

# Indhold

**Forord: Crowdsourcing – et af de vigtigste fænomener i vor tidsalder** 7  
*Af Lars Tvede*

**Indledning – En crowdsourcet bog om crowdsourcing** ..... 13  
*Af Susanne Rubæk*

## **DEL 1. Er crowdsourcing fremtiden?**

**Fællesskaber er på mode igen – men i en ny form** ..... 27  
*Af Susanne Rubæk*

**En mere forbundet verden ...** ..... 37  
*Af Daiana Fobian Nielsen*

## **DEL 2. Få din crowd til at tænke nyt**

**Vi skal skabe mere mental sult** ..... 57  
*Af Soulayma Gourani*

**Innovation – det handler om mennesker** ..... 65  
*Af Stefan Lindegaard*

**Hvem vil surfe med ud og kaste danske ankre i crowdbølgerne? ...** 79  
*Af Tina Baltzer*

## **DEL 3. Spørgsmål en crowd vil forstå**

**Crowdsourcing: et spørgsmål til crowd** ..... 91  
*Af Eugene Ivanov*

<b>Én time – ét open call – hvad og hvordan? .....</b>	<b>97</b>
<i>Af Pia Pinkowsky</i>	

<b>Crowdsourcing og bæredygtig motivation med gamification .....</b>	<b>107</b>
<i>Af Tore Rex</i>	

#### **DEL 4. Crowdsourcingfortællinger**

<b>Crowdsourcingeksempler fra Novozymes .....</b>	<b>127</b>
<i>Af Frank Hatzack</i>	

<b>Ansæt hele verden .....</b>	<b>137</b>
<i>Af Frank Enevoldsen</i>	

<b>VIA Connect – Crowdsourcing i krydsfeltet mellem uddannelse, forskning og innovation .....</b>	<b>141</b>
<i>Af Ryan DeGama &amp; Flemming Binderup Gammelgaard</i>	

<b>Sådan udvikler vi socialpolitik i Rødovre .....</b>	<b>149</b>
<i>Af Britt Jensen</i>	

#### **DEL 5. Crowdsourcingperspektiver**

<b>Crowdsourcing set gennem et kalejdoskop .....</b>	<b>159</b>
<i>Af Susanne Rubæk</i>	

# Forord

## Crowdsourcing – et af de vigtigste fænomener i vor tidsalder

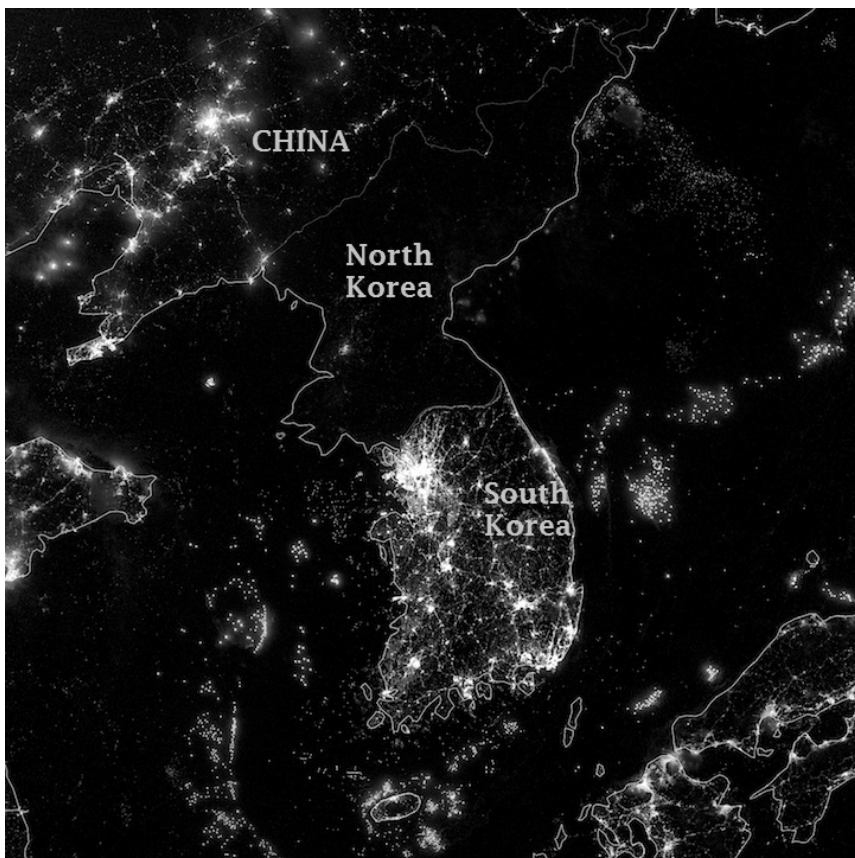
*Af Lars Tvede – serieiværksætter, investor og forfatter*

En gang imellem sker der noget i vore samfund, der sætter hele udviklingsprocessen op i højere gear. Det kan være en ny ide, en ny institutionsform eller en ny teknologi.

Blandt de vigtigste sådanne begivenheder er efter min mening *nyskabelser, der stimulerer mere frivilligt samarbejde mellem folk*. Historien viser nemlig, at det primært er gennem det frivillige samarbejde, at kreativitet og innovation stimuleres – ikke gennem tvang og diktat. Og hvis det frivillige samarbejde i øvrigt sker mellem mennesker, der ikke kender hinanden, og end ikke behøver at mødes eller have gensidig sympati, kan den kreative udvikling gå meget stærkt. Så udvides nemlig vort netværk fra familie og venner til i princippet hele verdens befolkning.

Hvor vigtigt er dette? – efter min mening nærmest altafgørende, for tænk blot på Nord- og Sydkorea. Nordkorea har satset på topstyring, dvs. tvunget samarbejde og har i øvrigt kombineret dette med selvforsyning, dvs. afvisning af internationalt samarbejde. Sydkorea har modsat satset på frivilligt samarbejde inden for dets landegrænser såvel som internationalt. De to nationer var en og samme indtil 1945, men på de tre generationer, der er gået siden da, er Sydkoreanerne blevet ca. 20 gange rigere end nordkoreanerne. Tyve gange! Dette kan man i øvrigt se fra satellitter om natten, hvor Sydkorea er badet i lys, mens det meste af Nordkorea er kulsort.

Så ja, systemer, der fremmer frivilligt samarbejde, driver fremgang. I urtiden fandt nogle af vore forfædre eksempelvis på samhandel, hvor fremmede begyndte at udveksle varierende objekter med hinanden – det



ved vi fra deres bosteder, hvor der ofte var genstande fra fjerne egne. Dette var en radikal ide, som ingen anden art havde fundet på, og som neandertalerne i øvrigt heller ikke praktiserede – deres bosteder havde kun genstande fra nærområdet. Og det er derfor, vil jeg personligt tro, at det var Homo sapiens og ikke neandertalerne, der i dag befolker hele kloden.

\*\*\*

Crowdsourcing er et sublimt eksempel på metoder og teknologier, der muliggør struktureret og frivilligt samarbejde mellem folk. I praksis involverer dette ofte folk, der ikke besidder formelle akkrediteringer til samarbejdet i form af speciel uddannelse eller ansættelsesforhold, ligesom disse enten ikke har formelle kontraktforhold med hinanden eller også samarbejder under standardiserede kontraktforhold, der ikke kræver andet end online-accept. Så det gør samarbejdet meget omfattende og

meget let og billigt. Dette muliggør en hidtil uset grad af samarbejde om f.eks. kollektiv søgning efter inspiration, kortlægning af information, udvikling af produkter, finansiering af projekter og meget andet.

Faktisk er crowdsourcing ikke en ny ide – eksempelvis blev innovationskonkurrencer, som er en form for crowdsourcing, benyttet af Napoleon og andre før ham, og her så man netop løsninger komme fra helt uventet kant. Da han skulle bruge en metode til at opbevare fødevarer for sine soldater, var det en ukendt konditor, der foreslog den lufttætte konserveredåse.

Den historie fortæller os, at crowdsourcing er en gammel idé, så hvorfor boomer det først nu? Årsagen er internettet, selvfølgelig, samt på det seneste også smartphones. Disse gør det uendeligt meget lettere end før at crowdsourcere stadig flere funktioner.

## Men hvad går det egentlig ud på?

Lad os tage nogle eksempler og starte med den nye »on demand«-economy, hvor stadig mere produceres af selvstændige freelancers via eksempelvis *crowd computing*, såsom når folk stiller deres computerkraft til rådighed for søgning efter intelligent liv i universet, eller når de sammen skriver softwareplatforme som Linux. Og der er *crowd microworks*, som man kan finde gennem platforme som Topcoder, hvor enhver kan uddelegere software arbejde til freelancers. Eksempler er Eden McCallum (freelance managementkonsulenter), Elance-oDesk (millioner af freelancers såsom marketingfolk, softwareingeniører, designere og tekstforfattere), Mediacast (læger), osv., osv. Noget tilsvarende sker inden for forbrugerservices, hvor crowd microworks ekspanderer eksplosivt. Instacart er eksempelvis et netværk af freelance indkøbere, og der kommer stadig flere andre, såsom Handy og Homejoy (freelance hjemmehjælpere), Washio (vasker dit tøj), TaskRabbit (indkøber gaver for dig), Shyp (pakker dine gaver pænt ind og leverer dem) eller SpoonRocket (leverer mad til døren).

En overlappende variant af dette er dele-økonomien, eller »the sharing society«, som det kaldes. Med servicen Uber kan alle og enhver arbejde som taxachauffør med deres privatbil; med Relay Riders kan de leje deres private biler ud, og med Airbnb kan de gøre det samme med deres hjem og sommerhuse. Princippet er simpelt: Man deler sin tid og sine faciliteter.

ter, og hver udbyder rater deres oplevelse med hver kunde, og vice versa. Dårlige udbydere eller dårlige kunder smides derved automatisk ud.

Folk snakker nu om, hvilke sektorer der som de næste bliver »uberized«, forstået således at udbydere og efterspørgere af en service får mulighed for at finde hinanden online og uden aktiv involvering af institutionelle mellemænd. Bankvæsen, finansieringsinstitutter og venture kapital måske? Åh ja, det er allerede startet via bl.a. *micro loans* og *crowdbanking*, hvor der sker direkte udlån eller investering fra en person til en anden uden om eksempelvis banker. *Crowd funding* kan finansiere unge virksomheder eller isolerede projekter uden om store institutioner.

Andre eksempler på crowdsourcing? *Applikationsplatforme* såsom Apples App Stores, Google Play Store og hvad de nu alle hedder, er crowdsourcing platform for softwareapplikationer. De førnævnte *innovationskonkurrencer* er åbne konkurrencer, hvor alle og enhver kan konkurrere om at vinde innovationspriser. *Social impact bonds* er åbne tilbud om at løse sociale problemer imod en success-baseret betaling – »no cure, no pay«.

Der er også varianter, der kan automatiseres helt og aldeles. *Kollaboratorisk filtrering* er eksempelvis den automatiserede indsamling af information om manges aktiviteter, som så bruges til automatisk rådgivning eller styring. Når du køber noget på iTunes eller Amazon, og de så foreslår dig andre produkter, er »de« eksempelvis ikke en medarbejder i den anden ende, men derimod en smart computer, som konstant sammenligner dine handlingsmønstre med andres og derudfra gætter på, hvad du vil kunne lide.

Der er mere: *Crowd media* og *wikis* er de steder, såsom Youtube, Facebook og Wikipedia, hvor vi alle kan bidrage. *Crowd rating* er tilsvarende vore kollektive vurderinger af maden på en restaurant, kvaliteten af et hotel eller hvad som helst. *Social futures* er markeder, hvor man vædder om udfaldet af sociale fænomener, såsom et nyt produkts kommercielle succes. *Crowd shopping* er spontane indkøbsforeninger, der samlet opnår mængdetilbud. Og sådan kan jeg blive ved i en uendelighed ... hvilket er en pointe i sig selv. Da internettet kom, opdagede folk, at man kunne tage næsten en hvilken som helst forretning eller opgave og gøre den bedre, hvis man involverede brug af nettet. Det samme gælder crowdsourcing. Faktisk viser vore tidlige erfaringer, at firmaer, der har set en mulighed for at tilføje crowdsourcing til deres strategi, ofte totalt har udkonkurreret andre, der ikke gjorde det. Tænk blot over den proces, strategisk mar-

kedsføring har gennemgået: Den traditionelle metode til produktudvikling var en udviklingsafdeling med ansatte til at lave det kreative. I 1990'erne begyndte man så at snakke mindre om firmaers »værdikæder« og mere om deres »økosystemer«, hvorefter man i stigende grad inddrog f.eks. leverandører og kunder i processerne med at forme og forbedre produkter og services. Men med crowdsourcing inviterer man i princippet hele klodens befolkning til at bidrage, ligesom eksempelvis alle og enhver er inviteret til at skrive applikationer til en iPhone eller til at skrive indlæg på Wikipedia, hvorved de kan blive udviklere af hhv. et mobilprodukt og et leksikon.

Det er det med »alle og enhver«, der er så fascinerende, for i praksis viser det sig meget ofte, at hvis man således slår dørene for kreativt input op på vid gab, vil de bedste ideer og løsninger komme fra totalt uventet kant, ligesom Napoleons konditor. De kommer nemlig meget ofte fra folk, som netop ikke er ansat i din organisation, *ikke* har den forventede uddannelse, *ikke* bor i omegnen og sågar ofte *ikke* før har arbejdet med noget tilsvarende.

For mig er crowdsourcing et af de mest spændende fænomener i vor tidsalder. Det repræsenterer en så fundamental ændring i vor måde at samarbejde med hinanden på, at jeg faktisk fristes til at ligestille det med nogle af de andre helt store sociale innovationer gennem tiderne. Renæssancen, reformationen, den videnskabelige revolution, kvindefrigørelsen osv. Det er stort, det er smukt, og det er praktisk. Fænomenet gør det ofte markant lettere og billigere at få ideer, udvikle produkter, starte virksomheder, finde personlig beskæftigelse samt at finde, strukturere og udbrede information.

Men det har også potentialet til at ændre vore samfund på en mere fundamental måde, for i og med at det letter alles frivillige samarbejde, muliggør det noget, man kan kalde et »deltagersamfund«, dvs. et mere decentraliseret og af-institutionaliseret samfund, hvor alle kan være freelancere for alle andre, og hvor enhver, der har noget at byde på, får optimale muligheder for at blive hørt og brugt.

Dette bringer en masse muligheder, men selvfølgelig også udfordringer. En af mulighederne er, at det offentlige på linje med den private sektor bruger crowdsourcing, såsom innovationskonkurrencer, åbne crowd microworks, social futures, osv. Faktisk kan man spørge sig selv, om det offentlige ikke kunne lægge mange flere af sine ydelser ud på en slags App Store, hvor disse leveres af tusinder af private virksomheder i stedet

af statsmonopoler. Ville dette ikke skabe innovation og konkurrence til alles fordel? Ville det i realiteten ikke omdanne det offentlige til en slags gigantisk sponsor af iværksættere? Det tror jeg, det ville.

Udfordringerne er bl.a. lovgivningsmæssige. Vort samfund er bygget på antagelsen om, at folk enten er ansatte i en organisation, i uddannelse, pensionister eller arbejdsløse. Men hvordan tackler vi det socialt og lovgivningsmæssigt, hvis det er pæret at blive freelancer? Hvordan relateres dette med at være arbejdsløs? Hvordan lovgiver vi om bankvæsen, hvis finansiering i stigende grad sker uden om bankerne selv?

Jo, der er nok at tage fat på, men det er bare om at komme i gang, for helt ærligt ... crowdsourcing er et tilbud, man ikke rigtig kan sige nej til.



# Indledning

## En crowdsourcet bog om crowdsourcing

*Af Susanne Rubæk, forfatter, foredragsholder og medstifter af Danish Crowdsourcing*

Ved du hvad crowdsourcing er? Hvis ikke, er der grund til at øve sig på ordet, for vi har her at gøre med fremtidens måde at drive virksomhed og innovation på. Den, som ikke har fod på det lidet mundrette crowdsourcing, er ikke med på næste innovationsbølge og ikke på forkant med fremtiden.

Det skal der derfor skrives en bog om.

### Ambition med bogen

Meningen med bogen er at forsyne virksomheder, institutioner og organisationer med de redskaber og den indsigt, der skal til for at kunne favne en fremtid, der er åben, transparent og som bygger på mange nye former for samarbejder og fælleskaber.

### Crowdsourcing-bølgen

Tager læseren bogens budskaber og anvisninger til sig, garanteres der til gengæld adgang til en arbejdsressource og en knowhow, som det er tæt på umuligt at disponere over internt, hvis det samtidig skal være en god forretning. I en verden, hvor viden bliver en mere og mere kompleks størrelse, skal du i dag op i en Siemensstørrelse med 300.000 ansatte for at kunne generere al nødvendig viden internt. Eller bare at kunne kuratere al den viden fra internettet og andre kilder, som i dag flyder uhindret rundt i cyperspace. Men paradoksalt nok ved de fleste organisationer i

dag samtidig ikke, hvad de selv ved. En direktør for Hewlett Packard sagde engang, »Hvis HP vidste, hvad HP vidste, ville HP være 3 gange så produktiv«.

Bogen beskriver således især, hvordan vi effektivt crowdsourcer viden og løsninger udadtil, men ser også på, hvordan den interne »crowd« med stor fordel kan inddrages. For meget guld kan ligge gemt i traditionelt opbyggede organisationers siloer. Bogen handler derfor om at lette adgangen til den rette viden. Både hvad vi selv som organisation ved i forvejen, og hvad vi har brug for at koble os på af ny viden ude i verden.

Heldigvis lanceres der ny software og platforme i disse år for netop at muliggøre intern og ekstern datamining og bistå organisationer med at finde ud af, hvem der ved hvad eller har de gode idéer – både »inde« og »ude«. Og ens egen organisation er et godt sted at starte, hvis vi vil øve os, men det kan langt fra gøre det alene i fremtiden. Skal virksomhedens innovation og forretningsudvikling kunne følge med tiden, skal der tappes viden fra mange kilder. Det betyder en organisatorisk bevægelse fra, at nytænkning og udvikling er noget, der sker internt (og hemmeligholdes), til at innovationen sker i helt nye former for fællesskaber.

»Crowds are a hit. Millions of people, connected by the Internet, are contributing ideas and information to projects big and small. Crowdsourcing, as it is called, is helping to solve tricky problems and providing localized information. And with the right knowledge, contributing to the crowd – and using its wisdom – is easier than ever.«

*The New York Times*

## Alle kan være med

Den gode nyhed og en pointe i »*Crowdinnovation*« er, at det ikke gør den store forskel om, du er lille eller stor, offentlig eller privat, eller hvilken branche du primært navigerer i. For fra i morgen kan man alligevel ikke længere holde viden og innovationer inden for egne mure. Fremover findes disse mure slet ikke længere i traditionel forstand, fordi brede samarbejder og fællesskaber fremadrettet varetager megen af den innovative aktivitet, der før blev holdt tæt ind til kroppen.

Det eksemplificeres i bogen, hvordan frontløbere som Amazon og Lego succesfuldt udnytter de nye muligheder og er frontløbere for denne næste innovationsbølge. Eksempler, vi kender. Men derudover graves

der også nye historier frem om virksomheder, der er startet som decide-rede crowdsourcing-virksomheder (fx den danske Rentecarlo-plattform, der gør det muligt at udleje og leje private biler og amerikanske Treadless – T-shirts mv. der er designet af virksomhedens brugere). Virksomheder, som arbejder med at inddrage crowden i at skabe nye og bedre innovationer og løsninger. Det vil sige historier, der både vil handle om, hvorfor crowdsourcing er en god idé, hvordan man gør det, og hvilke resultater der kan opnås.

Bogen nyfortolker således det mindset, de fleste af os har om innovation, det at drive virksomhed, og hvad viden er. Bogen indfører læseren i, hvordan fællesskaber, der rækker ud over den traditionelle opfattelse af, hvad virksomheder er, vil blive afgørende i forhold til, hvordan vi fremadrettet vil bedrive virksomhed og innovation. Ligeledes sættes der i bogen fokus på og udfordrer det traditionelle vidensbegreb. Viden er nemlig allerede i dag noget, der produceres med eksplosiv hast ud ad internettets motorvej, og som vi har nemmere adgang til end nogensinde før. Hver dag, hver time og hvert minut uploades frit tilgængelig viden, som organisationer uhindret kan tappe af.

Hvis danske og udenlandske organisationer vil forny sig og fremtids-sikre deres processer, produkter og services, skal de kunne favne dette mindset. Det er nemlig ikke kun de mest innovative og fremsynede organisationer, der vil gøre brug af crowdsourcing-metoder og arbejde mere i fællesskaber. Det er også de klogeste og dem, der vil drive den bedste forretning.

I Danmark har vi flagskibet Lego, der er med fremme i crowd-toget på 1. klasse. Men mange danske organisationer risikerer at stå tilbage på perronen og vinke farvel til vækst og udvikling, hvis ikke de favner den nye virkelighed, og tager fremtidens innovative metoder til sig. Derfor vil bogen gennem enkle og let tilgængelige budskaber, hvor alle kan være med, sikre, at flest muligt når toget, før der fløjtes til afgang ind i fremtiden. Allerede i dag er viden en så kringlet størrelse, at næsten ingen virksomhed alene kan huse al nødvendig viden. Vi er nødt til at åbne sig op, række ud og byde ny viden velkommen i nye former for åbne samarbejder og partnerskaber. Og den transformation fra traditionelt at søge at monopolisere viden til at tænke viden som noget, der deles, skal mange organisationer have hjælp til.

## Et nyt og uudforsket felt

Crowdsourcing skal der til, fordi viden og samarbejde (fremover) er afgørende. For at kunne inddrage den nyeste viden, de bedste idéer og de virkelig gode løsninger er crowdsourcing-metoden uovertruffen. Også når det gælder det at skrive en bog om emnet. Men crowdsourcing er ikke en mirakelkur, og crowdsourcing er ikke en universalløsning. Crowdsourcing er et arbejdsredskab og et mindset, og der skal lægges meget arbejde i at få det til at lykkes. Samtidig er crowdsourcing også et nyt felt, som vi derfor mangler forskning og fakta omkring. Det er klart, at når noget er relativt nyt, så har vi ikke kunnet undersøge det til bunds endnu. Det ændrer dog ikke ved de gode perspektiver, som crowdsourcingen indebærer, men det gør, at en inspirationsbog som denne skal ses som et indspark til debatten om crowdsourcing og dets muligheder, samt et forsøg på at samle og konkretisere hidtidige erfaringer med crowdsourcing, foruden at give bud på hvad fremtiden vil bringe.

Som bogen vil vise, er crowdsourcing også mange ting. Er begreb, der dækker bredt over en række trends, som mange mennesker og organisationer lige nu rækker ud efter og afprøver i større eller mindre omfang, men som endnu flere har hørt om, men ikke endnu har greb om. Og det er fuldt forståeligt, når crowdsourcing som begreb dækker over og griber ind i områder som innovation, ledelse, forretningsmodeller, motivation og både branchespecifikke og kulturspecifikke forhold. Og lad det være sagt med det samme: Denne bog har ikke alle svar eller one size fits all-løsninger. Denne bogs sigte er at inspirere til yderligere brug af crowdsourcing, så vi kan få endnu flere erfaringer at trække på, samt at perspektivere på crowdsourcingens muligheder. Men forhåbentlig på en måde, så læseren via bogens mange forskelligartede bidrag kan få et klarere billede af hvad crowdsourcing kan bruges eller ikke bruges til, og hvilke resultater der kan forventes.

## En crowdsourcet bog

Gennem direkte invitationer, via foreningen Danish Crowdsourcings nyhedsbreve mv. og gennem et »open call« på en crowdsourcing-platform er der søgt efter idéer og bidrag til denne bog fra mange kanter. Det tillader, at en stor gruppe af mennesker (crowden) bidrager til bogen, og vi

derved sikrer, at bogen indeholder ny viden og gode input. Bidrag, der ikke i nær samme grad kunne være indsamlet via traditionelle videnindsamlingsmetoder.

Dette på samme tid brede og mere snævre perspektiv fra bidragyderne side vil dels sikre en grundig indføring i begrebet crowdsourcing og dets historiske udvikling samt bud på fremtidsudsigterne for crowdsourcingen. Og dels sikres en række praktiske cases og derved en konkrete eksempler på, hvordan der kan arbejdes med crowdsourcing i store som små og offentlige som private organisationer.

Samtidig illustrerer forsøget på at crowdsourcere denne bog også på fineste vis, crowdsourcingens væsen. At når der spørges bredt ud, så ved vi ikke hvad svaret bliver, og at meget afhænger af hvordan vi spørger og hvor og hvem vi spørger. Læs mere om denne bogs rejse i det afsluttende perspektiverende kapitel.

Dette vil du vide, når du har læst bogen færdig:

1. **Nye spilleregler for innovation.** Bogen præsenterer, hvordan viden og idéer allerede i dag er en varer, der kan omsættes, og som legoklodser sættes sammen på utallige nye måder. Gennem en række eksempler vises det i bogen, hvordan man gør. På en praktisk og lettilgængelig måde beskrives det, hvordan fremtidens spilleregler for at inddrage crowden kan oversættes til enhver virksomhed – offentlig som privat, stor som lille, og gradvist indføres i enhver organisation.
2. **Innovationsfællesskaber.** På et dansegulv nærmer de dansende sig hinanden og går sammen i par eller i forskellige konstellationer – der danses først med nogen, så med nogle andre, og sidenhen er de fleste væk igen, for så måske at danse videre næste aften et nyt sted. På samme måde vil dynamikken også være i fremtidens innovationsfællesskaber. På individniveau, organisationsniveau og samfundsniveau vil fællesskaber forme sig i kortere eller længere perioder for så igen at opløses, for at deltagerne efterfølgende atter kan deltage i nye fællesskaber. Men som på et dansegulv gælder der visse regler. Disse regler redegør bogen for, så læseren aktivt kan deltage i dansen frem for at være passive bænkevarmere.
3. **Videnshavet kan uhindret tappes.** Allerede i dag eksisterer der organisationer, der er langt mere innovative og produktive end andre. Fordi organisationerne enten er startet via crowdsourcing eller er en eksisterende virksomhed, der har favnet idéen og derfor rask væk deler

idéer og viden med andre på kryds og tværs. Disse gode eksempler kan vi lære af. For når distancen mellem mennesker er væk, er distancen mellem mennesker og viden også væk. En malstrøm af viden, der kan føre til vækst, hvis vi ved, hvordan vi håndterer at koble os af og på disse videnfællesskaber, for at tappe af videnmalstrømmen. Det giver bogen anvisninger på, så alle kan være med.

## Bogens opbygning

Denne bog kan inspirere til en bevægelse i retning af at inddrage crowd-sourcing-metoderne og en tilnærmelse til de nye business fællesskaber. For eksempel kan læseren i stedet for at vove pelsen med crowdsourcing ud over landets grænser starte med at lave en intern crowdsourcing-øvelse. Hvordan gør man det? Hvad skal man kikke efter? Hvad skal man afsætte af tid og ressourcer? For så efterfølgende at stifte bekendtskab med en international crowdsourcing-platform.

Bogens mange forskellige bidragydere fortæller nemlig om, hvorfor det skal gøres, og hvordan det kan gøres. Bogen giver derved ledere og specialister idéer til og anvisninger på, hvordan de griber rollen som fremtidens innovatører, specialister og ledere an, så der sikres hurtigere og mere viden, input, idéer og innovation i den rigtige retning.

Kort sagt en bog du kan slå op i og læse i, afhængigt af hvad der interesserer netop dig.

## Mangefacetterede bidrag skaber et samlet hele

Bidragene til bogen er leveret af (i alfabetisk rækkefølge):

*Tina Baltzer*

Tina Baltzer er cand.scient.soc. og social trends explorer. Indehaver af Lifesparkz, der rådgiver, skriver artikler og holder foredrag om trends i erhvervslivet. Medlem af forretningsudvalget i Selskabet for Fremtidsforskning.



*Ryan DeGama*

Ryan er tekstforfatter, journalist & kommunikationsmanager med en kreativ tilbøjelighed og et dybt fokus på storytelling som vejen for at udtrykke brands og virksomheder. Manuskriptforfatter på en række features og tv-projekter. Har været tekstforfatter for en række Fortune 500 klienter. 18 års erfaring med både store modne virksomheder og agile spæde startups. Ryan er den fødte samarbejdspartner, der altid føler sig forpligtet til at finde kreative, innovative og effektfulde løsninger.

*Frank Enevoldsen*

Frank Enevoldsen er iværksætter og medejer af Crowdio der udvikler og sælger chatløsninger. Crowdio benytter crowdsourcing til at bemane chatten på virksomhedernes hjemmesider 24/7. Crowdio hjælper virksomhederne med at øge konverteringsraten og skaber verdens mest fleksible job til crowden. Frank har 30 års erfaring med salg og ledelse og strategi fra forskellige virksomheder.

*Flemming Binderup Gammelgaard*

Flemming iværksætter innovation og skaber gensidig værdi gennem involvering af interessenter. Han styrer i øjeblikket et crowdsourcing-program til at forbinde førende mærker og organisationer med tusindvis af studerende, undervisere og forskere. I øjeblikket arbejder han på VIA University College, og han er også medstifter og formand i Danish Crowdsourcing.

*Soulaima Gourani*

Soulaima Gourani er administrerende direktør for tradeconductor.com og en motiverende taler, filantrop og rådgiver for store virksomheder indenfor kundeloyalitet, strategisk netværk, forandringsledelse og medarbejdernes motivation. Hun er forfatter til 3 bøger, sidder i bestyrelsen for en bred vifte af private



og offentlige virksomheder og er formand for GlobalDignity.dk. Modtager af flere priser og hædersbevisninger, herunder: Nordiske Tænkere top 20, 2013, EUROMAN top 100 kvinder, 2013, »40 under 40« Europa 2014, Womenomics Influencer Award 2015.

#### *Frank Hatzack*

Frank Hatzack er Head of Innovation Development i Novozymes og introducerede crowdsourcing til firmaet i 2011. Novozymes har kørt over 40 kampagner siden. Hans fokus ligger på at fremme innovationskultur og -netværk på tværs af siloerne og udover firmaets grænser. Frank gæsteforelæser desuden i bioteknologi og innovation på CBS og har en ph.d. i biokemi fra Freie Universität Berlin.



#### *Eugene Ivanov*

Eugene Ivanov er en innovationsledelseskonsulent, der hjælper organisationer med at designe og implementere interne og eksterne innovationsprogrammer. Han rådgiver også sine klienter om innovationsvalg og definere F&U og forretningsmæssige problemer, som med held kan løses ved hjælp af crowdsourcing tilgange. Han skriver desuden en blog for Innovation Observer.



#### *Britt Jensen*

Britt Jensen er formand for Social- og Sundhedsudvalget og medlem af kommunalbestyrelsen for Socialdemokraterne i Rødovre Kommune siden 1994. Britt Jensen er medlem af Handicaprådet i Rødovre og gruppeformand for den socialdemokratiske gruppe på Rødovre Rådhus. Britt Jensen er opvokset i Nakskov og uddannet cand.scient.adm. fra RUC.





*Shelly Kuipers*

CEO & medstiftende partner hos Better Ventures. Shelley Kuipers er en dygtig og meget succesfuld iværksætter. Efter års pionerarbejde med alt det nye inden for crowdsourcing, var hun medstifter af Better Ventures i 2015, og grundlagde Chaordix i 2009 for at kunne hjælpe kunder som LEGO, KPMG, University of Oxford, American Airlines og Orange Telecom til at opnå et nyt niveau af markedsinformation via crowdsourcing.

*Stefan Lindegaard*

Stefan Lindegaard er forfatter, foredragsholder og strategisk rådgiver. Hans fokus på emner som åben innovation, innovationskultur/ledelse og den menneskelige side af innovation (den tankegang, de færdigheder og den værktøjskasse, der er behov for ved innovation i dag), gør Stefan til en pålidelig inspirationskilde for mange store virksomheder.

*Daiana Fobian Nielsen*

Daiana Fobian Nielsen er medstifter af Danish Crowdsourcing, hvor hun er involveret i crowd-relaterede projekter med henblik på forbedring af innovationen, idéudvikling, markedsføring, procesoptimering og mere. Daiana fungerer også som ekstern konsulent inden for åben innovation og crowdsourcing. Hun arbejder desuden på at øge kendskabet til og brugen af crowdsourcing-metoder ved at opbygge samarbejder med forskningsinstitutioner og virksomheder.

*Pia Pinkowsky*

Pia Pinkowsky er cand.scient.pol. (KU). Taler, træner og konsulent i åben innovation og crowdsourcing. Founder af InnovationsBørsen, et lille konsulenthus med fokus på innovation og crowdsourcing. Desuden er Pia partner i Danish Crowdsourcing.



*Tore Rex*

Tore Rex er gamification ekspert, spildesigner, entreprenør, gamer-nørd, vidensvamp og helseidiot. Tore har startet og driver til daglig Amazing Rocket, der hjælper virksomheder og institutioner med at skabe merværdi i apps og andre digitale platforme, ved at benytte gamificationsteknikker.



*Susanne Rubæk*

Susanne Rubæk, cand.scient.adm. og forfatter til »Gearet til Innovation«. Susanne er co-founder af konsulentvirksomheden one:life og Innovationshøjskolen i Danmark, ekstern lektor og medstifter af Danish Crowdsourcing. Susannes speciale er udviklingen af innovationskulturer og crowdsourcing. Derfor holder hun til daglig foredrag og rådgiver om, hvordan crowdsourcing kan blive en del af dagligdagen i alle slags organisationer.



*Lars Tvede*

Lars Tvede er ingeniør og civiløkonom og har arbejdet 11 år i finansbranchen, hvorefter han blev serieiværksætter. Lars blev i The Guru Guide to Marketing udpeget til en af verdens 62 ledende tænkere inden for marketing strategi. Hans virksomheder har bl.a. modtaget Red Herring Global 100 Award, Bully Award og Wall Street Europe Innovation Award, og han har selv modtaget Adam Smith Award. Han er forfatter til 112 bøger, som tilsammen er udgivet på 11 sprog.



## En stor tak!

Bogens perlerække af bidragydere skal have den største tak med på vejen. Uden dem ingen bog. Og slet ikke en crowdsourcet bog. En særlig tak skal også tilfalde Danish Crowdsourcing, som bogen er blevet til i samarbejde med. Ud over de af bogens bidragsydere der er tilknyttet Danish Crowdsourcing skal særligt Signe Skov-Hansen takkes for hendes indsigtfulde sparring og kloge råd.

God læselyst!

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret og må ikke videregives – herunder udlånes, sælges eller kopieres – i digital form.

Indholdet må alene anvendes af licenstagere i henhold til de til enhver tid gældende licensbetingelser.

© Jurist- og Økonomforbundets Forlag

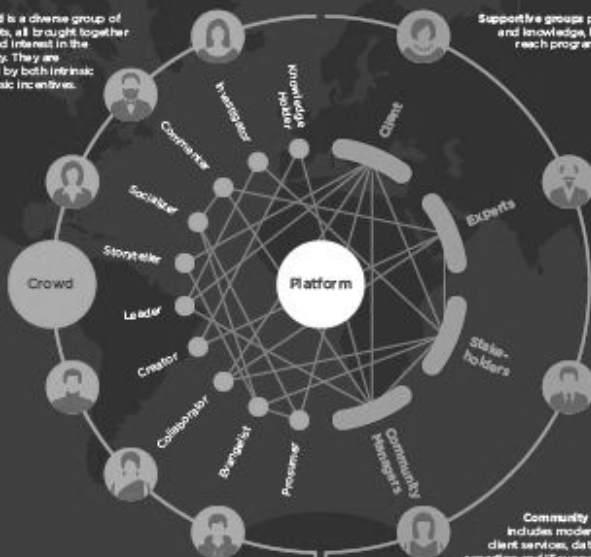
DEL 1

# Er crowdsourcing fremtiden?

# What is crowdsourcing?

The crowd is a diverse group of participants, all brought together by a shared interest in the community. They are motivated by both intrinsic and extrinsic incentives.

Supportive groups provide guidance and knowledge, helping the crowd reach program goals.



Community management includes moderation, marketing, client services, data analysis, reporting and IT support.



# Fællesskaber er på mode igen – men i en ny form

*Af Susanne Rubæk, forfatter, foredragsholder og næstformand i Danish Crowdsourcing*

Vi vil givetvis om 20 år tænke tilbage på i dag som it-stenalderen og trække let og overbærende på smilebåndet. Det betyder, at organisationer i dag skal ruste sig til fremtiden ved at forstå, at »først til viden-truget er lig med først til markedet«, og at fremtidens innovative idéer kan komme mange steder fra og være stykket sammen af viden fra mange forskellige kilder og mennesker, der typisk vil være forbundet via internettet. Spillereglerne for samarbejder og innovation har kort sagt ændret sig, og der er brug for at kende og kunne spille efter de nye regler.

Nye former for fællesskaber er på mange måder ved at ændre den måde, vi fremover vil tænke virksomheder, idégenerering, forretningsplaner, produktudvikling, forbrugerundersøgelser, markedsføring, kundeservice, undervisning, finansiering, medarbejdere, den offentlige sektor mv. Især udviklingen af internettet, og senere de sociale medier, har muliggjort en næsten grænseløs udveksling af viden og kompetence – og udviklingen er kun lige begyndt!

For certain types of problems, crowds can outperform your company.  
You just need to know when – and how – to use them

*Kevin J. Boudreau & Karim R. Lakhani*

## Giv et bidrag

At inddrage idéer og input fra flere kanter giver gode løsninger. Det ved vi. Det kan vi internt gøre ved at inddrage medarbejdere på tværs af virksomhedens siloer, og eksternt ved at inddrage kunder/borgere/sam-

arbejdspartnere /leverandører/interessenter. Men tænk, hvis du kan få endnu flere med? Og derved få endnu bedre løsninger og resultater?

Crowdsourcing er fremtidens måde at innovere og løse udfordringer på. Fordi ingen kan i dag have al relevant viden og kompetence internt, uanset om du er stor eller lille, offentlig eller privat eller skal udvikle produkter eller services. Og ikke mindst fordi alle uanset størrelse og branche kan være med pga. fremkomsten af internettet.

Internettet har muliggjort nye organisationsformer, der kan integrere brugere, interessenter m.fl. i virksomhedens innovation. Organisationer, der er villige at inddrage eksterne ressourcer og viden, kan nu outsource hele eller dele af deres organisation og innovation. Ikke blot til udvalgte superbrugere, kunder, interessenter eller communities, men til store »crowds« uden for og helt uafhængige af organisationen.

Det betyder, at der selv for komplekse eller næsten umulige problemstillinger kan generes værdifulde løsninger, ved at vi skalerer antallet af bidragydere op, og ikke mindst ved at diversiteten i bidragene øges markant. Crowdsourcing er dermed at indsamle et stort antal forskelligartede input og heraf skabe et værdifuldt hele.

Derfor ser vi i disse år, at mange forskelligartede »crowds« rekrutteres til at løse flere og flere opgaver. Og vi ser organisationer, der arbejder mere og mere med at inddrage både eksterne (ikke-ansatte) og interne (ansatte) crowds. Crowds, som virksomheden finder via eksisterende online communities (interne såvel som eksterne), eller via et »open call« til offentligheden.

Crowdsourcing er således brugbart, fordi:

- Udviklingen i samfundet og teknologien har muliggjort en ubegrænset udveksling af viden, idéer og kompetencer
- Det er nu om dage svært (hvis ikke umuligt) at have al relevant viden og kompetence internt
- Vi har mulighed for at opnå værdifulde løsninger og resultater
- Videnhavet næsten uhindret kan tappes
- Der kan spares tid og penge
- Vi kan skabe bedre og flere idéer, større vækst og højere omsætning
- Arbejdskraft kan findes hvor som helst