

# DESIGNKIT **LEDELSE**

– Min rolle som designleder



**Kolding  
Kommune**  
en del af trekantområdet

Vi designer livet

## Om dette kit

I Kolding Kommune skal du som leder udøve designledelse. I dette kit kan du finde inspiration, værktøjer og anvisninger til, hvilket mindset du skal gå til opgaverne med, når du skal udøve designledelse i din ledergerning. Inspiration til designmetoder finder du i Designkit Værktøjer udgivet tidligere.

Kittet er blevet udviklet på baggrund af kvalificeret input fra erfarne designledere i Kolding Kommune.

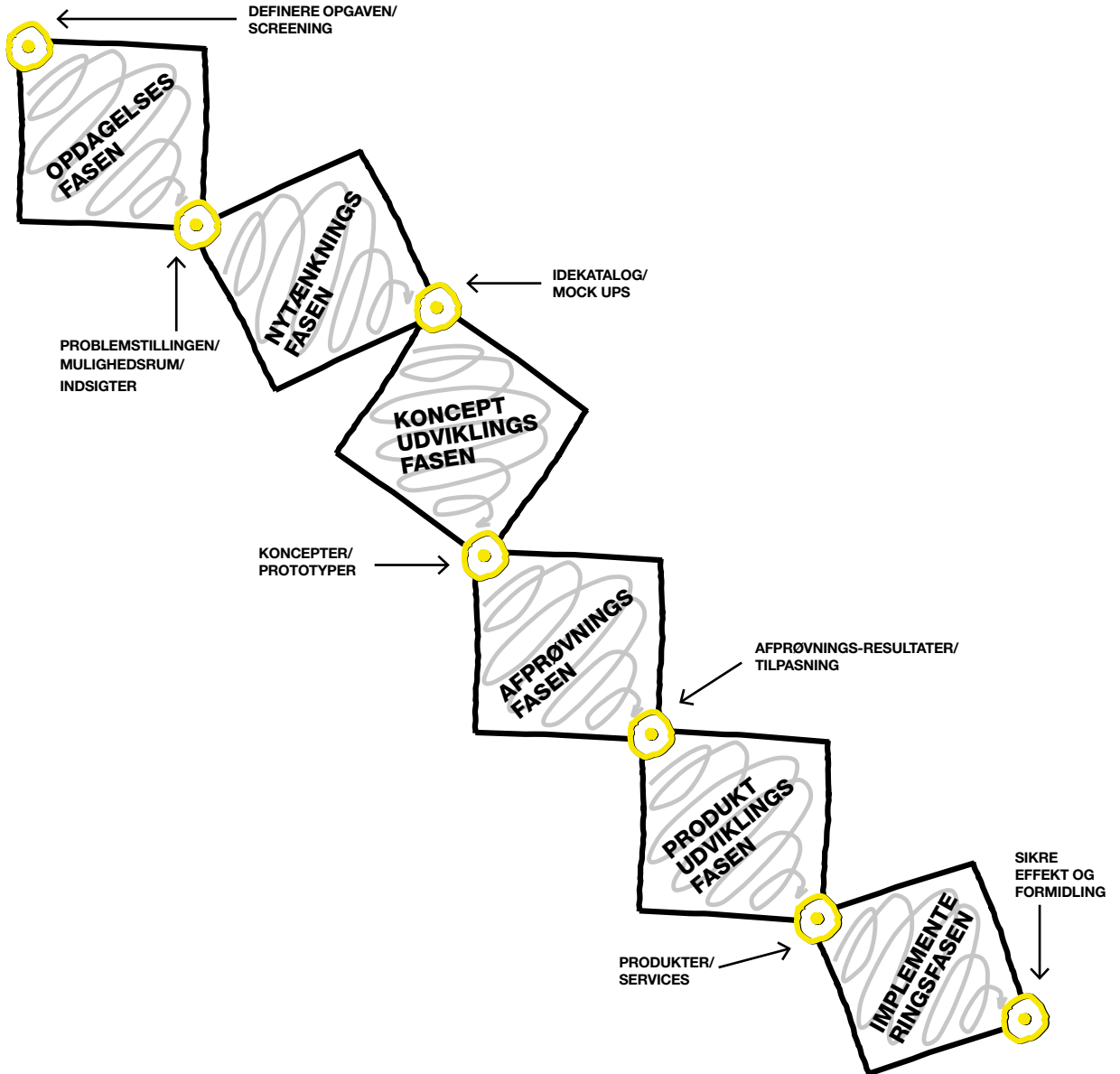
Kittet er udviklet i juni 2016 til brug på det interne forløb: Min rolle som Designleder.

God læselyst og god fornøjelse med at designe livet sammen med borgere, medarbejdere og andre interessenter.

# Indhold

- 6-7** Hvornår design?  
– her er design stærkest
- 14-15** Designledelse  
– og de mange lederpositioner
- 28-29** Hvad er udfordringen?  
– sæt rammen for det gode designprojekt
- 40-41** Gå på opdagelse!  
– se jer selv udefra
- 54-55** Godt i gang  
– indsigter, løsninger og test
- 68-69** Virk i drift  
– kommunikation og implementering
- 90-91** Derfor og sådan skal du være designleder  
– strategisk grundlag og andre fif
- 100-101** Værktøjsoversigt

**K**



# Designledelse – kort fortalt

Ledelsesgrundlaget sætter retningen. Som designleder finder du de værdier, der skal præge din organisations**kultur** i ledelsesprincipperne, og de kompetencer og prioriteringer, der præger både ledelse og organisation i kompetencekataloget. Også de kompetencetemaer, der ikke hedder designledelse giver dig et peg om den retning, du kan gå som designleder.

Designlederen sætter rammen på **strategisk** niveau. Dit projekt skal (oftest) spille ind i eller påvirke jeres strategiske ramme. Produktet skal understøtte kerneopgaven eller de større strategiske mål, I arbejder mod at nå.

**Designledelse** eller innovationsledelse er præget af udsyn, nysgerrighed, videninddragelse, kulturoppbygning sammen med brugere og interessenter, fremme af helhedstænkning samt samarbejde og partnerskaber på tværs af sektorer, fagligheder og områder.

**Drift** af en designproces er primært proceslederens ansvar. Har du en procesleder til at stå for processen, skal du imidlertid stadig afsætte ressourcer til og sætte rammen om den midlertidige organisation projektet udgør, og som proceslederen har til sin rådighed og driver. Din løbende involvering bliver da at tage beslutninger i faseovergangene og give adgang til at de rette involveres relevant i processen.

**Kommunikation, kommunikation, kommunikation** er måske det en designleder gør aller mest. Kommunikation er strategisk og rammesættende, engagerende og inviterende. Den er involverende og resultatskabende, den er fastholdende, fortolkende og succesformidlende. Og den kræver din fulde opmærksomhed hele processen igennem, for den er afgørende for, at produktet får succes og et liv efter processen.

K

FØR DU  
GÅR I GANG



# Hvornår design?

– her er design stærkest



# Hvornår design?

## VIS LEDERSKAB

- Design og designledelse i Kolding læner sig op ad **Human Centered Design**, hvor der er fokus på, hvad der giver mening og opleves værdifuldt for mennesket (oftest borgeren).
- Det er et håndværk, der kræver en veltilrettelagt proces, og en tilgang, der forudsætter kendskab til metoder og mindset, risikovillighed og behård prioritering.
- Vær opmærksom på, at alt ikke kaldes "design", så udvandes begrebet. Det kan ikke smøres ud over alt, men kræver bevidst brug af mindset og metoder.
- Design kan bruges til store udviklingsprocesser, hvor du gennemgår hele designprocessen, eller i hverdagen, hvor du bruger værktøjer og metoder til det, vi kalder "hverdagsdesign".

## VÆRKTØJER

- Design or Not design.
- Driftsledelse og designledelse.
- Designprojekt vs. hverdagsdesignledelse.



# Design or not design ...

## DESIGN ER GODT, NÅR ...

- Du står med en udfordring uden oplagte løsninger.
- Du er parat til at udvide antallet af mulige løsninger.
- Der er et højt kompleksitetsniveau.
- Du er nysgerrig på, hvordan andre (borgere, samarbejdspartnere osv.) opfatter jeres kerneydelse og kan bidrage til at gøre den bedre.
- Du, medarbejderne eller borgerne fornemmer, at noget kan gøres bedre, mere effektivt og mere meningsfuldt – du ved bare ikke hvordan.
- Løsningerne på din udfordring er lige til, men du mangler at få dem designet og kommunikeret.

## DESIGN EGNER SIG IKKE, NÅR ...

- Du står med rutineopgaver, hvor alle borgere får samme ydelse.
- Der er god overensstemmelse med borgernes forventninger og jeres ydelser, og du som leder derfor ikke oplever ”støj” fra systemets møde med slutbrugeren.
- Faste koncepter overtages eller kopieres fra andre (kommuner, styrelser, it-leverandører, KL, etc.)

# Driftsledelse og designledelse

Ledelse af designdrevet fornyelse fordrer en anden ledelsesform og brug af andre kompetencer end dem, du typisk bruger i driftsledelse. Oversigten viser forskelle – ja ligefrem, modsætninger – mellem driftsledelse og designledelse.

I din hverdag med både drift og fornyelse vil du veksle mellem de to ledelsesformer. Vær bevidst om, hvornår du anvender hvilken af de to, og kommuniker evt. til dine medarbejdere, når du skifter til den ledelsesform, de er mindre vant til: designledelse. Så undgår du forvirring og får samtidigt italesat, hvad designledelse indebærer og hvad designmetoden indebærer og kræver af jer.

Brug oversigten, ikke kun for dig selv, men også som et værktøj til at kommunikere, hvad dine succeskriterier er for fornyelse, og hvad du ønsker af adfærd fra medarbejderne, når I fornyer jeres tilbud eller arbejdsgange.

## Karikeret sondring mellem driftsledelse og designledelse

DRIFTSLEDELSE	DESIGNLEDELSE
Umiddelbar opfattelse og hurtig analyse af situationen	Dyb observation og undren. Udfordrer stereotype opfattelser
Hovedsagelig rationel og objektiv	Emotionel og rationel på samme tid, subjektiv
Analytisk, deduktiv og induktiv	Abduktiv og opfindsom
Fokuseret på "korrekte" svar	At fejle er en del af processen
Leder gennem organisering og planlægning	Komfortabel med tvetydighed og usikkerhed
Forbrugerdreven, baseret på markedsanalyser (data)	Empatisk og brugerdreven, dyb forståelse af menneskers behov og drømme
Overvejende individuelt udførende	Overvejende samskabende

# K

## RESULTAT

Øger din bevidsthed om graden af designanvendelse og din bevidsthed om metodernes brede anvendelse.

## VÆRKTØJ:

# Designprojekt vs. hverdagsdesignledelse

At arbejde med design kan ske på mange niveauer. Groft sagt kan du udøve designledelse på to måder:

1. Ved at gennemføre et designprojekt.
2. Ved at udøve hverdagsdesignledelse.

Ind imellem disse to yderpoler ligger en masse mellemting. Måske gennemfører du en lille opdagelsesfase, hvor du ringer til 10 borgere, inviterer til en ideworkshop eller sender en ny løsning i test i en måned. Måske anvender du delmetoder i medarbejderinvolverende processer. Måske spørger du brugerne, når du evaluerer en arbejdsgang.

**1:  
DET FULDE  
DESIGNPROJEKT**

Planlægger en proces, hvor du systematisk gennemgår flere eller alle 6 faser i designprocessen f.eks. når du ønsker andres syn på jeres ydelse med henblik på at forbedre den

ELLER

**2:  
HVERDAGS-  
DESIGNLEDELSE**

Plukker en metode eller bruger designtænkning til løsning af mindre opgaver, f.eks. på et personalemøde eller ved at invitere to borgere til at lave en minitest af en ny skabelon eller en ydelse

**K**

**FØR DU  
GÅR I GANG**



# Designledelse

– og de mange  
lederpositioner



# Designledelse – og de mange lederpositioner

## VIS LEDERSKAB

- At udvikle sig til at udøve designledelse er i sig selv en proces. Start i det små, men vær bevidst om at bevæge dig op ad designtrappen
- Som designleder skal du i løbet af en proces indtage mange forskellige positioner. Vær bevidst om at forberede og kommunikere dine positioner undervejs.
- Inviter evt. en ledelseskollega med om bord til at sparre med og støtte dig undervejs. I kan også løse opgaven sammen.

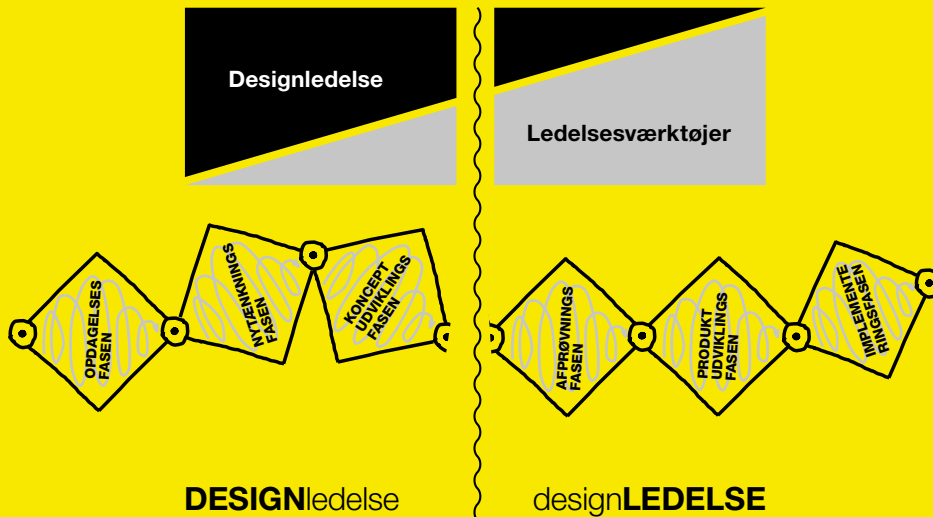
## OVERSIGT

- Mindset og værktøjer ændres gennem designprocessen
- Lederens mange positioner
- En politisk styret organisation
- Designtrappen
- Hvad er jeres designkapacitet?
- Pejlesnor for din ledelsesstil



# Mindset og værktøjer ændres gennem designprocessen

I starten af designprocessen er der fokus på designværktøjer og mindset, mens der i slutningen er mere fokus på konkrete resultater og tydelig ledelse.



**LÆSETIP:**

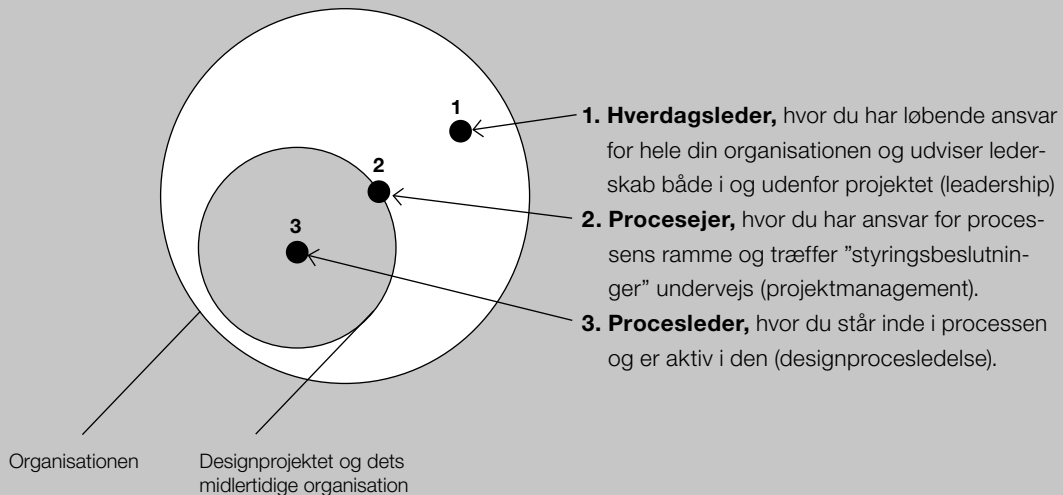
Hvis du kun skal læse 2 sider i dette kit, så lad det være disse to. De er helt centrale!

Kittet er bygget op omkring disse tre positioner og vil give dig gode råd og tips til, hvad der er vigtigt i de 3 positioner undervejs i designprocessen

# Lederens mange positioner

Som designleder skal du kunne indtage og udfylde flere positioner, end du er vant til. Så der skal skiftes kasketter, kommunikationsform og

ledelsesstil løbende, afhængigt af position og den målgruppe, du kommunikerer med i projektet, i organisationen og udenfor organisationen.



### 1. HVERDAGSLEDER (vis lederskab)

- Bakker proces, produkt og implementering op gennem kommunikation af projektets nødvendighed, berettigelse og (forventede) positive effekt.
- Leder omgivelserne på en måde, så designprojektet og -processen får plads, anseelse og den nødvendige ro til at udvikle sig på designprocessens præmisser.
- Leder, motiverer og støtter de involverede.

### 2. PROCESJER (projektmanagement)

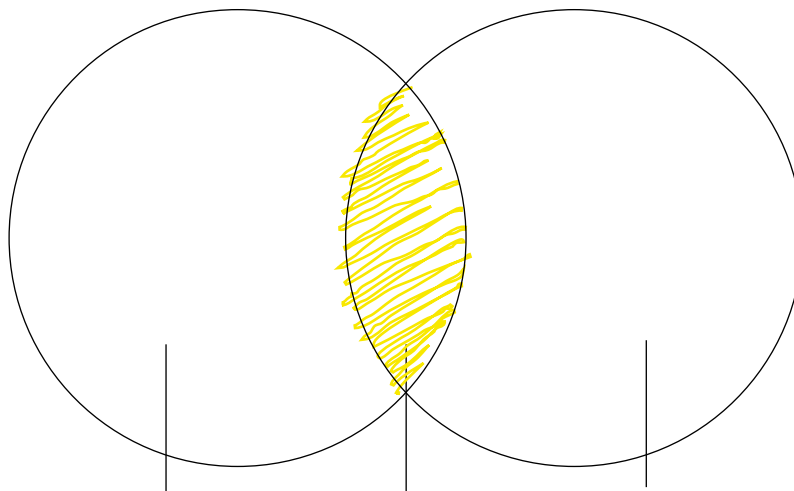
- Holder det strategiske fokus, så projektet spiller ind i den overordnede strategiske ramme.
- Rammesætter og understøtter den lille midlertidige organisation, der skal køre designprocessen, og sætter ressourcer i timer og penge af til processen.
- Tager beslutninger i hver faseovergang på basis af delproduktet fra afsluttede fase. En beslutning, som nu bliver udgangspunktet for næste fase.

### 3. PROCESLEDER (designprocesledelse)

- Planlægger designprocessen konkret med indhold, tidsplan, omfang af brugerinddragelse, de konkrete processer.
- Dokumenterer proces og resultater og omsætter dem til kommunikerbare oplæg og beslutningsgrundlag i slutningen af hver fase.
- Sikrer at alt det praktiske er organiseret.

## En politisk styret organisation

- At arbejde i en politisk styret organisation er et særligt forhold du, som leder i Kolding Kommune, skal have in mente, når du sætter en designproces i gang.
- Politikerne er valgt ind i en anden kontekst end dig som leder. De træffer nogle gange beslutninger ud fra et andet ståsted eller anden logik end dig.
- Det er derfor et vilkår, at de løsninger og nye produkter, I er nået frem til i designprocessen, ikke altid er politisk gangbare.
- Der findes ikke noget entydigt svar på om – og i givet fald hvornår – politikerne skal inddrages i processen. Grænsen mellem det politiske og det administrative ledelsesrum rummer gråzoner. Den eventuelle politiske involvering beror derfor på en vurdering og en drøftelse med direktør/områdechef fra gang til gang.



### DET POLITISKE SPILLERUM

Partipolitiske drøftelser og den enkelte politikers mærkesager og vælgerbagland.

### DET POLITISKE LEDELSESRUM

Byrådet og de politiske udvalg kan træffe beslutninger, der kan have direkte indflydelse på dit konkrete designprojekt.

### DET ADMINISTRATIVE LEDELSESRUM

Direktionen og lederne har et ledelsesrum, hvor de kan træffe beslutninger inden for en givet politisk ramme. Alt efter designprocessens omfang og vægt kan mange af resultaterne ligge i dette rum.

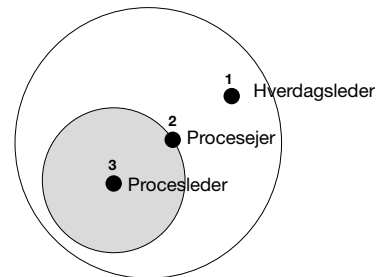
# Designtrappen

- Design og designledelse får let fokus på metoder, processer og projekter, men designledelse handler i høj grad om dit mindset og om, hvordan du møder din omverden.
- Designledelse er mere end metoder, processer og midlertidige projekter. Det er en ændring af kulturen. Se ønsket kulturændring på side 94-95.
- Der er flere trin i designlederens gerning, hvilket er illustreret i designtrappen.
- Hvad der skal til for at træde op ad trappen, kan ses i værktøjet "Måling af designkapacitet" på side 24-25.

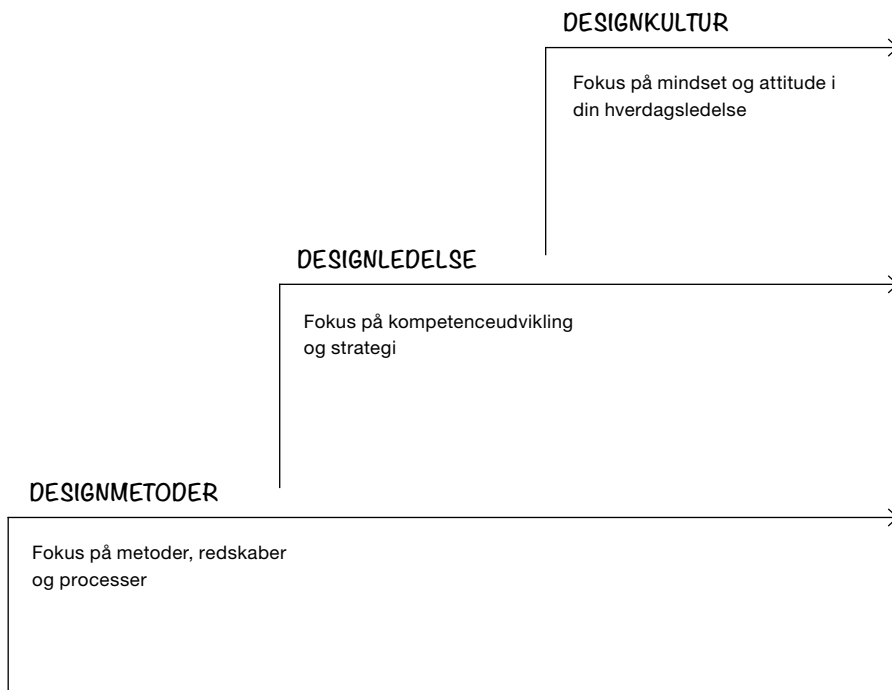
Jo mere du har dit designmindset med i hele din ledergerning og organisationens liv, jo højere er I på trappen.

De tre trin på trappen (næste side) hænger fint sammen med de tre ledelsespositioner (nedenfor).

Når du er i ledelsesposition 1, skal du have dit fokus særligt rettet mod trin 1 på trappen og du skal bekymre dig om trappens trin 2. Når du er i ledelsesposition 3 skal du have fokus rettet mod trin 3 på trappen.



# Designdreven fornyelse: modenhedstrappen



INSPIRERET AF VIADESIGN.DK

**RESULTAT**

Brug modellen til at pejle dig ind på din praksis i designledelse og som grundlag for samtaler om, hvordan I vil udbygge jeres designprofil i de kommende år.

# Hvad er jeres designkapacitet?

Designkapacitets-modellen bygger på 5 kriterier, som måler, hvor rustet I er til at bringe design i spil som støtte i jeres udvikling. Til sammen giver de 5 kriterier et helhedsbillede af jeres designledelseskapacitet og anvendelsen af design.

**1. Designbevidsthed: Hvilken rolle spiller**

**design for innovation?** Er der en bevidsthed om design? Og hvem er motiveret til at bringe designfaglige metoder i spil?

**2. Designs betydning i interne processer:**

**Hvorledes inddrages design i jeres processer?** Her måles, hvor udbredt design er i organisationen.

**3. Brugerinvolvering: Hvorledes inddrages brugerne i designprocessen?**

Der er stor forskel på, om der hentes information fra brugerne (f.eks. ved spørgeskema), eller om brugerne inddrages i udformning af en designløsning. Brugere kan forstås både som borgere og andre interessenter.

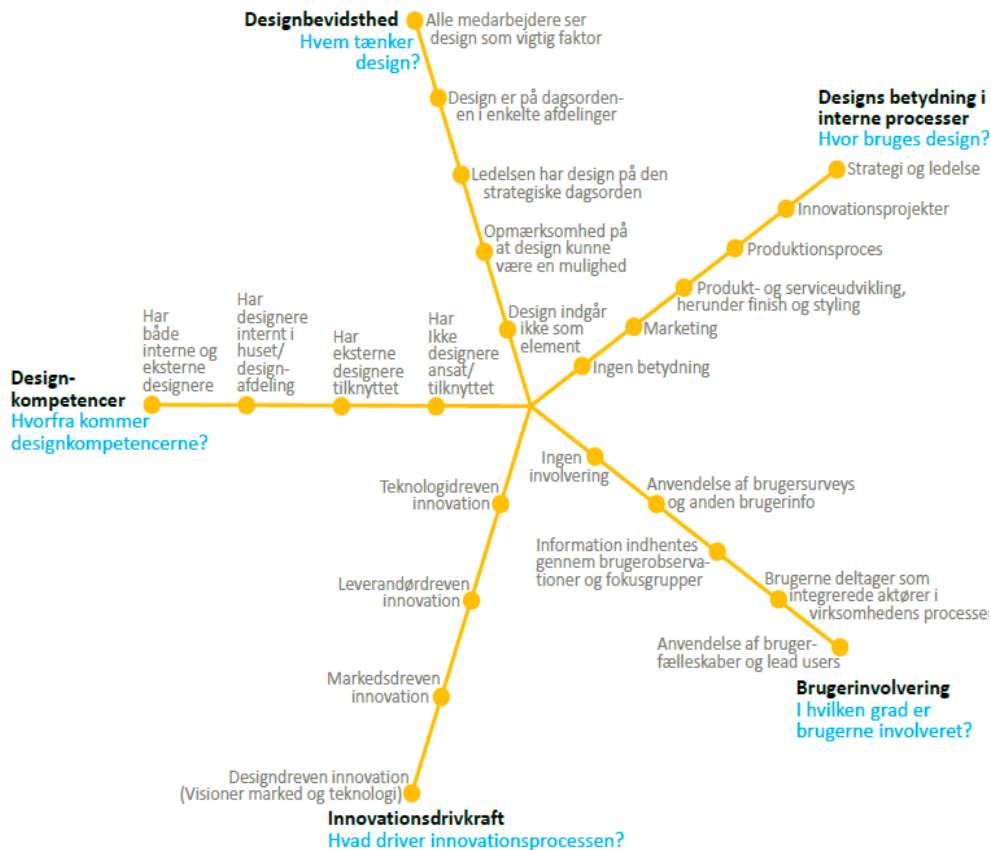
**4. Innovationsdrivkraft: Hvad er den centrale drivkraft bag jeres innovationer?**

Er det de teknologiske muligheder, signaler fra leverandører, markedet eller designdrevne løsninger, der er drivkraften for jeres innovative aktiviteter?

**5. Designkompetencer: Hvorledes er designaktiviteterne organiseret?**

Hvilke designfaglige kompetencer har I rådighed over? Er der taler om egne ansatte? Eksterne designere? Eller en kombination af begge dele?





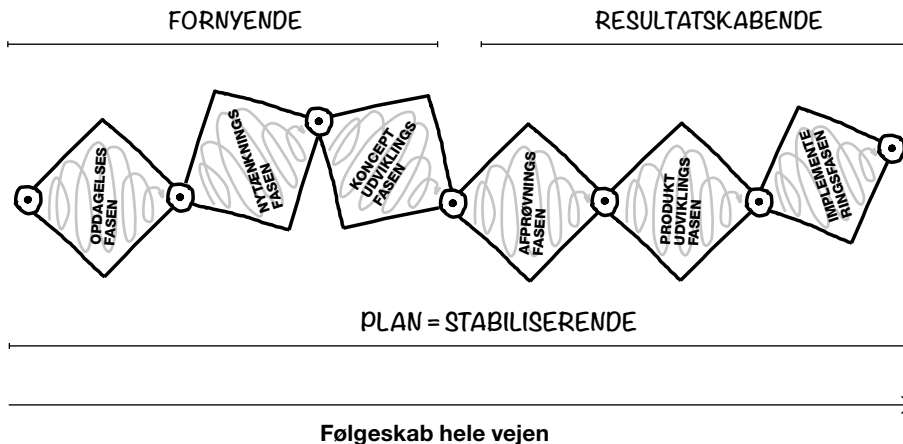
Modellen er udviklet til brug i private virksomheder, men kan i høj grad overføres til offentlige organisationer.

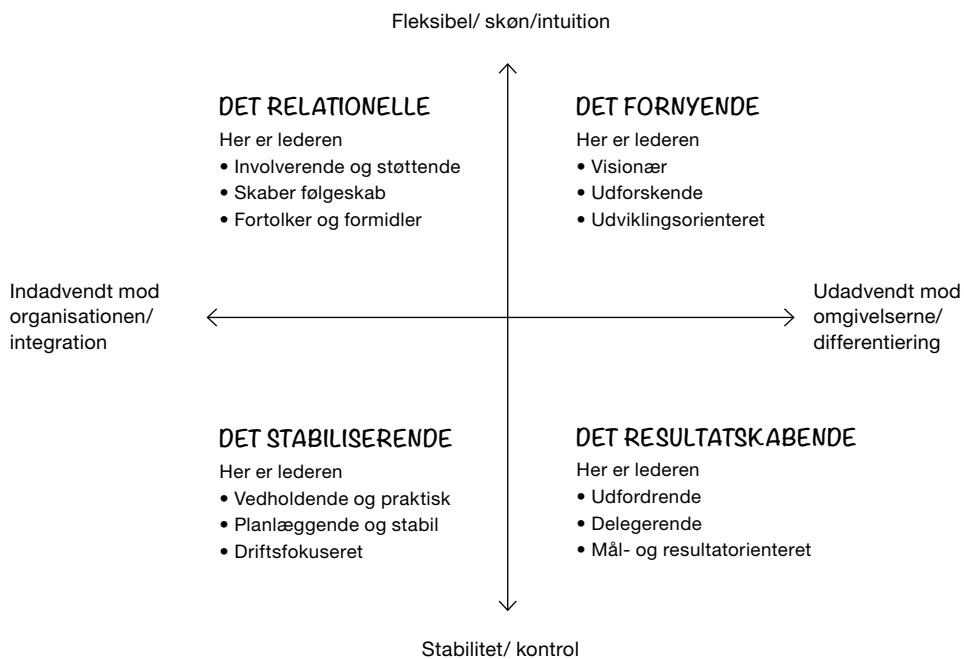
# Pejlesnor for din ledelsesstil

På næste side får du pejlesnore for din ledelsesstil. Du skal have dem alle på repertoireet og bruge dem situationsbestemt i designprocessen. **Det stabiliserende** ligger i designprocesplanen, **det relationelle** bruger du til at få følgeskab, **det fornyende** er helt nødvendigt

i de indledende faser, ligesom **det resultatskabende** er alfa og omega i produktudvikling og implementering.

Se mere om personlighederne bag hver af de fire felter på side 36-37.





**K**

**FØR DU  
GÅR I GANG**



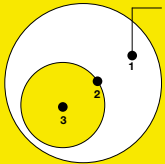
# Hvad er udfordringen?

– sæt rammen for det gode designprojekt

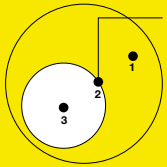


## LEDERPOSITIONER:

# Min rolle som designleder – sådan kommer du i gang

**VIS LEDERSKAB**

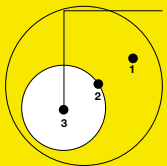
- Beskriv udfordringen, og hvad der kan gøres bedre i den nuværende situation – vær ikke bange for, at sætte dig selv og jeres rutiner i spil.
- Slagt dine "hellige køer" og vær bevidst om, hvor I har jeres egne blinde pletter.
- Skab tryghed og motivation gennem kommunikation af en tydelig og gennemsigtig designproces. Kom gerne med gode designcases undervejs! Find inspiration på [www.kolding.dk/design](http://www.kolding.dk/design)
- Skab legitimitet for designprocessen på fagområdet – vis, at du som leder vil det, du har igangsat.
- Sæt tid af. En designproces tager tid. Især din tid som leder. Prioriter derfor tiden, og planlæg ikke 15 mus-samtaler eller andre større projekter samtidig.
- Kommuniker til alle i organisationen at et designprojekt sættes i gang. Forklar hvorfor, hvad fokus for projektet er, hvem der er involveret og hvem der ikke er og hvorfor. Fortæl hvor længe det ventes at stå på og hvornår alle forventes inddraget i udvikling og implementering.
- Gør det tydeligt, at der er noget nyt på vej ved f.eks. indkøb af "designmaterialer" (post-it, tavler, flip overs, Lego, osv.). Etabler et projektrum, lav en procesvæg eller andre fysiske greb.



### TAG STYRINGSBESLUTNINGER

Sikr ressourcer, tid og opbakning i involverede driftsområder, herunder forventet borgerinddragelse.

Hjælp med til at udpege relevante personer at inddrage i processen (interne og eksterne). Hav mod til at invitere evt. modtagere/kritikere med ind i processen.



### LED PROCESSEN

Inden I går i gang, skal du have en plan for designprocessens indhold, en tidsplan (faser og metoder) samt definering af omfang af brugerinddragelse, fx antal interview og deltagere på workshop.

### VÆRKTØJER

- Det gode projekt
- Kortlægning af interessenter
- Sæt det rigtige hold
- Effektkæde

**RESULTAT**

Den gode ramme om projektet med overvejelser om forventninger og ambitionsniveau.

**VÆRKTØJ:**

# Det gode projekt – start her

**HVORFOR?**

For at komme godt fra start, skal der sættes en god ramme om projektet. Samtidig kan du begrænse de eventuelle lurende katastrofer, der kan afbryde eller afspore projektet undervejs – med rettidig omhu og forudseenhed – uden dog at gå ind og sætte umulige begrænsninger for nytænkningen og projektet som sådan.

Du skal sikre dig, at problemstillingen egner sig til en designproces, og den store kontekst, projektet skal ses i, skal være kendt af både dig og de øvrige deltagere i projektet. Det er især såkaldte wicked problems, altså problemer uden enkle og velkendte løsninger der egner sig til designmetoden. (Se desuden Design or Not Design side 9).

Du skal også have gjort dig tanker om den konkrete ressourcemæssige og organisatoriske ramme for projektet.

Og så skal du gøre dig tanker om hvad der skal til, hvem der kan, hvem der skal involveres og om der er eller kan opstå barrierer undervejs.

**HVORDAN?**

Skemaet på næste side leder dig igennem de indledende øvelser. Tag skemaet frem undervejs og tjek, om der er noget, der har ændret sig så meget, at du tilsvarende skal ændre på projektforudsætningerne og dermed også på rammen, du sætter.

**MATERIALER:**

- Skemaet på næste side
- Evt. dit team/ledergruppe eller andre vigtige partnere.
- Post-it, tuscher



# Projektforudsætninger

SPØRGSMÅL	SVAR
<p><b>Hvorfor</b> vil I gennemføre projektet?                      Beskriv den nuværende situation, udfordringen og potentialet. Dette kan have afgørende betydning for det der skal være genstand for undersøgelsen (hæve borgeroplevet kvalitet, besparelse, nye arbejdsgange, æstetik etc.)</p>	
<p>Hvilke <b>forventninger</b> har I til produktet, og hvad skal designprocessen bidrage med?</p>	
<p>Hvad er jeres <b>ambitionsniveau</b>?                      Hvor stort eller småt tænkes processen? Hvordan får det betydning for processen og dens resultater?</p>	
<p>Hvilke <b>ressourcer</b> kan I afsætte?                      Regn gerne på det i både timer og kr.</p>	
<p>Hvilke tanker har I om <b>teamet</b>, der skal arbejde med opgaven? Hvem skal være med hvornår? Og hvilke andre er der brug for hvornår (beslutninger, arbejdskraft, inspiratorer etc.)? Hvem har I i organisationen, netværket etc., der kan det?</p>	
<p>Ser I nogle <b>barrierer</b> for gennemførelse af processen eller det der udvikles i den?</p>	

**RESULTAT**

Overblik over alle interessenter der spiller en rolle for, om dit projekt realiseres og bliver en succes.

**VÆRKTØJ:**

# Kortlægning af interessenter

**HVORFOR?**

Al nytænkning kræver, at nogen omkring dig også ændrer sig: Ledelsen over dig, medarbejdere under dig, ledere ved siden af dig og mennesker udenfor dit område, i andre afdelinger af Kolding Kommune og blandt borgerne, i foreninger, frivillige. Der vil altid være forskellige interessenter, som du er afhængig af.

Denne øvelse handler om, at få overblik over interessenterne og beslutte, hvordan de indledningsvist og i løbet af processen skal involveres. Interessenter er personer der:

- 1) kan løfte dit projekt eller
- 2) kan forhindre dig i, at dit projekt bliver en succes.

**HVORDAN?**

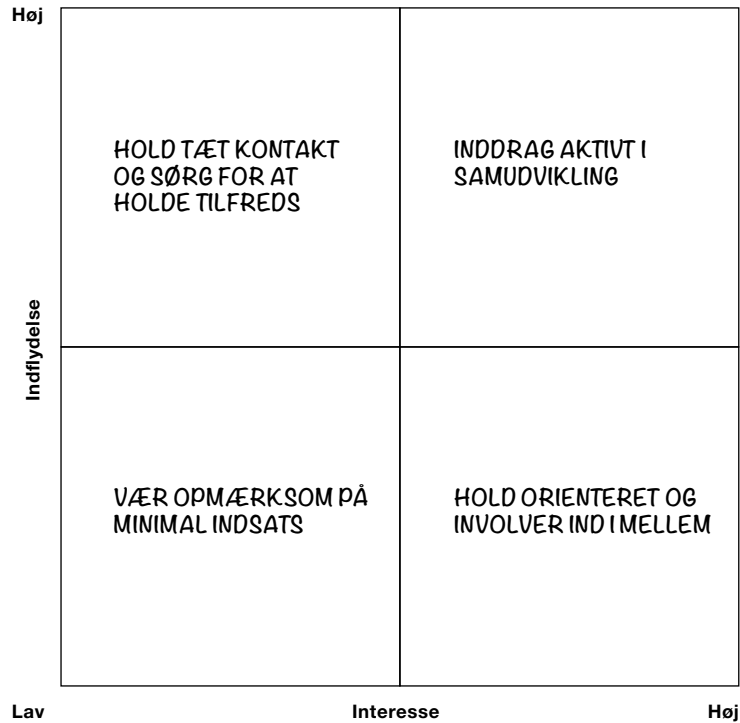
- Saml dit team.
- Brainstorm på interessenter indenfor det projekt, I skal i gang med. Skriv hver enkelt interessent op på en post-it.

- Tegn diagrammet op.
- Placer post-it med interessenter i diagrammet en af gangen, og begrund, hvorfor de er placeret som de er.
- Marker, hvilke interessenter, det giver mening at interviewe i opdagelsesfasen.

OBS! Gem denne oversigt, og genbesøg den i løbet af processen. Overvej, om der er opstået nye interessenter, og placer dem i diagrammet eller om eksisterende skal flyttes. Ret til og tag aktion på konklusionen.

**MATERIALER:**

- Tavle eller stort stykke papir
- Post-it
- Gode tykke tuscher



# K

## RESULTAT

Du får sat et hold der holder hele vejen gennem processen. Og du får skærpet din opmærksomhed på, hvilke medarbejdere der leverer og trives bedst i designprocessens seks faser.

## VÆRKTØJ:

# Sæt det rigtige hold og brug holdets styrker

Når du ser på medarbejderne, er der forskel på hvor de leverer og trives bedst i designprocessen. Her får du et bud på én af mange måder at forstå dette på.

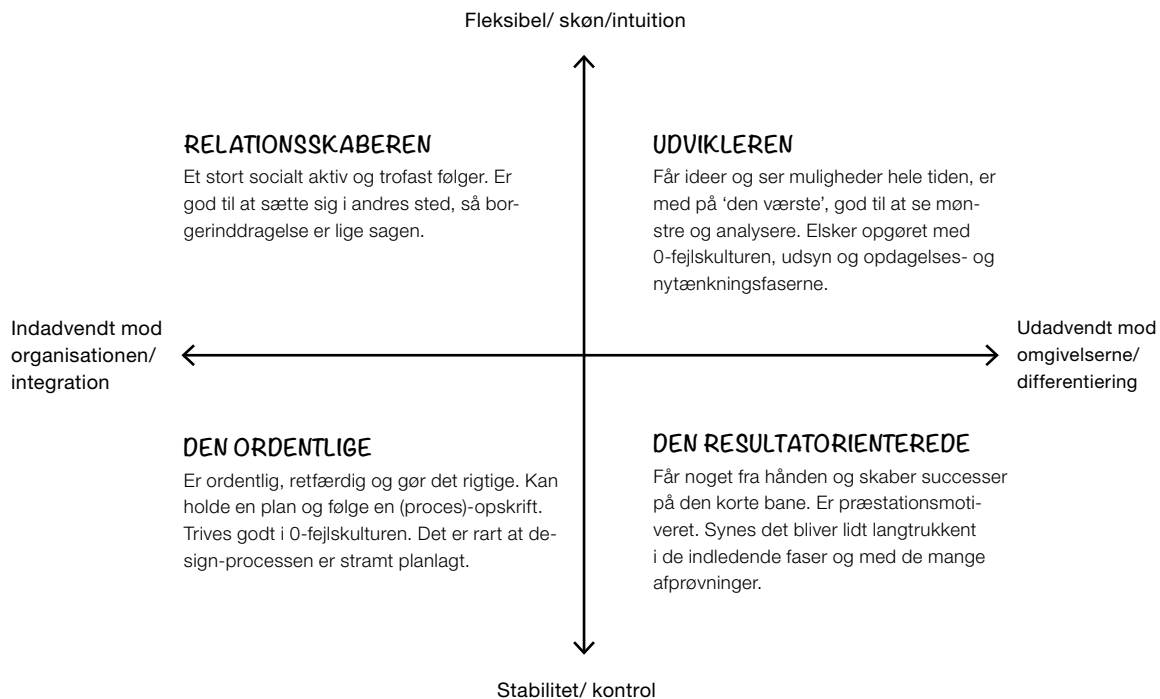
**Udvikleren** er fremragende fra start til og med konceptudvikling. Der er masser af drive og ide-rigdom, så åbneprocesser ligger lige til højrebenedet for denne person. Ordne og især lukkeprocesser ligger det tungere med, og når vi kommer til de afsluttende faser, løber energien ud for denne person. Imødegå dette ved at italesætter implementeringen som noget, der kræver nysyn og nytænkning på eksisterende praksis.

**Relationsskaber** er fantastisk til at sætte sig i andres sted, og til at forbinde sig med andre, så i opdagelsesfasen er denne person stærk. Ligeledes som relationsskaber i hele processen, ind i gruppen og udad til samarbejdspartnerne. Også når der skal skabes fælles ejerskab i implementeringsfasen er en relationsskaber guld værd.

**Den ordentlige** er stærk til at holde styr på og ordentlighed i processen. I de indledende faser, hvor udvikleren trives så godt, kan denne lidt modsatte personlighed føle sig utryk eller provokeret af den tilsyneladende manglende ramme og orden. Giv så fx opgaver omkring det at dokumentere og det at huske, hvad vi eventuelt kan gå tilbage til, hvis det bliver nødvendigt.

**Den resultatorienterede** er en vigtig driver, så snart produktet begynder at tegne sig. Her ligger afslutterens evner og en målrettethed, som er guld værd, når ideer skal omsættes til produkter der virker og implementeres i praksis. Indtil da vil en vis utålmodighed præge dette menneske, så giv opgaver der er ret konkrete og målrettede.

Se mere om ledelsesstilarter der matcher side 26-27.



Modellen tager udgangspunkt i en kombination af paradoksledelse og Garudas Fokusprofil.

# K

## RESULTAT

Med Effektkæden skaber i et grundlag for at projektet får effekt og dermed også et grundlag for legitimitet og opbakning til at gennemføre projektet.

## VÆRKTØJ:

# Effektkæde

### HVORFOR?

Allerede i starten af designprojektet skal du overveje, hvilke effekter du gerne vil skabe med projektet, og hvordan de medvirker til at nå de politiske/strategiske mål, som er fastsat for dit område og for Kolding Kommune.

Ved at opstille en god effektkæde, sikrer du dig legitimitet til at bruge kommunens ressourcer, du sikrer dig opbakning fra ledelsen og det hjælper dig til at kommunikere projektets baggrund og relevans til medarbejdere, chefer og interessenter undervejs.

Erfaringerne viser, at projekter, som hviler på en klar, logisk og målbar effektkæde, har langt større sandsynlighed for at lykkes og skabe målbare resultater.

### HVORDAN?

Beskrive det overordnede **politiske/strategiske mål/vision**, som projektet adresserer. Det kan være en god idé at gøre dette sammen med din leder i forbindelse med opstart af projektet.

Beskriv den **udfordring**, der skal forandres. Tag stilling til hvad der **MÅ** gøres noget ved, altså hvilke **aktiviteter**.

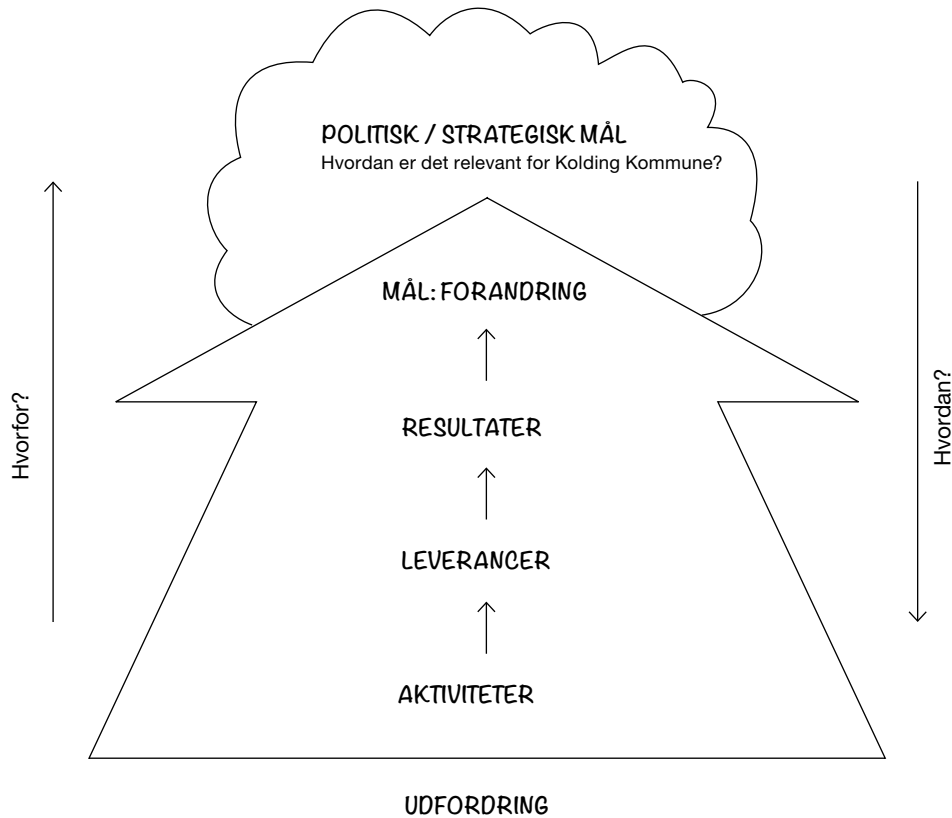
Angiv **leverancer**, dvs. *hvad* skal der konkret gøres og *hvem* skal gøre det.

Oplister **resultater** der skal komme ud af det. Formuler konkrete **mål for den ønskede forandring?** Og hvordan de spiller ind i den overordnede politik/strategi/vision.

### MATERIALER

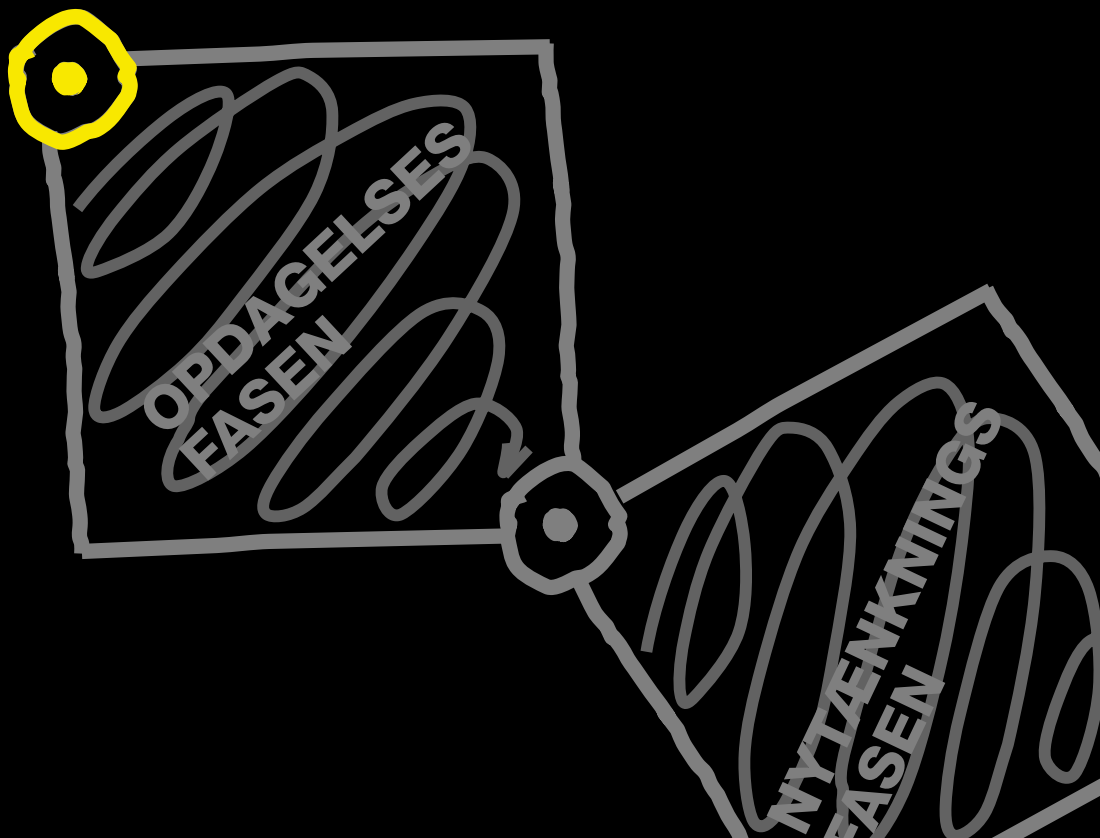
- Effektkædeskabelon

# Effektkæde



INSPIRERET AF VIADESIGN.DK

K





# Gå på opdagelse?

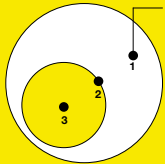
– se jer selv udefra



# K

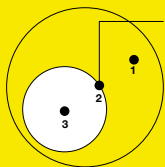
## LEDERPOSITIONER:

# Min rolle som designleder – gå på opdagelse



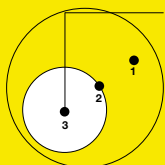
### **VIS LEDERSKAB**

- Stil spørgsmål.
- Sig: "Vi har et sigte, men ingen løsning endnu".
- Vær villig til at udfordre grundantagelser på fagområdet og til at teste radikale nye tiltag og til at gennemføre ændringer.
- Vær opmærksom på, at det nogle gange kan være barske nyheder, når man ser sig selv udefra. Som leder skal du derfor gå til de nye indsigter med nysgerrighed og hjælpe dine medarbejdere med at forholde sig professionelt og åbent til omverdenens syn på jer.



### TAG STYRINGSBESLUTNINGER

- Her skal du træffe valg om, hvilke aspekter fra opdagelsesfasen, der skal bæres med videre til nytækningsfasen.
- Husk, at I endnu ikke skal binde jer op på en bestemt løsning, men stadig holde mulighederne åbne.



### LED PROCESSEN

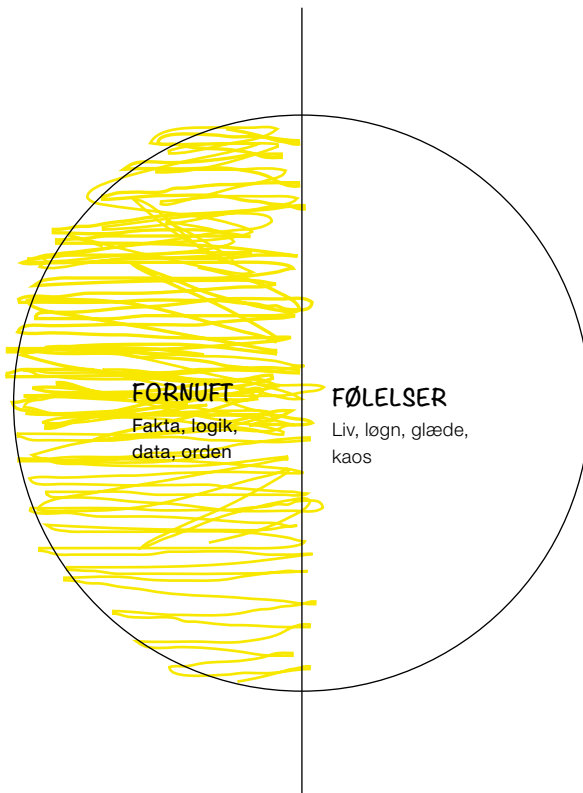
- Ved afslutning af opdagelsesfasen har du en række indsigter og mulighedsrum samt et bud på en klart defineret problemstilling. Dette skal kommunikeres/pitches til beslutningstagerne i din styregruppe. Eller det er her du selv tager beslutning, hvis det er et lille lokalt projekt uden styregruppe.

### VÆRKTØJER

- Forstå mennesket bag borgeren.
- Det handler altid om noget andet!
- Det vi tror vi gør – og det oplevede.
- Gå på opdagelse og brug det.
- Gør det rigtige og gør det rigtigt.

# Forstå mennesket bag borgeren

- Design – og god designledelse handler om at anerkende mennesker/borgere som de væsener vi er – med følelser og basale behov.
- Når I igangsætter et designprojekt er hele præmissen derfor, at du og medarbejderne skal forsøge at sætte jeres ”faglige antagelser” og syn på borgernes adfærd og intentioner lidt på hold.
- At gå på opdagelse handler nemlig om at gå fra faglige antagelser om borgerens behov og situation til **indsigt om den menneskelige adfærd.**
- I vil højst sandsynligt komme til at opleve det som et krydspres at forsøge at få den menneskelige ”følelseslogik” til at passe ind i ”systemet”. Systemet, som I alle er en del af, er ofte bygget op omkring logik, fakta og regler. Designledelse handler om at få systemet tilpasset de mennesker, det er til for – og forsøge at få det til at rumme de stemninger, følelser og intuitioner, som er en naturlig og uomgælig del af den menneskelige natur



# K

## RESULTAT

Indse, og sæt derfor tid og ressourcer af til, at I skal grave dybt for at finde det, der virkelig vil gøre en positiv forskel.

## VÆRKTØJ:

# Det handler altid om noget andet!

Et vigtigt element i at gå på opdagelse er, at borgere (og medarbejdere) ikke altid selv ved, hvad der giver mening, hvis du blot spørger dem.

Som Henry Ford er citeret for mange gange i forbindelse med opfindelsen af bilen:

*"Havde jeg spurgt, hvad folk ville have, så havde de svaret hurtigere heste – de kunne ikke forestille sig biler".*

Så når du skal på opdagelse, er det vigtigt ikke kun at spørge og lytte til det, der direkte bliver sagt, men også alt det der er imellem linjerne.

Det er også vigtigt at observere, hvad der rent faktisk foregår – da det ikke altid er det samme som det, der bliver sagt.



# Det vi tror vi gør – og det oplevede

Vi kender det vist alle sammen. Du hører dig selv sige: "Hjemme hos os spiser vi kun slik om fredagen" ... Men oftest kan virkeligheden ikke leve helt op til idealet, når du på en regnfuld tirsdag er ude og handle, og den lille chokoladebar pludselig er endt i kurven.

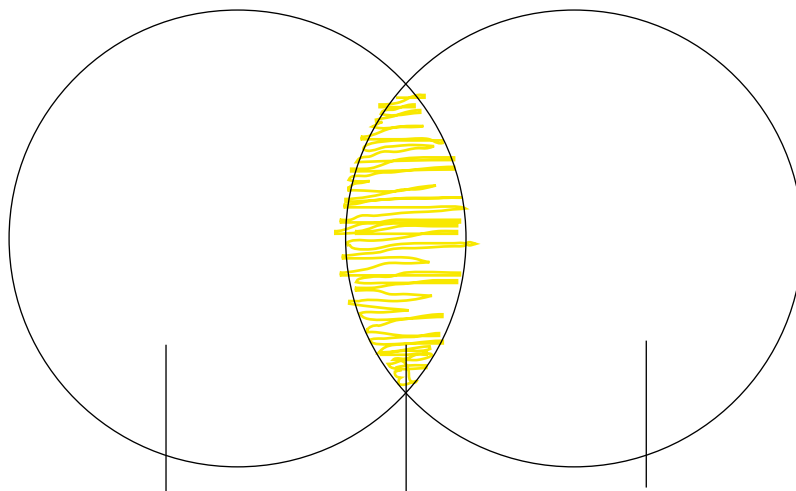
Det er et grundlæggende menneskeligt vilkår, at idealer ikke altid holder til mødet med virkeligheden.

Sådan er det også i den offentlige service, hvor de faglige idealer er et, men den oplevede service hos borgeren kan være en anden.

Når I skal på opdagelse, skal I derfor for en stund glemme jeres faglige idealer og – med åbent sind – gå på jagt efter, hvordan borgere og andre samarbejdspartnere reelt oplever jer.

Faglighed er hele forudsætningen for, at Kolding Kommune fungerer. Men faglighed er ikke tilstrækkelig. Borgere ser ikke jeres intentioner, eller jeres fortællinger om jeres service. Det er, hvordan det opleves af borgeren, der er interessant.





Det vi tror, vi gør

Det er i mødet mellem det I tror I gør, og det I i virkeligheden gør/det oplevede, I skal finde de allervigtigste indsigter

Det vi i virkeligheden gør/det oplevede

# K

## Gå på opdagelse og brug det!

Kunsten for dig som leder i opdagelsesfasen er at være åben og udsørgende overfor de fortællinger, dine medarbejdere/ledere bringer med hjem fra deres møder med jeres interessenter.

Det ønsker du nemlig også, at medarbejderne er, når de møder interessenten direkte derude!

Klæd dem på til dette møde, og gå selv forrest med din adfærd:

- Udsørgende, lyttende og nysgerrig – uanset om udmeldingerne er positive eller negative.
- Undgå at dømme eller korrigere udmeldingerne – forsøg i stedet at forstå, hvad de bunder i.
- Vær åben overfor og villig til at lade de indsigter du får indgå i udvikling af ydelserne.



**RESULTAT**

**En sikring af at projektet balancerer effekt og effektivitet, og at du som leder klart kommunikerer, hvor du ønsker, mulighedsrummet skal ligge.**

**VÆRKTØJ:**

# Gør det rigtige og gør det rigtigt

**HVORFOR?**

*At gøre det rigtige* handler om at skabe effekt – ikke med hensyn til systemets strukturer, resourcer og økonomi – men med fokus på de menneskelige behov, der er identificeret som værdiskabende hos brugerne.

*At gøre det rigtigt* sigter mod effektivitet i den kontekst, I udvikler indenfor, og som indeholder en lang række krav til det gode projekt både formelle (juridisk, økonomisk, politisk) og uformelle (lokale forhold, historie og kultur etc.).

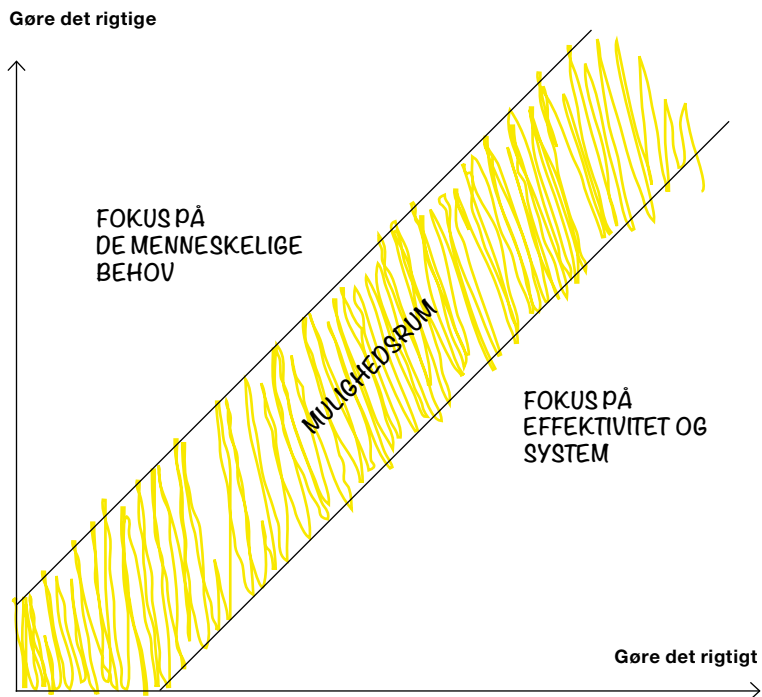
Målet er at finde det mulighedsrum, der balancerer de to. Projektet må hverken ende i utopiske rigtige løsninger, I ikke har en chance for at udrulle. Eller i løsninger, der er så optagede af at effektivisere og tilpasse sig strukturelt og gøre det rigtigt, at brugerne aldrig for alvor bliver imødekommet.

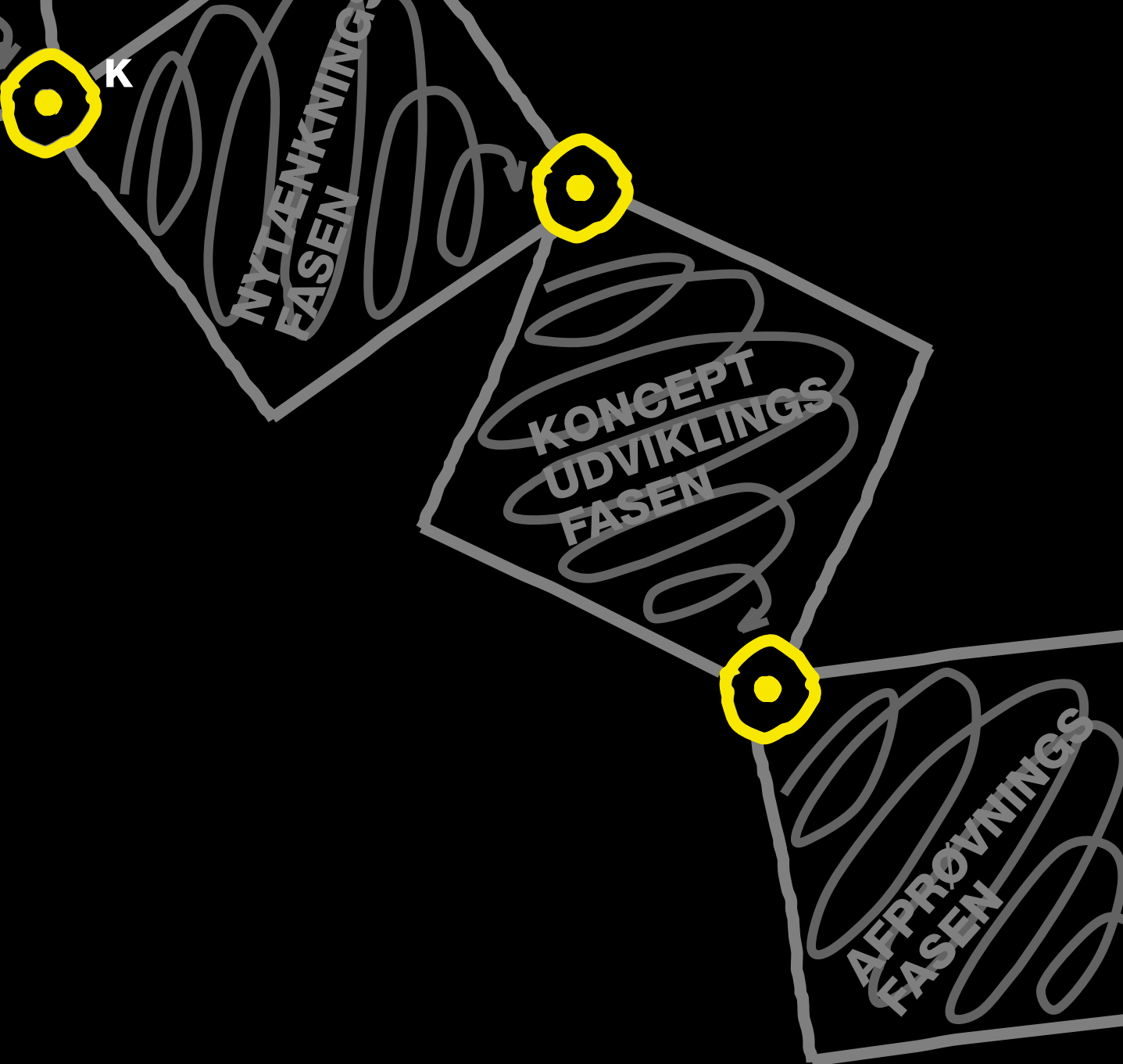
**HVORDAN?**

- Anvend værktøjet løbende, når du som leder skal sikre balancen og beslutte, hvor du ønsker projektet skal placeres.
- I opdagelsesfasen kan du anvende værktøjet, når du vil sikre, at der både indhentes indsigter om slutbrugerne og kommunens behov, og når du på baggrund af indsigterne skal beslutte, hvor mulighedsrummet skal ligge.
- Skriv jeres indsigter, ideer og/eller krav på post-it (én på hver).
- Placer sedlerne i modellen.
- Diskuter, hvad det betyder i forhold til mulighedsrummet.
- Diskuter, hvordan I balancerer at gøre det rigtige og at gøre det rigtigt.
- Beslut, hvor mulighedsrummet ligger.

**MATERIALER**

- Model printet i A1 eller tegnet på flip-over/whiteboard
- Post-it sedler og tuscher





K

NYTTÆNKNINGENS  
FASEN

KONCEPT  
UDVIKLINGS  
FASEN

APPROVNINGENS  
FASEN

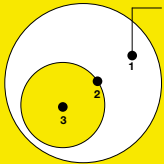
# Godt i gang

– indsigter, løsninger  
og test



## LEDERPOSITIONER:

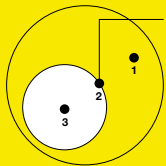
# Min rolle som designleder – godt i gang

**VIS LEDERSKAB**

- Inviter modstandere/forstyrrer ind.
- Vær åben -> sæt retning -> træf valg.
- Hav fokus på den værdi, et nyt produkt skal skabe for brugerne, og holde fast i det.
- Kill your darlings.
- Vær bevidst om, at det kan være angstprovokerende for mange at skabe vejen, mens I går på den. Når I er på vej til at skabe noget nyt, kan meningen for medarbejderne tabes for en stund. Det er vigtigt, at du opfordrer dine medarbejdere til at engagere sig og "arbejde sig ind i" den nye mening.

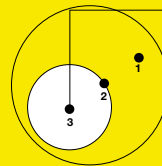
- Vær klar over, at frustration hos medarbejdere kan føre til personlig kritik af dig som leder undervejs. Vis forståelse, og tænk på det som en naturlig del af processen.
- Sørg for til stadighed at holde ro omkring projektet og befordre dets fremdrift. Netop nu, hvor måske ubekvemme indsigter opnåes, er loyalitet overfor processen og de nye muligheder vigtig.
- Formidl dette tydeligt og ordentligt til medarbejdere og afdelinger der ikke er involveret i projektet, men på sigt berøres af dets resultater.





### TAG STYRINGSBESLUTNINGER

- Her skal du som leder træffe valg om, hvilke aspekter fra nytækningsfasen, der skal bæres med videre til konceptudvikling og hvordan afprøvningen skal gennemføres.



### LED PROCESSEN

- Brug gode fysiske rammer, der stimulerer kreativitet. Arbejd med at visualisere og modellere.
- Konkretiser idéer og mock ups til koncepter/ prototyper, som medarbejdere og borgere kan teste i praksis. Brug billeder/ video osv.
- Anvend kritisk analyse og tilgang hele vejen. Forelsk jer ikke for meget i koncepter på forhånd.
- Hold fast i jeres indsigter, som en slags kvalitetsparametre, når I vurderer konceptforslag.
- Hold koncepterne op imod formål, mål og resultatskabelse set fra forskellige vinkler.
- Et koncept/produkt kan indeholde:
  - Produkter (form, funktion og æstetik).
  - Services (ydelse til borgerne).
  - Systemer (arbejds gange, kulturens grundantagelser).

### VÆRKTØJER

- Innovatorens mørke nat.
- Historiefortællingen – vigtigheden af et stærkt "hvorfor".
- Designtestguide.
- Afprøvningens 3 faser.
- Indsamling af data og analyse.

**RESULTAT**

**Vær bevidst om, at I kan falde i et sort hul og vis vejen, når holdet taber gejsten. Slå det lange lys til i mørket og lad designprocessen være vejen I følger.**

**VÆRKTØJ:**

# Innovatorens mørke nat

I en udviklingsproces, som designdrevet fornyelse, er der ikke en lige vej fra start til afslutning. Målet står ikke klart fra start, og vejen til et konkret resultat er oftest snørklet og til tider stærkt mentalt udfordrende.

Vær som leder opmærksom på, at procesleder og team oftest vil gennemgå følgende emotionelle rutchetur:

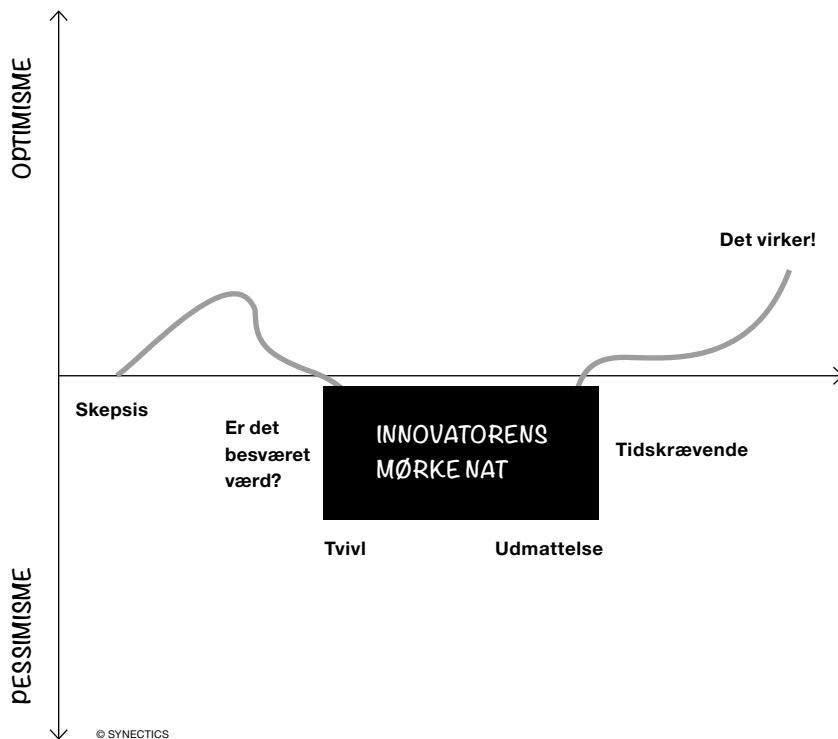
- **Skepsis** – kan bunde i den åbne opgaveformulering og usikkerhed på egen evner.
- **Optimisme** – når opgaven først er forstået og de i opdagelsesfasen er i gang med udadvendte aktiviteter og idégenerering.
- **Begyndende tvivl** – tvivl på, om det er besværet værd: "Vil det nogensinde skabe værdi?".
- **Innovatorens mørke nat** – dyb tvivl når de mange ender skal mødes og al det indsamlede materiale skal transformeres til en løsning. Der er mange informationer og stor kompleksitet i data. Her bliver procesleder og øvrige involverede udfordret på både evner og tålmodighed.

Aktiviteterne er ikke længere så nemme, som de var i starten, og i stedet for at åbne op, skal lederen på banen og træffe valg, der snævrer projektet ind.

- **Udmattelse** – når man opdager, at det er hårdt og langsommeligt arbejde at få skabt en holdbar løsning.
- **Det virker!** – oplevelse af forløsning og når al arbejdet endeligt manifesterer sig i noget konkret, som virker og har effekt.

Vær som leder bevidst om Innovatorens mørke nat og vis vejen, når holdet taber gejsten. Boost engagementet gennem støttende lederadfærd, fx ved at du fremhæver indsigter og den fælles nysgerrighed på mulighedsrummene. Sæt jeres lid til designprocessen, og at den leder jer det rette sted hen. Se også mere om din ledelsesstil i disse faser på side 88-89.

Jo oftere I har prøvet det, jo kortere bliver den næste mørke nat!



**RESULTAT**

Stærke argumenter for, hvorfor jeres projekt skal gennemføres, og hvorfor løsningen ser ud, som den gør.

Gruppen og lederen er enige om historiefortællingen bag projektet, så forvirring blandt interessenter undgås.

**VÆRKTØJ:**

# Historiefortællingen – vigtigheden af et stærkt "hvorfor"

**HVORFOR?**

Når du som leder skal have interessenter (kollegaer, medarbejdere, ledelsen, borgeren mv.) engageret i din fordring, er det altafgørende, at du har fokus på at kommunikere, hvorfor du har igangsat dit projekt. Igen er der fokus på brugerens (medarbejderens eller borgerens) adfærd i form af konkrete handlinger, de udfører – eller som måske udebliver. Brug tid på at få beskrevet, hvad det er, der ikke fungerer, og hvorfor det er interessant og vigtigt at få gjort noget ved.

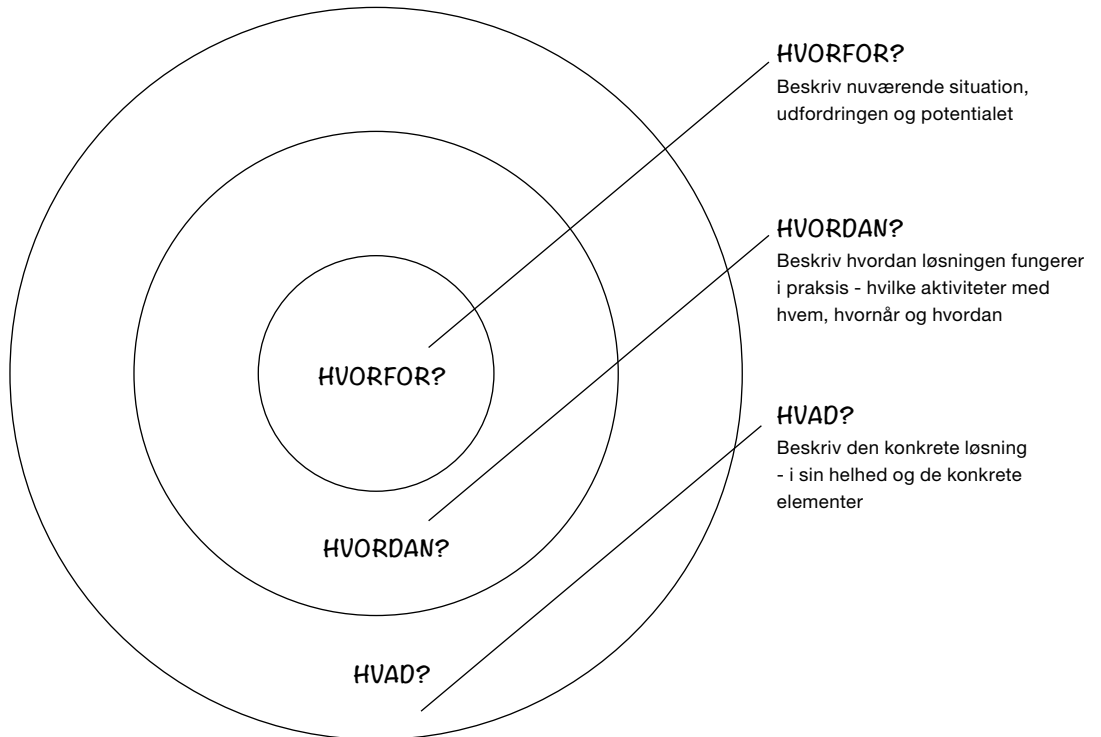
Dernæst kan I så gå videre i fortællingen og kommunikere, hvad I agter at udvikle og hvordan det skal fungere. At kunne fremlægge **hvorfor** er vigtigt i hele processen, for at skabe ejerskab og engagement for jeres projekt blandt interessenter. Dog er det særlig vigtig i afprøvningsfasen, hvor I skal ud og teste jeres løsning.

**HVORDAN?**

- Print modellen i A3-format eller tegn på flip over.
- Saml projektgruppen og noter ned hver især, hvorfor nuværende situation er uholdbar.
- Lad deltagerne på skift gå op til modellen og kort gennemgå det, de har nedskrevet.
- Begynd ikke at diskutere, men gå blot videre til næste indspark.
- Når alle noter er afleveret, så gruppér de indspark der er kommet – der er sandsynligvis flere grunde til, at I har igangsat projektet.
- Konkluder på hvorfor.
- Gå videre til de næste lag i modellen, og gentag øvelsen.
- Udpeg en person, der renskriver konklusionerne i helt korte sætninger.
- Brug den i jeres kommunikation med interessenter.

**MATERIALER:**

- Modellen printet i A3 eller tegn på flip over.
- Post-it og tuscher.



**RESULTAT**

Skaber overblik over hele projektet inden afprøvning og skaber en plan for afprøvningen.

**VÆRKTØJ:**

# Designtestguide

**HVORFOR?**

Værktøjet Designtestguide hjælper dig som leder med at skabe overblik over jeres projekt, inden I skal i gang med at afprøve jeres nye løsninger.

Det er vigtigt, at I har det rigtige afsæt for jeres afprøvning. Et koncept skal være ”testbart”. Det vil sige, at det skal være så færdigt, at det kan testes i 1:1. Dog ikke mere færdigt end, at det kan rykkes ved, hvis det ikke virker.

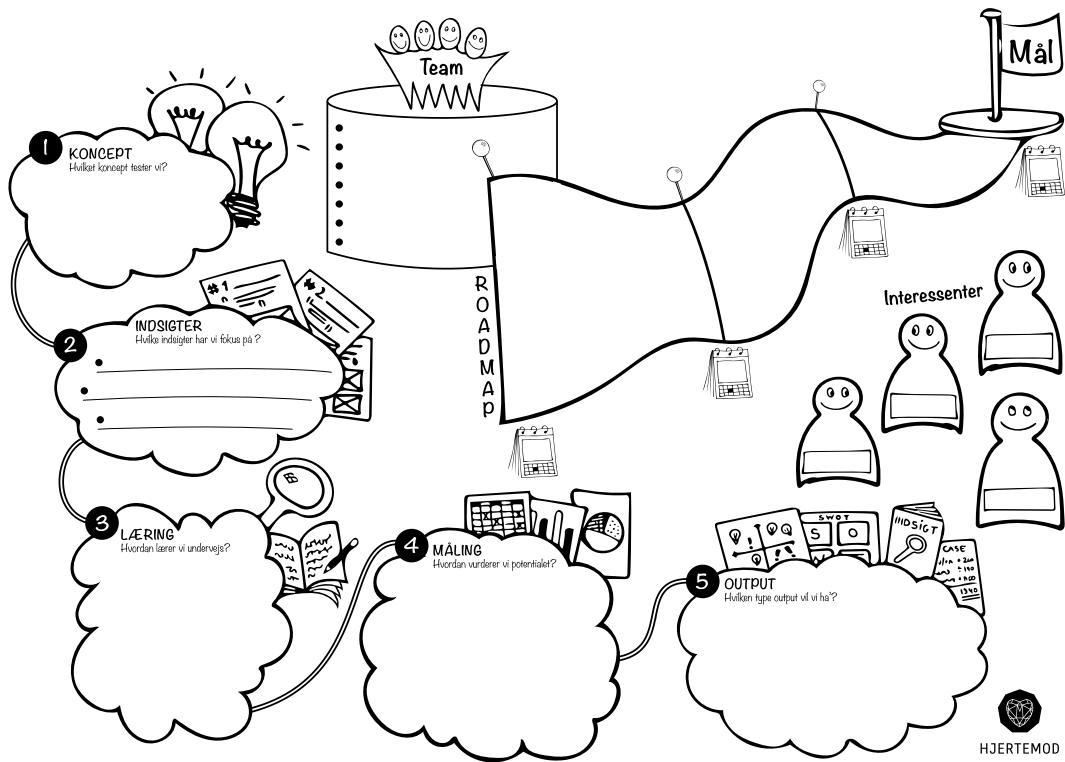
**HVORDAN?**

- Udfyld guiden sammen med dit team eller for dig selv.
- Start ved punkt 1. Følg skabelonen rundt til punkt 5.
- Tag derefter stilling til, hvordan testen skal finde sted. Hvem er med, hvem er interessenterne og hvad er hovedaktiviteterne?

- Diskuter med teamet, om de har haft de samme læringer undervejs og få input.
- Beslut hvordan testen skal finde sted.

**MATERIALER:**

- En tom skabelon med test Design guiden, eller tegn den alternativt over på en tavle eller flip over
- Tuscher



**RESULTAT**

En velovervejnet plan for afprøvning(er), opsamling af data og bearbejdelse af effekter.

**VÆRKTØJ:**

# Afprøvningsfasens 3 faser

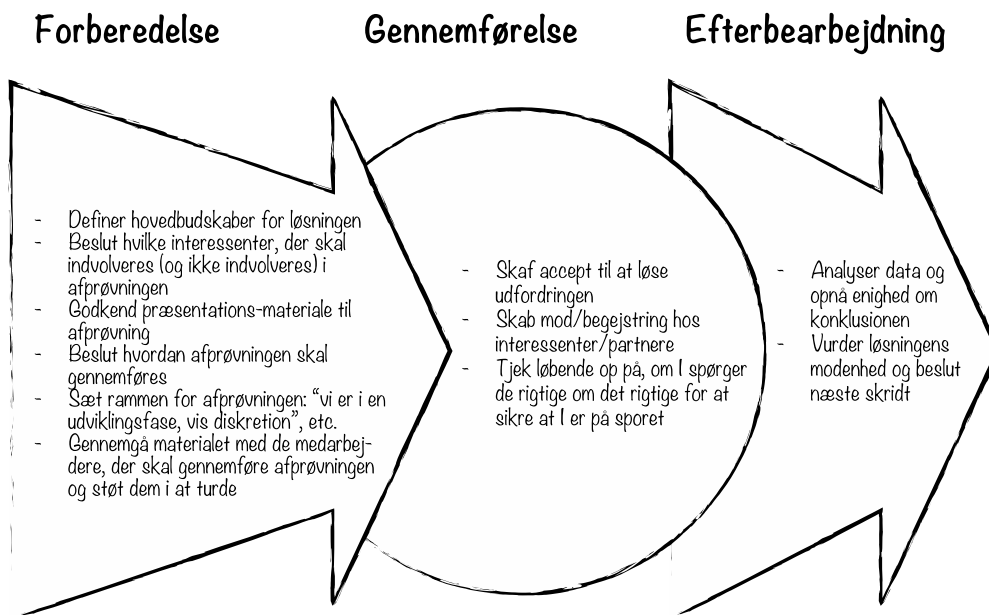
God valid feedback, der kan danne basis for ledelsesmæssige beslutninger, kræver en god forberedelse, gennemførelse og efterbearbejdning i afprøvningsfasen.

Er der flere, der er ude at afprøve, er det en god idé at afrapportere ens og afsætte tid af til at analysere data i fællesskab. Ellers kan der godt opstå forskellige forståelser af, hvad der blev sagt, og hvad det er vigtigt at tage med videre.

Vær som leder opmærksom på, hvem I udvælger til at afprøve løsningen og hvem I fravælger. Det kan have stor betydning for implementering sidenhen. For det første fordi I ønsker reelle afprøvninger med valide resultater. For det andet fordi afprøvninger involverer medarbejdere og derfor kan bidrage væsentligt og positivt i "optøningsfasen" forud for implementeringen/forandringen. Se også side 72-73.

Afslutningsvist i denne fase er det din beslutning som leder, om løsningen er gangbar og klar til videreudvikling, eller om der skal tænkes i andre baner.





# K

## RESULTAT

Analyse af de mange input fra afprøvningsfasen.

Enighed i gruppen om, hvad der er konklusionen fra afprøvningsfasen.

## VÆRKTØJ:

# Indsamling af data og analyse

## HVORFOR?

Det er en god idé at indsamle data i en ens skabelon med allerede definerede overskrifter. Det gør det nemmere at konkludere efterfølgende, når I deler data med hinanden.

Denne model giver jer muligheden for netop dette. Samtidigt kan den også fungere som en spørgeguide, så I husker at få input fra alle 4 kategorier i figuren på næste side.

## DATAINDSAMLING

- Print modellen i A3 inden test. Sørg for et print pr. test.
- Under testen noteres input, og det placeres under en af de 4 kategorier.
- Forsøg at få input under alle 4 kategorier.

## ANALYSE

- Når I nu samler jeres data, udfylder I sammen den store skabelon med samtlige af jeres afprøvningsresultater.

Gennemgå, som leder, et kvadrat ad gangen og få alles input op fra de enkelte afprøvnings.

- Se på data i hver kvadrat. Gruppér de mange data i temagrupper.

## BEARBEJDNING

- Diskuter, hvad grupperingerne fortæller, og lav nye post-it med de ord, I er enige om definerer konklusionen.
- Vurder positiv/negativ feedback, spørgsmål og nye ideer.
- Konkluder, og opnå enighed i gruppen omkring konklusionen.

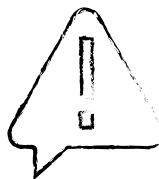
## MATERIALER

- Print af modellen – en side i A3-format for hver test.
- Post-it.
- Print af model i A1-format eller tegnet på flipover.

DET, DE KAN LIDE



DET, DE FINDER PROBLEMATISK



DE SPØRGSMÅL, DER OPSTÅR



DE IDEER, DER ER OPSTÅET

K

PRODUKT  
UDVIKLINGS  
FASEN

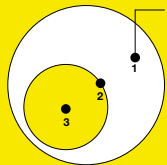
IMPLEMENTE  
RINGSEFASEN

# Virk i drift

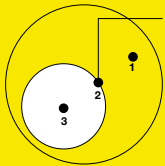
– kommunikation  
og implementering

## LEDERPOSITIONER:

# Min rolle som designleder – virk i drift

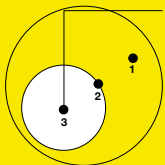
**VIS LEDERSKAB**

- Det er nu, de gode ideer skal blive til virkelighed. Her kan du og de andre involverede blive desillusionerede. Vær bevidst om, at du ikke selv bliver projektets største barriere. Måske trækker det i langdrag? Måske forhæler driften processen?
- Prioriter at få projektet landet, da du ellers risikerer at miste troværdighed. Kontakt andre ledere fra Kolding Kommune eller Designsekretariatet, hvis du har brug for råd og ny motivation.
- Forvent modstand og måske også (delvist) bristede drømme, når koncepter møder virkeligheden.
- Nu skal medarbejderne i den midlertidige organisering omkring designprojektet og de medarbejdere, der ikke var involveret, forenes. Implementeringen af et produkt de har forskellige forudsætninger for at forstå og håndtere. Det kræver masser af ledelse!
- Når jeres produkt implementeres, sker der en forandring i jeres praksis. Derfor skal du både styre implementeringsprocessen og lede forandringen.
- Din formidling af det nye produkt er afgørende for, om medarbejdere og borgere vil anvende det succesfuldt.
- Hav primært fokus på, hvordan I skaber værdi for borgerne gennem medarbejdernes indsats.



### TAG STYRINGSBESLUTNINGER

- Her skal du træffe valg om, hvilke produkter I skal færdigudvikle og implementere.
- Være skarp på, hvilke interessenter, der er brug for at samarbejde med i den konkrete produktudvikling.



### LED PROCESSEN

- Et produkt kan være både:
  - Produkter (form, funktion og æstetik).
  - Services (ydelse til borgerne).
  - Systemer (arbejdsgange, kulturens grundantagelser).
- Nogle gange vil en samlet produktpakke indeholde alle 3 produkttyper.

### VÆRKTØJER

- Forbered implementering
- God forandringsledelse giver god implementering
- Forandringskommunikation – sproget skaber virkelighed
- Forandringskommunikation – mening for målgruppen
- Vellykket implementering følger en plan
- Få alt og alle med
- Effektmål
- Forstå medarbejdere i forandringen
- Forandringens faser – rette ledelse til rette tid

**RESULTAT**

**Forstå og planlæg din vigtige rolle og betydningen af din ledelsesstil, når produktet skal færdiggøres om implementeres med succes.**

# Forbered implementeringen

I denne ende af designprocessen skal I indkassere gevinsten af den store investering, I har lavet i de indledende faser. Nu skal det blive til virkelighed og skabe virkelige resultater i den daglige drift. I går nu fra ideer og afprøvninger til konkret produkt og implementering.

Er din designproces lille til mellemstor, har langt størstedelen af din organisation været involveret i processen, og både indsigter og produkter giver mening for alle. I den situation forbindes det knapt nok med en forandring, at produktet skal implementeres.

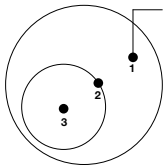
Er det derimod en stor proces, som kun har involveret dele af medarbejdere, brugere og leverandører, og som ændrer praksis i hele organisationen, så går I nu ind i en større forandringsproces, som implementeringen udgør en væsentlig del af.

I det tilfælde får du brug for alt, hvad du ved om implementerings- og forandringsledelse. Har du allerede erfaringer med – og er måske endda god til – forandringsledelse, så har du både værktøjer og lederskab klar til opgaven. Brug det, du tidligere har haft succes med, eller lad dig inspirere af de følgende sider.

Men start først og fremmest med at erkende, at noget skal forandres – og sig det højt! Det var derfor, designprocessen blev sat i gang. I ønskede en synlig effekt af det. Der er ingen grund til at lade som om, det bare er en lille ting, der ikke betyder nogen ændring.



## Forudsætninger for en god implementeringsproces



Som leder skal du nu især beskæftige dig med din position som leder af hele organisationen (position 1). Du skal udvise både lederskab og rettidig omhu ift. hele organisationen, for produktet skal virke for alle i den. Du skal have fat i næsten alle de ledelsesgreb, du har, for at sikre, at produktet får liv og gør den ønskede forskel. Hav disse overordnede ledelsesmæssige opmærksomheder

1. **Vision:** At kunne se det nye som relevant og endda ønskeligt ind i det store billede giver drive ind i processen og de ønskede effekter på den lange bane.
2. **Mening:** Når medarbejderne og brugerne kan se sig selv i det og genkende de gode effekter af det nye, giver det dem mulighed for at agere ind i det som trykke medspillere.
3. **Konsekvensbevidsthed:** Underdriv ikke at det nye har nye konsekvenser. Det kan alle alligevel gennemskue. Italesæt det og tag højde for det, så arbejds gange m.v. kan tilpasse i overensstemmelse med det.
4. **Involvering:** Så forandringsprocessen opleves fair af alle den berører.
5. **Plan:** Så alle ved, hvad der sker hvornår og hvorfor.
6. **Løbende kommunikation:** Så både medarbejdere, brugere og andre involverede føler sig velinformerede, opdaterede og i stand til at spille med.
7. **Løbende evaluering:** Så tiltag og plan hele tiden er tilpasset situationen og ressourcerne samt at de ønskede effekter opnås.

# K

## RESULTAT

En plan alle kender, ejer og forstår. En plan du kan udøve lederskab fra og som medarbejderne kan give følgeskab i.

## VÆRKTØJ:

# God forandringsledelse giver god implementering

## HVORFOR?

Implementering af et nyt produkt eller en ny ydelse og praksis er, som sagt, at gennemføre en forandring. Har du allerede gode erfaringer med forandringsledelse, så har du både værktøjer og lederskab parat til rollen, og så går du i gang baseret på det. Ellers så lad dig inspirere af de følgende sider.

En god, gammel og overskuelig model, som giver dig det nødvendige overblik og de nødvendige opmærksomheder, er Lewins på næste side.

Forandringsfasen i midten er der, hvor selve implementeringen sker.

## HVORDAN?

- Lav gerne en kæmpeplakat i 120 x 200 cm. med de tre faser før, under og efter.
- Kan du visualisere processen i gode tegninger, så gør det i stedet – eller som supplement.
- Fyld i felterne ud fra underpunkterne i hver kolonne, f.eks. sammen med ledelsesteamet.
- Involver også meget gerne medarbejderne.
- Hæng den op et sted du – og medarbejderne – ofte kommer.
- Juster den løbende med de ændringer og tidsfrister I kender, så alle kan følge med, stille spørgsmål, komme med forslag og får mulighed for at interessere sig og engagere sig.
- Brug den i din løbende kommunikation internt i organisationen og opad i ledelseskæden.

OPTØNING	FORANDRING	FASTFRYSING
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planlæg! (Se også side 81)</li> <li>2. Involver medarbejderne!</li> <li>3. De der var med i design-processen er tøet op. De andre (medarbejdere, brugere, samarbejdspartnere) starter fra nul. Fokuser på dem med god ledelsesmæssig kommunikation og involvering, men glem ikke dem, der er tøet op, brug dem!</li> <li>4. Lad ikke dit store hjerte eller konfliktskyhed løbe af med dig, når du møder modstand. Modstand er en naturlig første reaktion for alle mennesker, når forandring præsenteres for dem. Hold fast i intentionen, produktet og de gode resultater fra processen, og brug dem igen nu i din kommunikation.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gør det!</li> <li>2. Følg planen.</li> <li>3. Evaluer processen jævnlige og juster plan og implementeringsproces efter behov.</li> <li>4. Kommuniker, kommuniker, kommuniker!</li> <li>5. Dine ideskabende frontløbermedarbejdere, som trak så godt i starten, løber tør for energi og motivation nu. Men fortvivl ikke, det er nu de konkret tænkende og handlingsorienterede medarbejdere skal stråle. Nu kan de se mening med galskaben og kaster gerne energi ind i processen, så giv dem lov og plads.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortæl historien.</li> <li>2. Afslut og evaluer implementeringen, så den rundes af, og så lærer af den til næste gang.</li> <li>3. Skru ned for forandringsstemningen.</li> <li>4. Italesæt den nye praksis eller produktet som drift og den måde, vi gør tingene på her hos os.</li> <li>5. Afvikl den gamle praksis og tal højt om hvorfor I ikke længere gør sådan og i stedet bruger den nye praksis.</li> <li>6. Hold en fest, eller marker på anden vis, at I er i mål med den store proces i satte i gang.</li> </ol>

**RESULTAT**

Hjælp dig selv og dermed dine medarbejdere med at få det nye til at give mening for arbejdsfællesskabet og den enkelte.

**VÆRKTØJ:**

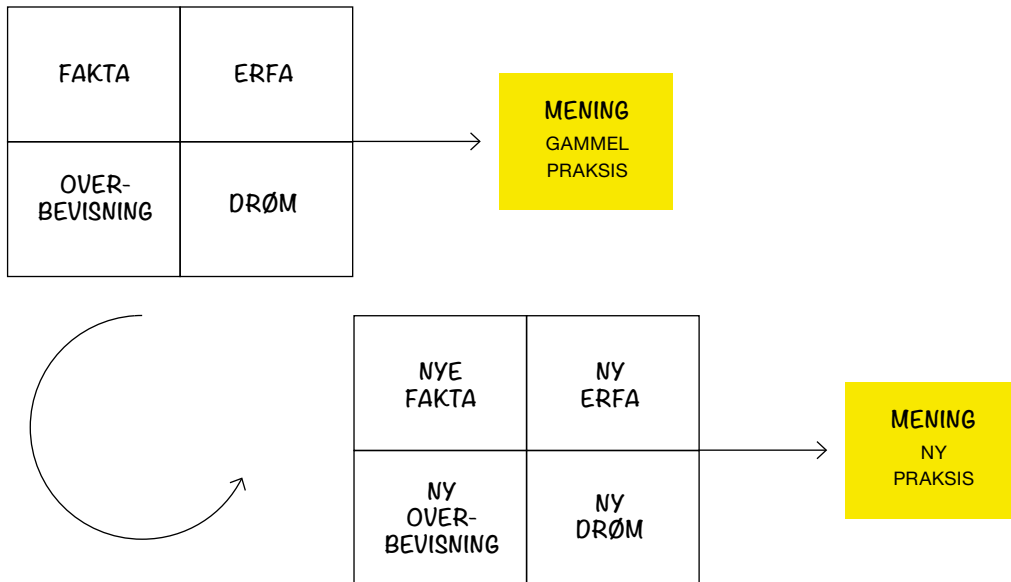
# Forandringskommunikation – sproget skaber virkelighed

*"What you see, is what you get"* – Sproget skaber virkelighed, og det er supervigtigt at være opmærksom på, når du leder forandringsprocesser. Så når du siger "brændende platform", så risikerer du at få panik og brandslukning. Hvis du derimod siger "Fornyelse og spring", så "risikerer" du derimod at få nysgerrighed, tilløb og mod. Så vej dine ord, skab billeder og hav en plan for, hvordan du kommunikerer til alle dine målgrupper: Brugere, medarbejdere, offentligheden, samarbejdspartnere, resten af din organisation (de andre afdelinger, dine ledere opad, forvaltningen m.fl.).

Derfor skal du vide, at når vi danner mening (og det gælder alle dine målgrupper), så står vi på de fakta vi kender og de erfaringer, overbevis-

ninger og drømme vi har. De giver tilsammen det grundlag, vi får tlng til at give mening ud fra. Hvad giver mening for din målgruppe? Det er vigtigt for dig at vide. Ligesom det er vigtigt for dig at forstå, hvordan du bedst kan få det nye til at give ny mening for dem, du vil have med dig på rejsen ind i den nye praksis.

Så brug tid på at afdække og analysere, hvilke fakta, erfaringer, overbevisninger og drømme karakteriserede den gamle praksis – for hver af dine målgrupper? Og hvilke nye (og gamle) fakta, indsigter, overbevisninger og drømme skal karakterisere den nye praksis? Det er værd at kortlægge. På side 70-71 får du værktøjet til det.



# K

## RESULTAT

Overblik over og indblik i, hvad du som leder skal have som fundament i din kommunikation, når I implementerer produktet og forandrer jeres praksis.

## VÆRKTØJ:

# Forandringskommunikation – mening for målgruppen

### HVORFOR?

I forandringstider skaber du de bedste vilkår for både forandringen og de involverede mennesker, når du kan hjælpe til at tingene giver mening. Det diskuterede vi på de to forrige sider. Her får du værktøjet der kan hjælpe dig til at kortlægge dette, så din kommunikation kan blive så præcis og målrettet som muligt.

Så fokuser på hvilket fremtidsbillede der er udkrystalliseret via jeres indsigter, konceptafprøvninger og produkt? Hvad skal bestå af det eksisterende og hvad skal skiftes ud? Hvad skal den nye praksis være?

Dette værktøj bygger videre på modellen fra side 76-77, så læs det før du går igang her.

### HVORDAN?

I skabelonen her skaber du et overblik over, det du skal gøre dig klart om hver målgruppe, for at ramme bedst muligt med din kommunikation.

- Tegn dette skema op 120 x 200 cm, og inviter repræsentanter for alle involverede evt. hver for sig.
- Start med at sætte post-it på det, der skal gøres og huskes ind i felterne og skriv så ind bagefter.
- Hæng det færdige skema op hvor både ledelse og medarbejdere kan se det.
- Juster planen sammen med gruppen med jævne mellemrum – tingene udvikler sig.

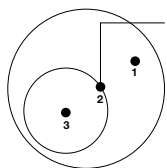
	FAKTA NU	NYE FAKTA	ERFA NU	NY ERFA	HIDTIDIG OVERBEVISNING & DRØM	NY OVERBEVISNING & DRØM
<b>Brugere</b>						
<b>Medarb.</b>						
<b>Offent- lighed</b>						
<b>Samarb. partner</b>						
<b>Øvrig org.</b> - Andre afd. - Ledere opad - Forvaltning						

**RESULTAT**

En god plan for implementering og evaluering af det nye produkt.

**VÆRKTØJ:**

# Vellykket implementering følger en plan

**HVORFOR?**

Vellykket implementering starter med en god plan.

Den har ledelsen ansvaret for. Planen er rettet mod implementering af det nye produkt i praksis, så ofte følger der også en praksisudvikling med ifm. implementeringen.

Det kræver tilpasninger både i frontoffice (ude hos brugerne, der hvor de møder medarbejderne) og i backoffice (der hvor I laver vagtplaner, køber ind og får tingene til at hænge sammen).

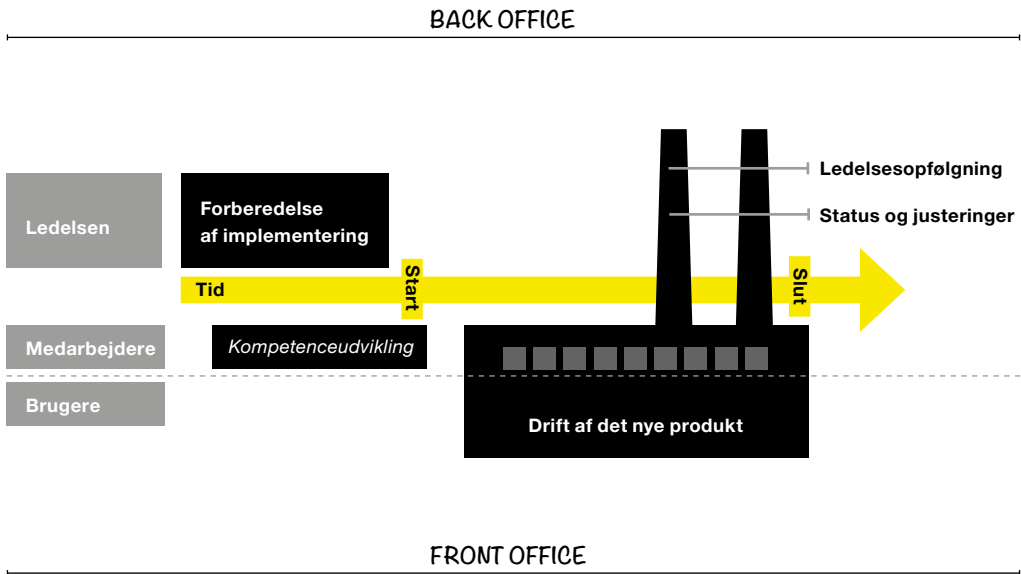
Hvis du har fulgt side 74-75 ligger planen her i kolonnen forandring.

**HVORDAN?**

1. Kig på figuren på næste side, og tegn med udgangspunkt i den jeres egen plan (den blå boks).
2. Start med en tidslinje, og definer, hvornår I starter implementeringen, og hvor lang implementeringsperioden skal være (den røde pil).
3. Vurder, om der er behov for kompetenceudvikling af medarbejderne ifm. indførelsen af det nye produkt og den nye praksis. Hvis ja, så planlæg den og sæt den i gang rettidigt, for at sikre produktets succes og medarbejdernes trivsel (den sorte boks).
4. Planlæg dernæst, hvordan og hvornår I vil evaluere, om produktet og den nye praksis omkring det lever op til de forventninger, I har – se effektkæden side 33 – (de små grå kasser).
5. Planlæg også, hvornår disse evalueringer skal samles op undervejs, så I kan tage ledelsesmæssige beslutninger om tilretning af implementeringsplanen og/eller praksissen (de grå søjler).
6. Lav en slutevaluering, konkluder og formidl succesen til medarbejdere, ledelse, politikere, partnere og andre interessenter.



# Implementeringsplanen



**Back office:** Er alt det, der får tingene til at hænge sammen – personale, vagtplaner, møder etc.

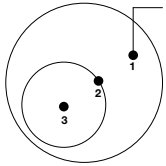
**Front office:** Er der, hvor brugerne møder jer og ydelsen – og det skal fungere til brugernes tilfredshed.

**RESULTAT**

En god plan for implementering, evaluering og kommunikation af det nye produkt.

**VÆRKTØJ:**

# Få alt og alle med

**HVORFOR?**

Noget af det letteste at gå galt med i både en implementerings- og en forandringsproces er følgeskabet. Måske er du selv løbet lidt træt. Eller både proces og produkt er nu så selvindlysende for dig, at du glemmer at engagere dine medarbejdere i det.

For at sikre følgeskabet, bør du gøre dig nøje overvejelser der resulterer i to gode planer:

- En implementeringsplan, inkl. evaluering
- En kommunikationsplan (Find den på Hercules)

Følger du disse planer og justerer dem løbende, efterhånden som tingene udvikler sig, så har du de pejlesnore for din ledelse, du og medarbejderne har brug for. Så er det bare godt lederskab resten af vejen. Skemaet på næste side hjælper dig til at få et samlet overblik, over det I skal og det du skal lede efter.

**HVORDAN?**

1. Tegn skemaet på næste side op 120 x 200 cm, og inviter gerne repræsentanter for alle involverede, også medarbejderne.
2. Start med at sætte post-it ind i felterne for det, der skal gøres og huskes, og skriv så ind bagefter.
3. Implementeringsplanen, du måske har lavet fra side 81, er del af denne plan, men hænger måske bedst for sig selv ved siden af – ellers bliver det lidt for komplekst.
4. Hæng det færdige skema op, hvor både ledelse og medarbejdere kan se det.
5. Juster planen sammen med gruppen med jævne mellemrum – tingene udvikler sig.

Skemaet på næste side bygger videre på skemaet på side 74 og indeholder planen fra side 81. Supler endvidere med kommunikationsbudskaber og målgrupper fra side 78 og find skabelonen til kommunikationsplanen på Hercules.

	FØR	UNDER IMPLEMENTERINGEN	EFTER
<b>Planlæg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidslinje</li> <li>• Plan for både front office* og back office** implementering</li> <li>• Kommunikationsplan</li> <li>• Mødeplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Følg og juster plan og kommunikationsplan</li> <li>• Hold planlagte møder</li> <li>• Hold hvad du har lovet!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festen, indvielsen eller hvad der nu kan markere afslutning på rejsen</li> <li>• Inviter ALLE de involverede</li> </ul>
<b>Kommunikér</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planen</li> <li>• Hvorfor og hvordan</li> <li>• Konsekvenserne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende updates!</li> <li>• Løbende justeringsmøder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historien</li> <li>• Afslutning på processen</li> <li>• Ny normalitet</li> </ul>
<b>Evaluer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencer og motivation</li> <li>• Barrierer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planen</li> <li>• Besværligheder</li> <li>• Kompetencer og motivation</li> <li>• Mål- og effektopnåelse</li> <li>• Fremskridt og tilbageskridt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Succes</li> <li>• Mål- og effektopnåelse</li> <li>• Fremskridt og tilbageskridt</li> </ul>

# K

## RESULTAT

Klart defineret evaluering af aktiviteter og resultater med henblik på en implementering der rammer indsigter og vision for designprojektet og målet for produktet.

## VÆRKTØJ:

# Effektmåling

### HVORFOR?

Effektmåling giver jer overblik over, hvad I kan/vil måle på for konkret at kunne dokumentere effekter af jeres projekt.

Det sikrer den fortsatte opbakning til at realisere projektets resultater, det sikrer fremdriften i implementeringen og det gør det nemt at opsamle og formidle de opnåede effekter.

### HVORDAN?

Tag udgangspunkt i Effektkæden s. 38-39, hvor I har beskrevet sammenhængen mellem udfordring, aktiviteter, leverancer, resultater og mål for ønsket forandring.

Beskriv først de **ønskede effekter af forandringer** hos slutbrugeren.

Oplis **hvad måler vi på** f.eks. brugertilfredshed, afsluttede forløb, medarbejdertrivsel ...

Angiv **hvordan** I vil gøre det, med hvilken metode.

Sæt også tid på, **hvor ofte** og hvornår I vil måle og afsæt de nødvendige ressourcer til at få det gjort.

Med en realisering af Effektmåling er det muligt at opgøre **hvilke effekter er opnået** under og efter implementering.

Du skal beskrive effektmål så klart, at også aktører uden forudgående kendskab til projektet kan gennemskue årsags-virkningssammenhænge i projektet.

OBS! For især innovationsprojekter, hvor der afprøves nye metoder, vil effektmål ofte have karakter af en hypotese. Frem til midtvejs i projektperioden kan der derfor være elementer i effektmål, som skal justeres pga. konkrete erfaringer eller resultater i projektet.

OBS! De udfyldte skabeloner kan danne basis for jeres evalueringer under implementeringen se side 80-81.

### MATERIALER:

Effektmålingskabelon.

## EFFEKT MÅL: ØNSKET FORANDRING

HVAD MÅLER VI PÅ?	HVORDAN?	HVOR OFTE?	HVILKE EFFEKTER ER OPNÅET?

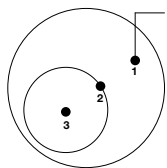
# K

## RESULTAT

Se og forstå forandringsreaktionerne som sunde og naturlige reaktioner hos medarbejdere, der har været dygtige til og engagerede i jeres hidtidige praksis.

## VÆRKTØJ:

# Forstå medarbejderne i forandringen



## HVORFOR?

Når du indfører en ny praksis, sætter du gang i en forandring. Har medarbejderne været med i designprocessen, giver forandringen mening fra starten af, og så kan det gå glat. Men har ikke alle været med, så er der tale om en reel forandring for mange, når det nye produkt eller den nye ydelse sættes i drift.

Modstand mod forandring har vi alle. Nogle gange ganske kort, andre gange ganske alvorligt. Som regel kommer vi videre, ikke mindst hvis nogen – vores leder for eksempel – hjælper os på vej.

Den bedste hjælp, du kan give fra starten af, er at få tingene til at give mening. Det kan du læse mere om på side 78-79.

Dernæst hjælper det dig at forstå, hvad det er for faser de – og måske også du selv – skal igennem. På siden overfor, får du forandringsfaserne, som psykologerne beskriver dem. Du kan sikkert genkende dem fra dig selv.

## HVORDAN?

- Brug dem til at justere din ledelse ind efter hen igennem implementerings- og forandringsprocessen. Se også skema side 88-89.
- Brug dem også i fx optøningsfasen, når du taler med medarbejderne om hvad der skal til at ske, og hvad I alle kan forvente jer.
- Med den viden kommunikeret til alle kan medarbejderne også hjælpe hinanden og borgerne med at komme ud af modstanden og ind i engagementet.
- Og brug dem endelig til at se og forstå forandringsreaktionerne som sunde og naturlige reaktioner hos medarbejdere, der har været dygtige til og engagerede i jeres hidtidige praksis.

Fase	BENÆGTELSE	MODSTAND	UDFORSKNING	ENGAGEMENT
Stemning	Forfærdeligt!	Træls	OK ...	Yeah!
Motivation	Amotiveret	Ydre motiveret	Begyndende indre motiveret	Indre motiveret
Motivationsdrive	Oplevelse af ingen kompetence at have Oplevelse af manglende kontrol	Straf – belønning Ros fra andre	Selvopsatte mål Højere og højere grad af sammenfald i egne og de ydre mål	Nydelse Tilfredsstillelse ved at bidrage kompetent



**RESULTAT**

**Juster din ledelse ind efter hvor hver medarbejder er i forandringsprocessen. Det giver rette ledelse til rette tid.**

**VÆRKTØJ:**

# Forandringens faser – rette ledelse til rette tid

**HVORFOR?**

Forståelsen og genkendelsen af de fire faser af forandringsreaktioner, gør det ikke alene. Se skema side 80-81. Hvordan, spørger du nok dig selv, leder jeg dem igennem det, så vi kan holde trivslen, mens vi implementerer ydelsen og forandrer vores praksis? Til det skal du finde den rette balance mellem støttende og instruerende lederadfærd.

**HVORDAN?**

• **Instruerende:** Nogle gange skal man holde fast, hjælpe til nye kompetencer, forklare hvorfor én gang til. Det er eksempler på din instruerende lederadfærd. Og den skal du især bruge i de første tre faser. Mest i 1 og 2 og så mindre og mindre.

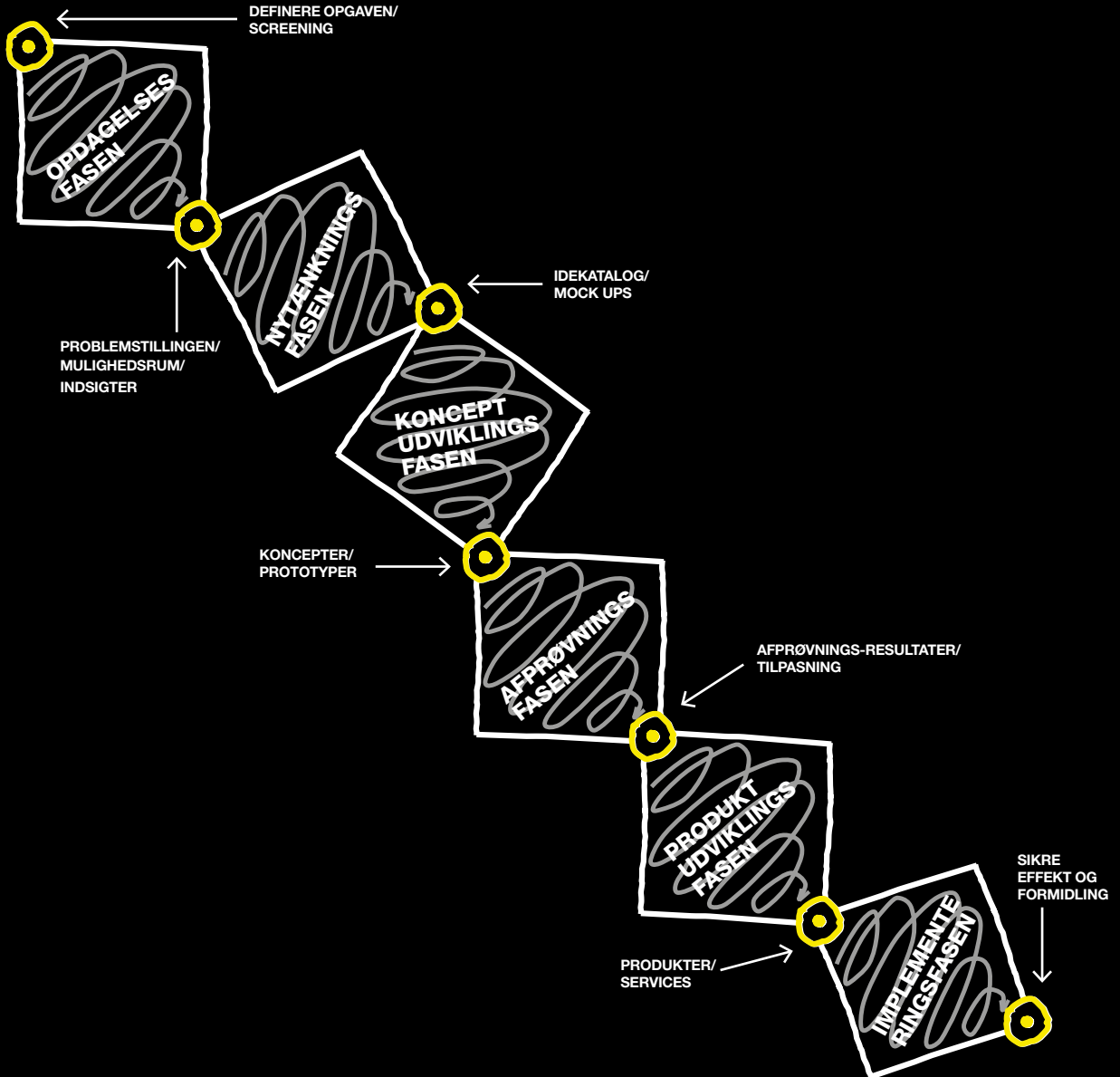
• **Støttende og vejledende:** Andre gange skal du hjælpe medarbejderen med at huske, at det er gået godt før i forandringer, vise hvordan I er lykkedes med noget lignende, hjælpe til at se kompetencer, der kan overføres til den nye situation. Det er din støttende lederadfærd. Den skruer du mere og mere op for, jo længere I kommer hen i faserne.

• **Delegerende og coachende:** Endelig er engagementet ved at være der, og så er det, du egentlig bare skal stole på dem og lade dem være, indtil de spørger. Nu, i fase fire, kan du delegerer opgaver og coache medarbejderne til selv at finde de bedste løsninger.



Fase	BENÆGTELSE	MODSTAND	UDFORSKNING	ENGAGEMENT
<b>Medarbejdermotivation</b>	Amotiveret	Ydre motiveret	Begyndende indre motiveret	Indre motiveret
<b>Medarbejderadfærd</b>	<p><b>Udviser måske:</b> Stilhed, uinteresseret, afvisende, hænger i fortiden</p> <p><b>Siger måske:</b> "Det vil ikke ske" "Det vil ikke påvirke mig"</p>	<p><b>Udviser måske:</b> Spiller uinteresseret og trækker sig, undergravende adfærd, beklager sig og kritiserer</p> <p><b>Siger måske:</b> "Det er ikke retfærdigt"</p>	<p><b>Udviser måske:</b> Kontrolleret begejstring, eksperimenterende, optimistisk, ubekymret</p> <p><b>Siger måske:</b> "Lad os prøve" "Det vil måske virke" af sammenfald i egne</p>	<p><b>Udviser måske:</b> Samarbejde, entusiasme, optimisme, involvering og engagement, fremadrettet, fremtidsorienteret</p> <p><b>Siger måske:</b> "Lad os komme videre"</p>
<b>Lederstil</b>	<b>INSTRUERE</b>	<b>TRÆNE</b>	<b>VEJLEDE</b>	<b>COACHE</b>
<b>Lederadfærd</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikere mening</li> <li>• Sætte retning</li> <li>• Gøre mål og effekter klare</li> <li>• Formidle indsigter fra opdagelsesfasen og resultater fra afprøvning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vise den store plan og de mange mindre planer</li> <li>• Involvere</li> <li>• Fremhæve tidlig succes</li> <li>• Se på virkning i praksis og spejle det for medarbejdere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitere</li> <li>• Lytte</li> <li>• Identificere og fjerne barrierer</li> <li>• Fokuserer på de gode effekter for brugere og medarbejdere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fastholde ramme og mål</li> <li>• Samle og formidle succes</li> <li>• Skruer ned for forandringsstemningen</li> </ul>

K



# Derfor og sådan skal du være designleder

– strategisk grundlag  
og andre fif

**K**

# Derfor og sådan skal du være designleder

## VIS LEDERSKAB

- I Kolding Kommune skal du som leder udøve designledelse.  
Det betyder, at du skal sætte sig i slutbrugers sted og tilstræbe at træffe alle beslutninger, så de giver mening for dem.
- Det betyder også, at du og din organisation griber til at udvikle nyt i stedet for at lappe, når noget ikke virker.
- Det betyder, at du og din organisation ser muligheder og partnerskaber, hvor der før var problemer og bøvlende samarbejdsflader.
- Det betyder, at I tør noget, hvor I før ville være sikre først.

## BAGGRUND

- Ønsket kulturudvikling
- Ledelsesprincipper
- Designledelse – ledelseskæden

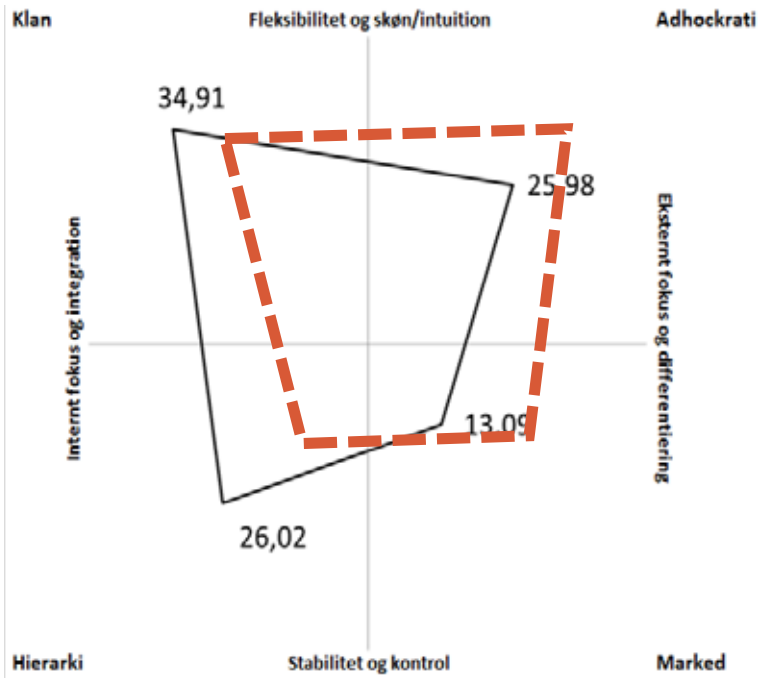
## BAGGRUND:

# Ønsket kulturudvikling

I efteråret 2012 blev der gennemført en kulturanalyse blandt Kolding Kommunes ledere. Resultatet har dannet retning for den strategiske og ledelsesmæssige udvikling i de kommende år. En retning der går fra en stærk klan og hierarkisk over imod en mere markedsorienteret, iværksættende og innovativ kultur.

Når du som leder skal lede i overensstemmelse med ledelsesprincipperne, udvikle og udøve ledelseskompetencer samt prioritere efter resten af ledelsesgrundlaget. Så er du i gang med at skubbe kulturen i den ønskede retning. Læs videre på de følgende sider og i ledelsesgrundlaget.

**Fif:** På siderne 27 og 37 er brugt samme akser, så her er dine ledelsesmæssige opmærksomheder og stile ind i kultur udviklingen.



Model af kulturanalyse i Kolding Kommune anno 2012

## BAGGRUND:

# 4 ledelsesprincipper

Kolding Kommunes ledelsesgrundlag blev udviklet af 300 ledere i 2013.

Kolding Kommunes ledelsesgrundlag vejleder dig i, hvilken ledelse du skal levere for at vi når visionen for kommunen.

I ledelsesprincipperne finder du de fire overordnede pejlemærker. Hver af disse er underbygget med de værdier, der skal i fokus og peger på en overordnet retning og prioritering for lederen.



VI DYRKER FORSKELLIGHED.  
som en forudsætning for gode  
resultater, fornyelse og udvikling.

Der stilles krav om – også fra os  
selv – at vi skaber RESULTATER  
både i drift og udvikling.

VI ER FAGLIGT DYGTIGE og tager  
ansvar for både fællesskabets krav og  
borgerens situation.

Det er vores opgave at omsætte  
byrådets beslutninger til meningsfulde  
aktiviteter, der virker i praksis.



VI INTERAGERER med resten af  
verden – f.eks. i partnerskaber  
med erhvervsliv, uddannelses- og  
forskningsinstitutioner m.fl., og når  
vi ser verden gennem brugerens  
øjne.

VI ARBEJDER FOR SMARTE  
LØSNINGER og effektiv udnyttelse  
af vores ressourcer. Vi er modige  
og går til kanten af det kendte. Vi  
formgiver, visualiserer og omsætter  
nytænkning til nye løsninger  
gennem design.

## BAGGRUND:

# Designledelse – ledelseskæden

**LEDER AF MEDARBEJDERE****MESTRE**

- Igangsætte og følge design- og forandringsprocesser, herunder være i kaos.
- Opbygge en kultur blandt medarbejdere, der understøtter nytænkning og eksperimenter, bl.a. ved at anerkende, at både succeser og fejl skaber viden og resultater.
- Inddrage interessenter fra borger til leverandør i definition af både behov, kvalitet og løsning.
- Tage imod ideer fra praksis og samarbejdspartnere og omsætte dem til udvikling.

**SÆTTE TID AF TIL**

- Udvikling og træning i designprocesser i organisationen.

**LEDER AF LEDERE****MESTRE**

- Sætte en fleksibel ramme, der giver plads til innovation og designtænkning og udvis tillid til dit lederteam.
- Lade lederteamet gå nye veje, give plads til eksperimenter og anerkende, at både succeser og fejl er del af processen.
- Forvente og belønne fokus på "kunderne" gennem inddragelse af interessenter fra borger til leverandør i definition af behov, kvalitet og løsning.
- Skabe en kultur, hvor det er alment accepteret, at ideer – uanset oprindelsessted – kan omsættes til udvikling og berige hele organisationen.

**SÆTTE TID AF TIL**

- Sikre rammerne omkring driften, frigøre ressourcer til innovation og designtænkning samt give dit lederteam sparring i ledelse af designprocesser.

**MESTRE:** De færdigheder lederen skal mestre for at kunne lykkes som leder på pågældende niveau

**SÆTTE TID AF TIL:** Det som lederen skal fokusere på og skabe tid til for at kunne lykkes som leder på pågældende niveau

## FUNKTIONEL CHEF

(Område- og stabschefer)

### MESTRE

- Integrere designtænkning i overordnede tiltag på egne politikområder og på tværs af andre relevante områder.
- Forvente innovation gennem design, værdsætte succeserne og stå på mål for evt. fejl.
- Sikre at interessenter inddrages.
- Sikre feedback opad og nedad i systemet, så ideer deles, bruges og skaber værdi i resten af organisationen.

### SÆTTE TID AF TIL

- Etablere tværgående opgaveløsning – med innovationskonsulenter, projektledere m.fl.

## TOPCHEF

(Direktører)

### MESTRE

- Anvende strategisk designledelse og designtænkning til at skabe forbindelse mellem byrådets vision og organisationens strategiske udvikling.
- Understøtte nytænkning ved konstruktivt at håndtere mulige modsætninger mellem det politiske og faglige system.
- Give plads til og efterspørge inddragelse af en bred kreds af interessenter som det naturlige bindeled mellem byrådets visioner og den daglige praksis.
- Skabe forståelse i organisationen og i den politiske ledelse for designtænkning – herunder, at nytænkning og værdiskabelse kan opstå alle steder i organisationen og dens omgivelser.

### SÆTTE TID AF TIL

- Gå på opdagelse i designmetodik for at få en dybere forståelse for designtænkning og -praksis.

## TEMATISK:

## Værktøjsoversigt

**Hvornår design?**

s. 06-07

**– her er design stærkest.**

- Design or not design s. 08-09
- Driftsledelse og designledelse s. 10-11
- Designprojekt vs. Hverdagsdesignledelse s. 12-13

**Designledelse**

s. 14-15

**– og de mange ledelsespositioner**

- Mindset og værktøjer ændres gennem designprocessen s. 16-17
- Lederens mange positioner s. 18-19
- En politisk styret organisation s. 20-21
- Designtrappen s. 22-23
- Hvad er jeres designkapacitet? s. 24-25
- Pejlesnor for din ledelsesstil s. 26-27

**Hvad er udfordringen?**

s. 28-29

**– Sæt rammen for det gode designprojekt**

- Min rolle som designleder s. 30-31
- Det gode projekt s. 32-33
- Kortlægning af interessenter s. 34-35
- Sæt det rigtige hold s. 36-37
- Effektkæde s. 38-39

**Gå på opdagelse**

s. 40-41

**– Se jer selv udefra**

- Min rolle som designleder s. 42-43
- Forstå mennesket bag borgeren s. 44-45
- Det handler altid om noget andet s. 46-47
- Det vi tror vi gør – og det oplevede s. 48-49
- Gå på opdagelse og brug det s. 50-51
- Gør det rigtige og gør det rigtigt s. 52-53

### **Godt i gang**

#### **– Indsigter, løsninger og test**

- Min rolle som designleder s. 56-57
- Innovatorens mørke nat s. 58-59
- Historiefortællingen s. 60-61
  - Vigtigheden af et stærkt ”hvorfors”
- Designtestguide s. 62-63
- Afprøvningens 3 faser s. 64-65
- Indsamling af data og analyse s. 66-67

### **Virk i drift**

#### **– Kommunikation og implementering**

- Min rolle som designleder s. 70-71
- Forbered implementering s. 72-73
- God forandringsledelse s. 74-75
  - giver god implementering
- Forandringskommunikation s. 76-77
  - sproget skaber virkelighed
- Forandringskommunikation s. 78-79
  - mening for målgruppen
- Vellykket implementering følger en plan s. 80-81
- Få alt og alle med s. 82-83
- Effektmåling s. 84-85
- Forstå medarbejdere i forandringen s. 86-87
- Forandringens faser s. 88-89
  - rette ledelse til rette tid

### **s. 54-55**

### **Derfor og sådan skal du være designleder s. 90-91**

#### **– Strategisk grundlag og andre fif!**

- Ønsket kulturudvikling s. 94-95
- Ledelsesprincipper s. 96-97
- Designledelse – ledelseskæden s. 98-99

**K**

**Udarbejdet af Designsekretariatet & HR**

Telefon 79 79 22 48

[design@kolding.dk](mailto:design@kolding.dk)

[www.kolding.dk/design](http://www.kolding.dk/design)



**Vi designer livet**