



🕒 10 min. 👁️ 📌 03-06-2016

Hvad vi kan lære af disruption

Skal velfærdssamfundet gøres langtidslevedygtigt gennem udvikling, eller skal der lige så stille tyndes ud i det, vi værdsætter? Og er der råd til at overkomme udfordringerne med uddannelse, integration, inklusion, livsstilssygdomme for at nævne nogle få? Artiklen retter blikket mod den offentlige sektors potentiale. Et potentiale der kan skabe et Bæredygtigt Velfærdssamfund. Potentialet er inspireret af begrebet disruption.

Skribentinfo



[Jesper Thyrring Møller](#)

Kommunaldirektør
Hedensted Kommune



[Thomas Frank](#)

Leder af HR og Analyse
Hedensted Kommune

Disruption er som begreb interessant, fordi den offentlige sektor er under et pres, der skaber en grundlæggende forandring. Hele arbejdet med samskabelse, med borger- og brugerdeltagelse i løsningen af velfærdsopgaverne, er i gang med fundamentalt at forandre den offentlige sektor.

Afsættet for denne artikel er: Hvad kan den offentlige sektor lære af disruption?

Hvad er disruption?

"a disruption displaces an existing market, industry, or technology and produces something new and more efficient and worthwhile. It is at once destructive and creative."

Clayton Christensen, citeret i Disruption Vs. Innovation: What's The Difference? I Forbes, marts 2013.

Gamle strukturer viger pladsen for en ny logik

Den offentlige sektor rider på en bølge af muligheder i samskabelse, teknologi, tilgængelighed og

fællesskab. Det har skabt mulighed for tættere kontakt og tilknytning mellem mennesker. Tilsammen skaber mulighederne en ny logik og tænkning, som kræver en anderledes indretning af den offentlige sektor.

Udvikling skal foregå med fokus på opgaven, og ikke i de afgrænsede organisatoriske strukturer. Tingene kommer til at foregå på tværs af strukturer, geografi og produkter. Fokus skal være på *arenaer* i udviklingen. Arenaer er kendetegnet ved særlige forbindelser mellem borgere og løsninger, og ikke af den konventionelle beskrivelse af "produkter". Og fokus skal være på "jobs to be done" - altså de outcomes, som borgerne søger (McGrath, 2013: 9-10).

Der anes en klar parallel til det skifte, der har været italesat i den offentlige sektor de seneste år. Der bliver behov for stærke fagligheder, men ikke en organisering eller opgaveløsning, som roterer om de samme stærke fagligheder. Opgaven kommer i centrum. Dermed er det "Opgaven der ejer os – vi ejer ikke opgaven".

Fødsel og implementering af nye løsninger

Hvordan skal den offentlige sektor så udvikles fremover, når den nuværende struktur og tænkning ikke er bæredygtig? Hvert enkelt områdes muligheder skal ifølge McGrath (2013) ses som en kortere udviklingsproces. I begyndelsen forventer man en mulighed, og derfor organiserer man sig efter denne forventning. Denne organisering fokuserer på, hvilke muligheder der er i "det nye", hvilke ressourcer der skal allokeres, og hvilket team der skal sikre fødslen af den nye løsning. Det afprøves i mindre skala og øges til hele driften. Så følger udnyttelsesfasen, hvor man løbende fokuserer på, at udnytte den nye løsning/teknologi mest muligt. Efterhånden vil denne fase løbe over i en rekonfiguration, da mulighederne inden for det nye område er aftagende, og der er behov for, at trække sig ud, og der er behov for at trække sig ud, og komme videre til næste mulighed.

Det handler altså om at skabe en tilgang, et produkt, en metode, som kan gå fra udvikling til drift, samtidig med, at man efterfølgende/sideløbende fortsat arbejder med udvikling på andre områder/udfordringer.

Fra provider til enabler

Peter Hesseldahl (kommende) taler om, at der sker et skifte fra den industrielle økonomi til "We-economy" – vi kan spinde det videre til "Vi-velfærd". Ligesom borgerne skal vænne sig til at engagere sig mere og påtage sig en del af ansvaret for det, de er med til at skabe, så skal kommunerne, regionerne og staten lære at åbne deres processer og slippe noget af deres kontrol.

Det er et skifte fra at levere færdige produkter til i stedet at skabe de processer, der gør det muligt at deltage og samarbejde om at skabe en løsning.

Tabel 1. Forskellige typer velfærdstænkning giver forskellige roller og fokus.

| Roller i NPM-velfærd | Roller i Vi-velfærd |
|-----------------------------|----------------------------|
| Producent eller forbruger | Producent og forbruger |
| Professionel eller amatør | Professionel og amatør |

| | |
|--|--|
| Klar adskillelse mellem borger og kommune | Slutbrugere er deltagere og medskabere |
| Hierarki. Værdi skabes gennem dokumentation og effektivitet | Netværk. Værdi skabes på forskellig vis, men altid med borgerens bevægelse for øje |
| Kommunen og den fagprofessionelle er i centrum for transaktioner | Opgaven er i centrum. Den fagprofessionelle som facilitator og koordinator af samspillet |
| Produkt/service defineres og designes af kommunen | Løsningen sammensættes i forhold til den specifikke kontekst |

Inspireret af Hesseldahl, We-economy - værdiskabelse og deling i netværkets og platformenes tidsalder. Se www.we-economy.net.

Men vi skal ikke forvente, at samspil og deltagelse bare opstår spontant. For en konventionel offentlig sektor, der er solidt plantet i traditioners tænkning, kræver det en bevidst designindsats, nye arbejdsgange og - ikke mindst - en reel holdningsændring, at tiltrække og indarbejde input fra andre virksomheder og fra slutbrugere.

Hvad kan vi lære? - 7 konsekvenser for den offentlige sektor

1. Reorganisationer er ikke dårlige, men nødvendige, hvis man vil være på forkant med udviklingen. Reorganiseringer er med til løbende at sikre, at det rette hold er sat omkring de opgaver, der er. Hedensted Kommune tog konsekvensen for et par år siden, og organiserede sig omkring de fire kerneopgaver, som er organisationens nye strategiske fokus. Men det er ikke kun totale reorganiseringer, men snarere reorganiseringer i det små, hvor man arbejder med et udviklingsprojekt i en afgrænset periode, med klare mål, hvorefter teamet opløses og sammensættes på en ny måde til den næste opgave. Teamet omkring opgaven skal hele tiden optimeres.

2. Nedlukning af projekter og engagement i forretningsområder. Der er nødvendigt at bevæge sig fra traditionelle omstruktureringer med et veldefineret start- og slutpunkt, til en løbende "plastisk" tilpasning - og en løbende vurdering af de eksisterende aktiviteter, med den for forståelse, at nogle af disse aktiviteter må afvikles for at give plads til andre.

Det skal ske løbende og hele tiden. Ikke kun i forbindelse med budgetlægningen, eller i år hvor der er problemer. *Hvad nu hvis* vi løbende er forpligtet til at anvende 1 pct. af de nuværende driftsudgifter på nye måder? Og hvad nu hvis regionen eller kommunen ikke ejer opgaver, men jævnligt skal begrunde hvorfor netop de skal være en del af løsningen? Det kunne sikre en mere kontinuerlig revurdering af prioriteringerne på kerneområderne.

Det ville sikre et fokus på at igangsætte udviklingsprojekter og afslutte nuværende projekter, som ikke i tilstrækkelig grad giver effekt og bidrager til en effektiv drift. Hedensted Kommune har forrige år implementeret "geninvesteringspuljen". Inden for hvert kerneområde skal hver kompetencegruppe (afdeling) pege på 1 pct. af budgettet, som måske – måske ikke prioriteres politisk inden for området efterfølgende. For det andet er der for hvert kerneområde udarbejdet en såkaldt potentialepakke – en ultrakort gennemgang af potentialerne for effektiv og målrettet drift for hvert kerneområde.

Uanset om der bliver brug for at "aktivere" potentialet, så er der peget på, hvilket økonomisk potentiale der er, som man kan tage fat i, før man måske beder om nye ressourcer. Pointen er også, at arbejdet med det økonomiske potentiale netop ikke kun er hægtet op på budgetlægningen.

3. Hvem presser på for den løbende rekonfiguration – og sker det systematisk? Vi bør alle overveje, hvem der i vores organisation løbende insisterer på, at mulighederne udforskes og gribes, og der handles. Direktionen eller chefgruppens hovedfokus er driften og den driftsorienterede strategi, så det er ikke her, opgaven skal placeres.

Hvad nu hvis vi skaber accept af, at det også er en organisatorisk disciplin at se på, hvordan organisationens forretningsmodel kan disruptes, med henblik på at løse opgaven?

Der er organisationer, som har nedsat en "disruptive analysis group", som søger svar på, hvordan organisationens forretningsmodel kan disruptes. Gruppen her har et separat budget og organisation, som er adskilt fra resten af organisationen.

I Hedensted Kommune arbejder vi med en række samarbejdsrum, som er defineret af opgaven og resultatet. Hvor folk indgår som playmakere og videnpersoner, og hvor der er direkte chefansvar med samlet beslutningskompetence, med fokus på resultatet, og på tværs af øvrige økonomiske og ledelsesmæssige strukturer. Ikke på forhånd defineret og rammesat, men fleksibelt udøvet når der er behov for det i situationen.

4. Adgang til ressourcer frem for ejerskab af ressourcer. For hele tiden, at have de mest vidende medarbejdere, vil man, særligt i informationstunge områder, kunne drage fordele af at benytte sig af freelancere, som løbende selv opdaterer sig på den nødvendige viden, for at holde sig attraktive for arbejdsmarkedet (Ismail, 2015: 69)

Vi-tænkning i velfærdssamfundet handler om, at vi alle er afhængige af, hvor godt alle andre trives med at skabe den løsning, du er den del af. Og derfor skal den offentlige sektor bidrage til at holde hele netværket sundt på lang sigt, snarere end blot at trække hurtige gevinster ud af samspillet.

Ved at inddrage borgerne, civilsamfundet, virksomheder, uddannelsesinstitutioner m.m., vil man potentielt have adgang til mange ressourcer, der kan sættes i spil på flere måder end de allerede kendte som eksempelvis borgerbudgettering. Hedensted Kommune startede for nogle år siden med at stille noget af den kapital, vi har, til rådighed for borgerne. På den ene side i form af forskellige borgerbudgetteringsprojekter, som har sat mange borgerkræfter og -ideer i spil. Samtidig tog vi initiativ til, at dele vores biler med borgerne. Hvorfor skal plejebilerne holde stille mellem 16 og 07, når borgerne kan køre i dem? Modellen har udfordringer i et område som vores, men hvorfor er der ingen større byer, der har kopieret ideen?

Hvad nu hvis borgerne eksempelvis hjalp os med at analysere nogle af de mange data, kommuner har? Åbne data (open.data.dk) er første skridt, og enkelte kommuner har også inviteret borgere til, at aktivere disse data på bestemte problemstillinger.

5. Information er vores største aktiv. Appen Waze udnytter mobilernes GPS-aflæsninger, som allerede findes på brugernes mobiler til, at skabe en fælles viden om trafik, vejarbejde m.m. Information er det

største aktiv, og derfor handler det om, at skabe adgang til de værdifulde data.

Hvad nu hvis vi anvendte teknologien bedre til at give velfærdsmæssig værdi til data? Der er mange forskellige wearables, som tracker din søvn, dit aktivitetsniveau m.m. Disse data kan give værdifuld information om, hvordan den mest effektfulde behandling og service kan leveres til borgere på plejecentre, hospice, under genoptræning, i forbindelse med rygestop osv. Droner og udnyttelse af vores mange tons data fra fagsystemerne til at forudsige (og ikke kun beskrive og forklare) virkeligheden er andre muligheder, der burde ligge lige for.

6. Opsætning af mål. I de eksponentielle organisationer er det en nøgleopgave at sætte mål, der har fokus på effekt og forandring. Man bevæger sig væk fra de traditionelle KPI'er, som har et forfængelighedsfokus (hvor mange, hvor meget osv.) til såkaldte OKR - Objectives and Key Results: Hvor vil jeg gerne hen? Hvordan ved jeg, at jeg er kommet derhen?

Hvad nu hvis vi havde få og ukomplekse fokuspunkter, som var fuldstændig fælles for hele organisationen? Hvad nu hvis vi fokuserede på effekter frem for antal? For lidt over to år siden skærpede Hedensted Kommune fokus i organisationens formål og retning efter fire kerneopgaver og fire bevægelser for borgeren – eller fire effekter vi ønsker at se. Vi har ikke flere kerneopgaver – vi har alle som en fire og kun fire. Det er her, vi gerne vil hen. I forlængelse heraf arbejder vi nu løbende med, at omsætte de fire bevægelser til konkrete indikatorer – hvad betyder det så, hvordan observerer vi, at vi er på rette vej. Og det er netop med fokus på effekt, på bevægelsen.

OKR'er skal også bidrage med en enkelthed og en kompleksitetsreducering for medarbejderne, ligesom der skal sikres hurtig og løbende feedback til medarbejdere og organisation. Altså fokus på løbende læring og dermed mulighed for at korrigere retningen. Data og information er ikke et resultat, det er et afsæt for læring. Det handler om, hvordan vi via disse data kan understøtte alles læring om egen adfærd og effekterne af denne.

Tankegangen skal ind under huden, og man skal vænne sig til, at disse rapporter (som ikke er ledelses-, men læringsinformation) ikke bliver anvendt som en evaluering af den enkelte, men som en kilde til nysgerrighed og læring. Målene skal samtidig være ambitiøse og føles ubehagelige (Ismail, 2015: 109).

7. HR's betydning. I en verden, hvor viden og information flyder frit, bliver det centralt at have medarbejdere, som stiller de rigtige spørgsmål. I den kontekst påpeger McGrath (2013), at det kræver særlige kompetencer - både i opstarten og identificeringen af nye mulige forretningsområder, i udnyttelsesfasen af det, der er udviklet/implementeret, og ikke mindst i exit-fasen, hvor den konkurrencemæssige fordel er for aftagende. I sidste fase skal man bruge kompetencer, der kan se disse tidlige tegn på nedgang, og som tør tage de kontroversielle beslutninger om at stoppe med at gøre bestemte ting (McGrath, 2013: 12-15).

Hvad nu hvis vi samtidig uddannede i såvel faglig dygtighed og i kulturel foranderlighed? Og hvad nu hvis HR som stab tænkes bredere ind i udviklings- og effektdagsordenen? I 2013 oprettede Hedensted Kommune en ny afdeling, HR og Analyse, som både indeholder kompetencer i de klassiske HR-udviklingsområder og i at analysere data. Det udnytter de HR-data, der løbende genereres, og som mange steder ikke aktiveres til læring. Det er data bl.a. på rekrutteringer og APV'er i hele organisationen. Medarbejdermålingen får også i denne konstruktion mere værdi, fordi der er kompetencer til, og dermed pres for, at lave meta-analyser af de samlede data – hvad ligger mon bag resultaterne, hvilken betydning har

fravær, leders fravær, anciennitet, medarbejderomsætning, lederspænd m.m. mon for løsningen af opgaverne og områdets trivsel? Samtidig involveres HR og Analyse naturligt i den løbende opfølgning på kerneområdernes OKR – bevægelsen for borgeren, effekten af indsatsen. Tilsammen betyder det en naturlig kobling mellem indsatserne for, at skabe effekter og bevægelse for borgeren, opfølgning herpå, og indsatserne for at sikre de rette rammer for medarbejderne til at skabe effekterne.

Læs mere i:

- Christensen, Clayton og Joseph L. Bower (1995). Disruptive technologies: Catching the wave i Harvard Business Review.
- Christensen, Clayton (1997). The Innovator's Dilemma. Harvard Business Review Press.
- Hesseldahl, Peter (kommende). We-economy - værdiskabelse og deling i netværkets og platformenes tidsalder. www.we-economy.net
- Pedersen Jannick B og Anders Hvid (2014). Forstå Fremtiden. People's Press.
- McGrath, Rita (2013). The end of competitive advantage. Harvard Business Review Press.
- Ismail, Salim (2015). Eksponentielle organisationer. Saxo og DARE2.

Læs mere:

[Ole Fogh Kirkeby: Lyt intenst til informationsrevolutionen](#)

[4 faser til den gode innovation](#)

[6 råd om at lede samskabelse](#)

