

Public

Public #2016. Politik som vi ser det.
Udgivet af Public Futures



Politik i lyse farver

Politik er mulighedernes kunst.

LÆS MERE PÅ SIDE 9

PUBLIC #2010
Udgivet af Public Futures

PUBLIC FUTURES
Nybrogade 26a
1203 København K.
www.publicfutures.dk

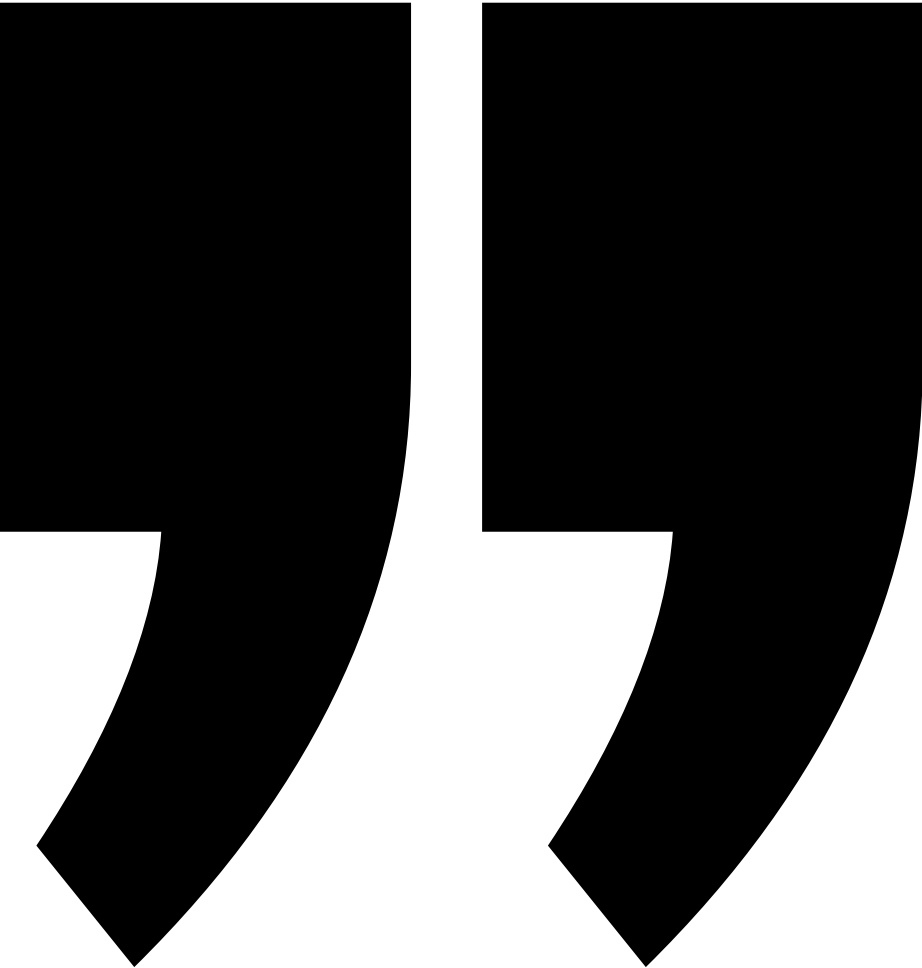
REDAKTION
Steen Svendsen, partner Public Futures. ss@publicfutures.dk
Søren Steen Olsen, partner Public Futures. sto@publicfutures.dk
Lasse Lundberg Andreassen, freelancejournalist.

DESIGN OG LAYOUT
Gitte Larsen, Editions, www.editions.dk

FOTO
Ulrik Jantzen, Das Buro, www.dasburo.dk
PolFoto

FORSIDE
Ulrik Jantzen

PRINT
Lasertryk



Indhold

blodbnl



FOTO: ULRIK JANTZEN

INTRO	6
POLITIK I LYSE FARVER	9
NYE ARBEJDSMETODER	12
POLITIKUDVIKLING. FEM CASES	16
#1. Alt for første gang, Anti-slavebevægelsens historie	
#2. Office of Social Innovation, The White House	
#3. Relationspolitik	
#4. Pilot-politik i UK	
#5. Virksomheder som sociale entreprenører	
FRA MYBARACKOBAMA.COM TIL TEA PARTIES	20
BNP ER IKKE LYKKEN. SAMFUNDET HAR BRUG FOR NYE MÅL	23
FREMTIDENS POLITISKE DAGSORDENER	26
MR. HEAD OF POLICY	32
FREMTIDSORIENTERET POLITIKUDVIKLING. FIRE METODER	38
#1. Scenarietryds. Perspektiver, overblik og konkrete idéer.	
#2. Back casting. Vision, politik, strategi, initiativer.	
#3. Policy model. Analyse og vidensudvikling. Test af nye initiativer og idéer	
#4. Den fundamentale og den vindende dagsorden. Ny indsigt, nye dagsordener.	

Intro

Politik findes overalt, hvor samfundets behov og menneskers ønsker formes og artikuleres.

Ligesom kunst heller ikke kun findes på museerne, og religion ikke kun hører hjemme i kirken, findes politik også andre steder end i medierne og omkring Slotsholmen. Borgere, græsrodder, myndigheder, organisationer og virksomheder har masser af gode idéer og nye indfaldsvinkler. Vi præsenterer nogle af dem i Public, og håber de kan inspirere dig i din hverdag.

Vores mål er at skabe rum og metoder til at styrke politikudviklingen i Danmark, fordi det er nødvendigt, og fordi det giver os nye muligheder. Vores baggrund er fremtidsforskningens. Som fremtidsforskere er det ikke vores opgave at forudsige fremtiden, men at øge bevidstheden om den, så alle får mulighed for at skabe deres ønskelige fremtid. Fremtidsforskning handler om fantasi, viden og sund fornuft. Politik handler om at ville. Når vi kobler det, kan vi skabe politik på nye måder.

Dette magasin præsenterer nogle eksempler på god politikudvikling og en række tilgange og metoder til at styrke politikudviklingen i din hverdag.



Steen Svendsen og Søren Steen Olsen
Partnere i Public Futures





POLITIK I LYSE FARVER

Politik er mulighedernes kunst. Det er vores mulighed for at sætte vores aftryk på verden og for at udvikle vores samfund, så det passer til dem vi er, den verden vi lever i, og det liv vi vil leve. Både i det nære – lokalsamfund, familier, foreninger, institutioner – og i de store nationale og globale sammenhænge. Politikudvikling er arbejdet med at skabe bedre løsninger i den virkelige verden. Det er det arbejde, der omsætter visioner og holdninger til konkrete tiltag, der gør en forskel.

Overalt i det politiske landskab er dygtige og engagerede mennesker beskæftiget med alle dele af den politiske proces. De arbejder med at ”drive politik” – at varetage interesser, at forhandle, at reagere på udfordringer, kommunikere om positioner og appellere om opbakning. Men de arbejder også med at udvikle politik. Med at udvikle nye løsninger, sætte dagsordener, tænke strategisk. Alle myndigheder, organisationer og institutioner har folk, der beskæftiger sig med dette. Nogle har flere end andre.

De identificeres sjældent – og identificerer sjældent sig selv - som politikudviklere. De har andre titler, de har forskellige uddannelser, og de bliver normalt identificeret med den organisation, de arbejder i. De er kontorchefer og fuldmægtige i Miljøministeriet. De er kommunale embedsmænd eller politikere i en provinskommune. De er sekretariatschefer og -medarbejdere i AIDS-Fondet eller Landsforeningen af VæreSteder. De er sekretariatsledere i HK. De er analytikere og kommunikationsansvarlige i de politiske partier. De er chefsulenter i Dansk Industri. De er medlem af Folketinget eller ministre, borgmestre eller regionsformænd. Eller de er strategisk ansvarlige medarbejdere og ledere i virksomheder, brancheorganisationer eller idrætsforbund.

De konkurrerer ofte med hinanden. Men de har noget meget vigtigt til fælles: De er politikudviklere. Ved at sætte fokus på den aktivitet, der hedder politikudvikling, samler vi en ny faggruppe i det politiske landskab og skaber et nyt arbejdsfelt.

Politikudviklerne har verden til fælles – reglerne, systemerne, medierne, men også samfundstendenserne, befolkningsudviklingen, den økonomiske situation, det globale klima, holdningsudviklingen osv. Og de har nogle fælles behov for redskaber og for at få etableret deres arbejde med politikudvikling som en aktivitet, der bliver højrere prioriteret og får bedre arbejdsbetingelser. Det er nødvendigt for politikudviklerne – og det er nødvendigt for samfundet.

Det er de færreste politikudviklere, der udelukkende beskæftiger sig med at udvikle politik. Og det er et paradoks, at politikudvikling faktisk ofte er en funktion og en opgave, der i praksis bliver presset ind mellem drift og spin. I organisationen såvel som i den enkeltes arbejdsliv er det noget, der ofte ender i dagens ydertimer, i aftener og weekender.

Nu er tiden kommet til at tage et opgør med et ensidigt fokus på drift og spin og til at opruste politikudviklingen som arbejdsfelt. Bevægelsen er allerede i gang, og vi ser det som vores opgave at være med til at skabe og videreudvikle den. Vi ved af egen erfaring, at der ikke blot er et stort behov – der er også en enorm motivation og

begejstring for ideen om at skabe det nye arbejdsfelt og rum til at udfolde det.

De udfordringer vi står over for som samfund og som borgere er blevet mere komplekse, mere usikre og mere uforudsigelige. Det gælder en lang række udfordringer som befolkningens aldring, globaliseringen, integration af indvandrere, kultursammenstød og nye værdier, vidensøkonomiens krav og nye former for marginalisering på arbejdsmarkedet, fedme, stress og nye psykiske belastninger, flere der lever med kroniske lidelser, isolation blandt unge, nye familiemønstre og klimadagsordener.

Det er problemer og udfordringer, som har det til fælles, at de kræver mere end tilpasninger. De kan ikke klares ved sagsbehandling, kontrol og øgede bevillinger, og de kan ikke klares af de offentlige myndigheder alene. De berører fundamentale relationer mellem mennesker og traditionelle mønstre i samfundet.

Mange af de samme udfordringer indeholder også i sig selv nye muligheder: Hvad er f.eks. mulighederne i en aldrende befolkning, der har mange velfungerende, kompetente og ressourcestærke ældre? Eller mulighederne ved en åben globaliseret verden med en høj grad af udveksling af erfaringer og idéer? Eller ved et samfund, der har en større etnisk mangfoldighed? Alene at stille spørgsmålene er at åbne for nye muligheder.

Samtidig skaber udviklingen helt nye redskaber, som politikudviklingen må inddrage. En af de meget iøjnefaldende er de nye sociale medier og web 2.0: Blogs, wikis, debatfora, Twitter, Facebook, YouTube osv. Her er det brugerne, der skaber indholdet gennem to- og mangevejskommunikation med tekst, lyd og billeder på mange niveauer og på tværs af alle formelle og uformelle grænser. Det har åbnet en overflødighed af nye muligheder på et område, der er alfa og omega i politik – nemlig dialogen. Det giver muligheder for alt lige fra diskussion, udvikling af idéer og mobilisering af opbakning til koordinering af aktioner og politiske handlinger både on- og offline. Barack Obamas kampagne står som et klart eksempel på, at denne udvikling kan vende op og ned på gængse regler i politik. Og udviklingen berører alle aktører på meget grundlæggende måder. Autoritet og legitimitet må i stigende grad opbygges og udøves på helt andre måder.

Politikudviklingen må være i stand til at inddrage og indtænke alle disse nye muligheder. Se de nye perspektiver og være åben for at kombinere ressourcer og kompetencer på tværs af sektor- og organisationsgrænser. Heri ligger mulighederne for innovation. De mest perspektivrige former for politikudvikling er dem, der bevidst åbner og udvikler nye muligheder. Det er denne

type politikudvikling, der bliver mere og mere brug for i takt med at gabet mellem udfordringer og løsninger vokser. Det er også en form for politikudvikling, som sjældent har fået opmærksomhed som kompetenceområde. Den er tværtimod typisk blevet gennemført som ad hoc-projekter ved siden af de driftsopgaver, som i øvrigt dominerer hverdagen på den politiske scene.

Evnen til politikudvikling – som selvfølgelig altid har været en vigtig egenskab – er mere eller mindre tilfældig. Det er tavs viden, og det har flere konsekvenser:

Der er ikke tilstrækkeligt rum for politikudvikling i hverdagen og i de organisatoriske strukturer. Den bliver presset ud til ydertidspunkter og finder sted ved siden af det ”egentlige” arbejde.

Der er sjældent nogen erkendelse af vigtigheden af systematisk politikudvikling. Der er f.eks. ikke mange politiske organisationer eller myndigheder, der har innovationschefer eller afsat budget til innovation, og der er muligvis endnu færre, som har en kultur, hvor nytænkning og kreativitet betyder mere end risikoen for at lave fejl.

Man gør, som man plejer, og derfor bliver den enkelte organisations eller politikudviklers idéer, metoder og tilgange ikke videreudviklet i takt med tiden. Eksemplificeret ved, at det ofte vil være lettere at få finansiering til at videreføre et halvdårligt program end at etablere et lovende nyt.

Samlet set giver det dårligere politiske løsninger og initiativer, som er præget af tilfældigheder. Og det bliver særligt de nye politik- og vidensområder, der i kraft af deres kompleksitet og fravær af præcedens, kommer til at lide under fraværet af en egentlig politikudvikling.

Politikudvikling vil altid foregå i en dynamisk virkelighed under snævre tidsfrister og med begrænsede ressourcer. Det er et grundvilkår. Man vil sjældent, eller aldrig, have ideelle betingelser for politikudvikling, men det kan gøres bedre. Og vi skal gøre det meget bedre, når politik som sådan skal være en positiv drivkraft i udviklingen af samfundet i det 21. århundrede

” Man vil sjældent, eller aldrig, have ideelle betingelser for politikudvikling, men det kan gøres bedre. Og vi skal gøre det meget bedre, når politik skal være en positiv drivkraft i udviklingen af samfundet i det 21. århundrede.

Nye arbejdsmetoder

Tålmodighed, refleksion og omtanke er knappe goder i en hektisk politisk hverdag. Her handler det om hurtigt at nå frem til en beslutning, en løsning eller en udmelding, så man kan komme videre til næste sag. Det fører alt for ofte til politik uden nytænkning og uden udvikling, og det harmonerer rigtig dårligt med, at det netop er det, mange af morgendagens politiske problemstillinger kræver. Der er brug for nye måder at gå til arbejdet på.

Der er brug for at reflektere over de synsvinkler og de tilgange, der præger politikudviklingen i dag. Og der er brug for at ændre dem. Der er brug for at bryde kategorierne ned og bygge dem op på nye måder. Bringe ubevidste og vanemæssige antagelser frem i lyset, stille spørgsmål ved dem og formulere dem på ny. Der er brug for at sætte fokus på den hverdag, politikken skal udspille sig i, og ikke kun på de systemer, politikken udvikles i. Vi præsenterer en række tilgange, der sammen og hver for sig giver muligheden for at lave reflekteret og fremadrettet politikudvikling.

#1. Fremtiden NU. Inden for den klassiske fremtidsforskning arbejder man ofte med tre tilgange til fremtiden, nemlig den sandsynlige, den mulige og den ønskelige fremtid. De tre tilgange bygger på forskellige forståelser af fremtiden og forskellige metoder til at arbejde med fremtiden. De giver også tre forskellige resultater af arbejdet. Tilgangene kan også overføres til arbejde med politikudvikling, og de giver i den sammenhæng helt umiddelbart tre forskellige roller som organisation i forhold til omverdenen. Det tilgangene gør, er at de stiller en række grundlæggende spørgsmål til den måde, man arbejder med politik på. Det kan være i organisation som sådan eller i tilgangen til et specifikt område. Dybest set handler det om formålet med politikudviklingen.

- Tilpasser: Man arbejder ud fra en idé om, at forudsige udviklingen på et område, at analysere sig frem til udsigterne og udfordringerne i de kommende år, og derefter tilpasse sig analyserne og forventningerne til udviklingen.
- Proaktiv: Man arbejder ud fra en idé om, at udviklingen kan gå i mange retninger, man opstiller fx scenarier over mulige forløb, og man overvejer handlemuligheder og positioner i det udviklingsrum som scenarierne udstikker.
- Visionær, skabende: Man arbejder ud fra en idé om, at analyser af mulige fremtider og udviklinger på området er gode at støtte sig til, men at det i bund og grund handler om, hvad man som aktør og politikudvikler selv kan skabe og bidrage med i udformningen af fremtiden. Fremtiden er ikke noget derude, men noget man er med til at forme her og nu. Fremtiden nu.

#2. Issue-bound. Organisationer har en tendens til at møde problemstillinger og udfordringer med løsninger, som ligger inden for deres område, og som kan håndteres med de redskaber, de i forvejen råder over. Og politikere kan have en tendens til at se verdens gang som udtryk for netop deres ideologi og deres interesser. Samtidig vil

de fleste vidensarbejdere nok være enige i, at man skal tage udgangspunkt i den konkrete problemstilling, man skal løse. Det er bare de færreste, der gør det, og de er sjældent bevidste om, at de ikke gør det. Rådgivere, ledere, forskere, embedsmænd og mange andre – kort sagt vidensarbejdere – har ofte en længerevarende uddannelse fulgt op af et arbejdsliv, hvor uddannelserne konstant bliver forfinet og specialiseret. Uddannelsen og arbejdslivet giver den enkelte vidensarbejder en bestemt selvforståelse og rolle i forhold til andre. Der er måske nogle, der har mødt konsulenter, som har analyseret sig frem til, at det pågældende problem pudsigt nok netop kræver deres specielle ekspertise. Men den praksis er absolut ikke blot begrænset til situationer, hvor der kan være direkte økonomiske fordele forbundet med rådgivningen. Lægen møder patienten ud fra en medicinsk tilgang med vægt på diagnose. Embedsmanden møder patienten ud fra en samfundsfaglig tilgang med vægt på borgerrettigheder, regelsæt og præcedens. Den alternative behandler møder patienten ud fra en astrologisk, orientalsk eller helt tredje tilgang og giver patienten gode råd i forlængelse heraf. Fælles for vidensarbejdere er, at de er rundet af deres specielle faglighed og den forståelse som de selv, deres organisation og ofte også omverdenen har af dem. De skal alle referere tilbage til tredjepart. For patienten er konsekvensen, at vedkommende møder en række faggrupper, som alle skal referere tilbage til nogen. Lægen til den naturvidenskabelige tradition, embedsmanden til sin position i administrationen og den alternative behandler til den retning, vedkommende udspringer af. De er alle bundet op på deres baggrund og disciplin. Og de møder alle patienten ud fra en bestemt indfaldsvinkel. Det umiddelbare møde, den direkte forståelse og menneskelige relation er erstattet af middelbarhed og faglighed. ”Where you sit is where you stand” (hvor du arbejder bestemmer, hvad du mener), lyder en klassisk analyse af politisk interessevaretagelse og aktører. Den

Tre tilgange til fremtiden

	FREMTIDEN ER GIVET	FREMTIDEN ER USIKKER	FREMTIDEN SKABES
FORSTÅELSE	Fremtiden	Mange fremtider	Fin/vores fremtid
FORMÅL	At forudsige fremtiden	Risikovurdering, udarbejdelse af alternative fremtider	Definering og realisering af den ønskelige fremtid
TILGANGE	Den sandsynlige fremtid	De sandsynlige og mulige fremtider	Den ønskelige fremtid
ADFÆRD	Tilpasser	Proaktiv	Visionær/skabende
METODER	Fx prognoser	Fx scenarier	Fx back casting

holder fortsat – og på flere og flere områder. I takt med at flere vidensarbejdere med stadig længere uddannelser skal slås med hinanden om den rigtige tilgang til patienten, borgeren, fremtiden eller virksomheden, er der behov for at tænke anderledes. Der er behov for at tage afsæt i det enkelte menneske, den konkrete problemstilling og det spørgsmål, der er i fokus. Der er behov for at blive ”issue-bound”. Det lyder simpelt, men det er ikke let. Det kræver en bevidsthed om egen tilgang og selvforståelse. Man skal være bevidst om ens egne fordomme og begrænsninger, ens egen middelbarhed. Det kræver evnen til at lade spørgsmålet – mennesket, organisationen, virksomheden – komme til orde på egne præmisser. Selvevalueret helbred er fx den bedste indikator på, hvordan folk har det. Og det kræver viljen til at søge de veje, der passer mennesket og ikke rådgiveren bedst. Tværfaglighed og kendskab til andre områder bliver derfor essentiel viden på linie med ens eget område. Gennem mange år er vi blevet klædt på af uddannelse og mere uddannelse til at håndtere diverse problemstillinger, og vi står i dag som videnssamfundets stolte og velbetalte fortrop. Prisen har været tab af umiddelbarhed og instinktiv fornemmelse. Måske er det på tide, at vi bliver klædt af og tør se mennesket, spørgsmålet i øjnene og lade løsningerne udspringe af behov i stedet for af faglighed og tradition. **#3. Triangulering: Fra modsætninger til muligheder.** At følge ens modpart tæt og reagere så snart der er bare det mindste rygte om at modparten melder ud, er en udbredt beskæftigelse i politik. Det kan være i forholdet mellem LO versus DI, regeringen versus oppositionen, landbrug versus natur, mænd versus kvinder, unge versus ældre, kristendom versus islam, dem versus os. Rigtig meget politik og ikke mindst politisk kommunikation handler om argumenter og synspunkter frem og tilbage mellem fordefinerede modstandere/modpoler.

Det politiske spil fremstår som en fodboldkamp, hvor hold spillere og spillebane er defineret på forhånd. Det kommer der ikke meget nytænkning ud af.

Dikotomierne – opfattelsen af en modpart – har det med at fastholde aktørerne i en bestemt rolle og arbejde med politik ud fra en bestemt indfaldsvinkel, nemlig den modsatte af modpartens. Det kan være til skade for begge parter med risiko for at de i deres optagethed af hinandens træk og modtræk misser nye dagsordener og nye aktører på området. De bliver fastlåst i et isoleret spil og måske efterhånden også i et forældet og irrelevant spil.

Det er derfor altid sundt at reflektere over, om man som organisation eller på et politikområde er for fokuseret på én modpart, én modpol. Samtidig kan der være meget at vinde – både for politikudviklingen og for organisationen – ved at bryde dikotomien og træde et skridt frem og skabe en trekant med en ny og selvstændig vinkel på området.

Ud over at gå i spraglet tøj er Dick Morris kendt som chefstrategen, der udviklede idéen om triangulering i forbindelse med Bill Clintons kampagne for genvalg til præsidentposten i 1996. I triangulering træder man netop et skridt frem og ud af de kendte modsætningsforhold og traditionelle positioner. Derved skaber man en trekant med den nye position som toppunkt. Bill Clinton trådte frem som præsident og ud af dikotomien mellem demokrat eller republikaner i 1996. Tony Blair, New Labour og den tredje vej er et andet eksempel. Den svenske statsminister Reinfeldts bevægelse mod midten og ”De Nya Moderaterna” et tredje.

Ønsket om at bryde ud af fastlåste modsætningsforhold har dog altid spillet en rolle i politik og ofte skabt mulighed for at redefinere det politiske miljø og sætte nye dagsordener. Et helt enestående eksempel er ANC's fokusering på demokrati og Sydafrikas fremtid og dermed et opgør med apartheid og dikotomien sort versus hvid (se citatet).

” **We, the People of South Africa, declare for all our country and the world to know: that South Africa belongs to all who live in it, black and white, and that no government can justly claim authority unless it is based on the will of all the people.**

CITERET FRA FRIHEDS CHARTERET, SOM BLEV VEDTAGET PÅ ANCS FOLKEKONGRES I 1955.

MORGENDAGENS POLITIKUDVIKLER TÆNKER:

#

Dybt / outcome / “issue bound”

Dybdegående forståelse af det område og de mennesker, de pågældende problemstillinger omhandler. Fokus på outcome, og det vil sige fokus på de reelle behov og muligheder i den virkelige verden, som de politiske initiativer har og er rettet mod. Det handler ikke om afsenderen. Til forskel fra på fokus på output, det vil sige på det, som det politiske system eller den enkelte organisation leverer.

#

Fremad / strategisk / fremtiden NU

Forandringshastigheden og kompleksiteten i samfundsudviklingen kræver et længere perspektiv og en klarere idé om retning og mål. Og det kræver en større opmærksomhed om de grundlæggende årsagssammenhænge. Til forskel fra politik præget af brandslukning og hurtige udmeldinger uden perspektiv.

#

Nyt / innovativt / organisatorisk innovativ

Politik er ikke nogen isoleret ø i en verden, der konstant er i forandring. Der er brug for en større opmærksomhed om og mere plads til politikudvikling i hverdagen. Og der er brug for større åbenhed i politikudviklingen, både hvad angår metoder, modeller og i inddragelsen af nye kilder og aktører. Og der er brug for at honorere de medarbejdere, der har mod til at gå nye veje. Til forskel fra en politisk kultur, der krampagtigt håndhæver utidssvarende præcedens og nulfejlskultur.

#

Bredt / involverende / “co-creation”

Relationer og netværk inden for og uden for de politiske organisationer bliver afgørende i takt med, at udfordringerne bliver mere komplekse. Stadig færre udfordringer kan imødegås af én aktør eller afdeling alene. Det er også i mødet med forskellige indfaldsvinkler, forskellige fagligheder og med borgerne, at de nytænkende løsninger opstår. Politik foregår mange steder. Det skal den etablerede politiske scene være i stand til at medtage. Og den skal være indstillet på at tilskynde og understøtte disse udviklinger. Politik bliver skabt i samarbejde – ved co-creation. Til forskel fra politik præget af silotænkning, ressortkamp, lukkede kredsløb og håndhævelse af forældede interesser.

#

Effektivt / evaluerende / reelle forandringer i den virkelige verden

Der er brug for effektiv politik: samfundspolitisk og samfundsøkonomisk. Sidstnævnte ikke mindst i lyset af finanskrisens konsekvenser for den offentlige økonomi. Der er brug for at styrke viden om, hvad der virker i den virkelige verden. Og der er brug for at lære af egne og andres erfaringer. Ikke mindst de udenlandske. Til forskel fra politik, der bygger på instinkt, mavefornemmelser og spin. Og til forskel fra kostbare evalueringsprogrammer, der måler det, der kan måles, og ikke nødvendigvis det der er vigtigt.

#

Positivt / skabende / nye muligheder / “make life fit”

Politik handler ikke kun om at løse samfundsproblemer. Politik handler også om at skabe nye muligheder for det liv vi ønsker at leve. Positiv, entreprenant politik, der handler om, hvad vi vil og hvordan vi gør det. Til forskel fra ”den nødvendige politik”, problemorientering og den defensive position.

Politikudvikling. Fem cases

CASE #1: For allerførste gang. Anti-slavebevægelsen: I en tid, hvor mennesker var i lænker og ejet af et andet menneske, opstod en bevægelse, som ikke alene formåede at sætte nye standarder for politiske kampagner – deres metoder bliver brugt den dag i dag: Direct mail, nyhedsbreve, badges, underskriftindsamling, var alle opfindelser, der tilskrives anti-slavebevægelsens entreprenører.

Da bevægelsen fik momentum, skabte de en forståelse blandt mange frie mennesker på de Britiske øer om, at deres forbrug af sukker var med til at holde hele folkefærd i lænker. På den baggrund iværksatte de verdens første forbrugerboykot. Deres kamp begyndte sidst i 1700-tallet og godt hundrede år senere var slaveriet – officielt – afskaffet.

CASE #2: Office of Social Innovation, The White House. En af Obamas nyskabelser er etableringen af White House Office of Social Innovation. Den har ikke fået de store overskrifter, men den er et interessant gennembrud for social innovation som begreb. Det handler bl.a. om nye partnerskaber, nye medier og nye løsninger på “problemer, der har modstået traditionelle metoder”. *White House Office of Social Innovation’s* målsætninger er at:

- Virke som katalysator for partnerskaber mellem regering, NGOer, virksomheder og filantroper, der kan fremme præsidentens politikmålsætninger
- Identificere og understøtte systematisk vurdering og opskalering af innovative lovende ideer, der transformerer lokalsamfund, som f.eks. *Harlem Children’s Zone*, *Youth Villages*, *Nurse-Family Partnership* og *Citizen Schools*. Alle disse er i sig selv spændende sociale innovationer.
- Fremme større borgerdeltagelse gennem nye medier.
- Fremme frivilligt socialt arbejde (national service).

Nok så vigtigt får den sociale innovation også penge at arbejde med. Foreløbig er der afsat \$50 mill. i 2010 til en *Social Innovation Fund*. Lederen er Googles tidligere chef for global udvikling, Sonal Shah. Hun er en såkaldt changemaker, og har et cv, der også omfatter såvel job i Clinton-administrationen som i Goldman Sachs og NGOen Indicorp, som hun er medstifter af.

Hvad er perspektivet? Pengene i sig selv er ikke det vigtige, \$50 mill. svarer til omkring kr. 300 mill. Hvis man vil, kan man sammenligne med den danske satspullje, som sidste år udmøntede kr. 673 mill. kr. til diverse sociale projekter.



Social innovation kan kort defineres som nye idéer, der i praksis fremmer sociale målsætninger. “Nye idéer” er mere end blot tilpasninger og forbedringer af eksisterende modeller, og “i praksis” betyder, at det også er mere end blot idéer: De skal også implementeres og demonstrere deres effekt i virkeligheden.

Det afgørende nye og vigtige perspektiv er naturligvis det innovative fokus og opbygningen af en videns- og igangsætterorganisation, som er dedikeret til social innovation. Det bliver udfordringen for Shah at få katalysatorvirkningen til at fungere.

CASE #3: Relationspolitik. “Det private er politisk”, lød et slogan i 1970’erne. Og det er det stadig – måske endda i stigende grad. Vores liv bestemmes i høj grad af personlige relationer, og på politikområder som uddannelse, arbejdsmarked samt ældre og børn er der mere og mere gang i politikudviklingen inden for det, vi kalder relationspolitik. Det drejer sig ikke længere om at udbetale støtte. Nu skal vi længere ind og arbejde med de menneskelige relationer.

Et eksempel: Parterapi på statens regning. I finanslovsaftalen for 2010 indgik en videreførelse af støtten til forebyggende parrådgivning. Ordningen blev igangsat som et fireårigt forsøgsprojekt i 2005, hvor forældrepar med børn i alderen 0-18 år fik mulighed for at arbejde med deres parforhold. Evalueringsrapporten konkluderede bl.a. flg.:

- Parrådgivningen har hjulpet par, som ønskede at blive sammen (90 pct. af de deltagere, som ønskede hjælp til at bevare forholdet, var fortsat sammen et halvt år efter afslutningen af parrådgivningen)
- Parrådgivningen har haft en positiv betydning for deltagernes varetagelse af forælderrollen og for deres børns trivsel
- Parrådgivningen har hjulpet deltagerne med at løse eller håndtere deres indbyrdes problemer.
- Deltagere, der var gået fra hinanden, blev gennem rådgivningen bedre til at samarbejde om samværet med deres fælles børn.

Er det statens opgave at bruge skattekroner på at støtte voksne menneskers parforhold? Og er det borgerlig politik? Svaret synes at være ja. Daværende justitsminister Brian Mikkelsen udtalte om evalueringen: “Evalueringen af forsøgsprojektet med parrådgivning viser, at det for mange par, der har problemer med parforholdet eller i en opbrudsperiode har samarbejdsvanskeligheder, kan være en fordel med et tilbud om støtte. Det gælder ikke mindst af hensyn til deres børn.”

Og Dansk Folkepartis familieordfører Martin Henriksen bakkede op: “Hvis vi kan skabe et sundt familieliv i Danmark, er det udmærket, at man gør en ekstra indsats for at sikre, at familier kan blive sammen. Der er ikke noget galt i at bruge skattekroner på at værne om den traditionelle familieform i Danmark.”

Formålet med statens tilbud om parterapi: ”At give parrene hjælp til at styrke den indbyrdes relation og dermed undgå skilsmisse eller redskaber til at gøre en skilsmisse så lempelig som muligt. Herudover har et centralt mål med forsøgsprojektet været at skåne de børn, der kommer i klemme, når forældrene er i konflikt eller går fra hinanden.”

KILDE: SLUTEVALUERING AF PARRÅDGIVNINGSPROJEKTET, 2005-2009, FAMILIESTYRELSEN, 11/6 2009.

CASE #4: Pilotpolitik i UK. Det frivillige område som laboratorium for nye løsninger i samfundet er et hot tema. I Storbritannien har oppositionslederen David Cameron en plan om en ambitiøs *National Citizen Service*, som skal omfatte alle 16-årige. Som noget helt usædvanligt venter han ikke med at gøre noget ved sagen, indtil han er kommet til magten.

Cameron har sat et pilotprojekt i gang, hvor første bølge allerede er gennemført, finansieret af penge, som det konservative parti har mobiliseret fra private kilder - men uden at gøre et PR-nummer ud af det. Fokus er på, at det skal virke, derefter kan det opskaleres.

Projektet hedder *The Challenge* og er et tre ugers kursus for 16-årige i ledelse, teamwork og socialt entreprenørskab. Programmet retter især appellen mod de 16-årige selv og deres egen personlige udvikling ("Your chance to prove yourself!"), og det indeholder bl.a. klatring, kano og rappelling – borgerskabselementet listes så at sige ind ad bagvejen. Hensigten er, at når/hvis Cameron bliver premierminister, er programmet klar til at blive rullet ud på national basis. En meget ualmindelig og innovativ form for politikudvikling fra en opposition. Og vel ikke specielt konservativ.

CASE #5: Virksomheder som fremtidens sociale entreprenører. En række toneangivende virksomheder arbejder strategisk med at koble deres forretningsmuligheder, kompetencer og sociale ansvar. De er et bud på fremtidens sociale entreprenører.

Novo Nordisk er en af de absolutte pionerer på området. De har længe arbejdet med den såkaldte "Triple Bottom Line," der holder regnskab med virksomhedens finansielle, miljømæssige og sociale resultater. Nu går de skridtet videre. Som deres CSR-ansvarlige, koncerndirektør Lise Kingo udtrykker det: "In the future, corporate responsibility is likely to evolve into a platform for spotting and exploring needs for systems innovation and business innovation opportunities. A renewed understanding of how businesses and communities rely upon one another is gaining wider acceptance, even among the staunchest critics of corporations' influence in society."

IBM har eksplicit lanceret Corporate Social Innovation som deres bud på IBMs samfundsengagement. IBM er på vej væk fra velgørenhed og sponsering. Heller ikke den udbredte amerikanske praksis med at lade medarbejderne udføre *community work* som f.eks. at bage småkager til den lokale skoles bazar vurderes som særlige interessant for samfundet eller IBM. I stedet går de ind i projekter, hvor deres specifikke kompetencer kan gøre en forskel: IT-kurser for langtidsledige, implementering af sprogudviklende computerprogrammer i børnehaver, økonomimedarbejdere, der hjælper med at få etableret økonomisystemer hos NGO'er. Det forstærker effekten af IBMs indsats, og det giver IBM nogle nye relationer og impulser i forhold til det omgivende samfund, som kan bruges i virksomhedens udviklingsaktiviteter.

”In the future, corporate responsibility is likely to evolve into a platform for spotting and exploring needs for systems innovation and business innovation opportunities. A renewed understanding of how businesses and communities rely upon one another is gaining wider acceptance, even among the staunchest critics of corporations’ influence in society.“

LISE KINGO, KONCERN-DIREKTØR, NOVO NORDISK

DHLs indsats under jordskælvet i Pakistan i 2007 er endnu et eksempel, der illustrerer tankegangen bag social innovation. I stedet for at bidrage med kontante midler til hjælpeorganisationerne, gik DHL selv ind og påtog sig den helt afgørende logistiske opgave med at transportere og distribuere nødhjælpsforsyningerne. Det var langt mere værd for hjælpeindsatsen, og virksomheden fik skabt nye relationer og erfaringer med opgaveløsning i anderledes sammenhænge. DHL sponsorerer transport af testresultater for IAVI (International AIDS Vaccine Initiative).

En potentielt endnu mere interessant udvikling på området skyldes USA's tidligere præsident Bill Clinton. Han har søsat sit eget program **Clinton Global Initiative**, der målrettet fokuserer på at få virksomheder til at engagere sig i de globale klimaforandringer, i sundhed, i fattigdomsbekæmpelse og i forebyggelse af religiøse og etniske konflikter. Programmet bygger på en ny model, der – under navnet *Commitment* – forpligter virksomheder til originale, konkrete og målbare initiativer. Og de gør det ved at bruge virksomhedens resourcer, ofte i samarbejde med NGO'er, FN og myndigheder.

TNT har i forbindelse med *Clinton Global Initiative* samarbejdet med FNs fødevareprogram om etableringen af såkaldte *mobile wellness centre*. Det er sundhedscentre, indrettet i containere, der er opstillet langs de væsentlige transportveje, og som er sundhedsrådgivning målrettet mod lastbilchauffører. Det er specielt med fokus på hiv/aids. Man ved, at smitten spreder sig langs disse transportveje, og chaufførerne er smittebærere.

Det amerikanske brillefirma **Scojo Vision** har sat markedsmulighederne blandt verdens fattigste på dagsorden. 75 procent af verdens befolkning har ikke adgang til læsebriller. Det kan gøre hele forskellen for f.eks. syersker, vævere og bønder, der skal opdage insektangreb i afgrøderne. Derfor har Scojo lanceret et program, der skal opdyrke dette marked, byggende på såkaldt *micro franchising*. Den lokale franchisetager får en slags gør det selv-butik, en såkaldt *business-in-a-box*. Det gør det muligt at holde brilleprisen nede på tre dollar. De fattige får adgang til billige briller samtidig med, at alle tjener på det. Det sidste er vigtigt, fordi det sikrer, at modellen er selvbærende.

Koldingfirmaet **Vestergaard Frandsen** har brugt deres viden om højteknologi og produktudvikling til at udvikle nye, billigere og bedre produkter til verdens fattigste – produkter, der løser store problemer i forhold til malariasmitte og manglen på rent vand. De har udviklet billige insektdræbende myggenet, som sikrer mod malariamyg, og et sugerør (*LifeStraw*), der kan rense forurennet drikkevand. Det sker i samarbejde med ulandsorganisationer.

“Half of the world’s poor suffer from waterborne disease, and nearly 6,000 people – mainly children – die from diseases contracted from unsafe drinking water every day. LifeStraw® water purifiers have been developed as a practical way of preventing disease and saving lives, as well as achieving the Millennium Development Goal of reducing by one-half the proportion of people without sustainable access to safe water by the year 2015.”

KILDE: WWW.VESTERGAARD-FRANSEN.COM

fra my. barack- obama. com til tea parties

Howard Deans kampagne for den demokratiske nominering i 2004 demonstrerede, hvordan internettet kunne bruges effektivt til at mobilisere græs-rødderne. Men først med Barack Obamas kampagne i 2008 kom de sociale medier for alvor i spil i selve præsidentvalgkampen. Massemedier er stadigvæk enormt vigtige, men de står ikke længere alene som kommunikation-splatform. Det var den erkendelse, der gjorde Obamas kampagne til noget helt særligt. Obama benyttede ganske vist også traditionelle værktøjer og medier, men han tilføjede en ny forståelse af sociale mediers effekt.

Internettet gjorde det muligt for Obamas kampagne at være proaktiv frem for kun at være reaktiv og samtidigt var det et oplagt middel til at organisere alle kandidatens frivillige medhjælpere. Alle kunne gå ind på my.barackobama.com og finde events i nærheden, eller oprette en side, hvor venner og bekendte blev opfordret til at donere penge til kampagnen. Meget smidigt og fantastisk effektfuldt.

Drejningen væk fra massemedierne er også et præj om, at kontrol ikke altid er det vigtigste. Selv om Obama-kampagnen var styret oppefra, var det de frivillige, der skabte momentum – det var dem, der var bevægelsen. ”We are the change,” lød mottoet. De sociale mediers potentiale gjorde det mindre vigtigt, hvad der foregik i pressen, for kampagnens frivillige skabte et hav af alternative kanaler, fyldt med opfindsomme events og blogindlæg på my.barackobama.com eller Facebook, links til videotaler på youtube, fotos på flickr osv.

Det er nærliggende at kæde Obamas klare fornemmelse for de sociale mediers potentiale sammen med hans tid som ”community organiser” i et belastet bydel i Chicago. Men samtidig var kampagnens brug af internet-tet meget stramt organiseret og topprofessionelt ledet. Lederen var Chris Hughes, en af grundlæggerne af Facebook.

Det er også et åbent spørgsmål, om Obamas succes kan kopieres. Svaret er nok nej. For det første er konkurrencen på nettet nu for alvor åbnet, og nettilstedeværelsen i sig selv vil ikke kunne adskille en kampagne fra andre. Den vil være nødvendig, men ikke tilstrækkelig. For det andet er sociale medier afhængige af deltagelsen. Uden en enorm, entusiastisk og energisk bølge af ungdommelig græsrodsenergi, ville Obamas sociale medier have stået ubenyttede hen – som man ser det med så mange andre forsøg på at skabe deltagelse og aktivitet på nettet.

Tea Parties. Nogle af de markante opfølgere på Obamas succes med at skabe en bevægelse baseret på sociale medier kommer fra den helt modsatte ende af det amerikanske spektrum: Tea Party-bevægelsen, der er opstået som en højrepopulistisk græsrodsprotest ikke kun mod Obamas politik, men også mere generelt mod det etablerede politiske system. Den har allerede gjort sin indflydelse gældende i forbindelse med debatten om sundheds-reform og var medvirkende til den overraskende republikanske valgsejr i Massachusetts i januar.

Et sikkert tegn på, at bevægelsen har tænkt sig at bide sig fast, er dens meget målrettede opbygning af en social medieplatform omkring freedomworks.org, hvis frontfigur Matt Kibbe ikke gør nogen hemmelighed af, at Obamas model danner forbillede: ”Vi satser på potentialet i at have en enorm masse små bidragsydere, præcis som Obama gjorde. Vi har studeret alt ved Obamas strategi, og jeg tror faktisk Tea Party-bevægelsen kan få selv Obamas græsrodsmaskine til at se forældet ud.”

Det viser, at metoderne er politisk ligeglade med hvem der bruger



BARACK OBAMA OFFLINE. FOTO: WORLD PRESS PHOTO / POLFOTO

“One of my fundamental beliefs from my days as a community organizer is that real change comes from the bottom up. And there’s no more powerful tool for grass-roots organizing than the Internet.”

BARACK OBAMA, NEW YORK TIMES, 7. JULY 2008

dem, og at venstre side ikke har noget monopol på internet-organisering. Men om Tea Party-folkene kan matche Obamas volumen er nok trods alt tvivlsomt.

Jury Team. En lidt anderledes, men ligeså *anti-establishment-præget* udvikling, er det engelske Jury Team-initiativ. Den opstod sidste sommer i forbindelse med valget til Europa-parlamentet, og er i øjeblikket i færd med at rekruttere kandidater til det kommende britiske parlamentsvalg. Tre af deres guidelines er: ”Politics without parties”, ”Politics with principles” og ”Politics for the people”. Deres meget få programpunkter går ud

på at ændre spillereglerne i engelsk politik, så de store partiers dominans bliver brudt – angiveligt til fordel for, at man kan få gennemført en række ændringer, som flertallet ønsker, men som partierne ignorerer. Et element er flere folkeafstemninger, f.eks. om Storbritanniens EU-medlemskab. Deres organisationsform er utrolig løs, og udelukkende netbaseret. Men i en situation, hvor der er stor utilfredshed med det etablerede system som følge af en række sager, får bevægelsen næring. Det sidste understreger igen, at de sociale medieplatforme i sig selv ikke er tilstrækkeligt. Der skal være en politisk drivkraft til stede.

BNP ER IKKE LYKKEN. SAMFUNDET HAR BRUG FOR NYE MÅL

Den franske kommission ledet af økonomerne Joseph Stiglitz og Amartya Sen rejser skarp kritik af BNP som mål for samfundets tilstand. Kritikken kan opsummeres i disse tre punkter:

- #1. BNP er et mangelfuldt udtryk for samfundets samlede produktion
- #2. Den samlede produktion er et mangelfuldt udtryk for samfundets tilstand
- #3. Samfundets tilstand er et mangelfuldt udtryk for fremtiden

BNP er verdens mål for udvikling, men hvor godt er det egentlig lige?

Uden at have lavet en statistisk undersøgelse af det, tror vi godt, vi kan sige, at debatten om definitionen af national-regnskabsbegreber sjældent trækker store overskrifter. Men nu rykker det med stormskridt på området! I hvert fald målt i forhold til det normale niveau for drama i statistikkens verden. I centrum for en intensiv debat står selveste BNP – bruttonationalproduktet. OECD lancerede i 2004 en proces ved navn *Global Project on Measuring the Progress in Societies*. Den har samlet statistikere til seriøse internationale konferencer og udsendt arbejdspapirer med titler som “Measuring the Progress of Societies. An Introduction and Practical Guide”.

Nu har debatten fået et boost fra et højprofileret initiativ fra den franske præsident Nicolas Sarkozy. Han nedsatte i februar 2008 en kommission med bl.a. fem Nobelprisvindende økonomer med Joseph Stiglitz og Amartya Sen i spidsen, som i september 2009 kom med deres samlede anbefalinger til reformer af det statistiske system.

Debatten er vigtig. BNP bruges ofte som et mål for den samfundsmæssige udvikling, og hvad vi måler bestem-

mer, hvad vi gør. Hvordan man formulerer succeskriterier og resultater afgør, hvordan vi vurderer forskellige mulige politikker, og hvordan vi designer og udvikler nye tiltag – uanset om det er i den politiske verden, eller i erhvervslivet. Debatten om BNP er også et udtryk for, at ikke bare statistikken, men selve samfundet har forandret sig afgørende. De nuværende statistiske standarder blev fastlagt og udviklet i 1940'erne og 1950'erne. Siden er de løbende blevet tilpasset, men begreberne er basalt de samme. Og det har næsten lige så længe været et adgangskrav til at blive taget seriøst i den politiske debat, at man kan sige ”BNP” med en alvorlig mine. Men der har altid været problemer og begrænsninger indbygget i begrebet. Og der er nu opstået en fornemmelse af et stigende gab mellem virkeligheden og det billede, den officielle statistik tegner.

Stiglitz-rapporten påpeger undersøgelser, der viser en høj grad af skepsis over for den officielle statistik i mange vestlige lande. Kommissionen rejser faktisk en ganske omfattende kritik af BNP som mål for samfundets tilstand.

Læs mere på næste side

#1. BNP er et mangelfuldt udtryk for samfundets produktion

Det første punkt er det rent tekniske. Der er masser af problemer med at opgøre en så kompleks og sammensat størrelse som samfundets samlede produktion. De er sådan set velkendte for sagkundskaben, men bliver i reglen fortrængt med en bevidst eller ubevidst antagelse om, at BNP er bedre end andre mulige udtryk.

BNP bygger som begreb på markedet og på markedets priser: Antagelsen er, at det, der er solgt på markedet, har værdi for køberne – nemlig den pris, de har været villige til at betale for det. Men ikke alt sælges på et marked, f.eks. hele den offentlige produktion, som udgør mellem en tredjedel og halvdelen af BNP i de industrialiserede lande. Den er i BNP-regnskabet alene opgjort ud fra udgifterne til den. Hvis den offentlige produktion udføres billigere, vil det tælle som et fald i BNP. Dertil kommer hele den uformelle produktion, hvor penge slet ikke er involveret, dvs. i husholdninger, familier og civilsamfund: Børnepasning, rengøring, madlavning, havearbejde, reparationer osv. Når sådanne ydelser overgår til at blive udført mod betaling, vil det blive regnet som en vækst i BNP.

Det er i særklasse svært at fange dynamikken og tage højde for kvalitetsudviklingen i produktionen uanset, om det er i offentligt eller privat regi. Den kombination af varer og tjenester, økonomien producerer og forbruger, er helt anderledes i dag end for fem, 10, 20, 50 eller 100 år siden. Og når sammensætningen ændrer sig, er det principielt umuligt at udtrykke udviklingen i et enkelt tal: Det svarer til at sammenligne æbler og pærer.

#2. Den samlede produktion er et mangelfuldt udtryk for samfundets tilstand

Det andet punkt er mere kvalitativt og også langt mere grundlæggende: Måler vi det relevante? Er produktionen og indkomsten – selv hvis man kunne opgøre den tilfredsstillende – et godt udtryk for samfundets tilstand, folks tilfredshed med tilværelsen og livskvaliteten i landet? Svaret er et rungende nej. Den samlede indkomst er et element, men der er mange andre. En af de mest oplagte udeladelser er fritid: Amerikanere har f.eks. et større BNP pr. indbygger end europæere, men de arbejder langt flere timer om året, har længere arbejdsuger og færre ferier. Det bør vel tages i betragtning i et samlet billede.

En anden udeladelse er fordelingen af indkomsterne. Væksten i det gennemsnitlige BNP kan være udtryk for, at nogle oplever store indkomststigninger, mens andre ingen får. I USA er medianindkomsten f.eks.

stort set ikke steget i 20 år, mens det samlede BNP er steget med pæn hast. Hele indkomstfremgangen har simpelthen fundet sted i toppen af indkomstskalaen, og jo nærmere toppen, desto større fremgang. Tilsvarende udelader BNP en lang række relevante faktorer som f.eks. sundhed, forventet levetid og stress.

Derfor vender Stiglitz-kommissionen opmærksomheden mod forskningen i lykke. Det er den forskning, der systematisk forsøger at sætte tal på, hvor godt mennesker har det. Den angriber det både fra objektive, målbare vinkler (f.eks. hjerneaktivitet og tilstedeværelsen af stressindikerende stoffer i blodet) og fra subjektive, kvalitative vinkler, dvs. man spørger simpelthen folk, hvordan de har det. Og helt subjektivt synes det mere hensigtsmæssigt at føre politik ud fra en målsætning om, at folk skal have det godt, frem for en målsætning om, at BNP skal stige mest muligt.

#3. Samfundets tilstand er et mangelfuldt udtryk for fremtiden

Endelig er der fremtiden. BNP viser produktion og indkomst i et givet år, men ikke noget om, hvorvidt niveauet kan holde i fremtiden. Hvis man ikke investerer i vedligeholdelse af maskiner, bygninger, landbrugsjord, infrastruktur, uddannelse osv., vil det skade den fremtidige produktion. Hvis man bruger af beholdningen af naturressourcer – skov, fiskebestande, råstoffer – burde det modregnes indkomsten som et fald i formuen. Det gælder også miljøet: Rent vand, ren luft, rekreative naturområder, landskaber osv. BNP inkluderer altså heller ikke bæredygtighed. I øvrigt ikke en gang i en snæver økonomisk forstand: Formue og gæld, aktiver og passiver er fraværende, hvilket får nogle af kommissionens medlemmer til at pege på, at et for ensidigt fokus på BNP har været med til at forstærke den enorme økonomiske boble, der bristede i en verdensomspændende finanskrisen.

Trods den massive kritik af BNP mister den franske kommissions pusten med sine ikke umiddelbart særlig radikale anbefalinger. Den mener f.eks. ikke, at man kan udvikle et samlet mål, der erstatter BNP. I stedet vil den udvikle et samlet og standardiseret system af indikatorer for samfundets udvikling, hvor (et forbedret) BNP er en blandt flere, men suppleres af en række andre og mindst lige så relevante indikatorer.

Det er nok de færreste, der vil gå i døden for et nyt statistisk system, og det kan ikke i sig selv bringe samfundet videre. Men alene en relativisering af BNP som målestol kan være et nyttigt led i en bedre forståelse af, hvad der virkelig er noget værd.



TIME TO SAY GOODBYE. FOTO: WORLD PRESS PHOTO / POLFOTO

“Ladies and Gentlemen, we got him!”
(said after capture of Saddam)

GEORGE W. BUSH, TIME, 14. DECEMBER 2003.

Frem- tidens politiske dags- ordener



PRÆSIDENT JOHN F. KENNEDY, T.H., KONFERERER MED SIN BROR ROBERT F. KENNEDY I DET HVIDE HUS I WASHINGTON, D.C., DEN 1. OKTOBER 1962 UNDER DE MILITÆRE SPÆNDINGER MELLEM SOVJET UNIONEN OG USA, DER SENERE SAMME MÅNED BLEV KENDT SOM CUBA-KRISEN. FOTO: POLFOTO.

10 politiske dagsordener – inspiration til fremtiden nu.

Som politikudvikler må du have øje for fremtidens trusler og muligheder og en ambition om at sætte en dagsorden.

Få 10 konkrete bud på fremtidens politiske dagsordener, som oprindeligt blev fremlagt på en større workshop for danske politikudviklere i Public Futures. De er inspireret af vores arbejde, internationale analyser og af nogenlunde lige dele fantasi, viden og sund fornuft, og de er præsenteret med et legende element for øje.

Dagsordenerne er ikke uden holdepunkter. En række megatrends – eller samfundsstrukturelle udviklinger – sætter rammer for de brede udviklingsretninger, men det er dig, der bestemmer, hvordan du vil forholde dig til dem.

Travlhed og turbulens er et grundvilkår, når man beskæftiger sig med politikudvikling: terrorangreb, bankkrak, jægerlækager, kødkliste og Cuba-kriser – alt sammen ”events, dear boy, events.”

Din udfordring er, hvordan du løbende håndterer de kortsigtede og dagsaktuelle dagsordener uden at give slip på de langsigtede.

Vores bud på fremtidens politiske dagsordener skal først og fremmest inspirere dig til at inkludere fremtiden i politikudviklingen. Vi påstår ikke, at vi kan forudsige fremtiden, men vi påstår, at din skærpede bevidsthed om mulige dagsordene gør, at du i langt højere grad kan være med til at skabe de dagsordener, du ønsker – både nu og i fremtiden.

#1: Finanskrise og robusthed. Verdensøkonomien er stadig inde i den værste krise siden 1930'erne efter det finansielle sammenbrud i efteråret 2008. Den hurtige og massive indgriben fra regeringer og nationalbanker forhindrede en decideret gentagelse af 30'er-depressionen, men arbejdsløsheden ligger stadig højt, og de offentlige underskud er eksploderet. Krisen vil stadig sætte dagsordenen i de kommende år, både i *dag til dag*-politikken med akutte tilfælde som Island og Grækenland, men også i forbindelse med, hvordan offentlige budgetter igen kan bringes under kontrol på en langsigtet bæredygtig måde. Her er det finanspolitiske buzzword *exit*-strategi.

I et længere perspektiv peger krisen på en mere strukturel dagsorden: Behovet for at udvikle resilience. Det er et begreb, der bruges i psykologien om menneskers evne til at håndtere stress og katastrofer. Det kan oversættes med robusthed, tilpasningsevne, smidighed. En evne til at absorbere chok og hurtigt genvinde balancen. Når bærende systemer og institutioner rammes af chok, så skal de være i stand til at håndtere dem. Chok kræver ofte en hektisk og akut politikudvikling i situationen. En brandslukning. Det skal man som politikudvikler kunne beherske. Både institutioner, finansmarkeder, fysisk infrastruktur, natur, miljø og sociale sammenhænge har brug for resilience, og det bliver en gennemgående og konstant udfordring i politikudviklingen i de kommende år.

#2: New Public Management er død – længe leve New Public Motivation. Siden 1980'erne har der været fokus på at styrke styringen af den offentlige sektor ved at indføre nye organisationsmåder og styringsteknologier hentet fra det private erhvervsliv. Nu er denne udvikling i stigende grad blevet en del af problemet. I de kommende år vil der være fokus på at fastholde og udvikle og tiltrække arbejdskraft til den offentlige sektor. Anerkendelse, tillid og indflydelse kan blive nøgleord i et kommende skift fra *New Public Management* til *New Public Motivation*. Også her kan man hente inspiration fra det private erhvervsliv, men den offentlige sektor har også mulighed for og behov for selv at udvikle unikke, fremadrettede HR redskaber til en unik sektor.

#3: Bruttonationallykke. Det glemmes ofte i kampens hede, men økonomisk vækst er faktisk kun et middel. Målet er menneskelig trivsel/tilfredshed/udvikling/livskvalitet: Lykke! Og lykke kommer på dagsordenen, bl.a. drevet af den stadig mere etablerede akademiske disciplin, der går under navnet ”lykkeforskning.” Lykkeforskningen arbejder med store undersøgelser af folks selvrapporterede tilfredshed og identificerer sammenhænge mellem diverse parametre og lykkeniveauet. Mange af disse parametre kan påvirkes politisk, og dagsordenen kunne tage udgangspunkt i Benthams kriterium: ”Størst mulig lykke til flest muligt.”

1. Finanskrise
2. New Public Motivation
3. Bruttonational lykke
4. Indvandring 2.0
5. Dårlig ledelse - et samfundsproblem
6. Biotech divide
7. Eldrefamilien
8. Kom nu, mand!
9. Lost in transition - overgangs-politik
10. Miljø - den næste rygning

#4: Indvandring 2.o. Fornyet indvandring aktualiseres af den faldende arbejdsstyrke. *Green card*-ordningen er et udslag af dette. Samtidig bliver flere og flere veluddannede og velfungerende danskere med indvandrerbaggrund en naturlig del af arbejdspladser og samfund. Det giver nye perspektiver på indvandrerdebatten, der rækker ud over de stive ”os og dem”-kategorier, der længe har domineret billedet. I stedet kommer der fokus på den store mangfoldighed og forskellighed, som også eksisterer indvandrere imellem. Til gengæld kan der opstå en polarisering, hvor en restgruppe føler sig endnu mere fremmedgjort og marginaliseret i samfundet.

#5: Dårlig ledelse – et samfundsproblem. Gentagne undersøgelser har peget på, at op mod en tredjedel af landets ansatte mener, at de har en dårlig leder. Op mod 75 procent af de medarbejdere, der skifter job, peger på dårlig ledelse som hovedbegrundelse. Samtidig er stress og dårligt fysisk og psykisk arbejdsmiljø udbredte symptomer på dårligt ledede arbejdspladser. Konsekvenserne af dårlig ledelse kan ikke længere isoleres til den enkelte virksomhed eller forhold mellem den enkelte leder og medarbejder. Dårlig ledelse har betydelige personlige konsekvenser, men det har også alvorlige samfundsmæssige konsekvenser. Dårlig ledelse er et samfundsproblem og en politisk dagsorden. Ledelse må være et af de sidste erhverv, hvor man har ansvaret for mennesker uden at skulle have nogen forudsætninger for det.

#6: Fra ”digital divide” til ”biotech divide.” Gen-teknologi og medicinsk teknologi giver nye muligheder. Også for polarisering og misbrug. Hvor der i 1990’erne var bekymring og fokus på at undgå et ”digital divide” – en polarisering mellem dem, der havde adgang til informationsteknologi og dem, der ikke havde – kan der fremover komme fokus på ”biotech divide”. De nye behandlinger og metoder er forbundet med omkostninger, og spørgsmålet er, om de skal være frit og ligeligt tilgængelige for alle. Det gælder måske ikke mindst den type muligheder, der ikke drejer sig om behandling af sygdom, men om ”medicinsk forstærket normalitet”: Forbedret præstationsevne for klinisk raske – både fysisk og mentalt. Der er naturligvis også mange andre problemstillinger knyttet til den teknologiske udvikling, f.eks. ”privacy”: Hvem har ret til information om mine gener?

#7: Ældrefamilien. Ældre, der har behov for pleje, har også andre behov. Mange har gode og vigtige relationer til deres familie og pårørende, men der kommer flere ældre, længere levetid og dermed også flere pårørende og længere pårørende-liv. Børnefamilien har i mange år været et kendt tema i den offentlige debat, men ældrefamilien har slet ikke fået samme, om nogen op-

mærksomhed. Det er en dagsorden, der venter på at blive sat, ikke med henblik på at spare penge i den kommunale ældrepleje, men for at fastholde ældre som del af familie og samfund. Det er også en dagsorden, der handler om, at definere det nye ældreliv i et samfund, hvor betingelserne for ældrelivet er helt anderledes end for tidligere generationer. Det angår således både den enkelte, familien og samfundet.

#8: Kom nu, mand! Ligeløn, kvoter og kvinder i bestyrelser, ”bitter fisser” og redefinering af moderskabet. Kvindesagen er i fuld gang på mange fronter, men det er uden mændenes deltagelse ud over den latterliggørelse af mændene, som florerer i TV- reklamer. Der er brug for at mænd træder i karakter og gør en indsats for at forme den nye manderolle i arbejdslivet og i familielivet. At man f.eks. ikke tager orlov fordi kollegaerne peger fingre af en, er simpelthen ikke godt nok. ”Kom nu, mand... synes du vejen er for lang,” sang Trille i 1970’erne, og det kunne hun passede synge igen.

#9: Lost in transition - overgangspolitik. Overgange er altid svære – hvis man ikke kommer over på den anden side, risikerer man at falde igennem. Det er ikke mindst tydeligt for mange socialt udsatte unge, der ikke klarer overgangen til voksenlivet. Men i et samfund i forandring og med livsmønstre, der er mindre skematisk og mere selvvalgte, bliver der flere overgange. På arbejdsmarkedet mellem uddannelse og job og mellem det ene job og det næste; i familielivet, som er mindre stabilt og varigt, og hvor mange flere oplever overgange mellem familie- og singletilværelse, måske flere gange, og hvor børn oplever forældreskift og deleordninger mm. Det er en dagsorden, hvor det personlige bliver samfundsmæssigt, og hvor der også vil være en rolle for f.eks. arbejdspladser at spille.

#10: Miljø: Den næste rygning. For 10-15 år siden var det utænkeligt, at man ikke kunne ryge på offentlige steder. For 15-20 år siden drak man alkohol på mange arbejdspladser. Nu er rygning og alkoholindtagelse ganske effektivt marginaliseret og er nærmest socialt stigmatiserende adfærd. På samme måde kan miljøskadelig adfærd i fremtiden blive gjort socialt stigmatiserende – man må cykle på arbejde, børnene må gå, og man må tage på kanoferie i Småland frem for flyferie i Thailand. Miljøskadelig adfærd er pinlig og forvises fra det offentlige rum. ”Behøver din kaffe at være så varm?”

Mr.

Head of Policy

Geoff Mulgan: “Der sker helt sikkert ting rundt omkring i verden, som viser, at folk igen ønsker at være engageret i politik. De sidste tyve år har stemningen omkring politik været meget kynisk – intet virker, vi skal bare forbruge, stræbe efter rigdom osv. Det har ændret sig radikalt. Dels på grund af finanskrisen. Men det skyldes også, at civilsamfundet og den frivillige sektor er modnet og er blevet mere bevidst og mere indflydelsesrig. Udfordringerne omkring klimaforandringer har skabt en ny kraft og styrket selvtillid i den frivillige verden. Samlet set har det skabt en ny energi omkring politik, som jeg ikke kan erindre i min levetid.”

En af de fremmeste politikudviklere, Geoff Mulgan, giver sin vurdering af perspektiverne for politikudviklingen i de kommende år.

DET OFFENTLIGE KOMMER I FOKUS. I de seneste mange år har den offentlige sektor set efter inspiration i den private, når det handler om ledelses- og personaleudvikling og innovation. Set i lyset af finanskrisen, tror du da, at offentlige organisationer vil drive udviklingen mere end tidligere? “Jeg tror bestemt det vil forandre sig, og jeg tror allerede, vi kan se det nu. Samtidig skal den offentlige sektor passe på ikke at lukke sig om sig selv. Der er ting, hvor jeg håber den offentlige sektor bliver endnu mere inspireret af den private, nemlig når det kommer til innovation. Mange private virksomheder har dedikerede teams, der søger for at de konstant udvikler sig – det gør man bestemt ikke i den offentlige sektor. Også i fremtiden vil erhvervslivet skabe den omverden som den offentlige sektor arbejder med, men erhvervslivet vil ikke være rollemodel i samme grad som tidligere. Ser man på de mange initiativer omkring privat-offentligt partnerskaber er der i høj grad brug for at tænke modellerne forfra.”

SPEED. Hvad er de vigtigste udfordringer for den offentlige sektor lige nu? “Hastighed! Vi har en finansiel krise som hurtigt kan blive en social og politisk krise, og ingen ved, hvad de skal gøre som modtræk. Du kan ikke bare vente et år for at evaluere, om pakken virker eller ej. Der er behov for simultant at lære og implementere. Ud over krigssituationer tror jeg ikke vi har oplevet noget lignende.

For det andet tror jeg, at om et år eller to vil vi se et meget markant fald i det offentlige forbrug. Det vil betyde, at politikere skal til at kigge i retning af radikal innovation, for at finde ud af, hvordan man kan spare penge på nye måder. Det er en kæmpe udfordring.

For det tredje og oven i alt det andet skal ændringer ske samtidig med, at vi er i gang med at ændre samfundet fundamentalt mht. klimaforandringer, transport og ikke mindst en stigende andel ældre. De umiddelbare udfordringer fra finanskrisen lagt sammen med de dybe strukturelle ændringer betyder, at personer, der træffer beslutninger og de politikudviklere i den offentlige sektor står overfor en enorm udfordring.

Kan du beskrive den typiske politikudvikler eller politiske strateg? “Jeg tror faktisk, at vi har brug for en ny type strateg. I de sidste 20 år har vi set politikudviklere, som hver i sær har fokuseret på deres snævre felt: klassisk politisk strateg som Karl Rove, der så alt gennem

muligheden for kortsigtet politisk vinding og sort set ikke havde begreb om *policy*. Det samme har vi set i mange andre lande, hvor politikudviklere har været ensidigt optaget af medierne, spin og umiddelbare resultater og som igen og igen har undermineret de politiske ledere, de arbejder for. En anden type er bureaukraten, der arbejder med udmøntning og udfoldelse af politikker i diverse afdelingen inden for organisation, og som ofte laver et stort stykke arbejde, men som også ofte har svært ved at formidle arbejdet til offentligheden og inddrage interessenterne. Jeg tror, vi har brug for folk, der både kan tale udvikling, men også implementering – der både kan politics og policy. Jeg arbejder f.eks. for tiden for den australske premierminister, Kevin Rudd, som har en bureaukratisk baggrund, men som også evner det politiske aspekt og er dygtig til at kommunikere.

Det kan naturligvis også være et team af folk med de kompetencer. I England i Strategy Unit, nedsatte vi særlige grupper med folk fra erhvervslivet, NGO’er, akademikere og personer med flair for politik. De skulle udvikle projekter, men også sikre, at de blev gennemført. Frankrig og Australien har adopteret tankegangen, og jeg håber, at Obama administrationen vil gøre det samme, for det har der ikke været tradition for hos de seneste to amerikanske præsidenter.

ÅBEN OG KOMPETENT POLITIKUDVIKLING. Hvordan ser du mulighederne for, at politikudvikling bliver en reel profession? “Jeg så gerne, at person der bestrider de politiske embeder og de folk, der arbejder for dem, også besad viden om selve substansen – altså hvordan et sygehus faktisk fungerer og den slags. Men jeg er også skeptisk overfor at kalde det en profession. Vi taler om demokratiske processer, og det mener jeg bør være en åben proces – faglighed har det med at lukke sig om sig selv. Jeg er stærk fortalere for en styrkelse af de strategiske kompetencer og redskaber, men jeg mener, det skal være en porøs og åben tilgang. En åbenhed over for nye idéer og for omverdenen. Når det er sagt, er der ingen tvivl om, at der er et kompetenceunderskud blandt politikere og de folk, der arbejder omkring dem i forhold til de udfordringer vi står overfor. En pudsig anekdote er den meget selvbevidste politiske elite i Kina. De kræver en enorm efteruddannelsesindsats af deres politiske ledere – borgmestre, topembedsmænd. For at beholde deres job skal de have 6-8 ugers fuldtidsuddannelse gennem to år. I vesten plæderer politikkerne om efteruddannelse for alle andre end dem selv.”

SKAB RUM FOR INNOVATION. I Public Futures har vi talt med mange offentligt ansatte, som siger, at de egentlig gerne vil innovere og udvikle, men de hverken har tid eller rum til at gøre det. Har du nogle idéer til, hvordan får man innovation ind i sit daglige virke? “Som leder er det vigtigt at man tager sig tid til udvikling – det gør det fleste gode ledere. De tager tid ud af kalenderen til at komme rundt i organisationen, tage på besøg, kommer ud i virkeligheden osv. Som leder skal man samtidig være med til at skabe rummet for andre. Det kræver naturligvis også et budget, som tillader at man bruger ressourcer på innovation.”

Kender du til eksempler på embedsmænd, der er blevet forfremmet, fordi de var innovative? “Det er ikke tit, det sker, men det er sket. NASA forfremmede f.eks. en del medarbejdere fra deres månelandingsprogram, fordi de var innovative. Teamet i WHO, som bekæmpede kop-per er alle nået langt. Men det er ikke normen, og i de fleste lande kommer man også nemmest til toppen ved ikke at tage chancer.”

Efter vi i mange år har været inspireret af new public management-bølge (NPM), hvad tror du så vil blive den nye trend? “Alle er efterhånden enige om, at NPM er død. Så hvor skal vi hen nu? Særlig det horisontale sam-arbejde blev negligeret af NPM, der brød initiativer op i effekt inden for forskellige siloer, områder. Takket være nettet, er offentlige organisationer i stand til at inddrage mange flere input fra forskellige instanser. Selv om det stadigvæk er lidt på tegnebrættet, vil det for alvor komme til at forandre det offentliges DNA. Læring fra andre organisationer og lande var heller aldrig en del af NPM og det kommer vi til at se meget mere af.”

STRATEGIMINISTER. Hvor ser du de meste spændende politiske innovationer for tiden? “Selv om vi har en tendens til udelukkende at orientere os mod andre engelsktalende lande, sker der en masse spændende ting i f.eks. Sydamerika, hvor Brasilianske Roberto Unger laver ekstraordinære ting som strategiminister. Skandinavien er til stadighed også med fremme i feltet – særligt på sundheds- og plejeområdet. Det smukke er, at man rundt omkring så småt er begyndt at lære af hinanden så makro-finansieringsmodeller fra Bangladesh f.eks. inspirerer amerikanerne. Intet land eller kontinent er på den måde førende længere. Det viser også, at vi bliver nødt til at være meget mere globale, når det kommer til ny læring. Men det hele starter med man ydmygt skal tænke, at der formentlig er nogle derude i verden, som allerede gør det bedre end os.

Og der er meget spændende politikudvikling i gang i mange forskellige sektorer – nye forretningsmodeller med nye positive samfundskonsekvenser. Den eneste sektor, der ikke byder ind er universiteterne og de

akademiske miljøer. Af forskellige grunde i forskellige lande er de blevet passive observatører af forandringerne snarere end aktive drivkræfter.”

DEN FRIVILLIGE VERDEN SOM DRIVKRAFT. Jeg fornemmer på dig, at alle disse nye ting sker, fordi folk er mere med på det. Føler du, at der er en ny passion omkring det at skabe politik? “Ja, der sker helt sikkert ting rundt omkring i verden, som viser, at folk igen ønsker at være engageret i politik. De sidste tyve år har stemningen omkring politik været meget kynisk – intet virker, vi skal bare forbruge, stræbe efter rigdom osv. Det har ændret sig radikalt. Dels på grund af finanskrisen. Men det skyldes også at civilsamfundet og den frivillige sektor er modnet, blevet mere bevidst og mere indflydelsesrig. Udfordringerne omkring klimaforandringer har skabt en ny kraft og styrket selvtillid i den frivillige verden. Samlet set har det skabt en ny energi omkring politik, som jeg ikke kan erindre i min levetid.”

GEOFF MULGAN

Geoff Mulgan indtog en række forskellige top-poster omkring den britiske regering i perioden 1997-2004 blandt andet ”Head of Policy” og direktør for regeringens enhed for langsiget og tværgående politikudvikling, Strategy Unit. I dag er han direktør for Young Foundation, en tænketank med fokus på social innovation, og rådgiver for den australske premierminister Kevin Rudd. Han grundlagde tænketanken Demos og har skrevet en lang række artikler og bøger om politikudvikling, senest *The Art of Public Strategy* fra februar 2009.



POLITISK STRATEGI

I Geoff Mulgans seneste bog *The Art of Public Strategy* opstiller han en model for faserne i udviklingen af politisk strategi. Her er den ultra korte version:

- 1. Hvad er formålet?** En strategi bliver altid valgt frem for en anden. Gør det klart, hvorfor den ene er bedre end den anden.
- 2. Afstem strategien i forhold til omgivelserne.** Det er nemmere at komme igennem med tiltag, som passer ind i en større kontekst.
- 3. Hav et præcist og realistisk mål.** En plan kan i teorien være nok så gennemtænkt, men hvis den ikke lader sig gøre eller ikke får nok støtte, kan den lige så godt blive liggende i skrivebordsskuffen.
- 4. Handling.** Find ud af, hvilket værktøj, der passer bedst til opgaven.
- 5. Evaluering.** Lige så svært det er at forudse alle problemer, lige så vigtigt er det at anerkende dem efterfølgende. Når processen evalueres, modvirker man at skulle løbe ind i de samme problemer næste gang. Nøglen til succes er gentagelse.

PUBLIC
FUTURES

Fremtidsorienteret politikudvikling.

4 metoder.

Her præsenterer vi en række metoder til politikudvikling, som vi har udviklet de seneste år, og som vi har gode erfaringer med i arbejdet med forskellige aktører. Metoderne støtter politikudviklingen som proces på to måder. Dels ved at give en hurtig strukturering, så arbejdet tilrettelægges på en effektiv, overskuelig og gennemskuelig måde. Og dels ved at åbne for nye perspektiver ved at få viden og ressourcer i spil på nye måder. Metoderne har forskellige styrker, men fælles for dem er at de kan:

- Bruges på alle politikområder. De er ikke bundet op på et bestemt emnetype eller område.
- Teste idéer eller strategier. Enhver strategi bygger på en forestilling om fremtiden. De her beskrevne metoder kan bruges til at videreudvikle jeres eksisterende strategier og koble dem til fremtiden.
- Skaleres i tid. De kan bruges over et år eller nærmest her og nu, hvis der er behov for det. Det er der f.eks.,

når man skal teste flere idéer hurtigt. Metoderne stiller alle en række konkrete spørgsmål og svarene giver et hurtigt og velbegrunder indtryk af ideernes holdbarhed.

- Udvikle nye policyidéer. Politikudvikling i almindelighed, og metodisk politikudvikling i særdeleshed giver hyppigt afkast af gode idéer. Alle metoder åbner mulighed for idéudvikling. Det er derfor smart at oprette en ”bank” undervejs i arbejdet, hvor idéer kan placeres/parkeres indtil videre.

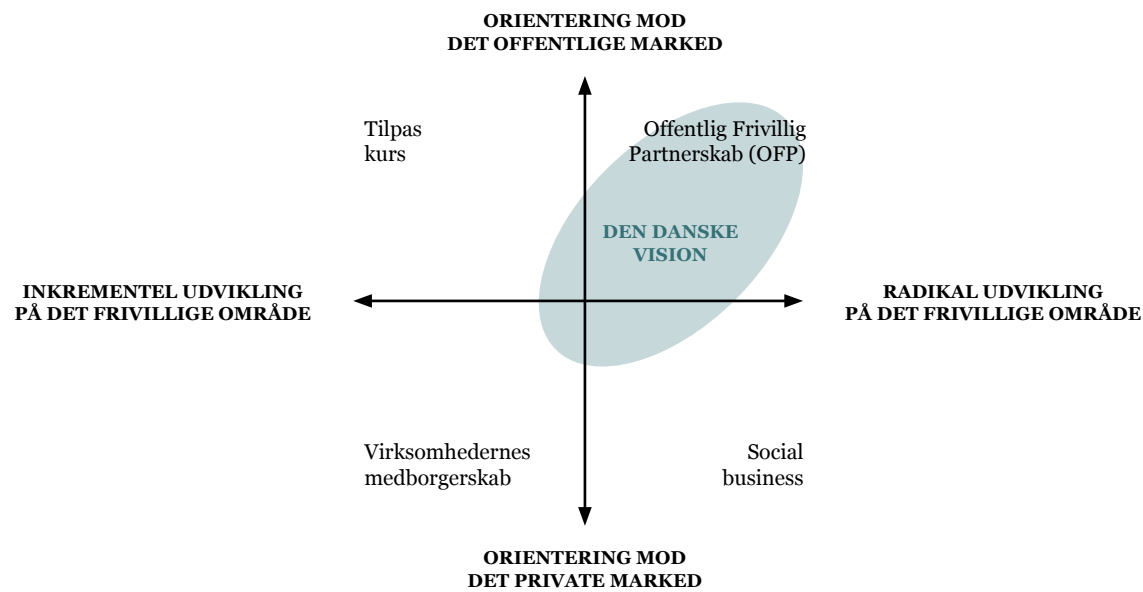
Der findes naturligvis mange andre metoder, og man vil som regel også altid have brug for at inddrage mere kvalitative og kvantitative analyse- og research-metoder i processerne.

Desuden må man være åben for løbende at tilpasse dem og udvikle nye. Meget af dette vil være en naturlig følge, når man indhøster erfaringer med anvendelsen i forskellige sammenhænge. Men man skal også være åben for aktivt at tage sin metodebeholdning op til et mere grundigt servicetjek fra tid til anden.

OVERBLIK OVER DE FIRE METODER: HVILKE BEHOV/OPGAVER DE KAN LØSE, OG HVAD DE KAN GIVE SVAR PÅ

BEHOV / OPGAVE	FIRE METODER	KAN GIVE SVAR PÅ FØLGENDE
Perspektiver, overblik og strategisk positionering.	#1. SCENARIOEKRYDS. Når der er brug for hurtig politik- og idéudvikling. Kan også strukturere større analyseopgaver.	# I hvilke retninger udvikler politikområdet sig? # Hvad er de største og vigtigste usikkerheder på området? # Hvad er den mest sandsynlige udvikling/scenarie på området, hvad er organisationens ønskelige udvikling/scenarie, og hvordan kobles det sandsynlige og det ønskelige? # Hvor befinder de øvrige aktører sig i forhold til scenarierne – hvad argumenterer de for, hvor står de?
Vision og strategi. Politisk, strategisk platform.	#2. BACKCASTING. Bruges til visions- og strategiudvikling både i interne snævre grupper og i eksterne grupper, der arbejder på tværs af sektorer og interesser.	# Hvad er gruppens (intern eller ekstern) vision for det pågældende område? # Hvilke barrierer skal overvindes og hvilke muligheder kan man udnytte for at realisere visionen? # Hvad kan man gøre nu og her for at realisere visionen?
Analyse og vidensudvikling. Test af nye initiativer og idéer. Tjekliste.	#3. POLICY MODEL. Bruges til at organisere større analyseopgaver og reform-arbejde, men metodens kernespørgsmål kan også bruges som hurtig vurdering af nye idéers relevans og bæredygtighed.	# Hvorfor skal man arbejde med det givne politikområde eller den givne idé? # I lyset af, hvad der foregår på området, hvor skal man så vælge at lægge vægten? # Hvad vil man opnå med arbejdet? # Hvordan vil man opnå det? # Hvad virker, hvad virker ikke?
Nye dagsordener. Overblik over organisationens og andres kommunikation.	#4. DEN FUNDAMENTALE OG DEN VINDENDE DAGSORDEN. Bruges til at opstille to sammenhængende dagsordener, som spiller en afgørende rolle på alle politikområder.	# Hvad er organisationens fundamentale dagsorden? # Hvad er organisationens vindende dagsorden? # Hvordan kobler organisationen de to dagsordener i dagligdagen?

Enhver strategi bygger på en forestilling om fremtiden. Læs mere om de fire metode til fremtidsorienteret politikudvikling på de næste sider



SCENARIEKRYDS

Metoden #1. Perspektiver, overblik, strategisk positionering

Når opgaven kræver en effektiv, hurtig og overskuelig klargørelse af mulige alternativer, er scenarier velegnet. Scenarietkrydset tegner et landkort over fremtiden, skaber overblik og solidt grundlag for strategisk positionering. Scenarier er en metode, der kan strukturere arbejdet med alternative fremtider. Den kan klargøre mulighederne og perspektivere den nuværende situation. Metoden bidrager også til at skabe et klarere billede af fremtiden, og af alternative handlemuligheder.

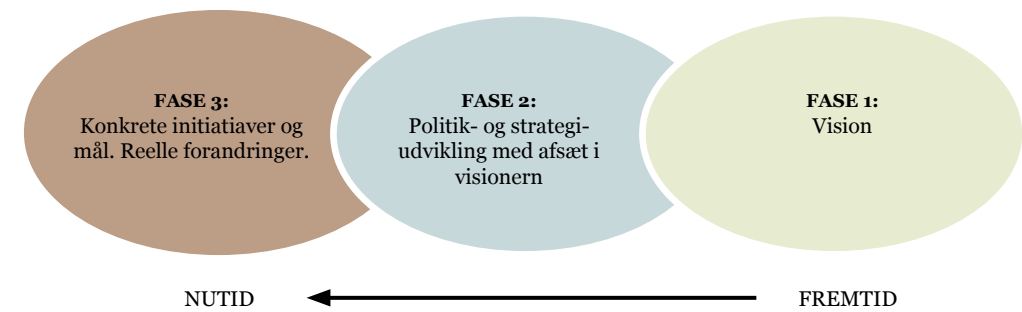
Scenarier kan bruges på mange niveauer. De er gode til at etablere et mulighedsrum, som kan åbne for nye ideer. De kan være et fremragende tænkeværktøj, men det kræver, at scenarierne er klart definerede, forskellige fra hinanden, og umiddelbart forekommer lige sandsynlige. Der skal både anvendes analytisk tilgang, intuition og fantasi, når man bygger scenarier. Og de kan være mere eller mindre detaljerede. Helt ned fra nogle få stikord på en serviet til gennemarbejdede analyser.

Der findes forskellige fremgangsmåder til scenariebygning. En enkel og effektiv metode, der kan anbefales, er ”scenarietkrydset”.

- # Udpeg to væsentlige dimensioner for udviklingen på det område i arbejder med – i sig selv en god øvelse.
- # Det kan være en omverdensdimension (faktorer, man ikke har indflydelse på) og en ”instrument” dimension (faktorer, man har indflydelse på).
- # Det kan også være to omverdensdimensioner, hvor den ene er en fjernere (samfundet), mens den anden er nærmere (området).
- # Det kan også være en ”mål” og en ”middel”-dimension.
- # Repræsenter dem med to akser, der krydser hinanden og danner et koordinatsystem.
- # Gå ind i hver af de fire kvadranter og udfold hvilket billede, det tegner, og evt. hvordan man vil kunne komme dertil.
- # Tag stilling til det ønskelige og sandsynlige. Og arbejd videre med at gøre det ønskelige sandsynligt.

”Krydset” som scenariemetode har flere fordele: Den er relativ nem at gennemføre, og det er gennemsigtigt, hvordan scenarierne opstår. Det eliminerer nogle vigtige kilder til usikkerhed i processen.

BACK CASTING



BACKCASTING

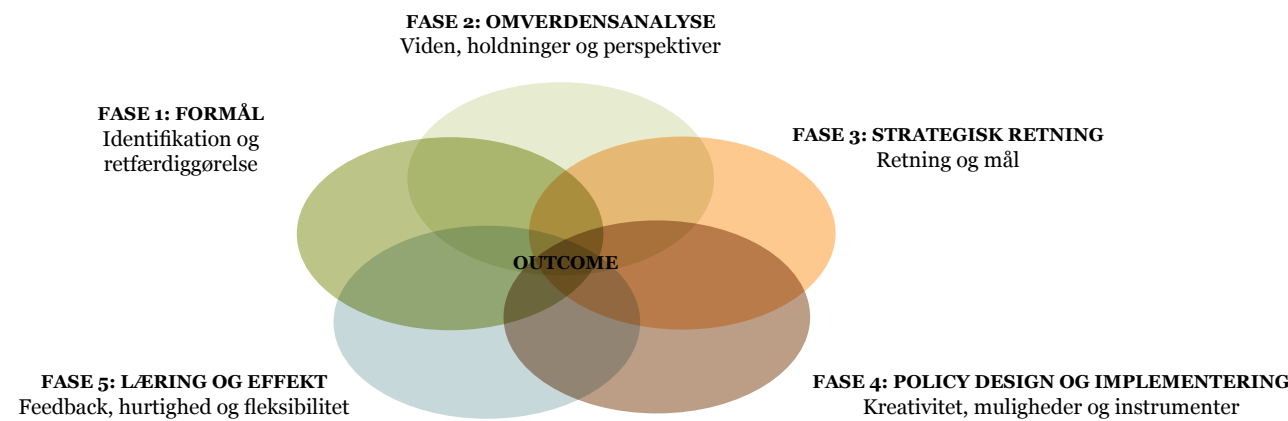
Metode #2. Vision og strategi. Politisk, strategisk platform.

Når der skal opstilles en fælles vision, strategi og handlingsplan, er backcasting en god metode. Den kobler fremtiden med de nutidige handlingsbehov og skaber en samlet platform. Backcasting er det modsatte af forecasting: I backcasting starter man ude i fremtiden og arbejder sig så tilbage til nutiden. Den er især anvendelig, når man har brug for at definere en skarp fælles vision og strategi: Tilsammen skaber det en platform for arbejdet. Metodens styrke er, at den kobler visioner for fremtiden med strategier og konkrete initiativer, der skal gennemføres her og nu. Bevægelsen fra fremtid til nutid, er helt afgørende kobling i denne metode. **Metoden kan struktureres i tre faser.** Første fase ligger i fremtiden – formuleringen af visionen, det klare billede af den fremtidige ønskværdige situation. Anden fase ligger på vejen til fremtiden – det er en kortlægning af barrierer, man skal kunne overvinde for at realisere

visionen, og af mulighederne for at gøre det. I tredje fase er vi tilbage i nutiden: Udarbejdelse af konkrete initiativer, planlægning, budgetter, ansvarsfordeling, kalenderkoordinering. Alt koblet sammen med den fælles vision. Det er vigtigt at sammensætte den rigtige gruppe – en stort anlagt proces kan involvere alle berørte aktører, men gruppen kan også bestå af f.eks. en ansvarlig projektgruppe.

Råd til processen:

- # Vær åben i visionsfasen. Det kan være en udfordring at frigøre sig fra de påtrængende nutidige problemer og tænke åbent om fremtidens muligheder. Nogle nøgleord for en god vision er: Ambitiøs, kommunikerbar, holdbar, motiverende, realiserbar, nytænkende.
- # Vær tilpas grundig i identifikationen af barrierer og muligheder – tilstrækkelig grundig til at få det relevante med, men heller ikke mere.
- # Vær kreativ i udviklingen af de konkrete initiativer, der skaber reelle forandringer.



POLICY MODEL

Metode #3. Analyse og vidensudvikling. Test af nye initiativer og idéer. Tjekliste.

Policy-modellen anvendes til at strukturere og tilrettelægge større udviklingsprocesser. Især når det gælder ”tunge” processer, der kræver viden, analyser og input fra mange aktører, er den velegnet. Eksempelvis til reformarbejde og strukturforandringer. *Policy*-modellen er en overordnet guide til at strukturere udviklingsprocesser. Nødvendig ved lange, omfattende arbejder, men kan også bruges i korte, komprimerede forløb. En oversigt over faser, som ikke nødvendigvis skal følges slavisk, men som det er godt at holde sig for øje og orientere sig efter. Politikudvikling er en kompleks proces, som sjældent forløber efter en snor fra start til slut, men derfor kan det være så meget desto vigtigere at have et overblik over, hvor man er i processen, hvad man har været igennem og hvad man stadig mangler. Ikke mindst fordi processen ofte involverer mange deltagere, hvoraf nogle kan være på ad hoc-basis. Fasemodellen udgør et procesmæssigt oversigtskort. Yderligere kommentarer til, hvordan man arbejder med *policy*-modellen under disse overskrifter:

Outcome i centrum. Hold fokus på hvad politikudviklingen skal gøre godt for. Ikke kun på hvad, der skal leveres. *Output* er vigtigt – men *outcome* er vigtigere.

Mere vægt på fase 1-3, end man synes om. Det er næsten altid uhyre fristende at gå relativt hurtigt ind i fase 4, hvor man laver *policy*-design og implementering. Det er her, projektet bliver til virkelighed, og det er her, dets output bliver synligt. Man kan melde noget ud. Samtidig er der hyppigt fra starten en ubevidst ”intuitiv” fornemmelse af, hvordan politikudviklingen i sidste ende ”skal” se ud. Men det giver i bedste fald for meget ”plejer” og for lidt udvikling. I værste fald bliver det dyrt, besværligt og frustrerende. Man kan blive tvunget til at gå tilbage og tage fase 1-3 om igen.

Alle faser i alle faser. Brug modellen til at planlægge en proces i faser, der logisk følger hinanden og skaber en fremdrift. Men brug den også til på ethvert trin at have overblik over den samlede proces, og vær åben for at justere de først nåede resultater i løbet af arbejdet. Er man i fase 1, er det relevant at indtænke eksempelvis analyse, perspektiver, mulige visioner, og mulig implementering. Er man i fase 3, kan det vise sig hensigtsmæssigt at justere ind i forhold til det formål, man nåede frem til i fase1. Det er en samlet proces, og selvom faserne er distinkte, er de også ”porøse”.

FASE 1: FORMÅL	FASE 2: OMVERDENSANALYSE	FASE 3: STRATEGISK RETNING	FASE 4: POLICY DESIGN OG IMPLEMENTERING	FASE 5: LÆRING OG EFFEKT
Forståelse og præcisering af tema og problemstilling. Retfærdiggørelse ud fra forskellen mellem værdier og virkelighed.	Viden, holdninger og perspektiver. Overblik over den kontekst, politikken skal udspille sig i – nu og i fremtiden. Den kapacitet, man har som politisk aktør.	Definering af de strategiske sigtepunkter og mål for politikkens outcome. “Commanders Intent”	Kreativitet, mulighed og instrumenter. Magtfulde ambassadører, beløn forandringer, hurtige sejre, effektiv kommunikation, bred politisk opbakning, inddrag sociale bevægelser, træk på den offentlige mening.	Gode muligheder for feedback på dårlige initiativer – sværere med det, man tror, virker. Brugere, frontpersonale, eksterne eksperter. Behov for at kunne handle hurtigt og fleksibelt.
Hvorfor skal vi arbejde med dette?	Hvor skal vi lægge vægten?	Hvad vil vi opnå?	Hvordan vil vi opnå det?	Hvad virker, og hvad virker ikke?

Implementering tænkes ind fra starten. Skridtet fra idé til virkelighed er ofte en arbejds- og ressourcekrævende fase, hvor et projekt i værste fald kan lide døden. Den kan ofte lettes, hvis man fra starten tænker den med, inkl. praktiske politiske og andre typer af muligheder og barrierer.

Policy-idéer i policybank. En god måde at sikre fokus, motivation og ydre legitimitet – såsom opfyldelse af *output*-forventninger – er at formulere *policy*-ideer i alle faser og samle dem i en *policy*-bank. Der gælder desuden den klassiske brainstorming-regel at den bedste måde at få gode ideer på er at starte med at få mange ideer. Så kan man siden udvælge, filtrere og kvalificere i lyset af erfaringer og ny viden.

Involvering af interessenter. For at sikre effektiv implementering og tilfredsstillende outcome er det som regel afgørende at få involveret interessenter – berørte aktører. De vil også ofte have ekspertise, indsigt og kompetencer, som kan styrke politikudviklingen undervejs. Men det vil som regel være mest hensigtsmæssigt først at involvere dem direkte i arbejdet, når man er igennem fase 3, hvor man har fastlagt sine egne visioner og mål, og særdeles godt klædt på.

GENERELT FOKUS / EKSEMPLER	DEN FUNDAMENTALE DAGSORDEN	DEN VINDENDE DAGSORDEN
Generelt fokus	- Materielle behov, budgetter - Forankret i systemet og aktørerne - Fokus på midler og kontrol	- Visioner, værdier, ideer - Forankret i tiden og borgerne - Fokus på udvikling, mening og mål
Eks. #1: Ældreområdet	- Ældreområdets kapacitet og dækningsgrad - Tryghed, sikkerhed, standarder og pensionsordninger	- Et samfund for alle generationer - Udfoldelse af det lange ældreliv - Menneskelige relationer og livsglæde
Eks. #2: Ligestilling	Stillingen mellem mænd og kvinder målt i kroner og øre, barselsordninger og kvoter i bestyrelser	- Hvad vi kan skabe sammen - Hvad kommer efter ligestilling? - Udfoldelse af nye kønsroller for både mænd og kvinder

DEN FUNDAMENTALE OG DEN VINDENDE DAGSORDEN

Metode #4. Nye dagsordener, sammenhæng mellem hvad man gør, hvad man vil og hvad man siger

Når man har brug for et klart og inspirerende blik på sin organisations virke, vision og sammenhængen mellem dem er den fundamentale og den vindende dagsorden en fremragende og hurtig metode.

Den fundamentale og den vindende dagsorden er en analyseskabelon, der tager afsæt i politikkens to klassiske indfaldsvinkler. Den fundamentale dagsorden handler om fordelingen af samfundets værdier og goder. Den vindende dagsorden handler om fastsættelsen og udviklingen af værdier. Den fundamentale dagsorden drejer sig om, hvordan politiske løsninger tilpasser sig til forandringerne i omverdenen. Hvordan overenskomsterne overholdes, beskæftigelsen sikres, og om efterlønnen skal justeres. Politiet skal komme til tiden, og kriminalitet skal bekæmpes, om end midlerne debatteres. Ventelisterne skal væk. Der må ikke være phtalater i legetøjet, kemika-

lierester i maden eller nikkel i batterierne. Der skal være rent på plejehjemmet, og gamle mennesker skal ikke vækkes om natten for at lette morgenpersonalets arbejde.

Medlemmerne, vælgerne, kunderne, offentligheden forventer simpelthen, at tingene er i orden på en ordentlig måde. Det betyder ikke, at det er en statisk dagsorden. Tværtimod. Forventningerne flytter sig løbende i takt med, at velstanden og teknologien giver os fladskærme, iPhones, *wellness*-badeværelser, rengøringsrobotter og abonnement på Årstiderne derhjemme. At indfri disse forventninger er en enorm udfordring. Trods de stigende forventninger, og trods de stadig voksende udfordringer med at møde dem, så er den fundamentale dagsorden en begrænset dagsorden. Den kan være bestemmende for medier og spin og for de daglige politiske slagsmål. Men den bringer ikke samfundet videre. Det kræver, at man vender sig mod den vindende dagsorden. Det er på denne dagsorden, at vi diskuterer retningen for samfundsudviklingen, og reflekterer over vores egen rolle i samfundet, i familien, på arbejdspladsen, på jorden. Det er her, at vi hver især og som samfund tænker videre. Her, vi ser ud over de daglige kampe og sætter nye mål for os selv og hinanden. Vi giver hverdagen mening og skaber vores tid.

Den fundamentale dagsorden handler om fundamentale materielle behov. Den er uomgængelig og

Den fundamentale dagsorden handler om fordelingen af samfundets værdier og goder. Den vindende dagsorden handler om fastsættelsen og udviklingen af værdier og goder.

uimodsigelig. Det er en dagsorden, som er sprængfarlig for den til enhver tid ansvarlige: Hvis man er politiker kan man tabe på denne dagsorden, når man ikke lever op til vælgernes forventninger, men det er svært at vinde på den. Den vindende dagsorden handler om visioner, værdier, idéer og følelser, og det er her, man rejser nye spørgsmål gennem holdninger og mod til debat.

Den fundamentale dagsorden fylder meget. Både i det daglige politiske arbejde og i mediernes dækning af samme. Det er politikkens maskinrum og journalisterens jagtmark. På den fundamentale dagsorden spiller vælgerne rollen som evigt utilfredse forbrugere, mens deres rolle som partnere/medborgere fortoner sig – det vil sige den rolle, som indebærer, at du og vi også tager stilling til, hvilket samfund, vi vil leve i. Det er det vi søger på den vindende dagsorden – en retning for vores individuelle og fælles fremtid. Se to *policy*-eksempler på den fundamentale og den vindende dagsorden i boksen.

Forholdet mellem de to typer af dagsordener er ikke et enten eller. Ingen af dem kan stå alene. Der er og har altid været et samspil mellem dem. Visioner og idéer risikerer at blive varm luft, hvis de ikke kan omsættes i den konkrete fundamentale virkelighed. Omvendt risikerer hverdagens konkrete virkelighed at blive domineret af detaljer og træden vande, hvis den ikke refererer til en større ide om det væsentlige og den fælles retning.

HOUSE OF FUTURES

House of Futures (HOF) is living the future now.

**Our common vision is to co-create sustainable and joyful futures
of business, politics, and leadership in co-operation with you.**

**As a living association we are dedicated to respect the value of the many
perspectives. We believe that people are the ones to lead companies and
organisations into the future, not the other way around.**

**House of Futures (HOF) has experts within futurism, strategy, leadership,
policy development, communication, art, psychology, mediation,
spirituality, ancient wisdom, graphic design, and performance.**

www.houseoffutures.dk

FOUNDING AND WORKING MEMBERS:

Steen Svendsen, cand.scient.pol., fremtidsforsker og politikudvikler, Public Futures
Søren Steen Olsen, cand.polit., fremtidsforsker og politikudvikler, Public Futures
Sascha Amarasinha, journalist, kommunikations- og ledelsesrådgiver, Respond
Dorthe Steenberg, mystiker, direktør Power Spirit
Flemming Wisler, brandstrateg, direktør Nxt
Tina Monberg, advokat, mediator og psykoterapeut, Mediationcenter
Thomas Geuken, erhvervspsykolog og forfatter, Psycces
Farzin Farahmand, erhvervspsykolog, Psycces
Søren Ulrik Fangholm, forretningsudvikler, Connecting Cubes
Gitte Larsen, cand.scient.pol., fremtidsforsker og redaktør, Editions

WORKING MEMBERS:

Stine Skøtt Olesen, grafisk designer og illustrator, Nxt
Gry Worre Hallberg, Cand.mag. i Teater- og Performance Studier, Fiction Pimps
Inga Gerner Nielsen, BA Sociologi, Fiction Pimps
Madeleine Kate McGowan, BA i Performance Design og Visuel Kultur, Fiction Pimps

CO-WORKING MEMBERS

Martin Johansson Ngolo, Art Director, Inck.
Allan Jenkins, kommunikator, skribent og redaktør, Desirable Roasted Coffee



public futures

Nybrogade 26a, DK - 1203 København K.
+45 3391 3338

STEEN SVENDSEN
+45 2360 2646, ss@publicfutures.dk

SØREN STEEN OLSEN
+45 2844 8977, sto@publicfutures.dk
www.publicfutures.dk