

POTENTIALITETSLEDELSE

MELLEM NETVÆRK OG
BASISORGANISATION

Dorthe Pedersen, CBS

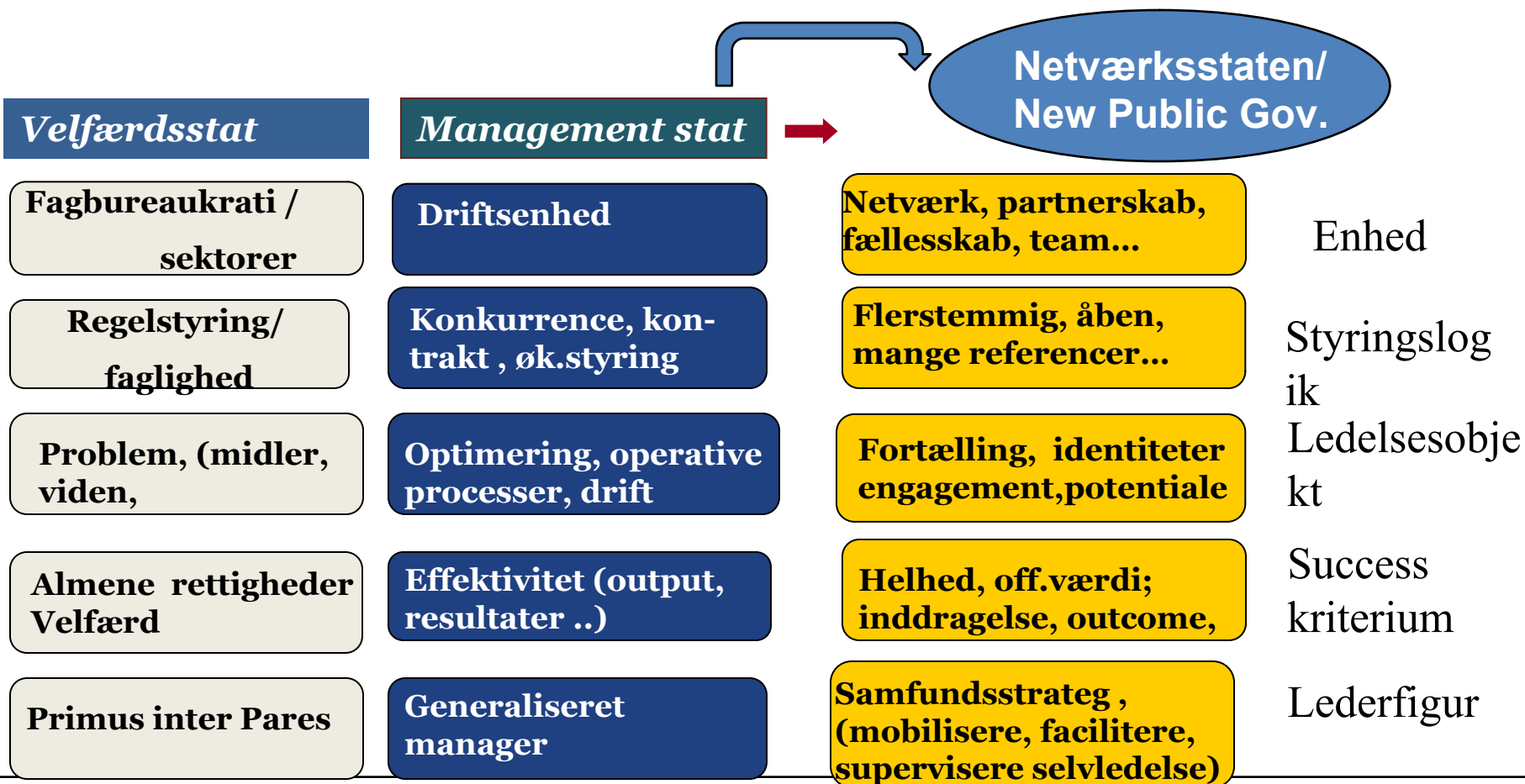
Albertslund d. 6. okt. 2015



HVAD VIL JEG TALE OM?

- Den involverende netværksstat - det diagnostiske udgangspunkt
- Hvad er offentlig værdiskabelse ?
- Hvad er potentialitet?
- Hvilket lederskab kræves?
- Udfordringer og dilemmaer i netværks- og potentialitetsledelse

Fra Velfærdsstat og Managementstat mod 'den involverende netværksstat'



HVORFOR/HVORDAN ER DER NOGET NYT PÅ SPIL?

Den offentlige sektor forskydes og fordobles via:

- Genopfindelse af ‘kerneydelse’ og ‘offentlig værdi’
- Den ‘fleksible og flydende organisation’ (fx netværk, proces- og projektgørelse, teamudvikling, innovationshub og selvudforskning)
- En fire-dobling af professionelt og organisatorisk ansvar (ift flere ‘partikulære helheder’, ansvar for andres ansvar)
- Nye former for (fler)faglighed og professionalisme
- Nye former for potentialitetsledelse (fx via borgerinvolvering og samskabelse, flerfaglige team, netværk og samproduktion)

HVAD ER OFFENTLIG VÆRDISKABELSE?



OFFENTLIG VÆRDI – spænding i aktuel dansk reformdiskurs

EKSEKVERING

- Mål og resultatstyring
- Fikseret output/outcome
- Effekt og evidens (kausalitet)
- Objektivitet
- Adfærdsmodificering (kontrol, incitament)
- Effektiv og målrational

RESPONSIVITET

- Mobilisering af ressourcer
- En åben samskabelse
- Affekt og emergens (cirkularitet)
- Subjektivitet
- Involvering, mobilisering, (udforskning af potentialer)
- Grænseoverskridende og mulighedsafsøgende

Implementering

Innovation

'LEDER PÅ KANTEN' – PRINCIPPER FOR NY

VELFÆDSLEDELSE (UDDRAG) (Mandag Morgen, 2014)

- **Velfærdslederen dyrker den fælles forståelse af kerneopgaven**

”Velfærd, der gør en forskel for borgerne, og som medvirker til at løse grundlæggende velfærdsudfordringer, skabes, når forskellige aktører løser deres opgave med et fælles mål for øje. Velfærdslederen skal være tydelig omkring, hvordan den enkeltes opgave spiller ind i forhold til den store opgave. Det gælder både overfor medarbejdere som samarbejdspartnere udenfor organisationen”

- **Velfærdslederen bringer alle ressourcer i spil**

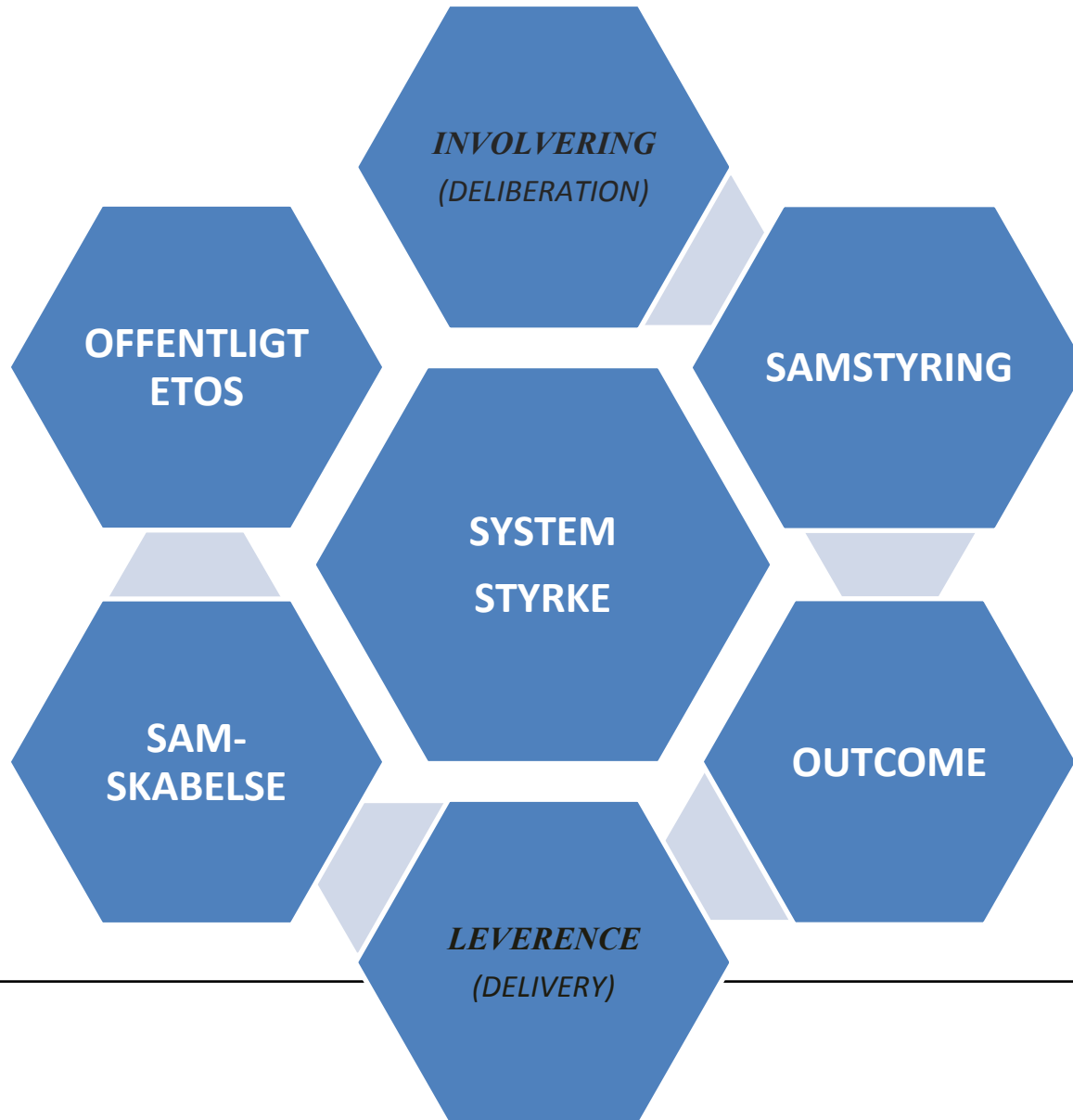
”Ressourcer antager mange former og findes i alle afkroge og sprækker: Men de skal anerkendes for at blive forløst. Det betyder, at velfærdslederen skal kunne identificere og engagere meget forskellige ressourcer både i og uden for egen organisation” //Alt hvad der kan bidrage til velfærden, kan være en ressource. Eksempler er borgere, ideer, bygninger, teknologier, medarbejdere, naboer, udsatte grupper og mange mange flere”!

- **Velfærdslederen arbejder systematisk med borgerne, som aktive medskabere af velfærden**

”Borgernes levede liv er udgangspunktet for velfærden. Det betyder, at velfærdslederen skal indrette indsats, systemer, arbejdsgange og målinger efter, at borgerne selv er med til at skabe og udvikle velfærden”



HVAD ER OFFENTLIG VÆRDI (jf Public value litt.?)



REFLEKSION

- HVAD ER OFFENTLIG VÆRDI FOR DIG?
- KAN DU KOMME MED EKSEMPLER PÅ HVORDAN DU/I I DIN LEDELSKONTEKST AREJDER MED MÅL FOR OFFENTLIG VÆRDI?
- OG HAR DU TRICKS TIL HVORDAN MAN MÅLER OFFENTLIG VÆRDISKABELSE, NÅR DET SAMTIDIG SKAL HOLDES ÅBENT OG FLYDENDE, HVILKEN VÆRDI DER KAN SKABES?

HVAD ER POTENTIALITET?



ET PARADIGMESKIFTE TIL 'whole-system thinking'storyline by J. Benington & J. Hartley

- This 'Copernican revolution' require a major paradigm shift from "*reductionist*" thinking (analysing things in terms of their component parts) to "*whole systems*" thinking (synthesising things in terms of the whole inter-connected, complex, adaptive, self-regulating system, and focusing on the "emergent" properties of the system). Organic, not mechanical. Non-linear. Unpredictable. (Benington & Hartley, 2011)

‘LEDER PÅ KANTEN’ – stemmer fra aktuel velfærdsdiskurs

(Mandag Morgen, 2014)

- ”Det traditionelle styringsparadigme har spillet fallit overfor de store fælles samfundsudfordringer. Dem kan vi kun løse i fællesskab, og det kræver, at fokus hos velfærdslederne fra stram styring til spørgsmålet om hvordan vi arbejder med det fælles udfordringer på tværs af sektorer og fagområder og understøtter alle borgers muligheder for, at de kan skabe et bedre liv for sig selv og et bedre samfund” (Peter Sinding Poulsen, direktør, Horsens kommune).
- ”Vi må omorganisere vores systemer, så de tager udgangspunkt i borgernes liv, fremfor Ældre- og Handicapforvaltningens logikker... (...) Det kræver en massiv indsats blandt velfærdsledere, når opgaven ikke længere handler om korrekt ydelsesdosering...(..) Jeg er nødt til at forandre hele organisationen, det gælder indstiftelse af mening, arbejds gange, kompetencer, roller, ansvar, karakteren af mødet med borgeren, incitament mv.” (Helene Bækmark, direktør, Odense Kommune)
- ”Vi oplever, at måden at på og arbejde med velfærd er under forandring i disse år. Det betyder, at alle der arbejder med velfærd, må stille sig selv det grundlæggende spørgsmål, om de fokuserer på de rigtige ting, og om de er klædt på til at løfte de nye opgaver. Den dagsorden får på tværs af den offentlige, private og civile sektor” (Vibe Klarup Voetmann, Fmd. Frivilligrådet).

Potentialitet – mange bud

Det anderledes mulige

Empowerment

Velfærds-intensitet

Virtuelle rum

Kontingens

movement

Engagement

innovation

Multiplicering

**Fleksibelt
selvforhold**

Begivenhed

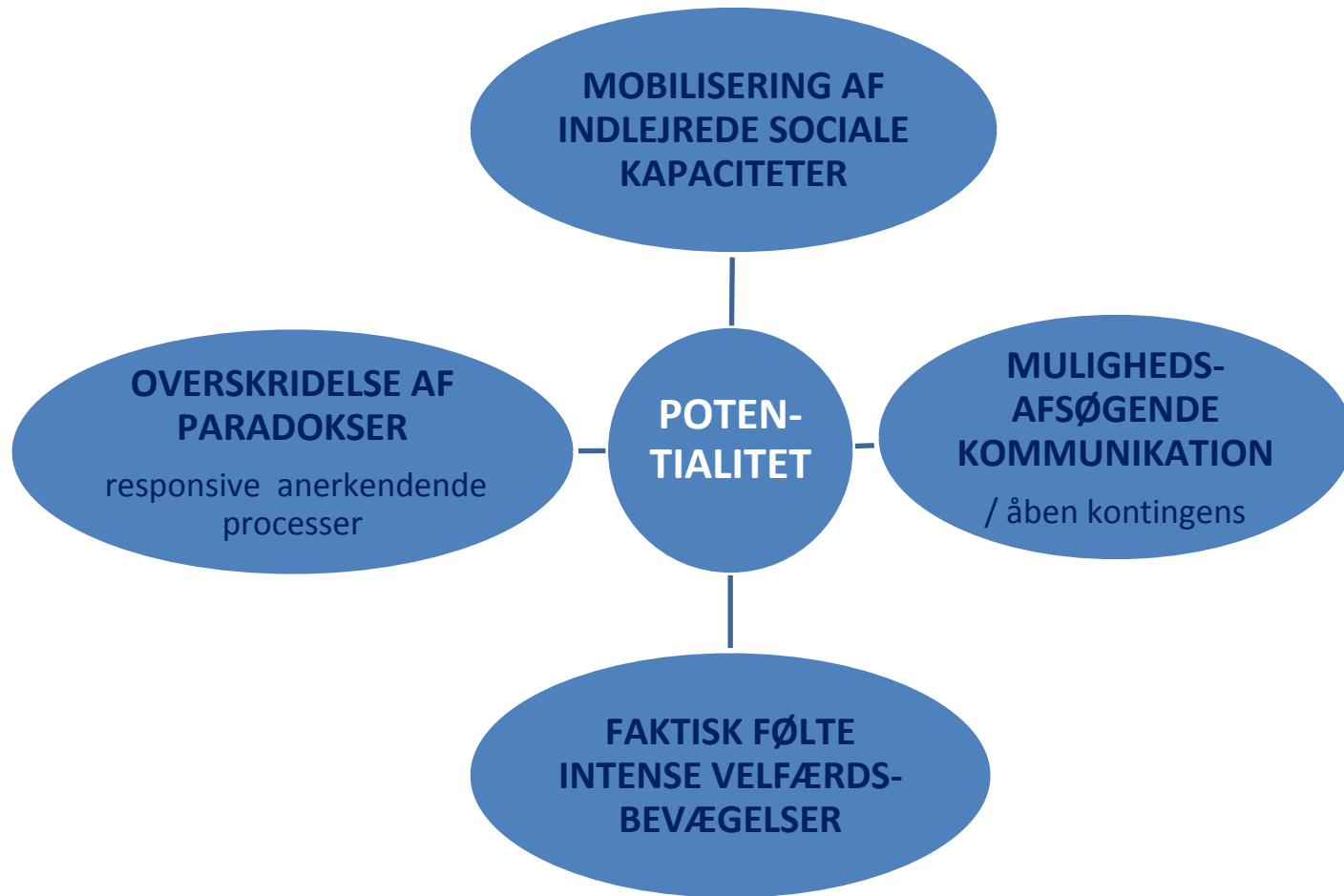
Liminalitet

Radikal åbenhed

*Mobilising af social, psykologisk, fysisk, spiritual og
intellektuel energi*



Potentialitet – hvilket perspektiv?



Potentialisering - en diagnose

”Vores tese er, at med offentlige organisationers forsøg på at styre efter en fremtidens fremtid, horisonten bag horisonten (gen)skabes en ‘potentialiseringsmaskine’, der helt grundlæggende udfordrer organisationens måde at beslutte, prioritere, iagttage og skelne. Med potentialisering mener vi bestræbelser på hele tiden at overskride det aktuelle og måske endda det mulige ...(...) på den anden side af det vi umiddelbart kan forestille os”

(N.Å. Andersen og J.G. Pors, 2014:37)

DEN POTENTIELLE ORGANISATION

(NETVÆRK) OG 'BASISORGANISATIONEN'

- Hvornår og hvordan anråde og mobilisere den potentielle organisation, fremfor hierarkiet, faggruppen eller driftsenheden? (*relevans....*)
- Hvordan skabe en stabil og effektiv organisation, når vi samtidigt ønsker at opløse dens strukturer og helst bare ville være åben proces? (*organisering...*)
- Hvordan kan vi på en gang styrer efter en målsætning og en helhed, når der løbende formuleres flere konkurrerende mål og helheder? (*kerneydelse...*)
- Hvordan kan vi lede en organisation, når vi ønsker selvledelse og maximal fleksibilitet i de enkelte operationer i (netværks)organisationen? (*ledelse...*)
Kan vi give slip uden at miste kontrollen???



HVILKET LEDERSKAB KRÆVES?



LEDELSE i den involverende netværksstat (I)

- Offentlig lederskab må overskride klassiske skel mellem det politiske, det organisatoriske og det civile rum... (...) Ledelse kommer til at handle om at *forme og "samskabe"* identiteter gennem diskursive og meningsskabende processer, der symbolsk konstruerer temaer og "medlemsskaber", og dernæst gennem inddragelse og interaktion at *samle, opildne, mobilisere og mediere* mellem forskellige former for institutionel praksis, ressourcer, viden og (styrings)teknologier (Clarke & Newman 2009, min oversættelse)



LEDELSE i den involverende netværksstat (II)

- ”Lederskabskapacitet betyder evne til at *udvikle og forme* ikke bare hierarkier og markeder, men også netværk, partnere, velfærdsprofessionelle, borgere og andre stakeholdere mhp. at kunne *visualisere, mobilisere og mediere* de (endnu ikke) opdagede og udfoldede ansvarligheder og potentialer hos disse mange parter.....”

Det betyder:

- **Lederskab** tages ved at udnytte dynamikken og gøre styringsparadokserne produktive !
- **Ledelsesansvar** vises ved at tage de risici, udfordringer og muligheder, som forhandlingsspillet giver !
- **Ledelsesidentitet, ledelsesgrundlag og ledelsesrelationer** må hele tiden formuleres og reformuleres, erobres og udvikles som projekt og som mulighed !

(D. Pedersen, 2012)

Eksempel: 10 handlinger som ledere må leve op til (I)

(Big Society; Gov- prg. UK, 2011, min oversættelse)

- Evne til at *engagere og kommunikere* – skabe *netværk* med alle relevante interessenter i en stadig bestræbelse på at bringe dem i frugtbar dialog om fælles udfordringer og nødvendige forandringer!
- Bevidsthed om aktuelle *omkostninger og bench mark* med andre!
- Forstå *værdien* – være klar på hvad din organisation og dens konstitutive bagland ønsker at opnå og hvilke aktiviteter, der gør en forskel!
- Søg og opdyrke forskellige *finansieringsscenarier* og muligheder – og hvilke indtægter er realistiske på kort, mellemlangt og langt sigt !
- Skab en *vision* for hvordan du/I vil se ud og kommuniker dette til alle relevante interessenter !

10 handlinger som ledere må leve op til (II)

(Big Society; Gov- prg. UK, 2011, min oversættelse)

- Skab en balanceret portfolio af *forandringsprojekter* – som fremmer/'leverer' visionen og reflekter over aktuelle og kommende (forandrings)behov i relation hertil !
- Identificer muligheder for forandring og adresser *udfordringerne forude*
- Implementering af effektiv *finansierings- og risikoledelse* – få det indlejret i hele organisationen!
- Skab *forandringskapacitet* – sikre at medarbejdere har de nødvendige kompetencer til forandringer og til handling og samarbejde i nye rammer!
- Sikrer at '*governance*' er fit i forhold til formål – og at de rette systemer etableres til at understøtte de nye måder at arbejde på!



Eksempel: DE FEM NYE LEDERROLLER - 'Leder på kanten' (MM, 2014)

- * Lederen skal være **udforsker**, der leder på grundlag af kvalificerede fornemmelser og anelser frem for på grundlag af manualer og retningslinjer. Udforskeren er ikke bange for at være tydelig om usikkerheden.
- * Lederen skal være **initiativdyrker**, som tør sætte initiativer i gang uden at vide, hvor de ender. Det gælder både egne og andres initiativer, og initiativdyrkeren er opmærksom på ikke at stå i vejen.
- * Lederen skal være **meningsskaber**, som formår at engagere og motivere såvel egen organisation som borgere og samarbejdspartnere omkring kerneopgaven.
- * Lederen skal være **netværkssmed**, som er god til at tænke andre aktører ind i opgaveløsningen. Netværkssmeden har et skarpt blik for, hvordan forskellige ressourcer og fagligheder kan bringes positivt i spil.
- * Lederen skal være **effektjæger**, som holder øje med økonomi, delmål og leverancer. Effektjægeren udvikler de eksisterende redskaber og styringsværktøjer, så de understøtter den overordnede kurs, uden at de bliver et mål i sig selv.

Velkendte involverings- og mobiliseringsstrategier

- Partnerskaber, sam-styring i netværk...
- Innovationsnetværk (MM, COI, DenOffentlige.dk, Albertslund kommune....)
- Inddragelse af frivillige (i.e frivillige og 'kommunefrivillige')
- Flerfagligt samspil og relationel koordinering (i.e. 'kerneydelsen i centrum')
- Samskabelse /borgeren som aktiv partner og ressource i egen hjælp
- Selvledelse - den legende, engagerede og ansvarstagende medarbejder
-???

UDFORDRINGER OG DILEMMAER Í NETVÆRKS- OG POTENTIALITETSLEDELSE



PRINCIPIELLE UDFORDRINGER I NETVÆRKSLEDELSE

- Ledelsesgrundlag og –effekter er åbne og kan differentieres i det uendelige og er dermed ikke lineære, forudsigelige og kontrollerbare – hvordan sikre *kontrol*?
- Vi kan ikke forudsætte korrelation og transparens af mobiliseringsindsats og effekter (og affekter) – hvordan så tage *ansvar*?
- De performative effekter kan vise sig som uintenderede konsekvenser, ustyrlige knopskud, fordoblinger, mutationer – hvordan håndtere *risici*?
- Fokus på fremtidsparathed kan blive til en *(bio)moralsk forpligtigelse* til at tage aktuelle imperativer på sig – hvordan oplyse valg og sikre *retssikkerhed*?
- Ledelse på velfærdsintensitet, kan også åbne for ikke ekspansive følelser som skam, utilstrækkelighed, usikkerhed og desorientering – hvilke *etiske fordringer* rejses?
- Potentialitetsledelse skaber hyper-ansvar for andres (selv)ansvar og hviler ofte på personlig dømmekraft (fremfor legal eller faglig legitimitet) – hvilke kilder til *legitimitet i netværkledelse*?
-?



PARADOKSER I NETVÆRKSLEDELSE

- Når du leder på andres selvledelse (partnerens, medarbejderens, borgerens), arbejder du på at **forpligte partneren** på er en indre pligt/frihedsdialog og altså et usynligt forhold!
- Når du leder på involvering og mobiliserer andres ressourcer, udøver du en produktiv **magtform**, der er relationel fremfor hierarkisk – dvs, en ‘magt til’ (mægtiggørelse), som dog altid er omgivet af en ‘magt over’ (formel autoritet), der kan kortslutte eller afmontere relationen!
- Når du udøver relationel magt udfordres den legale og procedurale legitimitet (lov og hierarki) og flere **legitimeringsformer** bringes i spil som appel- og henvisningsinstans i kommunikationen som fx pragmatisk, kognitiv eller moralsk etisk legitimitet
- Når du leder professionelle, der skal involvere borgere og andre potentielle ressourcer, risikerer du, at den professionelles faglige autoritet kommer i vejen for den personlige og autentiske coaching af borgere og partnere og omvendt, at personliggørelsen underminerer **den professionelle autoritet!**
- Når du leder velfærdsprofessionelle, der både skal agere en professionel rolle (høj faglighed) og indgå i produktivt flerfagligt samspil om kerneydelse med andre professionelle, bliver **kerneydelsen et ‘semantisk trick’**, som kan formuleres fra flere partikulære positioner!



MAGT som 'Governmentality'

(når man leder nogen, der leder sig selv!)

En skabende magt, der søger;

- at frisætte, stimulere og realisere individers potentialer for derved at skabe aktive, kompetente og selvansvarlige subjekter (ledere, medarbejdere, borgere....parter !)
- at få individer til at reflektere over egen tænke- og handlemåde så den enkelte bliver bedre i stand til at styre sig selv og forvalte sit liv, sin frihed, sit ansvar.
- at gøre den enkelte i stand til at realisere og udvikle sig selv på en sådan måde, at han/hun samtidig skaber værdi (for sig selv, gruppen, virksomheden, samfundet)
- *Magten ligger i at forme andres identitetsskabelse, fortolknings- og handlerum!*



4-DOBBELT ANSVAR

- 1. Ansvar for (eget)ansvar:** Medarbejderen såvel som borgeren forventes at være *ansvarstagende* – dvs. opsøgende og udfarende.
- 2. Selvansvar:** Medarbejderen forventes at være selv- og medledende. Borgeren forventes at handle i forhold til den nye livssituation (syg, ældre, børn i skolealder, arbejdsløs, overvægtig etc.).
- 3. Helhedsansvar:** Medarbejderen forventes i sin selvledelse at tage et organisatorisk helhedsansvar. Borgeren forventes i sin selvforvaltning at tage ansvar for andre – for sine handlingers konsekvens i sammenhæng.
- 4. Ansvar for andres (eget)ansvar:** Den professionelle (facilitatoren) forventes at støtte med information, vejledning og motiverende dialog ift andre professionelle (flerfaglighed) og ift borgeren og andre parter.

HVILKEN EN NETVÆRKSSTRATEGI FØLGER JEG?

- **Rationel strategi** - Interesseafvejning *med fokus på mål og effekt (afsøgning af mål og midler, kalkulation af risiko, den snu spiller eller kølige strateg, der taktisk får enderne til at mødes og ting igennem...?)*
- **Proces-strategi** – Den involverende proces (*inddragende og inkluderende via formelle og uformelle spilleregler mhp at skabe mening, opbygge tillid og vedligeholde relationer, procesormer ...?)*
- **Trendsætter-strategi:** - Vision, viden og problemløsning - (*'strateg' med vision for det næste træk...viden og ideer til løsninger ved at udforske ideer og dyrke initiativer, der udfordrer gældende spilleregler, forestillinger, trends ?*)
- **Netværksstrategi** – Skaber netværk, partnerskab (*'spiller/jonglør' i skiftende arenaer, alliancer og partnerskaber...ved hele tiden at være aktiv 'netværkssmed ?*)



Hvilken netværksstrategi bygger jeg min ledelse på?



POSTKORT MED SPØRGSMÅL OG IDEER

1. Hvad blev jeg optaget af?
2. Hvilke ledelsesudfordringer fik jeg nye vinkler på?
3. Hvilke håndteringsstrategier har jeg ift sammenstød mellem netværksorganisationen og basisorganisationen ?
4. Hvordan tager jeg selv ansvar og hvordan arbejder jeg med at mobilisere andres ansvar?
5. Hvordan legitimerer jeg min relationelle magtudøvelse som netværksleder?

Skriv korte stikord eller en helt konkret erfaring eller idé, som du vil dele eller 'putte i bunken'

TEORI OG BEGREBER

NOTER

NOGLE MULIGE TILGANGE?

- GOVERNANCE-PERSPEKTIV på 'neo-weberiansk' styring, 'relationel koordinering' og 'det faglige handlerum' (fx 'tillidsreform')
- GOVERNMENTALITY-PERSPEKTIV på nye styrings- og selvteknologier mhp. formning af organisatorisk ansvar (fx selvledende team, medarbejder, borger...)
- AGENCY-PERSPEKTIV- på nye handlestrategier og 'inter-agency' (interaktiv response/ emergent praksis) ift situationelle cases (fx den enkelte borgers selvhjulpenhed, trivsel, motivation...eller medarbejderens flerfaglige løft, netværksressourcer



Ansvarets form over tid

	Ansvarsbegreb	Ansvarliggørelsesteknologi
Borgeren som rets-subjekt	Ansvar er splittet i formelt ansvar og et antaget personligt ansvar	Regler påbud
Den modtagende borger	Det formelle ansvar suppleres med en substantiel ekspertetik. Det personlige ansvar antages stadig, men søges tillige oplyst gennem gode råd	Råd, Vejledning, Proff. etik, Konkrete anvisninger
Borgeren som aktiv medborger	Det personlige ansvar antages ikke længere. Forvaltningen tvivler på borgerens vilje til ansvar. Forvaltningen forsøger at tage ansvar for borgerens personlige ansvarliggørelse	Ensidigt organiserede samtaler Empowerment Borgerkontrakter
Borgeren som potentialitet	Forventningen om et ubegrænset ansvar inkluderende et ansvar for konstant undersøge potentielt ansvar	Afsøgende samtaler Ansvarslege



Selv-teknologi

- at skabe det selv, der kan skabe sig selv

Magt/styring/ledelse handler i dag om at servicere den enkelte organisation, borger/bruger, medarbejder med selv-teknologier, igennem hvilke man kan styre sig selv i en intenderet retning.

At modtage
sig selv
(have ansvar)

At give sig selv
til sig selv
(tage ansvar)

Governmentality in short...

”Government compasses not only how we exercise authority over others, or how we govern abstract entities such as states and populations, but how we govern ourselves ... Government concerns not only practices of government but also practices of the self. To analyse government is to analyse those practices of the self. To analyse government is to analyse those practices that try to shape, sculpt, mobilize and work through the choices, desires, aspirations, needs, wants and lifestyles of individuals and groups. This is a perspective, then, that seeks to connect questions of government, politics and administration to the space of bodies, lives, selves and persons.” (M. Dean 1999:12)

	Pragmatisk Legitimitet	Moralsk Legitimitet	Kognitiv Legitimitet	Legal Legitimitet
Fokus	Nytte og interesser	Værdier og normer	Forståelse og viden	Love og regler
Formål	Skabe opbakning gennem kommunikation af specifikke fordele: <ul style="list-style-type: none"> - interesser - indflydelse - fællestræk 	Skabe opbakning gennem kommunikation af: <ul style="list-style-type: none"> - rigtige mål - rigtige metoder - rigtige strukturer - rigtige personer 	Skabe opbakning gennem kommunikation af: <ul style="list-style-type: none"> - viden - problemløsninger - tager-for-givetheder.. 	Skabe opbakning gennem kommunikation af: <ul style="list-style-type: none"> - regelfølge - ordentlighed - procedurekrav og sædvaner ...
Aktivitet	<i>Vær konkret i tilbud</i> (tilpas til indhold og modtager) Tilpas efterspørgslen på ‘det politiske marked’	<i>Kommunikér samfundssind</i> Forslag i tråd med idealer og værdier i egen organisation / samfund	<i>Kom med klare forslag</i> , rutiner, rammer... Tilbyd rationelle eller oplagte problem løsninger (nødvendigheder	<i>Vær loyal ift regler og procedurer</i> Tilpas lokale aftaler, love og regler
Fordele og ulemper	Opbakning bygger på brugbarhed / Opbakning kan være opportunistisk og flygtig (ej principfast)	Opbakning bygger på værdier Opbakning bygger på etisk moralsk troværdighed	Opbakning bygger på viden og ‘definitionsagt’ Opbakning kræver fælles forestillinger om retfærdighed	Opbakning bygger på formelle rammer og regler Opbakningen bygger på konservativisme i