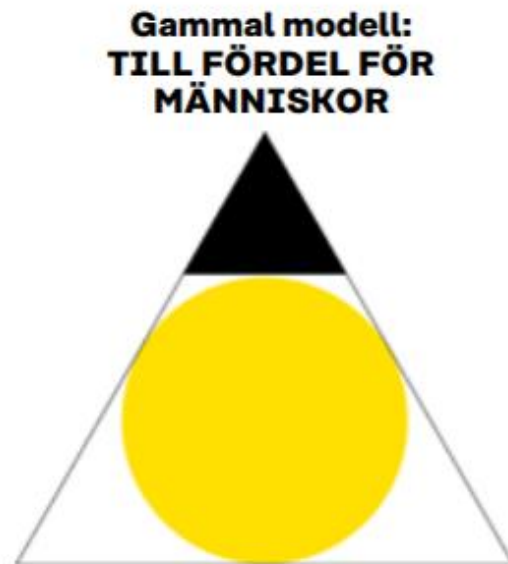




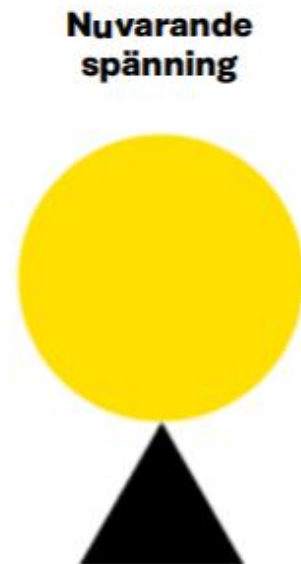
Människoorienterat* (medborgare & medarbetare) ledarskap i offentlig förvaltning

lösningsfokuserat ledarskap coaching

SYSTEMATISK FÖRÄNDRING



Institutionerna arbetar till fördel för människorna.



Inflytandet har övergått till människorna.
Rådande institutioner ifrågasätts.



Institutionerna arbetar utan silogränser tillsammans med människor.

Källa: Trust Barometer (2017). Edelman (bearbetning)

Sitra



Marika Tammeaid

Lösningsfokuserad coach och handledare

Utbildare av coacher och handledare

Learning designer

Ledarskapsutbildare

Förändringskonsult

Utvecklingsdirektör på Självständighetsjubileets
barnstiftelse

Självständighetsjubileets barnstiftelse

Syftet med Självständighetsjubileets barnstiftelse sr. (Itla) är att främja och stödja välbefinnande och jämlikhet bland barn och barnfamiljer bosatta i Finland, likaså att främja och stödja deras ställning och en bra framtid för dem.

Kunskap, innovationer och utbildning är Itlas tre verksamhetsområden.

I december 2017 fattade riksdagen ett jubileumsbeslut att donera 50 miljoner euro till Itla. Samtidigt utsågs en delegation för Itla som består av riksdagsledamöter. Delegationen följer, stöder och främjar stiftelsens verksamhet.

Two children, a boy and a girl, are standing in a field of tall, green grass. The boy is on the left, wearing a dark t-shirt, and the girl is on the right, wearing a light-colored t-shirt. They are both looking towards the camera. The background is a vast field of grass under a bright sky.

itla

Courses and participants between August 2017 – December 2018

6

Courses,
duration
7-8 months



49,6%
Women

50,4%
Men

Top leadership
of 11
government
agencies

66

Training modules
in Finland

6

Trips to
abroad

150

Participants
in mixed
groups of 25

80%

of present
top leadership of 12
ministries

SITRA

Renewal of the public sector - Enabling leadership

INTERNAL CHANGE GOALS:

- Cross-administrative phenomenon-based cooperation
- Human-centered and strengths-based leadership
- Creating and strengthening trust-based cooperation networks

EXTERNAL CHANGE GOALS:

- Phenomena-based public policy implementation
- From mindset of public administration to mindset of public service
- Putting citizens at the center

Building meta-skills enabling the both changes and strengthened personal agency in the complex world

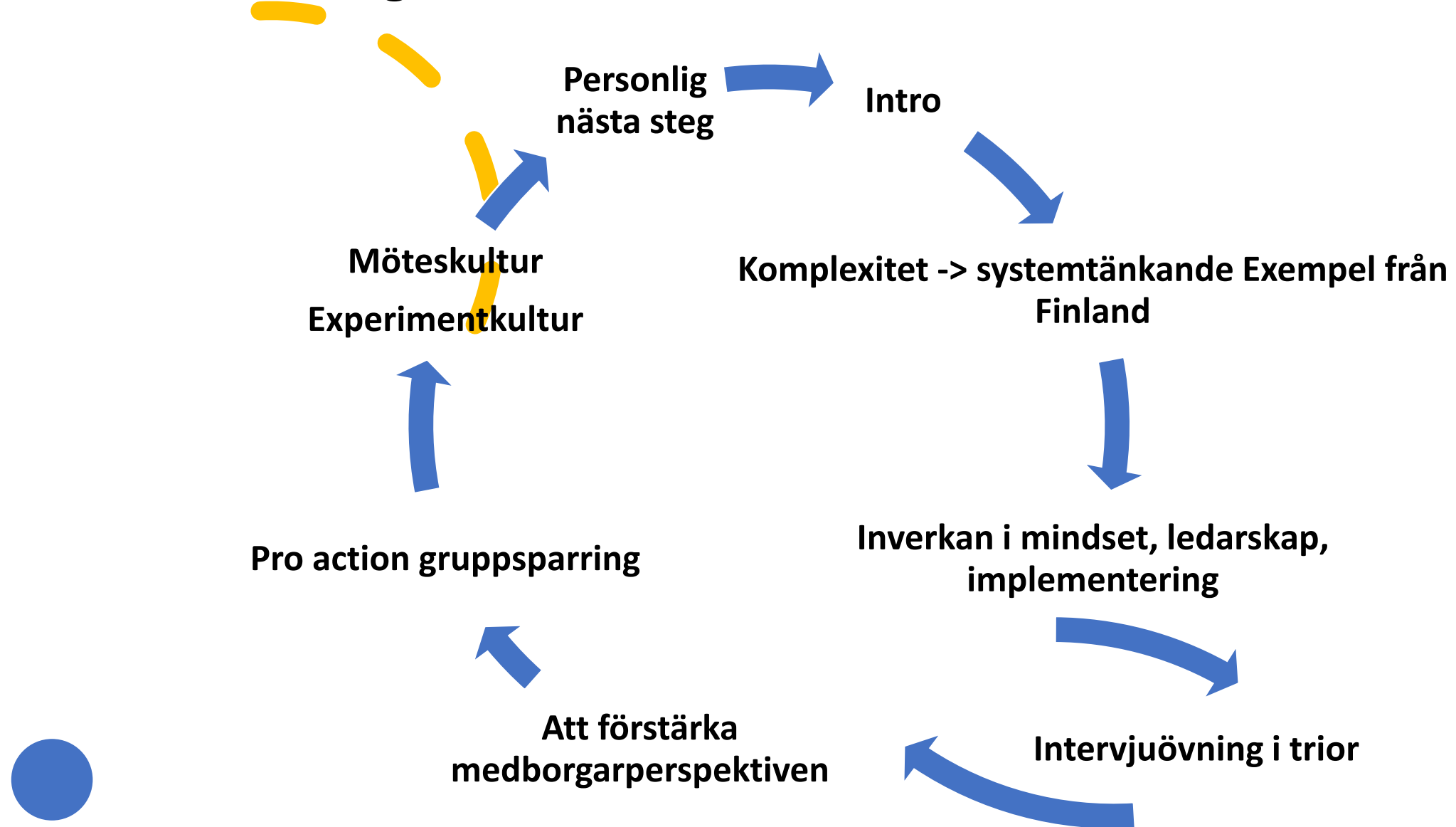
Virtanen & Tammeaid:

Developing Public Sector Leadership

New rationale, best practices and tools

Springer, 2020

Vad innebär dagen?



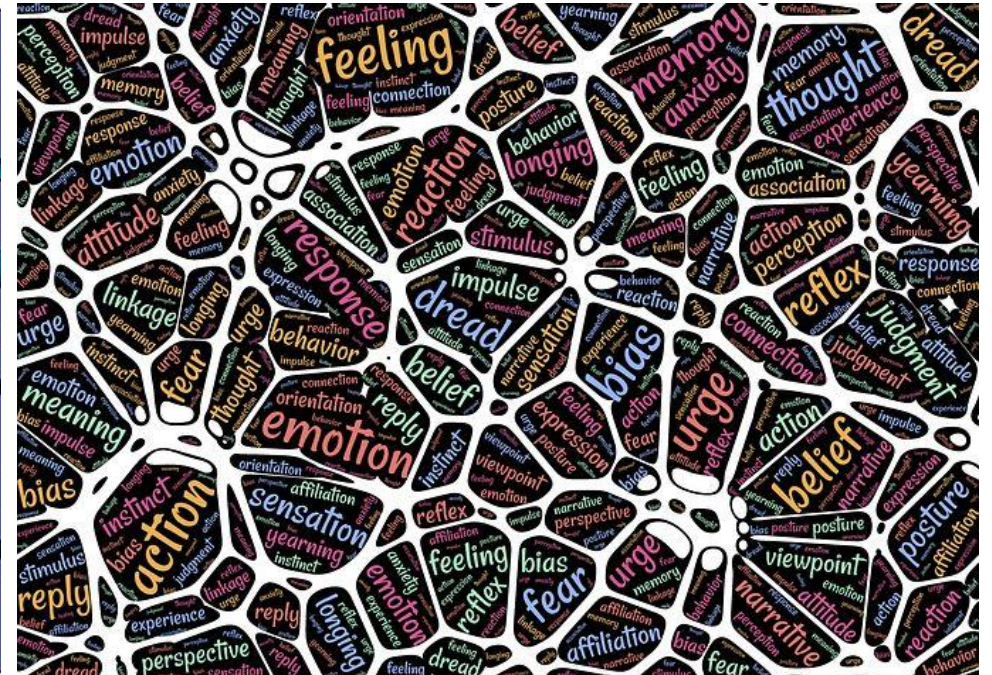
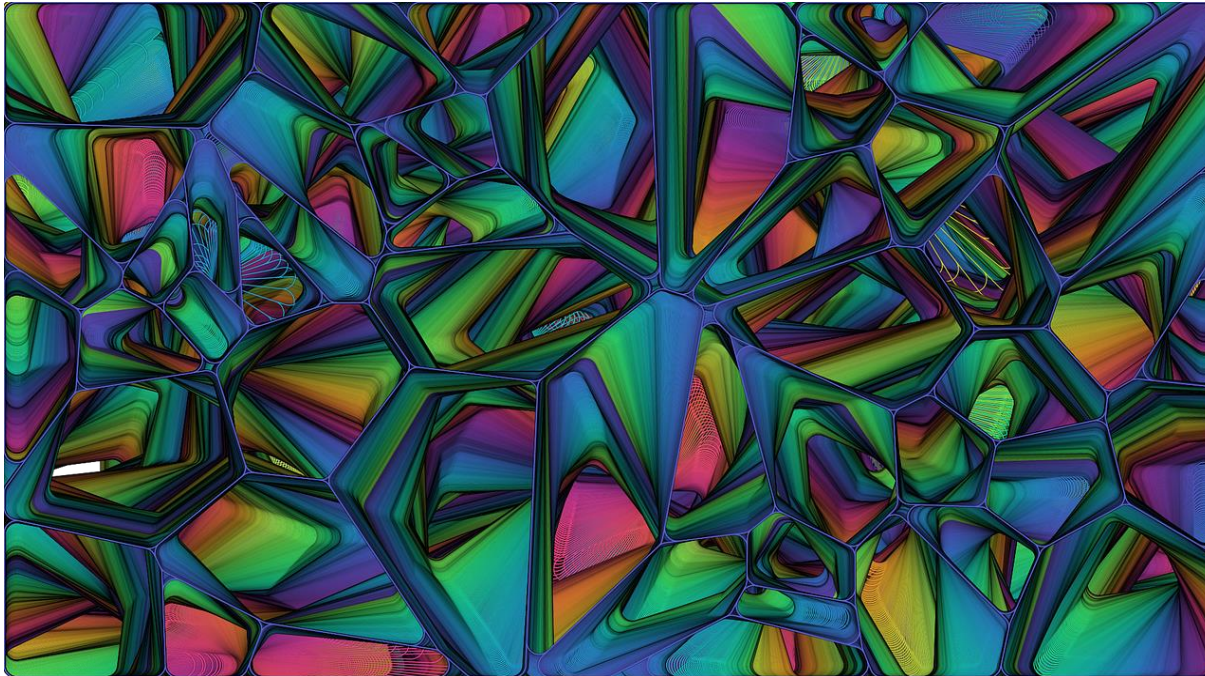


Vision: Att arbeta strategiskt och långsiktigt på den offentliga sektorn

Världen förändras – hur borde den offentliga sektorn och ledarskapet förändra sig?

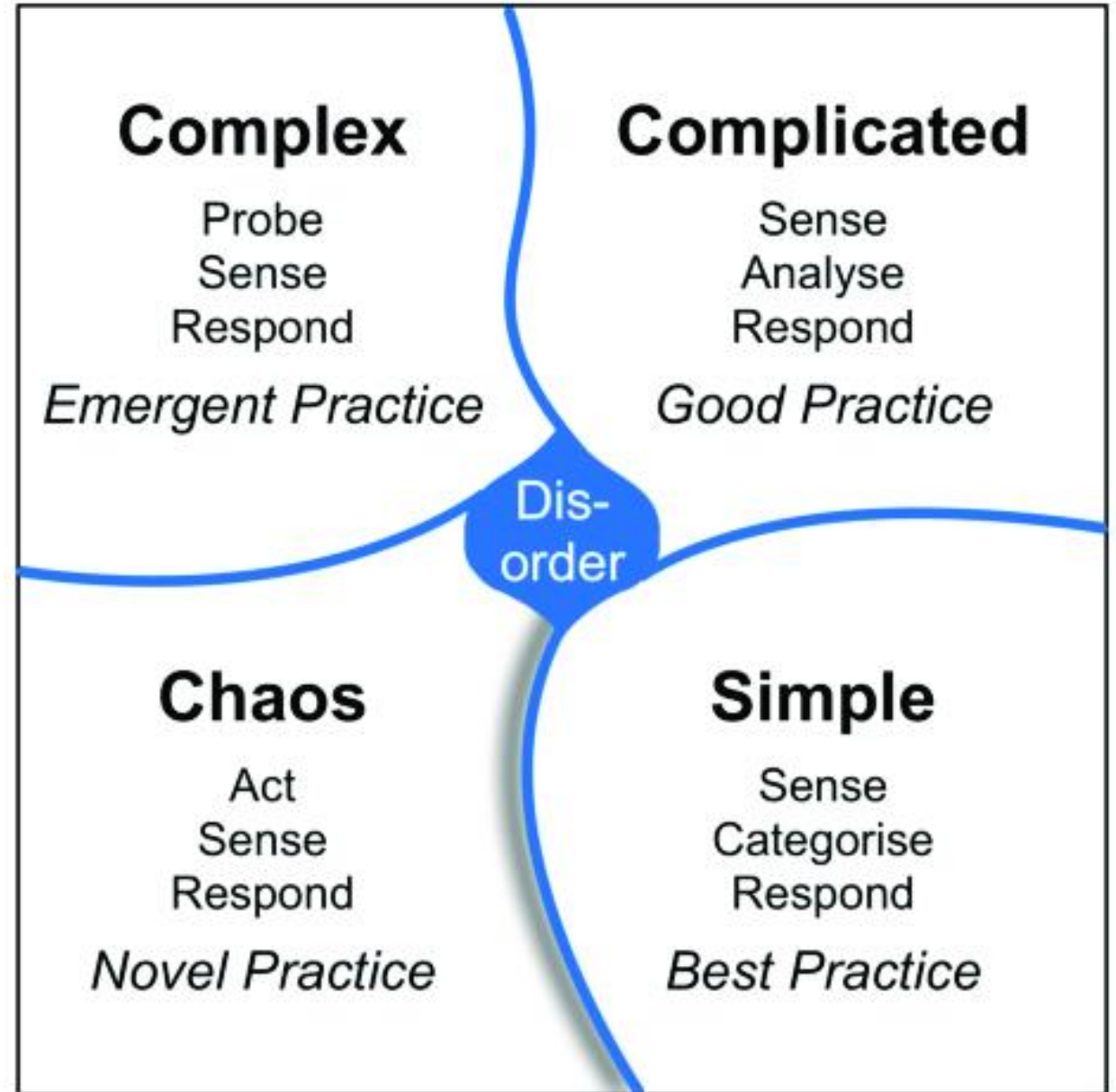
VUCA är en förkortning av orden volatility, uncertainty, complexity och ambiguity - instabilitet, osäkerhet, komplexitet och tvetydighet.

VUCA används för att beskriva den snabbföränderliga och svårbegripliga värld



David Snowden

14.1.2020



I en komplex situation kan vi inte fastställa ett problem.

Istället bör vi prata om erfarenheter och praxis.

-

Det är ett tecken på mekanistiskt tänkande att det kan finnas en ömsesidig förståelse av det exakta problemet. Istället agerar initiativtagare trots osäkerheten och experimenterar med olika inställningar för att se vad som fungerar - för att upptäcka problemfältet och lösningarna samtidigt.

Virtanen & Tammeaid:

Developing Public Sector Leadership

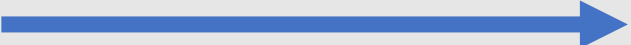
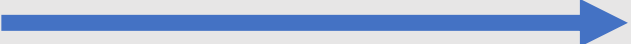
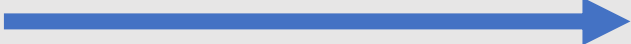
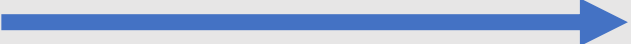
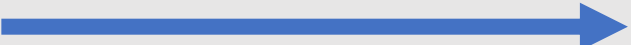
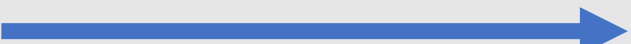
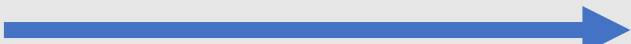
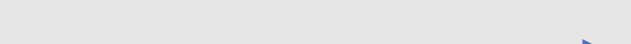
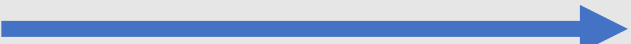
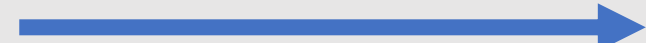
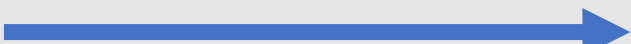
New rationale, best practices and tools

Springer, 2020



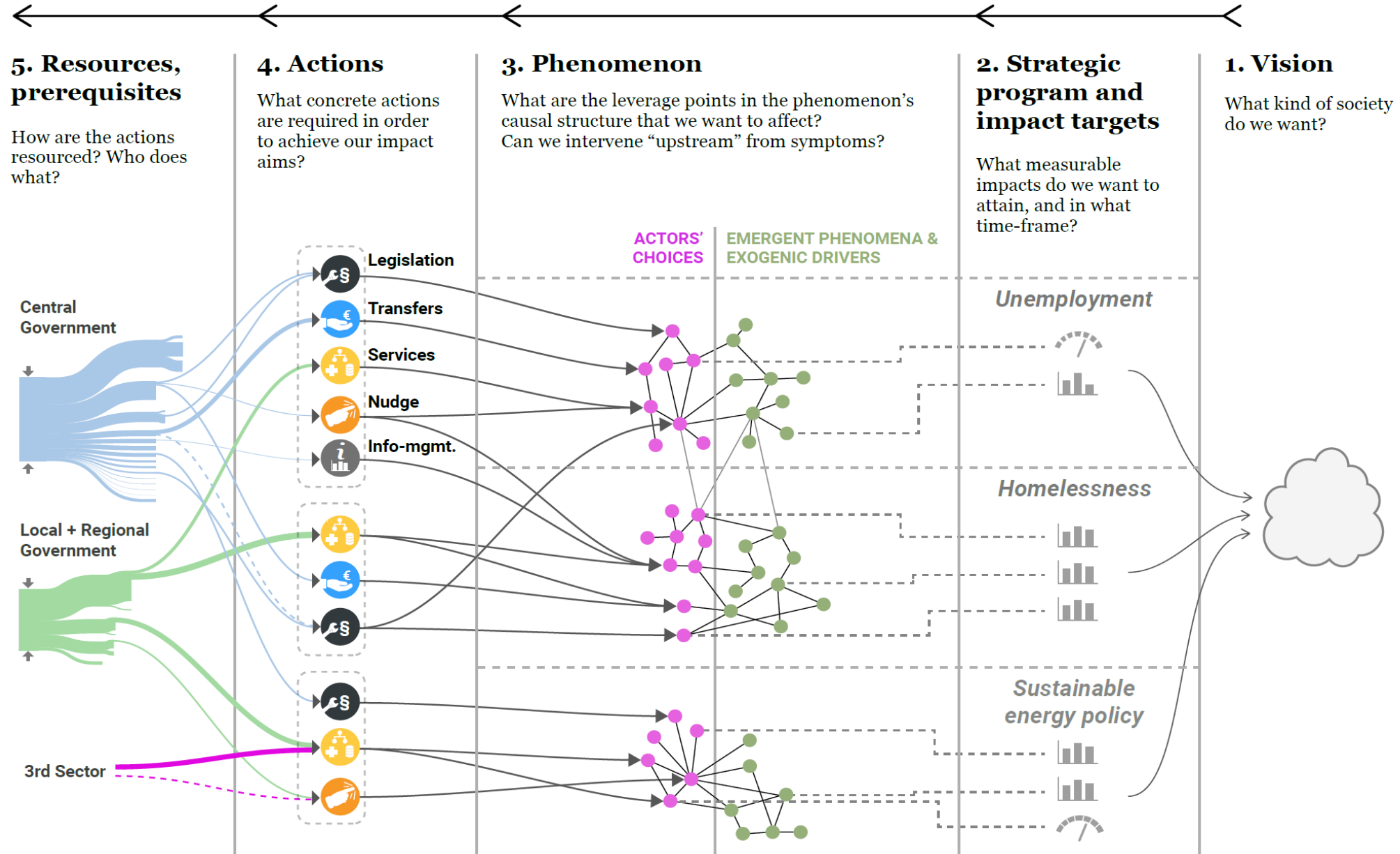
"Allting är mycket osäkert, och det är just det som lugnar mig."

Tove Jansson: Trollvinter

FROM	<u>Transformation of the public sector</u>	TO
Closeness		Openness to new influences
Organisation-and-structure-driven		Citizen-and-customer-driven
Working in a siloed fashion		Working cross-agency and in a cross-sectoral manner
Individualism and competition		Cooperation and togetherness
Sticking to old ways of working		Innovating new ways of working
Closed and indirect interaction		Transparency and trust
Position and hierarchy driven		Broad use of different expertise and capabilities
Focus of capacity building is filling skill gaps		Investing in the long-term development of skills and capabilities
Patchy picture of the future and anticipatory work occasional		Investing in joint foresight and building a future vision
Finding renewing the government ways of working as an obligation		An inspirational part of one's own role
Being a public sector leader felt more as a responsibility		More like a privilege

Phenomena-based Government

All rights ©Hahmota Oy 2015-2018
HAHMOTA.FI



Att jobba fenomenbaserad i offentlig förvaltning betyder...

- **Identifiering:** Vilka händelser eller förändringar i samhället bör offentliga myndigheter svara på? Var skulle förändring vara viktig/Vilka möjligheter bör utnyttjas?
- Vem påverkas av fenomenet? För vem är fenomenet en utmaning/en möjlighet? Vilken roll den offentliga förvaltningen har/tar? Vår har vi redan gjort? Vilka är de faktiska åtgärderna? Rollen som andra aktörer har? Vad gör de redan nu?
- Hur hanterar vi fenomenet för tillfället? Begär och rädslor. Från vilken värdegrund ser vi på fenomenet och dess möjliga lösningar? Hur förstår vi människors motiv och mål?
- Gränsvillkor och möjligheter till förändring? Ekonomiska, juridiska, politiska och sociala gränser. Varför just nu?
- **Omramning:** Kan fenomenet och dess gränser tänkas helt annorlunda?
- **Idéer för lösningar:** Hurdana olika åtgärdsstilar har vi? Hur kan vi uppnå önskade effekter?
- Om ingenting ändras, vad kostar de? Ekonomiskt, socialt? Vad vet vi om andra biverkningar?

STYLES OF GOVERNMENT INTERVENTION	Early stage intervention	Framing, piloting and market forming	Scaling, mainstreaming and market building	Moving in mature markets and policy ecosystems
Government as COLLABORATOR working with others to build evidence and develop ideas	Champion , i.e. build case for change and retain alliances for action	Convening power , i.e. draw together expertise from across system	Connecting networks , i.e. encourage government experts and citizens to co-create change	Co-producing , i.e. co-deliver by steering different actors from across the system to deliver outcomes
Government as STEWARD steering a sector through influence and information	Agenda setting , i.e. build awareness and confidence in new opportunities by providing thought leadership	Strategy and skills planning , i.e. prepare for changing workforce demands and consequences of change	Educating and informing , i.e. ensure regulation is sufficiently understood and citizens know what's available for them.	Giving a voice , i.e. creating platforms for citizens and stakeholders to protect vested rights and interests.
Government as CUSTOMER buying goods and commission services	Catalyst , i.e. review, identify and invest in key opportunities with strategic value	Standard setting , i.e. develop standards for data collection and presentation	User centred commissioner , i.e. understanding citizens needs and contracting services that deliver best impact	Levering buying power , i.e. utilise public procurement to encourage investment and protect consumer rights.
Government as PROVIDER designing, providing, and modifying public services	Innovator , i.e. create test beds, sandboxes and trials in real world settings	Service redesign , i.e. establish legitimacy for more human centred services, harnessing political will for change	Service provider , i.e. provide services directly or indirectly through funding and target setting	Choice architect , i.e. nudging behaviour so that the default is both attractive and easy
Government as FUNDER stimulating or leading investment	Early adopter , i.e. invest in the early exploration of new opportunities with strategic value	Fiscal incentives , i.e. direct finance to stimulate new thinking that can drive future opportunities	Grants and subsidies , i.e. incentivise behaviour change through grants or other incentives	Platform provision , i.e. scale up proven ideas through existing infrastructure and public services
Government as REGULATOR regulating a sector and coordinating enforcement	Encourage voluntary codes , i.e. self-regulation, without legislation, allowing for greater flexibility	Governance , i.e. ensure regulation supports the conditions for change and delivers the policy intent	Building a regulatory environment , i.e. ensure regulation enables the intended policy outcomes	Compliance , i.e. support enforcement and harmonise regulatory compliance environment
Government as LEGISLATOR making laws and amending legislation	Green papers , i.e. publish proposals for discussion with stakeholders and the public	White papers & draft bills , i.e. publish proposals for consultation and pre-legislative scrutiny	Primary and secondary legislation , i.e. support a bill through parliament and enact legislation	Amend rules , i.e. statutory instruments (rules, orders) created by delegated authorities (e.g. secretary of state)

Att jobba fenomenbaserad i offentlig förvaltning betyder... (2)

- **Förväntad påverkan:** Vilken påverkan söker vi med valet av varje förändringsmekanism?
- **Missionsplan:** Åtgärder planeras utifrån inverkan på lång sikt (5-25 år)
- Vilka förändringar behövs (hos oss, i andra håll) det för att uppnå den eftersträlvade inverkan?
- Vem ansvarar för att genomföra olika åtgärder? Hur finansieras åtgärderna?
- Vilka yttre faktorer påverkar åtgärderarnas framgång?
- Vilka andra aktörer påverkar fenomenets utveckling? Vilka experter och förändringsskapare behövs med?
- > **Organisering**, riskhantering, kommunikation – *lätt, öppet, itererande*

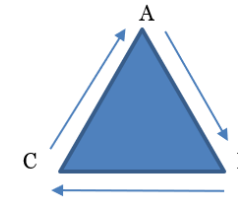
8+1 frågor i "trior"





14.1.2020

8 frågor (30 minuter)



1. Vad inspirerar dig i ditt arbete?

2. Vad har ni redan förnyat i er organisation med beaktande av föränderlig värld och med blick i framtiden?

3. Vad har ni lärt er av det? Vad har hjälpt till i förnyelsen?

4. Vad skulle vara viktigt att göra näst?

5. Vad är den vildaste idén du har haft i tankarna? Om allt vore möjligt, vad skulle du reformera? Med vem? I vilken anda?

6. Vad intressant eller användbart har du sett någon annan göra? Vilka nyttiga lärdomar kunde du dra av det?

7. Vad tycker du att vi i Mälardalen borde göra tillsammans inför globala fenomen och den offentliga sektorns reformkapacitet?

8. Om du själv skulle öva på något nytt under de närmaste månaderna (eller om vi skulle pröva något nytt tillsammans) vad kunde det vara?

Till slutet, överväg tillsammans:

1. Vilket slutmål eller vilken röd tråd eller riktlinje förenar er tre i reformeringen av den offentliga sektorn?

(Samtalstid 10 min)

Slutligen, tacka dina kollegor för chatten!



SCALING UPWARDS



Marika Tammeaid 2019



Förbered dig till safari!

Välj din safari destination och utforska deras service i nätet.

Vilka inlärningsmål har du själv för service safari?

Intervjuerna ledning och personal i organisationen

Hur skapar de en bra kundupplevelse? Hur leds skapandet av en bra kundupplevelse på ett kontinuerligt bas?

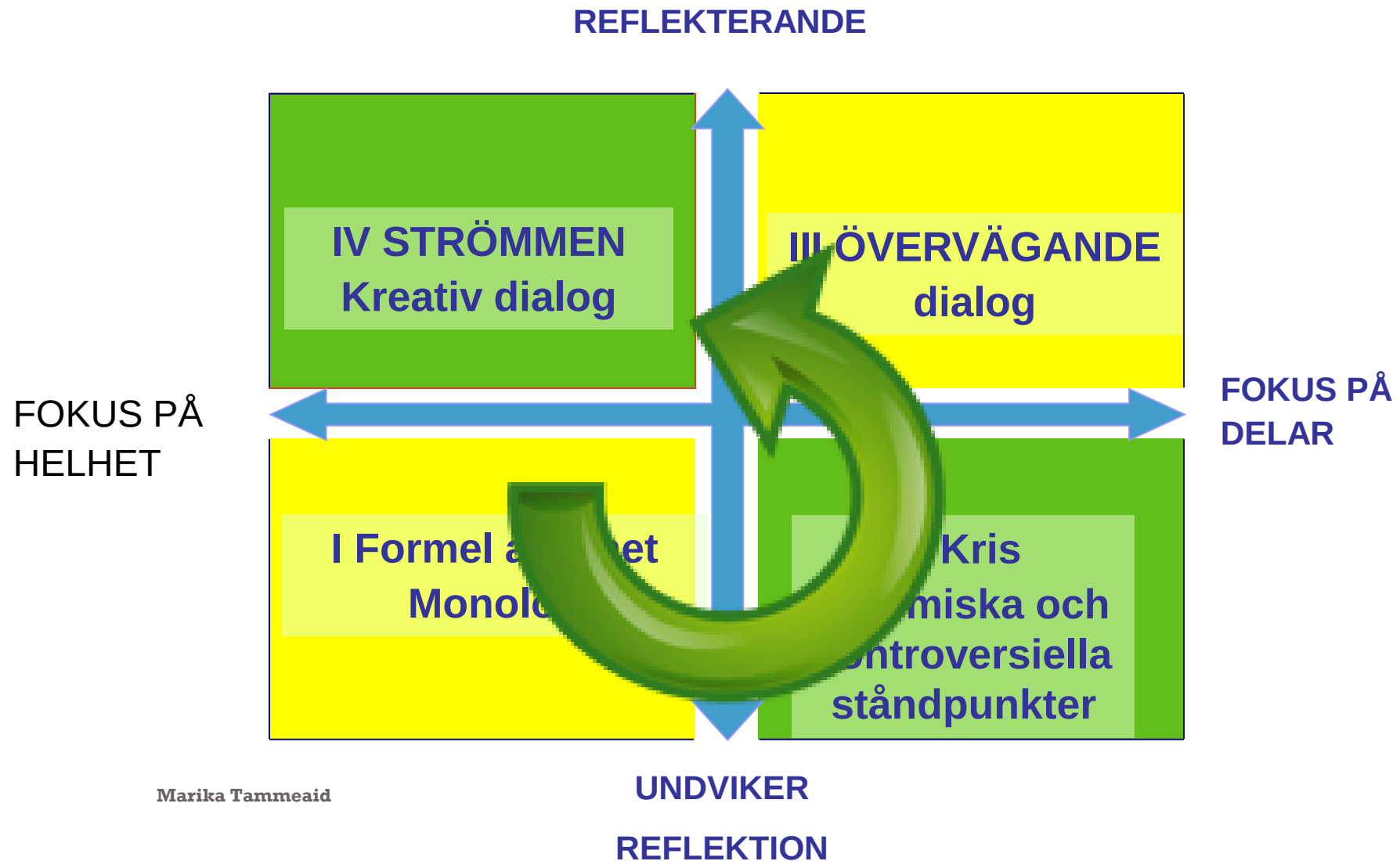
Observera kundupplevelser och tjänstesituationer på safari stället

Dokumentera dem i bild och ord. Om möjligt intervjua även några kunder.

Safari Lab

Fördjupad inläring och inspiration för att skapa bra kund/medborgar tjänsteupplevelser

Dialogfält - C. Otto Scharmer



Människor har själva
färdigheter för att lösa
stora problem och
skapa nya lösningar

Nuets och framtidens
möjligheter är inte
beroende av tidigare
händelser

Människornas olikhet
är nyttigt

Att tala om lösningar
skapar lösningar
(Att tala om problem
skapar problem)

Att visionerna den
önskade framtiden är
nyckeln till framtiden

Den önskade framtiden
existerar redan nu i
många avseenden

Människor och
organisationer har mer
resurser och inflytande
än de tror

Framtiden "kommer"
inte, den skapas av
dagens aktioner

Lösningsfokuserade förantaganden



2
5

Projektsparrring

Marika Tammeaid

14.1.2020

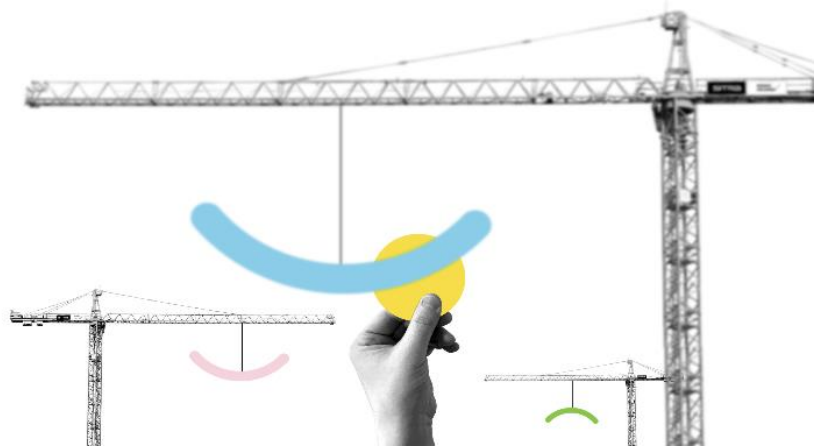
Former av förutsägelseverksamhet

Förbereda sig till framtiden



Vad förändras?
Vad är säkert?
Vad är osäkert?

Planering för framtiden



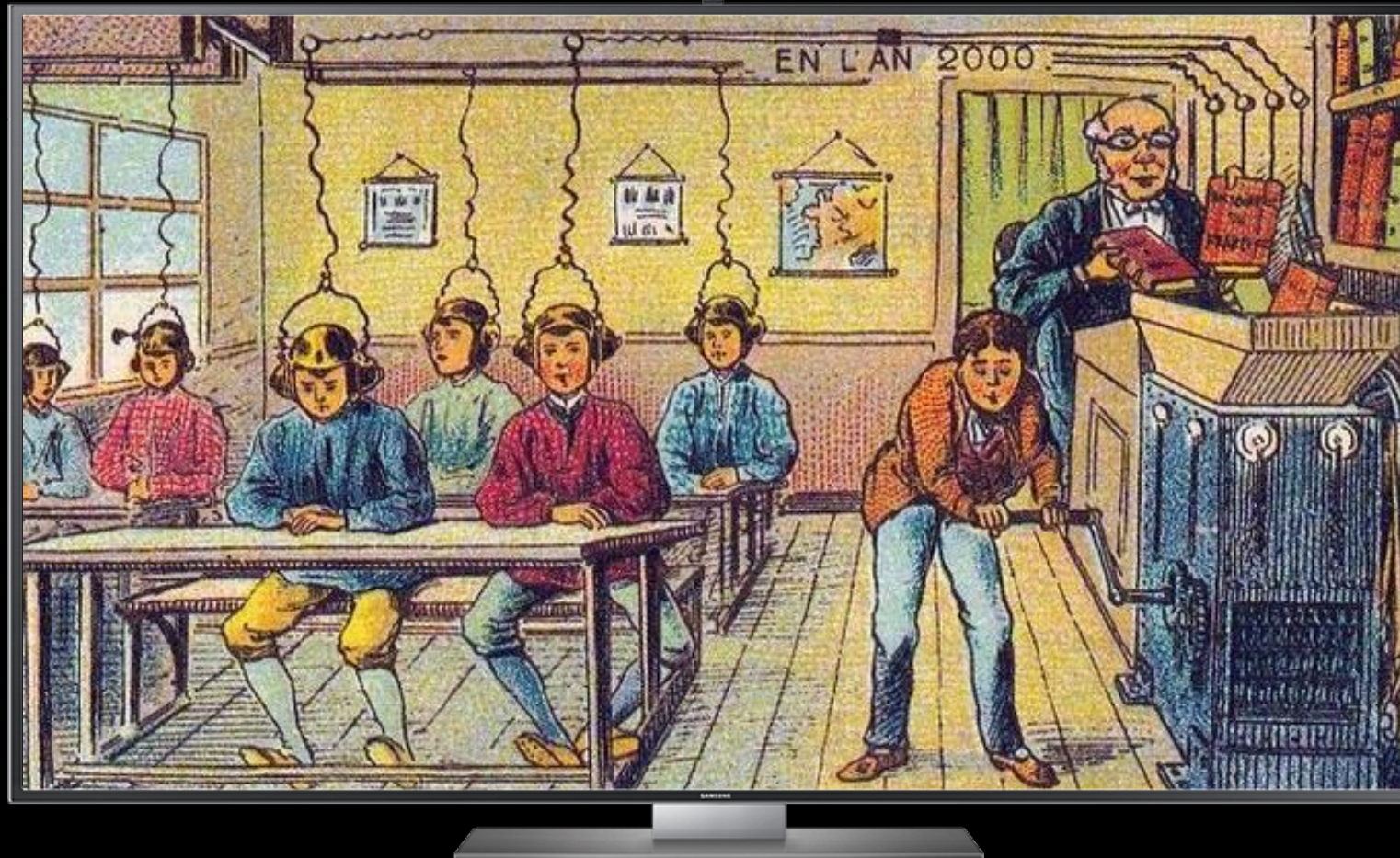
Vad kan och bör påverkas?
Vad är önskvärt och för
vem?

Vidga synen på framtiden



Vad ifrågasätts inte?
Vilka antaganden
görs?

Det är inte utan betydelse vilken slags framtid vi drömmer om, var vi baserar vår framtidsvision och hur vi lär oss om hur framtiden kan vara ...?



Vad betyder FÖRSÖKSKULTUR?

OHO!

- ATT HA MOD & VARA
FÖRDOMSFRI

- ATT KOMMUNICERA

- ATT VISA FÖRTROENDE

- ATT VILJA LÄRA
SIG NYTT

- ATT VÅGA
FÖRSÖKA

OM-
FORMAS
till

FÖRSÖK

LÖSNINGAR
som förändrar strukturer

GRÄS-
ROTS-
nivå

VÄGEN VIA
MISSLYCKANDE
& LÄRANDE

FRISKT

försöket
ÄR
HÄLFTEN
VUNNET !!

STORA &
invecklade
FRÅGOR
splittras till
MINDRE helheter
som lämpar sig
för försök

KUNSKAP,
FÖRÄNDRING,
EFFEKT!

ETT LYCKAT
FÖRSÖK!



JKO
© 2010 JKO

Exempel på teman om deltagarexperiment i ledarskapsutbildning

- Ex-ante discussion of government proposals to support decision making and the quality of legislation,
- Providing expert service remotely to the customer's local service point, Joint provincial digital development, Making digital data on agriculture and forestry mobilised by ministries
- Developing a wide-ranging participatory process for the prevention and compensation of damage caused by species protected by the Nature Conservation Act
- Coordination of the cross-administrative strategy of dangerous substances, How does communication affect and contribute? Starting a state administration communications measurement network, Stakeholder discussion as a resource to embrace a new task
- Transforming an organization from product-oriented to customer-oriented, New customer orientation in vocational training
- Linking provincial guidance and interaction to current governance, From ping-pong budgeting to work together
- Developing the functionality of the government communications directorate meeting, Rotation of a permanent and a new employee, Less paper – more communication
- Inspiring, goal-oriented and participatory leadership team work, Team coaching in change - one step towards the unknown
- Starting an experiment of self-guided multidisciplinary teams in the organization



Vad är expertis?

- Att arbeta tillsammans utökar kunskap och genererar nya förmågor
- Ny information skapas i gränsytor och beröringspunkterna
- Digitalisering och enkel tillgång till information har minskat klyftan och hierarkin mellan experter och lekmän
- Det finns motinformation till all information
- Kunskapsuppbyggnad är en process där en bred förståelse för information, dialog, spegling av olika expertis och sätt att förstå mot framtidens mål spelar en nyckelroll

Nyckelfrågor 1

- Varför gör vi det här (alls)?
- Varför gör vi det här (i den här organisationen – inte någon annanstans)?
- Varför gör vi det på detta sätt?
- Varför gör vi det just nu (snarare än en annan tid)?
- Kunde vi göra detta snabbare? Mer flexibelt? Lättare (dvs mindre tunga på resurser - tid, energi, fysiska resurser)?
- Gör vi det i linje med kundernas behov?
- Kunde vi arbeta mer i linje med medarbetarnas ambitioner?

Nyckelfrågor 2

- Vad är det vi vill åstadkomma med detta möte/projekt/kurs/program...?
 - Hur ska vi gå till väga för att åstadkomma det? Vad behövs av oss, var och en, som grupp?
-
- Med detta beslut: Är vi där vi strävar efter? Hur länge har vi kommit? Med vilka åtgärder?
 - Är det här ett steg till rätt riktning? Bygger det vad vi ville bygga med den här processen?

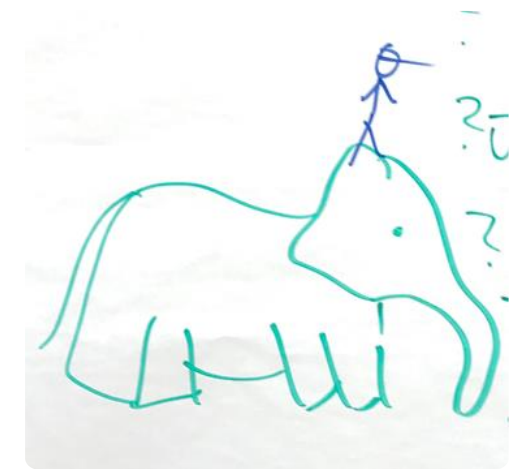
Att agera som värd i ett samskapande möte:

- Skapa en atmosfär där människor känner sig välkomna
- Linka deltagarna till varandra och temat
- Stimulera nyfikenhet mot temat hos deltagarna
- Visar intresse för deltagarnas egna målsättningar och drömmar av framtiden
- Bygg en beslutsprocess, som är öppen och förståelig för alla
- Sluta mötet så att alla vet vad som beslutades, vilken är den valda vägen framåt & respektive roller
- Reflektera tillsammans över upplevelser av samarbete i mötet, vidarebefordra lärdomar



Personlig nästa steg

1. Var är du tacksam över för de personer, som är viktiga aktörer i den här förnyelsen?
2. Vad är de rädda för?
3. Vad känner de stolthet över?
4. Var är jag själv faktiskt entusiastisk över i det här förnyelsen?
5. Vad är jag rädd för?
6. Hur kan jag göra världen till en bättre plats med mina aktioner/mitt anförande?
7. Vilken mening (en) vill jag att publiken/mina samarbetspartner kommer ihåg?
8. Hur sätter jag det i klarspråk?
9. Vilken personlig historia kunde jag berätta?



Juhana Torkki



Mera om temat:

Why Finland sent all their senior public leaders back to school - Government innovation is about walking the walk, not talking the talk

https://apolitical.co/solution_article/why-finland-sent-their-senior-public-servants-back-to-school/

Learning from diversity – the most important skill for complex times?

<https://www.sitra.fi/en/blogs/learning-diversity-important-skill-complex-times/>

What do we develop when we develop leadership?

<https://www.sitra.fi/en/blogs/develop-develop-leadership/>

Virtanen & Tammeaid: Developing Public Sector Leadership: New rationale, best practices and tools, Springer, 2020



- FOKUS PÅ
LÖSNINGSBYGGANDET
(istället för problem)
- FRÅGA VAD ÄR DET SOM
BÖRJAR (snarare än tar
slut)

TACK!

Marika Tammeaid