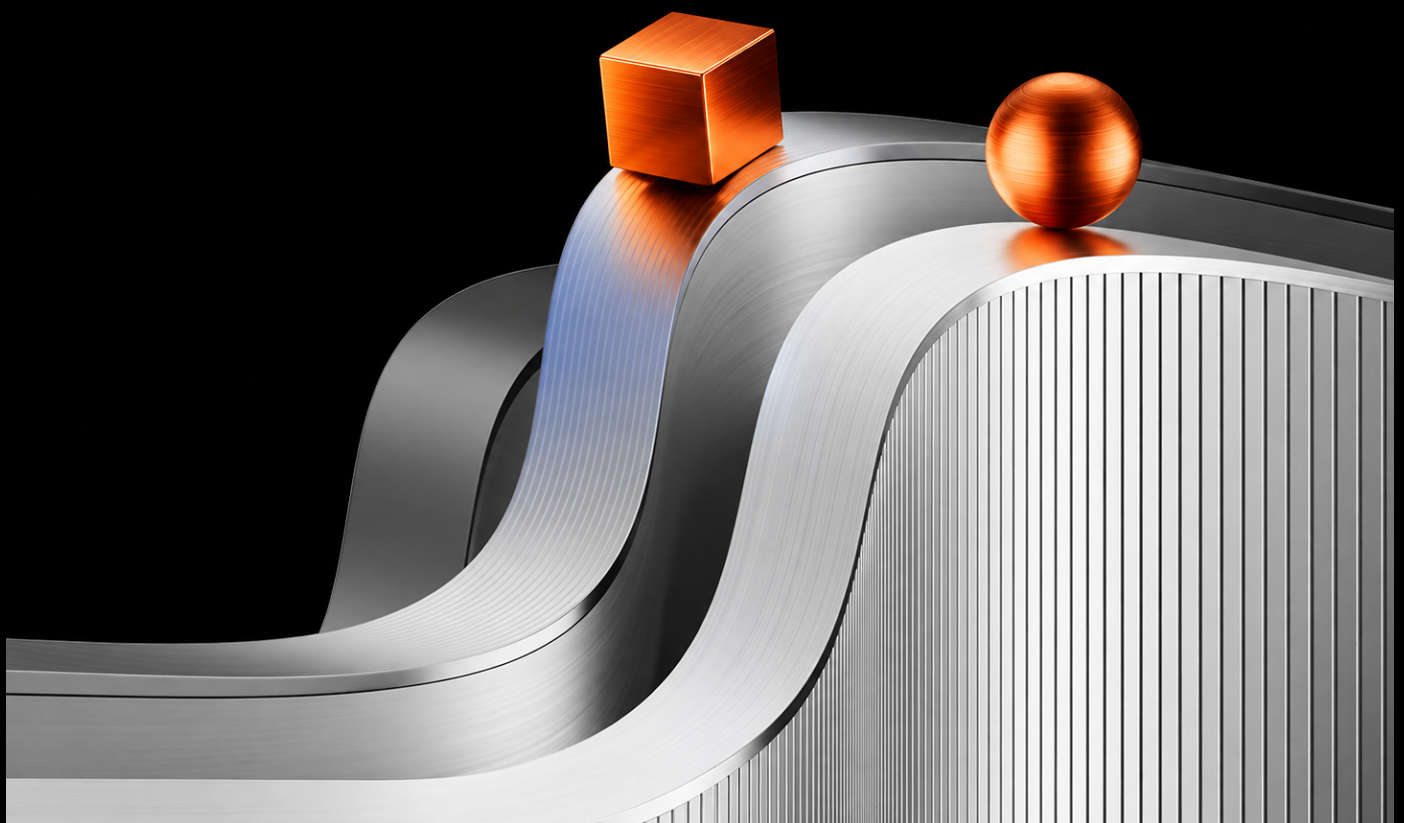


Fleksibelt System

Jahangir Khan



TILPAS • FORENKL • OMDIRIGER • FORBEDR

En praktisk ramme for adaptiv udvikling, bedre beslutninger,
og løbende optimering.

Hvorfor jeg udviklede Fleksibelt system

Grundlægger af INXO (quantvirksomhed), xNOS (biotekvirksomhed) og NIOX (wellnessvirksomhed) - med fokus på at skabe værdi gennem innovation, R&D og IP-skabelse.

Jeg er Jahangir Khan, og jeg udviklede Fleksibelt system ud fra et enkelt mønster, som jeg igen og igen så, mens jeg byggede virksomheder, teknologier, produkter og idéer: Den første version er sjældent den bedste version. Jo mere komplekst arbejdet blev, desto tydeligere så jeg, at fremskridt ikke kom af at beskytte en tidlig plan. Det kom af at fastholde målet, samtidig med at vejen kunne ændre sig.

Fleksibelt system voksede ud af mine erfaringer og læringsprocesser på tværs af tre venturekontekster. INXO er en quant-virksomhed med speciale i kvantehandel. xNOS er en biotekvirksomhed med fokus på udvikling af multi-target terapeutiske forbindelser til endoteldysfunktion hos patienter med type 2-diabetes. Virksomheden blev grundlagt i 2026 og har udviklet en platform med to produkter, NIOX og XOIN, baseret på videnskabeligt funderede og proprietære næste generations-behandlinger rettet mod endothelial nitric oxide synthase (eNOS). Nitrogenoxidteknologi er et centralt fokus for platformen.

NIOX er også navnet på en wellnessvirksomhed, som jeg har udviklet omkring molekylær teknologi til aktivering af nitrogenoxid. Konceptet for funktionel ernæring er udviklet omkring nitrogenoxid-veje og samler molekylær videnskab, eksklusivt design og menneskelig performance. I denne bog bruger jeg venturebeskrivelserne som grundlæggerbeskrivelser af projekterne og udviklingslogikken bag dem; de præsenteres ikke som medicinsk rådgivning eller investeringsrådgivning.

Disse ventures ligger i forskellige brancher, men den samme operationelle udfordring dukkede op igen og igen: Hvordan bevæger jeg mig hurtigt uden at blive uforsigtig, hvordan forbliver jeg engageret uden at blive rigid, og hvordan forenkler jeg et vanskeligt problem uden at forenkle det væk, der betyder noget? Fleksibelt system blev mit svar.

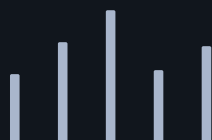
De tre venturekontekster

Forskellige brancher. Det samme behov for at tilpasse, lære og forenkle.

INXO

Quantvirksomhed

Kvantehandel



xNOS

Bioteknologi

eNOS-terapiplatform



NIOX

Wellness

Molekylær nitrogenoxid
aktivering



Fleksibelt system handler ikke om at ændre retning bare for at ændre retning. Det handler om at ændre intelligent, når en bedre vej bliver synlig.

Jahangir Khan

FLEKSIBELT SYSTEM

Copyright © 2026 Jahangir Khan. Licenseret under CC BY 4.0.

Skrevet og fortalt i første person af Jahangir Khan.

Denne bog præsenterer en praktisk ramme for innovation og beslutningstagning, udviklet ud fra forfatterens egne processer med virksomhedsopbygning og læring. Det visuelle sprog er baseret på den interaktive Fleksibelt system-prototype og bruger metaforen fra firkant til kugle, den adaptive score, 360°-overblikket og den modulære proces som begrebslige værktøjer.

VIGTIG BEMÆRKNING

Bevægelsesmodellen med firkant og kugle er en forklarende analogi. Den Adaptive Resultatscore er et refleksionsværktøj til beslutninger og ikke en videnskabelig lov eller et valideret præstationsmål. Beskrivelser af virksomheder og teknologier er grundlægger-/projektbeskrivelser og skal ikke læses som klinisk, medicinsk eller investeringsrådgivning.

ÅBEN LICENS · CREATIVE COMMONS CC BY 4.0

Denne bog kan læses og downloades gratis i hele verden. Medmindre andet er angivet, er det originale materiale, som Jahangir Khan har de nødvendige rettigheder til, licenseret under Creative Commons Kreditering 4.0 International (CC BY 4.0).

Du må kopiere, dele, oversætte og bearbejde det licenserede materiale, også kommercielt, hvis du krediterer Jahangir Khan, linker til licensen og angiver eventuelle ændringer. Krediteringen må ikke give indtryk af, at forfatteren anbefaler din anvendelse.

Materiale fra tredjepart, der ikke er omfattet af licensen, kan kræve særskilt tilladelse. Licensen giver ikke rettigheder til varemærker eller patenter.

Licens: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Fleksibelt system

01	Hvorfor fleksibilitet betyder noget
02	Kernemodellen: Kontrolleret tilpasning
03	Ét system, flere retninger
04	Firkanten og kuglen
05	Friktion, bevægelse og pasform
06	Den Adaptive Resultatscore
07	360°-overblikket
08	Reglerne i Fleksibelt system
09	Viden før bevægelse
10	AI som fleksibilitetsmultiplikator
11	Fleksibel produkt- og virksomhedsopbygning
12	INXO, xNOS og NIOX
13	Det fleksible team
14	Fleksibelt system-håndbogen
Appendiks A - Fleksibelt system-canvas	
Appendiks B - Arbejdsark til Adaptive Resultatscore	
Appendiks C - AI-promptbibliotek	

Hvorfor fleksibilitet betyder noget

Et fast mål kan eksistere side om side med en fleksibel vej.

Da jeg først begyndte at tænke på Fleksibelt system, ledte jeg ikke efter en filosofisk idé. Jeg ledte efter en praktisk måde at bygge på. Startupudvikling, R&D, produktdesign, kvantitative systemer, bioteknologi og forbrugerprodukter afslører alle den samme ubehagelige sandhed: omgivelserne ændrer sig hurtigere end den oprindelige plan.

Rigiditet føles tryk, fordi den giver en oplevelse af sikkerhed. Men sikkerhed kan blive dyr, når den forhindrer læring. Et team kan blive ved med at forsvare en funktion, som brugerne ikke har brug for, en forskningsretning, der ikke længere har den stærkeste evidens, en handelsmodel, der ikke længere afspejler markedsregimet, eller en proces, der bruger mere tid end værdi. Problemet er ikke engagement. Problemet er at knytte engagementet til vejen i stedet for målet.

Min definition af fleksibilitet er derfor disciplineret: Jeg holder målet synligt, jeg holder systemet modulært, jeg bliver ved med at lære, og jeg giver mig selv lov til at ændre retning, når evidensen bliver bedre. Jeg ønsker ikke en proces, hvor alt hele tiden ændrer sig. Jeg ønsker en proces, hvor de rigtige ting får lov til at ændre sig.

Målet er ankeret

En fleksibel proces har brug for et stabilt centrum. Før jeg ændrer noget, spørger jeg, hvad jeg forsøger at opnå. Målet kan være et bedre product-market fit, en stærkere forskningshypotese, en renere teknisk arkitektur, mindre friktion for brugeren, en sikrere beslutning eller en enklere vej til samme resultat. Når målet er klart, kan jeg sammenligne veje uden at forveksle vejen med målet.

Fleksibilitet er ikke ubeslutsomhed

Ubeslutsomhed holder muligheder åbne, fordi den er bange for at vælge. Fleksibilitet vælger en vej, handler på den, lærer af resultatet og ændrer kun, når evidensen berettiger en ændring. Den forskel er vigtig. Fleksibelt system er handlingsorienteret. Det er designet til at holde bevægelsen i gang, mens formen på bevægelsen forbedres.

KERNETANKE

Beskyt målet. Test vejen. Skift vejen, når en bedre bliver synlig.

Oprindelsesmetaforen



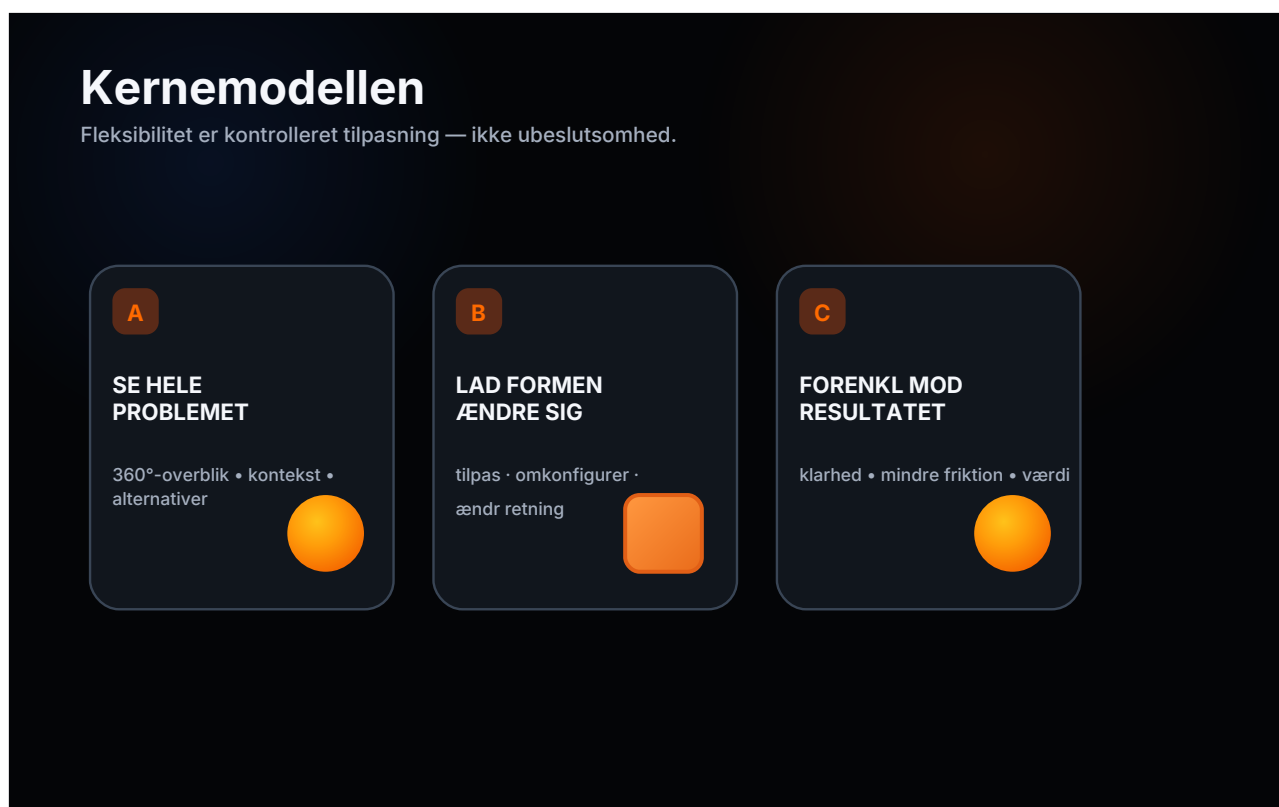
"Firkanten er ikke forkert. Den er blot mindre egnet til bevægelse. Fleksibilitet er evnen til at ændre form, når vejen kræver det."

Oprindelsesmetaforen: Firkanten er ikke forkert; den er blot mindre egnet til nogle former for bevægelse.

Kernemodellen: Kontrolleret tilpasning

Se hele problemet. Lad formen ændre sig. Forenkl mod resultatet.

Kernemodellen består af tre bevægelser, som jeg bruger igen og igen. Først forsøger jeg at se hele problemet i stedet for den mest åbenlyse del. Dernæst tillader jeg, at løsningens form ændrer sig. Til sidst forenkler jeg mod resultatet. De tre bevægelser hænger sammen: Et bredere blik afslører alternativer, alternativer gør omkonfiguration mulig, og omkonfiguration skaber muligheder for at fjerne friktion.



Den tredelte kernemodel: se hele problemet, lad formen ændre sig, forenkl mod resultatet.

A. Se hele problemet

Den første fejl i et vanskeligt projekt er ofte at løse den første version af problemet. Jeg forsøger at forstå konteksten omkring det: brugere, timing, teknologi, økonomi, evidens, begrænsninger, afhængigheder, risiko og de antagelser, jeg gør uden at lægge mærke til dem. Det er her, 360°-overblikket begynder.

Et bredere blik reducerer også falsk hast. Nogle gange får presset for at bevæge sig hurtigt et team til at låse sig fast på det første plausible svar. Fleksibelt system afviser ikke hastighed; det forbedrer kvaliteten af hastighed ved at gøre problemdefinitionen bredere og mere præcis, før de dyreste forpligtelser indgås.

B. Lad formen ændre sig

Den nuværende form er kun den nuværende form. En produktarkitektur kan redesignes. En forskningshypotese kan omformuleres. En forretningsmodel kan forenkles. En funktion kan fjernes. En strategi kan ændres. Et dokument kan forkortes. Et workflow kan blive modulært. Jeg vil kunne ændre formen uden at miste målet.

C. Forenkl mod resultatet

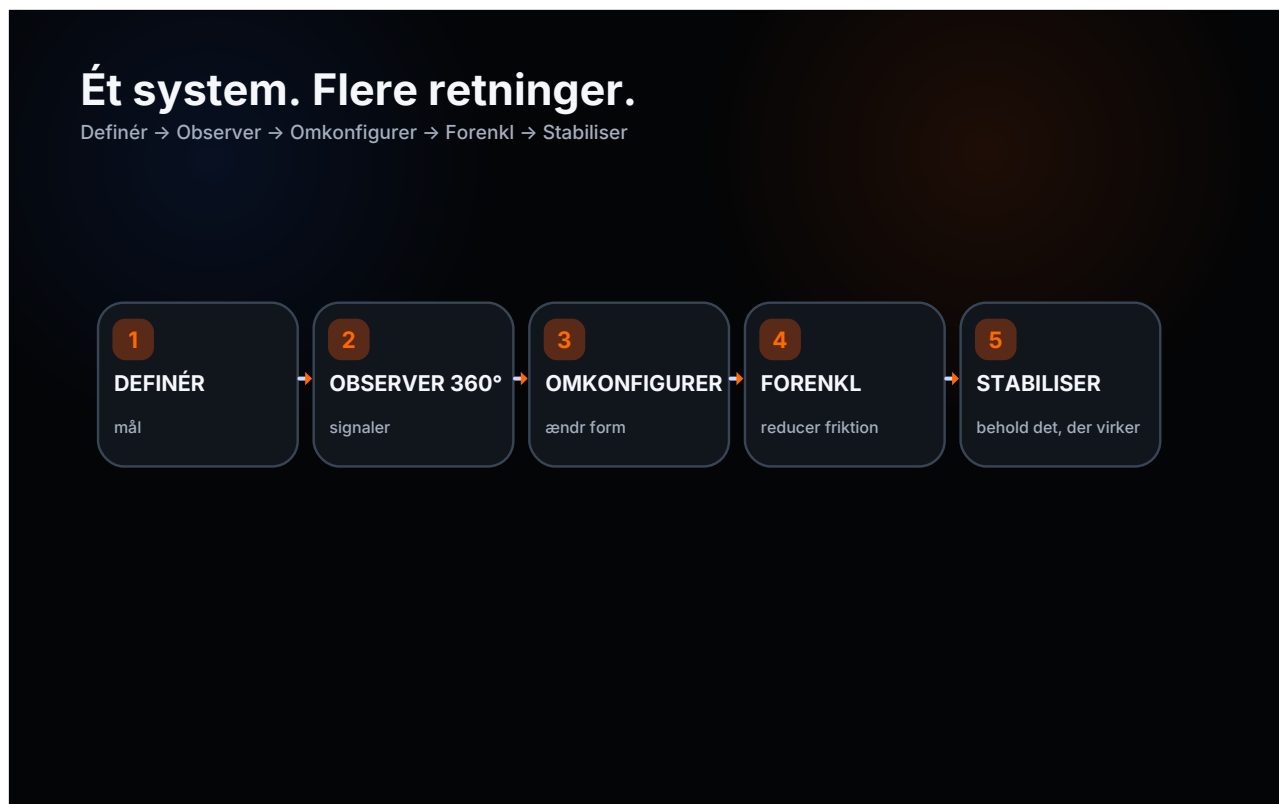
Kompleksitet er ikke automatisk det samme som sofistikation. Jeg forsøger at identificere, hvilke dele der skaber værdi, og hvilke der kun skaber friktion. Forenkling handler ikke om at gøre alting mindre; det handler om at gøre vejen tydeligere. Den stærkeste forenkling bevarer det, der betyder noget, og fjerner det, der ikke gør.

PRAKTISK SPØRGSMÅL

Hvis jeg fjernede, erstattede eller redesignede denne del, ville målet så blive lettere at nå?

Ét system, flere retninger

Fem trin gør fleksibilitet til en gentagelig proces.



Fleksibelt system-processen: Definér -> Observer -> Omkonfigurer -> Forenkl -> Stabiliser.

1. Definér målet

Jeg starter med det reelle problem, ikke med en løsning, der allerede er besluttet. Jeg adskiller målet fra den nuværende form. I stedet for at spørge: "Hvordan forbedrer jeg netop denne funktion?" kan jeg spørge: "Hvilket resultat har brugeren brug for, og hvad er den enkleste måde at levere det på?" Det skift skaber plads til bedre muligheder.

2. Observer 360°

Jeg ser fra flere vinkler og indsamler signaler. Jeg kortlægger brugeradfærd, tekniske begrænsninger, evidens, timing, omkostninger, markeds kontekst, operationel friktion og skjulte antagelser. Målet er ikke at skabe en endeløs researcharbejdsfase. Målet er at forbedre kvaliteten af den næste beslutning.

3. Omkonfigurer

Når evidensen peger på en bedre vej, ændrer jeg strukturen. Jeg kan ændre rækkefølgen af arbejdet, arkitekturen, målbruger, forskningsspørgsmålet, den kommercielle tilgang eller den måde, problemet er opdelt i moduler på. Systemet er designet til at kunne omkonfigureres i stedet for at være låst.

4. Forenkl

Jeg reducerer unødvendig friktion. Jeg leder efter dobbeltarbejde, uklart ejerskab, for mange funktioner, komplicerede grænseflader og antagelser, som ikke længere behøver at eksistere. Målet er ikke minimalisme for udseendets skyld; det er minimalisme for bevægelsens skyld.

5. Stabiliser

Når noget gentagne gange virker, stabiliserer jeg det. Det er det øjeblik, hvor fleksibilitet bliver til struktur. Dokumenterede elementer bliver standarder, skabeloner, grænseflader, regler, kontroller eller gentagelige rutiner. Alt andet forbliver åbent for læring.

LOOPET

Definér → Observer → Omkonfigurer → Forenkl → Stabiliser → Gentag.

Firkanten og kuglen

En visuel metafor for, hvordan form påvirker bevægelse.

Firkanten og kuglen blev det tydeligste visuelle sprog for Fleksibelt system. Jeg bruger firkanten til at repræsentere den første form: nyttig, forståelig, men ikke nødvendigvis optimeret til bevægelse. Jeg bruger kuglen til at repræsentere en form, der er blevet justeret for at reducere friktion og forbedre bevægelsen.



Formtransformation: start med den nuværende form, modulér og forfin, og nå frem til et stærkere resultat.

Firkanten er ikke fjenden

Firkanten repræsenterer et udgangspunkt, ikke en fiasko. Ethvert produkt, enhver model, proces, strategi eller forskningsretning har brug for en første form. Fejlen er ikke at starte med en firkant. Fejlen er at nægte at ændre firkanten, når vejen tydeligt belønner en anden form.

Firkanten er ikke forkert. Den er blot mindre egnet til bevægelse. Fleksibilitet er evnen til at ændre form, når vejen kræver det.

Fleksibelt system

Modulér, ødelæg ikke

Transformation sker ofte gradvist. Jeg behøver ikke altid et dramatisk kursskifte. Jeg kan blødgøre en kant, udskifte en komponent, fjerne ét lag, ændre én antagelse, forkorte én feedbacksløjfe eller flytte én beslutning frem. Små justeringer kan samlet set føre til en meget bedre form.

Kuglen repræsenterer pasform

Kuglen er ikke et universelt symbol på perfektion. Den repræsenterer bedre pasform til en bestemt bevægelse. I et andet problem kan den optimale form være noget andet. Det er princippet, der betyder noget: vælg den form, der bevæger sig bedst i det miljø, du faktisk har.

DESIGNPRINCIP

Optimér ikke den nuværende form. Optimér forholdet mellem formen og vejen.

Friktion, bevægelse og pasform

En fleksibel form bør bevæge sig længere med mindre unødvendig modstand.



Flexible Systems bevægelsesanalogi: kuglen bevæger sig længere end firkanten.

Simulatoren i Fleksibelt system-prototypen sammenligner to former på separate baner. Firkanten har større modstand og bevæger sig en kortere distance. Kuglen bevæger sig mere jævnt og kommer længere. Jeg bruger dette som en visuel analogi til arbejde: Jo mere unødvendig friktion et system indeholder, desto mere energi bruger det, før det når målet.

Hvor opstår friktion?

Friktion kan være teknisk, organisatorisk, kommerciel, kognitiv eller proceduremæssig. Et teknisk system kan have for mange afhængigheder. Et produkt kan bede brugeren om at træffe for mange beslutninger. Et forskningsprogram kan være bygget omkring en hypotese, der er for snæver. Et team kan have brug for godkendelse fra for mange personer. En strategi kan kræve antagelser, der ikke længere er sande.

- Teknisk friktion: unødvendige afhængigheder, kompleksitet, latenzid eller omarbejde.
- Produktfriktion: trin, funktioner eller grænseflader, der får brugeren til at arbejde for hårdt.
- Beslutningsfriktion: uklare mål, svag evidens eller for mange godkendelseslag.
- Læringsfriktion: feedback kommer for langsomt til at påvirke den næste beslutning.
- Strategisk friktion: organisationen er følelsesmæssigt eller strukturelt låst til én vej.

Bevægelse er fremskridt, ikke aktivitet

Jeg skelner mellem bevægelse og fremskridt. Et team kan have meget travlt og stadig bevæge sig en kort distance. Fleksibelt system spørger, om arbejdet reducerer friktion og øger den nyttige bevægelse mod målet. Det gør forenkling til et spørgsmål om performance, ikke kun en designpræference.

TEST

Hvis den samme mængde indsats efter en ændring skaber mere nyttig bevægelse, er systemet sandsynligvis blevet mere fleksibelt.

Den Adaptive Resultatscore

En enkel score kan gøre en abstrakt samtale konkret.

Jeg udviklede Adaptiv Resultatscore som et praktisk refleksionsværktøj. Den omsætter fire dimensioner til ét tal fra 0 til 100: Fleksibilitet, Forenkling, Læringshastighed og Retningsændring. Scoren er ikke beregnet til at bevise, at et projekt vil lykkes. Formålet er at få et team til at diskutere den adfærd, der understøtter adaptiv fremdrift.



Adaptiv Resultatscore: 30 % Fleksibilitet + 25 % Forenkling + 25 % Læringshastighed + 20 % Retningsændring.

Beregningen

Den nuværende prototype bruger følgende vægtning: 30 % Fleksibilitet + 25 % Forenkling + 25 % Læringshastighed + 20 % Retningsændring.

For eksempel: Hvis Fleksibilitet = 76, Forenkling = 68, Læringshastighed = 82 og Retningsændring = 61, er scoren 72,5, hvilket afrundes til 73/100.

Hvad betvder de fire dimensioner?

- Fleksibilitet - Hvor let kan systemet tilpasse sig uden at miste målet?
- Forenkling - Hvor meget unødvendig kompleksitet er fjernet?
- Læringshastighed - Hvor hurtigt når evidensen frem til den næste beslutning?
- Retningsændring - Hvor villigt og i hvor høj grad kan systemet ændre retning, når evidensen forbedres?

Scoren skal skabe en samtale

Jeg ønsker ikke, at teams optimerer tallet for tallets egen skyld. En høj score med svag evidens er stadig svag. Værdien i scoren er, at den tvinger mig til at forklare, hvorfor jeg gav en dimension en bestemt værdi, hvad der ville øge den, og om en stigning faktisk ville forbedre resultatet.

Prototypen viser også estimeret friktion, potentielt fremskridt og problem-løsnings-pasform som understøttende indikatorer. Jeg bruger dem som spørgsmål til refleksion, ikke som objektive sandheder. Det nyttige spørgsmål er altid: Hvad afslører scoren, som jeg bør undersøge nærmere?

BRUG SCORINGEN MED OMTANKE

En score er nyttig, når den forbedrer dømmekraften. Den bliver skadelig, når den erstatter dømmekraften.

360°-overblikket

Løs ikke problemet fra kun én vinkel.

Fleksibelt system betragter et problem som et felt, ikke som en lige linje. Jeg vil forstå omgivelserne omkring beslutningen, før jeg beslutter, hvilke dele der skal forblive faste. Mit 360°-overblik placerer fire praktiske perspektiver omkring centrum: Bruger, Marked, Produkt og Proces.



360°-overblikket: Bruger, Marked, Produkt og Proces omkring Fleksibelt system.

Bruger

Hvad har brugeren faktisk brug for? Hvor er friktionen? Hvilken adfærd observerer jeg i stedet for at antage? Hvordan ser succes ud fra brugerens side?

Marked

Hvad ændrer sig omkring produktet eller virksomheden? Hvad er timingen? Hvor er efterspørgslen? Hvilke alternativer findes allerede? Hvilke antagelser afhænger af en markedsbetingelse, der kan ændre sig?

Produkt

Passer produktets form til problemet? Hvilke funktioner er essentielle? Hvilke er kun videreført fra det nuværende design? Hvad kan gøres modulært, testbart eller udskifteligt?

Proces

Hvordan udføres arbejdet? Hvor er flaskehalsene? Hvor hurtigt kan jeg lære? Hvilke beslutninger kan omgøres? Hvilke dele bør gøres gentagelige?

Fire tværgående perspektiver

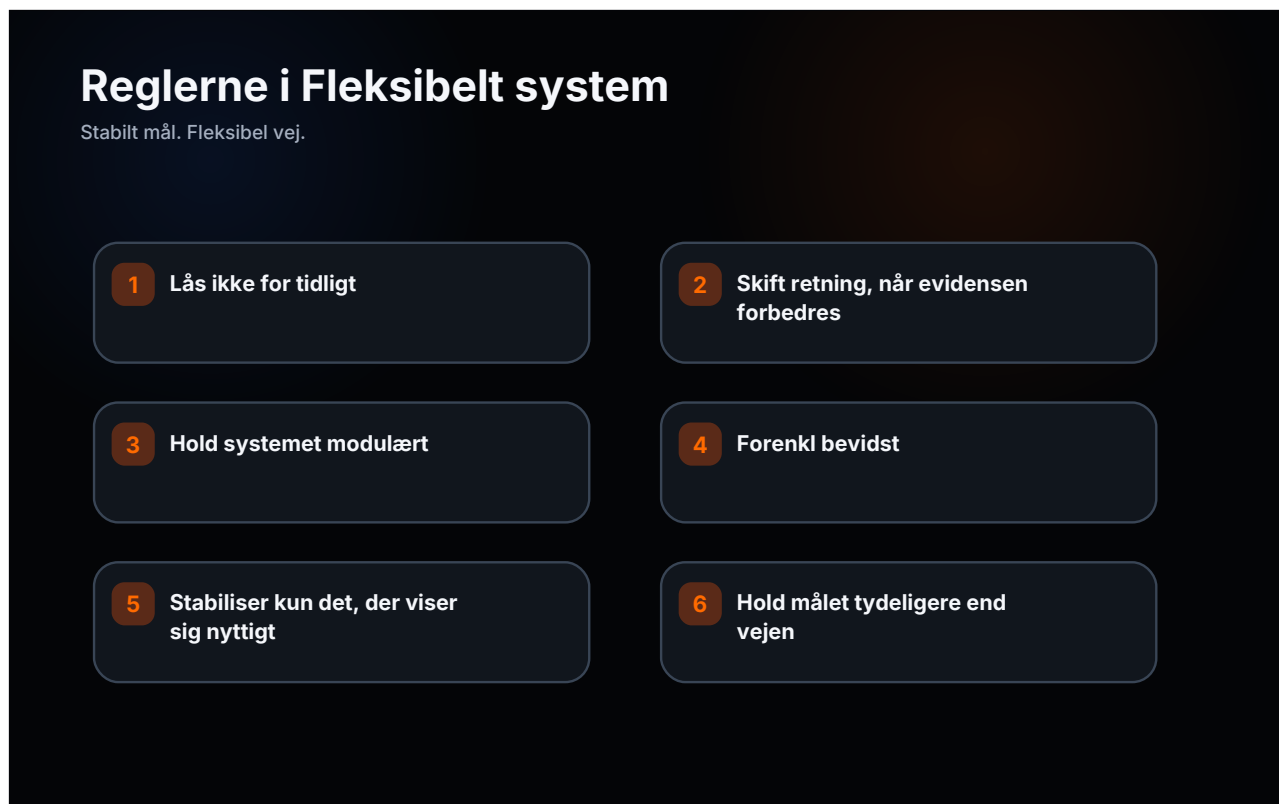
Overblikket styrkes af fire tværgående idéer fra prototypen: Perspektiv, Alternative veje, Modularitet og Pasform. Perspektiv forhindrer tunnelsyn. Alternative veje beskytter valgmuligheder. Modularitet gør ændringer billigere. Pasform holder fokus på forholdet mellem løsningen og omgivelserne.

360°-SPØRGSMÅL

Hvad ville jeg se, hvis jeg så på dette problem fra brugerens, markedets, produktets og processens perspektiv på samme tid?

Reglerne i Fleksibelt system

Systemet har brug for principper, så fleksibilitet ikke bliver til tilfældighed.



Seks praktiske regler, der holder fleksibiliteten disciplineret.

1. Lås ikke for tidligt

Tidlig sikkerhed kan skabe unødvendig friktion senere. Jeg udskyder dyre forpligtelser, indtil jeg har nok evidens til at begrunde dem, samtidig med at jeg fortsætter fremad gennem små, reversible skridt.

2. Skift retning, når evidensen forbedres

En vej er et valg, ikke en identitet. Jeg ønsker, at teamet kan sige: "Vi har lært noget bedre," uden at betragte det som en fiasko.

3. Hold systemet modulært

Modularitet reducerer omkostningen ved ændringer. Hvis jeg kan udskifte én komponent uden at ødelægge hele systemet, kan jeg lære hurtigere og tage mindre risici.

4. Forenkl bevidst

Jeg fjerner kun kompleksitet, når jeg forstår, hvad den gør. God forenkling bevarer værdi og fjerner friktion. Dårlig forenkling fjerner det, der netop gør systemet nyttigt.

5. Stabiliser det, der viser sig nyttigt

Et fleksibelt system kan ikke forblive eksperimentelt for evigt. Når en del konsekvent fungerer, gør jeg den gentagelig. Stabilitet optjenes gennem evidens.

6. Hold målet tydeligere end vejen

Målet er ankeret. Vejen må gerne ændre sig. Hvis et team kun husker én idé fra denne bog, ønsker jeg, at det er denne.

DRIFTSREGEL

Stabilt mål. Fleksibel vej. Evidensdrevet ændring.

Viden før bevægelse

Kvaliteten af fleksibilitet afhænger af kvaliteten af informationen.

Jo mere viden du har, jo bedre informeret er du, jo bedre bliver det.

Jahangir Khan

Denne sætning er central for Fleksibelt system. Fleksibilitet uden viden kan blive til tilfældig bevægelse. Viden giver fleksibilitet retning. Jo mere jeg forstår problemet, desto mere intelligent kan jeg vælge, hvad jeg vil ændre, hvad jeg vil bevare, og hvad jeg vil teste som det næste.



Viden gør observation til bedre informerede beslutninger og mere intelligent fleksibilitet.

Viden ændrer mulighederne

En person med én forklaring ser normalt én vej. En person med flere plausible forklaringer kan sammenligne veje. Bedre viden garanterer ikke sikkerhed, men den skaber et bedre sæt af muligheder. Det er en af grundene til, at jeg værdsætter researcharbejde, dokumentation, test og hurtig feedback.

Information bør reducere usikkerhed

Jeg indsamler ikke information, fordi mere information automatisk er nyttig. Jeg leder efter information, der ændrer en beslutning. God information bør skærpe målet, synliggøre en begrænsning, afsløre et alternativ, reducere risiko eller forbedre det næste eksperiment.

Læring skal være hurtig nok til at gøre en forskel

Læring, der kommer efter beslutningen, kan ikke forbedre beslutningen. Derfor giver Fleksibelt system læringshastighed en vigtig plads i den Adaptive Resultatscore. Formålet med en læringsløjfe er ikke blot at skabe viden. Det er at levere viden i tide til handling.

LÆRINGSREGEL

Indsaml information, der kan ændre den næste beslutning — og indsaml den tidligt nok til at bruge den.

AI som fleksibilitetsmultiplikator

AI kan øge hastigheden for læring, sammenligning, prototyping og dokumentation.

AI passer naturligt ind i Fleksibelt system, fordi det kan forkorte afstanden mellem et spørgsmål og et sæt anvendelige alternativer. Jeg ser ikke AI som en erstatning for dømmekraft. Jeg ser det som et værktøj, der kan øge antallet af muligheder, jeg kan undersøge, reducere omkostningen ved tidlige eksperimenter og hjælpe mig med at holde systemet dokumenteret, mens det ændrer sig.



AI kan understøtte researcharbejde, sammenligning, prototyping, simulering, dokumentation og automatisering - mens menneskelig dømmekraft forbliver central.

1. Research hurtigere

AI kan hjælpe med at opsummere dokumenter, sammenligne kilder, strukturere et forskningsspørgsmål, identificere manglende information og gøre et bredt emne til en mere præcis undersøgelse. Det understøtter Observer-trinnet i Fleksibelt system.

2. Generér alternative veje

Når jeg er for tæt på et problem, kan jeg ubevidst beskytte den nuværende vej. Jeg kan bruge AI til at generere alternative arkitekturer, produktflows, kommercielle modeller, forskningsspørgsmål eller procesdesigns. Jeg vurderer stadig mulighederne, men AI kan gøre sættet af alternativer større og hurtigere.

3. Prototype før du forpligter dig

AI kan hjælpe med at skabe tidlig tekst, kode, diagrammer, interfacekoncepter, analyser, dokumenter, simuleringer og strukturerede planer. Det gør det lettere at teste en retning, før jeg investerer dybt i den. Prototyping gør debat til evidens.

4. Forenkl og tydeliggør

AI kan sammenligne to versioner, fjerne dobbeltarbejde, opsummere kompleksitet, identificere modsigelser og foreslå en enklere struktur. Brugt rigtigt kan det hjælpe mig med at se, hvor den nuværende form bærer unødvendig friktion.

5. Dokumentér læringen

Fleksible systemer ændrer sig. Hvis ændringerne ikke dokumenteres, kan teamet miste årsagen bag dem. AI kan hjælpe med at vedligeholde beslutningslogge, opsummere møder, registrere antagelser, sammenligne versioner og bevare evidensen bag en ændring af retning.

6. Automatisér stabile dele

Når en proces er bevist, kan AI og automatisering reducere gentagende arbejde. Det er vigtigt, fordi automatisering normalt bør følge forståelse. Jeg foretrækker først at stabilisere logikken og derefter automatisere.

AI-REGEL

Brug AI til at udvide mulighederne og fremskynde læring. Menneskelig dømmekraft har ansvaret for målet, evidensen, afvejningerne og den endelige beslutning.

Et Flexibelt system-promptmønster

1. Definér målet uden at antage, at den nuværende løsning er korrekt.
2. Angiv de vigtigste begrænsninger, evidens, antagelser og ukendte forhold.
3. Generér mindst tre reelt forskellige veje til målet.
4. Sammenlign vejene ud fra friktion, læringshastighed, reversibilitet, risiko og forventet værdi.
5. Identificér, hvad der kan forenkles uden at reducere værdien.
6. Angiv, hvilken ny evidens der ville begrunde et retnings skifte.
7. Angiv det mindste næste eksperiment, der kan forbedre beslutningen.

Fleksibel produkt- og virksomhedsopbygning

Metoden kan anvendes fra idé til R&D, produkt, drift og kommercialisering.

Jeg udviklede Fleksibelt system gennem virksomhedsopbygning, så jeg tænker naturligt på det som en driftsramme. Jeg bruger den samme logik på forskellige niveauer: en enkelt funktion, et forskningsprogram, et internt workflow, en produkt-roadmap, en kommerciel strategi eller selve virksomhedens arkitektur.

Idéfasen

I idéfasen ønsker jeg bredde. Jeg adskiller det underliggende problem fra min foretrukne løsning. Jeg definerer målet, kortlægger begrænsningerne og spørger, hvad der skal være sandt, for at idéen kan skabe værdi. Målet er ikke at få idéen til at se færdig ud. Målet er at identificere, hvad der skal læres.

R&D-fasen

I R&D værdsætter jeg modulære hypoteser og evidens. Jeg vil vide, hvilke antagelser der kan testes uafhængigt, hvilke resultater der vil ændre retning, og hvilke fund der er stærke nok til at blive stabiliseret i næste fase. Fleksibel R&D er ikke løs videnskab; det er disciplineret læring med klare beslutningspunkter.

Produktfasen

I produktudvikling anvender jeg firkant-til-kugle-idéen bogstaveligt som en designmæssig tankegang: Hvor oplever brugeren friktion, hvilke dele skaber unødvendig modstand, og hvordan kan oplevelsen bevæge sig mere naturligt? Nogle gange er svaret en bedre grænseflade. Nogle gange er det færre funktioner. Nogle gange er det en anden definition af produktet.

IP og beskyttelse

Jeg tænker også på skabelse af IP gennem systemet. Jeg vil forstå, hvilke elementer der reelt er differentierede og værd at beskytte. Fleksibilitet hjælper mig med at udforske bredt, før jeg stabiliserer den stærkeste tekniske eller kommercielle form.

Kommercialisering

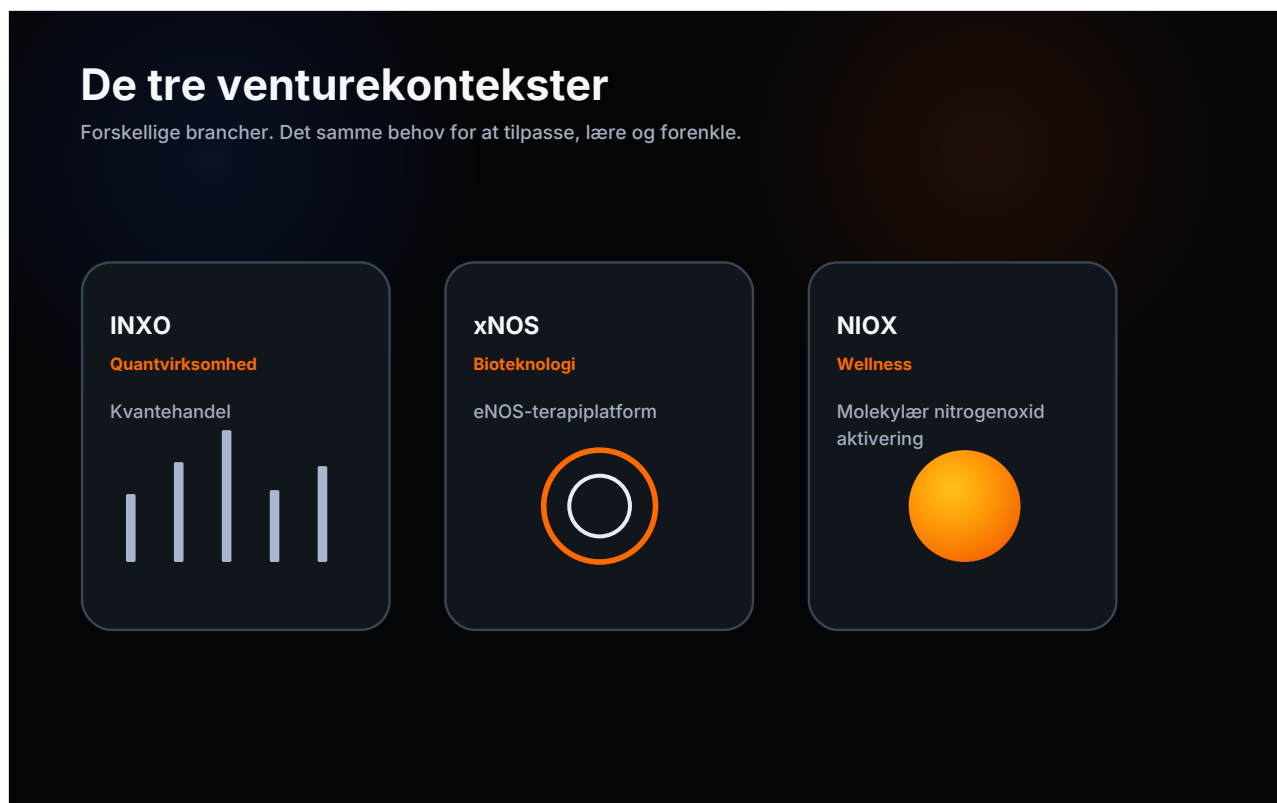
Når en teknologi bevæger sig mod markedet, træder produktet ind i et nyt miljø. Prissætning, positionering, distribution, regulering, partnerskaber, brugeradfærd og kommunikation kan alle skabe ny friktion. Den kommercielle form skal passe til den kommercielle vej.

PRINCIP FOR VIRKSOMHEDSOPBYGNING

Virksomheden er i sig selv et system. Dens struktur bør blive mere stabil, efterhånden som evidensen øges – ikke før.

INXO, xNOS og NIOX

Forskellige tekniske kontekster hjalp mig med at genkende det samme adaptive mønster.



De tre kontekster, der formede Fleksibelt system.

INXO - quantvirksomhed med speciale i kvantehandel

INXO befinder sig i en kontekst, hvor data, modeller, markedsadfærd, risiko og teknologi spiller sammen. Den type miljø belønner tilpasningsevne, fordi en model kun er nyttig, så længe dens antagelser fortsat passer til omgivelserne. Fleksibelt system opfordrer mig til at behandle en strategi som et modulært system: definér målet, observer regimet, test signalet, sammenlign alternativer, styr risikoen og stabilisér kun det, der understøttes af evidens.

Princippet er ikke at ændre en strategi, hver gang markedet bevæger sig. Princippet er at bygge et system, der kan lære, når markedet ændrer sig nok til, at den nuværende form bliver mindre nyttig.

xNOS — bioteknologi og eNOS-fokuserede behandlinger

Den biotekvirksomhed, jeg beskriver som xNOS, fokuserer på udvikling af multi-target terapeutiske forbindelser til endoteldysfunktion hos patienter med type 2-diabetes. Virksomheden blev grundlagt i 2026 og har udviklet en platform med to produkter, NIOX og XOIN. Platformen er centreret om videnskabeligt funderede og proprietære næste generations-behandlinger rettet mod endothelial nitric oxide synthase (eNOS), med nitrogenoxidteknologi som et centralt strategisk fokus.

Bioteknologi gør værdien af en fleksibel struktur særligt synlig. Et forskningsprogram har brug for hypoteser, der kan udvikle sig med evidensen, modulære eksperimenter, dokumentation og klare punkter, hvor en retning styrkes, forkastes eller omformuleres. Jeg ønsker ikke, at virksomheden er bundet til en molekylær idé, fordi den var den første. Jeg ønsker, at den er bundet til den stærkeste evidensunderstøttede vej til målet.

NIOX - wellness og molekylær aktivering af nitrogenoxid

NIOX er en wellnessvirksomhed bygget omkring en molekylær teknologi til aktivering af nitrogenoxid. Konceptet for funktionel ernæring er udviklet til at understøtte nitrogenoxid-veje og samle molekylær videnskab, eksklusivt design og menneskelig performance. Denne kombination kræver mere end teknisk udvikling; den kræver pasform mellem videnskab, produktform, brugeroplevelse, kommunikation og brand.

Her hjælper Fleksibelt system mig med at bevæge mig på tværs af disse lag uden at behandle dem som isolerede. Hvis videnskaben er stærk, men brugeroplevelsen er vanskelig, er systemet ikke optimeret. Hvis designet er eksklusivt, men kommunikationen er forvirrende, har systemet stadig friktion. Målet er en form, hvor de tekniske, kommercielle og menneskelige dele bevæger sig sammen.

LÆRING PÅ TVÆRS AF VIRKSOMHEDER

Branchen ændrer sig. Behovet for at observere, omkonfigurere, forenkle og stabilisere gør ikke.

Det fleksible team

Et fleksibelt system kræver en teamkultur, der kan ændre retning uden at miste ansvarligheden.

En fleksibel ramme fejler, hvis organisationen straffer ethvert retningskifte. Jeg ønsker, at teams kan adskille ego fra evidens. En person skal kunne sige: "Min første idé var rimelig, men den nye evidens er stærkere," og stadig føle, at processen fungerede.

Tydeligt ejerskab, fleksibel metode

Roller bør være tydelige nok til, at beslutninger har ejere, men metoden til at nå resultatet bør forblive åben. Jeg foretrækker tydeligt ansvar frem for rigid procedure. Ejeren af et mål bør kunne omkonfigurere vejen, hvis ændringen er dokumenteret, og evidensen understøtter den.

Beslutningslogge

Fleksible teams har brug for hukommelse. Jeg bruger beslutningslogge til at registrere målet, den tilgængelige evidens på tidspunktet, den valgte vej, antagelserne bag den og de betingelser, der ville begrunde en ændring. Det forhindrer teamet i at gentage gamle diskussioner uden at huske, hvorfor en beslutning blev truffet.

Reversible og irreversible beslutninger

Ikke alle beslutninger fortjener samme mængde analyse. Hvis en beslutning er let at omgøre, foretrækker jeg hastighed og læring. Hvis den er dyr eller vanskelig at omgøre, ønsker jeg mere evidens og flere perspektiver. Det hjælper organisationen med at bruge fleksibilitet dér, hvor den skaber mest værdi.

Møder bør reducere friktion

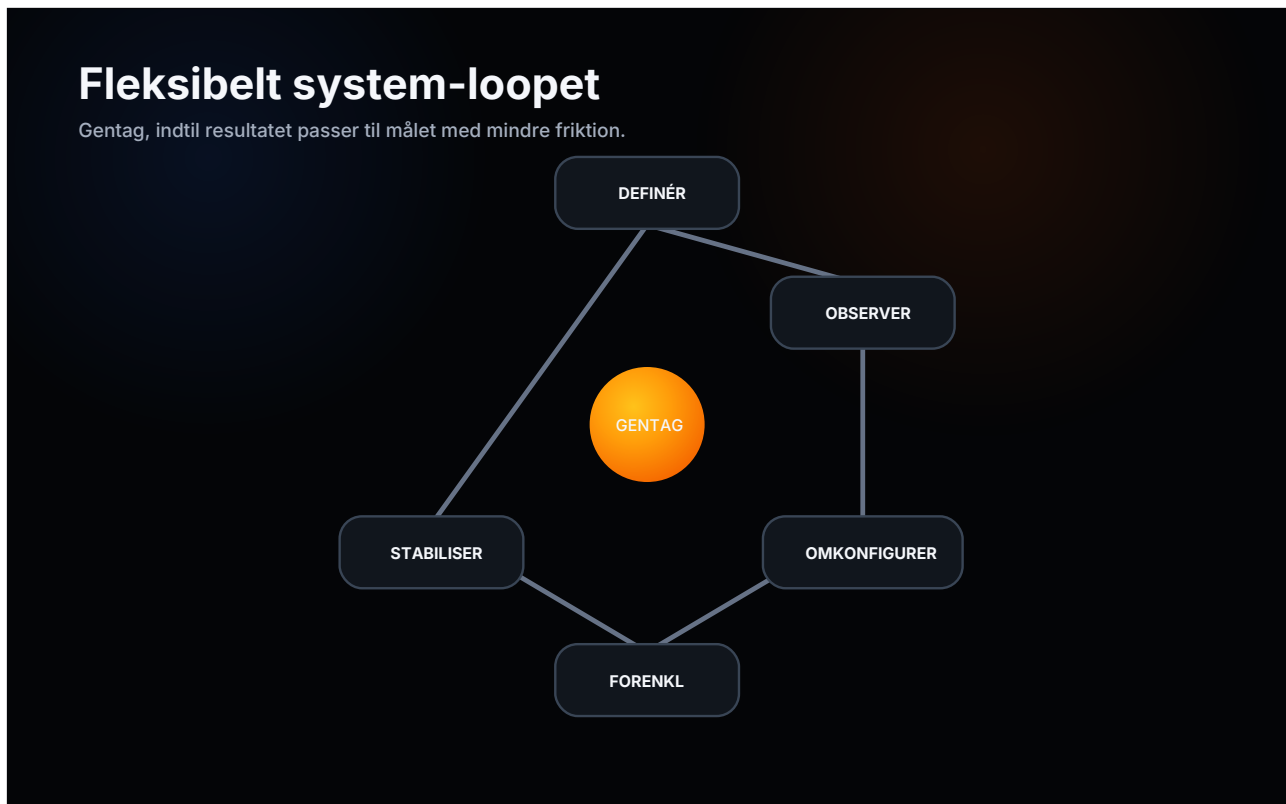
Et godt møde bør forbedre den næste beslutning. Jeg strukturerer diskussionen omkring målet, ny evidens, friktion, alternativer og den mindste nyttige næste handling. Hvis et møde ikke kan ændre en beslutning eller forbedre et eksperiment, behøver det måske ikke at eksistere.

TEAM-REGEL

Beløn evidensdrevet forandring, ikke tilknytning til den første plan.

Fleksibelt system-håndbogen

En enkel driftsloop til virkelige projekter.



Fleksibelt system-loopet: Gentag, indtil formen passer til målet med mindre friktion.

De ti spørgsmål

1. Hvad er det reelle mål?
2. Hvilken del af den nuværende løsning antager jeg skal forblive den samme?
3. Hvad ved jeg, og hvad tror jeg kun, at jeg ved?
4. Hvor er den største friktion?
5. Hvilke alternative veje kan nå det samme mål?
6. Hvilken del kan gøres modulær eller udskiftelig?
7. Hvad kan forenkles uden at reducere værdien?
8. Hvilken evidens ville begrunde et retnings skifte?
9. Hvad har vist sig nyttigt nok til at blive stabiliseret?
10. Hvad er det mindste næste eksperiment, der kan forbedre beslutningen?

En ugentlig Fleksibelt system-gennemgang

For et aktivt projekt bruger jeg en kort ugentlig gennemgang. Jeg forsøger ikke at redesigne alt. Jeg undersøger, om omgivelserne, evidensen eller målet har ændret sig nok til at begrunde en ændring af vejen.

- Mål: Er målet stadig korrekt og klart?
- Evidens: Hvad lærte vi i denne uge?

- Friktion: Hvor ophobede tid, energi eller kompleksitet sig?
- Alternativer: Findes der nu en bedre vej?
- Forenkling: Hvad kan fjernes eller reduceres?
- Stabilisering: Hvad fungerede godt nok til at blive standardiseret?
- Næste eksperiment: Hvad er den mindste handling, der kan forbedre den næste beslutning?

Hvornår skal man stoppe med at ændre?

Fleksibilitet bør ikke blive til permanent ustabilitet. Jeg stopper med at ændre en del, når der er tilstrækkelig evidens, den fungerer pålideligt, og ingen meningsfuld alternativ vej aktuelt tilbyder en bedre afvejning. Jeg kan stadig vende tilbage til den senere, men jeg betragter den ikke længere som en aktiv usikkerhed.

Målet med Fleksibelt system er ikke endeløs optimering. Målet er bedre bevægelse: mere informerede beslutninger, mindre unødvendig friktion, bedre pasform og et system, der kan ændre sig, når det har brug for det.

Tilpas. Forenkl. Omdiriger. Forbedr.

Fleksibelt system

Bedre bevægelse, ikke endeløs ændring

Fleksibelt system begyndte som en praktisk måde for mig at træffe bedre beslutninger på, mens jeg byggede ambitiøse virksomheder og teknologier. Det blev et sprog for noget, jeg havde gjort igen og igen: at holde målet fast, mens formen omkring det ændres.

Firkanten og kuglen minder mig om, at en idé kan være god og stadig være dårligt formet til vejen. 360°-overblikket minder mig om, at det åbenlyse problem sjældent er hele problemet. Femtrinsprocessen minder mig om, at fleksibilitet har brug for struktur. Den Adaptive Resultatscore minder mig om at undersøge den adfærd, der gør tilpasning mulig. Og AI-laget giver mig en måde at lære, sammenligne, prototype, dokumentere og automatisere hurtigere på.

Jeg tror ikke, at de bedste byggere er mennesker, der aldrig ændrer mening. Jeg tror, at de bedste byggere er i stand til at ændre mening af de rigtige grunde, på det rigtige tidspunkt, uden at miste målet.

Jo mere viden du har, jo bedre informeret er du, jo bedre bliver det.

Jahangir Khan

Fleksibelt system-canvas

Brug dette canvas på én side før en projektgennemgang, produktbeslutning, forskningsmæssig eller strategidiskussion.

MÅL Hvilket resultat forsøger vi faktisk at skabe?	NUVÆRENDE FORM Hvad er den nuværende løsning, proces, model eller antagelse?
EVIDENS Hvad ved vi nu, som vi ikke vidste før?	FRIKTION Hvor går energien tabt?
ALTERNATIVER Hvilke andre veje kan nå det samme mål?	MODULARITET Hvad kan udskiftes uden at ødelægge helheden?
FORENKLING Hvad kan fjernes eller reduceres?	UDLØSER FOR RETNINGSSKIFT Hvilken evidens ville begrunde et retningsskifte?
STABILISER Hvad har gjort sig fortjent til at blive fast?	NÆSTE EKSPERIMENT Hvad er den mindste næste handling, der kan forbedre beslutningen?

Adaptiv Resultatscore

Arbejdsark

Vurder hver dimension fra 0 til 100, og anvend derefter vægtningen.

Dimension	Vægt	Score 0-100	Refleksionsspørgsmål
Fleksibilitet	30 %		Hvor let kan vi tilpasse os uden at miste målet?
Forenkling	25 %		Hvor meget unødvendig kompleksitet er fjernet?
Læringshastighed	25 %		Hvor hurtigt når evidensen frem til den næste beslutning?
Retningsændring	20 %		Hvor godt kan vi ændre retning når evidensen forbedres?

FORMEL

Adaptiv Resultatscore = $0,30 \times \text{Fleksibilitet} + 0,25 \times \text{Forenkling} + 0,25 \times \text{Læringshastighed} + 0,20 \times \text{Retningsændring}$.

AI-promptbibliotek

Korte prompts designet til at understøtte hvert trin i Fleksibelt system.

DEFINÉR

Hjælp mig med at omformulere dette problem som et mål uden at antage, at den nuværende løsning er korrekt. Adskil mål, begrænsninger og antagelser.

OBSERVER 360°

Analysér dette problem fra fire perspektiver: bruger, marked, produkt og proces. Identificér signaler, begrænsninger, ukendte forhold og skjulte antagelser.

ALTERNATIVE VEJE

Generér fem reelt forskellige veje til det samme mål. Gør dem ikke til kosmetiske variationer af den nuværende plan.

OMKONFIGURER

Givet denne nye evidens: Identificér, hvilke dele af det nuværende system der bør forblive faste, og hvilke dele der bør redesignes eller udskiftes.

FORENKL

Identificér unødvendig kompleksitet i denne plan. Vis, hvad der kan fjernes, kombineres, automatiseres eller udskydes uden at reducere kerneværdien.

LÆRINGSHASTIGHED

Hvad er det mindste eksperiment eller den mindste prototype, der mærkbart kan forbedre denne beslutning i den næste cyklus?

BESLUTNINGSLOG

Opsummér mål, evidens, beslutning, antagelser, afvejninger og den betingelse, der ville begrunde, at beslutningen tages op igen.

STABILISER

Hvilke dele af denne proces understøttes nu af tilstrækkelig evidens til at blive gentagelige standarder, skabeloner eller automatisering?

Copyright © 2026 Jahangir Khan. Licenseret under CC BY 4.0.

Creative Commons Kreditering 4.0 International

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Kun materiale, som forfatteren har rettighederne til; tredjeparts- og varemærkerettigheder omfattes ikke.