

# INNOVATION PÅ ARBEJDSPLADSEN

Her er en guide til at gennemføre et innovationsforløb på arbejdspladsen med beskrivelse af roller, faser, redskaber og bud på tidsforbrug. Guiden er til medarbejdere, ledere og tillidsrepræsentanter på kommunale arbejdspladser.

I kan bruge materialet på mange måder:

Gennemfør forløbet fra fokus, idé til test.

I kan bruge, eller finde inspiration til innovation i hverdagen – når I eksempelvis skal gennemføre en idéworkshop eller prioritere mellem flere gode ideer.

Innovationsforløbet er opdelt i fem faser, som kendetegner en god innovationsproces:

- Fokus - find et område I gerne vil arbejde med
- Opdag – undersøg emnet
- Tema – analysér undersøgelsens resultater
- Idé – find løsninger
- Test – lav en prototype og afprøv den

## **Innovation er:**

*En kreativ proces hvor du prøver at bryde vante tankemønstre og rutiner. Resultatet af processen er nye ideer, som giver værdi, når de er gennemført. Ideerne kan være små og store. Nogle kan ændre lidt på rutiner i hverdagen, andre ændrer arbejdsgange og strukturer mere radikalt.*

Undervejs vil I forlade de daglige rutiner og få nye vinkler på det arbejde, I udfører. Det afføder ideer, og i forløbets sidste faser bliver de bedste ideer omsat til konkrete løsninger, som I tester og til slut sætter i værk.

## **FÅ ALLE MED**

Forløbet lægger op til, at medarbejdere og ledere sammen skaber innovation på arbejdspladsen. Det giver de bedste resultater. Undervejs skal I også i dialog med brugere og borgere i kommunen og måske involvere eksperter på jeres område.

Send ikke en lille gruppe ildsjæle ud på en ensom innovationsfærd. Selv de bedste ideer bliver kun til innovative løsninger, hvis ledelsen og de øvrige medarbejdere bakker op og føler ejerskab.

**God fornøjelse!**

**KL og Forhandlingsfællesskabet**



## SÅDAN FÅR I SUCCES MED INNOVATIONSFORLØBET

Før I går i gang, skal I beslutte, at I vil bruge de nødvendige tidsmæssige ressourcer til at gennemføre forløbet. Og at I er klar til at tænke kreativt og prøve noget nyt.

I skal finde ud af, hvem der er ansvarlig for den praktiske gennemførelse af det samlede innovationsforløb. Lederen eller tillidsrepræsentanten kan få rollen som projektleder, eller de kan dele opgaven. I kan også vælge en helt tredje person – en medarbejder fra eksempelvis HR eller en ildsjæl på arbejdspladsen.

### EJERSKAB ER AFGØRENDE

Lad ikke den eller de ansvarlige stå alene med opgaven. Alle på arbejdspladsen skal have ejerskab til forløbet. Lederen og tillidsrepræsentanten har begge en vigtig rolle. De skal sikre ressourcer og bevågenhed, og medarbejdernes opbakning. Hvis leder og tillidsrepræsentant ikke deltager i den konkrete gennemførelse, er det vigtigt, at projektlederen løbende orienterer dem og involverer dem, når det er relevant.

Husk også at inddrage medarbejderne der skal gennemføre ideerne i hverdagen.

Formentlig skal ikke alle deltage i alle dele af innovationsforløbet. Overvej derfor:

- Er der elementer, alle bør deltage i?
- Kan alle medarbejdere deltage ved at indgå i grupper, som arbejder med delemner?
- Hvis kun dele af arbejdspladsen deltager, hvordan får resten så lejlighed til at drøfte de nye ideer, før de bliver ført ud i livet?

### TJEKLISTE TIL PROJEKTLEDEREN FØR START

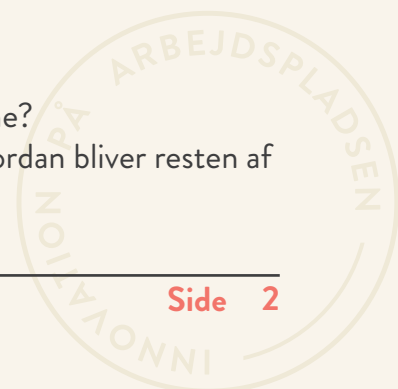
Før innovationsforløbet og inden hver fase går i gang, skal du sikre dig, at du har svar på disse spørgsmål om rammer og proces:

#### PROJEKTLEDERROLLEN

- Hvad er dine opgaver?
- Hvem hjælper dig? Kan du fx trække på kommunens udviklings- eller innovationskonsulenter?
- Hvordan får du tid til at være projektleder på forløbet/fasen?
- Hvor lang tid kan du bruge på forberedelse, gennemførelse og opsummering af hele forløbet/fasen? Skal nogle af opgaverne uddelegeres?

#### HVEM

- Hvem planlægger forløbet?
- Hvem godkender forløbet?
- Hvem er ansvarlig for aktiviteterne? Hvem skal deltage i aktiviteterne?
- Hvornår er hele arbejdspladsen med? Hvis ikke alle deltager i alt, hvordan bliver resten af arbejdspladsen så involveret?



## HVAD OG HVORNÅR

- Hvornår starter og slutter forløbet og den enkelte fase?
- Hvilke faser skal forløbet have – og hvornår skal hver fase være gennemført?
- Hvor meget tid kan deltagerne bruge på den enkelte fase og til at drøfte forløbet med resten af arbejdspladsen, hvis ikke alle medvirker? Der er vejledning til tidsforbruget under hver fase.
- Hvordan dækker arbejdspladsen den tid, medarbejdere bruger på forløbet? Kan I fx bruge personalemøderne?



## FASE 1: FOKUS

Når innovationsforløbet er forankret, er I klar til at gå i gang. Det første vigtige skridt er at beslutte, hvad I konkret vil arbejde med i innovationsforløbet. I fokuseringen undersøger I, hvor i jeres hverdag og arbejdsgange I har brug for at tænke nyt.

Fasen leder jer frem til at udvælge det innovationsspørgsmål, I ser størst værdi i at arbejde videre med.

Før I starter, skal det være klart, hvem der gør hvad og hvornår.

### Fasen kort fortalt

Fokuseringen sker ved et møde, hvor I leder efter den forskel, I vil gøre med jeres arbejde, og hvor I måske kan gøre det bedre. Hver deltager foreslår et innovationsspørgsmål. Deltagerne sorterer forslagene og vælger det bedst egnede spørgsmål, som I arbejder videre med i resten af innovationsforløbet.

### SÅDAN FORBEREDER I FOKUSERINGEN

Før du sætter fokuseringen i gang, har du brug for at afklare rammer og proces. Find inspiration ovenfor i ”Sådan får I succes med innovationsforløbet”.

### Tidsforbrug

To timer, en halv eller en hel dag, afhængig af antallet af deltagere og jeres ambitioner. I det følgende er angivet tidsintervaller til de enkelte delelementer.

### Roller

Udnævn mindst en mødeleder, der leder deltagerne igennem øvelserne og sørger for at samle op undervejs og til sidst.

### Rekvisitter

A3-papir og skriveredskaber til alle mødedeltagere.



## SÅDAN GENNEMFØRER I FOKUSERINGEN

Fokuseringen sker ved et møde i fem trin.

### 1. Gå på opdagelse i jeres arbejdsliv (30-40 minutter)

Mødelederen beder deltagerne gå sammen to og to eller tre og tre.

Giv hver gruppe følgende opgave:

Lav interviews med hinanden om jeres arbejdsliv, hvor I på skift har rollen som fortæller og ”interviewer”. Én er fortæller og en eller to er interviewere. Alle skal nå at være fortællere. Nedskriv undervejs svarene.

Start hvert interview ved at interviewereren spørger fortælleren: ”Hvad er formålet med dit arbejde?”.

Når fortælleren har svaret, er det interviewerens opgave at få svaret uddybet ved at stille spørgsmål, der starter med ”hvad” og ”hvorfor”.

#### **Tip til mødelederen om modstand:**

*Du kan opleve, at nogle mødedeltagere er svære at få til at bidrage. Prøv at sætte andre ord på opgaven. Bed fx deltageren overveje, hvornår vedkommende er gladest for at gå på arbejde. Lad vedkommende pege på tre situationer, hvor han eller hun havde en god følelse i maven efter at have været på arbejde.*

Eksempel på spørgsmål og svar:

Fortæller: ”Jeg holder vejene rene.”  
Interviewperson: ”Hvorfor det?”  
Fortæller: ”For at der ikke kommer rotter og mus og for, at det ser pænt ud.”  
Interviewperson: ”Hvorfor er det vigtigt at det ser pænt ud?”  
Fortæller: ”For at borgerne synes det er i orden.”  
Interviewperson: ”Hvorfor er det vigtigt?”  
Fortæller: ”Det er jo skatteborgerne.”  
Interviewperson: ”Hvad skal der til for, at de er tilfredse?”

### 2. TANKER OM ARBEJDET (30 MINUTTER)

Giv deltagerne 20 minutter til enkeltvis at udføre følgende opgaver:

- Vælg den vigtigste sætning om dit arbejde fra første trin og skriv denne sætning på midten af et blankt stykke A3-papir.
- Skriv alle de tanker, du får, når du ser sætningen, ned på papiret. Hvis tankerne kobler sig til noget af det, du allerede har skrevet, skriver du det i tilknytning til dette.

Giv derefter hver deltager 10 minutter til følgende opgave:

- Se om du kan forbinde nogle af sætningerne. Hænger noget af det sammen? Hvor er der meget at skrive, hvor er der mindre?

Formålet med denne opgave er at tegne et samlet billede af arbejdet og at få så mange usagte pointer ned på papir som muligt. Det er udgangspunktet for mere systematiske overvejelser i tredje trin.

### **3. GIV ET BUD PÅ ET INNOVATIONSSPØRGSMÅL (15 MINUTTER)**

Mødelederen holder et kort oplæg om, hvad der kendetegner et godt innovationsspørgsmål. Tag udgangspunkt i ”Guide til gode innovationsspørgsmål” neden for.

Deltagerne skal nu arbejde videre hver for sig i 10 minutter med følgende opgave:

Se på dit A3-papir og skriv dit bud på, hvad du godt kunne tænke dig var anderledes.

Formulér ud fra oplægget om det gode innovationsspørgsmål dine ønsker til ændringer som spørgsmål, dvs. start med ”Hvad nu hvis...” eller ”Hvordan får vi...”

Hvis det er svært, kan de her spørgsmål måske hjælpe tankerne på vej:

- Når du det, du synes, du skal?
- Får I løftet de opgaver, som du synes er vigtigst?

### **4. DEL INNOVATIONSSPØRGSMÅL OG SYSTEMATISER DEM (20-45 MINUTTER)**

Her arbejder deltagerne sammen i plenum. Ved flere end 20 deltagere er det en god idé at dele gruppen i to og samle de to gruppertil sidst og præsentere dem for hinandens spørgsmål.

Giv alle deltagere følgende opgave:

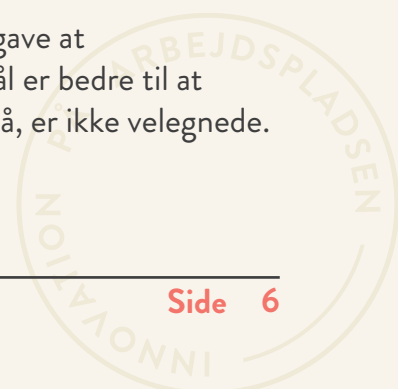
- Skriv dit bud på et innovationsspørgsmål op på en tavle eller nogle stykker papirer, der er sat sammen på en væg.
- Stil dig ved væggen/tavlen sammen med alle de øvrige mødedeltagere.

Mødelederen læser nu deltageres bud på innovationsspørgsmål højt og giver deltagerne næste opgave:

- Sortér sammen med projektlederen dit og de øvrige deltageres bud på innovationsspørgsmålene, så de spørgsmål der ligner hinanden samles i én kategori.

### **5. GØR SPØRGSMÅLENE BEDRE OG VÆLG DET BEDSTE (25-60 MINUTTER)**

Deltagerne forbliver samlet i plenum eller store grupper med den fælles opgave at teste innovationskraften i de enkelte innovationsspørgsmål. Nogle spørgsmål er bedre til at starte en innovationsproces end andre. Spørgsmål I allerede kender svaret på, er ikke velegnede. Test alle spørgsmål i de valgte kategorier.



I tester og skærper innovationskraften i hvert innovationsspørgsmål ved at besvare følgende spørgsmål:

- Drejer dette spørgsmål sig om formålet med jeres arbejde?
- Handler det om et drømmescenarie, en vision for jeres arbejde eller er det et konkret problem, som I måske allerede har en løsning på, der bare venter på at blive gennemført?

Få inspiration til at finde det bedste innovationsspørgsmål eller at give et valgt innovationsspørgsmål størst mulig innovationskraft ved at læse "Guide til gode innovationsspørgsmål" neden for.

Vælg derpå i fællesskab det innovationsspørgsmål I vil arbejde videre med.

Hvis I har arbejdet i to grupper, er det nu I skal mødes alle sammen. Hver gruppe præsenterer de to eller tre spørgsmål, som de mener, er de bedste. I vælger sammen et spørgsmål at arbejde videre med.



## GUIDE TIL GODE INNOVATIONSSPØRGSMÅL

I innovative processer er svaret ikke kendt på forhånd. Derfor skal I vælge innovationsspørgsmål fra, hvis I kender løsningen i forvejen.

Formulér innovationsspørgsmål med stor innovationskraft. Det vil sige spørgsmål, der giver reaktioner, fordi de rammer en nerve og åbner for nye tanker.

Stil spørgsmål, der tager udgangspunkt i en ønskesituation. Det rummer stor innovationskraft. Start med det I gerne vil opnå for borgerne. Det skaber energi og lægger op til flere handlemuligheder.

Undlad at formulere spørgsmålet med udgangspunkt i konkrete problemer, selvom det virker nærliggende. Bag ved det, der frustrerer, ligger en bristet drøm. Det er den drøm, I skal lede efter.

Innovationsspørgsmål kan både beskæftige sig med store og små emner.

Forsøg at gøre spørgsmål visionært.

Eksempler:

Her er et problemorienteret innovationsspørgsmål. Forsøg at undgå den type:

***”Hvordan bruger vi færre ressourcer på at vugge børn i søvn?”***

Spørgsmålet rummer en tydelig frustration over at skulle bruge så meget tid på at vugge børn i søvn. Løsningen er, at vi bruger mindre tid på at vugge børnene. Men det kan vi ikke, for vi kan ikke bare lade børnene ligge og græde. Spørgsmålet tager for givet, at børn skal vugges i søvn, og at opgaven tager for meget af medarbejdernes tid.

Her er samme spørgsmål gjort mere åbent og visionært ved at starte med drømmen:

***”Hvad nu hvis alle børn faldt i søvn uden hjælp?”***

Fokus er vendt. Nu tager spørgsmålet udgangspunkt i mulighederne og i børnene i stedet for de voksne. Det taler om, hvad børnene skal lære. Det kan der være mange bud på. Måske findes der pædagogiske metoder, måske skal I samarbejde med forældrene.





## FASE 2: OPDAG

I innovationsforløbets anden fase skal I på opdagelse, blive overraskede og lære nyt. Målet med opdagelsesfasen er at indhente ny viden om det innovationsspørgsmål, I har fundet frem til. I skal ud i virkeligheden og undersøge, hvordan innovationsspørgsmålet viser sig og indvirker på jeres arbejde og borgernes liv.

### Fasen kort fortalt

I er på vej ud på en opdagelsesrejse, hvor I tager billeder eller taler med borgere, kollegaer eller eksperter på området med brug af en eller flere af følgende metoder:

- Observation
- Fotosafari
- Interview
- Brugerrejse

På opdagelsesrejsen indsamler I materiale i form af skriftlige noter, billeder, optagelser eller andet. Jeres fund har stor betydning. Når I bagefter har analyseret det, vil det fungere som vigtigt brændstof til ideudvikling.

Inden de opdagelsesrejsende bliver sendt ud, skal I planlægge rejsen og holde et møde for deltagerne.

### SÅDAN FORBEREDER I OPDAGELSEN

Før du sætter opdagelsesrejsen i gang, har du brug for at afklare rammer og proces. Find inspiration ovenfor i ”Sådan får I succes med innovationsforløbet”.

### Tidsforbrug

Ca. to timer til et møde for de personer, der skal gennemføre opdagelser.

Tiden til at gennemføre opdagelserne varierer alt efter, hvor mange opdagelser I laver og hvilke metoder I vælger. Tidsforbruget er beskrevet under hver enkelt metode.

### Roller

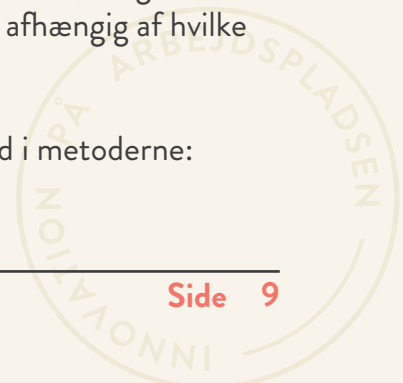
Udnævn en mødeleder, der leder deltagerne igennem det indledende møde og en række opdagelsesrejsende, der skal gennemfører opdagelserne.

### Vælg rejselider og deltagere

Beslut hvem der skal stå for og gennemføre denne fase. En projektleder er et oplagt bud.

Vælg også en eller flere ”opdagelsesrejsende”, det kan være medarbejdere, ledere, borgere eller helt andre aktører. De skal være interviewere, observatører eller fotografer, afhængig af hvilke metoder, I vælger.

Mødelederen skal forberede møde for opdagelsesrejsende og have sat sig ind i metoderne: Observation, fotosafari, brugerrejse og interview.



## SÅDAN GENNEMFØRER I OPDAGELSERNE

Fasen gennemføres ved først at holde et møde for de personer, der skal gennemføre opdagelser og efterfølgende ved at lave opdagelsen ved brug af en eller flere af opdagelsesmetoderne.

### MØDE FOR OPDAGELSESREJSENDE

Før opdagelserne skal projektlederen og deltagerne holde et møde og tilrettelægge rejsen.

Start med at alle mødedeltagere på et stykke papir skriver innovationsspørgsmålet og den værdi, de forventer, at arbejdet med spørgsmålet vil have for arbejdspladsen. Hæng sedlerne op i lokalet, så alle kan se hinandens bud.

Mødelederen præsenterer de fire metoder og gruppen drøfter, hvilke metoder der bedst kan give inspiration til innovationsspørgsmålet. På den baggrund vælger gruppen opdagelsesmetoder.

I aftaler, hvordan I dokumenterer opdagelserne. Skriver I noter, tager I billeder? Optager I lyd? Hvordan samler og nedskriver I det, I finder. Skal I have hjælp til det?

Gruppen skal også aftale et etisk regelsæt for opdagelsesrejsen. Observationer, fotos og interviews zoomer ind på borgere, og det kan nogle opleve som grænseoverskridende.

#### **Forslag til etiske spilleregler for opdagelsesrejsen:**

*Spørg altid borgere og andre kilder, før I tager billeder, observerer eller interviewer dem.*

*Forklar hvad I skal bruge materialet til og sikre jer, at de forstår det.*

*Tilbyd kilderne, at de kan se billeder, noter og citater igennem. Men vær præcise, når I fortæller, hvad de har indflydelse på. De kan eksempelvis få indflydelse på fejlcitater, men ikke på jeres konklusioner eller analyser (med mindre de er baseret på fejlcitater eller misforståelser).*

*Selv om I har accept og kilderne har godkendt jeres fremstilling, skal I alligevel altid overveje, om fotos, citater og andet udstiller dem.*

Aftal hvem, der løser hvilke opgaver, hvem der skal interviewes, hvor der skal observeres mv. Hent hjælp i beskrivelserne af de enkelte metoder nedenfor.

Beslut hvordan I vil dokumentere resultaterne af opdagelsesrejsen. Efter opdagelsesrejsen følger tematiseringen, hvor I skal fordøje og fortolke det indsamlede materiale.

Før de opdagelsesrejsende drager ud, skal det derfor være klart, hvilke typer materiale der skal komme ud af rejsen.

Aftal hvornår rejsen skal være afsluttet, og hvordan I forbereder materialet, så I kan præsentere det i næste fase, tematiseringen.

## OPDAGELSESMETODE: OBSERVATION

Observation er en ”flue-på-væggen”-øvelse. Observatøren har en rolle som tavs opdager, der lægger nøje mærke til, hvad der foregår på et bestemt sted, i en bestemt situation, arbejdsproces eller i et tidsrum. Emnet for observationen skal knytte sig til innovationsspørgsmålet.

### **Eksempel på observation:**

*I en daginstitution kan man fx observere hvordan børn bliver klædt på til at komme på legeplads. Her kan observation give mange informationer som andre metoder, eksempelvis interview, ikke fanger.*

### **Fordele**

Observation er en opdagelsesmetode med flere fordele. Observatøren ser, hvad der rent faktisk sker – ikke hvad det var tanken, at der skulle ske. Samtidig opstår der et rum til fordybelse, når observatøren har sin fulde opmærksomhed rettet mod en given situation i eksempelvis en time. Når observatøren ikke selv deltager, men alene iagttager, kaster det lys på detaljer, som let bliver overset i en travl hverdag. Det giver ofte anledning til refleksion og nye indsigter.

### **Opmærksomhedspunkter**

Observatøren kan ikke spørge uddybende ind til det, der bliver observeret. En dybere forklaring kræver, at observation bliver suppleret med andre metoder, eksempelvis interview.

### **Tidsforbrug**

Observér længe nok til at få et tilstrækkeligt indblik i det, I undersøger. Hvis I eksempelvis afsætter en time til at observere, hvad der sker ved receptionen, vil observatøren sandsynligvis efter 20-30 minutter opdage noget, I ikke har lagt mærke til før. I kan også vælge at lave flere observationer eventuelt på forskellige tidspunkter.

### **Rekvisitter**

Papir og skriveredskab.

## SÅDAN UDFØRER DU EN OBSERVATION

En observation har fire trin.

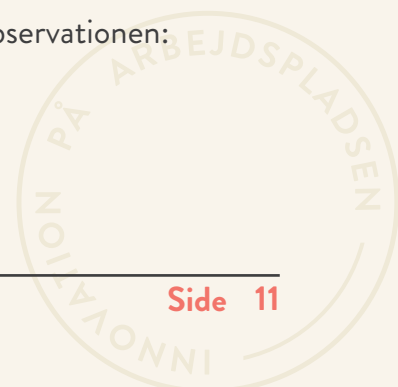
### **1. Planlæg observationen**

Start med at vælge en situation eller sted til observationen. Herefter vælger du et tidspunkt for observationen og laver en aftale med dem, du gerne vil observere.

### **2. Beslut hvad du skal se efter under observationen**

Her er inspiration til en række spørgsmål, som du kan stille dig selv under observationen:

- Hvad sker der?
- Hvor lang tid tager det?
- Hvem er til stede?
- Hvem taler sammen?



- Hvordan taler de?
- Hvad laver de, der ikke taler?
- Er der grupperinger, eller står folk alene?
- Sidder eller står de?
- Hvordan er kropssproget?
- Hvilket tøj har de på?
- Hvordan ser de fysiske rammer ud?
- Hvordan er tingene placeret i forhold til hinanden?
- Hvor placerer folk sig i rummet?

### 3. Tag noter undervejs

Det er vigtigt at få så mange detaljer med som muligt. Det, der virker irrelevant, kan vise sig at være den mest karakteristiske detalje, når I fortolker materialet bagefter. Derfor er det vigtigt at notere alle observationer.

### 4. Reflektér over det, du har observeret

Efter observationen er det en god idé at sætte tid af samme dag til at tænke over, hvad du har set.

Følgende spørgsmål kan igangsætte din refleksion:

- Hvad har jeg lært i dag?
- Hvad kan jeg ikke forstå?
- Hvad gik jeg glip af?
- Hvad ved jeg i dag, som jeg ikke vidste for fem dage siden?
- Hvad er anderledes, end jeg troede?

Skriv dine overvejelserne ned sammen med de noter, du har taget, mens du observerede. De bliver nyttige i næste fase, tematisering.



## OPDAGELSESMETODE: FOTOSAFARI

Fotosafari er at tage billeder af et bestemt sted, en situation, en proces fra start til slut eller noget helt fjerde. En fotosafari er en form for observation men baseret på fotos i stedet for noter. Opgaven er at finde og tage billeder, der fortæller noget om det valgte innovationsspørgsmål. Det kunne være en tom stolerække i et rum fyldt med mennesker eller vinduer som lyser, fordi lamperne er tændt indenfor, selvom alle er gået hjem.

Det kan være en god idé at få andre til at fotografere for jer. Mange kommunale arbejdspladser har succes med at få borgere til at fotografere deres hverdag eller oplevelser, når de er i kontakt med den kommunale arbejdsplads.

### **Eksempel:**

*Her et eksempel på, hvad en fotosafari kan bruges til. Billedet viser problemet tydeligt.*



### **Fordele**

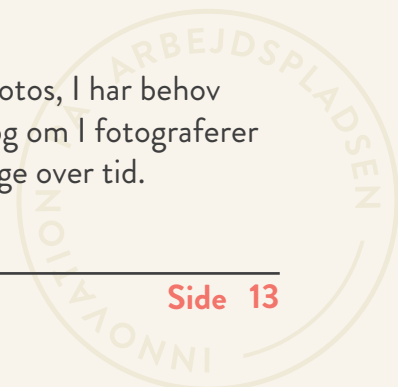
Ved at bruge fotosafari som opdagelsesmetode skaber I et fælles billede af en situation. Tekst efterlader et stort rum til fortolkning. Sætningen "der var mørkt" vil skabe forskellige billeder hos os af mørke, men med et foto af et mørkt rum vil vi i højere grad se det samme.

### **Opmærksomhedspunkter**

Fotografen kan ikke spørge uddybende ind til det, der bliver fotograferet. En dybere forklaring kræver, at fotosne bliver suppleret med andre metoder, eksempelvis interview.

### **Tidsforbrug**

Tidsforbruget til en fotosafari afhænger af, hvor mange og hvor forskellige fotos, I har behov for. Om motiverne er i baghaven eller i den modsatte ende af kommunen, og om I fotograferer hvert motiv én gang eller om I skal have fotos af det samme motiv flere gange over tid.



## Rekvisitter

Kamera og papir og skriveredskab til eventuelle noter.

## SÅDAN UDFØRER DU EN FOTOSAFARI

### 1. Lav aftaler

Hvis du får andre til at tage billederne, skal du lave en aftale med dem. Husk at fortælle dem hvilke etiske retningslinjer de skal følge.

Hvis du gennemfører fotosafarien selv, skal du lave aftaler med personerne på det sted, du gerne vil fotografere. Er det et offentligt rum, bør I orientere tilstødende butikker, kontorer, husejere eller foreninger.

### 2. Gennemfør din fotosafari

Find og tag fotos af motiver, som du synes belyser innovationsspørgsmålet.

Forslag til, hvad du kan fotografere:

- Måder at arbejde på, eksempelvis hvordan medarbejderne løser en opgave fra ende til anden
- Fysiske rammer for arbejdet
- Uudnyttede redskaber, rum eller ressourcer
- Flaskehalse
- Paradokser
- Tidsrøvere
- Successer

### 3. Reflektér over det, du har fotograferet

Efter fotograferingen er det en god idé at sætte tid af samme dag til at tænke over, hvad du har set.

Følgende spørgsmål kan igangsætte din refleksion:

- Hvad har jeg lært i dag?
- Hvad kan jeg ikke forstå?
- Hvad gik jeg glip af?
- Hvad ved jeg i dag, som jeg ikke vidste for fem dage siden?
- Hvad er anderledes, end jeg troede?

Skriv dine overvejelser ned og saml det med dine billeder og måske noter, hvis du har skrevet ned mens du fotograferede. De bliver nyttige i næste fase af innovationsforløbet.



## OPDAGELSESMETODE: INTERVIEW

Et interview er en samtale mellem to eller flere, hvor interviewerens primære rolle er at lytte. Formålet med interviewet er at få detaljeret viden om interviewpersonerne, deres verdensbilleder, oplevelser og tanker.

Et interview kan foregå individuelt eller i grupper.

Fordelen ved et individuelt interview er, at interviewpersonen kan føle sig mere tryk, og dermed tale om oplevelser, erfaringer eller viden, som personen måske er tilbøjelige til at holde for sig selv, hvis andre er til stede.

Fordelen ved et gruppeinterview er, at du kan få indblik i en fælles forståelse af en problematik på en arbejdsplads eller det kan vise forskelligheder og konflikter. Andres udsagn kan også få deltagerne til at komme i tanke om noget, de ellers ikke ville have forbundet med interviewet.

### Fordele

Interview som opdagelsesmetode giver nuanceret viden om den person, der bliver interviewet. Det er muligt at spørge indtil nøjagtig dét, der har interesse i forhold til innovationsspørgsmålet, og den interviewede kan bidrage med overraskende og relevant viden.

### Opmærksomhedspunkter

Et interview giver ikke indblik i faktiske handlinger, men bygger alene den interviewedes beskrivelser. Derfor kan interview med fordel suppleres med en af de andre opdagelsesmetoder, for eksempel observation eller fotosafari.

### Tidsforbrug

Afhænger af interviewets emne og interviewpersonen. Et interview kan vare fra en halv time til 2-3 timer. Det tager typisk længere tid at lave et gruppeinterview. Aftal forinden, hvor lang tid interviewet skal vare.

### Rekvisitter

Spørgeguide, papir og skriveredskab, gerne en lydoptager fx en smartphone.

## SÅDAN UDFØRER DU ET INTERVIEW:

### 1. Vælg og lav aftaler med interviewpersonerne

Der findes overordnet tre typer af interviewpersoner – også kaldet kilder:

- **Ekspertkilder:** Velegnet når du mangler specifik viden eller faglige input, eksempelvis en professor, en konsulent, en leder eller kollega med særlig uddannelse eller erfaring.
- **Partskilder:** Velegnet når du har brug for at forstå holdninger hos organisationer, som på virker dit arbejde, eksempelvis en forældrebestyrelse, frivillige organisationer eller faglige organisationer.
- **Erfaringskilder:** Velegnet når du vil forstå borgerens oplevelse af de opgaver, din arbejdsplads løser.

Det er vigtigt at overveje, hvem der kan give dig viden om dit innovationsspørgsmål.

Kontakt de mennesker, du gerne vil interviewe, og aftal tid, sted og omfanget af interviewet. Brug de etiske retningslinjer til at lave en "kontrakt" om interviewet: Hvad det bliver brugt til, er interviewpersonerne anonyme eller ej, om de får resultatet til gennemsyn, så de kan rette fejlцитater og så videre.

## 2. Lav en spørgeguide

En spørgeguide kan sikre, at du når igennem de emner og spørgsmål, du vil afdække i interviewet. Det er en disposition, du kan bruge under interviewet.

En spørgeguide kan være mere eller mindre detaljeret. En detaljeret spørgeguide kan være gavnlig, hvis du har nogle bestemte spørgsmål, du vil stille. En mere løs spørgeguide giver dig større mulighed for at trække interviewet i den retning, som interviewpersonen finder interessant. Det kan give dig indsigt i forhold, du ellers ikke ville have fået belyst. Du kan se et eksempel på en spørgeguide nedenfor.

En spørgeguide til interviews kan bestå af følgende trin:

**En brainstorm.** Skriv dine tanker ned om emnet, du skal lære mere om, og spørg dig selv, hvad du har brug for at vide efter interviewet, som du ikke ved inden?

**Valg af temaer.** Beslut hvad du skal have ud af interviewet og de temaer, du vil undersøge. Hvis du skal finde ud af, hvordan borgere oplever deres første møde med jobcentret kunne det være temaer som "første brev", "første samtale" og "jobcentrets fysiske indretning".

**Find på gode spørgsmål til hvert tema.** Inspiration til gode spørgsmål finder du nedenfor.

## 3. Gennemfør interviewet

Vær undervejs i interviewet opmærksom på, hvilke svar der knytter sig til hvilke spørgsmål. Her er seks råd til, hvordan du får svar, du kan bruge til noget.

### a) Stil gode spørgsmål

Journalisten John Sawatsky er ekspert i interviewteknik. Han tror på styrken ved simple spørgsmål og har oplistet 20 stærke spørgsmål, som kan bruges i alle sammenhænge. De virker, fordi de giver plads til kilden, emnet og deltagerne. Hans spørgsmål er:

1. Hvad skete der?

2. Hvad mener du?

3. Hvorfor det?

4. Hvad er valgmulighederne?

5. Hvordan vil du karakterisere det?

6. Hvad gjorde udslaget?

7. Hvad sagde han?

8. Hvordan går det til?

9. Hvad tænkte du på?

10. Hvad er et eksempel på det?

11. På hvilken måde?

12. Hvilken virkning får det?

13. Hvilke implikationer har det?

14. Hvordan det?

15. Hvad følte du/Hvordan havde du det?

16. Hvordan reagerede du?

17. Hvordan endte det?

18. Hvordan klarede/håndterede du det?

19. Hvad er beviserne på det?

20. Hvad fik dig til at sige det?



## **b) Stil specifikke spørgsmål**

Specifikke spørgsmål virker meget bedre end generelle spørgsmål og giver ofte en dybere indsigt.

Hvis du spørger: ”Læser du avis?”, vil personen, du interviewer, sikkert svare noget i stil med: ”ind i mellem”, og det svar bliver du ikke meget klogere af. Hvis du i stedet spørger: ”læser du avis i weekenden?”, har du større chance for et specifikt svar: Ja eller nej. Et spørgsmål kan altid blive mere specifikt, eksempelvis ved at spørge: ”Lørdag eller søndag – morgen eller aften?”.

Vurdér hvad der passer, men de specifikke spørgsmål gør svarene mere præcise, og du får flere detaljer frem. Det kan betyde, at I opdager noget, der overrasker jer, noget I ikke vidste før.

## **c) Stil åbne spørgsmål**

Det er også vigtigt at stille åbne spørgsmål, der ikke er ledende. Hvis du siger: ”Det må være svært at henvende sig på jobcentret første gang” stiller du et ledende spørgsmål, der fanger den interviewede i din forståelse af en situation, og du finder ikke ud af, hvordan interviewpersonen selv opfatter situationen. Spørg i stedet: ”Hvordan oplevede du at henvende dig på jobcenteret første gang?”.

## **d) Lyt**

Formålet er at forstå, hvad de personer du interviewer har oplevet eller ved. Derfor må du hele tiden fokusere på, hvad de siger og afvige fra din spørgeguide, hvis det viser sig, at helt andre temaer optager dem. Måske kan du så ikke bruge deres udsagn bagefter. Men det kan også være, at du må indse, at den innovation du gerne vil lave, skal tage en helt anden drejning end planlagt.

## **e) Spørg ind**

Guldet ligger ofte i detaljen. Hjælp kilden til at fylde detaljer på deres oplevelser. Hvad skete der så? Hvad tænkte du om det? Hvordan reagerede du på det? Hvad gjorde de andre så? Sawatzky's spørgsmål er gode til det.

**Tip:** Spørg borgere, hvad de tænkte eller gjorde, snarere end hvordan de følte. Ofte vil svarene være af typen: ”Det føltes ikke så rart” eller ”Det blev jeg glad for”, og de udsagn fortæller ikke særlig meget om, hvad der rent faktisk foregik, eller hvad problemet eller den gode oplevelse egentlig gik ud på.

## **f) Vær ikke bange for tavshed**

Guldgruberne kommer tit i forbindelse med tavshed, fordi interviewpersonen – ligesom dig – vil længes mod at bryde tavsheden. Den interviewede får samtidig en pause til at formulere svar, der er mere nuancerede end umiddelbare reaktioner og tanker.

## **4. Reflektér over det, du har hørt**

Efter interviewet er det en god idé at afsætte tid samme dag, til at få tænkt over hvad du har hørt.



Følgende spørgsmål kan igangsætte din refleksion:

- Hvad har jeg lært i dag?
- Hvad kan jeg ikke forstå?
- Hvad gik jeg glip af?
- Hvad ved jeg i dag, som jeg ikke vidste for fem dage siden?
- Hvad er anderledes, end jeg troede?

Skriv dine refleksioner ned sammen med de noter, du har taget mens du interviewede, eller bidder af det du har optaget. De bliver nyttige i næste fase.

## EKSEMPEL PÅ EN SPØRGEGUIDE

Her et eksempel til inspiration, når du skal lave din egen spørgeguide. Denne guide er brugt i en privat virksomhed med det formål at undersøge, hvordan medarbejdere i en organisation deler viden.

### Spørgeguide:

Spørgsmål om kunderne

- Hvad er kendetegnende for en god kunderelation?
- Hvilken viden vinder en opgave?
- Hvad får kunden til at komme igen?
- Er kunden en faglig sparringspartner?
- Hvad ville ske, hvis du forlod firmaet? (Ville kunderne følge med?)

Spørgsmål til det fysiske rum

- Hvad betyder det at arbejde sammen med nogen, der sidder fysisk på afstand af én selv?
- Hvad betyder det for vidensdelingen at arbejde i projekter?
- Hvad synes du om indretningen af rummet?
- Hvordan ser det ideelle kontor ud i dine øjne?

Spørgsmål om at søge information

- Når en kunde efterefterspørger en viden, som du ikke selv har, hvad gør du så?
- Hvordan finder man ud af, hvem der ved hvad?
- Hvilke kontakter benytter du dig af i det daglige arbejde
  - o Indenfor organisationen?
  - o Udenfor organisationen?
- Hvordan bruger du ellers organisationens faciliteter: Bibliotek, rapporter og tidsskrifter på gangene osv.
- Hvordan finder man informationer når man er ny?
- Hvordan finder man ud af ”hvordan man gør her?”



### Spørgsmål om intranettet

- Hvad bruger du intranettet til?
  - o Hvor meget?
- Hvad synes du om måden intranettet er opbygget på? (Struktur, layout osv.)
- Bidrager du til intranettets indhold?
  - o Med hvad?
- Hvordan skulle intranettet se ud efter din mening?
- Hvordan kunne intranettet støtte videndeling?

### Spørgsmål om at give information

- Hvad gør du, når du får en god idé?
- Hvad taler du om med dine kolleger?
- Hvilke erfaringer udveksler I?
  - o Faglige
  - o Sociale (om kunden)
  - o De dårlige erfaringer
- Hvordan deler du viden, du har erhvervet om/hos kunden?

### Spørgsmål til motivationen for vidensdeling

- Hvad får dig til at videndele i dag?
- Hvilke formelle ”rammer” synes du er en støtte?
- Hvornår – i hvilke sammenhænge – videndeler du?
- Hvornår har du oplevet at det var værdifuldt at dele viden med andre?
- Hvad hindrer at du deler din viden med andre?
  - o I afdelingen?
  - o I organisationen?



## OPDAGELSESMETODE: BRUGERREJSE

Brugerrejser afdækker, hvordan borgere/brugere oplever et konkret 'møde' med jer. Ved at tale med udvalgte brugere og spørge til en konkret situation, bliver I klogere på, hvordan de oplever relationen til jer og de behov de havde i det konkrete 'møde' med jer.

På en brugerrejse tager I altså borgerens briller og sko på og forsøger at opleve mødet med jer ud fra brugerens perspektiv. Enten ved at følge en konkret situation mens den foregår eller ved at spørge ind til en tidligere situation. I kan vælge mellem flere metoder til en brugerrejse. Interview, observationer og fotosafari er meget anvendelige.

### Fordele

Brugerrejsen giver mulighed for at få et overblik over sammenhængen mellem forskellige dele af jeres arbejde. I får også mulighed for at se jeres arbejde og samarbejde med brugerens øjne.

### Opmærksomhedspunkter

En brugerrejse giver typisk kun indblik i én borgers oplevelse. Andre borgere kan opleve de samme ting på andre måder. Prøv derfor at få viden om flere borgers oplevelser.

### Tidsforbrug

Fra en halv time til flere timer afhængig af, hvor langt et forløb, brugerrejsen skal dække, og hvor detaljeret beskrivelsen skal være.

### Rekvisitter

Fx lydoptager, et kamera, et skriveredskab og papir.

#### **Variation:**

*Intervieweren kan variere omfanget af den rejse, brugeren skal fortælle om. Spørg til det første besøg hos sundhedsplejersken eller et helt behandlingsforløb. Længden på interviewet kan også variere. Det afgør, hvor detaljeret beskrivelsen af brugerrejsen bliver.*

## SÅDAN UDFØRER DU EN BRUGERREJSE

### 1. Planlæg brugerrejsen

Kontakt de personer, du gerne vil interviewe eller observere, og aftal tid, sted og omfanget. Det er vigtigt at overveje, hvem der kan give dig viden om dit innovationsspørgsmål. Brug de etiske retningslinjer til at lave en "kontrakt" om gennemførelsen af brugerrejsen. Se beskrivelserne af interview og observation ovenfor.

Selvom brugerens historie er i fokus i denne metode, bør du ud fra jeres innovationsspørgsmål beslutte, hvilke dele af brugerens møde med jer, du vil fokusere på, eksempelvis afleveringen i daginstitutionen, afhentningen eller oplevelserne til et forældrearrangement. At afgrænse emnet sikrer en detaljeret beskrivelse, som kan give ny viden og overraskelser, der er relevant for jeres innovationsspørgsmål. Det er dog vigtigt at forholde sig åbent til brugerens fortælling, og hvilke oplevelser brugeren synes er relevante.

## 2. Gennemfør brugerrejsen

Formålet med brugerrejsen er at få kortlagt, hvad der er sket, og i mindre grad hvad brugeren tænkte og følte. Derfor skal interviewerens særligt gøre brug af spørgsmålet ”Hvad skete der så”? Det er vigtigt, at du ikke beslutter, hvornår rejsen starter og slutter. Det beslutter din interviewperson. Hvis du eksempelvis interviewer forældre om, hvordan det er at aflevere deres barn i daginstitutionen, kan en forældre godt opleve, at afleveringen reelt starter aftenen før, når madpakkerne bliver lavet og afleveringen planlagt.

Det er den type brugererfaringer, du er interesseret i, da de kan give nye indsigter om arbejdet og hvordan arbejdspladsen bedst kan lykkes med sin kerneopgave.

Af samme årsag kan fotosafari, hvor borgeren selv indhenter fotos fra en konkret situation være meget anvendelig.

Ved anvendelse af observation som metode er det selvfølgelig rent praktisk nødvendigt at afgrænse, hvad observationen skal omfatte. Du kan efter observationen i et interview spørge ind til andre oplevelser, der knytter sig til den observerede situation.

## 3. Reflektér over det, du har hørt og set

Efter brugerrejsen er det en god idé at sætte tid af samme dag, til at få tænkt over hvad du har set og hørt.

Følgende spørgsmål kan igangsætte din refleksion:

- Hvad har jeg lært i dag?
- Hvad kan jeg ikke forstå?
- Hvad gik jeg glip af?
- Hvad ved jeg i dag, som jeg ikke vidste for fem dage siden?
- Hvad er anderledes, end jeg troede?

Skriv dine refleksioner ned sammen med dine ”rå-data”, for eksempel noter, du har taget eller bidder af det, du har optaget på en diktafon. I skal bruge det i næste fase af innovationsforløbet.



## FASE 3: TEMA

I tematiseringen skal I skabe overblik over det materiale, I har indsamlet på opdagelserne. I står til slut med en række temaer, der giver jer indsigt i jeres innovationsspørgsmål. Det skal I bruge i næste fase, ideudviklingen.

### Tematisering kort fortalt

Tematisering går ud på at gennemgå jeres materiale fra opdagelserne: Fotos, noter fra interviews og observationer og oversigter over brugerrejser. Det er vigtigt, at I kigger på materialet med åbent sind. Tematiseringsfasen afvikler I ved en workshop, hvor deltagerne arbejder med en eller flere af følgende analysemetoder:

1. Vandrehistorier
2. Skjulte skatte
3. Paradokser
4. Brugerportrætter
5. Særlige fund og citater

Metoderne sætter fokus på forskellige aspekter af det indsamlede materiale.

I afslutter workshoppen med at med at vurdere om de enkelte vandrehistorier, paradokser mv. som I har fundet frem til, hænger sammen. I skal formulere temaer, der beskriver sammenhængen.

### SÅDAN FORBEREDER I TEMATISERINGEN

Før du sætter tematiseringen i gang, har du brug for at afklare rammer og proces. Find inspiration ovenfor i ”Sådan får I succes med innovationsforløbet”.

### Samlet tidsforbrug

I kan afvikle workshoppen på to timer eller bruge en halv eller en hel dag, afhængig af antallet af deltagere, antal metoder I vælger at bruge og hvor meget materiale I indsamlede ved opdagelsesrejsen.

### Roller

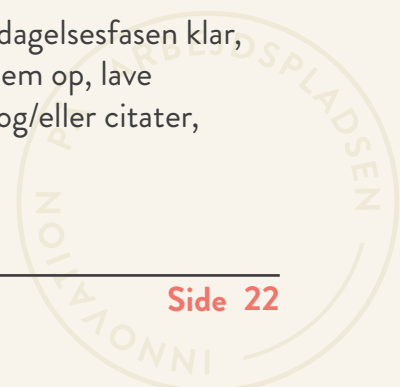
En mødeleder og deltagere, som med fordel kan være dem, som deltog i opdagelsesrejsen.

### Rekvisitter

A3-papir og skriveredskaber til alle mødedeltagere.

### Opgaver for mødelederen før tematiseringen

Indkald deltagerne til workshoppen og bed dem gøre deres resultater fra opdagelsesfasen klar, så de kan præsentere dem for hinanden. De kan printe fotos ud og hænge dem op, lave plancher, vise forløbet i en brugerrejse med post-its eller udskrive de noter og/eller citater, de har lagt særligt mærke til.



Der er fem metoder til at analysere materialet: Vandrehistorier, skjulte skatte, paradokser, brugerportrætter, særlige fund og citater, de er beskrevet nedenfor. Du skal sætte dig ind i metoderne og beslutte hvordan deltagerne skal bruge metoderne. Lad beslutningen afhænge af, hvor meget tid I har, og antallet af deltagere. I kan nå igennem flere metoder, hvis deltagerne i grupper analyserer materialet ud fra hver sin metode. Det er en god idé at lade flere deltagere arbejde sammen om hver metode. Det giver flere perspektiver på stoffet, og det minimerer risikoen for, at deltagerne går i stå.

Husk at sætte tid af til en afsluttende fælles systematisering af de indsigter, deltagerne får ved at analysere materialet.



## SÅDAN GENNEMFØRER I WORKSHOPPEN OM TEMATISERING

Det er godt at starte med en kort refleksion over opdagelsesrejsen.

Hvordan var det at bruge metoderne?

Hvad var udfordrende og svært, og hvor kunne I mærke, at I ramte noget centralt?

Herefter præsenterer deltagerne fra opdagelsesrejsen deres materiale og de overvejelser de har gjort sig og indsigter de har fået.

Mødelederen præsenterer de metoder, deltagerne skal bruge til at analysere resultaterne fra workshoppen. Del deltagerne i grupper. 3-4 deltagere er en god gruppestørrelse.

Fordel metoderne mellem grupperne, hvis ikke alle grupper skal bruge samme metoder.

Deltagerne bruger nu den anviste metode til at lede efter mønstre, overraskelser, selvmodsigelser, ideer, vandrehistorier, paradokser og særlige fund og citater i materialet.

Print gerne guiden til metoderne ud til deltagerne.

Deltagerne skal løbende samle deres indsigter i temaer. Deltagerne undersøger, om nogle af paradokserne, vandrehistorierne, skattene, brugerportrætterne og de særlige fund kredser om det samme tema for eksempel mad, IT, transport, kommunikation, ledelse eller tryghed.

Eller om der er forbindelser mellem fundene, der er værd at fremhæve. Til slut mødes alle deltagerne for at samle op på analyserne og de temaer de er fundet frem til undervejs.

Deltagerne beskriver forbindelserne og sammenfaldene ved at give fælles overskrifter og ved at bruge pile til at indikere sammenhæng.

Dette punkt er vigtigt, da I skal bruge temaerne til ideworkshoppen i fase 4, idé.





## ANALYSEMETODE: VANDREHISTORIER

I skal lede efter vandrehistorier i jeres interviews, fotos og observationer.

Vandrehistorier er historier, der ofte bliver fortalt i en organisation. De kan være myter, antagelser om hinanden og omverdenen, fordomme, vittigheder og stereotyper.

De er ikke nødvendigvis rigtige, men dukker ofte op i samtaler – direkte eller indirekte – og giver et indblik i de forestillinger, som fylder hos medarbejdere, brugere og andre interessenter. De afspejler, hvordan vi opfatter hinanden, og de påvirker vores relationer og i sidste ende arbejdet og kerneopgaven.

Metoden ”vandrehistorier” hjælper deltagerne til at identificere antagelserne.

### **Eksempler på vandrehistorier:**

*”Enlige mødre har det hårdt.”*

*”Martin fra intern service får altid det forkerte ben ud af sengen.*

*”Femte kontor – det er der, sager går hen for at dø.”*

*”En stor organisation som vores er tung og svær at ændre”.*

### **Fordele**

Metoden kan kaste lys over forestillinger, der er og måske er blevet gængse i jeres organisation, selvom de ikke nødvendigvis er sande.

### **Opmærksomhedspunkter**

Vandrehistorier kan være svære at få frem i lyset, da de ofte kun bliver antydet. Det er derfor nødvendigt at lede efter den historie, som ligger bag. Der er en risiko for at overfortolke.

### **Redskaber**

Det indsamlede materiale fra opdagelsesrejsen, skriveredskaber, papir og eventuelt overstregningstuscher.

### **Tidsforbrug**

30-45 minutter

## **SÅDAN ANALYSERER I MATERIALET FOR VANDREHISTORIER**

### **1. Individuel gennemgang af materialet (15 minutter)**

Deltagerne gennemgår hver især materialet fra opdagelsesrejsen for mulige vandrehistorier og noterer dem ned. Tag alt der måske kan være en vandrehistorie med. Der er ingen facitliste og formålet med øvelsen er at få nye indsigter, så skriv hellere for meget end for lidt ned.

Vandrehistorier bliver ikke altid fortalt direkte og i deres fulde længde. Læg mærke til, om tonen i historierne er positiv eller negativ, og om de handler om ”dem” og ”os”. Kig også efter, hvilke forestillinger og fordomme, der ligger bag historierne.

## 2. Fælles analyse og opsamling (10-25 minutter)

Herefter deler deltagerne deres mulige vandrehistorier med hinanden og laver en fælles liste. Lad deltagerne drøfte de fundne vandrehistorier og udfordre hinanden på, hvilken betydning vandrehistorien har i praksis.

Eksempelvis kan de spørge hinanden, hvad der gør eksemplerne til vandrehistorier, og hvilke konsekvenser de har for borgere og arbejdsplads.

Det kan deltagerne enten gøre i grupper eller i plenum. Hvis deltagerne er delt op i grupper, mødes deltagerne til sidst i plenum og gennemgår vandrehistorierne.

Deltagerne undersøger, om vandrehistorierne kredser om det samme tema fx mad, IT, transport, kommunikation, ledelse eller tryghed.

Bring listen med temaer baseret på vandrehistorierne med tilbage til den fælles opsamling af temaer.



## ANALYSEMETODE: SKJULTE SKATTE

I skal lede efter skjulte skatte i jeres interviews, fotos og observationer. En skjult skat er et uudnyttet potentiale på jeres arbejdsplads, hos jeres brugere eller andre steder, som I ikke tidligere har været opmærksomme på.

Metoden ”skjulte skatte” hjælper deltagerne til at identificere antagelserne.

### **Eksempler på skjulte skatte:**

*Et ledigt lokale*

*Kompetencer hos medarbejdere, der ikke er i spil,*

*En lyst hos borgere til at yde et stykke frivilligt arbejde på arbejdspladsen*

*En evne hos brugerne der ikke bliver brugt*

### **Fordele**

Giver øje for potentialer, der hidtil har været overset, og det kan hjælpe til at forbedre og forstærke en serviceydelse og bane vej for nye ideer.

### **Opmærksomhedspunkter**

Skjulte skatte kan være svære at få øje på. I skal derfor nærstudere det materiale, I har indsamlet.

### **Redskaber**

Materialet fra opdagelsesrejsen, skriveredskaber, papir og eventuelt overstregningstuscher.

### **Tidsforbrug**

35-45 minutter

## SÅDAN ANALYSERER I MATERIALET FOR SKJULTE SKATTE

### **1. Individuel gennemgang af materialet (15 min)**

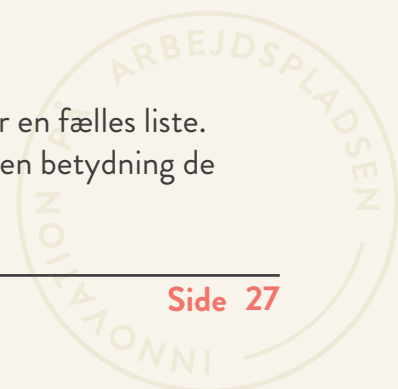
Deltagerne leder hver især materialet fra opdagelsesrejsen igennem for mulige skjulte skatte og noterer dem ned. Tag alt med, der kan være en skjult skat. Der er ingen facitliste og formålet med øvelsen er at få nye indsigter, så skriv hellere for meget end for lidt ned.

I skal tænke bredt, når I overvejer, hvad der er en skjult skat. Led efter:

1. Ressourcer, som ikke bliver brugt eller ikke får opmærksomhed.
2. Frustrationer og irritationer, der potentielt kan blive ressourcer.
3. Interessante ønsker, tanker og adfærd hos brugerne, interessenter eller andre relevante personer.

### **2. Fælles analyse og opsamling (20-25 minutter)**

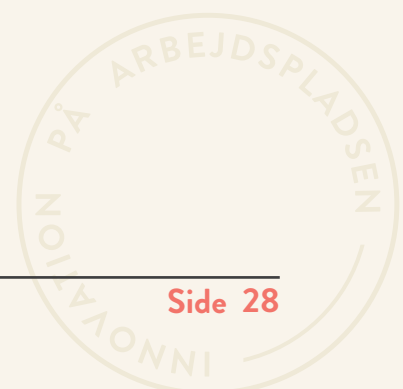
Derefter deler deltagerne deres mulige skjulte skatte med hinanden og laver en fælles liste. Deltagerne drøfter de fundne skjulte skatte og udfordrer hinanden på, hvilken betydning de skjulte skatte har i praksis.



Eksempelvis kan de spørge hinanden, hvad der gør eksemplerne til skjulte skatte, og hvilke konsekvenser de har for borgerne og arbejdsplads.

Det kan deltagerne enten gøre i grupper eller i plenum. Hvis deltagerne er delt op i grupper, mødes deltagerne til sidst i plenum og gennemgår de skjulte skatte.

Deltagerne undersøger, om de skjulte skatte kredser om det samme tema (fx mad, IT, transport, kommunikation mv.) eller de samme persongrupper (ledelse, samarbejdspartnere, borgere m.fl.)  
Bring listen med temaer baseret på skjulte skatte med tilbage, til den fælles opsamling af temaer.



## ANALYSEMETODE: PARADOKSER OG SELVMODSIGELSER

I skal lede efter paradokser i jeres interviews, fotos og observationer.

Et paradoks er en udtalelse eller en holdning, som tilsyneladende er selvmodsigende eller strider mod sund fornuft. Udsagn, der virker absurde, men som måske godt kan være sande eller tilsyneladende logiske forklaringer, som alligevel modsiger sig selv.

### **Eksempel på paradoks:**

*Kommunen har bæredygtighed og rent miljø højt på dagsordenen, men alt affald ryger i den samme container, og til møderne er der plastflasker med kildevand*

### **Fordele**

At få indblik i de forhold på en arbejdsplads, der grundlæggende ikke giver mening, kan være basis for nye og mere meningsfulde løsninger.

### **Ulemper**

Det kan være svært for medarbejdere, der er en del af kulturen på arbejdspladsen at se paradokser og selvmodsigelser, da de er blevet naturlige for dem.

### **Redskaber**

Materialet fra opdagelsesrejsen, skriveredskaber, papir og eventuelt overstregningstuscher.

### **Tidsforbrug**

35-45 minutter

## SÅDAN ANALYSERER I MATERIALET FOR PARADOKSER

### **1. Individuel gennemgang af materialet (15 minutter)**

Deltagerne leder hver især materialet fra opdagelsesrejsen igennem for mulige paradokser, og noterer dem ned. Der er ingen facitliste og formålet med øvelsen er at få nye indsigter, så notér alt, der kan være et paradoks.

I skal tænke bredt, når I overvejer, hvad der er paradokser. I skal lede efter udtalelse eller en holdning, som tilsyneladende er selvmodsigende eller strider mod sund fornuft.

### **2. Fælles analyse og opsamling (20-45 minutter)**

Herefter deler deltagerne de fundne paradokser med hinanden og laver en fælles liste.

Deltagerne drøfter de fundne paradokser og udfordrer hinanden på, hvilken betydning paradokset har i praksis. Eksempelvis kan I spørge hinanden, hvad der gør eksemplerne til paradokser, og hvilke konsekvenser de har for borgerne og arbejdsplads.

Det kan deltagerne enten gøre i grupper eller i plenum. Hvis deltagerne er delt op i grupper, mødes deltagerne til sidst i plenum og gennemgår paradokserne.

Deltagerne undersøger, om paradokserne kredser om det samme tema (fx mad, IT, transport, kommunikation mv.) eller de samme persongrupper (ledelse, samarbejdspartnere, borgere m.fl.)

Bring listen med temaer baseret på skjulte skatte med tilbage til den fælles opsamling af temaer.

## ANALYSEMETODE: BRUGERPORTRÆTTER

I beskriver typer af brugere ved at lave et antal brugerportrætter. Et brugerportræt beskriver, hvordan brugerne adskiller sig for eksempel i alder, socialt liv, sundhedstilstand, uddannelse og så videre – beskrivelsen er afhængig af jeres innovationsspørgsmål, hvis jeres innovationsspørgsmål for eksempel omhandler digitalisering på bibliotekerne, vil en faktor nok være hvor IT-kyndige, brugerne er.

I vil typisk kunne lave en håndfuld eller flere brugerportrætter med forskellige karakteristika. I kan tegne portrættet ved hjælp af tekst, billeder, citater og figurer.



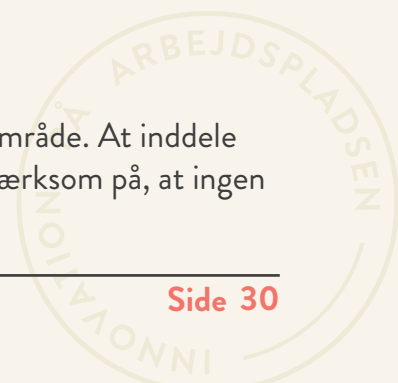
### Fordele

Portrætterne giver et fælles overblik over de typer af brugere, I har med at gøre. I kan bruge overblikket til at drøfte, om jeres arbejdsgange og tilbud passer lige godt til alle brugere. Og om I kan nå ud til flere eller hjælpe borgerne bedre ved at tilrettelægge arbejdet og tilbuddene anderledes.

Brugertyperne er også med til at sætte ord på noget usagt. Medarbejdere opererer tit med hver deres brugertyper uden at være særlig bevidste om det, for eksempel fordi de gennem mange år har erfaret, at nogle borgere reagerer helt anderledes end andre på den hjælp, kommunen tilbyder. Når I laver brugerportrætter, kan I drøfte disse skjulte stereotyper og sammenholde dem med andre indsigter fra workshoppen, for eksempel vandrehistorier om borgerne og borgernes vandrehistorier om jer.

### Opmærksomhedspunkter

Det kræver et stort indsamlet materiale at beskrive alle brugertyper på et område. At inddele brugerne i typer er desuden en forsimpning, som kan blive ensidig. Vær opmærksom på, at ingen



borgere er præcis som brugerportrættet beskriver. Portrætternes formål er at blive bedre til at imødekomme borgernes forskellige behov – ikke at standardisere den personlige kontakt og relation mellem medarbejderne og borgerne.

### **Redskaber**

Materialet fra opdagelsesrejsen, skriveredskaber, papir og eventuelt overstregningstuscher.

### **Tidsforbrug**

1-2 timer afhængig af hvor mange I er, hvor mange portrætter I laver, og hvor detaljeret I gør dem.

## **SÅDAN UDARBEJDER I BRUGERPORTRÆTTER**

### **1. Beskrivende faktorer (15 minutter)**

Start med at blive enige om de faktorer, I vil beskrive brugertyperne ud fra. Vælg ud fra jeres innovationsspørgsmål, hvad det vil være naturligt at belyse nærmere.

Hvis jeres innovationsspørgsmål for eksempel handler om mødekultur, kan I beskrive 4-6 typer mødedeltagere ud fra, hvor meget de deltager, hvordan de forbereder sig, deres holdning til møderne og så videre.

Det kan være en god idé både at bruge faktorer, der beskriver brugertypens behov (for eksempel det, de har svært ved) og faktorer, der beskriver ressourcer (for eksempel relationer til andre).

### **2. Individuel gennemgang af materialet (20 minutter)**

Når I er enige om faktorerne, får deltagerne tid til hver især at udvikle et eller flere brugerportrætter ud fra materialet fra opdagelsesrejsen. I kan bruge nedenstående skabelon til at beskrive en eller flere brugere.

### **3. Identifikation af brugertyper (25 -45 minutter)**

Deltagerne bliver samlet i en eller flere grupper, hvis der er mange deltagere. Hver gruppe skal blive enige om 4-6 brugertyper, som skal have en sigende overskrift, for eksempel ”Den entusiastiske mødedeltager”.

Hvis I har arbejdet i flere grupper skal I efterfølgende mødes i plenum og blive enige om jeres brugertyper.

### **4. Giv portrætterne liv (30 minutter)**

Har I mere tid, kan I arbejde videre med brugerportrætterne, og give hvert portræt liv. Det gør I ved at give dem navn og alder, stilling og familieforhold. Også gerne typiske citater, som I finder i materialet fra opdagelserne. Sørg for at konkrete brugere forbliver anonyme.



## Skabelon til brugerportræt

**FAKTA & KARAKTERISTIKA**

M/K

Vil oftest være en medarbejder,  
men kan også være leder

**SIGENDE CITAT**

**BEHOV**

**MOTIVATION**

**BARRIERER**





## ANALYSEMETODE: SÆRLIGE FUND OG CITATER

Denne metode kaster lys over de særlige fund, citater, billeder, forbindelser og pointer, som findes i materialet fra opdagelsesrejsen, men som I ikke har fået øje på ved at bruge de øvrige metoder: Skjulte skatte, paradokser, vandrehistorier og brugerportrætter.

### Fordele

Opsamler viden, som kan være værdifuld, men som risikerer at gå tabt, fordi den ikke er så let at sætte i kategori.

### Redskaber

Materialet fra opdagelsesrejsen, skriveredskaber, papir og eventuelt overstregningstuscher.

### Tidsforbrug

20-35 minutter

## SÅDAN ARBEJDER I MED SÆRLIGE FUND OG CITATER

### 1. Individuel gennemgang af materialet (10 minutter)

Deltagerne leder hver især materialet fra opdagelsesrejsen igennem efter citater, der springer i øjnene, og noterer dem ned. Der er ingen facitliste og formålet med øvelsen er at få øje på interessante pointer, der ikke er blevet opfanget i med de øvrige metoder.

### 2. Fælles analyse og opsamling (10-25 minutter)

Herefter deler deltagerne særlige citater og fund med hinanden og laver en fælles liste. Deltagerne drøfter de særlige fund og udfordrer hinanden på, hvilken betydning paradokset har i praksis. Eksempelvis kan I spørge hinanden, hvad der gør eksemplerne særlige, og hvilke konsekvenser de har for borgerne og arbejdsplads.

Det kan deltagerne enten gøre i grupper eller i plenum. Hvis deltagerne er delt op i grupper, mødes deltagerne til sidst i plenum og gennemgår de særlige fund. Deltagerne undersøger, om fundene kredser om de samme temaer.

Bring listen med temaer baseret på de særlige fund med tilbage til den fælles opsamling af temaer.



## FASE 4: IDÉ

I skal nu bruge jeres viden fra opdagelsesrejsen og tematiseringen som brændstof til at få nye ideer, der giver jer svaret på jeres innovationsspørgsmål. I de foregående faser fik I med stor sandsynlighed udfordret jeres vaner og antagelser. Det har bidraget til, at I nu er klar til en idefase. Ideerne kan komme mange steder fra: De kan f.eks. udspringe af en flig af et citat fra en borger, en association til et fotografi, en vandrehistorie eller et konkret forslag fra en ekspert.

### Fasen kort fortalt

Idéfase har to elementer, som I kan afvikle samlet eller delt op i to workshops.

**Del 1:** En ideworkshop, hvor I ideudvikler ved at bruge en eller flere af følgende øvelser:

- Kreativ og systematisk brainstorm
- Negativ brainstorm
- Inspiration fra en anden verden
- Inspiration fra andres ideer

**Del 2:** En prioriteringsworkshop, hvor I prioriterer ideerne fra workshoppen.

Når I har gennemført de to faser, - har I valgt den eller de ideer, som bedst besvarer jeres innovationsspørgsmål og som I vil gå videre med at teste.

### SÅDAN FORBEREDER I IDEUDVIKLINGEN

Før du sætter ideudviklingen i gang, har du brug for at afklare rammer og proces. Find inspiration ovenfor i ”Sådan får I succes med innovationsforløbet”.

### Samlet tidsforbrug

I kan afvikle de to dele af ideworkshoppen på samlet to timer eller bruge en halv eller en hel dag, afhængig af antallet af deltagere, og antallet af øvelser I vælger at bruge. Vælger I at dele workshoppen op, skal I afsætte ca. 35 minutter til prioritering på et senere tidspunkt.

### Roller

En mødeleder og deltagere, inddrag også gerne nogle der ikke arbejder på jeres arbejdsplads. Det giver et nyt blik på innovationsspørgsmålet, jeres opdagelser og tematisering.

### Rekvisitter

A3-papir og skriveredskaber til alle mødedeltagere.

### Opgaver for mødelederen før idéudviklingen

Indkald deltagerne til workshoppen. Det er en god idé at invitere deltagere med til idéworkshoppen, som ikke arbejder på jeres arbejdsplads. Det giver et nyt blik på innovationsspørgsmålet, jeres opdagelser og tematisering. Beslut hvem der skal fremlægge resultaterne fra tematiseringen i fase 3 for workshoppens deltagere.

Der er fire øvelser, deltagerne kan arbejde med: Kreativ og systematisk brainstorm, negativ



brainstorm, inspiration fra en anden verden og/eller inspiration fra andres ideer. Du skal sætte dig ind i øvelserne og beslutte hvordan deltagerne skal bruge dem. Lad beslutningen afhænge af, hvor meget tid I har, og antallet af deltagere.

Beslut hvordan I vil dokumentere resultatet af workshoppen: Et oplæg, billeder, referat?  
Afklar også forinden, hvem der skal prioritere ideerne og om deltagerne selv kan vælge den idé, I vil arbejde videre med eller om det skal vendes med fx en leder.



## SÅDAN GENNEMFØRER I FASENS DEL 1: IDÉWORKSHOP

Idéworkshoppen giver jer nye svar på innovationsspørgsmålet. Workshoppen har tre dele, der bringer deltageres tanker ud af de vante baner og resulterer i et væld af ideer, I senere kan prioritere imellem.

### **Spilleregler for idéudvikling:**

- *Al kritik er forbudt*
- *Alle ideer er velkomne*
- *Vildskud kan hjælpe geniale ideer på vej*
- *Forsøg gerne at bygge videre på andres ideer*
- *Resultatet af øvelsen kan både være en komplet løsning på problemet, en liste af ideer til løsninger eller ideer, der tilsammen sætter jer i stand til at lave en plan for, hvordan I finder en løsning*
- *Måske får man ideer, der løser helt andre problemer. Det kan betyde, at I skal lave jeres innovationsspørgsmål om. Det er en naturlig del af et innovationsforløb.*

### **1. Præsentation af innovationsspørgsmålet (5 minutter)**

Mødelederen præsenterer innovationsspørgsmålet for deltagerne.

### **2. Deltagerne får ny viden (20-30 minutter)**

Fremlæggeren fortæller om de indsigter, arbejdspladsen har fået gennem tematiseringen i fase 3. Fremlæggeren kan både bruge billeder, ord, tegninger eller tage deltagerne med til et sted, for eksempel et lokale.

### **3. Mødelederen præsenterer spillereglerne for idéudvikling (5 minutter)**

Alle nye ideer kan kvæles med et ”det har vi prøvet”, eller ”det kan vi ikke lige præcis her hos os, fordi...”.

Reaktionerne dræber ikke alene en konkret idé, men også den kreative proces, fordi kritikken som regel får os til at lægge bånd på os selv og optræde mere konformt. Derfor er det vigtigt, at I bliver enige om spilleregler fra start, og at mødelederen håndhæver dem undervejs.

### **4. I laver øvelserne (30 minutter – 2 timer)**

Mødelederen guider nu deltagerne gennem de øvelser, der er valgt.

Er I flere end seks deltagere, deler I jer i grupper med 3-4 deltagere i hver.



## ØVELSE: KREATIV OG SYSTEMATISK BRAINSTORM

Den kreative og systematiske brainstorm er en enkel brainstorm-øvelse, der veksler mellem individuelle tankestrømme og dialog.

Øvelsen giver plads til alle umiddelbare tanker, at man bruger indsigterne fra tematiseringen og opdagelserne, og at ideer kobles til hinanden. Det er en god opstartsøvelse og et godt valg, hvis man kun har tid til en enkelt øvelse.

### Tidsforbrug:

45 minutter

### Rekvisitter:

Post-it blokke og kuglepenne

## SÅDAN UDFØRER I EN KREATIV OG SYSTEMATISK BRAINSTORM

Øvelsen gennemføres i fire faser.

### 1. Stille brainstorm (5 minutter)

Deltagerne starter med at skrive deres umiddelbare løsninger på innovationsspørgsmålet ned på post-its, hver for sig og i stilhed. En idé per seddel.

Mødelederen understreger, at kvantitet er målet, og at deltagerne ikke skal tænke for meget.

### 2. Koblinger (15 minutter)

Deltagerne går bordet rundt. Alle har to minutter til at fortælle om deres ideer. Læg alle ideerne ind på midten af bordet, mens I fortæller.

Mødelederen understreger, at det kun er den, der fremlægger, som taler. Resten lytter, reflekterer og skriver nye ideer ned, de får undervejs. Nye ideer fremlægges til sidst.

### 3. Systematisering (15 minutter)

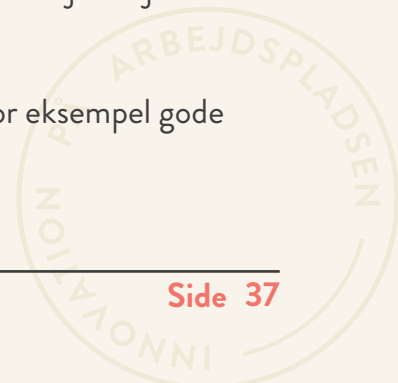
Nu skal deltagerne sortere ideerne under forskellige temaer eller med beslægtede ideer.

Det giver et godt overblik, hvis deltagerne står op under denne fase.

### 4. Opsamling og flere ideer (10 minutter)

Deltagerne skal nu overveje, om ideerne løser problemet. Besvarer de innovationsspørgsmålet? Er der områder, I endnu ikke har fået (mange) ideer til? Eller hvor ideerne ikke er "rigtige" ideer, men stikord eller hensigtserklæringer, som "vi skal have bedre møder" eller "arbejds miljø"? Så kan I forsøge at oversætte dem til en konkret idé.

En måde at komme fra hensigtserklæring til idé er at spørge sig selv, hvad for eksempel gode møder er. Svarene på dette er en idé.



Har I kun stikord, skal de først oversættes til et mål eller en hensigtserklæring, før I kan bruge ”hvad-spørgsmålet” til at udfolde en konkret idé.

I er stadig i færd med at idéudvikle, så hvis opsamlingen kaster nye ideer af sig, er de velkomne.



## ØVELSE: NEGATIV BRAINSTORM

Øvelsen er en variant af en almindelig brainstorm og går ud på at producere ideer, der modarbejder løsningen af jeres problem – for til sidst at vende dem til positive ideer.

Øvelsen bygger på den iagttagelse, at det kan være lettere at få negative ideer end positive. Politisk ukorrekthed kan give stor energi.

### Opmærksomhedspunkter

Deltagerne kan komme til "bare" at vende positive ideer til den negative variant. Mødelederen skal insistere på, at deltagerne virkelig dyrker det negative for at komme ud i afkrogene af deltagernes fantasi.

Nogle kan blive stødt ved tanken om at skulle fokusere på det negative. Det kan være vigtigt at understrege, at det alene er en metode til at få positive ideer.

### Tidsforbrug

40 minutter

### Rekvisitter

Post-it blokke og kuglepenne

## SÅDAN UDFØRER I EN NEGATIV BRAINSTORM

Øvelsen gennemføres i fire faser.

### 1. Negativ opgaveformulering (5-10 minutter)

Deltagerne formulerer sammen en negativ version af deres innovationsspørgsmål.

#### **Eksempel:**

*Positiv formulering: Hvordan bliver overgangen fra barndom til voksen tryk og glidende for unge med sociale udfordringer?*

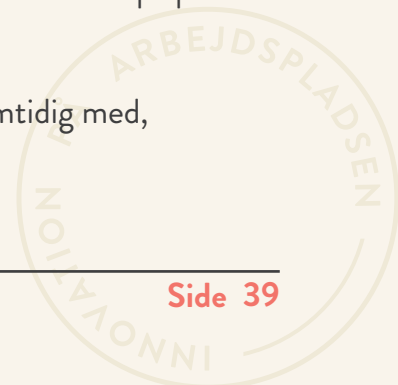
*Negativ formulering: Hvordan gør vi overgangen fra barndom til voksen til en utryk og usammenhængende affære for unge med sociale udfordringer?*

### 2. Negative ideer (15 minutter)

Deltagerne producerer ideer, som besvarer den negative problemformulering.

Først arbejder deltagerne hver for sig i cirka fem minutter. De skal skrive ideerne ned på post-it sedler, en idé per seddel.

Så tager deltagerne en runde, hvor de hver især præsenterer deres ideer samtidig med, at post-it-sedlerne lægges ind midt på bordet.



Byg gerne videre på hinandens ideer og fjn nye ideer til mængden på midten af bordet.  
Husk: Deltagerne må ikke kritisere hinandens ideer.

**Eksempel på negativ ide:**

*Vi undgår at fortælle den unge om overgangen og frabeder os deres input.*

**3. Positive ideer (10 minutter)**

De negative ideer skal nu bruges til at få positive ideer, som løser innovationsspørgsmålet. Deltagerne gennemgår de negative ideer en for en og oversætter dem til deres positive variant. Den positive idé skrives på en post-it seddel.

Deltagerne må stadig ikke vurdere eller kritisere.

**Eksempel på negativ til positiv idé:**

*Negativ ide: Vi undgår at fortælle den unge om overgangen og frabeder os deres input.*

*Positiv ide: Vi skal fortælle den unge om overgangen og sikre, at de får indflydelse.*

**4. Opsamling (5-10 minutter)**

Deltagerne sorterer ideerne under forskellige temaer eller med beslægtede ideer. Gengangere smides ud.

Har I ideer, som ikke er "rigtige" ideer, men alene stikord eller hensigter, som "vi skal have mere kompetenceudvikling", skal I forsøge at oversætte dem til en konkret idé.

En måde at komme fra hensigtserklæring til idé er at spørge sig selv, hvad for eksempel gode møder er. Svarene på dette er en idé.

Har I kun stikord, skal de først oversættes til et mål eller en hensigtserklæring, før I kan bruge "hvad-spørgsmålet" til at udfolde en konkret idé.





## ØVELSE: INSPIRATION FRA EN ANDEN VERDEN

Øvelsen handler om at lade sig inspirere af brancher eller begivenheder, som er helt anderledes end ens egen, men alligevel har nogle lighedspunkter.

Et plejecenter kan sammenligne måltiderne med en skovtur. Et jobcenter med en tur i lufthavnen. En skole med en tur i akvariet. Deltagerne beskriver den ”fremmede” branche eller begivenhed og overvejer, om man kan bruge nogle af deres metoder eller tilgange til at løse innovationsspørgsmålet.

Øvelsen er ikke en procesgennemgang, hvor I sammenligner to brancher eller arbejdspladser skridt for skridt.

Det er en detaljeret beskrivelse af en fremmed branche, som leder til en åben brainstorm om, hvordan I kan løse jeres problem. Man udnytter, at den fremmede branche typisk har helt andre måder at løse opgaver på.

### **Eksempel:**

*Århus Kommune brugte skovturen som inspiration til ældres måltider.  
Hvad hvis den ældres måltid foregik som en skovtur?*

*Erfaringer fra skovturen kunne være: Det er hyggeligt at spise sammen med andre, det er dejligt at spise under åben himmel, det er spændende at få mange små retter i stedet for en enkelt ret.*

*Måske kunne de ældres måltider foregå på samme måde – med mange små retter, sammen med andre og udenfor når vejret byder sig?*

### **Fordele**

Helt anderledes ideer gennem inspiration fra meget anderledes brancher eller begivenheder I normalt ikke forbinder med arbejdet.

### **Opmærksomhedspunkter**

Det kan være svært at forklare deltagerne, hvordan beskrivelsen af en fremmed branche bliver til nye ideer. Som mødeleder kan du understrege, at det normalt kommer helt af sig selv, når øvelsen er i gang.

### **Tidsforbrug**

45 minutter

### **Rekvisitter**

Post-it blokke, kuglepenne



## SÅDAN FÅR I INSPIRATION FRA EN ANDEN VERDEN

Øvelsen gennemføres i fire dele:

### 1. Vælg et emne, som kan inspirere (5-10 minutter)

Vælg en branche, oplevelse eller begivenhed, som I vil bruge som inspiration til ideudviklingen på jeres eget område. Emnet skal have en vis kobling til den serviceydelse, I arbejder med, uden dog at være for tæt på.

Der er ingen grænser for, hvad I kan lade jer inspirere af, bare der er visse ligheder for eksempel i funktion eller metode. Emnet behøver ikke være forretnings- eller arbejdsrelateret.

For eksempel kunne en børnehave, der arbejder med skilsmisseramte børn bruge "familien" som inspiration. Omvendt er det for tæt på at vælge en anden børnehave.

Andre eksempler: Campingplads, dyreskue, festival, shopping center, Rådhuspladsen.

### 2. Beskriv emnet i detaljer (15 minutter)

Beskriv branchen, oplevelsen eller begivenheden i detaljer. Hvad sker der for eksempel på flyrejsen eller under besøget i Tivoli? Hvad er godt, hvad er dårligt? Hvordan er stemningen? Udpeg en deltager, der skriver alt, hvad der bliver sagt ned på post-it sedler.

### 3. Brainstorm på eget innovationsspørgsmål (15 minutter)

Den branche eller begivenhed, I har set på, giver bestemte oplevelser og løser opgaver på bestemte måder. Drøft, om I kan hente inspiration fra deres arbejdsmetoder eller deres tilgang til deres kunder/brugere/borgere/gæster. Giver gennemgangen nye ideer til, hvordan I kan løse jeres udfordring?

Som altid er kritik forbudt.

Er det svært at komme i gang? Så kan I starte med fem minutters stille brainstorm, hvor I hver især skriver de ideer ned, I kommer i tanke om.

### 4. Opsamling (5-10 minutter)

Deltagerne sorterer ideerne under forskellige temaer eller med beslægtede ideer. Gengangere smides ud.

Har I ideer, som ikke er "rigtige" ideer, men alene stikord eller hensigtserklæringer, som "vi skal have bedre møder", skal I forsøge at oversætte dem til en konkret idé. En måde at komme fra hensigtserklæring til idé er at spørge jer selv, hvad for eksempel gode møder er. Svarene på dette er en idé.

Har I kun stikord, skal de først oversættes til et mål eller en hensigtserklæring, før I kan bruge "hvad-spørgsmålet" til at udfolde en konkret idé.



## ØVELSE: INSPIRATION FRA ANDRES IDEER

I denne øvelse ser I på andres innovative ideer og drøfter, hvordan I kan bruge dem til at skabe innovation på jeres eget område. Andres innovative ideer kan give jer mange associationer.

Mødelederen udvælger på forhånd de ideer, som deltagerne skal se på. Der er forslag til ideer på Forhandlingsfællesskabet og KL's hjemmeside [www.innovationpaarbejdspladsen.dk/ideer](http://www.innovationpaarbejdspladsen.dk/ideer) eller [www.glimtglimt.dk](http://www.glimtglimt.dk).

### **Eksempler på ideer og hvordan de inspirerer:**

- Akvarier på plejecentre, fodbold-drenge i SFO'en
- Skraldespande, der giver lyde, når man smider skrald i dem
- Mobil have som flytter rundt i storbyen.

*I vil få øje på og blive inspirerede af forskellige aspekter af ideerne. Én vil hæfte sig ved at en mobil have flytter sig, en anden vil se haven som dér, hvor borgerne er. Eller tænke, at udsmykning med inspiration fra naturen er smuk og giver ro. Eller at udsmykning er vigtig. Eller noget om CO2-udslip og drivhuseffekter.*

### **Fordele**

Øvelsen er meget nem og hurtig at gennemføre. Og den er fleksibel: Man vælger selv, hvor længe øvelsen skal tage.

### **Opmærksomhedspunkter**

Hvis øvelsen står alene, kan ideudviklingen bliver for snæver, fordi deltagerne alene forholder sig til enkle, afgrænsede ideer.

### **Tidsforbrug**

15-60 minutter alt efter antallet af eksempler. Et eksempel tager 15 minutter, så tre tager cirka 45 minutter.

### **Rekvisitter**

Post-it blokke, kuglepenne, computer, internet

## **SÅDAN FÅR I INSPIRATION FRA ANDRES IDEER**

Øvelsen har fire faser, som gentages for hvert eksempel:

1. Mødelederen viser et eksempel fra [www.innovationpaarbejdspladsen.dk](http://www.innovationpaarbejdspladsen.dk) eller [www.glimtglimt.dk](http://www.glimtglimt.dk). (2 minutter)
2. Deltagerne brainstormer hver for sig på, hvordan de kan bruge eksemplet til at besvare innovationsspørgsmålet. Skriv ideerne ned på post-its – en side per idé. (3 minutter)
3. Deltagerne deler deres ideer, bygger videre på andres ideer. Saml ideerne på midten af bordet. (5 minutter)
4. Deltagerne sorterer ideerne under forskellige temaer eller med beslægtede ideer. Smid gengangere ud. (5 minutter)

## SÅDAN GENNEMFØRER I FASENS DEL 2: PRIORITERING AF IDEERNE

I har i ideworkshoppen udviklet ideer. Nu skal I vælge de ideer, I gerne vil arbejde videre med. Det sker i en prioriteringsøvelse, der hjælper jer til at vurdere hver enkelt idé ud fra to kriterier, I vælger. Kriterierne kunne være, hvor let ideen er at gennemføre, og hvor stor værdi den vil skabe.

I skal nu suspendere reglerne fra idéudviklingen, hvor kritik var forbudt. Prioritering handler netop om at vurdere værdien af de enkelte forslag.

Prioriteringen gennemføres i fem trin. Mødelederen forklarer kort workshoppens forløb og introducerer den figur, deltagerne skal placere deres ideer i.

### 1. Beslut to kriterier (5 minutter)

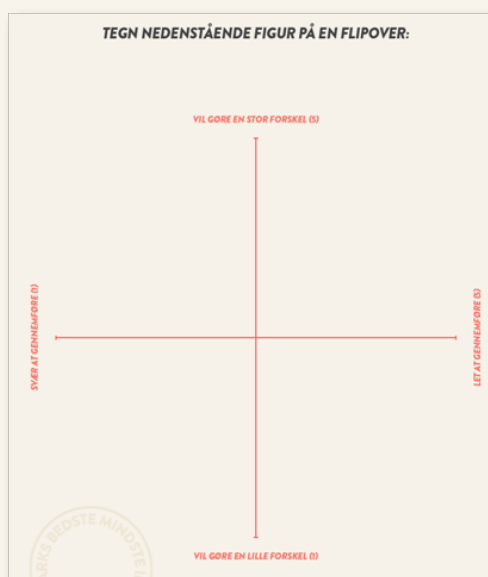
#### **Eksempler på kriterier**

- *Hvor stor værdi har ideen for brugere/borgere, når den er gennemført?*
- *Hvor let er ideen at gennemføre?*
- *Hvor meget kan arbejdspladsen lære af at gennemføre ideen?*
- *Vil ideen kunne bruges af andre end os?*
- *Vil ideen gøre hverdagen lettere for borgere og medarbejdere?*
- *Vil ideen frigive ressourcer til andet arbejde?*

Deltagerne skal beslutte to kriterier, som ideerne skal vurderes ud fra. I skal blive enige, også selvom I har flere grupper.

Når to kriterier er valgt, tegner deltagerne et koordinatsystem med to akser på en flip-over. En akse for hvert af de to kriterier som ideerne skal vurderes ud fra. Svarende til denne figur, men med de kriterier I har besluttet.

Flipoveren hænges op.



## 2. Vurdér ideerne ud fra det første kriterium (10 minutter)

Gruppen drøfter hver idé for sig og giver dem en værdi mellem 1 og 5, hvor 1 betyder, at ideen scorer lavt og 5 højt. Har ideen for eksempel potentielt set stor værdi for borgeren, får den 5, har den ingen eller meget lille værdi får den 1.

Skriv tallet på en post-it.

## 3. Vurdér kriteriet ud fra det andet kriterium (10 minutter)

Gentag vurderingen af ideerne men nu ud fra jeres andet kriterium. Det kunne være, hvor let ideen er at gennemføre. Er den let at gennemføre, får ideen 5. Er den svær, får den 1.

Skriv tallet på en post-it-sedel.

## 4. Placér ideerne i figuren (5 minutter)

Ideerne skal placeres i figuren på flip-overen ud fra de værdier, deltagerne har tildelt ideerne.

I har et felt til ideer der scorer højt på begge kriterier, to felter hvor ideen scorer højt på et kriterie men lavt på et andet, og et felt hvor ideen scorer lavt på begge kriterier.

## 5. Udvælg ideer (5 minutter)

Det er oplagt at vælge de ideer, der lander i feltet, hvor begge værdier er høje. Så ideen for eksempel både er let at gennemføre og kan skabe stor værdi for borgerne.

I skal ikke regne med at kunne gennemføre mere end en idé. Er I en stor arbejdsplads, hvor flere grupper har ideudviklet, kan arbejdspladsen sandsynligvis arbejde med to eller tre ideer. Men tag ikke munden for fuld. Får I succes med en enkelt idé til en start, kan I give jer i kast med mange flere ideer i fremtiden. Går arbejdet med at teste og implementere ideen i stå, for eksempel fordi arbejdsbyrden er for stor, er det svært at finde energien til at sætte nye innovationsforløb i gang.

Er I flere grupper, runder I workshoppen af med en fælles vurdering af de ideer, hver gruppe har prioriteret.

Er stillingen uafgjort mellem flere ideer? Så kan I bruge ”mavefornemmelsen”: Hvad har I mest lyst til at gå i gang med? Hvad tror I mest på? I kan også skyde et tredje kriterium ind og vurdere ”finalisterne” ud fra det.



## FASE 5: TEST

I denne fase videreudvikler og afprøver I jeres ideer fra idéfasen.

I skal udvikle en model - en såkaldt prototype eller prøvehandling- som viser, hvordan I mener, jeres idé ser ud, når den er gennemført. Arbejdet i denne fase bygger på konceptet Byg-Test-Lær-Byg, som sikrer, at model og test bliver gennemført hurtigt og billigt. I laver en model, tester den af i en kort periode, lærer af det og retter til eller laver om og tester igen.

*Ordet prototyper leder måske dine tanker hen på nye dippe-dutter, telefoner eller teknik. Jeres idé kan også være en ny måde at arbejde på eller tænke på. Test af en ny arbejdsmåde kaldes en "prøvehandling".*

### Fasen kort fortalt

Denne fase består af to dele:

Del 1: Modeludviklingsworkshop

Del 2: Testplanlægning, gennemførelse og opfølgning

Når I har gennemført testfasen, har I testet en eller flere innovationsideer og fundet ud af, om de virker eller ej. Virker de, er I klar til at få dem implementeret i dagligdagen.

### SÅDAN FORBEREDER I FASEN:

Før du sætter opdagelsesrejsen i gang, har du brug for at afklare rammer og proces. Find inspiration ovenfor i "Sådan får I succes med innovationsforløbet"

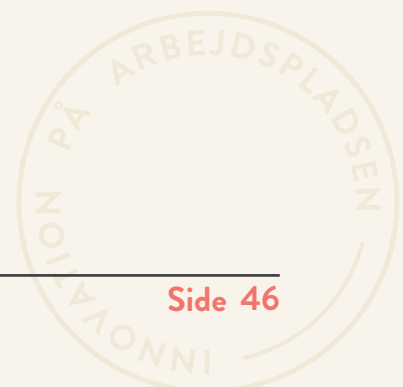
### Tidsforbrug

Ca. to timer til modeludviklingsworkshoppen.

Tiden til at teste modellen varierer alt efter, hvad I tester og hvor mange der skal teste det.

### Roller

Udnævn en mødeleder, der leder deltagerne igennem modeludviklingsworkshoppen. I skal også finde de personer, der skal gennemføre testen.



## MODELUDVIKLINGSWORKSHOP

På workshoppen laver I en model. Modellen kan være en collage, en skulptur, tegninger, scenariebeskrivelse eller noget helt andet. Modellen skal vise, hvordan ideen fungerer i praksis.

### SÅDAN FORBEREDER I WORKSHOPPEN

Indkald ressourcepersoner gerne på tværs af faggrupper og hierarkier. Den ideelle gruppestørrelse er 3-5 personer. Er I flere personer, kan I dele jer op i flere grupper. Så får I flere konkrete bud på en model, som I kan vælge imellem eller plukke i mellem.

I skal bruge en række ”byggematerialer” til at udvikle modeller, en god bruttoliste er:

- Stort stykke pap/flip-over
- Fjer
- Piberensere
- Blade/magasiner med billeder
- Sakse
- Lim
- Tape
- Modellervoks
- Hæftemaskiner
- Perler
- Pusterrør/sugerør
- Dekorationskugler (som man kan tegne på)
- Tandstikker
- Pap (hvidt og lidt farvet)
- Klistermærker
- Tuscher

### SÅDAN GENNEMFØRER I WORKSHOPPEN:

Mødelederen skal begynde med at forklare forløbet på workshoppen, inspirere deltagerne til at modellere ideen. Mødelederen skal undervejs stille spørgsmål til modellen så modellen bliver mere detaljeret og konkret.

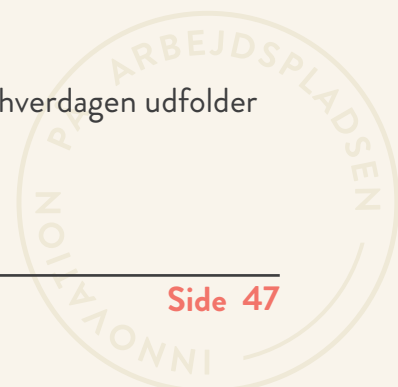
#### 1. Skriv innovationsideen ned og hæng den op

Mødelederen fortæller kort om innovationsspørgsmålet og hvordan I er kommet frem til ideen.

#### 2. Præsenter arbejdsformen

Deltagerne skal lave en model som viser, hvordan ideen ser ud, når den er gennemført. Modellen kan være en collage, en skulptur, tegninger, organisationsdiagrammer, tegneserier, scenariebeskrivelse eller noget helt andet.

Modellen må gerne være suppleret af en eller flere beskrivelser af, hvordan hverdagen udfolder sig, nu hvor den nye idé er gennemført. Hvem gør nu hvad og hvornår?



Med nogle ideer kan beskrivelserne være det vigtigste, fordi de er svære at lave en model af. Det gælder for eksempel nye arbejdsgange.

### **3. Byg model**

Mødelederen lægger ”byggematerialerne” ud på bordet, så deltagerne kan begynde at bygge en model.

Hvis ikke det står lysende klart, hvordan ideen ser ud, og I ikke bliver inspireret af at se på materialerne, så kan det hjælpe at kortlægge den nye måde at arbejde på.

Start med at beskrive hvad I gør anderledes skridt for skridt, når den nye idé er gennemført. Spørg igen og igen ”hvad sker der så?” og ”hvem er med?” og ”hvem gør hvad?”.

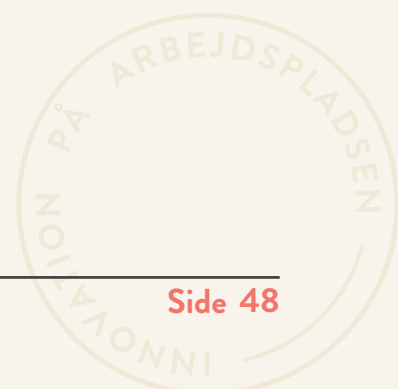
Det kan være en hjælp at modellere, mens I gør ideen mere konkret. Ser det sådan her ud? Eller sådan?

Undervejs kan det være, at I finder ud af, at I skal arbejde mere i dybden med et bestemt element i modellen. Det kan I gøre ved at zoome ind på en særlig situation og spørge, hvordan den foregår og hvem, der står for den.

Lav gerne flere forskellige modeller enten af det samme eller af dele af jeres idé.

### **4. Bliv enige om en prototype eller prøvehandling, I vil teste.**

Drøft hvilken prototype eller prøvehandling, der skal testes, og om I evt. skal teste flere af modellerne for at finde ud af, hvilken der fungerer bedst i praksis. Hvis ikke lederen har været med i arbejdet, skal I drøfte jeres forslag med vedkommende.





## TESTPLANLÆGNING, GENNEMFØRELSE OG OPFØLGNING

Den sidste del af innovationsforløbet er at teste jeres prototype eller prøvehandling, så I kan se, hvordan den virker i virkeligheden. I en innovationsproces er det vigtigt, at I er åbne for, at I ikke har ramt plet fra start. I bliver hele tiden klogere på jeres problemstilling, og hvad der kan løse den. Derfor skal I teste prototypen på en enkelt, billig og hurtig måde.

Test kan foregå på mange måder, eksempelvis i et team/en afdeling, i en afgrænset periode, på et bestemt sted og/eller for en særlig gruppe af brugere.

I skal teste om prototypen/prøvehandlingen:

- Virker på den måde, I forventede
- Giver den effekt, I håbede og er der andre effekter, I ikke havde regnet med?

### **Eksempel på test**

*Ide: Beboerne på plejehjemmet skal spise ude, når vejret er godt.*

*Prøvehandling: Vi prøver at spise ude med beboerne – der er lavet en beskrivelse af, hvordan vi bærer os ad (en slags manuskript til seancen).*

*Test: Den første søndag uden regn i juli spiser beboerne på plejehjemmet ude efter beskrivelsen i prototypen.*

*Vi måler:*

*Stemningen: To ansatte observerer prøvehandlingen tre gange og vurderer stemningen blandt beboerne og de ansatte.*

*Hvor meget der bliver spist: Køkkenpersonalet vejer madspildet i en uge op til prøvehandlingen og ved selve prøvehandlingen for at se, om der bliver spist mere eller mindre udenfor.*

### **Tidsforbrug**

Afsæt ca. 2 timer i alt til at planlægge testen.

Tidsforbruget til at udføre selve testen afhænger af, hvad I tester og hvilken metode I bruger.

### **Roller**

Vær et par stykker. Leder og TR skal gerne deltage, så I kan beslutte, hvor og hvordan testen skal ske, og hvordan I kommer videre, når I har resultaterne.

## **SÅDAN UDFØRER I DEN PRAKTISKE PLANLÆGNING AF TEST OG OPFØLGNING PÅ TESTEN**

Der er fem trin i planlægningen af testen.

Få hjælp til at skaffe jer overblik og hold styr på den viden I får, når I gennemfører testen ved at bruge redskabet ”Få overblik over jeres test”, som du finder nedenfor.



## 1. Beslut hvad I vil vide

Deltagerne drøfter, hvilken viden testen skal give. Det er afgørende for at designe testen at vide, hvilken information I skal have, når testen er gennemført. Vil I eksempelvis vide:

- Effekten for borgere/brugere
- Brugere/borgeres/medarbejderes reaktion på det nye
- Samarbejdet på arbejdspladsen
- Eller noget helt andet?

## 2. Planlæg selve testen

Når I ved, hvilken viden I skal have ud af testen, kan I beslutte, hvordan I rent praktisk designer testen.

### **Gode råd når I planlægger testen**

*Tænk hurtigt og billigt*

*Få testet prototypen hurtigt og billigt. Undgå omfattende tests og evalueringer. Energien ryger, og I kan glemme, hvad ideen var, og hvad I gerne ville opnå. I får også investeret for meget i ideen, som alene af den grund bliver sværere at lave om eller skrotte.*

*Tænk det store småt*

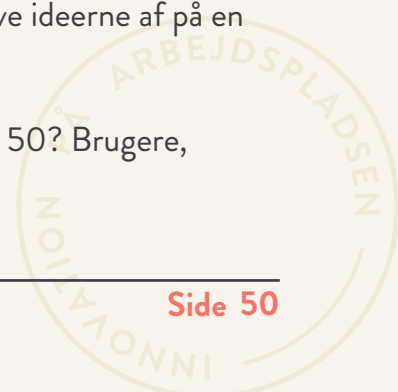
*Kræver jeres prøvehandling meget at gennemføre? Find ud af om den kan prøves af i et enkelt team, hos udvalgte borgere eller på enkelte processer. Handler det om store fysiske ændringer så brug tegninger og modeller, spørg borgerne og andre kollegaer, hvad de synes om ideen. På denne måde tester I modellen i et lukket rum og ikke ”i virkeligheden”, men får mange gode input, der kan bruges videre frem.*

*Tænk over, hvordan I kan bruge de ressourcer, I har*

*Har I borgere, der har været inddraget tidligere, kan I bruge dem igen nu. Vis dem, hvad der er kommet ud af deres input og giv dem plads til at komme med flere. I kan invitere dem til at deltage i test af en prototype eller en prøvehandling ved vise dem jeres nye måde at arbejde på. I kan også invitere til fx fokusgruppeinterview.*

Følgende spørgsmål kan hjælpe jer til at få lavet en plan for testen:

- Tester I hele eller dele af prototypen?
- Hvornår gennemfører I testen?  
På en bestemt dag? Over en periode, for eksempel to uger? På et bestemt tidspunkt, for eksempel til frokost?
- Hvor skal testen foregå?  
På arbejdspladsen eller ude hos brugerne? Der hvor I rent faktisk laver det arbejde, I vil udføre på en ny måde? Eller i et ”test-rum” for eksempel ved at prøve ideerne af på en fokusgruppe?
- Hvem der skal være med i testen?  
Et team, alle medarbejdere eller et par udvalgte, fem borgere – eller 50? Brugere, pårørende?



- Hvor længe skal testen foregå?  
Bliver der testet en enkelt gang, flere gange, foregår testen løbende eller på bestemte tidspunkter?
- Hvordan og hvem informerer dem, der skal involveres i testfasen?
- Hvem står for at gennemføre testen?
- Hvordan dokumenteres resultaterne?  
Skal deltagerne beskrive erfaringer? Skal I observere reaktioner? Analysere svar på et spørgeskema?
- Hvordan dokumenterer I uventede effekter?

### 3. Planlæg opfølgning på testen

Det er vigtigt, at I allerede i planlægningsfasen overvejer, hvordan I kommer videre efter selve testen:

- Hvem evaluerer resultaterne og beslutter, hvad jeres næste skridt skal være?
- Hvem fremlægger resultaterne af testen – og for hvem?
- Hvem gennemfører næste skridt, for eksempel:
  - Hvem laver eventuelle ændringer i prototypen?
  - Hvem gennemfører en ny test af den nye version af prototypen?
  - Hvem går videre med en færdig prototype og sørger for, at den bliver implementeret i hverdagen?
  - Kan andre i organisationen bruge jeres idé? Hvem skal inddrages, hvis I skal sprede den?

### 4. Gennemfør testen

Gennemfør testen af ideen efter den udarbejdede testmodel og opsaml erfaringer og viden.

### 5. Evaluér testen

I afslutter med at evaluere testen og træffe beslutning om, hvorvidt prototypen virkede og skal implementeres i jeres daglige arbejde, eller om der er behov for ændringer, eller om den skal helt forkastes.

Skal der laves ændringer, skal I finde ud af, hvem der gør det, og om der er behov for endnu en test, efter ændringerne er foretaget.

Forkaster I modellen, kan I gøre flere ting. Hvis I har udviklet flere modeller i testfasen, kan I arbejde videre med en af de andre modeller. I kan også vende tilbage til jeres ideer og udvikle på en ny model.

Havde testen den ønskede effekt, skal I implementere ideen, så den bliver en fast del af jeres arbejde.



## FÅ OVERBLIK OVER JERES TEST

<i>Jeres testplan</i>	<i>Det gjorde I faktisk</i>
<b>Hvad skal testen handle om?</b>	
Hvilken viden skal testen give jer?	Hvilken viden gav testen jer?
<b>Hvilken metode bruger I?</b>	
Tester I hele prototypen eller dele af den?	Hvilke dele af prototypen testede I?
Bruger I en metode, for eksempel interview, brugerrejse?	Hvilken metode brugte I?
<b>Hvem, hvor, hvornår?</b>	
Hvornår gennemfører I testen?	Hvornår gennemførte I testen?
Hvor skal testen foregå?	Hvor foregik testen?
Hvem skal være med i testen?	Hvem var med?
Hvem gennemfører testen og samler op?	Hvem gennemførte testen?
<b>Hvordan kommer I videre?</b>	
Hvem fremlægger resultaterne af testen?	Hvad var resultaterne?
Hvem skal høre om resultaterne?	Hvem har hørt om resultaterne?
Hvem evaluerer og beslutter, hvad jeres næste skridt skal være?	Hvad er jeres næste skridt?
Hvem gennemfører næste skridt, for eksempel at udbrede den endelige prototype på hele arbejdspladsen?	Hvem gennemfører næste skridt?

