



*Kræver de vilde sociale
problemer nye
organisationsdesign?*

Kræver de vilde sociale problemer nye organisationsdesign?

Af Dorte Bukdahl, Elisabeth Grüner Petersen, Claus Bjørn Billehøj og Søren Barlebo Rasmussen

Velfærdssamfundet står ved en skillevej. Enten kører vi videre med det velfærdssystem, som vi har bygget op de seneste 100 år. Et system bygget på den organisations-forståelse, som var den dominerende i det 20. århundrede, og som vi kender så godt. Eller også må vi i gang med bygge et nyt velfærdssystem, som bygger på de organiseringer og de nye forståelser af velfærdsproblemerne, som vokser frem i det 21. århundrede, og som vi derfor ikke kender så godt. Der er meget, der tyder på, at vi skal vælge det sidste, selv om vi så må forlade de trygge organiseringer og måder at gøre tingene på.

Vi vil i denne artikel starte med at se på, hvad det er for svære samfundsproblemer, som vi står overfor, og hvorfor de begynder at kalde på andre typer løsninger og samarbejder end dem, vi som samfund traditionelt griber ud efter. Dernæst vil vi kort beskrive, hvordan man ofte prøver at løse problemerne ved at lede efter den sidste nye trendy løsningsmodel.

I det tredje afsnit beskriver vi, hvordan offentlige organisationer typisk prøver at løse problemerne i dag. Vi beskriver de valg vi træffer inden for den klassiske organisationsteoretiske ramme. Hvordan vi ofte må samarbejde mere på tværs af vores funktionelt opdelte organisationer for at skabe værdi i samfundet, og hvordan vi kan gøre dette ved forskellige organisationsteoretiske greb. Vi ser på fordele og ulemper ved forskellige måder at gøre det på. I det fjerde afsnit argumenterer vi for et nødvendigt perspektivskifte. Det er ikke alle problemer, der kan løses ved nye interne organiseringer. Vi skal i stigende grad se os som en del af et større (øko)system. I det femte afsnit præsenterer vi fire nøgler til systeminnovation, som kan hjælpe os i bygning af økosystemet.

Vi sætter i artiklen primært fokus på *organisering* – hvilke organisatoriske greb bruger vi typisk i dag og hvordan kan vi nytænke dem? Skal der skabes et nyt system er der imidlertid også brug for at kigge på supplerende mekanismer: Hvordan fordeles ressourcer i systemet og hvilke incitamentssystemer er der, der enten fremmer, forhindrer eller skævvrider adfærd? Disse temaer vil vi også berøre, men uden at vi går i dybden med dem.

Artiklen må ikke ses som en hurtig og uengageret kritik af det eksisterende og de eksisterende måder at gøre tingene på i offentlige organisationer. Meget af det man gør

i dag indenfor de eksisterende rammer, er rigtigt, godt og perspektivrigt. Artiklen er mere et forsøg på at se traditionelle og nye organisatoriske greb i en helhed. Hvor peger de os hen?

De vilde problemer, som vi alle snakker om

I denne tid snakkes der meget om de svære samfundsproblemer – de problemer, der ikke er nogle lette løsninger på. Der tales om komplekse problemer eller på engelsk: "wicked problems". Sigge Winther har i sin bog, *Entreprenørstaten* kaldt det for "vilde problemer". Vi har også aktuelt en kommission nedsat med Nina Smith i spidsen, der har til opgave at pege på løsninger på de komplekse problemer. Den har navnet *Kommissionen for andengenerationsreformer* – fordi der er brug for andre virkemidler end hos førstegenerationsreformernes fokus på lovgivning og ydelsesstørrelser.

Men hvad vil vilde problemer egentlig sige? Og hvorfor kræver de andre typer løsninger? En ting er sikkert, sociale udfordringer og problemer er ofte vilde – borgernes problemer er vilde, der er komplekse kontekster, og dermed kalder det også på komplekse løsninger.

Når man taler om at løse problemer, bliver man nemt fanget ind af en meget lineær og rationel tankegang om sammenhængen mellem indsatser og effekter. Hvis der sættes ind med en bestemt indsats eller reform, så fås denne direkte afledte effekt. Hvis indsatsen har virket andre steder, så vil den også virke her. Denne simple og lineære mål-middel-tankegang kan knyttes til førstegenerationsreformer og kan fungere godt, når det er simple problemer, der skal løses. Men den fungerer ikke så godt, når der er tale om vilde problemer.

Når man har med vilde problemer at gøre, er problemets karakter ikke fuldt ud kendt på forhånd, og løsningen kræver udforskning og læring. Det betyder, at den gode løsning ikke kan udregnes ved et skrivebord (som ved et simpelt problem), men fremkommer i dialog, forhandling og kompromiser mellem forskellige parter. Faktisk kan man ofte ikke "løse" vilde problemer, man kan alene arbejde for forbedringer og progression. Hvor vi lærer og bliver klogere på problemet.

Lad os prøve at opsummere:

Enkle problemer	Komplekse/vilde problemer
Problemet er kendt og forstået, klar kausalteori	Problemet kræver læring og er afhængig af kontekst
Eksperter og ledere kan anvise løsninger gennem regler, tjeklister og lovgivning	Løsninger skal skabes sammen med borgere, fagprofessionelle og civilsamfund.
F.eks.: Grå stær (standardoperationer) og til dels rygning (nedbringes effektivt gennem høje priser og svær tilgængelighed)	F.eks.: hjemløshed, landtidsledighed og psykisk sygdom

Vilde problemer kræver, at man tidligt mobiliserer de rette aktører til at definere og til at løse udfordringen – for folk tager ofte kun ansvar for de løsninger, som de selv har været med til at skabe ([Heifetz og Linksky 2002](#), [Bukdahl, 2021](#)). Kompetencer til samskabelse og inddragelse bliver centrale.

Ofte bliver *borgeren* en central aktør. Meget forskning – bl.a. i recovery og empowerment – har påvist, at mennesker trives bedre, når de kan bestemme over deres eget liv, og når de føler sig kompetente. Tilsvarende viser forskning, at sociale indsatser virker bedre, når de er baseret på den enkelte borgers egne drømme, ønsker og behov. Som et eksempel kan nævnes den evidensbaserede beskæftigelsesindsats [IPS](#), der bygger på recovery-tænkningen. Hvis en social indsats derimod mest handler om, hvad en organisation eller en medarbejder synes er en god ide, så virker den ofte ikke særlig godt i forhold til at skabe udvikling for en borger. For så opleves indsatsen ikke meningsfuld for borgeren. Der er derfor brug for organisationer og medarbejdere, der har gode relationelle kompetencer, som formår at lytte til borgeren, og som kan bringe borgers drømme, mål og behov i centrum.

Eller sagt med Clayton Christensens ord: *"Hvad hjælper det, at vi alle sammen bygger vores store potente boremaskiner endnu mere potente og komplekse, hvis vi stadig slet ikke formår at forstå og ramme borgerens hul i væggen?"* Clayton Christensen har en menneskealder været professor på Harvard Universitet og er berømt for begrebet *"disruptive innovation"*. En af hans teorier handler om *"the job that needs to be done"*. Her taler han om, at hvis du i mange år har udviklet boremaskiner, gjort boremaskinerne endnu mere potente (nye bor, bedre gear, batterier osv.), og kunder køber disse boremaskiner, så kan du komme til at tro, at kunderne har behov for boremaskiner. Men

intet kunne være mere forkert. De fleste kunder "hader" boremaskiner. De fylder i kælderen. Batteriet er dødt, når man skal bruge dem. De er for teknisk komplicerede til, at man kan finde ud af dem. Nej – kundernes behov er slet ikke boremaskiner – det er at få et hul i væggen, så de kan hænge et billede op. Boremaskinen er bare den nuværende bedste måde at lave *"the job that needs to be done"*.

Denne skelnen mellem behovet – hullet i væggen – og løsningen – boremaskinen – kan være svær at se og forstå, hvis du i 50 år har arbejdet i en boremaskine-producerende organisation. Og hvis du i disse 50 år har arbejdet med at udvikle endnu bedre og mere potente boremaskiner – som du ser det. Overført til vores virkelighed, så er det vel fair at sige, at de offentlige organisationer gennem de sidste 70-80 år har arbejdet målrettet mod at udvikle potente løsninger (boremaskiner), men det er ikke det samme som, at de er gode til at forstå borgerens behov (hullet i væggen) – og der er en enorm forskel. Det er derfor borgeren er helt central i processer, hvor der arbejdes med de vilde problemer. Ellers ender vi ofte med at udvikle endnu mere komplicerede boremaskine-orienterede løsninger – i stedet for at forstå borgernes reelle behov og finde nye måder at løse *"the job that needs to be done"*.

De fagprofessionelle frontlinjemedarbejdere bliver således også helt centrale aktører – for det er dem, der sammen med borgeren, og med god faglighed i rygsækken, skal finde de gode løsninger. Når problemerne er vilde, er denne opgave svær. Måske har borgeren ikke nogen drøm? Måske er der ikke noget oplagt godt match til en indsats? Man må basere sig på et skøn – og det er et grundvilkår, at det kan gå galt, og at man måske er nødt til at prøve noget andet i stedet for.

De fagprofessionelle skal balancere hensynet til borgeren med de styringshensyn, som de samtidigt er underlagt. Der er folkevalgte politikere, der legitimt sætter en retning for organisationen. Der er begrænsede ressourcer i organisationen, som kræver prioritering. Der er viden fra forskning, som bør sættes i spil. Der findes data for aktiviteter og effekter, som bør bruges. Og der er lovgivning, som skal følges. Det er ofte godt at skruer ned for styringen, så der er plads til frihedsgrader i borgermødet. Men der er stadig brug for styring.

Og endelig er *civilsamfundet og arbejdspladserne* en vigtig aktør – og her bør civilsamfundet ses bredt som alt det, der ikke er det offentlige velfærdssystem. Det er således både virksomheder, foreninger, boligfællesskaber og hverdagen i de enkelte familier. Det er her, hvor borgerne lever deres liv. En offentlig velfærdsindsats bør optimalt støtte op om, at dette hverdagsliv kommer til at fungere, så det offentlige på sigt kan

trække sin støtte. Det kræver, at borgerne bliver en del af nogle inkluderende fællesskaber uden for kommunale og regionale tilbud – dvs. fællesskaber som bliver ved med at være der, når de offentlige tilbud ophører. Det kræver offentlige organisationer, som i mindre grad ser sig selv som løsningen på vilde problemer, men snarere som facilitator af en god løsning – som brobyggere til civilsamfundet og et godt hverdagsliv.

Det sociale område indeholder en mangfoldighed af vilde problemer, der er sammenkoblede – f.eks. hjemløshed, psykisk sygdom, langtidsledighed og misbrugsproblemer. Her gælder det, at det, som virker for den ene borger, ikke nødvendigvis vil virke for den anden. Mulighederne for at løse problemerne kan også være stærkt afhængige af konteksten – en løsning i én kommune vil f.eks. ikke nødvendigvis fungere i en anden kommune.

Når problemer er vilde, opstår der ofte uforudsete udfordringer undervejs, som man må handle på. Løsningerne må ofte findes ved at prøve sig frem og systematisk reflektere og lære – sammen med borgeren og andre vigtige personer i borgerens liv. I metoden [Åben Dialog](#) inddrager man i indsatsen de mennesker, som borgeren selv gerne vil have til at være med. Netværket tænkes systematisk ind i løsningerne.

De gode løsninger vil være foranderlige – de vil løbende skulle tilpasses nye borgere, nye ledere og fagprofessionelle og ændringer i omgivelserne. Aktørerne vil også være i en løbende læringsproces, der gør, at de hele tiden kan se muligheder for forbedringer. Vilde problemer kalder således på agile og lærende organisationer – og organisationer der er kapabel til at skabe løsninger sammen med andre parter uden for egen organisation. Vigtige greb kan her være systematiske refleksionsprocesser, hvor eksterne samarbejdspartnere inviteres ind. Værktøjer som aktionslæring og desingtænkning kan her være relevante.

En af de store udfordringer i dagens styring af offentlige organisationer er, at politikere, ledere og medarbejdere, og dermed organisationen, ikke altid er nok opmærksomme på, at de sociale problemer er vilde – og at sådanne problemer kræver andre løsninger, end hvis det havde været simple problemer af teknisk karakter. De bliver hele tiden presset ind i at forstå opgaven, som at forbedre den allerede potente boremaskine, end at se behovet på nye måder. De amerikanske organisationsforskere Heifetz og Linsky hævder, at den vigtigste kompetence i ledelse er at mobilisere andre til at løse vilde problemer, og at en af de største årsager til, at ledere fejler, er, at de betragter vilde problemer som simple problemer (Heifetz og Linsky 2002).

Der er løbende nye trends, der vil løse vilde problemer

Ofte bliver politikere og ledere forført af nye trends i velfærdsudviklingen, som hævder at komme med virksomme og enkle løsninger på de vilde problemer – hvordan man med et snuptag kan forbedre boremaskinen radikalt. Det er løsninger, som typisk er pakket godt ind med gode navne, god markedsføring og en fortælling om at være en nem og virksom løsning (Røvik, 2007). Optimismen kan være meget stor, når nye løsninger melder sig på banen. Et eksempel på en trend, som flere af os selv har arbejdet med at udbrede, er de sociale investeringer. Optimismen var stor hos mange, da vi for 3-4 år siden for alvor begyndte at tale om sociale investeringer.

Ofte kan det være klogt ikke blot at blive forført af nye trends, men at analysere, hvornår de vil være relevante og hvordan de bedst integreres i egen organisation. Det er også godt at starte i lille skala og gøre sig erfaringer før man skalerer. Vi tror, at de sociale investeringer har potentiale til at være et godt redskab i mange sammenhænge. Men det er ikke et værktøj, der kan løse alt.

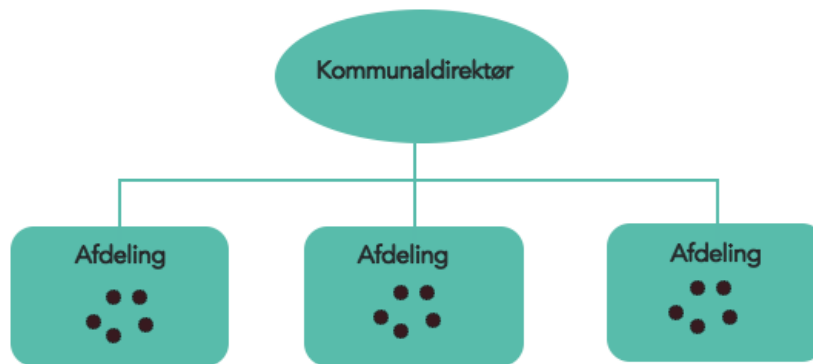
I resten af denne artikel vil vi se nærmere på den organisatoriske dimension, når offentlige organisationer forsøger at løse de vilde problemer. Hvad kan man gøre inden for en traditionel organisering? Og hvordan kan man organisere sig på helt nye måder og med andre samarbejdspartnere, så man som organisation bedre kan imødekomme de vilde problemers natur?

Løsninger på vilde problemer gennem interne organisationsændringer

En klassisk måde for det offentlige at organisere sig på, er en "*hierarkisk søjleopdelt organisering*" (se figur) med sideordnede afdelinger opdelt på f.eks. funktion, geografi, produkt, specialer, målgrupper, kunder eller opgavetyper. Her vil der være et klassisk hierarkisk referenceforhold op imod en overordnet chef.

Den hierarkiske søjleopdelte organisering er effektiv til at løse relativt enkle og tilbagevendende problemer. Det er muligt entydigt at placere et ansvar, og medarbejdere på forskellige områder kan opnå en høj grad af specialisering og produktivitet. Hvis problemerne er enkle, kan denne organisering således være et solidt fundament for ydelser af høj kvalitet. Endvidere kan der laves en enkelt økonomistyring, hvor hver afdeling har ansvar for eget budget.

Hierarkisk søjleopdelt organisering



Men når der er tale om vilde problemer, så bliver søjlerne udfordret, fordi borgere ofte vil have behov for indsatser fra flere forskellige afdelinger eller forvaltninger. Og borgeren ser gerne, at disse er koordinerede på en meningsfuld måde.

Nytænkning af søjleopdelingen, så den bedre matcher de vilde problemer

Hvordan søjlerne skal være i en organisation, er ofte til diskussion. Når man tilvælger en opdeling, fravælger man samtidigt andre oplagte måder at opdele organisationen på. På det sociale område har refleksioner om de vilde problemer i flere kommuner betydet en ny opdeling. Mange vilde problemer ligger f.eks. i krydsfeltet mellem sociale, sundhedsmæssige problemer og beskæftigelsesmæssige problemer – og er udfordret af forskellige forvaltninger, der typisk har meget forskellig kultur, lovgivning, belønningssystemer mv.

I Aarhus Kommune har man valgt at lægge Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen sammen. Man oplevede, at så længe opgaverne var placeret i to forskellige søjler, var det svært at arbejde i helheder. Rådmanden i Aarhus Kommune udtalte således ved sammenlægningen: *"Det gode liv går gennem uddannelse og job for langt de fleste. Derfor skal vi i højere grad sammenkoble de sociale og jobrettede indsatser i støtten til den enkelte. Det får vi en bedre ramme for med den nye opbygning, hvor vi får færre kasser i diagrammet. Men organisering gør det ikke alene. Vi følger op med udviklingsforløb for både ledere og medarbejdere, så vi styrker en kultur, hvor vi arbejder bedre sammen og tager fælles ansvar for borgerne"*.

Integrationen betyder, at den politiske og administrative ledelse i Aarhus Kommune har fået en tydelig samlet fortælling om, at de to områder hænger sammen og skal understøtte hinanden. Det bliver kommunikeret ud i hele organisationen. Borgere med

komplekse problemer møder nye integrerede enheder på tværs af social og beskæftigelse. For borgere med mere enkle problemer er der fortsat specialiserede enheder, der ligner de søjler, som man kendte fra tidligere.

Relationel koordinering som løsning

En måde at kompensere for silotænkning er ved at træne organisationer til at kunne samarbejde bedre på tværs af deres søjler.

I dette arbejde trækkes der ofte på forskning fra amerikanske Jody Gittel. Hun har introduceret begreberne *relationel koordinering* og *relationel kapacitet*. Med relationel koordinering forstås de mønstre for kommunikation og relationer, som medarbejderne bruger til at skabe et samlet hele i deres opgaver. I Aarhus Kommune kalder de det for "koblingskompetencer".

Med relationel kapacitet forstås graden af koordinering i en organisation. Gittel viser i en række studier af bl.a. flyselskaber og sundhedsvæsenet, at man får mere effektive organisationer, når der er tætte relationer på tværs af en organisation. Tætte relationer understøtter, at man kan arbejde med fælles mål, at viden bliver delt og at man har gensidig respekt (Gittel, 2016).

Mange kommuner har i deres strategiarbejde og i konkrete uddannelsesaktiviteter fokus på relationel kapacitet og relationel koordinering. Det er ofte en svær omstilling, fordi det indebærer et opgør med en eksisterende silokultur. Blandt nogle ledere og medarbejdere kan der være en egentlig modvilje – både mod at skulle blande sig i andres fagområder – og mod at invitere andre ind i egen butik. Relationel koordinering betyder nye roller for ledere og medarbejdere, der får nye samarbejdspartnere, som de skal være afstemt med. Det er heller ikke muligt i samme grad at løse udfordringer gennem instruktioner fra ledelsen. Der er i stedet brug for en større grad af faglig ledelse, hvor man støtter medarbejderne i deres faglige dømmekraft i de enkelte sager.

En udfordring vil være, at logikken i finansiering af velfærdsydelserne ofte følger silo-logikken og derfor som udgangspunkt modarbejder en helhedsorienteret indsats. Det vil f.eks. ikke nødvendigvis være nærlæggende for en enhed på det sociale forvaltningsområde at skulle bruge tid og budget på at støtte op om en beskæftigelsesindsats i jobcentrene.

Den koordinerende sagsbehandler/kontaktperson som løsning

Hvis borgere har indsatser i mange forskellige forvaltninger, så oplever de ofte, at de bruger en meget stor del af deres tid på at håndtere de offentlige myndigheder – på at gå til møder og på at deltage i de mange forskellige aktiviteter, som de er visiteret til. De enkelte indsatser er ofte ikke koordinerede og kan konflikte med hinanden – f.eks. når en borger både skal i et aktiveringsforløb, et familiebehandlingsforløb og et individuelt terapiforløb på samme tid.

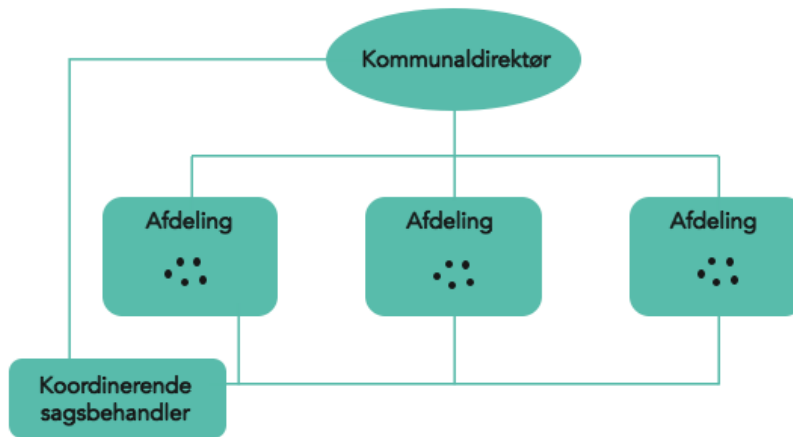
En ofte brugt strategi til at aflaste borgeren fra det store pres, det er at håndtere systemet, er at tildele borgeren en koordinerende sagsbehandler eller en koordinerende kontaktperson (ligesom man i regionerne/hospitalerne har indført ”den patientansvarlige læge”(PAL)). Så skal borgeren kun have kontakt med én person, der sørger for koordineringen med de øvrige i kommunen. Konsekvensen er ofte, at antallet af indsatser bliver reduceret.

I Aarhus Kommune har man iværksat en ambitiøs indsats for at bekæmpe hjemløshed blandt unge, med brug af metoden ”Housing First”, hvor borgeren tildeles en koordinerende kontaktperson. Nu er der én person, der kan koordinere bolig, job, uddannelse og social støtte. Fokus er som det første at få tag over hovedet, for man kan ikke koncentrere sig om at passe et job eller en uddannelse, hvis der er usikkerhed om, hvor man skal sove. Indsatsen finansieres som en social investering. Se [*dette interview med en ung tidligere hjemløs i Aarhus, der har fået en koordinerende sagsbehandler gennem denne indsats.*](#)

Fordelen ved den koordinerende sagsbehandler/kontaktperson er, at borgeren oplever en reel forenkling af sin kontakt til kommunen. Borgerne sætter typisk også stor pris på kun at skulle have en tæt relation til én enkelt person frem for kontakt til mange forskellige medarbejdere. Man kan positivt sige, at den koordinerende sagsbehandler er en virksom måde at kompensere for en indbygget fejl i siloopdelte organisationer.

Ulempen ved denne tilgang er, at der tilføjes et ekstra administrativt led i kommunen, hvor medarbejdere ansættes til at håndtere andre medarbejdere. Umiddelbart er det en ressourcetung måde at løse opgaver på i en organisation. Den koordinerende medarbejder kan endvidere være udfordret, hvis de ikke har fået den reelle beslutningskompetence, men hele tiden skal hente et mandat i forskellige afdelinger eller forvaltninger, når der skal træffes beslutninger og findes ressourcer.

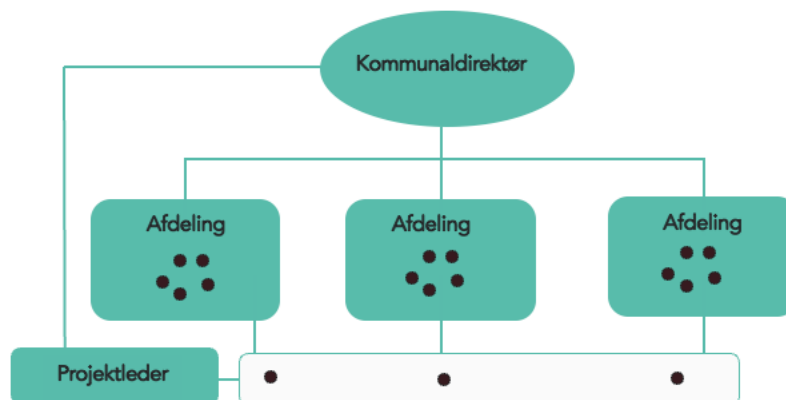
Koordinerende sagsbehandler/kontaktperson



Matrixorganisering som løsning

Et klassisk valg, når man skal finde nye løsninger i søjleopdelte organisationer, er at nedsætte en projektgruppe som er dedikeret til opgaveløsningen i en såkaldt matrixorganisering. Her bruger medarbejderne en del af deres tid i et tværgående team, der arbejder med en faglig opgave. Medlemmer af teamet vil typisk fortsat referere ledelsesmæssigt til deres tidligere søjle, ligesom en række beslutninger i teamet vil skulle godkendes i de forskellige søjler. Men man vil også have projektlederen som chef.

Matrixorganisering



I flere kommuner, der arbejder med helhedsorienterede løsninger til borgerne, vælger de at organisere et team i en matrixorganisering med medarbejdere fra relevante afdelinger, men uden at teamet har fået myndigheden til at træffe beslutninger. Det er et enkelt greb, der ikke "forstyrrer" de faglige og økonomiske styringslogikker, der i

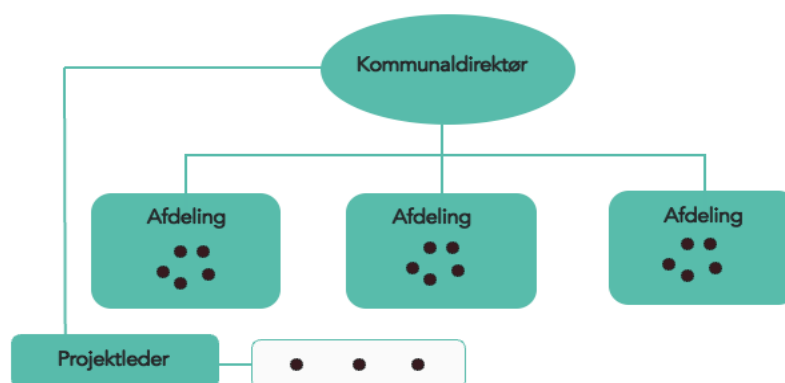
øvrigt er i organisationen. Organiseringen begrundes nogle gange også socialfagligt, da det kan give bedre betingelser for en god relation med borgeren, når der ikke skal træffes myndighedsbeslutninger. Denne organisering er bl.a. blevet brugt i den helhedsorienterede indsats i Furesø Kommune ([Hjelmer og Christiansen, 2017](#)).

Udfordringen ved denne organisering er, at man indsætter to til tider modstridende organisationslogikker i en organisation, hvilket kan forvirre både internt og eksternt. Medlemmerne i teamet kan føle sig splittet af modstridende logikker fra det tværgående team og logikker fra de afdelinger, der har myndighedsansvaret. Dette sker i særlig grad, når afdelingslederne i siloerne ikke har ejerskab til projektet. Teamet kan endvidere have begrænset agilitet, fordi de løbende skal spørge om lov i afdelingerne, når der skal træffes beslutninger, fordi de hverken har fået delegeret myndighedsansvar eller økonomisk ansvar. Et eksempel kan være, at en beskæftigelsesindsats ønskes sat i bero af et team, der arbejder med helhedsorienterede indsatser. Det kan være fordi der aktuelt er behov for fokus på at få skabt stabilitet i familien og måske forebygge en anbringelse af børnene. Udfordringen kan her være at få skabt opbakning til denne beslutning i beskæftigelsesafdelingen.

Den autonome teamorganisering

Nogle gange går man i organisationer mere radikalt til værks og skaber en autonom teamorganisering, hvor teammedlemmerne trækkes ud af organisationen for alene at referere til projektlederen. I IT eller innovationsprojekter vil man ofte tale om en "garage- eller sandkasse-organisering", da man flyttes helt ud – fysisk eller symbolsk fra moderorganisationen og kan boltre sig uden den voksne og alvorlige moderorganisations mange principper, regler og målsætninger. Der vil typisk være uddelegeret både økonomi og stor beslutningskompetence til projektlederen.

Autonom team organisering



Et eksempel på en autonom teamorganisering er den helhedsorienterede indsats "Opgang til opgang". Socialt udviklingscenter (SUS) og Aarhus Kommune gik i 2019 i gang med det fireårige projekt [Opgang til opgang](#), hvor de afprøver potentialet i en ny helhedsorienteret beskæftigelsesindsats til udsatte familier i Gellerup. Projektet indebærer, at medarbejderne får mulighed for at opbygge en tæt og tillidsfuld relation til familierne, hvilket giver mulighed for en håndholdt indsats overfor borgerne. Det forventes, at mindst 60 af de mest udsatte familier i Gellerup får hjælp i indsatsen. Målet er at skabe en stabil og varig tilknytning til arbejdsmarkedet for forældrene, og at flere unge får en uddannelse og et fritidsjob.

I indsatsen er der 10 fuldtidsansatte, der kommer fra fem forskellige forvaltninger. Teamet har fået det fulde myndighedsansvar for borgerne. Hermed bliver det muligt at samtænke beskæftigelsesindsats, socialindsats og sundhedsindsats, så indsatserne ikke spænder ben for hinanden. Teamet er fysisk placeret i Gellerup, da den fysiske nærhed understøtter relationsarbejdet. Og teamet får en så lille sagsstamme, at der er tid til at komme tæt på familierne. Der er to medarbejdere koblet til hver familie, så det ikke bliver for sårbart, hvis der er medarbejderudskiftning.

Fordelen ved en autonom teamorganisering er en høj agilitet og frihedsgrader til en håndholdt indsats i enheden. Den lokale placering i Gellerup muliggør endvidere et tæt samspil med andre lokale aktører i lokalområdet.

Ulempen er, at indsatsen kan risikere at blive en ø i kommunen. Den kommer formentlig 60 familier i Gellerup til gode, men det er ikke sikkert, at den bliver en videre katalysator for helhedsorienteret arbejde i kommunen. Det må tiden vise. Det er endvidere usikkert om indsatsen, der er støttet af en større fondsdonation, vil kunne fortsætte i samme form, når fondsmidlerne løber ud. På den måde kan en garage- eller sandkasse organisering godt ende med at blive noget "vi leger", som er væk fra den primære drift.

Ofte følges penge og myndighedsansvar ad i offentlige organisationer. Den enhed der har ansvaret for en opgave skal også finansiere den. I denne model vil der derfor være behov for en ny måde at allokere ressourcer på, da det ikke længere er søjlerne, der har hele myndighedsansvaret på et område. Det er også vigtigt at være opmærksom på, at der kan være risiko for økonomitænkning ved visitering til det autonome team, såfremt den valgte finansieringsmodel betyder, at søjlerne dermed kan spare penge i eget budget.

Organisationen i et komplekst systemisk samspil

Der er altså mange interne greb en organisation kan tage for at håndtere de vilde problemer – greb, som på forskellige måder forsøger at koordinere på tværs af søjleopdelte afdelinger/enheder/siloer. Så langt så godt.

Det vi ved fra organisationsteorien fra det 20. århundrede er, at organisationer opstår, når det bliver for komplekst for aktører på et marked at koordinere selvstændigt. Så opstår der et organiseringsbehov. Det gælder både for den private og den offentlige sektor – at organisationerne hjælper os med at hjælpe hinanden, så vi ikke selv som individer skal kunne overskue et enormt komplekst samfund. Det er netop derfor, at vi har organisationer, og derfor at de arbejder med at koordinere komplekse processer.

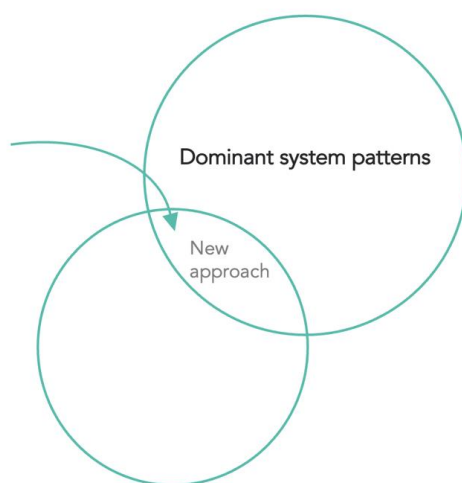
Alletiders kunne man sige. Men nu er organisationerne selv blevet udfordret. Vi er på vej ind i et samfund, der har krav om og mulighed for accelereret værdiskabelse, og hvor værdien mere og mere skabes i et økosystem af organisationer – store og små, offentlige og private, der skaber enorm værdi sammen, når de samarbejder om at løse de store samfundsproblemer. Ikke mindst fordi vi har fået en større erkendelse af de vilde problemers natur. Problemerne går på tværs af organisationerne – uanset hvilken organisering de vælger internt. Hvis man var lidt morgensur, kunne man sige det så skarpt, at det er problemer, der skyldes organisationerne og deres mange interne organiseringer.

I stedet kunne vi begynde med at bygge mere ekstern samarbejdskapacitet i vores organisationer. Så de er bedre rustede til at koordinere med andre organisationer – og ikke bare internt. Her er det vigtigt at holde tungen lige i munden. Selvfølgelig kunne vi nu alle sammen blive meget optagede af, hvordan dette internt skal gøres i netop vores organisation. Hvor skal samarbejdsafdelingen ligge? Hvem skal de referere til? Eller skal det mere være en kompetence ude i organisationen? Dette er vigtige spørgsmål, men det er vigtigt også have et meget klart fokus på, hvordan dette skal gøres sammen med de andre organisationer. Hvad gør de? Hvad kan vi gøre sammen? Hvad kan vi gøre for at hjælpe de andre? Kan vi som organisation med vores kompetencer og budgetter gøre noget for nogle andre, som har brug for os og vores ressourcer?

Det er et perspektivskifte, og det er ikke nemt. De organisatoriske immunsystemer, som vi har opbygget de sidste 100 år, vil reagere og vil nemt opfatte denne tankegang som en udefrakommende farlig virus, der skal neutraliseres. Vi må hellere klare denne

kompleksitet internt, hvor vi har styr på tingene. Men vi har ikke længere styr på tingene. Der er for mange problemer vi ikke får løst. Vi må derfor ud i økosystemerne og finde hinanden. Og vi må samle os i fælles missioner. Det kræver omstilling i vores måde at arbejde på og i vores forståelse af vores organisationer.

[Teori om systeminnovation](#) peger på, at forandringer sker i mødet mellem ambitiøse innovative kræfter inden for de etablerede systemer (såvel politikere, administratorer og fagprofessionelle), private kræfter og civilsamfundsorganisationer samt uddannelsesinstitutioner. Innovationen sker altså i mødet mellem det etablerede system og de ydre kræfter, der forsøger at gå nye veje, jf. illustrationen her fra [Leadbeater og Winhall \(2019\)](#).



Pointen er, at det ikke nytter at stå helt udenfor og på afstand forsøge at forandre de etablerede organisationer, f.eks. en kommune. Det nytter heller ikke noget blot at være spundet helt ind i det eksisterende system i kommunen. Hvis man til gengæld står midt imellem, så er der muligheder. Her vil man opleve det som "at være midt i en vaskemaskine" - fordi nye ting opstår i et miks mellem mange forskellige aktører og kulturer, og i et miks af forskellige problemforståelser og bud på løsninger. Kompleksiteten bliver udnyttet til noget positivt. For at skabe gode løsninger kræver det, at man er strategisk i sit valg af relationer, og at man har blik for, hvad det er for et system, man gerne vil ændre.

Vi møder ofte de innovative kræfter internt i organisationerne i form af ildsjæle, der tør tænke helt nyt. Men de står ofte alene og formår kun at skabe forandringer i hjørner af deres organisation. Fremtidens udfordring bliver at få mobiliseret langt flere interne aktører i organisationerne til at tænke innovativt, i dialog med de eksterne aktører.

De fire nøgler til systeminnovation

Rockwoolfondens Interventionsenhed har [introduceret fire nøgler til at opnå systeminnovation](#): *Formål, Beslutningskraft, Ressourcer og Relationer*. Nøglerne kan hjælpe os med at nytænke organisationer – både internt og gennem et styrket samarbejde med omverdenen.

For hver af de fire nøgler er det relevant at indtænke en styrket rolle for borgerne – for de bør ses som en af de vigtigste spillere i økosystemet, jf. afsnit 2. Dette vil for mange organisationer indebære et perspektivskifte, hvor borgeren går fra at være genstand for en forandring til at være medskabere af en forandring, hvad enten det gælder systemets indretning eller deres egen sag.

Nøgle 1: Et nyt formål

Den første nøgle handler om at definere et nyt formål for systemet – at omformulere den udfordring, som skal adresseres og dermed systemets mission og metode. Dette formål vil som ofte handle om borgerne – f.eks. den sociale udfordring, som man forsøger at løse.

Et nyt formål kan være vigtigt, hvis man internt i en kommune vil skabe innovation – f.eks. for at få bedre helhedsorienterede indsatser, der sammentænkes på tværs af sektorer. En kommune har f.eks. gjort det til en vision for social- og beskæftigelsesindsatsen, at beskæftigelse og det gode liv hænger sammen – begge dele er både mål og middel.

Når aktører i økosystemet skal mobiliseres, er det fælles formål også et centralt omdrejningspunkt. Det er det, der er grunden til, at vi overhovedet skal samarbejde. Et eksempel er indsatsen [Ungegarantien i Hjørring Kommune](#), hvor virksomheder og kommune er gået sammen om at give alle unge i Hjørring "en positiv destination". Og det er vel at mærke den enkelte unge, der formulerer hvad deres positive destination er. Virksomhederne i Hjørring Kommune står bag navnet *Ungegarantien*, fordi de gerne vil forpligte sig i et partnerskab med kommunen. Virksomheder og kommune er fælles om visionen og indgår i et netværk sammen. For virksomhederne handler det også om at sikre fremtidens arbejdskraft i Hjørring. Virksomhederne bliver gennem en kontrakt garantipartnere, og garanterer, at de vil; *hjælpe alle unge, der henvender sig, med at forfølge deres positive destination, tage imod udsatte unge i rimeligt omfang og være ambassadører for Ungegarantien*. Med denne indsats har man altså gennem en fælles vision mobiliseret helt nye ressourcer i Hjørring – ressourcer, som ikke tidligere blev brugt på de unge.

Nøgle 2: Beslutningskraft

Den anden nøgle handler om at skabe nye rammer, der ændrer, hvor beslutningskraften ligger i økosystemet. Det kan f.eks. gælde over metoder, regler og strømme af information eller ressourcer.

Internt i organisationen kan der være brug for, at medarbejdere og borgere i fællesskab har frihedsgrader til at træffe beslutninger ud fra borgerens drømme. Det kræver, at der i organisationen ikke sker en detailstyring. Ofte vil en organisation selv kunne beslutte at skrue ned for styringen. Andre gange, f.eks. på beskæftigelsesområdet, er mange af reglerne udsprunget af loven, og så er en del af vejen til større lokal beslutningskraft længere.

Nogle gange kan man give beslutningskraften til borgeren selv. Man kan så at sige lave et "magtskifte" fra organisation til borger i de enkelte borgersager. Det kræver, at medarbejderne lærer at sidde på deres hænder. De skal afholde sig fra at "fixe" borgernes problemer og i stedet støtte borgerne i det, som de selv drømmer om. Lytte sig frem til, hvad borgernes "huller i væggen" er.

Et eksempel på et radikalt magtskifte fra organisation til borger er *Langtidsledige Tager Teten* - et eksperimenterende projekt i Aarhus Kommune, som afprøver forskellige måder at arbejde med borgerstyrede budgetter på. Målet er at få flere langtidsledige tilbage på arbejdsmarkedet. Borgerne i projektet har mulighed for at bruge op til 50.000 kr. på det, som de selv finder mest nødvendigt og meningsfuldt for at komme tilbage i job. Projektet indebærer således et opgør med den mistillid, som mange jobsøgende har oplevet, at de er blevet mødt af. Projektet lægger sig i slipstrømmen på en række projekter i andre lande, hvor man også afprøver effekten af "cash transfers". Pengene prioriteres i samråd med jobcenteret. Borgerne bruger pengene vidt forskelligt: En computer, en cykel, nye tænder, et kørekort eller indskud til et autoværksted. I evalueringen skriver Socialt Udviklingscenter: *"Mange borgere har genvundet motivationen i deres jobsøgning og fået mulighed for at handle på nogle af de karriere-drømme, som har ligget gemt væk i en skuffe i årevis. Med få undtagelser har alle borgere følt sig mødt med større tillid og en anderledes positiv tilgang i samarbejdet med deres jobkonsulent"*. Projektet er netop gået fra projekt til drift i kommunen.

Både borgerne og andre eksterne aktører i økosystemet kan endelig få større indflydelse eller beslutningskraft ved at blive medskabere af forandringer - ved, at organisa-

tionerne tør invitere dem indenfor i udviklingsrummet af nye løsninger. Før en samskabelsesproces er det vigtigt at forventningsafstemme med de aktører, som inviteres med ind i processen. Hvor stor indflydelse vil de få? Kan de kun give forslag og ideer? Eller vil man også delegerer en vis beslutningskompetence til de samskabende miljøer? Uden denne forventningsafstemning kan eksterne aktører i økosystemet risikere at stå skuffede tilbage med en oplevelse af at have været pseudoinddraget.

Nøgle 3: Ressourcer

Den tredje nøgle handler om at aktivere nye ressourcer i og uden for systemet, så de bruges til at imødegå udfordringen. Det kan være økonomiske ressourcer, men også mennesker, viden eller teknologi.

Internt i en kommune kan det være relevant at samtænke ressourcer fra forskellige søjler. F.eks. kan det give mening, at støttekontaktpersoner (§ 85 i Serviceloven) aktiveres til at understøtte indsatser rettet mod, at borgerne kommer i job. Her aktiveres ressourcer forankret i socialforvaltningen til at hjælpe beskæftigelsesforvaltningen. Vores erfaring er, at dette ikke sker af sig selv. Det kræver vilje fra politisk side og fra topledelsen – og der skal arbejdes på at forplante denne tankegang ned i systemet.

Eksternt er der ofte helt nye ressourcer, der kan aktiveres fra aktører, der gerne vil bidrage til missionen. *Ungegarantien*, omtalt ovenfor, er et eksempel på, at man får aktiveret helt nye ressourcer i erhvervslivet til at løse et vigtigt samfundsproblem.

Det kan også handle om at bruge de eksisterende ressourcer i en kommune på nye måder. Frem for at række ud efter de løsninger, som kommunen selv har på hylden internt, så kan økosystemet i langt højere grad bringes i spil. Måske kan man i stedet købe en indsats hos en civilsamfundsaktør, der kan noget, som kommunen ikke selv kan? Det kræver villighed i kommunen til at omprioritere midler fra egne hylder (og til egne medarbejdere) til de eksterne samarbejdspartnere.

Endelig er det vigtigt at huske på, at borgerne også selv er en ressource, der i højere grad kan aktiveres. Det gælder f.eks. i rehabiliteringsindsatser, hvor borgere trænes til at kunne klare flere opgaver selv uden hjælp. Og det gælder i indsatser med fokus på *empowerment*, hvor der er fokus på at aktivere borgerne i selv at sætte retning for deres liv og tage ansvar for det.

Nøgle 4: Relationer

Den fjerde og sidste nøgle handler om relationer. Det handler om at styrke nye givende relationer mellem eksisterende og nye aktører i det større økosystem.

Relationer kan styrkes internt i organisationer f.eks. gennem fokus på relationel koordinering, jf. ovenfor. Og relationer kan styrkes eksternt ved at styrke samarbejdet med nye aktører. Eksterne aktører bidrager både til innovation, fordi de kan tænke andre tanker og har andre perspektiver end kommunen. Eksterne aktører har også den kvalitet, at de ikke er kommune. De er ofte derude, hvor hverdagslivet leves. Ude i virkeligheden. Eksterne aktører – hvad enten det er en virksomhed, en forening eller en boligorganisation – kan således bidrage til brobygning til en hverdag for borgerne, hvor kommunen ikke længere er nødvendig.

I Københavns Kommunes Socialforvaltning har man etableret en social hub kaldet *Fish-tank*, hvor kommune, virksomheder og civilsamfundsorganisationer bor under samme tag, med en formuleret vision om at skabe nye løsninger for udsatte børn og unge, gennem nye samarbejder mellem kommune og eksterne aktører. Ved at mødes dagligt opstår ideer til andre velfærdsløsninger.

Man kan strategisk arbejde med relationerne ved at roller og samarbejder nytænkes: Det kan ske gennem decentralisering, ved større inddragelse af borgerne og gennem nye og tætte samarbejder med virksomheder og civilsamfund. Det indebærer et skift væk fra den traditionelle organisation hen imod strukturer, der er mere flydende, netværksorienterede og samarbejdende.

Afrunding

Hvad har vi lært af denne artikel? At den stigende kompleksitet i samfundet og løsningerne af de vilde problemer er ved at overmande vores organisationer. Det er slet ikke nok med hurtige nye smarte løsninger – den sidste nye trend. Det er heller ikke altid nok med interne omorganiseringer af forskellig slags.

Løsningen ligger ikke kun inde i organisationerne. Kompleksiteten skal håndteres systemisk – gennem øget samarbejde mellem organisationer og ved internt at opbygge mere kapacitet til eksternt samarbejde. Samtidigt er det afgørende vigtigt at få borgerne involveret på en helt ny aktivistisk måde.

Hvad er vejen videre for dig?

Som leder i en kommune kan du jo f.eks.:

- Tage dette op med politikerne – vær en tilpas forstyrrelse
- Snakke om potentialet i nye eksterne samarbejder, når du møder ledere fra andre organisationer. Vær mere nysgerrig. Snak med andre end du plejer
- Gå forrest i at skabe en organisation, der lytter mere til borgeren
- Snakke om organisering internt i ledergrupperne. Hvilken retning skal vores organisering gå? Både den traditionelle og de nye tværgående. Og hvordan bygger vi mere kapacitet op til eksterne samarbejder?
- Drøfte med dine lederkolleger, hvordan "det organisatoriske immunsystem" påvirker jer.

Bolden er givet op.

Denne artikel er en del af en serie om sociale problemer, og hvordan løsningerne på disse kan nytænkes gennem organisationsdesign, innovation og ledelse. De næste artikler vil have fokus på ledelse, strategi og innovation.

Vi håber, at vi med vores artikler kan forklare de abstrakte temaer på en letforståelig måde, så du kan blive klogere på din organisation eller organisationer i almindelighed. Og vi ønsker at give konkrete bud på vejen videre.

Vil du vide mere? Så læs mere på www.mobilize-nordic.com/detfagligeunivers eller finde os på din favorit podcastapp under navnet *Ledelsesalmanakken*.

Om forfatterne

Dorte Bukdahl

Centerchef i Copenhagen Dome - Videnscenter for Socialøkonomi

Dorthe har tidligere arbejdet som kontorchef i Socialforvaltningen i Københavns Kommune og som analysechef i KL. Dorte er forfatter til bogen "Gode løsninger på svære sociale problemer" (2021).



Elisabeth Grüner Petersen

Konsulent i Mobilize Strategy Consulting

Elisabeth arbejder som projektleder på forskellige projekter inden for ledergruppeudvikling og forandringsledelse.



Claus Bjørn Billehøj

Partner i Mobilize Strategy Consulting

Har mange års erfaring i samarbejde og værdiskabelse på tværs af det offentlige, private, investorer, fonde og civilsamfund. Claus er et aktivt medlem i bestyrelsen for Akademiet for Social Innovation.



Søren Barlebo Rasmussen

Managing partner i Mobilize Strategy Consulting

I mere end 25 år har Søren arbejdet med strategisk ledelse i faglige organisationer, både gennem forskning og som institutleder og dekan

