

Samskabelse, Netværksstyring og Behovet for Metastyring

Jacob Torfing

Netværkslederuddannelse Albertslund Kommune

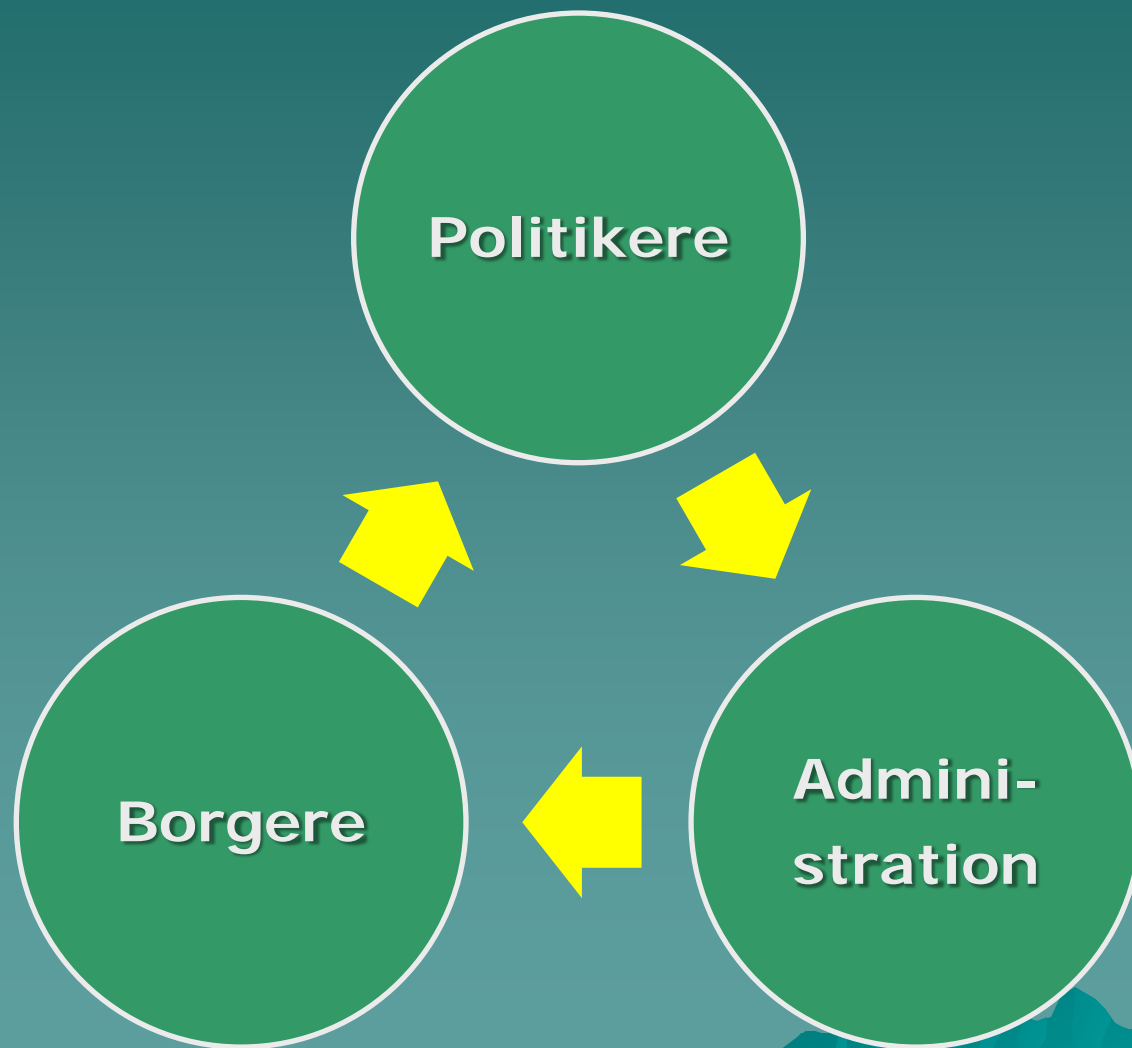
8. September, 2015



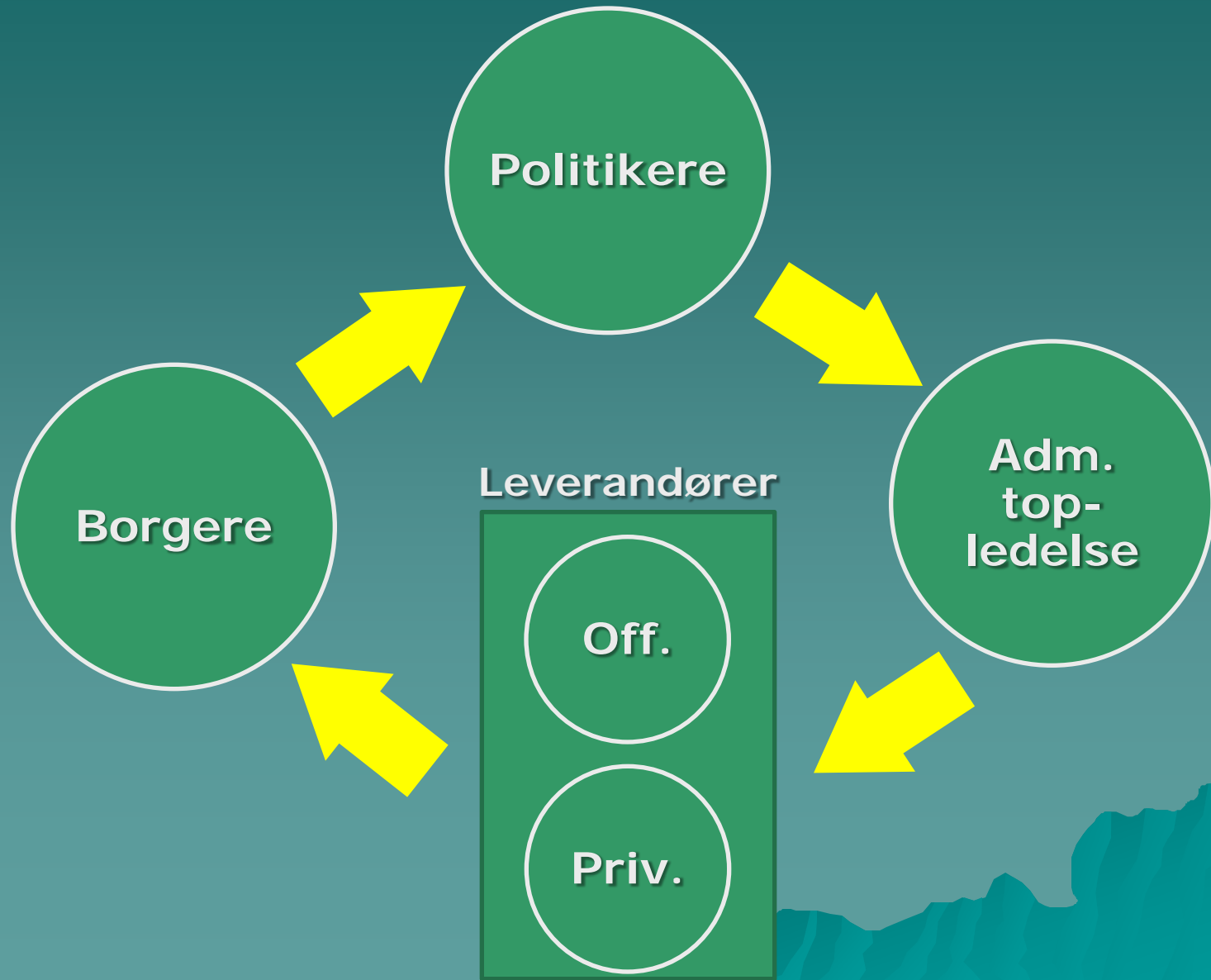
Offentlig styring i opbrud

- ◆ **Old Public Administration** opfattede den offentlige sektor som en **'myndighed'**
- ◆ **New Public Management** ser i højere grad den offentlige sektor som en **'serviceleverandør'**
- ◆ I **New Public Governance** ses den offentlige sektor som en **'arena for samskabelse'**

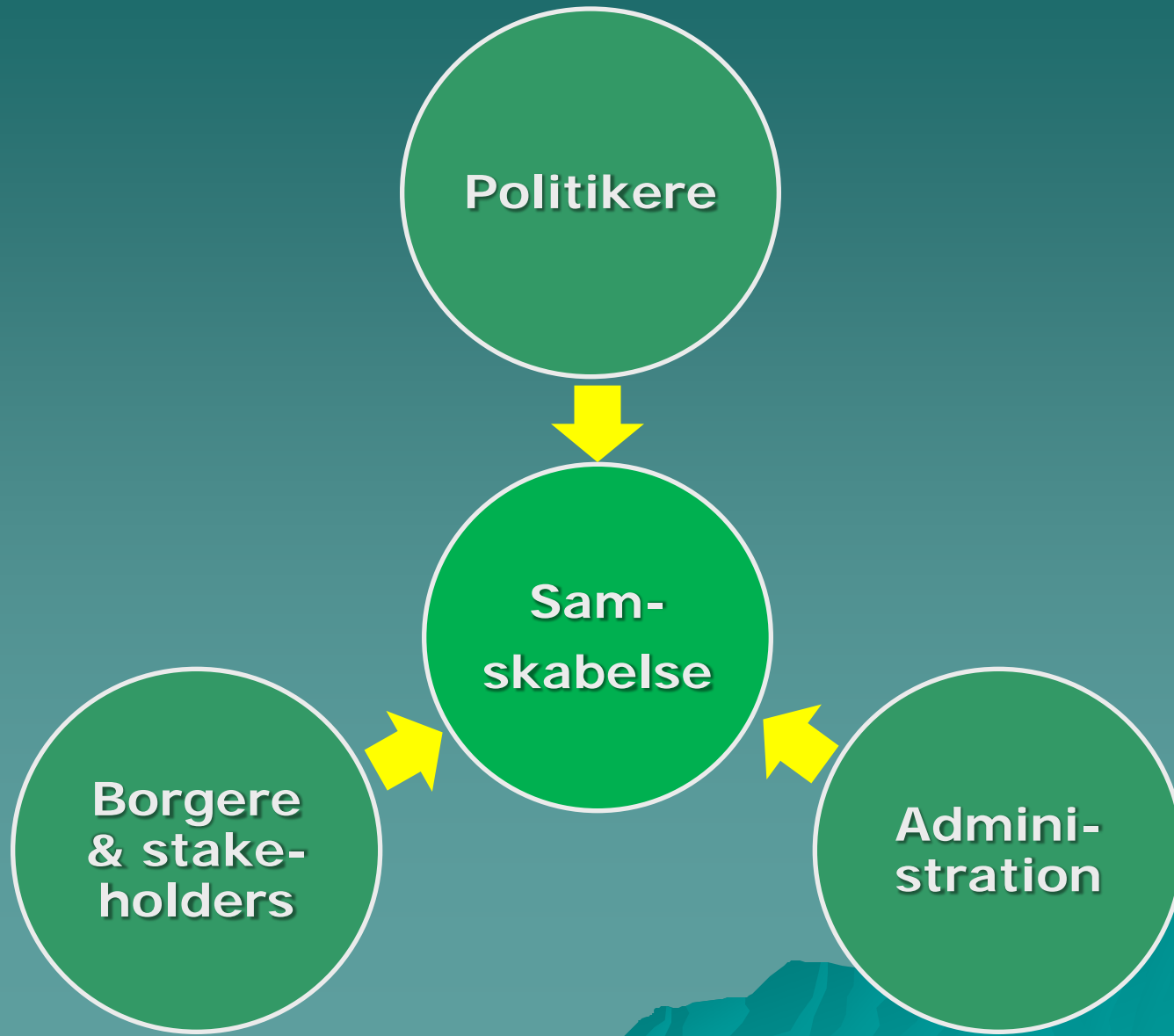
Den traditionelle styringsmodel



Den nye NPM styringsmodel



Styringsmodel for samskabelse



Hvorfor samskabelse?

- ◆ Kommunerne står overfor **store styringsmæssige udfordringer**:
 - Voksende forventninger og store samfundsmæssige forandringer og udfordringer
 - Begrænsede offentlige ressourcer
- ◆ **Ingen enkelt aktør** har tilstrækkelig viden eller ressourcer til at klare disse store udfordringer på egen hånd
- ◆ **Løsningen** er dialog, samarbejde og samskabelse, der så at sige 'sætter stikket i samfundet' og inddrager borgerne mere aktivt



Gevinsten ved samskabelse

◆ **Styrke demokratiet:**

- Større deltagelse, mere dialog og debat, forøgelse af borgernes handlekraft og større legitimitet



◆ **Give større effektivitet:**

- Bedre beslutningsgrundlag, bedre løsninger, mobilisering af ressourcer og mindre implementeringsmodstand

◆ **Skabe samarbejdsdrevet innovation:**

- Mere præcis problemforståelse, større iderigdom, gensidig læring, koordineret implementering, og ejerskab til nye og kreative løsninger

Politikernes vej til samskabelse

- ◆ Politikerne er ved at drukne i administrativ styring og vil gerne **styrke deres politiske ledelse**
- ◆ **Politiske ledelse** handler om:
 1. At identificere og definere samfundsproblemer
 2. Udvikle og tilbyde politiske løsninger
 3. Skabe støtte og opbakning til realisering
- ◆ Styrkelse af den politiske ledelse kræver en **tæt dialog** med administration og borgere
- ◆ Resultatet er **samskabt politikudvikling**

Nye politikerroller

- ◆ Fra **suveræn beslutningstager og lovgiver** med al magten og hele ansvaret
- ◆ Via **mål- og rammestyrer**, der står på kommandobroen én dag om året og derefter er bundet til masten
- ◆ Til **politisk leder** af samskabt politikudvikling, der sikrer, at 'politikken kommer ud til borgerne' og 'borgerne kommer ind i politikken'

Embedsmændenes vej til samskabelse

- ◆ Løsning af **komplekse problemer** gør det nødvendigt for administrationen at **mobilisere** borgernes, civilsamfundets og erhvervslivets viden, ideer og handlekraft
- ◆ Det **sker i stigende grad** gennem netværk, partnerskaber og relationelle kontrakter
- ◆ Vi er således vidner til en **styringsdrevet demokratiseringsbølge**: behovet for bedre styring fører til samskabelse og borgerinddragelse

Nye embedsmandsroller

- ◆ Fra neutrale regelfølgende embedsmænd
- ◆ Via strategiske topledere og effektive serviceproducenter
- ◆ Til samstyrende 'boundary spanners', der igangsætter, faciliterer og katalyserer samarbejdsdrevet innovation

Borgernes vej til samskabelse

- ◆ Det liberale demokrati er en **global succes**
- ◆ Men i de mest veletablerede demokratier er der tegn på '**demokratisk affortryllelse**'
- ◆ Skyldes ikke manglende politisk interesse og stigende apati, men **stigende krav til den politiske deltagelses kvalitet**
- ◆ Kompetenceløft og anti-autoritært oprør betyder, at **borgerne er klar til samskabelse**: hverdagsmagerne bobler frem



Nye borgerroller

- ◆ Fra kongens **undersåt** i den feudale stat, **borger** i retsstaten og **klient** i velfærdsstaten
- ◆ Via **kunde** i fritvalgsordninger skabt af New Public Management
- ◆ Til **aktiv medborger**, der både har ret og pligt til at bidrage til fællesskabet ved at samproducere og samskabe egen og andre velfærd



Samskabelsesstigen

1. **Empowerment** af borgere til mestring af eget liv og samproduktion af egen service
2. **Inddragelse af frivillige** i offentlig samproduktion af velfærds til andre
3. **Elektroniske borgerpaneler** hvor borgere kan kommenterer på nye forslag og ideer
4. **Crowdsourcing** hvor borgerne selv kan komme med forslag til nye løsninger
5. **Dialogmøder** hvor borgerne kan diskutere nye løsninger med politikere og embedsmænd
6. **Styringsnetværk** (evt. 17.4), hvor borgerne indgår i gensidige læringsprocesser mhp. at skabe fælles løsninger

Slangen i paradiset

- ◆ Der er **gode argumenter** for øget vægt på samskabelse



- ◆ **MEN:**

- Den offentlige sektor er præget af adskilte og lukkede siloer, manglende kommunikation mellem top og bund, samt lukkethed overfor omverdenen
- ◆ Forskningen peger på **netværk** som løsningen:
 - De borer huller i siloerne, kortslutter hierarkiet og åbner den offentlige sektor op

Netværk

◆ Netværk defineres som:

- En relativ stabil og ligeværdig sammenknytning af *gensidigt afhængige* aktører, der samarbejder om at løse et fælles problem/opgave

◆ Mange forskellige slags netværk:

- Formelle og uformelle
- Åbne og lukkede
- Intra- og interorganisatoriske
- Varierende formål
- Stjerne- og diamantformede



Gevinster og problemer

Gevinster:

- ◆ Inddrager relevante og berørte parter i fælles og helhedsorienteret samarbejde
- ◆ Sikrer udveksling af erfaringer, viden og ressourcer
- ◆ Sikrer fleksibelt justering af indsatser gennem løbende kommunikation

Problemer:

- ◆ Kan være svært at rekruttere relevante og berørte parter
- ◆ Risiko for handlingslammende konflikter og mudrede kompromisser
- ◆ Usikker implementering pga. mangel på faste regler, procedurer og ansvarsfordelinger

Metastyring af styringsnetværk

- ◆ Gevinster kan maksimeres og problemer minimeres gennem en **bevidst styring af styringsnetværk = metastyring**



Metastyring



- ◆ **Metastyring** defineres som forsøg på at forme og påvirke styringsnetværk uden at falde tilbage på traditionel hierarkisk styring
- ◆ **Udfordring:** undgå overstyring såvel som understyring

Metastyringens værktøjskasse

1. **Netværksdesign:** hvem skal være med, hvad er formålet og hvordan netværket arbejde og serviceres?
2. **Mål og rammestyring:** hvilke politiske, økonomiske og diskursive rammer skal gøres gældende?
3. **Processtyring:** hvem skal aktiveres, hvilke input er der brug for, hvordan kan eventuelle konflikter løses, og hvordan sikres fremdrift og målopfyldelse?
4. **Netværksdeltagelse:** hvordan kan dagsordenen, løsningsmulighederne og beslutningspræmisserne påvirkes?



Hvem kan metastyre?

- ◆ In princippet alle dem, der besidder **NATO-ressourcer**:
 - **Nodality**: Være en centralt placeret aktør med mange kontakter
 - **Authority**: Være en aktør de andre respekterer og lytter til
 - **Treasure**: Være i stand til at smøre hjulene og betale regningen
 - **Organization**: Være en aktør der kan reflektere over og intervenere i netværket

Samskabt innovation i netværk

Metastyring

- Hands-off
- Hands-on



Styringsnetværk



Drivkraft

- Problemer
- Udfordringer
- Ambitioner



Resultat

- Effektivitet
- Demokrati
- Innovation

