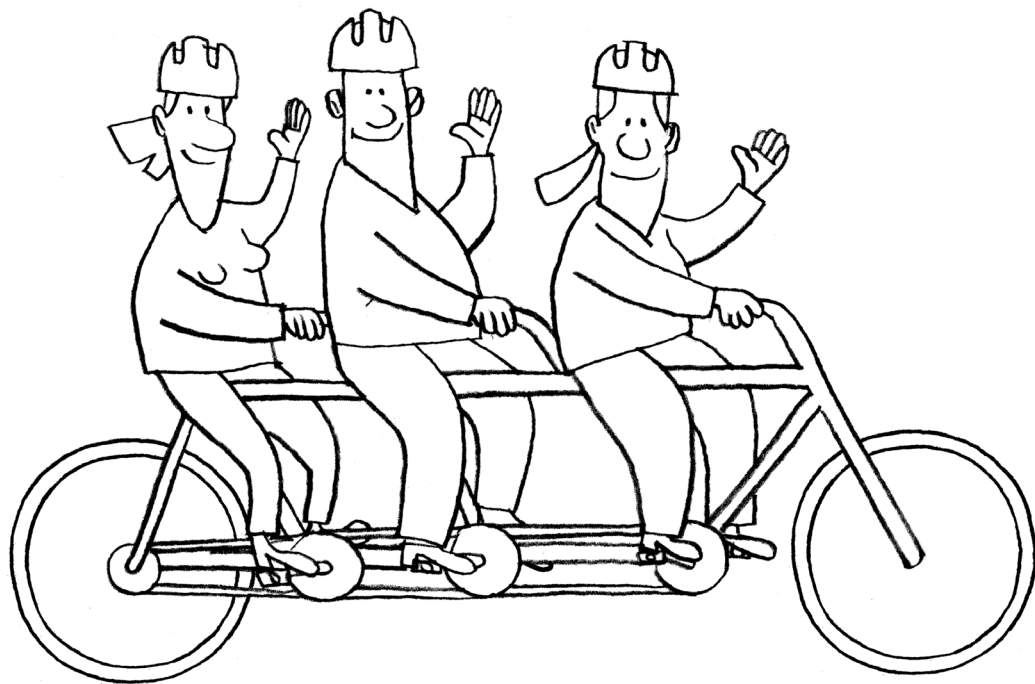


Alt hvad du skal vide om Samskabt styring

Vejledning til dig, der skal styre processen eller har taget initiativet



Samskabt styring – kort fortalt

Samskabt styring er en ny tilgang til afbureaukratisering, der er udviklet af parterne på det kommunale arbejdsmarked; KL og de faglige organisationer i Forhandlingsfællesskabet.

I mere end 35 år har skiftende regeringer sat fokus på at afbureaukratisere den offentlige sektor. Det har vist sig at være en vanskelig opgave, men nu har medarbejdere og ledere i kommunerne knækket koden til at komme uhensigtsmæssige arbejdsgange til livs med metoden Samskabt styring.

Samskabt styring går i al sin enkelthed ud på at skabe bedre løsninger ved at fjerne bøvl og skabe mere mening.

Med Samskabt styring er både ledere og medarbejdere i kommunerne sammen om at stille diagnosen og finde kuren, når arbejdsgange, processer og rutiner spænder ben for borgernes velfærd.

Dels sættes medarbejdere og ledere sammen på en ny måde om at finde konkrete løsninger, der virker og skaber mere velfærd for borgerne. Dels får man opbygget en kultur, hvor man i fællesskab arbejder med eksisterende styring, ny styring og metoder på en måde, der skaber mening for medarbejderne.

Resultaterne med Samskabt styring er gode. Et godt lokalt samarbejde om mindre bøvl og bureaukrati styrker både kvalitet, effektivitet og trivsel til gavn for både ansatte og borgere. Derfor har en række kommuner sammen med KL og de faglige organisationer i Forhandlingsfællesskabet udviklet metoden: Samskabt styring. Det virker.

Se konkrete eksempler på samskabtstyring.dk

Trin for trin:

Få et overblik over Samskabt styring

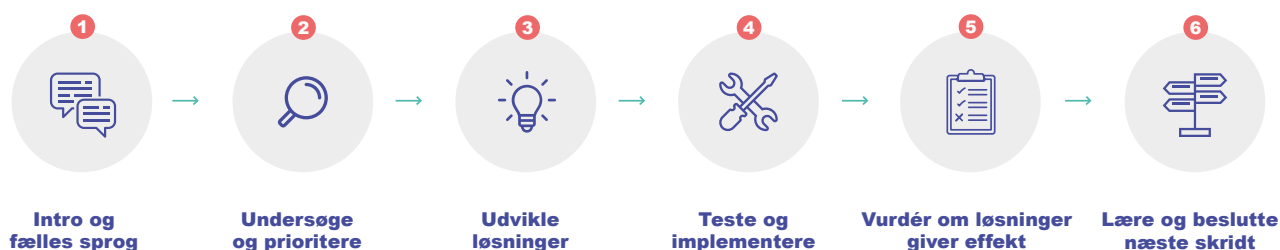
På de følgende sider kan du blive klogere på, hvordan I kan begynde at bruge Samskabt styring. For at give et overblik er vejledningen inddelt i seks trin, som svarer til de seks trin, der udgør metoden i Samskabt styring. Du kan læse om formålet med hvert trin, gode råd til hvordan I kan gribe det an og hvilke værktøjer, vi anbefaler at bruge. Til sidst finder I et værktøj – en tjekliste - som I kan løbe igennem, inden I går i gang.

Samskabt styring handler om, at medarbejdere og ledere arbejder sammen om at løse de udfordringer, der skaber bøvl i hverdagen. Forløbet består af 6 trin, som kan ses i figuren nederst på siden.

Når man arbejder med Samskabt styring, kender man ikke løsningen på forhånd. Derfor er modellen fleksibel og kan tilpasses, så ret forløbet til, hvis virkeligheden kræver det. Ikke to kommuner er ens, og I vælger selv, hvordan I vil gribe forløbet an.

I kan enten vælge at følge de 6 trin fra start til slut. Det er en god ide, når I skal arbejde med at løse store og komplekse udfordringer, eller hvis I ønsker at rydde op i styring generelt. I så fald kan det i nogle kommuner være en fordel at starte et mindre sted, for eksempel en enkelt arbejdsplads og prøve metoden af og rette den til, inden man igangsætter indsatsen på større områder.

Andre gange kan I vælge at gennemføre en "light" model. I en "light" model kan I eksempelvis bruge et afdelingsmøde eller MED-udvalgsmøde til at undersøge, hvad der bøvler og til at involvere ledere og medarbejdere fra relevante dele af organisationen. I en "light" model arbejder I typisk med et afgrænset område, som alle mødedeltagere allerede kender. Med udgangspunkt i udfordringens karakter kan mødedeltagerne planlægge, hvordan det videre forløb skal se ud.

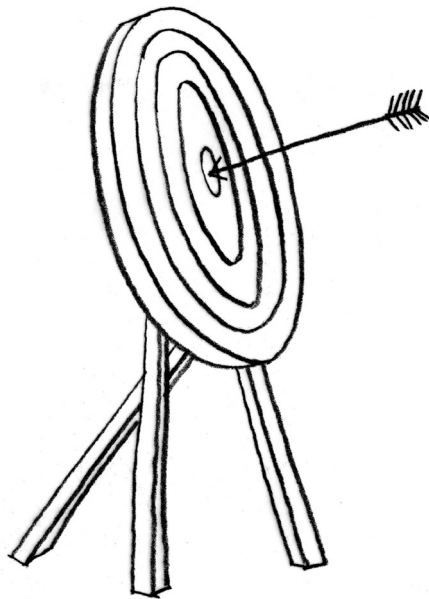


Dem der skal inddrages i forløbet, er de ledere og medarbejdere, der bliver berørt af udfordringen, de ledere og medarbejdere, der har viden om, hvorfor det ser ud som, det gør samt de ledere og medarbejdere, der skal være en del af løsningen. Ledere og medarbejdere kommer til at arbejde sammen på kryds og tværs – på en ny måde.

Vi vil anbefale, at én eller flere personer har hånd i hanke med forløbet hele vejen igennem. Det kan være en proceskonsulent, en leder, en tillidsrepræsentant, en medarbejder eller en helt femte. Personen kalder vi her en facilitator. Facilitatoren sørger for, at alle er engageret, og at der er fremdrift, så I kommer frem til løsninger, der ender med at skabe mindre bøvl og mere mening i hverdagen.

I kan finde meget mere viden om Samskabt styring på samskabtstyring.dk.

God arbejdslyst.
Fremfærd



Intro og fælles sprog

Hvad I skal i dette trin

I trin 1 skal I fortælle de involverede, om det forløb de skal igennem. Alle skal være med på *hvorfor* og *hvordan*, I nu skal til at arbejde med det, der bøvler.

Fortæl de involverede at Samskabt styring handler om, at ledere og medarbejdere skal samarbejde på en ny måde – på kryds og tværs – om at løse en fælles udfordring. Det er vigtigt at få talt om, at både ledere og medarbejdere skal samarbejde på lige fod, være nysgerrige og involvere sig i forløbet.

Hvordan I kan gribe det an

I kan for eksempel holde et intromøde, hvor I fortæller om det, I skal igennem. I kan også sætte tid af til en længere workshop eller et fællesmøde, hvor I også har mulighed for at gå i gang med elementerne i trin 2.

Værktøjer til dette trin

Dialogkort

Case: God start med intro-dag for MED

I en kommune blev der afholdt en intro-dag for det relevante MED-udvalg. Her blev de introduceret til Samskabt styring og forløbet i egen kommune, hvor de fik lov til at komme med input til udfordringer. Det gav en god fornemmelse af, hvad projektet handlede om i MED, så de bedre kunne understøtte processen. Herefter blev der ved indkaldelsen til første workshop sendt en mail ud om projektet, og en kort introduktion blev givet til workshopen.

Case: Eftermiddagsmøde med metoden på dagsordenen

Kommunen afholdt et kort eftermiddagsmøde, hvor kommunaldirektøren og en forsker på området fortalte medarbejdere og ledere, der skulle deltage i forløbet om metoden, og hvorfor og hvordan forløbet skulle foregå i deres kommune. Samtidig blev deltagerne bedt om at gå hjem og spørge deres kolleger om, hvad der bøvlede i hverdagen, inden de næste gang skulle mødes og starte forløbet op.

Gode råd



Tydelige rammer giver en roligere start: Hvad kan vi? Hvad kan vi eventuelt ikke? Det kan være en fælles overskrift for arbejdet, principper I allerede har i organisationen, politisk besluttede mål osv.



Hvis der er områder, der ikke må ændres på, så gør det helt tydeligt for alle deltagere. Hvis udfordringerne/specifikke områder er udvalgt på forhånd, så sørg for, at alle ved præcist, hvad de skal/kan inden for den ramme.



Se animationsfilm og andet materiale om Samskabt styring på samskabtstyring.dk, hvis I skal bruge mere information.

Udpege og undersøge udfordringerne

Hvad I skal i dette trin

I trin 2 skal I have et overblik over, hvilke udfordringer der skal arbejdes med. Overblikket sikrer, at I er enige om, hvad der skal arbejdes med - det gør arbejdet nemmere, og gør at I nemmere finder de vigtigste udfordringer og de bedste løsninger på dem.

I skal først og fremmest finde ud af, hvad udfordringerne er – hvad er det, der bøvler? Derefter skal I drøfte og undersøge udfordringerne og deres karakter. Har I fundet mange udfordringer, kan I eventuelt prioritere, hvilke udfordringer I skal undersøge nærmere og prioritere hvilke, I vil finde løsninger på.

Hvordan I kan gribe det an

Sæt tid af til en workshop eller et længere arbejdsmøde, hvor I kan nå at komme i dybden. Hvis det ikke er alle på arbejdspladsen, der deltager i workshoppen, så sørg for at få deres input med om hvilke udfordringer, der bøvler i deres hverdag.

Start med at få et overblik over udfordringerne, så I ved, hvad de umiddelbart handler om. Er der mange udfordringer, kan I herefter prioritere dem. I kan eventuelt arbejde videre med flere udfordringer og vælge at få dagens deltagere til at skrive sig på den/de udfordringer, de gerne vil arbejde videre med.

I den forbindelse kan I give deltagerne nogle idéer til, hvordan de selv kan gå ud og undersøge udfordringerne nærmere, efter jeres møde og inden I mødes igen. Det er nemlig en vigtig del af metoden at komme i dybden med de valgte udfordringer. I værktøjet "Undersøg udfordringerne" findes der flere gode idéer til, hvordan det kan foregå.

Værktøjer til dette trin

Beskriv udfordringerne

Prioriter udfordringerne

Undersøg udfordringerne

Case: Medarbejdere og ledere på tværs

Der blev nedsat en gruppe af medarbejder- og ledelsesrepræsentanter fra de udvalgte områder, der skulle arbejde med Samskabt styring. Før de mødtes første gang, blev de i en mail bedt om at spørge deres kolleger om input til bøvl i hverdagen. Første gang de mødtes, præsenterede de udfordringerne for hinanden og prioriterede hvilke, de ville arbejde videre med. Samtidig blev alle deltagerne undervist i metoder, så de "hjemme" kunne undersøge den/de udfordring(er), de gerne ville arbejde videre med. Som det sidste på workshoppen valgte alle deltagerne, hvilken/hvilke udfordring(er) de helst ville arbejde videre med og satte sig derefter i grupper og planlagde, hvordan de ville gribe undersøgelsen an.

Efter workshoppen havde hver gruppe derfor en klar plan for arbejdet, som de kunne gå videre med.

Gode råd



Ingen løsninger endnu! Dette trin er utrolig vigtig. Det er svært ikke at løse udfordringerne, men det er vigtigt, I fastholder nysgerrigheden, så I er sikre på, I løser det rigtige problem. Ofte kender man ikke alle vinkler af en udfordring, og så risikerer man at løse det forkerte problem. Et eksempel kan være, at man laver en ny arbejdsgang, fordi den gamle var besværlig, men man glemmer at tage hensyn til de behov en anden faggruppe har. Resultat: mere – ikke mindre – bøvl.



Der er fordele i at lade medarbejderne/lederne undersøge udfordringerne på egen hånd. På den måde føler man sig mere involveret og vil ofte få en bedre forståelse for de kolleger, man samarbejder med.

Udvikle løsninger

Hvad I skal i dette trin

I trin 3 skal I sammen finde løsninger på de udfordringer, der skaber bøvl.

Hvordan I kan gribe det an

Når I har undersøgt udfordringerne, ved I også, hvem I skal involvere i at løse dem. Det er derfor dem, I kan invitere ind til et møde eller en mindre workshop, hvor I finder løsningen på udfordringen – for eksempel ved at lave en brainstorm.

Hvis der er flere arbejdsgrupper, der arbejder med hver deres udfordring, så klæd dem eventuelt på til, hvordan de skal finde en løsning og giv dem tid til at planlægge arbejdet.

Værktøjer til dette trin

Metodens grundige undersøgelse og involvering betyder, at løsningen i nogle tilfælde ligger lige for og bare kan føres ud i livet. I andre tilfælde kan værktøjet "Brainstorm" være brugbart til at finde løsninger på de udfordringer, hvor der skal mere tankekraft til.

Case: Fælles udfordringer - fælles workshops

I en kommune havde man valgt at arbejde videre med to store tværgående udfordringer, der involverede flere forskellige afdelinger. Derfor afholdte man en række fælles workshops – så man netop dér kunne arbejde på løsningerne sammen og tænke alle perspektiverne ind i de nye løsninger. Der blev derfor ikke arbejdet synderligt mellem de forskellige workshops, som mange andre kommuner havde gjort.

Case: Fra brainstorm til løsninger

I en anden kommune mødtes man på en workshop, efter alle involverede havde været tilbage i deres afdelinger for at undersøge deres udfordringer. De startede med at præsentere deres nye viden for hinanden, og derefter blev de undervist i, hvordan man kan finde en løsning ved for eksempel en brainstorm. Der blev derefter snakket om, hvem man skulle have fat i for at løse en udfordring bedst.

I nogle af tilfældene var der dog ikke behov for at arbejde videre med en udfordring, da undersøgelsen havde vist, at den enten var løst, ikke kunne løses pga. lovgivning eller at løsningen lå "lige til højrebenet" og kunne implementeres uden det store besvær.

Gode råd



Involvér de faggrupper, enheder og områder, der har "aktier" i udviklingen af løsningen. Som i trin 2 er det vigtigt at holde fast i, at alle involverede (eller repræsentanter for de involverede) i udfordringen skal være med til at løse den.



Involvér det ledelsesniveau, der har kompetence til at implementere løsninger og ansvar for at sikre opbakning til dem. Hvis ledelsen slipper taget for tidligt, er der risiko for, at løsningen ikke bliver ført ud i livet.

Teste og implementere løsninger

Hvad I skal i dette trin

I trin 4 skal I implementere de nye løsninger – og eventuelt teste dem på et afgrænset område som for eksempel en enkelt arbejdsplads eller en bestemt arbejdsgang.

Hvordan I kan gribe det an

Beslut om I gerne vil teste jeres løsning, før I implementerer den endeligt. Det kan være på en mindre afdeling, en enkelt arbejdsplads eller lignende, hvor I kan få feedback og eventuelt justere jeres løsning, inden den føres ud i livet til fulde.

Når I skal implementere, så lav en tydelig plan for arbejdet, så I er sikre på, I kommer I mål.

Værktøjer til dette trin

Fra løsning til handling

Case: Ledelsesmæssig opbakning skabte succes

I en kommune lagde man implementeringen af en løsning ud på de lokale arbejdspladser, så medarbejderne selv kunne arbejde videre med dem i praksis. Kommunen var i gang med Samskabt styring på to forskellige fagområder. På det ene fagområde kørte arbejdspladserne helt selv processen – uden opfølgning. På det andet fagområde afholdtes et møde et par måneder efter løsningens implementering for at evaluere på den. De arbejdspladser, der havde taget godt imod forløbet, og som havde ledelsesmæssig opbakning til det, havde samtidig succes, med at arbejde videre med metoden på egen hånd. I de dele af fagområderne, hvor det var sværere, havde man mulighed for at kontakte en konsulent i kommunen, som hjalp dem godt videre.

Gode råd



Test kan fange børnesygdomme, men husk at gøre testen let. I er i gang med at fjerne bøvl, så pas på med ikke at skabe nyt.



Fasthold ledelsesfokus. Der er brug for opbakning til at få de nye løsninger implementeret og understøtte den nye retning.



Vær opmærksom på om nogen har brug for en ekstra hånd.



Lad ikke arbejdspladserne/grupperne være alene – hold eventuelt korte statusmøder, hvor I kan fange eventuelle udfordringer, de er stødt på.



Det er vigtigt at huske at fortælle alle involverede om de nye løsninger og hvordan og af hvem, de er blevet udviklet. Ellers risikerer man, at den nye løsning blot opleves som mere bøvl, og at det kun er dem, der har arbejdet med løsningen, som oplever, at den giver mening.

Vurdér om løsningerne giver effekt

Hvad I skal på dette trin

I trin 5 er formålet at vurdere, om de løsninger I har udviklet, faktisk virker efter hensigten. Hvis ikke, kan I stadig nå at lave dem om.

Det kan være en god idé at have noget af vurdere "op imod", det vil sige et udgangspunkt, som viser situationen før jeres løsning blev implementeret. Er det relevant for jer, kan I derfor indlægge en "måling" i et tidligere trin i processen – for eksempel når I har udviklet jeres løsninger i trin 3.

Hvordan I kan gribe det an

I vælger det vurderingsværktøj, som I mener, vil være mest brugbart til at vurdere lige netop jeres løsning.

Værktøjer til dette trin

I værktøjskassen er der flere forskellige værktøjer at vælge imellem alt efter, hvad der passer bedst til jeres løsning:

*Tegn på at løsningen virker.
Hvor meget, hvor mange og hvor tit?
Vurderingslinjen.*

Case: Måling på sparet tid

En række arbejdspladser i en kommune målte, hvor meget tid de egentlig havde sparet ved at implementere en ny løsning. Man kiggede på de mest konkrete løsninger, som var nemme at følge op på. Man undersøgte for eksempel hvor meget tid hver medarbejder havde brugt på den sidste arbejdsgang, og hvor meget de brugte på den nye. På den måde fandt de hurtigt ud af, hvor mange timer de havde sparet ved hver enkelt løsning.

Gode råd



Gør det let for jer selv at måle, om jeres løsning virker. I skal nødigt skabe mere bureaukrati, så kan I løse det ved at bede en kollega kigge efter noget særligt, at skrive nogle observationer ned i en afgrænset periode, eller noget tredje?

Lære af processen og beslutte næste skridt

Hvad I skal i dette trin

I trin 6 skal I blive klogere på, hvordan det er endt med de enkelte udfordringer og løsninger.

Det er også her, I skal overveje om og i så fald hvordan, I vil fastholde eller få flere introduceret til Samskabt styring.

Hvordan I kan gribe det an

I kan holde en workshop eller et evalueringsmøde med alle deltagerne i forløbet, når I er godt i gang eller færdige med at implementere løsningerne. Hør hvordan det er gået med hver enkelt udfordring og følg op, hvis der er noget, der hænger lidt i bremsen.

Tag samtidig en snak om hvorvidt metoden har været relevant for jer, og hvordan den eventuelt skal implementeres flere steder i jeres organisation.

Værktøjer til dette trin

Læring af Samskabt styring

Case: Kommunerne fastholder metoden

Flere af kommunerne, der har prøvet Samskabt styring, har afslutningsvis afholdt en workshop, hvor deltagerne har drøftet, hvad de var glade for ved forløbet, og hvad de ville gøre anderledes næste gang. For at holde fast i metoden har kommunerne blandt andet gjort følgende:

- Uddannet konsulenter i kommunen til at kunne facilitere forløbet og rådgive arbejdspladserne.
- Lavet en erfa-gruppe, der skal mødes om løsningerne og indsatsen.
- Skrevet den ind i ledelsesgrundlaget.
- Fastholdt metoden som tema på MED-møderne.
- Tildelt en konsulent som arbejdspladserne kan kontakte, hvis de har behov.

Gode råd



Fremfor et afsluttet projekt, så betragt Samskabt styring som en ny måde at arbejde på – en måde hvorpå I også fremover kan komme unødvendigt bøvlt til livs. Det er vigtigt, at deltagerne i jeres forløb ved det – og føler sig rustet til at arbejde videre med metoden i det store eller det små, når I skilles.

Inden I går i gang med Samskabt styring

Hvor starter vi? Hvad kræver det? Hvem skal vi have med? "Inden I går i gang med Samskabt styring" er et værktøj, som hjælper jer med at få stillet de vigtigste spørgsmål i for eksempel ledelsen eller MED-udvalget, inden I går i gang med Samskabt styring.

Hvad får vi ud af at bruge "Inden I går i gang med Samskabt styring"?

I sikrer, I får taget de indledende drøftelser og beslutninger, så I kan gå i gang med arbejdet med Samskabt styring.

Hvem skal bruge "Inden I går i gang med Samskabt styring"?

Værktøjet er tiltænkt ledere, MED-udvalg, medarbejderrepræsentanter, projektledere og andre beslutningstagere. Start gerne med at involvere ledere og medarbejdere, som I ved, vil kunne pege på bølvi de vil arbejde med, og hvor I forventer, der vil være en positiv tilgang til metoden.

Hvordan skal vi bruge "Inden I går i gang med Samskabt styring"?

I kan enten bruge værktøjet individuelt som mødeforberedelse, som den enkelte leder eller arbejdsgruppe laver, og så gennemgår i fællesskab på mødet. Det kan også gennemgås i fællesskab på eksempelvis et MED-udvalgsmøde eller et afdelingsmøde.

Hvornår skal vi bruge "Inden I går i gang med Samskabt styring"?

"Inden I går i gang med Samskabt styring" kan bruges som det første i jeres arbejde med Samskabt Styring og før, I gør brug af de andre værktøjer.

Hvordan kommer vi videre bagefter?

Når I er færdige med drøftelserne og har taget beslutningerne, har I formuleret rammen om jeres forløb og rammen for de udfordringer, der må arbejdes med. Næste skridt er at inddrage de valgte arbejdspladser i arbejdet med at finde udfordringer og løse dem.

Diskutér gerne de overvejelser I har gjort jer med de medarbejdere og ledere, der skal arbejde videre med Samskabt styring, eventuelt på et fællesmøde, så I får et fælles udgangspunkt for det arbejde, der ligger foran jer.

Inden I går i gang med Samskabt styring

Hvilke områder/arbejdspladser skal i gang?

Hvem skal involveres fra de områder/arbejdspladser - alle ansatte eller repræsentanter?

Hvis udfordringerne er valgt på forhånd, så notér dem her:

Hvis arbejdspladserne selv må pege på udfordringerne, er der så en overskrift for arbejdet? Er der områder, der ikke skal arbejdes med?

Hvem skal have hånd i hanke med processen?
