

# Litteratur-dias og øvelser til 1. uddannelsesgang

m. Jacob Torfing

d. 8 september





# Ny form for velfærd





## Dagens program

- 9:00 – 9:20 Tjek ind
- 9:20 – 12:00 Gennemgang af litteraturen (kort og koncentret) som afsæt til øvelser i grupper
- 12:00 – 12:15 I gør jer klar til at møde Jacob Torfing
- 12:15 – 13:00 Frokost
- 13:00 – 15:00 Jakob Torfing
- 15:00 – 16:00 Info om uddannelsesforløbet herunder den skriftlige opgave, eksamen og ledestjernen
- 16:00 – 17:00 Mulighed for sparring med Mette og Kristoffer





Fase 1 – Fase 2 – Fase 3...









# Møde for RL og PL

- De vil mere..



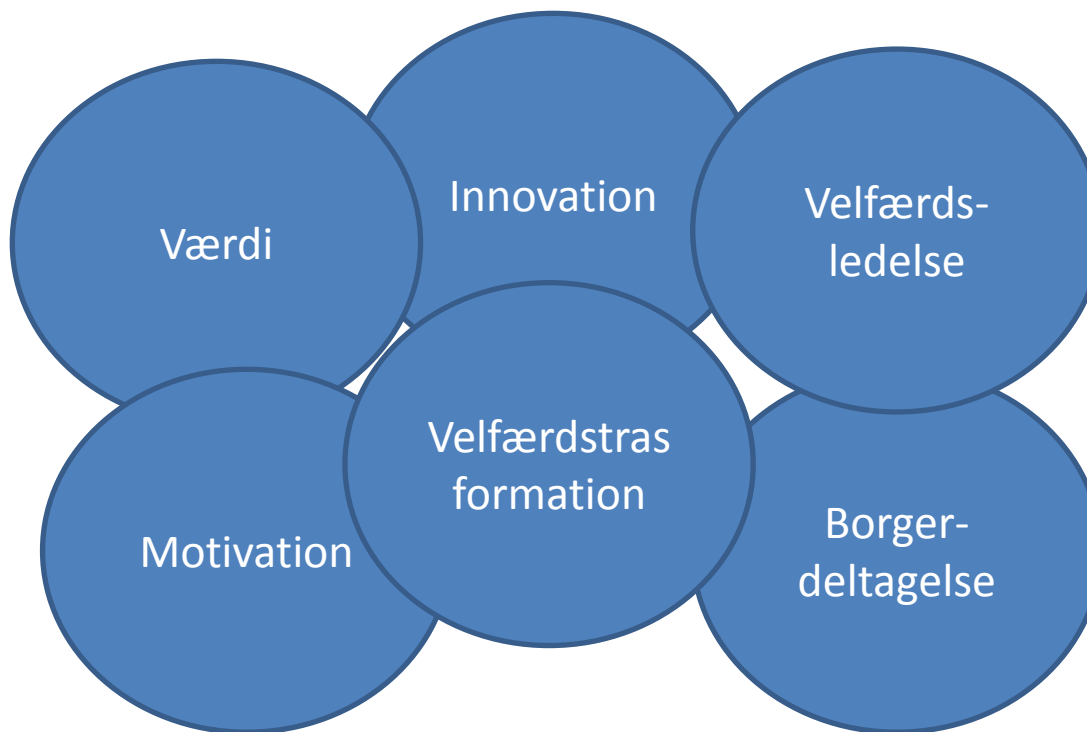
# Velfærdstransformation





## Ny form for velfærd

### Velfærdstransformation



# 3-Åkerstrøm: Velfærdsinstitutionernes selvstændiggørelse

## Udvikling af organisationen



Figur 19: Velfærdsinstitutionens selvstændiggørelse



# Udvikling gennem støj – NS elsker støj!

Institutionsform	Operation	Selvstændighedens form	Funktionen af støj
Den uskyldige institution	Beslutning	Selvreference via fremmedreference til hierarki	Støj møder organisation som uklare præmisser og produceres som uønsket uforudsigelighed
Den fagligt ansvarlige institution	Planlægning	Faglig selvrefleksion via fremmedreference til planlagte målsætninger	Støj møder institutionen som målklarhed, og giver institutionen en vis prioriterings- og fortolkningsfrihed
Den strategiske organisation	Strategi	Refleksion om målsætninger og dermed om eventuelt konflikten- de fagligheder via fremmedreference til en fremtid, der søges lagt fast og gjort til organisationens forankringspunkt	Støj møder institutionen i form af en omverden, der er i konstant forandring
Den potentielle organisation	Andenordensstrategi	Refleksion over sig selv som fremmed. Selvet må ikke være selvfølgeligt. Det forventes at forholde sig til sig selv som potentiale ved at stille spørgsmål, ved at lege med og eksperimentere med sig selv	Støj møder organisationen som en knap ressource, der er kilde til fornyelse. Hvor der ikke er støj, er der risiko for stilstand og stivnede strukturer



Figur 20: Institutionens former

# 1-Sørensen/Torfing: Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor

- Den offentlige sektor har **behov** for samarbejdsdrevet innovation til løsninger af fremtidens opgaver
- Innovationsparadigmet tager **udgangspunkt i konkrete problemer** og ønsker om at skabe kvalitetsforbedringer
- Afsæt i en **relationel innovations-tænkning**, hvor innovation bedst skabes i mødet mellem forskellige typer af aktører

## Hvorfor innovation i det offentlige?

- Befinder sig i et krydspres mellem stigende forventninger og begrænsede ressourcer
- "Wicked problems": stor substantiel, strategisk og institutionel usikkerhed om, hvordan det bedst løses



# Hvad er innovation?

- Definition: Innovation refererer til en mere eller mindre intenderet og proaktiv proces, som udvikler, implementerer og spreder nye og kreative ideer, der skaber en kvalitativ forandring i en given kontekst.
- Innovation er udtryk for en tilstræbt forandring.
- Innovation er nye ideer, der virker i praksis og har signifikante effekter.
- Innovation er altid kontekstuel.



”Innovation handler ikke om at gøre mere eller mindre af det samme (førsteordensforandring), men enten om at ændre formen, indholdet eller repertoiret af produkter eller processer (andenordensforandring) eller om at basere indsatsen på en ny forståelse af de grundlæggende sammenhænge og målsætninger (tredjeordensforandring)” (s. 29)



# Offentlig innovation GENNEM SAMARBEJDE

- **Innovation** handler om at gøre en målrettet indsats for at skabe noget nyt, der gør en konkret forskel for kvaliteten af den offentlige service og problemløsning.
- Innovation må aldrig blive et mål i sig selv, men skal altid ses som middel til at skabe mere **værdi** - (jf. også BI-politikken)
- Innovation er sjældent en enkelstående aktørs værk (**facilitering**).
- Innovation i den offentlige sektor kan styrkes gennem skabelsen af gunstige betingelser for tværgående samarbejde og **instituelle rammer og ledelsesformer**.
- Det er vigtigt, at politikere deltager i de samarbejdsdrevet innovationsprocesser, så det sikres, at de også får ejerskab til de nye kreative ideer og praksisser, og derfor påtager et medansvar for at fremme deres realisering og spredning.



# Barriererne for innovation

1. Ingen klar bundlinje. Svært at registrere gevinster ved innovation.
2. Manglende økonomiske incitament.
3. Offentlige serviceydelser og reguleringsformer er meget komplekse og rettighedsbaserede, hvilket gør dem svære at pille ved.
4. Krav om retssikkerhed, offentlighed og kontrol.
5. Politisk ledet.

# Drivkræfter for innovation

1. Politisk konkurrence skaber fokus på innovation - ikke fedt at være billigst – bedre at være bedst ...
  2. Veluddannede og kompetente offentlige ledere. Medarbejdere – personligt engagement – høje faglige ambitioner
  3. Borgere/brugere med et højt uddannelsesniveau, stor mængde social kapital (fx tillid) og en lang tradition for samarbejde med offentlige organisationer
- **Barriererne** har en mere strukturel karakter, mens **drivkræfterne** handler om centrale aktører, der er i stand til at skabe mere innovation.
  - Offentlig innovation kan accelereres ved at skabe en tæt dialog mellem politikere, offentligt ansatte og brugere





# Refleksion

- Hvor og hvordan ser I AK som en potentiel organisation?
- AK arbejder med at nedbryde strukturelle barrierer for innovation: Hvor og hvordan ser du det som NL'er?
- Hvordan kan du gøre brug af de aktører (drivkræfter) der er for innovation i AK som en Netværksbaseret organisation?

➤ Ledestjernen



# Refleksion

- Hvordan kan man formulere mål og strategi og samtidig holde alternative muligheder åbne?
- Hvordan kan du lede et netværk, når du samtidig ønsker maksimal fleksibilitet for de enkelte netværksdeltagere?
- Hvordan kan man både styre efter en strategi og i innovationens navn sætte spørgsmålstejn ved strategiens indbyggede antagelser?
- Sætter dit netværkstema spørgsmål ved de nuværende strategiers indbyggede antagelser?  
Har du gjort brug af støj?



Sæt borgeren i spil

## 2-MandagMorgen: Milliardgevinster i at nytænke velfærden

- Den offentlige sektor skal nytænke måden vi leverer velfærd, så vi får **bedre og mere velfærd** for **de samme penge**
- Helle Bækmark: "Vi prøver at organisere vores arbejde efter, hvad borgeren **reelt** har brug for.... (Det siger vi i 2014 og laver træningslejre - Tankevækkende!)"
- **Borgerne får en hovedrolle** i udviklingen af bæredygtige løsninger. Vores rolle som offentlige medarbejdere går fra at sørge for mere effektiv rengøring og madlavning til at give borgerne mulighed for at leve det liv de ønsker, ved at give dem ansvar og gøre dem mere selvhjulpe. (Velfærdstransformation)
- Som ledere: Vi skal turde stille spørgsmålstegn ved vores løsninger og vi skal turde at eksperimentere. Servicen skal ikke leveres *til* borgerne, men udvikles i samarbejde *med* borgerne.
- Teksten ligger godt op af de fem lederroller fra Mandag Morgen (Udforskeren, initiativdyrkeren, meningsskaber, netværkssmeden og effektjægeren)



## 5-Bason: Sæt borgeren i spil kap 1 og 2

- Definition: ”**Borgercentreret innovation** er den systematiske inddragelse af viden om borgernes behov og adfærd med henblik på at udvikle nye værdiskabende offentlige løsninger”
- 4 karakteristika på borgercentreret innovation:
  - Eksplicit fokus på den **værdi**, som udviklingsprocessen i sidste ende skal tilføre borgere og samfund
  - Fokus på borgernes **subjektive oplevelser**, inspireret af antropologi, etnografisk metode og en åben, kvalitativ tilgang til dataindsamling og analyse
  - En **praktisk, eksperimenterende** og **lærende** tilgang, som trækker på centrale metoder inden for designtænkning, herunder prototyper, visualisering og test
  - En løbende vekselvirkning mellem eksperter (offentligt ansatte) og praksis eksperter (borgere) i en **fælles udviklingsproces**



# DAGENS CITAT

”At tage udgangspunkt i borgernes virkelighed betyder ikke, at vi som offentlige ansatte skal lægge vores faglige indsigt og myndighedsansvar fra os. Tværtimod. Vi skal stå fast på fagligheden og udvikle den løbende og vi skal stadig regulere samfundet. Men i stedet for at udvikle fag og ydelser uafhængigt af borgere og i faglige siloer er det vores grundlæggende opfattelse, at vi styrker fagligheden og vore resultater ved at inddrage og forstå borgernes umiddelbare og dybereliggende behov. **At involvere borgerne i udviklingen af nye og bedre ydelser er at tage profession og myndighed alvorligt.**”

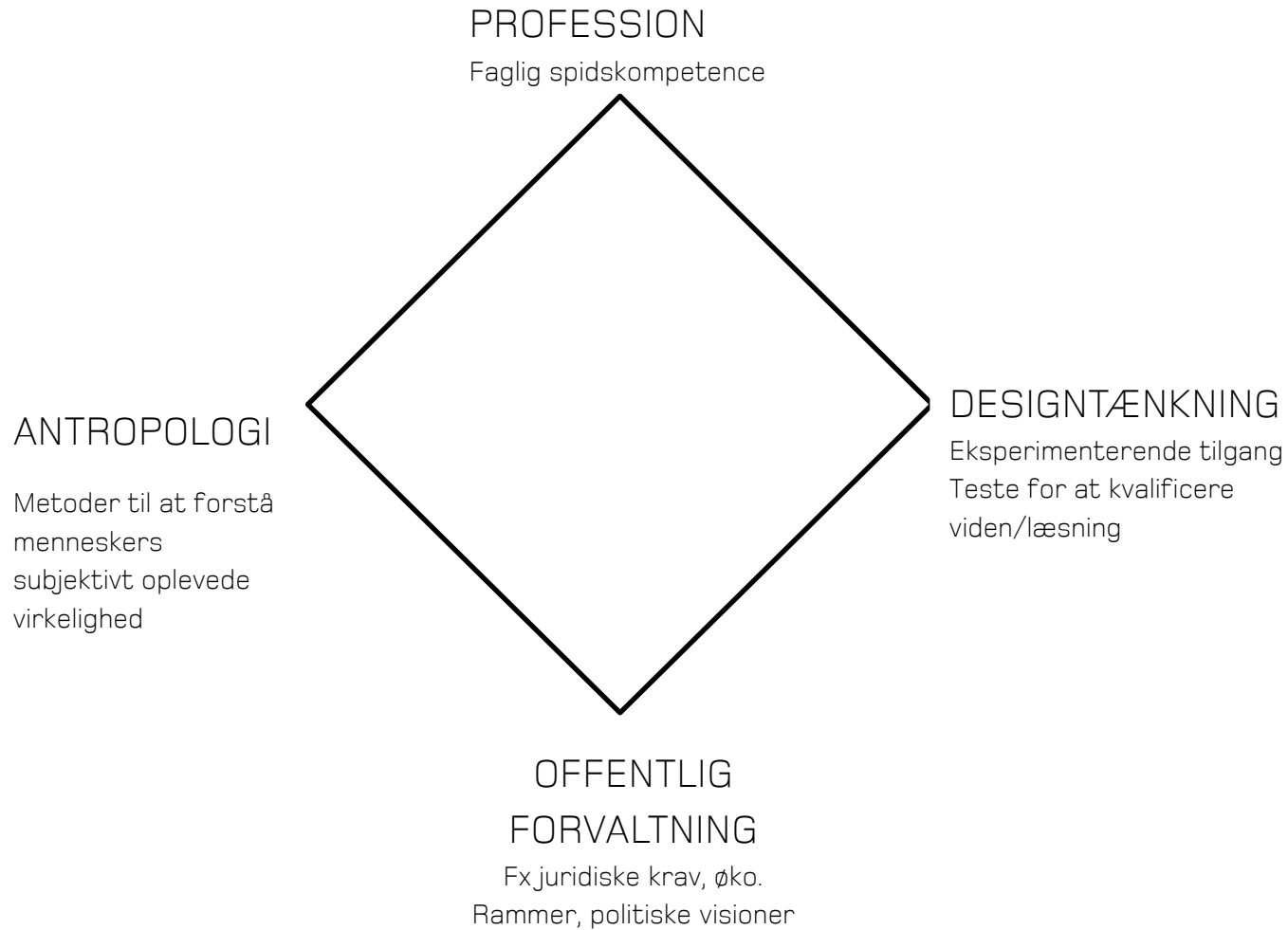


# 7 principper for borgercentreret innovation

1. Blik for borgernes virkelighed (Se verden med borgernes øjne)
2. Tænk i sammenhænge
3. Eksperimenter (Fail fast, fail cheap, get on with it)
4. Innovationsforløb er ikke projekter
5. Afstem forventninger (Har du sikret dine mandater?)
6. Insister på forskellighed
7. Sæt hold, der brænder



# HAR DU DE FIRE KOMPETENCER I DIT NETVÆRK?





# REFLEKSION

- Har du dannet dig et overblik over jeres kompetencer til at gennemføre et borgercentreret innovationsforløb?
- Tør du sætte borgernes virkelighed i centrum for en udviklingsproces, hvor borgerens virkelighed danner grundlag for nytænkning?
- Er du parat til at eksperimentere og gøre op med frygten for at begå fejl?
- Er du instillet på at gøre op med klassisk projekttænkning, og er I parate til en mere åben proces, hvor bestemte faser gentages to eller tre gange, og hvor der opstår uklarhed om, hvordan den endelige løsning kommer til at se ud?
- Har du fundet dine mandater ved at afstemme forventninger med din personaleleder og referenceleder?
- Har du sat et hold af netværksdeltagere som brænder? – et hold af personer, som er engagerede i at udrette noget samtidig med, at holdet er mangfoldigt, indeholder de rette kompetencer og er tværfagligt?



# Borgerinddragelse

## 4-Tortzen: Nærdemokrati og borgerinddragelse

- Når BI skaber vi fællesskab, legitimitet og solidaritet – eller med et mere moderne ord: **sammenhængskraft** i lokalsamfundene. En størrelse som er vanskelig at måle og definere – men som på sigt har stor betydning for de enkelte lokalsamfunds overlevelsessevne og for hele vores velfærdssamfund.
- Vi skal have medborgeren på banen igen – ”fokus på de fælles udfordringer i lokalsamfundet, snarere end på den enkelte borgers individuelle behov”
- Inddragelse – deltagelse – **indflydelse**
- Tale om et reelt paradigmeskift
- ”Der findes ingen perfekt og ufejlbarlig opskrift på, hvordan man får gang i en levende og konstruktiv dialog med borgerne” (**Learning by doing!**)



<b>4-Tortzen:</b> <b>Borgerinddragelse af pligt</b>	<b>Borgerinddragelse af lyst</b>
<p>Et gennearbejdet udkast til plan/politik er lagt frem, som borgerne skal forholde sig til</p>	<p>Der ligger ikke noget udkast til en plan/politik, men en række åbne spørgsmål til borgerne</p>
<p>Borgerne inviteres via envejsmedier, f.eks. annoncer</p>	<p>Borgerne inviteres via mange kanaler, bl.a. personlig henvendelse</p>
<p>Borgerne har ikke tillid til, at de kan gøre en forskel</p>	<p>Kommunen arbejder for at skabe tillid hos borgerne til, at de kan gøre en forskel</p>
<p>Kun få borgere møder op – typisk Tordenskjolds soldater</p>	<p>Mange borgere møder op – et bredt spektrum</p>
<p>Mødets form indbyder ikke til ligeværdig samtale: Et panel af politikere, embedsmænd og eksperter over for en sal fuld af borgere. Fokus på pålægsholdere. Én mikrofon.</p>	<p>Mødet er designet til ligeværdig dialog: Små grupper, klare roller, spørgsmål, der guider samtalen. Fokus på de deltagende borgere. Mange mikrofoner</p>
<p>Begrænset dokumentation og tilbagemelding af deltagernes bidrag</p>	<p>Hurtig og detaljeret dokumentation og tilbagemelding af deltagernes bidrag</p>
<p>Resultet: Frustrerede politikere og embedsmænd, der ikke oplever, borgerne bidrager konstruktivt. Borgere der ikke føler sig hørt</p>	<p>Resultat: Et bedre beslutningsgrundlag for politikerne. Tilfredse borgere, der føler sig hørt</p>
<p>Beslutning: Det oprindelige udkast vedtages med små justeringer</p>	<p>Beslutning: Den endelige plan/politik afspejler borgernes ønsker og behov</p>

## 6-Tortzen: BI er kommunikation

- Læg møderne fysisk der hvor borgerne er (Det gælder om at tænke praktisk og utraditionelt)
- Nå ud til andre grupper end "Tordenskjoldssoldater" (suppler annoncer og pjecer med personlige og direkte henvendelser)
- Gør det nemt at deltage (Tilbyd en vifte af deltagelsesformer: Mail, blog, postkort, kommentar på vægavis m.fl.).
- Vadestøvlerne på (Ansigt-ansigt kontakt er den mest frugtbare vej til engagement)
- Se kontakt som ringe i vandet (find frem til en række nøglepersoner der har status og nyder tillid)
- Tænk lokale medier ind
- Meningsfuldhed er nøgleordet! (Borgerne deltager kun, hvis det giver mening for dem. Det gælder om at vise, at temaet er vigtigt. (elevatorfortælling)
- Der er ingen manual



# Refleksion

- Hvordan kan du designe dit netværksarbejde med udgangspunkt i, at borgernes har ret til at øve indflydelse på vigtige beslutninger, der vedrører deres hverdag?
- Hvordan kan du ansvarliggøre borgerne og give dem reel indflydelse på beslutningerne – ikke legitimere allerede trufne beslutninger?
- Hvordan vil du henvende dig til borgerne i deres egenskab af medborgere og giv dem mulighed for at deltage på oplyst grundlag?
- Hvordan kan du skabe rammer i netværket, der fremmer dialog og ligestilling mellem borgere og de resterende netværksdeltagere?
- Hvordan vil du sikre, at borgernes bidrag indarbejdes i netværkets beslutninger?



# Motivation

## 7-MandagMorgen: Motivation er vejen til en innovativ offentlig sektor

- Der ligger et kæmpe uudnyttet potentiale i at arbejde med motivation.
- Folk er motiverede til at gøre en forskel. Motivation er nøglen til innovation (Som netværksledere skal vi finde medarbejdernes motivation. Se side 31 i håndbogen)
- Ledelsen på alle niveauer skal være med. Basisledelsens opgave er bl.a. at finde de rigtige talenter til at drive netværk.





# Billeder på motivation

1. Hos dig som NL'er
  2. Hos dine ND'ere
  3. I basis i øvrigt
- Ledestjernen: Hvilke refleksioner/greb bliver synlige for dig?
  - Hvad vil du gøre 'i morgen'?



Vi gør os klar til at møde Jakob

1. Hvad må Jacob gerne særligt have fokus på?
2. Hvad vil du særligt lede efter i Jakobs oplæg?



Til Jacob – fokus på...

