

FORORD

STRATEGISK LEDELSE AF SAMSKABELSE

VOL#2 Forår 2022

Publiceret: 6. april 2022

Af: Elin Andersen, Holger Højlund og Lillian Fannikke

Samskabelse har de seneste årtier været udpeget som et centralt omdrejningspunkt i bestræbelsen på at reformere og effektivisere velfærden i en tid med ressourceknaphed og pres på offentlige budgetter (Voorberg, Trummers et al. 2015; Mandag Morgen 2017; Agger et al. 2018; Tortzen 2019)



Illustration af Mollie Facilitering

Det har imidlertid givet mange udfordringer at finde gode former for samskabelse i praksis, og ledelse har vist sig at have en afgørende betydning for, i hvilken udstrækning samskabelse lykkes (Ledelseskommisionen 2018; Christensen 2020). Nyere forskning viser, at der herhjemme er lang tradition for, at regioner og kommuner involverer lokale aktører i forsøget på at udvikle nye løsninger på lokale udfordringer. Det sker eksempelvis på miljø-og

klimaindsatsen, på folkesundhedsområdet og i arbejdet med flygtninge og indvandrere (Sørensen & Torfing 2018: 32) samt i det frivillige arbejde (Ibsen & Espersen 2018). Endvidere viser forskningen, at mange af de nutidige udfordringer, som politikere og fagprofessionelle står i, er blevet for komplekse til, at de som enkeltgrupper kan finde adækvate og holdbare løsninger selv. Det er nødvendigt for kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen, at flere går sammen, ligesom det er nødvendigt at involvere målgrupperne selv (Pedersen 2019). Spørgsmålet er, hvordan ledelse finder sine ben i spændet mellem ikke altid ekspliciterede hensyn til henholdsvis involvering, kvalitet og effektivitet?

Med dette andet temanummer af tidsskriftet Lederliv ønsker vi at blive klogere på den ledelsesmæssige side af samskabelse. Samskabelse som koncept er gået fra at være en relativt udbredt praksis til nu også at være et strategisk styringskoncept (Sørensen og Torfing 2018; Andersen et al. 2020: 121-122; Fogsgaard & Jongh 2018; Bentzen 2018). En forståelse af strategisk ledelse indebærer, at der spørges åbent: Strategisk ledelse foregår ikke kun hos de formelle ledere, men også hos andre aktører, interne såvel som eksterne. Strategisk ledelse foregår i mange arenaer (Klausen 2020). Strategisk ledelse involverer en flersidig refleksivitet hos de involverede parter (Andersen 2014), og strategisk ledelse er superviserende snarere end direkte intervenerende (la Cour & Højlund 2017). Nærværende temanummer består af syv forskningsartikler, som alle på hver deres måde er interessant læsning. Artiklerne præsenterer en mangfoldighed i forhold til hvem, hvad og hvordan der skal ledes strategisk for at opnå optimalt og effektivt udbytte af forskelligartede samskabelsesprojekter- og initiativer i praksis. De syv artikler er fagfællesbedømt af forskere fra professionshøjskoler og universiteter. Redaktionen takker for de konstruktive og gennearbejdede bedømmelser.

Temanummeret indledes med artiklen *Samskabelse set fra frontlinjen*, der præsenteres af cand.scient.pol., ph.d. Anne Tortzen, Center for Borgerdialog og lektor, ph.d. Annika Agger fra Institut for Samfundsvidenskaberne og Erhverv, Roskilde Universitet. Tortzen og Aggers påstand er, at den praksisviden, der findes hos medarbejdere og ledere, som udfører samskabelse hands-on i deres daglige arbejde, er et vigtigt input til ledere med samskabelse på den strategiske dagsorden. Forfatterne udforsker samskabelse set fra frontlinjen dels ved hjælp af interviews med offentlige forvaltere, som arbejder hands-on med samskabelse i en dansk kommune, og dels gennem nyere forskning om samskabelse.

Artiklen om *Ledelse, metastyring og demokratiske processer i samskabelse på udsatte-området* er skrevet af adjunkt og ph.d. Marianne Staal Stougaard fra Sundhed, Samfund og Velfærdsforskning, UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole og adjunkt, ph.d. Maja Müller fra Institut for Sociologi og Socialt Arbejde, Aalborg Universitet. Forfatterne undersøger, hvordan ledelse af samskabelse praktiseres på udsatte-området, og hvilke udfordringer og dilemmaer der viser sig i ledelse af frontmedarbejderes samskabelse med borgere i udsatte positioner. Deres afsæt er, at velfærdssamfundets agendaer rummer alle grupper – også dem, der kan være svære at få kontakt med, inddrage, samarbejde med og skabe tillid hos. Artiklen foretager en analyse af to cases, et samarbejde mellem politi og etniske minoritetsforeninger i et socialt udsat boligområde og mellem brugere af væresteder og kommunale medarbejdere.

Artiklen om *Familiaritet og tillid i samskabelse* er skrevet af Mathilde Hjerrild Carlsen, som er ph.d. fra Københavns Professionshøjskole samt Copenhagen Business School og docent, ph.d. Holger Højlund fra Forskningscenter for ledelse, organisation og samfund, VIA University College, Århus. Artiklen undersøger, hvordan familiaritet er en væsentlig komponent ikke bare i individuelle parters etablering af indbyrdes relationer i samskabelsesprojekter, men også spiller en rolle i virksomheders og organisationers villighed til at investere tid og ressourcer i innovationsprocesser. Med udgangspunkt i fransk pragmatisk sociologi viser artiklen, at arbejde med at opbygge familiaritet og samhørighed er en vigtig ledelsesopgave i forbindelse med samskabelse.

Artiklen *Kommunal facilitering af samskabelse i den åbne skole* er skrevet af lektor og ph.d. Rasmus Bergmann fra Ledelse, organisation og forvaltning, Københavns Professionshøjskole. Artiklen diskuterer kommunal facilitering af skolers samarbejde med organisationer i skolernes omgivelser. Med Luhmanns systemteori vises det, at denne facilitering tager udgangspunkt i et grundlæggende paradoks om, at skolen på én gang skal være 'skole' forstået som iscenesat læringsrum og 'ikke-skole' forstået som autentisk virkelighed. Artiklen lægger op til en diskussion af det ledelsesstrategiske samspil mellem kommune og skole.

Strategisk ledelse af samskabelse – en hårfin (magt)balance er skrevet af videnskabelig assistent, projektleder Johanne Frøsig Pedersen og lektor, ph.d. Kirsten Schultz Petersen og lektor og ph.d. Charlotte Overgaard. Alle tilknyttet Institut for Medicin og Sundhedsteknologi, Faggruppen for Folkesundhed og Epidemiologi, Aalborg Universitet. Forfatterne er optaget af at undersøge, hvordan samskabende processer i relation til lokalsamfundsinddragende

sundhedsindsatser ledes og praktiseres. Det komparative studie har med afsæt i tre kommunale sundhedsindsatser undersøgt de strategiske overvejelser for samskabende processer og den daglige ledelse heraf samt de affødte virkninger.

Artiklen om *Strategisk ledelse af samskabelse på biblioteker*, er skrevet af lektor, associeret professor Christian T. Lystbirk fra Aarhus Universitet. Forfatteren undersøger strategisk ledelse af samskabelse med udgangspunkt i fokusgruppedata fra et nationalt udviklingsprojekt på tværs af uddannelses- og universitetsbiblioteker i Danmark. Her viser artiklen, at strategisk ledelse af samskabelse ikke alene omfatter klassisk strategisk ledelse med fokus på at prioritere nye tiltag og allokere tilstrækkelige ressourcer, men også mere dynamisk og læringsorienteret strategisk ledelse.

Temanummeret afsluttes med artiklen *Er samskabelse et luftkastel?* skrevet af samskabelseskonsulent cand. mag Mikkil Mørk og kommunaldirektør cand. scient. soc. Klaus Liestmann, begge Tønder Kommune. Artiklen handler om strategisk ledelse af samskabelse i Tønder Kommune og er en undersøgelse af, at samskabelse – til trods for, at ledelsen siden 2017 har haft strategisk fokus på implementering af samskabelse i hele kommunen - tilsyneladende ikke medfører samskabelse i praksis.

Vi håber med dette temanummer at inspirere til fortsat forskning i strategisk ledelse af samskabelse. Der er vist ikke tvivl om, at samskabelse i velfærd er kommet for at blive. Derfor vil også fremtiden kalde på viden. Tidsskriftet Lederliv lægger gerne spalteplads til en fortsat forsknings- og praksisbaseret dialog om strategisk ledelse af samskabelse.

LITTERATUR

Agger, Annika, Anne Tortzen & Charlotte Rosenberg (2018). *Hvilken værdi skaber vi med samskabelse?* Professionshøjskolen Absalon.

Amhøj, C. B. (2017). "Affektiv samskabelse og kritik som spontan passage mellem auditland og wonderland" i La Cour, A., Waldorff, S., B., Højlund, H. (red.): *Når teknologier holder mere end de lover; kritiske perspektiver på ledelse af velfærd*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 237-263.

Andersen F. B. (red.) (2014). *Ledelse af ledelse – anden ordens ledelse i organisationer*. Aarhus: ViaSysteme
Andersen, L. B., C. Greve, K. K. Klausen og J. Torfing (2020). Kap. 4, 8 og 9 i *Offentlige styringsparadigmer. Konkurrence og sameksistens*. Djøf Forlag. 2. udgave, 53-69, 115-163.

Andersen, N. Å. og J. G. Pors (2014). "På vej mod et hyperansvar – at skabe borgeren i statens billede." i *Velfærdsledelse mellem styring og potentialitet*. København, Hans Reitzels Forlag, 237-273.

Benzen, T. Ø. (2018). "Tillidsbaseret styring som springbræt for samskabelse" i *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. Fogsgaard, M. K. og Jongh M. D. (red.), Dansk Psykologisk Forlag, 132-155.

Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Bertelsen, Tilde Marie Bertelsen, Morten Balle Hansen, Trond Bliksvær og Bente Vibecke Lunde (2021). "Fra effektiv serviceproduktion til samskabelse: udbredelsen af et nyt styringsparadigme i dansk ældrepleje" *Politica* 35, nr. 3: 279-299.

Christensen, T. W. (2020): "Det er lettere at ringe, når man ved, hvem folk er" – "Netværk som kommunal strategi" - En case-informeret prototype for samarbejde og samskabelse. *Lederliv*, oktober, 1-24.

La Cour, A. & Højlund, H. (2017b). "Polyphonic Supervision—Meta-governance in Denmark. *Systems Research and Behavioral Science*". Volume 34, Issue 2, 129-207. 2017. Wiley Online Library.

Fogsgaard, M. K. og M. D. Jongh (red.) (2018). "Indledning" og Fogsgaard et. al. "kap. 3" i *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. Dansk Psykologisk Forlag, 14-29 og 93-130.

Ibsen, Bjarne og Helle Hygum Espersen (2016). "Kommunernes samarbejde med civile aktører Forskelle og ligheder i forventninger, praksis, samarbejdspartnere og oplevet udbytte". Syddansk Universitet og VIVE.

Klausen, K. K. (2020): *Strategisk ledelse - på de mange arenaer – i virksomheder, offentlige og frivillige organisationer*: Kap. 2. Syddansk Universitetsforlag, 55-77.

Mandag Morgen (2017). Ny undersøgelse: Kommunerne rykker fra Service til samskabelse. <https://www.mm.dk/artikel/ny-undersogelse-kommunerne-rykker-fra-service-til-samskabelse>

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). "A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey". *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357. doi:10.1080/14719037.2014.930505

Pedersen, D. (2019). *Offentlig Værdiskabelse – Ledelsesudfordringer i den fordoblede forvaltning* i Mellon, K. (red.): Den modige leder. København: Dafolo.

Sørensen, E. og J. Torfing (2018). Kap. 1. "Den offentlige arena for samskabelse" i *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. Fogsgaard, M. K. & M. D. Jongh (red.) i Dansk Psykologisk Forlag, 30-61.

Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd - Muligheder og faldgruber*. Hans Reitzels.