

VÆRKTØJ | LEARNING PLAN

Hvordan er værktøjet koblet til Entreprenørskabs-PBL?

Learning Plan kan fungere som progressionsværktøj for en iværksætter- eller innovationsgruppe under udvikling af projektet. Den er relateret til alle faser i Entreprenørskabs-PBL modellen. Værdiskabende Samarbejde, f.eks. med brugere/kunder og andre partnere, Gruppebaseret Projektarbejde, f.eks. guide gruppens arbejdsproces og refleksioner mm., Entreprenant Mindset, f.eks. handleaspektet via eksperimenter og fejle-lære-forbedre.

Hvad er værktøjet?

Learning Plan er et værktøj, der systematisk hjælper gruppen med at holde fokus på at reducere de mest kritiske usikkerheder gennem eksperimenter og læring.

Det er dyrt at fejle sent i et udviklingsforløb, så jo tidligere man kan reducere usikkerheder ved at lære af eksperimenter, jo større er muligheden for at komme succesfuldt igennem.

Learning Plan hjælper med at:

- reducere usikkerheder
- validere markedet
- opdage nye applikationsområder
- skabe opmærksomhed og danne grundlag for kommunikation om progression ('hvad lærte vi siden sidst?')

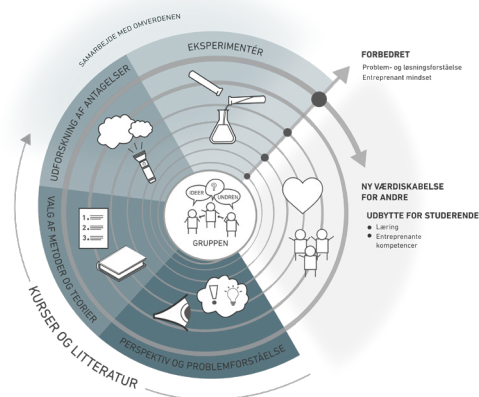
Hvad kan man opnå ved at anvende "Learning Plan"?

Kort fortalt går det ud på at specificere usikkerheder inden for marked, teknologi, organisation og ressourcer. Derefter vælger man den mest kritiske usikkerhed. Der er en måde ('eksperiment') at lære om denne usikkerhed, så den kan reduceres. Der bliver arbejdet efter princippet: Maksimér læring pr. krone/tid til at skabe læring for at nedbringe usikkerheden.

Værktøjet er oprindeligt udviklet til brug for radikale innovations-teams i etablerede virksomheder i USA, i Danmark bl.a. anvendt i Grundfos og Sintex.

Hvordan anvendes det?

Værktøjet er vist nedenfor. Kolonnen i venstre side beskriver de trin, som gruppen skal igennem for at gennemføre en 'læringsrunde' (Learning Loop) for derved at nedbringe en valgt usikkerhed.



Først bliver det beskrevet, hvad der er kendt og især ikke kendt om teknologien, markedet, organisationen og ressourcer. Eksempler på typiske usikkerheder, som gruppen kan have kunne være; **Tekniske:** At teknologien bygger på korrekt og fyldestgørende viden, at de tekniske specifikationer kan implementeres osv. **Marked:** At man grundlæggende forstår kundens behov og ønsker, at gruppen forstår produktet i forhold til konkurrenternes produkter. **Organisatorisk:** Primære usikkerheder for start-ups vil være i forhold til omverdenens support (brugere kunder, interesseorganisationer, familien, etc.) **Ressourcer:** At man løbende kan skabe funding muligheder, at tiltrække de nødvendige ressourcer internt og eksternt i gruppen, at skabe vedvarende interesse for projektet hos interessenter og sponsorer.

Gruppen vælger til enhver tid den mest kritiske usikkerhed. Gør sig klart, hvilke antagelser gruppen har om usikkerheden og genererer alternative metoder til at teste disse antagelser. Definerer succeskriterier for testen og en plan for gennemførelsen. Efter gennemførelsen analyseres og konkluderes. Det vurderes hvilken indflydelse resultatet har for de øvrige 3 områder og progressionen af projektet, og hvad der skal gøres herefter.

Så vælges næste kritiske usikkerhed til en ny læringsrunde.

I forhold til etablerede virksomheder vil den (interne) organisatoriske dimension fylde mindre og ressource dimensionen mere.

(Note: Learning Plan er oprindeligt lavet til radikal innovation i virksomheder og eksemplerne afspejler dette, især 'organisatoriske usikkerheder'. I entreprenørskab fylder de 3 øvrige langt mere og de organisatoriske er primært ift. omgivende organisationer og personer):

Learning Plan:

FREM GANGSMÅDE	USIKKERHEDER			
	Teknik	Marked	Organisation	Ressourcer
1. Hvad er ukendt (og kendt) i hvert område				
2. Hvor kritiske der de (høj/middel/lav)				
3. Hvad er jeres antagelse(r) om usikkerhederne				
4. Finde de billige/simple måder til at teste disse antagelser				
5. Vælg den mest effektive testmetode/eksperiment (maksimal læring pr. kr.)				
6. Definer kriterier for vurdering af testresultater				
7. Lav plan for testen og gennemfør				
8. Evaluer og konkluder på testen (er usikkerheden reduceret? Skaber den nye antagelser om usikkerhed?)				
9. Hvordan påvirker resultatet usikkerhederne i de øvrige områder? Projektets overordnede progression?				
10. Hvad er den evt. videre handling?				
Hvilken usikkerhed er nu den største - vælg den næste læringsrunde.				

Kilder

Rice et al. (2008) Implementing a Learning Plan to counter uncertainty, Sloan Mgt Review 49/2. O'Connor et al. (2008) 'Grabbing Lightning', Wiley.

Arteaga & Hyland (2013) Pivot. Wiley.

Kontaktperson

Frank Gertsen, Institut for Materialer og Produktion