



BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Om forfatterne
Summary

SIDE 26

Anvendelse af bogens pointer i praksis

SPRINT

INTRODUKTION TIL BOGEN

På en overskyet morgen i maj tog John Zeratsky på besøg hos en af Google Ventures' seneste investeringer – virksomheden Savioke Labs. Efter en gåtur gennem den beige farvede bygning med labrynter af korridorer og trapper endte Zeratsky til sidst ved dør 2B, hvor Savioke havde til huse. Zeratsky gik indendfor, og der var den så – den lidt over en meter høje cylinderformede køkkenskraldespandlignende ting med et lille computerdisplay monteret på toppen som et form for ansigt: *the Relay robot*.

The Relay robot blev skabt til hotelindustrien med det formål at levere alverdens ting til hotellets gæster f.eks.; tandbørster, håndklæder eller snacks. Robotten kan selv navigere rundt på hotellet og endda betjene elevatoren. Måneden efter Zeratskys besøg var den første fuldoperationelle *Relay robot* bestilt til at vise sine evner på et nærliggende hotel. Det ville være første gang, at robotten rent faktisk ville interagere med virkelige hotelgæster.

Der var bare ét problem. Steve Cousins (CEO for Savioke) samt resten af teamet var nervøse for, hvordan hotelgæsterne generelt ville tage imod robotten. Flere spørgsmål tyngede hos teamet:

- Hvordan skulle robotten opføre sig?
- Hvor meget personlighed skulle den have?
- Er det underligt, at få leveret sine håndklæder af en robot?
- Hvordan skal robotten kommunikere?

Savioke forhandlede sig til en pilottest hos hotelkæden Starwood, hvor flere kritiske spørgsmål skulle besvares – men tiden var knap. **What a perfect time for a sprint!**



Om forfatterne: **Jake Knapp** er ophavsmand til Google Ventures sprintproces, som han siden har kørt i flere hundrede virksomheder (både startups og større organisationer). Han er blandt verdens største designere.

John Zeratsky har designet mobile apps, medicinal rapporter og aviser. Før han sluttede sig til Google Venture var han designleder hos YouTube.

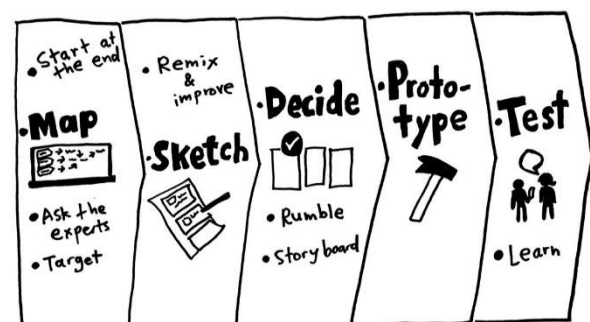
Braden Kowitz er stifter af Google Ventures designteam i 2009. Han har rådgivet tæt på 200 startups i produktdesign og teamkultur. Før Google Venture var Braden designleder for flere Google-projekter herunder *Gmail*, *Google Apps for Business*, *Google Spreadsheets* og *Google Trends*.

Summary

HVAD ER EN SPRINT?

En *sprint* er Google Ventures fem-dages-proces til at besvare kritiske spørgsmål. Processen består af idégeneration, skabelse af prototyping og afslutningsvist test. En sprint indeholder de bedste elementer fra strategitænkning, innovation, adfærdspsykologi, design og meget mere – alt sammen pakket ind i en fem-dages-proces:

- **Mandag:** Kortlæg problemet og de spørgsmål, som er kritiske at få besvaret. Vælg det væsentligste fokusområde
- **Tirsdag:** Tegn og visualisér mulige løsninger på papir
- **Onsdag:** Træf svære beslutninger og transformér idéer til testbare hypoteser
- **Torsdag:** Sæt speederen i bund og byg en realistisk prototype
- **Fredag:** Test med virkelige kunder



Figur 1 - Ugens opbygning
Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. (2016). *Sprint*, s. 17.

Sprint hos Savioke

Det første det udvalgte sprintteam hos Savioke gjorde var at rydde en uge i kalenderen: De aflyste alle møder fra mandag til fredag i én hel uge, og satte autosvar på mailen. Det eneste spørgsmål, som måtte optage teamet den uge var: **"Hvordan skal vores robot opføre sig over for hotelgæsten?"**

Det næste skridt var at sætte en deadline. Teamet aftalte med pilothotellet, at man om fredagen kunne komme og udføre sin test. Der var altså fire dage til at designe og skabe en løsning, som kunne testes i virkeligheden.

Mandag: Teamet gennemgik alt, hvad de vidste om problemet. En talte eksempelvis om vigtigheden af *tilfredshed* hos hotelgæster – en statistik som i hotelbranchen måles nærmest religiøst. Hvis robotten kunne forhøje tilfredshedsstatistikken i pilotprojektet, ville hotellerne med garanti købe flere robotter. Hvis robotten omvendt fik tilfredsheden til at dale eller måske bare flade ud, så ville Savioke som virksomhed sandsynligvis få svært ved at overleve.

Teamet konstaterede modløst, at mange ting kunne gå galt: Vi ved ikke præcist, hvornår en gæst møder robotten første gang. I elevatoren? På gangen? I receptionen? Foran døren, når leverancen ankommer?

Pilottesten var designet således, at en testperson (hotelgæst) blandt mange andre ting ville blive bedt om at bestille en tandbørste fra receptionen, hvorfra Savioke gennem livestreaming fra kameraer på hotelværelset samt robotten kunne følge gæstens reaktion.

Med dette design in mente besluttede teamet at fokusere på selve leveranceøjeblikket – det er dén sekvens, som skal testes, og det er således dét område, vi fokuserer på.

Nu rejste sig flere kritiske spørgsmål: Mange har set animationsfilm, hvor utrolig sofistikerede robotter kommunikerer med mennesker og udtrykker følelser (tænk bare på C-3PO eller WALL-E). Så sofistikeret er *the Relay robot* bare ikke. Så hvordan håndteres det, at robotten ikke har personlighed og ikke kan svare, hvis gæsten begynder at tale til den?

Tirsdag: Her skiftede teamet fra at kortlægge problemer til at skabe løsninger. De enkelte teammedlemmer – og her mener vi alle – satte sig og tegnede på livet løs (individuel). Resultatet var intet mindre end 23 forskellige idéer, som alle blev klistret op på væggene i mødelokalet.

Onsdag: I de fleste organisationer ville processen i at vælge de bedste af 23 mulige løsninger tage flere dage eller uger med møder og e-mails. Sprintteamet hos Savioke havde onsdag... formiddag. Der blev diskuteret og voteret uden skænderier. I løbet af onsdagen besluttede man sig for to tiltag:

- Et "ansigt" til robotten samt et soundtrack af klokkespil og bilyde
- En glad dans, når/hvis gæsten accepterede leverancen

Torsdag: Med kun én arbejdsdag tilbage, var det tid til at få prototypen færdig til fredagens test. To forudsætninger muliggjorde dette:

- Meget af det hårde arbejde var allerede udført. De vigtige beslutninger om, hvad der skulle laves og testes blev taget onsdag. Nu skulle de "bare" udføres.
- Robotten behøvede til testen ikke være fuldoperationel – testen bestod i en meget lille sekvens: leverance af tandbørste til ét værelse.

Nogle programmerede, andre lavede lydeffekter, mens nogle skabte et ansigt i form af en iPad, som blev monteret på toppen af robotten. Klokken 17 var prototypen færdig.

Fredag: Forud for fredagens test, havde teamet arrangeret interviews med fem hotelgæster. Klokken 7 om morgenen monterede teamet kameraer på et udvalgt hotelværelse (de interviewede var naturligvis bevidste om "overvågningen"). Ét teammedlem blev tilbage for at interviewe gæsterne fra klokken 9, mens resten af teamet kunne følge reaktionen via et live stream.

Den første gæst – en yngre kvinde – ankom til værelset, stillede sin bagage og studerede værelsets interiør: lyst træ, naturlige farver og et nyt TV. Hun beskrev værelset som dejligt og moderne – ikke noget usædvanligt. Medarbejderen stillede kvinden en række spørgsmål, for at skjule den egentlige hensigt med interviewet: Hvad var hendes vanlige rutiner på hoteller? Hvornår åbnede hun typisk sin bagage første gang? "Prøv at gøre det", blev hun bedt. Hvad ville hun gøre, hvis hun havde glemte sin tandbørste? Svaret var, at hun sikkert ville ringe til receptionen. "Okay. Prøv at gøre det". Det gjorde hun så, hvorefter regnen af spørgsmål fortsatte.

Et par minutter senere ringede det på døren, hvorefter hotelværelsestelefonen ringede. Kvinden svarede telefonen, og en automatisk besked sagde "*Your toothbrush has arrived*". Uden nærmere betænkning åbnede kvinden døren, mens teamet hos Savioke sad klistret til skærmen, for at se hendes reaktion.

"*Oh my god. It's a robot!*" udbrød hun med et stort smil. Robottens låg åbnede sig, og indeni lå en tandbørste. Robotten spillede en række bilyde og klokkespil, idet gæsten på touchskærmen klikkede på 'acceptér leverance'. Hendes bedømmelse, som også blev indtastet på skærmen, var fem stjerner. Efter den flotte anmeldelse dansede robotten en halvklunget sejrdsdans ved at rokke frem og tilbage. Kvindes reaktion var ærlig og umiddelbar: "*This is so cool! If they start using this robot, I'll stay here every time*".

Men det var ikke kun ordene, som varmede hos Savioke. Det var smilet i hendes ansigt – hendes umiddelbare og naturlige reaktion var et stort smil, fremfor akavet stilhed eller frustration. De andre interviews udspillede sig på omtrent samme måde, og ingen gæster forsøgte – som teamet havde frygtet – at tale til robotten.

Prototypen var langt fra perfekt. Touchskærmen (iPad) drillede nogle gange, timingen i lydeffekterne sad ikke i skabet og flere "gode idéer" blev afkræftet i løbet af interviewene.

Tre uger senere blev *the Relay robot* installeret på fuld tid på hotellet. Historier om den charmerende robot dukkede i de efterfølgende uger op i *New York Times* og *Washington Post*, men vigtigst af alt; gæsterne elskede robotten. Ved udgangen af sommeren 2014 (maksimalt tre måneder senere), havde Savioke modtaget så mange ordrer, at produktionen af robotter knapt kunne følge med.

Del 1: Set the Stage – Forberedelsen

Bogens første del hedder "*Set the Stage*". Denne del af bogen handler om fundamentet for selve sprinten: nemlig at fokusere på den rigtige udfordring med det rigtige team, som arbejder i det rette miljø:

1. *Challenge*
2. *Team*
3. *Time and Space*

1: Challenge

I dette kapitel tages der udgangspunkt i casen Blue Bottle Coffee, som i 2002 blev stiftet af James Freeman – en professionel musiker med stor entusiasme for kaffe. James var i 2012 ikke tilfreds på trods af organisk vækst i forretningen med caféer i San Francisco, Oakland, Manhattan og Brooklyn. James' passion for kaffe drev hans vision om at kunne levere den bedste kaffe – også til alle dem, som ikke boede i nærheden af en Blue Bottle Coffee café. Dette resulterede i, at Blue Bottle Coffee i oktober 2012 rejste \$20 millioner fra en række Silicon Valley-investorer; herunder Google Venture.

Planen var åbenlys. Blue Bottle skulle have en fremragende webshop, hvorfra de friske kaffebønner kunne sælges til kaffeelskere i hele landet. Problemet var blot, at ingen i forretningen vidste noget om teknologi eller online salg, så hvordan kunne James oversætte Blue Bottles magi fra caféerne til smartphones og computere? Det var oplagt at køre en sprint.

Jo større en udfordring, jo bedre bliver sprinten

Hvis du står overfor projekter, som sagtens vil kunne tage måneder eller sågar år – som eksempelvis Blue Bottles rejse mod skabelse af en online identitet – så er en sprint et godt sted at starte. Sprints er dog ikke kun brugbare til langsigtede projekter. Rådet fra forfatterne er at fokusere på de mest presserende og store udfordringer, som virksomheden står overfor. At køre en sprint kræver meget energi og fokus fra deltagerne, så at fokusere på de små sejre eller *nice-to-have*-projekter indbyder ikke til at yde sit maksimale. Lad vær' med det!

Her er tre udfordringer, hvor sprints er effektive:

- **Når meget er på spil**

Hvis du står overfor en udfordring, hvor løsningen forventeligt kræver meget tid og mange penge, kan en sprint være en god øvelse. Se dig selv som kaptajn på et skib, der skal på en lang rejse. Sprinten bruges til at navigere og sikre, at I sejler i den rigtige retning, før det store sejl hæves.

- **Når tidspresset er stort**

Hvis du står overfor en stram deadline – som Savioka. I en sprint genereres der meget hurtigt løsninger. Som navnet *sprint* indikerer, fokuserer processen naturligt på fart.

- **"Vi sidder fast"**

Nogle projekter er svære at starte. Andre mister momentum i løbet af sin levetid. I disse situationer kan en sprint være en god kickstarter. Sprinten vil give nye input.

2: Team

Et Hollywood-eksempel på den perfekte sprint kan ses i filmen *Ocean's Eleven*. I filmen organiserer Danny Ocean (George Clooney) et spektakulært kup mod et stort kasino i Las Vegas. Oddsene er i ikke i Dannys favør: han står overfor en stram deadline, og han får brug for en række eksperter med unikke kompetencer; en lommetyv, en sprængstofekspert og endda en akrobat.

En virkelig sprint er ikke meget anderledes: du har en stram deadline, og du får de bedste resultater ved at involvere det rette team. Du får nok ikke brug for en lommetyv, men du vil med garanti få brug for en leder og en række andre kompetencer.

I etableringen af teamet skal du finde teamets Danny Ocean: én, som besidder autoritet og kan træffe beslutninger. Personen bliver *"the Decider"* – en meget vigtig rolle i sprinten. Dette er

personen, som officielt træffer beslutninger i sprinten. I mange startups vil det typisk være CEO og/eller stifter. I større virksomheder kan det være VP, afdelingsleder, produktleder eller en projektleder. Kendetegnende for *the Decider* er, at vedkommende skal have en dyb forståelse for fokusområdet.

Det er kritisk, at *the Decider* involveres i sprinten **alle** dage. Hvis ikke det kan lade sig gøre, og *the Decider* kun kan være til stede mandag, onsdag og fredag, så **skal** vedkommende uddelegere autoritet til en stedfortræder (dette kunne være én eller to andre fra sprintteamet).

Forfatterne har i sit arbejde med sprints erfaret, at sprintteamet ikke bør overskride syv personer (dette er naturligvis en guideline – ikke et facit). Med otte eller flere personer vil sprinten blive forsinket, og man skal arbejde meget hårdere for at holde alle fokuserede og produktive.

Men hvem skal de syv så være? Ja, det afhænger selvfølgelig af fokusområdet. Typisk vil du få brug for folk til at bygge prototypen (ingeniører, designere, produktledere eller lignende), men du skal ikke begrænse dig til folk, som ofte arbejder sammen. Sprints er typisk mest succesfulde, når man mikser personer med fokus på eksekvering med eksperter med specialviden. Eksempler på roller kunne være:

- **Decider**

Træffer beslutninger og har indsigt i udfordringen. Hvis ikke vedkommende kan være til stede på fuld tid, så uddelegér rollen i de perioder, hvor vedkommende er fraværende.
Hvem: CEO, stifter, produktleder, projektleder.

- **Facilitator**

Brad Pitts karakter i *Oceans*-filmene; Rusty Ryan. Vedkommende holder sprinten kørende ved at holde styr på tid, deadlines, samtaler og koordinering gennem hele processen. Vedkommende skal være komfortabel med at lede møder, opsummere diskussioner og fortælle folk, hvornår det er tid til at stoppe diskussionen og arbejde videre. Du får brug for en Rusty Ryan!
Hvem: kan være en ekstern part – vedkommende skal være objektiv.

- **Økonomiekspert**

Vedkommende har styr på og kan forklare, hvad pengene går til, og hvor de kommer fra.
Hvem: CEO, CFO, forretningsudvikler.

- **Marketingekspert**

Vedkommende kan skabe og formidle virksomhedens budskab.
Hvem: CMO, PR, medarbejder fra marketing.

- **Kundeekspert**

Vedkommende, som regelmæssigt interagerer personligt med kunderne.
Hvem: analytiker, salgspersoner, kundeservice.

- **Teknologi- eller logistikekspert**

Vedkommende, som bedst ved og forstår, hvad virksomheden kan bygge og levere.
Hvem: CTO, CIO, CDO, ingeniør.

- **Designekspert**

Vedkommende kan designe produkter.
Hvem: designere, produktledere.

3: Time and Space

Sprinten kører fra mandag-fredag i tidsrummet 10-17 (eller 09-16), hvoraf én time afsættes til frokost. Hele formålet med at sprinte er at lukke alle forstyrrelser ude og fokusere på én opgave. Hvor en normal arbejdsdag for de fleste involverer møder, tjek af e-mails og en lille smule arbejde, tager man i sprinten alt andet end arbejde ud af ligningen. Ved at arbejde målrettet, fokuseret og struktureret kan man i løbet af seks timers intensivt arbejde fra mandag til fredag opnå utrolige resultater.

Book fem hele dage i kalenderen

Afsæt mandag, tirsdag, onsdag og torsdag fra kl. 10-17 og fredag fra kl. 09-17, da fredagens test kan tage længere tid. Dagen vil typisk forløbe fra kl. 10 til 11.30, hvor der indlægges en kort pause. Herefter arbejdes der frem til kl. 13, hvorefter én times frokostpause følger. Arbejdet genoptages fra kl. 14 til 15.30, hvorefter endnu en kort pause følger, og dagen afsluttes kl. 17. Tidspunkterne kan naturligvis tilpasses efter den givne kontekst.

Forfatterne har eksperimenteret med både kortere og længere sprints, men erfaring viser, at de kortere sprints typisk er for udmattende, mens længere sprints ikke leverer bedre resultater end dem, du får efter fem dages sprint.

Ingen forstyrrelser

Tid er den mest afgørende faktor i en sprint, og derfor kan forstyrrelser og distraktioner ikke tillades. Så én simpel regel er afgørende: **ingen computere, ingen telefoner og ingen iPads** (eller andre enheder, for den sags skyld). De trækker opmærksomhed væk fra sprinten, og det er der simpelthen bare ikke tid til. Denne regel kan for nogle være grænseoverskridende, og netop derfor begynder dagen først kl. 10, da folk således har tid til at tjekke sin mail og følge med i sit "normale" arbejde inden sprintdagen begynder. Ligeledes er der to tillæg til reglen, som gør det mere overskueligt:

- Det er okay at tjekke sine enheder i de indlagte pauser
- Det er okay at forlade lokalet og tjekke sine enheder. På ethvert tidspunkt. Uden at der ses skævt til det. Foretag et opkald, tjek din mail, tweet – hvad end du har lyst til – bare gør det uden for sprintlokalet

Hvis det er nødvendigt at medbringe enheder til at bygge prototypen om torsdagen, så er det naturligvis tilladt. Ligeledes vil nogle dages øvelser tillade brug af computere – men mere om det senere.

Lokalet

Det er afgørende, at der til sprintugen tildeles et mødelokale eller lignende, hvorfra teamet kan arbejde uforstyrret. Det er vigtigt, at der til sprinten minimum er to store whiteboards/tavler i lokalet, da muligheden for at tegne og skrive er afgørende. Menneskets effektivitet og hukommelse hjælpes meget af at have væsentlig information og inspiration omkring sig hele tiden.

Lokalet skal fungere som sprintteamets hjerne, hvor alle tanker, idéer og vigtige informationer er delt med alle på tavler, post-its og papirer. Det er derfor også afgørende at have alle de fornødne småting i orden, før sprinten påbegyndes (tuscher, post-it, papir, tavler og andet).

Til sidst i bogen er der inkluderet indkøbslister samt tjeklister, som **the Facilitator** kan følge i sin forberedelse.

Del 2: Sprintugen

I bogens andel del gennemgås selve sprinten slavisk, og dette menes faktisk helt bogstaveligt. Der er dedikeret mellem 20-50 sider pr. dag, hvor der i detalje beskrives, hvordan hver enkelt dag bør forløbe. Hver dag inddeles i mindre kapitler for de væsentligste øvelser/aktiviteter:

- **Mandag**
 - **Start at the end:** Agree to a long-term goal
 - **Map:** Diagram the problem
 - **Ask the Experts:** Interview your teammates and other experts
 - **Target:** Choose a focus for your sprint
- **Tirsdag**
 - **Remix and Improve:** Look for old ideas and inspiration
 - **Sketch:** Put detailed solutions on paper
- **Onsdag**
 - **Decide:** Choose the best solution without groupthink
 - **Rumble:** Keep competing ideas alive
 - **Storyboard:** Make a plan for the prototype
- **Torsdag**
 - **Fake It:** Build a facade instead of a product
 - **Prototype:** Find the right tools, then deliver and conquer
- **Fredag**
 - **Small Data:** Get big insights from just five customers
 - **Interview:** Ask the right questions
 - **Learn:** Find patterns and plan the next step

Mandag

Sprinten begynder med at identificere det langsigtede mål. Herefter skal I kortlægge den udfordring, som udgør sprintens fokuspunkt samt kortlægge udfordringen – det menes helt bogstaveligt. I skal lave et kort. Eftermiddagen vil bruges på at interviewe eksperter, så alle på sprintteamet er godt rustet til resten af ugens strabadser. Afslutningsvis vil mandagen bruges på at udvælge det rigtige mål.

Start at the End

Mandag begynder med en øvelse forfatterne kalder "start at the end". Her kigger man frem; både mod slutningen af ugen, men også længere frem end det. Din og teamets opgave er at kortlægge fundamentet: det langsigtede mål og de kritiske spørgsmål, som skal besvares. Hvis du går seks måneder – eller måske et helt år – ud i fremtiden, hvad vil så være forbedret i virksomheden som følge af sprinten? Skriv det ned og begynd sprinten med et langsigtet mål.

Begynd mandagens diskussion med et åbent spørgsmål: hvad er mening med dette projekt? Hvor vil vi gerne være om seks måneder, et eller år eller måske fem år?

Diskussionen kan vare alt fra 30 sekunder til 30 minutter – det væsentlige formål med diskussionen er at få fastlagt, hvad det langsigtede mål med sprinten er. Hos Blue Bottle Coffee var målet: *“Bring great coffee to new customers online”*, mens det hos Savioke var: *“A better guest experience”*.

Når I har fundet det langsigtede mål, så skriv det med store og tydelige bogstaver på et whiteboard, og lad det stå resten af ugen.

Efter denne øvelse skal I finde jeres kritiske briller frem. Forestil jer, at I står et år ude i fremtiden og kigger tilbage på sprinten – og den var en katastrofe: Hvor gik det galt? Hvorfor fejlede det? Under overfladen på ethvert mål ligger *antagelser* om reaktionsmønstre og sammenhænge, og disse antagelser kan vise sig meget farlige, hvis ikke de testes.

Hos Savioke var målet en bedre gæsteoplevelse. Men de var smarte nok til at forestille sig en fremtid, hvor robotten blev opfattet som akavet eller forvirrende. Tre spørgsmål pressede sig på: kan vi lave en gnidningsfri levering? (Svaret var ja). Vil gæsterne opleve, at robotten er akavet? (Svaret var nej). Vil gæsterne komme tilbage til hotellet på grund af robotten? (Overraskende nok var svaret ja).

Skriv jeres kritiske spørgsmål på et whiteboard. Brug følgende spørgsmål for at komme i gang:

- Hvilke spørgsmål skal vi besvare i denne sprint?
- For at opnå vores langsigtede mål, hvilke ting (antagelser måske) skal så være sande?
- Forestil jer, at sprinten fejler. Hvorfor fejlede vi?

Forsøg også at omformulér jeres antagelser til spørgsmål. Eksempelvis var en antagelse hos Blue Bottle Coffee, at de kunne inkorporere deres store individuelle viden om kaffe på en webshop. Skriv antagelserne som et spørgsmål med et tilhørende svar, for at finde et fokus:

Q: *To reach new customers, what has to be true?*

A: *They have to trust our expertise.*

Denne antagelse/observation kan efterfølgende omformuleres til spørgsmålet **“Vil kunderne stole på vores ekspertise?”**. Ved at formulere potentielle problemer som spørgsmål bliver det lettere at måle fremdrift i besvarelsen. Det bliver også lettere at tegne mulige løsninger og designe prototyper de kommende dage.

Ved mandagens afslutning vil I identificere de mest presserende spørgsmål og fokusere på dem.

Map

En af de vigtigste øvelser i mandagens sprint er *mapping*. Øvelsen er ganske simpel, og målet er faktisk at lave en så simpel visualisering som mulig, også selvom opgaven kan virke kompleks.

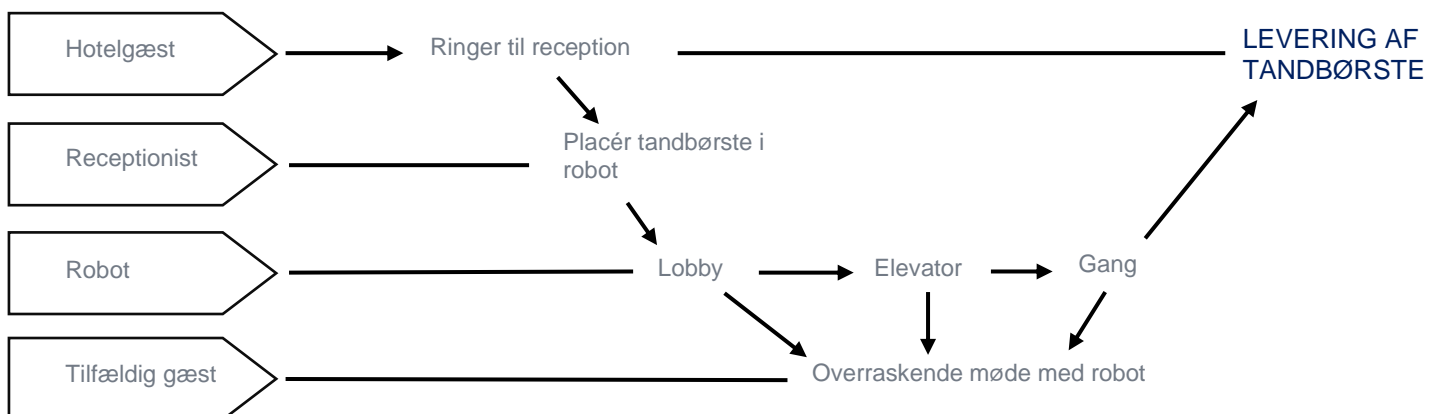
Typisk tegner man de væsentligste aktører til venstre, de vigtigste aktiviteter skrives med bogstaver, hvorefter aktiviteter og handlinger forbindes med pile og streger. Begynd med aktørerne efterfulgt af *“slutningen”*. Ofte er det lettere at fylde trinene ud som den sidste aktivitet.

En af styrkerne ved kortet er, at det er *customer-centric*, altså at der tages udgangspunkt i de vigtigste aktører fra venstre. I bogen er der vedlagt en tjekliste til *mapping*-øvelsen, som kan følges slavisk.

I grove træk bør følgende fem retningslinjer følges:

1. **Notér de vigtigste aktører til venstre**
Kan være kunder, institutioner, interne folk eller sågar robotter
2. **Skriv slutningen / målet til venstre**
Det er ofte markant lettere at udfylde hullerne, når man kender slutningen. Saviokes slutning var leverance af en tandbørste
3. **Ord og pile mellem aktiviteter**
Dit kort skal være funktionelt – ikke kunst. Derfor er ord og pile, måske en boks i ny og næ, rigeligt.
4. **Hold det simpelt**
Dit kort skal ikke involvere mere end tyve trin/aktiviteter – ellers bliver opgaven typisk alt for kompliceret eller omfattende.
5. **Spørg om hjælp**
Mens du tegner, så konsultér løbende med teamet. "Er dette rigtig forstået?" eller "Ser kortet rigtigt ud, eller har vi glemt noget?"

Kortet hos Savioke har set nogenlunde sådan ud:



Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. (2016). *Sprint*, s. 64. Figur 2 - Saviokes robotleverance kort

I vil typisk løbende foretage rettelser til det oprindelige kort i takt med, at sprintugen skrider frem. Det er ofte resultatet af læring og gode diskussioner; man rammer sjældent plet første gang. Med kortet har du opnået en vigtig milepæl: du har skabt en rå skitse af det langsigtede mål, kritiske sprint-spørgsmål samt et brugbart overblik. Du kan med kortet se en basal udgave af sprinten – de spørgsmål, I vil forsøge at besvare fredag.

Resten af mandagen vil gå med at snakke og konsultere eksperter for at indsamle mere information.

Ask the Experts

Dit team ved meget om opgaven, men opgaven er typisk en størrelse, som involverer flere elementer: kunder, udvikling, produkt, salg, marketing, interessenter eller noget helt andet. Derfor er erkendelsen af, at ingen er eksperter i det hele, væsentlig.

Det meste af mandag eftermiddag er afsat til øvelsen *ask the experts*, som er en række interviews med eksperter, hvor du og dit team i et kvarter involverer eksperter, én ad gangen, til gennemgang af jeres sprintkort og kritiske spørgsmål. Under hvert interview tager

teammedlemmerne sine individuelle noter på post-its, som senere samles, organiseres og prioriteres.

Afsæt gerne en halv time til hvert interview, også selvom det næppe tager så længe. Følg derefter disse fem trin:

1. Introducér sprinten

Hvis eksperter ikke er en del af sprintteamet, vil en kort introduktion være på sin plads.

2. Gennemgå tavlerne

Gennemgå på to minutter tavlerne med de langsigtede mål, de kritiske spørgsmål og sprintkortet.

3. Åben døren

Bed eksperter fortælle jer alt, hvad vedkommende ved om de udfordringer, som vedkommende kan se.

4. Stil spørgsmål

Stil spørgsmål! Det handler om at finde alle skjulte detaljer. Bed gerne eksperter gennemgå eller gengive noget, som I allerede har hørt en gang. Spørg, hvor I har misforstået noget. Har vedkommende nogle observationer, som kan omformuleres til kritiske spørgsmål? Brug formuleringer som "hvorfors" og "kan du uddybe".

5. Opdatér tavlerne

I takt med, at I forhåbentlig bliver klogere, skal tavlerne opdateres; hvad end det er det langsigtede mål, spørgsmålene eller kortet.

Ekspertene skal således "bare" møde op og dele ud af sin viden. De skal ikke forberede en stor PowerPoint-præsentation. For at optimere udbyttet af eksperternes vidensdeling, skal du og teamet anvende metoden "**Hvordan kan vi**". (HKV).

Det er en meget simpel metode, som i alt sin enkelthed har til formål at sikre, at alle teamets noter kan konverteres til brugbare spørgsmål, som kan organiseres og prioriteres.

Tommelfingerregel er, at alle noter tages som et åbent optimistisk spørgsmål. Her er et par eksempler fra Blue Bottle Coffee:

- **Hvordan kan vi sikre, at vores kunder, som elsker at komme på vores caféer, også vil elske vores webshop?**
- **Hvordan kan vi sikre, at vores webshop er lige så brugervenlig som vores menneskelige baristaer?**
- **Hvordan kan vi sikre, at der skabes "stamkunder" på webshoppen på samme måde som på caféen?**

¹ Original – *How Might We*

Metoden er let at praktisere. Trin 1: Skriv bogstaverne **HKV** i øverste venstre hjørne af din post-it. Trin 2: Afvent. Trin 3: Når eksperten siger noget interessant, så konvertér dette til et passende spørgsmål (i dit hoved). Trin 4: Notér spørgsmålet på din post-it. Trin 5: Sæt din post-it til side og forbered den næste. Skriv gerne med en tydelig touch fremfor en kuglepen.

Hver teamdeltager vil ende op med en bunke noter – bare rolig, de bliver organiseret og prioriteret senere.

Fordelen ved **HKV**-metoden er, at det for hjernen er meget mere opløftende at gennemgå en række optimistiske spørgsmål fremfor en lang liste af problemer og udfordringer.

Derudover inspirerer spørgeformen til bedre at kunne tegne og designe mulige løsninger om tirsdagen.

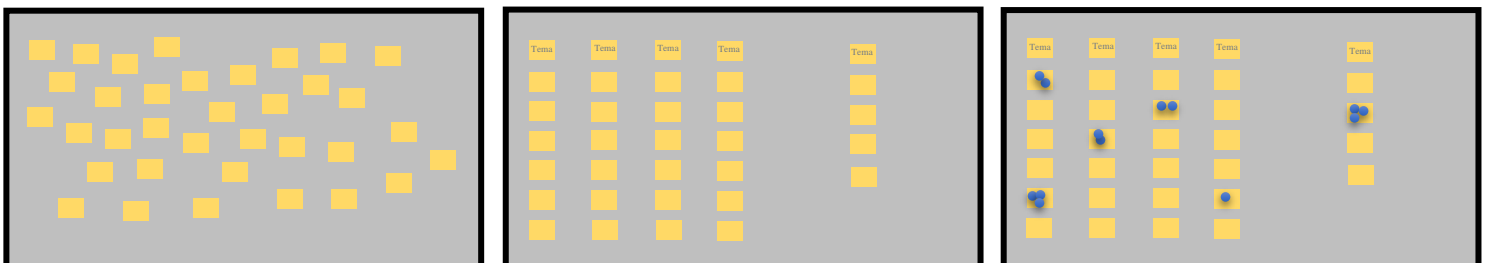
Organisering og prioritering

Så snart ekspertinterviewene er færdige, samles alle noter på en væg. Til at begynde med klistres alle post-its tilfældigt op på væggen – et stort rod. Herefter organiseres noterne i kategorier. I takt med, at noterne læses, vil forskellige kategorier begynde at vise sig. Der vil måske være flere noter, som centrerer sig om håndtering af data, involvering af kunder eller noget helt andet. Disse klistres i nærheden af hinanden, og hver kategori får en ny post-it med en overskrift – der vil typisk også være en "diverse" klynge af noter, som ikke rigtig falder indenfor en specifik kategori.

Herefter udstyres hver teamdeltager med en tusch og får ret til at uddele to stemmer. Deltageren stemmer herefter på en eller to idéer ved at notere en tydelig prik eller et kryds på den/de spørgsmål, som vedkommende finder mest interessant. **The Decider** får ret til at uddele fire stemmer. Det er helt okay at stemme på sin egen idé, og det er ligeledes okay at tildele én idé begge stemmer.

Tag de udvalgte HKV'er og kæd dem sammen med sprintkortet. Det burde være således, at de optimistiske og udfordrende HKV-spørgsmål relaterer sig til et sted på sprintkortet, ellers er der sket en brist et eller andet sted.

Target



Figur 4 - Organisering og prioritering af HKV post-its

Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. (2016). *Sprint*, s. 80.

Det er altid **The Decider's** opgave at udvælge et bestemt fokus (target) for resten af sprinten. I har alle brugt hele dagen på at processere information og fordybe jer i opgaven, så det burde

ikke være en enorm udfordring for beslutningstageren at finde det oplagte fokus (vedkommende kan dog bede om hjælp, hvis der stadig er tvivl). Kendetegnende for jeres *target* skal være:

- *Who is the most important customer? (den vigtigste interessent)*
- *What is the critical moment of that customer's experience? (den vigtigste aktivitet)*

Altså, hvem er den vigtigste interessent på kortet, og hvilken aktivitet/handling er mest kritisk/afgørende?

Hos Savioko var den vigtigste interessent *hotelgæsten* (valgt over hotelpersonale og robot), mens aktiviteten var selve *leveranceøjeblikket* (valgt over lobby eller elevator). De andre scenarier var bestemt vigtige, men de største risici og muligheder lå i øjeblikket, hvor en hotelgæst åbner sin dør og ser en robot. Hos Blue Bottle Coffee var den vigtigste interessent kunder, som aldrig før havde været på en Blue Bottle café.

Efter det rette *target* er valgt, vil I kunne vende tilbage til de kritiske sprintspørgsmål og se, at et af dem relaterer sig til netop jeres fokus.

Sæt en tydelig cirkel om interessenten og aktiviteten på sprintkortet samt det kritiske sprintspørgsmål, og lad dette være kompasset for resten af sprinten.

Tirsdag

Tirsdagen står i løsningernes tegn. Dagen begynder med at finde inspiration til eftermiddagens kreative design af løsninger. Eftermiddagen består af en fire-trins-metode for, hvordan I kan tackle øvelsen med at tegne og designe mulige løsninger.

Remix and Improve

Tanken om at revolutionere verden med nye, originale og innovative idéer kan være forryllende, og for mange er det da også drømmen at opfinde den næste dybe tallerken. Men sandheden er, at langt de fleste gode idéer opstår på en helt anden måde. Mange af verdens bedste innovationer er "blot" overbygninger eller finjusteringer af allerede eksisterende idéer – og netop derfor er øvelsen *remix and improve* vigtig.

Øvelsen startes med teknikken **Lightning Demos**, hvor hvert teammedlem giver en tre minutters gennemgang af vedkommendes favoritløsninger ift. det valgte problem. Hvis fokus eksempelvis er en webshop, vil hvert teammedlem have tre minutter til at gennemgå features af eller hele webshops, som vedkommende synes kan noget særligt eller leverer en god kundeoplevelse.

Øvelsen handler ikke om at "stjæle" fra andre, men om at finde inspiration – og gerne fra andre industrier end jeres egen.

Eksempelvis fandt Blue Bottle Coffee inspiration hos sælgere af vin og tøj til at opbygge deres beskrivelse af smag, aroma og tekstur.

Mens et teammedlem præsenterer, kan det for effektivitetens skyld være en god idé at have en synlig timer kørende. Tre minutter. Og ja, der må til denne øvelse gerne bruges computer, telefon eller tablet – gerne koblet til en storskærm, så alle kan følge med.

Den menneskelige hjerne og korttidshukommelsen kan ikke nødvendigvis kapere eller sortere i alt for mange gode forslag på én gang, så derfor er det en god idé på en post-it at lave en grov tegning af essensen af idéen med en titel. Alle post-its klistres på en væg eller et whiteboard. Efter alle **lightning demos** skulle I gerne have en væg/tavle med 10-20 idéer/gode features.

Med en kombination af alle disse idéer, mandagens sprintkort, kritiske spørgsmål og HKV'er, står I tilbage med en masse råmateriale. Tirsdagens eftermiddag kommer til at gå med at konvertere al dette råmateriale til faktiske løsninger. Før I kan det, skal I overveje, om alle teammedlemmer skal fokusere på at designe "den samme løsning", eller om teamet skal deles op. Hos Blue Bottle Coffee gav det eksempelvis mening at opdele teamet, da der er flere kritiske elementer i en webshop (shoppe-oplevelsen, indkøbsvognen, liste med forskellige kaffebønner osv.)

Sketch

Efter frokost påbegyndes tegnestuen. Her er en naturlig reaktion for mange: "Jamen, jeg kan altså ikke tegne..." Bare rolig, det gør ingenting. Alle kan skrive ord, tegne bokse og simple figurer. Det er ikke kunst, du skal tegne – bare en fuldgod løsning på jeres udfordring. Du kan eksempelvis bruge tre større post-its til at repræsentere tre forskellige skærbilleder på en hjemmeside. Sådan gjorde man hos Blue Bottle Coffee.

Styrken ved tegninger

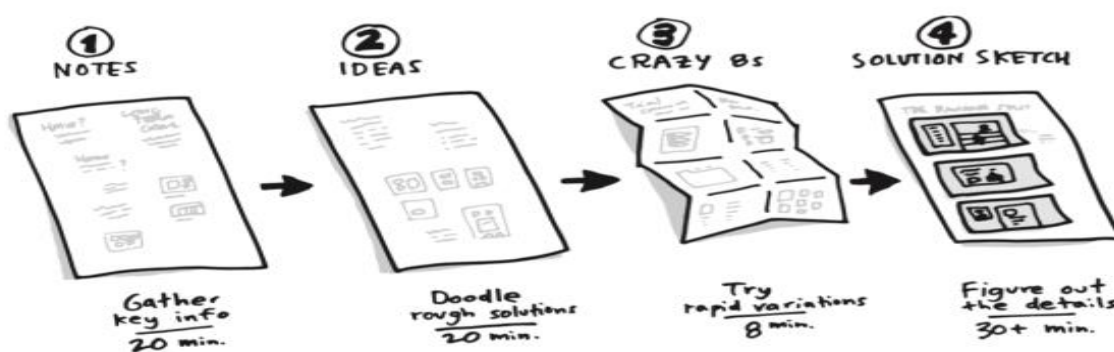
Mange har oplevet at få en god idé. Du går måske et par uger og finpudser idéen og detaljerne. Så tager du mod til at fortælle andre om din geniale idé, og de står bare tilbage og kigger modløst på dig. Måske forklarede du idéen dårligt. Måske var timingen dårlig. Af en eller anden årsag kan de ikke se den samme geniale idé, som du kan. Det kan være yderst frustrerede. Specielt hvis du efterfølgende oplever, at en anden præsenterer sin meget dårligere idé, og denne bliver rost til skyerne.

Scenariet er naturligvis opstillet, men pointen er valid. Abstrakte idéer mangler konkrete detaljer som hjernen kan hæfte sig ved. Derfor vil nogle fremragende idéer blive undervurderet og forkastet, mens andre dårligere idéer blive overvurderet og fremskyndet, så længe de blot er abstrakte beskrivelser. Med abstrakte idéer kan enhver forestille sig hvad som helst – og derfor fremstår idéen for nogle som god, mens den for andre er dårlig – fordi deres egen forestilling enten er god eller dårlig.

Med en konkret tegning tilføjer du din abstrakte idé konkrete detaljer, så andre ser netop dét, du ser, og ikke det de selv opfinder i deres egen hjerne. Når dine idéer bliver konverteret til konkrete og detaljerede forslag, kan de på retfærdigvis bedømmes og tages stilling til.

En metode til *sketching*

Efter at have faciliteret utallige sprints, er Jake Knapp, forfatteren til bogen, blevet lidt af en ekspert. Han har i hvert fald erfaret, hvor nemt man som førstegangssprinter kan komme ud af komfortzonen i tegnestuen tirsdag eftermiddag. Han har gennem erfaring skabt en fire-trins-metode til selve tegneøvelsen, som kan ses nedenfor:



Figur 5 - Sketching fire-trins-metode, Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. (2016). *Sprint*, s. 109.

Første trin består af 20 minutters notetagning. Hvert teammedlem bruger 20 minutter på at gennemgå alt fra det langsigtede mål, de kritiske spørgsmål, sprintkortet, fokusområdet samt inspirationen fra de forskellige *lightning demos*. Al inspiration skulle være tilgængeligt rundt omkring i lokalet på tavler og vægge. Herefter følger trin to, hvor man i 20 minutter nedskriver sine idéer i grove træk. Derefter er det tid til at udforske alternative idéer i trin tre (Crazy 8s). Dette tager otte minutter. Til sidst bruges der en halv time (eller mere, hvis nødvendigt) på at tegne din endelige løsning.

Trin 1: Notes

Trin 1 er ligetil. Hele teamet tager på rundtur i lokalet og lader sig inspirere af gårsdagens hårde arbejde. Det er altid en god idé at få genopfrisket alle detaljer. I tager naturligvis individuelle noter undervejs – og disse noter er kun til eget brug resten af eftermiddagen, så her skal du ikke bekymre dig om at skrive, så andre kan læse det.

Det er her tilladt at bruge computer, telefon eller tablet til at dobbelttjekke fakta, genopfriske en feature fra en hjemmeside fra en *lightning demo* eller noget helt andet. Husk altid, at I ikke behøver opfinde den nye dybe tallerken. Ofte er de bedste innovationer allerede eksisterende idéer, som optimeres eller genoptages med et sæt friske øjne.

Trin 1 tager 20 minutter, og herefter slukkes alle telefoner og computere og lægges væk. Brug de sidste tre minutter på at gennemgå dine egne noter og fremhæv de vigtigste. De vil hjælpe dig i næste trin.

Trin 2: Ideas

Nu, hvor alle har en masse noter, er det tid til at skifte til idé-gearet. Her vil hvert medlem skrive sine idéer ned, tegne små bokse, diagrammer, tændstikfigurer og pile, som illustrerer idéerne grafisk. Det gør ikke noget, hvis det hele på dette tidspunkt er lidt rodet eller ufærdigt. På samme måde som med dine noter fra trin 1, er dine tegninger her ikke noget, som skal deles med resten af teamet. De er kun til for egen vindings skyld.

Brug 20 minutter på at tegne alle dine umiddelbare idéer, hvor de sidste tre minutter igen bruges til at gennemgå arbejdet. Identificér dine favoritter og fokusér på dem i de næste trin.

Trin 3: Crazy 8s

Trin 3 går hurtigt – og det er meningen. Hvert medlem tager sin(e) favoritidé(er) og tegner hurtigt otte forskellige variationer på otte minutter. Øvelsen tvinger dig til at tænke hurtigt og tænke dybere end din originale idé. Nogle af de otte variationer vil være bedre end andre, men de vil alle være alternativer, som har elementer, der kan overvejes.

I praksis tager hvert teammedlem ét stykke papir og folder det til otte firkanter. Brug ét minut pr. firkant og tegn otte forskellige versioner af din idé. Du skal ikke bare være fjollet – fokusér på det gode i din idé og forsøg altid at fremhæv det. Arbejd hurtigt og husk – rod gør ikke noget, det er kun tiltænkt dine øjne.

Hvis din idé involverer ord eller sætninger, kan øvelsen også være med til at forstærke budskabet. Du tvinger dig selv til at omformulere det samme budskab otte gange. Nogle gange vil opleve, at din originale idé og tegning virkelig er den bedste, mens du andre gange vil opleve, at din løsning bliver bedre, jo flere gange du genovervejer den. Uanset hvad, går otte minutter hurtigt, så det gør ikke noget, hvis du ikke selv kan mærke den store produktivitet og fremdrift.

Trin 4: Solution Sketch

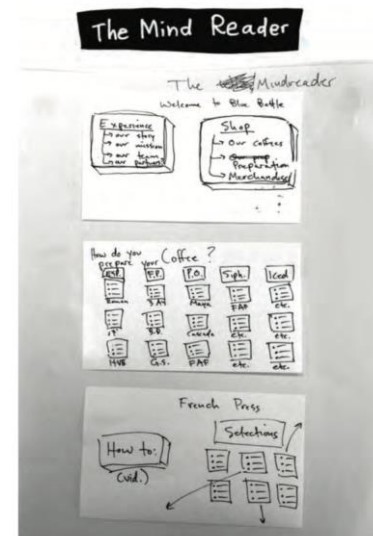
Nu er tiden kommet til at tegne den endelige version af din løsning – den udgave, som resten af teamet dagen efter skal se. Tegningen skal derfor være detaljeret nok til, at den let kan forstås uden din mundtlige beskrivelse, da du ikke får mulighed for at komme med en redegørelse for dine tanker bag. Den endelige tegning vil blive hængt op på væggen sammen med de andre deltageres tegninger. Det skal ikke fremgå, hvem der er ophavsmand til hvilke løsninger.

Tegningerne skal illustrere hele kundens oplevelse med løsningen. Det er derfor typisk, at den endelige tegning består af tre mindre tegninger, som repræsenterer en sekvens af aktiviteter, der indgår i kunderejsen/oplevelsen (se figur 6). Husk, at tegningen ikke behøver være et kunstværk. Simple figurer, bogstaver og pile er ofte rigeligt til den menneskelige forståelse.

Onsdagen vil således starte ud med en bedømmelse af de forskellige løsningsidéer. Jo flere idéer, jo længere tid vil det tage at udvælge den bedste idé. Sørg derfor så vidt muligt at begrænse hvert medlems bidrag til én (vedkommendes bedste) idé.

Onsdag

Onsdag morgen vil I befinde jer i et lokale fyldt med mulige løsninger. Det er godt og en lille smule skidt, da I nemlig ikke kan lave prototyper og teste *alle* løsninger. Onsdag morgen skal gå med at evaluere de forskellige løsninger og udvælge dem, som bedst lader jer nå det langsigtede mål. Eftermiddagen vil gå med at væve løsningerne sammen i et *storyboard*: en *step-by-step-guide* for prototypen.



Figur 6 - Færdig tegning
Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B.
(2016). *Sprint*, s. 105.

Decide

Vi har alle oplevet at deltage i møder, som dræner energi og tid, uden faktisk at producere reelle resultater. Det er udmattende! For at undgå den kendte diskussion, som reelt ikke resulterer i noget brugbart, har forfatterne igen gennem erfaring skabt sin egen metode til effektiv beslutningstagen – og det får man brug for, når man i løbet af kort tid skal udvælge de bedste løsninger fra dagen før. De kalder metoden *the sticky decision*, og den består af fem trin:

- 1. Art museum:** *Put the solution sketches on the wall with masking tape.*

Trin 1 er meget simpelt. I ankommer alle onsdag morgen, og ingen har set de forskellige løsningstegninger før. Her går alle rundt i lokalet og betragter de forskellige løsninger, som hænger på én lang række – ligesom på et museum.

- 2. Heat map:** *Look at all the solutions in silence, and use dot stickers to mark interesting parts.*

Inden rundturen blandt løsningerne (trin 1) begynder, skal du som **The Facilitator** uddele små klistermærker (eller andet, som kan bruges til at markere). Giv gerne folk 20-30 små klistermærker og bed alle følge følgende metode:

- (1) Undgå samtale,
- (2) kig på en løsningstegning,
- (3) markér din(e) favoritdele af løsningen (hvis der er nogle),
- (4) sæt to eller tre klistermærker ved de mest spændende idéer,
- (5) hvis du har nogle spørgsmål til en løsning, så skriv dem på en post-it og hæng den ved idéen,
- (6) gå videre til næste tegning og gentag processen.

Der er ingen regler for brug af markører; hvis man løber tør for klistermærker, så får man nogle flere. Du må gerne markere ved din egen idé – som sagt – ingen regler.

Det "naturlige" vil være, at alle får mulighed for at præsentere sin idé, men sådan bliver det ikke. På den måde tager personen mere fokus end løsningen, og måske vinder en 'dårligere' løsning over en 'bedre' løsning grundet personens karisma. Alle i lokalet er meget vidende om emnet, så hvis ikke løsningen står frem og giver mening for dem, så er det meget sandsynligt, at den heller ikke vil få meget succes i praksis.

Øvelsen giver et hurtigt overblik over, hvor de bedste features findes – deraf navnet "*heat map*". Problemet med jeres *heat map* er dog, at man ikke ved, **hvorfor** folk har markeret, som de har gjort. Det er derfor trin 3 er med.

- 3. Speed critique:** *Quickly discuss the highlights of each solution, and use sticky notes to capture big ideas.*

Her vil teamet diskutere de forskellige idéer og dét, som er markeret ved dem. Diskussionen vil følge en struktur og være tidsbegrænset. Processen udspiller sig som følger:

- (1) Saml jer om den første tegning,
- (2) sæt stopuret til tre minutter,
- (3) The Facilitator beskriver tegningen (også selv det ikke er vedkommendes tegning) "*Her ser det ud som om, at kunden klikker på 'afspil video'...*",
- (4) The Facilitator beskriver, hvor en tegning har mange markører "*Mange markørere ved animationsvideo*",
- (5) teamet fortæller, hvis The Facilitator overser noget,
- (6) én frivillig noterer idéer på post-its, giver dem et simpelt navn som "*animationsvideo*" eller "*Tilmeld*" og klistrer dem over tegningen,
- (7) gennemgå spørgsmål,
- (8) ophavsmanden til tegningen forbliver tavs og afventer,
- (9) ophavsmanden besvarer spørgsmål og beskriver, hvis der er nogle detaljer, som er blevet overset,
- (10) gå til næste tegning og gentag processen.

- 4. Straw poll:** *Each person chooses one solution, and votes for it with a dot sticker.*

Trin 4 er en meningsmåling, som ikke er gældende. Den bruges blot til at give alle teamdeltagere mulighed for at udtrykke sine holdninger til de forskellige idéer. Stemmerne som afgives er ikke bindende – de bruges snarere til at rådgive **The Decider**, som endeligt tager beslutningen. Processen forløber således:

- (1) Alle har én stemme (som markeres),
- (2) mind alle om det langsigtede mål og sprintspørgsmålene,
- (3) mind alle om at overveje potentiale såvel som risici ved idéerne,
- (4) sæt stopuret til ti minutter,
- (5) hvert medlem noterer sit valg – det kan være en hel tegning eller blot et brudstykke,
- (6) når tiden er gået markeres alles stemmer ved tegningerne,
- (7) hvert medlem gør **kort** rede for sit valg (maksimalt ét minut pr. deltager)

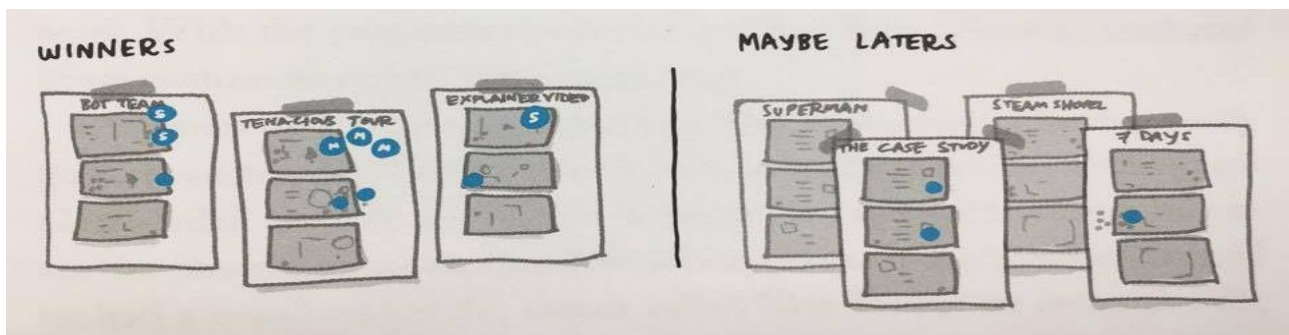
Et hurtigt råd: træf ærlige beslutninger fremfor beslutninger, som nødvendigvis ikke gør alle glade. Demokrati er et godt system til at lede regeringer, men ikke specielt velegnet til en sprint.

5. Supervote: *The Decider makes the final decision.*

The Decider bestemmer – det ligger ligesom i navnet. Det vil sige, at vedkommende kan vælge at "lytte til" teamet og vælge løsninger, som er populære blandt teamet, men hun kan også vælge at ignorere medlemmerne og stemme på noget helt andet. **The Decider** har tre stemmer, og vedkommende kan fordele dem som hun vil. Når **The Decider** har placeret sine tre stemmer er ugens hårdeste beslutning(er) truffet.

De idéer, der har fået tildelt **The Decider's** stemmer, er dem, som planlægningen af prototypen vil tage udgangspunkt i, og dem, som ultimativt vil blive testet fredag.

Efter afslutning af beslutningsprocessen skulle resultatet gerne se nogenlunde ud som nedenstående:



Figur 7 - Idéer med "Supervotes" er fundamentet for prototypen Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. (2016). *Sprint*, s. 141.

Rumble

Du har måske gjort dig tanken: "Hvad nu hvis der udvælges tre idéer, og disse ikke harmonerer – eller direkte konflikter – med hinanden? Hvad hvis idéerne ikke kan skabes i den samme prototype?". Det kommer vi heldigvis til nu.

Hvis I efter evalueringen står tilbage med to gode men konfliktende idéer, behøver I ikke vælge mellem dem. I stedet kan I lave prototyper for begge og i fredagens test få at se, hvilken klarer sig bedst hos kunderne. Prototyperne vil i fredagens test altså "kæmpe" mod hinanden om kundernes gunst – en øvelse forfatterne kalder *rumble*. Denne øvelse giver kun mening, såfremt de(n) valgte idéer under ingen omstændigheder kan integreres med hinanden.

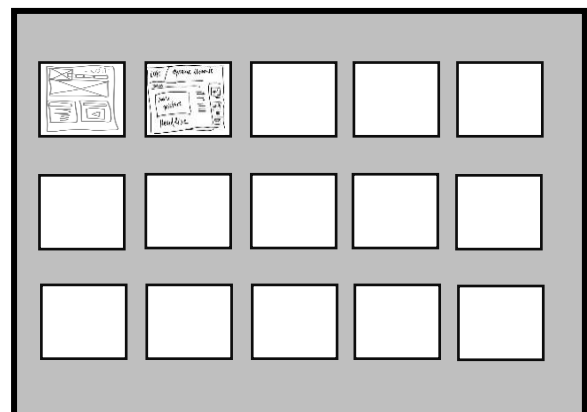
Hvis I står med mere end én "vinder", så tag en hurtig diskussion om, hvorvidt en *rumble* giver mening.

Ved frokosttid onsdag vil I have besluttet, hvilke tegninger og idéer, som bedst vil kunne besvare jeres kritiske sprintspørgsmål og hjælpe jer til at nå det langsigtede mål. I vil også have besluttet, om idéerne kan kombineres og integreres i én prototype (som hos Savioko), eller om I skal bygge flere prototyper og teste dem i en *rumble*. Efter frokost er det tid til at lægge en handlingsplan for, hvordan I kan få prototypen klar til fredagens test.

Storyboard

Onsdag eftermiddag kommer til at gå med øvelsen *storyboard*, som har til formål at besvare alle de små spørgsmål, som de overordnede løsningstegninger ikke tager højde for. Helt konkret tager man de valgte idéer og sætter sammen til et såkaldt *storyboard*, som typisk er brugerhistorie, der udspiller sig over 10-15 frames (metoden er meget udbredt og bruges blandt andet hos store filmselskaber). *Storyboard* bruges til at simulere en færdig prototype og kundens interaktion med den, med henblik på at synliggøre de underliggende problemer eller forvirringsøjeblikke, som kunden potentielt vil opleve.

I skal først og fremmest bruge et whiteboard/tavle, hvorpå der tegnes – lad os bare sige – 15 mindre kasser, hver på størrelse med et til to A4-ark. Herefter begynder I fortællingen fra øverste venstre hjørne. Den første kasse (frame) skal illustrere kundens første oplevelse i fredagens test – det kunne således være en avisartikel, i App Store, på en supermarkedshylde eller gennem et Facebook eller Twitter feed – kun fantasien sætter grænser. Åbningsscenen kan være vigtig, og du bør overveje, hvordan jeres kunder sandsynligvis hører om det nye produkt første gang. Det kan dog være en god idé at præsentere jeres produkter omgivet af konkurrerende produkter for at se, om det i virkeligheden skiller sig ud. Resten af eftermiddagen vil gå med at udfylde hele jeres *storyboard*.



Figur 8 – *Storyboard*
Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. (2016). *Sprint*, s. 153.

Torsdag

Dagen før skabte I et *storyboard*. I dag handler om at konvertere gårsdagens arbejde til en realistisk prototype, som kan testes fredag morgen.

Fake It

Det er afgørende at huske, at I blot skal skabe en facade. Det er alt for omkostningstungt og tidskrævende at skabe en fuldgod løsning, som er funktionel og "perfekt" på alle områder. Problemet med den tilgang er, at man bruger mange ressourcer på en idé, som muligvis ikke tages godt imod af kunderne. I skal stræbe efter at skabe lige præcis nok til at maksimere læring og besvare spørgsmål, hverken mere eller mindre.

Til torsdagens arbejde skal I adoptere et såkaldt "prototype mindset", som består af fire simple principper:

1. You Can Prototype Anything

Rigtig meget i torsdagens arbejde handler om optimisme og et åbent sind, ellers kan det blive svært at nå det hele.

2. Prototypes Are Disposable

Man skal ikke lave prototyper, som man ikke er villig til at smide væk, hvis de viser sig upopulære. **Husk:** det sker, at ens idéer eller løsninger ikke vinder popularitet hos kunderne, så derfor skal man ikke bruge meget tid på at skabe noget, som reelt ikke accepteres. Så hellere hurtigt få besvaret spørgsmålet om, hvorvidt løsningen faktisk er interessant.

3. Build Just Enough to Learn, But Not More

Prototypen bygges for at besvare spørgsmål, ikke andet – så hold fokus på det. I har ikke brug for et fuldt funktionelt produkt. I skal bare bruge en facade, som kan skabe en reaktion hos kunderne.

4. The Prototype Must Appear Real

Prototypen skal fremstå virkelig for kunderne. Hvis ikke man præsenteres for noget realistisk, så bliver reaktionerne heller ikke oprigtige, og det er afgørende, da reaktioner siger meget mere end feedback.

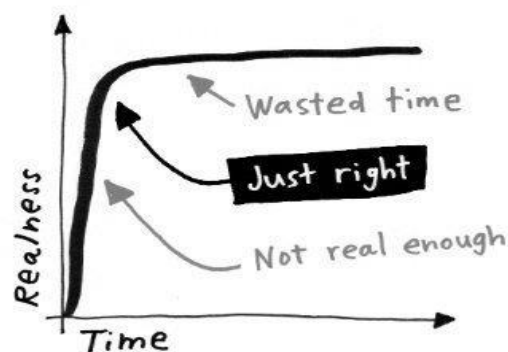
Skellet mellem feedback og reaktion er afgørende. I skal stræbe efter at skabe en prototype, som vækker ærlige reaktioner hos kunderne. Hvis kvaliteten af prototypen er for lav, så vil kunderne ikke tage produktet seriøst. I har ikke tid til at lave et kvalitetsprodukt. Stræb derfor efter det, forfatterne kalder "Goldilocks Quality" (figur 9); ikke for høj, ikke for lav, men præcis nok.

I bogen kan du læse flere eksempler på forskellige virksomheders prototyper, hvor man stræber efter *Goldilocks Quality*.

Virksomhederne, deres kritiske spørgsmål samt prototype kan ses nedenfor:

- FitStar – *How can we explain a new kind of fitness software?*
Prototype: Simuleret app
- Slack – *What's the best way to explain Slack to non-tech customers?*
Prototype: Simuleret software (kommunikationssystem)
- Foundation Medicine – *What essential information do oncologists need to make treatment decisions?*
Prototype: Papir rapport på én side
- Savioke – *How will hotel guests react to a robot with personality?*
Prototype: Fysisk robot med en iPad-skærm

Goldilocks quality



Figur 9 - *Goldilocks Quality*
Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. (2016). *Sprint*, s. 170.

Prototype

Torsdag er ganske anderledes fra de andre sprintdage – specielt fordi ingen prototyper er ens, og derfor er det svært at foreslå et trinvist forløb, hvor igennem øvelsen kan forløbe. Forfatterne til bogen har dog gennem flere hundrede sprints gjort sig nogle erfaringer, som de inddeler i følgende fire punkter:

1. *Pick the right tools*

Følgende tommelfingerregler kan være hjælpsomme i forbindelse med valg af værktøjer:

- Hvis prototypen skal forestille en *skærm* (hjemmeside, app, software) anbefales værktøjerne **Keynote** eller **PowerPoint**. Det samme kan værktøjer som **Squarespace** (til at bygge websider).
- Hvis prototypen skal være i *papirform* (rapporter, brochure, flyer) anbefales værktøjerne **Keynote**, **PowerPoint** eller **Microsoft Word**.
- Hvis prototypen skal visualisere en *service* (kundesupport, kundeservice eller sundhedsservice) anbefales det at udarbejde et **manuskript** og lade sprintteamet agere skuespillere.
- Hvis prototypen er et *fysisk rum* (butik, afdeling) anbefales det at **modificere et allerede eksisterende rum**.
- Hvis prototypen er et *objekt/produkt* (fysisk produkt, maskiner) anbefales **modificering af et eksisterende objekt, 3D print** eller at **lave en prototype af marketingmateriale** i Keynote eller PowerPoint.

2. *Divide and conquer*

Forfatternes erfaring viser, at følgende jobroller bliver aktuelle i løbet af torsdagen. Antallet af personer kan naturligvis variere:

- **Makers (2 eller flere)**
- **Stitcher (1)**
- **Writer (1)**
- **Asset Collector (1 eller flere)**
- **Interviewer (1)**

Makers laver/producerer de individuelle komponenter i prototypen (skærmbilleder, sider, billeder eller andet). Typisk er de designere eller ingeniører, men det afhænger igen af prototypen – i sidste ende handler det om kreativitet. **Stitcher** er ansvarlig for sammensætningen af de individuelle komponenter. Personen vil typisk være detaljeorienteret.

Derudover får I brug for en **Writer**, og det er en af de vigtigste roller overhovedet. Det er tidligere beskrevet, hvor afgørende det er, at prototypen fremstår så virkelig som overhovedet mulig. Netop derfor er **Writer** så vigtig en rolle, da det ikke kan lade sig gøre at skabe en realistisk prototype uden dynamisk og realistisk tekst – specielt, hvis I arbejder inden for et meget teknisk eller fagligt tungt felt.

Der skal være mindst én **Asset Collector**. Det er ikke den mest glamourøse rolle, men vedkommende udfylder en afgørende rolle. Jeres prototype vil forventeligt inkludere flere

billeder, ikoner, komponenter fra eksisterende produkter, hjemmesider eller noget helt andet. Det er **Asset Collectors** job at gennemtræve internettet, egne eksisterende produkter eller andre kilder for brugbart materiale, som kan bevirke, at **Makers** kan arbejde målrettet uden afbrydelser for at finde disse ting selv. Her kan der virkelig vindes eller tabes meget tid – og tid er guld.

Sidst skal der være en **Interviewer**, som skal bruge prototypen i fredagens test. Om torsdagen bør vedkommende udarbejde en interviewguide/manuskript. Det er bedst, hvis **Interviewer** ikke bidrager i skabelsen af prototypen, da vedkommende således ikke bliver følelsesmæssigt investeret i prototypen, og fredagens test vil således forløbe mere ærligt og gnidningsfrit.

Efter rollefordelingen skal I skabe prototypen, som er afbilledet i jeres *storyboard*.

3. *Stitch it together*

Stitcher sikrer, at datoer, tidspunkter, navne og andet indhold stemmer overens gennem prototypen. Det er afgørende for oplevelsen, at der ikke pludselig bliver rodet rundt i de små detaljer, som gør oplevelsen virkelighedstro – det samme gælder stavfejl og grafiske forglemmelser. Det er de små fejl, som minder kunden om, at prototypen er netop dét – en prototype, et falsk produkt.

Det er således også **Stitchers** ansvar at holde styr på de enkelte dele i prototypen. Dagen kan hurtig blive hektisk, men **Stitcher** skal have overblikket over, hvad der mangler, og hvad der er afsluttet. Det kan således være en god idé flere gange i løbet af dagen at tjekke ind hos de forskellige andre roller og sikre, at der er nogenlunde konsistens og sammenhæng i det, som laves.

4. *Trail run*

Det er en god idé at lave en generalprøve midt/sidst på eftermiddagen (så der stadig er tid til rettelser, hvis det måtte være nødvendigt). Bed alle samle sig, mens **Stitcher** gennemgår prototypen for alle og fortæller, hvad der sker i de forskellige sekvenser. Dobbelttjek hele tiden med *storyboard* for at sikre, at alt er med. Nu er det et godt tidspunkt at kigge tilbage på sprintspørgsmålet – kan prototypen besvare vores spørgsmål?

Det primære publikum for generalprøven er **Interviewer**, som fredag morgen skal tale med kunderne. **Interviewer** bliver nødt til at se prototypen og få genopfrisket sprintspørgsmålet inden fredag for at få det meste ud af sine interviews.

Fredag

Dagen før skabte I en *prototype*. I dag handler om at teste prototypen på kunderne.

Small data

En aften i august 1996 gjorde Nigel Newton noget, som ingen af hans kolleger i forlagsbranchen havde gjort før ham. Men inden vi når så langt, får du lige lidt forhistorie:

Nigels arbejde består i at læse håbefulde forfatteres udkast til bøger, hvorefter han tager stilling til, om de er værd for forlaget at trykke. En aften i august 1996 havde Nigel omkring 50 sider fra en eventuelt kommende bog med sig hjem fra arbejde – men Nigel var ikke fyldt med håb, da den allerede var blevet afvist af otte andre forlag. Udkastet var til en børnebog, og Nigel valgte at gøre en meget simpel, men genial ting, som ingen af hans kolleger havde tænkt: han bad sin otteårige datter Alice om at læse udkastet.

Han sad over den næste måned på første parket til at betragte hendes reaktion og fascination; "*Dad, this is so much better than anything else!*". Hun elskede bogen og kunne ikke

snakke om andet, og til sidst måtte Nigel kontakte forfatteren og få tilsendt resten af bogen for at tilfredsstille Alice.

Nigel tilbød forfatteren en beskeden kontakt og valgte at udgive nogle få hundrede eksemplarer. Bogens titel? *Harry Potter and the Philosophers Stone*. Og resten er – som det siges – historie.

Hvordan kunne otte fagligt kompetente kolleger tage så grueligt fejl, og hvorfor valgte Nigel naivt kun at udgive få hundrede eksemplarer til at begynde med, når nu otteårige Alice vidste, at *"it was so much better than anything else"*?

Alice analyserede ikke bogens potentiale, hun tænkte ikke over distribution, grafiske udfordringer, filmrettigheder og måske en forlystelsespark i teamet. Hun tænkte ikke som en forretningsmand – hun reagerede bare på det læste. De voksne forsøgte at forudsige, hvordan børn ville tænke og reagere – og de tog fejl – grueligt fejl endda! Alice vidste bedre, for hun var et barn, og hendes far var klog nok til at lytte.

Hvad er pointen med denne fortælling? At *reaktionen* er så afgørende – mere end feedback. Nigel betragtede sin datters reaktion, som var meget mere værdifuld end hendes feedback ville have været. Glæde, frustration, skuffelse eller noget helt andet er reaktioner, som ikke kan skjules, og som er meget mere værd end feedback om dit og dat.

Interview

Flere studier har påvist, at mønstre begynder at vise sig efter fem interviews. Med mindre end fem interviews risikerer du at misse vigtige *insights*, mens du med flere end fem kommer til at skulle bruge for mange ressourcer i forhold til afkastet. Afsæt gerne én time til hvert interview, selvom det ikke nødvendigvis tager så længe. Gennem erfaring har forfatterne udviklet følgende fem-trins-metode til interviews:

- 1. En venlig velkomst** og introduktion til interviewet
2. En række generelle og åbne **kontekstspørgsmål** om kunden/forbrugeren
- 3. Introduktion til prototypen**
4. Detaljerede **opgaver**, som skal få kunden/forbrugeren til at reagere på prototypen
- 5. En hurtigt afslutning**, hvor de væsentligste tanker og indtryk opsamles

Interviewøvelsen foregår for så vidt i to lokaler – ét til selve interviewet, og ét til sprintteamet, som "overvåger" seancen, for at indsamle indtryk fra kunden.

Trin 1: Venlig velkomst

Folk skal føle sig komfortable og rolige for at være åbne, ærlige og kritiske. Derfor er det afgørende, at **Interviewer** formår at skabe en komfortabel atmosfære, som får interviewpersonen til at slappe af. Det sker typisk gennem en varm velkomst og lidt small talk om vejret og turen – ganske almindeligt. Det kan lyde banalt, men mange er ikke bevidste om smilets indflydelse. Smilet sender en række positive signaler til hjernen – så smil!

Forklar efter lidt small talk, at formålet med invitationen er, at I altid prøver at forbedre jeres produkter, og personens ærlige feedback er en afgørende variabel i den ligning. Forklar, at interviewet er ganske uformelt; du kommer til at stille en række spørgsmål, som ikke er en test af personen, men nærmere en test af produktet. Hvis personen sidder fast et sted eller bliver forvirret, er det ikke et problem – det er blot med til at hjælpe os forbedre produktet. Forklar, at du vil begynde med en række spørgsmål, hvorefter du vil vise vedkommende det, I har arbejdet på. Afslut med: *"Har du nogle spørgsmål, inden vi går i gang?"*

Trin 2: Kontekstspørgsmål

Før prototypen bringes på banen, kan det være en god idé at stille kunden en række spørgsmål om vedkommendes liv, interesser og generelle aktiviteter. Spørgsmålene får naturligt "talt kunden varm", men derudover giver de jer en indsigt i, hvilken person I har med at gøre. I får en kontekst at vurdere personens reaktion og svar ud fra – er vedkommende fysisk aktiv, en hyppig bruger af apps eller andet, som måtte være relevant for jer at vide?

Er du en rigtig god **Interviewer**, vil seancen begynde med small talk, som efter lidt tid skifter til mere personlige spørgsmål relateret til de ting, I har talt om i løbet af sprintugen. Hvis du er god, vil kunden ikke opdage, at interviewet/testen faktisk er begyndt – det vil føles som en helt naturlig samtale.

Trin 3: Introducér prototypen

På et tidspunkt når interviewet til stadiet, hvor du skal spørge, om vedkommende vil prøve en prototype I har bygget. Denne tilgang forstærker forholdet og bevidstheden om, at kunden faktisk gør dig en tjeneste og ikke omvendt; altså, at det er prototypen som bliver testet – ikke interviewpersonen.

Forklar, at nogle knapper, funktioner eller andet ikke nødvendigvis virker overhovedet, mens andre ting måske virker delvist. Gør personen opmærksom på, hvis vedkommende når til et sted i prototypen, hvorfra vedkommende ikke kan komme "videre". Denne forklaring gør både dit job lettere, hvis/når personen faktisk rammer en blind vej, men det tilskynder også ærlig feedback. Forstærk igen, at der ingen "rigtige" eller "forkerte" svar er, og forklar også, at du ikke har været med til at designe eller bygge prototypen, så personen kan være hudløst ærligt uden at såre dine følelser (sig det også, hvis du har været med til at designe og bygge prototypen). Bed også personen om at tænke højt; "*nu vil jeg prøve at udføre...*" eller "*hvad sker der, hvis jeg klikker her...*". Bed også personen om at fortælle, hvis vedkommende ser noget hun godt kan lide og omvendt.

Trin 4: Opgaver

I den virkelige verden vil der næppe sidde en person ved siden af kunden og forklare, mens kunden bevæger sig rundt i produktet. At bede kunden udføre realistiske opgaver er den bedste måde at simulere den virkelige oplevelse. Gode opgaveinstruktioner er som spor i en skattejagt – det er ikke sjovt at få at vide, hvad man skal gøre, eller hvor man skal gå hen. Formulér i stedet opgaveinstruktioner som spørgsmål: "*Lad os sige, at du har fundet vores app i App Store. Hvordan beslutter du, om du ønsker at downloade og prøve den?*". Denne slags formuleringer giver jer både indsigt i kundens tanker, men også vedkommendes praktiske evalueringsrutiner. Det giver meget mere indsigt end at sige: "*Installér appen. Tilmeld dig. Login. Gør dit. Gør dat.*"

Trin 5: Afslutning og opsummering

Gennem de fem timers interview kommer du til at høre og se meget, og det kan være svært at sortere de vigtigste reaktioner, succeser og fejl i mængden. Afsæt derfor tid til, at kunden kan hjælpe dig med at opsummere til sidst. Stil spørgsmål som: "*Hvordan synes du, at produktet klarer sig sammenlignet med andre produkter, du kender?*", "*Hvad kan du godt lide ved produktet? Og hvad kan du ikke lide ved produktet?*", "*Hvordan ville du beskrive produktet til en ven?*" eller "*Hvis du kunne ændre tre ting ved produktet, hvad skulle det så være?*". Spørgsmålene hjælper kunden med at italesætte de, for vedkommende, væsentligste indtryk.

Det var det. Interviewet er slut. Giv kunden et gavekort, eller en anden belønning for at deltage, sig tak og gør klar til den næste.

Intervieweren selv bør ikke tage noter – personen skal være aktiv og til stede i interviewet. Notetagning overlades til resten af teamet.

Learn

Fredag er kulminationen på en intens uge. Mens interviewereren taler med kunderne, sidder resten af teamet sammen, tager noter og studerer reaktionerne. Nogle vil måske ligefrem glæde sig til at komme tilbage til deres normale rutiner: e-mails, møder og småsnak over kaffemaskinen. Men sprinten er kun effektiv, hvis I holder sammen til det sidste.

Se sammen og lær sammen

Man kan måske blive fristet af tanken om at lade alle andre end **Intervieweren** vende tilbage til sit "normale" arbejde efter torsdag. Der er bare et problem. **Interviewer** kan ikke tale engageret med kunderne samtidig med, at vedkommende også tager detaljerede noter. "*Intet problem*" tænker du, "*interviewer kan bare optage samtalerne*". Interviewene finder sted fredag, så det tidligste **Interviewer** kan behandle optagelserne vil være mandag. Det vil tage mindst én dag, da det tog én hel dag bare at indsamle interviewene. Så skal **Interviewer** udarbejde en præsentation af resultaterne. Så blev det tirsdag. Og så kommer den store udfordring; koordinering af tidspunkt, hvor alle medlemmer af sprintteamet kan mødes og gennemgå resultaterne. Derudover kan der måske stilles spørgsmålstejn ved troværdigheden, da kun én (**Interviewer**) har fortolket på reaktionerne.

Heldigvis er det er simpel løsning på alle disse problematikker. Overvær interviewene sammen! Jeres konklusioner vil være stærkere, og I vil undgå misforståelser og troværdighedsspørgsmål, da alle får lov at se med egne øjne. Efter interviewene kan I som team sammen beslutte, hvad det næste skridt på rejsen skal være.

Tag noter som en gruppe

Tegn et skema på en tavle/whiteboard (se figur 10) forud for det første interview. Lav fem kolonner; én pr. kunde og fem rækker; én for hvert kritisk spørgsmål eller element, hvortil I søger svar.

Uddel post-its og toucher til alle deltagere og bed dem notere, når de ser eller hører noget interessant. De kan således notere alt fra citater, reaktioner, observationer,

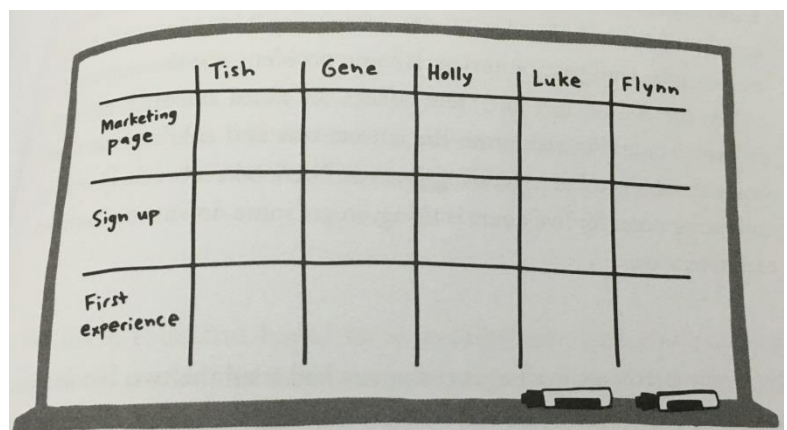
fortolkninger eller noget andet. Brug eventuelt en grøn farve til positive

noter, rød for negative og sort for neutral (alternativt et + eller – i øverste hjørne af post-it). Det er vigtigt, at der under interviewene er stille i rummet, da der ikke er tid til at diskutere reaktioner. Der skal tages noter, og så kan der diskuteres bagefter. Efter et interview indsamles alle noter og klistres på ved de rigtige rækker. Tag en pause og gør klar til næste interview.

Find mønstre

Efter alle fem interviews samles teamet foran tavlen. Alle skal stå tæt nok på til, at man kan læse noterne. Brug fem minutter i stilhed, hvor I hver især gennemlæser noterne. Uddel kuglepen og blok til teamet, så de kan notere, hvis de spotter et mønster (i minimum tre af fem interviews). Diskutér efter de fem minutter de mønstre, som teamet har identificeret.

Vend tilbage og kig på det langsigtede mål fra mandag. Er vi kommet tættere på besvarelse? Ved vi, at noget bestemt er en særdeles god idé at arbejde videre med, eller ved vi nu, at det vi troede var en god idé, faktisk slet ikke er det for kunden?



	Tish	Gene	Holly	Luke	Flynn
Marketing page					
Sign up					
First experience					

Figur 10 - Tavle til interviewnoter
Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. (2016). *Sprint*, s. 219.

Sprinten leverer altid værdi: Hvad end det er et "det skal bare skaleres og lanceres hurtigst muligt... øjeblik" eller et "godt vi ikke valgte at allokere et hav af ressourcer til denne idé... øjeblik" leverer sprinten altid et resultat, som I på bagkant vil være glade for.

Anvendelse af bogens pointer i praksis

Sprint er en særdeles praksisnær bog, som giver læseren opskriften på at teste idéers potentiale på en både logisk, tilgængelig og ikke mindst ressourcelet måde. Sprint-metoden er et godt redskab for såvel startups, små- og mellemstore virksomheder som store multinationale virksomheder. På bare fem dage kan man bevæge sig fra idé til prototype til beslutning.

Sprint gør op med de dårlige vaner, som desværre kendetegner alt for mange virksomheder; bureaukrati og langsomme beslutningsprocesser. Sprint-metoden udgør en overbevisende vanebryder, som inkluderer idégeneration, problemløsning, test og ikke mindst sætter metoden en mere eksperimenterende adfærd på dagsordenen.

Udover en let og overskuelig opbygning samt skrivestil, er bogen fyldt med gode caseeksempler, billeder samt tjeklister, der vil hjælpe dig med at facilitere og drive din første sprint.

Bogen kan bestemt anbefales til alle praktikere, som interesserer sig for- eller arbejder med innovation eller produktudvikling. Uanset om du har mange års erfaring eller er helt grøn, giver **sprint** et frisk indspark og perspektiv til, hvordan udviklingsprocesser også kan fungere.

Made for People

When you get into a regular rhythm of listening to customers, it can remind you why you're working so hard in the first place. Every interview draws you and your team closer to the people you're trying to help with your product or service.

If you continue running sprints, and if you're true to your vision, the day will come when you'll close that gap. You'll be watching some Friday's test, and you'll see people understand your idea, believe it will improve their lives, and ask the Interviewer how to buy it.

In these moments, it's like Mission Control cheering when the Apollo 13 module safely splashes down in the Pacific. It's like the thieves from Ocean's Eleven watching the fountain after the heist, or Gandalf swooping in on a giant eagle to rescue Frodo and Sam. It's amazing. It's what work should be about – not wasting time in endless meetings, then seeking camaraderie in a team-building event at a bowling alley – but working together to build something that matters to real people. This is the best use of your time. This is a sprint.