



Dansk Selskab for
Virksomhedsledelse

København den 3. november 2017

Dialogværktøj til VL-årstemaet 2017: 'Design af ledelse'

Kære VL-gruppe,

I vedhæftede to pdf-filer finder I et dialogværktøj, der oprindeligt blev udviklet som del af VL-årstemaet 'Design af ledelse'. Årstemaet sætter fokus på, hvordan vores ledelsesmodeller – måske - er udfordrede, og hvordan ledere kan lade sig inspirere af designeres arbejdsformer til at nytænke deres tilgang til emner som digitalisering, organisation, forretningsudvikling og forandring.

Dialogværktøjet er et åbent, frivilligt tilbud til alle VL-grupper. Målet er at omsætte årstemaet til konkrete og udfordrende dialoger i grupperne om emner som:

- Hvilke tendenser udfordrer vores topledelse netop nu?
- Hvad er de vigtigste forandringer - positive som negative - som vi bør tage stilling til?
- Hvordan kan vi som ledere aktivt skabe den fremtid, vi ønsker for vores organisationer?
- Hvad kommer det konkret til at kræve?

På de følgende sider finder I en kort guide til dialogværktøjet, og en vejledning i hvordan materialet, som består af 7 konvolutter; en til hvert skridt i processen, forberedes. Det er en klar fordel, at gruppen udpeger en dedikeret facilitator, som kan holde processen i gang og justere kadencen, alt efter hvordan gruppen får arbejdet med værktøjets spørgsmål og temaer. Derudover bør der sættes god tid af til at bruge værktøjet seriøst. I praksis er det gruppernes erfaring, at minimum 1,5 timer og gerne 2 timer er ideelt.

Det er lidt af et eksperiment at gennemføre et Årstema, og at bringe dialogredskabet i spil i VL-grupperne, som vi gør i år. Det er et udtryk for, at vi i VL vil udfordre vores vante måder at arbejde på. Vi håber, at I tager positivt imod vores invitation til også at udfordre jer selv og vælger at bringe dialogværktøjet i anvendelse på et af jeres kommende møder.

Vi sparrer meget gerne forinden - både med formændene og med dem, der tager ansvar for afviklingen. Det betyder også, at vi fortsat meget gerne hører ros & ris, som yderligere kan kvalificere anvendelsen af redskabet. Christian Bason (VL42) kan kontaktes på chb@ddc.dk eller +45 5357 9313.

Værktøjet blev til i samarbejde mellem VL, Dansk Design Center og forandringsbureauet Workz A/S.

VL's Bestyrelse

Jens Wittrup Willumsen

Årstema-arbejdsgruppen

Mette Kirkeby Østergaard

Jakob Stengel

Lene Dammand Lund

Stina Vrang Elias

Christian Bason

Afviklingsguide

Dialogværktøjet består af syv kuverter, der guider deltagerne gennem stadierne i en designproces.

Som facilitator er det din opgave at introducere processen, afklare spørgsmål og sørge for, at deltagerne holder sig inden for den afsatte tid.

Derudover kører værktøjet sig selv.

Forberedelse

Sørg for at have læst velkomstbrevet og denne guide godt igennem inden I starter.

Til afviklingen skal I bruge materialet i æsken. Derudover skal du sørge for, at der er tuscher eller kuglepenne med kraftig skrift til alle deltagerne, og at du har mulighed for at afspille en kort film fra VL's hjemmeside.

Endelig er det en god idé på forhånd at have bordopstilling i grupper.

Indledning (5 min)

Du starter med at afspille en kort film, Design af Ledelse. Filmen ligger fra 1. juni på forsiden af VL's hjemmeside. Den tager omkring ét minut.

Deltagerne deles derefter i et lige antal grupper på 4-6 personer.

Vælg virksomhed eller case (5 min)

Inden I begynder at åbne den første kuvert, skal hver gruppe skal vælge en virksomhed, de ønsker at fokusere på gennem hele processen.

De skal tage udgangspunkt i denne virksomhed, når de løser alle opgaverne. Ideelt set skal de vælge en virksomhed som en af deltagerne i gruppen er leder for.

Hvis ingen omkring bordet har lyst til at være i fokus, kan deltagerne i stedet vælge en generisk virksomhed. Det kan f.eks. være: en mellemstor produktionsvirksomhed, et kommunikationsbureau, en offentlig styrelse, en landsdækkende detailkæde eller et internationalt revisionsselskab.

Brug 5 minutter på at vælge virksomhed og kort diskutere, hvordan dens situation ser ud. Det kan f.eks. være ved at svare på følgende spørgsmål: Hvad går overraskende godt? Hvad går overraskende dårligt? Hvad frygter ledelsen mest for i fremtiden? Hvor ser de det største potentiale?

Herefter følges guiden, og grupperne åbner én kuvert ad gangen. Hver kuvert indeholder materiale til at løse en opgave samt en beskrivelse af processen for at løse den. De skal følge processen skridt for skridt. Når deltagerne åbner en kuvert, meddeler facilitator, hvor lang tid de har til at løse opgaven. Når tiden er gået, åbner deltagerne næste kuvert og begynder at løse opgaven i den.

! Bemærk: Denne guide går ud fra, at I har en time og ti minutter til processen. Hvis I har mere, er det op til dig at justere tiderne for de enkelte kuverter.

I hver kuvert er der en skridt-for-skridt guide, og deltagerne bør læse denne inden de begynder at løse opgaven.

De syv kuverter

Kuvert 1 – Empiri og mønstergenkendelse (7 min)

Deltagerne får udleveret udsagn fra danske ledere og eksperter om fremtidens ledelsesudfordringer.

Deres opgave er at placere dem i et koordinatsystem og identificere en gruppe af udsagn, der sammen udgør det problemfelt, de skal arbejde videre med.

Kuvert 2 – Problemformulering (10 min)

Deltagerne besvarer spørgsmål, der hjælper dem med at finde frem til en problemformulering, der skrives på det særlige problemformuleringskort.

Det er en god idé at understrege over for dem, at deres problemformulering skal være så konkret som mulig, og at kortet skal med videre i processen.

Kuvert 3 – Idégenerering (10 min)

Deltagerne tager deres problemformulering med sig til næste kuvert, hvor de skal skabe ideer, der kan løse det problem, de arbejder med.

For at gøre dette skal de vende kort. På hvert kort er der et benspænd for, hvilken type ideer de skal få. De skal kun vende ét kort ad gangen.

Kuvert 4 – Konzeptudvikling (12 min)

Deltagerne starter med at arbejde videre med planchen fra sidste kuvert, hvor de skal kombinere deres ideer til en løsning på deres problem. Derefter skal de visualisere deres løsning.

Understreg gerne, at det er vigtigere at få noget ned på papiret, end at det bliver perfekt.

Kuvert 5 – Pitch (8 min)

Deltagerne præsenterer deres løsning for en af de andre grupper, og hører den anden gruppes løsning (max 3 minutters pitch).

Understreg evt, at de i den efterfølgende opgave skal arbejde med den anden gruppes koncept.

Kuvert 6 – Prototype og videreudvikling (8 min)

Grupperne bytter nu koncepter og arbejder med at finde potentielle svagheder i den anden gruppes løsning og med, hvordan man bedst og billigst kan teste ideen.

I de sidste to minutter giver de feed-back til hinandens koncepter og afleverer til de oprindelige ejere af konceptet.

Kuvert 7 – Refleksion (5 min)

Deltagerne svarer på en række spørgsmål og kommer frem til, hvilken værdi den proces de netop har oplevet kan have for dem. Den skriver de ned på et lille kort.

Hvis der er tid til det, kan I bagefter have en fælles refleksion, hvor I tager kortene med deltagerens vigtigste læring og hænger dem op på f.eks. et white board.

Derefter kan I sammen diskutere de enkelte kort, og hvordan man kan overføre læringen til deltagerens virkelighed.

Afviklingsguide

Dialogværktøjet består af syv kuverter, der guider deltagerne gennem stadierne i en designproces.

Som facilitator er det din opgave at introducere processen, afklare spørgsmål og sørge for, at deltagerne holder sig inden for den afsatte tid.

Derudover kører værktøjet sig selv.

Forberedelse

Sørg for at have læst velkomstbrevet og denne guide godt igennem inden I starter.

Til afviklingen skal I bruge materialet i æsken. Derudover skal du sørge for, at der er tuscher eller kuglepenne med kraftig skrift til alle deltagerne, og at du har mulighed for at afspille en kort film fra VL's hjemmeside.

Endelig er det en god idé på forhånd at have bordopstilling i grupper.

Indledning (5 min)

Du starter med at afspille en kort film, Design af Ledelse. Filmen ligger fra 1. juni på forsiden af VL's hjemmeside. Den tager omkring ét minut.

Deltagerne deles derefter i et lige antal grupper på 4-6 personer.

Vælg virksomhed eller case (5 min)

Inden I begynder at åbne den første kuvert, skal hver gruppe skal vælge en virksomhed, de ønsker at fokusere på gennem hele processen.

De skal tage udgangspunkt i denne virksomhed, når de løser alle opgaverne. Ideelt set skal de vælge en virksomhed som en af deltagerne i gruppen er leder for.

Hvis ingen omkring bordet har lyst til at være i fokus, kan deltagerne i stedet vælge en generisk virksomhed. Det kan f.eks. være: en mellemstor produktionsvirksomhed, et kommunikationsbureau, en offentlig styrelse, en landsdækkende detailkæde eller et internationalt revisionsselskab.

Brug 5 minutter på at vælge virksomhed og kort diskutere, hvordan dens situation ser ud. Det kan f.eks. være ved at svare på følgende spørgsmål: Hvad går overraskende godt? Hvad går overraskende dårligt? Hvad frygter ledelsen mest for i fremtiden? Hvor ser de det største potentiale?

Herefter følges guiden, og grupperne åbner én kuvert ad gangen. Hver kuvert indeholder materiale til at løse en opgave samt en beskrivelse af processen for at løse den. De skal følge processen skridt for skridt. Når deltagerne åbner en kuvert, meddeler facilitator, hvor lang tid de har til at løse opgaven. Når tiden er gået, åbner deltagerne næste kuvert og begynder at løse opgaven i den.

! Bemærk: Denne guide går ud fra, at I har en time og ti minutter til processen. Hvis I har mere, er det op til dig at justere tiderne for de enkelte kuverter.

I hver kuvert er der en skridt-for-skridt guide, og deltagerne bør læse denne inden de begynder at løse opgaven.

De syv kuverter

Kuvert 1 – Empiri og mønstergenkendelse (7 min)

Deltagerne får udleveret udsagn fra danske ledere og eksperter om fremtidens ledelsesudfordringer.

Deres opgave er at placere dem i et koordinatsystem og identificere en gruppe af udsagn, der sammen udgør det problemfelt, de skal arbejde videre med.

Kuvert 2 – Problemformulering (10 min)

Deltagerne besvarer spørgsmål, der hjælper dem med at finde frem til en problemformulering, der skrives på det særlige problemformuleringskort.

Det er en god idé at understrege over for dem, at deres problemformulering skal være så konkret som mulig, og at kortet skal med videre i processen.

Kuvert 3 – Idégenerering (10 min)

Deltagerne tager deres problemformulering med sig til næste kuvert, hvor de skal skabe ideer, der kan løse det problem, de arbejder med.

For at gøre dette skal de vende kort. På hvert kort er der et benspænd for, hvilken type ideer de skal få. De skal kun vende ét kort ad gangen.

Kuvert 4 – Konzeptudvikling (12 min)

Deltagerne starter med at arbejde videre med planchen fra sidste kuvert, hvor de skal kombinere deres ideer til en løsning på deres problem. Derefter skal de visualisere deres løsning.

Understreg gerne, at det er vigtigere at få noget ned på papiret, end at det bliver perfekt.

Kuvert 5 – Pitch (8 min)

Deltagerne præsenterer deres løsning for en af de andre grupper, og hører den anden gruppes løsning (max 3 minutters pitch).

Understreg evt, at de i den efterfølgende opgave skal arbejde med den anden gruppes koncept.

Kuvert 6 – Prototype og videreudvikling (8 min)

Grupperne bytter nu koncepter og arbejder med at finde potentielle svagheder i den anden gruppes løsning og med, hvordan man bedst og billigst kan teste ideen.

I de sidste to minutter giver de feed-back til hinandens koncepter og afleverer til de oprindelige ejere af konceptet.

Kuvert 7 – Refleksion (5 min)

Deltagerne svarer på en række spørgsmål og kommer frem til, hvilken værdi den proces de netop har oplevet kan have for dem. Den skriver de ned på et lille kort.

Hvis der er tid til det, kan I bagefter have en fælles refleksion, hvor I tager kortene med deltagerens vigtigste læring og hænger dem op på f.eks. et white board.

Derefter kan I sammen diskutere de enkelte kort, og hvordan man kan overføre læringen til deltagerens virkelighed.

Afviklingsguide

Dialogværktøjet består af syv kuverter, der guider deltagerne gennem stadierne i en designproces.

Som facilitator er det din opgave at introducere processen, afklare spørgsmål og sørge for, at deltagerne holder sig inden for den afsatte tid.

Derudover kører værktøjet sig selv.

Forberedelse

Sørg for at have læst velkomstbrevet og denne guide godt igennem inden I starter.

Til afviklingen skal I bruge materialet i æsken. Derudover skal du sørge for, at der er tuscher eller kuglepenne med kraftig skrift til alle deltagerne, og at du har mulighed for at afspille en kort film fra VL's hjemmeside.

Endelig er det en god idé på forhånd at have bordopstilling i grupper.

Indledning (5 min)

Du starter med at afspille en kort film, Design af Ledelse. Filmen ligger fra 1. juni på forsiden af VL's hjemmeside. Den tager omkring ét minut.

Deltagerne deles derefter i et lige antal grupper på 4-6 personer.

Vælg virksomhed eller case (5 min)

Inden I begynder at åbne den første kuvert, skal hver gruppe skal vælge en virksomhed, de ønsker at fokusere på gennem hele processen.

De skal tage udgangspunkt i denne virksomhed, når de løser alle opgaverne. Ideelt set skal de vælge en virksomhed som en af deltagerne i gruppen er leder for.

Hvis ingen omkring bordet har lyst til at være i fokus, kan deltagerne i stedet vælge en generisk virksomhed. Det kan f.eks. være: en mellemstor produktionsvirksomhed, et kommunikationsbureau, en offentlig styrelse, en landsdækkende detailkæde eller et internationalt revisionsselskab.

Brug 5 minutter på at vælge virksomhed og kort diskutere, hvordan dens situation ser ud. Det kan f.eks. være ved at svare på følgende spørgsmål: Hvad går overraskende godt? Hvad går overraskende dårligt? Hvad frygter ledelsen mest for i fremtiden? Hvor ser de det største potentiale?

Herefter følges guiden, og grupperne åbner én kuvert ad gangen. Hver kuvert indeholder materiale til at løse en opgave samt en beskrivelse af processen for at løse den. De skal følge processen skridt for skridt. Når deltagerne åbner en kuvert, meddeler facilitator, hvor lang tid de har til at løse opgaven. Når tiden er gået, åbner deltagerne næste kuvert og begynder at løse opgaven i den.

 **Bemærk:** Denne guide går ud fra, at I har en time og ti minutter til processen. Hvis I har mere, er det op til dig at justere tiderne for de enkelte kuverter.

I hver kuvert er der en skridt-for-skridt guide, og deltagerne bør læse denne inden de begynder at løse opgaven.

De syv kuverter

Kuvert 1 – Empiri og mønstergenkendelse (7 min)

Deltagerne får udleveret udsagn fra danske ledere og eksperter om fremtidens ledelsesudfordringer.

Deres opgave er at placere dem i et koordinatsystem og identificere en gruppe af udsagn, der sammen udgør det problemfelt, de skal arbejde videre med.

Kuvert 2 – Problemformulering (10 min)

Deltagerne besvarer spørgsmål, der hjælper dem med at finde frem til en problemformulering, der skrives på det særlige problemformuleringskort.

Det er en god idé at understrege over for dem, at deres problemformulering skal være så konkret som mulig, og at kortet skal med videre i processen.

Kuvert 3 – Idégenerering (10 min)

Deltagerne tager deres problemformulering med sig til næste kuvert, hvor de skal skabe ideer, der kan løse det problem, de arbejder med.

For at gøre dette skal de vende kort. På hvert kort er der et benspænd for, hvilken type ideer de skal få. De skal kun vende ét kort ad gangen.

Kuvert 4 – Konzeptudvikling (12 min)

Deltagerne starter med at arbejde videre med planchen fra sidste kuvert, hvor de skal kombinere deres ideer til en løsning på deres problem. Derefter skal de visualisere deres løsning.

Understreg gerne, at det er vigtigere at få noget ned på papiret, end at det bliver perfekt.

Kuvert 5 – Pitch (8 min)

Deltagerne præsenterer deres løsning for en af de andre grupper, og hører den anden gruppes løsning (max 3 minutters pitch).

Understreg evt, at de i den efterfølgende opgave skal arbejde med den anden gruppes koncept.

Kuvert 6 – Prototype og videreudvikling (8 min)

Grupperne bytter nu koncepter og arbejder med at finde potentielle svagheder i den anden gruppes løsning og med, hvordan man bedst og billigst kan teste ideen.

I de sidste to minutter giver de feed-back til hinandens koncepter og afleverer til de oprindelige ejere af konceptet.

Kuvert 7 – Refleksion (5 min)

Deltagerne svarer på en række spørgsmål og kommer frem til, hvilken værdi den proces de netop har oplevet kan have for dem. Den skriver de ned på et lille kort.

Hvis der er tid til det, kan I bagefter have en fælles refleksion, hvor I tager kortene med deltagerens vigtigste læring og hænger dem op på f.eks. et white board.

Derefter kan I sammen diskutere de enkelte kort, og hvordan man kan overføre læringen til deltagerens virkelighed.



"Empati og samarbejdsevne bliver vigtigere og vigtigere"

"Vi står allerede midt i digitalisering"

"Vi sakker bagud på produktivitet"

"Den teknologiske udvikling vil ændre vores organisationer radikalt"

"Jeg er bekymret for, om automatisering vil overflødiggøre mig"

"Vi skal udnytte den eksisterende viden i organisationen bedre"

"Vi har svært ved at sprede gode idéer ud i organisationen!"

"Lav vækst bliver the new normal"

"Jeg bekymrer mig over, hvordan vi kan rekruttere kvalificeret arbejdskraft"

"Vi får brug for at indgå i alternative samarbejder i fremtiden"

"Nogle gange er et job bare et job. Der behøver ikke at være mening i alting"

"Vi skal bygge bro mellem faglærte og akademikere"

"Vi har den mest ustabile geopolitiske situation i årtier"

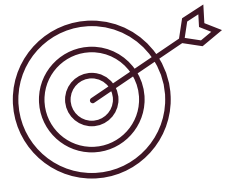
"Bæredygtige løsninger er nøglen til vækst"

"Vi har behov både for bedre fælles rammer og mere individuel frihed"

"Kineserne kommer!"

Kuvert 2

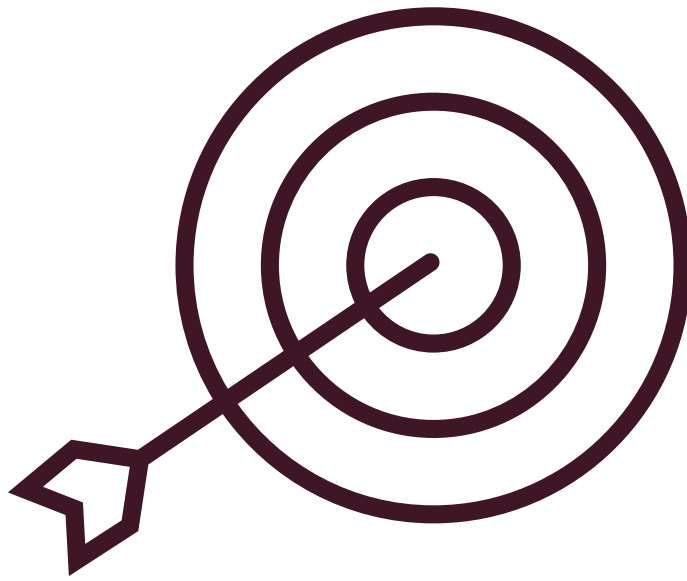
Problemformulering



I skal nu formulere et konkret problem inden for det **Problemfelt**, I har identificeret.

- 1** Svar på spørgsmålene ét ad gangen.
 - 2** Tag så kortet og formulér jeres problem i én sætning. Færdiggør derefter sætningen, der starter med “*Hvordan kan vi sikre at ...*”.
Gør både problemformuleringen og sætningen så konkret og konstruktiv som muligt.
 - 3** Tag kortet med til **Kuvert 3**. I kan godt lægge resten af materialerne fra Kuvert 1 og 2 væk.
- !** OBS: I skal ikke komme med løsningsforslag endnu!



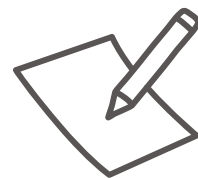


Problemformulering

Hvordan kan vi sikre, at ...

Kuvert 4

Konceptudvikling og visualisering



I skal nu prioritere jeres idéer, samle dem til en konkret løsning og derefter visualisere denne løsning.

- 1 *Alle vælger én idé på pladen fra Kuvert 3 og placerer den i Fokus.*

Det må ikke være en idé, du selv fandt på!

- 2 *Kombiner de ideer, der er blevet placeret i Fokus og kom frem til et forslag til en samlet løsning på jeres problem. Løsningen skal indeholde elementer fra mindst to ideer.*

- 3 *Visualisér konceptet, så I kan præsentere det for andre.*

Hvis jeres løsning er et konkret produkt, kan I bruge arket med Produktæsken til at visualisere den.

Hvis jeres løsning er en proces eller en ny arbejdsgang, kan I i stedet bruge arket med et Storyboard, hvor I visualiserer de enkelte trin i processen.

I kan også bruge bagsiderne, hvis I har en helt anden idé til formidling af jeres koncept.

- 4 *Når I har visualiseret jeres koncept åbner I **Kuvert 5**.*

Kuvert 5

Pitch



I skal nu pitche jeres ide til en anden gruppe. En god pitch beskriver både hvordan løsningen konkret fungerer og hvordan den bidrager til at løse problemet.

- 1 *Find sammen med en anden gruppe.*
- 2 *Én gruppe starter med at pitche; først sit problem og så sin løsning.
Derefter gør den anden gruppe det samme.*
- 3 *Når begge grupper har pitchet, åbner I sammen **Kuvert 6**.*

Kuvert 6

Prototype og videreudvikling



I en prototypetest tester man tidligt i processen sit løsningsforslag af med de potentielle brugere. På den måde kan man finde og rette potentielle problemer inden man bruger for mange resurser på udvikling. I skal nu hjælpe den anden gruppe med at finde usikkerhedsmomenter og komme med ideer til, hvordan man kan teste løsningen.

1 Gå over til den anden gruppes bord og kig på deres problem og deres løsning.

2 Skriv de tre største usikkerhedsmomenter omkring deres løsning:

3 Find på en måde at teste den anden gruppes løsning. Testen skal fokusere på at skaffe svar på de tre usikkerhedsmomenter og at gøre løsningen bedre.

Jo mindre testen koster, og jo hurtigere den vil give svar, jo bedre.

4 Fremlæg jeres usikkerhedsmomenter og idé til test for den anden gruppe, og gå herefter til **Kuvert 7**.

Kuvert 7

Refleksion



I har nu været igennem en designproces og det er tid til at reflektere over, hvordan I kan bruge lignende metoder i jeres dagligdag som ledere.

- 1 Svar på spørgsmålene ét ad gangen.
- 2 Skriv svaret på det sidste spørgsmål i feltet i bunden af arket.

