



Christian Bason
Innovationschef
MindLab.

Offentlige ledere som designere

KAN DESIGNERE HJÆLPE offentlige og private ledere med andet end lækker indretning og behagelige kontorstole? Hvis man skal tro den seneste bølge af ledelseslitteratur, er svaret ja. Bøger som "Design-driven innovation" af Roberto Verganti, "Change by Design" af Tim Brown og "A Fine Line" af Hartmut Esslinger betragter fra hver deres vinkel design som en ny ledelsesdisciplin. Tankegangen har så stor gennemslagskraft, at Wall Street Journal mener, der er tale om en global trend, hvor førende virksomheder og offentlige organisationer benytter designerens arbejdsmetode (design thinking) til at løse problemer og skabe nye produkter, nye service og ny politik.

Det britiske sundhedsvæsen har f.eks. etableret Institute for Innovation & Improvement, en udviklingsenhed, som anvender designere i bestræbelserne på at skabe mere sammenhængende patientoplevelser. Og i Holstebro hjalp designere med at udvikle en mere appetitlig madservice. Resultatet blev flere valgmuligheder og bedre spiseoplevelser.

Det er ikke nødvendigvis designuddannede, der udgør kernen i processen. Det centrale er at tænke som en designer, fordi det er en værdifuld måde at angribe innovationsarbejdet på. Tankegangen har mindst fire centrale budskaber til offentlige ledere:

EKSPERIMENTER

- Designere skaber lynhurtigt prototyper på potentielle løsninger og har en åben og lærende tilgang, som hjælper dem til at lære af eventuelle fejl. Forfatter og grund-

lægger af designvirksomheden IDEO Tim Brown kalder det "fail early to succeed sooner".

UDFORDR VED STATUS QUO

- Designere udfordrer de eksisterende rammer, og finder utraditionelle løsninger. Da designere blev bedt om at udvikle nye stole til Københavns metro, skabte de ikke en stol, men en skrånstillet barre, som er perfekt at støtte sig til ved få minutters ophold på perronen.

VÆRDSÆT BORGERENS ERFARINGER

- Designere tager brugerne uhyre alvorligt og anvender ofte etnografisk research som bidrag til deres arbejde. Dermed høster de praksisnær indsigt i den virkelighed, som nye ideer skal fungere i. Når borgeren sættes i centrum for designarbejdet, bliver det nemmere at skabe en helhedsorienteret løsning, der tager afsæt i deres udfordringer, muligheder og behov.

VÆR KONKRET

- Designere visualiserer deres løsninger, f.eks. med skitser, modeller eller små film. Det giver grundlag for tværfaglig dialog, fordi det er nemmere at tale sammen om noget konkret og visuelt end om noget abstrakt. Det er også et stærkt kommunikationsredskab. Da FN's hovedkvarter ønskede at oplyse om forskellige landes CO2-udslip, skabte designvirksomheden Zago en udstilling af små, store og virkeligt store sækkestole, som viste størrelsen af de enkelte landes CO2-forurening. (Den amerikan-

ske regering var ikke begejstret for udstillingen).

Designtænkning er dog ikke kun et spørgsmål om praktiske principper. Det er en måde at forstå verden på. Ifølge Roger Martin, der er rektor for Rotman School of Management i Toronto, er det evnen til at balancere modstridende ideer uden at miste forstanden. At tænke som en designer indebærer, at man både kan strukturere data og tænke logisk, samtidig med at man integrerer forskellige perspektiver og tænker fortolkende og intuitivt. Det udvider lederens forestillingsunivers og bliver en nøgle til nytænkning.



Designtænkning er dog ikke kun et spørgsmål om praktiske principper. Det er en måde at forstå verden på.

Analytiske processer er velegnede til at tilvejebringe data og opstille beslutningsmuligheder, som kan vejes over for hinanden. Det er de fleste offentlige chefer ganske gode til. Men er rå analysekraft også tilstrækkeligt til at udfordre og nytænke de grundlæggende antagelser og forudsætninger, som måske er roden til de komplekse samfundsproblemer? Næppe.

I en erkendelse af, at offentlige ledere har brug for designtænkning, gennemfører UK Design Council nu et målrettet program i disciplinen. Sådan et kunne danske offentlige ledere måske også have gavn af?