



BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatterne

SIDE 3

Summary

SIDE 26

Anvendelse af bogens
pointer i praksis

SENSE AND RESPOND

How Successful Organizations Listen to Customers and Create New Products Continuously

INTRODUKTION TIL BOGEN

Vi kender alle skrækhistorierne om Kodak og Blockbuster, som i løbet af få år gik fra at være markedsledere til at gå konkurs. For begge historier gælder det, at nutidens hotteste buzzord *disruption* sniger sig ind i samtalen; mere præcist, temaet om innovation og digitale teknologier.

Men er det ikke en fejl kun at betragte disse skrækhistorier med udgangspunkt i innovation og disruption? Spørgsmålet er nemlig ikke længere, om digital teknologi disrupter traditionelle forretningsmodeller; spørgsmålet er nærmere, hvordan vi som ledere forholder os til dette? Vi fornemmer faren (sensing), og hertil rejser et nyt spørgsmålet sig: Hvordan skal vi handle for at forholde os til faren (responding)?

Måske har vi stadig ikke fundet nøglen til at lede virksomheder i den digitale teknologis æra: Vi outsourcer virksomhedens IT-kapabiliteter til isolerede forretningsenheder andre steder, måske fordi vi stadig ikke har fundet formlen til "moderne ledelse".

Skal denne (manglende) forståelse for teknologi findes i et levn fra traditionelle tanker om strukturer, magt og forudsigelighed i organisationen: Pointer fra Henry Fords samleband, Taylors *Scientific management principles* og ingeniøragtige tilgange til organisation og ledelse – nemlig funktionsopdeling i effektivitetens navn.

Desværre harmonerer denne tankegang om organisation og ledelse ikke specielt godt med den digitale virkelighed vi oplever i dag. Komplexiteten er forøget, forudsigeligheden i markedsforhold er forsvundet, og forandringerne forekommer hurtigere end nogensinde.

Vigtige læringspunkter

Svaret er **sense and respond**: At lede og organisere med udgangspunkt i et kontinuerligt feedback loop – en konstant samtale (tovejskommunikation) med markedet. De mekanismer, som feedback loopet består af kan opdeles i fem nøgleprincipper:

- Etablér tovejskommunikation (Create two-way conversations)**
 Digital teknologi har muliggjort tovejskommunikation med kunder og marked. At forstå de eksplicite og tavse behov hos brugerne af vores produkter og services kan generere massiv værdi. Med digital teknologi behøver vi ikke forsøge at forudsige fremtiden – i stedet kan vi lytte, modtage feedback og lave tilpasninger *real time*.
- Fokusér på resultaterne/udfald (Focus on the outcomes)**
 Det er svært – næsten umuligt – at forudsige, hvilke produkter, som er ønsket i markedet på bestemte tidspunkter. Alligevel planlægger og leder vi som om, at vi ved præcis, hvad der venter os derude i fremtiden. Vi bør i stedet lede ud fra de resultater, som vi ønsker at opnå. Vi skal skabe vilkår, så vores projektteams kan eksperimentere, lære og opdage gennem *trial and error*.
- Tilskynd kontinuerlig forandring (Embrace continuous change and continuous processes)**
 Moderne digitale udviklinger muliggør konstante forandringer – både i projektarbejde, strategisk planlægning og budgettering. Vi skal bevæge os væk fra produktion af store, standardiserede pakkeløsninger til adoptering af mindre, men konstante procesforbedringer.
- Skab samarbejde (Create collaboration)**
 Samarbejde er afgørende, hvad end det er mellem udbyder og modtager eller udvikler og bruger. Vi skal overveje, hvordan projektgrupper sammensættes, hvilke afdelinger og initiativer, som skal inddrages.
- Skab en lære-kultur (Create a learning culture)**
 Sense and Respond handler om konstant læring, og det indebærer signifikante ændringer i traditionelle processer og strukturer; det kræver åbenhed, ydmyghed og tilladelse til at fejle.



Om forfatterne: Jeff Gothelf er forfatter, taler og organisationsudvikler. Han har i snart tyve år arbejdet med digitale produkter og services samt med produktstrategier, design og lederskab.

Josh Seiden er designer, strateg og coach. Han har skabt prisvindende produkter i Silicon Valley, opbygget designteams på Wall Street, samt undervist i moderne produktdesign og udviklingsmetoder verden over.

Summary

BOGENS OPBYGNING

Del 1: Forklarer sense and response modellen: Hvorfor er den vigtig? Hvordan virker den? Hvordan bruger man den? Hvilke udfordringer skal vi være opmærksomme på, og hvordan overkommer vi dem?

Del 2: Lederens guide til sense and respond. Denne del fokuserer på, hvordan man tilpasser sine teams og planlægningsprocesser til at understøtte tilgangen. Formålet er at give læseren overblik over de vigtige teknikker, som understøtter tilgangen.

DEL 1: THE SENSE AND RESPONSE MODEL

Kapitel 1: Continuous Uncertainty – Everything's Changing, All the Time

Juletid 2012 – Facebook er mere populært end nogensinde før, og en af årsagerne hertil skal findes i, at smartphones og digitale billeder også er mere populære end nogensinde før (med Facebook som den mest populære platform for deling af disse billeder).

Der var bare ét problem: Med alle billederne fulgte millionvis af rapporter om "upassende" billeder. For at gennemgå alle rapporterede billeder ville Facebook være tvunget til at ansætte flere tusinde medarbejdere – en typisk reaktion uden sense and respond.

Facebook gjorde dog noget andet. Man valgte at undersøge de rapporterede billeder, og her gjorde man en interessant opdagelse: Langt størstedelen af billederne var faktisk ikke upassende. Det var billeder af mennesker i (hvad de selv opfattede som) grimt tøj, med ekskæresten, en uheldig grimasse eller noget helt andet. Billederne var ikke upassende – der var ingen nøgenhed, chikane, stofmisbrug eller diskrimination. Men Facebooks billedrapporteringsværktøj havde ingen kategori for "grimme sweatere" eller "uheldig grimasse" – den eneste mulighed brugerne havde ved anmeldelse af et billede var "inappropriate".

Dette er et eksempel på dét forfatterne refererer til som "uncertainty at work". Brugere har en idé om det formål, de handler ud fra (rapportering af et billede). Hvis ikke de finder en let og tydelig vej til løsning, så finder de bare en anden vej – gerne ved at skære hjørner eller gå til konkurrerende services.

Facebook imødekom denne usikkerhed gennem brug af sense and respond tilgangen. Medarbejderne var usikre på, hvad der rent faktisk foregik, og derfor besluttede de at undersøge sagen nærmere. Først udviklede de et nyt trin i rapporteringsværktøjet: Et simpelt og åbent spørgsmål "Hvorfor ønsker du at rapportere dette billede?". Herigennem fik Facebook indblik i brugernes handle-mønster. Oftest skyldtes rapporter pinlighed over forskellige billeder. Med denne viden udviklede Facebook videre på rapporteringsværktøjet, så første trin i processen blev at facilitere kontakt mellem "anmelder" og "poster af billede". Denne feature hjalp meget, men problemet blev stadig ikke løst til fulde. Herefter tilføjede Facebook en blank meddelelsesboks, så anmelderen let og direkte kunne skrive en besked til posteren om, hvorfor han/hun gerne vil have billedet fjernet.

Rapporteringsfunktionen indeholder nu flere kategorier, blandt andet en kategori for "pinlige billeder". Brugere bliver let forbundet med hinanden, og standardbeskeder kan hurtigt sendes mellem anmelder og poster.

Eksemplet her er den nye normal. De taktikker, som Facebook benyttede, er begyndelsen på nye standarder for sense and respond. Fælles for diverse teknikker er evnen til at handle og at handle hurtigt! Ofte ses det, at private og offentlige organisationer forsøger at separere teknologi fra forretningens kernerdrift – men denne tilgang fungerer ikke længere. Den begrænser virksomhedens evne til at handle.

"The reality is this: assigning responsibility for software to your IT department is like assigning responsibility for breathing to an oxygen department."

Værdi i usikkerhed

Hvorfor frigiver Amazon ny software hvert 11.6 sekund? Vel ikke bare fordi, at de kan? Jævnlig frigivelse af software er bare ét element i sense and respond tilgangen, som indebærer en cyklus af at fornemme, hvad markedet efterspørger og en hurtig besvarelse. Som vi så i Facebook-eksemplet, så kan denne tilgang hjælpe til at finde klarhed i usikkerheden, reducere kompleksiteten og skabe de rigtige løsninger.

Og hvilke gevinster kan sense and respond tilgangen så medføre?

Delivering Services

Med evnen til at foretage softwareændringer i en kontinuerlig cyklus, får virksomheder også mulighed for at levere nye services og opgraderinger til sine kunder gennem brug af teknologien. Gennem software kan man let tilpasse og ændre produkter og services kontinuerligt, så de løbende tilpasses kundernes eller brugernes behov og ønsker.

Eksempel: Tesla leverer opdateringer til deres bilers teknologi gennem løbende softwareopdateringer

Reducing Risk

I traditionelle IT-projekter anvendes typisk et såkaldt "big bang approach", hvor softwaren først rulles ud og præsenteres for brugerne, når udviklerne har færdigudviklet systemet – en statisk tilgang, som ikke tager udgangspunkt i kunden/brugeren. Sense and respond tilgangen er agil, og derfor anbefales det at frigive små dele af softwaren løbende for at teste softwaren i praksis. På baggrund af feedback fra brugerne kan man løbende foretage ændringer og tilpasse systemet.

Optimizing for Value

Gennem løbende tilpasninger kan man optimere de dele og processer af forretningen, som i realiteten skaber værdi. Man kan – ligesom i Facebook-eksemplet – udføre *A/B testing*, hvor der eksperimenteres med forskellige stier og processer, og på baggrund af feedback og data kan den mest optimale proces udvælges.

To forudsætninger er afgørende. (1) Din tekniske infrastruktur er afgørende for at kunne køre de forskellige tests, opsamle feedback, analysere feedback og reagere på resultaterne. (2) Ledelsens holdning skal understøtte tilgangen – lederne skal acceptere, at de ikke nødvendigvis har alle svar; de skal være villige til at eksperimentere og teste idéer på markedet.

Recognizing Emergent Value

I 2007 begyndte Twitterbrugere at tage deres opslag og samtaler med såkaldte hashtags "#". Denne feature blev ikke introduceret af Twitter selv, men blev skabt af brugerne til at illustrere udvalgte nøgleord for opslagets indhold. Twitter opdagede hurtigt brugernes glæde ved denne funktion og etablerede herefter muligheden for at søge på diverse hashtags og guide brugerne til andre opslag med samme hashtag gennem hyperlinks. I dag er hashtags en stor omsætningsmotor for Twitter.

En kompleks kontekst

For at understøtte en ny og kontinuerlig organisatorisk rytme, skal diverse teams have frihed til at handle, eksperimentere og lære. Dette indebærer, at de får overdraget større beslutningsautoritet end tidligere.

Teknologien indbyder også til ændringer i mere end bare produkter. Eksempelvis har Teslas evne til at opgradere sine produkter (biler) trådløst over internettet indflydelse på vedligeholdelsesprocessen. Det påvirker også den generelle cyklus for en bils levetid. Hvis du gennem softwareopdateringer kan opgradere din bil, behøver forbrugeren ikke længere skifte bil med så hyppig frekvens som tidligere.

Tovejskommunikationen medbringer dog også usikkerhed for ledelsen: Hvordan sammensætter vi den rette markedsføring til produkter/services, som bliver lanceret i løbende etaper? Hvis vi ikke kender det endelige resultat før sent i processen, hvordan definerer vi så målgruppen? Hvordan kan vi skrive kontrakter med leverandører og kunder, når ikke vi ved, hvilken værdi vi ender med at levere? Hvordan kan vi koordinere aktiviteter mellem de forskellige projektteams uden at have en fastlagt plan?

Væsentlige pointer i kapitel 1

- ✓ Grundet den digitale revolution står virksomheder overfor nye niveauer af kompleksitet og usikkerhed
- ✓ Den industrielle tilgang til ledelse af usikkerhed er at udarbejde detaljerede planer. Grundet den kompleksitet som softwaresystemer medfører, virker denne tilgang ikke længere. Detaljerede planer bryder hurtigt sammen i en omskiftelig verden
- ✓ Den bedste måde at håndtere usikkerhed på, er ved at etablere en kontinuerlig og eksperimenterende ledelsestilgang, der fokuserer på læring som middel til fremdrift
- ✓ Denne ledelsestilgang – som er opstået i softwareverdenen – bliver løbende mere og mere relevant for alverdens forretninger, da flere af virksomhedens funktioner i stigende grad er funderet på- eller understøttet af software

KAPITEL 2: SENSE AND RESPOND – CONTINUOUS LEARNING

Hvordan skaber sense and respond tilgangen fokus på tovejskommunikationens værdi i praksis? Time Inc. kan ses som et eksempel:

I 2014 besluttede Time Inc. at lave en online kogebog; *Cooking Light*, som havde fokus på at give de amerikanske læsere let adgang til sunde madopskrifter. Beslutningen om at skabe et digitalt produkt kom efter en tid med faldende abonnenter og generelt fald i salget af trykte medier. Der var således behov for at skabe omsætning på en ny måde, og tidens trend – sundhed – gav anledning til lanceringen af *Cooking Light*.

Prioritér læring:

Udviklingsteamet havde behov for indsigt i, hvilke services, som skabte værdi for læseren af magasinet. Udviklerne selv havde masser gode idéer, men de havde brug for indsigt i, hvilke af dem, som reelt var værdsatte af læseren – derfor valgte man at fokusere på læring først, for først derefter faktisk at udvikle noget.

Dette er en grundsten i sense and respond tilgangen; først skal tovejskommunikation med markedet initieres, så læringen kan stimuleres før den reelle udvikling påbegyndes. Uden læringen risikerer vi at skabe og levere et produkt eller service, som ingen finder værdifuldt.

Udviklingsteamet bag *Cooking Light* besluttede at teste deres idé – levering af madopskrifter til abonnenters email. Teamet startede med at udvikle tre forskellige *landing pages*, som havde til formål at øge indsigten i, hvilken servicemodel, som rent faktisk var mest værdsat. Hver *landing page* havde fokus på forskellige ting:

- Page 1: Fokuserede på en tydelig beskrivelse af servicen
- Page 2: Fokuserede på prisen
- Page 3: Fokuserede på, at besøgende kunne skrive sig op på en venteliste til servicen

Med indsigten lærte udviklingsteamet, hvordan de bedst muligt kunne nå målgruppen. *Landing page test* var med til, meget hurtigt og omkostningslet, at give udviklingsteamet nøgleinput om de fremtidige kunder: Langt størstedelen af brugerne viste interesse for page 3.

Spørgsmål fremfor planer:

Udviklingsteamet begyndte projektet med to ting: et strategisk mål og en række spørgsmål. De havde ét mål (deres content, som kunderne var villige til at betale for), men vejen til at opnå det mål var omgivet af ubesvarede spørgsmål. Hvilken service skulle de bygge? Hvordan og hvor skulle den implementeres? Hvilket markedssegment skulle først prioriteres?

Den traditionelle ledelsestilgang (industrial-age) ville fokusere på at udarbejde en detaljeret plan for udviklingsteamet og allokere rigeligt med ressourcer til teamet, så de kunne igangsætte en række initiativer i en bestemt retning – og håbe, at den retning ville vise sig rigtig.

Læring – at gå fra tvivl til klarhed – er ofte en proces bestående af forsøg og fejl (trail and error). Det er sådan vi fra barnsben lærer at gå, cykle eller spille et instrument: Vi lærer gennem handling. Det samme er tilfældet i organisatorisk projektarbejde; vi vil have, at vores projektteams evner at handle så de kan lære.

I industrial-age ledelsestilgangen læner vi os op ad et nøjsomt fokus på detaljer (ved at studere processen kan vi skræddersy alle elementer, så den samme proces kan udføres perfekt hele tiden). Sense and respond er anderledes. Her fokuseres der mindre på nøjsom planlægning af processen; til gengæld fokuseres der på læring gennem handling. Teams skal have mulighed for at lære nye ting, når de fejler, for alt information – både positivt og negativt – er fremskridt. Det øger alle medlemmernes viden og forståelse, og samtidig tillader ny information, at vi fremadrettet kan stille endnu bedre og relevante spørgsmål til markedet.

Hos *Cooking Light* gik man fra ét spørgsmål til det næste. Fra *landing page testen* havde udviklingsteamet fået de første svar. Nu var spørgsmålet; hvilke features skal servicen indeholde, og hvordan skal platformen se ud? Igen tog teamet udgangspunkt i læring. De besluttede at starte et pilotprojekt, hvor de første tolv navne fra ventelisten blev inddraget i designprocessen. Gennem konstant dialog og tilpasning af platformens services blev *Cooking Light* udviklet til kunders reelle behov og ønsker – og markant hurtigere end forventet.

Sense and respond er kultur:

Sense and respond er et effektivt værktøj til håndtering af usikkerhed. Vi starter med erkendelsen af, at vi ikke kender alle svarene og har al information, og vi ved ikke, om vores tænkte planer i virkeligheden vil vise sig effektive. Med andre ord starter sense and respond med en stor portion af ydmyghed.

I *Cooking Light* eksemplet ses et projektteam bestående af nogle få designere, et par softwareudviklere, en projektleder, en redaktør, en ernæringsekspert og et par tilknyttede specialister, som blev inddraget fra tid til anden. Disse mennesker arbejdede sammen hver dag; tilpassede kursen, fortolkede data, samarbejdede med kunderne og træf beslutninger. Nøglen

til succes var samarbejde – både mellem kunderne og udviklerne, men også mellem medlemmerne af projektteamet uanset baggrund og faglighed.

Denne mentalitet skal starte hos topledelsen. Ledelsen bliver nødt til at kommunikere retningen, men de må også tillade, at teamet indsamler information, lærer og handler – også selvom de fra tid til anden tager fejl. Hos *Cookling Light* indså man på topledelsesniveau, at forretningsmodellen var truet (faldende salg af trykte medier), så man sammensatte et team til at løse et relativt bredt defineret forretningsproblem. Topledelsen udstak målbare succeskriterier og en strategisk retning og overlod efterfølgende resten til teamet selv uden at blande sig i daglige beslutninger. Teamet og topledelsen kommunikerede sammen dagligt med opdateringen på fremskridt og investeringsbehov, og denne frihed gav teamet mulighed for at eksperimentere sig frem til den bedste løsning.

Væsentlige pointer i kapitel 2

- ✓ Sense and respond handler i praksis om små, selvstændige og uafhængige teams, som eksperimenterer og lærer i forfølgelsen af en vision eller strategi
- ✓ Diverse teams opererer ved at lægge løse planer, foretage små eksperimenter og teste formodninger og antagelser i takt med fremskridt
- ✓ Teams fokuserer på kontinuerligt at afdække værdi gennem tovejskommunikation mellem virksomhed og marked
- ✓ Værdi defineres med udgangspunkt i kunden
- ✓ Sense and respond tilgangen fungerer både i startups og store virksomheder
- ✓ Teams bruger alt tilgængeligt data, både kvalitativ og kvantitativ
- ✓ Sense and respond tilgangen fungerer bedst i små og tværfunktionelle teams
- ✓ Sense and respond er mere end en proces; det er en kultur. Den kræver ydmyghed og lederskabsevner fra teammedlemmerne og virksomhedens ledelse

KAPITEL 3: WHY COMPANIES RESIST – OVERCOMING OBSTACLES AND OBJECTIONS

Formålet med denne bog – såvel som dens forgænger *Lean UX* – er at give moderne praktikere et effektivt hands-on værktøj til arbejdet med digital teknologi. Det er dog, som med så meget andet, lettere sagt end gjort, og metoderne møder naturligvis udfordringer og forhindringer undervejs. Specielt møder man én forklaring på, hvorfor metoderne fra *Lean UX* og sense and respond fra tid til anden fejler:

"We love the approach, but we cannot do it here"

Årsagen er desværre, at størstedelen af virksomheder ikke er struktureret eller sat op til at udnytte fordelene ved kontinuerlig teknologidreven læring. I et studie om *digital leadership* fra Harvard Business Review fra 2015 blev det påvist, at mange ledere er bevidste om de udfordringer og potentielle trusler, som digital teknologi medbringer. Mange af lederne har også et klart billede af, hvordan de skal forholde sig til forandringerne – og alligevel møder den overvældende majoritet af disse leders store udfordringer, når det kommer til at transformere og forberede virksomheden på denne trussel.

"The way we've always done it" er så indgroet, at skiftet kan være næsten umuligt. Men det er ikke umuligt. Det kan lade sig gøre. Flere organisationer formår at overkomme disse barrierer og løse problemerne. Her er så en række af de typiske udfordringer relateret til effektivt kontinuerligt læringsarbejde.

Aflønning for levering/produktion af produkter og services, ikke læring

Den måske største forhindring, som skal overkommes, er virksomhedens kompensationsstruktur. Når alt kommer til alt vil dine ansatte – uanset hierarkisk niveau og titel – gøre det, som de bliver betalt for. Hvis din virksomhed uddeler bonusser og forfremmelser baseret på *on-time* og *on-budget* leverancer, vil diverse projektteams optimere arbejdet med dette for øje. Hvis salgsafdelingen lover bestemte features, som indskrives i kontrakterne med kunderne, så har et udviklingsteam ikke gode muligheder for at foretage ændringer baseret på kontinuerlig læring.

"This is the industrial-age factory model applied to modern, technology-driven products: rewarding people for making things rather than rewarding them for making the right things"

Det viser sig dog, at hvis målene for de forskellige projektteams baseres på ændringer i kundernes adfærd og behov fremfor "bare" at levere en række features, så ender man faktisk med at levere bedre resultater på den lange bane. Stil dig selv følgende spørgsmål:

- Hvis vi leverer en række features *on-time* og *on-budget*, hvordan ved vi se, at de er de rigtige features?
- Hvordan kan jeg hjælpe og forstærke mine teams' evne til bedre at anvende kontinuerlige strømme af information fra markedet, og skabe fundamentet for tovejskommunikation?
- Hvordan kan jeg belønne teams for at bruge informationen til selv at til- eller fravælge det arbejde, som reelt skaber værdi, eller som er overflødigt?

Andre forhindringer:

Forfatterne lister flere andre forhindringer (se herunder). Du kan i bogen læse mere detaljeret om de forskellige forhindringer, hvor du også vil kunne finde eksempler på organisationer, som har formået at overkomme forhindringerne i deres respektive kontekst. Andre forhindringer er:

- **Overholdelse af lovkrav i højregulerede industrier**
 - I højregulerede industrier (og måske det offentlige) kan man opleve at være bundet af fastlagte arbejdsprocedurer, hvor de mindste afvigelser ikke kan finde sted. Teknologi kan typisk øge hastigheden af dataindsamling og analyse, men den kan ikke øge hastigheden af bureaukrati
- **Adoptere hastige forandringer i sikkerhedsfokuseret arbejde**
 - At foretage jævnlige eksperimenter med henblik på læring kan virke problematisk i en kontekst, hvor spørgsmålet om sikkerhed er stort. Du vil

eksempelvis ikke A/B teste software på passagerfly, mens de er i luften og fyldt med passagerer

- **Arbejde med (eller udenom) indkøbsregler og standarder**
 - Traditionelle indkøbsregler er baseret på kontrakter med leverandører, som meget tydeligt præciserer specifikt, hvilke funktionaliteter eksempelvis et system skal levere. Herhjemme i Danmark har vi efterhånden set talrige eksempler på, at denne tilgang med offentlige udbud ofte fejler og koster staten/skatteyderne eller private virksomheder mange penge – men ofte har beslutningstagerne ikke noget valg grundet love og standarder
- **Arbejde med metoderne i store virksomheder**
 - Den meget fleksible arbejdsstruktur, som sense and respond foreskriver, kan være svær at implementere i store virksomheder. Der er behov for stor selvstændighed og beslutningsautoritet hos de enkelte projektteams, hvilket kræver store omstillinger for mellem- såvel som topledernes rolle. Derudover stilles der store krav til en ”fladere organisation”, hvor funktionsopdeling og manglende transparens skal minimeres
- **Mangel på de rigtige mennesker**
 - At arbejde med udgangspunktet i sense and respond kræver en bestemt attitude og støbning: Man skal trives i et miljø, hvor alle svar ikke er givet på forhånd, og hvor nysgerrighed og ydmyghed vejer tungt. Man skal føle sig tryk i at arbejde mod et, til tider, uklart mål. Typisk er denne type mennesker orienteret mod konstant læring, og de er typisk gode til at samarbejde. De ønsker feedback på det udførte arbejde, og de ønsker at løse problemer, når de møder dem
- **Beskyttelse af brand**
 - Brands består af genkendelighed og løfter. Hvis man som virksomhed har eksisteret længe, forbinder kunderne måske ens brand med nogle bestemte ting: Såsom kvalitet, service, troværdighed eller billige priser. Man kan grundet kundernes syn på ens brand blive afskrækket fra at eksperimentere – for tænk hvis eksperimentet giver kunden en dårlig oplevelse, som ikke stemmer overens med brandet.

Væsentlige pointer i kapitel 3

- ✓ Sense and respond er ikke en afvigelse fra vision; det er ofte den bedste vej til at opnå en vision
- ✓ Virksomheder, som er drevet af features og funktionalitet, kan skifte til sense and respond strukturer, men skiftet skal drives af stærkt lederskab
- ✓ Selv store virksomheder, offentlige organisationer og institutioner, højregulerede industrier og regeringer kan benytte (og nogle gør det allerede) sense and respond teknikker
- ✓ Regler om indkøb kan være en forhindring, men organisationer er begyndt at revidere indkøbsstandarder til at understøtte mere fleksible (sense and respond) strukturer
- ✓ Velrespekterede brands kan adoptere sense and respond

KAPITEL 4: YOU ARE IN THE SOFTWARE BUSINESS

Nu tænker du måske "Tja det er jo alt sammen fint nok for virksomheder som Amazon, Facebook og Google, men vi er jo ikke en teknologivirksomhed." Det er ikke helt rigtigt. Digital teknologi indtager stille og roligt enhver dimension af forretningsverdenen, og det tvinger virksomheder til at overveje, hvordan de bør agere. På den ene eller den anden måde er alle virksomheder efterhånden blevet softwarevirksomheder i nogen grad.

Brug et øjeblik på at overveje, hvordan din virksomhed fungerer, og hvilket produkt/service, der leveres. Hvordan produceres det, leveres det, anskaffes det af kunder eller bruges det af kunder? Hvordan sælger du produktet, markedsfører produktet? Hvordan trænes nyt personale? Alle disse processer bliver løbende forandret af digital teknologi som drivkraften. Eller rettere drives forandringerne af dine konkurrenter, dine kunder/brugere, medarbejdere eller behov hos diverse interessenter, og deres handlen og ageren forandres takket være digital teknologi.

Hvordan bruger/kundeadfærd forandrer industrier

Tilbage i 1990'erne var Amazon en af de første virksomheder til at skabe store konkurrencemæssige fordele baseret på *user-generated content* (brugerskabt indhold). Amazon tillod deres kunder at anmelde produkterne på Amazons platforme, og på denne måde etablerede Amazon tovejskommunikation med sine kunder. Kunderne skaber værdi for hinanden, mens Amazon får indsigt i, hvad der er værdifuldt, og hvad der er overflødigt.

Over de sidste 10 år har vi set *user-generated content* forandre flere industrier. Eksempelvis har den direkte salgskanal for kosmetiske produkter som L'Oreal længe været salgsstande i stormagasiner. Her har kunderne kunnet komme forbi og modtage kyndige råd og vejledning om de forskellige produkter.

Denne salgskanal har dog været under massivt pres fra specielt én platform: YouTube. I dag er YouTube ikke bare et kanvas for hjemmevideoer, men YouTube er blevet verdens største onlineudbyder af how-to videoer. En søgning på "make-up" resulterer i intet mindre end 8,5 millioner videoer af forskellige karakter og kvalitet ("Make-up tutorial for brown eyes", "for begyndere", "for black women", "for teenagers" osv.). Som så meget andet på internettet er det ikke alt, som er brugbart, men noget er decideret fremragende. Det anslås, at der gennemsnitligt ses 120 millioner "beauty videos" hver eneste dag! Og noget måske endnu mere interessant er, at de største brands indenfor denne branche kun producerer tre procent af indholdet.

Den måske mest succesfulde YouTuber om skønhedsprodukter er Michelle Phan, som har otte millioner følgere og mere end 1,1 milliarder visninger af sine 350 videoer. Hun begyndte at producere disse videoer i 2007, og i 2010 begyndte makeupgiganten Lancôme af sponsorere hende. L'Oreal (som ejer Lancôme) har sågar produceret en produktlinje kaldet "em by Michelle Phan", da hendes budskaber vejer så tungt hos forbrugerne.

Hvordan håndterer man ændringer i kundeforventninger og forbrugsmønstre?

I takt med, at digitale services er blevet mainstream, har de forandret vores forventninger som kunder og forbrugere. Hvis der er noget, vi ikke ved, så Googler vi det. Hvis vi har lyst til at købe noget, så kan forhandlere som Amazon levere det til vores hoveddør i løbet af én dag (nogle steder i løbet af få timer). Vi rådfører os hos eksperter som Michelle Phan på YouTube, Twitter eller Pinterest – og ja, vi kan i øvrigt tilgå al denne information, hvor som helst og når som helst på vores kæreste eje; smartphonen.

Hvorfor vinder services som YouTube, Facebook, Uber, Google, Airbnb og alle de andre? Fordi de skaber den værdi, som forbrugeren efterspørger *in real time*. Teknologien tillader at leverandøren kan tilpasse indhold og platform hele tiden, så snart et nyt behov viser sig.

Et par råd med på vejen

Til at håndtere ændringerne i kundeforventninger og mønstre anbefaler forfatterne, at du med fordel kan overveje følgende:

- **Betragt udfordringer som muligheder – (Seeing Problems as Opportunities)**
 - Spotify oplevede udfordringer i kundernes brug af streamingtjenesten, hvis flere brugere af samme konto forsøgte at streame musik samtidigt på forskellige enheder. Denne udfordring begyndte som et problem, men endte som en ny forretningsmulighed for Spotify i etableringen af servicen "Spotify Family".
- **Bruge flere kanaler (Using Multichannel Services: Sonic Automotive)**
 - Den amerikanske bilforhandler Sonic Automotive implementerede flere tiltag som respons på, at køberne med teknologien som virkemiddel har stillet sig markant stærkere i købsituationerne (transparens og adgang til information om pris og service hos konkurrenter). Udover at udstyre salgspersonalet med iPads, valgte Sonic også at lægge virksomhedens belønningsstruktur om, så man gik fra løn, udelukkende baseret på kommission, til delvis aflønning baseret på kundefeedback og kommission.

Tilpasning til de nye omgivelser

Som sagt er du allerede – på den ene eller den anden måde – en softwarevirksomhed (eller i hvert fald påvirket af software). På samme måde er dine konkurrenter også softwarevirksomheder. Dette skyldes, at den digitale teknologi har skabt en ny verden, hvor nye omgivelser omgiver måde, hvorpå vi driver forretning. Lad os kort se nærmere på disse nye omgivelser skabt af teknologien:

Større geografisk rækkevidde

Digital teknologi har om noget revolutioneret evnen til at være en global spiller. Tidligere var en global spiller karakteriseret af at have lokale kontorer, varehuse eller ansatte spredt over hele verden – sådan er det ikke længere. Det åbenlyse eksempel på dette er Facebook. I dag har Facebook 11.000 ansatte, en markedsværdi på \$257 milliarder og en global tilstedeværelse (to milliarder brugere). Til sammenligning kan nævnes giganten Walmart, der også er en stor global spiller, men til gengæld beskæftiger Walmart 2.2 millioner mennesker og har en markedsværdi på \$212 milliarder.

Større rækkevidde gennem flere kanaler

For at nå ind i det moderne menneskes liv, bliver man simpelthen nødt til at eksistere digitalt – på nettet, en app eller noget helt andet. Det er en forventning. Et eksempel på en mester i kunsten *multichannel experience* er Rebecca Minkoff (design og tøj). Her har man installeret teknologi i prismærkerne på tøjet, installeret interaktive spejle i prøverummene, så spejlet i prøverummet ved, hvilket tøj du tager med derind i det øjeblik prismærket scannes, når du træder ind i prøverummet. I spejlet kan man så vælge forskellige varianter, størrelser, farver eller se de favoritter, man på forhånd har vist interesse for gennem appen. En form for virtual reality i spejlet.

Hvad er fordelene ved digitale platforme?

Hvad gjorde, at Michelle Phan, BuzzFeed, Uber, Airbnb, Facebook og alle de andre kunne skalere deres forretning så hurtigt? Svaret er, at alle forretningerne er platformsbaserede;

digitale platforme, som skaber fundamentet for interaktion mellem brugere. Tænk på platformene som infrastruktur til flere digitale produkter og flere services. Hvorfor er platformene så interessante?

- De er billige
- Du behøver ikke selv udføre alt arbejdet
- De muliggør enorm og øjeblikkelig rækkevidde
- De øger vores responstid

Væsentlige pointer i kapitel 4

- ✓ Med tiden vil alle organisationer blive tvunget til at konfrontere *"the disruptive power of software"*
- ✓ Software forandrer ikke kun de produkter og services, der kan levere, men også den måde virksomheden drives og opererer på
- ✓ Software forandrer markedsforsventningerne til din virksomhed, styrker potentielt dine konkurrenter og tillader etableringen af mange flere konkurrenter
- ✓ For at overleve – og blomstre – skal du og din virksomhed indse og acceptere, at den gamle ledelsesbog skal erstattes af en ny

DEL 2: A MANAGER'S GUIDE TO SENSE AND RESPOND

KAPITEL 5: PLAN FOR CHANGE AND UNCERTAINTY

Hvornår er arbejdet afsluttet? For de fleste er det ret simpelt; når vi er færdige. Vi lærer det tidligt; lav dine lektier og udfør dine pligter. Når du er færdig, kan du stoppe arbejdet og lege med vennerne, se fjernsyn, læse en bog eller noget helt andet. Denne logik tager mange med sig ind i arbejdslivet; afslut rapporten eller opgaven, gå til møde og bagefter – fritid.

Men vi bliver nødt til at træde et skridt tilbage og overveje, hvad *færdigt/afsluttet* egentlig indebærer. Defineres *færdigt* med, at vi har sendt et produkt afsted, eller lanceret en ny service? Defineres det med, at vi tjener penge? Nogle gange defineres det: "Vi har bygget det, der stod i kontrakten" eller "Vi har kodet softwaren, testet at den virker, og smidt den på en server". Underligt nok defineres *færdigt* sjældent med: "Vi er færdige med at skabe *noget*, som vi ved skaber værdi for forretningen."

Det er stor forskel og vi bliver nødt til at have klarhed over forskellene. Langt de fleste virksomheder og projektteams arbejder med det formål at skabe et veldefineret *output*. Men er skabelsen af et output (som en bil, et IT-system eller noget andet) lig med succes? Bare fordi vi er *færdige* med at skabe en ting betyder det ikke, at den ting kommer til at skabe værdi for virksomheden. Hvis vi ønsker at tale om succes, bør vi i stedet udspecificere målene – vi bør fokusere mere på *outcome* end output.

Vi kan eksempelvis betale en leverandør til at skabe os en ny hjemmeside. Vores mål er at sælge flere produkter online. Leverandøren kan sikkert sagtens lave en ny hjemmeside, som er smuk og velfungerende, levere den til tiden og inden for budgettet, men intet af dette er garanti for, at vi opnår vores mål om at sælge flere produkter online. Hjemmesiden er et output.

Hjemmesiden er *færdig* og leveret; projektet er *afsluttet*, men vores *outcome*, "at sælge flere produkter", er ikke nået.

Definition af *færdig* som succesfuldt

Ledes virksomheder faktisk med fokus på at blive *færdig* fremfor at være *succesfuld*? Grundet måden, hvorpå industrielle produkter designes og skabes ved man, at når samlebandet spytter X antal biler ud, vil bilerne med overvejende sandsynlighed alle sammen fungere, som de er designet. Gennem salgshistorikken kan vi også relativt præcist udtale os om fremtidigt salg. Med ledelse i denne kontekst kan det godt forstås, at arbejdet er *færdigt*, når bilerne er produceret.

Med software er forholdet mellem "færdigt arbejde" og "vi ved, hvordan produktet fungerer i praksis" markant mindre entydigt og klart. Vil den nye hjemmeside i praksis resultere i øget salg, eller vil den have andre konsekvenser? Det er ufattelig svært at vide uden at bygge og teste hjemmesiden i praksis.

Alternativet til *output-baseret planlægning*, er *outcome-baseret planlægning*

Kunderne ved, hvilket behov de ønsker løst (resultatet) – og de bekymrer sig ikke nødvendigvis meget om, hvordan løsningen bliver til (midlet). Det samme gør sig gældende for ledere: De er ligeglade med, hvordan forretningsmålene opnås – bare de opnås.

I en digital softwareverden bliver usikkerheden dog hurtigt en vigtig faktor. Nogle ledere forsøger at overkomme usikkerheden ved at planlægge så meget som muligt, og denne planlægning fører til lange detaljerede kravsspecifikationer – som i praksis sjældent fungerer efter hensigten. Det viser sig dog, at militæret længe har haft en mulig løsning på usikkerhedens problemer relateret til planlægning. Det er en ledelsesstil kaldet *mission command*, hvor den kommanderende opstiller mål (succeskriterier), og herefter overlader planlægningen til soldaterne, som udkæmper slaget. *Mission command* er funderet på tre principper:

1. Do not command more than necessary, or plan beyond foreseeable circumstances
2. Communicate to every unit as much of the higher intent as is necessary to achieve the purpose
3. Ensure that everyone retains freedom of decision within bounds

I praksis betyder dette, at lederen udspecificerer de ønskede *outcomes* (intentioner med arbejdet), hvorefter de enkelte teams har stor selvstændighed i planlægningen af, hvordan disse *outcomes* bør forfølges.

Forfatterne giver et eksempel fra deres egen virksomhed, hvor de i samarbejde med en kunde formåede at anvende *mission command* tilgangen til succesfuldt at skabe et nyt produkt for kunden, som overgik de oprindelige forventninger til produktets funktionalitet og succes. Projektet blev en succes netop fordi man fulgte principperne fra *mission command*: Ledelsen udstak den strategiske målsætning (brug af internettet til at tidoble organisations *impact*) og gav herefter projektteamet friheden til at anvende deres dybe viden og indsigt til at løse opgaven.

Denne tilgang til ledelse er ikke udpræget, men den forekommer oftere i små virksomheder som startups end i større organisationer. Der synes åbenlyst at være udfordringer forbundet med skalering af ledelsesstilen til større organisationer, hvor specielt balancen mellem central planlægning og decentraliseret beslutningsautoritet springer i øjnene. Der stilles derfor store krav til virksomhedens evne til at føre diverse interessentgrupper gennem velfungerende kommunikationsprocesser, som går begge veje (top-down og bottom-up).

Skab alignment gennem brug af *Outcome-based road maps*

Outcome-based road maps tager mange forme. De er effektive, fordi de muliggør etableringen

af *mission command* for flere teams på én gang. De bruges til at italesætte de vigtigste elementer i arbejdet:

- **The strategic intent** (målsætningen – ”tidobling af virksomhedens *impact*”)
- **The strategic constraints** (delmål – ”vi vil lykkes ved at skabe en online matching service, som skal gå live X dato)
- **The definition of succes** (succeskriterier – ”vores matching service skal forbinde brugere med X frekvens)

Bottom-up møder top-down

Når *outcome-based road maps* implementeres korrekt, kan de hjælpe virksomheden med at skabe alignment. En kritisk komponent i *outcome-based road maps* er, at der fokuseres lige så meget på ”hvordan” der kommunikerer, og ikke kun på ”hvad” der kommunikerer. Med en *sense and respond* tilgang løber kommunikation og information nemlig begge veje; fra toppen af organisationen og fra markedet samt fodfolkene på forreste linje. Det er netop denne kontinuerlige kommunikationsproces mellem top og bund, som skaber alignment.

Skabelsen af *outcome-based road maps* starter typisk hos topledelsen, som udarbejder en liste, hvor de strategiske overvejelser for året noteres. Denne liste fungerer således som organisationens køreplan (eller skibets ror) – strategi handler lige så meget om de ting vi ikke gør, som de ting vi rent faktisk gør. Ledelsen vælger måske at fokusere mere på et nyt overset kundesegment, og ud fra dette fokus udspringer så et afledt strategisk fokus på mobiloplevelsen – her er truffet strategiske valg om, hvad der fra- og tilvælges.

Med udarbejdelsen af top-down køreplanen bliver diverse projektteams bedt om at udarbejde deres egen liste med de initiativer, som de ønsker at arbejde på et kommende år. Dette er bottom-up processen. Disse lister kommer fra den forreste linje; fra fodfolkene (eksperterne), som har størst viden og indsigt i produktet, kunderne og brugerne. Listerne skal også indeholde specifikke målbare *outcomes* for de forskellige initiativer.

Herefter får mellemlederne/projektlederne til opgave at koordinere arbejdet for året – med andre ord, skabelsen af den reelle køreplan. Mellemlederne samles og organiserer en ønskeliste over initiativerne: Hvilke strategiske fokus (fra topledelsen) understøtter de forskellige initiativer (fra fodfolkene), og på baggrund af dette arbejde sorteres initiativerne efter bidrag til de overordnede mål. Mellemlederne estimerer ressourcebehov hos de forskellige teams, hvorefter disse sendes til økonomifolkene, som igen vurderer det overordnede *impact* for virksomheden.

Når denne proces er slut, sendes den samlede plan til review hos topledelsen. Efter topledelsens review står man tilbage med et færdigt *road map*, som alle organisatoriske lag har været involveret i at skabe, og herigennem opnås alignment hos de forskellige organisatoriske lag.

De vigtigste elementer i denne planlægningsmetode er:

- **Strategi udtrykkes som intentioner:** Ledelsen fokuserer mere på et sæt af retninger frem for en detaljeret fastlagt plan. Eksperterne (fodfolkene) er bedre stillet til at udarbejde detaljerne.
- **Viden om den reelle situation/virkelig afgør taktikken:** Fodfolkene har en dyb forståelse for, hvordan de faktiske forhold i markedet er, og hvad der er realistisk at opnå gennem forskellige tiltag.
- **Forpligtelse baseres på outcomes:** Ved at forbinde *outcomes* til de forskellige initiativer, får medarbejderne frihed og fleksibilitet til at forfølge målene på den bedste måde.

- **Et miks af bottom-up og top-down planlægning skaber balance:** Traditionel beskyldes bottom-up planlægning for at mangle koordination, hvor top-down planlægning beskyldes for at mangle fleksibilitet – en kombination af dem begge vil give en mere velbalanceret og alignet organisation

Væsentlige pointer i kapitel 5

- ✓ At ændre metoden fra traditionel planlægning og arbejdsdeling er en af de vigtigste pointer i sense and respond tilgangen
- ✓ Ledere skal skabe forholdende, hvori sense and respond kan fungere. Teams kan stræbe efter at være så agile som muligt, men hvis den overordnede strategiske retning er uklar, målsætningerne er vagt definerede, og deres frihed til at handle er begrænset, så vil deres stræben hurtigt anses som skønt spildte kræfter
- ✓ Usikkerhed og kompleksitet forandrer tilgangen til planlægning. Planer bør ikke fokusere på "hvordan vi kommer i mål" men nærmere "hvilke mål vi ønsker at opnå"
- ✓ Den nye tilgang til planlægning kommer til at påvirke virksomheden på flere niveauer: Program-niveau, hvor en mere tværgående tilgang til samarbejde skal sammensættes Portfolio-niveau, hvor en klar skelnen mellem, hvilke outcomes, der søges for forskellige produkter i organisations portefølje skal defineres tydeligt
- ✓ Brug principperne for *mission command* til at styre diverse teams. Dette indebærer fokus på, at dine teams opnår et veldefineret *outcome* fremfor at skabe et specifikt *output*
- ✓ Koordinér aktiviteterne mellem diverse teams gennem brug af outcome-based road maps
- ✓ Alignment omkring strategi bliver mere vigtigt end nogensinde før og skal opnås gennem en robust kommunikationsproces, som kombinerer top-down strategi, bottom-up indsigt samt tovejskommunikation med markedet

KAPITEL 6: ORGANIZE FOR COLLABORATION

Hjertet af enhver digital innovation er et lille tværfunktionelt team. Dette team er motoren, som driver moderne softwareudvikling. Hvor den industrielle produktion var opbygget omkring samlebåndet, er moderne digital produktion opbygget omkring dette lille team. Dette kapitel beskriver de faktorer, som forfatterne har identificeret som nøgleelementerne for, at sådanne teams kan excellere.

Roller

Der er to heltefortællinger i softwareverdenen. Den første helt er "the lone hacker". Billedet på denne person, er typisk en gut i tyverne, som sidder i en mørk kælder og drikker energidrikke, taster løs på tastaturet, leger med kode, og på et tidspunkt træder han frem i lyset med den

næste store digitale innovation. Indrømmet – disse typer eksisterer, men fortællingen om det ensomme geni er mere undtagelsen end reglen.

Den anden fortælling er historien om en startup i en garage. En lille gruppe af mennesker – to, tre fire måske fem anderledes mennesker, som samles i jagten på en fælles idé. De medbringer typisk forskellige egenskaber og evner (tænk på Steve Jobs egenskaber som visionær og salgsperson kombineret med Steve Wozniaks geni som ingeniør).

Nummer to er mest realistisk og tættere på virkeligheden om, hvordan god software skabes i dag. Typisk skabes god software af et lille team af mennesker, som er aligned omkring det samme mål, som bidrager med forskellige evner og som arbejder godt sammen. Denne historie er ikke helt så ingeniørfikseret som tidligere, i stedet er historien blevet mere fikseret omkring entreprenørskab: Jagten på en drøm, modet til at begå fejl, lære af dem, rette med udgangspunkt i fejlene og til sidst – det store gennembrud.

Motoren i digital produktion ligner denne historie. I hjertet af teamet findes typisk en balanceret gruppe af forskellige egenskaber, som tilsammen formår at skabe og lancere et nyt produkt med udgangspunkt i tovejskommunikation. Følgende tre kerneroller udfyldes generelt altid på succesfulde teams:

- **Engineering:** fokus på, hvad der rent teknisk kan lade sig gøre – hvad der kan bygges
- **Product management:** fokus på forretningen – hvordan løber forretningen rundt
- **Design:** fokus på at løse behov – hvordan skaber vi noget, som brugerne rent faktisk vil have

Afhængig af konteksten vil disse tre kerneroller typisk komplimenteres af andre roller. I et nyhedsbureau vil der typisk også være behov for redaktører og skribenter, og hos virksomheder involveret i meget komplekst arbejde, vil tilknytningen af forretningsanalytikere sikkert også forekomme.

Digital produktudvikling

I 2012 blev David Marcus udnævnt til direktør hos PayPal efter opkøbet af hans startup i 2011. Marcus' første opgave var at trække PayPal væk fra den langsomme bureaukratiske tilstand, som forretningen havde ramt efter mange års vækst. Målsætningen var at modernisere forretningen og genfinde den entreprenørelle ånd, som engang karakteriserede PayPal. Først ændrede Marcus metoden for, hvordan ansatte blev forflyttet mellem forskellige projektteams. For at booste samarbejde restrukturerede han de fysiske arbejdslokaler, så de forskellige teams kunne sidde i samme rum. Afslutningsvis ændrede han arbejdsmetoden for teamene, så de ikke længere fulgte rigide sekventielle procedurer, men i stedet fik overgivet mere autoritet og selvstændighed.

Et af de første projekter, som forløb med den nye arbejdsmetode var ændringen af PayPals Checkout-funktion (som på det tidspunkt generede 75% af omsætningen \$3.5 milliarder). Marcus udpegede et lille team, som skulle ledes af Bill Scott (en veteran softwareingeniør headhunted fra Netflix). Teamet fik til opgave af redesigne funktionen med en deadline seks uger efter – en forholdsvis aggressiv udmelding med tanke på, at PayPal før brugte 26 uger på at udføre tilsvarende arbejde.

Projektet fik navnet Hermes, og til udarbejdelsen samledes designere, produktansvarlige og udviklere i et rum. De begyndte med en ugecyklus at designe, bygge, teste og lære. Man smed de tidligere sekventielle procedure i skraldespanden. Designerne og udviklerne tegnede sammen på whiteboards, satte sig ned til computerne og byggede tegningerne. De tog

resultatet og testede det hos kunderne for at se, hvordan produktet blev modtaget. Med udgangspunkt i denne læring vendte de tilbage til whiteboardet og tegnede videre. I løbet af få dage havde teamet en funktionel app, og i løbet af få uger, var teamet tilfredse med resultatet.

Skabelsen af selvledende teams – kontinuerlig læring

Succes med digital produktion afhænger af skabelsen af små selvledende teams, som arbejder efter sense and respond principperne. Disse teams skal gives autoritet og autonomi nok til at arbejde uafhængigt i jagten på et bestemt *outcome* – i jagten på skabelsen af værdi.

Teams som arbejder med *sense*, skal have lov til at interagere med markedet – observere, tale og proaktivt kommunikere med kunderne for at overvåge, hvordan de bruger diverse produkter, hvor der findes udviklingspotentiale, og de skal have lov til at eksperimentere for at skabe klarhed over de markedsbehov, som findes derude i virkeligheden.

Teams, som arbejder med *respond* skal kunne forstå og fortolke de data, som de modtager fra sense-teams. De skal have lov til at træffe beslutninger baseret på denne data, og de skal have beføjelse til at skabe en passende reaktion på informationen (evt. træffe beslutninger om produktudvikling eller andet).

Sense and respond teams skal have lov til- og kunne forstå:

- Overvåge kunderne/markedet
- Eksperimentere med nye tiltag
- Forstå og fortolke data
- Træffe beslutninger og handle med udgangspunkt i information fra markedet

Herefter giver forfatterne et eksempel på et investeringsselskab på Wall Street, som i 2006 påbegyndte et udviklingsprojekt og efter to lange og frustrerende år stod tilbage uden nyt værdi. Selskabet lærte dog af sine fejl og påbegyndte efterfølgende et nyt projekt med udgangspunkt i sense and respond metoderne. Efter få måneder formåede teamet at lancere en ny service, som blev positivt taget imod af markedet.

Der fremhæves specielt to pointer som de vigtigste lærepenge for virksomheder, der forsøger at lave skiftet til sense and respond: (1) Med sense and respond går man typisk fra en inkrementel til iterativ tilgang til udvikling, (2) samarbejde på teamet og alignment er afgørende for succes.

Boost samarbejdet

Gennem små ændringer i måden, hvorpå teams sammensættes, ledes og struktureres, kan du booste forholdene for et mere effektivt samarbejde. Ændringerne er forholdsvis simple at beskrive men svære at implementere, da de kræver koordination og engagement fra flere afdelinger på én gang.

Ændringer, som kan booste samarbejdet for sense and respond teams er:

- **Creating autonomous, mission-based teams**
Skabelsen af selvledende, mission-based teams. Dine teams skal fokusere på at skabe et ønsket *outcome* og ikke *output*. Et *outcome* som "find ud af, hvordan vi bedst muligt kan lancere vores nye handelsservice" giver mere fleksibilitet og frihed hos temaet. Dette involverer kompetencer til først at eksperimentere, teste, lære og eksperimentere igen. Der er behov for frihed til at fastslå ressourcebehov, træffe beslutninger og handle.
- **Using cross-functional teams**
Sikring af tværfunktionelle kompetencer på teamet. Evnerne til at overvåge, interagere, eksperimentere, fortolke og forstå, samt handle på markedsfeedback dækker alle

forskellige kompetencer, som er nødvendige at tilknytte sense and respond teams. Det kan også være en fordel at skabe tværfunktionelle teams for at nedbryde de silodannelser, som ofte ses i større organisationer, hvor individuelle budgetter og dagsordner præger helheden. Planlægning mellem diverse afdelinger kan hjælpe til at "flade organisationen ud".

- **Building dedicated teams**

Sikring af dedikerede teammedlemmer. Når teamet er sammensat skal du sikre, at medlemmerne er dedikerede til én enkelt mission ad gangen – og til deres team. Dette kan være en svær opgave, da det de fleste steder er kutyme at tilknytte projektmedarbejdere flere projekter ad gangen for at få mest muligt ud af deres kompetencer og ikke mindst den løn, som de betales. Det bliver dog hurtigt en stor belastning at fordybe og forpligte sig til flere projekter ad gangen, hvilket resulterer i slukningen af ildebrænde for at nå alle deadlines. Forsøg i stedet at holde tingene så simple og adskilte som muligt for at sikre dedikation til opgaven fra de enkelte teams.

- **Supporting new work flows**

Støtte til nye arbejdsmetoder. En af de vigtigste ændringer er at hjælpe teamet selv til at nytænke, hvordan arbejdsflowet bør se ud. Dette involverer ofte, at teammedlemmerne finder nye måder at udføre deres individuelle arbejde på. Eksempelvis er projektlederens arbejde ikke længere at udarbejde detaljerede skemaer og business cases, men i stedet at stille spørgsmål og eksperimentere. Designere er måske vant til at nørde i Photoshop, men nu skal de kunne facilitere designsessions ved whiteboardet med udviklerne – og udviklerne er sikkert vant til at arbejde med udgangspunkt i detaljerede kravsspecifikationer, men nu skal de i stedet starte på et langt mere udefineret sted (tegninger og eksperimenter). Alle skal omfavne idéen om forandring som en værdifuld del af processen, og ikke en omkostning, som skal undgås.

- **Co-locating teams**

Nærvær booster samarbejde. Man skal ikke underkende vigtigheden af at sidde i samme rum, når man samarbejder på et projekt. Sparring, idéudveksling og vidensdeling bliver boostet enormt meget af sammenværet, og derfor er samlingen af det tværfunktionelle team yderst vigtig.

- **Being careful with remote work**

Afstand og adskillelse er ikke godt for samarbejde. Det er svære at skabe et effektivt samarbejde mellem folk, som er adskilte af grænser end hos co-located teams. Der skabes typisk ubalance mellem informationsflowet, hvilket reducerer effektiviteten i arbejdet. Hvis du leder et adskilt team, bør du således overveje de faktorer, som kan være med til at skabe ubalance i kommunikationen og forstyrre real-time reaktion.

- **Holding retrospectives and using minimum viable processes**

Afhold retrospektive møder. Retrospektive møder kan være med til at booste samarbejdet meget. Afhold gerne disse møder med to eller tre ugers mellemrum. Formålet er at diskutere samarbejdet og arbejdsprocesserne (er der noget vi kan forbedre, eksperimentere mere? Tag udgangspunkt i al feedback). De første par gange kan disse møder virke akavede og underlige – specielt, hvis teamet ikke er vant til denne slags diskussioner, men på samme måde som produkter ikke kan forbedres uden feedback, kan samarbejdet og arbejdsprocesserne ikke forbedres uden feedback.

Væsentlige pointer i kapitel 6

- ✓ Små selvledende (og tværfunktionelle) teams er nøglen til succes for sense and respond. Disse teams har evnerne til at overvåge, observere og interagere med kunderne, eksperimentere, forstå og fortolke data, træffe beslutninger om, hvordan reaktionen på markedssituationen bør struktureres og eksekvere responsen i praksis
- ✓ Kerneelementer i disse selvledende teams inkluderer typisk **design, engineering** og **product management**. Der vil dog typisk også være behov for andre komplimenterende egenskaber
- ✓ For at skabe samarbejde og alignment, skal diverse teams være karakteriseret af: Selvledende, mission-based (ét projekt ad gangen), tværfunktionelle kompetencer og indsigt, og dedikation
- ✓ Støt skabelsen af nye flows i arbejdet samt fokusér på etableringen af co-located teams. Hvis du benytter outsourcing eller ansatte, som er spredte over større afstande, bør du overveje, hvilke konsekvenser det kan have på den samlede samarbejdsproces
- ✓ Afholdelse af møder, hvor man kigger tilbage (såkaldte retrospectives) vil hjælpe diverse teams til at samarbejde mere effektivt. Dette kan ske hver anden eller tredje uge

KAPITEL 7: CONTINUOUS EVERYTHING – DO LESS, MORE OFTEN

AutoTrader UK er Storbritanniens største reklameside for motorkøretøjer. AutoTrader UK blev stiftet i 1977, og i perioden frem til 1996 udkom reklamerne kun som print. I 1996 lancerede man AutoTrader UKs første hjemmeside, og i 2013 valgte man så at lave en total transformation til udelukkende digitale publikationer og services. Før skiftet blev opdateringer på hjemmesiden frigivet én eller to gange om året, og da virksomheden blev 100% digital blev målsætningen af fordoble antallet til en opdatering hvert kvartal. Som hos alle andre blev de forskellige frigivelser modtaget af markedet – nogle positivt og andre negativt. Med den feedback, som fulgte opdateringerne opdagede lederne hos AutoTrader UK en logik: "Hvis vi med hver opdatering får nyt feedback om, hvad der fungerer, og hvad der ikke fungerer, så vil forøgelse af frigivelsesfrekvensen også øge vores viden og evne til at tilpasse vores forretning". Så hvorfor kun være åbne for læring fire gange om året, og ikke fire gange om ugen?

Denne erkendelse af, at man kan forøge frekvensen af organisationens læring gennem et kontinuerligt flow af feedback og idéer, er fundamental for succes for at få sense and respond med. AutoTrader UK indså, at gennem forøgelse af hastigheden på feedback fra markedet kunne det resultere i en tilsvarende forøgelse af idéskabelse i virksomheden. Flow er således afgørende: Vær opmærksom på hvordan du skaber et velfungerende flow, vedligeholder det og slutteligt konverterer flowet til økonomiske gevinster.

Infrastruktur for flow

Der er fra teknologiens verden kommet mange idéer og praksis, som forsøger at understøtte skabelsen af infrastruktur til *flow*. Et af de væsentligste bidrag fra teknologiens verden er den såkaldte *DevOps* (fra ordene *development* og *operations*) bevægelse. DevOps består af et sæt af idéer og processer, som gør det muligt for teams at frigive software med hurtigere frekvens, pålidelighed og mindre risiko end tidligere.

Alle de processer, som indgår i software arbejdet i dag er blevet forandret. Hvor softwarearbejde generelt tidligere blev anset som en adskilt del af organisationen, er det i dag blevet en fuldt integreret del af organisationens virke. Med den øgede frekvens af frigivelsen i software har andre processer i organisationen også måtte ændre og tilpasse sig.

Det er denne tilpasning, som den organisatoriske verden har gennemgået, som forfatterne refererer til som DevOps, og de har medført fundamentale og ekstraordinære forandringer. Mens virksomheder tidligere var glade og tilfredse med at frigive software et par gange om året, er det i dag for mange virksomheder blevet hverdag at benytte DevOps-teknikker og frigive software flere gange om dagen.

Etableringen af sandkasser – et sikkert sted at lege

Lad os kort vende tilbage til idéerne bag *mission command*. Grundstenen i mission command er, at ledelsen kommunikerer missionen (rammerne) og overlader planlægningen af taktikken til soldaterne selv. Valget af taktik er – inden for de opsatte rammer – frit.

Medlemmerne af de forskellige teams har altså stor frihed til at vælge fremgangsmåden til opgaveløsningen, så længe de overholder de opsatte rammer. Friheden skal således begrænses af nogle tydelige rammer.

Forestil dig en sandkasse – et sikkert sted at lege med en tydelig ramme. Sandkassen skaber positiv indvirken for ledelsen såvel som medlemmerne selv. For ledelsen er frygten, at teammedlemmerne bliver lidt for kreative (på en måde, som skaber problemer for virksomheden, og som lederen bliver holdt ansvarlig for). For teammedlemmerne består frygten i at gå over grænsen. Så hvis rammerne/grænsen (som i en sandkasse) er tydelige, vil pladsen til det kreative arbejde tone frem.

Projektledelse på en ny måde

Software forandrer den traditionelle tilgang til projektledelse, for hvornår er software færdigt? Svaret er aldrig. Så i stedet for at organisere og lede projekter med en bestemt start- og slutdato, argumenterer agile tilgange (som *sense and respond*) for at skabe en kontinuerlig og *ongoing* ledelsestilgang til projektledelse.

I stedet for at hyre et team til at bygge et fastlagt sæt features, bør man i stedet ansætte teamet til at jage bestemte outcomes (som beskrevet i kapitel 5).

Dette skete blandt andet hos AutoTrader UK, hvor budgettering ikke længere sker på årsbasis og med udgangspunkt i fastlagte features. I stedet evalueres der på kvartalsbasis, hvor langt et team er med sine forskellige initiativer, og hvordan disse præsterer ift. at opnå de opstillede mål (outcomes). Alle teams får med udgangspunkt i disse evalueringer tildelt de nødvendige ressourcer ét kvartal ad gangen (budgettering sker således ikke på årsbasis). Ved hvert kvartals afslutning vurderes det, om teamet skal fortsætte arbejdet mod de forskellige outcomes, så hvis et teams initiativer præsterer godt, får de tildelt ressourcer til et kvartal mere, mens andre teams måske har forsøgt med mindre succesfulde initiativer, som herefter lukkes ned for derefter at gå videre til et nyt initiativ.

Væsentlige pointer i kapitel 7

- ✓ Kontinuerlig produktion, kontinuerlig beslutningstagning og kontinuerlig læring er fundamentet for *sense and respond* tilgangen
- ✓ I skiftet fra *manufacturing* til *continuous production* er det vigtigt at overveje virksomhedens andre processer, og også transformere dem til kontinuerlige processer
- ✓ Ledere bør være opmærksomme på kundefølsomhed, lovgivning, sæsonmæssige forhold og afhængigheden af andre teams i frigivelsen af nye produkter, services eller funktioner
- ✓ Organisationer bør anvende *sandkasser* til at definere og skabe grænser samt frihed for diverse teams

- ✓ Frem for at søge tilladelse på efterkrav, bør teams i stedet søge input fra interessenter så tidligt som muligt. Kompromisser bør være en del af de forskellige teams *sandkasser*
- ✓ Den årlige budgetteringsproces bør genovervejes til fordel for en mere periodisk proces, hvor beslutninger om ressourceallokering tages med udgangspunkt i de forskellige teams fremskridt ift. virksomhedens ønskede *outcomes*
- ✓ Marketingteams skal tilpasse deres aktiviteter til en verden, hvori nye produkter og features typisk er ukendte (i hvert fald delvist) helt frem til lige før frigivelse
- ✓ Salgstteams bør bevæge sig væk fra løfter om bestemte features og deadlines til en mere proaktiv tilgang, som hjælper dem til at forstå kundernes og markedets reelle behov

KAPITEL 8: CREATE A CULTURE OF CONTINUOUS LEARNING

I den industrielle tidsalder har der hersket en *command and control delivery culture*. I denne kultur værdsættes opnåelse af produktionsmål indenfor bestemte og stramme deadlines (levering). Dette står i skærende kontrast til at gå på opdagelse og samtale med markedet – der er simpelthen ikke tid til tovejskommunikation, interaktion og læring i denne kultur. I stedet belønnes ansatte samt ledere for at følge og udføre de nøje planlagte forecasts for fremtiden, fremfor i stedet at undersøge, om disse handlinger faktisk var de rigtige at udføre til at begynde med – vi belønner *order and discipline* over tanke, eksperimenter, problemløsning og læring.

I denne type kultur kan for megen snak om opgaven, der udføres tolkes som ulydighed. *Delivery culture* er karakteriseret af top-down beslutningstagning, forecasts, planlægning for ét eller flere år frem og vilkårlige deadlines. Det er ikke en kultur, som fordrer og skaber tovejskommunikation.

I stedet for at jage den ovenstående kultur, fokuserer *sense and respond* på at skubbe beslutningsautoritet ud i organisationen og tillade dem, som er tættest på kunderne og markedet at træffe beslutninger. I denne kultur værdsættes de ansattes indgående viden samt deres evne til at lære.

En væsentlig pointe i dette kapitel er, at formulering af arbejdsbestilling er helt afgørende, når det kommer til skabelsen af en kontinuerlig læringskultur. Hvis du eksempelvis beder ansatte om at bygge et sæt features i et system, så er det netop dette fokus, der værdsættes: levering af de efterspurgte features uden hensyntagen til succes i det større billede. Kulturen vil værdsætte og fokusere på de kendetegn og adfærdsmønstre, som muliggør levering af features.

Hvis du i stedet beder folk være ansvarlige for succes, er der tale om en helt anden type arbejde. Dette vil medføre en ny kultur, som kun kan skabes gennem specifikke kendetegn og støtte fra hele organisationen.

Det kritiske første trin i ændringen af kultur, er således formulering af arbejdsbestilling, men alene dette kan ikke gøre det. Forfatterne peger på syv elementer, eller trin, som er vigtige kendetegn for en *learning culture*:

1. *Humility (ydmyghed)*: Hvis ikke vi kender svaret på forhånd bliver vi nødt til at gå på opdagelse for at finde svaret
2. *Permission to fail (tilladelse til at fejle)*: At gå på opdagelse indebærer, at vi fra tid til anden tager fejl – og det er helt OK
3. *Self-direction (retning)*: I takt med, at vi opdager nye tendenser, skal vi kontinuerligt skubbe vores læring i den retning, hvis vi mener, at de bedste resultater vil vise sig

4. *Transparency (gennemsigtighed)*: Gennemsigtighed betyder deling af ny information – både godt nyt og dårligt nyt – så andre kan tilpasse deres opdagelsesrejse til den nye viden
5. *A bias toward action (handling)*: Analyse, tanke og refleksion er vigtigt, men virkelig læring kommer fra handling. Vi skal tilskynde, at folk tager handling og ikke konstant afventer tilladelse fra andre
6. *Empathy (empati)*: Empati for kunder, brugere og kolleger hjælper os med at finde værdi
7. *Collaboration (samarbejde)*: Ved at bringe forskellige meninger, baggrunde og fagligheder ind i samtalen og problemløsninger, finder vi de bedste løsninger.

I det følgende, vil hvert element blive gennemgået mere detaljeret.

Element 1: Humility (Ydmyghed)

Intet vi kender som sandheden må betragtes som værende sandt. Vi skal turde erkende, at vi ikke altid (faktiske meget ofte ikke) har alle svar, eller er bevidste om alle scenarier. Vi ønsker at tro, at alle initiativer kan forudsiges, planlægges og præcist budgetteres, men når det uundgåelige sker og kompleksiteten disrupter vores nøjsomme planer, står vi overfor et nyt problem: *reporting the bad news*.

Begæret efter at undgå uoverensstemmelser mellem plan og virkelighed er så stor, at vi afholder os selv fra at lære. Fej problemerne under gulvtæppet, hold produktionslinjen i gang og nå vores deadlines! Det er alfa omega!

Problemet for mange ledere i dag er, at de gennem det meste af deres professionelle liv har været eksperter på deres felt – de er vant til at kende alle svarene, det er dét de har opbygget deres karriere på. Men i takt med, at produkter og services består af mere og mere software og usikkerhed, har spillet ændret sig. Beslutningstagning og tovejskommunikation med markedet er blevet de nye spilleregler, og det har nogle bare meget svært ved at tilpasse sig til. Derfor er ydmyghed så vigtigt – vi kender ikke altid alle svarene, og det er OK. Vi skal i stedet finde ud af, hvordan vi kan lære samt bruge læringen til at skabe fremtidig succes.

Element 2: Permission to Fail (Tilladelse til at fejle)

For at en læringskultur kan trives skal dine ansatte føle, at de befinder sig i et sikkert miljø, hvor eksperimenter værdsættes. Vi lærer gennem eksperimenter, men eksperimenter involverer fra naturens side fejl, og du kan sagtens få samme mængde læring fra et fejlslagent eksperiment som fra et succesfuldt. Hvis ikke det er tilladt at fejle, så vil dine ansatte heller ikke turde tage risici.

Der findes eksempler på virksomheder, hvor en mellem-/projektleder udenom organisationens politikker har eksperimenteret i mindre skala og haft stor succes, hvorefter vedkommende har modtaget ros fra den øverste ledelse – for efterfølgende at blive beordret til aldrig at gå uden om reglerne igen. Denne type kultur dræber læring.

Hav fokus på at lære fra fejl på samme måde, som man lærer fra succes. Evaluer og undersøg de initiativer, som har fejlet – hvad fungerede ikke, og var der måske elementer, som fungerede fint?

Element 3: Self-Direction and Alignment (Retning)

Hos Netflix har man fokus på at ansætte ansvarlige medarbejdere, give dem tilladelse til at

operere frit (indenfor veldefinerede rammer), tilladelse til at fejle, hvorigennem medarbejderen selv, samt organisationen, får mulighed for at lære og udvikle sig.

I en organisation, hvor alle er aligned omkring den samme mission, ses der tydelige beviser på forhøjet performance, resultat og innovation. Ansatte, som er dedikerede formår selv at tage ansvar for kvalitet, samarbejde, kreativitet og læring. Derfor er alignment omkring et fælles mål så afgørende for sense and respond. Ansatte har behov for at forstå missionen, forstå hvad den betyder for dem personligt samt kunne se, hvordan det arbejde, de udfører forbinder og bidrager til opnåelse af missionen.

Forfatterne tager her udgangspunkt i Douglas McGregor's "*Theory X and Theory Y*", hvor specielt Y er repræsentativ og sammenlignelig med den læringskultur, som forfatterne taler om.

Element 4: Transparency (Gennemsigtighed)

I begyndelsen af det nye årtusinde var Nokia markedsledende på mobilfronten. Før smartphonens indtog (den første iPhone i 2007) var Nokia ubestridt markedsdominerende, men vi kender alle historien om Nokias fald.

I en ny undersøgelse fra INSEAD argumenterer forfatterne (Huy & Vuori) for, at Nokias fald i høj grad skyldes frygt blandt mellem- og topledelsen. Med dette henviser forfatterne til, at der i perioden efter smartphonens introduktion til markedet bredte sig en frygt for at rapportere "sandheden" op gennem kæderne. Beslutningstagerne i toppen af pyramiden formåede aldrig at skabe et reelt billede af virkeligheden, da informationerne fra mellemlederne var fragmenterede – man holdt de dårlige nyheder tilbage, eller løj måske lige frem om tingens tilstand.

Du kender måske udtrykket "Don't shoot the messenger" – det er aldrig sjovt at være den, som kommer med dårlige nyheder, da det ofte er denne person, som bebrejdes (så fejlagtigt som det nu engang er). Denne tendens underminerer nemlig topledelsens beslutningsgrundlag, hvis de informationer, som virkelig er nødvendig at høre, udebliver grundet deres karakter.

Vi lever i en informationstid, og for at vinde i en informationstid behøver man (surprise!) information – og helst gerne god, brugbar og rigtig information. Derfor vil de organisationer, som fremmer gennemsigtighed og deler ærlig information også være dem, som i sidste ende vinder.

Element 5: A Bias toward Action (Handling)

Usikkerhed er en forhindring, som vi nok aldrig slipper af med, og selv i vores moderne informationstid er det stort set umuligt at forudsige præcist, hvilken effekt vores handlinger vil have. Fremfor planlægning bliver vi nødt til at eksperimentere, teste og prøve af. Med andre ord er handling altså nødvendigt for at skabe fremdrift.

Én af forfatternes pointer med deres tidligere bog "*Lean UX*" var at prioritere *making* (skabelse) over analyse. Skab noget! En prototype, et eksperiment, kundeinterviews – bare noget, som kan give indblik og information vi ikke havde før. Dette er langt vigtigere end at sidde rundt om bordet i mødelokalet og debattere validiteten af et tænkt initiativ.

Element 6: Emphaty (Empati)

Et studie fra 2011 påviste, at teams, som mødtes minimum to timer pr. teammedlem, med sine kunder, hver sjette uge producerede bedre produkter (baseret på tilfredshed) end teams, som ikke mødtes med sine kunder. Antallet af såkaldte *exposure hours* er altså afgørende for et produkts succes, og et andet kritisk læringspunkt er, at alle fra supportcenter til CEO bør udsættes for denne type fornemmelse (sensing) af kundernes behov og ønsker.

Element 7: Collaboration, Diversity and Trust (Samarbejde)

Styrken ved samarbejde mellem folk med forskellige synspunkter, faglige indgangsvinkler og perspektiver er, at de kan kombinere deres forskellige kompetencer og sammen løse et problem på den bedst mulige måde. Udfordringen er paradoksalt nok også funderet på forskellighederne; det er nemlig de forskellige perspektiver, som også kan lede til konflikter om værdier, formodninger, fordomme og forventninger. For at etablere et produktivt team, skal du skabe to afgørende ting: fælles mål og tillid.

Spis sammen, fortæl historier, spil musik eller dyrk sport sammen. Det handler om at skabe nogle rammer, hvor folk på et mere personligt end professionelt plan, kan knytte bånd og komme tættere på hinanden. Dette skaber tillid, som senere kan bruges, hvis der eksempelvis opstår en konflikt mellem to parter.

Vigtigheden af sociale bånd er noget, som hurtigt bliver glemt på trods af, hvor ofte det bliver nævnt af succesfulde kreative teams som fundamentet for arbejdet. Det kan starte med noget så simpelt som at sige "godmorgen" og "god aften" hver dag. Lav mad og spis sammen en gang i mellem. Gennem sådanne aktiviteter har folk en tendens til at sænke paraderne og være mere menneskelige end i professionelle sammenhænge. Tilskynd tillid og åbenhed.

Kulturændringer

Hvordan forandrer man kultur? Det er et spørgsmål uden et klart og entydigt svar, og det er et emne, som ofte undersøges af alt fra forskere, eksperter, konsulenter og ledere. Der er et utal af meninger om, hvad kultur egentlig er: "Kultur er samtaler", "Kultur er det vi gør, ikke det vi siger" eller "Kultur er det vi gør, når direktøren ikke er i samme rum". På sin vis indeholder de sikkert alle en smule sandhed, for kultur er i sagens natur omgivet af usikkerhed og u håndgribelighed.

Så hvor starter man, når det kommer til kulturændringer? Forfatterne til denne bog argumenterer for, at man omfavner idéen om kultur som noget, der er i konstant forandring.

Kultur er ikke statisk, og kultur ændres sig i takt med organisationen.

Kulturændringer forekommer, når vi gør nye ting. Denne handlingsbaserede logik følger idéen om, at kultur er noget vi *gør*, og for at få folk til at gøre nye ting – og helst de ting vi ønsker – har vi brug for lederskab. Med andre ord er kulturændringer noget, som skal ledes. Kulturændringer starter med ydmyghed og gennemsigtighed.

Væsentlige pointer i kapitel 8

- ✓ Sense and respond handler ikke kun om at ændre forretningsprocesser, det handler også om at skabe en læringskultur
- ✓ Nøgleelementerne i en læringskultur er: *humility (ydmyghed)*, *permission to fail (tilladelse til at fejle)*, *self-direction (retning)*, *transparency (gennemsigtighed)*, *bias toward action (handling)*, *empathy (empati)* og *collaboration (samarbejde)*
- ✓ Ledere skal forankre disse værdier og støtte dem i organisationen
- ✓ Kulturforandring er spækket med usikkerhed. Kultur er et produkt af din organisations løbende samtale med sig selv, om sig selv, så benyt et sense and respond mindset. Observer hvad der virker og forstærk netop det. Vær ikke bange for at eksperimentere

KONKLUSION

Verdens forretningsliv og økonomi lever i en spændende tid; en tid kendetegnet af unikke forandringer, som muliggøres af digital teknologi. Disse forandringer præsenterer på samme tid enorme trusler men samtidig – hvis vi formår at handle – lige så store muligheder. Det er op til os selv at fornemme forandringerne, og reagere på dem, så godt vi nu kan. Nogle svar på forandringer har vi allerede set (og nogle kan læses i denne bog), andre venter stadig på at blive opdaget. Det er vel innovationens naturlige liv.

Uanset hvad – *the transformation is coming*, og med sig følger behovet for udvikling. Organisationer, som ønsker at trives og vinde i den moderne verden, skal evne at udvikle og flytte sig, og det kræver lederskab. Det er på tide at give slip på den komfortable rutine og i stedet omfavne nye idéer og metoder, som er nødvendige for succes i en sense and respond-verden.

Forandringer i en foranderlig verden

Drivkraften bag alle de nye forandringer er digital teknologi. Det er det nye stof, hvorpå din og nye forretninger bygges. Stoffet 'digital teknologi' er markant anderledes end det vi byggede på i det forgangne århundrede, og digital teknologi kræver nye forretningsprocesser for at kunne høste dens kræfter og håndtere kompleksiteten.

At holde fast i de gamle *command and control* metoder vi arvede fra de fysiske produktionshaller, er ikke længere bare ineffektivt, det er også farligt for virksomheders eksistens. De gamle metoder ignorerer kompleksiteten, som er indlejret i digitale services, og skaber i stedet falske forhåbninger gennem misvisende planlægning langt frem i tiden. De forhindrer os fra opdagelsen af nye værdistrømme og fra at lære nyt.

Vi skal i stedet bevæge os mod sense and respond, hvor metoderne er funderet på konstante feedback loops – løbende samtaler med organisationen selv samt det marked, vi servicerer. Denne tovejskommunikation vil hjælpe os med at finde ny værdi, ved at hjælpe kunderne udtrykke deres behov til os. Sense and respond tillader os at prøve nye ting, undersøge hvad der fungerer, og tilpasse til vi rammer plet – hvilket skaber værdi for forretningen OG kunderne.

Moderne ledelse skal flytte sig fra gamle regler

Forandringerne skal stikke dybt. De kommer til at ramme alle afdelinger og funktioner i organisationen. Økonomiafdelingen må genoverveje, hvordan budgetteringsprocessen skal se ud i den moderne foranderlige verden. Produktafdelingen må genoverveje porteføljeplanlægningen. Marketing og salg skal gå fra en forudsigelig funktionsbaseret verden, til en verden af kontinuerlig værdiskabelse og leverance. "Dette års model..." hører fortiden til. Det samme gælder den juridiske afdeling. Teknologi er ikke længere kun et IT-spørgsmål. Teknologiens rytme ændrer rytmen for hele forretningen, og alle skal således tilpasse sig.

Det er ikke let!

Man skal ikke gøre sig illusioner om, at det bliver let at foretage disse forandringer, og der findes ingen facitliste eller how-to-guide. Forandring sker, når visionære ledere genkender de forandringer, som sker omkring dem, og herefter formår at samle organisationen omkring en fælles mission. For hver Netflix, som har formået at omfavne forandringer, findes en Blockbuster, som har fejlet.

Anvendelse af bogens pointer i praksis

Sense and Respond er i en strategisk, innovativ og ledelsesmæssig kontekst et vigtigt bidrag til, hvordan den enkelte virksomhed og leder kan opnå en markant bedre real time synkronisering med sit marked, som vil medføre eksekveringen af nye forandringstiltag hurtigere og med større succesrate.

Indholdet i bogen er meget praksisnært, hvor koncepter som eksempelvis Lean Startup, Empatikortet i Business Model Generation, Playing to Win samt Blue Ocean Strategy m.fl. komplementeres. Bogen giver praktiske anvisninger til, hvordan man over tid kan arbejde med dynamisk markedsindsigt samt løbende læring via eksperimenter.

I en ledelses- og strategikontekst kan bogens pointer eksempelvis anvendes således:

A. Ledelsens parathed til at arbejde i en dynamisk kontekst

Som leder kan du reflektere over, hvor parat du selv er til at påtage dig ledelsesrollen med afsæt i Sense and Respond. Den samme dialog kan anvendes i hele ledergruppen for at skabe en kollektiv bevidsthed

B. Teamsamarbejde og projektarbejde

Hvis din virksomhed oplever stor uforudsigelighed i jeres projekter og teams, kan bogens pointer bruges som en selvtest, hvor man systematisk vurderer, i hvilket omfang tankerne i Sense and Respond følges

C. Vi har Co-Creation / samskabelse på vores dagsorden

Sense and Respond kan anvendes målrettet til de virksomheder, som har en ambition om at gøre brug af Co-Creation / samskabelse i deres tilgang til markedet og organisationen. Ved at følge bogens pointer, sikres grundlaget for en meget mere succesfuld implementering af Co-Creation / samskabelse.

Hvis I omvendt er i gang med at opnå erfaring med Co-Creation / samskabelse, er bogens pointer velegnet til en selvtest.

Som det skitseres i dette bookskim, så er der ingen garanti for succes ved at følge anbefalingerne, men der er ingen tvivl om at chancen forøges, ved at følge bogens pointer.