AARHUS KOMPASSET



AARHUSKOMPASSET
Mindre system. Mere borger

Copyright © 2020

Tænketanken Mandag Morgen
Ny Kongensgade 10
DK – 1472 København K
Tlf.: 33 93 93 23
Web: www.taenketanken.mm.dk

Tænketanken Mandag Morgen
Jonatan Porsager, projektchef (projektleder)
Lisbeth Knudsen, tværgående chefredaktør
Maria Rosenbeck Kvorning, senioranalytiker

Design
Mette Funck

Redigering
Susanne Sayers, Journalistik Med Mere

Korrektur
Ulf Houe, txt Redigering og korrektur

Foto
Side 8: Per Ryolf
Side 31, 49, 65: Claus Peter Hastrup
Side 46: Claus Sjödin
Side 60: Rasmus Rasborg

Tryk
Grafisk Service
Kultur og Borgerservice
Aarhus Kommune

ISBN
978-87-93038-70-7

AARHUSKOMPASSET

Mindre system. Mere borger



INDHOLD

Forord	6
Det nye Aarhus: Mindre system, mere borger	9
Sådan finder du rundt	16
Nye veje til at lytte	**24**
Borgeren sætter dagsordenen	26
Værktøjet: Mennesketavler	30
Ståstedet: På vippebrættet mellem siloerne	32
Nye veje til at løse	**36**
Der skal være liv, når banken lukker kl. 17.00	38
Her skaber mennesker værdi for hinanden	44
Værktøjet: READ	48
Ståstedet: Mellem rammer og risikovillighed	51
Nye veje til at lære	**54**
Aarhus putter beta i betalingen	56
Når børn og unge bliver et fælles anliggende	62
Værktøjet: Effektvurderinger	68
Ståstedet: Et vindue for læring	70
Nye veje til at lede	**74**
Et mini-Aarhus satte nye mål for kommunen	76
Værktøjet: WHO-5	82
Ståstedet: At turde betræde nye veje	84
Ståstedet: En frihed fyldt med dilemmaer	87
Sådan er Aarhuskompasset blevet til	89

FORORD

Med debatoplæggene *Kærlig Kommune* fra 2013 og *Kommune Forfra* fra 2015 indfangede Aarhus Kommune og Tænketanken Mandag Morgen sammen en række væsentlige forandringer i samspillet mellem kommunen og det omgivende samfund. Mere aktive borgere, opdagelsen af alternative ressourcer, nye partnerskaber og politikudvikling uden for rådhusmatriklen pegede alt sammen i retning af en velfærdudvikling, der var under forandring.

Siden da har både Aarhus Kommune, borgerne og samfundet flyttet sig yderligere – og aktuelle dagsordener såsom øget kompleksitet, tillidskrise mellem borgere og politikere, ændret demografi, klimaudfordringer og COVID-19 har tydeligt understreget, at vi skal tænke nyt. Et stærkt civilsamfund og engagerede medborgere er helt afgørende, hvis vores velfærdsmodel skal bestå. Og her kommer vores hidtidige styringsmodel, Virksomhedsmodellen, til kort.

Derfor tog vi i marts 2019 officielt hul på at gentænke vores tilgang til den måde, vi driver vores kommune på. Vi kalder det en ny forståelsesramme, og vi er stolte over, at så mange har engageret sig så aktivt i at medskabe den. Ikke mindst de mange bidrag fra medarbejderrepræsentanterne og de faglige organisationer er velkomne og særdeles anvendelige.

Den nye forståelsesramme handler grundlæggende om, at vi er nødt til at sætte stærkere fokus på det, der langt mere tydeligt giver værdi for borgerne og samfundet. Vi må nytænke og tilrettelægge vores ledelse, styring og velfærdsudvikling efter det. Det kræver bl.a., at vi gentænker store dele af det New Public Management-regime, der fulgte med Virksomhedsmodellen fra 2007. Uden at kaste hele fundamentet væk – myndighedsopgaverne og forpligtelsen til ansvarlig omgang med kommunens midler gælder jo fortsat – skal vi gå nye veje. Både når vi fastlægger de værdier, vi vil stræbe efter. Når vi skal afgøre, hvem der bedst løfter opgaven. Når vi skal følge op på, om det gik, som vi drømte om – og ikke mindst når vi ledelses- og styringsmæssigt skal håndtere, hvis noget ikke går som forventet, og vi ikke har succes.

Det bliver med sikkerhed svært. På områder, som f.eks. samskabelse, er vi godt i gang med at øve os, og vi kan ane konturerne af, hvornår og hvordan det fungerer bedst. På andre områder, som f.eks. styring med afsæt i værdi, er vi novicer, som er i gang med at gentænke både mål, datagrundlag og opfølgningsmetoder.

Det bliver med sikkerhed også dilemmafyldt, og det kommer til at kræve noget af alle. Politikere, borgere, civilsamfund, erhvervsliv, kommunale ledere, medarbejdere og tillidsvalgte skal sammen finde ud af, hvordan man skaber velfærd med udgangspunkt i mennesker og i lydhørhed i stedet for ydelseskataloger og kontrol.

Og vi kan lige så godt være ærlige. Vi har ikke alle svarene på forhånd. Men vi har modet til at lytte til borgerne og prøve os frem. Vores medarbejdere har en stærk faglighed, som fortjener at blive sat mere i spil. Og vi åbner gerne kommunens døre til partnerskaber og fællesskaber for at afprøve nye løsninger.

De dilemmaer, der følger med forståelsesrammen, vil efterlade både politikere, borgere, ledere og medarbejdere i situationer, hvor man skal træffe svære valg. Det er i disse situationer, vi alle sammen skal vise, at vi kan stå distancen. At vi ikke siger til borgerne, at vi lytter til, hvad der har værdi for dem, for derefter at lede og styre, som vi plejede. At vi ikke sætter medarbejdernes dømmekraft fri, for derefter at indføre mere kontrol, hvis de ikke lykkes i første forsøg.

Derfor har vi brug for ståsteder og holdepunkter, som kan hjælpe os med at navigere i dilemmaerne.

Publikationen Aarhuskompasset er derfor, som titlen antyder, et forsøg på at sætte en retning for en ny kurs. Kompasset er skabt på baggrund af samtaler med medarbejdere, tillidsvalgte, ledere, politikere, borgere og virksomheder, som hver især er udvalgt, fordi de repræsenterer et glimt af fremtidens måde at tænke kommune på. Deres fortællinger viser, at vi i alle afkroge af Aarhus Kommune allerede i dag er i gang med at oversætte den nye forståelsesramme til konkrete forandringer i hverdagen.

På baggrund af de mange samtaler har Tænketanken Mandag Morgen identificeret fire nye veje til velfærdsudvikling. Vi håber de fire veje kan blive et nærværende og handlingsanvisende kompas for, hvordan man kan gribe og være til stede i forandringerne.

Vi håber også, at fortællingerne i Aarhuskompasset vil inspirere, vække undren og sætte gang i diskussioner og nytænkning.

Sidst men ikke mindst håber vi på en bredere samfundsdebat, som involverer alle, der interesserer sig for nye måder at tænke ledelse, styring og velfærdsudvikling på. Eksperter, lovgivere, medier, civilsamfund og private virksomheder har alle en aktie i debatten.

Aarhuskompasset er derfor først og fremmest en invitation til alle. En invitation om at tænke med.

God læselyst

Magistraten, Aarhus Kommune
Tænketanken Mandag Morgen



Politikerne har ordet

DET NYE AARHUS: MINDRE SYSTEM, MERE BORGER

> *Vi er enige om, at vi skal tage et grundlæggende opgør med den måde, som vi har tænkt styring og udvikling på i Aarhus Kommune. Det kommer ikke til at ske på én gang. Det er jo en ret vild ambition, som vi har stillet os selv. Jeg ser det derfor sådan, at vi i byrådet har rejst et spørgsmål: Hvordan gør vi det her?"*
>
> JACOB BUNDSGAARD (S), BORGMESTER, AARHUS KOMMUNE

Plejehjemsbeboeren, der savner omsorg, overskud og nærvær, fordi sosu-assistenten har for travlt med tidskrævende dokumentationskrav.

Moren til barnet med autisme, der er ved at drukne i indsatser og initiativer, der ikke giver mening for hende, fordi jobkonsulenten, familiekonsulenten, sagsbehandleren og støttepædagogen trækker i hver deres retning.

Den lokale forening, der gerne vil hjælpe udsatte unge i fritidsjob, men oplever, at deres initiativ bliver bremset, fordi kommunen har iværksat et lignende tilbud.

De seneste 40 års velfærdsudvikling har haft en række skyggesider, som præger hele det kommunale landskab. Og Aarhus Kommune er ingen undtagelse, fortæller Aarhus Borgmester Jacob Bundsgaard (S):

"Vi er med tiden kommet til at tage for meget udgangspunkt i vores egne kommunale systemer frem for at tage udgangspunkt i borgeren. Den udvikling har byrådet nu besluttet, at vi skal have vendt. Afsættet må være, at det, vi gør som kommune, skal skabe værdi for borgerne."

En ny erkendelse af nødvendighed

Det er et enigt byråd i Aarhus, som har besluttet, at Aarhus Kommune skal have en ny forståelsesramme. En ramme, som helt grundlæggende handler om at ændre en styring af velfærden, hvor kommunen glemmer at have fokus på det vigtigste: Hvad er det, som skaber værdi for borgerne?

"Vi er enige om, at vi skal tage et grundlæggende opgør med den måde, som vi har tænkt styring og udvikling på i Aarhus Kommune", siger Jacob Bundsgaard. "Det kommer ikke til at

ske på én gang. Det er jo en ret vild ambition, som vi har stillet os selv. Jeg ser det derfor sådan, at vi i byrådet har rejst et spørgsmål: Hvordan gør vi det her?"

Politikerne er ambitiøse, når de sætter ord på den nye retning. For magistratsmedlem Mette Skautrup (K) er der tale om et grundlæggende opgør med mange års forfejlet detailstyring og mistillid til medarbejderne. Og hun er ikke bleg for at indrømme, at pilen som udgangspunkt peger mod politikerne og den øverste ledelse af organisationen, hvis den nye forståelsesramme skal ud over rampen:

"Vi skal vaske trappen oppefra, hvis vi ønsker en reel forandring. Det gælder både politikerne, men det gælder også det øverste embedsværk, som skal turde stole på, at vi politikere mener det, vi siger. Jeg ønsker, at vi skal være bedre til at sætte nogle rammer og ikke detailstyre. Sætte fagligheden fri til vores personale, for de er faktisk enormt dygtige."

For Mette Skautrup handler det grundlæggende om, at der bliver mere plads til at lytte til borgeren, frem for at finde ud af, hvilken kasse de passer ind i.

"Derfor er jeg optaget af, at beslutninger bliver rykket så langt ud og så tæt på borgeren som muligt."

Erkendelsen er, at de gode velfærdsløsninger ikke længere kommer i pakker uden hensyntagen til, hvem modtageren er. Det gode liv kan ikke leveres som standardiserede ydelser. Det, som er velfærd for den ene borger, er det ikke nødvendigvis for den anden.

Kristian Würtz (S), der er rådmand for Sociale Forhold og Beskæftigelse, mener, at politikerne med den nye forståelsesramme skal opgive ideen om, at borgernes værdier er noget, som kan formuleres fra toppen af kransekagen.

"Det allervigtigste bliver forsøget på at skabe en forståelse for, at værdi og kvalitet er en mere dialogbåret proces. Den enkelte, bysamfundet, lokalområdet, institutionen skal være med til at formulere, hvordan og hvornår vi er en succes."

For Jette Skive (DF), der er rådmand for Sundhed og Omsorg, handler det også om at høre dem, som har skoen på og ved, hvor den trykker.

"Det er ikke bare politikerne, men også de øverste ledere, som skal længere ned i substansen og tættere på praksis. Vi skal blive bedre til at inddrage sygeplejersken eller pædagogen, som arbejder med borgerne til hverdag. Nogle gange har vi en tendens til at tænke, at vi kan udvikle kommunen bag et skrivebord inde på Rådhuset."

> *"Hvis vi skal nå de mål, vi har sat os, er det en opgave, der skal løses i samspil med civilsamfundet, de private virksomheder og den enkelte borger. Hvis ikke vi gør det sammen, så når vi ikke målet."*
>
> RABIH AZAD-AHMAD (R), RÅDMAND FOR KULTUR OG BORGERSERVICE

> *"Vi skal vaske trappen oppefra, hvis vi ønsker en reel forandring. Det gælder både politikerne, men det gælder også det øverste embedsværk, som skal turde stole på, at vi politikere mener det, vi siger."*
>
> METTE SKAUTRUP (K), MAGISTRATSMEDLEM

Vi kan ikke alene

For borgerne betyder den nye forståelsesramme, at de skal være med til at bestemme mere. Men de skal også være med til at handle og skabe forandring. De skal eje de gode ideer lokalt og være med til at føre dem ud i livet. Forståelsesrammen sætter borgernes værdi i centrum, men gør samtidig op med et velfærdsideal, der ser kommunen som en velfærdsbutik. For den velfærdsmodel kan ikke bære, fortæller Thomas Medom (SF), der er rådmand for Børn og Unge:

"Der er ingen tvivl om, at hvis vi bare fortsætter med at gøre, som vi har gjort hidtil, så vokser udgiftsbehovene til velfærd og service. Så stiger krav og ønsker fra borgerne. Vi kan være politisk uenige om, hvor meget vi vil bruge på velfærd, men hvis kommunen bare er en serviceleverandør, vil det føre os et sted hen, hvor konflikterne vil blive større, og frustrationerne for både borgere, politikere og medarbejdere vil vokse."

Det handler om at finde vejen til en velfærd, hvor flere bidrager og er fælles om at løse udfordringerne. Byrådspolitikerne peger på en lang række udfordringer, som kræver nye løsninger og nye samarbejder mellem kommune, borgere, virksomheder og bysamfund. De offentlige ressourcer er knappe, og de demografiske ændringer med flere ældre og færre i arbejdsstyrken lægger de kommende år endnu mere pres på kommunekasserne. Samtidig har udfordringer omkring alt fra klima og ensomhed til nye digitale muligheder og trusler gjort det tydeligere, at kommunens mål er ambitiøse og kræver kompleksitet i løsningerne.

"Når det gælder de fleste af velfærdsudfordringerne, kan vi ikke løse opgaven alene," fortæller Jacob Bundsgaard.

"Det er heller ikke os selv, der definerer opgaven eller udfordringen. Det er nødt til at ske i samklang med den enkelte borger, med civilsamfundet, med byens virksomheder. Vi er dybt afhængige af hinanden, hvis vi skal lykkes."

Det er en holdning, han deler med resten af byrådet.

"Når vi ser på de opgaver og udfordringer, som ligger foran os, bliver vi nødt til at gøre tingene på en anden måde," siger Rabih Azad-Ahmad (R), der er rådmand for Kultur og Borgerservice.

"Som kommune kan vi f.eks. ikke løse klimakrisen alene," siger han og ridser kendsgerningerne op:

"Vi har kun reel indflydelse på ti procent af det samlede CO_2-udslip i Aarhus. Hvis vi skal nå de mål, vi har sat os, er det en opgave, der skal løses i samspil med civilsamfundet, de private virksomheder og den enkelte borger. Hvis ikke vi gør det sammen, så når vi ikke målet."

> *"Det allervigtigste bliver forsøget på at skabe en forståelse for, at værdi og kvalitet er en mere dialogbåret proces. Den enkelte, bysamfundet, lokalområdet, institutionen skal være med til at formulere, hvordan og hvornår vi er en succes."*
>
> KRISTIAN WÜRTZ (S),
> RÅDMAND FOR SOCIALE FORHOLD
> OG BESKÆFTIGELSE

Rådmand Kristian Würtz kan se udfordringen helt ned i de nære, daglige opgaver, som lander på socialarbejderens bord.

"Vi har en ambition om at hjælpe udsatte borgere til et bedre liv. At Aarhus skal være en god og tryg by for alle. Al erfaring viser, at noget af det vigtigste, hvis vi skal skabe positive forandringer for udsatte borgere, er at hjælpe dem ind i sociale fællesskaber. Men hvordan gør man det som sagsbehandler? Vi kan jo ikke tildele stærke sociale relationer på samme måde, som vi tildeler andre ydelser. Her er vi dybt afhængige af lokalsamfundet."

Løsningerne af de mere komplekse udfordringer skal også findes i et tættere og mere tillidsfuldt samarbejde mellem kommunens magistratsafdelinger. Alt for længe har løsningerne været defineret af, hvilken fagsilo der sad på opgaven, og tværfaglighed har været en mulighed mere end et krav. Der skal kort sagt være mindre abeskubberi mellem de fem magistratsafdelinger, fremhæver Bünyamin Simsek (V), der er rådmand for Teknik og Miljø.

"Vi skal spille hinanden gode. Hvis der er manglende tillid på tværs, så påvirker det også alle andres indflydelse og muligheder. Så en stor del af opgaven går ud på at gøre kompleksiteten mindre set fra borgerens perspektiv. I sidste ende er det et spørgsmål om en ny politisk kultur. Vi skyder alt for ofte skylden på søjler og siloer, men det handler ikke om strukturer. Det handler om personer og kultur. Som politikere skal vi turde frigive handlerum til, at medarbejdere kan lykkes på tværs."

Ingen skal efterlades

Aarhus Kommune har en målsætning om at være en god by for alle. Det er kernefortællingen i de Aarhusmål, som en mangfoldig gruppe af borgere udviklede sammen med kommunen i 2017 og 2018. En by, hvor aarhusianerne sammen skaber rammerne for det gode liv, og hvor der plads til forskellighed og mangfoldighed. Fremtidens velfærd forudsætter derfor et aktivt civilsamfund. De gode rammer skal skabes i samspillet mellem borgere, virksomheder og kommune. Og i nogle tilfælde af civilsamfundet helt uden kommunens indblanding. Men kommunen har en vigtig opgave med at sikre, at alle borgere er med i udviklingen, understreger Rabih Azad-Ahmad (R).

"Vi skal væk fra at tale om borgerne og kommunen som to forskellige ting. Og jeg synes faktisk, at vi er blevet bedre til at få borgerne med ombord i nogle af de vigtige dagsordner. Men vi skal blive bedre til at inddrage bredt, så Aarhus bliver en god by for alle."

Flere af politikerne er bekymrede for, at kommunen for ofte ender med at inddrage de ressourcestærke borgere. I hvert fald er det ofte de borgere, som har overskud til at melde sig på banen og gøre deres holdning gældende, der tager initiativ til projekter eller møder op til høringer. For magistratsmedlem Lone Hindø (S) er der stadig en stor opgave i at sikre, at det ikke bare er de få, som bliver hørt:

"Bruger vi de rigtige dialogformer? Når vi ud til forskellige borgere, eller er det de samme ressourcestærke borgere, vi får i tale? Vi skal blive bedre til at lytte, men vi skal også finde de nye måder at tage samtaler med borgerne på," påpeger hun og tilføjer, at der ligger en særlig udfordring i forhold til at genskabe tilliden mellem politikere og borgere:

"Vi skal kunne tale om de svære ting og forklare, hvorfor byrådet har besluttet f.eks. fortætning af bymidten. Vi skal forklare og begrunde, hvorfor der bygges tættere og højere i stedet for at bygge ud i det åbne land. Den slags dialoger skal vi være klar til åbent at tage med borgerne."

"Vi skal turde give plads til borgernes stemmer og prioriteringer", supplerer magistratsmedlem Lone Norlander Smith (EL). Hun er inspireret af Aarhus Kommunes forsøg med deltagerbudgetter, hvor beslutningerne om den 10-årige anlægsplan rykkes ud

AARHUS KOMMUNES NYE FORSTÅELSESRAMME HAR TRE HOLDEPUNKTER:

Styrket fokus på værdi
– Aarhus skal være en god by for alle

Aarhusmålene er vores udgangspunkt
Vi udvider vores effektbegreb til et værdibegreb
Vi sætter værdi for borgerne og samfundet helt i centrum

Styrket samskabelse
– vi skaber værdi sammen med borgerne og samfundet

'Kommune Forfra' og Medborgerskabspolitikken er vores udgangspunkt
Værdi er noget, vi skaber sammen
Opgaven definerer, hvem der bedst kan bidrage

Mere vidensinformeret ledelse og praksis
– vi omsætter viden til værdi

Vi forstår viden som data i bred forstand
Mål og målinger skal give mening for dem, der samarbejder om at skabe værdi
Vi supplerer vores styring med en stærk læringskultur

> *Vi skyder alt for ofte skylden på søjler og siloer, men det handler ikke om strukturer. Det handler om personer og kultur. Som politikere skal vi turde frigive handlerum til, at medarbejdere kan lykkes på tværs."*
>
> BÜNYAMIN SIMSEK (V),
> RÅDMAND FOR TEKNIK OG MILJØ

fra Rådhusmurene, og borgerne får midler og magt til selv at prioritere de ting, som giver mening i deres eget lokalområde:

"Hvis vi siger, at vi skal skabe noget sammen med borgerne, skal vi også gøre det. Vi skal turde gøre nogle ting på en anden måde. Ordene betyder jo noget, og mange borgere kan blive enormt frustrerede, hvis vi siger, at vi vil inddrage dem, men ikke har handlemod og vovemod til at gøre det, når det kommer til stykket."

Vi skal skrue op for samskabelse

Borgeren skal med andre ord mere ind i maskinrummet. Også når det gælder deres eget liv og livssituation. Flere politikere peger på Projektet *Langtidsledige tager teten* som et inspirerende eksempel, hvor kommunen har rykket magten, kontrollen – men også ansvaret – ud af jobcenteret. I projektet har en gruppe kontanthjælpsmodtagere fået 50.000 kr. og frie tøjler til selv at bestemme, hvordan de kommer nærmere et job. Og med gode resultater til følge. Alligevel er der stadig et stykke vej før samskabelse er en integreret del af kerneydelsen, erkender Jacob Bundsgaard.

"Det forbliver ofte en projektting og ikke noget, som kommer helt ind i kerneydelsen på de store velfærdsområder. Vi skal blive bedre til at integrere samskabelse i driften. Selvfølgelig ikke alle steder. Nogle gange skal vi jo bare lappe et hul i vejen. Andre gange er der tale om en ren myndighedsopgave, hvor vi ikke nødvendigvis kan samskabe. Der bliver en øvelse at finde ud af, hvor det giver mening, og hvor der er tid, ressourcer og overskud."

Med den nye forståelsesramme håber politikerne at komme nærmere et sprog og en fælles forståelse for samskabelse. Hvornår skal kommunen danne fortrop, bagtrop eller være inviteret med som gæst? Hvilke initiativer skal kommunen igangsætte, og hvad vokser bedst nedefra? Og så er der det helt store spørgsmål om magt, roller og forventninger:

"Med den nye forståelsesramme skruer vi op for større involvering og inddragelse," siger rådmand Bünyamin Simsek, "Men det er vigtigt at have en forventningsafstemning. Borgerne har sammensat et byråd, som de har valgt til at træffe beslutninger. I sidste ende er magten i byrådslokalet."

Kommunens egen rolle og forventningerne til borgere, virksomheder og andre aktørers skal derfor tilpasses situationen. Bünyamin Simsek anerkender, at det bliver dilemmafyldt for medarbejderne, når de skal engagere borgere og skabe begejstring i et projekt, hvor de samtidig skal tydeliggøre fra start, at magten ligger i byrådslokalet.

"Men det er vi nødt til. Ellers får vi for mange sager, hvor folk bliver skuffede."

For rådmand Kristian Würtz er det netop den balancegang, som politikerne skal finde med den nye forståelsesramme. Balancen mellem på den ene side at frigive mere magt og beslutningskraft til borgerne, men samtidig også holde fast i den demokratiske beslutningsmodel.

"Et nyt værdibegreb fjerner jo ikke ansvaret for at træffe beslutninger. Det er vigtigt ikke at postulere, at en ny forståelsesramme vil fjerne konflikt, interessemodsætning og ressourcekampe fra det politiske rum. Det vil altid være der. Og er jo også helt legitimt. Hvor skulle folk ellers gå hen?"

Mindre kontrol, mere plads til faglighed

I hjertet af den nye forståelsesramme ligger et opgør med kontrol. På tværs af politiske skel fremhæves mod og tillid mellem politikere, ledere, frontmedarbejdere og borgere som det helt centrale element i den nye forståelsesramme. Lone Norlander Smith mener, at politikerne skal tænke sig bedre om, før de søsætter nye krav til dokumentation og måling:

"Vi kan have en tendens til at sætte en masse i gang og bede organisationen skaffe os tal, når der er nogle ting, vi godt vil have gennemført. Så skaber vi de her ledelseslag, hvor folk rapporter op og ned til hinanden. Der skal selvfølgelig være nogle systemer, hvor vi har mulighed for at få at vide, når noget ikke fungerer. Men lederne skal også have ro til at lede og medarbejderne ro til at udleve deres faglighed. Og helt ærligt – mange gange ved vi jo godt, om noget vil virke i virkeligheden eller ej."

Rådmand Rabih Azad-Ahmad er enig i, at der er behov for en mere refleksiv tilgang til tal og data.

"Værdi er ikke noget, som vi kan veje eller måle. Det er den øvelse, som jeg tror, både politikere og den øverste administration skal ind i," siger han og tilføjer, at det ikke bliver nogen nem opgave.

"Jeg tror, det kræver, at vi er villige til at være mere risikovillige. At slippe noget af kontrollen og lytte. Vi skal finde de nye veje til viden. Jeg tror, fremtidens politiker kommer til at skulle bevæge sig meget mere ud fra Rådhusets mure for at tage dialogen direkte med borgerne og lokalsamfundet."

Thomas Medon fremhæver, at det bliver afgørende, at politikerne i samarbejde med den administrative ledelse sætter retning, så organisationen ved, hvilke opgaver man skal slippe, og hvilke man skal igangsætte. En ledetråd kunne være, at viden og data først og fremmest skal give mening lokalt. Dér, hvor viden kan omsættes til læring. Også selvom det

> *"Bruger vi de rigtige dialogformer? Når vi ud til forskellige borgere, eller er det de samme ressourcestærke borgere, vi får i tale? Vi skal blive bedre til at lytte, men vi skal også finde de nye måder at tage samtaler med borgerne på."*
>
> LONE HINDØ (S),
> MAGISTRATSMEDLEM

> *"Man kommer til at mærke en kommune, som er mere i øjenhøjde, og som iværksætter færre standardiserede løsninger. På sigt vil det betyde, at vi som politikere får mindre overblik. Fordi vi kommer til at kunne lave færre standardiserede målinger, test og undersøgelser."*
>
> THOMAS MEDOM (SF),
> RÅDMAND FOR BØRN OG UNGE

betyder, at der bliver mindre af de data, der kan aggregeres til kommuneniveau, sammenlignes og sættes ind i kvalitetsrapporter.

"Man kommer til at mærke en kommune, som er mere i øjenhøjde, og som iværksætter færre standardiserede løsninger. På sigt vil det betyde, at vi som politikere får mindre overblik. Fordi vi kommer til at kunne lave færre standardiserede målinger, test og undersøgelser. Vi skal stadigvæk lave målinger, men det kan være, at den forældretilfredshedsundersøgelse ikke skal laves for hele kommunen. Måske er det i fremtiden den enkelte dagtilbudsbestyrelse, som bestemmer, hvad det er vigtigt at spørge forældrekredsen om?"

Ikke alt det gamle skal kasseres

At slippe kontrollen betyder ikke, at kommunen ikke længere har en samfundsmæssig forpligtelse til at sikre, at de fælles ressourcer anvendes til at skabe størst mulig værdi. Alle politikere på tværs af partier er enige om, at der skal være styr på både lovgivning og kommunens anvendelse af borgernes skattekroner. Målet med den nye forståelsesramme er at balancere det klassiske styringsmæssige fokus på sikker drift med en ny kultur, som fremmer mere risikovillighed, innovation og samskabelse for at udvikle bedre velfærd og trivsel for borgerne.

"Der er enormt meget data, som ikke bliver brugt," fortæller magistratsmedlem Lone Hindø (S).

"Men vi må bestemt ikke kassere alt. Der er masser af målinger, som er vigtige. Tag de målinger og tilsynsbesøg, som vi laver ude på de enkelte plejehjem. Der, hvor vi er nede i materien, ude i det virkelig liv. De har en høj politisk værdi og bliver brugt til at træffe bedre politiske beslutninger. Og de målinger har også stor værdi for den enkelt medarbejder og giver mening lokalt. Og så er det jo fint."

Politikerne er enige om, at viden skal bruges til at skabe værdi og læring så tæt på borgeren som muligt. Men de ser også nogle større udfordringer. Den nye forståelsesramme skal for alvor bestå testen, når noget går galt. Når tilliden brydes, når fejlene opstår. I de tilfælde, siger Thomas Medom, vil politikerne bliver udfordret på de værdier, som ligger i den nye tilgang til at drive kommune:

"Så bliver det utroligt vigtigt at holde fast i, at det ikke er sikkert, at mængden af kontrol er lig med større sandsynlighed for, at vi undgår svigt. Det er i de tilfælde, at man kan komme til at indføre nye eksterne tilsyn, nye målinger, nye kontrolmekanismer. Hvor vi kommer til at

> *"Corona har vist os, at vi kan ændre på de bureaukratiske systemer. Det er blevet tydeligt, hvad der kan lade sig gøre, når vi rykker sammen og kaster noget af bureaukratiet over bord."*
>
> JETTE SKIVE (DF), RÅDMAND FOR SUNDHED OG OMSORG

> *"Der skal selvfølgelig være nogle systemer, hvor vi har mulighed for at få at vide, når noget ikke fungerer. Men lederne skal også have ro til at lede og medarbejderne ro til at udleve deres faglighed."*
>
> LONE NORLANDER SMITH (EL), MAGISTRATSMEDLEM

flytte ressourcer hen et sted, hvor det ikke giver mere værdi for hverken borgere eller medarbejdere."

På side 80 kan man læse om, hvordan politikerne ser deres rolle i forhold til at hjælpe den nye forståelsesramme på vej i organisationen, også når der opstår fejl, og det bliver svært.

Mere frihed, nye udfordringer

Aarhus byråd har enstemmigt vedtaget, at Aarhus Kommune skal have en ny forståelsesramme. En ambitiøs forståelsesramme, som rummer potentialet for enorme velfærdsforbedringer. Men også en forståelsesramme, som rejser flere spørgsmål end svar.

Ingen er i tvivl om den kulturforandring, som venter. Det kommer til at kræve noget af alle i organisationen. Nye arbejdsgange, nye samarbejdsformer og nye måder at bruge sin faglighed på. Når de standardiserede ydelser mindskes, rykkes råderummet, ansvaret og dilemmaerne ud i organisationen til den enkelte leder og medarbejder i frontlinjen. Lone Hindø forudser, at det dermed kan blive mere udfordrende for den enkelte medarbejder, der skal kunne navigere i nye, mere faciliterende roller uden at gå på kompromis med at sikre borgernes retssikkerhed, en økonomisk bæredygtig drift og en faglig kvalitet, vi kan stå inde for:

"Nogle gange er der jo høje forventninger til kommunen. Her bliver det sværere, hvis man ikke kan følge en instruks. Medarbejderne har brug for, at deres leder bakker dem op, når de tager en beslutning. At de ikke bliver underkendt i beslutninger, hvor der er et fagligt skøn."

Mette Skautrup, der ved siden af jobbet som politiker arbejder i magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse, forudser, at der er et stort ledelsesansvar i forhold til at støtte de medarbejdere, som kan opleve friheden som en udfordring:

"Ønsker alle vores medarbejdere denne her frihed? Der skal være plads til de medarbejdere, der ikke trives godt i for meget frihed. Deri ligger et kæmpe ledelsesmæssigt ansvar. Man skal kende sine medarbejdere. Hvor langt kan man skubbe dem?"

Vi kan, hvis vi vil

Selvom der således er nogle opmærksomhedspunkter, skinner begejstringen, optimismen og håbet igennem. Særligt en begivenhed har vist potentialet og givet troen på, at det kan lade sige gøre at forandre, fortæller rådmand Jette Skive:

"Corona har vist os, at vi kan ændre på de bureaukratiske systemer. Det er blevet tydeligt, hvad der kan lade sig gøre, når vi rykker sammen og kaster noget af bureaukratiet over bord. Pludselig kunne vi løse svære udfordringer lynhurtigt. Udfordringer, hvor vi plejer at løbe panden mod en mur, kunne lige pludselig koordineres på tværs af siloer og fagsystemer. Corona har vist os, at det kan lade sig gøre."

Mange politikere peger på samme tendens. Coronaepidemien har været en kærkommen påmindelse om, hvad byen kan, når der rykkes sammen på tværs af kommunale fagsiloer og civilsamfund. Den nye forståelsesramme har derfor timingen med sig, håber Jacob Bundsgaard.

"Noget af den erfaring, som vi har draget i forbindelse med coronakrisen, betyder, at vi kan accelerere udviklingen. Det skal vi huske hinanden på. Det bliver selvfølgelig ikke nemt, men vi ved, at vi kan reformere og forandre systemerne. Det ville klart være meget nemmere, hvis vi havde fuld kontrol og hånden på alle rorpinde. Men sådan er verden heldigvis ikke skruet sammen. Der skal en mangfoldighed af indfaldsvinkler til, hvis vi skal lykkes."

Den nye forståelsesramme er derfor ikke et svar. Det er en invitation til alle om at tage del i kulturforandringen og være med til at udvikle og forbedre velfærden i Aarhus.

SÅDAN FINDER DU RUNDT

Aarhuskompasset oversætter den nye forståelsesramme til fire veje. Veje, der alle sammen er vigtige at gå ud på, hvis Aarhus Kommunes nye forståelsesramme skal blive til mere end bare tanker og ord. Under hver enkelt vej vil artikler, cases, portrætter og værktøjer præsentere forskellige eksempler på, hvordan forståelsesrammen allerede i dag afspejles i nye tilgange og konkrete forandringer i hverdagen rundtomkring i Aarhus Kommune. Forhåbentlig vækker eksemplerne interesse, undren og lyst til selv at prøve nye ting af for at udvikle en velfærdsmodel, der sætter borgeren før systemet.

De fire veje i Aarhuskompasset:

NYE VEJE TIL AT LYTTE

Velfærd er ikke noget, kommunen giver til borgeren. Velfærd er noget, kommune og borgere skaber sammen. De gode løsninger skal findes i et samspil, hvor fokus ikke er på systemet, men på borgerens ressourcer og de relationer, som borgeren indgår i. Det starter med evnen til at lytte aktivt og være oprigtigt nysgerrig på borgerens perspektiv.

NYE VEJE TIL AT LØSE

Mange af de største velfærdsudfordringer skal løses i nye samarbejder mellem kommune, borgere, foreninger, organisationer og private virksomheder. Udfordringer som f.eks. klima og miljø, ensomhed, livsstilssygdomme og hjemløshed kræver både innovation og medborgerskab. Det kræver også, at mange forskellige kompetencer, perspektiver og ressourcer får plads og tager fælles ansvar. Derfor skal kommunen ikke altid sætte sig for bordenden, men invitere til et mere ligeværdigt samarbejde.

NYE VEJE TIL AT LÆRE

Velfærd handler om gode liv. Borgernes viden skal med om bord, både når kommunen måler værdi og udvikler nye løsninger. Den klassiske styring skal derfor suppleres af mere praksisnære udviklings- og læringsfællesskaber. Det handler om at styrke den fælles faglighed og have modet til at turde lege, afprøve, fejle og sadle om.

NYE VEJE TIL AT LEDE

Mål og målinger skal først og fremmest give mening for dem, der bidrager direkte til velfærdsudviklingen. Det vil sige hos frontmedarbejderen og dem, der skal leve et godt liv: borgerne. Nye veje til at lede handler grundlæggende om en ny politisk og demokratisk kultur, hvor det bliver meningsfuldt og nærværende at engagere sig i byens udvikling. Og så handler det om en ny ledelsesstil, hvor vi åbent kan tale om, hvordan det går – også når det ikke går, som vi drømmer om.

De fire veje er overlappende, men præsenterer både hver for sig og tilsammen en retning – et kompas – for den forandring, som skal skabes med den nye forståelsesramme. I Aarhuskompasset sætter vi ord på de enkelte veje gennem konkrete cases. De fleste cases passer selvfølgelig i virkeligheden til flere forskellige veje. Alligevel har vi valgt at placere de enkelte cases under en bestemt vej, fordi vi synes, at de lige netop her er særligt gode til at vise retningen og det nye mindset.

1

NYE VEJE TIL AT LYTTE

Første del af publikationen fokuserer på, hvordan man tager udgangspunkt i borgerens perspektiv frem for systemet og gør borgeren til en aktiv ressource i velfærden.

Artiklen ***Borgeren sætter dagsordenen*** handler om projektet *Livsmester*, hvor Trine Aarskov Friis og John Liholm hjælper voksne borgere med handicap til bedre at kunne mestre deres eget liv. I artiklen fortæller de blandt andet om tilgangen *åben dialog*, hvor sagsbehandleren træder i baggrunden for at lade borgerens drømme, mål, netværk og ressourcer komme på banen.

Værktøjet ***Mennesketavler*** har områdechef Jonna Madsen introduceret på en række af kommunens plejehjem. Det er et enkelt og intuitivt værktøj, som skal sikre nærhed og omsorg for beboerne.

I ståstedet ***På vippebrættet mellem siloerne*** fortæller Pernille Randrup-Thomsen om det tværfaglige projekt *Opgang til Opgang*, som hun leder i Gellerupparken. Pernille Randrup-Thomsen beskriver bl.a., hvorfor et arbejde på tværs af alle magistratsafdelinger svarer til at balancere på et vippebræt. Samtidig fortæller Pernille, hvorfor det tværgående arbejde er vigtigt, hvis man skal tage udgangspunkt i borgernes perspektiv.

2

NYE VEJE TIL AT LØSE

Anden del af publikationen viser, hvordan Aarhus Kommune samarbejder med borgere, foreninger, organisationer og private aktører om at forstå, udvikle og løfte velfærden på nye måder.

Artiklen ***Der skal være liv, når banken lukker kl. 17.00*** fortæller historien om nyt og innovativt samarbejde mellem tre magistratsafdelinger. Det handler om byudvikling, der sætter fokus på mennesker og liv frem for arealer og strukturer. Men det handler også om, hvordan man kan aktivere private bygherrer og lokale organisationer i at tage medansvar for nogle af de svære velfærdsudfordringer inden for klima, ensomhed og social udsathed.

Artiklen ***Her skaber mennesker værdi for hinanden*** omhandler sundhedsindsatsen *Værdibørsen* og viser, hvordan frivillige spiller en altafgørende rolle i at hjælpe borgere på kanten tilbage til et sundere liv.

Værktøjet ***READ*** viser, hvordan institutioner, skole og forældre går sammen om at skabe en indsats, der skal styrke børns sproglige færdigheder.

I ståstedet ***Mellem rammer og risikovillighed*** hæver fællesrådsformanden, borgeren, byudvikleren og den organiserede borger blikket og giver deres bud på, hvordan kommunen styrker sit arbejde med samskabelse.

3

NYE VEJE TIL AT LÆRE

Denne del af publikationen sætter fokus på, hvordan man arbejder i beta og lader data være retningsgivende for læring, praksis og beslutninger.

Artiklen ***Aarhus putter beta i betalingen*** fortæller, hvordan Borgerservice arbejder med smartere opkrævning gennem forskellige prøvehandlinger, som skaber værdi for borgerne og gør det nemmere at betale. Tilgangen er "jamen, lad os da prøve". Det handler om at inddrage borgerne i udviklingen af nye løsninger og have modet til at teste i det små, blive klogere og sadle om.

I artiklen ***Når børn og unge bliver et fælles anliggende*** sættes fokus på den store kulturudviklingsproces, som magistratsafdelingen for Børn og Unge har igangsat på skoler, dagtilbud, fritids- og ungdomsklubber såvel som i administrationen. Hvordan skaber man en kultur, hvor alle skal være villige til at lære, kvalificere praksis sammen og styrke hinandens faglighed?

Værktøjet ***Effektvurderinger*** er et dialogværktøj, der sikrer, at det i højere grad handler om 'det levede liv'. Værktøjet tager udgangspunkt i borgerens perspektiv og bruges både til læring og måling.

I ståstedet ***Et vindue for læring*** fortæller en civilsamfundsleder, en lærer og en jobkonsulent, om dansen med coronakrisen, og hvordan hver dag gav anledning til ny læring og nye løsninger.

4

NYE VEJE TIL AT LEDE

Sidste del af publikationen fokuserer på, hvordan man sætter en ledelsesmæssig retning, der giver mening lokalt, og som ikke kun involverer de få.

Du kan læse artiklen ***Et mini-Aarhus satte nye mål for kommunen***, som handler om, hvordan et mangfoldigt udsnit af aarhusianerne var med til at formulere værdier og retning for Aarhus Kommune.

Værktøjet ***WHO-5*** sætter fagligheden fri og viser, at mål godt kan formuleres nedefra og aggregeres op til kommuneniveau og den øverste politiske ledelse. Derudover fortæller Steen Lee Mortensen, leder i Center for Livskvalitet, at værktøjet kræver, at han skal pendulere som en hyrdehund .

Hvordan leder man som politiker en organisation, som skal give mere frirum til fagligheden og mere ejerskab til borgerne? I ståstedet ***At turde betræde nye veje*** sætter de ni magistratsmedlemmer ord på, hvad de skal lykkes med, hvis de skal nå i mål med at understøtte mindre system og mere borger.

Afslutningsvis spørger vi stadsdirektør Niels Højberg i ståstedet ***En frihed fyldt med dilemmaer***, hvad det er for en udvikling, organisationen Aarhus Kommune skal igennem, og beder ham sætte ord på de svære dilemmaer, som både medarbejdere, ledere, borgere og politikere skal håndtere.

Formidlingsformater i Aarhuskompasset:

Artikler:

I artiklerne udfolder vi den retning, som politikerne i Aarhus Kommune har besluttet at igangsætte. Retningen beskrives gennem helt konkrete cases, hvor ledere, medarbejdere, borgere, politikere og andre aktører sætter ord på, hvordan man kan forstå og oversætte de fire veje så alle i kommunen kan tage del i den store kulturforandring, der er igangsat, og være med til at udvikle og forbedre velfærden.

Værktøjet:

I Aarhuskompasset præsenteres forskellige værktøjer, som man kan lade sig inspirere af. Et værktøj kan være en tavle, en kuffert eller et måleredskab. Når vi beskriver et værktøj, fokuserer vi på mindsettet frem for teknikken bag værktøjet.

Ståstedet:

Ståstedet vil typisk være et portræt eller et lille interview med personer, som sætter ord på, hvordan de vil gribe de nye veje an på en konstruktiv og inspirerende måde. I ståstedet gives ikke en opskrift eller how-to-guide. Snarere sættes en retning, et kompas, og nogle vigtige spørgsmål, dilemmaer og erfaringer deles.

Dilemmarummet:

Et centralt formidlingsgreb undervejs i publikationen er dilemmarummet. Forståelsesrammen lægger op til en kulturforandring, som kommer til at kræve noget af alle i form af nye arbejdsgange, nye samarbejdsformer og nye måder at bruge sin faglighed på. Det sætter vi fokus på i dilemmarummet. Dilemmarummet er små replikker, der følger artikler og værktøjer i publikationen. Her sætter fagpersoner, politikere, ledere, borgere, civile aktører og erhvervsledere ord på, hvordan man kan forstå og håndtere nogle af de dilemmaer, man vil møde i dagligdagen. I dilemmarummet indgår også dilemmaer, som er udviklet af medarbejdersiden i FællesMED-udvalget.



1

NYE VEJE TIL AT LYTTE

Velfærd er ikke noget, kommunen giver til borgeren. Velfærd er noget, kommune og borgere skaber sammen. De gode løsninger skal findes i et samspil, hvor fokus ikke er på systemet, men på borgerens ressourcer og de relationer, som borgeren indgår i. Det starter med evnen til at lytte aktivt og være oprigtigt nysgerrig på borgerens perspektiv.



–	+
AFGØRELSE	**DIALOG**
YDELSE	**EJERSKAB**
RETNINGSLINJER	**RELATION**
STANDARDER	**DRØMME**

BORGEREN SÆTTER DAGSORDENEN

I projektet Livsmester, som er rettet mod unge voksne med handicap, er det borgerne, der så at sige sidder for bordenden i deres eget liv. De professionelle medarbejdere fra kommunen skal i højere grad lytte. Tilgangen kaldes åben dialog, og baner vejen for det fælles mål, nemlig at borgeren i højere grad mestrer eget liv.

• NYE VEJE TIL AT LYTTE

... handler om at tage udgangspunkt i borgerne frem for i kommunens systemer. Brug artiklen som afsæt til at drøfte, hvordan I kan styrke afdelingens evne til at tage stærkere afsæt i borgerens perspektiv, ressourcer og netværk.

Det traditionelle handleplansmøde er sagsbehandlerens. Det er sagsbehandleren, der tilrettelægger mødet, indkalder deltagere, udarbejder dagsorden og leder mødet. Sådan foregår det ikke, når *Voksne, Job og Handicap* anvender tilgangen *åben dialog*, som er en del af kultur- og kompetenceudviklingsprojektet Livsmester.

Livsmester handler om at udvikle og udfolde potentialet for, at unge voksne i endnu højere grad får mulighed for at mestre deres eget liv.

På handleplansmøderne i Voksne, Job og Handicap betyder det, at bolden skifter banehalvdel. Det er borgeren, der beslutter, hvem der deltager, og hvad man taler om på mødet. Møderne er ofte personrige, da både familie, venner, læge, bostøtte, kontaktperson, jobcenterkontakt og mange flere kan være til stede.

For Trine Aarskov Friis, der er faglig konsulent og mødeleder i Voksne, Job og Handicap, er tilgangen givende for både borgere og medarbejdere. Hun oplever i langt højere grad, at borgeren tager ejerskab over egen livsmestring, og at handleplanen ikke blot ligger og samler støv i det kommunale registreringssystem.

"Der er tid til reelt at lytte til, hvad borgeren siger. Hvilke ønsker, drømme og behov borgeren har. Vi indleder ofte med at lægge handleplanen lidt væk, og så taler vi om det, der er vigtigt for borgeren lige nu og her. Konceptet giver plads til pause og refleksion undervejs på møderne. Det betyder, at alle får mere til tid til at lytte til hinanden. Der bliver skabt et rum, hvor tingene bliver lettere at sige, fordi man siger tingene til mødelederen. Og folk får tænkt sig om, inden de siger noget. Der er en anden

fred og ro på handleplansmøderne til at tale om de svære ting. Der er ikke en dagsorden, der skal vinges af."

Borgerens medejerskab skaber handling

Hvis ikke borgeren har været involveret eller taget ejerskab til handleplanen, sker der typisk ikke noget. Så kan det godt være, at man kan krydse handleplanens forskellige punkter af, men handling kommer der ikke noget af. Derfor oplever flere medarbejdere også en stor mening ved at anvende åben dialog, lyder det fra Trine Aarskov Friis.

For Gertie Heide Sørensen, der er socialrådgiver i Voksne, Job og Handicap, har brugen af åben dialog-tilgangen været en ny vej til at forstå, hvad det vil sige at leve med et handicap.

"Åben dialog skaber et rum for, at det ikke er handicappet, men mennesket, der er udgangspunktet for samtalen. Når man slipper styringen og giver dialogen plads, giver det borgeren en bedre mulighed for at nå frem til, hvad han eller hun gerne vil sige og har brug for støtte til."

Men når man går på opdagelse i det, borgerne siger, og finder ud af, hvad der ligger bag et bestemt ønske, medfører det også nogle dilemmaer, fortæller Trine Aarskov Friis.

"Selvom om vi anvender en anden tilgang, så ændrer det jo ikke på, at vi ikke kan indfri alle ønsker og drømme, og slet ikke med det samme. Alligevel er det min oplevelse, at vi i samarbejde med borgeren bliver bedre til at forstå, hvad deres drømme og ønsker er. Og egentlig også den anden vej rundt, at borgeren selv får en tydelighed omkring deres drømme og ønsker. Selv om vi ikke kan alt, så synes jeg, at denne fælles forståelse skaber en vej til at virkeliggøre nogle af drømmene."

Netværk fører til livsmestring

Et kerneelement i Livsmester er, at borgerens netværk deltager på møderne. Det er gavnligt på flere niveauer – dels på det samfundsøkonomiske plan, da et stort møde, hvor flere hører det samme og er interesseret i samme mål, er mere effektivt end mange små møder, og dels fordi det giver borgeren mulighed for at skabe flere forandringer mellem møderne, når meget kan afklares og aftales på én gang.

"Det er ikke det, der sker på møderne, men mellem møderne, der virkelig rykker på noget og er med til at skabe et drive hos borgeren. Pointen er, at når der er netværkspersoner med, som ikke kun er kommunens folk, men borgerens eget netværk af familie, venner, medborgerguide

Dilemma:
SKAL MAN ØVE SIG PÅ AT AFGIVE KONTROL?

"Det har altid været vores opgave at imødekomme borgeren, men dette er på et andet plan. Vores rolle er forandret, og vi træder mere i baggrunden. Det kan være angstprovokerende for nogle medarbejdere at møde op til at møde uden fast dagsorden. Nogle synes, det er svært og fluffy. Så det er vi ved at øve os i at finde ro med."

JOHN LIHOLM, PROJEKTLEDER, LIVSMESTER

Dilemma
HVIS DRØMMENE BLIVER FOR STORE?

"Nogle gange kan man som borger i åben dialog-møderne få indtryk af, at alt er muligt. Her balancerer vi som fagpersoner på en line, hvor vi på den ene side skal skabe et rum med plads til en fri og åben dialog om muligheder, mens vi på den anden side skal skabe realistiske forventninger hos borgeren."

JOHN LIHOLM, PROJEKTLEDER, LIVSMESTER

Dilemma:
SPÆNDER LOVGIVNING OG MYNDIGHEDSOPGAVER BEN FOR SAMSKABELSE?

"Nogle gange er der grænser for samskabelse, f.eks. indbygget i lovgivning eller byrådsbeslutninger. Skal man insistere på samskabelse, hvis det udfordrer borgernes retssikkerhed eller de fagligt bedste løsninger? Hvad nu hvis samskabelse er meget ressourcekrævende?"

FÆLLESMEDUDVALGET

mfl., kan borgeren i samskabelse med dem handle på forhold, man ellers ikke ville have rykket på," siger Trine Aarskov Friis.

Et system med dybe rødder

Livsmester er stadig et udviklingsprojekt, som Aarhus tester med støtte fra Veluxfonden frem mod foråret 2021. Det helt store spørgsmål er, hvordan erfaringerne fra livsmester kan integreres i kernedriften i Sociale Forhold og Beskæftigelse. John Liholm, projektleder på Livsmester, erkender, at det er en udfordring.

"Det kræver, at vi som organisation modellerer og tilpasser os, så vi kan integrere det nye. Vi har bygget en kultur op med bestemte roller. Vi har en bestemt følelse af ansvarlighed – som er meget central – som pludselig er i spil."

Selvom man har gode oplevelser med åben dialog, sidder det gamle system dybt hos såvel medarbejdere som ledere. Det kræver et paradigmeskifte, og det tager tid at ændre på. Det forudsætter, at den øverste ledelse vil det. Og det kræver, at medarbejderne involveres, så de også kan se lyset i det. Dertil skal de organisatoriske rammer være gearet til at bære projektet videre.

"Åben dialog og medborgerguides må ikke bare blive en ekstra opgave, men skal i stedet ses som en ny måde at løse kerneopgaven på. Det skal anvendes og tilpasses, hvor det giver mening lokalt," siger John Liholm.

Det budskab er Trine Aarskov Friis enig i: "Ledelsen skal turde stole på den værdi, den skaber. En værdi, der til tider er knap så målbar, men som derimod beror på en større brugeroplevet kvalitet."

For pårørende Ulla og Anders Moe Rasmussen er der ingen tvivl om, at de gerne vil afholde åben dialog-møder i fremtiden.

"Det styrede møde, det langsomme tempo, spillereglerne, rækkefølgen, der gjorde, vi alle kom til orde én efter én. Det var på alle måder en god mødeform og en god oplevelse – både for os og for vores søn."

MØD EN MEDBORGERGUIDE

En medborgerguide er en borger med en funktionsnedsættelse, som guider projektets borgere og støtter med alt fra praktisk hjælp til samtaler. Tomas er frivillig medborgerguide for tre borgere i projekt Livsmester.

Hvordan skaber det værdi for dig at være medborgerguide?

"Jeg er oprindeligt uddannet fysioterapeut og er nu på førtidspension, hvilket er meget svært, da der var enormt meget identitet koblet op på mit arbejde. At være medborgerguide giver mig min identitet tilbage og en følelse af at være noget. Jeg er nyttig i samfundet og kan give noget tilbage. Jeg bliver glad og føler mig stærk og værdsat."

Hvilken forskel gør det for borgeren at have en medborgerguide?

"Jeg er bindeleddet mellem system og borger. Godt nok arbejder jeg frivilligt for kommunen, men jeg er rekrutteret fra samme fællesmængde som borgeren. Vi har været igennem noget af det samme og oplevet, hvordan det er at være marginaliseret.

Jeg oplever, at de borgere, jeg er medborgerguide for, er glade. De lukker op for nogle ting og for nogle frustrationer. Der opstår et rum, hvor man ikke er system, heller ikke ven, men noget imellem."

På hvilken måde understøtter du borgeren?

"Det kan være alt muligt. Det er alt fra afklarende samtaler til at hjælpe med noget så konkret som at træne en borger i at tage bussen, f.eks. efter en hjerneskade eller andet handicap. Jeg kan være den hjælpende hånd, f.eks. når altankasserne skal klargøres til vinteren, eller når det driller med computeren eller telefonen. Alt det, som hverken hjemmehjælperen eller bostøtten kan."

Værktøjet

MENNESKETAVLER

"Malene elsker at strikke og sy."

"Ellen elsker naturen og blomster. Hun vil gerne med ud at handle, hvis der er tid."

"Sten vandt mesterskabet i Glostrup Skakklub i 1989. Han følger med i alle Magnus Carlsens kampe."

Små anekdoter, fortællinger og historier pryder Aarhus Kommunes Mennesketavler. Tavlerne hænger inde på personalstuerne på de syv plejehjem i område Vest, og de fortæller i stikord historien om beboernes liv, interesser og hverdagsdrømme. Det er Jonna Madsen, der har indført tavlerne. Hun er viceområdechef for syv plejehjem i Aarhus Kommune, og for hende er tavlerne et redskab, der sikrer, at beboerne kontinuerligt er omdrejningspunktet for plejen – både hvad angår de sundhedsfaglige og plejefaglige opgaver samt det menneskelige samspil.

"Hvad er det for et menneske, som jeg holder i mine hænder? Hvad er det for et menneske, jeg støtter, skubber og slipper fri i hverdagen? Det er nogle af de spørgsmål, som vi sætter fokus på med mennesketavlerne. Tag f.eks. en af vores beboere, Hans. Han elsker at fiske. Som ansat på et plejehjem kan medarbejderne ikke bistå Hans med det hver dag. Men vi kan tale med Hans om den laks, han fangede i 1977, og det trofæ, han fik fra lystfiskerklubben i Brønshøj. At få talt med Hans om det er faktisk lige så vigtigt, som at han får hældt sin medicin op."

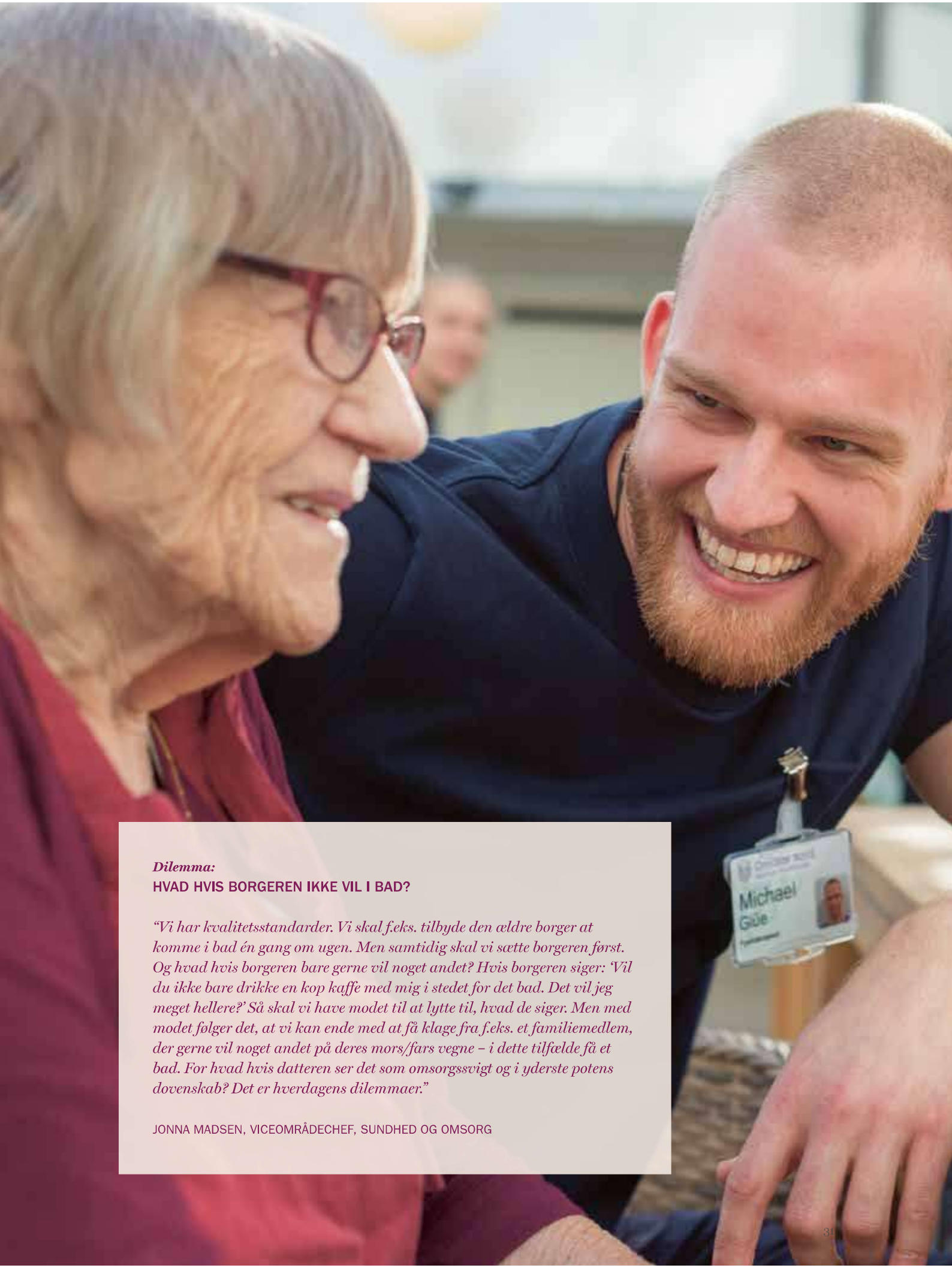
For Jonna Madsen handler mennesketavler grundlæggende om at gøre relationen mellem personale og borger mere menneskelig og nærværende. At minimere fokus på de sygeplejefaglige retningslinjer og dokumentationskrav og i stedet fokusere bevidst på det enkelte menneske. På det meningsfulde. På det nærvær, som betyder allermest for borgerne – og faktisk også for alle medarbejdere og ledere.

Ifølge Jonna Madsen er det problematisk kun at have fokus på dokumentation, kontrol og handleplaner. Man får, hvad man måler, så hvis målestokken alene er dokumentation, bliver det på det område, medarbejderne gør sig dygtigere.

"Så bliver dokumentationen skal-opgaver, og det andet – relationen, nærheden, oprigtigheden – bliver kan-opgaver. Men de er lige vigtige. Vil vi kun sikre, at vi har ført vores dokumentation, skiftet sårforbinding og doseret medicinen? Eller vil vi rent faktisk også sikre, at borgerne sidder med et smil på læben og en gnist i øjnene?"

Med mennesketavlerne har Jonna Madsen sat en ledelsesmæssig retning på plejehjemmene, som handler om at lytte til borgerne. Oprigtigt, indlevende og nysgerrigt. Men hun er også bevidst om, at hun som chef ikke kan følge med i samme detaljerede grad, som hun gør med de mere målbare parametre, der kan sættes i et regneark og benchmarkes på.

"Ledelse er af afgørende betydning her. Jeg har en utrolig vigtig opgave i at støtte forstanderne og sige: 'I skal prioritere det her!' At det skal på dagsorden og fylde det samme som de andre faglige indsatser, vi dokumenterer. Det prøver jeg også at eksemplificere i min egen ledelsesstil, når jeg taler med medarbejdere og forstandere ude på plejehjemmene. Og når jeg kommer på besøg, viser jeg, hvor vigtigt det er at lytte og være nærværende med beboerne. Jeg sætter mig ned og taler med dem, stopper på gangen og viser interesse og stiller mig til rådighed. Jeg gør mig naturligt umage med at være rollemodel og vise med mine egne handlinger, hvad der er det vigtigste: at sætte mennesket først."



Dilemma:

HVAD HVIS BORGEREN IKKE VIL I BAD?

"Vi har kvalitetsstandarder. Vi skal f.eks. tilbyde den ældre borger at komme i bad én gang om ugen. Men samtidig skal vi sætte borgeren først. Og hvad hvis borgeren bare gerne vil noget andet? Hvis borgeren siger: 'Vil du ikke bare drikke en kop kaffe med mig i stedet for det bad. Det vil jeg meget hellere?' Så skal vi have modet til at lytte til, hvad de siger. Men med modet følger det, at vi kan ende med at få klage fra f.eks. et familiemedlem, der gerne vil noget andet på deres mors/fars vegne – i dette tilfælde få et bad. For hvad hvis datteren ser det som omsorgssvigt og i yderste potens dovenskab? Det er hverdagens dilemmaer."

JONNA MADSEN, VICEOMRÅDECHEF, SUNDHED OG OMSORG

Ståstedet

PÅ VIPPEBRÆTTET MELLEM SILOERNE

Det kræver tillid og mod fra både politikere, ledere, faglige medarbejdere og borgerne selv, når den traditionelle indsats funderet i paragraffer og vejledninger erstattes med at tage udgangspunkt i borgerens egne ønsker, styrker og behov. Det er en af de erfaringer, som **Pernille Randrup-Thomsen** har gjort sig som leder af det tværfaglige projekt Opgang til Opgang. Projektet opløser silotænkningen, men den dybe faglighed, som ligger i en silo, er nødvendig, understreger hun. Faglighederne skal kobles – ikke udvandes.



PERNILLE RANDRUP-THOMSEN

Når en af projektets medarbejdere banker på hos en socialt udsat familie i Gellerupparken, er den vigtigste første opgave for medarbejderen at lytte. Det dybere formål med besøget er at hjælpe familierne til at trives bedre og få et job – eller for de unges vedkommende en uddannelse eller fritidsjob. Men først skal medarbejderne lytte.

For hvorfor er det, at familien er udsat? Og hvad er det, den har behov for? Hvad drømmer familiemedlemmerne om? Hvad skal der til, for at forældrene kommer ind på arbejdsmarkedet? Og hvordan kan kommunen og familien arbejde sammen om at gøre det muligt?

Aarhus Kommunes tværfaglige projekt Opgang til Opgang er en markant anderledes type beskæftigelsesindsats, end alle involverede har været vant til. Målet er i første omgang at nå mindst 60 udsatte familier i Gellerupparken i projektet, der skal afprøves i foreløbig fire år. Det faglige team, der er en del af projektet, kommer fra fem forskellige afdelinger – social- og beskæftigelses-, børn og unge-, sundheds- og kulturforvaltningen – og de har hver deres faglighed, som de nu sammen med familierne skal få i spil.

Pernille Randrup-Thomsen, som er leder af projektet, sammenligner det med at stå på et vippebræt. Vel at mærke et af de onde af slagsen med en knop på undersiden, der er så spids, at man hele tiden er usikker på, om man ryger af.

"Man skal turde rode sig ud i noget, hvor man ved mindre. Man skal

være den slags medarbejder, der holder af at blive udfordret på ting, man ikke ved. Det almindelige er at træde ind i et job, hvor man udelukkende arbejder med sin egen faglighed, og så bliver man dygtigere og dygtigere på eget område. Det at turde arbejde tværfagligt betyder at turde handle og træffe beslutninger fra et relativt uvidende sted. Og man skal være sikker på, at der nok er nogen, der griber en," siger Pernille Randrup-Thomsen.

I Opgang til Opgang opsøger medarbejderne de udsatte familier, hvor de bor. Og selv om teamet består af medarbejdere fra fem forvaltninger, stiller de ikke fem mand høj ude hos en familie. Det ville virke overvældende og mod hensigten. I stedet er det typisk et makkerpar fra teamet, som har til opgave at skabe en tillidsfuld relation til familien og sammen med familien iværksætte en indsats, der giver mening for dem i deres konkrete situation. Men det betyder også, at man som medarbejder kan komme til en familie, hvis største problem måske viser sig at ligge uden for ens egen stærke faglighed – for eksempel hvis man er stærk på beskæftigelse, men ved mindre om misbrug eller kronisk sygdom.

Her er det, at medarbejderne med Pernille Randrup-Thomsens ord skal vise mod og alligevel handle i tillid til, at der er opbakning fra andre medarbejdere. "Man skal kunne regne med, at nogen hjælper. At man ved, at man kan sidde hos en familie og sige: 'Det ved jeg ikke, men jeg ved, at jeg kan finde ud af det.' For man kan spørge de andre hjemme i teamet, og hvis de heller ikke ved det, så ved de, hvem man skal spørge, fordi de har venner."

Vi skal have venner i de andre siloer

Venner er Pernille Randrup-Thomsens ord for de relationer, man har på tværs af de kommunale forvaltninger og faglige siloer. Mennesker, man ved, at man kan ringe til, når man har brug for deres viden på et område. Den type venner rundtom i en organisation er helt afgørende for at arbejde mere helhedsorienteret, siger Pernille Randrup-Thomsen.

"I mange år har der været velmenende hensigtserklæringer mellem f.eks. social- og beskæftigelsesforvaltningen. Der har været et princip om, at den første, der opdager et behov for koordinering, har pligt til at sørge for, at det sker. Det er kloge ord, men det sker bare ikke særlig tit. Ikke fordi medarbejderne ikke vil, men de har ofte travlt, og der er en usikkerhed når man ikke kender dem, der sidder i den anden forvaltning, så hvem er det, man skal koordinere med?"

Dilemma:
ACCEPTERER BORGERNE, AT DE MØDER KOMMUNEN FORSKELLIGT?

"Det kræver meget af menneskers retfærdighedssans at opdage, at man ikke får det samme som naboen. Det er en opgave at lære borgerne, at de får det samme inden for rammen, men at det samme er forskelligt, fordi det bliver nødt til at være forskelligt, når mennesker har forskellige behov og ressourcer."

PERNILLE RANDRUP-THOMSEN,
LEDER AF OPGANG TIL OPGANG

Dilemma:
HVAD HVIS ENS LEDER IKKE BAKKER ÉN OP?

"Medarbejdernes skal bruge deres professionelle dømmekraft og deres faglighed skal sættes fri. Men hvad sker der, hvis lederen ikke bakker sine medarbejdere op, når der kommer en skandalesag? Hvad nu, hvis lederen ikke anerkender, at den faglige frihed er dilemmafyldt?"

MARIANNE GILBERT NIELSEN,
FORMAND FOR BUPL AARHUS



Ståstedet

Dilemma:
HVAD HVIS MAN OPDAGER NOGET, MAN SOM MYNDIGHED BURDE REAGERE PÅ?

"Tilliden er afgørende. Hvis vi kommer ud til en familie, og det viser sig, at et af familiemedlemmerne har adresse et andet sted, og der dermed potentielt er tale om socialt bedrageri, kan vi ikke tage fat i det som det første. Så er tilliden brudt. Men når der så er opstået en relation og et samarbejde, kan vi godt foreslå borgeren at få bragt orden i forholdet."

PERNILLE RANDRUP-THOMSEN,
LEDER AF OPGANG TIL OPGANG

Her er det, at vennerne kommer ind. At man får skabt relationer i andre afdelinger og på den måde hurtigt kan få svar og hjælp, når man ramler ind i et spørgsmål, man ikke umiddelbart selv har noget svar på.

"Så kan jeg for eksempel ringe til Ole Kiil, der sidder i styregruppen for Børn og Unge og sige: 'Ole, vi skal have en ven i PPR (Pædagogisk Psykologisk Rådgivning).' Og så går der en dag, og så har jeg en mail fra en PPR-medarbejder: 'Jeg har hørt, at I har brug for en ven.' Det kan noget at tale på den måde. Hvem vil ikke gerne være venner? Vi skal ikke være hinandens familie – det er for tæt på. Men venner kan vi godt være."

De mere uformelle professionelle relationer er ifølge Pernille Randrup-Thomsen ofte det, som de mere formaliserede samarbejder i virkeligheden bygger på. Og det er dem, der får samarbejdet til at fungere og sikrer en kommunal hastighed. At man har kendskab til hinanden og ved, hvem man kan tage fat i.

Når man arbejder tværfagligt i en løst koblet organisation, bliver den slags faglige venskaber særligt afgørende. Det er en del af organisationens koblingskompetencer, at man kan gribe fat i den viden og fagligheder, som findes uden for ens egen silo. Men Pernille Randrup-Thomsen understreger, at fagligheden i siloerne skal forbindes – ikke sprænges væk. Der skal med hendes billede være vinduer i siloerne, så viden kan flyve ind og ud, men siloerne skal blive stående. For den dybe fag-faglighed er vigtig.

"Selv om man er en del af et team, der arbejder tværfagligt, og man dermed efterhånden får større og større dryp af de andres faglighed, har man brug for at holde fast i sin egen kernefaglighed og være forankret i et bagland, hvor man kan blive ved med at blive klædt på med det nyeste, som man så kan dryppe ind i fællesfagligheden. Men holder man ikke fast i kernefagligheden, sidder der en dag ti mand, som kan lidt af noget, men hvor fagligheden efterhånden er udvandet. Så bliver det noget pladder."

Vi skal forstå hinandens sprog

Det tværfaglige arbejde kræver også, at man forstår hinandens sprog og måde at opfatte tingene på. Det er ikke så selvfølgeligt, som det umiddelbart lyder.

"Jeg har været vant til at lede socialrådgivere, der sad i myndighedsafdelinger. De har forstået, at loven hverken er urimelig eller rimelig. Den er bare. Det forstår man godt, når man er myndighedsrådgiver. Man har et juridisk afsæt. Det gør man ikke, når man er pædagog, lærer, sosu-assi-

stent eller ernæringsekspert. Så har man en anden forståelse. Det er ikke bare sproget, det er forskellige organisatoriske afsæt," siger Pernille Randrup-Thomsen.

Pernille Randrup-Thomsen taler meget om mod. Mod til at være usikker, mod til at sige det højt, mod til at gribe fat i andre. Men modet er også nødvendigt andre steder, når man ændrer måden at gøre tingene på. Når mere overlades til medarbejderens vurdering, kræver det tillid fra ledelsen og et mod til at slippe kontrollen og styringen.

Det kræver, at man er til stede som leder, siger hun. I takt med at medarbejderne har fået større råderum, er kravene til faglig og personlig sparring og koordinering steget, og derfor har hun også erkendt, at hun højst kan være leder for 10 medarbejdere, når det handler om tværgående arbejde. Hun skal kunne lytte og være til rådighed, og det kan hun ikke, hvis hun har ansvar for flere.

"Man skal som leder være oprigtigt nysgerrig og have evnen til at undre sig. Og tænke: 'Hvorfor siger du det, hvad har du fået øje på, som jeg ikke kan se her?' Og man skal have tilliden til, at ens medarbejdere både kan og vil. Det tror jeg, at de fleste ledere har, men man skal være meget eksplicit omkring det. Medarbejderne skal vide, hvad deres råderum er, og at de har ret til at være i tvivl i råderummet," siger hun.

Det kræver mod at lytte

Det kræver også mod og tillid fra kommunens politiske ledelse, hvis der skal skabes rum til at medarbejderne i langt højere grad sættes fri til at bruge deres faglighed. Her er Pernille Randrup-Thomsen inspireret af byen Wigan i England, hvor man med "The Wigan Deal" for snart ti år siden har forsøgt at ændre hele måden at tænke offentlig velfærd på:

"Her sætter byrådet rammer for, hvor kommunen cirka skal hen. Men ikke regler. Alle forpligtes til at samarbejde. Politikerne og kommunens chefer skal hver uge besøge et yderste led i kommunen. Man tror også på, at civilsamfundet sammen med de kommunale kan løfte opgaven og løse problemerne. Der er tillid hele vejen i systemet. Også når det angår problemer, der kræver deling af data. Vi er gode til at sige, 'det må jeg ikke, der er vandtætte skodder'. Vi er hurtige til at bruge GDPR som en bremse for os selv. Men du må dele alt, når der er samtykkeerklæringer."

Den slags samtykke kræver til gengæld mod og tillid også fra borgerne. De skal stole på, at kommunens medarbejdere vil dem det godt. Det gælder også i Opgang til Opgang, siger Pernille Randrup-Thomsen. For den eksperimenterende måde at arbejde på betyder, at familierne skal åbne sig og fortælle åbent om deres problemer, ønsker og behov.

"De troede ikke på, at vi kom fra kommunen. Der var aldrig nogen, der var kommet fra kommunen og havde sagt: 'Det, I ønsker, vil vi gerne samarbejde med jer om.' De var vant til at få at vide, hvad de kunne få, hvad de havde ret til og pligt til. Der var ingen, der havde spurgt dem, hvad der var vigtigt for dem. Det kræver tillid at tro på, at vi mener det. Og det kræver tillid at tro på, at de der medarbejdere ikke kommer med løsningen, men stiller deres faglige viden til rådighed. Det er da et svært sted at være, når man er vant til, at velfærdsstaten har defineret indtil nu."

Den gensidige tillid kræver også, at kommunens medarbejdere og ledelse holder op med at tale om at 'sætte borgeren i centrum', siger Pernille Randrup-Thomsen.

"Det kan kun gå for langsomt at udrydde det udtryk. Vi skal ikke gøre noget på borgerne. Borgerne skal ud i rundkredsen og være lige så ligeværdige. De skal være i kredsen, ligesom os andre. De skal ikke sidde der i midten og blive gjort noget på. Det er er skidt billede. I stedet skal vi betragte borgeren som medskaber af sin egen forandringsproces. Eller sagt mere jævnt: Vi finder løsningen sammen med familien eller borgeren.

2

NYE VEJE TIL AT LØSE

Mange af de største velfærdsudfordringer skal løses i nye samarbejder mellem kommune, borgere, foreninger, organisationer og private virksomheder. Udfordringer som f.eks. klima og miljø, ensomhed, livsstilssygdomme og hjemløshed kræver både innovation og medborgerskab. Det kræver også, at mange forskellige kompetencer, perspektiver og ressourcer får plads og tager fælles ansvar. Derfor skal kommunen ikke altid sætte sig for bordenden, men invitere til et mere ligeværdigt samarbejde.



−	+
FOR BORDENDEN	**LIGEVÆRDIG**
BORGERINDDRAGELSE	**KOMMUNEINDDRAGELSE**
FRIVILLIG	**MEDBORGER**
HØRE	**MEDSKABE**

DER SKAL VÆRE LIV, NÅR BANKEN LUKKER KL. 17.00

Byudvikling skal handle om mennesker, visioner og drømme. Det er udgangspunktet for udviklingen af Sydhavnskvarteret i Aarhus, som er blevet til i et nyt innovativt samarbejde mellem tre magistratsafdelinger. Sammen med lokalområdets borgere, aktører og civilsamfund har de sat aarhusianernes liv og velfærd øverst på dagsordenen.

NYE VEJE TIL AT LØSE

... handler om, at kommunen ikke kan løse de store udfordringer alene. De bedste løsninger skabes ofte, når kommunen samarbejder med borgere, virksomheder, foreninger og organisationer om at forstå og udvikle velfærden. Brug artiklen som afsæt til at drøfte, hvordan I kan udvide jeres perspektiv på samskabelse: Hvem bidrager bedst til at skabe den ønskede værdi, og hvordan bliver denne værdi bedst til?

Det starter med smukke visualiseringer og forførende arkitekttegninger. Med legende børn, grønne træer og evigt solskin.

Men alt for ofte ender nye byområder øde og uden liv.

Aarhus Kommunes er derfor i gang med at ændre hele tilgangen til byudvikling. Et arbejde, som også involverer nye samarbejdsformer mellem magistratsafdelingerne og mellem kommunen, bygherrerne, byggeriets forskellige aktører og lokalområdets borgere.

Det handler grundlæggende om at flytte fokus væk fra strukturer, arealer og fysiske planer og i stedet sætte mennesker, byliv og velfærd i centrum af byudvikling.

Udviklingen af Sydhavnskvarteret er Aarhus Kommunes mest radikale forsøg indtil videre med tilgangen. Det fortæller Michael Tolstrup, der er afdelingsleder i Teknik og Miljø:

"Traditionelt har udbud af byområder handlet om prisen på mursten og den rigtige arkitekt. Men i Sydhavnskvarteret har vi bedt bygherrerne tænke helt anderledes. Vi har insisteret på ikke at se nogle pæne arkitekttegninger, men i stedet bedt dem om udelukkende at fokusere på bylivsfunktioner og indhold. Hvad er det for et liv, de vil understøtte i området? Hvordan vil de løse nogle velfærdspolitiske opgaver, f.eks. i forhold til socialt udsatte borgere eller områdets kreative vækstlag? Det har været den type spørgsmål, som vi har bedt dem svare på."

Fra veje og facader til visioner og drømme

Byrådet i Aarhus ønsker med Sydhavnskvarteret at skabe en helt særlig bydel med plads til kunst, kulturproduktion, erhverv, tusindvis af nye arbejdspladser, social mangfoldighed og byliv døgnet rundt. Med andre ord er der store velfærdspolitiske ønsker til områdets udvikling, og derfor er byudviklingen også sket i et nyt og innovativt samarbejde mellem

de tre magistratsafdelinger: Teknik og Miljø, Sociale Forhold og Beskæftigelse og Kultur og Borgerservice.

"Attraktive bydele er steder, hvor man ikke bare bor men lever. Udbuddet på Sydhavnen har været nytænkende på den måde, at for at vinde retten til at lave en plan for området og opføre bygninger på området skulle man indtænke de socialt udsatte, bevægelse og sundhed samt kunst og kultur fra starten af. De bud, der stod stærkest, var derfor dem, som i samarbejde med relevante eksterne aktører kom med de bedste bud på en bydel, der hænger sammen både økonomisk og menneskeligt," siger rådmand for Kultur og Borgerservice Rabih Azad-Ahmad.

Sammen med lokalområdets borgere, aktører og eksperter er der blevet udviklet otte velfærdspolitiske visioner for Sydhavnen, som de bydende bygherrer skulle levere løsninger på. Det har vendt processen på hovedet og skabt helt nye konsortier. Entreprenørvirksomheden Enggaard er en af de bygherrer, som har vundet udbuddet af Sydhavnskvarteret. Peter Thorsgaard, der er salgs- og udviklingschef i Enggaard fortæller:

"Vi plejer at starte med alt det tekniske, når vi leverer et tilbud. Veje, bygninger, arealer, facader, etager, planter, sol, skygge, højde og drøjde. Men nu skulle vi i stedet levere visioner, indhold og drømme. Derfor måtte vi også sammensætte et helt andet hold, end vi plejer. Vi kunne ikke bare sammensætte et hold af arkitekter, ingeniører og byplanlæg-

Dilemma:
HVORNÅR HAR VI "RÅD" TIL SAMSKABELSE?

"Det har kostet meget tid. Selvfølgelig også fordi vi aldrig har prøvet denne proces før med så lang en udviklingsproces og et samskabelsesforløb. Det kræver mod og is i maven fra politikernes side. Det er klart, at vi ikke kan forsvare altid at bruge så meget tid og økonomi som kommune. Det kræver projekter af en vis størrelse."

MICHAEL TOLSTRUP,
AFDELINGSLEDER
I TEKNIK OG MILJØ

Tjek casen:
GENERATIONERNE HUS

Hvordan vil vi bo i fremtiden? Kan vi skabe mere mangfoldighed og blande generationer? Det er spørgsmålene, der har drevet samarbejdet mellem Aarhus Kommune og Brabrand Boligforening. Resultatet er Generationernes Hus, der samler ældreboliger, plejeboliger, familieboliger, ungdomsboliger og daginstitutioner i et hus på Aarhus Ø. Huset rummer også en multisal, café, bibliotek, orangeri, fitnessrum og meget mere. Generationernes hus er et socialt innovativt bolig- og velfærdsprojekt, som magistratsafdelingerne Sundhed og Omsorg, Børn og Unge og Sociale Forhold og Beskæftigelse står bag. Her blandes generationer på kryds og tværs, og der tænkes i smartere anvendelse af kvadratmeter og multibrug af fællesarealer.

Dilemma:
HVOR GÅR GRÆNSEN FOR KOMMUNENS OPGAVER?

"En kommune har allerede en masse vigtige funktioner og skal passe på ikke at trække alt over på egen banehalvdel. Noget af det sværeste er at give plads. Plads til åndehuller og kreative frizoner i byrummet."

MARTIN THIM, LEDER AF KULBROEN OG AKTIV AKTØR I UDVIKLINGEN AF SYDHAVNEN

gere. I stedet teamede vi op med folk, som kendte området. Vi byggede vores projekt op omkring de kompetencer, som var i Sydhavnskvarteret inden for bl.a. mode, lyd, kunst og mad. Vi samarbejdede også med kulturinstitutioner, og det er f.eks. lykkedes at få Det Jyske Kunstakademi og spillestedet Train med i planen."

Byudvikling med fokus på socialt udsatte

Det tværgående samarbejde mellem magistratsafdelinger har også sikret, at områdets socialt udsatte har fået en central rolle i byudviklingen. Peter Thorsgaard fortæller, at det har ændret bygherrens rolle:

"Det er nyt, at tre magistratsafdelinger går sammen om byudvikling, og for os har det ført til helt nye løsninger. Vi havde aldrig fundet på at tage en dialog med f.eks. Værestedet eller Kirkens Korshær, hvis ikke den retning var blevet sat i udbuddet. Men det har været en øjenåbner for os. Ikke bare i forhold til de fysiske rammer. Vi har f.eks. lavet Sydhavnens Madbande, hvor vi sammen med områdets kommende restaurant og Kirkens Korshær laver frokost til hjemløse hver tirsdag. Og vi også fået en klar tro på, at vi kan gøre en forskel for de udsatte, når vi går i gang med at bygge. Måske ender en eller flere af de hjemløse med at blive en del af betonsjakket."

Tjek casen:
HELHEDSPLAN ØGADERNE

Helhedsplan Øgaderne er et pilotprojekt i tidlig, intensiv og involverende proces. Allerede inden planlægningsarbejdet blev sat i gang, arbejdede planafdelingen i Aarhus Kommune sammen med beboerne i Øgadekvarteret om at udarbejde en visionsplan for området. De udviklede fem temaer for en visionsplan, som indgår direkte i kommuneplantillægget og som høringssvar i den politiske behandling.

Borgerne har under hele forløbet været involveret og medspillere i planafdelingens arbejde gennem borgermøder med en bred repræsentation fra kvarterets beboere og erhvervsdrivende, nedsættelse af arbejdsgrupper og workshops. Processen er endnu ikke afsluttet, men har foreløbigt vist, at visionsarbejdet forud for planlægningsarbejdet kan give værdi, og et områdes historie og kontekst bedst bringes frem i tæt samarbejde med beboerne.

Kristian Würtz (S), som er rådmand for Sociale Forhold og Beskæftigelse, mener, at Sydhavnen er et godt eksempel på, at kommunen bør sætte barren højere i byudviklingen.

"Vi skal stille krav og gøre det til et kreativt benspænd at forvente, at udviklere og entreprenører også får et medansvar for de socialt udsatte, om så vi bygger med en klimadagsorden eller en social dagsorden. Vi er nødt til at se på, hvordan man skaber mødesteder og åbninger for fællesskab. Hvor man kan mødes uden for folks egne parceller," siger Kristian Würtz.

"Det tværgående samarbejde har været med til at sikre, at det er tænkt med her. Det kan være svært at gøre alene som kommune. Nogle gange er det smart at lægge det i hænderne på entreprenørerne, der kan finde de rigtige samarbejdspartnere."

Bünyamin Simsek (V), der er rådmand for Teknik og Miljø, er enig. "Det er det tværgående samarbejde, som har sikret, at debatten har handlet om livskvalitet i bydelen, og hvordan vi kunne skabe plads til blandt andre socialt udsatte."

Der skal være liv, når banken lukker

Lokalområdets aktører er inviteret aktivt ind i udviklingen af Sydhavnskvarteret. Og ofte er det aktørerne, som har inddraget kommunen, og ikke omvendt. En af de lokale kræfter er Martin Thim, der sammen med vennen Daniel Walsh har stiftet Kulbroens Venner. Kulbroen er en 160 meter lang, udtjent bro mellem Sydhavnen og bymidten, som tidligere blev brugt til at transportere kul. I dag har kulbroen takket være Martin og andre lokales arbejde fået en helt central plads i byudviklingen af Sydhavnen. Martin Thim fortæller, at kommunen har været god til at give plads til de lokale aktører i området.

"Vi har gennem flere år testet forskellige ting af 1:1 for at se, om det kunne give noget til kvarteret. Vores tilgang har siden starten været, at alt, vi lavede, skulle pege hen imod en mulig fremtid. Vi har testet alt fra hjemløsefodbold til grønne vægge, madmarkeder og udstillinger. Mange af tingene bliver til en permanent del af Sydhavnskvarteret. Der har kommunen været lydhør."

For Martin Thim er det afgørende at kommunen tager de lokale kræfter med ombord gennem hele processen. Det er ikke nok, at man 'hører' de lokale en weekend. For så går man glip at et enormt potentiale.
"Vi ser noget andet end en bygherre og en kommune. Vi ser det DNA, som er i et område som Sydhavnen, hvor du har en masse kunst, en masse

Dilemma:
SKAL VIRKSOMHEDER LØSE KOMMUNENS OPGAVER?

"Det er hele tiden en balancegang. Vi har en klar tro på, at vi kan gøre en forskel for de udsatte borgere. Ved at give dem noget ansvar og involvere dem i processen. Men vi kan ikke give dem husly. Det er en kommunal opgave."

PETER THORSGAARD, SALGS- OG UDVIKLINGSCHEF, ENGGAARD

Dilemma:
HVORDAN VÆRDISÆTTER VI PÅ EN NY MÅDE?

"Vi skal handle økonomisk forsvarligt. Men denne gang har vi jo ønsket at få løst nogle politiske dagsordner på kultur- og socialområdet. Hvordan sætter man pris på det? Vi ved ikke, hvor meget ekstra vi har betalt for det. Samtidig får vi jo som kommune løftet nogle områder, som også ville koste penge, hvis de skulle findes andre steder i kommunekassen. Det har været svært. Det er nemmere, hvis vi bare skal vurdere, hvem der giver den bedste kvadratmeterpris."

MICHAEL TOLSTRUP, AFDELINGS-LEDER I TEKNIK OG MILJØ



kreative og mange socialt udsatte. Der er et økosystem, som kan fungere på egne vilkår. Helt konkret handler det om de mennesker, den kultur og det liv, der skal være, når banken slukker lyset kl. 17.00."

Samskabelse tager tid og koster penge

Udviklingen af Sydhavnskvarteret har indeholdt en lang udviklingsproces. Men det kan sagtens vise sig at have været en god investering, også i forhold til den folkelige og politiske opbakning, siger Bünyamin Simsek. For det nye kvarter kunne med sit 104 meter høje tårn hurtigt være blevet et hadeobjekt. Den slags bygninger vækker som regel stærke følelser – og ikke kun positive.

"Men planprocessens opstart gled lige igennem, og ingen rejste spørgsmål om højden på bygningen. Fordi vi havde arbejdet tæt sammen i forvaltningerne og inddraget de relevante faglige udvalg foruden borgere og investorer. Havde man ikke kørt den proces med tværgående samarbejde og involvering, er det min erfaring, at debatten meget entydigt ville være gået på bygningens højde og arkitektur, på farver osv. I stedet fokuserede debatten på, hvordan vi får skabt caféliv, plads til værksteder, arbejdspladser til udsatte mennesker – et miljø, hvor det føles naturligt for aarhusianerne at færdes. Det gode liv i øjenhøjde," siger Bünyamin Simsek.

Det tværgående samarbejde har også betydet en forståelse af, at kvadratmeterne over øjenhøjde er med til at betale for, at der kan være plads til liv i kvarteret, fortæller han:

"Det, der er ovenover, finansierer, at det nedenunder kan lade sig gøre. Ellers er der ikke penge til væresteder osv. Vi har kunnet sige til udviklerne, at de gerne må bygge højt, men at det skal finansiere en indsats til socialt udsatte, børn og unge osv. Fokus har været på livskvalitet i stedet for arkitektur og økonomi, og det har været ret stærkt at opleve."

For Michael Tolstrup er der ingen tvivl om, at erfaringerne fra Sydhavnen kan bruges fremover i andre byudviklingsprojekter. Udviklingen af Sydhavnen er kulminationen af en flerårig proces i Aarhus Kommune, hvor man er gået fra at fokusere på bygninger og arealer til byliv og mennesker.

"Vi har aldrig kørt så langt et udviklingsforløb før. Byrådet har prioriteret at sætte en betydelig udviklingsøkonomi af til det her. Det har skabt et enormt stærkt fundament og en fælles forståelse på tværs af byen og områdets brugere og aktører. Vi kan selvfølgelig ikke altid køre så tung og dyr en proces. Men denne her måde at tænke i involvering af civilsamfund og virksomheder og samarbejde på tværs af magistratsafdelingerne kan man sagtens udbrede til andre områder i kommunen," siger han.

Dilemma:
ER BORGERINDDRAGELSE ALTID GODT?

"Sydhavnscasen har haft de helt rigtige forudsætninger, men samskabelsesprocesser er ikke altid bare gode. Der er én ting, som er værre end ikke at involvere borgerne. Det er at involvere borgerne og så gøre noget andet efterfølgende. Så føler folk måske nok, at de er blevet inddraget, men at deres holdninger ikke er noget værd. Her tror jeg nogle gange, at kommunen skal være bedre til at forventningsafstemme med borgerne. Hvis det i sidste ende er økonomi, der vægter mest, skal man være bedre til at forklare det, når man involverer."

MARTIN THIM, LEDER AF KULBROEN OG AKTIV AKTØR I UDVIKLINGEN AF SYDHAVNEN

HER SKABER MENNESKER VÆRDI FOR HINANDEN

Alle mennesker har værdi. Det er udgangspunktet for sundhedsindsatsen Værdibørsen, hvor borgere på fleksjob eller førtidspension kan mødes om forskellige aktiviteter og interesser – og bidrage med deres værdier, kvaliteter, interesser og ressourcer i mødet med andre. I aktiviteterne opstår der mulighed for at skabe nye relationer og at finde en vej tilbage i fællesskabet. Det frivillige fællesskab på borgernes præmisser har krævet en ny rolle af Aarhus Kommune.

NYE VEJE TIL AT LØSE

... handler om, at velfærd ikke kun kan være en kommunal opgave. Det er et fælles ansvar. Men hvordan kan borgere og civilsamfund indtage en langt mere central, aktiv og ligeværdig rolle i løsningen af velfærdsopgaver. Brug artiklen som afsæt til at drøfte, hvordan jeres team eller afdeling kan aktivere civilsamfundet, eller om nogle af jeres opgaver kan løses af civilsamfundet - helt uden kommunens indblanding?

Det virker hjemligt og rart, når man træder ind i Værdibørsen. I et hjørne bliver der strikket på livet løs. I et andet er det kortspillet, der er gang i. Der er lys og luft og grønt udenfor, og på gode dage er det ikke sjældent at se aktiviteterne rykke udendørs, hvad enten det handler om at diskutere bøger, spille musik, dyrke qi gong eller bare tale om stort og småt.

Værdibørsen er egentlig et sundhedstilbud, men stemningen er langt fra klinisk. Det handler ikke om sygdom, men om at have noget til fælles; at bidrage med sine egne værdier – sine interesser, sit netværk, sine erfaringer og få det samme igen fra de andre, som kommer i Værdibørsen. Og at finde trygheden i at vide, at de andre ved, hvor man kommer fra. Alle de mennesker, som er en del af Værdibørsen, har førtidspension eller er på fleksjob.

Stine Kristensen, der er programstyrer og facilitator i Værdibørsen, fortæller, hvordan mange af brugerne i årevis direkte og indirekte har fået at vide af systemet, at de ikke kan bruges til noget. Sådan er det ikke i Værdibørsen. Her bidrager de med noget vigtigt.

"Pludselig får deres liv værdi igen," siger Stine Kristensen.

Værdibørsen er et kommunalt tilbud, men frivillige bidrager i høj grad til driften. Kommunen har indtaget en rolle som facilitator i en erkendelse af, at de frivillige kan skabe en ligeværdighed og være i øjenhøjde med brugerne på en måde, som en kommunalt ansat har sværere ved.

"Det er jo ikke, fordi kommunen eller systemet eller det andet, som borgerne kender, har ændret sig. Men Værdibørsen er ikke et traditionelt kommunalt tilbud. Borgerne er selv en lige så stor del af det og skal selv bidrage. Vi har stadig de klassiske indsatser i forhold til at visitere bor-

gere med ondt i ryggen til forskellige tilbud. Men vi ser mere og mere, at borgere byder ind med mere i forhold til kost og bevægelse og selv tager initiativer."

Fra bruger til job og uddannelse

Det bemærkelsesværdige og med Stine Kristensens ord storslåede ved Værdibørsen er den udvikling, borgerne går igennem, når de begynder at komme i Værdibørsen. Mange er først brugere, siden bliver de frivillige på stedet. Og nogle kommer i job igen, opmuntret og med nyt selvværd af de nye fællesskaber, hvor de har oplevet, at de har en værdi.

En af dem er Marianne, som er førtidspensionist med en kræftdiagnose. Hun begyndte i Værdibørsen i 2016 på stedets yogahold. Da instruktøren, som på det tidspunkt var mere end 85 år, valgte at gå på pension, spurgte han Marianne, om hun ikke ville overtage holdet.

Hun tøvede, men ansatte opmuntrede hende til at tage skridtet og lovede at støtte hende undervejs. Det gik over al forventning, og i slutningen af 2017 besluttede hun at tage en egentlig uddannelse som yogainstruktør.

"Et sigende eksempel er det, at hun samtidig gik fra at underskrive mails med 'Kærlig hilsen Marianne' til nu at skrive 'Kærlig hilsen Marianne, yogaunderviser' i sin mailsignatur," siger Stine Kristensen.

Og i sæsonen 2019/2020 blev hun hyret af FO, Frivilligt Oplysningsforbund, i Aarhus til at være timelønnet yogaunderviser i Værdibørsen Plus i trygge rammer, hun kendte i forvejen. For første gang i årevis havde hun et job og var til en julefrokost på arbejdspladsen.

Frivillige forbilleder er hjertet i forandringerne

De frivillige spiller en altafgørende rolle i at støtte den udvikling, som mange borgere gennemgår i Værdibørsen.

"De frivillige kan være det forbillede, som vi som kommune ikke kan være," fortæller Stine Kristensen og uddyber, at instruktøren, der så et lys i Marianne, blev ved med at skubbe til hende og motivere hende på en måde, som kommunen ikke ville kunne gøre.

"De frivillige og borgerne er inspirationskilder for hinanden. Det er det, der sker, når man sætter mennesker sammen i interessefællesskab," siger Stine Kristensen. I det hele taget handler Værdibørsen om, at kommunen sætter rammerne, men at det er de frivillige, der, sammen med borgerne, skaber værdien.

Dilemma:
HVORDAN HÅNDTERER MAN, AT MAN IKKE HAR DET ADMINISTRATIVE OVERBLIK OVER BORGERNE?

"Jeg ved ikke, hvem borgerne er, og hvad de fejler. På den ene side betyder det, at jeg ikke har nogle forudindtagede meninger om, hvad folk kan deltage i. Jeg tager udgangspunkt i det, de siger til mig, og ikke i deres papirer. På den anden side ville det være gavnligt til tider at have mere information om borgerne, da det kunne være gavnligt for de frivillige at vide, hvilke udfordringer der eventuelt skulle håndteres."

STINE KRISTENSEN,
PROGRAMSTYRER
I VÆRDIBØRSEN



Dilemma:
HVORDAN MÅLER MAN INDSATSEN

"Hvad gør jeg, når jeg egentlig burde finde borgere og spørge dem: 'Er du mindre ensom? Hjælper værdibørsen på din lyst til at være en del af fællesskabet og arbejdsmarkedet igen?' Det er svært at stille spørgsmål til folk, som ikke synes, de skal måles på en kommunal indsats. Det er ikke det, de har meldt sig til."

STINE KRISTENSEN,
PROGRAMSTYRER
I VÆRDIBØRSEN

"Værdibørsen er ikke vores. Det er de frivilliges. Værdibørsen er det, de frivillige putter ind i den," fortæller Stine Kristensen.

Hun lægger vægt på, at der er regler, love og helt generelle rammer, som hun som kommune har ansvaret for at introducere for de frivillige i. Men at der er fuld tillid til dem.

"Jeg hjælper med alt det praktiske, såsom stole, kaffe, lokaler, men alt indhold og relationer, det står de frivillige selv for. Og det stoler vi på, at de gør rigtig fint – og det gør de så."

Et alternativ til kontrol

Det kræver til gengæld, at kommunen er klar til at slippe kontrollen. En kommune er både service til borgerne og myndighed, og det kan give nogle dilemmaer. Her skal kommunen gøre sig klart, at der er fordele og ulemper, siger Stine Kristensen.

"Jeg laver ikke nogen registrering af borgerne. Jeg kender ikke deres personnummer, og jeg ved ikke, hvad de fejler. Til gengæld får borgerne fornemmelsen af, at de træder ind i et frirum uden en kommune, der 'indsatser' på dem. Man går selvfølgelig på kompromis med noget

kontrol, men det, man vinder, er større. Jeg vil hellere have, at borgerne kommer, end jeg behøver at vide, hvem de er. For jeg kan se, at de, der kommer, får det bedre."

Stine Kristensen understreger, at det skal være frivilligt og meningsfuldt for borgerne at komme i Værdibørsen. Det samme gælder for de frivillige.

"Det er det ikke, hvis man pludselig skal registrere fremmøde eller andre myndighedsopgaver. Motivationsfaktorerne for de frivillige handler i højere grad om deltagelse i fællesskabet, indhold i livet og det at føle, at man kan bruges til noget."

En ny rolle for kommunen

Traditionelt når kommuner arbejder med frivillige, har kommunen en opgave, der skal løses. Så kan de frivillige byde ind. Det kan være besøgsven eller receptionist. Aarhus Kommune er de senere år begyndt at tænke frivilligheden anderledes, siger Stine Kristensen. Sundhed- og omsorgsforvaltningen arbejder bl.a. med ledetråden: alt magt til borgeren. Ledetråden udgør én af fem ledetråde i den overordnede strategi for Sundhed og Omsorg.

Det betyder i praksis, at man vender den traditionelle måde at tænke frivillighed på på hovedet.

"Det handler om, at vi ikke på forhånd definerer, hvad opgaven er, men spørger den frivillige: 'Hvad vil du gerne? Hvad har du brug for, at vi gør for dig, så du kan lykkes med det, du gerne vil?' Og så sætter kommunen rammen for opgaven og faciliterer dette samarbejde," siger Stine Kristensen.

"Jeg har oplevet, hvordan vi i kommunen kan komme til at tale om de frivillige som nogle, der skal træde ind og løse en opgave, som kommunen ikke selv kan løse. Min erfaring er, at de frivillige skal inddrages i produktion og udvikling af velfærd på de områder, hvor de er gode. Det er f.eks., når det handler om at gå forrest og skabe fællesskaber og inspirere hinanden til aktiviteter, sprede livsglæde og motivation til livet."

Den måde at tackle det på er der opbakning til politisk, understreger Jette Skive (DF), der er rådmand for Sundhed og Omsorg.

"Vi skal lade det vokse nedefra. Begynder vi først at sætte for snævre rammer, kommer de ikke," siger hun og tilføjer, at forventningsafstemningerne skal være på plads.

"Den enkelte borger ved godt, hvor langt vi kan gå. Vi skal være der, give plads og lytte, og de frivillige skal vide, at Værdibørsen er på de frivilliges præmisser."

Dilemma:
KAN MAN HAVE EN SUNDHEDSAGENDA OG IKKE FORTÆLLE DET TIL BORGEREN?

"Værdibørsen reklamerer ikke med at være en kommunal indsats, som er sundhedsfremmende og ensomhedsforebyggende for borgere uden for arbejdsmarkedet. Hvordan fremmer man agendaen uden at ødelægge hyggen? Og hvor går skellet mellem motivation og manipulation?"

STINE KRISTENSEN,
PROGRAMSTYRER
I VÆRDIBØRSEN

Værktøjet

READ

"Hov, hvorfor ser Ib sådan ud nu?"

"Han er bange."

"Hvorfor er han bange, tror du?"

Hunden Ib sover i telt, men uden for teltet er der en skygge, som heldigvis bare viser sig at være en venlig gris. Og så bliver den også inviteret med ind i teltet.

Fortællingen om Ib er en af bøgerne for de allermindste, som indgår i det ambitiøse Aarhusprojekt *READ – sammen om læsning*, der viser forældre hvordan de systematisk og med samtaler kan styrke børnenes sprog. READ gør forældrene til skolens vigtigste partnere, når det gælder om at styrke børns sproglige udvikling. Forskning i både Danmark og udlandet har vist, at børn, som får læst bøger højt, har et langt større ordforråd, når de begynder i skolen.

Men forskningen viser også, at det ikke så meget er de historier, der bliver læst højt, som samtalerne om dem, der styrker sproget. Når forælderen og barnet kan tale sammen om, hvad der sker på billederne eller i teksten, lærer barnet efterhånden at sætte sproget i relation til sit eget liv, tanker og følelser og på den måde at forstå og udtrykke sig selv og verden gennem sproget.

Eller for at vende tilbage til historien om Ib: Når barnet kan se, at Ib er bange, kan barn og forælder begynde at tale om, hvornår de selv er bange. Og hvad man så gør.

Det er baggrunden for værktøjet READ, som er en taske med bøger og vejledningsmateriale om, hvordan man taler med børnene før, under og efter læsningen af en bog. Værktøjet tager afsæt i de positive forskningsresultater fra tidligere læseprojekter i Aarhus, og selv om bøgerne er rettet mod børnene, er det ikke mindst forældrene, der skal lære. For forskningen viser, at det har stor betydning, hvordan man læser med børnene. Og her er alle forældre ikke skabt lige. Forældre med længere uddannelse er generelt bedre til at læse og tale med børnene end forældre med kort uddannelse.

Den forskel søger READ at mindske ved at give konkrete råd til, hvordan man som forælder taler med børnene undervejs. For forældrene vil gerne – de ved bare ikke altid hvordan, siger Mette Bach Møller, der er lærer og læsevejleder på Virupskolen med ansvar for samarbejde og information til forældrene om READ.

"Forældrene ved godt, at de skal læse med deres børn, men kan tænke: 'Ja, men hvordan skal jeg så gøre det?' Her kan READ gøre det konkret: Hvad kan du spørge barnet om undervejs, hvad kan du spørge om bagefter. Hvis man er vant til at læse med sit barn, er det her ikke noget, man skal holde sig slavisk til. Men hvis man er lidt usikker på, hvordan man gør det, er READ en supergod guide til, hvad man kan tale om. For nogle er det nyt at samtale om teksten. De er vant til bare at læse en godnathistorie og så ikke tale om det," siger Mette Bach Møller.

Materialet er altså i høj grad tiltænkt de forældre, for hvem det er nyt at skulle læse højt og tale om det, de læser. Derfor er materialet også oversat til flere sprog, og der er onlinevideoer, hvor man kan få mere at vide.

Simon Calmar Andersen, professor ved Institut for Statskundskab og leder af TrygFondens Børneforskningscenter, har stået i spidsen for den forskning, som viser effekten af, at man som forælder samarbejder med skolen om at styrke sit barns sprog. Han kalder det samskabelse med forældrene på et overordnet plan. Læsning er ikke kun noget, der foregår i skolen. Det foregår i samspil med skole og forældrene. Og fremgangsmåden, som styrker forældrenes evne til at læse og tale med børnene, har virket, siger han.

"Læseevnerne hos børn i 2. klasse blev testet for at se, om der var forskel på dem, som ved lodtrækning var blevet udtrukket til at deltage i READ, og dem, som ikke deltog i READ. Her kunne vi påvise en forskel i børnenes læseevner, når de havde fået READ-materialet," tilføjer han og roser kommunen for at turde kaste sig ud i eksperimentet.

"Aarhus Kommune har indgået et samarbejde med Aarhus Universitet om et forskningsprojekt, der i sin grundform er rigidt, og der var alle mulige risici for, at vi ikke ville kunne påvise en effekt. Alligevel havde kommunen modet til at sætte eksperimentet i gang og overlade det til forskningen at se på, om det virker. Det er der ikke mange kommuner, der gør."



Dilemma:
GÅR MAN IND PÅ FORÆLDRENES PRIVATE OMRÅDE, NÅR MAN BEDER DEM LÆSE PÅ EN BESTEMT MÅDE?

"Vi er jo vant til at guide forældrene og sige: 'Det er vigtigt, at I hjælper til,' i forhold til så meget andet. For eksempel har vi altid sagt, at det er vigtigt, at børnene møder friske op og har madpakke med. Det er jo ikke noget, man skal holde sig slavisk til, men det er en hjælp i forhold til samarbejdet med skolen om børnenes læsning. Man har en fælles idé om, hvad der skal ske."

METTE BACH MØLLER, LÆRER OG LÆSEVEJLEDER

“Kommunen skal være god til at forklare, hvis noget ikke er muligt og hvorfor. Borgerne bliver ofte skudt i skoene, at de tror, medindflydelse betyder at få ret. Man bør kreditere borgerne med lidt mere forståelse. De ved godt, at man ikke altid kan få ret.”

VIBEKE SKJØTTGAARD, BORGER I AARHUS

Ståstedet

MELLEM RAMMER OG RISIKOVILLIGHED

Aarhus Kommune har i flere år arbejdet med samskabelse, men det er vigtigt hele tiden at interessere sig for, hvordan samskabelsen kan blive bedre. Vi har spurt fællesrådsformanden, borgeren, byudvikleren og den organiserede borger, som giver deres bud på, hvordan kommunen styrker sit arbejde med samskabelse.

Udvid jeres demokratiforståelse



JEPPE SPURE, FORMAND FOR FREDERIKSBJERG OG LANGENÆS FÆLLESRÅD, BORGERAKTIVIST I SAGER DER SAMLER OG EJER AF SPURE ORGANISATIONSUDVIKLING.

Hvad er vigtigt, når vi taler samskabelse?
"Det er vigtigt, at kommunen har øje for, at samskabelse ikke kun handler om en metode. For mig handler samskabelse om at have et andet syn på demokrati og samfundsengagement. For mig handler samskabelse om en demokratisk og ressourcemæssig drøm, som vi skal forsøge at realisere."

Hvad skal kommunen øve sig i?
"Der ligger et mindset i kommunen om, at det er den, der skal starte samskabelsen. Og det kan sagtens være, at det er det i mange tilfælde. Men kommunen skal øve sig i at have en støttende rolle, når der kommer initiativer fra civilsamfundet, fordi der er enormt meget skaberkraft, kreativitet og ressourcer i civilsamfundet, som også kan være en del af løsningen på vores velfærdsproblemer."

"Men det er en helt anden tilgang for kommunen, og det tror jeg er en kæmpe udfordring. Ofte tager interne kommunale dynamikker over. Så skal kommunen f.eks. have indlejret en fuldtidsprojektleder, hvor midlerne måske kunne have været brugt bedre decentralt. Kommunen skal passe på med at overtage de samskabelsesprocesser, der er startet i civilsamfundet. Kommunen skal øve sig i at tøve, lyse på dét, der sker derude, og ikke komme til at tage over."

Hvad er barriererne for samskabelse?
"Mange medarbejdere i kommunen vil måske have en antagelse om, at det er ressourcekrævende, besværligt og bekosteligt at lave samskabelse. Men det synes jeg faktisk kunne være spændende at udfordre. For ja, det er hårdt og krævende at høre, hvad andre mener. Men kommunen skal øve sig i at have et udvidet ressourcesyn. De skal se på selve processen som en ressource."

Ståstedet

Der ligger en stor opgave rent politisk



VIBEKE SKJØTTGAARD, BORGER I AARHUS.

Hvad er det vigtigste for, at samskabelse fungerer?
"Den væsentligste forudsætning for, at samskabelse fungerer, er de involverede parters fælles forståelse for, hvad samskabelse er. Den eksisterer ikke i dag. Jeg har deltaget i mange borgermøder og oplever, at jeg ofte er placeret som tilskuer. Måske kan jeg få lov at stille spørgsmål. Men jeg er stadigvæk i en rolle, hvor jeg skal agere tilskuer og lytte til, hvad kommunen fortæller om et givet projekt. Samskabelse, set med borgerens øjne, må handle om, at man har indflydelse. Forventningen er, at det, jeg siger, har og får betydning."

Hvad er vigtigt, når vi taler samskabelse?
"Ligeværdighed. Kommunen skal være god til at forklare, hvis noget ikke er muligt og hvorfor. Borgerne bliver ofte skudt i skoene, at de tror, medindflydelse betyder at få ret. Man bør kreditere borgerne med lidt mere forståelse. De ved godt, at man ikke altid kan få ret. Men hvis man engagerer sig, bidrager, bliver inddraget, og det så ikke kan omsættes konkret, så fordrer det en ordentlig og saglig forklaring på hvorfor. Ellers er der ikke ligeværdighed i samskabelsen."

Hvad skal Aarhus Kommune gøre?
"Politikerne skal overveje, om man kan leve med at frigive noget beslutningskraft? Om de vil give plads til, at samskabelse reelt betyder, at vores margen for beslutninger ændres? Reel samskabelse mindsker muligheden for det efterfølgende politiske fingeraftryk. Politikerne er notorisk fraværende i samskabelse med borgerne. Men samskabelse med borgerne betyder vel også, at de borgervalgte deltager i processen – det politiske fingeraftryk skal sættes som en del af samskabelsesprocessen."

Vi skal tale samme sprog som borgerne



RANDI NØRGAARD, ARKITEKT, PLANAFDELINGEN I TEKNIK OG MILJØ.

Hvad skal Aarhus Kommune være bedre til, når den laver samskabelse?
"Vi skal være bedre til at forklare borgerne, hvad er muligt, og hvad er ikke muligt. Nogle ting kan bare ikke lade sig gøre. Her er det meget vigtigt, at vi ikke kommer til at køre for langt ud ad et spor med borgerne, som ikke kan føre nogle steder hen. Vi involverede f.eks. borgere i udviklingen af Helhedsplanen for Øgaderne uden at have tegnet en eneste streg på papiret. Det kræver en tydelig rammesætning for, hvad der kan lade sig gøre. Borgerne have et stort fokus på trafikale forhold og havde bl.a. et ønske om parkeringspladser under gaderne. Men her blev

det en meget central del af rammesætningen, at der ikke var økonomi til at lave parkering under gaderne. Vi skal også gøre det tydeligt, at vi arbejder i et politisk system. I sidste ende er det politikerne, der indstiller sagen og tager de endelige beslutninger."

Hvad er udfordringerne ved samskabelse?
"Som medarbejdere kan vi komme til at bruge for meget kommunesprog. Det er ikke alle, der ved, hvad en kommuneplanramme er, eller hvad det betyder, at et område f.eks. er udpeget til byudvikling. Så man skal sikre sig, at man har en fælles ramme og et fælles sprog, når man laver samskabelse. Mindst lige så vigtigt er det at finde en måde at integrere borgernes input i myndighedsdokumenterne, hvilket kan være udfordrende. Vi må og kan ikke bare skrive alt ind, der kommer fra borgerne, da vi arbejder ud fra planloven, og der er regler for, hvad dokumenterne må indeholde."

Allier jer med pionererne, og stil krav



PAUL NATORP, MEDSTIFTER AF SAGER DER SAMLER.

Hvad er de største udfordringer for samskabelse?
"Der er en brist i samskabelsesbevægelsen. Kommunen er ikke i tilstrækkelig grad udstyret til at tage imod de bolde, der bliver spillet op fra borgernes side. Det bliver ofte alt for besværligt for borgerne og civilsamfundet. Borgerne møder op med risikovillig kapital i kraft af deres egen tid, evner og organiseringskraft, men møder ikke samme risikovillighed fra kommunen."

Hvad skal der til for at lykkes med samskabelsen?
"Hvis præmissen for samskabelse er, at vi i fællesskab skal drive udviklingen af velfærd, så nytter det ikke noget, at kommunen beslaglægger hele budgettet på forhånd. Der skal trods alt nogle midler til at lave samskabelse, selvom det måske er færre, fordi der ofte er en stor grad af frivillighed i det. Der skal være frie midler, som er fleksible og ikke nødvendigvis ligger i puljer, der er præcist defineret, men som kan følge sagen. Og så kræver det lederskab, hvor man tør alliere sig med nogle af dem, der er pionerer og tager initiativet."

Hvad vil det kræve at nå næste niveau?
"Kommunen må gerne stille flere krav til borgerne og have nogle højere forventninger. Og tænke, at borgeren er en reel samarbejdspartner. Der ligger en indbygget fælde i samskabelsesskabstænkningen, som handler om, at kommunen har ansvaret for det hele, og ubevist kommer den til at gøre borgerne mindre, end de er. I stedet burde relationen være mere ligeværdig, hvor hver part har forskellige mål, men forsøger at samarbejde om dem."

3

NYE VEJE TIL AT LÆRE

Velfærd handler om gode liv. Borgernes viden skal med om bord, både når kommunen måler værdi og udvikler nye løsninger. Den klassiske styring skal derfor suppleres af mere praksisnære udviklings- og læringsfællesskaber. Det handler om at styrke den fælles faglighed og have modet til at turde lege, afprøve, fejle og sadle om.



−	+
ANTAGE	**AFPRØVE**
TILSYN	**NYSGERRIGHED**
NULFEJLSKULTUR	**LÆRINGSKULTUR**
BRUGER	**MEDUDVIKLER**

AARHUS PUTTER BETA I BETALINGEN

Det er en kommunal kerneopgave at sørge for, at borgerne ikke skylder penge til det offentlige. Det er også et af de mest konfliktfyldte områder – men hvad nu hvis det ikke skyldes modvilje fra borgernes side? Hvad hvis det er besværligt at betale sin gæld, eller de ikke kan overskue det? Kan vi hjælpe dem? Borgerservice valgte at vende hele tilgangen til betaling på hovedet og gjorde borgerne til medspillere. Resultatet er en kultur, der konstant er i beta. Tilgangen er "jamen, lad os da prøve".

NYE VEJE TIL AT LÆRE

... handler om at involvere borgere og fagmedarbejdere i forståelsen af, hvad der er problemets kerne – og med det afsæt udvikle nye løsninger. Brug artiklen som afsæt til at drøfte, hvordan jeres team eller afdeling kan inddrage fagligheden og borgerne i at udvikle alt fra prøvehandlinger og prototyper til færdige services og løsninger.

Når borgerne i Aarhus Kommune har gæld til kommunen, kan de følge med i betalingerne og selv oprette afdragsaftaler på 'Mit Betalingsoverblik', der fungerer som en netbank. Det gælder alle former for betalinger – uanset hvilken magistratsafdeling de har gæld til.

Borgerne kan også betale med Mobilepay. Og de kan blive ringet op af en af kommunens medarbejdere, som vil høre, hvordan han eller hun kan hjælpe, så gælden kan komme ud af verden. Opkrævning er gået fra at være et sted, hvor regninger bare sendes ud som på samlebånd, til et sted, hvor medarbejdere fra kommunen hjælper borgerne med at betale og at komme af med deres gæld så let og gnidningsløst og hensynsfuldt som muligt.

Formålet er det samme: at undgå gæld til det offentlige og få penge i kassen til den kommunale velfærdsopgave. Men tankegangen og kulturen bag har ændret sig radikalt på få år. Opkrævning har fået et nyt mindset – eller på mere jævnt dansk: Medarbejderne i Opkrævning har vænnet sig til at tænke på en ny måde, som tager udgangspunkt i borgeren og ikke i gælden.

Behov for at tænke smart

Baggrunden for den nye måde at gøre tingene på var alvorlig nok. I november 2019 var borgernes gæld til Aarhus Kommune vokset til 386 millioner kroner, og den voksede stadig. Et voldsomt beløb, som skabte frustration,

men som Aarhus havde til fælles med andre kommuner og det offentlige i det hele taget.

For at føje spot til skade var det IT-system (EFI), som skulle inddrive gælden efterfølgende i staten, brudt sammen. Det blev begyndelsen til en ny måde at tænke betaling og gældsopkrævning på i kommunen, hvor Borgerservice, som Opkrævning hører under, gik nye veje.

Borgerservice gik bl.a. til Center for Innovation i Aarhus Kommune (CFIA) for at se, hvordan udviklingen kunne vendes. På forhånd stod det klart, at ændringer skulle give mening for både kommunen – der skulle penge i kassen – for de ansatte og for borgerne. Det sidste var vigtigt. Der var en forståelse af, at kommunen på en eller anden måde måtte gøre mere for at trænge igennem, og at det nok ikke handlede om ond vilje fra borgernes side.

Det betød, at det var nødvendigt at forstå og involvere borgerne. Og det blev begyndelsen til en proces og en kulturændring, som har ændret Opkrævningens indfaldsvinkel på en række måder. Smartere Opkrævning kalder Borgerservice det.

Kend din medspiller

Lene Hartig Danielsen, der er Chef for Borgerservice, siger, at en stor del af indsatsen handler om at kende borgerne og gøre dem til medspillere. At forstå, at borgerne er forskellige, og at de derfor også har behov for forskellige indsatser.

"Indtil for få år siden brugte vi et debitorsystem. Sat lidt på spidsen var det et system, der var kodet til på bestemte datoer at spytte standardskrivelser ud i rudekuverter eller digital post. Det er, kan vi se, ikke ubetinget en god oplevelse. Der er ikke særlig tæt kontakt til borgerne ved bare at sende systemskrivelser i hovedet på dem, og det er ikke effektivt i forhold til at få penge i kommunekassen. Det er et systembrev, som ikke har været berørt af mennesker. Jeg tror ikke altid, at det er den rigtige vej at gå. Derfor er noget af det, vi tester nu, hvordan vi kan komme i kontakt med borgerne, også på de områder, der måske er trælse," siger Lene Hartig Danielsen.

Kontakten med borgerne er nødvendig for at forstå, hvem de er. Gamle? Unge? Private? Virksomheder? Der er forskel på at være stor bygherre, der skylder på byggeaffald, og at skylde penge på boligindskudslån, fordi man ikke har mange penge. Der er også eksempler på mennesker, som skylder penge for at bo på plejehjem – måske fordi de har glemt at få meldt sig til automatisk betaling.

Om CFIA

Center for Innovation i Aarhus (CFIA) er en intern innovationsenhed i Aarhus Kommune. CFIA arbejder for at skabe nye veje til velfærd og en bedre hverdag for borgere i Aarhus – typisk som innovationspartner i tværgående innovationsprojekter.

Dilemma:
HVORDAN TAGER MAN DE SVÆRE SAMTALER MED BORGERNE?

"Vi har en enkelt borger, der f.eks. skylder over 200.000 kroner. Sådan en samtale er ikke let, heller ikke med et mantra om 'god service og nemt at betale'. Her må man prøve sig frem. Måske flere gange. Der er ingen garanti for, at det virker, men det virker i hvert fald ikke at lade være."

LENE HARTIG DANIELSEN,
CHEF FOR BORGERSERVICE

Dilemma:
HVOR GÅR GRÆNSEN FOR KOMMUNENS ANSVAR?

"Samskabelse og innovation kræver både noget af ledere og medarbejdere. Det kræver en høj faglighed og en evne til at bringe sin faglighed i spil på nye måder. Det kræver også ledere, der påtager sig medansvar for noget og nogen, som de ikke nødvendigvis har det formelle ledelsesansvar for."

FÆLLESMEDUDVALGET

"Der er stor forskel i målgruppen og i gældens karakter. Det er vi nødt til at have for øje. Før sendte vi stort set det samme systembrev ud til stort set alle. Men vi er nødt til at spørge os selv, om vi kan gøre det bedre og mere meningsfuldt."

Tester og sadler om

En af de største forandringer i forhold til tidligere er, at Opkrævning ikke længere planlægger alt. Nu prøver afdelingen det af. "Lad os prøve at se, hvad der sker," er blevet et mere almindeligt udgangspunkt. Det kræver også, at man som kommune opgiver nulfejlskulturen, siger Lene Hartig Danielsen. Der vil ske fejl. Men meget vil gå godt og give bedre resultater end den gamle måde at gøre det på.

Inspirationen kommer fra designverdenen. Her prøver man ting af sammen med brugerne, før de er færdige, for at se, hvordan de virker, og hvordan de kan blive bedre. Undervejs benyttede Opkrævning sig af antropologer og servicedesignere fra Borgerservice for at finde ud af, hvorfor nogle borgere betaler og andre ikke. Hvad virker? Hvad er barrieren? Det var også sådan, ideen til et samlet betalingsoverblik opstod, så borgerne ikke skal kigge mange forskellige steder for at vide, hvad de samlet skylder til kommunen. Mobilepay har også gjort det lettere at betale. Og medarbejderne fandt ud af, at det gav mening at ringe om aftenen, hvor folk ikke var på arbejde.

"Der er mange små eksperimenter, der bygger oven på hinanden. Et eksempel: Før i tiden, når vi sendte regninger ud, stod der et eller andet frygteligt langt på vores URL (internetadresse, red.). Nu? Der står Betalnu. Det er en lille bitte sproglig ændring. Men den kan have stor effekt. Vores opgave er jo at gøre det nemt at betale – det er borgerservice," siger Lene Hartig Danielsen.

Kræver modige medarbejdere

Undervejs har det krævet, at medarbejderne har turdet at sætte sig selv på spil. Når man prøver ting af, vil ikke alt lykkes fra starten.

"Hvad er det værste, der kan ske? Det er, at vi bliver til grin. Men selvfølgelig skal der være proportioner i tingene. Vi skal ikke satse mange millioner på et initiativ, som vi er dybt usikre på, om vi får noget ud af. At udvikle og teste ting af i mindre skala sammen med borgerne for at se, om det bærer frugt for alle involverede, er en god ledelsesfilosofi. Det synes jeg faktisk, at borgerne og byen fortjener."

IT-forretningsspecialist i Opkrævningen i Borgerservice Fie Lund Lægaard er en af de personer, der har været med til at få gang i udviklingsprocessen. Hun har gjort meget ud af at involvere medarbejderne, så forandringerne har givet mening for dem. Derfor er en stor del af nytænkningen sket i tværgående arbejdsgrupper, hvor der har været både sagsbehandlere, forretningsspecialister og ledere.

"På den måde skaber vi et rum for at slippe de vilde ideer løs. Og så inviterer vi borgerne med ind og tester initiativer," tilføjer hun.

Sagsbehandler i Opkrævningen Adnan Imsirovic fortæller, at arbejdet har givet mange nye erkendelser. "Det har vist sig, når vi ringer, at mange ikke anede, at de skyldte penge til kommunen. De fleste bliver vildt overraskede over, at de skylder penge, og de er taknemmelige for, at vi ringer til dem," siger han.

Tjek værktøjet: ENERGILEDELSE

Bygninger er samfundets største energiforbruger (40%) og CO2-udleder. Derfor er energioptimering af kommunens bygninger en vigtig del af den grønne omstilling. Aarhus Kommunes arbejde med energiledelse viser, at man kan opnå store resultater ved at arbejde klogt med data. Projektet "Intelligent Databaseret Energiledelse" er et samarbejde mellem Aarhus Kommune, Viborg Kommune og Dansk Energimanagement med støtte fra Energistyrelsen. Gennem projektet er der udviklet en række værktøjer, som hjælper både de lokale kommunale serviceledere og de kommunale fagchefer med at identificere bygningerne med højt energiforbrug. Samtidig kan man benchmarke sig selv med andre kommunale bygninger eller deltagende private aktører og få indsigt i, hvilke bygninger der har det største potentiale for energioptimering.

Målet om 5% besparelse af det samlede forbrug på el, vand og varme blev opnået efter 2 års energiledelsesindsats. Grundlaget for at kunne opnå målet om 5% reduktion i energiforbruget er et solidt og korrekt datagrundlag. Derfor har der i projektets første år været fokus på datainfrastrukturen og datatilgængeligheden.



Eksempel på en prøvehandling:

BLACK FRIDAY-KAMPAGNEN

I november 2019 iværksatte Borgerservice en kampagne i forbindelse med handelsdagen Black Friday. 8.650 borgere fik en skrivelse i digital post med titlen 'Sort samvittighed?' Deres samlede gæld udgjorde mere end 56 mio. kr. af en samlet gæld til Aarhus Kommune på ca. 386 mio. kr. Kampagnen kulminerede med en stand midt på gågaden mellem forbrugsfestens højtråbende tilbud og sort fredagsglimmer. Borgerservice havde udstyret sig med graffitimaleren DATO, en masse (chokolade)guldmønter og chokerende budskaber. Indsatsen har – på meget kort tid – givet ca. 2 mio. kr. til Aarhus Kommune.



Han tilføjer, at det set fra hans side er godt at have fået nye værktøjer og et tættere forhold til borgerne.

"Mit arbejde er jo også blevet nemmere, fordi det er blevet nemmere for borgerne at betale deres gæld. Vi får nogle gode snakke. Der er også borgere, som bliver ret flove over, at de ikke har betalt, og så taler vi med dem om, at hvis det ikke er muligt, så kan vi hjælpe dem med at oprette afdragsordninger eller vise dem Mit Betalingsoverblik, hvor de selv kan følge med."

Opbakning fra øverste niveau

Den nye indfaldsvinkel kræver noget af medarbejderne, men den kræver også noget af kommunens direktører og af politikerne. Frem for en proces, der er nøje planlagt, får de en mere eksperimenterende tilgang, hvor de skal kunne acceptere, at ikke alt lykkes.

"Vi lægger ikke en lang, detaljeret og fastlagt strategisk indsats op til politikerne og direktionen," siger Lene Hartig Danielsen.

"I stedet præsenterer vi dem for en langt mere fleksibel proces og en strategisk ramme. For vi vil tillade os selv at blive klogere undervejs. Det er de nye trædesten, vi bruger, det er det strategiske mindset, vi arbejder med. For vi tager hele tiden udgangspunkt i borgeren. Og vi ved ikke altid, hvad det bringer med sig. Det kan blive nødvendigt at sadle om undervejs."

Rabih Azad-Ahmad (R), der er rådmand for Kultur og Borgerservice, ser gerne endnu flere eksperimenter.

"Jeg tror, at vi skal blive endnu bedre til at komme ud og lytte til borgerne. Vi skal teste ting af med borgerne, så vi bliver skarpe på, om det, vi rent faktisk gør, er det rigtige. Om det virker. Der skal vi have modet til at være lidt mere risikovillige."

NÅR BØRN OG UNGE BLIVER ET FÆLLES ANLIGGENDE

Udfordringen er klar: Der er brug for at styrke børns og unges læring, udvikling og trivsel, men der kommer ikke tilsvarende flere penge til det, selv om opgaven ser ud til at blive større. Så hvordan gør man det? Børn og Unge arbejder i Stærkere Læringsfællesskaber med at skabe en kulturudviklingsproces blandt alle 14.000 medarbejdere og ledere på skoler, i dagtilbud, fritids- og ungdomstilbud og i forvaltningen.

• NYE VEJE TIL AT LÆRE

... handler om, at den viden, der indsamles, først og fremmest skal være meningsfuld lokalt. Der hvor velfærden skabes og udvikles af fagpersoner og i samspil med borgerne og det omgivende samfund. Brug artiklen som afsæt til at drøfte, hvordan jeres team eller afdeling kan kvalificere praksis ved at arbejde mere vidensinformeret og skabe et miljø, hvor den lokale læring styrkes?

Teamleder Susanne Holst har oplevet, at forældre kalder det augustlotteriet. At ens barn møder op på første skoledag, og forældrene er bekymrede: Er de heldige eller uheldige? Får de den lærer, der kan rumme deres barn og se de kvaliteter, som barnet har, og den måde, som barnet lærer på? Får de en skolegang, hvor alle børn får den bedst mulige hverdag, fordi de voksne samarbejder om praksis og deler praksis med hinanden?

Det er basalt set det, som Stærkere Læringsfællesskaber handler om: at sikre børns og unges trivsel, udvikling og læring. Det er i sig selv ikke nyt, det er selve kernen i dansk lovgivning på dagtilbuds-, folkeskole-, fritids- og ungdomsområdet. Det anderledes i Aarhus Kommunes tilgang er måden, det gribes an på, og for Susanne Holst er det vigtigt at slå fast, at det ikke er et projekt. Det er en kulturudviklingsproces, som involverer alle medarbejdere og ledere i Børn og Unge, dvs. 48 skoler, 65 dagtilbud, foruden 55 fritids- og ungdomsklubber og forvaltningen. I alt 14.000 medarbejdere og ledere skal vænne sig til en ny kultur, hvor de i langt højere grad skal lære af hinanden og styrke hinandens faglighed.

Fælles fokus på kerneopgaven

Formålet er at videreudvikle den eksisterende kultur, hvor en masse dygtige lærere og pædagoger dagligt leverer god praksis. Kernen i Stærkere Læringsfællesskaber er et insisterende fokus på kerneopgaven, siger Susanne Holst.

"Vores kerneopgave er børnene og de unges læring, udvikling og trivsel. Det er det fokus, man hele tiden skal have. I nogle situationer har jeg som professionel voksen måske planlagt noget bestemt, men hvis jeg har

en børnegruppe, der har brug for noget andet, så er det børnegruppens behov, jeg skal forfølge," siger Susanne Holst.

Med Stærkere Læringsfællesskaber bliver det en fælles opgave for læringsfællesskaberne at styrke den faglige identitet og den professionelle dømmekraft og kompetence. Visionen er, at børn og unge skal udvikle robusthed, livsduelighed og kreativitet; at de faglige, personlige og sociale kompetencer skal styrkes sideløbende med lysten til at lære og evnen til at samarbejde og indgå i fællesskaber.

Og det skal vel at mærke ske, uden at ressourcerne til området nødvendigvis vokser tilsvarende med opgaven, siger Børn- og Unge-rådmand Thomas Medom (SF).

"Det er en omstilling af området, hvor vi har erkendt, at vi ikke får uendeligt mange flere ressourcer til at løse en opgave, der kun ser ud til at vokse. Vi får en større andel af børn for hver årgang, der har særlige behov og diagnoser. Det betyder, at der er et behov for, at vi alle sammen bliver dygtigere til vores kerneopgave. Det har været et ønske om, at vi alle skal turde gå ind i den fælles opgaveløsning," siger han.

Data er noget, vi kan lægge på bordet

I praksis foregår vidensdelingen i Stærkere Læringsfællesskaber med en højere grad af systematik, end hvad der er sædvanligt i den pædagogiske praksis i dagtilbud, på skoler og i klubber. Forløbet har læringsdage for alle ledere og udvalgte ressourcepersoner og faglige fyrtårne. Derudover kører der en lokal kulturudviklingsproces, som understøttes af læringspartnere, der alle har en baggrund i praksis. De understøtter lokale forløb, processer og møder. Lokalt står de faglige fyrtårne og ressourcepersonerne for at bringe metoder i spil i den enkelte institution.

Med Stærkere Læringsfællesskaber skal læringen i højere grad tage udgangspunkt i en systematisk indsamling af data. Ikke de store, centralt genererede datasæt, hvor der måles på tværs af hele kommunen. Men de kvalitative og bittesmå systematiske dataindsamlinger, fortæller Susanne Holst:

"For os er data mere noget, man kan fastholde. Noget, vi kan lægge på bordet imellem os, så vi kan forholde os til det. Noget, vi kan genbesøge. Et eksempel: Vi har en pædagog, der har post-its i lommen. Hun noterer ned, hver gang hun ser en udvikling i forhold til det enkelte barn. Det kan f.eks. være, hvor god han bliver til at tage bukser på selv. Et andet eksempel kan være, at pædagogerne filmer en sekvens ved en samling

Dilemma:
HVORDAN LÆGGER MAN EN NULFEJLSKULTUR TIL SIDE?

"Det stiller store krav til både politikerrollen, lederrollen og medarbejderrollen at turde vise det, man ikke er dygtig til eller ikke lykkes med. Det er afgørende i denne omstilling, at det ikke bare bliver en hyldest af succeshistorierne, men også at vi er inde og pille ved det, der er svært."

THOMAS MEDOM,
RÅDMAND, BØRN OG UNGE

Dilemma:
EN NY ROLLE FOR TILLIDS-REPRÆSENTANTERNE?

"Vi kommer ikke til at få forståelsesrammen ud over rampen, hvis alle dilemmaer og konflikter forsøges løst indenfor nuværende rammer. Så undergraver vi den tillid, der ellers er så central i forståelsesrammen. Det kræver f.eks. en ny rolle af tillidsrepræsentanterne. Vi skal til at løse mere i samarbejdssporet."

JESPER WEBER SKORSTENGAARD,
FORMAND FOR AARHUS LÆRERFORENING

og efterfølgende sidder og taler om, hvad der var godt og skidt. Her bliver data afsæt for læring: Hvad gjorde vi som pædagoger for at skabe et bedre miljø for børnene, og hvad vi gjorde, der hæmmede det?"

Fokus på de nære data betyder dog ikke, at de store, centralt genererede datasæt ikke stadig kan bruges, f.eks. på det øverste ledelsesniveau. Men de store kvantitative data rummer også mange faldgruber, hvor fokus rettes det forkerte sted hen, fortæller Susanne Holst: "De store datasæt bruger vi også, men det er mest på øverste ledelsesniveau til at blive nysgerrige på noget, som man kan tage en dialog med sine medarbejdere om. Data bliver først interessant, når man går bag om data og prøver at finde en forklaring på dem."

Fællesskaber med professionel sårbarhed

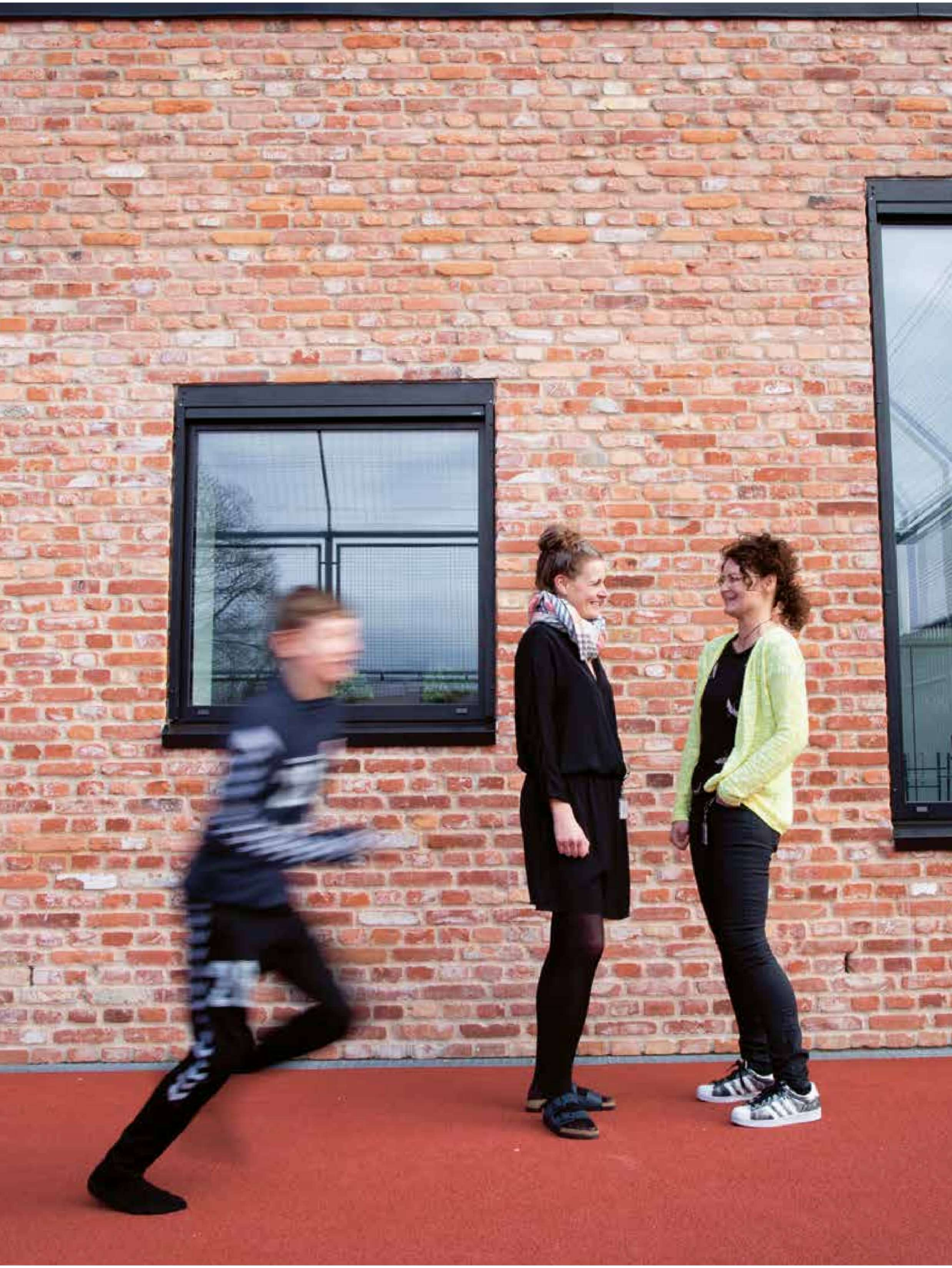
Uanset om data er genstand for læring lokalt eller læring mellem den øverste ledelse og den enkelte afdeling, kan videndeling kun fungere, hvis der er tillid og plads til at begå fejl. Det kræver mod at søge inspiration hos andre, når noget er svært. For Susanne Holst er det kernen i Stærkere Læringsfællesskaber. Det handler ikke om fejl eller ikke fejl, siger Susanne Holst:

"Det handler om, at vi er i en verden, hvor vi interagerer med mennesker hele tiden. Og det betyder, at vi kan blive bedre til vores praksis. Og en gang imellem gør vi noget, som har brug for en justering. Men det er ikke det samme som at sige, at vi fejler. For hvis vi begynder at finde hinandens fejl, så bliver det godt nok sårbart at være i en læringskultur. Det handler mere om at stille sig til rådighed for hinanden med nye perspektiver."

Det er svært, erkender Susanne Holst.

"Det kræver, at jeg selv tør være i læring. Det kræver, at jeg tør gå ind på den banehalvdel med mine kolleger og vise det, jeg kalder en professionel sårbarhed. Der er meget sårbarhed forbundet med at sige: 'Jeg gør det på denne her måde, men jeg vil også rigtig gerne høre, hvordan I gør det.' Og måske kan vi lære noget sammen,





Dilemma:
HVORDAN SER MAN BORT FRA DET, MAN TROR, MAN VED?

"Vi er vant til at handle på vores synsninger og antagelser. Hvis jeg f.eks. antager om et barn, at han har nogle dårlige legekompetencer, fordi han er udadreagerende på legepladsen, så er jeg klar til at handle på det. Men hvis jeg begynder at kigge efter og undersøge, hvad der rent faktisk sker og i hvilke situationer og med hvilke børn, så får jeg afsæt til en ny måde at se ham på, som ikke bare er min antagelse."

KIRSTEN SØRENSEN,
LÆRINGSPARTNER

som er til fælles bedste. Det er det, læringskulturen gør og bærer med sig," siger hun.

Det lokale refleksionsrum

En af læringspartnerne er Kirsten Sørensen, og for hende er en af de største opgaver at koble sig på den lokale kontekst og praksis. En vigtig del af hendes arbejde er at understøtte, at medarbejderne tør åbne sig for hinanden og styrke deres evne til at reflektere.

"Pædagogers og læreres daglige arbejde kræver evnen til at bruge sin professionelle dømmekraft hurtigt i nuet. Det kan gøre det vanskeligt at blive i den vigtige refleksion, og man kan let komme til at smide løsninger efter hinanden. Men det er vigtigt at blive i refleksionsrummet og spørge undrende og reflekterende."

Et af de konkrete redskaber, som Kirsten Sørensen bruger, er Læringscirklen. Det er et dialogredskab, der kan guide nogle forskellige faser i en reflekterende dialog. Faser, som er vigtige, hvis man gerne vil udvikle og arbejde datainformeret, men gøre det på en måde, hvor man tør åbne sin praksis for hinanden og tale om de fælles erfaringer. Tale om både det, der bøvler, og det, der lykkes, for begge dele kommer læringsfællesskaberne til gavn, siger hun:

"Når vi gerne vil have en samarbejdskultur, hvor vi er lærende sammen, så kræver det, at vi øver os sammen og har nogle redskaber og metoder at støtte os op ad. Redskaberne kan hjælpe alle med at holde fast i, at vi er her omkring noget, og at vi vil være lærende sammen. Så man får flyttet sig væk fra det her med, at 'det er mit eget ansvar' og 'nu står jeg her i mit klasselokale', over til, at vi er 'fælles om opgaven' og nu 'lærer jeg af de andre'. Så bevarer vi fokus på, at vores mål altid er at gøre det bedre for børnene," siger hun.

Ifølge Kirsten Sørensen har de fleste medarbejdere og teams efterhånden taget de redskaber og metoder til sig, der giver mening for dem. Næste skridt bliver at skærpe fokus på børnenes udbytte og følge børn og unges progression helt tæt, fortæller hun. Men i første omgang har det været nødvendigt at fokusere på at hjælpe medarbejderne med at blive dygtige til at være i samarbejdsfællesskaberne. For det er ikke nemt at sætte sin professionelle sårbarhed til side.

"Nogle har lettere ved det end andre. Nogle har allerede arbejdet med det tidligere. For andre er det nyt. Det er et brud med en nulfejlskultur. Men det er let nok at sige, at her hos os har vi en kultur, hvor vi selvfølgelig kan spørge ind til hinandens praksis. Det er noget helt andet at gøre det."

DET FAGLIGE FYRTÅRN

Gør vi det, vi tror, vi gør?

For Thilde Dam Ernst var det en spændende udfordring at blive udpeget som fagligt fyrtårn. Hun er pædagog på den integrerede institution Under Bøgen i Risskov, og til at begynde med var det noget abstrakt for hende. Hvad ville det sige at være et fagligt fyrtårn?

"Men det er jeg efterhånden blevet godt klædt på til, og det har været spændende at gå fra at være menig kollega til også at skulle påtage mig en facilitatorrolle," siger hun.

Opgaven har ikke været at revolutionere institutionen, understreger hun. Det handler meget om at blive bevidst om, hvad man gør i det daglige.

"Vi gør en masse velovervejede ting, der er baseret på erfaringer og teori, men humlen i Stærkere Læringsfællesskaber er at systematisere vores fælles viden, dele den og lære af den. Det er det, der bærer frugt og virkelig batter noget for børnene. Det er i virkeligheden bittesmå knapper, der skal skrues på," siger hun.

Et eksempel er, at institutionens medarbejdere har arbejdet med, hvilke læringsmiljøer Under Bøgen tilbyder sine børn i løbet af en dag – fra de kommer om morgenen, til de går hjem. Det er strukturen i hverdagen.

"Vi bliver klogere på, om vi rent faktisk gør det, som vi tror, vi gør. Det bliver nogle meget konkrete ting, vi arbejder med. For eksempel at gennemgå afleveringen fra hjem til institution. Hvad synes vi hver især er en god aflevering? Alle har budt ind. Og på baggrund af det har vi lavet en skrivelse til forældrene – hvad vi forventer af dem, og hvad vi gør."

Det kan være en udfordring at få alle til at byde ind – både med succeser og det, der lykkes mindre godt. Men det er ikke farligt, siger Thilde Dam Ernst.

"I arbejdet med implementeringen af Stærkere Læringsfællesskaber er vi alle nye og grønne. Også vi, der er faglige fyrtårne. Vi er gået forrest og har vist sårbarhed og vist, at det sker der ikke det store ved. Man kan spille sig selv på banen og sige sin mening uden at blive kanøflet. Vi har talt meget om, at der ikke er noget, der er rigtigt eller forkert. Alle giver deres besyv med, og det forholder vi os til. Alles stemme har en værdi. Der er ikke noget facit."

Værktøjet

EFFEKTVURDERINGER

Effektvurderinger er et dialogværktøj, der benyttes i Sociale Forhold og Beskæftigelse. Her er det borgeren, der sætter mål for egen udvikling og også er med til at vurdere, om målene nås.

Værktøjet er et forsøg på at gøre noget så svært målbart som kvalitet og værdi til et redskab, der giver mening for både borger, medarbejder og leder, siger Martin Bilberg, der er kontorchef i Sociale Forhold og Beskæftigelse, og fortsætter:

"Effektvurderinger det eneste eksempel, vi har i kommunen – muligvis i landet – hvor vi forsøger at lave den svære sammenhæng hele vejen fra den skarpe ende, altså hos borgeren og den komplekse opgave her, til et helt overordnet niveau til byrådet."

"Vurderingerne er et redskab, der tager udgangspunkt i borgeren og i det konkrete samspil mellem borgeren, myndighedsrådgiveren – der bevilger en indsats – og udføreren – der leverer indsatsen. Det er i det samspil, man skal blive skarpere på, hvorfor vi skal sætte en indsats i værk, og hvor skal vi være henne om tre måneder eller et halvt år," siger han.

Konkret bruger medarbejderne 'dialoglinealen'. Den tager udgangspunkt i borgerens ressourcer og ønsker. Hvad kan borgeren, og hvad kan han eller hun med støtte? Hvordan kan borgeren realistisk inden næste opfølgning opnå en udvikling, som er værdifuld for ham eller hende? Via dialoglinealen oversættes mål og målopfølgning til et tal fra 1 til 10 sammen med borgeren – data, der vandrer hele vejen til den strategiske ledelse.

"Det er ikke et traditionelt målstyringssystem. Det handler mere om, at de mange ressourcer, som bliver brugt på det her område, skaber den højest mulige værdi for borgeren. Man skal turde måle på det, der ikke umiddelbart er målbmart."

Det kræver, at borgeren og kommunens professionelle har et fælles sprog. Det hjælper dialoglinealen til, da den gennem skalaen fra 1 til 10 giver en fælles forståelse mellem socialpædagog og borger, siger Martin Bilberg.

Dialoglinealen hjælper også medarbejderen med at oversætte borgerens ord og vurderinger, så der undgås misforståelser, siger Pernille Cæcilie Petersen, der er fuldmægtig i Sociale Forhold og Beskæftigelse.

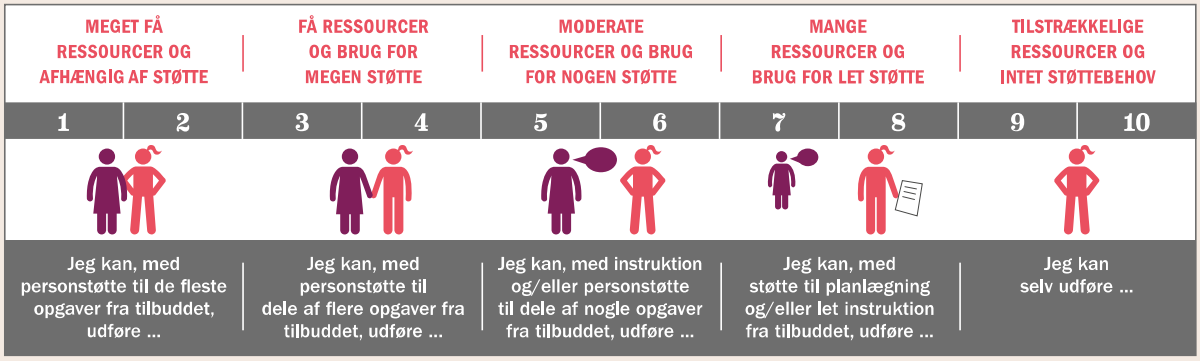
"Der kan være nogle medarbejdere, som i den bedste mening helst vil fokusere på alt det, der er lykkedes hos borgeren og beskriver dette med ord i en afrapportering. Men hvor borgeren via dialoglinealen selv er mindre positiv og f.eks. vurderer egne ressourcer på samme område lavt."

Med Effektvurdering og dialoglinealen sker denne vurdering af effekt både i tekst og tal. Det skaber en god dialog uden misforståelser mellem medarbejder og borger, siger Pernille Cæcilie Petersen.

For Martin Bilberg er det et mål med effektvurderingerne at skabe et bedre grundlag for læring og udvikling blandt medarbejderne.

"Intentionen er, at det skal være et redskab, der kan understøtte fælles faglige drøftelser på tværs af flere borgersager. Og jeg kunne godt tænke mig, at vi blev inspireret af Stærkere Læringsfællesskaber, som arbejder med datainformeret ledelse og læring. Det kommer ikke af sig selv. Det kræver tid at tage dialoger på kryds og tværs af organisationen."

DIALOGLINEALEN





Dilemma:
KAN VÆRKTØJET MISFORSTÅS?

"Der kan desværre være en misforståelse om, at det her handler om besparelser. Men besparelser, sparekrav osv. kommer helt af sig selv og uafhængigt af redskaber. Effektvurderinger kan tværtimod hjælpe os til at gennemføre besparelser så klogt som muligt, så de kommer til at påvirke værdien for borgerne mindst muligt."

MARTIN BILBERG,
KONTORCHEF

Ståstedet

ET VINDUE FOR LÆRING

Fra den ene dag til den anden kunne Aarhus Kommune ikke arbejde som dagen før. Men borgernes og byens behov var ikke blevet mindre. Coronakrisen blev en anledning til at arbejde på helt nye måder. Her er tre historier om at lære at arbejde i beta og udvikle nye løsninger undervejs – en fra civilsamfundet, en fra jobcenteret og en fra folkeskolen.

Kommune og civilsamfund i kædedans



MAJ MORGENSTJERNE

En kædedans, kalder Maj Morgenstjerne det, når hun skal beskrive samarbejdet mellem civilsamfundet og Aarhus Kommune, da corona ramte Danmark. Maj Morgenstjerne er udviklingschef i Strategi og Udvikling i Aarhus Kommunes Magistratsafdeling for Sundhed og Omsorg, og hun fortæller, at alle pludselig måtte indtage nye roller.

"Det stod hurtigt klart, at her var en markant ny situation, som kunne blive meget alvorlig. Tusindvis af svært ensomme aarhusianere risikerede at blive endnu mere ensomme og isolerede, når hverdagsaktiviteter og trygghedsskabende besøg forsvandt i nedlukningen."

Med kommunen som initiativtager lagde Røde Kors, Ældre Sagen, Folkekirken i Aarhus og en række andre organisationer og foreninger i fællesskab en ensomhedsplan, der skulle modvirke de ældres isolation og ensomhed. Ifølge Maj Morgenstjerne var en stor del af indsatsen at turde etablere nogle løsninger og hele tiden holde øje med, om behovet ændrede sig – og så hjælpe hinanden med at opfylde det. Ofte på nye måder og mere fleksibelt end til daglig. Og med udgangspunkt i borgernes og foreningernes behov.

Undervejs i samarbejdet opstod der en deleøkonomisk tænkning, siger Maj Morgenstjerne. Kommunen og foreningerne fandt ud af, at de kunne hjælpe hinanden. Selv om kommunen havde en pulje til bekæmpelse af ensomhed, kunne der være områder, hvor kommunen ikke kunne træde økonomisk til.

"Men så kunne foreningerne tilbyde deres ressourcer, for eksempel med frivillig IT-support, ligesom de kunne hjælpe hinanden med at udveksle erfaringer og med det lavpraktiske som transport eller lokaler til aktiviteter, da vi nåede fase to, og man begyndte at kunne mødes fysisk igen."

Omvendt hjalp kommunen også de civile organisationer. Hver især havde organisationerne mange tilbud, men det viste sig hurtigt, at flere af dem også havde behov for hjælp til at omlægge dem til den nye virkelighed.

"Vi kunne se, at mange tøvede, når de skulle omlægge aktiviteter som f.eks. bestyrelsesmøder online. Her

kunne vi som kommune se et behov, vi kunne hjælpe med at opfylde ved at oprette et kursus. På samme måde manglede Ældre Sagen et coronasikkert sted at mødes, når de ældre skulle skrive sig op til årets aktiviteter. Her kunne vi hjælpe med et telt og værnemidler, så det kunne lade sig gøre i trygge rammer."

Kædedansen fungerede med andre ord. Og kommunen opdagede, at den ikke kunne det hele selv. På en række områder var de frivillige organisationer og foreninger i bedre kontakt med borgerne, og hvad de havde brug for.

"Vi er blevet opmærksomme på, at kommunen er nødt til at indtage en anden rolle. Vi har haft en forældet opfattelse af, at vi havde styr på det, og så kunne vi fortælle de frivillige organisationer, hvilken rolle de kunne udfylde. Det går ikke. Vi skal være mindre styrende. Vi skal gøre os gode indadtil og facilitere samarbejdet udadtil."

Røde Kors er en af de organisationer, som har arbejdet tæt sammen med kommunen under coronakrisen. Her tøver formand Knud Aarup ikke med at kalde den nye samarbejdsmodel for en mulig revolution af hele den måde, vi organiserer det danske velfærdssamfund på.

"Vi kan udnytte hinandens ressourcer langt bedre og med et mere fuldstændigt blik for borgernes behov, når vi arbejder tæt sammen. Traditionelt har kommunerne gerne villet definere, hvad der skulle løses af opgaver. Nu er kommunen i langt højere grad en del af et ligeværdigt samarbejde, hvor den også kan facilitere de løsninger og opgaver, som organisationerne peger på," siger Knud Aarup.

Viby Skole byggede båden, mens de sejlede



DORTHE KREILGAARD NIELSEN

Viby Skoles udskolingselever blev sammen med resten af Danmarks skoleelever sendt hjem den 12. marts 2020, da Danmark lukkede ned. Til at begynde med troede lærer Dorthe Kreilgaard Nielsen, at hun og de øvrige lærere "bare kunne rygsvømme os gennem de 14 dage, det handlede om" og fortsætte undervisningen, som de altid havde gjort.

"Men vi fandt hurtigt ud af, at det ikke fungerede," konstaterer Dorthe Kreilgaard Nielsen. Hun og kollegerne anede ikke, hvordan de skulle gribe situationen an. Der var også en stor bekymring for, at coronanedlukningen ville forstærke forskellene eleverne imellem, så de stærke blev stærkere og de svageste svagere.

"Men vi måtte lære at være kreative virtuelt. Der var ingen af os, der havde prøvet at undervise så intensivt i så lang en periode online før. Det handlede om at bygge båden og sætte sejl, mens den sejlede. Og den tog også vand ind en gang imellem."

"Efterhånden blev det tydeligere, hvad der virkede, og en del af det har ført til mere varige forandringer. Vi arrangerede et mere struktureret rum for at diskutere faglighed."

"De samtaler, vi før havde over leverpostejmadden, blev pludselig møder med fokus på vidensdeling, læring og det at turde give slip på egen praksis – og vi fandt hurtigt ud af, at det fungerede bedst at undervise i mindre, virtuelle grupperum," siger hun.

Det gav mulighed for at stille spørgsmål til alle i gruppen, og de mindre stærke kom mere til orde. Et andet resultat af coronaundervisningen er flere korte 1:1-samtaler med eleverne.

"Oven på de gode erfaringer med mindre grupper opstod ideen om at mødes med eleverne enkeltvis til korte, hyppige evaluerings- og feedbacksamtaler. Til samtalen kan jeg spørge dem om, hvad de har lært, og hvad de gerne vil være bedre til. Og så får de en eller to ting, de skal arbejde videre med."

1:1-samtalerne har Dorthe Kreilgaard Nielsen videreført efter genåbningen, men det er mere krævende nu, hvor undervisningen ikke længere er digital med uforstyrrede rum til mindre grupper og enkelte elever. Nødbekendtgørelsen under nedlukningen betød også færre mål og krav, hvad der gav lærerne større muligheder for at være kreative.

"Nu er de individuelle samtaler nødt til at være en prioriteret tid, der går fra anden undervisning, men det er værdifuldt for eleverne. Nu er de mere nysgerrige på, hvordan de kan blive dygtigere. Efterhånden er det sådan i dag, at mine elever er blevet dygtigere og villige til at se, hvad de skal blive bedre til."

"For mig har corona betydet, at jeg vil fortsætte med at prioritere feedbacksamtalerne med eleverne – selvom det ofte er interessetimer, jeg bruger på det. Fordi jeg bare kan se, at nogle bliver meget dygtigere – og alle bliver mere nysgerrige. De bliver bevidste om, at det også er deres ansvar at blive dygtigere. Og det er en enormt vigtig viden, de får med sig videre i uddannelsessystemet," siger hun.

Beskæftigelsesindsats med fokus på nu og her



PER KNAGE

Mindre fokus på skemaer og tidsfrister. Mere fokus på nu og her. Det er kort opsummeret uddannelseskonsulent Per Knages erfaring med coronakrisen. Per Knage, der er uddannet socialrådgiver, arbejder ved Jobcenter Aarhus og har som opgave at få unge videre i job eller uddannelse.

Der er tale om unge med udfordringer, fordi de måske ikke lige nu og her er klar, men hvor jobcentret har vurderet, at de inden for et år vil være klar.

De sædvanlige procedurer brød sammen, da det meste af Danmark blev lukket. Det var ikke muligt at holde de lovpligtige samtaler på centret, og medarbejderne kunne ikke iværksætte indsatser. Men Per Knage opdagede, at det åbnede nye muligheder.

"Normalt når vi indkalder til møde, skal vi gøre det en uge tidligere og sende en indkaldelse i en e-Boks. I stedet tog vi telefonen og spurgte de unge, om de lige havde et kvarter til at tale. Det gav i mange tilfælde en mere afslappet samtale med de unge. Det var ikke så struktureret, som det ellers kan være. Det har givet mulighed for at lægge nogle andre planer," siger Per Knage.

Mens indsatsen normalt er meget standardiseret med fire halvårlige møder, beskriver Per Knage, hvordan indsatsen under corona har taget mere udgangspunkt i nuet. I det som fylder og sker for den unge nu og her.

Fordi beskæftigelseslovgivningen var suspenderet, kunne man lave nogle indsatser, som var mere på baggrund af et socialfagligt skøn," siger Per Knage og giver et eksempel.

"Når jeg talte med en ung, som gerne ville have et arbejde og søge nogle jobs, har jeg kunnet give et løft til, hvordan de kunne søge et job på egen hånd, og så løbende have nogle samtaler om, hvordan det går. Normalt ville jeg også have fokus på tidsfristerne, men nu har der været mere frihed til at lave en konkret individuel vurdering for de unge," tilføjer han.

For Per Knage er det dog vigtigt at understrege, at alt det gamle ikke skal kasseres. Der ligger også en vigtig faglighed i strukturerne og lovkrav, og han savner de fysiske møder:

"Det er ikke for alle unge. Nogle borgere passer denne her indsats ikke til. Nogle har godt af, at der er faste rammer. Denne indsats passer godt som et supplement til de fysiske møder for de unge, som har en uddannelsesplan eller en skarp plan om at søge arbejde. Men man går også glip af noget, når man ikke mødes fysisk. Kropssprog, det personlige møde, hvordan de har det. I telefonen kan de unge godt virke meget ressourcestærke. Det personlige fremmøde siger mere om, hvordan de reelt har det."

Tjek casen:

BEDRE LØSNINGER TIL UDSATTE UNGE VOKSNE

Aarhus Kommunes innovationsenhed, CFIA, har hjulpet Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse med at udvikle nye værktøjer til at sikre en bedre overgang til voksenlivet for udsatte unge i Aarhus Kommune. I processen er det borgere og medarbejdere der sammen har udviklet en række nye værktøjer – bl.a. nye dialogredskaber og mødeformer. Værktøjerne er efterfølgende blevet testet over en periode for at sikre, at de skaber øget værdi for både de udsatte unge og kommunens ansatte.

For plejemor Lilli Bach Andersen, hvis søn Jørn har været igennem forløbet fra ung til voksen, har det været tydeligt, at kommunen har fået en ny indfaldsvinkel: "Før blev vi set som modspillere. Vi var lidt på tværs. Nu er tilgangen, at 'det kan være, at denne her plejefamilie, som har kendt barnet i 18 år, har en viden, der kan bruges. For os har det været stort at blive en samarbejdspartner i processen om at udvikle bedre overgange til voksenlivet for udsatte unge."

For socialchef Lotte Henriksen har det også været en øjenåbner at bringe borgere og frontpersonalets viden i spil:

"Det har været fantastisk at se, hvor stort ejerskab der har været til løsningerne. Der er en energi og gnist i øjnene, når medarbejderne præsenterede løsningerne for mig. Og det betyder, at de løsninger, vi laver, tager afsæt i borgernes erfaringer og hverdag."

4

NYE VEJE TIL AT LEDE

Mål og målinger skal først og fremmest give mening for dem, der bidrager direkte til velfærdsudviklingen. Det vil sige hos frontmedarbejderen og dem, der skal leve et godt liv: borgerne. Nye veje til at lede handler grundlæggende om en ny politisk og demokratisk kultur, hvor det bliver meningsfuldt og nærværende at engagere sig i byens udvikling. Og så handler det om en ny ledelsesstil, hvor vi åbent kan tale om, hvordan det går – også når det ikke går, som vi drømmer om.



−	+
BESLUTNING	**LEDELSE**
KONTROL	**LYDHØRHED**
TORDENSKJOLDS SOLDATER	**MANGFOLDIGHED**
EFFEKT	**VÆRDI**

ET MINI-AARHUS SATTE NYE MÅL FOR KOMMUNEN

Hvad er et godt liv for indbyggerne i Aarhus? Aarhus Kommune samlede en slags mini-Aarhus, der skulle svare på spørgsmålet. Og fik overraskende svar, der i dag er blevet til nogle meget anderledes Aarhusmål. Nu er Aarhus Kommune i gang med at lære, hvordan man samler op på borgernes Aarhusmål.

NYE VEJE TIL AT LEDE

... handler om at skabe en stærk og meningsfuld sammenhæng mellem de mål, man arbejder med lokalt, og de overordnede visioner, som byrådet følger op på. Og gøre det på en måde, så det ikke kun er de ressourcestærke som kommer til orde. Brug artiklen som afsæt til at drøfte, hvordan jeres team eller afdeling vil arbejde med at styrke den demokratiske samtale og det lokale ejerskab.

Der var den nybagte mor. Førtidspensionisten. Den selvstændige, direktøren, den frivillige, den studerende – og 143 andre. I alt 150 Aarhusborgere blev udvalgt til at være et spejl af alle indbyggere. Med hjælp fra Epinion havde Aarhus Kommune fundet en gruppe mennesker, der kunne repræsentere byens mangfoldighed på en ny måde.

Sammen med medarbejdere fra kommunen skulle de i løbet af nogle hektiske måneder fra 2017 til 2018 sætte en ny retning for Aarhus. Kommunen var nysgerrig på spørgsmålet: Hvad er et godt liv egentlig, når man spørger aarhusianerne selv? Hvad skal være målene for Aarhus som kommune og medborgerfællesskab?

Chefkonsulent Ina Bøge Eskildsen var en af drivkræfterne i tilblivelsen af Aarhusmålene. Hun fortæller, at kommunen først havde tænkt sig at gøre, som man plejer: indlede arbejdet med de sædvanlige skrivebordsmanøvrer i forvaltningen, hvor embedsværket først kigger lidt i de gældende nationale mål, lovgivningen og de eksisterende datakilder. Herefter igangsættes drøftelser mellem rådmænd og strategiske chefer. Og til sidst involveres de faglige organisationer, og der rækkes ud til de demokratisk valgte råd eller de organiserede interesser i byen.

Men kommunen valgte at gå en anden vej denne gang. At spørge bredere og mere åbent og finde borgere, der ikke skulle repræsentere andre end sig selv uden en forudbestemt agenda.

"Vi tænkte i stedet: 'Lad os se, hvad der sker, hvis vi starter og slutter med borgerne", fortæller Ina Bøge Eskildsen.

Ni af mini-Aarhus' 150 deltagere


MOHAMED HASSAN


ANNELISE VESTERGAARD


LASSE THYSTRUP

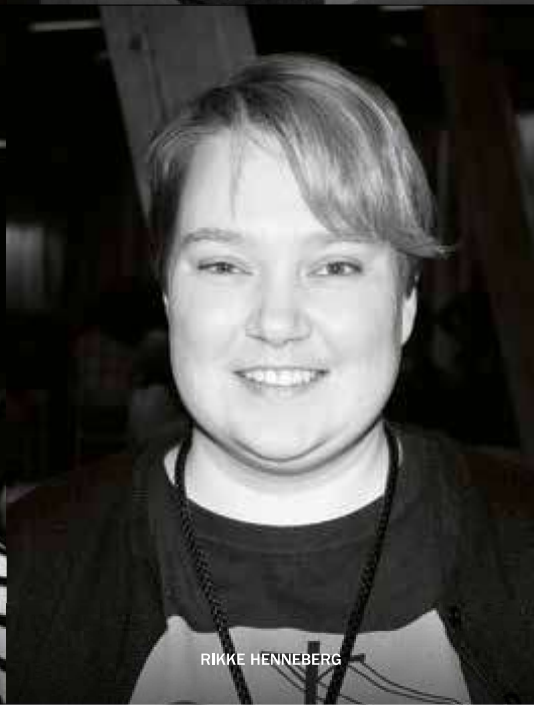

MOHAMMED ALI


ERIK SKALS


HELLE BIRKMOSE


JES ERIKSEN


THOMAS SJØLUND ABILDSTEN


RIKKE HENNEBERG

Dilemma:
HVORDAN OMSÆTTER MAN BORGERINDDRAGELSEN TIL FÆLLES VIDEN OG SÆTTER DEN I SPIL?

"Vi er i mange tilfælde rigtig gode til at lave inddragelse og lære af det. Men det er svært at få den indsamlede viden omsat. Den passer ikke altid ind i vores systemer. Og den opsamlede viden kan nogle gange ikke gribes og anvendes videre. Det skal vi øve os i!"

TRINE KIIL NALDAL,
KVALITETSKONSULENT

Ligeværdige og nysgerrige samtaler

Inddragelsesprocessen kulminerede i en stor samtalesalon i Stakladen, hvor knap 100 mennesker dukkede op. 20 borde var dækket op til middag, og ved hvert bord sad der en direktør eller topchef fra Aarhus Kommune. Men de optrådte ikke i deres sædvanlige rolle som chef for det ene eller andet kommunale område. I Stakladen var stjernerne pillet af skulderen, og cheferne præsenterede sig bare med deres fornavn og som værter ved bordet. Det eneste, de var udstyret med, var en lap papir og en samtalemenu, og så var deres opgave ellers at lytte og notere, hvad der fyldte i borgernes samtale med hinanden.

Hosea Dutschke, der er direktør for Sundhed og Omsorg, var en af de chefer, der prøvede kræfter med rollen som vært ved samtalesalonen. For ham var det en meget anderledes opgave. Men det var overraskende ressourcefuldt og meningsfuldt, siger han.

"Det er rigtig sundt en gang imellem lige at lægge beslutningskraften helt væk. At holde igen med trangen til at fikse ting og i stedet lytte og samle de gode citater op, som borgerne kommer med. Jeg ved ikke, om jeg vil sige, at der var sommerfugle i maven, men det føltes alligevel som et stort ansvar. Og helt anderledes at sidde der som vært i stedet for direktør," siger han.

Trine Kiil Naldal, som i 2017 var specialkonsulent ved Borgerdesign og rådgiver på processen, fortæller, at det var et helt bevidst valg at iscenesætte samtalesalonen på den måde:

"Vi havde brug for at komme tættere på, hvad der betyder noget for borgerne i Aarhus. Ligeværdighed og oprigtig nysgerrighed var DNA'et i de roller, som direktører og chefer indtog den decemberaften i Stakladen. Men ligeværdigheden viste for alvor sit værd, da borgernes udsagn senere blev omsat til nye Aarhusmål, som både borgerne og byråd anerkendte, og som kommunen nu styrer efter," fortæller hun og uddyber, at alle borgere, der havde deltaget, fik mulighed for at validere de endelige mål, inden de blev vedtaget.

Mange liv, mange perspektiver

Aarhus Kommune var fra start klar over, at ikke alle de repræsentativt udvalgte borgere ville kunne overskue at deltage i arrangementet i Stakladen. For kommunen var det dog vigtigt, at processen også blev en lejlighed til at høre de stemmer, som stort set aldrig er en del af den offentlige debat, og som sjældent møder op til høringer eller borgerinddragelse.

"Det var for eksempel de allerældste medborgere, hjemløse, psykisk sårbare børn og unge. Vi havde otte-ni grupper, som vi i stedet besøgte, der hvor de var – på plejehjem, på varmestuer, i specialklasser. Så holdt vi små samtalesaloner med bare fem-seks deltagere. Det var mere på deres præmisser," siger Ina Bøge Eskildsen.

Hosea Dutschke ser det som en styrke, at samtalesalonens deltagere var et mini-Aarhus, hvor mange forskellige borgere kunne sætte lige netop deres ord på, hvad der er et godt liv. Deltagerne talte som de erfaringseksperter, de jo er, og det gav nogle helt nye perspektiver på indholdet i de mål, der skulle formuleres bagefter, fortæller han.

Vi skal øve os i værdimål

De nye Aarhusmål adskiller sig væsentligt fra de gamle mål. Aarhus Kommune havde som de fleste andre kommuner tidligere sat traditionelle effektmål: Hvor høj skal væksten og beskæftigelsen være, hvor meget CO_2-udslip vil vi acceptere, hvor mange skal have en ungdomsuddannelse osv.

Tjek værktøjet: LIGEVÆRDIGE PARTNERSKABER

I Ligeværdige Partnerskaber mødes en erfaringsekspert (borger) med en strategisk leder i en ligeværdig og nærværende relation. I relationen udveksles forskellige indsigter om det at være psykisk sårbar ung voksen i Aarhus og om at være voksen, livserfaren og strategisk leder i sundhedsvæsenet. Det direkte og nærværende møde giver ledere et indblik og en viden, som de sjældent får, fordi de arbejder fjernt fra kontakten til borgerne. Lederen mærker på egen krop, hvordan det f.eks. er at være ung og leve med psykisk sårbarhed i et system, hvor fagpersonerne kun kan se én som enten syg eller rask, selvom den unge oplever at være både-og. Omvendt får erfaringseksperten et indblik i, hvordan det er at arbejde i et system med love og regler, der sætter rammer for, hvad der kan lade sig gøre, og hvad der ikke kan.

	2015	2016	BUDGET 2017	2017	MÅL OPFYLDT
Der skal i Aarhus skabes 2.000 flere arbejdspladser årligt frem til 2030	3.944	5.885	2.000	4.822	✓
BNP-vækst i Business Region Aarhus skal ligge over landsgennemsnit (%), *note 1*	2,0 (Dk: 1,6)	1,9 (Dk: 2,0)	>lands-gennemsnit	Foreligger ultimo 2018	✗
Aarhus skal CO_2-neutral i 2030 (ton/indbygger), *note 2*	4,8		0 i 2030		
95% af en ungdomsårgang skal have en ungdomsuddannelse (%), *note 3*	91,3	89,9	95	90,6	✗
Andelen af selvforsøgende borgere skal i 2020 være ét procentpoint højere end landsgennemsnittet (%), *note 4*	84,5	84,6	>lands-gennemsnit +1 %-point (=85,7)	84,6	✗
I Aarhus har vi høj grad af medborgerskab (score 0-100), *note 5*	64	-	-	64	✓
Aarhus er en god by for alle (score 0-100), *note 5*	77	-	-	76	✓

DE GAMLE MÅL MED FOKUS PÅ EFFEKT

Dilemma:
HVEM DEFINERER VÆRDIEN, NÅR DER ER UENIGHED?

"Hvem har i sidste ende definitionsretten ift. 'værdi' – borgerne, de fagprofessionelle eller politikerne? Hvordan prioriterer man, hvis der ikke er enighed imellem disse parter? Hvis der er tale om flere indbyrdes konkurrerende politiske eller faglige perspektiver? Eller hvis der er modstrid imellem den enkelte borgers oplevelse af 'værdi', og hvad der har værdi for fællesskabet?"

FÆLLESMEDUDVALGET

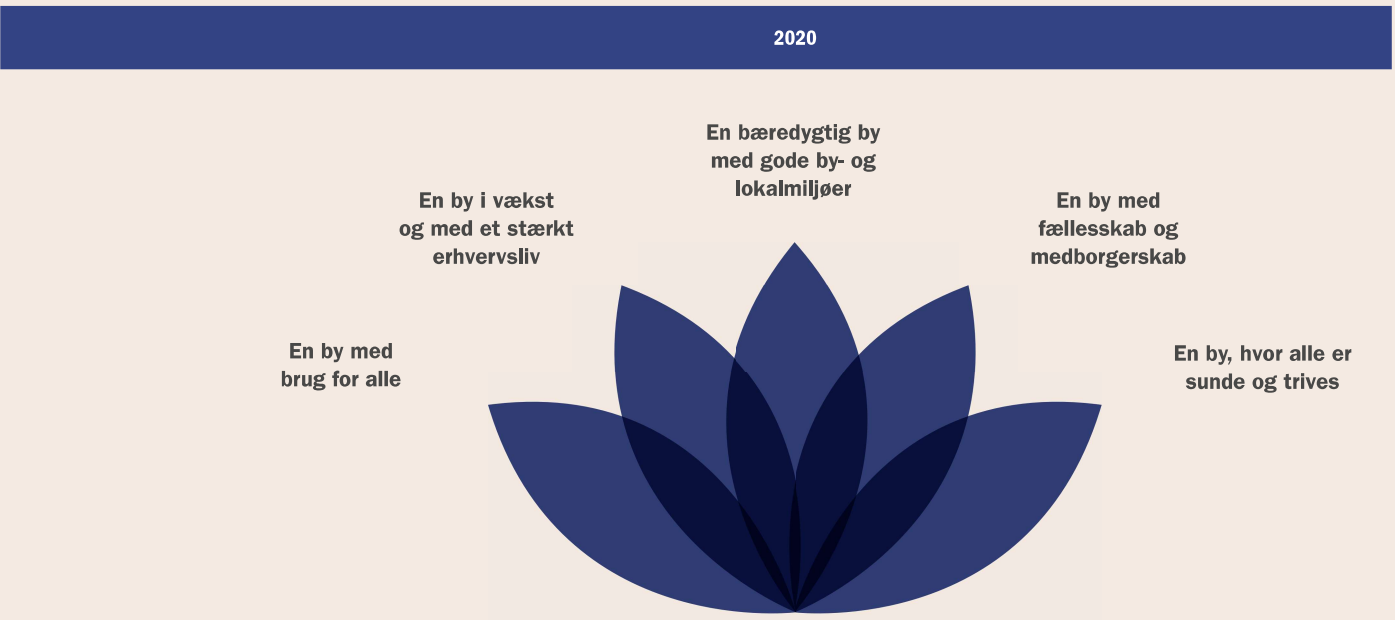
Det er let at følge op på. Hvis målet var 2.000 flere i arbejde, er det gået godt, hvis der er 2.001 flere, der er kommet i job. Men det siger ikke meget om, hvorvidt borgerne trives og er glade for deres liv. Her bragte processen med borgeren helt nye emner i spil. De emner, der trådte allertydeligst frem, var fællesskab og medborgerskab. Og det vækker stof til eftertanke, fortæller Ina Bøge Eskildsen.

"For det første var fællesskab og medborgerskab aldrig blevet til ét af de vigtigste Aarhusmål, hvis vi havde grebet processen an, som vi plejede. Som udgangspunkt er det jo ikke en klassisk kommunal opgave. Det står ikke i lovgivningen. Og vi havde på daværende tidspunkt ikke ret mange data, der kunne belyse borgernes oplevelse af fællesskab og medborgerskab."

De nye Aarhusmål rummer derfor også nogle udfordringer for kommunen. Ina Bøge Eskildsen tilføjer, at der ligger en opgave i at udvide kommunens forståelse af data, og hvordan man kan samle op på målene og levere opgørelser til byrådet:

"Fællesskab og medborgerskab er det område, hvor vi har de dårligste kvantitative data. Her skal vi måske øve os i også at bruge kvalitative data til at sige, hvordan det går. Fællesskab og medborgerskab er jo ikke klassiske effektmål for kommunale indsatser. I bedste fald kan kommunen bidrage til at skabe rammerne for det, men civilsamfundets eget initiativ, engagement og medspil er helt afgørende."

Også Hosea Dutschke erkender, at det er svært at følge op på værdimål som f.eks. medborgerskab, fællesskab eller trivsel.



DE NYE MÅL MED FOKUS PÅ VÆRDI

"Vi er verdensmestre i effekt- og ydelsesmål. Men at lave de her værdimål og belyse dem med en blanding af kvantitative og kvalitative data – det kræver seriøst arbejde. Og vi er langtfra færdige med at udvikle på metoderne. Det er den ene del. Den anden del er, at man aldrig bliver færdig med at definere værdimål. Det er jo os som mennesker, der taler sammen om, hvad der har værdi. Derfor flytter værdi sig også over tid. Se f.eks. bare, hvor meget klima er kommet på dagsordenen. At sætte og følge op på værdimål er en kontinuerlig proces. Det gør det til et dybt spændende felt at være i," siger han.

Samtidig understreger Hosea Dutschke, at man ikke kan opgive også at have kvantitative mål, der forpligter den enkelte afdeling: "Man kan ikke kun styre efter værdi, og man kan ikke kun følge op med kvalitative data. Man kommer ikke uden om det kvantitative. Og slet ikke når vi skal samle op på, hvordan det går på tværs af så stor en organisation som Aarhus Kommune," siger han.

"Men lokalt kan man noget mere, hvis man tør. Selvfølgelig kan man f.eks. lave en tilfredshedsknap på hvert plejehjem: 'Hvordan har dit besøg været?' Og så følge op på det. Men måske er det mindst lige så interessant, hvad der rent faktisk sker derinde i stuen, når beboerne spiser sammen med hinanden. Hvad er det for nogle stjernestunder, der opstår, og hvordan beskriver man værdien af de menneskelige relationer? Det er vigtig viden, hvis man skal udvikle plejehjemmet, så beboerne får et liv med endnu mere fællesskab. Og det er svært. Her er vi ikke færdige med at øve os," siger han.

Dilemma:
HVORDAN SIKRER VI REPRÆSENTATIVITET I SAMSKABELSE, UDEN DET BLIVER FOR DYRT OG TUNGT?

"Ikke alle borgergrupper har lige let ved at deltage, så hvordan designer vi samskabelse på alles præmisser – uden at det bliver for dyrt?"

FÆLLESMEDUDVALGET

Værktøjet

WHO-5

I Center for Livskvalitet bruger man Verdenssundhedsorganisationens trivselsindeks, WHO-5, til at hjælpe ældre borgere til et bedre liv. Med Værktøjet WHO-5 er det fagligheden – og ikke de øverste ledelseslag eller politikerne – der udvikler mål og metoder.

Steen Lee Mortensen leder arbejdet med WHO-5. Han fortæller, at ensomme ældre er en af de grupper af borgere, som har det sværest. Ofte har ensomheden selskab af psykiske og fysiske sårbarheder, og oplevelsen af livskvalitet eller mening i tilværelsen kan tilmed være lav. Steen Lee Mortensen leder en gruppe psykologer, der er eksperter i psykologien hos ældre mennesker, og det er psykologerne og de ældre der sammen finder frem til et tal for livskvaliteten.

"Man får typisk op til otte samtaler med psykologen. Når samtaleforløbet er slut, bliver man målt igen med de samme spørgsmål. Og efter tre måneder en gang til. Og det, vi ser, er, at samtaleforløbet har en markant effekt for livskvaliteten. Den er markant forbedret efter samtalerne, og effekten holder ved."

Noget helt centralt for indsatsen er, at det er de enkelte medarbejdere og centret som sådan, der sætter målene for indsatsen. Det er ikke politiske mål om antallet af forløb, der skal afsluttes. Det er faglige mål, som man kender fra psykologien som videnskab, og som giver mening og værdi for borgeren.

Det gør en forskel, siger Steen Lee Mortensen.

"Det er faktisk mest almindeligt, at man politisk bliver enige om et mål. Den målformulering skal herefter oversættes hele vejen ned i systemet – indtil der står en sundhedsfaglig medarbejder, der skal forsøge at omsætte det mål til noget, der giver mening lokalt. Og så ender det med, at de egentlig måler på noget andet. Og så skal der oversættes hele vejen tilbage til toppen igen, og alle oversættelserne gør, at det ikke længere er det samme, der måles på."

"Derfor tror jeg, det er vigtigt, at man fra toppen siger, at man gerne vil sætte en retning – f.eks. at øge livskvaliteten for ældre. Men hvordan det skal gøres, overlades til fagligheden. Man skal være parat til at lade praktikerne vurdere, hvad det er, der reelt viser en bedring. Og så skal det være målet."

Basalt set handler det om at sætte fagligheden fri og overlade detaljer og mål og mening til borgeren og den enkelte medarbejder. Men det gør ikke ledelsesopgaven overflødig. Det kræver blot en ledelse, hvor man er bevidst om at lede medarbejdere, der er sluppet fri. For medarbejderne skal have støtte til opgaven, og den viden, som medarbejderne indsamler undervejs, skal komme hele organisationen til gode og hjælpe til nye indsatser.

"Vi har sparring hver uge mellem psykologerne, hvor vi deler viden. Der er konstant vekselvirkning mellem det kvalitative og det kvantitative. Så begynder vi at kunne se mønstre. For eksempel ensomhed. Det kan være en af de ting, man måler på hos den enkelte ældre. Så kan man måske se, at det bliver bedre i løbet af et samtaleforløb, men at ensomheden kommer tilbage et stykke tid efter. Og det fortæller os, at vi skal have kontakt til frivillighedsordninger, besøgsvenner og så videre. Det er de kvalitative data, der er med til at afsløre et mønster og kan beskrive, hvad der sker, og hvad vi skal gøre ved det," siger Steen Lee Mortensen.

Én af styrkerne ved WHO-5-værktøjet er, at den viden, der indsamles, kan bruges 1:1 på mange forskellige niveauer i en organisation. De kvalitative data bruges både af hjemmeplejeteams, der er i berøring med de samme typer af borgere, samtidig med at de anvendes til den strategiske ledelsesinformation på chefgangene i forvaltningen. Men det betyder ikke, at den enkelte medarbejder overvåges. Selv om de ansatte indtaster data, kan kun den enkelte medarbejder selv se sine egne resultater. Det er et bevidst valg. Medarbejderne skal ikke føle sig overvåget. Men de samlede data kan alle se og bruge. Omdrejningspunktet er tillid til medarbejdernes faglige dømmekraft.

WHO-5

I de sidste 2 uger ...	Hele tiden	Det meste af tiden	Lidt mere end halvdelen af tiden	Lidt mindre end halvdelen af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
1 ... har jeg været glad og i godt humør	5	4	3	2	1	0
2 ... har jeg følt mig rolig og afslappet	5	4	3	2	1	0
3 ... har jeg følt mig aktiv og energisk	5	4	3	2	1	0
4 ... er jeg vågnet frisk og udhvilet	5	4	3	2	1	0
5 ... har min dagligdag været fyldt med ting der interesserer mig	5	4	3	2	1	0

De faglige mål i værktøjet WHO-5 bruges på alle niveauer i organisationen til at vurdere de ældres fremskridt og afsløre mønstre.

"Det kræver noget af toppen. Den skal sætte retning. Og det er så min rolle at være den, der hjælper medarbejderne til at leve op til den høje standard, de selv sætter for opgaven. Der skal deres fagligheder have plads og komme i spil inden for den rigtige organisatoriske ramme. Det er ude hos medarbejderne, at de gode resultater opnås."

Steen Lee Mortensen siger, at ledelse for ham har en dobbeltbetydning. På den ene side er det 'jeg leder'.

"Jeg kender retningen. På den anden side er det 'jeg leder efter', hvor jeg ikke aner, hvor vi skal hen, og jeg leder efter retningen sammen med jer. Jeg er i begge yderpositioner. På den ene side sætter jeg strategisk og organisatorisk retning. På den anden side giver jeg plads til medarbejdernes faglige dømmekraft. Så er det min opgave at give dem en varm ryg og stå bag dem. Jeg er en hyrdehund, der pendulerer mellem at stå forrest og gå bagest og være i begge roller."

Dilemma:

HVORDAN SIKRER MAN UDVIKLING AF DEN ENKELTE MEDARBEJDER, HVIS MAN IKKE KAN SE DIREKTE, HVORDAN HAN ELLER HUN PRÆSTERER?

"Jeg tror på, at man som medarbejder bedrer sig ved at kunne lægge frygten for at blive overvåget fra sig og koncentrere sig om jobbet. Og så er det min opgave som leder at skabe et tillidsfuldt rum, hvor de ansatte kan lære af hinanden, uden at det handler om at skulle præstere."

STEEN LEE MORTENSEN, AFDELINGSLEDER

Ståstedet

AT TURDE BETRÆDE NYE VEJE

Hvordan ser politikerne den nye politikerrolle?



JACOB BUNDSGAARD, BORGMESTER (S):

"Man skal konkurrere på andre parametre, end man er vant til. Og det er samtidig lidt naivt. For politik er et nulsumsspil. Der er kun 31 mandater i Aarhus byråd, så man kæmper om at vinde vælgernes gunst. Men det her skulle gerne være med til at skubbe os alle sammen som politikere i retning af, at det bliver de gode løsninger, som vi konkurrerer på. Skubbe til den måde, som man går til opgaven på som politiker. At man venter et øjeblik, inden man springer til løsninger såsom at stille øgede krav til dokumentation. Man skal kunne forblive nysgerrig på, hvad der egentlig er i spil. Og det er svært. For det er jo en hundrede år gammel logik, vi taler om."



BÜNYAMIN SIMSEK, RÅDMAND FOR TEKNIK OG MILJØ (V):

"Jeg er blevet bevidst om, at jeg skal give en større grad af rygdækning til mine medarbejdere. De skal mærke tillid til, at de leverer på de ting, der er lovet borgerne inden for den ramme, der er sat. Men vi skal kunne udfordre rammen. Når jeg modtager nye medarbejdere, siger jeg, at de skal forestille sig, at vi har en firkantet ramme. Den er defineret af politik, af lovgivning og masser af regelsæt. Men jeg vil gerne have, at de slår buler i rammen. De må bare aldrig slå hul i den. For så er vi på et plan, vi ikke kan forklare og forsvare. Men den lille bitte sagsmængde, hvor vi rammer uden for skiven, det snakker vi om. Det forbedrer vi os på."



THOMAS MEDOM, RÅDMAND FOR BØRN OG UNGE (SF):

"Der er mange måder at være politiker på. Der er mange måder at skabe politiske forandringer på og varetage en tilsynsforpligtelse på. Vi har mange politikere, som er gode til at tage på besøg ude på institutionerne, som er i dialog med borgere, foreninger og organisationer. Det ligger stadig helt naturligt i politikerrollen. Men dette vil nok ændre på politikeres rolle. Man skal som politiker turde træde ind i nye rum, hvor man tager dialogen med borgerne på nye måder, f.eks. deltagerbudgetter. Jeg tror, der bliver plads til endnu flere politikerroller end i dag. Det er virkelig fascinerende."



JETTE SKIVE, RÅDMAND FOR SUNDHED OG OMSORG (DF):

"Vi skal blive bedre til at lytte. Vi er ikke fagfolk. Vi er politikere og skal sætte nogle rammer. Men for at sætte de rigtige rammer skal vi blive bedre til at lytte til de mennesker, der skal udfylde rammerne. Lægger vi det rette snit? Det gælder også i forhold til borgerne. Jeg vil hellere tage dialogen med borgeren end en høring. En rigtig dialog. Et foretræde er ikke en dialog. Alle de høringer, vi holder for borgerne; hold da op. Mange af dem er skinprocedurer. Vi skal være meget mere lyttende, nærværende og inddragende. Og være sikre på, at vi får inddraget bredt og ikke bare de sædvanlige."



LONE HINDØ, MAGISTRATSMEDLEM (S):

"Vi er enige om, at vi skal blive bedre til at lytte. Men her tror jeg, at vi stadig har et arbejde foran os med at knække koden. Bruger vi de rigtige dialogformer? Når vi ud til forskellige borgere, eller er det de samme, vi får i tale? Vi skal finde nye måder at tage samtaler med borgerne, også om de svære ting. Hvordan vi får borgerne til at forstå, når pengene ikke slår til. Og så er der også et stort arbejde at gøre i forhold til at skabe tillid mellem politikere og borgere. Vi har behov for at kunne forstå hinanden. Vi bruger de her fine ord. Samskabelse. Nogle gange tror jeg, at vi hægter borgerne af med alle de ord."



METTE SKAUTRUP, MAGISTRATSMEDLEM (K):

"Vi skal tillade vores medarbejdere at begå fejl, når det ikke er ulovligt. Som ledelse og politikere bliver vores største udfordring at sætte os på vores hænder. Og tie stille. Hvad så når noget går galt? Vi skal tillade vores medarbejdere at lave fejl. De øverste lag i forvaltningen skal acceptere, at medarbejderne ikke gjorde, som de ønskede, men derfor behøver vi ikke at kræve handling eller rapporter. Det sværeste bliver at slippe kontrollen. Som professor Gert Tinggaard fra Aarhus Universitet siger: Kontrol er godt, men tillid er billigere. Det skal vi øve os på."

Ståstedet



LONE NORLANDER SMITH, MAGISTRATSMEDLEM (EL):

"Jeg tænker meget i tryghed og tillid. Det synes jeg, at vi mangler i Aarhus. Vi skal turde tale om det, som er problematisk. Vi skal få tryghed og tillid til, at det er okay at træde ved siden af. I dag er der alt for stor utryghed i forhold til at sige, når noget ikke fungerer. Vi skal droppe glansbilledet. Vi er lidt bange for at slippe gækken løs. Jeg kunne godt tænke mig, at der gik lidt kaospilot i den; at vi fik fat i nogle af de mennesker, som tør tingene på en anden måde. Som politiker skal jeg være endnu mere lyttende. Selv om jeg synes, at jeg er meget lyttende, skal jeg være bedre til at sige, at okay, hvis det giver mening for jer, så er det fint."



KRISTIAN WÜRTZ (S), RÅDMAND FOR SOCIALE FORHOLD OG BESKÆFTIGELSE:

"Det er vigtigt ikke at postulere, at en ny forståelsesramme vil fjerne konflikt, interessemodsætning og ressourcekampe fra det politiske rum. Det vil altid være der. Men vi skal skrue op for dialog og åbenhed. Give plads til chancer og ideer, som ikke har vist deres værd endnu. Vi kan skabe en mere dynamisk offentlig sektor og give plads til fejl. Som politiker skal jeg sikre, at vi har en organisation, som har kræfter og mod til at prøve initiativer af. Dilemmaet er, at kritikken af fejl nok vil blive ved med at være der. Det er jo et vilkår. Og et nyt værdibegreb fjerner ikke ansvaret for at træffe beslutninger fra politikerne."



RABIH AZAD-AHMAD, RÅDMAND FOR KULTUR OG BORGERSERVICE (R):

"Vi skal væk fra kun at gå op i det, som kan måles og vejes. Jeg vil i virkeligheden hellere have, at vi fokuserer på det, som mærkes og føles. Vi skal skabe værdi for mennesker. Det handler ikke om at skabe værdi i et regneark. Jeg tror, at dialogen med borgerne bliver afgørende for, at vi som politikere kan se, om det, vi beslutter, gør en forskel. Tilliden bliver afgørende her. At man gør det med intentionen om at skabe værdi for borgeren. Hvis vi begynder at kontrollere alt, så arbejder vi ikke med værdi. Og så skal vi indstille os på mindre nulfejlskultur."

Ståstedet

EN FRIHED FYLDT MED DILEMMAER

Den nye forståelsesramme for Aarhus Kommune er et frihedskald. Mere frihed til fagligheden, til forsøg, til at finde nye perspektiver og invitere andre ind i arbejdet med at gøre Aarhus til det levende fællesskab, som er det overordnede ønske. Men dilemmaerne og faldgruberne er mange – fra stram lovgivning til aktivistiske politikere, der gerne vil ned i enkeltsager, siger stadsdirektør Niels Højberg.



NIELS HØJBERG

På et plejehjem var der en meget syg mand. Han ville gerne ligge i sengen på en bestemt måde, for sådan havde han det bedst og færrest smerter.

Personalet forstod ønsket og indrettede sengen, så manden kunne være så godt tilpas som muligt i den. Og så kom Arbejdstilsynet og satte en stopper for det, for sengen var ikke indrettet efter reglerne.

Hvad gør man så?

"Jeg måtte bare sige pas," fortæller stadsdirektør Niels Højberg, der fik historien om den syge mand fortalt, da han holdt seminar for ledere om at tænke kommunen forfra.

"Vi er ikke kommet dertil, at man reelt kan modgå de regler, der er for indretning af arbejdspladsen. Og hvis det skal være en offentlig institution med de regler og det tilsyn, der er der, så kan vi ikke lave om på det. Så må vi finde andre måder at imødekomme ham på. Og sådan er der mange udfordringer og dilemmaer, man ryger ind i," siger han.

Den nye forståelsesramme for Aarhus Kommune er på mange måde et frihedsbrev. Der skal være mere plads til borgerens ønsker, til civilsamfundet, til initiativer nedefra og udefra, til fagligheden, til at eksperimentere.

Men samtidig er der strammet så gevaldigt op i den offentlige sektor de seneste mange år, at de gode intentioner kan strande på manglende tid eller snærende lovgivning.

"I et så gennembureaukratiseret og gennemreguleret samfund som det danske er det her en overordentlig svær øvelse. Fordi du på den ene side har en meget omfattende lovgivning og et omfattende styringsre-

gime, både centralt og lokalt. Og politikere, der har kroge i alle dele i det her store system og ofte har en aktivistisk tilgang og vil ind over enkeltsager. Og på den anden side vil vi gerne give plads til borgeres og virksomheders ønsker, behov og forskellighed. Det er rigtig svært," siger Niels Højberg og sammenligner det med at vende en supertanker.

"For den er forbundet og fortøjet så utrolig mange steder, at det at få kappet fortøjningerne og få en anden kurs i sig selv er en kæmpe øvelse."

Det er altså en rasende svær transformation, som Aarhus Kommune er i gang med, og den vil være svær for alle involverede – om det er den enkelte borger, medarbejder, leder eller politiker.

Men forandringen rummer også løsningen på nogle af dilemmaerne, siger Niels Højberg.

"Hvis man inviterer andre indenfor, kan der så ikke være ressourcer i det? Samskabelsen giver et frirum, selv om jeg godt ved, at det er bøvlet og svært at bede andre om at komme ind i ens revir. Det kræver, at man er mere rummelig. Men vi kan også se, at der, hvor man kan have rummeligheden, der er højere social kapital og mindre sygefravær," siger Niels Højberg og tilføjer, at et andet felt, som kan bringe den ønskede frihed nærmere, er at arbejde med at mindske kontrollen.

"Vi tager diskussionen om, hvad det er, vi bruger tiden på. Regeringens nye udspil om at prøve friheden af på nogle områder kan være rigtig interessant. Hvis man tør smide det hele væk, hvad kan man så flytte på?"

Niels Højberg understreger, at ledelseskvaliteten bliver helt afgørende for, om Aarhus-eksperimentet kan lade sig gøre. Det gælder både de faglige ledere og de politiske.

"Min rolle bliver at minde politikerne om, at hvis det skal lykkes, så bliver vi nødt til at fastholde, at der skal være et decentralt ledelsesrum, som de ikke piller i. Det er svært, for mange af de politikere, vi har, går meget op i enkeltsager. Vi er 30.000 medarbejdere i kommunen, og vi har et samlet budget på over 20 milliarder kroner. Der kan man ikke lave en regel, der gælder alle, eller samle alle klager op og lade politikerne se dem. Det giver ingen mening."

Niels Højberg understreger, at her bliver politikerne i højere grad nødt til at stole på den decentrale ledelse og på medarbejderne. For hver enkelt skoleklage kan ikke diskuteres politisk. Der er 40.000 skoleelever i Aarhus Kommune.

Men samtidig er det en del af politikernes virkelighed, at de skal forholde sig til enkeltsager. Hvis en borger klager direkte til dem. Eller hvis en sag bliver taget op af medierne – her vil det typisk være politikerne, der skal stå på mål for noget, de ikke nødvendigvis har den store indsigt i.

Også her ser Niels Højberg, at transformationen kan bære løsningen. Mere transparens. Bedre og lettere klageveje for borgeren. Mere borgerinddragelse. Medarbejdere, der tør tage dialogen, og en kultur, hvor man ikke forsøger at dække over fejl, men i stedet lærer af dem. Som Niels Højberg konstaterer, er det ofte ikke fejlen i sig selv, men forsøget på at dække over den, der for alvor gør borgerne vrede og frustrerede.

"Hvis jeg skal skære det ud i pap: Mit vigtigste tema er at få skabt accept af det decentrale råderum bureaukratisk og politisk. Gerne på sådan en måde, at det omgivende samfund kan få en langt større rolle at spille i, hvordan etableringen af det fælles finder sted. Det selv at få lov at udfylde rammen giver ansvarlighed. Vi skal have afviklet systemtyranniet, og når vi har borgerne med i arbejdet og sætter deres trivsel, ønsker og behov i centrum for opgaven, vil der også opstå et andet udgangspunkt for at håndtere nogle af dilemmaerne. Og her skal vi løbende besinde os på K.E. Løgstrups ord om, at den enkelte aldrig har med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd."

SÅDAN ER AARHUSKOMPASSET BLEVET TIL

Aarhuskompasset er udarbejdet af Tænketanken Mandag Morgen på opdrag af Aarhus Kommune. Tænketanken Mandag Morgen har haft det fulde redaktionelle ansvar. Følgende 95 politikere, direktører, ledere, medarbejdere, borgere og interessenter er blevet interviewet i forbindelse med tilblivelsen af Aarhuskompasset:

Adnan Imsirovic, sagsbehandler, Opkrævningen, Kultur og Borgerservice
Allan Aagaard, direktør, Aarhus Teater
Anders Moe Rasmussen, borger og pårørende
Anette Poulsen, pædagogisk leder, Sølystskolen, Børn og Unge
Anne Eg Jensen, projektleder, Borgerservice, Kultur og Borgerservice
Anne Vest Hansen, daglig leder, CFIA, Kultur og Borgerservice
Bünyamin Simsek (V), rådmand, Teknik og Miljø
Casper Sønnichsen, projektleder, Energispring, Teknik og Miljø
Charlotte Storm Gregersen, økonomichef, Sundhed og Omsorg
Cynthia Marie Nielsen, familierådgiver, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Dorte Krejlgaard Nielsen, lærer, Viby Skole, Børn og Unge
Erik Kaastrup-Hansen, direktør, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Fie Lund Lægaard, IT-forretningsspecialist, Opkrævningen, Kultur og Borgerservice
Gertie Heide Sørensen, socialrådgiver, Voksne, Job og Handicap, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Helle Ravn Sørensen, sagsbehandler, Teknik og Miljø
Henrik Rydahl, musikterapeut, Kultur- og kontaktsted Kragelund, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Henrik Seiding, direktør, Teknik og Miljø
Hosea Dutschke, direktør, Sundhed og Omsorg
Ina Risom Bøge Eskildsen, chefkonsulent, Økonomi, Mål- og Økonomistyring, Sundhed og Omsorg
Jacob Bundsgaard (S), borgmester
Jane Kallestrup, udviklingskonsulent, HR, Borgmesterens afdeling
Jan Schrøder, borger og formand for Aarhus Ø Fællesråd
Jeppe Spure, borger og formand for Frederiksbjerg og Langenæs Fællesråd
Jens Christian Ladekær Sandbjerg, udviklingskonsulent, Borgmester og Ledelsessekretariat, Borgmesterens afdeling
Jesper Frandsen, civilingeniør, Teknik og Miljø
Jesper Weber Skorstensgaard, repræsentant for Aarhus Lærerforening
Jette Skive (DF), rådmand, Sundhed og Omsorg
Julie Niebe Elmholdt, projektkoordinator, Folkesundhed Frydenlund, Sundhed og Omsorg
John Liholm, projektleder, Voksne, Job og Handicap, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Jonna Madsen, viceområdechef, Sundhed og Omsorg
Katrine Kracht, planlægger, Teknik og Miljø
Kirsten Jørgensen, direktør, Kultur og Borgerservice
Kirsten Sørensen, læringspartner, Stærkere Læringsfællesskaber, Børn og Unge
Kristian Würtz (S), rådmand, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Knud Aarup, formand, Røde Kors
Laila Nielsen, pædagogisk leder, Studsen, Børn og Unge
Lars Larsen, faglig leder, Center for Livskvalitet, Sundhed og Omsorg
Lilli Bach Andersen, borger og plejemor
Linn Wittendorff, projektleder, Sundhed og Omsorg
Lisbeth Møller Poulsen, leder af sundhedsenhed Nord, Sundhed og Omsorg
Lisbeth Mærkedahl, bibliotekar, Hovedbiblioteket, Kultur og Borgerservice
Lise Uhre Pless, forvaltningschef, Borgmesterens afdeling
Lene Hartig Danielsen, chef for Borgerservice, Kultur og Borgerservice
Lene Øster, chefkonsulent, Erhvervs- og Kulturform, Kultur og Borgerservice
Lone Hindø (S), medlem af magistraten
Lone Jensen, daglig leder, Ungdomskulturhuset, Kultur og Borgerservice

Lone Norlander Smith (EL), medlem af magistraten
Lotte Henriksen, socialchef, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Maj Morgenstjerne, udviklingschef, Sundhed og Omsorg
Maja Mildahl, pædagog, Ællebælle Tranbjerg Dagtilbud, Børn og Unge
Marianne Gilbert Nielsen, repræsentant for BUPL
Marie Herborg Krogh, innovationskonsulent, CFIA, Kultur og Borgerservice
Marleen Stefansen, afdelingsleder, Ungdomscentret, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Martin, borger og ansat i flexjob
Martin Bilberg, kontorchef, Effekt og Økonomi
Martin Thim, borger i Sydhavnskvarteret og leder af Kulbroen
Martin Østergaard Christensen, direktør, Børn og Unge
Mette Bach Møller, læsevejleder, Virupskolen, Børn og Unge
Mette Skautrup (K), medlem af magistraten
Mikael Carlsen, centerchef, Center for Specialpædagogiske Børnetilbud, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Michael Tolstrup, koordinerende afdelingsleder, Teknik og Miljø
Morten Skou Nicolaisen, specialkonsulent, Teknik og Miljø
Niels Højberg, stadsdirektør
Ole Keldorf, sportschef, ESAA, Kultur og Borgerservice
Ole Kiil Jacobsen, chef for pædagogisk afdeling, Børn og Unge
Otto Ohrt, sundhedschef, Sundhed og Omsorg
Paul Nautop, stifter, Sager der Samler
Per Knage, uddannelseskonsulent, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Pernille Cæcilie Petersen, fuldmægtig, Effekt og Økonomi, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Peter Poulsen, bestyrelsesmedlem, Røde Kors
Peter Thorsgaard, salgs- og udviklingschef, A. Enggaard
Pernille Lønstrup, klubpædagog, Klub Sølyst, Børn og Unge
Pernille Remme Dalsgaard, sundhedsstrategisk konsulent, Sundhed og Omsorg
Preben Bøgelund, centerchef, Job, Udsatte og Socialpsykiatri, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Rabih Azad-Ahmad (R), rådmand, Kultur og Borgerservice
Randi Nørgaard, arkitekt, Plan, Teknik og Miljø
Sabine Louring, sygeplejerske, Sundhed og Omsorg
Simon Calmar, professor ved Institut for Statskundskab og leder af TrygFondens Børneforskningscenter
Simon Frost, jobpædagog, Flexjob og Særlige virksomhedsindsatser, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Sofie Worm Tighe, sundhedsmedarbejder, Sundhed og Omsorg
Steen Lee Mortensen, afdelingsleder, Center for Livskvalitet, Sundhed og Omsorg
Stine Kristensen, programstyrer, Værdibørsen, Sundhed og Omsorg
Susanne Holst, teamleder, Stærkere Læringsfællesskaber, Børn og Unge
Søren Haugaard Madsen, erfaringsekspert i Ligeværdige Partnerskaber
Søren Kronborg Pedersen, repræsentant for AC
Thilde Dam Ernst, pædagog og fagligt fyrtårn, Under Bøgen, Børn og Unge
Tomas, borger og medborgerguide
Tina Brammer Kristensen, OCN-projektkoordinator, Børn og Unge
Tove Bilde, organisationskonsulent, Voksne, Job og Handicap, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Thomas Medom (SF), rådmand, Børn og Unge
Trine Aarskov Friis, faglig konsulent, Voksne, Job og Handicap, Sociale Forhold og Beskæftigelse
Trine Kiil Naldal, kvalitetskonsulent, Sundhed og Omsorg
Ulla Moe Rasmussen, borger og pårørende
Vibeke Skjøttgaard, borger og beboer i Øgaderne
Yasemin Tamer, sygeplejerske, Sundhed og Omsorg

mandagmorgen
TÆNKETANKEN

AARHUS
KOMMUNE