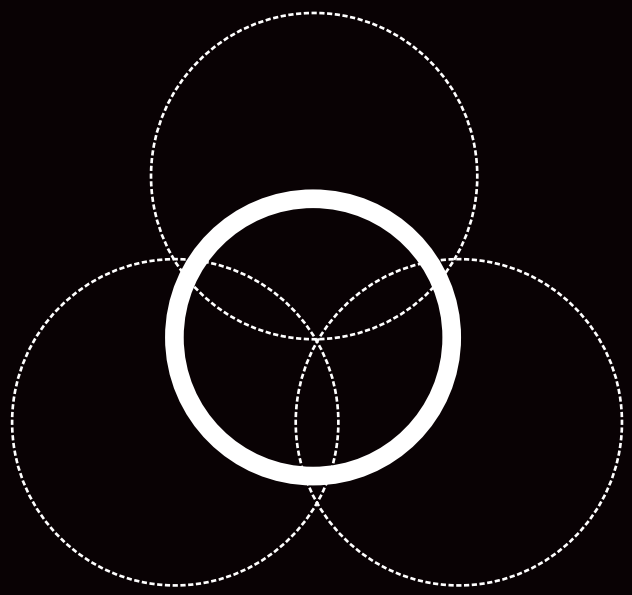

Fra ekspertkultur til samarbejdskultur

Af Joachim Halse, designantropolog, Ph.D., underviser, Danmarks Designskole

DAIM (DesignAntropologisk InnovationsModel) er velegnet til at udforske de brede samfundsmæssige problemstillinger i et åbent udviklingsarbejde mellem designere, brugere, antropologer og virksomheder. Modellens styrke ligger på de låste eller udefinerede felter med endnu ukendte mål.

DAIM-projektet

(DesignAntropologisk InnovationsModel) er gennemført af Danmarks Designskole i samarbejde med SPIRE centeret på Syddansk Universitet, Vestforbrænding og designbureauerne MakeTools, Ergonomidesign, SWECO, 1508 og 3PART.

Forløbet er beskrevet i bogen 'Rehearsing the Future', redigeret af Joachim Halse, Eva Brandt, Thomas Binder og Brendon Clark og udgivet af Danmarks Designskoles Forlag.

Innovation er ikke længere en opgave for en enkel organisation, men et resultat af flygtige netværk med mange aktører. Det stiller nye krav til innovationsledelse og får nye rådgivere på banen. Det viser forskningsprojektet DAIM (DesignAntropologisk InnovationsModel), hvor borgerdialog og interessentsamarbejde ikke blot giver nye innovationsmål, men hvor den største udfordring er at ændre innovationskulturen fra en ekspertkultur til en samarbejdskultur. En sådan proces behøver rådgivere, der kan arbejde professionelt med kommunikation, også når målene endnu ikke er kendt.

Glem alt om uerkendte behov

Antropologerne kan kaste det nye blik på brug og brugere, der ofte er nødvendigt for at se brugerne som medspillere i innovationsarbejdet. Alligevel bliver antropologernes bidrag ofte misforstået. I mange traditionelle organisationer er det en del af selvopfattelsen, at man kan dække ethvert behov på sit område, blot man får den rigtige information fra kunder og brugere. I det lys skal brugerundersøgelser først og fremmest bidrage til at afdække uerkendte behov.

Men behov og brugere findes ikke bare derude for at blive opdaget, afdækket og beskrevet. En organisation skaber langt hen ad vejen selv sine brugere, og den måde, den selv fungerer på, er bestemt af det samspil, den har etableret med brugere og andre interessenter. Glem derfor forestillingen om uerkendte behov og sæt i stedet antropologer eller andre

Innovation er ikke længere en opgave for en enkel organisation, men et resultat af flygtige netværk med mange aktører.

med lignende baggrund til at kaste lys over det samspil, der skaber dagens brug og brugere.

Målet med en sådan undersøgelse bør ikke være at finde problemer, men at få øje på hvilke energier og hvilke "bløde punkter", der karakteriserer mødet mellem systemer og hverdagsliv. DAIM tager brugerne alvorligt som mennesker, der både kan og vil noget forandringsrettet, frem for kun at inddrage dem til at bevidne, hvordan livet leves i dag.

Møder i nye konstellationer

Innovation forbindes ofte med kreative processer og evnen til at tænke "ud af boksen". Det er imidlertid sjældent, at selv en stærk idé tænkt ud i en snæver kreds for alvor kan skubbe innovation i gang. Hvor mange interessenter spiller sammen i netværk, er det nok så ofte møder i nye konstellationer og med nye dagsordener, der bringer innovationsarbejdet fremad.

Workshopformen er udbredt og kan bruges til mere end blot at skabe input til en traditionel udviklingsproces. Når et helt

▶ **Brugen af hurtige rekvisitter, der meget konkret peger på nye muligheder er afgørende for at improvisere mulige fremtider**

◀ **Helt tæt på borgerne: dialog om muligheder for opbevaring af batterier i Ulla og Lillians hjem**

netværk skal engageres, kan det være nyttigt at se de fælles arbejdsmøder som selve innovationsprocessens omdrejningspunkt. Ofte findes der allerede gode bud på forandringsmuligheder i netværket, som blot ikke kommer videre, fordi den rigtige konstellation af partnere ikke er blevet bragt sammen. Med workshoppen som en markedsplads og udviklingsarena kan idéer præsenteres, og nye relationer afprøves.

DAIM-projektet viste, at en god indgang til workshops er at få deltagerne til at formulere, hvor de finder de største uudnyttede "bruger-energier" og med det som afsæt formulere nogle "drømmeprojekter", som de hver for sig gerne ville deltage i. Der er ikke tale om at prioritere mellem forslagene eller at underkaste dem kritik. Workshoppen skal netop være den markedsplads, hvor mange forskellige deltagere kan overveje, hvad de kan gøre sammen og dermed vise en interesse i fortsatte samarbejder.

Hverdagens magi

Den måske største forskel mellem traditionelle markedsundersøgelser og etnografiske brugerstudier er, at markedsundersøgelsen ser mere snævert på (for-)brugerens oplevelser af produkt eller service, mens det etnografiske studie forsøger at forstå brugernes hverdagsliv. Dermed kan det etnografiske blik være med til at skabe grundlaget for nye relationer.

DAIM tager brugerne alvorligt som mennesker, der både kan og vil noget forandringsrettet, frem for kun at inddrage dem til at bevidne, hvordan livet leves i dag.

Men hverdagslivet lader sig ikke uden videre fortælle. Den hverdag, vi lever i, er netop alt det, vi tager for givet og sjældent giver direkte opmærksomhed. Skal historier om hverdagslivet træde frem, må de fortælles til en, der står udenfor. Netop i mødet med den interesserede "gæst", opstår et næsten magisk møde mellem fortid, nutid og fremtid. Dermed er hverdagshistorierne den absolutte modsætning til den type information, der indhentes med faktuelle spørgeskemaer eller telefoninterviews. Det magiske ved disse hverdagshistorier er, at de på én gang tegner et billede af det kendte og

Vælger man at sætte processen og netværkssamarbejdet over et forudbestemt mål, giver den design-antropologiske innovationsmodel en unik mulighed for at øve sig på fremtiden.

åbner for nye forestillinger om, hvordan hverdagen kunne være.

Hvor situationen er låst eller decideret udefineret, tilbyder DAIM redskaber til at genopdage og gentænke de mere grundlæggende antagelser om problemfeltet, der gør nogle løsninger mulige og udelukker andre.

Designeren er central

Et af de vigtige overordnende mål for DAIM-projektet var at finde innovationsmodeller, som udnytter mødet mellem det antropologiske blik på hverdagslivet og designerens visualisering af nye muligheder. For traditionelt teknikorienterede virksomheder fx betyder partnerskabet med designbureauer, at der skabes et nyt rum for eksperimenter. Den type virksomheder har ofte opmærksomheden koncentreret om at skabe et klart problembillede og siden gennemføre systematiske evalueringer af de gennemførte forsøg. At afsøge hvilke initiativer, der med fordel kan sættes i gang, og involveringen af en bredere interessentkreds i denne afsøgning har man kun sjældent brugt tid på.

Et forenklet synspunkt er, at man ikke kan involvere brugere, når de ikke har erfaring med den nye service eller det nye produkt. Men netop her har designbureauer, der arbejder både etnografisk, konceptuelt og med tidlig prototyping noget afgørende at tilbyde. Designerne kan visualisere muligheder og understøtte en fremadrettet kommunikation via værktøjer, der tager afsæt i et hverdagsperspektiv. Derved involveres interessentkredsen i åbne eksperimenter, der stiller spørgsmålet: "Hvad nu hvis?"

DAIM placerer den tidlige materielle gestaltning centralt i undersøgelsen af muligheder for nye løsninger, praksisser og relationer. Designerens formgivningskompetencer bliver hermed central for researcharbejdet, frem for at overlade researchen til andre, typisk samfundsvidenskabelige, discipliner og så først komme på banen med formgivning, når problemet er defineret.

DAIM

Overordnet tilgang
→ DAIM handler om at bringe nye ufærdige muligheder i spil ved at prøve dem af i tæt samspil mellem mange aktører. DAIM handler om at øve sig på fremtiden.

Strategier
→ Eksplorativ undersøgelse: Mød feltet med åben nysgerrighed.

→ Vedvarende deltagelse: Involver forskelligartede interessenter fra start til slut.

→ Generativ prototyping: Byg tidligt, afprøv, tilpas og afprøv igen.

Principper
→ Du kan ikke gøre det alene. Involvér alle centrale *stakeholdere* i hele processen.

→ Send ikke antropologer ud for at hente data. Skab i stedet nye forbindelser mellem mennesker og ting i felten.

→ Driv innovationsprocessen som en kæde af events hvor alle samles.

→ Hyld magien fra det velkendte. Kimen til nye idéer findes ofte allerede, men nogle gange kræver det et nyt lys at spotte dem.

→ Eksperimentér tidligt i processen. Form, funktion og menneskelig praksis kan skabes samtidigt.

→ Insistér på at innovationsprocesser er åbne – vi kan ikke kende udfaldsrummet når vi starter.

Værktøjer
→ Spejlbilleder: Brug konkrete billeder til at åbne dialogen mellem folks hverdagsliv og fremtidsrettede visioner.

→ Postkort: Invitér til at bidrage med et eksotisk blik fra distancen.

→ Bustur: Tag på tur med nøglepersoner, der selv vælger et stop og viser, hvad de finder vigtigst.

→ Blog: Forlæng dialogen fra feltbesøg og workshops gennem en projektblog.

→ Dukkespil: Gennemspil fremtidsscenariet som en leg med identiteter og nye muligheder.

→ Landskabsspil: Brug artefakter fra felten til at skabe dialog mellem deltagerne.

→ FieldShop: Komprimér en fuld designproces til en formiddag.

▲ **Spejlbilleder: Konkret samarbejde og forhandling om, hvad etnografiske snapshots på bordet betyder for forskellige interessenter**

Åben innovation

Et DAIM-projekt havde som hovedkonklusion, at man lærte at arbejde tættere med brugerne og dermed var blevet i stand til at skabe innovation på en måde, der både sikrede engagement og gav uventede løsninger. En anden konklusion var, at samarbejde forpligter, og at det ikke altid leder til de løsninger, man som initiativtager havde forestillet sig.
Heri ligger en mere generel pointe, som står tydeligt frem fra DAIM-projektet. Når et innovationsarbejde hviler på fælles udforskning af hverdagslivet og inviterer til forpligtet dialog om, hvad nye relationer i innovationsnetværket kan lede til, skaber det en unik øvelsesplads for innovationsaktiviteten.

I den type samarbejder må innovationsagendaen være åben, og initiativtagerne villige til at bevæge sig med den proces, de har sat i gang. Vælger man at sætte processen og netværkssamarbejdet over et forudbestemt mål, giver den designantropologiske innovationsmodel en unik mulighed for at øve sig på fremtiden.

Hvor mange interessenter spiller sammen i netværk, er det nok så ofte møder i nye konstellationer og med nye dagsordener, der bringer innovationsarbejdet fremad.

Det gør DAIM velegnet til at udforske brede samfundsmæssige problemstillinger, fordi dét kræver, at mange forskelligartede interessenter bringes sammen og konkret afprøver de nye muligheder, der opstår, når parter der ellers ikke arbejder sammen, får nogle konkrete fysiske muligheder at mødes om.

■