

ER SAMSKABELSE ET LUFTKASTEL?

VOL#2 Forår 2022

Publiceret: 6. april 2022

Af: Klaus Liestmann og Mikkel Mørk

INDLEDNING

Det danske samfund anno 2021 kalder på fornyelse af den offentlige sektor. Den offentlige sektor står over for en lang række centrale problemstillinger vedrørende værdiskabelse, øget efficiens, eksklusion og marginalisering af store dele af befolkningen i det danske samfund (Fogsgaard & de Jongh, 2018).

Der er tydeligvis behov for en ny måde at tænke på, såfremt velfærdsstaten skal lykkes med at løse disse særdeles vanskelige problemstillinger. Der er således brug for innovation og nyskabelse (Fogsgaard & de Jongh, 2018).

I erkendelse af behovet for nyskabelse og innovation har den offentlige sektor mange steder i Danmark fokus på at skabe innovation ved involvering af eksterne parter. Dette sker formentlig ud fra en erkendelse af, at innovation netop oftest opstår i brydningsfeltet, hvor forskellige opfattelser, holdninger og livsanskuelser mødes. Dette italesættes i Danmark ofte ved begrebet samskabelse.

Et nyt forskningsprojekt fra Aalborg Universitet viser, at samskabelsesprocesser ikke altid er så velfungerende, som de kunne være. En af konklusionerne fra forskningsprojektet er, at nok tales der meget om samskabelse med borgere og frivillige foreninger i den offentlige sektor, men kun sjældent resulterer dette i nye løsninger for borgerne. (Frederiksen & Grubb, 2021)

Transformationen fra ét styringsparadigme til et andet styringsparadigme er selvsagt ikke en simpel opgave. Det kræver et stort arbejde med kulturudvikling samt af- og tillæring af diverse arbejdsmetoder. Der skal således ske adfærdsændringer i forhold til både roller og arbejdsmetoder hos borgere, ansatte, ledere og politikere. Der fordres en organisationskultur,

hvor nysgerrighed over for omverdenen er i højsædet og hvor, der balanceres mellem potentielle interessemodsætninger/konflikter.

Implementeringen af et nyt styringsparadigme vil altid være en løbende proces, hvor der i organisationen vil være elementer fra tidligere tiders styringsfilosofi. Dette betyder samtidig, at der i en organisation vil sameksistere forskellige forventninger i og til organisationen (Frimann & Mønsted, 2017).

Der er med andre ord meget, der tyder på at en succesfuld implementering af samskabelse kræver et særligt ledelsesmæssigt fokus og opmærksomhed.

VALG AF FOKUS I ARTIKLEN

Vi har i artiklen, som indledningen antyder, valgt at fokusere på samskabelse primært initieret ud fra et offentligt ønske om udvikling af nye og bedre velfærdsydelser for borgerne og som et samspil mellem velfærdsmedarbejdere og borgere. Derfor er artiklen også opbygget med fokus på problemstillinger, der netop knytter sig til implementering af samskabelse i den offentlige sektor.

Der er naturligvis mange forhold, der kan influere på implementeringsprocessen og dermed også kan have betydning for resultatet. Den danske litteratur om samskabelse peger således også på, at der i relation til samskabelse er knyttet en lang række vanskeligheder med at måle både effekt og udbytte af samskabelse. En forklaring på dette kan være, at samskabelse ofte er 'uhåndgribeligt' og influeret af mange forhold, såsom lovgivning, social kapital, institutionelle og kulturelle forhold, konkurrerende dagsordner, m.m. (Tortzen & Agger, 2015).

Ovennævnte er hver for sig vigtige forhold, når vi skal forstå samskabelsens vilkår og således også, når vi skal måle effekt og udbytte af samskabelse. Det er imidlertid vigtigt at understrege, at artiklen ikke undersøger disse mange forskellige forhold. I stedet har vi i artiklen valgt at fokusere på mobilisering af medarbejdernes udgangspunkt for at møde og imødegå disse mange forskellige udfordringer og forhindringer for samskabelse.

Det er vores antagelse, at succesfuld håndtering af udfordringer og forhindringer kræver bevidsthed omkring retning og mål. Kommunikation og formidling er ofte en grundlæggende

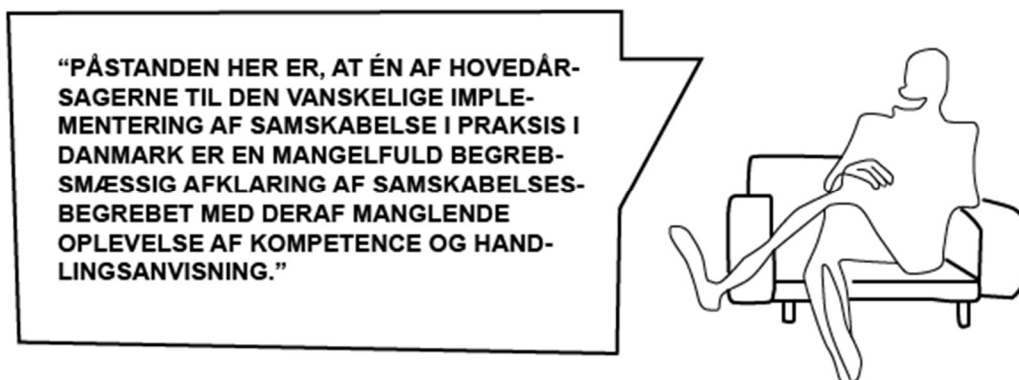
forudsætning for succesfulde implementeringsprocesser og derfor sætter denne artikel fokus på begrebsmæssig afklaring af samskabelsesbegrebet.

Formålet med denne artikel er at undersøge, hvorvidt et uklart samskabelsesbegreb påvirker medarbejdernes muligheder for at udføre samskabelse i praksis.

Ovenstående tema kan omformuleres til følgende hypotese: 1) Hvis vi har en mangelfuld begrebsmæssig afklaring af samskabelsesbegrebet, så medfører det forhindringer i at udføre samskabelse i praksis.

I nyere motivationslitteratur argumenteres for, at motivation/psykologisk ejerskab afhænger af, hvordan de givne vilkår påvirker oplevelsen af kompetence, selvbestemmelse og samhørighed (Ravn, 2021).

Påstanden her er, at én af hovedårsagerne til den vanskelige implementering af samskabelse i praksis i Danmark er en mangelfuld begrebsmæssig afklaring af samskabelsesbegrebet med deraf manglende oplevelse af kompetence og handlingsanvisning. Grundlaget for formuleringen af denne påstand er sammenhængen mellem begrebsmæssig forståelse af samskabelse og oplevelsen af blandt andet kompetence, selvbestemmelse, m.m.



DEL 1: DET TEORETISKE FUNDAMENT

Konteksten for vores analyse i denne artikel er Tønder Kommune og implementeringsarbejdet omkring samskabelse, som har fundet sted i perioden 2017 – 2021. På trods af at Tønder Kommune gennem denne årrække har haft skærpet fokus på implementering af samskabelse, kan det konstateres, at det stadig kun er i et begrænset omfang, at den samskabende praksis er blevet udbredt.

Vi har i forbindelse med denne artikel haft adgang til medarbejdere i to administrative afdelinger, henholdsvis arbejdsmarkedsområdet samt teknik og miljøforvaltningen, i alt 147 medarbejdere, som har deltaget i en spørgeskemaundersøgelse. Disse områder er tilfældigt selekteret til at deltage i undersøgelsen. Derudover er der gennemført én workshop, hvor ledere og medarbejdere har haft mulighed for at drøfte resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen samt vores fortolkning af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

I erkendelse af behovet for gradvis introduktion af en ny styringslogik er implementeringen af samskabelse sket via det traditionelle ledelseshierarki.

Nedenfor er Tønder Kommunes definition af samskabelse gengivet:

“Vi samskaber med borgerne, når vi aktivt involverer borgerne i formuleringen af fælles opgaver, hvor løsningen ikke er kendt. Vi ejer opgaven i fællesskab og vi bruger hinandens viden og ekspertise til at finde fælles løsninger, der er baseret på borgernes ejerskab og som understøtter borgernes mestring.”

En vigtig detalje i definitionen er, at *formålet* med samskabelse er psykologisk ejerskab. Denne definition er inspireret af selvbestemmelsesteorien af Deci og Ryan. En af hovedpointerne i Selvbestemmelsesteorien (Ravn, 2021) er, at intrinsisk motivation er langt mere kraftfuld end ekstrinsisk motivation; jo tættere vi kan komme i retning af intrinsisk motivation, des mere villige bliver vi til at udføre den pågældende handling. Individuer er naturligvis mere motiveret til at udføre handlinger, der i sig selv er underholdende eller behagelige - frem for handlinger, som udelukkende er dikteret fra ledelsen. Ideen med at opnå psykologisk ejerskab er dermed at øge motivationen.

I følge Selvbestemmelsesteorien har tre basale psykologiske behov betydning for, hvor motiverede vi mennesker er:

1. Selvbestemmelse (Autonomy)
2. Mestring (Competence)
3. Samhørighedsfølelse (Relatedness/belongingness).

Alle tre dimensioner er væsentlige i relation til Tønder Kommunes udlægning af samskabelsesbegrebet, idet de tre begreber udgør et centralt element for skabelse af psykologisk ejerskab (Avey, 2009).

Artiklens udgangspunkt er, at samskabelse i ordets bogstavelige forstand er et radikalt brud med den eksisterende styringslogik i det danske velfærdssamfund. Samskabelsesbegrebet handler helt overordnet om en proces, hvor offentlige medarbejdere udvikler og producerer offentlig velfærd sammen med borgerne, frem for som tidligere at producere for borgerne. Velfærd er et resultat, der skabes i samspil. På denne måde kan samskabelse ses som et opgør med det universalistiske princip som det altovervejende styringsprincip i velfærdsstaten. I stedet hylder samskabelse bottom-up løsninger skabt og tilpasset kontekstuel og subjektivt i den givne situation (Hasselbalch & Vendelbo, 2021).

“PÅ DENNE MÅDE KAN SAMSKABELSE SES SOM ET OPGØR MED DET UNIVERSALISTISKE PRINCIP SOM DET ALTOVERVEJENDE STYRINGSPRINCIP I VELFÆRDSSTATEN. I STEDET HYLDER SAMSKABELSE BOTTOM-UP LØSNINGER SKABT OG TILPASSET KONTEKSTUELT OG SUBJEKTIVT I DEN GIVNE SITUATION (HASSELBALCH & VENDELBO, 2021).”

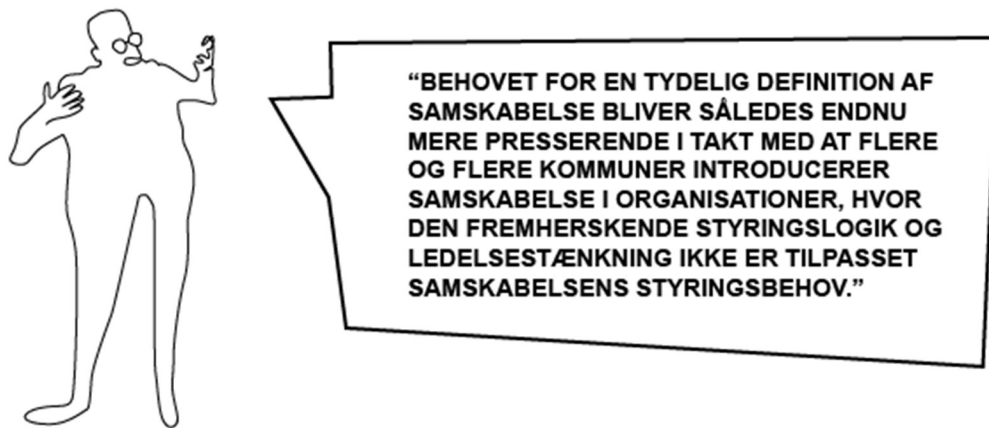


Når man - som i Tønder Kommune - arbejder med samskabelse inden for det eksisterende organisatoriske setup og inden for rammerne af flere forskellige sameksisterende styringslogikker, kan man ikke undgå at løbe ind i udfordringer af forskellig art. Det kan eksempelvis være begrænsninger afstedkommet af lovgivningen, de administrative og politiske forståelsesformer, såsom administrativ og politisk top-down fastsatte mål og løsninger, m.m.

Implementering af samskabelse fordrer således, at der tages stilling til udfordringer, som knytter sig til sameksistensen af flere forskellige styringslogikker i organisationen. Dermed kan implementeringsudfordringer i denne forbindelse ikke sammenlignes med implementeringsudfordringer i relation til traditionelle organisatoriske forandringsprocesser eller strategier, som holder sig inden for en allerede eksisterende styringslogik i en given organisation. Såfremt en organisation ikke er i stand til at tilpasse eksisterende styringslogikker,

er der overhængende fare for at samskabelse bliver et begreb, som ikke har substans og reel betydning for det offentliges måde at arbejde på (Nørgaard, 2016).

En styringslogik tilpasset samskabelse vil i høj grad handle om at lede med fokus på værdien, som kan skabes sammen med borgere, organisationer og virksomheder. Dette indebærer helt nye roller for både medarbejdere, politikere, borgere, virksomheder, m.m. i det danske samfund. Denne styringslogik vil være centreret omkring medarbejdernes frihedsgrader samt borgernes behov.



Behovet for en tydelig definition af samskabelse bliver således endnu mere presserende i takt med at flere og flere kommuner introducerer samskabelse i organisationer, hvor den fremherskende styringslogik og ledelsestænkning ikke er tilpasset samskabelsens styringsbehov.

SAMSKABELSESBEGREBET

Udgangspunktet for analysen af samskabelsesbegrebet er, at vi skal prøve at forstå meningen med begrebet samskabelse, før vi kaster os ud i de problemstillinger og dilemmaer, som knytter sig til begrebet i praksis. Den centrale antagelse i artiklen er, at vi gennem begrebsanalysen af samskabelse kan skabe en forståelsesramme, som er handlingsvejledende og som kan give medarbejderne forventning om mestring af opgaven. Det er denne begrebsafklaring, som må gå forud for enhver succesfuld strategisk ledelse af samskabelse i praksis. Denne tilgang er inspireret af analytisk filosofis tradition og herunder vil denne artikel specielt trække på Wittgenstein og Ayer.

Indgangen til afdækningen af det teoretiske grundlag kan påbegyndes ved at besvare det relevante spørgsmål: "Hvorfor skal vi starte med en analyse af begreberne?" Vi vil besvare dette spørgsmål gennem forskellige trin, der er fremstillet i følgende model:



- Det første trin er koblingen mellem sprog og tanker, som vi kategoriserer under begrebet *forståelse*.
- Det andet trin er koblingen mellem tanker, vilje og handling, som vi grupperer under (psykologisk) *ejerskab*.
- Det tredje trin er koblingen mellem mestring og handling, som vi har kaldet *kompetence*.
- Det fjerde trin er koblingen mellem tanker og handlinger, som vi udlægger som én af mulige veje til at ændre adfærd.

Vores model præsenteret ovenfor er universel og kan danne grundlaget for at forstå en hvilken som helst menneskelig proces, praksis eller aktivitet. Den kan appliceres på vidt forskellige processer, såsom: 'at spille fodbold', 'at raffinere olie' eller som her: 'at samskabe'.

1. Koblingen mellem sprog og tanker

Koblingen mellem sprog og tanker kan illustreres ved følgende citat af Ludwig Wittgenstein: "The limits of my language mean the limits of my world." (Wittgenstein, 2010, 5.6)

Det er med andre ord kun det, som vi har et sprog for, som vi kan tale om og tænke på. Sproget sætter ifølge Wittgenstein grænserne for hvorom man tale og hvorom man må tie (Wittgenstein, 2010). Denne sætning er for så vidt selvindlysende, for hvis vi taler om X, har vi et sprog for det, hvorimod det vi ikke har et sprog for, ikke kan formidles. De begreber og den måde vi taler om tingene på, gør at vi som mennesker har fokus på nogle ting, imens andre ting træder i baggrunden (Heidegger, 2007). De ting, som er genstand for vores samtale er de

ting, som bliver italesat. Ideen er her, at tanken får en konkret form gennem vores sprog og den bestemte form, som tanken får, er i en vis forstand bestemt af de begreber vi har. Tankens indhold kan udtrykkes i propositionelle udtryk og de propositionelle udtryk er sandhedsbærere - de kan være enten sande eller falske. Vi kan ikke tænke noget meningsfuldt, som ikke kan udtrykkes i et sprog. De begreber vi har sætter derfor grænserne for, hvad der kan tænkes og hvad, der ikke kan tænkes. I relation til denne artikels fokus kan vi sige, at vi forstår hvad samskabelse betyder, når vi forstår, hvad det vil sige, at sætningen 'Jeg samskaber' er sand.

2. Koblingen mellem vilje og handling

En forudsætning for at handle er, at vi har viljen til at handle. Denne vilje kan vi få igennem en forudgående viden, som danner grundlag for tanker og ønsker om at ændre en bestemt situation. Viljen til at gøre X frem for Y er et grundlæggende element, som går forud for enhver intenderet handling. Motivation er tæt knyttet til viljen. Etymologisk er begrebet *motivation* beslægtet med *motion*, som betyder *bevægelse* (Katzenelson, 2021). At blive *motiveret* er med andre ord at blive bevæget til handling. Vi kan godt handle på en bestemt måde uden at være motiveret til at handle på den givne måde. Motivationen kan dog hjælpe os til at foranledige handling (Ravn, 2021) - hvis vi har en høj grad af motivation til at handle, stiger sandsynligheden for, at vi handler! Relateret til nærværende artikels emne er denne kobling vigtig, da man forud for at have en samskabende adfærd må have viljen til at ville samskabe. Med andre ord kan det være et udgangspunkt for en samskabende adfærd, at man har en intention om at handle samskabende.

3. Koblingen mellem mestring og handling

Som beskrevet ovenfor er viljen en forudsætning for at handle intenderet. Men vilje og motivation til at handle er ikke nok til at skabe en specifik ønskelig adfærd. Vi kan have et inderligt ønske om at handle på en bestemt måde, men samtidig mangle kompetencerne til at føre disse handlinger ud i livet. Det sidste trin i vores model handler derfor om mestring eller kompetence, som vi anser for en vigtig komponent i at kunne udføre handlinger, der lever op til de standarder, som gør sig gældende inden for forskellige felter. I relation til samskabelse

kan vi forstå det således, at det ikke er nok at forstå hvad samskabelse er og have viljen til at samskabe (jf. punkterne ovenfor). Det er derudover nødvendigt at have de rette kompetencer for at *kunne* samskabe.

4. Tanker og handlinger

Slutteligt kan vi konstatere, at tanker kan være med til at bestemme hvordan vi handler. Med dette mener vi ikke, at alt adfærd altid har udspring i kognitive refleksioner. Meget adfærd kan være resultatet af instinktive impulser og stimuli, som ikke nødvendigvis er bevidste og i den forstand heller ikke nødvendigvis artikulerede eller sprogliggjort. Ud over at tanker kan danne udgangspunktet for handlinger, kan følelser og værdier også gøre dette. Den vigtige pointe her er, at tanker *kan* danne grundlaget for en beslutning, som kan omsættes til en konkret handling, der kan ændre adfærd. Derfor er tanker og refleksioner én af de mangfoldige veje til at ændre adfærd.

Vi har hermed forsøgt at etablere forbindelsen mellem begreber og tanker på den ene side samt vilje, handling og adfærd på den anden side. Ved at have sandsynliggjort denne forbindelse forklarer det samtidig vigtigheden af den konkrete begrebsafklaring af samskabelsesbegrebet: Uden et konkret begreb kan vi ikke begribe sagen og vi kan derfor heller ikke handle i overensstemmelse med begrebet. Pilene i modellen understreger det gensidige samspil mellem de forskellige begreber i modellen: Min specifikke konceptualisering af samskabelsesbegrebet kan have indflydelse på mit oplevede ejerskab til at udføre samskabelse. Mit oplevede ejerskab kan have betydning for min motivation til at lære de relevante kompetencer til at samskabe. Min forståelse af samskabelse har samtidig en betydning for, hvilke kompetencer jeg skal have for at udføre samskabelse i praksis og hvilke kompetencer jeg eventuelt skal tillære mig. Samtidig kan mit praktiske arbejde med samskabelse give mig en mere fyldestgørende forståelse af samskabelsesbegrebet.

Fremstillingen ovenfor peger således mod at konceptualisering af samskabelsesbegrebet er en vigtig forudsætning for at kunne konkretisere dets indhold på en måde, som gør begrebet handlingsvejledende.

DIKOTOMI - TUNGE OG LUFTIGE BEGREBER

Ovenfor har vi sandsynliggjort koblingen mellem sprog og handling, men nu vil vi gå mere i dybden med selve begrebets funktion. I dette afsnit vil vi undersøge en bestemt kategorisering af begreber, som kan have afgørende betydning for begrebers udmøntning i praksis. Dette gør vi ved at introducere distinktionen mellem *tunge* og *luftige* begreber gennem en række eksempler.

En traditionel forståelse af begreber er, at de meningsfulde begreber er redskaber til at repræsentere verden (Ayer, 1997) (Heidegger, 2007, s. 244-249). Ved hjælp af begreberne kan vi henlede vores opmærksomhed på enkelte sager og genstande for derved at tage dem ud af deres sammenhæng for at undersøge dem nærmere. Hvis jeg eksempelvis ytrer: 'Se den flyvemaskine!', så henleder det opmærksomheden på den konkrete flyvemaskine og ikke bilerne på vejen, vinden i træerne, den blå himmel osv. Dette kan kun lade sig gøre, fordi vi har et begreb om og en fælles forståelse for, hvad en flyvemaskine er. Endvidere er begrebet flyvemaskine det, som gør det muligt at tage flyvemaskinen ud af dets sammenhæng. Begrebet flyvemaskine udpeger på én gang flyvemaskine og markerer en adskillelse af flyvemaskinen fra alle mulige andre genstande. Vi er intuitivt enige om at noget falder inden for kategoriseringen af 'flyvemaskine' og at andre genstande falder uden for denne kategorisering - også til trods for at vi måske ikke er i stand til at definere disse grænser helt klart.

Påstanden er her, at der findes en lang række sætninger, som intuitivt giver mening, fordi de alle indeholder begreber, som har tyngde. Vidt forskellige begreber, såsom: 'Skak', 'matematik', 'kuglepen' og 'færdselsloven' giver mening, fordi vi har en intuitiv forståelse af begrebernes indhold. Der er noget, som falder inden for og uden for kategoriseringen og vi forstår den praksis, som begreberne er en del af. Denne klasse af begreber vil vi betegne som *tunge begreber*. Det som er specielt kendetegnende ved de tunge begreber er, at de har én eller få konsistente fortolkninger. Det betyder med andre ord, at der er meget som begreberne ikke tillader er tilfældet, for at de kan siges at være opfyldt. Det er eksempelvis ikke meningsfuldt at tale om at 'Drengen laver matematik', når han er ude at spille fodbold med vennerne, fordi de to aktiviteter, som begreberne refererer til, er grundlæggende forskellige.

LUFTIGE BEGREBER ER DERIMOD BEGREBER, SOM HAR MANGFOLDIGE KONSISTENTE FORTOLKNINGER, SOM GENSIDIGT UDELUKKER HINANDEN. VI KAN TALE OM AT BEGREBERNE HAR FORGRENINGSPUNKTER, DER GIVER FORSKELLIGE MODSTRIDENDE KONKLUSIONER. DE LUFTIGE BEGREBER KAN KARAKTERISERES VED AT VÆRE TVETYDIGE, GENERELLE OG VAGE.

Et konkret eksempel på et begreb, som kan karakteriseres som havende en ekstrem grad af tvetydighed, er begrebet 'bjørnetjeneste'. På den ene side kan det betyde en handling, som er velment, men som gør mere skade end gavn. På den anden side kan det betyde en meget stor tjeneste (Weinreich, 2021). Vi kan derfor have to vidt forskellige og modsatrettede handlinger, som i begge tilfælde opfylder begrebet. Her kan vi tydeligt se et brud med den kobling, vi har etableret ovenfor mellem begreb, tanke og handling: For der er mindst to modstridende handlinger, som begge opfylder betingelserne for begrebet 'bjørnetjeneste'. Påstanden her er, som forklaret ovenfor, at hvis vi ikke forstår den rette anvendelse af begrebet, kan vi heller ikke handle i overensstemmelse med begrebet.

BEGREBET SAMSKABELSE I EN DANSK KONTEKST

I det følgende vil vi undersøge samskabelsesbegrebet, som det er præsenteret i litteraturen i en dansk kontekst. Denne fremstilling vil vi bruge som afsæt til at understøtte artiklens hypotese inden denne undersøges specifikt i Tønder Kommune. Filosofen Martin Heidegger beskriver, hvordan vi gennem traditionens overlevering af begreber, tildækker andre mulige fortolkninger af begreberne (Heidegger, 2007, s. 41). Vi glemmer med andre ord at begreberne kunne have andre mulige udlægninger og fortolkninger, som måske er mere adækvate end de aktualiserede udlægninger. Det bliver derfor relevant i denne sammenhæng at se på, hvilke fortolkninger og forståelser af samskabelse, der forefindes i litteraturen og hvorvidt disse fortolkninger ansporer til samskabelse i praksis ved at være handlingsvejledende.

På et generelt plan kan samskabelse forstås ud fra de delelementer, som indgår i begrebet: Sam og skabelse. Ud fra dette overordnede plan kan vi forstå 'samskabelse' som refererende til en aktivitet, hvor vi skaber noget sammen. Samskabelsesbegrebet bliver af mange forvekslet med det mere brugte begreb: 'samarbejde'. Med udgangspunkt i Wittgensteins

familielighedsbegreb (Wittgenstein, 1999) kan man sige at disse to begreber har en vis familielighed både i deres etymologi og anvendelse. Men hvor samarbejde handler om at arbejde-sammen, som begrebet også antyder, er det *skabende* element centralt i samskabelsesbegrebet. Det er relevant for vores forståelse af samskabelsesbegrebet, at vi har en demarkation mellem samskabelse og samarbejde. Det er den eneste måde, hvorpå vi kan kontrastere samskabende processer med samarbejdsprocesser.

Eva Sørensen og Jacob Torfing beskriver samskabelse på følgende måde:

“Her bliver samskabelseskonceptet relevant, fordi det i løsningen af fælles opgaver, problemer og udfordringer forsøger at mobilisere medarbejdernes, borgernes og de lokale virksomheders og foreningers kompetencer, idéer, engagement og virkelyst.” (Sørensen & Torfing, 2018, s. 33) (oprindeligt i Torfing, Sørensen & Røiseland, 2016).

Det centrale for 'samskabelseskonceptet' i denne udlægning er at mobilisere forskellige aktører omkring løsningen af fælles opgaver. Det er samtidig værd at bemærke at det er tydeligt betonet, hvem disse aktører er: medarbejdere, borgere, virksomheder og foreninger. Denne udlægning af samskabelsesbegrebet bliver endnu mere tydelig i det følgende citat:

“Samskabelse handler nemlig i sin kerne om at få offentlige og private aktører til at samarbejde og dele viden og ressourcer med hinanden i en fælles bestræbelse på at lave bedre og mere træfsikre og virkningsfulde politikker og skabe mere kvalitet i den offentlige service, uden at det bliver for dyrt.” (Sørensen & Torfing, 2018, s. 34).

Her udlægger forfatterne 'kernen' i samskabelse som samarbejdet mellem det offentlige og det private. Der lægges yderligere vægt på, at det kun er i denne relation, at vi reelt kan tale om samskabelse. Vi kan oversætte ideen om at samskabelsens kerne består i relationen mellem offentlige og private aktører til at forstå relationen mellem disse aktører som en essentiel del af samskabelsesbegrebet. Det er ækvivalent at sige, at det er en nødvendig betingelse for 'samskabelse', at vi har forskellige aktører, der repræsenterer både det offentlige og private. Vi kan sige, at denne forståelse betoner samskabelsens *hvem*, som en nødvendig betingelse for at kriteriet for samskabelse er opfyldt.

Samme forfattere har ligeledes beskrevet samskabelsesbegrebet i lignende vendinger, svarende til det vi ovenfor har karakteriseret som begrebets grad af luftighed:

“[...] [Samskabelse] opfylder stort set alle kriterierne for at være et magisk begreb: det er noget nyt, ikke helt klart defineret, lyder positivt og er svært at argumentere imod.” (Sørensen & Torfing, 2018, s. 59).

MED VORES VOKABULAR KAN VI UDTRYKKE SÆTNINGEN OVENFOR I MERE PRÆCISE VENDINGER: SAMSKABELSESBEGREBET MANGLER INDHOLD, FORDI VI IKKE VED, HVAD DER SKAL VÆRE TILFÆLDET FOR AT SÆTNINGEN 'JEG SAMSKABER', ER SAND.

Der tegner sig hermed et billede af to centrale opmærksomhedspunkter i litteraturen: For det første anerkendelsen af begrebets *luftighed* og for det andet betoningen af samskabelsens *hvem* som essentielt for samskabelse.

Forskerne Fogsgaard, Emholt og Bebe har i en dansk kontekst ligeledes samskabelsens *hvem* som centralt:

“Når vi taler om samskabelse i den offentlige sektor, refererer det til et samarbejde mellem offentlige og ikke-offentlige aktører i at udvikle og producere velfærd” (Fogsgaard, Emholdt & Bebe, 2018, s. 94).

Tortzen beskriver også samskabelse med udgangspunkt i relationen mellem det offentlige og civilsamfundet: “Samskabelse - forstået som samarbejde mellem det offentlige og civilsamfundet om at udvikle og producere velfærd - udråbes i disse år til ‘velfærdssamfundet redning’.” (Tortzen, 2018, s. 164). Og senere: “Samskabelse er, når offentlige aktører og borgere samarbejder om at udnytte alle parter aktiver, ressourcer og bidrag bedre for at opnå empowerment, større effektivitet eller bedre resultater.” (Tortzen, 2018, s. 170).

Mange forskere, der undersøger samskabelse, refererer til Agger og Tortzens (2015) definition som den gældende (se eksempelvis: (Ulrich, 2016) og (Fogsgaard, Emholdt & Bebe (2018))). Man kan forestille sig at den konsensus, der kan ses i definitioner oven for, er opstået, fordi Agger og Tortzens definition har været udspringet for udlægningen af samskabelsesbegrebet i en dansk kontekst. Det fælles kendetegn for de ovenfor nævnte definitioner er betoningen af samskabelsens *hvem* som en nødvendig betingelse for begrebet.

Gennemgangen af litteraturen omkring samskabelse i en dansk kontekst bekræfter vores antagelse om begrebets *luftighed*. Når vi i titlen på denne artikel stiller spørgsmålet, om

samskabelse er et luftkastel, er det denne egenskab af *luftighed*, vi spørger ind til. Det eneste som kan siges at karakterisere begrebet i en handlingsvejledende retning, er begrebets *hvem*, der er fremhævet som en nødvendig betingelse for at opfylde begrebet. Denne bestemmelse går på sin vis på tværs af vores hypotese om at samskabelse er et *luftigt* begreb, netop fordi samskabelses *hvem* sætter betingelser for, hvad det vil sige at samskabe, som på den måde gør begrebet mindre vagt, mindre tvetydigt og mindre generelt.

I forbindelse med at vi introducerer et nyt begreb som 'samskabelse', er det relevant at se på hvilket kriterium, vi har for at introducere nye begreber i det hele taget. Når vi introducerer nye begreber i en forskningssammenhæng, er det typisk for at udpege nye sammenhænge og i tilfældet med samskabelse - en ny praksis. Det må antages, at der skal være en rimelig demarkation mellem samskabelse og samarbejde, for at vi kan være retfærdiggjort i at introducere et nyt begreb som samskabelse. Hvis samskabelse ikke er mere og andet, end det at samarbejde med en ekstern aktør, hvorfor så overhovedet bekymre sig om at introducere et nyt begreb? Hvis meningen i samskabelse er indeholdt i 'samarbejde + ekstern aktør', er der da nogen grund til at bruge begrebet i stedet for de udmærkede delelementer i begrebet, som vi i forvejen har en intuitiv forståelse af?

Der er to grundlæggende problemer ved at forstå samskabelsens *hvem* som en nødvendig betingelse for samskabelse. Det første problem er, at denne forståelse kun kan bruges til at skabe handlingsvejledende processer i formen: 'samarbejde + ekstern aktør'. I denne udlægning af samskabelsesbegrebet udpeger begrebet ingen processer, som er unikke for netop samskabelsesbegrebet. Denne udlægning udpeger præcis de samme processer, som karakteriserer en normal samarbejdsproces med den klausul, at det skal være mellem eksterne aktører. Vi har ovenfor antaget, at et rimeligt kriterium for at introducere et nyt ord er, at ordet bidrager til eksempelvis at udpege en ny type af processer. Det andet problem går i den modsatte retning: Betoningen af samskabelsens *hvem* gør ikke begrebet luftigt – det udelukker derimod for meget, som et mere adækvat begreb ville kunne betegne som 'samskabende'.

Det andet problem vil blive udlagt tydeligere gennem en kort analogi.

Lad os forestille os, at vi definerer *samarbejde* som: "Arbejde, som flere personer, organisationer eller lignende udfører i fællesskab (Den store danske, 2018)" og "De implicerede personer skal være fra Danmark og Tyskland".

Ved denne sidste betingelser har vi begrænset begrebet *samarbejde* markant. Ved at tilføje ekstra betingelser er der flere ting, der skal være tilfældet, for at sætningen 'Jeg samarbejder' er sand. Men helt analogt til vores konkrete undersøgelse af samskabelse giver det ikke mening for os i praksis at begrænse et begreb på denne måde for derved at reducere betegnelsen for en bestemt praksis til *hvem*, der udfører det.

I VORES UDLÆGNING AF SAMSKABELSESBEGREBET ER SAMSKABELSENS HVEM HVERKEN EN NØDVENDIG ELLER TILSTRÆKKELIG BETINGELSE FOR SAMSKABELSE.

Det er ikke en nødvendig betingelse, da man kan have en samskabende praksis uden at denne praksis foregår mellem en intern og en ekstern. Det er ikke en tilstrækkelig betingelse, da man kan have et samarbejde mellem en intern og en ekstern - uden at dette med rette kan betegnes som en samskabende praksis. Samskabelsens *hvem* skal i vores udlægning forstås som en kontingent mulighed: Der *kan* være en samskabende praksis mellem interne og eksterne.

Selv hvis vi tager udgangspunkt i samskabelsens *hvem* som en nødvendig betingelse, fremstår begrebet stadig ikke som demarkeret fra *samarbejde*. Som nævnt ovenfor er begrebet derfor heller ikke handingsvejledende med hensyn til andre processer, end dem vi klassisk forstår som samarbejdsprocesser. Vores gennemgang af relevant litteratur på området bekræfter dermed et indtryk af en generel forvirring over, hvad samskabelse egentlig refererer til. Organisationer og medarbejdere kan med andre ord ikke søge hjælp i litteraturen, med henblik på konkrete handlingsanvisende definitioner på samskabelse. Dette stiller naturligvis endnu større krav til ledelsen i den enkelte organisation om at udfylde dette element. Da alle organisationer befinder sig i en given kontekst, vil ledelsen endvidere skulle være opmærksom på, hvordan bestemte udlægninger af samskabelsesbegrebet har tildækket andre mulige fortolkninger af begrebet (Heidegger, 2007, s. 41).

Den manglende definition på samskabelse kan imidlertid medføre en illusion om, at ledelsen har kontrol over organisationens forståelse af samskabelse. Denne tilsyneladende frihed, der ligger i opgaven med at udarbejde en lokal definition på samskabelse, dækker imidlertid over at den lokale definition diskursivt altid vil være i konkurrence med mange andre forståelser af samskabelse.

Ikke alene udfordrer den mangelfulde begrebslige afklaring af samskabelse selve den indholdsmæssige dimension, men også medarbejdernes psykologiske ejerskab til organisationens lokale definition på samskabelse.

Uden psykologisk ejerskab vil arbejdet med implementering alene bero på ekstrinsisk motivation, hvilket erfaringsmæssigt giver problemer i forhold til en fuld implementering (Justesen, 2019).

International forskning peger på, at motivation/psykologisk ejerskab blandt andet understøttes af medarbejdernes oplevede (Van Zyl, van der Vaart & Stemmet, 2017):

- kontrol over situationen
- samhørighed med andre i situationen
- mestringsfølelse i situationen
- personlig investering af tid og ressourcer i situationen.

Ser vi på ovenstående liste over elementer, som bidrager til psykologisk ejerskab, bliver det for alvor tydeligt, hvorfor det er problematisk at påbegynde implementering af 'luftige' begreber, såsom samskabelse. Er begrebet ikke handlingsanvisende, vil det være vanskeligt at føle sig i kontrol samt oparbejde en forventning om mestring.

EN AF GRUNDANTAGELSERNE I LITTERATUREN OM MOTIVATION OG PSYKOLOGISK EJERSKAB ER AT INDIVIDETS FORVENTNINGER TIL EGEN MESTRING OG MULIGHED FOR SELVBESTEMMELSE ER AFGØRENDE FOR MOTIVATIONEN TIL AT HANDLE (RAVN, 2021).

I motivationsteorien er oplevelsen af egen mestring nært tilknyttet individets egne forventninger til egen succes ('self-efficacy'). Det vil sige personens tro på egen evne til at organisere og udføre de handlinger, som er nødvendige for at mestre fremtidige opgaver. (Avey, 2009).

Set i dette lys bliver det interessant at undersøge, om implementering af samskabelse - som introduktion af en ny og ændret måde at løse opgaverne på i offentlig regi - tydeligt og klart over for medarbejderne har defineret forventninger til medarbejdernes fremtidige opgaver. Ellers vil det jo selv sagt være vanskeligt for medarbejderne at have forventninger til egen

formåen. På den anden side peger motivationsteorien også på, at selvbestemmelse er en afgørende faktor for opbyggelse af motivation og psykologisk ejerskab. Der er således to krav, som kan virke modsatrettede i motivationsteorien. På den ene side et krav om tydelig handlingsanvisning og på den anden side et behov for autonomi og handlefrihed. En vigtig balance, som skal håndteres i forbindelse med implementering af metoder i enhver organisation.

På baggrund af den forudgående teoretiske forståelsesramme og med afsæt i Tønder Kommunes organisatoriske setup har vi valgt at undersøge følgende spørgsmål:

- Hvorvidt er ledelsen i Tønder Kommune lykkedes med at skabe en entydig definition og forståelse af samskabelse i organisationen?
- Hvordan er ledelsen i Tønder Kommune lykkedes med at skabe psykologisk ejerskab til at arbejde samskabende?
- Hvilke anbefalinger vil medarbejderne give til ledelsen med henblik på at skabe en endnu stærkere implementering af samskabelse i organisationen?

DEL 2: EMPIRI – TØNDER KOMMUNE

I dette kapitel analyseres og kortlægges medarbejdernes oplevelse og erfaring med samskabelse samt deres anbefalinger til fremadrettede ledelsesmæssige indsatser til at styrke implementeringen af samskabelse i Tønder Kommune.

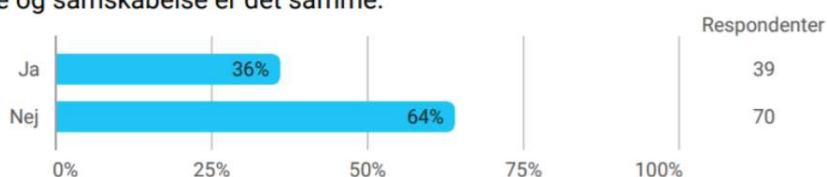
Empirien i denne artikel baserer sig på en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse udleveret til 147 ansatte i Tønder Kommune, hvoraf 107 personer har gennemført spørgeskemaundersøgelsen. Spørgeskemaet er grupperet i 3 forskellige kategorier, der kan opsummeres som *forståelse for samskabelse, ejerskab til samskabelse og mestring af samskabelse*. Disse kategorier kan ses i forlængelse af Deci og Ryans Selvbestemmelsesteori med særligt fokus på to af de basale psykologiske behov for menneskers motivation: Selvbestemmelse og mestring.

Hver kategori indeholder 3 til 5 spørgsmål, som har til hensigt at afdække de ansattes relevante perspektiver på samskabelsesprojektet i Tønder Kommune, siden det blev lanceret i 2017. Nedenfor vil de mest relevante resultater for hver kategori blive gennemgået.

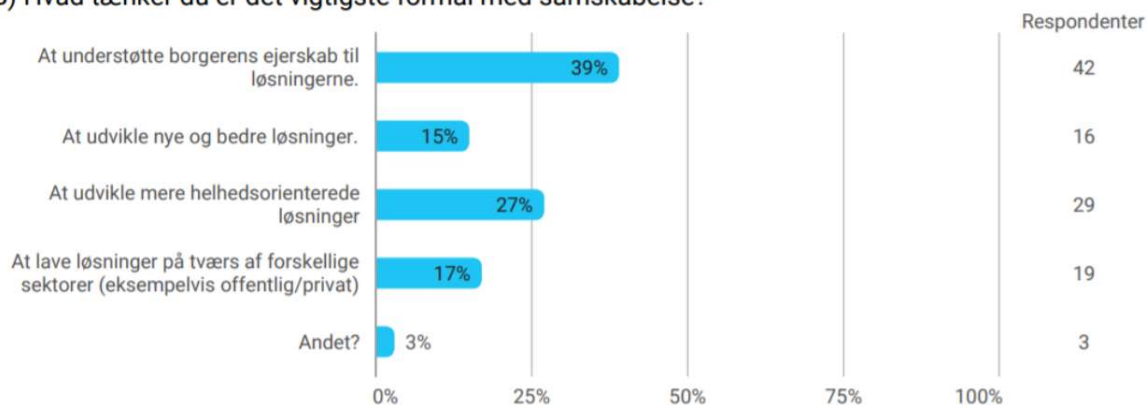
Forståelse af samskabelse

Med henblik på at afdække, hvorvidt det er lykkedes ledelsen i Tønder Kommune at skabe en fælles, entydig definition og forståelse af begrebet samskabelse i organisationen, har medarbejdere besvaret en række spørgsmål. Spørgsmålene omhandler blandt andet forskellen mellem begreberne samarbejde og samskabelse, jf. teoriafsnittet.

A) Jeg mener, at samarbejde og samskabelse er det samme.



B) Hvad tænker du er det vigtigste formål med samskabelse?



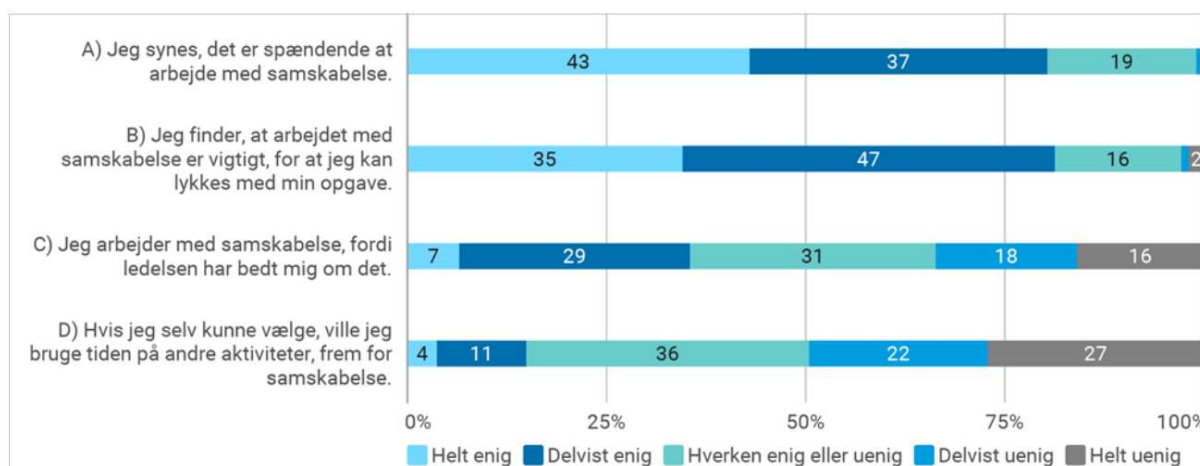
C) Samskabelse er "bare" et nyt ord for dét, som vi altid har gjort.



Det fremgår af ovenstående datasæt, at der i Tønder Kommune hersker mange forskelligartede opfattelse af, hvad formålet med samskabelse er. Jf. Tønder Kommunes definition på samskabelse beskrevet ovenfor, er formålet med samskabelse i Tønder Kommune psykologisk ejerskab og flere respondenter divergerer fra denne opfattelse. I forhold til spørgsmål C) mener 55% af de adspurgte at samskabelse blot er et nyt ord for det, som de altid har gjort. Sammenholdes spørgsmål C) og A) viser resultatet, at 39 adspurgte svarer "at samskabelse, er det samme, som vi altid har gjort". 79% af disse 39 adspurgte svarer "at samskabelse er det samme som samarbejde".

Psykologisk ejerskab til samskabelse

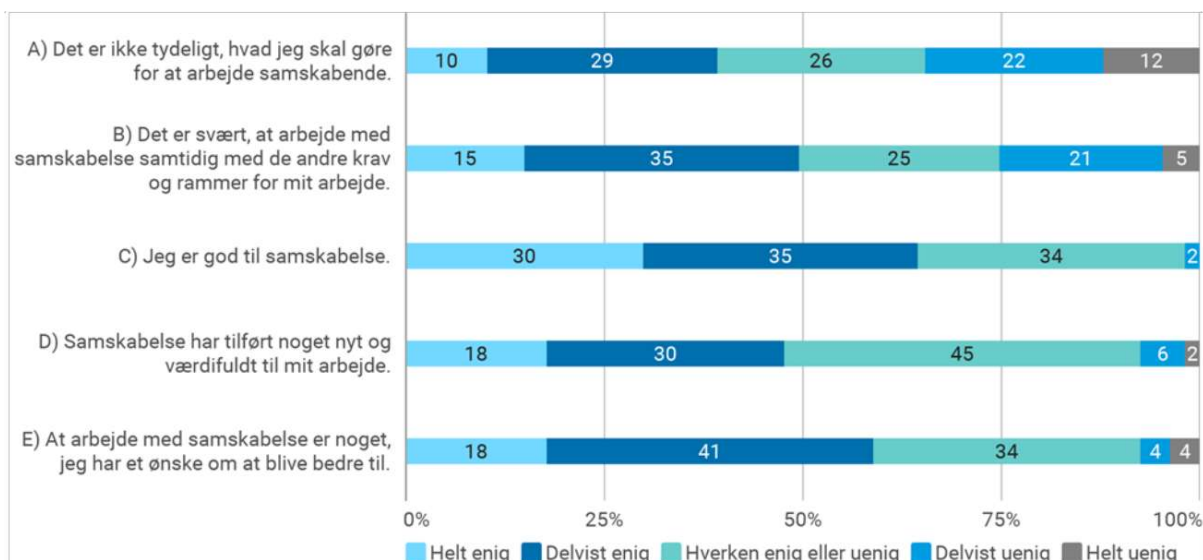
I forlængelse af nyere psykologisk teori om psykologisk ejerskab (Avey, 209) har vi undersøgt psykologisk ejerskab hos medarbejderne i forhold til at arbejde med samskabelse. Spørgsmålene omhandler jf. teorien medarbejdernes oplevelse af autonomi og interesse for at arbejde med samskabelse.



Jævnfør den indsamlede empiri vedrørende ejerskab til samskabelse, viser der sig et forholdsvist stort ejerskab og motivation blandt medarbejderne til at arbejde med samskabelse, hvilket peger i retning af en høj grad af intrinsisk motivation. Dette taler for, at der blandt medarbejderne er en høj grad af motivation og parathed til at omstille nuværende praksis til en mere samskabende praksis.

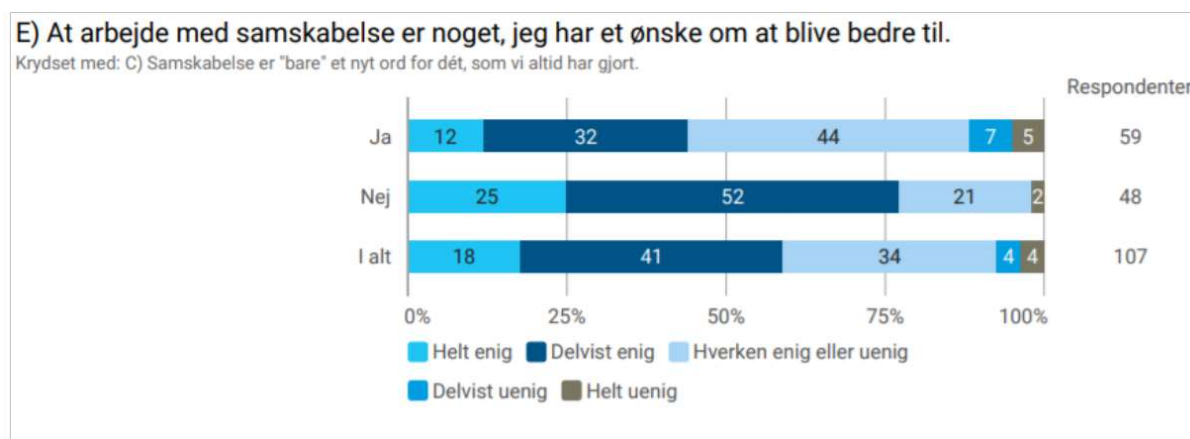
Mestring af samskabelse

Vi har endvidere afdækket medarbejdernes oplevelse af mestringsniveau i relation til at skulle arbejde samskabende. Oplevelsen af mestring vurderes at have afgørende betydning for medarbejdernes lyst til at iværksætte prøvehandling i arbejdet med samskabelse. Spørgsmålene i dette afsnit afdækker blandt andet, hvorvidt medarbejderne har en klar oplevelse af, hvad det vil sige at arbejde samskabende samt medarbejdernes vurdering af egne evner til at arbejde samskabende.



Ovenstående besvarelser peger i retning af mulige problemstillinger i organisationen omkring implementeringen af samskabelse. Der kan være forskellige årsager til, at 50% tilkendegiver problemer med modsatrettede krav i arbejdet. Men det virker oplagt at pege på de modsatrettede mål, der findes i forskelligartede styringsparadigmer, som sameksisterer i en organisation.

Slutteligt kan man sammenholde tallene: 59% af de adspurgte tilkendegiver et ønske om kompetenceudvikling inden for samskabelse og 55% mener, at samskabelse blot er et nyt ord for det, som de altid har gjort. Hvis man krydser disse tal får man følgende billede:



Denne krydsning af datasæt giver det overraskende resultat, at ud af dem, som svarer at samskabelse blot er et udtryk for dét, de altid har gjort, har 44% et ønske om at blive bedre til samskabelse.

WORKSHOP

Ambitionen med workshoppen var at udforske spørgeskemaundersøgelsens resultater samt perspektivere resultaterne i forhold til en endnu stærkere implementering af samskabelse i praksis. Deltagerne i workshoppen blev præsenteret for resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen inden for de tre overordnede temaer:

1. Forståelse af samskabelse
2. Ejerskab til samskabelse
3. Mestring af samskabelse.

Efter en drøftelse af konklusionerne bad vi deltagerne om at drøfte anbefalinger til den ledelsesmæssige strategi for implementering af samskabelse i organisationen. Bemærkninger fra deltagerne i workshoppen kan groft opdeles i 2 forhold. På den ene side fokuserede deltagerne på den overordnede udbredelse af forståelsen og visionen omkring samskabelse i kommunen. På den anden side fokuserede deltagerne på de mange dilemmafyldte situationer, som medarbejderne oplever i det daglige arbejde.

I relation til oversættelsen af begrebet samskabelse pegede deltagerne fra workshoppen på, at det i overvejende grad har været op til den enkelte medarbejder selv at være nysgerrig på at undersøge samskabelsesbegrebet:

”Det har været svært at finde Tønder Kommunes definition på samskabelse. Samskabelse nævnes mange steder, men uden en beskrivelse af, hvordan det skal omsættes i praksis” (medarbejderudtalelse).

Med udgangspunkt i dette perspektiv blev deltagerne i workshoppen ikke overrasket over det høje ejerskab til samskabelse, hvilket til dels kan forklares med at medarbejderne i høj grad har været overladt til selv at formålsbestemme brugen af samskabelse i praksis.

Deltagerne pegede direkte i forlængelse heraf på behovet for, at ledelsen på alle niveauer har en fælles og afstemt definition af samskabelse. En del af deltagerne påpegede, at det ikke er tilstrækkeligt med en overordnet italesættelse, men at den lokale ledelse bør hjælpe implementeringen på vej gennem en tilbagevendende og insisterende dialog omkring samskabelse mellem medarbejdere og ledelse. Der efterlyses endvidere en konkretisering af samskabelse i relation til de enkelte fagområder, eksempelvis gennem case-materiale.

Udover spørgsmålet omkring definition og oversættelse af samskabelse, drøftede deltagerne i workshoppen de mange dilemmafyldte situationer, som medarbejderne møder i forbindelse med at arbejde samskabende:

”Det kan opleves problematisk at arbejde samskabende, når de øvrige samarbejdspartnere (andre afdelinger, eksterne samarbejdspartnere) har et helt andet fokus” (medarbejderudtalelse).

I tråd med ovenstående pegede deltagerne i workshoppen på en lange række situationer, hvor en uklar forventningsafstemning mellem organisationen og medarbejderne medfører dilemmafyldte situationer, hvor medarbejderne bliver usikre over for hvilke valg/handlinger, der er de rigtige. Det lette valg bliver derfor at gøre det, som man plejer. Medarbejderne efterspurgte derfor støtteredskaber til håndtering af disse dilemmafyldte situationer. Det kunne eksempelvis være gennem en fast struktur for feedback til den enkelte medarbejder. Eller en video, hvor samskabelse ansueliggøres i dilemmafyldte situationer, eksempelvis håndtering af situationer, hvor borgere ikke i udgangspunktet ønsker samskabelse.

Primære ledelsesmæssige udfordringer i implementeringen af samskabelse i Tønder Kommune

Undersøgelserne i Tønder Kommune peger på, at medarbejderne er meget motiverede i deres arbejde med samskabelse. Det som i særlig grad udfordrer medarbejderne, er den manglende entydige definition på samskabelse og som følge deraf de divergerende forventninger til medarbejdernes indsats.

Medarbejderne peger endvidere på en udfordring i relation til mellemlidernes psykologiske ejerskab og indsats i relation til implementering i den lokale kontekst. Kontinuitet og overensstemmelse i ledelseskædens prioritering og forståelse af samskabelse er altafgørende.

Ledelseskædens psykologiske ejerskab bliver også særligt vigtigt, når det ses i sammenhæng med, at der i organisationen løbende vil skulle ske prioriteringer mellem forskellige, men også ofte modsatrettede forventninger. Det bliver derfor vigtigt at have en tydelig og konsistent retning i hele organisationens arbejde med samskabelse.

En tydelig og konsistent retning i hele ledelseskæden kræver imidlertid et stærkt psykologisk ejerskab til retningen og fortolkningen af retningen.

ERFARINGERNE FRA TØNDER KOMMUNE PEGER SÅLEDES PÅ BEHOVET FOR ET STÆRKT LEDELSESMÆSSIGT FORARBEJDE I LEDELSESKÆDEN OMKRING SELVE BEGREBSAFKLARINGEN, MEN OGSÅ OMKRING EN FÆLLES FORSTÅELSE AF, HVILKEN PRIORITET SAMSKABELSE SKAL HAVE I ORGANISATIONEN SAMMENLIGNET MED ANDRE VÆSENTLIGE MÅL, EKSEMPELVIS SAGSBEHANDLINGSTIDER, BUDGETOVERHOLDELSE, M.M.

På den anden side peger erfaringerne fra Tønder Kommune også på behovet for stimulering af medarbejdernes oplevelse af mestringsniveau omkring samskabelse. Det er således en særskilt ledelsesmæssig opgave at understøtte medarbejdernes udvikling i den rigtige retning. Undersøgelsen peger på vigtigheden af, at der etableres fast feedback eller incitamentsstrukturer, der understøtter dette arbejde. Pointen er ikke så meget en belønningsstruktur, men i stedet at medarbejderne systematisk får mulighed for løbende vurdering af eget mestringsniveau i relation til ledelsens forventninger.



DISKUSSIONSAFSNIT

Med afsæt i det teoretisk grundlag og den indsamlede empiri vil vi undersøge, hvordan en bedre definition af samskabelse er mulig - dvs. et mere operationelt samskabelsesbegreb.

Den nye definition har til formål specifikt at imødegå følgende to barrierer for samskabende adfærd. Barriererne er udtrykt ved følgende udsagn:

- i) Samskabelse er bare et andet ord for dét vi altid har gjort.
- ii) Samskabelse er umuligt i min nuværende stilling.

Den første barriere har vi udledt fra empirien, hvoraf 55% bekender sig til dette synspunkt, mens 62% bekender sig enten til dette synspunkt eller at samskabelse og samarbejde er det samme! Denne barriere kan betragtes som en forståelsesmæssig barriere for samskabelse i praksis. Den anden barriere er ikke udledt af empirien, men derimod fra definitionen af samskabelse, som det er blevet beskrevet i litteraturen, jf. tidligere afsnit.

Det er fælles for begge disse barrierer, at de forhindrer ændring af adfærd - og specifikt forhindrer de samskabende adfærd. I det første tilfælde sker dette, fordi man identificerer det, man plejer at gøre med begrebet 'samskabelse'. Det betyder selvfølgelig, at man gør præcis, som man plejer, og derfor er der ikke sket reel adfærdsændring. I det andet tilfælde sker der ikke adfærdsændring, fordi man principielt set ser samskabelse som umuligt i sin arbejdsfunktion. Dette medfører ligeledes, at man ikke ændrer sin adfærd, da man ikke handler på noget, man er overbevist om er umuligt.

På denne måde underbygger de to barrierer på et teoretisk og empirisk niveau vores grundlæggende hypotese:

1) Hvis vi har en mangelfuld begrebsmæssig afklaring af samskabelsesbegrebet, så medfører det forhindringer i at udføre samskabelse i praksis.

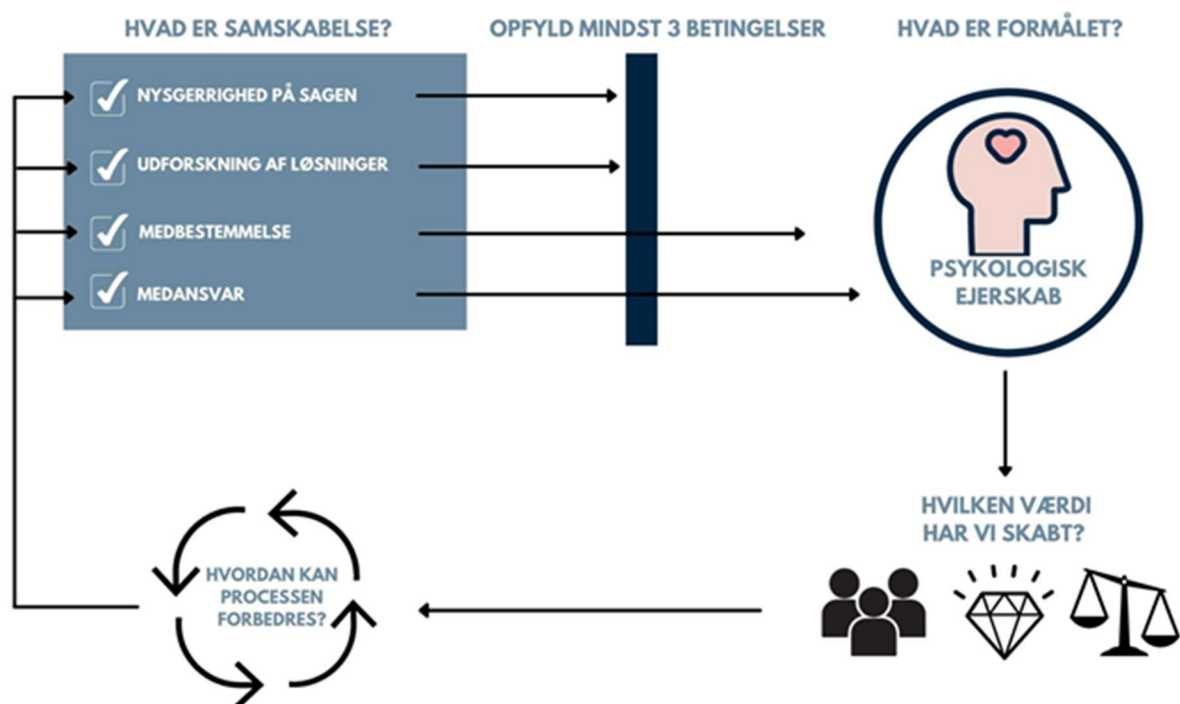
Den nye definition af samskabelse har til formål at behandle netop disse to barrierer og samtidig præsentere en alternativ forståelse af samskabelsesbegrebet.

Jævnfør vores teoretiske grundlag beskrevet tidligere er formålet med denne udredning at gøre samskabelsesbegrebet til et begreb med en større grad af *tyngde*, end den tidligere udlægning af begrebet. Det vil sige, at den nye udlægning af samskabelsesbegrebet skal have et mere entydigt og præcist indhold, som vil gøre begrebet mere handlingsvejledende. Den standard vi skal vurdere vores nye udlægning af begrebet ud fra, er hvorvidt begrebet lever op til dette krav.

Samskabelsesbegrebet vil blive præsenteret gennem en model. Modellen giver konkret indhold til vores begreb om samskabelse, da den giver en handlingsvejledende procedure for, hvordan vi kan samskabe løsninger sammen. Vi har opstillet følgende betingelser for at vurdere hvorvidt, man har samskabt eller ej:

1. **Nysgerrighed på sagen:** Har aktøren været med til at udforske og forstå den sag, vi tager udgangspunkt i?
2. **Udforskning af løsninger:** Har aktøren været med til at finde på mulige løsninger?
3. **Medbestemmelse:** Har aktøren været med i beslutningsprocessen om at udvælge den bedste løsning?
4. **Medansvar:** Har aktøren forpligtet sig på konkrete handlinger til at bidrage til løsningen og/eller at udføre løsningen i praksis?

Som udgangspunkt skal man kunne svare bekræftende på mindst tre af disse spørgsmål for at kunne karakterisere sit forehavende som samskabelse. På denne måde har vi givet mere indhold til begrebet, da der nu er konkrete betingelser, der skal være tilfældet, for at en praksis kan karakteriseres som 'samskabende'. Vi har samtidig åbnet op for den mulighed at samskabelse, som aktivitet, kan forekomme i andre relationer end mellem en intern og en ekstern.



Den første del af modellen handler om *hvad samskabelse er*. Vi besvarer spørgsmålet ved at præsentere fire betingelser, hvoraf mindst 3 skal besvares bekræftende, for at vi meningsfuldt kan tale om *samskabelse*.

Derefter har vi specificeret *formålet* med samskabelse: psykologisk ejerskab. Dette betyder, at vi efterfølgende kan vurdere *kvaliteten* af vores samskabelsesproces ved at evaluere i hvor høj grad vores proces har afstedkommet psykologisk ejerskab for de relevante involverede parter. I Tønder Kommune er formålet med samskabelse bestemt som psykologisk ejerskab til de fælles løsninger. Man kan forstå dette som én værdi, der er blevet udvalgt og privilegeret blandt andre værdier, og som er det særlige kvalitetsmærke for samskabelsesprocessen. Ideen er her, at formålsbestemmelsen er med til at give samskabelsesbegrebet indhold. Det er ved at kende formålet med en aktivitet, at vi kan rette vores handlinger mod at tilgodese netop dette formål.

Herefter kan man overveje, *hvilken værdi vi har skabt* med baggrund i processen. Her kan man overveje sin samskabelsesproces ud fra andre værdier, som er relevante i den givne kontekst, eksempelvis: økonomisk værdi, kvalitativ værdi eller demokratisk værdi. Andre mere traditionelle måleenheder, såsom effekt og udbytte, kan også bruges til at vurdere samskabelsesprocessen. Det kan i nogle tilfælde være særligt relevant at se på, om vores indsats står mål med udbyttet af processen.

Den sidste del af modellen, *Hvordan kan processen forbedres*, peger tilbage på samtlige elementer i modellen. I forhold til feltet *Hvad er samskabelse?* kan det overvejes, om vi rent faktisk levede op til de fire betingelser. I forhold til *formålet* med samskabelse kan vi overveje, hvordan vi i en lignende proces kan realisere en større grad af psykologisk ejerskab. Slutteligt kan man overveje, om vi kan skabe mere værdi ved at ændre på processen eller om der er andre værdier, som skal tilgodeses i fremtidige processer.

Det specificerede formål med samskabelse giver yderligere kvalificerende indhold til samskabelsesbegrebet, da vi ud over de nævnte betingelser ovenfor nu også kan vurdere succesen af vores samskabelses-initiativ ud fra, hvor meget ejerskab det skaber hos aktøren samt andre relevante værdier i den specifikke kontekst.

Gennem koblingen til de konkrete betingelser nævnt ovenfor har vi gjort det muligt at vurdere, hvorvidt vi har samskabt. Denne specificering giver en mulig måde at overvinde barriere i): både fordi det gør det muligt at anvise, hvordan man handler samskabende (opfyld mindst tre af betingelserne) og det giver os mulighed for at vurdere sandheden af udsagnet: "Samskabelse

er bare et andet ord for dét vi altid har gjort,” da vi kan undersøge hvilke betingelser for samskabelse, der er opfyldt i det konkrete tilfælde.

Ved denne nye udlægning af samskabelsesbegrebet forsvinder den anden barriere nævnt ovenfor: “ii) Samskabelse er umuligt i min nuværende stilling.” Med de tidligere versioner af samskabelse, som fokuserer på samskabelsens *hvem* som en essentiel betingelse for samskabelse, ville mange offentligt ansatte kunne ytre denne sætning og have ret i deres betragtning, for som bekendt er det ikke alle offentligt ansatte, der har direkte borgerkontakt. Med den gamle udlægning af samskabelsesbegrebet ville nogle medarbejdere principielt være afskåret fra at samskabe på baggrund af deres jobfunktion, men med den nye definition af samskabelse er dette ikke tilfældet. Den nye version udelukker principielt set ikke nogen fra at samskabe med udgangspunkt i deres jobfunktion. Derfor kan den nye version af samskabelse også bruges til at overvinde den anden barriere og dermed bane vejen for potentielt mere samskabende

adfærd¹⁴.

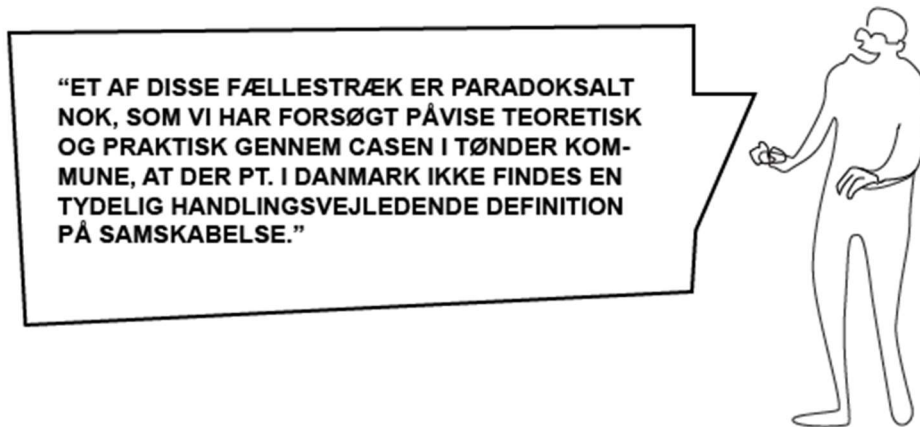
OPSAMLING – HAR DU STYR PÅ DIN SAMSKABELSE ELLER ARBEJDER DU MED LUFTKASTELLER?

Vi startede denne artikel med blandt andet at henvise til et nyligt forskningsprojekt fra Aalborg Universitet, der viser, at på trods af at der tales meget om samskabelse i de danske kommuner, er det kun få steder, hvor det har resulteret i innovation og nye løsninger for borgerne.

Vi har i artiklen forsøgt teoretisk og gennem undersøgelse af en specifik case at påvise, at nogle af de problemstillinger, som knytter sig til en succesfuld implementering, skal findes i selve begrebsafklaringen af samskabelse. Hermed forsøger vi at bidrage til en forståelse af, hvorfor det tilsyneladende er så vanskeligt at implementere samskabelse i praksis.

At anvende samskabelse i den kommunale sagsbehandling indebærer en ny måde at arbejde med borgerne og øvrige interessenter. Organisering, målgrupper og hensigten med samskabelse kan variere fra kommune til kommune og fra projekt til projekt. Men der er imidlertid nogle fællestræk ved samskabelse, som adskiller sig fra tidligere praksis i kommunerne og som stiller tydelige krav til ledelsen, når samskabelse skal implementeres.

Et af disse fællestræk er paradoksalt nok, som vi har forsøgt at påvise teoretisk og praktisk gennem casen i Tønder Kommune, at der pt. i Danmark ikke findes en tydelig handlingsvejledende definition på samskabelse.



Der er generelt enighed om, at samskabelse omhandler involvering af eksterne interessenter, med henblik på at udvikle en ny innovativ tilgang til velfærdsopgaverne. Meget længere er man i dansk litteratur ikke kommet med en præcis definition og forståelse af samskabelse. Begrebet samskabelse kan derfor karakteriseres som et relativt 'luftigt' begreb, der på ingen måde er handlingsanvisende i relation til, hvad det rent faktisk vil sige 'at samskabe'. Det er på denne måde, vi mener, at samskabelse i dag kan betragtes som et luftkastel.

I artiklen sandsynliggør vi, at udlægningen af samskabelsens *hvem* i en dansk kontekst tilslører andre mulige fortolkninger af samskabelsesbegrebet, som kan være mere handlingsvejledende. I denne forbindelse har vi vist, hvordan samskabelsens *hvem* hverken er en nødvendig eller tilstrækkelig betingelse for samskabelse, men derimod en kontingent mulighed.

Kortlægningen i Tønder Kommune viser også, at mange af de adspurgte medarbejdere italesætter problematikker og tvivl om kommunens forventninger til deres samskabende indsats. Tvivlen stopper imidlertid ikke her, idet kortlægningen også peger på, at medarbejderne dagligt står i prioriteringsdilemmaer mellem kommunens forskellige målsætninger. Denne tvivl, som kortlægningen har afdækket, kan spores tilbage til en mangelfuld tydeliggørelse af, hvad det vil sige at arbejde samskabende.

Vores kortlægning tydeliggør endvidere, at det ikke er en let eller ukompliceret opgave at opnå en entydig og udtømmende fælles forståelse af samskabelse i en organisation. Dels kræves en

opmærksomhed på konkurrerende diskursive forståelser i det omgivende samfund og dels kræves ejerskab til en given definition i organisationens ledelseskæde.

Hovedudfordringen for ledelsen bliver således at skabe sammenhængskraft og en fælles forståelse for, hvad det vil sige at arbejde samskabende i netop deres organisation. Kortlægningen i Tønder Kommune viser, at det særligt er en udfordring at skabe et fælles mindset i hele ledelseskæden, blandt andet på grund af konkurrerende mål og styringsparadigmer.

Vi har introduceret begrebet psykologisk ejerskab som et centralt element både i relation til selve formålsbestemmelsen af samskabelse, men også som et væsentligt element i forbindelse med implementeringen af samskabelse. International forskning peger her på, at psykologisk ejerskab blandt andet fordrer en oplevelse af kontrol, mestringsfølelse, m.m.

Dermed bliver det afgørende for implementeringen, at den lokale ledelse påtager sig opgaven at gøre definitionen af samskabelse handlingsvejledende, men også at tilrettelægge processer, som sikrer et psykologisk ejerskab i organisationens ledelseskæde.

Med udgangspunkt i modellen ovenfor har vi forsøgt at etablere en ny udlægning af samskabelsesbegrebet, som er mere operationel og handlingsvejledende, da der gives konkrete betingelser for, hvad det vil sige 'at samskabe'. På denne måde har vi givet vores bidrag til at samskabelse kan blive til noget andet og mere end blot et luftkastel.

Modellen sætter et tydeligt fokus på hvad samskabelse er, hvilket formål samskabelse har, hvilken værdi det skaber og hvordan processen kan forbedres.

[1] Lovgivningen kan dog stadig skabe en barriere for samskabende adfærd. Se Torfing, Sørensen, Røiseland (2016) for en uddybende gennemgang af barriere for samskabelse.

LITTERATURLISTE

Agger, A. & A. Tortzen (2015): Forskningsreview om samskabelse, UC Lillebælt

Amhøj, C. B. (2018): "Strategi som mærkbar fællesskabelse af velfærdsopgaven" I: Fogsgaard, M. & de Jongh, M., Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Aristoteles (2011): Nicomachean ethics I: Pojman L. & Vaughn L. (Ed.), Classics of philosophy (R. Waterfield Trans.). (3rd ed.). New York: Oxford University Press.

Avey, J. m.fl. (2009), Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes. Management Department Faculty Publications.

18. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/18>

Ayer, A. J. (1997/1936): Sprog, sandhed og logik. København: Det lille forlag.

Fogsgaard, K. M., C. Emholdt & A. K. Bebe (2018): "Magt, ledelse og samskabelse i den offentlige sektor" I: Fogsgaard, M. & de Jongh, M., Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Fogsgaard, M. K & M. de Jongh (2018): "Indledning" I: Fogsgaard, M. & de Jongh, M., Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Fogsgaard, M. K & M. Qwist (2018): "Når samskabelse bliver et organisatorisk perspektiv" I: Fogsgaard, M. & de Jongh, M., Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Frederiksen, M., & Grubb, A. (2021): Den Svære Samskabelse: Forventninger og praksis i samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund. Aalborg Universitetsforlag.

Frimann, S., B. Mønsted (2017): "Udvikling af ledelseskompetencer i organisationer" i Lederes læringsrum: Koblinger mellem organisation, uddannelse og praksis. (1 udg.) Aalborg Universitetsforlag.

Hasselbalch, M. & L. Vendelbo (2021) Ensomhed og fællesskab. København: Forlaget Columbus.

Heidegger, M. (2007/1926): Væren og Tid. Aarhus: Klim.

Justesen, B. (2019): "Implementeringstrappen - implementering i social- og sundhedsområdet" Tidsskrift om implementering, artikel 4, bind 2. Promentum.

Hylton, Peter; G. Kemp, "Willard Van Orman Quine", The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Spring 2020 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <https://plato.stanford.edu/archives/spr2020/entries/quine/>.

Katzenelson, B.: "Motivation" i Den Store Danske på lex.dk. Hentet 11. oktober 2021 fra <https://denstoredanske.lex.dk/motivation>

Leadbeater, C. & Winhall J. (2020): Building Better Systems: A Green Paper on System Innovation. The Rockwool Foundation.

Nørgaard, A. K. (2016). Samskabelse og innovation i det pædagogiske felt: Tekster til og fra undervisere på en pædagogisk professionsuddannelse.

Popper, K. (1963): Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge. Routledge.

Prahalad, C. K; Ramaswamy, Venkatram (2000): "Co-opting Customer Competence". Harvard: Harvard Business Review.

Ravn, Ib (2021): Selvbestemmelsesteorien: Motivation, psykologiske behov og sociale kontekster (1. udgave). København: Hans Reitzels Forlag.

Sørensen, Eva & J. Torfing (2018): "Den offentlige sektor som en arena for samskabelse" I: Fogsgaard, M. & de Jongh, M., Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Torfing, J., E. Sørensen, & A. Røiseland (2016): "Transforming the public sector into an arena for co creation: Barriers, Drivers, Benefits and Ways ahead" I: Administration and Society. 21. november.

Tortzen, A. & A. Agger (2015): "forskningsreview om samskabelse" Lillebælt: University College.

Tortzen, A., (2018): "At lede samskabelse - fra ambition til praksis" I: Fogsgaard, M. & de Jongh, M., Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Weinreich, T.: "Fabler" i Historien om børnelitteratur på lex.dk. Hentet 11. oktober 2021 fra <https://bornelitteratur.lex.dk/Fabler>

Wittgenstein, L. (2010/1921): Tractatus Logico-Philosophicus. London: Kegan Paul.

Wittgenstein, L. (1999/1953): Filosofiske Undersøgelser. København: Munksgaard-Rosinante.

Ulrich, J. (2016): Samskabelse - en topologi. CLOU Skriftsserie.

van Zyl, L., L. van der Vaart & L. Stemmet (2017): Positive Psychological Interventions aimed at enhancing psychological ownership” i Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership. Springer

(2018): “Samarbejde” i Den Danske Ordbog på ordnet.dk. Hentet d. 12. oktober 2021 fra <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=samarbejde>