

Litteratur-dias og øvelser til 4. uddannelsesgang

m. Jacob Schjørring, Mind Lab

d. 29. september



Velkommen til facilitering og ledelse i netværk

Dagens program

- | | |
|-------------|---|
| 9.00-10.00 | Tjek ind – herunder
litteraturgennemgang |
| 10.00-12.30 | Oplæg fra Jakob Schørring,
Mindlab |
| 12.30-13.15 | Frokost – ledestjernen |
| 13.15-16.00 | Dagens tema sættes i spil |
| 16.00-17.00 | Sparringstimen hvis behov |

Lidt praktisk....

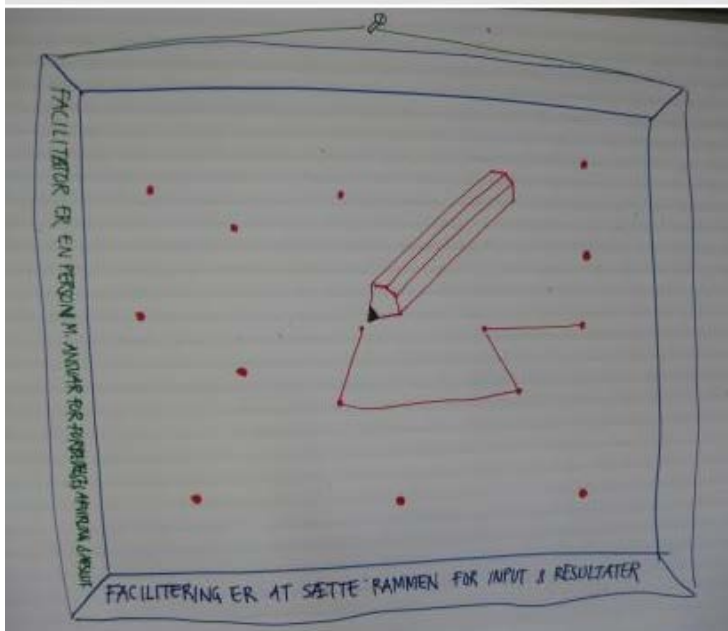
- Husk jeres postkort til næste gang
- Ark med nøgletekster til næste gang i vindueskarmen
- Næste gang præsenteres litteraturen måske ikke – men litteraturdias udleveres
- Sparringstimen afsættes næste gang til brug for opgave-drøftelser hvis behov
- X d. 6 november – reception hvor særligt RL'erne har en rolle

Ledelse via facilitering...

Facilitering som ledelsesgreb...

Facilitatoren

Jordmor, gartner, guide og dirigent - alt i én funktion



- Facilitering er at gøre det lettere for en forsamlet gruppe mennesker at udrette det, den ønsker.
- Det handler om at styre formen på deltagerens samtale og interaktion snarere end indholdet.
- At facilitere er en praksis hvor man styrer form og proces for menneskers interaktion

1-Mandag Morgen: Bevidst kontroltab

- Uden stor åbenhed og tillid kan lederen ikke udfylde sine sko som facilitator og katalysator for eksternt samarbejde
- Nye mål om at løse opgaver i samarbejde med andre aktører sætter de off. ledere under pres for at omstille deres ledelse
- Lederen skal kunne engagere mennesker og organisationer, som de egentlig ikke har ledelsesret over, i at bidrage til at udvikle nye velfærdsløsninger i fællesskab med andre
- Stiller store krav til lederens blik for ressourcer i omgivelserne, deres kommunikationsevner og **evne til at facilitere** og skabe gode rammer for samarbejde
- Står over for et paradigmeskift i ledelsen: Fra at forvalte noget til at drive en udvikling
- Det offentlige skal blive meget skarpere på, hvad samarbejdsprocesser kræver rent ledelsesmæssigt (netværksledelse som laboratorium)

=> Kobler ledelse og facilitering



De offentlige leders tre kasketter

- Den offentlige leder skal udfylde tre forskellige roller i kommunens samarbejde med eksterne partnere:
 - **Igangsættereren:** Etablerer og sætter rammerne for samarbejdet. Det indebærer at identificere, hvem der skal bidrage til samarbejdet og italesætte deres gensidige afhængighed. Igangsættereren skal også sikre, at alle er klar over, hvilke roller de har, og sikre, at forventningerne til samarbejdet er afstemte
 - **Facilitatoren:** Understøtter samarbejdsprocessen ved at skabe tillid mellem deltagerne, udvikle fælles forståelsesrammer, løse eller mægle i konflikter og i det hele taget fjerne forhindringer for samarbejde
 - **Katalysatoren:** Udfordrer de fælles værdier, forestillinger og forståelsesrammer, som samarbejdet er baseret på uden samtidig at binge samarbejdet i fare. Det kan ske ved at anlægge nye vinkler på emnet, bringe ny og anderledes viden i spil og hjælpe deltagerne til at tænke på nye måder om den opgave, de står over for.
- Alle tre kasketter relaterer sig til facilitering som ledelsesgreb.



Citat fra Jacob Torfing om de tre ledelsesroller

- ”Lederrollen i en samarbejdsrelation handler om at kunne **sætte i gang** og samle det rigtige hold. At kunne **facilitere** og undersøtte samarbejdet og skabe tillid mellem de forskellige parter. Og så er der også en vigtig rolle som **katalysatoren**, der udfordrer de fælles forståelser og den fælles viden i samarbejdet, så man kan begynde at tænke nyt



Det handler om ledelse, men hvilken? (de fem roller)

Udforskeren	Initiativdyrkeren	Meningsskaber	Netværkssmeden	Effektjægeren
<p>Kendetegn: Lederen som udforsker, insisterer på at lede efter nye løsninger. Hun leder på grundlag af fornemmelser og anelser frem for på grundlag af manualer og retningslinjer. Lederen som udforsker er ikke bange for at være tydelig om usikkerheden og muligheden for slinger på vejen.</p>	<p>Kendetegn: Lederen som initiativdyrker tør sætte ting i gang uden at vide, hvor de ender. Det gælder både egne og andres initiativer.</p> <p>Initiativdyrkeren har ikke behov for at være afsender eller centrum for alle initiativer. I sin iver efter at gøde jorden for andres initiativer går initiativdyrkeren langt for at fjerne barrierer inden for sit eget område.</p>	<p>Kendetegn: Lederen som meningsskaber formår at engagere og motivere såvel egen organisation som borgere og samarbejdspartnere omkring kerneopgaven.</p>	<p>Kendetegn: Lederen som netværks-smed skal tænke andre aktører ind i opgaveløsningen. Netværkssmeden har et skarpt blik for, hvordan forskellige ressourcer og fagligheder kan bringes positivt i spil.</p>	<p>Kendetegn: Lederen skal holde øje med økonomi, delmål og leverancer.</p> <p>Effektjægeren udvikler de eksisterende redskaber og styringsværktøjer, så de understøtter den overordnede kurs, uden at de bliver et mål i sig selv.</p>
<p>Spg. de stiller: Har vi hørt alle perspektiver omkring problemstillingen?</p> <p>Hvorfor plejer vi at gøre sådan?</p>	<p>Spg. de stiller: Er der nogen, der allerede er i gang med noget lignede, vi kan koble os på eller lade os inspirere af?</p> <p>Hvad står i vejen for, at vi kan gå i gang, og hvad er vores muligheder for at fjerne de barrierer?</p>	<p>Spg. de stiller: Hvad er vores kerne-opgave?</p> <p>Hvordan spiller det, vi gør nu, sammen med det overordnede mål?</p>	<p>Spg. de stiller: Hvem kan spille en rolle her?</p> <p>Hvordan kan vi bringe andre i spil her?</p>	<p>Spg. de stiller: Hvilken forskel skal der være sket, når vi er færdige?</p> <p>Hvordan kan nogen mærke en forskel af det, vi gør?</p>

Eksempler fra virkeligheden

- "Der er ingen, der gider samarbejde, hvis de føler, at de bliver spændt for en andens vogn" (Odense)
- "Vi skal ikke være belærende, og vi skal gå ind i samarbejdet med forståelse for de udgangspunkter og behov, som vores samarbejdspartnere har" (Odense)
- I Koldning er man overrasket over, hvor meget man kan samarbejde med virksomheder. De vil gerne bidrage til løsning af kommunens problemer.
- Det er samtidig også en udfordring at skabe en kultur, der gør, at medarbejdere er åbne over for at samarbejde med borgere, frivillige og private virksomheder
- En anden udfordring er også at skabe fælles forståelse mellem forskellige mennesker, som man har bragt sammen for i fællesskab at løse en opgave



2-Bason, C: Velfærdsinnovation – ledelse af nytænkning i den offentlige sektor

- **Barrierer for innovation**

- Rammebetingelser i den offentlige sektor samt hierarki, bureaukrati og silotænkning.
- Monofaglighed og nulfejlskultur
- Offentlige organisationer tænker inn. indadvendte i fht. arbejdsprocesser og intern organisering (2/3) fremfor på at have fokus på borgerne mhp at innovere på nye produkter og serviceydelser (1/3).

Tyder på: Mere optaget af at gøre det rigtigt frem for at gøre det rigtige...

- **8 Drivkræfter for innovation**

- Fx Høje effektiviseringskrav
- Mere komplekse krav til kvaliteten af den offentlige service

“Why is innovation necessary? Because everything is changing”



Husk på barriere (strukturer) og drivkræfter (aktører) fra 1. udd.gang

Brugernes perspektiv og behov

- Det kan være udbytterigt at få borgernes perspektiv frem. Men mennesker har en tendens til at fiksere på, hvordan produkter eller serviceydelser normalt bruges. Samtidig kan folk også have svært ved at se, hvordan en ny løsning kan imødekomme behov, der tilsyneladende er modsatrettede
 - Det kræver en faciliterende ledelsesform, der går bagom borgernes behov for derved at identificere de ikke-kendte behov. Man kan ikke forvente, at borgerne selv ved, hvad deres behov er.
- I et videnssamfund, hvor borgernes krav og forventninger til den offentlige service er langt mere komplekse og individuelle, må man spørge sig selv, hvilken *værdi* borgerne får ud af bestemte offentlige indsatser og serviceydelser. Den menneskelige interaktion er derfor i fokus.
 - Man kan ikke bare spørge borgerne direkte, hvad deres behov er. Det kræver ledelsesværktøjer, der får behovene frem
- Lige såvel der er noget, der hedder borgerdreven innovation, er der også noget, der hedder medarbejderdrevet innovation. I netværk forsøger vi at kombinere de to tilgange. De kan noget forskelligt, og derfor skal vi have dem begge med



Brugernes perspektiv og behov fortsat...

Hvordan kan du få borgernes input?

Systematik: på forskellige måder og metoder. Det er ikke noget, man bare leger. Man arbejder systematisk med at få borgernes perspektiv tydeligt frem.

Strategisk: Denne tekst viser bl.a., at der er forskellige ting, man kan bruge borgernes perspektiv til. Udfoldelse af udfordringer. Man skal lede bagom den gode idé. Hvornår er det meningsfyldt at inddrage borgerne?

=> Der hvor man arbejder med systematikken, og kobler det til det strategiske, det er der, hvor faciliteringen bliver tydelig som ledelsesgreb.



Fem kilder til innovation

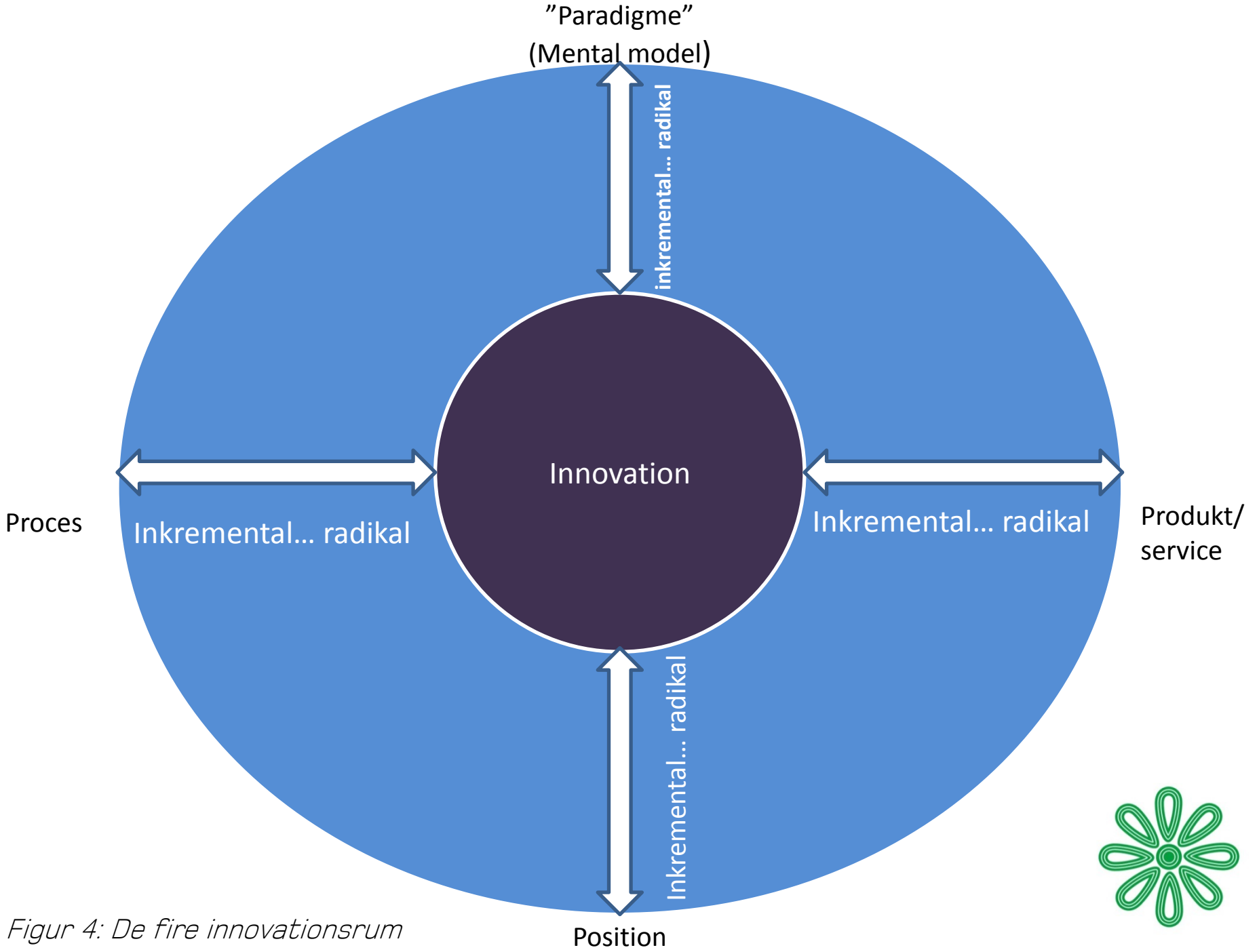
- De mest centrale kilder til innovation omfatter
 - Forsknings- og udviklingsdrevet innovation
 - Teknologidrevet innovation
 - Prisdreven innovation
 - Medarbejderdreven innovation
 - Bruger-borger-
 - centreret innovation
- Jo flere kilder desto større innovationspotentiale
- Det er værd at bemærke, at de forskellige kilder til innovation relaterer sig til forskellige aktører



Strategisk reflektiv innovation – en innovationsmodel

- **Hvad er det?** Søger at kombinere en mere systematisk (strategisk) tilgang til omverdenen med en mere fleksibel (refleksiv) opfattelse af ens egen organisation. Udgangspunktet er de eksterne relationer og kilder til forandring tæt koblet med en struktureret ordnet tilgang til inn.
- Denne tilgang:
 1. Er kritisk overfor interne organisatoriske normer, traditioner og procedurer og tager de eksterne kilder alvorligt
 2. Er optager af at finde ny og mere holdbar og værdiskabende velfærd
 3. Gør ikke borgerne til lead users, men forpligter det eksterne perspektiv i samskabelsen (det er ikke frit valg på alle hylder, men det er et samspil)





Figur 4: De fire innovationsrum

3-Sørensen & Torfing: Interdependensteori i *Netværksstyring*

Hvorfor opstår styringsnetværk?

- Reaktion på u hensigtsmæssig styringsform. Styringsnetværkene er en reaktion på den statslige fragmentering. Kan betragtes som et supplement til centraliseret statsstyring og markedsstyring. Styringsnetværk opstår af aktører, der selv har valgt at samarbejde, som har konkurrerende interesser, men er interdependente.

Hvordan metastyres der og med hvilket formål?

- Netværksstrukturering (**Hands-off**): Fastlæggelse af rammer og hvilke og hvor mange ressourcer, der skal tildeles netværket. Påvirkning af interaktionsmønstre mv. Formålet er at rammestyre netværkene.
- Spilstyring (**Hands-on**): Sørge for at netværkene virker så godt som muligt ved at yde hjælp og skabe tillid og samarbejde. Der er mange metoder f.eks. konfliktmediering, netværksunderstøttelse, netværksaktivering osv.



Magt...(interdependensteori).

- I netværk finder et dynamisk samspil sted mellem de strategiske handlinger som netværksaktørerne foretager for at fremme deres interesser
- Koalitionsdannelse mellem aktører der er afhængige af hinanden
- Afhængige af hinandens ressourcer for at kunne realisere deres individuelle målsætninger
- Ressourcer er ofte fordelt skævt – stærke og svage netværksdeltagere (men gensidigt afhængige) – ressourcer ofte viden, økonomi, organisatoriske... => gensidig tillid!
- Succes eller fiasko afhænger bl.a. om man kan balancere en række modsatrettede interesser – skabe den rette balance mellem konflikt (producerer innovation og kvalitet) og samarbejde (fremmer samarbejdsaggregeringen)

4-Ravn: Facilitering – ledelse af møder der skaber værdi og mening

1. Hvordan taler en facilitator?
2. Hvordan styrer Facilitator?
3. Hvordan håndterer jeg indvendinger mod min facilitering?
4. Hvordan sikrer jeg en konstruktiv diskussion?
5. Hvordan fordeler jeg ordet?
6. Hvordan afbryder jeg en meget talende mødedeltager?
7. Hvordan håndterer jeg forstyrrelser i mødet?
8. Hvordan sikrer jeg fælles handling (og ikke nødvendig fælles holdning)?
9. Hvordan konkludere og tage beslutning?
10. Hvordan fordeler jeg ansvaret?
11. Hvordan afslutter jeg mødet?

