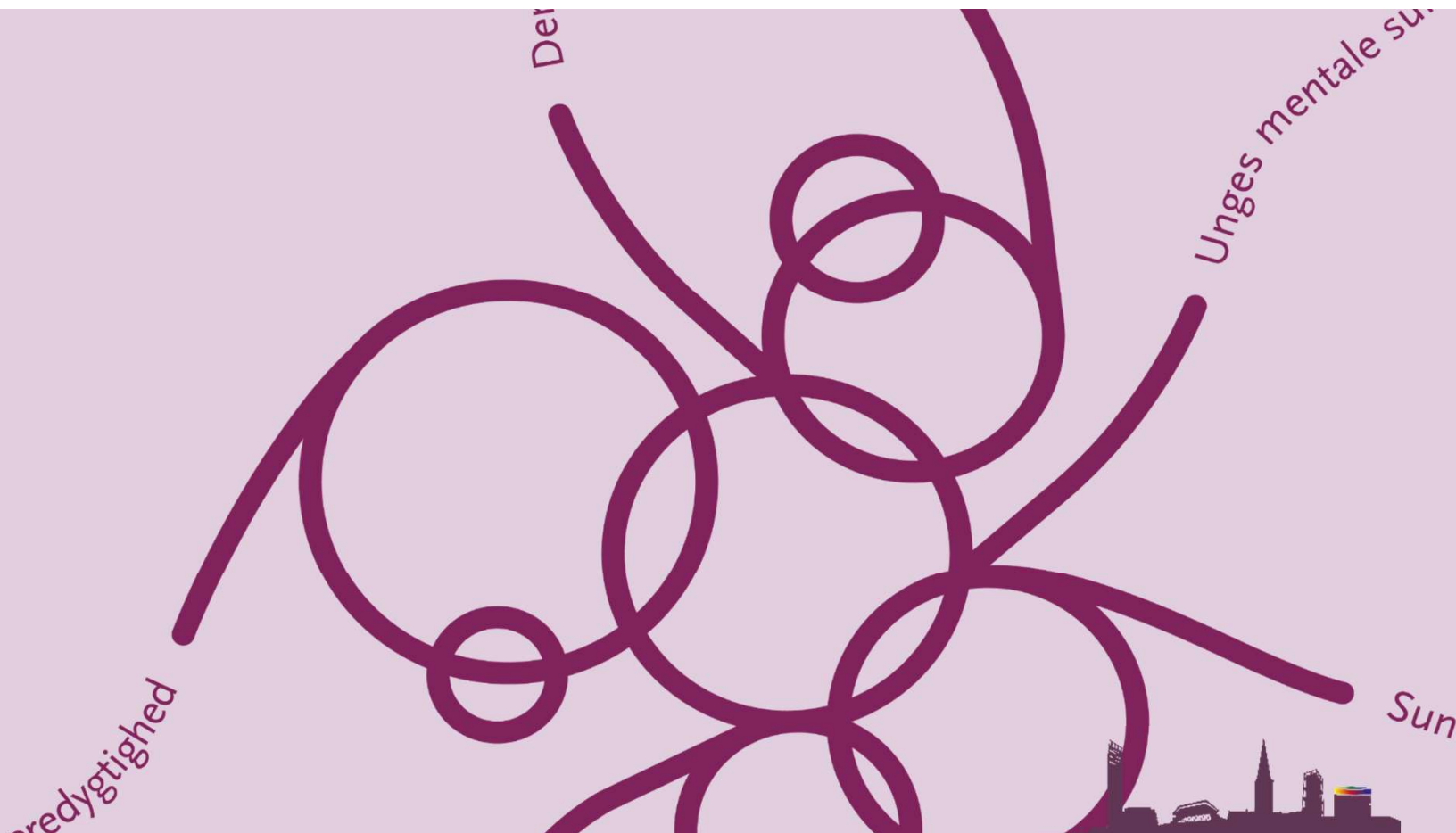




Hvad er vi i gang med at gentænke?

Læring efter det første år i arbejdet med vilde problemer

Magistratens status, januar 2023

AARHUS
KOMMUNE





**Et kig ind i hvert
enkelt vildt problem**



Et kig ind i hvert af de vilde problemer

I vedlagte seks bilag får du indblik i arbejdet med hvert enkelt af de vilde problemer:

- Det, vi har nået indtil nu, og er tilfredse med
- Det, der er i gang eller under planlægning
- Det, vi skal blive bedre til
- Der, hvor vi har brug for politisk hjælp

På temadrøftelsen den 9. januar 2024 er især det sidste af disse spørgsmål afsæt for dialogen ved de seks stande.



Fælles læring



Generelle mønstre, når vi ser på tværs

På de kommende sider præsenterer vi kort fem generelle mønstre, som træder frem når vi ser på tværs af arbejdet med de vilde problemer.

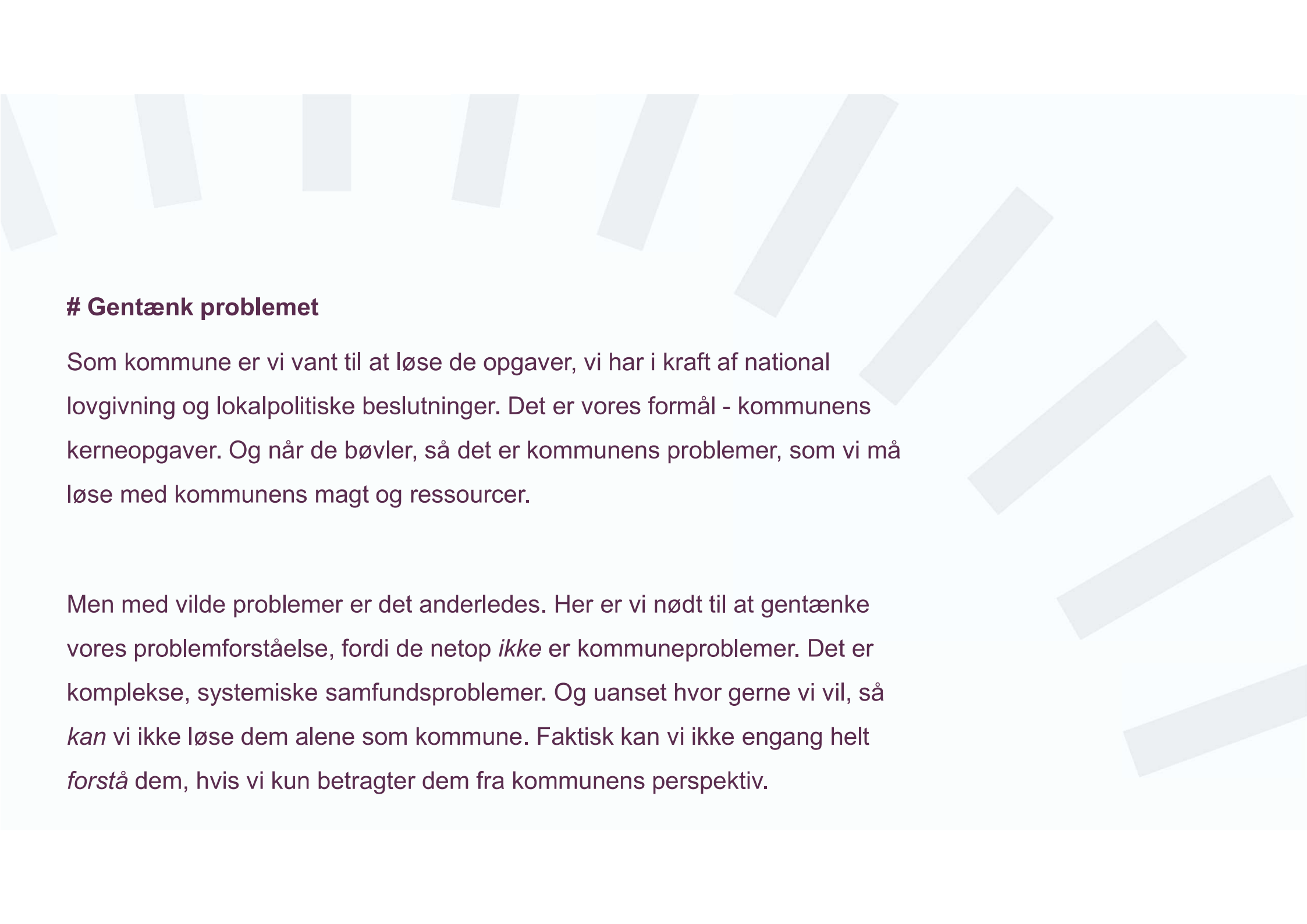
Det er perspektivskift, som opgaven kalder på – og som udfordrer os, netop fordi vi er en kommune:

- # Gentænk problemet
- # Gentænk mulighederne
- # Gentænk holdet
- # Gentænk inddragelsen
- # Gentænk tempoet



Gentænk problemet





Gentænk problemet

Som kommune er vi vant til at løse de opgaver, vi har i kraft af national lovgivning og lokalpolitiske beslutninger. Det er vores formål - kommunens kerneopgaver. Og når de bøvler, så det er kommunens problemer, som vi må løse med kommunens magt og ressourcer.

Men med vilde problemer er det anderledes. Her er vi nødt til at gentænke vores problemforståelse, fordi de netop *ikke* er kommuneproblemer. Det er komplekse, systemiske samfundsproblemer. Og uanset hvor gerne vi vil, så *kan* vi ikke løse dem alene som kommune. Faktisk kan vi ikke engang helt *forstå* dem, hvis vi kun betragter dem fra kommunens perspektiv.

**# Gentænk
mulighederne**



Gentænk mulighederne

Som kommune har vi den betroede opgave at forvalte skatteborgernes penge med omhu – og vi gør os umage med at gøre det, der virker. Udfordringen med de vilde problemer er blot, at vi ikke *ved*, hvad der virker. Hvis vi gjorde, var problemerne slet ikke vilde, og vi havde allerede sat det virkningsfulde i værk. Derfor ser vejen fra problem til muligheder anderledes ud, når opgaven er vilde problemer.

Vi skal forstå, hvad der egentlig vedligeholder og forstærker problemerne.

Vi må forlade forestillingen om, at vi skal lede efter én løsning pr. problem.

Vi har brug for missioner. Noget, nogen gerne vil sammen.

Gentænk holdet



Gentænk holdet

Som kommune er vi et klassisk bureaukrati med en lang tradition for, at én opgave løses bedst af én person. Er det en opgave af politisk eller strategisk karakter, udpeger vi typisk én betroet medarbejder i forvaltningen til at tage sig af den.

Men med vilde problemer kommer man længere, hvis man tør gentænke, hvordan man sætter holdet. Fordi de vilde problemer kræver et flet af flere perspektiver, hvis vi skal forstå, hvad der egentlig er på spil. Man kan ikke nøjes med *enten* at være dygtig til den politiske proces *eller* forstå kerneopgaven *eller* afprøve nye innovative metoder *eller* frisættende projektledelse. Derfor handler det ikke bare om at gentænke *det kommunale hold* omkring opgaven – men også om at sætte et hold sammen med andre end os selv.



**# Gentænk
inddragelsen**

The image shows a man in a dark suit standing and addressing a group of people seated in a modern, multi-level hall. The audience is diverse in age and is seated in rows of chairs. In the background, there are large windows and several informational boards. One board on the right is titled 'Unge mentale sundhed og trivsel' (Young people's mental health and well-being) and lists age groups: '15-19...', '20-25...', and '26-30...'. Another board in the center has the text 'Sundhed ved i alt' (Health in everything). The hall has a wooden floor and a balcony with a glass railing on the upper level.

Gentænk inddragelsen

Som kommune har vi længe øvet os på at blive bedre til inddragelse. Fordi det gør os klogere på, hvad der har værdi for borgerne og samfundet. Og fordi vi måske endda kan løse velfærdsopgaven bedre og billigere sammen med borgere, civilsamfund, erhvervs- og kulturliv. Det er smart, når ressourcerne skal bruges med omhu, og det er godt for tilliden imellem os.

Men med vilde problemer kan vi ikke nøjes med at invitere omverdenen ind med det formål at hente viden. Derfor er vi begyndt at skelne bevidst mellem inddragelse, der skaber *indsigter* – og inddragelse, der *mobiliserer*. Vi har nemlig brug for mange flere kræfter end kommunens egne, hvis vi skal lykkes med at sætte en bevægelse i gang omkring et problem.

A group of five people are gathered in a modern, brightly lit interior space. The ceiling is a prominent feature, made of a grid of circular perforations. The people are dressed in casual to semi-formal attire. One woman on the left is wearing a dark jacket and glasses. Next to her is another woman in a dark coat. In the center, a man in a light-colored button-down shirt is smiling and looking towards the group. To his right, a woman in a dark blazer is looking at him. On the far right, a woman in a dark, flowing dress is seen from the back, with her hands on her hips. The overall atmosphere is professional yet relaxed.

Gentænk tempoet

Gentænk tempoet

Som kommune er vi drevet af 1-årige budgetter og 4-årige valg. Det påvirker organisationens tempo, tålmodighed og tidshorisonter. Vi bestræber os på aldrig at gøre noget unyttigt – nogle gange med den konsekvens, at vi 'tisser i bukserne for at holde varmen'.

Men de vilde problemer kalder på, at vi *ikke* tænker kortsigtet. Hvis vi skal påvirke de vilde problemer, skal vi arbejde med svar og beslutninger, der rækker langt ind i fremtiden – og som kræver en anden forberedelse, end vi er vant til. Det er bare rigtig svært, fordi vi altid har forbundet politisk og strategisk handlekraft med selve det *at handle*. Og fordi de svar og beslutninger, der gavner de fremtidige generationer, vil kunne mærkes som afsavn hos os selv – nu og her. Og det er hverken attraktivt eller populært.