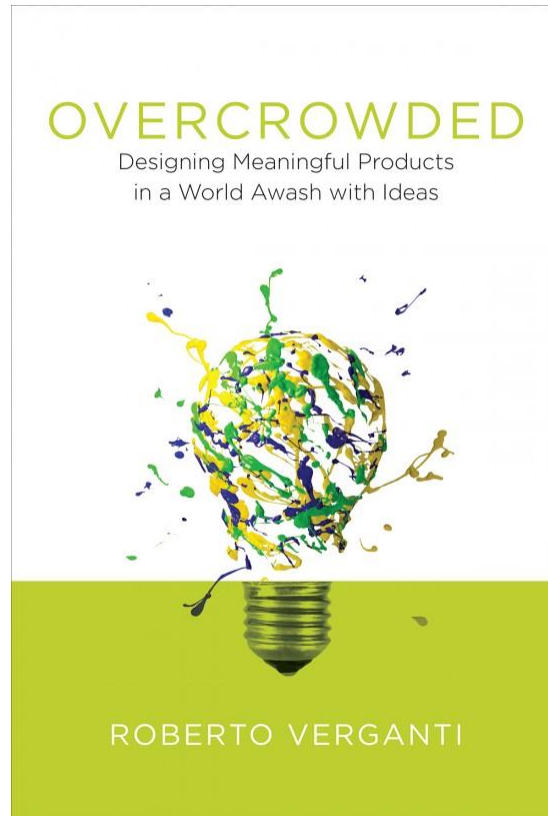
Vigtige læringspunkter
Om forfatteren

SIDE 3

Summary

SIDE 23

Anvendelse af bogens
pointer



OVERCROWDED

Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas

INTRODUKTION TIL BOGEN

De fleste virksomheder har i dag ikke mangel på idéer. I stedet mangler virksomhederne evnen til at udvælge de bedste idéer i en overflod af muligheder. Alligevel fortsætter virksomheder i samme kurs, når det gælder innovation; laver brainstorms, søger råd eksternt. Denne form for innovation kan være effektiv til at forbedre ens eksisterende produkter, men ikke til at fange de nye muligheder, som kan være i ens marked.

I denne bog introducerer Roberto Verganti en ny tilgang, *Innovation of Meaning* (dette begreb vil blive benyttet i sin originalform, for ikke at miste sin betydning. I sammenhænge hvor ordet "meaning" er blevet benyttet som refererende til begrebet, vil der i stedet benyttes det danske ord 'mening'), som er tilpasset til den verden, vi lever i dag. I stedet for brainstorming, skaber man i denne form for innovation en vision, der kommer fra én persons unikke fortolkning. Denne alternative vej til innovation fokuserer ikke på, hvordan ting virker, men hvorfor vi har brug for dem. Dette skaber et mere meningsfuldt produkt – noget kunderne kan elske.

Gennem læsningen af denne bog lærer du om de principper og metoder, du kan benytte for at implementerer Vergantis Innovation of Meaning. Denne proces begynder med en vision, der herefter kritisk evalueres for at kunne skabe ny mening.

Vigtige læringspunkter

- Når et nyt produkt skabes, bør fokus være på at skabe en ny mening i stedet for en ny løsning.
- Innovation bør starte autonomt med hvad du selv ønsker og hvad dine behov er, og ikke som et produkt af, hvad kunderne ønsker. Hvis du ikke elsker dit produkt, vil kunden heller ikke gøre det.
- Først til sidst i en innovativ proces, bør du involvere eksterne kilder.



Om forfatteren: Roberto Verganti er professor ved the School of Management på Politecnico di Milano. Her leder han laboratoriet for Leadership, Design and Innovation.

Vergantis research fokuserer på, hvorledes ledere og organisationer kan skabe/skaber meningsfuld innovation. I denne forskning benytter han ofte flere metoder; f.eks. dybdegående case-analyser, eksperimenter i samarbejde med pionerende virksomheder samt kombinationen af disse.

Summary

Denne bog består af tre dele. Den første del beskæftiger sig med begrebet innovation og de forskellige former for innovation og består af:

- Kapitel 1: Innovation of Meaning
- Kapitel 2: Søgen efter ny mening
- Kapitel 3: Konkurrence gennem mening

Anden del af bogen illustrerer, hvorledes den klassiske innovationsmetode bør vendes på hoved og består af:

- Kapitel 4: Innovation – Indefra og ud
- Kapitel 5: Kunsten at kritisere

Den tredje del fokuserer på metoden bag Vergantis Innovation of Meaning og består af:

- Kapitel 6: Fra mig til os
- Kapitel 7: Meningsfabrikken
- Kapitel 8: Fortolkerens laboratorie

KAPITEL 1: INNOVATION OF MEANING

Du bør ikke kritisere andres idéer. Det er ikke muligt at starte en virksomhed på baggrund af, hvad du selv elsker, og du er nødt til at starte med at finde ud af, hvad andre ønsker. Disse udsagn har været en del af mantraet for innovation de seneste år og har på mange måder sat tonen for, hvorledes vi innoverer. I praksis kan dette se en del anderledes ud.

I 2009 blev Tony Fadells kritik af Matt Rodgers idé til et computerstyret hus og Rodgers eget husprojekt starten på virksomheden Nest Labs. Denne virksomhed, der lavede termostater, blev i 2014 solgt til Google for 3.2 milliarder amerikanske dollars. Nest Labs er derved et eksempel på en virksomhed, der uden at følge dagens innovationsmantra formåede at blive ledende indenfor sit felt.

Forvirret kan man nu spørge sig selv, hvorledes Nest Labs kunne få succes? I stedet for at følge tekstbogen, valgte Fadell og Rodgers at kritisere hinandens idéer, og de havde en vision skabt af *deres egne ønsker*. På samme tid kan andre virksomheder, der har fulgt de 'gode' principper for innovation, forbedre deres egne produkter, men må se på mens konkurrenter udnytter nye muligheder i markedet. Problemet er ikke, at disse virksomheder mangler idéer, problemet er, at de er overvældet af idéer, og fortsætter i samme retning som altid.

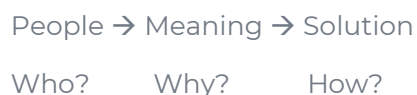
Hvorfor? Spørgsmålet er, hvad der mangler i den innovative tilgang, der er blevet benyttet det seneste årti? Hvorledes man kan være innovativ i en verden fuld af idéer, hvor den største udfordring er at udvælge de bedste? Hvordan udvikler man én stærk vision, som er meningsfuld for kunder, os selv og virksomheden?

Disse spørgsmål har skabt et behov for at innoverer måden hvorpå vi skaber innovation. Vergantis forskning om emnet kan opsummeres i følgende tre punkter:

- At have mange idéer tilføjer kun marginal værdi for virksomheden og kunderne. Rent faktisk kan det minimere eller helt ødelægge værdi ved at skabe mere uigennemskuelighed.
- Vinderne er dem, der redefinerer scenariet: dem der får kunderne til at forelske sig, ikke ved at tilbyde noget bedre, men ved at tilbyde noget mere betydningsfuldt.
- For at skabe meningsfulde produkter, skal vi være kritiske og tage udgangspunkt i os selv.

De to typer innovation

Figur 1.1



Verganti, R. (2016). *Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*, s. 5.

Uanset om vi snakker om produkter, services eller processer, er der altid to niveauer af innovation.

Det første niveau, *Innovation of Solution* (dette begreb vil blive benyttet i sin originalform for ikke at miste sin betydning. Men i sammenhænge hvor ordet "solution" er blevet benyttet i bogen som refererende til begrebet, vil der i stedet benyttes det danske ord 'løsning'), omhandler hvordan man løser etablerede problemer. Den omhandler derved den første del af figur 1.1: mennesker og spørgsmålet hvordan. Denne form for innovation er den, der er blevet benyttet de seneste år.

Det andet niveau, *Innovation of Meaning*, omhandler en ny vision, som kan redefinere de problemer, der er værd at adressere. Innovationen når her op på et nyt niveau og koncentrerer sig om, hvorfor folk bruger noget. Dette skaber et nyt værditilbud (value proposition), f.eks. en ny fortolkning af hvad der er relevant og meningsfuldt i et marked.

Spørgsmålet er nu, hvordan man skaber værdi for kunden gennem *Innovation of Meaning*? I dag er kunders behov hurtigt skiftende. Derfor prøver mange virksomheder at lave fantastiske, nye produkter, der opfylder kundernes behov, blot for et øjeblik senere at finde ud af, at dette behov er blevet gjort overflødigt af en konkurrents nye produkt. Lige så snart et nyt produkt skaber en nyere, mere meningsfuld dimension, kan løsninger der ellers virkede avancerede komme til at virke forældede.

Innovation of Meaning er både relevant, når vi kigger på kunderne, men også for forretningsstrategi. Da der er overflod af idéer og let tilgang til teknologi, har *Innovation of Solution* mistet sin evne til skabe differentiering. Det vigtige er ikke at få idéer, men derimod at kunne udvælge de bedste, eller at finde frem til en ny fortolkning, en ny vision. Dette er måden hvorpå man skaber værdi. Et eksempel på dette er AirBnB, der har ændret betydningen af logi for feriegæster fra trygheden ved at have sit eget private værelse til muligheden for at møde nye mennesker og at komme i direkte kontakt med kulturen i et fremmed land.

Principperne

Innovation of Solution har domineret innovationsdiskursen de seneste 15 år. Denne form for innovation antager, at kunden har et behov eller problem, og at de søger efter det produkt, der kan give dem den bedste løsning. Innovation er derved en aktivitet af kreativ problemløsning.

For en virksomhed er innovation derfor forståelsen af kundernes behov og idegenerering til bedst muligt at dække det behov.

Internt kan dette lede til f.eks. brainstorm og eksternt til crowdsourcing. Det underliggende princip er, at det sværeste for virksomheder er at finde en god løsning – jo højere antallet af idéer er, jo højere er sandsynligheden for at finde løsningen. Disse metoder af kreativ problemløsning varierer, men er alle baseret på to fundamentale principper.

Det første princip omhandler 'retningen' for den innovative proces. Kreativ problemløsning kommer udefra og ind. Først observeres hvad der sker *ude*; hvorledes kunderne benytter produkterne. Herefter inkluderes udenforstående til at foreslå nye idéer.

Det andet princip omhandler ens mindset. Idégeneration er i hovedsædet, da flere idéer giver større chance for at finde en god én.

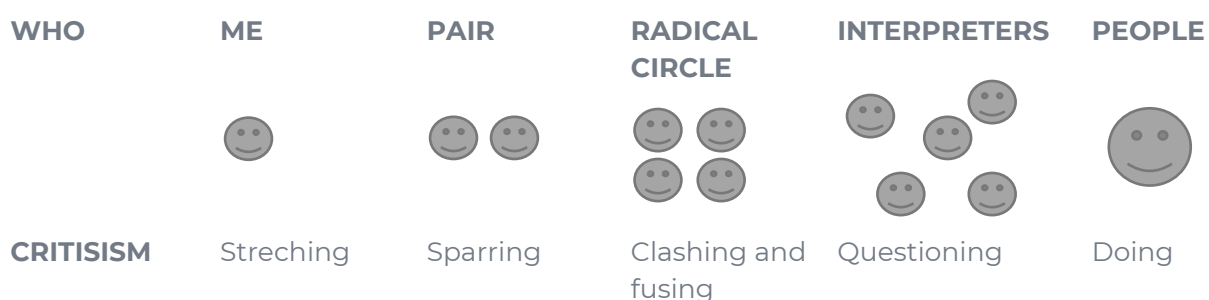
Innovation of Meaning kommer fra de modsatte principper. Her arbejdes der indefra og ud, og den er baseret på kritik i stedet for idegenerering. Man skal se på sit produkt som en gave til modtageren, en gave som man gerne selv vil have. På denne måde starter man indefra, fra hvad man selv kunne ønske sig, og går derefter ud og kigger på modtageren. Når man kigger på modtageren, begynder kritikken af sin gave. Kritikken bruges til at udfordre ens egen kognitive forståelse og til at sikre, at andre rent faktisk vil elske ens vision, så meget man selv gør. Ens gave, som også er en vision, kan ofte være vag, og kritik kan få os til at tænke visionen mere igennem og gå mere i dybden. Dette giver en nyere, mere kraftfuld fortolkning af visionen.

Ordet kritik bliver ofte set som et negativt ladet ord. I denne sammenhæng ser vi på kritik som et fænomen, der både kan være positiv og negativ. Kritik skal bruges med omtanke, da det kan blive skyld i konflikter på arbejdspladsen. Den forkerte form for kritik kan dræbe potentialet for en god vision. Så hvordan bør vi byde ind med kritik? Hvordan kan vi kombinere kreativitet og kritik i jagten på den gode vision?

Vejen til Innovation of Meaning

For at finde ud af, hvorledes virksomheder formåede at lave meningsfuld innovation, blev adskillige virksomheder med succes indenfor emnet rådført. Produktet af dette blev en prototypisk proces, som kunne genskabes i forskellige kontekster, industrier og kulturer. Processen blev herefter testet i forskellige projekter i en række virksomheder. Den endelige proces er åben for tilpasning til specifikke formål og kontekster.

Figur 1.4. opsummerer processen for Innovation of Meaning, baseret på de to principper beskrevet tidligere: at bevæge sig indefra og ud samt kritisk tænkning.



Verganti, R. (2016). *Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*, s. 16.

Figur 1.4

Til at starte med er formålet at danne få hypoteser (endda blot en enkelt). I stedet for at fokusere på *hvordan* problemet kan løses, skal vi fokusere på *meningen* bag hypotesen og *hvorfor* modtageren ville elske den. I stedet for at arbejde i et team, skal man her skabe sin egen hypotese autonomt. På denne måde forhøjes evnen til at se længere indad og ikke skyde andres idéer ned. Det autonome betyder også, at man selv kan beslutte den arbejdsform, som passer en bedst. Dette fremmer heterogeniteten af ens forslag og udvider hypotesernes tænkelige retninger.

Når hypoteserne er udviklet, bør man reflektere over, hvad man gennem disse foreslår, afprøve en ny metode, udfordre ens antagelser, og lade dem ligge for en stund, indtil ens intuition tager bedre form. Denne proces tager typisk omkring en måned.

Efter det første trin åbnes der gradvist op for kritik. Da ens hypotese endnu er vag og uklar, er den bedste måde at arbejde med kritik på i par. Ved at udfordre hinanden, vil man naturligt have en tendens til at reflektere mere, uden helt at dræbe visionerne. Som to boksere der træner til en stor kamp, går man efter hinandens svagheder og slår hårdt, ikke for at slå ens partner ud, men for at styrke dem. Det samme sker i Innovation of Meaning. Sparrende partnere kan angribe hinandens hypotesers svagheder, fordi de ved, at de fundamentalt tror på et lignende scenarie. At arbejde i par er et af de mest effektive (og oversete) måder at udvikle gennembrydende visioner på. Når vi har en ny vision, kan det være ganske skræmmende at fortælle om dette i en stor gruppe. Ved at arbejde med en partner man stoler på, kan vi dele og modtage kritik med det formål at gøre visionen stærkere mod den senere hårde kritik.

Hvis man ønsker at gå dybere end med en partner, er næste skridt at gå sammen to par i hvad der kan kaldes en *radical circle* (fremover refereret til som ren radikal cirkel). Radikal fordi dens formål er at udvikle de nye visioner, cirkel da de deltagende bør være udvalgt med stor omtanke og arbejde tæt sammen, typisk igennem en intens workshop. Da de deltagende kan komme med vidt forskellige hypoteser, kan kritik under workshoppen være mere stødende end ved arbejdet i par. Dette er, hvad der søges efter på dette stadie. De individuelle hypoteser bør på dette stadie være så stærke, at de ikke bukkes under for kritikken, i stedet vil kritikken få deltagerne til at søge efter, hvad der ligger bag de åbenlyse kontraster mellem hypoteserne. Dette er kernen i processen af *clashing and fusing*; kontraster og konflikter favoriseres for at sikre innovationen.

I det næste skridt benyttes folk udenfor virksomheden. Først præsenteres hypotesen for *interpreters* (her refereret til som fortolkerne); f.eks. folk med en forståelse for virksomhedens strategiske felt, men som har et andet perspektiv. Fortolkerne hjælper os til at reflektere yderligere over betydningen af den fremspirende vision. Slutteligt præsenteres visionen for kunderne – dem, der forhåbentligt vil elske vores vision.

Placering af Innovation of Meaning

På dette tidspunkt er det nemt at se, at Innovation of Meaning differentierer sig markant fra Innovation of Solution. Forskellen er ikke blot i principperne, men også i detaljerne i processen: at arbejde autonomt, at give sig god tid, at reflektere, at møde kunderne senere i processen osv. Verganti påstår ikke, at kreativ problemløsning er forkert. Det er blot to forskellige typer at innovere på, hvilket kræver forskellige processer.

Innovation of Meaning og Innovation of Solution er på to forskellige niveauer. En virksomhed har brug for begge: ny mening for at kunne navigere og lede forandringerne på sit marked, nye

løsninger for at sikre den bedste performance og kontinuerlig forbedring. De komplimenterer hinanden.

KAPITEL 2: SØGEN EFTER NY MENING

Værdi for folk

Indtil for nyligt var mange af folks udfordringer prædefineret: dimittér, mød en partner, find et job, få et hus osv. Disse udfordringer var fastlagt af kulturen og rodfæstet i den sociale struktur. Folk stillede ikke spørgsmålstejn. I stedet søgte man at finde den rette løsning: hvilken uddannelse skulle tages? Hvem skulle være ens partner? Hvor mange børn skulle man have?

På få år har dette ændret sig en del. Tilgængeligheden til løsninger er blevet større, men spørgsmålene er samtidigt blevet mere udefinerbare. For få år siden tænkte dimittender på, hvilken bil de skulle købe, i dag stiller millenniumgenerationen sig selv spørgsmålet om, hvorvidt de overhovedet har brug for en bil?

I dag har samfundet ikke en statisk, stabil idé om, hvad der er meningsfuldt. Deres liv er ikke kun fokuseret på at finde løsninger til prædefinerede problemer, men på at finde ud af, hvilke spørgsmål der skal adresseres i en verden hvor problemer er konstant skiftende. De søger konstant efter mening – søger formålet mere end løsningen.

Denne søgen efter ny mening påvirker, hvordan folk interagerer med produkter, services og virksomheder. I fortiden når folk søgte efter løsninger, valgte de produktet som performede bedst. Hvad der sker nu er, at når folk søger efter mening, er deres behov ikke fastsat. I stedet vælger folk den vision, som giver mest mening for dem.

Et eksempel på dette skift i tilgang til produkter er stearinlyset. For tre årtier siden var et stearinlys det eneste der kunne bruges, hvis strømmen gik i ens hus. I dag er stearinlysets gamle funktion erstattet af mobilens med dens lommelygtefunktion. Alligevel ser man stadig stearinlys rundt omkring i folks hjem. Imellem 2008 og 2013 blev omkring 600.000 stearinlys solgt om året i Europa. Men hvorfor køber folk stadig stearinlys? Der bliver endda brugt flere penge på disse end til elpærer i hjemmet. Grunden er, at stearinlys er meningsfulde. De skaber en emotionel varme i hjemmet.

Ifølge the National Candle Association i USA siger 67,7% af folk, at stearinlys gør dem i bedre humør. Selvfølgelig er stearinlysene i dag en del anderledes end dem, der blev brugt for tre årtier siden. Det nye formål (emotionel varme) kræver en ny løsning. Hvis man undersøger salget af stearinlys i verden, er det tydeligt at se, at traditionelle, simple stearinlys sælger ganske ringe. I stedet sælger eksklusive stearinlys stort.

Dette nye scenarie har haft en dramatisk indflydelse på virksomheder i denne industri på både godt og ondt.

Stearinlysindustrien er en perfekt synekdoke for betydningen af Innovation of Meaning: den er et simpelt eksempel på, hvad der sker i mange industrier og i hele samfund.

Mening

Figur 1.1 (side 33) er vores startmodel. Den giver os et grundlæggende koncept: folk søger efter mening.

Med mening refereres her til det *formål* folk forsøger at opnå – hvorfor de gør bestemte ting. Dette formål kan nogle gange opnås ved at finde en løsning, hvilket refererer til *hvordan*. F.eks.

tændte jeg et lys (løsningen), *fordi* jeg gerne ville oplyse rummet. At oplyse rummet var mit formål.

I figur 1.1 skal *meaning* defineres som den særlige betydning formålet stammer fra; følelsen af at have et formål, som får dig til at føle, at dit liv er betydningsfuldt. F.eks. det at købe stearinlys, fordi man ønsker at byde sine gæster velkommen i et hyggeligt miljø. Dette betyder mere end at have en elpære tændt i værelset.

Mening kan have tre typer af formål, som typisk forekommer på samme tid: en utilitaristisk mening, som kommer til udtryk i den praktiske anvendelse af ting (jeg tænder et duftlys for at dække for lugten af mad fra køkkenet), en symbolsk mening, som kommer til udtryk i, hvordan en handling gør det muligt for os at sende en besked til andre (jeg tænder et lys, fordi jeg vil vise, at jeg holder af mine gæster) og en emotionel mening, der kommer til udtryk i en handlings værdi for os selv (jeg tænder et lys, fordi det minder mig om jul).

Hvorfor ny mening er relevant i dag

Der er tre mulige argumenter for, hvorfor ny mening er en faktor i dag:

- **Rigdom:** I dag er størstedelen af vores behov dækket (specielt i vestlige samfund). Som folk bliver rigere, har de derved tid til at overveje, hvad de skal købe, og hvordan de skal bruge deres ting.
- **Muligheder og dannelsen af identitet:** En simpel handling som at købe kage i det lokale supermarked omhandler valg og fravalg. Jo flere muligheder vi har, jo mindre beslutsomme bliver vi. Vores identitet er derved blevet et spørgsmål om valg. Dette ligger mere pres på den enkelte, der kan komme til at fortryde sine fravalg.
- **Forandring:** Folks søgen efter ny mening tager ingen ende. Dette kan skyldes eksterne faktorer (noget sker i vores liv, som vi ikke har kontrol over) eller interne faktorer (vi vil selv finde ny mening). Uanset grunden, vil folk kontinuerligt genopfinde mening og altid være åbne for ny fortolkning.

KAPITEL 3: KONKURRENCE GENNEM MENING

"Ja ... men ..." Dette er sikkert din reaktion efter kapitel 2. Du overvejer, hvorledes Innovation of Meaning kan være forbundet til din virksomhed – til vækst, konkurrence og jobskabelse.

I dette kapitel adresseres disse spørgsmål og sidste kapitel fokus på den enkelte sættes i et virksomhedsperspektiv.

Hvor er værdi i en verden fuld af idéer?

Reglerne for et marked er ganske simple. Værdi opstår, når to betingelser er til stede samtidigt: når efterspørgsel er høj og udbud er sparsomt. Der findes ikke noget mere attraktivt, end noget du gerne vil have men ikke kan få.

Nye løsninger er ikke svære at finde, ny mening er dog. Spørgsmålet er da, om det er på tide, at din virksomhed skaber ny mening. For at finde ud af dette, bør du kigge på følgende faktorer: uoverensstemmelse med markedet, manglende differentiering, teknologiske muligheder, mistet fokus i organisationen (uddybet i figur 3.1).

Figur 3.1

Drivkraft	SYMPTOMER	SPØRGSMÅL MAN BØR STILLE SIG SELV	UDBYTTE AF INNOVATION OF MEANING
Mennesker	Uoverensstemmelse med markedet Folks liv ændrer sig, men i industrien sidder de fast i gamle fortolkninger.	Forandrer folks liv sig? Er kunder uforanderlige overfor industriens produkter til trods for kontinuerlig innovation?	Ny overensstemmelse Fang hvad folk leder efter.
Konkurrence	Manglende differentiering Alle konkurrenter fokuserer på samme felt.	Hvornår opstod der sidst en ny mening i din industri? Hvor længe har industrien konkurreret i samme felt?	Nye fornøjelser Skiller sig ud fra konkurrenterne.
Teknologi	Teknologisk muligheder Ny teknologi bryder frem, men indtil nu substituerer den blot en gammel for at forbedre performance.	Er en ny teknologi ved at bryde frem?	Teknologisk åbenbaring Fanger uudnyttet værdi i ny teknologi.
Organisation	Mistet fokus Din organisation har mistet dets formål eller tilbyder for mange meninger.	Hvad er meningen af dit produkt? Hvor længe siden satte du eksplicit spørgsmålstejn ved det?	Fokus Giver en retning, en klar værdi for kunderne og opbygger lederskab.

Verganti, R. (2016). *Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*, s. 49.

At sidde fast i gammel mening

Den første store drivkraft bag Innovation of Meaning er en ændring i folks liv. Samfundet ændrer sig hurtigt, og størstedelen af etablerede virksomheder er langsomme til at fange disse ændringer. De bliver ved med at lede efter bedre løsninger, men deres innovation er stadig drevet af fortidens fortolkning af mening. Industriens innovative kurs stemmer derfor ikke overens med folks livsmål. Problemet er, at folk ikke kan italesætte manglen på ny mening, før den endelig er foran dem. Først da virker den gamle mening overflødig.

Fornøjelser

Kan en virksomhed bygges på risici? Helt afgjort!

Mange virksomheder står over for risici hver dag. Risiko er generelt betragtet som en negativ faktor, en som skal undgås eller minimeres. Det ses som en faktor, der kan forhindre virksomheder i at opnå deres strategiske målsætninger.

I Innovation of Meaning kan risici ses anderledes, som en mulighed der kan føre til nye fornøjelser. Ved at betragte risici som noget positivt, hvilket ens konkurrenter formodentligt ikke gør, har man muligheden for at skabe ny værdi, endda at bevæge sig ud på *the blue ocean*, hvor du er den eneste der tilbyder den værdi dit produkt eller virksomhed har.

Tag for eksempel casen om Vox, en polsk møbelvirksomhed. De seneste seks årtier har folks indretning af deres soveværelser været nogenlunde den samme. Vox var dog bekymrede, da de fornemmede en markantændring i kunders demografi, specifikt Europas ældende population. De foreslog derfor et nyt vision fra "bedrooms" til "living bedrooms" - et centralt værelse i huset, hvor ældre kunne møde deres familie og venner. Denne vision endte med at appellere selv til den yngre generation i mindre lejligheder, og gjorde det muligt for Vox at udvide deres virksomhed i Europa.

Teknologisk åbenbaring

Philips er kendt for at være forløber i udviklingen af ny teknologi, som for eksempel i 1962 med det første kassettebånd. Et problem hos Philips var, at profitten for disse opfindelser ikke altid afspejlede deres nytænkning. Grunden var, at Philips søgte teknologiske substitutter, ikke muligheder for at skabe ny mening. I starten af det 20. århundrede ændrede Philips retning og startede en del projekter med formålet at kigge på mening frem for substitution. Dette førte til et nyt system, *Ambient Experience for Healthcare*, der blandt andet havde til formål at sænke stressniveauet for patienter, der skulle have en CT-scanning, hvilket giver bedre kvalitet af de producerede billeder og en bedre oplevelse for patienterne.

Virksomheder, der har succes med at skabe produkter med ny mening leder ofte efter, hvad der kan kaldes en teknologisk åbenbaring; en ny anvendelse eller værdi, der er mere meningsfuld for kunderne.

DEL 2

Kapitel 4: Innovation – Indefra og ud

I innovation bør vi gå indefra og ud. Dette er der tre grunde til:

1. **Fortolkninger** kan ikke blive outsourcet; de kan kun komme fra os selv.
2. Vores egne fortolkninger er **dyrebare**; folk vil aldrig elske noget, vi ikke selv elsker.
3. Vi har **ansvaret** for at drive verden i den retning, som vi tror er den rigtige.

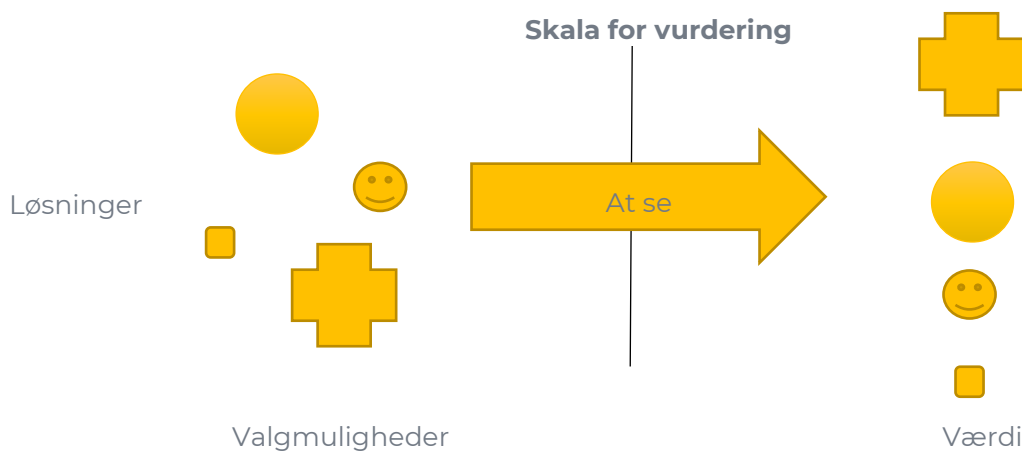
At se er ikke at fortolke

I 2007 da Steve Jobs lancerede iPhone troede mange, at den ville blive et flop. Blandt andet Steve Ballmer, Microsofts daværende CEO, udtalte, at telefonen var alt for dyr og tydeligvis manglede et tastatur. Det er ganske rigtigt, at iPhone ikke nødvendigvis var den bedste løsning på markedet, men i stedet tilbød den en helt ny mening. En iPhone blev betragtet som en følgesvend, der kunne underholde kunderne og deres venner.

Ballmers skepsis sammenfatter en kerneudfordring: når ny mening er foreslået, er det ikke nemt at anerkende dens værdi. Ballmer formåede at stå overfor denne nye mening, endda et færdigt produkt, men han så ikke. Han missede fuldkomment den nye mening. Hvorfor?

Alexandra Horowitz, der har skrevet bogen *On Looking: Eleven Walks with Expert Eyes*, udtrykker, at vi helt naturligt bliver vant til de ting, vi ser hver dag i en så høj grad, at vi til sidst tager ting forgivet. Derudover udtrykker hun, at vi kun er opmærksomme på det, vi ønsker at se. I kontekst med vores hverdag, fyldt med millioner af tegn og informationer, har vi en tendens til kun at opfange et begrænset antal stimuli. Dette bevirker, at vi kan fokusere på øjeblikket, men forhindrer os i at opfange spor af det nye.

I mange år er der blevet sagt, at man skal tænke ud af boksen – se på et problem med nye øjne. For Innovation of Meaning er dette råd næppe effektivt. Ingen kan se på en vision med nye øjne, da alle har en forforståelse. At søge råd eksternt kan blot skabe mere forvirring og vil ikke hjælpe med at skabe ny mening. Men hvorfor?



Verganti, R. (2016). *Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*, s. 81.

Figur 4.2

Figur 4.2 illustrerer hvorledes løsninger nemt kan sættes på en skala. Lad os forestille os, at en producent leder efter det største objekt – med andre ord, er større objekter mere meningsfyldte. Dette fastsætter en skala for vurdering baseret på størrelse. Vi kan bedømme løsningerne, se hvilken der er bedst og værst – hvilken der har mest værdi. I dette tilfælde vil innovation derved være et spørgsmål om at kunne producere det største objekt. Vi ved, hvad vi leder efter, og vi kan bruge en optimerende proces.

Grunden til, at Innovation of Meaning ikke kan sættes på en skala er, at vurderingen er meningen, den vi ønsker at ændre. Meningen er, hvad der gør det muligt at skelne mellem godt og dårligt.

Forestil dig, at producenter ønsker at komme længere end 'større objekter er mere meningsfyldte' til en ny mening. F.eks. kan man foreslå, at sjove objekter er mere meningsfyldte. Denne indsigt kan være forvirrende, da den opererer på en ny dimension. Vi er nødt til at fortolke, for at finde ud af, om det er meningsfyldt. Derved er ny mening *fortolkninger* af, hvad folk vil elske.

Sammenfattende er det at se ikke nok; vi skal fortolke hvad vi ser. Nye fortolkninger kan ikke lånes fra andre, da man derefter skal fortolke dem selv alligevel. Det betyder, at en proces der går udefra og ind er falsk, i realiteten har vi allerede nogle forudindtagne fortolkninger.

At lave skygger

Hvorfor er det en god ide at starte med sig selv og ikke andre?

Vi lærer ved at se på forskelle og sammenligninger. Lys alene gør os ikke i stand til at se noget; vi har brug for skyggen. Når vi starter med os selv, skaber vi skyggen, kontrasten. Ved at se indad, inden vi rådfører os med andre, gør vi vores egne hypoteser eksplicite.

At lave gaver

Steve Wozniak sagde engang: *"People will never love a product that you do not love. If you do not love it yourself, they feel it ... they smell it."* Med dette mener han, at folk *ikke* vil kunne lide, hvad du *ikke* kan lide. Dette betyder, at det er nødvendigt, men ikke en tilstrækkelig faktor. Vores kærlighed til produktet er dog stadig det minimale udgangspunkt.

Forklaret som en metafor kan man sige at designe meningsfulde ting er som at lave gaver. Der er en stor forskel på en gave, der skal overbevise, og en, der er lavet med kærlighed. Når vi laver en gave, tænker vi på, hvad modtageren vil kunne lide. Vi spørger dem ikke. Vi laver den fordi det gør os glade. Så gaven er til en anden, men handlingen bag gaven er for os selv. Når dette sker, skaber vi mening. Folk vil kunne lugte det, før de ser det.

KAPITEL 5: KUNSTEN AT KRITISERE

I sommeren 1999 sad Steve Ballmer til møde med fire ansatte. De foreslog en helt ny idé: gaming som en kunst, hvor spiludviklerne var kunstnerne. Deres vision var, at Microsoft skulle tilbyde det mest kraftfulde lærred til at udtrykke kunst ved at skabe spil uden kompromiser. Ballmer sagde ganske vidst, at idéen var fantastisk, men satte de ansatte på plads ved at vise dem, at økonomien ikke hang sammen. Medarbejderne følte sig dumme efter mødet, men stoppede ikke. To år senere udkom Xboxen, og ja ... den indtjente milliarder.

Innovation of Meaning består af to dele: den første del, som tidligere nævnt, kommer indefra og ud. Den anden del er kritik. Som set i casen om Xbox, kan kritik være positiv; drivkraften, der giver ekstra energi til at udføre en proces.

Kreativ kritik

- **Hvad er kritik?** Kritik er praksissen at bevæge sig dybere ned i en fortolkning – det kan både være positivt og negativt. Kritik opstår, når forskellige perspektiver støder sammen for at udvikle en stærkere fortolkning.
- **Hvorfor er kritik nødvendig?** For det første, fordi visioner starter fra os selv, og vi skal sikre os, at vi ikke kommer til at sidde fast i en vision. Kritik hjælper os med at undgå dette, hjælper os med at reflektere. For det andet, fordi det gør det muligt for os at skabe en ny for forståelse. Kritik får os til at søge efter en ny, stærkere mening.

Radikale cirkler

Et ganske interessant aspekt ved kritik er, at det ikke handler om den specifikke teknik så meget som af de rigtige folk. I Xbox-casen var det en lille cirkel af personer, som havde mødt hinanden gennem uformelle, sociale kontakter. Opildnet af deres passion for gaming, tog de frivilligt chancen for at skabe deres vision, udenfor ledelsen af Microsoft. Sammen forvandlede de den svage intuition til en gennemtrængende vision; en klar retning. De dannede hvad Verganti kalder en radikal cirkel, en gruppe af individer der arbejder tæt sammen udenfor de formelle rammer af organisationen. Det vigtigste ved en radikal cirkel er, at denne bringer opmuntring og udviklende kritik.

I særdeleshed oplever man i en radikal cirkel opmuntring. Denne form for opmuntring opstår, når en anden opmuntrer sig så meget, at de begynder at gå i en lignende retning som en selv. Det får sig til at føle, at man ikke er alene.

En vigtig kvalitet for den radikale cirkel er, at der i denne er tillid; tillid til at tale, til at gøre og til at lytte. I cirklen opstår denne tillid gennem den fælles vilje. Viljen til at lave en gennembrydende, ny vision. En anden måde at skabe tillid på i cirklen er gennem en fælles utilfredshed. En fælles utilfredshed opmuntrer til kritik, hvilket sikrer fremgang. En anden faktor for en radikal cirkel er, at den oftest opstår frivilligt, som i casen med Xboxen.

DEL 3

KAPITEL 6: FRA MIG TIL OS

Et godt grundlag for at finde individerne til at danne visioner er ved at starte med omkring 15 personer. Herefter bedømmes disse personer. Alle personer, der skal involveres i visionsfasen, skal have de følgende tre karakteristika:

1. De føler sandsynligvis en smule ubehag ved situationen. De udtrykker ofte, at virksomheden er i uoverensstemmelse med kundernes ønsker, at produkterne er udifferentierede, og at virksomheden ikke udnytter ny teknologi.
2. De har sandsynligvis et ønske om at ændre på tingene og interessante hypoteser, der forklarer, hvordan man kan nå dertil.
3. De kan godt lide at reflektere over, hvorfor ting er, som de nu engang er.

Hvad der også betyder noget i visionsfasen er at finde den rigtige blanding af individer, så vi har heterogenitet. Forskellige baggrunde og inklinationer sikrer de konflikter, der er nødvendige i kritikens kunst:

1. **Betænksom** vs. **dristig**. Et godt råd er at vælge to individer, der udviser ekstremer indenfor begge karakteristika. Typisk vil disse personer bidrage meget, når det kommer til at skabe konflikter, som hjælper cirklen med at viderefølge deres vision.
2. **Ledere** vs. **følgere**. Begge er nødvendige for at sikre, at flere typer af virksomhedskultur bliver involveret i skabelsen af visionen. At involvere begge typer medarbejdere gør det også nemmere at integrere visionen i hele virksomheden.
3. **Multifunktionel**. Ved at inddrage folk fra forskellige afdelinger, bliver det nemmere at sikre mange perspektiver.
4. **Kernen** vs. **udvidet**. Blandt gruppemedlemmerne bør en lukket gruppe (kernen) udpeges, som skal have til formål at opsummerer de kritiske refleksioner i en samlet vision. Blandt disse kan en koordinator blive udpeget.

KAPITEL 7: MENINGSFABRIKKEN

Når individerne har arbejdet autonomt, er det på tide at arbejde sammen. Dette kan foregå både i par og i hele gruppen.

Pardannelse

Til dette formål er det muligt at bruge en simpel parringsmekanisme: at sætte dem sammen, som har lignende tanker for retningen af visionerne.

At arbejde i sparringspar

Selv om et par har lignende tanker, har de sikkert fortolket visionen forskelligt. Deres formål er at danne en fælles vision af deres refleksioner: en eksisterende mening, en ny mening og en løsning.

De starter med at skulle finde forskellene på deres fortolkninger. Dette hjælper til at skabe spænding, der kan føre til hjælpende konflikter. Først skal det ene individ udfordre den andens fortolkninger ved at lave ændringer af den andens fortolkning. Herefter skal det andet individ spørge ind til disse ændringer og foreslå løsninger. Herefter bytter de to roller. Slutteligt ender dette ud i en fælles vision, der forener deres fortolkninger. Denne præsenteres for hele gruppen.

Sammenstød og sammensmeltning

I dette trin (som ofte opstår på anden dagen af meningsfabrikken) skal hele gruppen involveres. De arbejder sammen via sammenstød og sammensmeltning af deres idéer. Denne proces involverer en del kritik, men den form for kritik, der giver mere indsigt i de forskellige visioner og ikke ændrer på dem. Ved kritik bør følgende praksisser følges:

- **Fornøjelser:** I stedet for at fokusere på visionernes forskelle, betragtes det, der skiller visionerne ud; deres værdiparametre, som vil gøre en forskel for kunderne. Vælg evt. de to visioner der skiller sig mest ud, og prøv at fusionere de to værdier, der gør dem gode.
- **Fjenden først:** To par skal sammen kigge på den eksisterende mening, og hvorfor de ikke bryder sig om denne. Det kan hjælpe til at gøre kritisk spænding til kreativ energi.
- **Fra post-it til metafor:** Når en fælles fjende er fundet, bør der kigges på den nye mening. En kreativ måde at arbejde kritisk på er her ved hjælp af metaforer. De to par kan hver især finde en metafor for den gamle mening og en for den nye mening og sammenligne. Dette kan gøre meningen mere håndgribelig.

Når kvartetterne har lavet en ny mening, kan de dele det med hele cirklen og få feedback. Kritikken bruges her til at raffinere meningene. Herefter åbnes op for ekstern kritik.

KAPITEL 8: FORTOLKERENS LABORATORIE

Fortolkere er udvalgte forstærkninger. De lægger mærke til ting, som vi har undertrykt. Ikke fordi de er bedre end os, men fordi de har en anden baggrund, forskning, inklination.

Den eksterne fortolker hjælper os med at se: at være opmærksomme på noget vi ellers ville have overset. De bidrager også med *ny fortolkning*. Endnu bedre end det, kan de *udfordre* vores fortolkning. Det bedste tidspunkt at møde fortolkere på er halvejs gennem projektet, når vi allerede har en ny mening, da vi så har mulighed for at sammenligne fortolkerens indsigt med vores egen.

Vi møder fortolkeren for at få kritik, for at raffinere vores mening. De bringer gode spørgsmål, ikke gode ideer.

Hvem

6-8 omhyggeligt udvalgte fortolkere er optimalt, men det er vigtigt at finde de rigtige til jobbet – at have kriterier. Det vigtigste er at finde folk indenfor det samme felt som dig selv.

Omhandler din nye mening sundhed, kan dine fortolkere være folk indenfor fitnessverdenen, diætister eller lignende. Folk fra samme felt, men med et andet perspektiv end dig. Den bedste fortolker har allerede forsket meningene i feltet og har udviklet sine egne fortolkninger. Dette

betyder ikke, at man skal finde den mest populære fortolker, det skal i stedet være en, der gennem sit daglige arbejde eksplicit eller implicit har forsket i, hvad der giver mening i feltet og reflekteret over det.

I sidste fase af udvælgelsen bør man teste fortolkerne – kigge på deres personlighed. Verganti udtrykker, at de bedste fortolkere er dem, som er gode til at tage et kritisk standpunkt, debattere og udfordre hele holdet. Mix dette med en balance i heterogenitet, og man får den bedste gruppe af fortolkere.

Mød fortolkerne

Det er muligt at kontakte kandidaterne til fortolkere blandt andet gennem dit eget netværk. Når disse er fundet, er den bedste fremgangsmåde at samle dem i en gruppe på én gang. Inden da, er det en god ide at briefe fortolkerne (2-3 uger inden mødet) og uddybe mødets fokus: antagelsen vi vil udfordre. Her kan man uddybe resultaterne af meningsfabrikken og den radikale cirkels forestillinger. Disse kan omsættes til spørgsmål, f.eks. kan et spørgsmål angående møbelindustrien lyde: "Hvordan ville ældre elske at organisere deres hus hvad angår plads?"

Efter mødet med fortolkerne, bør virksomhedens team mødes og rådføre om fortolkernes perspektiver og indsigt. Således kan teamet finde ud af, om retningerne stadig er meningsfulde, og om noget bør ændres. Resultatet er oftest nye scenarier af mening og mulige løsninger, som kan bruges i næste trin: involvering af brugeren.

At involvere folk

Nu skal brugerne adresseres. Dette kan gøres på flere måder:

- 1) Forstå brugerne:** Klassiske, analytiske metoder kan benyttes: Kvantitative (spørgeskemaer) og kvalitative redskaber (fokusgrupper, etnografi). Disse metoder er mest effektive, når fortolkerne involveres i processen.
- 2) Prototyper:** Ved at udvikle en prototype, kan man teste ens hypotese hos brugerne.
- 3) Minimal viable product (MVP):** En MVP er mere avanceret end prototypen, men stadig en simplificeret version af produktet. Udvalgte brugere kan få denne tilsendt, hvilket gør det muligt at interagere med og lære af brugeren.

Aktion

Dette er, hvad der var tid til nu. Nu har du reflekteret over siderne og forhåbentligt fanget værdien af meninger, og hvordan vi skaber det. Der er ikke tid til at konkludere. Verden ændrer sig. Hurtigt. Vi vil skabe mening, opnå hvad vi tror er bedre, hvad der kan gøre livet mere meningsfuldt for alle. Det er ved at *gøre*, at vi kan få den ekstreme glæde ved at skabe mening. Ved at skabe gaver for mennesker.

Jeg har en uendelig stræben efter mening. Har du?

Anvendelse af bogens pointer

Indenfor området Design-Driven-Innovation er Roberto Verganti en af verdens førende forskere og hans tænkning anvendes i en global kontekst.

I et lærings- og refleksionsperspektiv har bogen to vigtige elementer. For det første skal vi i vores koncept- og produktudviklingsaktiviteter flytte fokus fra løsning til mening, da dette vil give et helt andet perspektiv til udviklingsopgaven. For det andet viser bogen en klar metode til, hvordan virksomheden kan arbejde med innovationsprocessen.

Såfremt din virksomhed eller du ønsker at arbejde med meningsgivende innovation, er det et spørgsmål om at følge bogens praktiske anvisning og dermed over tid opnå erfaring med processen.

Selvreflektivt kan bogens pointer om at skabe mening i stedet for løsninger bruges til en større grad af bevidsthed om, hvad ens eget fokus er, og om dette fokus skal flyttes fra løsning til mening. Denne selvrefleksion kan både foregå individuelt og i relevante grupper.

Såfremt din virksomhed har erfaring med produktudvikling, kan du foretage en selvevaluering af egne aktiviteter, såfremt du oplever at der er et uforløst potentiale, eller såfremt din virksomhed oplever lille succes med de nuværende aktiviteter.