

VIDEN OG
INSPIRATION



Masterclasses

som værktøj til innovationsfremme i SMV'er

Denne masterclassguide er udarbejdet af InfiNIT – innovationsnetværk for it

Aarhus, februar 2019

TEKST OG BILLEDER

Lea Schick

GRAFISK DESIGN OG TILRETTELÆGGELSE

Bente Larsen

KORREKTUR

Lene Holst Mortensen



Innovationsnetværk for it

INDHOLD

Indledning side **4**

Hvad er en masterclass? side **6**

Planlægning og forberedelse side **7**

Sammensætning af dagens program side **9**

Øvelser side **11**

Virksomhedernes feedback side **14**

Anbefalinger side **16**

Udfordringer side **18**

Refleksioner over masterklassen som format til at fremme innovation side **19**

INDLEDNING

InfinIT – Innovationsnetværket for IT fik i 2018 midler fra Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser til at udvikle og teste masterclass-formatet som et værktøj til innovationsfremme med SMV'er som målgruppe. Formålet med masterclasses var at styrke beslutningsgrundlaget for investering i it-løsninger hos danske SMV'er ved at bistå virksomhedsledere med at træffe de rigtige strategiske beslutninger, når de ønsker at satse på og investere i ny teknologi. Der skulle udvikles tre masterclasses rettet mod ledelseslaget i SMV'er, hvor de skulle hjælpe virksomheder med at identificere og udnytte forretningspotentialer i nye it-teknologier. Her kan du læse om erfaringer, anbefalinger og refleksioner til organisering og afholdelse af masterclasses.

Arbejdet med at organisere de tre masterclasses startede med behovsafdækning, der blandt andet tog udgangspunkt i innovationsnetværkets tidligere samarbejder med virksomheder, hvor der blev set på deres efterspørgsel efter viden. Potentialerne i nogle af de overordnede teknologiske og samfundsmæssige tendenser blev ligeledes undersøgt. På baggrund af dette blev der besluttet tre masterclasses med følgende temaer:

1. Masterclass for SMV'er: Bæredygtighed som katalysator for vækst
2. Masterclass for SMV'er: Internet of Things
3. Find din vej i datajunglen – Skab værdi i krydsfeltet mellem big data og kvalitative metoder

Denne publikation har til formål at formidle den viden og læring, der blev oparbejdet gennem arbejdet med at organisere og afholde masterclasses. Målgruppen for publikationen er andre innovationsfremmeaktører, som overvejer eller planlægger at afholde masterclasses. I publikationen kan du finde inspiration til, hvordan en masterclass kan opbygges, du vil modtage tips og inspiration, og du vil få indsigt i, hvad der er særligt svært og tidskrævende. Publikationen vil først gennemgå de to gennemførte masterclasses, og til sidst finder du mere overordnede refleksioner over masterclassen som format for innovationsfremme for danske virksomheder.

På modsatte side kan du læse en kort bekskrivelse af de 3 masterclasses. Grundet manglende deltagere blev den første ikke afholdt. Vi vender tilbage til dette i refleksionerne på side 19.

BÆREDYGTIGED SOM KATALYSATOR FOR VÆKST

23. okt. og 26. nov. kl. 13–18. Pris: 4.000 kr. pr. virksomhed
Master: Professor Annabeth Aagaard, Aarhus Universitet

FORRETNINGSUDVIKLING MED FOKUS PÅ BÆREDYGTIGHED OG DIGITALISERING KAN SES PÅ BUNDLINJEN

Bæredygtighed er vejen til vækst. På denne masterclass giver vi små og mellemstore virksomheder konkrete metoder til at udvikle forretningen med nye digitale teknologier, der fører til bæredygtig fremtidssikring af din virksomhed. Masterclassen er målrettet virksomhedsledere (CEO's) og it-ansvarlige (CTO's). Det ideelle vil være, hvis både virksomhedsledere og it-ansvarlige møder op sammen, da det er mellem disse, at de vigtige beslutninger skal tages. Masterclassen vil blive kørt som et mini-innovationsforløb skræddersyet til de medvirkende virksomheder. Forløbet består af to halvdagsseminarer, hvor du vil få viden og inspiration og arbejde konkret med din egen virksomhedsscene.

DET FÅR DU UD AF AT DELTAGE:

- Indsigt i digital forretningsudvikling og bæredygtighed med særligt fokus på SMV'er.
- Konkrete værktøjer til at kortlægge digitale og bæredygtige forretningsmuligheder.
- En digital modenhedsanalyse af din virksomhed.
- Best practice og virksomhedscases til inspiration.
- En handlingsplan målrettet din virksomhed og dens forretningsudvikling.
- En times efterfølgende vejledning af en nøje udvalgt ekspert.

Læs mere om masterclassen [her](#).

INTERNET OF THINGS

7. nov. kl. 9–15. Pris: 1.200 kr. pr. virksomhed
Mastere: Professor Jan Damsgaard, CBS, Morten Wagner, DELTA's IdemoLab og Morten Skov Jørgensen, Alexandra Instituttet/Nordic IoT Centre

VI KLÆDER DIG OG DIT LEDELSESTEAM PÅ TIL AT TAGE DE RIGTIGE BESLUTNINGER, SÅ I KAN FÅ SUCCES MED IOT

Masterclassen henvender sig til ledelsesteams fra SMV'er, dvs. virksomhedsledere sammen med deres tekniske direktør, ledende produktudvikler eller it-leder. Masterclassen vil være et fokuseret forløb for en mindre gruppe af udvalgte virksomheder (7–10). Masterclassen er for jer, der ser et reelt potentiale for at implementere IoT i jeres produkter eller processer eller allerede er i gang, men gerne vil udvide med nye funktioner. Det kan også være, I har brug for mere viden i ledelsesteamet for at udnytte potentialet fuldt ud. Masterclassen har til formål at klæde jer bedre på til at tage de forretningskritiske beslutninger i forhold til en investering i IoT. Der er brug for, at du som virksomhedsleder til en vis grad forstår de grundlæggende principper i teknologien sammen med de forretningsmæssige og organisatoriske implikationer. Det er nødvendigt for at kunne tage seriøse drøftelser f.eks. i bestyrelsen og med medarbejdere og leverandører.

DET FÅR I UD AF AT DELTAGE:

- Indsigt i forskellige teknologier og forretningsmodeller, og hvilke der er de bedste for din virksomhed.
- Nødvendig viden til at tage beslutninger om implementering af IoT i virksomheden.
- Adgang til erfaringer og sparring fra andre virksomheder.
- En efterfølgende sparringssession med en ekspert fra Nordic IoT Centre omkring jeres IoT-strategi.

Læs mere om masterclassen [her](#).

FIND DIN VEJ I DATAJUNGLEN

20. nov. kl. 9–17. Pris: 1.200 kr. pr. virksomhed
Mastere: Professor Jan Damsgaard, CBS, Morten Wagner, DELTA's IdemoLab og Morten Skov Jørgensen, Alexandra Instituttet/Nordic IoT Centre

SKAB VÆRDI I KRYDSFELTET MELLEM BIG DATA OG KVALITATIVE METODER

På denne masterclass vil du få hjælp til at skærpe, hvilke specifikke og værdifulde datakompetencer du kan tilbyde kunder og samarbejdspartnere. Herigennem kan du skabe nye forretningsmuligheder og styrke din position i en virkelighed, hvor data og dataanvendelse bliver stadig vigtigere for at skabe værdifulde indsigter. Masterclassen tager afsæt i den stigende efterspørgsel efter 'big data' og digitale metoder. Vi vil udfordre den gængse opfattelse af, at store mængder data automatisk fører til værdifulde indsigter. For at skabe værdi med data kræves det, at man kan stille de rigtige spørgsmål og oversætte data til brugbare indsigter. Vi vil gennem konkrete øvelser udforske vejen fra datavisualisering til fortolkning og storytelling og derigennem få hands-on-erfaring med metoder til at oversætte data til indsigter.

DET FÅR DU UD AF AT DELTAGE

- Indsigt i krydsfeltet mellem big data og kvalitative metoder.
- En kritisk og avanceret tilgang til data og brug af data.
- Kvalificerede samtaler med eksperter inden for området.
- Hands-on-erfaring gennem konkrete øvelser.
- Ny viden om data, der klæder din virksomhed på til at løse opgaver, hvor digitale data skal spille en rolle.
- Viden om data, der styrker din virksomheds strategiske indsatsområder og skaber nye ydelser.
- Refleksion over muligheder for at påvirke kundernes opfattelse af forholdet mellem data og viden.
- Mulighed for at reflektere over, hvordan din virksomhed kan bygge bro mellem teknisk og fortolkningsmæssig ekspertise og forretning.

Læs mere om masterclassen [her](#).

HVAD ER EN MASTERCLASS?

Masterclassen er blevet et populært format inden for innovationsfremme, og vi har over de seneste år set en kraftig stigning i antallet af udbudte masterclasses. Masterclasses lader til at kunne tage mange former og formater lige fra et forløb over mange uger til et kort infomøde om en bestemt tematik. Hvad en masterclass er, og hvad den skal indeholde, er altså op til den enkelte arrangør. I denne publikation beskriver vi, hvilken tilgang vi i InfnIT valgte, og hvad vi mener, en god masterclass med fordel kan indeholde.

Vi har taget udgangspunkt i den oprindelige betydning af en masterclass, som den typisk er udformet i musikverdenen. Her består en masterclass af en 'maestro' – en særligt dygtig musiker, eksempelvis en violinist – der er indkaldt for at undervise og inspirere en særligt udvalgt og heldig gruppe af musikere. Masteren viser sin teknik og tager eleverne op én efter én og instruerer dem og giver enkeltvis feedback på deres teknik. De andre elever lytter og lærer samtidig.

Med udgangspunkt i dette format var det altså essentielt at samarbejde med en specialist inden for det givne emne. En master, der både kunne

lære fra sig, og som ønskede at gå i dialog med de deltagende virksomheder omkring deres arbejde. Det var ligeledes nødvendigt, at deltagerne var virksomheder, der allerede havde erfaring med emnet, og som ønskede at videreudvikle deres kompetencer gennem ny inspiration og praksis. Sidst, men ikke mindst, var det vigtigt at designe nogle konkrete øvelser og at tilrettelægge programmet, så der var plads til at øve, dele og få feedback.



PLANLÆGNING OG FORBEREDELSE

Som innovationsnetværk er det InfiniT's opgave at bygge bro mellem forskning og erhvervsliv og hjælpe med at gøre den nyeste viden brugbar for virksomheder. En forskningsmaster tilbyder ikke blot virksomhederne den nyeste viden inden for deres felt, men tilbyder også muligheden for at træde ind i et andet refleksionsrum og en potentiel anden måde at tænke på. Det giver deltagere mulighed for at se på deres felt og praksis fra et andet perspektiv, end der er plads til i en travl hverdag, hvor størstedelen af tiden går med drift.

Målgruppen var som nævnt ledelsesniveauet i SMV'er. Hvis masterclassen skulle resultere i efterfølgende strategiske og praktiske ændringer i de deltagende virksomheder, var det essentielt at skabe 'samspil' mellem virksomhedernes forretningsudviklere og de teknisk ansvarlige. Ønsket var derfor at have to deltagere, der var ansvarlige for henholdsvis virksomhedens strategi- og forretningsudvikling (gerne CEO) og en teknisk it-leder (gerne CTO).

Alle tre masterclasses var planlagt som intime forløb med maks. ti virksomheder i hver. Det var vigtigt at skabe plads til, at alle kunne komme på banen og få feedback fra masterne.

Alle tre masterclasses blev udviklet i tæt samarbejde med de forskere, der fungerede som mestre. Det er vigtigt ikke bare at finde en forsker, der er ekspert i emnet, men personen skal også være indstillet på at tage del i planlægning af dagens indhold. Det er ikke nok, som på et ordinært infomøde eller workshop, blot at invitere en oplægsholder.

Ved planlægning af en masterclass er det essentielt at koordinere og skabe indhold i tæt samarbejde med master. Det er ikke kun dig, der skal lære af master, men som innovationsfremmeaktør, med kendskab til virksomhederne, er det din rolle at klæde masteren på og give inputs fra virksomhedernes verden, som master kan bruge i sin tilrettelæggelse af indhold. Dette er særligt vigtigt for at sikre, at dagens indhold og niveau stemmer overens med de deltagende virksomheders virkelighed.

For at sikre en tæt sammenhæng mellem dagens indhold og virksomhedernes behov blev deltagerne et par uger forud for masterclassen bedt om at svare på en række spørgsmål om deres kernekompetencer og deres erfaringer inden for det givne område. Ligeledes skulle de svare på, hvad de så som de største barrierer og største potentialer i at udvikle nye forretningsområder med den givne teknologi.

Disse skemaer gav ikke kun organisatorerne en unik mulighed for at skræddersy programmet, så det passede til virksomhedernes behov og forventninger; de blev også brugt aktivt sammen med masteren, så denne fik indsigt i virksomhedernes verden på forhånd og således kunne tilrettelægge deres oplæg, diskussioner og sparring i forhold til dette. Dette gav ikke kun et godt afkast på masterclassen, men var også noget som masterne så som meget værdifuldt, da det gav dem ny og brugbar viden.



I forbindelse med masterclassen Find din vej i datajungen beder vi dig venligst bruge et øjeblik på at udfylde disse punkter. Dine svar vil hjælpe os med at tilrettelægge masterclassen, så I får mest muligt ud af den.

Virksomhedens navn:

Antal ansatte:

Virksomhedens kerneområde og ydelser i dag:

Hvad kendetegner jeres marked nu og her?

Hvordan tror I, at data kommer til at spille en rolle for virksomheden i fremtiden?

Hvad er jeres erfaring med henholdsvis kvalitative data og big data – og ikke mindst med krydsfeltet mellem disse? Hvis I har oplevet en dataudfordring, så beskriv gerne denne:

Eksempel på skema, som virksomhederne udfylder før masterclassen

SAMMENSÆTNING AF DAGENS PROGRAM

Det er først og fremmest vigtigt at finde et indbydende og inspirerende venue til masterclassen. Er masterclassen tiltænkt en mindre gruppe, er det vigtigt at finde et sted, der ikke er for stort. Da en masterclass oftest er en intens dag med mange forskelligartede aktiviteter, er det vigtigt at finde et sted, hvor det er muligt at bevæge sig rundt, omorganisere sig og give plads til både plenumsessioner og til fokuseret og uforstyrret samarbejde. Ikke mindst er en god forplejning alfa og omega.

Når du planlægger dagens program, er det vigtigt at tænke på variationen af aktiviteter. Forsøg at skabe en god balance mellem at lytte, at lære og at omsætte viden til praksis. Der skal selvfølgelig være god tid til, at masteren/masterne skal kunne levere solid og underbygget viden. Der skal også være plads til, at virksomhederne præsenterer deres egen praksis, deres erfaring og udfordringer, ligesom der skal være plads til at diskutere disse med hinanden.

Det er vigtigt at overveje, om virksomhederne er konkurrenter og derfor kan have grunde til at ville holde nogle kort tæt til kroppen. Dette var noget, vi havde brugt meget energi på at imødekomme, men vi blev over-

EKSEMPEL PÅ PROGRAM – FRA DATA-MASTERCLASS

- 09.00: Velkommen
- 09.15: Deltagerpræsentationer
- 09.45: It's a jungle out there – Paradigmer i dataarbejde
v. Brit Winthereik
- 10.15: Pause
- 10.30: Virksomhedserfaring ved Seismonaut
- 10.50: Dataarbejde – vejen fra A-Z
v. Simy Kaur Gahooni, ETHOS Lab
- 11.10: Øvelse 1: Netværksvisualiseringer
- 12.00: Frokost
- 12.40: Øvelse 2: Machine learning
- 13.30: Mastersamtale mellem Brit Winthereik og Jonas Valbjørn Andersen:
Feedback på virksomhedernes forberedelse og dialog på tværs
- 14.15: Pause
- 14.30: Øvelse 3: Speculative dashboarding
- 15.40: Nye kompetencer, muligheder og udfordringer
- 16.00: Opsamling, afrunding og tak for i dag
- 16.30: Networking og drinks

raskede over, hvor stor åbenhed og villighed der var til at dele og tænke sammen.

Det kan også være en god ide at invitere en mastervirksomhed, som har erfaring på området, og som er villig til at dele ud af erfaringer, både de positive oplevelser, men også af alt det der er svært og udfordrende.

Det allervigtigste i planlægningen er at tænke over, hvordan den komplekse viden, der formidles i løbet af dagen, kan omsættes til praksis for

virksomhederne. Netop derfor er det vigtigt, at hele dagen planlægges i tæt samarbejde med master, da det er din opgave som innovationsfremmeaktør at sørge for, at øvelserne designes, så de hænger tæt sammen med masterens videnspredning. Øvelser kan designes på mange måder. Det er først og fremmest vigtigt at beslutte om virksomhederne skal arbejde med deres egne medbragte cases, eller om de skal arbejde på fælles cases. På de to afholdte masterclasses blev dette gjort forskelligt, hvilket beskrives nedenfor.



Rapid prototyping på IoT-masterclassen



ØVELSER

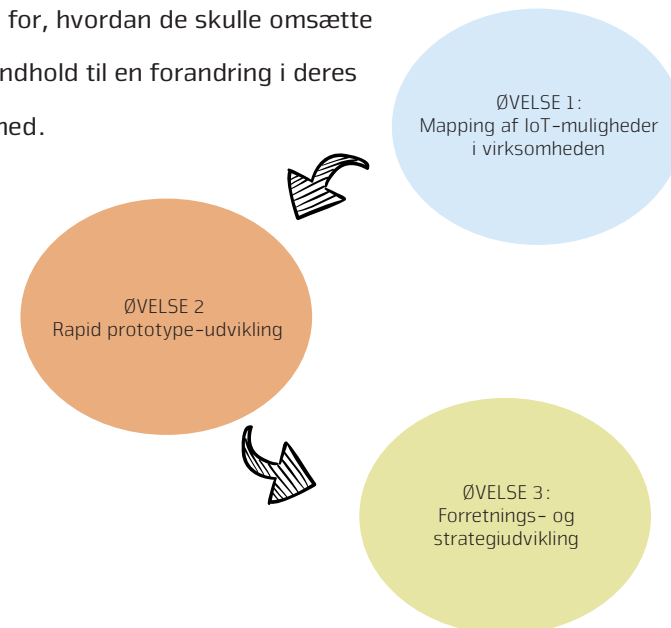
På [IoT-masterclassen](#) var formålet at få virksomhederne til at kombinere de teknologiske muligheder med forretnings- og strategiudvikling. Derfor var øvelserne planlagt som et struktureret forløb med dette mål som omdrejningspunkt. På denne masterclass arbejdede virksomhederne med deres egen specifikke case.

Første øvelse byggede videre på det materiale, virksomhederne havde forberedt på forhånd, og de skulle her kortlægge de forskellige ideer til, hvor IoT ville kunne anvendes i deres virksomhed. Derefter skulle de udvælge én ide, de ville arbejde videre med.

I anden øvelse skulle de foretage en 'rapid prototyping', hvilket kunne inkludere fysisk prototyping med IdemoLabs IoT-toolkit, eller det kunne være en sketching af de forskellige teknologier, aktører og forbindelser, den forestillede IoT-løsning skulle involvere. Det vigtige her var at få visualiseret og konkretiseret løsningen, så de kunne sikre sig, at alle i gruppen så og forestillede sig det samme, og det skulle gøre det muligt for de to mestere at give feedback på løsningen.

I tredje øvelse skulle virksomhederne udvikle en forretningsmodel for den valgte løsning, og de skulle beskrive, hvordan denne var en del af virksomhedens overordnede strategi. Det var her vigtigt at få lavet en handlingsplan og milepæle samt at få klargjort hvilke elementer, der endnu var usikre og skulle løses.

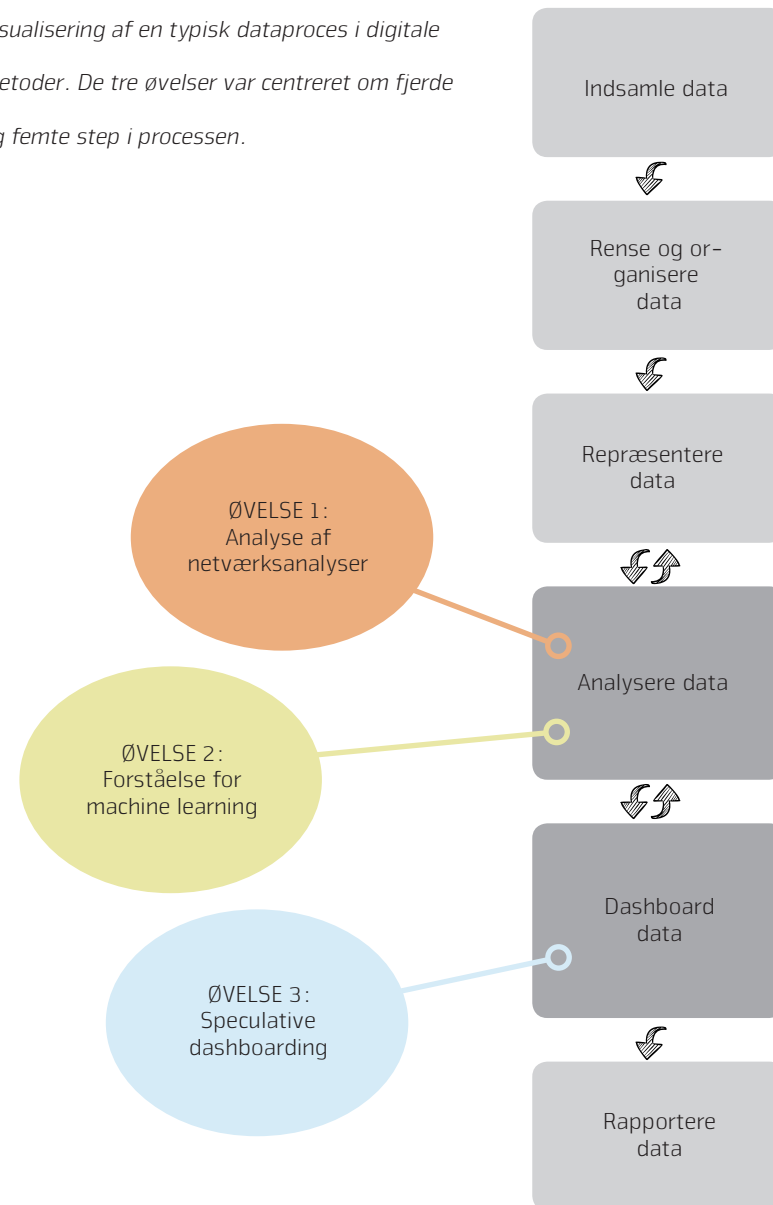
Formålet var, at virksomhederne skulle gå hjem fra masterclassen med en klar plan for, hvordan de skulle omsætte dagens indhold til en forandring i deres virksomhed.



På **data-masterclassen** skulle virksomhederne have indsigt i en helt ny og meget teknisk tung metode til indsamle og analysere data gennem digitale værktøjer. Grundet masterclassens korte format var det ikke muligt at give deltagerne værktøjer og øvelser i alle dataprocessens mange steps med at indsamle, rens og organisere, repræsentere og analysere data og derefter at omsætte disse til et dashboard og en endelig rapport (se figur til højre).

Da formålet med masterclassen var at give virksomhederne en indsigt i processen og mere specifikt at undersøge, hvordan deres egne kompetencer i kvalitative metoder kunne bringes i spil i en proces med digitale metoder, udvalgte vi to specifikke steps – at læse og analysere datarepræsentationer og at skabe dashboards – som virksomhederne skulle arbejde med i øvelserne. Det var altså ikke et værktøjskursus, men nærmere et sted, hvor virksomhederne skulle afprøve en metode, som de bagefter ville kunne tage værktøjskurser i, hvis det havde vakt deres interesse. For at kunne lave gode øvelser var det nødvendigt, at vi allierede os med en partner, der var erfarne praktikere i digitale metoder. Vi lavede derfor et samarbejde med ETHOS Lab på IT-Universitet. ETHOS står for *Experimental Techno-Humanities and Organizational Services* og er et lab, der eksperimenterer med digitale metoder; at indsamle og visualisere digital data.

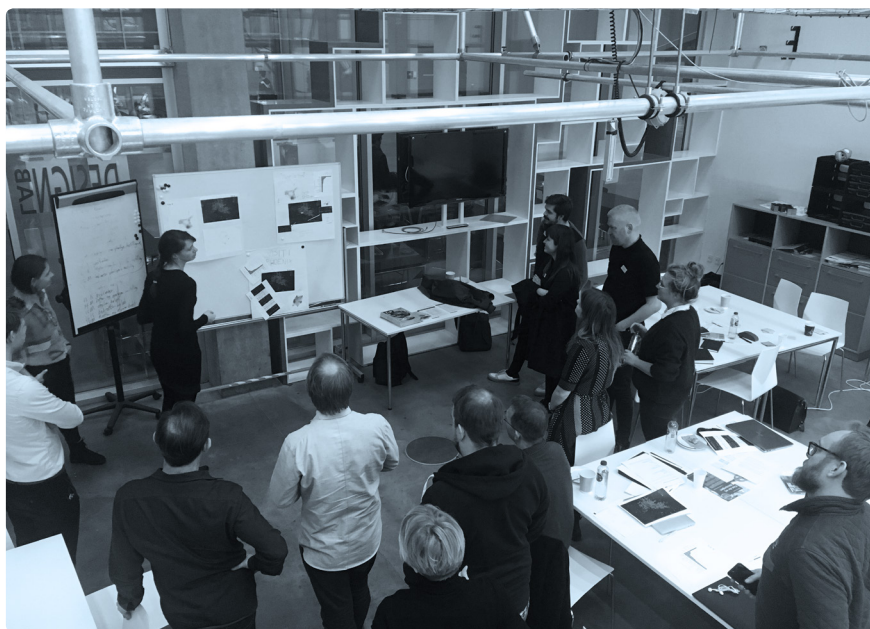
Visualisering af en typisk dataproces i digitale metoder. De tre øvelser var centreret om fjerde og femte step i processen.



I en tæt dialog med os udvalgte og indsamlede ETHOS Lab datasets til øvelserne. De rensede dem og lavede datarepræsentationer/visualiseringer. Den første øvelse havde til hensigt at give deltagerne kompetencer i at læse og forstå netværksgrafer. Deltagerne arbejdede i blandede grupper, hvor de kunne vælge mellem to forskellige datasets og visualiseringer. Hertil havde ETHOS Lab udviklet en række spørgsmål, der skulle træne deltagerne i at læse, forstå og analysere netværksvisualiseringer. I anden øvelse arbejdede de med andre datasets, som her var visualiseret som kunstig intelligens decision trees. Formålet var her at give deltagerne en indsigt i den logik, der ligger bag kunstig intelligens, hvilket kan virke

meget fremmed, men som ikke behøver at være så mystisk, hvis man åbner lidt op for den sorte boks.

I den tredje øvelse fik deltagerne uddelt syv sæt af visualiseringer fra et stort åbent dataset fra YELP. De skulle nu benytte metoden speculative dashboarding. Denne øvelse var udarbejdet sammen med dagens master, professor Brit Ross Winthereik. Denne metode til at skabe narrativer med visualiseringerne er en metode, som Brit er i gang med at udvikle, og det var derfor givtigt for hendes forskning at se deltagerne arbejde med metoden.



VIRKSOMHEDERNES FEEDBACK

Der var blandt deltagerne en stor grad af tilfredshed med begge masterclasses. Bortset fra én deltager ville alle anbefale en lignende masterclass til folk i deres netværk. Deltagerne vurderede, at der var en god fordeling mellem videnspredning og praktiske hands on-øvelser.

En af de ting, vi havde diskuteret meget på forhånd, var, hvorvidt virksomhederne skulle arbejde med egne cases i øvelserne. Dette gjorde vi forskelligt på de to masterclasses. På IoT-masterclassen arbejdede deltagerne med deres egen forretnings- og strategiudvikling. Den ene af de deltagende virksomheder mødte op med fire personer fra den øverste ledelse. De var midt i at udforme deres nye virksomhedsstrategi, hvor de ønskede, at IoT skulle spille en fremtrædende rolle. De var derfor meget glade for at få lov at arbejde i dybden med deres egen case og få kvalificeret feedback på såvel teknologi som strategi og forretning fra de tre mestere.

På data-masterclassen valgte vi, at de ni virksomheder skulle arbejde med fælles givne cases. Dette skyldes blandt andet, at der ikke var mange af deltagerne, der var så erfarne med digitale metoder, at de ville kun-

ne medbringe relevante datasets. Ligeledes var det vigtigt at have lavet visualiseringerne på forhånd for at kunne nå at arbejde med forståelsesrammen. Deltagerne var generelt glade for at skulle arbejde med givne cases og for at arbejde sammen med deltagere fra andre virksomheder end deres egen.

“Jeg er personligt ikke ret interesseret i at arbejde med egne problemstillinger til arrangementer – og specielt ikke andres. Jeg vil hellere lære noget og selv reflektere og koble til egne problemstillinger, men jeg tror, andre har det anderledes.”

Deltager, data-masterclass, fra evalueringsskema

En vigtig feedback var dog, at deltagerne ville have foretrukket, hvis alle øvelser byggede på det samme dataset og case, så de ikke skulle bruge så meget tid på at sætte sig ind i casen, og så det i højere grad kunne ligne en rigtig kundecase. Selvom deltagerne syntes, at det var sjovt at

eksperimentere med data set, havde de foretrukket, hvis øvelserne var designet mere, så de kunne minde om en opgave, som de ville have fået stillet den af en kunde. En anden generel feedback var, at virksomhederne syntes, det var sjovt at få lov at lege og eksperimentere, men at de ville have ønsket, at øvelserne var mere rodfæstet i og ville simulere en konkret opgave, som de kunne have fået den stillet af en kunde.

“Tag fat i en konkret case, et konkret projekt med en konkret udfordring. Det giver mere genlyd i konsulenternes verden.”

Deltager, data-masterclass, fra evalueringsskema

Baseret på deltagernes feedback kan man konkludere, at de overordnede formater for de to masterclasses fungerede rigtig godt, netop fordi de blev tilpasset de deltagere, der havde meldt sig til. Øvelserne var en vigtig del af deltagernes læring, men det er vigtigt at skabe tæt sammenhæng mellem de forskellige øvelser og at sikre sig, at de ligner nogle cases, som virksomhederne kan relatere til.

ANBEFALINGER

#FIND EN GOD OG ENGAGERET MASTER SOM SAMARBEJDSPARTNER

Skal du i gang med at organisere en masterclass, anbefaler vi, at du tager 'masterdelen' bogstaveligt og allierer dig med en videntung master, som kan stå for den indholdsmæssige del af programmet. Deltagerne skal opleve at få viden og feedback fra en af de ypperste eksperter på området. At åbne et rum til viden og refleksion giver virksomhederne en unik mulighed for at reflektere over deres virke i relation til nogle større samfundstendenser og teknologiudviklinger. Dette er noget, der er meget lidt tid til i hverdagens drift, og vi ser dette som et af de vigtigste elementer i en masterclass.

#ÉN HOVEDMASTER EVT. SUPPLERET AF EN MASTERVIRKSOMHED

Hvor vi i IoT-masterclassen havde tre mastere på, kan vi klart anbefale kun at have én master, som man arbejder tæt sammen med. Der kan yderligere trækkes andre eksperter ind som oplægsholdere, hvis der er brug for det. Vi kan desuden anbefale at engagere en virksomhed, der har gennemgået den forandring, som der ønskes at bibringe gennem masterclassen, til at fortælle om deres erfaringer; både succeshistorier og det der

er svært. Det er vigtigt at finde en virksomhed, som deltagerne kan spejle sig i, dvs. en virksomhed af samme type og størrelse.

#BRUG EN DREJEBOG SOM DIALOGVÆRKTØJ

For at sikre, at de forskellige afsendere på masterclassen (master, gæsteunderviser, facilitator etc.) har samme forståelse for, hvad der skal ske hvornår og formålet med de forskellige aktiviteter, kan vi anbefale, at man arbejder med en drejebog for dagen. Dette er ikke kun et godt redskab på selve dagen, men drejebogen kan også være nyttig at bruge gennem planlægningsprocessen for at sikre, at dine samarbejdspartnere er med på de forskellige programpunkters formål. Brug den aktivt gennem hele planlægningsforløbet, og sæt tid af til at sætte jer sammen flere gange undervejs for at tale programmet ordentligt igennem – dette vil højst sandsynligt ændre sig flere gange undervejs.

#DELTAGERFORBEREDELSE ER GULD VÆRD FOR DIG

En vigtig anbefaling går på at lade deltagerne svare på helt konkrete spørgsmål forud for masterclassen og at sørge for, at du modtager dette så tidligt, at du har tid til at indarbejde det i planlægningen – både sam-

men med master og til øvelserne. Dette er tidskrævende arbejde, men det sikrer dig, at du rammer din målgruppe.

#FORDELING MELLEM VIDEN OG PRAKSIS

Det er alfa og omega at finde den rette fordeling mellem akademisk viden og konkret praksis. Der skal både være plads til abstrakt refleksion og perspektivering og til konkrete øvelser, hvor viden kan omsættes til prak-

sis. Som innovationsfremmeaktør er det din opgave at sørge for, at den akademiske viden omsættes og gøres anvendelig i konkrete øvelser, der passer ind i virksomhedernes praksis. Dette arbejde kræver et tæt samarbejde med masteren, og det er derfor vigtigt at alliere sig med en master, der er indstillet på at tage aktiv del i dette.



UDFORDRINGER

#1 REKRUTTERING

Den helt store joker er rekruttering af deltagere. Dette var en af de sværeste opgaver. Som beskrevet måtte den ene masterclass aflyses grundet manglende tilmelding, og til IoT-masterclassen lykkedes det kun at få to virksomheder med. Vi brugte rigtig lang tid på rekruttering – både gennem innovationsnetværkets egne kanaler og sociale medier samt gennem samarbejdspartnere og andre netværk. Vi lavede også en del målrettet rekruttering, hvor vi kontaktede individuelle virksomheder, som vi mente kunne have interesse. Denne strategi virkede bedst i data-masterclassen, sandsynligvis fordi målgruppen her var en mere snæver kategori af virksomheder. Dog lykkedes det os ikke at få fat i ledelseslaget i disse virksomheder.

LEDELSEN SOM MÅLGRUPPE

Endnu sværere end at rekruttere virksomheder var det at få ledelseslaget med. På data-masterclassen havde vi kun én CEO med. På IoT-masterclassen var der en virksomhed, hvor hele topledelsen mødte op. Dette var en stor succes, og det er derfor ærgerligt, at det ikke lykkedes os at tiltrække flere ledelsespersoner.

STØRRE UDBUD END EFTERSPØRGSEL

Dette kan skyldes, at vi ikke havde ramt nogle relevante emner og formater. Men baseret på samtaler med innovationsfremmeaktører fra andre organisationer og netværk virker det nærmere til, at markedet for netværksaktiviteter og events var mættet på det givne tidspunkt. Af forskellige årsager blev alle tre masterclasses skubbet til Q4 2018. Dette var uheldigt, da det var en afsluttende budgetperiode for en del innovationsfremmeaktører så som innovationsnetværkene og GTS-institutterne. Dette betød, at der var rigtig mange events, der skulle afholdes inden udgangen af 2018, og at der derfor var stor rift om virksomhederne.

REFLEKSIONER OVER MASTERCLASSEN SOM FORMAT TIL AT FREMME INNOVATION

Da formålet med denne bevilling var at afprøve masterclass-formatet som værktøj til innovationsfremme i SMV'er, vil vi afslutte publikationen med et par overordnede refleksioner herom. De vil ikke give et entydigt svar, men måske nærmere give anledning til yderligere afprøvning af masterclass-formatet.

#APPELLERER ORDET 'MASTERCLASS' TIL SMV'ER?

Som sagt var det overraskende svært at rekruttere virksomheder til masterclasses. Som nævnt kan dette skyldes det høje udbud på givne tidspunkt, det kan skyldes, at vi ikke ramte de relevante emner, eller det kan skyldes vores rekrutteringsmetode. Men der er også tegn på, at det kan skyldes, at masterclass-formatet ikke appellerer så meget til SMV'er, som typisk er meget pressede på tid og meget hængt op på produktion og drift.

Vi fik flere tilbagemeldinger fra de deltagende virksomheder på data-masterclassen om, at de gerne havde set, at masterclassen var mere kommercielt orienteret, så det var mere klart, hvordan de ville kunne bruge

indholdet til at skabe forretning (det skal dog nævnes, at disse kommentarer kom sideløbende med, at de var glade for at få rum til mere akademisk refleksion).

Deltagerne på data-masterclassen var, med undtagelse af én, ikke fra ledelsesniveauet, men mere udførende. Det kunne tyde på, at de i lige så høj grad har behov for værktøjsskurser, hvor de får helt konkrete metoder til brug i drift. I dette specifikke eksempel kunne man evt. have forestillet sig et længere innovationsforløb, som startede (eller sluttede) med én masterclass, hvor der var plads til refleksion, men at dette blev efterfulgt af en række værktøjsskurser, hvor deltagerne lærte de forskellige digitale metoder. Denne erfaring stiller dog spørgsmålet, om virksomhedernes forretningsorienterede mindset er en barriere for refleksion, kreativitet og innovation?

#HVORDAN FÅR MAN LEDELSESNIVEAUET MED?

Målgruppen for disse specifikke masterclasses var som nævnt ledelsesniveauet i SMV'er. Det var meget svært at nå ledelsesniveauet. De er travle

mennesker, og de skal have et specifikt behov for en masterclass, som kan give dem et særligt rum for at kunne arbejde koncentreret med deres virksomhedsstrategi.

På IoT-masterclassen lykkedes det os at rekruttere en virksomhed, som netop havde besluttet, at IoT skulle fylde mere i deres nye strategi, som de netop sad og udviklede. Derfor mødte de fire personer fra den øverste ledelse op på en hel dags masterclass. De var meget tilfredse med masterclassen og meldte, at den viden og sparring fra masterne samt det koncentrerede og tilrettelagte refleksionsrum, de fik til at arbejde på deres strategi, var virkelig meget værd for virksomheden.

Vi mener, at masterclass-formatet egner sig til ledelsesniveauet, men at det er svært at nå dette. Baseret på vores erfaring kunne det være relevant at lave en meget målrettet rekruttering og forsøge at finde få virksomheder, som er parate til at deltage med flere personer fra ledelsen, og som har en helt konkret opgave i virksomheden at arbejde med. Denne rekrutteringsmetode er dog tidskrævende og kræver, at man ikke har tidspres omkring, hvornår masterclassen skal være afholdt, men at man kan få tilsagn fra et vis antal virksomheder, før man planlægger dato.

Den deltagende virksomheds positive feedback vækker også overvejelser omkring, hvorvidt man kunne lave et længere forløb med ledelsesteams

fra et færre antal virksomheder (evt. 3-5 virksomheder), som kunne arbejde mere grundigt med deres strategi- og implementeringsproces.

#HVOR LANG SKAL DIN MASTERCLASS VÆRE, OG HVOR MEGET SKAL DEN KOSTE??

Grundet bevillingens størrelse var alle tre masterclasses planlagt som endagsarrangementer. Da det var svært at rekruttere deltagere, primært grundet tid, kunne det tyde på, at man ikke skal lave masterclasses længere end én dag. Men samtidig kan man, baseret på vores erfaringer, godt overveje, om masterclass-formatet ville fungere bedre i et længerevarende format, så virksomhederne kommer igennem flere forskellige læringsprocesser.

Dette vil selvfølgelig kræve langt flere ressourcer til planlægning og til mastere. Hvis man vil eksperimentere med en længerevarende masterclass, skal man højst sandsynligt målrette denne mod de lidt større virksomheder, da det vil være få små virksomheder, der har tid til at tage flere dage ud af kalenderen.

Ligeledes vil en længere masterclass også blive dyrere i deltagergebyr for virksomhederne, hvilket vi slet ikke har berørt endnu. I forarbejdet havde vi talt med en del forskellige virksomheder for at høre, hvilket prisleje de ville være mest villige til at betale for en endags masterclass. Svarene var

meget forskellige, men det tyder på, at større virksomheder gerne ser, at prisen er relativt høj (4-5.000 kr.), da dette også kan være et udtryk for en vis kvalitet. Mens mindre virksomheder ikke er parate til at betale så meget. Der er i det danske innovationsfremmesystem mange gratis events, hvilket måske gør det lidt sværere at opkræve for stort gebyr.

Vi havde sat deltagergebyr til at være mellem 2.000-4.500 kr. pr. deltagende virksomhed. Ved at opkræve gebyr pr. virksomhed i stedet for pr. person opfordrede vi til, at de skulle deltage flere personer fra hver virksomhed. Grundet rekrutteringsproblemer satte vi undervejs gebyret ned til ca. 1.200 kr. Det var dog ikke vores oplevelse, at dette tiltrak flere. Virksomhedernes tid er langt mere dyrebar end deltagergebyr.

KONTAKT

LEA SCHICK

Senior Research and Innovation Specialist

Alexandra Instituttet

lea.schick@alexandra.dk



