

# Samskabelse:

Hvad er det, hvorfor skal vi gøre det,  
og hvordan leder vi det?


**Jacob Torfing**

Roskilde Universitet & Nord Universitet

26. September, 2017



# Ny samskabelsesbevægelse

- ◆ 3. Februar, 2017 grundlagde vi en **ny bevægelse for udbredelse af samskabelse** i Danmark
- ◆ **150 deltagere** fra kommuner, regioner, stat, storting, foreninger, borgergrupper, private virksomheder, mv. – lige så mange på venteliste!
- ◆ Organiserer **tre store begivenheder** om året og har egen fane på:  [DenOffentlige.dk](http://DenOffentlige.dk)
- ◆ Søger at skabe en **revolution fra neden** ved at understøtte politikere, administration og borgere i at **initiere samskabelse af offentlig værdi**

# Tid til nytænkning

- ◆ Offentlige sektor er fanget i et krydspres:
  - Stigende forventninger vs. knappe ressourcer
- ◆ Efter 30 år med et ensidigt fokus på effektiv **ressourceudnyttelse** skal vi fokusere mere på **ressourcemobilisering**
- ◆ **Ressourcer** kan findes hos:
  - Medarbejderne, hvis de ledes ud fra en begrundet tillid til deres villen og kunnen
  - Lokale virksomheder og organisationer, hvis der skabes ressource-udvekslende netværk
  - Brugere, frivillige og civilsamfundsforeninger, hvis de involveres i **samskabelse**

# Nyt syn på den offentlige sektor

- ◆ **Old Public Administration** opfattede den offentlige sektor som en 'myndighed'
- ◆ **New Public Management** så den offentlige sektor som en 'serviceleverandør'
- ◆ **I New Public Governance** ses den offentlige sektor som en 'arena for samskabelse'



# Hvad er samskabelse?

## ◆ Samskabelse er:

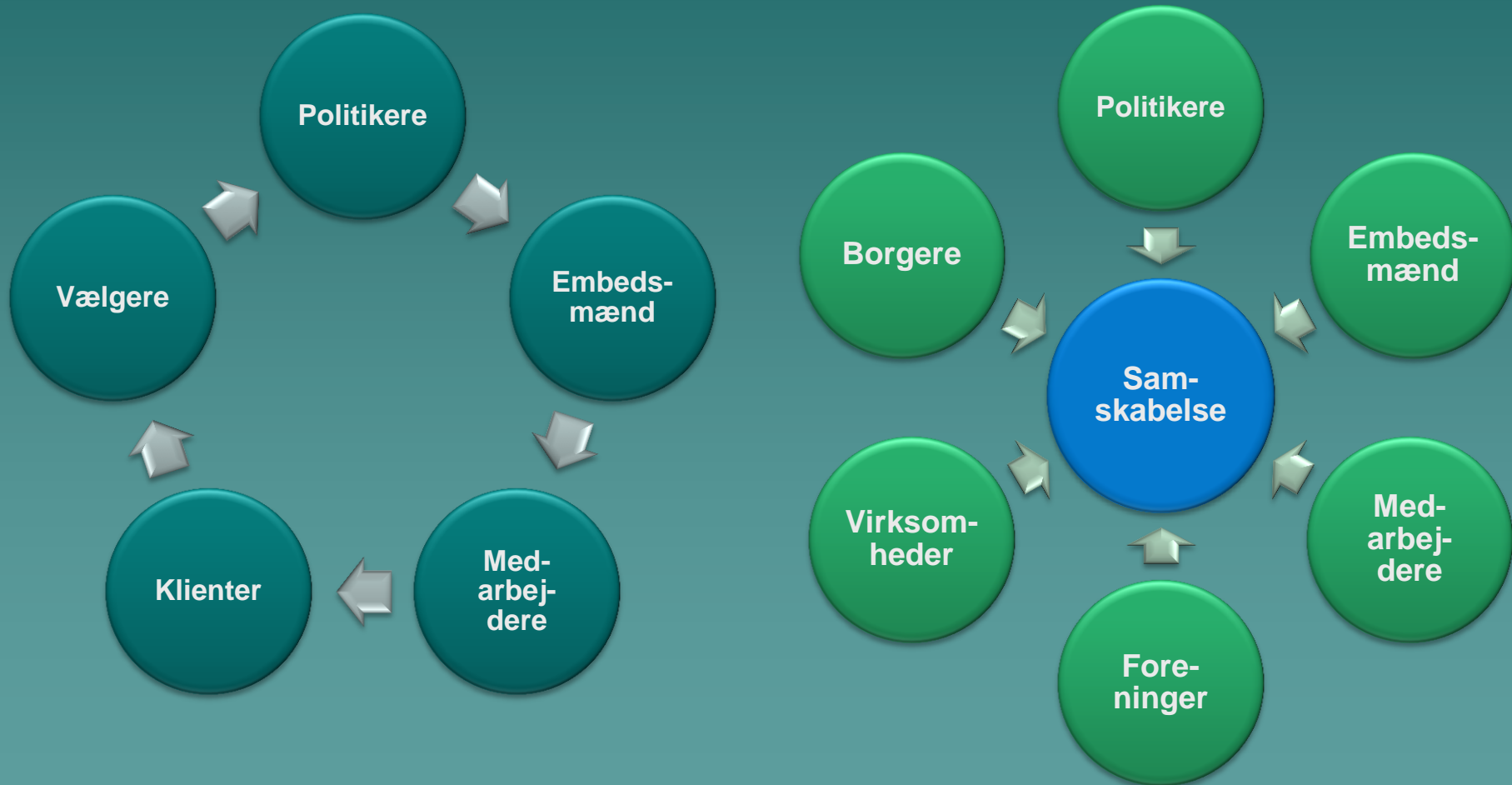
- Når to eller flere offentlige og private parter indgår i et ligeværdigt samarbejde med henblik på at definere problemer og designe og implementere nye og bedre løsninger



## ◆ Det er **ikke** samskabelse, når kommunen:

- Sender næsten færdige løsninger i høring
- Involverer borgerne i for-programmerede processer
- Flytter opgaver fra det offentlige til private aktører for at spare

# Fra styringskæde til samskabelse



# Samskabelsestrappen



1. Involvere **borgerne** i produktion af egen velfærdsydelse
2. Involvere **frivillige** i produktion af velfærd til andre borgere
3. Skabe **tværgående praksisfællesskaber**, som systematisk involverer **brugere** i udformningen af de offentlige servicesystemer
4. Involvere **relevante og berørte parter** i løsningen af komplekse samfundsproblemer
5. Sikre at både politikere, administratorer og borgere kan **initiere samskabelse**

# Fire veje til samskabelse

- ◆ **Politikerne** vil gerne styrke deres politiske lederskab, og det kræver tæt dialog med administration, foreninger og borgere (fx opgaveudvalg i Gentofte)
- ◆ **Embedsmændene** har brug for at involvere private aktører for at løse komplekse problemer (fx stormflodsberedskab i Roskilde)
- ◆ **Medarbejderne** har høje faglige ambitioner, som kun kan indfries gennem samspil medborgerne (fx kuffertprojekt i Aarhus)
- ◆ **Borgerne** søger fællesskab og mening og vil gerne involveres mere direkte i beslutninger, der påvirker deres hverdag (fx 'Sager der samler' i Aarhus)



# Nye former for borgerdeltagelse

## ◆ **Det repræsentative demokrati:**

- Borgeren deltager som vælger og kan selv stille op

## ◆ **Planlægningsstaten:**

- Berørte borgere har en vigtig stemme, der skal høres

## ◆ **New Public Management:**

- Borgerne er kunder, der stemmer med fødderne

## ◆ **Samproduktion:**

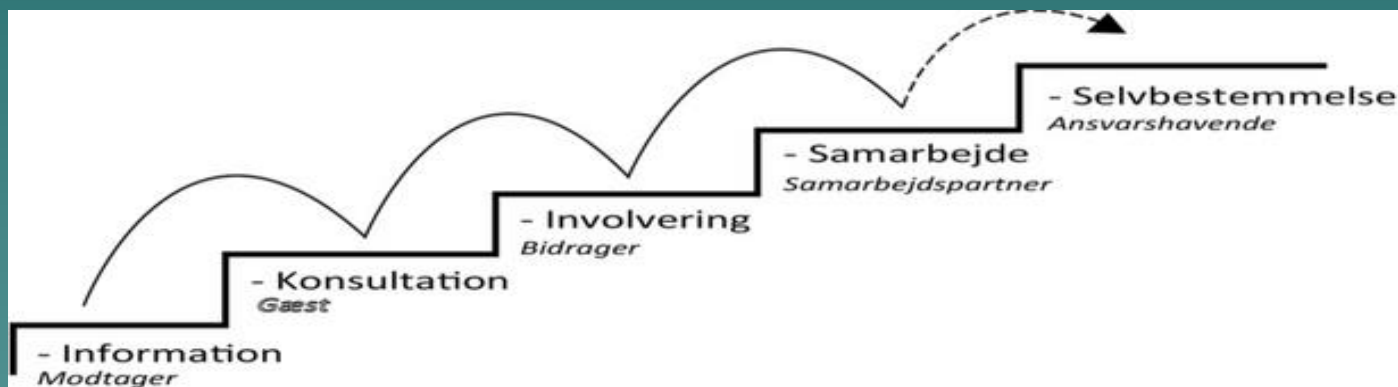
- Borgerne har ressourcer, som vi skal sætte stikket i

## ◆ **Samskabelse:**

- Borgerne skal være med initiere, designe og implementere nye fælles løsninger

# Farvel til deltagelsesstigen

- ◆ I Arnsteins berømte deltagelsesstige er borgerne selvbestemmelse det højeste mål:



- ◆ Samskabelse er drevet af erkendelsen af, at ingen aktør har fornødne viden og ressourcer til at løse komplekse problemer alene
- ◆ **Gensidig afhængighed** fordrer **samarbejde** mellem relevante og berørte parter

# Gevinsten ved samskabelse

- ◆ Samskabelse mobiliserer borgernes viden, ideer og ressourcer, hvilket øger **effektiviteten** i den offentlige indsats
- ◆ Samskabelse bringer politikere, medarbejdere og borgere tættere sammen, og øger dermed **sammenholdskraften**
- ◆ Samskabelse er desuden med til at skabe nye og bedre gennem **innovation**
- ◆ Samskabelse bringer os fra **modstandsdemokrati** til **medspilsdemokrati**



# Ledelse af samskabelse

- ◆ Været stort fokus på ledelse af egen organisation og egne medarbejdere mhp. på at skabe præ-definerede resultater
- ◆ Samskabelse skaber imidlertid behov for nye ledelsesformer, som involverer aktive borgere og lokale interessenter mhp. at finde og realisere nye og uopdagede løsninger:
  1. Borgernær ledelse
  2. Frivilligledelse
  3. Ledelse af samarbejdsdrevet innovation



# Borgernær ledelse

- ◆ **Formål:** at inddrage borgerne som aktiv ressource
- ◆ Borgernær ledelse **deler ledelsesansvaret ud** på institutionsledere, medarbejdere og borgere
- ◆ For offentlige ledere betyder det **øget fokus** på:
  - Hvilke medarbejdere og borgere, der kan udøve ledelse
  - Kommunikation af mål og rammer for borgernær ledelse
  - Faglige sparring med uformelle ledere
- ◆ **Distributiv ledelse** giver et **magttab** hos formelle ledere, men **samlede ledelseskapacitet stiger**
- ◆ **Dilemma:** både lede egen organisation og processer, der opløser grænsen mellem organisation og omgivelser

# Frivilligledelse

- ◆ **Formål:** at skabe frugtbart samspil med frivillige
- ◆ **Hårdnakket myte** at frivillige ikke kan/vil ledes
- ◆ **Udfordringen** er at lede uden at give ordrer og bruge økonomiske tilskyndelser
- ◆ **Ledelse af frivillige** involverer rekruttering, motivation, matchning, coaching, koordination, sparring, beskyttelse, fastholdelse og terminering
- ◆ Ofte **medarbejderne**, der leder de frivillige, og det kræver kompetenceløft
- ◆ **Dilemma:** både lede frivillige og understøtte deres selv-ledelse



# Ledelse af samarbejdsdrevet innovation

- ◆ **Formål:** At skabe samarbejde og få samarbejdet til at skabe innovation
- ◆ **Ledere og medarbejdere** skal skiftevis agere:
  - **Konvenere**, der bringer de 'rigtige' aktører sammen, og skaber klarhed om roller, rammer og proces
  - **Facilitatorer** der skaber konstruktive samarbejdsprocesser
  - **Katalysatorer** der stimulerer 'disruptive' ud-af-boksen tænkning ved at skabe en passende forstyrrelse
- ◆ **Dilemma:** både lede institutionen mhp. at skabe sikker drift og lede risikofyldte processer, der skaber innovation



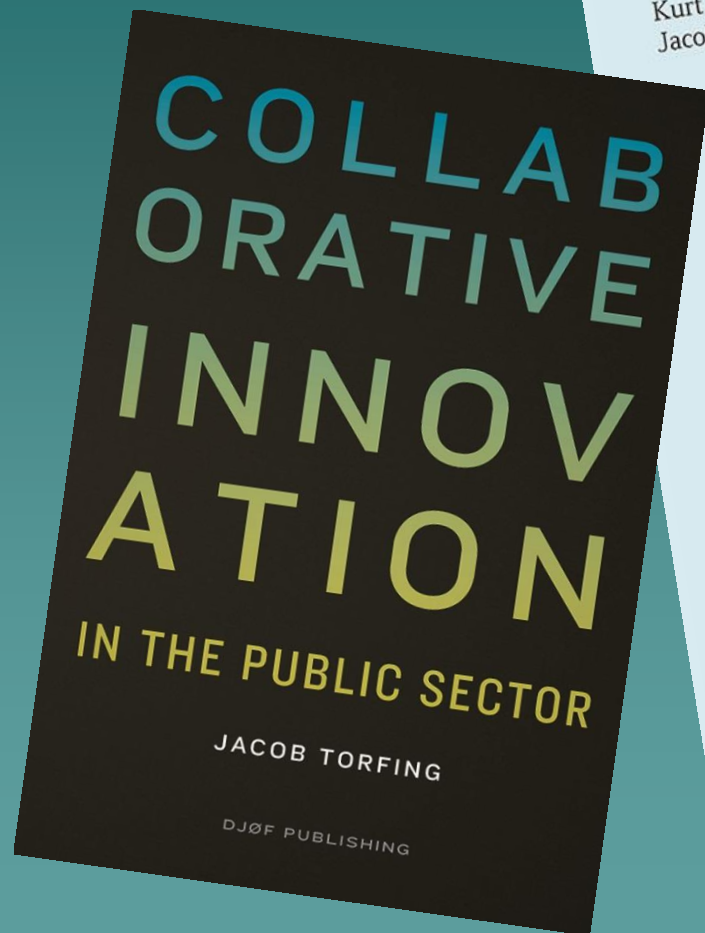
# Opskriften på samskabelse

1. Hvilket problem eller opgave vil jeg gerne løse?
2. Hvem kan hjælpe mig?
3. Hvordan motiverer jeg dem til at samskabe?
4. Hvordan designer jeg en passende samskabelses-arena?

**GIV HINANDEN OPGAVER FREMFOR  
OPSKRIFTER OG LAD OPGAVEN SÆTTE  
HOLDET!!!**



# Lyst til at læse mere?



**Kontakt mig:**  
[Jtor@ruc.dk](mailto:Jtor@ruc.dk)

