

Seks perspektivskift arbejdet med forandring

Beslutningstagere i kommuner og organisationer eksperimenterer mange steder på livet løs i disse år med at udvikle deres rolle og måde at arbejde på. Der tales om samskabelse og eksperimenteres med 'collective impact' som arbejdsmetode. Nedenfor beskriver vi seks konkrete greb, der er styrende for vores tilgang til forandringsprocesser.

1

Start med hvorfor og fold historierne ud

Et lokalsamfund har en fundamental betydning for menneskers liv, her ligger tusindvis af små og store historier gemt. At forløse disse er en afgørende dynamo for engagement, oplevelsen af mening og etablering af gensidig tillid og relationer blandt folk. Derfor gør man i vores erfaringer klogt i at spørge til de fundamentale ting, der driver mennesker i deres liv. Man skal så at sige starte med hvorfor - og ikke hvad eller hvordan. Den dybe overbevisning i vores arbejde er, at folk gerne vil engageres, hvis blot vi som beslutningstagere og planlæggere formår at basere vores inddragelse på en dyb forståelse af den mening, de følelser og de historier, folk knytter til de vigtige ting i deres liv.

2

Arbejd aktivt med modstand

Man bør bruge modstand som en drivkraft, fordi den rummer potentialer og energi, og fordi den kan lære os noget om, hvad vi måske kunne gøre anderledes. I søgningen efter nye planlægningsparadigmer skal vi altså acceptere, at forandring til det bedre aldrig sker i et vakuum, og ikke mindst - at det aldrig er uden modstand at skabe nyt.

3

Fra plan til problem

Folk vil gerne engagere sig der, hvor der er noget på spil. Hvor problemer ses i øjnene og fælles ressourcer mobiliseres til at løse dem. Det viser Danmarkshistorien om noget: fra højskolebevægelse, andelsbevægelse, arbejderbevægelse, til Kræftens Bekæmpelse er folk gået sammen i en bestræbelse på at løse fælles problemer i deres liv - ikke af hensyn til

kommuneplaner eller lovprocesser. Det afgørende er, at man begynder med borgernes oplevelse og erfaringer af, hvor skoen trykker - ikke kommunens dagsorden og ramme.

4

Fra transaktion til relation

Man bør systematisk sigte på at skifte fokus fra transaktionstækning til at udvikle relationer og smede nye bånd. Mellem borgerne gensidigt, såvel som mellem kommunens institutioner, og mellem forvaltningen og de lokale fællesskaber. Man kan derfor med rette tænke de forandringsprocesser, som dette udbud søger at etablere, som en langstrakt udvikling af relationer. Hvor hver aktivitet i projektet ses som en interaktion mellem forandringsbærere, der desto stærkere relationer, de er i stand til at knytte undervejs, opnår stadig større kapacitet til at nå projektets mål.

5

Fra tekniske løsninger til omstillingsmæssigt lederskab

Samskabelse er en kulturforandring, der kræver nye vaner og arbejdsmåder - for alle fra borgmester og byråd, til chefer og medarbejdere i forvaltningen, på institutionerne såvel som for borgerne, de næringsdrivende og foreningsfolkene. Når vi som beslutningstagere og planlæggere ser på problemer, gør vi det af gode grunde ofte i et teknisk lys. Vi forsøger typisk at opdele udfordringerne i enkeltdele, der med afmålte indsatser kan løses enkeltvis. Men samskabelse og collective impact kan kun indarbejdes som generelt princip, hvis man accepterer, at udfordringerne handler om mennesker og adfærd. Når det kommer til sammensatte forandringer som eksempelvis integration, bryde social arv eller samskabelse mellem forvaltninger og borgere i udfordrede lokalsamfund, er det vigtigt at se det som en omstillingsmæssig udfordring, som kræver et omstillingsmæssigt lederskab snarere end et teknisk fix.

6

Fra diagnose til dialog

Med den diagnostiske metode bedes eksterne konsulenter beskrive og objektivere problemet med omfattende data og lange rapporter, som ledelsen siden skal tygge igennem og omsætte til omfattende handleplaner, som derefter skal gennemføres afdeling for afdeling. Ofte ender de som endnu en liste af ting, medarbejderne, der skal implementere forandringerne, skal huske eller søge at indrette sig efter. Transaktionsomkostningerne og videnstabet undervejs i den proces er stor, og resultaterne står sjældent mål med de investerede ressourcer. Den dialogiske metode derimod, som vi bringer til bords, er langt mere involverende og handlingsorienteret, den formulerer indsigter og laver prøvehandling, og den bygger lederskab og forandringskapacitet hos medarbejdere og øvrige involverede undervejs.