

Ledelse af *samskabelse*

Den offentlige chefs
rolle og opgaver



VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE

lederweb.dk

Indhold

Forord	3
SAMSKABELSE – KORT FORTALT	4
Sådan er projektet gennemført	5
Fem korte råd til chefer om samskabelse	7
EN FASEMODEL FOR SAMSKABELSE	9
1. Afklaring	10
2. Samskabelse: planlægning & udførelse	12
3. Erkendelse	14
LEDELSESRETNINGER OG -RELATIONER	18
Fire typer af samskabelse	22
De 12 undersøgte eksempler	24
Læs videre ...	26

Ledelse af samskabelse

Den offentlige chefs rolle og opgaver

© Væksthus for Ledelse 2019

Projektgruppe:

Marie Elisabeth Andersen, KL
 Laura Thors Calaña, Danske Regioner
 Helle Fridberg, Bibliotekarforbundet

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint

ISBN:

978-87-93668-82-9

978-87-93668-83-6-pdf



Forord

I mange kommuner og regioner arbejdes der med forskellige former for samskabelse, hvor det offentlige samarbejder med borgere, organisationer eller virksomheder om at udvikle og/eller løse bestemte velfærdsopgaver.

Når det lykkes at bringe civilsamfundets ressourcer i spil, kan det føre til store gevinster, ikke bare økonomisk, men også når det gælder innovation, kvalitet, demokrati, medejerskab og fællesskab.

En forudsætning for succes er, at den ansvarlige chef forstår sin rolle i processen og løser en række strategisk vigtige opgaver. Det er baggrunden for dette projekt, som har undersøgt 12 forskellige samskabelsesprojekter med særlig fokus på netop chefens rolle og opgaver.

I denne publikation formidles projektets vigtigste resultater på tre måder:

- En fasemodel over et samskabelsesforløbs tre typiske faser – ud fra, hvad der er chefens strategiske fokus i hver af faserne.
- En oversigt over chefens "ledelsesretninger", dvs. de vigtige opgaver, chefen har i ledelse hhv. opad, på tværs og nedad i egen organisation og udad mod samskabelsespartnerne.
- En kort introduktion til, hvad samskabelse er, herunder en enkel typologi over fire forskellige typer.

Formålet er at bidrage til chefernes arbejde med samskabelse, herunder de vigtige indledende overvejelser om, hvornår tilgangen giver mening, og hvad den kræver af organisationen.

Samskabelse spænder over en mangfoldighed af formål, aktører og metoder, og der findes ikke én fast opskrift på et vellykket projekt. Men denne publikation kan forhåbentlig skærpe den ansvarlige chefs blik for, hvad det som minimum er vigtigt at tænke over og tage højde for, når samskabelse kommer på dagsordenen.

Publikationen er skrevet til chefniveauet, men andre af samskabelsens aktører kan også få noget ud af den. Og selv om projektet har undersøgt samskabelse inden for sundhed, kultur og det grønne område, vil mange chefer i andre sektorer også kunne finde inspiration til deres ledelsesopgave.

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke de mange chefer og ledere, der har delt ud af deres erfaringer, så andre kan få glæde af dem.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz Jakobsen, KL
Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet
Næstformand

Samskabelse kort fortalt

Der findes mange forskellige tilgange til og definitioner af samskabelse. I dette projekt definerer vi begrebet meget bredt som:

Offentlige og ikke-offentlige aktører, der samarbejder om at udvikle og/eller producere velfærd.

De ikke-offentlige aktører vil typisk være borgere, borgergrupper, virksomheder, foreninger eller organisationer. I projektet fokuserer vi på samskabelse med borgere – der i samskabelsesprocessen kan optræde i mange forskellige roller, fx som bruger, modtager, innovator, ressourceperson, beboer eller politisk aktiv.

Noget af det, der kendetegner samskabelse, er:

- At borgerne tildeles nye roller og grundlæggende ses som ressourcer frem for som kunder eller klienter. Borgerne bliver nogen, der med fordel kan motiveres, aktiveres og ansvarliggøres i samskabelsesprocesser.
- At den offentlige velfærdsudvikling og -produktion kommer til at omfatte flere aktører, som ikke er underlagt en direkte politisk styring.
- At det bliver mere uforudsigeligt, hvor velfærdsudviklingen "lander", fordi mål, proces og metoder ofte udvikles undervejs.

I denne definition ligger nogle få, vigtige afgrænsninger. Samskabelse omfatter ifølge denne forståelse således ikke:

- Traditionel borgerdeltagelse, hvor borgerne gives indflydelse på de politiske beslutninger, fx i en høringsproces.
- Brugerdeltagelse, hvor brugere af en service varetager deres egne interesser – omtrent som kunder i en forretning.
- Rent kommercielle relationer – hvor en eller flere af parterne er købt ind i samarbejdet af den offentlige part, fx som leverandør.
- Interne samarbejder på tværs af den offentlige sektor, fx mellem en kommune og en region.

MANGE MULIGE BUNDLINJER

At samskabelse har vundet så relativt stor udbredelse, kan blandt andet skyldes forventninger om gevinster på en eller flere af følgende "bundlinjer":

- **Den innovative** – fordi inddragelsen af eksterne aktører kan tilføre andre perspektiver og nye ideer til velfærdsområdet.
- **Den demokratiske** – fordi borgerne oplever, at de spiller en mere aktiv, direkte rolle i velfærdsudviklingen og dermed i den demokratiske proces.
- **Den økonomiske** – fordi man involverer nye aktører og derfor potentielt kan få bedre velfærd og/eller spare offentlige ressourcer.
- **Den identitetsskabende** – fordi aktivering af lokale kræfter kan styrke sociale relationer, sammenhængskraft og den enkeltes følelse af at høre til i et fællesskab.



Alle professioner, som arbejder med mennesker, kommer til at tilpasse sig, at de faglige arbejdsopgaver ændrer sig i fremtiden. Borgeren forventer at blive inddraget, og vi kommer til at arbejde med mange flere selvbetjeningsløsninger. Samskabelse vil mange steder kræve nye faglige, tekniske og relationelle kompetencer.

Lone Jørgensen, afdelingschef i Pleje og Sundhed, Gentofte Kommune

SÅDAN ER PROJEKTET GENNEMFØRT

Vi har via interview og besøg indsamlet viden om kommunale og regionale chefers erfaringer med samskabelse, herunder de opgaver, roller, udfordringer og gevinster der er forbundet med processen. Det er sket via casestudier af i alt 12 samskabelsesprojekter, heraf 10 kommunale og to regionale.

For hvert projekt er der gennemført et semistruktureret fokusgruppeinterview med deltagelse af minimum chef og projektleder. Vi har spurgt ind til alle faser og facetter af samskabelsesprocessen – med særlig fokus på chefens rolle.

De 12 projekter er udvalgt, så:

- der er en vis volumen og ambition i hvert projekt
- alle projekterne er "succesfulde" ud fra deres egne kriterier
- de dækker et bredt spektrum af samskabelsestyper, jf. typologien på side 22-23
- de ligeligt repræsenterer tre af de områder, hvor offentlig samskabelse er relativt udbredt: teknik & miljø, kultur & fritid samt sundhed
- de er geografisk spredt over hele landet.

Undersøgelsens fund og pointer er kvalificeret på to debriefing-dage af to tilknyttede forskere, Jens Ulrich fra VIA University College og Holger Højlund fra CBS, der begge har ekspertise inden for samskabelse og ledelse.

De overordnede resultater er valideret hos informanterne, som også har haft beskrivelsen af deres egen case til gennemsyn.

Med afsæt i interviewundersøgelsen har vi udviklet en model, der beskriver samskabelsesprocessens typiske hovedfaser med fokus på, hvad man som ansvarlig chef skal være særlig opmærksom på i hver (del)fase.



Fem korte råd til chefer om samskabelse

Ud fra erfaringerne i de 12 undersøgte projekter har vi sammenfattet følgende fem overordnede råd til chefniveauet om at få succes med samskabelse:

VÆR OMHYGGELIG MED AT AFKLARE FORMÅLET

Samskabelse skal give mening, både for borgerne og organisationen. Uden et stærkt "hvorfor" kan det være svært at holde retningen og dampen oppe.

GØR ORGANISATIONEN KLAR TIL NOGET NYT

Samskabelse vil ofte udfordre jeres vante tilgang til opgaverne. Alle involverede skal forberedes på at arbejde med nye samarbejdspartnere og en højere grad af uforudsigelighed og risiko.

TÆNK OVER DIN EGEN ROLLE I FORLØBET

Samskabelse kræver på én gang, at du engagerer dig på strategisk niveau, og at du tør løsne tøjlerne og give åbne processer og andre aktører plads. Den balance skal du løbende finde og holde.

GIV PROCESSERNE TID

Samskabelse er sjældent et hurtigt fix, hvor der er kort fra ide til gevinst. Som al anden udvikling er vejen til succes brolagt med forsøg, fejl og forsinkelser. Vær tilpas tålmodig.

LAD ERFARINGERNE SLÅ ROD

Samskabelse begynder ofte i projektform, men gode erfaringer skulle gerne sprede sig til organisationens hverdag. Det kræver ordentlig evaluering og kreative eftertanker.

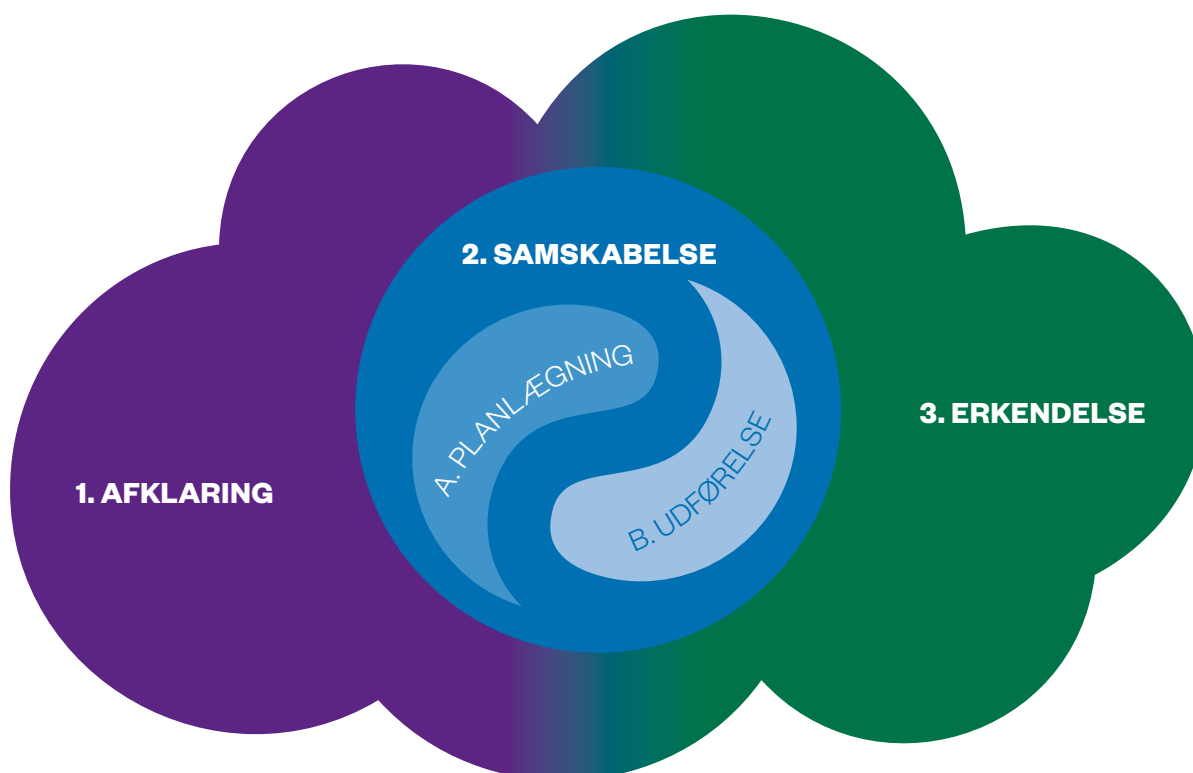


Der vil altid være en start, et slut og forskellige faser i en samskabelsesproces, men som chef skal du hele tiden have de strategiske fokuspunkter fra afklaringsfasen in mente og være i stand til at lede i forskellige retninger. Der skal måske holdes snor i en projektleder, der går ud ad en tangent, eller tales med en politiker, der har en lidt anden dagsorden.

Lone Jørgensen, afdelingschef i Pleje og Sundhed, Gentofte Kommune

En fasemodel for samskabelse

Med afsæt i de 12 projekters erfaringer har vi udviklet en enkel tre-fasemodel for samskabelsesprocessen med vægt på, hvad der er den ansvarlige chefs vigtigste fokuspunkter i hver fase.



Modellen er tænkt som et strategisk redskab til dig, der som chef er ansvarlig for et samskabelsesprojekt. Redskabet kan bruges til din egen refleksion og til dialog med andre aktører (især projektlederen) før, under og efter en samskabelsesproces.

Modellen fokuserer på de strategiske overvejelser og beslutninger, du som chef skal tage, og de roller, du kan påtage dig. Du kan bruge modellen som en slags tjekliste over, hvad det er vigtigt at have styr på i processen. Det betyder ikke, at du skal have et udførende ansvar på alle de mange punkter. Afhængigt af projektets omfang og organisering vil ansvaret for en del af punkterne ofte kunne deles med eller delegeres til en projektleder; det afgørende er, at du fastholder det strategiske blik på de enkelte opgaver.

Modellen beskriver ikke, hvordan et konkret projekt skal designes, eller hvad projektlederens rolle kan være. Den omfatter også kun det særlige ved samskabelse og forudsætter således, at du er bekendt med almindelig god projekt- og forandringsledelse. Temaer som medarbejdertrivsel og ledelse af frivillighed indgår heller ikke selvstændigt i modellen.

På side 18-21 beskrives chefens roller og ledelsesopgaver nærmere – ud fra, hvem de retter sig imod.

1. Afklaring

I denne fase er det vigtigste at afklare, dels om samskabelse er den rigtige tilgang i forhold til, hvad I gerne vil opnå, dels hvordan I som organisation bliver i stand til at håndtere en god samskabelsesproces.

Dit strategiske fokus:

- **FORMÅL OG SUCCESKRITERIER:** Samskabelse skal kun bruges til opgaver, hvor det giver mening. I bør derfor afklare, *hvorfor* samskabelse skal anvendes som tilgang til opgaven. Hvad er motivationen for at samskabe? Hvad er de forventede gevinster: økonomi, kvalitet, innovation, demokrati, fællesskab – eller noget helt sjette?
- **SAMSKABELSESTYPE:** Vær bevidst om, hvor opgaven kommer fra, og hvilken type samskabelse der er tale om. Kommer opgaven fra aktører internt i organisationen som fx topledelse, politikere eller medarbejdere? Eller kommer opgaven fra aktører udefra, fx borgere, erhvervsliv eller andre? Hvad betyder det for, hvor meget I skal styre og involvere jer i samskabelsen? Brug fx beskrivelsen af typologien på side 22-23 som inspiration til at afklare dette.
- **AFGRÆNSNING:** Tænk grundigt over, hvad der skal samskabes om. Er det selve definitionen af opgaven? Udviklingen eller realiseringen af løsningerne? Overvej, hvad det er, I stiller borgerne i udsigt, og gør dét tydeligt, så de ikke forventer indflydelse på mere eller andet, end hvad der er muligt.
- **DEMOKRATI OG REPRÆSENTATIVITET:** Vær bevidst om at koble processen til politikerne, så de ikke føler sig *bypass*-set af et mere direkte demokrati. Tænk over, hvordan både processen og resultatet opnår mest mulig demokratisk legitimitet, herunder hvilke borgere der får mulighed for at deltage, og om vigtige grupper kan føle sig forbigået.
- **FORANKRING AF EJERSKAB:** Afklar, hvor i organisationen der skal skabes forankring af og ejerskab til samskabelsen – både i toppen og i bunden. Du skal som chef især afklare, hvilke organisatoriske råderum og forpligtelser opadtil det er relevant at etablere. Er der brug for en samlet strategi om samskabelse, der fx angiver, hvordan I håndterer risici og usikkerheder?
- **ORGANISATORISK PARATHED OG KULTUR:** Vurdér, om organisationen er gearet til at opnå det, I gerne vil med samskabelsesprocessen. Skal der eventuelt først kæmpes nogle kampe eller afstemmes forventninger internt? Hvilke forandringer skal I være indstillet på? Hvordan vil I forberede jer på den uforudsigelighed, der typisk følger med?
- **TVÆRGÅENDE FOKUS:** Undersøg, om der er andre dele af organisationen, der bør informeres, involveres eller forpligtes i forbindelse med projektet. Hvis din projektleder skal arbejde og lede på tværs i organisationen, er det din opgave at sikre ham eller hende legitimitet til dette.
- **BEMANDING OG KOMPETENCER:** Overvej, hvad samskabelsen kræver af en projektleder, fx i forhold til mindset, faglig indsigt, netværks- og proceskompetencer. Find den rette til opgaven, og overvej (sammen), hvorvidt der er brug for at styrke særlige kompetencer i organisationen i forhold til samskabelse.
- **ANSVARSFORDELING OG ROLLEBEVIDSTHED:** Reflekter grundigt over din egen rolle, herunder arbejdsdeling og rolleklarhed i forhold til andre parter: topledelse, politikere, projektleder, andre ledere m.fl. Læs mere om dette på side 18-21. Gør det tydeligt, hvem der har hvilke roller og opgaver; hvem af jer skal fx op på ølkassen og kommunikere i forskellige situationer?



”

Når man går fra projekt til drift, er det vigtigt at bruge de medarbejdere, der er ildsjæle. De har en fantastisk evne til at sprede det gode budskab. Vi har bevidst ikke rullet samskabelsen ud til alle medarbejdere fra starten. Det skal give mening for både de enkelte medarbejdere og patienterne.

Klaus Børch, ledende overlæge, Børneafdelingen på Hvidovre Hospital

”

Samskabelsestænkningen kræver en lidt anden type medarbejdere, end man traditionelt finder i teknik- og miljøforvaltninger. Ved samskabelse bliver projektledere og medarbejdere meget eksponeret, fx i pressen. Det kræver, at de har godt overblik og kan koordinere og kommunikere.

Frederik Cordes, leder af Naturafdelingen, Center for Teknik og Miljø, Guldborgsund Kommune

”

Jeg er nødt til fra starten at sige til mine medarbejdere, at de skal være klar på at bruge en hel del mere tid og have jathatten på, for at vi skal lykkes med samskabelse.

Steen Daugaard, afdelingsleder af Ejendomme, Syddjurs Kommune

2. Samskabelse

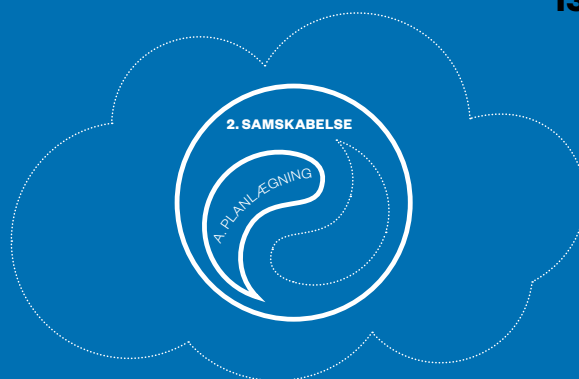
Samskabelsesfasen består af to tæt forbundne delfaser: planlægning og udførelse.

2A: PLANLÆGNING

I planlægningsfasen planlægger og designer I samskabelsesprocessen. Hvordan og hvor meget du indgår i denne fase, afhænger i høj grad af den rolle, du har påtaget dig i projektet som helhed. Nogle af opgaverne og en del af ansvaret kan du have valgt at delegerede til en projektleder, men de skal stadig være en del af dit strategiske fokus.

Dit strategiske fokus:

- **RAMMESÆTNING:** Du skal i forlængelse af afklaringsfasen træffe de vigtigste beslutninger om samskabelsesprojektet, så banen er kridtet tydeligt op. Det indebærer også, at du signalerer, hvilke af projektets rammer der ligger urokkeligt fast, og hvor der er elastik og spillerum til at improvisere. En vigtig del af rammesætningen er en realistisk tidsramme; samskabelse tager ofte længere tid end forventet.
- **UFORUDSIGELIGHED:** Alt afhængig af samskabelsestype vil I med samskabelsen invitere forskellige grader af uforudsigelighed ind i organisationen. Du skal afstemme forventninger med projektlederen om, hvilke typer og grader af uforudsigelighed der i projektets natur skal være plads til, og hvordan I vil håndtere risici, der ligger uden for disse grænser.
- **KOMMUNIKATION:** Beslut, hvordan I vil kommunikere om samskabelsen over for forskellige aktører – herunder hvad den skal kaldes. Hvordan signalerer I bedst essensen af det, I gerne vil opnå? Motiverer betegnelsen "samskabelse" fx borgerne til at være med, eller vil I finde et udtryk med bredere appel?
- **MÅLGRUPPE OG REKRUTTERING:** Find ud af, hvilke borgere I skal samskabe med, og hvor parate de er til det. Planlæg eventuelt indledende aktiviteter, der kan motivere borgerne til at deltage. Vær åben om, hvorfor I inddrager borgerne, og vær opmærksom på, at andre aktører i samskabelsesprocessen kan have andre målsætninger end jeres egen.
- **GRAD AF BORGERINVOLVERING:** Drøft, hvordan I vil involvere borgerne, herunder i hvad og hvor meget? Afdæk, hvilke metoder og redskaber der vil være særligt gode i samarbejdet med de valgte målgrupper.
- **PLANLÆGNING AF PROCES:** Tilrettelæg processen, så I kan høste de ønskede gevinster. Vær opmærksom på, at der kan ske noget uforudset, som tager processen i uventede retninger, eller opstå nye muligheder, som giver jer anledning til at genoverveje og måske justere planerne.



”

De mange aktører i projektet giver det en høj grad af uforudsigelighed. Det kræver, at man som chef er villig til at give slip på kontrollen et stykke ad vejen. Det kan opleves som risikabelt i en politisk styret organisation, hvor topledelsen gerne vil vide, hvad der kommer ud af bevillingen. Man skal kunne stå på mål for, at projektet vil skabe værdifulde erfaringer, selv om man ikke på forhånd kan sige præcis hvilke.

Martin Pedersen, afdelingschef for Fritid og Kultur i Odense Kommune

”

Jeg bruger meget tid på kommunikation – og vi burde bruge mere! Samskabelse er 80 pct. kommunikation.

Lars Bøgh Olsen, chef for Teknik og Miljø, Hjørring Kommune

”

Vi kan ikke give køb på lovgivningen eller på de politisk valgte serviceniveauer. Vi kan ikke bare slække på det, vi plejer at gøre, fordi vi skal samskabe. Vi er nødt til at få det til at gå hånd i hånd. Som chef skal man derfor være skarp på sine prioriteringer og have mod til at nedprioritere noget for at kunne det her.

Lone Jørgensen, afdelingschef i Pleje og Sundhed, Gentofte Kommune

2B: UDFØRELSE

Det er i denne delfase, at selve samarbejdet med borgerne foregår. Det konkrete indhold i denne fase afhænger i høj grad af projektets design, men som chef har du under alle omstændigheder nedenstående strategiske fokuspunkter.

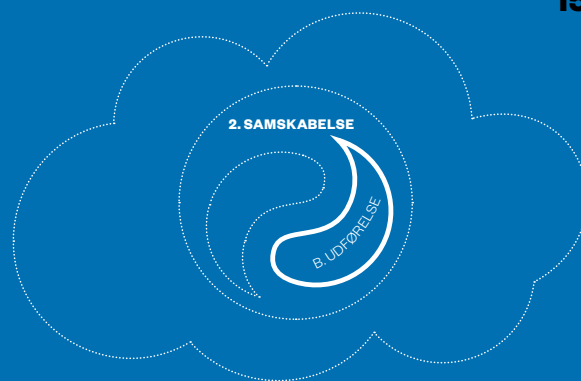
Dit strategiske fokus:

- **KURSJUSTERINGER:** Genbesøg, overvej, og drøft vigtige rammebeslutninger fra tidligere faser. Peger kursen stadig mod de opstillede succeskriterier og de forventede gevinster? Genovervej også samskabelsens type og metoder. Er der sket noget uforudset, som kræver tilpasninger og ændringer af processen? Er der behov for at tage et par skridt tilbage for atter at kunne bevæge processerne fremad?
- **RELATIONEN TIL PROJEKTLEDER:** Få skabt nogle rum og en systematik til at tale med projektlederen og træffe beslutninger om projektet. Etablér tydelige kanaler for sparring, opfølgning og genforhandling af rammer. Giv projektlederen mulighed for at lede opad, og vær tilgængelig for sparring, som der ofte er et særlig stort behov for i samskabelsesprojekter.

”

Jeg er stor tilhænger af tillidsbaseret ledelse og store frihedsgrader. Jeg har dialog med den centerleder, der sidder med projektet, men jeg fortæller hende ikke, hvad hun skal gøre. Min rolle ligger mere i at følge op og sikre fremdriften.

Bo Gammelgaard, centerchef
for Handicap og Psykiatri,
Næstved Kommune



”

Jeg har påtaget mig et ansvar for at få det til at køre, så samskabelsen mellem mange mennesker bliver et fælles hele. Som chef skal jeg kunne skabe synergi i et rum af mennesker. Jeg skal lytte, acceptere og turde give slip, men også kunne trække ind igen. For på et eller andet tidspunkt skal vi have samlet op og truffet en beslutning; det er stadig min rolle.

Lone Jørgensen, afdelingschef i Pleje og Sundhed, Gentofte Kommune

”

Vi har mange eksempler på, at vi bliver nødt til at bremse op og rulle tilbage, fordi vi har gang i noget, som ikke stemmer overens med brugernes ønsker. Når man har valgt at inddrage borgerne, bliver man nødt til at tage det alvorligt og leve det.

Thure Dan Petersen, centerchef for Kultur og Fritid, Lejre Kommune

3. Erkendelse

I denne fase er samskabelsesprocesserne afsluttet i deres oprindelige design, og der er opstået resultater og ny viden. I denne delfase er dit strategiske fokus på at evaluere samskabelsens effekter og at lade erfaringerne bundfælde sig i organisationen. Hvad ved vi nu? Hvor står vi nu? Hvad vil vi tage med os videre?

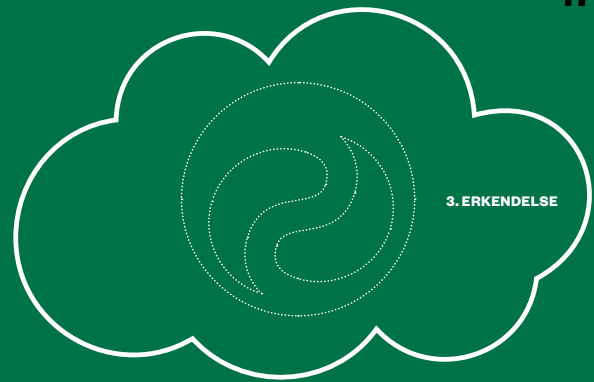
Dit strategiske fokus:

- **MÅLOPFYLDELSE:** Vurdér, om I har nået de forventede resultater og effekter ud fra de opstillede succeskriterier? Har der været nogle uventede "sidegevinster" eller utilsigtede ulemper?
- **INVOLVERING:** Overvej, om I fik de rigtige borgere med – på den rigtige måde? Hvad har processen betydet for borgernes engagement? Hvilke gevinster kunne andre involveringsformer have givet?
- **PROCES:** Evaluér, hvordan selve processen gik. Fungerede planlægning og design? Håndtering af det uforudsete samt din egen rolle og indsats?
- **REFLEKSION:** Sæt fokus på, hvad organisationen og du selv har lært, som I kan bruge fremover. Er I blevet klogere på borgernes liv? Hvordan har samarbejdet med borgerne påvirket jeres egen praksis? Har kulturen i organisationen ændret sig?
- **FORANKRING AF LÆRING:** Overvej, hvordan I kan forankre det lærte i kultur og organisation. Hvilke positive aspekter af samskabelse kunne fylde mere i dagligdagen? Hvordan får I konkret det til at ske? Overvej som chef, hvad du kan gøre, og hvem du skal tage i ed.
- **AFSÆT FOR NY SAMSKABELSE:** Genbesøg de vigtigste overvejelser og beslutninger fra afklaringsfasen. Overvej, hvad der gik som ønsket, og hvor I er nødt til at styrke indsatsen i et eventuelt nyt samskabelsesprojekt. Sørg for at dokumentere erkendelserne, så de findes andre steder end i dit hoved. Udpeg eventuelt nye områder, der kunne være egnede til samskabelse.



Jeg har som chef brugt meget energi på at reflektere over, om vi reelt har formået at gøre noget nyt, eller om vi kun har justeret "den gamle måde", hvor vi som kommune definerer problem og løsning ud fra fx lovgivning. Er det faktisk lykkedes os at lukke nogle nye ind i et ledelsesrum og så træde lidt tilbage og give dem plads?

Lars Bøgh Olsen, chef for Teknik og Miljø, Hjørring Kommune



”

Vi skal turde være eksperimenterende og prøve grænser af. Og nogle gange må vi også sige, at det ikke havde effekt – der kom ingen og så den teaterforestilling. Så ved vi, at det måske ikke var tiden til sådan en kulturoplevelse. Men vi er nødt til at prøve det af for at få en viden om, hvad det er, borgerne efterspørger, men også for at udfordre vores allesammens horisont.

Martin Pedersen, afdelingschef for Fritid og Kultur i Odense Kommune

”

Som chef skal man være åben for, at vi prøver noget af. Og man skal også være åben for risikoen for, at det ikke lykkes. Da vi gik i gang med Hjerterum, da var vi ikke helt klar over, hvor vi ville ende. Man skal turde miste fodfæstet. Man skal også turde sige, at det nåede vi ikke i mål med, for det var forkert. Så skal man prøve at justere det.

Lene Granhøj, oversygeplejerske, Børne- og Ungdomspsykiatri Odense

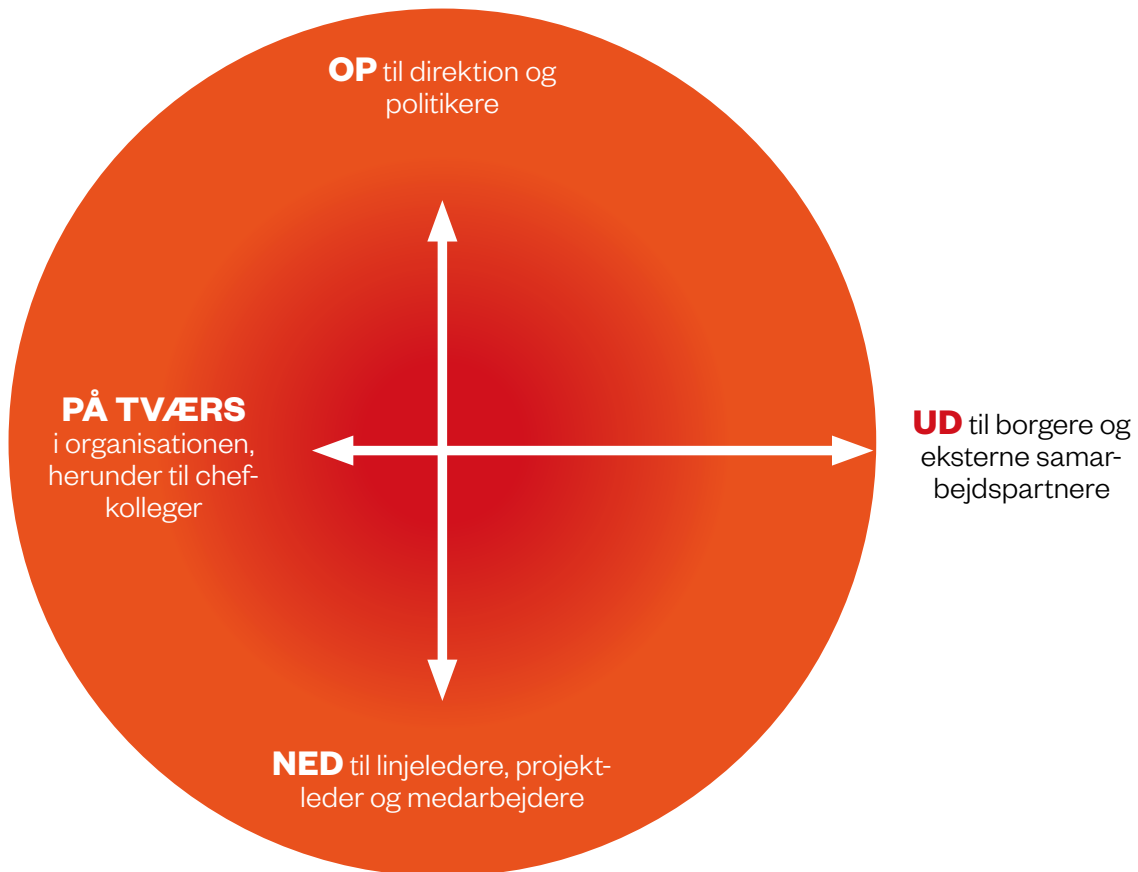
”

Samskabelse fører til ny viden om borgernes liv og dermed også til nye erkendelser. Vi skal have fokus på, hvordan den viden og de nye erkendelser og ideer kan leve videre i hverdagen og vores normale drift.

Bente Christoffersen, bibliotekschef, Brønderslev Kommune

Ledelsesretninger og -relationer

Fasemodellen beskriver dit strategiske fokus som chef ud fra kronologien i samskabelsesprocessen. En anden måde at indkredse cheffollen på er ved at se på de fire **retninger** i dine ledelsesrelationer:





Oversigten er inspireret af lektor Jens Ulrich, VIA University College, og bygger på interview med cheferne i de 12 samskabelsesprojekter. Som leder kan du bruge oversigten over de fire ledelsesretninger til at få et overblik over indholdet i relationen til dine fire vigtigste interessentgrupper i et samskabelsesprojekt.

TYPISKE OPGAVER I RELATIONEN **OPAD** TIL DIREKTION OG POLITIKERE

- At skabe forståelse for perspektiver og potentialer i at finde nye og anderledes løsninger.
- At forberede politikere og topledelse på behovet for at være risikovillige og eksperimenterende, herunder opbygge tillid, så der er en goodwillkonto at trække på, hvis eksperimenter ikke lykkes.
- At inddrage direktion og politikere tidligt, orientere løbende om fremdrift og udfordringer samt kommunikere succeserne, så de kan bære dem videre.
- At bidrage med input til en eventuel politisk strategi om samskabelse, der kan være en vigtig ramme for det enkelte projekt.
- At være garant for projektets realisme og bæredygtighed i forhold til den daglige drift.
- At oversætte frem og tilbage mellem topledelsens strategiske intentioner og projektets konkrete aktiviteter.
- At inddrage politikerne aktivt i samskabelsen, fx i den direkte dialog med borgerne, når dét er muligt og relevant.

”En projektleder har sværere ved at skabe handle- og ledelsesrummet opadtil, så det er min opgave og rolle som chef. Der er behov for, at politikere og direktører føler sig trygge, og jeg har en vigtig opgave i at kommunikere og afstemme forventninger.”

Thure Dan Petersen, centerchef for Kultur og Fritid, Lejre Kommune

”Jeg skal etablere et råderum opadtil, men jeg ved ikke altid fra starten, hvilket råderum der er brug for. Det er fx min opgave som chef at kommunikere opadtil, at nu går vi efter et lidt andet mål end først forventet. Jeg er nødt til hele tiden at genforhandle råderummet.”

Bente Christoffersen, bibliotekschef, Brønderslev Kommune

”Chefgøgen består i høj grad i at formulere narrativet og skabe en løbende fortælling om samskabelsen – især i forhold til det politiske niveau. Jeg bruger mange billeder og viser fotos af, hvad der foregår. Det har en fantastisk overbevisningskraft.”

Rolf Hapel, forvaltningschef i Borgerservice og Biblioteker, Aarhus Kommune



TYPISKE OPGAVER **PÅ TVÆRS** I ORGANISATIONEN, HERUNDER TIL CHEFKOLLEGER

- At identificere, orientere og inddrage de relevante interesser i andre dele af organisationen.
- At udøve uformel ledelse, opbygge gode personlige relationer og sikre åbne kommunikationsveje.
- At sikre den forståelse og det aktive medspil fra andre dele af organisationen, der er nødvendig for at realisere målene med samskabelsen.
- At udpege en koordinator, der varetager en del af den tværgående koordination i organisationen, og sikre vedkommende legitimitet og ledelsesmandat.

”Når vi møder borgerne i samskabelse, så er vi alle ’kommunen’. Som chef kan man høre om problemer, der egentlig ikke er ens ansvarsområde, men så må man gå hjem og lave koordineringsarbejdet mellem afdelinger.”

Frederik Cordes, leder af Naturafdelingen, Center for Teknik og Miljø, Guldborgssund Kommune

”Jeg er bevidst om, at jeg som chef skal sikre ejerskab til samskabelsesprocesserne – ikke bare i min egen del af organisationen, men også i det store kommunale kredsløb. Derfor bruger jeg mit netværk i hele organisationen. Jeg er opsøgende og kontakter mine chefkolleger fra andre områder for at høre, om de vil drikke en kop kaffe og tage en snak med afsæt i den gruppe af borgere, vi har til fælles, fx de ældre eller børnene.”

Bente Christoffersen, bibliotekschef, Brønderslev Kommune

”Som chef skal jeg levere mange forskellige resultater. Hvis jeg fx skal arbejde med en familie, skal jeg kunne samarbejde med mine kolleger på skoleområdet og lave sammenhængende forløb med andre fagområder, som har nogle helt andre logikker.”

Lone Jørgensen, afdelingschef i Pleje og Sundhed, Gentofte Kommune

TYPISKE OPGAVER **NEDAD** TIL LEDERE, PROJEKTLEDER OG MEDARBEJDERE

- At udøve god forandringsledelse, herunder sikre, at projektets rammer kommunikerer tydeligt til alle implicerede – fra begyndelsen og løbende igennem hele projektet.
- At være åben for nye ideer og alternative veje til at finde de rette løsninger, og derfor være klar til at slippe en del af styringen.
- At afsætte tid og ressourcer til at introducere, afprøve og implementere nye metoder til samskabelse i organisationen.
- At være opmærksom på, om organisationen er klædt på til samskabelse – og i modsat fald udvikle eller rekruttere de nødvendige kompetencer.
- At være rollemodel for en kulturforandring i hele organisationen; fra myndighed i retning af samarbejdspartner, fra ekspert i retning af facilitator.
- At være til rådighed som sparringspartner for projektlederen og bakke vedkommende tydeligt op internt og eksternt.

”Det er en ledelsesmæssig opgave at motivere medarbejderne til at adoptere en borgerinddragende måde at arbejde på. Det er afgørende, at medarbejderne har en faglig interesse i det.”

Klaus Børch, ledende overlæge, Børneafdelingen på Hvidovre Hospital

”Min vigtigste rolle som chef er at udnytte medarbejdernes interesser og sætte deres kompetencer i spil. Hvis de ikke kan, så må jeg finde nogen, der kan hjælpe dem.”

Frederik Cordes, leder af Naturafdelingen, Center for Teknik og Miljø, Guldborgssund Kommune

”Man bliver nødt til at definere visse spilleregler for samskabelsen og derigennem sikre, at det ikke bliver anarki. Som myndighed har vi en forpligtelse til at kunne håndtere det, borgerne bidrager med, og bringe det videre ind i en meningsfuld ramme. At der altid er en ramme, er vigtigt for mig at få gjort klart for ledere og medarbejdere.”

Lone Jørgensen, afdelingschef i Pleje og Sundhed, Gentofte Kommune



TYPISKE OPGAVER **UDAD** TIL BORGERE OG EKSTERNE SAMARBEJDSPARTNERE



- At definere og udvælge de relevante interessenter og målgrupper – herunder begrunde fravalg af mulige interessenter.
- At oversætte de politiske intentioner med samskabelsen til borgernes perspektiv.
- At rammesætte samskabelsen, så mål og midler er tydelige for borgerne, herunder sikre klarhed om, hvilke rammer der er faste, og hvad der kan drøftes og ændres.
- At vise borgerne, at der bliver lyttet til dem, og at samskabelsen tages alvorligt i hele organisationen.
- At stå på mål for samskabelsen, hvis den undervejs møder vanskeligheder eller kritik – indefra eller udefra.

”Hvis jeg ikke havde lært så meget undervejs, ville jeg måske have låst mig fast på nogle rigide krav og en snæver målopfyldelse. Så ville vi have misset alle de uventede muligheder, der viste sig at ligge at være åbne over for verden og se mulighederne i den iderigdom, borgere og stakeholdere kan tilbyde.”

Rolf Hapel, forvaltningschef i Borgerservice og Biblioteker, Aarhus Kommune

”Vi gør meget ud af at skelne mellem patientinddragelse og patientindflydelse, så patienterne ved, hvor de bare bliver hørt, og hvor de har direkte indflydelse på noget. Det kræver meget italesættelse ikke at skabe forkerte forventninger eller urealistiske forhåbninger.”

Lene Granhøj, oversygeplejerske, Børne- og Ungdomspsykiatri Odense

”Det er vigtigt at gøre samskabelsens præmisser tydelige for samarbejdspartnerne – også i forhold til tid og økonomi. Jeg har gode erfaringer med at sige fra starten: ”Vi vil lytte til alt, I kommer med, men vi kommer ikke til at opfylde alle jeres ønsker.”

Thure Dan Petersen, centerchef for Kultur og Fritid, Lejre Kommune

Fire typer af samskabelse

Inden for projektets forståelse af "samskabelse" findes der blandt både praktikere og forskere forskellige opfattelser af fænomenet, herunder hvordan det adskiller sig fra andre beslægtede begreber.

Nogen tillægger det betydning at skelne mellem samskabelse og samproduktion og lægger vægt på, at samskabelse typisk handler om at udvikle ny velfærd, mens samproduktion er, når parterne samarbejder om at løfte en given velfærdsopgave i praksis.

Nogle definerer samskabelse og samproduktion ved relationernes tidsmæssige udstrækning, mens andre fokuserer på, hvornår i processerne borgerne involveres.

Vi har i denne publikation valgt at følge en simpel typologi, der er udviklet af lektor Jens Ulrich, VIA University College. Her karakteriseres samskabelse ud fra to dimensioner:

1. Den offentlige aktørs behov for at definere indholdet i samskabelsen; altså hvor forudsigeligt resultatet af samskabelsen skal være.
2. Graden af involvering af de ikke-offentlige aktører; altså hvorvidt disse aktører tildeles den centrale rolle i samarbejdet eller ej.

Når de to dimensioner krydses, giver det de fire hovedtyper, der er vist i figuren.



Ligeværdig samskabelse er, når resultatet af samskabelsen ikke er givet på forhånd, men den offentlige aktør varetager en central rolle i samskabelsesprocessen. Det offentlige har en veldefineret problematik, den gerne vil have løst, men resultatet er ikke kendt. Derfor inviteres relevante partnere med til først at udvikle løsningen – og måske i næste omgang at være med til at effektuere den. Udviklingen af helt nye tilbud til en bestemt målgruppe på social eller sundhedsområdet kan være et eksempel på en ligeværdig samskabelse, hvor det offentlige definerer opgaven og derefter inviterer borgerne til at være med i en proces, hvor de sammen udvikler løsninger.

Styret samskabelse er, når den offentlige aktør gerne vil styre samskabelsesprocessen, så resultatet bliver relativt forudsigeligt, og samtidig varetager en meget central rolle i processen. Denne type indeholder bestemt et samskabende element, men det er det offentlige, der definerer, afgrænser og bestemmer, hvad samskabelsen skal omhandle; det handler typisk om at implementere en given løsning. Et eksempel kan være en kommune, der ønsker at effektivisere affaldsbehandlingen og øge genbrug, og derfor beder borgerne hjælpe ved at sortere affaldet allerede i hjemmet.

FACILITERENDE SAMSKABELSE

Faciliterende samskabelse er defineret ved, at resultatet af samskabelsen ikke er givet på forhånd, og at den offentlige aktør samtidig spiller en tilbagetrukket rolle og overlader hovedansvaret for samskabelsens indhold til eksterne aktører. Det er typisk dem, der tager initiativet og peger på velfærdsområder, som de gerne vil have det offentlige til at engagere sig i. Den offentlige aktørs rolle er primært at støtte samarbejdet, fx være behjælpelig med at facilitere processen eller stille ekspertise til rådighed. En gruppe socialt udsatte, der henvender sig og får kommunens hjælp til selv at etablere et uformelt værested, kunne være et eksempel på faciliterende samskabelse.

Borgere/
virksomheder/
civilsamfundet
som centrale
aktører

Ansvarliggørende samskabelse er, når den offentlige aktør gerne vil styre samskabelsesprocessen mod et relativt forudsigeligt resultat, men selv spiller en tilbagetrukket rolle og overlader hovedansvaret for samskabelsens indhold til eksterne aktører. Der er tale om en slags hjælp til selvhjælp, hvor borgerne bliver klædt på til fremover at klare sig uden det offentlige hjælp, men hvor det stadig er den offentlige aktør, der sætter rammerne og definerer målene. Hele rehabiliteringstanken er et eksempel på den form for empowerment, der ligger i ansvarliggørende samskabelse.

ANSVARLIGGØRENDE SAMSKABELSE

Forudsigelighed

På næste side er de 12 undersøgte samskabelsesprojekter indplaceret i denne typologi.

Hver af de fire typer har deres berettigelse ud fra egne præmisser, og typologiens pointe er ikke, at den ene type er bedre end den anden. Men når man ledelsesmæssigt skal afklare vigtige spørgsmål om formål, roller, styring, kompetenceudvikling osv., er det nyttigt at gøre sig klart, hvilken type af samskabelse disse spørgsmål skal besvares i forhold til.

De 12 undersøgte projekter

Vi har undersøgt eksempler på samskabelse i 10 kommuner og to regioner – fordelt på tre sektorer: kultur & fritid, teknik & miljø samt sundhed. Nedenfor beskrives de enkelte projekter kort og placeres i modellen over de fire hovedtyper af samskabelse.

KULTUR OG FRITID

Dokk 1

Da Aarhus Kommune skulle etablere og bygge et nyt multikulturhus og hovedbibliotek, var der løbende samskabelsesprocesser med borgere i hele perioden – lige fra idefasen og definitionen af brugen over planlægningsperioden til indretningen af huset. Aarhus Kommune har arbejdet ud fra metoden design thinking, læs mere om den på designthinkingforlibraries.com.

Biblioteket på kanten

Biblioteket på kanten er et samarbejde mellem fem jyske folkebiblioteker i yderkommuner. Projektet går ud på at udvikle biblioteket i retning af en velfærdsinstitution og at finde måder, hvorpå det kan bidrage til at løse særlige udkantsudfordringer og tilføre mere værdi til de ressourcer, der findes lokalt. Projektet er finansieret af Kulturstyrelsens Udviklingspulje.

Kulturregion Fyn og festivalen Mod.Strøm

Kulturregion Fyn er et samarbejde mellem ni fynske kommuner og Kulturministeriet. Festivalen Mod.Strøm er et innovativt kunst- og kulturprojekt på Fyn og øerne, som blev søsat i 2016 af Kulturregion Fyn i samarbejde med en række kulturaktører på Fyn. Projektet har til formål at vise det kreative potentiale, Fyn og øerne rummer, samt at skabe en debat om områdets kulturelle og kulturhistoriske værdier og kvaliteter.

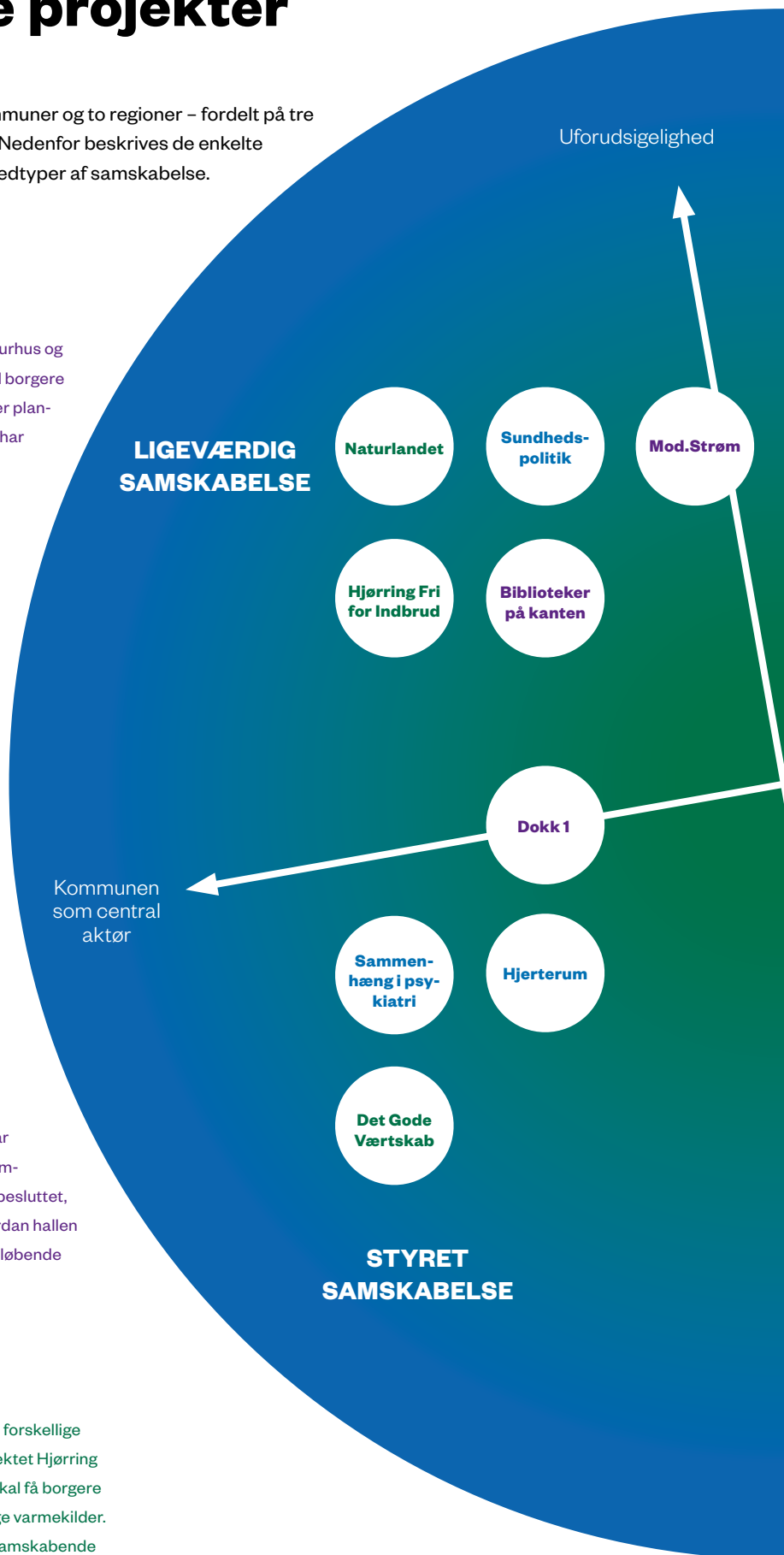
Fremtidssikring af idrætsfaciliteter

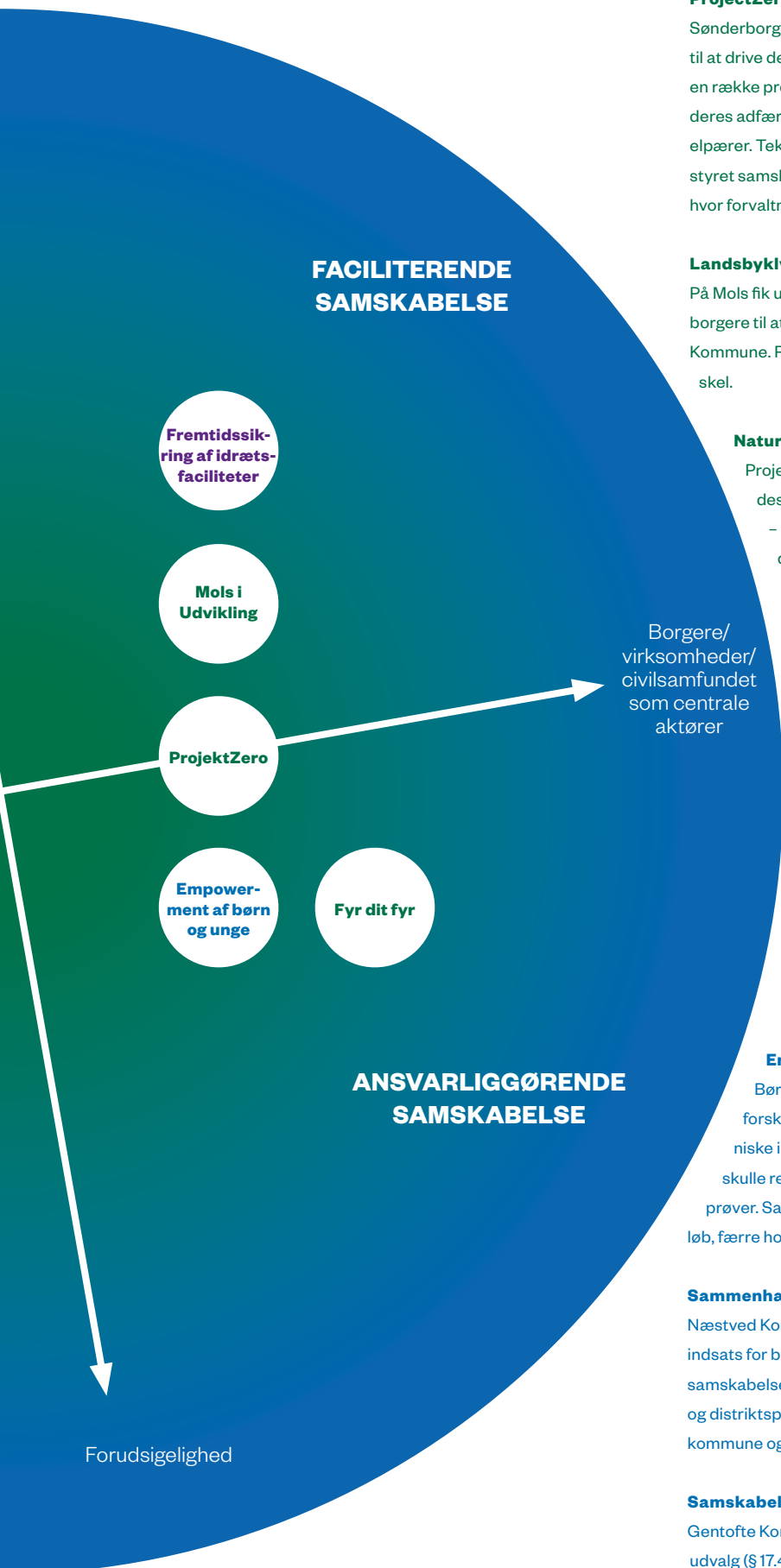
I Lejre er der et stærkt foreningsliv, som gennem de sidste 10 år har arbejdet med ideen om en idrætshal. Politikerne i Lejre Kommune har bevilliget 15 mio. kr. til borgerinitiativet om en hal og besluttet, at brugerne skal involveres i beslutningsprocesserne om, hvordan hallen skal udformes. Der er i alt omkring 40-60 borgere, som er fortløbende engageret og involveret på arbejdsgruppemøder i projektet.

TEKNIK OG MILJØ

Hjørring Fri for Indbrud & Fyr dit Fyr

Teknik & Miljøforvaltningen i Hjørring Kommune arbejder med forskellige typer af samskabelse på flere af forvaltningens områder. Projektet Hjørring Fri For Indbrud skal nedbringe antallet af indbrud. Fyr Dit Fyr skal få borgere til at udskifte deres forurenende oliefyr med mere bæredygtige varmekilder. Hjørring Kommune har selv udviklet en metode til at arbejde samskabende på det grønne område; læs mere om den på samskabende.com.





ProjectZero & Det Gode Værtskab

Sønderborg har etableret det offentlig-private partnerskab ProjectZero til at drive den grønne omstilling i kommunen. Under ProjectZero er der en række projekter, som søger at samskabe med borgerne om at omstille deres adfærd til mere bæredygtige løsninger – fx udskiftning af oliefyr og elpærer. Teknik og Miljøforvaltningen i Sønderborg arbejder desuden med styret samskabelse i sagsbehandlingen under navnet 'Det Gode Værtskab', hvor forvaltningen aktivt prøver at realisere borgerens drøm.

Landsbyklynger – Mols i Udvikling

På Mols fik udfordringer med affolkning og skolelukning engagerede borgere til at udvikle nye fællesskaber og løsninger sammen med Syddjurs Kommune. Resultatet er en klynge, der samler landsbyer på tværs af gamle skel.

Naturlandet Lolland-Falster

Projektet Naturlandet skal udvikle én samlet natur- og oplevelsesdestination på Lolland-Falster. Det skal være nemt for brugerne – borgere og turister – at finde de forskellige tilbud. Der er dannet et uformelt netværk af private organisationer, lodsejere, virksomheder og private borgere, som er med i projektet og bidrager til at udvikle Naturlandet. Projektet er finansieret af Nordea-fonden.

SUNDHED

Hjerterum

Børne- og Ungdomspsykiatri Odense designede og udviklede i 2015 et nyt fællesrum på afdelingen som et styret samskabelsesprojekt med patienter og tidligere patienter. Fællesrummet motiverer til aktivitet og skabelse af gode relationer – både patienterne indbyrdes og imellem patienter og personale. Resultatet er et hjerterum, der giver mere tryghed – og som er med til at forebygge konflikter og brug af tvang på afdelingen.

Empowerment af børn og unge med kronisk tarmsygdom

Børneafdelingen på Amager og Hvidovre Hospital har som led i et forskningsprojekt gennemført et forløb med børn og unge med kroniske inflammatoriske tarmsygdomme, hvor de i et webprogram selv skulle registrere symptomer og medicinindtag og fik svar på afføringsprøver. Samskabelsen har givet reel indflydelse på eget behandlingsforløb, færre hospitalsbesøg og færre skolefraværsdage.

Sammenhængende indsats i psykiatrien

Næstved Kommune og Region Sjælland er gået sammen om en samlet indsats for borgere i behandlingsforløb i psykiatrien. Grundstenene i samskabelsesprocessen var en fysisk sammenflytning af socialpsykiatrien og distriktspsykiatrien samt en koordinering af indsatserne på tværs af kommune og region.

Samskabelse om sundhedspolitik

Gentofte Kommune har inviteret borgerne ind i det politiske rum i et opgaveudvalg (§ 17.4), hvor formålet er at udvikle en sundhedspolitik for den borgerrettede behandling. I opgaveudvalget sidder fem politikere og ti borgere.

Læs videre

... om at lede samskabelse

Ane Tortzen: *Samskabelse i kommunale roller – hvordan kan ledelse understøtte samskabelse?*, ph.d.-afhandling, Roskilde Universitet, 2016.

Eva Sørensen & Jacob Torfing (red.): *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*, Roskilde Universitetsforlag, 2011.

Johannes Lundsfrøyd, Vibe Klarup & Jacob Bundsgaard: Rodskud. *Venligboere, nærvarme og trivselstanter – hvordan lokale fællesskaber genskaber velfærden*, Gyldendal, 2017.

Jens Ulrich: *Samskabelsesforståelser og samskabelsesbegrebet i Danmark*; notat udarbejdet til Væksthus for Ledelse, 2018.

Jens Ulrich: *Samskabelse – en typologi*, CLOU Skriftserie, 2016.

Morten Kusk Fogsgaard og Manon de Jongh (red.): *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*, Dansk Psykologisk Forlag, 2018.

... i andre projekter fra Væksthus for Ledelse



Kære chef! Kære ledere!

Hvornår er man en god chef, det vil sige en god leder for andre ledere? Det er spørgsmålet i denne interviewundersøgelse blandt chefer og ledere i kommuner og regioner. Lederne beskriver, hvad de forventer af deres chefer, og cheferne forklarer, hvad de selv oplever som særlig afgørende for at lykkes i relationen til lederne.



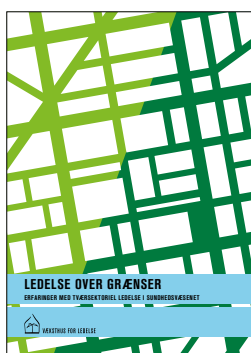
Ny Syntese

Komplekse udfordringer kræver nye løsninger – men hvilke? Og hvordan finder vi dem? Det er spørgsmålet, der taler lige ind i kernen af Ny Syntese. I dette magasin præsenteres tænkningen med masser af eksempler fra praksis.



Mellem chef og direktør

Samarbejdet mellem direktører og chefer er en forudsætning for en velfungerende organisation. Men netop på dette sted i ledelseskæden kan der let springe gnister, fordi politik og faglighed her skal bøjes mod hinanden. Publikationen peger på fem fokusområder for et godt samarbejde mellem chef og direktør.



Ledelse over grænser

Publikationen indeholder råd om, hvordan chefer og ledere i kommuner og regioner identificerer barriererne for samarbejdet på tværs i sundhedsvæsenet og peger på, hvilke kompetencer der skal til for, at samarbejdet fungerer.



Alliancer

Stadig flere offentlige organisationer vælger at indgå alliancer med det private erhvervsliv og borgere. Men skal det lykkes, skal topledelsen bakke op om og facilitere alliancen. I dette magasin præsenteres erfaringer og fortællinger fra praksis samt perspektiver fra forskningen og det private erhvervsliv.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Solvejg Schultz Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)
- Bodil Otto, Formandsformand HK Kommunal og Forhandlingsfællesskabet, (næstformand)
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Bente Sorgenfrey, næstformand, FH
- Britta Borch Egevang, direktør, Djøf/Akademikerne
- Jan Henriksen, konsulentchef, KL
- Per Bennetsen, administrerende direktør, Region Sjælland
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Anne Vang, direktør, Ballerup Kommune

Disse og alle Væksthus for Ledelses øvrige publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk

Ledelse af samskabelse

Den offentlige chefs rolle og opgaver

I mange kommuner og regioner arbejdes der med forskellige former for samskabelse med borgerne. At bringe civilsamfundets ressourcer i spil kan føre til store gevinster, ikke bare økonomisk, men også når det gælder innovation, kvalitet, demokrati, medejerskab og fællesskab.

En forudsætning for succes er, at den ansvarlige chef forstår sin rolle i processen og løser en række strategisk vigtige opgaver. Det er baggrunden for dette projekt, som har undersøgt 12 forskellige samskabelsesprojekter med særlig fokus på netop chefens rolle og opgaver.

Denne publikation tilbyder en model for samskabelsesprocessens tre faser samt en oversigt over chefens vigtigste opgaver opad, på tværs og nedad i egen organisation samt udad mod de eksterne partnere. Desuden præsenteres en enkel typologi til at skelne mellem forskellige former for samskabelse.

Publikationen er skrevet for at bidrage til chefniveauets arbejde med samskabelse, herunder de vigtige indledende overvejelser om, hvornår tilgangen giver mening, og hvad den kræver af organisationen.

