

DESIGNDRETVET OFFENTLIG PRIVAT INNOVATION



GUIDE til nysgerrige virksomheder, der ønsker systematisk udvikling af nye løsninger sammen med offentlige parter

Formål

"Hvad går jeg ind til, når jeg ønsker at udvikle nye løsninger i et innovativt samarbejde mellem offentlige medarbejdere og private virksomheder? Og hvad betyder det, når samarbejdet faciliteres via design? Design handler vel om at få noget til at se pænt ud? Det har jo intet med måden at samarbejde på!"

Spørgsmålene er gentagende gange stillet af nysgerrige virksomheder og kommuner i de tre år, som programmet, OPI Living Design Lab (LDL), har løbet af stablen. Trods spørgsmålenes berettigelse er svarene hverken entydige eller enkle. Tværtimod. For i OPI LDL har vi "bygget vejen, imens vi har gået på den". Af samme grund har det ikke været muligt at give troværdige og fornuftige svar, førend innovationssamarbejdet er påbegyndt. For potentialet ligger netop i, at lade virksomheder og kommuner samarbejde tæt om test og udvikling af nye velfærdsløsninger, som endnu er ukendte. De innovative partnerskaber kan både føre til øget vækst og innovation blandt virksomhederne, give nye svar på fremtidens velfærdsudfordringer i det offentlige og ikke mindst skabe mere værdi, værdighed og velfærd til borgerne.

Værdien af det tætte samarbejde er til at få øje på, men det samme er de mange faldgruber; forskellige værdigrundlag, kommunikationsbarrierer og manglende forståelse for hinanden. Disse er ofte på spil, når virksomhederne taler privatsk og det offentlige taler offentligt.

Et fælles sprog, en fælles tilgang og nyttige værktøjer derunder er derfor alfaomega for, at parterne finder hinanden, og sammen gennemgår en rejse fyldt med kaotiske opdagelser på ubetrukkede stier, usikkerheder og med flere spørgsmål end svar fra guiderne på turen. Derfor har designtænkningen sin berettigelse. Det er en nuanceret tilgang, et innovationssamarbejde kan guides ud fra, så usikkerhederne minimeres, rejsen systematiseres og et fælles sprog med gensidig forståelse opnås undervejs.

Udover at gøre rejseoplevelsen mere lærerig, tillidsfuld og at sikre at alle rejsende sammen kommer i mål, har designtænkningen et overskyggende formål; at skabe mening for brugerne. Med et arsenal af forskellige værktøjer inddrages brugere, såsom medarbejdere, ledere og borgere fra start til slut som medudviklere, eksperter og sparringspartnere, sådan at den endelige løsning skaber den tiltænkte værdi.

Nej, designtænkning handler ikke blot om at få noget til at se pænt ud. Det er en empatisk, brugercentreret og eksperimenterende tilgang, der i høj grad kan hjælpe det svære samarbejde mellem offentlige og private godt på vej, og samtidig sikre at de nye løsninger er innovative og skaber værdi for både virksomheder, offentlige og dem, det hele handler om, borgerne. Derfor, tag guiden til dig og få gode tips og tricks til de oplevelser, der venter dig på den rejse, du skal ud på.

God tur og nyd det uforudsigelige.

Indhold

BAGGRUND OG MÅLGRUPPE	SIDE 5
HVORFOR DRIVE OPI VIA DESIGNTÆNKNING?.....	SIDE 7
OM OPI LDL.....	SIDE 9
VÆRDISKABELSE	SIDE 14
DESIGN FOR HÅNDTERING AF USIKKERHEDER.....	SIDE 17
GODE RÅD	SIDE 25
FACILITATORENS ROLLER	SIDE 28
REFERENCER.....	SIDE 33

Baggrund og målgruppe

Denne guide er baseret på erfaringer fra samarbejdspartnere, der har deltaget i det designdrevne projekt 'Offentlig-Privat Innovation via Living Design Lab'. Kort fortalt mødes offentlige og private parter for at innovere sammen i et Living Design Lab, hvor muligheder og brugerreaktioner via prototyper testes i naturlige omgivelser. Tests i naturlige omgivelser afslører anvendelsesproblemer og viser hvordan der med fordel kan justeres på prototyperne, så fejl i udviklingen af løsninger minimeres. 'Offentlig-Privat Innovation via Living Design Lab' bliver i daglig tale forkortet til OPI LDL (www.livingdesignlab.dk). Guiden suppleres endvidere med generel viden om hvorledes designtænkning kan skabe værdi.

Guiden henvender sig primært til private virksomheder med en nysgerrighed på design og offentlig-privat innovation (herefter OPI). Derfor vil guiden rumme en nærmere præsentation af de værdier, der kan skabes for private virksomheder, når designtænkning og OPI kobles med hinanden. Og endeligt vil en række designværktøjer og gode råd blive opridset, for at slå på tromme for systematisk anvendelse af design i innovationssamarbejder mellem offentlige og

private. Af samme grund er titlen på guiden 'designdrevet offentlig Privat innovation'.

Afdelinger i den offentlige sektor med eksempelvis innovationskrav eller fokus på samarbejder med virksomheder kan også få stor gavn af den viden, der præsenteres ift. hvad designdrevet OPI kan bidrage med. Foruden at give indblik i den værdiskabelse der sker for virksomheder, præsenteres også erfaringer der viser den værdiskabelse, der samtidig kan ske for offentlige organisationer og de borgere i vores samfund, det offentlige servicerer.

Erfaringsopsamlingen afrundes med en definition af de forskellige roller, en facilitator i et designdrevet OPI-projekt ofte skal påtage sig for at skabe resultater hos både virksomheder, det offentlige og borgere. At dedikere ressourcer til en facilitator eller et team af facilitatorer, der kan understøtte den designdrevne proces i OPI, argumenterer vi er en fordel for de offentlige og private deltagere, da de dermed kan koncentrere sig om at sætte de kompetencer og den knowhow i spil, der skal til for at innovere effektivt sammen og opnå gensidig værdiskabelse.

Private virksomheder

Med erfaringerne fra OPI LDL får du, som virksomhed, indsigt i de værdiskabelser, der kan ligge i et designdrevet OPI-samarbejde. Designdrevne OPI kan eksempelvis både sikre dig relevant viden, nye indsigter og bedre kontaktflader, hvilket er centralt for skabelse af vækst på den lange bane. Ligeledes klædes du på til de udfordringer, der, i en sådan proces, kan opstå ved hjælp af en række 'gode råd'. Gode råd du med fordel kan tage stilling til, før du giver dig i kast med et designdrevet OPI-projekt og under vejs i projektet. Herudover får du indblik i, hvilke roller en facilitator med fordel kan spille i et designdrevet OPI-projekt, og hvad du dermed kan forvente dig af en facilitator.

Offentlige aktører

Selvom de erfaringer, der præsenteres i guiden mestendels er møntet på virksomheder, kan du som offentlig aktør også få gavn af at læse guiden. Guiden giver dig både et godt indblik i, hvordan virksomheder opfatter designdrevne OPI-forløb, samtidig med at guiden også giver dig forskellige perspektiver på, hvordan design kan åbne op for "det offentlige marked", de arbejdsgange og den viden, som medarbejdere og borgere har. Guiden er således en oplagt anledning til at få et frisk kig på de forudindtagelser og rutinemønstre, du og dine kollegaer typisk vil arbejde ud fra. Et kig der sjældent er tid til at prioritere i en travl hverdag, og som derfor er kan være en værdifuld indsigt at få.

Facilitatorer

Er du facilitator af et designdrevet OPI-projekt, kan du anvende afsnittet 'Facilitatorens roller' til inspiration og til at blive bevidst omkring en række specifikke fokuspunkter, som må anses som særligt vigtige i din funktion. Du får ligeledes visualiseret de forskellige kasketter, en facilitator, i denne kontekst, må kunne påføre sig for at kunne understøtte og drive en innovationsproces. En innovationsproces er jo ofte karakteriseret ved utallige usikkerheder om mål og midler og karakteriseret ved mange og forskelligartede interesser, hvorfor det er værdifuldt at kunne bevare det forkromede overblik, som er nødvendig for et succesfuldt projekt for alle involverede parter.

Hvorfor drive OPI via designtænkning?

At koble designtænkning til OPI er oplagt, da både de offentlige og private parter samt de borgere, løsningerne ofte også indbefatter, opnår en række fordele ved at anvende den tilgang til innovation, designtænkning præges af. Designtænkning bidrager nemlig på flere fronter.

Via systematiserede processer og metoder understøtter designtænkning OPI-samarbejdet i at italesatte tavs viden imellem parterne. Designtænkning tilvejebringer også OPI-samarbejdet ny viden og anderledes perspektiver. Endvidere skaber designtænkning fælles forståelse ved at sætte parternes og det omkringliggende samfunds viden og forståelser i spil, så udfordringer identificeres fra flere kanter, og flere facetter af løsninger kan indtænkes og nytænkes. Det er viden og forståelse, som bade gavner udviklingen af meningsfulde løsninger, og som understøtter fælles forståelse og relationen mellem parter i OPI-projekter. Det at understøtte relationerne mellem parterne er central for at opnå et værdiskabende innovationsforløb, idet OPI-parterne typisk repræsenterer vidt forskellige fagligheder, personligheder og incitamenter for at indgå i et innovationsprojekt sammen. Desuden bidrager designtænkning med helhedsorienterede analyser af problemer samt udforskning af mange forskellige løsninger, før udvikling og

implementering af endelige løsninger finder sted. Dette sker ved, at designtænkning giver parterne indsigt i og sikrer nysgerrighed over for menneskers behov, adfærd og kontekst. Nysgerrighed er afgørende for at kunne kvalificere både problemforståelse og udvikling af nye, meningsfulde og værdiskabende løsninger for de mennesker, de indbefatter.

Det er endvidere centralt at inddrage designtænkning i måden at bedrive OPI-samarbejder på, da OPI-samarbejdet typisk ikke indbefatter en lige vej fra start til slut. Målet står ikke klart fra start, og vejen til en løsning, der skal opfylde mange interessenters krav og behov, er oftest snørklet og uforudsigelig, fordi mulighedsrummet først skal udvikles og undersøges. Der er således flere usikkerheder til stede, der skal kunne rummes, såsom usikkerheder i relation til, hvilke teknologier der skal anvendes, og om disse vil virke i driften, om de nye relationer og roller, der skal skabes mellem eksempelvis ansatte og borgere, vil skabe gensidig værdi i praksis, og usikkerhed om fremtidige gevinster, der er værd at gå efter. Men at rumme og håndtere usikkerhederne er netop, hvad designtænkning også er effektiv til, hvorfor designtænkning derfor er oplagt til at understøtte OPI-samarbejder med.

Designtænkning

OPI

Offentligt-privat innovationssamarbejde (OPI) er udviklingssamarbejder mellem offentlige og private aktører, der sammen udforsker innovative løsninger på fælles definerede problemer (Evald et al., 2014). Målet er både at bane vejen for en mere effektiv offentlig sektor, skabe vækst i den private sektor og øge kvaliteten i de ydelser, som borgerne modtager. Der er ikke tale om et traditionelt leverandør-aftagerforhold, men om et samarbejde mellem udbydere og potentielle kunder, hvor der skabes gensidig værdi (Evald et al., 2015).

Designtænkning

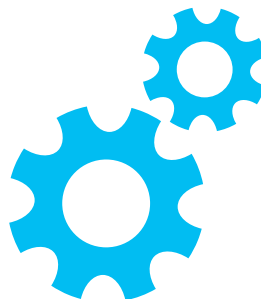
Afsættet er at alt kan designes og at designtænkning kan læres og praktiseres af personer med mange forskellige typer fagligheder og baggrunde. Hvad der er vigtigt at acceptere, er at designtænkning indebærer en ikke-lineær proces med helhedsorienteret analyse af problemet samt udforskning af mange forskellige mulige løsninger før udvikling og implementering af en endelig løsning. Desuden, at designtænkning indebærer indsigt i og nysgerrighed på menneskers behov, adfærd og kontekst, da denne viden er afgørende for at kunne kvalificere både problemforståelse og udvikling af nye meningsfulde og værdiskabende løsninger. Når designtænkning skal defineres anvender vi Tim Browns definition, som er: Designtænkning er en human tilgang til innovation, hvor designeren integrerer menneskelige behov, teknologiske muligheder og hvad der skal til for forretningsmæssig succes" (Brown, 2008)

Hvordan?

I projektet etableres fire innovationsforløb med tre virksomheder i hvert forløb og relevante medarbejdere fra de tre kommuner. Hvert innovationsforløb kan tage op til 1,5 år. Det hele sker i et Living Design Lab, hvor tests foretages i levende labs – kommunale driftsenheder – og udviklingen kvalificeres af designere, der får ny viden og skaber nye input. 98 kommuner danner rammen om det potentielle nationale marked for et slutprodukt – men velfærdsløsninger kan ofte globaliseres. Private virksomheder får en indgang til tre kommuner, de kan henvende sig til med deres mockups og gode ideer til nye velfærdsløsninger, som potentielt kan indgå i et af de fire innovationssamarbejder i projektet. Med hjælp fra designere går vi på opdagelse i velfærdsudfordringerne, som de

opleves af kommuner og borgere. Vi bruger designmetoder til at understøtte samarbejdet imellem parterne i projektet, fx når vi skal italesætte vores tavse viden, skabe en fælles forståelse for vores fælles udfordringer, og når vi ønsker at få indsigt i brugernes oplevelser og behov.

Indsigter vi efterfølgende kan omsætte til design af nye velfærdsløsninger til gavn for både borgere, kommuner og private virksomheder.



4 problemer i fokus

Småt affald i midtbyen

En opgørelse fra danske kommuner viser, at oprydningsarbejdet efter affald i det offentlige rum er en millionudgift i mange af landets kommuner. Alene i Trekantområdet bruger kommuner hvert år flere millioner på at rydde op efter folk (Kilde: Hold Danmark Rent). Specielt byområdet er udgiftskrævende. 60% af kommunerne bruger hovedparten af pengene til oprydningsarbejdet i byområdet, og på det punkt er der ingen forskelle mellem land og bykommuner (Kilde: Hold Danmark Rent).

Udover de direkte udgifter har Hold Danmark Rent også undersøgelser der peger på at henkastet affald forstærker negative spiraler og har overraskende store afledte omkostninger. Hold Danmark Rent peger således på, at henkastet affald kan påvirke ejendomspriserne, kommunernes brand som turistattraktion og mulighederne for at drive forretning.

Indeklima i folkeskolen for børns trivsel og læring

Indeklima kan være mange ting. For eksempel kan det være kombinationen af lyd, lys og luft. Tre indeklimafaktorer, som har betydning for både vores sundhed, adfærd og trivsel. Særligt børn er sårbare over for et dårligt indeklima. Det har talrige undersøgelser de seneste mange år påvist (besøg gerne Real Danias website for rapporter om børn og indeklima). Det dårlige indeklima påvirker for eksempel børns indlæringssevne. Børn klarer sig 9 % dårligere i tests, hvis de opholder sig i klasselokaler med dårligt indeklima. Det svarer til, at elever med et rigtig godt indeklima kan være et år foran pensum, når de når 9. klasse.

Ikke kun børnenes indlæring påvirkes af dårligt indeklima. Generelt ubehag i form af hovedpine, træthed og koncentrationsbesvær er også typiske symptomer hos børn, der opholder sig i lokaler, hvor indeklimaet er dårligt. På trods af at der i Danmark er brugt ca. 18 milliarder kroner i perioden 2007-2014 på renovering og opførelser af nye folkeskolebygninger, er det ikke lykket at få bugt med dårligt indeklima. Dette har et utal af rapport indtil nu dokumenteret.

Da indeklimaet ikke kun påvirkes af lyd, lys og luft, men også påvirkes af brugernes adfærd og rummets indretning, har de seneste års forskning erkendt vigtigheden af at kombinere objektive vurderinger af indeklimaet med subjektive oplevelser blandt brugerne af rum. Derfor er der også kommet et stigende fokus på adfærdsdesign, nudging og pædagogiske virkemidler i udviklingen af nye løsninger, der er målrettet dårligt indeklima i folkeskolerne.

Mit hjem som arbejdsplads

Mange medarbejdere inden for social- og sundhedssektoren arbejder i borgernes hjem. Det gælder medarbejdere i ældreplejen og i stigende grad også medarbejdere, der hjælper fysisk og psykisk handicappede, sindslidende og socialt udsatte. Som medarbejder kan man opleve dilemmaer mellem hensynet til borgeren og ens eget arbejdsmiljø. Det kan være svært at skulle varetage Arbejdsmiljøloven og Service- og Sundhedsloven på samme tid.

På den ene side skal medarbejderes ret til et forsvarligt arbejdsmiljø varetages, samtidig med at borgeres ret til at modtage pleje og behandling samt bestemme i eget hjem også skal respekteres. Et eksempel på, hvad der typisk kan skabe stridigheder imellem borgere og medarbejdere, er, hvis der er behov for at om-indrette hjemmet for at få plads til en plejeseng eller andet hjælpeudstyr.

Det kan være svært for en borger at acceptere, at det ikke længere er en mulighed at sove i sit eget soveværelse, fordi der ikke er plads til at plejepersonalet kan udføre deres job på forsvarlig vis. Det kræver en høj grad af både etik, faglighed og viden om de retningslinjer, der gælder, når man som medarbejder træder ind over dørtærsklen til et andet menneskes hjem og skal levere en ydelse.

Nogle gængse problemer, der skal tages hånd om i private hjem, kan angå 1) dårlige arbejdsstillinger som foroverbøjet krop og vrid, 2) u hensigtsmæssige løft af udstyr (og patienter), 3) mangel på kompetencer eller opbakning, 4) ringe kommunikation og samarbejde eller 5) rygning og husdyr. Hvad der er vigtigt at have fokus på, er således, udover den fysiske side af arbejdsmiljøet, også det psykiske arbejdsmiljø. Dette sker ofte igennem en APV – Arbejdspladsvurdering. En APV har til formål at beskrive de væsentligste fysiske og psykiske arbejdsmiljøforhold og løsninger ved arbejde i borgerens hjem. Men for at en APV skal virke skal den ikke blot beskrive, den skal også anvendes og løbende opdateres. I praksis oplever medarbejdere således ofte, at problemerne først viser sig, når arbejdet i hjemmet begynder. Dette kalder på, at medarbejderne er udstyret med gode relationelle kompetencer til at gå i konstruktiv dialog med borgeren om, hvad der skal ændres på.

Det demensvenlige samfund

Der findes ikke en én direkte årsag til demens, vejen dertil kan være mange. Men alder udgør en væsentlig risikofaktor, og den danske befolkning bliver kun ældre og ældre. Omkring 30.000 danskere over 65 lever med en demenssygdom og ca. 8000 nye tilfælde registreres årligt. Dertil skal lægges alle de ikke-diagnosticerede tilfælde, som estimeres til at fordoble tallet (Sundheds- og Ældreministeriet, 2017).

Men demens påvirker også pårørende. Ifølge Nationalt Videncenter for Demens lever omkring 400.000 danskere som pårørende til en demensramt borger. Forskning viser, at pårørende til demensramte borgere selv har større risiko for at blive syg, da det kan være nedslidende fysisk og psykisk at være pårørende til en demensramt. De pårørende har blandt andet højere risiko for at udvikle depression, få stress og opleve udbrændthed (Nationalt Videnscenter for Demens).

Indsigter fra eksperter involveret i OPI LDL-projektet, heriblandt pårørende, demensramte, kommunale fagpersoner, virksomheder og Alzheimers foreningen, underbygger, at pårørende nedslides, når deres nærmeste rammes af demens. Den fysiske og psykiske nedslidning indvirker på pårørendes livskvalitet, tryghed og fysiske samt sociale velbefindende og i sidste ende arbejdsevne. For eksempel kompenserer de pårørende allerede tidligt i et sygdomsforløb for de demensramtes nedsatte funktionsevne, og selvom compensationen fører til nedslidning og har helbredsmæssige konsekvenser, ønsker pårørende ofte først meget sent i den demensramtes sygdomsforløb at tage imod den hjælp, kommunerne tilbyder de demensramte. Nedslidning og udbrændthed blandt pårørende til demensramte er dermed også en omkostning for det kommunale velfærdssystem

Værdiskabelse

Når designtænkning sætter rammen for, hvorledes OPI gennemføres, er det for at skabe værdi og positive effekter for alle involverede samarbejdspartnere – såvel offentlige som private og de borgere løsningerne berører. Det gælder ift. kvalitativ værdiskabelse såsom adgang til nye netværk og samarbejdspartnere, kompetenceudvikling, adgang til det offentlige marked, dybere indsigt i kundesegmenter, brugeres vaner og handlemønstre samt ikke mindst øget medarbejdertilfredshed. Disse kvalitative værdier danner et stærkt grundlag for udvikling af effektfulde løsninger, der gavner borgere og offentlige organisationer samt sikrer vækst, eksportmuligheder og salg for virksomheder. Nedenfor præsenteres en række potentielle gevinster, du som virksomhed, kan opnå i en designdrevet OPI-proces. Fokus er på de gevinster der kan opnås nu og her ved at være en del af OPI LDL-projektet. De oplyste værdiskabelser baserer sig på de erfaringer forskellige parter har opnået ved at være en del af OPI LDL-programmet.

“

Vi kommer med i en formel proces. Det er lidt fedt, at vi, som mindre virksomheder, ligesom kommer med i en struktur, som er procesorienteret og dermed giver os noget læring.

PETER CLAUSEN, ADM. DIREKTØR, HORN GROUP APS



Kernen er, at de flytter fokus fra, hvad de selv synes er vigtigt til at få en forståelse for, hvad deres brugere synes er vigtigt.

THIT JUUL MADSEN, DIREKTØR, D2I

Netværk samt nye, robuste samarbejdspartnere

I et designdrevet OPI-projekt bliver du en del af et nyt og værdifuldt netværk med mange forskelligartede aktører, erfaringer og perspektiver. Netværket kan f.eks. være offentlige repræsentanter (ledere og medarbejdere), borgere/brugere og deres pårørende, interesse- og klyngeorganisationer, uddannelsesinstitutioner og designere.

Ud over det brede netværk får du også nye, robuste samarbejdspartnere i kraft af andre private virksomheder, så frem at OPI-projektet indbefatter at I skal samarbejde flere virksomheder sammen i fx netværksskopsortier (læs: guide til netværksskopsortier). I forpligter jer over for hinanden, får et stærkt samarbejde og medbringer hver jeres portefølje af kunder og samarbejdspartnere, som hele netværksskopsortiet nu får mulighed for at lukrere på.

Kompetenceudvikling

Ved hjælp af designmetoder og -facilitering

skabes en fælles forståelse og et konstruktivt samarbejde offentlige og private imellem, og flere virksomheder imellem, medens jeres individuelle, unikke kompetencer ligeledes bliver synliggjorte og bragt i spil. Dette kan bidrage til kompetenceudvikling og desuden afhjælpe de svagheder, din egen virksomhed måtte have.

Unikke brugerindsigter og markedskendskab

Du bliver introduceret for en række centrale medarbejdere i den offentlige sektor, som er eksperter på netop det område, du og dine samarbejdspartnere skal udvikle et produkt eller service til. Sideløbende inddrages i processen også brugere af den fremtidige løsning, og det betyder, at du, via designmetoder, får muligheden for at tilegne dig nogle unikke brugerindsigter.

Herved opnår du indsigt og adgang til både arbejdsgange, købsprocesser og eksisterende behov på et specifikt område inden for det offentlige, hvilket bidrager med et ganske unikt markedskendskab.

“

Gevinsten med designtænkning er, at man kommer ud og træder på hjørner, som er meget usandsynligt, man ellers ville nå ud i.

JEPPE H. LAURSEN, DIREKTØR, ZEBICON

Kvalificeret produktudvikling og vækst

Med det unikke markedskendskab og indsigt i brugernes behov, tilhørende både borgere og medarbejderes, udvikles i langt højere grad en kvalificeret løsning. Sandsynligheden for at du allerede har en kunde i de involverede offentlige instanser, når du står med en færdig løsning, er herudover markant større end ved traditionel produktudvikling. Det øgede salgspotentiale skulle dermed, på sigt, kunne bidrage med øget omsætning og vækst i din virksomhed.

Fremadrettet strategi

Via den kreative tilgang og den professionelle emotionalitet, en designdrevet OPI-proces indbefatter, hvor der samtidig er stort fokus på rå rationalitet og rå kommercialisering, skabes grobund for en fremadrettet strategi, der i høj grad matcher brugernes fremtidige behov og dine kompetencer og knowhow. Der er dermed tale om

en struktureret ramme omkring en designproces, som skal lede dig på rette vej mod målet.

Øget medarbejdertilfredshed

Som en bonus i din OPI-proces kan brug af designtænkning og -metoder bidrage med øget medarbejdertilfredshed i din virksomhed. En øget medarbejdertilfredshed skabes på baggrund af din innovative produktudvikling, som, med design, i højere grad målrettes brugernes reelle behov og dermed skaber fundament for en følelse af større meningsfuldhed hos dine medarbejdere. Design skaber indblik og indsigt, og skaber dermed medarbejdere mulighed for at opleve borgere eller brugere og deres behov på nærmeste vis og få nogle andre perspektiver på hvordan arbejdsopgaver kan løses. En forståelse og indsigt i borgeres eller brugeres "verden", som kan skabe mening og dermed tilfredshed hos medarbejderne.

“

Med tilfredse medarbejdere og borgere der føler sig set og hørt, skabes i øvrigt ambassadører for den offentlige sektor, som kan fortælle den gode historie.

KIM NORDFELDT THOMSEN, SPECIALKONSULENT, BILLUND KOMMUNE

Design for håndtering af usikkerheder

Til et designdrevet OPI-forløb kan designredskaber anvendes til facilitering af processen fra start til slut, så der skabes et effektivt samarbejde mellem partene, og samtidig kan et designdrevet OPI-forløb anvendes til systematisk at afdække centrale problemer og udfordringer, som sikrer, at udviklingen af en løsning er effektiv og fyldestgørende. Designredskaber er effektive til dette (Micheli et al., 2018), da de ofte kan sikre: 1) Et holistisk blik, der tager højde for hele oplevelsen af en løsning samt rummer, at konteksten kan ændre sig, 2) være visualiserende, så brugeres oplevelser gøres mere håndgribelige, selvom der er tale om services og processer, 3) være medskabende, så andre mennesker involveres, især dem, der er en del af et system, proces eller service, der er fokus på, foruden dem, der konkret udvikler, og 4) kan understøtte brugerorientering ved at sætte mennesker og ikke teknologi eller fagprofessionel viden i centrum for, hvad der skal udvikles..

I det følgende vil vi gennemgå en række metoder vi har anvendt i OPI LDL-programmet for at illustrere hvorledes vi ud fra designtænkningen har arbejdet med på systematisk vis at få frembragt viden og indsigter, der leder deltagerne til rette sted trods den snørklede proces de

gennemgår. Men først vil vi præsentere afsættet for, hvordan designtænkning kan udøves, eksemplificeret via den tilgang der er valgt i OPI LDL programmet

Afsættet i designtænkning

Designfagligheder spænder vidt og praktiseres på forskellig vis. Det er der flere gode grunde til. En af dem er, at design er en faglig disciplin, som rummer forskellige 'genre', fx participatory design, designledelse, industrielt design, interaktionsdesign, kommunikationsdesign, procesdesign, servicedesign og strategisk design (Dansk Design Center, 2016). Derudover anvendes design i forskellige kontekster, fx forskellige forvaltnings- og forretningsområder, og med forskellige problemstillinger for øje, der med varierende grad af kompleksitet kalder på forskellige tilgange. At skræddersy designprocesser og metoder, så de matcher konteksten, herunder de mennesker, der er involveret, er derfor en af hjørnestenene i designtænkningen.

Afsættet for OPI LDL programmet er bl.a. en design tilgang, der fokuserer på brugerdreven innovation, ikke blot slutbrugeren, men alle brugere i økosystemet. Med stakeholders forstås personer, grupper, organisationer, virksomheder, foreninger eller myndigheder m.fl., som kan blive påvirket af eller kan påvirke projektets aktiviteter, forløb og resultater. Dette afsæt tages, fordi kimen til innovation ligger i mødet mellem forskellige perspektiver. Det centrale er dermed samskabelse mellem forskellige mennesker (brugere).

Af samme grund er det også vigtigt i afsættet at anerkende, at der er andre former for viden der skaber værdi foruden den fagprofessionelle viden og teknologiske knowhow mange offentlige aktører og virksomheder har. At turde gå på opdagelse handler om at sætte sine faglige og teknologiske antagelser om brugers behov og situation på hold, og åbne op for nye indsigter om den menneskelige adfærd. Hvordan services, arbejdsgange og teknologier opleves af brugere er således væsentligt for at kunne frembringe værdi for alle parter. Fagprofessionel viden og teknologisk viden er dermed i sig selv ikke tilstrækkelig, for at udvikle løsninger der fungerer

i praksis. Brugernes oplevelser, indsigter og erfaringer er også værdifulde input.

Desigtænkning drejer sig i bund og grund om, at anerkende mennesker eller brugere som de væsener de er. Mennesker og brugere har følelser og basale behov, og kan med fordel opfattes som eksperter, der kan give værdifuld viden om hvad der virker og ikke virker i deres individuelle situation. Her er der megen viden og indsigt at hente.

Et vigtigt element i at gå på opdagelse er, at brugere (og medarbejdere) ikke altid selv ved, hvad der giver mening, hvis de blot spørges direkte. En pointe Henry Ford er citeret for mange gange i forbindelse med opfindelsen af bilen er nemlig: "Havde jeg spurgt, hvad folk ville have, så havde de svaret hurtigere heste – de kunne ikke forestille sig biler" (Henry Ford citeret i Bechmann, 2010: 147).

Et vigtigt element i at gå på opdagelse, er således 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 fortalt at der foregår. Det er et grundlæggende menneskeligt vilkår, at idealer ikke altid holder til mødet med virkeligheden. For eksempel kan de faglige idealer pege på et, mens den oplevede service hos borgere kan være en helt anden. Hvilke metoder, der er anvendt i OPI LDL programmet, ser vi nærmere på i det følgende:

Designværktøjer: hvorfor og hvordan

Til et designdrevet OPI-forløb kan designredskaber anvendes til facilitering af processen fra start til slut, så der skabes et effektivt samarbejde mellem partene, og samtidig kan et designdrevet OPI-forløb anvendes til systematisk at afdække centrale problemer og udfordringer, som sikrer, at udviklingen af en løsning er effektiv og fyldestgørende. Designredskaber er effektive til dette (Micheli et al., forthcoming), da de ofte kan sikre: 1) Et holistisk blik, der tager højde for hele oplevelsen af en løsning samt rummer, at konteksten kan ændre sig, 2) være visualiserende,

så brugeres oplevelser gøres mere håndgribelige, selvom der er tale om services og processer, 3) være medskabende, så andre mennesker involveres, især dem, der er en del af et system, proces eller service, der er fokus på, foruden dem, der konkret udvikler, og 4) kan understøttebrugerorientering ved at sætte mennesker og ikke teknologi eller fagprofessionel viden i centrum for, hvad der skal udvikles. I det følgende præsenterer vi derfor, for at illustrere anvendelsen af designredskaber i et OPI-projekt, en række udvalgte designredskaber, som har understøttet parterne i at starte og drive et værdiskabendesamarbejde. Nedenstående tabel giver en kort beskrivelse af formål og anvendelse for de forskellige designredskaber:

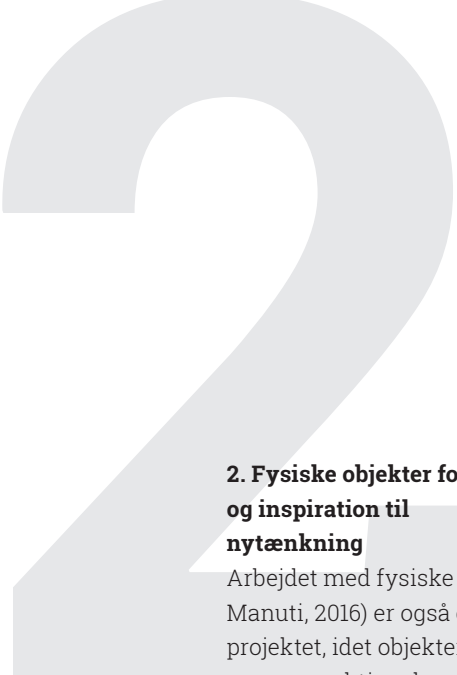
Oversigt over udvalgte designredskaber

	Formål	Hvordan kommer redskabet i spil?
Billedstimulation	For skabelse af dialog og åbenhed	Billeder er en visuel tilgang til at få mange og ofte anderledes idéer og til at skabe dialog blandt deltagere, som ikke nødvendigvis har kendskab til hinanden. Billederne får deltagerne til at associere, tænke frit og dele deres oplevelser. Derudover kan billeder være med til at skabe en fælles forståelse blandt mennesker, som sprogligt eller følelsesmæssigt ikke er på samme 'kanal'.
Fysiske objekter	For ny viden, nye perspektiver og inspiration til nytænkning	Fysiske objekter gør det lettere for deltagere med forskellig baggrund at engagere sig i dialoger, fordi deltagerne får mulighed for at tænke og formidle med hænderne. Når der tænkes igennem objekter, kommer der ofte ny viden og nye perspektiver i spil, som deltagerne ikke selv var opmærksomme på.
Brugerrejser og persona	For skabelse af brugerforståelse og -indsigter	Ved brugerrejser kortlægges og visualiseres brugers oplevelse med at interagere med en service eller et fysisk produkt. Brugerrejser giver dermed mulighed for effektivt at kommunikere omkring kvaliteten ved eksisterende services eller produkter fra brugerens perspektiv. Personaer er fiktive beskrivelser og visualiseringer af relevante arketyper af brugere, og belyser brugerens behov, livssituation, adfærdsmønstre og holdninger. Personaer giver et grundlag for at udvikle et mere dybdegående kendskab til og forståelse for forskellige typer af brugere, der er relevante for typen af koncept eller produkt, der er under udvikling.
Tidlig prototyping	For hurtig feedback, læring og udvikling	Tidlige prototyper er ofte bud på scenarier for mulige fremtidige løsninger. De konkretiserer hurtigt idéer ved at gøre dem håndgribelige og forståelige for andre, hvilket giver mulighed for at modtage detaljeret feedback fra brugere, så prototypen kan videreudvikles og reducere fejl og mangler inden den raffinerede prototype lanceres. Tidlig prototyping er således også ideel til test af forretningspotentialer, uden at ressourceforbruget bliver for stort.

1. Billedstimulation for skabelse af dialog og åbenhed

Et af de designredskaber, der er anvendt i flere workshops i OPI LDL-projektet, er billedstimulation (Al-Kodmany, 1999). Det kan være fotos, taget af de deltagende parter eller af professionelle, for at vise situationer eller omgivelser, der stimulerer dialogen. Det kan også være korte videoer, enten spillet af deltagerne selv (eksempelvis forskellige perspektiver på en løsning), animationsillustreret (eksempelvis arbejdsgange) eller sammenklippede optagelser (eksempelvis hændelser i løbet af en almindelig arbejdsdag).

Billeder er en visuel tilgang til at få mange og ofte anderledes idéer og til at starte en dialog mellem deltagere, som ikke nødvendigvis har kendskab til hinanden på forhånd, da billederne får deltagerne til at associere, tænke frit og dele deres oplevelser (Bason, 2016). Ved at hjælpe deltagerne til at sætte ord på værdier, som de forbinder med bestemte situationer, aktiviteter, udfordringer eller oplevelser, opnås refleksion og nysgerrighed på andre. Det er således ofte en ukompliceret måde at starte en dialog mellem mange og forskellige deltagere på og fra start få belyst mangeforskellige perspektiver.



2. Fysiske objekter for ny viden, nye perspektiver og inspiration til nytænkning

Arbejdet med fysiske objekter (Impedovo og Manuti, 2016) er også ofte anvendt i OPI LDL-projektet, idet objekter sikrer, at ny viden og nye perspektiver kommer frem. Det at anvende fysiske objekter gør det lettere for deltagere med forskellig baggrund at engagere sig i diskussioner, da de fysiske genstande langt bedre formidler og visualiserer pointer og budskaber, end ord muliggør (Andersen, 2013). Et godt eksempel på dette er "sølvsettet", som består af en række sølvobjekter. De fysiske objekter gør det lettere for deltagere med forskellig baggrund at engagere sig i en fælles diskussion, da deltagerne får mulighed for at "tænke med hænderne". Via små dimser og dippedutter i blankt metal eller sølvfarvet plast skaber deltagerne eksempelvis organisatoriske sammenhænge ved at bruge "punktting" og "forbinderting" som kæder og stænger. På denne vistydeliggøres det, hvem de forskellige aktører og interessenter er samt relationerne mellem dem. Deltagerne kommer således et spadestik dybere fra den formelle til den uformelle organisering,

der netop er værdifuld for virksomhederne i forhold til at forstå, hvem der influerer på hvad og hvornår. Sølvsettet får således deltagerne til at fortælle nyttige historier, og typisk også anderledes historier, om kendte aktører og relationer og dermed det værdinetværk, de eksisterer i.

3. Brugerrejser og personaer til skabelse af brugerforståelse og -indsigter

Brugerrejser og personaer er to metoder, der er anvendt i OPI LDL-projektet for at opnå indsigt i forskellige brugertyper (Mintrom og Luetjens, 2016). Det at afdække brugerrejser og udarbejde personas har været en vigtig brik i at udvikle løsninger, der giver mening for de brugere, løsningen er rettet mod, og de brugere, som kan influere på, om en løsning adopteres eller ej. Fokus har således været rettet mod flere typer af brugere, såsom de brugere, der anvender løsningen for at formidle en service, de brugere, der modtager den service, løsningen indebærer, de brugere, der administrerer løsningen, og de brugere, der betaler for løsningen. Ved brugerrejser (Mintrom og Luetjens, 2016) kortlægges en brugers opfattelse af fordele og ulemper ved konkrete berøringspunkter i forbindelse med leverancen af en service eller et fysisk produkt – både før, under og efter. Det effektive ved at bruge brugerrejser er, at de kommunale fagligheder og processer belyses fra slutbrugers perspektiv, altså borgerens synsvinkel.

En brugerrejse sætter således brugeren af en løsning i centrum. Ved personaer (Miaskiewicz og Kozar, 2011) styrkes det dybere kendskab til forskellige typer af brugere, og dermed understøttes virksomhedernes professionelle empati og forståelse af, hvad det er for ledere, ansatte og borgere de har at gøre med som mennesker. Derudover kan førstehåndsfortællinger fortalt af brugerne selv også skabe refleksion og indsigt, hvorfor vi i OPI LDL har prioriteret at invitere for eksempel borgere og deres pårørende med ind tidligt i innovationsprocessen, så deres perspektiver bliver hørt tidligt og undervejs i udviklingen af nye løsninger.

4. Tidlig prototyping for hurtig feedback, læring og udvikling

God valid feedback, der kan danne basis for kontinuerlige beslutninger, kræver fokuseret forberedelse, gennemførelse og efterbearbejdning. Men effekten af valid feedback behøver ikke at tage lang tid. Derfor har vi i OPI LDL-projektet arbejdet med tidlige prototyper eller mock-ups, som det også kaldes (Brandt, 2007). Tidlig prototyping er en metode, der hjælper parterne med hurtigt at konkretisere idéer til blandt andet fysiske former, og giver mulighed for tidligt at vurdere potentiale og omkostninger ved udvikling af et produkt eller en service (Kolding Kommune, 2017). Tidlig prototyping gør således idéer håndgribelige og forståelige for andre, hvilket giver mulighed for at modtage detaljeret feedback fra brugere og medarbejdere, så fejl og mangler reduceres inden den færdige løsning.

Af samme grund er det vigtigt, at tidlige prototyper ikke bliver store, flotte værker, hvor der bruges tid på detaljerne, men i stedet forbliver hurtige, simple afprøvninger af grundidéer. Der kan anvendes flere forskellige former for tidlige prototyper, såsom en simpel modelbygning, hvor

man eksempelvis med pap, saks, lim, stof m.m. hurtigt giver en idé form. En tidlig prototype kan også visualiseres via en kort film, hvor personer viser situationer, hvor løsningen træder i kraft eller visualiseres via storyboards, hvor eksempelvis sekvenserne i en arbejdsgang er i fokus, så det visualiseres, hvordan arbejdsgangen ser ud ved ibrugtagning af løsning.

En tidlig prototype kan også være i form af et storyboard (Bason, 2016), der er en simpel visualisering af et fremtidsscenarie, hvor grundelementerne ved komplekse løsningsforslag kan visualiseres uden at have alle detaljer på plads. Begrebet stammer fra filmens verden, hvor man benytter storyboardet til at få det filmiske flow på plads, inden de dyre filmoptagelser finder sted. Ofte vil storyboardet blive udviklet ved hjælp af tegninger. Det kan bruges som afsæt for en dialog med brugere, hvor brugerne deler deres oplevelse af løsningen, hvilket hjælper med at spotte potentialer eller ulemper ved løsningerne, som udviklerne selv er blevet blinde for.

Gode råd:

For at kunne indgå i et designdrevet OPI-projekt er det en fundamental nødvendighed, at du har en sund forretning med en fornuftig likviditet til rådighed. En forretning som kan bære at du investerer i en innovationsproces, hvor det økonomiske afkast ikke nødvendigvis finder sted det første stykke tid. Samtidig er det vigtigt med en konkret stillingtagen til, hvor stor en del af dine ressourcer og din tid, du er i stand til og ønsker at afsætte til innovation.

Innovationsprocesser kræver som udgangspunkt et øget ressourcetræk, der skal kunne finde sted samtidig med at den almindelig forretning kører ved siden af med de fluktuationer der sagtens kan være her også.

Med de værdifulde erfaringer der, som inspiration til dig og din virksomhed, er indsamlet med udgangspunkt i OPI LDL, følger en række gode råd, du med fordel kan tage stilling til, når du overvejer at indgå i et designdrevet OPI-projekt.

Hav følerne ude

Er du usikker på, om OPI og designtænkning er noget for dig, så undersøg de erfaringer der er på området i første omgang. Mød fx op til et

opstartsarrangement. Her kan du få et indblik i, hvad det handler om og få stillet de spørgsmål, du har brug for. Udspørg også gerne deltagere fra tidligere forløb, der vil kunne give dig et nuanceret billede af de muligheder og udfordringer de har været igennem. På denne baggrund kan du få et umiddelbart indtryk af, om det kunne være noget for dig og den måde du mener at din virksomhed skal udvikle sig på.

Vær åbensindet og lyttende

Blandt de adskillige parter, du får kontakt med gennem et OPI-projekt, vil der være forskellige interesser, holdninger, mål, værdier og kulturer. For at du sikrer dig selv en optimal deltagelse, engagement og det bedst mulige resultat af processen, er det af afgørende betydning, at du forholder dig åbensindet og lyttende til disse forskelligheder. Det er netop forskellige perspektiver på tingene der kan skabe aha-oplevelser og føre til nye værdiskabende indsigter.

Hav tillid

Med en stor grad af åbensindethed kommer også tillid. Tillid vil gøre det betydeligt lettere for dig at turde favne det, der, i processen, kan føles som udfordrende, følsomt og måske endda angstprovokerende for dig som virksomhed. Tillid og fortrolighed er eksempelvis særligt vigtigt, når I, som virksomheder, skal åbne op for "maskinrummet" og blotlægge jeres unikke kompetencer for både hinanden og jeres facilitatorer. Men hvis du udviser tillid vil du sandsynligvis også blive mødt med tillid, hvilket er grobunden for et produktivt samarbejde.

Tør at åbne op

Designtænkning kræver i høj grad, at du tør åbne op for dig selv. En af måderne hvorpå du kan sikre dig den nødvendige åbenhed er, at du tør afprøve nye veje at gå sammen med resten af dit team. At turde give slip, være fjollet og udforske sammen, kan frigive energi, skabe bølgelængde og styrke jer som team i pressede situationer. Det skaber desuden tillid, åbenhed, respekt og gensidig forståelse.

Lad dig facilitere

Et af de afgørende succeskriterier for et designdrevet OPI-projekt ligger i at turde lade sig facilitere af de eksperter, der netop er udvalgt til formålet. Med dit engagement i og tillid til en professionel og struktureret facilitering sikrer du dig en proces, som tager alle aspekter i betragtning, og som guider dig og dine samarbejdspartnere på rette vej mod en kvalificeret løsning.

Anerkend brugernes perspektiver

Dine brugere er eksperter i det behov, du og dit konsortium søger at dække med jeres løsning. Det er dermed altafgørende, at du er klar til at tillægge dine brugeres stemme den værdi, som er nødvendig for at forstå deres reelle behov, hvorefter en relevant produkt- og serviceudvikling kan finde sted.

Vær klar på forandring og radikale ændringer
At anvende design i din virksomhed kan skabe radikale ændringer, og du skal være forberedt på, at det, på sigt, kan stille krav til større ændringer i din virksomhed inden for f.eks. produktion, strategi og ledelse. Vær dog åben overfor de radikale ændringer da de i sidste ende opkvalificerer din måde at drive forretning på.

Hav øje for implementering

I forlængelse af den forandring og de ændringer, en OPI-proces resulterer i, er det afgørende, at du, efter projektet, fortsat har fokus på selve implementeringen af de nye processer og produkter eller services i din virksomhed. Ændringerne skal forankres i din strategi, så resultaterne i dit OPI-projekt anvendes og udmønter sig i kommercialiserbare løsninger. Ligeså vigtigt er det at have fokus på den implementering, der skal til for at en ny løsning bliver anvendt og skaber værdi for brugerne. Et fokus som ikke kan vente til efter projektets afslutning, men som kræver løbende opmærksomhed igennem OPI-processen og opfølgning samt handling efter projektets afslutning.

Vær risikovillig

En designdrevet innovationsproces kræver en anselig mængde tid. Det gør sig specielt gældende i opstartsfasen, hvor adskillige aspekter skal kortlægges og diverse interesser inddrages. Det betyder, at du skal være villig til at lægge en vis mængde ressourcer i dit OPI-projekt trods risikoen for, at du ikke nødvendigvis kan vide dig sikker på et afkast.

Sig nej, hvis du ikke har ressourcerne og paratheden

Gør op med dig selv om du oprigtigt har de ressourcer og den parathed, som er helt fundamentalt i en designdrevet OPI-proces. Der kan være stor værdi at hente, men for at du kan høste de frugter, der kan ligge i et sådant projekt, er det altafgørende, at du er helt bevidst om, hvad det kræver og der realiteterne i øjnene. Et nej til et projekt er ikke ensbetydende med et nej på længere sigt.

Facilitatorens roller

Et OPI-projekt kan med rette designfaciliteres via et team af forskellige facilitatorer med hver deres unikke kompetencer, der er vigtig for at kunne gennemføre en innovationsproces. Men hovedansvaret bør lægges hos max 1-2 personer. Som facilitator eller som et team af facilitatorer af en designdrevet OPI-proces har du en yderst betydningsfuld og udadvendt

funktion, hvor du fungerer som bindeled mellem det offentlige og den private sektor. Samtidig skal du kunne inddrage og anvende borgernes og uddannelsesinstitutioners perspektiver i processen. Disse fire bolde skal i en vis grad kunne jongleres på samme tid, mens det ligeledes er afgørende at kunne prioritere et konkret fokus på de 'rigtige bolde' på de rette tidspunkter.



Med de mange forskelligartede interessenter i en OPI-proces har du, som facilitator, en opsøgende funktion til inddragelse af virksomheder og repræsentanter fra den offentlige sektor og over for andre relevante samarbejdspartnere. Sideløbende vil du skulle have det forkromede overblik over og strukturere processen lige fra opstart og til at samarbejdspartnerne står med en reel prototype.

Dette medfører en række centrale og forskelligartede roller, du skal kunne træde ind i.

Kommunikatør

I din rolle som facilitator er din fornemmeste rolle at kunne kommunikere med en mangfoldig skare af aktører og jonglere med de forskellige perspektiver, mål og ønsker herunder. Du bliver hermed en kulturformidler, som stræber mod at forene forskellige 'sprog' i én fælles forståelse.

Rammeformidler

Som ansvarlig for et OPI-projekts rammer, er det også din opgave at videreformidle disse til projektets aktører. Herunder ligger f.eks. aktørernes roller og de vilkår de skal arbejde inden for såsom tidshorisonter, finansiering,

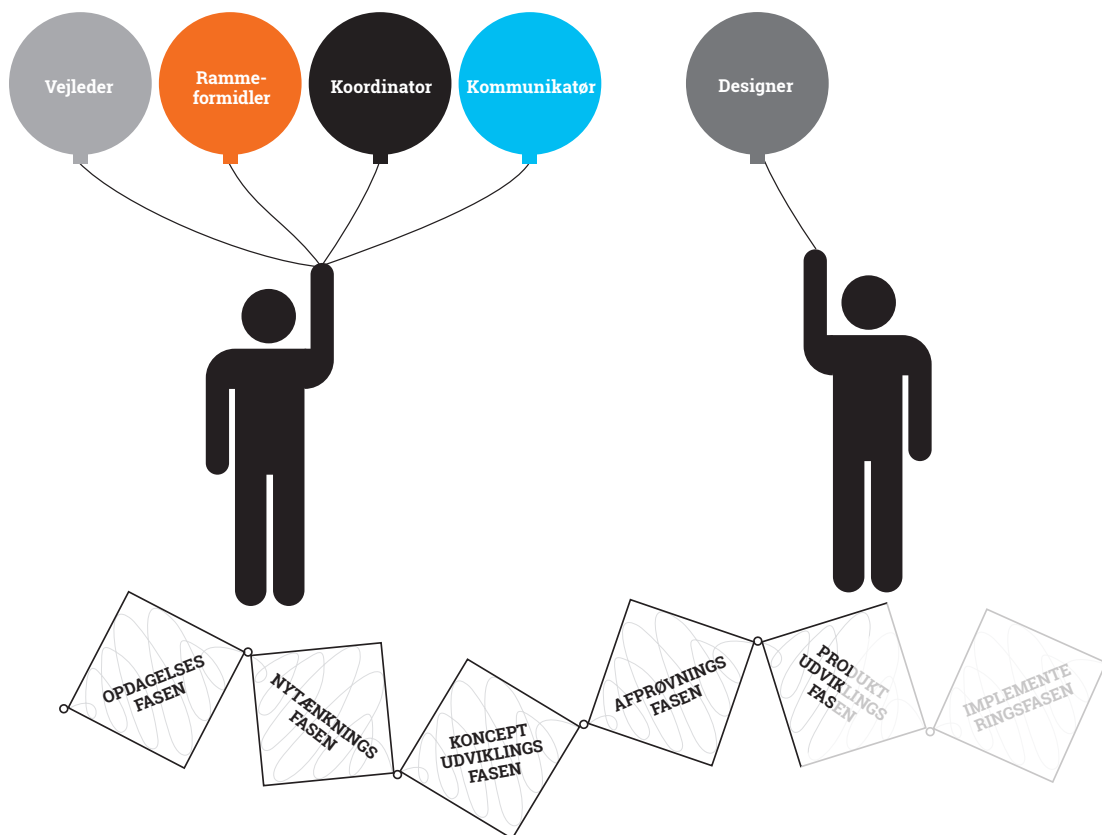
projektformål og eventuelle samarbejdsaftaler. Samtidig skal du kunne tydeliggøre de forskellige processer, delmål og overordnede mål, projektet måtte indeholde og skal opfylde. Med en klar rammeformidling skabes også tryghed i projektet, mens risikoen for konflikt formindskes.

Vejleder

I forlængelse af din rolle som rammeformidler skal du ofte også kunne fungere som vejleder alt afhængig af hvad det er for uforudsigelige situationer samarbejdspartnerne kommer ud i og mangler viden om. Det kan være behovet for at vejlede omkring hvordan nye samarbejdspartnere indsluses, hvordan forventningsafstemning partnerne imellem kan foretages løbende og hvilke lovgivningsmæssige krav der er til samarbejdet.

Koordinator

Koordinering af diverse aktiviteter og aktører hele processen igennem såsom møder, workshops samt medarbejdere og ledere er helt centralt for, at alle tråde i et OPI-projekt kan samles, at tidsfrister kan imødekommes, og ikke mindst at det store overblik bliver muligt at skabe og bibeholde.



(Designer)

I en designdrevet OPI-proces kan behovet for designkompetencer spænde bredt – selv i samme projekt. Der kan fx være behov for designfaglige kompetencer indenfor både proces, teknologi, antropologi og kommunikation. Designfunktionen

kan ligeledes ligge i facilitatorens jobbeskrivelse. Det er dog vigtigt at være bevidst om egne kompetencer og begrænsninger og overveje, om bolden ligger bedre hos en eller flere eksterne designere med erfaring inden for netop det eller de felter, projektet beskæftiger sig med.

Facilitatorens opmærksomhedspunkter

Med facilitatorens mange kasketter og den konkrete erfaringsopsamling fra samarbejdspartnere i OPI LDL, kan følgende

parametre, med respekt for forskellighed OPI-projekter imellem, anbefales at inddrage i dit arbejde som facilitator.

Skab tryghed i designtænkning ved at imødekomme virksomheders og samarbejdspartneres usikkerhed ved at præsentere "værktøjskassen" på en neutral måde.

Sikr dig en detaljeret, godt beskrevet og skarpt faciliteret proces. Det skaber også tryghed.

Skab grobund for en initial tillid parterne imellem, således at virksomheder tør åbne for "maskinrummet".

Frygt ikke konflikt. Først ved konflikt med sig selv og hinanden, rykker virksomhederne sig, og her sker udviklingen.

Anerkend at der grundlæggende er meget forskellige kulturer repræsenteret i processen. Din opgave er, på trods af forskelligheder, at skabe en grad af konsensus, så der kan arbejdes mod ét fælles mål, der sagtens kan imødekomme forskellige behov og værdier.

Vær skarp på hvilken form for designbistand der er behov for i de individuelle projekter. Design er en bred faglighed, og der er stor forskel på, om der er tale om eksempelvis forretningsmodeludvikling, et produkt eller en service. Desuden kan der med stor fordel lægges vægt på, at vedkommende, som skal designe processen, har erfaring både med den offentlige sektor og ikke mindst det kommercielle forretningsaspekt i den private sektor.

Sørg for at klæde virksomhederne på til en vis grad af selvledelse i processen men træd også i karakter, når det er påkrævet. Det betyder, at du skal kunne fornemme, hvornår der er behov for dig, selvom du måske ikke er "inviteret". Samtidig skal du også kunne vurdere, hvornår der ikke er behov for dig på trods af, at interessenterne ønsker din tilstedeværelse.

Vær opmærksom på (uhensigtsmæssige) magtforhold indbyrdes mellem samarbejdspartnerne.

“

Når én tager lederskab, er det på én og samme tid muliggørende og begrænsende, og nogle gange udvikler det sig til at være mere begrænsende end udviklende. Vi forstår magt som gensidig afhængighed, og jeg mener, at det er et element, som det meste designtænkning ikke tænker med ind.

HENRY LARSEN, PROFESSOR OF PARTICIPATORY INNOVATION, SDU

Referencer:

Andersen, M. K. (2013), *Servicecenter for telemedicin*, i (red.) Fangel, A. B., Mikkelsen, M., Buur, J. & Fenger, M. R., *Superbrugerne*, konsortiet UNIK, side 1-59.

Bason, C. (2016), *Form fremtiden: Designledelse som innovationsværktøj*, Gyldendal Business, side 1-200.

Bechmann, S. (2010), *Service design*, *Academica*, side 1-288.

Brown, T. (2008) "Design Thinking" In *Harvard Business Review*, 86(6): 1-9.

Evald, M. R., Pihl-Thingvad, S. & Kristensen, D. B. (2015), *Værdiskabelse gennem tre bundlinjer i velfærdsinnovation: Det offentlige, borgerne og de private virksomheder*, I årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO, side 86-91.

Kolding kommune (2017), *Designkit Værktøjer*, Design, Kommunikation og Event i Kolding kommune.

ROPS (2015), *Hvad kendetegner OPI'er på velfærds- og miljøområdet, der lykkes? Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde*, side 1-58.

Jungersen, U. & Hansen, XX (2014),

Micheli, P., Wilner, S. J., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2019). *Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda*. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124-148.

LIVINGDESIGNLAB.DK

