

3 ting der ofte spænder ben for samskabelse

Af lektor Malene Bødker Leerberg, Via University College, mai 2023

Samskabelse kan være en vej til at opnå nye og bedre velfærdsløsninger. Men det er ikke et quick fix – tværtimod. Samskabelse kræver, at du og din organisation tænker langsigtet, at I formår at lede og rammesætte processen rigtigt, og at I rent faktisk er åbne for input.

Som ansat i en offentlig organisation er du nok bekendt med samskabelse. Det kan være, at du kender tilgangen bedre som borgerinddragelse, brugerinvolvering, medborgerskab eller samproduktion. Som begreb anvendes samskabelse nemlig som en fællesbetegnelse for forskelligartede processer, hvor offentlige organisationer udvikler og producerer velfærd sammen med borgere, frivillige eller virksomheder.

Når offentlige organisationer samskaber med borgere, frivillige eller virksomheder, er hensigten, at I sammen skaber en værdi, der er større end det den enkelte bidrager med – og at samskabelsesprocessen skaber værdi for alle deltagere. Men det kan imidlertid være svært at opnå den ønskede værdi med samskabelse. Og det er der ofte tre årsager til:

1. Faglige skyklapper

Fagligt dygtige medarbejdere er en væsentlig forudsætning for, at offentlige organisationer kan løse deres kerneopgave effektivt og med høj kvalitet. Når det drejer sig om samskabelse, er fagligheden også vigtig. Den kan bidrage til at sikre legalitet, legitimitet og kvalitet i processen og det endelige resultat. Men faglighed kan også virke som skyklapper, der kan blive en hindring for samskabelse.

Med samskabelse søger vi gerne at finde nye veje til løsning af velfærdsudfordringer, og der har vi behov for andre former for viden og ressourcer end vores egen faglighed. Det gælder både internt i organisationen, hvor medarbejdere inddrages på tværs af faglige felter og forvaltningsområder. Og det gælder udadtil, hvor fx borgere og frivillige inddrages i samskabelsesprocessen.

Hvor medarbejdere i offentlige organisationer er faglige eksperter, kan borgere og frivillige betragtes som en slags hverdags eksperter, der med deres erfarede viden kan bidrage med nye perspektiver på velfærdsudfordringer og nye løsningsmuligheder.

Hvis du og din organisation skal lykkes med samskabelse, må I være åbne over for andres faglige ståsteder og perspektiver – uanset hvor idéerne kommer fra. Det kræver for det første, at I er nysgerrige og anerkendende, men også at I øver jer i metaforisk at træde et skridt tilbage i jeres faglighed, så I kan se til siden af fagligheden og få øje på andres viden og ressourcer som relevante og værdiskabende.

2. Organisatorisk styring

Samskabelse giver medarbejdere, ledere og beslutningstagere mulighed for at få nye perspektiver og løsningsmuligheder på velfærdsudfordringer. Når I som organisation samskaber, så er I også nødt til at afgive noget af styringen – også selvom der er risiko for, at de nye perspektiver og løsninger ikke flugter med politiske ønsker og organisatoriske styringslogikker.

Styring handler grundlæggende om at påvirke adfærd hos individer og grupper. Det sker med afsæt i politiske beslutninger. Når vi arbejder med samskabelse, inviterer vi borgere, frivillige eller virksomheder ind i de politiske beslutningsprocesser. Det kan vi gøre mere eller mindre styret alt efter, hvor langt vi

inviterer dem ind i beslutningsrummet – vil vi fx blot lytte til dem eller har de medbestemmelse på beslutningerne?

Når der afgives styring, kan det give et krydspres for dig, der arbejder med selve samskabelsesprocessen, med beslutningstagere og organisation på den ene side og deltagerne i samskabelsesprocessen på den anden.

Det kan være umuligt at imødekomme begge sider samtidigt, og der kan være en tendens til, at det er de organisatoriske styringslogikker, der trumfer. Det kan have en negativ konsekvens for deltageres oplevelse af samskabelse.

På den ene side er det derfor vigtigt at I overvejer, hvilken betydning de organisatoriske styringslogikker kan have for samskabelsesprocessen. På den anden side er det vigtigt, at du i samskabelsesprocessen formår at lave en tydelig rammesætning for, hvad deltagerne kan påvirke, og hvad de ikke kan påvirke.

3. Fokus på hurtige resultater

En god samskabelsesproces forudsætter gensidig tillid og respekt, en fælles forståelse for det, som I er sammen om og mulighed for at være undersøgende og eksperimenterende sammen. Det tager tid og ressourcer, ikke mindst når du samskaber med helt nye aktører og partnere. Derfor kan det være en hindring for en værdiskabende samskabelsesproces, hvis fokus er på at skabe hurtige resultater.

Forskning peger på, at værdiskabelsen i samskabelse i høj grad er indlejret i processen. Processen bliver så at sige en del af resultatet. Dialog undervejs kan skabe gensidig forståelse mellem forskellige perspektiver på en given velfærsudfordring, ligesom fælles undersøgelse af problemet og udvikling og afprøvning af mulige løsninger kan give et bedre resultat. Oplevelsen af at skabe fælles værdi skaber også ejerskab hos aktører og partnere og dermed legitimitet til både proces og resultat – også selvom resultatet ikke levede op til alles drømme og håb.

Når du arbejder med samskabelse, kan du opleve et pres til at forcere processen og levere hurtige resultater, men hvis du og organisationen skal lykkes med samskabelse, må I investere den nødvendige tid i processen.

Beslutningstagerne kan have behov for hjælp til at lette foden lidt fra speederen. Derfor er det vigtigt, at du kan lede opad, dels for at skabe forståelse for processens rolle i samskabelse, dels for at afklare om rammer og ressourcer står mål med forventninger til resultatet.

Er du og din organisation gearet til samskabelse?

Hvis du og din organisation skal lykkes med samskabelse, kan det være en fordel, at I er bevidste om de udfordringer, der potentielt kan spænde ben for processen.

Inden I går i gang kan I fx overveje spørgsmål som: Hvordan undgår vi, at vores faglighed bliver en forhindring for nye input? Hvordan kan vi udfordre eksisterende styringslogikker? Og hvordan sikrer vi, at vi investerer nok tid og ressourcer til samskabelsesprocessen?

Herudover kan I overveje, om de rette kompetencer er til stede i organisationen. Samskabelse er ikke en kortsigtet tilgang, det handler om at tænke i langsigtet værdiskabelse. Og det kræver tid, tålmodighed og øvelse at lede og facilitere samskabelsesprocesser, der skaber værdi for alle deltagere.