

Ledelse af samskabelse

Af Jens Ulrich, Kim Martin Nielsen og Jan Bartram

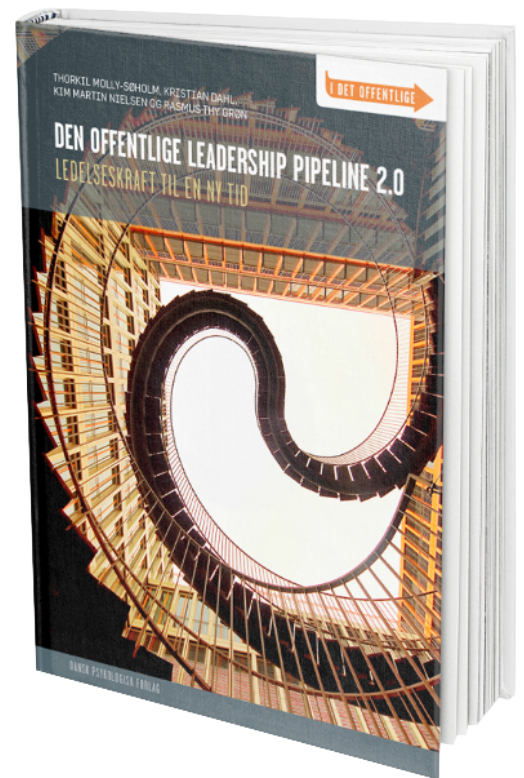
Samskabelse er blevet det nye orienteringspunkt for rigtig mange offentlige organisationer. Det skyldes en udbredt konsensus om, at velfærdsopgaverne ikke kan løses inden for de vante organisatoriske rammer, men må løses i tæt kontakt med de parter, som opgaverne vedrører.

Nyt styringsrationale kræver nye kompetencer

Det er ikke nyt, at offentlige organisationer orienterer sig bredere end til egne rækker af fagprofessionelle. Men deres søgelys har typisk været rettet mod andre offentlige organisationer og deres samarbejde på tværs af eksempelvis fagområder, forvaltninger eller styrelser. Men samskabelse er noget andet og mere end samarbejde mellem offentlige parter. I denne artikel vil vi drøfte den type samskabelse, der handler om at "producere" værdi og velfærd sammen med partnere, der befinder sig uden for den offentlige sektor, så ansvaret for velfærdsproduktionen ikke længere udelukkende er et offentligt anliggende. Samskabelse handler således om at aktivere ressourcer, der ligger uden for det offentlige system som eksempelvis hos borgerne, virksomheder, frivillige, foreninger eller civilsamfundsmæssige organisationer. Samskabelse kræver derfor, at man som offentlig organisation tænker på nye måder, og det indebærer i et ledelsesperspektiv, at samskabelse understøttes med en række særlige ledelsesmæssige kompetencer. Ledelse af samskabelse er således en ny og afgørende ledelsesdisciplin.

Hvorfor samskabelse for alvor er kommet på dagsordenen i de senere år, findes der flere forklaringer på. Forsøger man at danne sig et overblik over de mange strategier og politikker, som offentlige organisationer formulerer på samskabelsesområdet, tegner der sig et billede af tre overordnede bevæggrunde, som ligger til grund for ambitionerne om at samskabe:

1. **En ambition om "mere for mindre"** – altså en økonomisk drevet motivation for samskabelse. Da de offentlige budgetter er pressede, og efterspørgslen på velfærd stigende, kan samskabelse være en farbar



vej at gå, da der herved aktiveres ressourcer, som ikke belaster de offentlige budgetter.

2. **En ambition om bedre kvalitet i velfærdsskabelsen.** Pointen er her, at når velfærdsproduktionen tilrettelægges i tæt kontakt med de berørte, så er der større sandsynlighed for, at velfærden skabes på en måde så faglighed, kvalitet og relevans går op i en højere enhed. Alene det at invitere andre perspektiver ind i velfærdsproduktioner end de rent offentlige kan være med at skabe innovation og dermed også muliggøre nye og bedre velfærdsløsninger.
3. **En demokratisk ambition.** Borgerne tildeles en mere direkte stemme i prioriteringen og udformningen af velfærdsløsninger og de demokratiske værdier, der ligger i en direkte demokratisk demokratimodel, får hermed større plads.

Om det er det ene eller andet eller en kombination, der er motivet bag de enkelte samskabelsesinitiativer, er forskelligt. Men motiverne for at tilrettelægge samskabelsesprocesser kan ofte findes i disse tre ambitioner.

Uanset motiverne bag samskabelsesprocesse har forholdet mellem borgerne og det offentlige fået en ny karakter. Det kalder på nogle særlige ledelseskompetencer, da det ledelsesmæssigt skal understøttes og motiveres.

Typologi for samskabelse

Brugen af samskabelsesbegrebet dækker i praksis over mange forskellige tiltag, initiativer og arbejdsformer. For at skabe et overblik over dem og for at komme tættere på en beskrivelse af de særlige kompetencer, der skal til for at lykkes med at lede samskabelse, præsenteres her en typologi over forskellige samskabelsestilgange (for en mere udførlig præsentation, se Ulrich 2016¹

Typologien er bygget op omkring den rollefordeling, der ligger i forskellige tilgange til samskabelse. En rollefordeling, der varierer alt efter, hvad samskabelsens genstandsfelt er.

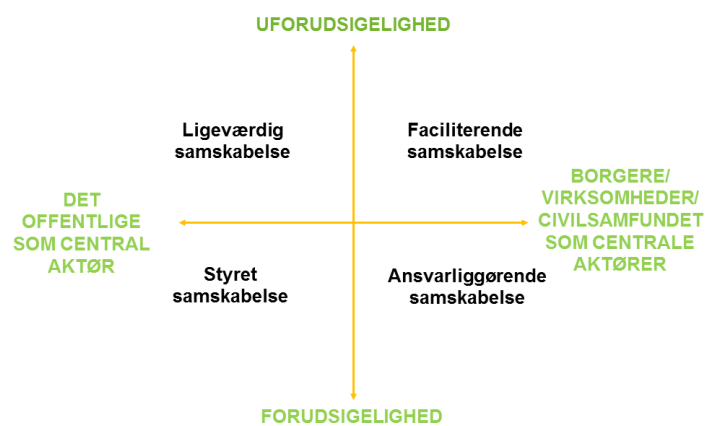
Typologien består af to akser. Den ene akse omhandler den offentlige organisations behov for at definere resultatet af samskabelsesprocessen. I den ene ende af akser styres samskabelsen relativt stramt af de offentlige aktører, idet målet er veldefineret. Her er ambitionen, at man kan forudsige resultatet af processen. I praksis kan det dog, som i mange andre sammenhænge hvor forudsigelighed er ambitionen, ende med, at resultatet alligevel ikke blev, som man havde forventet. Men selv om virkeligheden viser sig at blive en anden, end den man havde forestillet sig at kunne skabe, så er det stadig en ambition om forudsigelighed, der er dominerende.

I den anden ende af akser er resultatet af samskabelsen mindre veldefineret. Der er større plads til uforudsigelighed i forhold til samskabelsens indhold og resultat. Her er man åben for, at samskabelsesprocessen kan medføre, at der udvikles løsninger på de velfærdsproblematikker, som samskabelsen angår, og som ikke er designet på forhånd.

På den anden akse er det aktørerne i samskabelsesprocesserne, der er i fokus. I den ene ende af akser er det de offentlige aktører, der spiller en central rolle i selve samskabelsen, og i den anden ende af akser er det de eksterne aktører, der indtager denne rolle. Her er det typisk borgere, virksomheder og civilsamfundsmæssige aktører, der besidder en central rolle. Det er her vigtigt at holde fast i, at selv om man ikke spiller en central rolle i

samskabelsen, så er man stadig med i processen. Samskabelse foregår i vores tænkning ikke uden det offentlige som medspiller og, som nævnt, heller ikke uden at det offentlige bevæger sig uden for den offentlige sektor.

Når disse to akser kombineres fremkommer en matrice med fire idealtypiske tilgange til samskabelse: *Styret samskabelse*, *ansvarliggørende samskabelse*, *ligeværdig samskabelse* og *faciliterende samskabelse*, hvilket illustreres i nedenstående figur:



Det kræver nye kompetencer, når borgerne og andre aktører involveres i arbejdet med både formulering af kerneopgaven, i udviklingen af løsninger og i at løfte disse løsninger i det konkrete arbejde med velfærdsopgaverne. De nye kompetencer der fordres, når man skal indgå i involverende samskabelsesprocesser, fordeler sig overordnet set på fem områder:

1. Hvilke roller er i spil?

For det første skal man være sin rolle bevidst i de konkrete samskabelsesprocesser. Relevante spørgsmål i den forbindelse kunne eksempelvis være: Hvilke opgaver skal man varetage, og hvilke ansvarsområder skal man påtage sig? Hvilke relationer skal man indgå i, og hvordan kan man give følgeskab til de andre roller, som er involveret i samskabelsesprocessen? Hvilke ressourcer kan jeg bidrage med i samskabelsesprocessen, og hvilke ressourcer kan jeg se ligger hos de øvrige aktører i samskabelsesprocessen?

¹ Ulrich, Jens (2016): "Samskabelse – en typologi", Tidsskriftet *Lederliv*, www.ledertiliv.dk

2. Hvilken form for samskabelse er der tale om?

For det andet skal man være klar over, hvilken form for samskabelse man er en del af. En bevidsthed om dette hjælper til at afklare de roller, som ovenstående punkt fokuserede på.

3. Har man den tilstrækkelige strategiske kompetence?

For det tredje skal man kunne arbejde strategisk med tilrettelæggelse af samskabelsesprocesser. Med dette forstås, at man er bevidst om, hvilke former for samskabelse, der er mest hensigtsmæssig i den givne situation. Det kan være selve genstandsfeltet, der arbejdes indenfor, der her er afgørende. Det kan være aktørernes og den involverede organisations modenhed i forhold til samskabelse: Er arbejdet med samskabelse nyt, eller er det noget man har stor erfaring med? Og endelig kan det også være formålet med samskabelsen, der er afgørende for, hvilken samskabelsestilgang, der er den mest oplagte. Alt efter om formålet er at få mere for mindre, at få bedre kvalitet i opgaveløsningen eller at styrke den demokratiske legitimitet i tilrettelæggelsen og løsningen af velfærdsopgaver, så må man tilrettelægge samskabelsesprocesserne i overensstemmelse hermed.

4. Kan man leve med uforudsigelighed og fejl?

For det fjerde skal man kunne håndtere den uforudsigelighed, der ligger i involverende samskabelse. Mange offentlige organisationer er præget af en grad af nulfejlskultur. I politisk styrede organisationer er der en generel frygt for at blive hængt ud i pressen. Det har i praksis bevirket, at et stigende krav om dokumentation og gennemsigtighed har indfundet sig i den offentlige sektor, og at ledere og medarbejdere hellere undgår at tage chancer end at risikere at begå fejl. Men med den uforudsigelighed, der ligger indbygget i involverende samskabelse, er en sådan tilgang direkte hæmmende for samskabelsesprocessen. Man skal selvsagt ikke begå ulovligheder, men i højere grad udfordre de muligheder, der ligger inden for rammerne. En sådan tilgang bevirker med stor sandsynlighed, at der også begås fejl, og at man risikere at komme på forsiden med en dårlig historie. Sådanne situationer kan ikke undgås 100 procent, men må håndteres organisatorisk, ledelsesmæssigt og politisk.

5. Kan man tænke og praktisere ledelse på kryds og tværs?

For det femte skal man kunne tænke ledelse i nye og flere retninger. I involverende samskabelsesprocesser er ledelse ikke blot noget, der foregår oppefra og ned. Som leder og som organisation, skal man også være meget opmærksom og lydhør i forhold til de behov, som udtrykkes fra de aktører, som er tæt på de konkrete samskabelsespraksiser. Medarbejderne – og måske i højere grad lederne af medarbejdere – har med involveringen i samskabelsesprocesser fået en stemme, som handler om at lede opad. Med samskabelse er der blevet decentraliseret et beslutningsrum, som de øvre ledelseslag må være responsive i forhold til. I involverende samskabelsesprocesser er det ikke kun den vertikale ledelse, der er central, her skal også ledes udad. Samskabende processer kan ved første blik måske se ud til at udspille sig i et ledelsesvakuum – der er jo ingen, der har en særlig stemme, og alle involverede regnes for ligeværdige. Men et ledelsesmæssigt vakuum er der ikke tale om, blot en anden ledelsesforståelse. Ledelse i involverende samskabelsesprocesser er i udgangspunktet ikke bundet op på formel magt, men handler i stedet for om at skabe sig legitimitet. En konsekvens af dette perspektiv er også, at ledelse ikke har et formelt og privilegeret udspring i involverende samskabelsesprocesser. I stedet er ledelse et forhold, som konstant er i spil, og som alle de involverede aktører i princippet praktiserer.

Konklusion

Afslutningsvis vil vi pointere, at samskabelse må leve side om side med logikkerne om myndighed og regeloverholdelse. At samskabelse ind imellem bliver "det nye sort" betyder ikke, at der ikke fortsat er behov for, at ledere og politikere i den offentlige sektor har en klassisk, men afgørende opgave i at sikre fortsat mestring af de klassiske embedsmandsdyder om styr på tingene/compliance. Ligeledes eksisterer samskabelse side om side med, at ledere må have et kontinuerligt fokus på at optimere og effektivisere måden, hvorpå den offentlige sektor løser sin kerneopgave (det være sig inden for sikkerhed, sundhed, uddannelse osv.). En vigtig pointe er således, at samskabelse ikke skal ind og erstatte, men snarere supplere den tænkning, der ytrer at "Det må kunne gøres billigere og mere effektivt!" eller "Vi må sørge for at reglerne bliver fulgt". Den tænkning er naturligvis nødvendig i mange tilfælde. Det er blot ikke nok at betjene sig alene af denne tænkning.

Nøglebudskabet i samskabelse som paradigme er snarere, at de udfordringer, som vores samfund

står overfor, er så komplekse og ressourcekrævende, at vi må søge at supplere den traditionelle myndighedstilgang med nye veje. Eller sat endnu skarpere op: Statslig patentering af samfundsproblemer og deres løsninger er utilstrækkelig. Vi må sammen finde veje, der muliggør, at andre kan bidrage til løsning af komplekse problemer, og vi må

ligeledes sikre, at det bliver muligt for en bred række aktører at skabe velfærd.

Dette er et udsnit af kapitel 5 i Den Offentlig Leadership Pipeline 2.0. Læs mere, når bogen udkommer i marts 2018 og forudbestil allerede nu hos Julie Lykke Andersen på jla@lead.eu.

