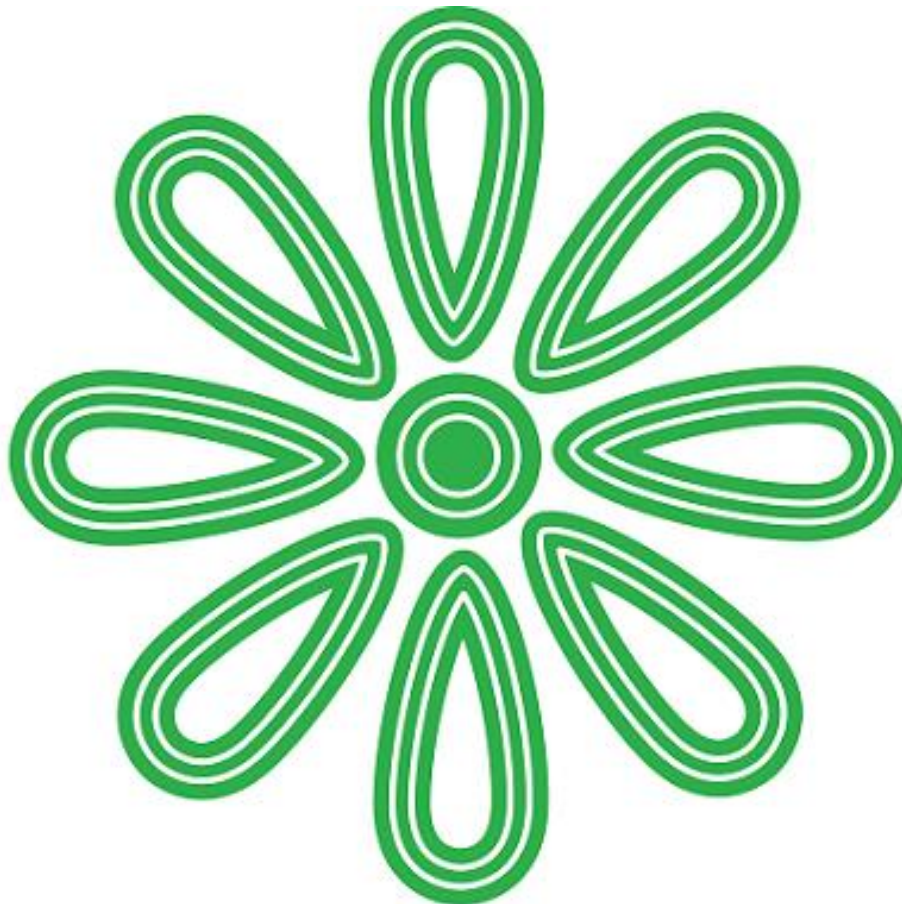


# Netværksledelse i Albertslund Kommune

Litteratur til 4., 5. og 6. undervisningsdag



**NETVÆRK**

VI SKABER FORBINDELSER

Afholdes af Sekretariat for Netværksstrukturen, Albertslund  
Kommune i samarbejde med VIA University College  
"Ledelse af samskabelsesprocesser"

## Indhold

Mål, indhold og litteratur til undervisningsdagene.....	3
4. undervisningsdag – Samskabelse i et netværksperspektiv.....	7
5. undervisningsdag – Netværksledelse og facilitering.....	135
6. undervisningsdag – Netværksledelse, innovation og samskabelsesprocesser.....	187



# Mål, indhold og litteratur til undervisningsdagene

## 4.undervisningsdag: Samskabelse i netværksperspektiv

**D. 9.10 kl. 8.30.**

**Lokation: Sundhedshuset, lokalet "Skoven"**

Formålet med dagen er at introducere til samskabelsesfeltet og arbejde med at se samskabelse som en integreret del af netværksstrukturen i Albertslund Kommune. Formålet er således, at vi får skabt et fælles sprog for samskabelse og får mulighed for at arbejde med forskellige udfordringer ved at se samskabelse som et element i arbejdet med netværk i kommunen.

Vi skal se på, hvilken rolle samskabelse kan spille i et moderne velfærdssamfund og hvorfor samskabelse er blevet et centralt fokus for megen kommunal praksis. Vi kommer i den forbindelse også nærmere ind på, hvordan den samskabende tilgang adskiller sig fra de tilgange, som tidligere har præget den offentlige sektors velfærdsproduktion. Fra Public Administration over New Public Management til New Public Governance.

Samskabelse er imidlertid en betegnelse, der dækker over en lang række forskellige aktiviteter. For at få en fælles forståelse af feltet arbejder vi med en typologi over forskellige samskabelsestyper, som relateres til aktuelle cases i Albertslund Kommune. Gennem dette arbejde vil vi have særligt fokus på de forskellige roller, som samskabelsestilgangen aktualiserer for ledere, medarbejdere og borgere.

Vi skal arbejde med analytisk skelnen mellem centrale begreber som samarbejde, samskabelse og samproduktion, så vi bliver mere tydelige på vores forståelser og begreber.

### Litteratur:

- Ulrich, Jens (2016). "Samskabelse - en typologi", i *Lederliv*
- Byskov-Nielsen, Rasmus, Carsten Høy Gemal og Jens Ulrich (2015). "Ny Velfærd – på vej mod et nyt paradigme", i Rasmus Byskov-Nielsen, Carsten Høy Gemal og Jens Ulrich (red.) - *Billeder af Ny velfærd – fra visioner til praksis*, Aarhus: Systime
- Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2015). "Farvel til grønthøsterbesparelser: Nu skal velfærden fornys gennem en arena for samskabelse", *DetOffentlige.dk*
- Lindegård, Lærke Cecilie (2017). *Nyt Studie: Kommunerne holder på magten, når de samskaber* (interview med Anne Tortzen om hendes ph.d. afhandling), [www.altinget.dk](http://www.altinget.dk)
- Andersen, Linda Lundgaard og Helle Hygum Espersen (2017). "Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver", *Socialstyrelsen*

### Sekundær litteratur:

- Agger, Annika og Anne Tortzen (2015). *Forskningsreview om samskabelse*, UC Lillebælt

### Albertslund litteratur:

- Håndbog for velfærdsnetværk og innovationsnetværk - til netværksledere er udleveret separat. Til denne undervisningsdag læses følgende:
  - Håndbog til netværksledere (2017). Intro: Netværksledelse med øje på fremdrift og værdi (s. 15-18).
  - Håndbog til netværksledere (2017). Afrunding af netværksarbejdet (s.108-110).
  - Håndbog til netværksledere (2017). Ledelse med værdiskabelse og evaluering for øje. I: Intro: Netværksledelse med øje på fremdrift og værdi (s. 15-18).

## 5. undervisningsdag: Netværksledelse og facilitering

**D. 24.10 kl. 8.30.**

**Lokation: Sundhedshuset, lokalet "Skoven"**

Når man leder netværk og samskabende processer, arbejder man typisk i et ledelsesrum, hvor man ikke har et formelt ledelsesansvar for alle, der deltager i netværket. Samtidig arbejder man typisk med en stor tiltro til, at andre aktører i netværkene og i de samskabende processer har noget unikt at bidrage med. Det betyder, at man må arbejde på at spille netværksaktørerne gode og dermed gøre det muligt at bringe alle ressourcer og potentialer i spil. Skal man som leder lykkes med dette, må man være meget lydhør, kunne facilitere processer og være en god fødsels-hjælpende samtalepartner. Det er således formålet med dagen at få forståelse for, hvad det vil sige at facilitere processer, der er meningssskabende og velvalgte ift. de udfordringer, ønsker og potentialer, man gerne vil arbejde med i netværket.

Vi begynder med at se på, hvordan netværksledelse kan forstås som dynamiske positioner. Derefter arbejder vi med, hvad det vil sige at facilitere, samt hvad og hvem der skal faciliteres. Dette for at blive klar på, hvad facilitatorrollen kan bruges til, hvornår det giver mening at bruge dem, hvilken ledelsesposition vi træder ind i, når vi bruger den og hvilke begrænsninger brugen af den måtte have.

Kunsten at kunne procesfacilitere er en forudsætning i netværk og samskabelsesprocesser, hvorfor vi vil arbejde med positionen som proceskonsulent, herunder gamemasterrollen. Som gamemaster arbejder man på samme tid med både indhold og med ledelse af processen.

For at kunne sikre den nødvendige fremdrift og værdiskabelse i processen, vil vi dykke ned i tre forskellige domæner (kontekster), hvor lederen i et dynamisk samspil bevæger sig mellem det besluttende domæne, det værdiskabende domæne og det idégenererende domæne.

Vi slutter dagen med at gå på opdagelse i hvilke kommunikationsformer, der bedst understøtter samskabelse og netværksledelse.

### Litteratur:

- Lone Hersted, Louise Laustsen og Mille Obel Høier (2011). Kreativ procesledelse – nye veje til bedre praksis, Dansk Psykologisk Forlag (Kap. 1: Proceslederens platform, side 19-50)
- Haslebo, Gitte (2004). Relationer i organisationer – en verden til forskel, Dansk Psykologisk Forlag (kap. 9: Rolle og position i organisationer)
- Moltke, Hanne V. og Asbjørn Molly (2009). Systemisk Coaching, Dansk Psykologisk Forlag (kap. 4: Coaching som det at være gamemaster)
- Molly, Asbjørn og Thorkild Olsen (2010). Domæneteorien - en guide for ledere som kontekstnavigatører, [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

### Albertslund litteratur:

- Metodesamling
- Håndbog for velfærdsnetværk og innovationsnetværk - til netværksledere er udleveret separat. Til denne undervisningsdag læses følgende:
  - Håndbog til netværksledere (2017). Skab fremdrift og ejerskab gennem facilitering. I: *Intro: Netværksledelse med øje på fremdrift og værdi* (s. 12-16).

## 6.undervisningsdag: Netværksledelse, innovation og samskabelsesprocesser

**D. 8.11 kl. 8.30.**

**Lokation: Sundhedshuset, lokalet "Skoven"**

Som netværksleder vil man komme til at arbejde med forskellige typer af netværk og dermed med forskellige aspekter af innovation. Formålet med dagen er at få forståelse for, hvad man forstår ved innovation, og hvordan man skaber innovation i hverdagens store og små begivenheder og i forskellige typer af netværk.

Vi vil derfor starte med at gå på opdagelse i forskellige definitioner af innovationsbegrebet for dernæst at sætte dem i relation til de tre typer af netværk, som Albertslund Kommune arbejder med, dvs. velfærds-, lærings- og innovationsnetværk

Vi arbejder derefter med, hvordan man som netværksleder kan understøtte innovative processer og en lærende og innovativ kultur. Vi sætter et særligt fokus på tre aspekter af innovation. Dels på samarbejdsdrevet innovation, hvor det er understøttelsen af samarbejdsstrukturer på tværs og ud af organisationen, der ses som afsættet for innovative processer. Dels på geninnovation, hvor det er inspirationen og læringen fra andres innovative processer, der skal indlejres og oversættes til egen netværkspraksis. Og dels på design-thinking, hvor det er tilrettelæggelsen og design af processer, der understøtter en innovativ og lærende udvikling.

Vi slutter dagen med at undersøge hvordan vi, med fokus på fremdrift og læring, kan evaluere processer i et fremadrettet perspektiv.

### Litteratur:

- Torfing, Jacob, Eva Sørensen og Peter Aagaard (2014): "Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en introduktion" i Peter Aagaard, Eva Sørensen & Jacob Torfing (red.) - *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag (side 15-37)
- Wegener, Charlotte og Lene Tanggaard (2012): "Innovation som håndværk eller håndgreb" i Mads Bendixen & Niels Christian Nickelsen (red.) – *Innovationspsykologi: En antologi om erhvervspsykologiens bidrag til innovation*, København: Dansk Psykologisk Forlag (side 37-71)
- Kompetencehub.nu: Del de gode løsninger, <http://kompetencehub.nu>
- Danelund, Jørgen og Tue Sandager (2011). "Systemisk organisationsudvikling som innovativ samskaben" i Thorkil Molly-Søholm, Nikolaj Stegeager og Søren Willert (red.) - *Systemisk ledelse - teori og praksis*, Samfundslitteratur
- Darsø, Lotte, (2011). *Innovationspædagogik, Kunsten at fremelske innovationskompetencer*, (kap. 2, side 25-29 & 50-54 og kap. 4, side 57-78)
- Dahler-Larsen, Peter (2016). Vejledning om at evaluere innovative tiltag, Center for Offentlig Innovation (side 8 og 10-31)

### Sekundær litteratur:

- Bason, Christian (2015). *Designledelse: Tag den snoede sti*, <https://www.mm.dk/blog/designledelse-tagsnoede-sti>

### Albertslund litteratur:

- Håndbog for velfærdsnetværk og innovationsnetværk - til netværksledere er udleveret separat. Til denne undervisningsdag læses følgende:
  - Håndbog til netværksledere (2017). Fase 7: Konkretisering og test (s. 87-98).
  - Håndbog til netværksledere (2017). Fase 8: Evaluering og spredning (s. 99-107).





4. undervisningsdag  
Samskabelse i et netværksperspektiv  
9. oktober 2017





# SAMSKABELSE

## - EN TYPOLOGI

Publiceret: 15. september 2016



### JENS ULRICH

Ph.d., ledelseskonsulent

VIA Efter- og videreuddannelse, Ledelse & Styring

Center for forskning i Ledelse & Organisationsudvikling (CLOU).

## SAMSKABELSE OM VELFÆRDSOPGAVER

Samskabelse er for alvor kommet på dagsordenen. Velfærdsproduktionen er udfordret i sine traditionelle rammer. Der skal tænkes nyt, og nye aktører skal ansvarliggøres og tildeles en betydelig rolle i defineringen, tilrettelæggelsen og udførelsen af velfærdsopgaver (Byskov-Nielsen, Gemal & Ulrich 2015). Der er mange betegnelser i spil for dette fænomen; netværksledelse, samarbejdsdrevet innovation, social innovation, medborgerskabelse, co-creation, kommunen 3.0 er blot et udpluk af de begreber, som alle søger at afdække fænomenet samskabelse. Begrebspluralisme på området er en meget sigende spejling af, at der er mange tilgange til det, som for nærværende betegnes samskabelse. Men hvad er det egentlig, vi taler om, når vi taler om samskabelse? Hvorved adskiller samskabelse sig fra samarbejde på tværs af organisatoriske skel og hvorved adskiller samskabelse sig fra almindelige demokratiprocesser og borgerinddragelse? Og er der rent faktisk noget nyt i samskabelse eller er der blot tale om gammel vin på nye flasker?

Der kan stilles mange spørgsmål af denne type. Og anledningen til sådanne spørgsmål er ofte, at vi ikke er klar over, hvad vi taler om, når vi taler om samskabelse. Hvad mener vi egentlig med samskabelse? Er de parter, der indgår i samskabelsen enige om, hvilken proces det rent faktisk er, de er en del af? Er man internt i de organisationer, som indgår i samskabelsesprocesser enige om, hvad samskabelsens præmisser er, og dermed også hvilket mandat samskabelsesprocessen skal forholdes til? Erfaringerne siger, at der typisk



ikke hersker en fælles forståelse af, hvad samskabelse dækker over. Der er med andre ord behov for et fælles sprog. Et fælles sprog, der også afspejler de nuancer og forskelligheder, som samskabelsesfeltet rummer.



Samskabelse lader sig ikke indfange i en simpel definition. De mange forskellige tilgange til samskabelse er også et udtryk for, at samskabelse dækker over mange forskelligartede processer. I det følgende er der udviklet en typologi, som forsøger at indfange de forskelligheder, som samskabelsesbegrebet dækker over. Det er ikke en normativ typologi. Sigtet er ikke at gøre én tilgang til samskabelse bedre end en anden. Typologien har derimod et deskriptivt sigte. Den beskriver et landskab af forskellige samskabelsesforståelser, som alle kan bringes i spil alt efter hvad situationen, de strategiske overvejelser og de værdimæssige tilgange byder.

Fælles for de samskabelsesforståelser, som typologien rummer, er, at de alle er inden for rammerne af en overordnet definition af samskabelse, hvor samskabelse kan begribes som den proces, hvor forskellige aktører udvikler ny velfærd sammen. Det er håndteringen af velfærdsopgaver, der er samskabelsens genstandsfelt og samskabelsesprocessen foregår på tværs af sektorer. Deltagerne i samskabelsesprocesserne kan være en kommune eller en anden offentlig aktør, en privat virksomhed, enkelte borgere eller grupper af borgere, en forening eller en anden form for civilsamfundsmæssig organisation. Samskabelsesbegrebet reserveres i denne forbindelse til de processer, hvor en offentlig aktør udvikler og/eller producerer velfærd sammen med ikke-offentlige aktører. Det kan være borgere, borgergrupper, virksomheder, foreninger eller andre civilsamfundsmæssige organisationer (se eksempelvis centrale forskningsreviews på feltet; Verschuere, Brandsen & Pestoff 2012; Löffler 2009; Parks m.fl. 1999 samt Agger & Tortzen 2015). Er der ikke tale om, at offentlige

organisationer arbejder sammen med aktører uden for den offentlige sektor, men at udviklingen og/eller produktionen af velfærd alene foregår på tværs af eksempelvis forvaltninger, departementer, styrelser, afdelinger etc., så defineres dette som samarbejde omkring velfærdsproduktionen, ikke samskabelse.

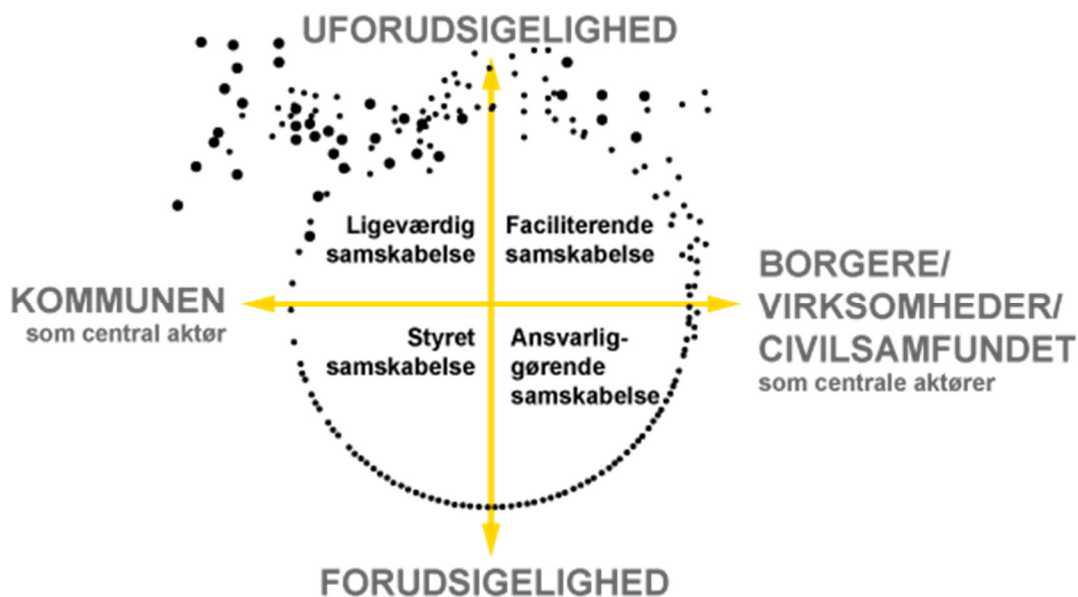
## EN TYPOLOGI OVER SAMSKABELSE

Der er mange perspektiver på samskabelsesfeltet, som hver især indeholder centrale elementer i samskabelsesprocesser. Man går typisk forskelligt til feltet alt efter om man eksempelvis er almindelig borger, medlem af en forening, repræsentant for en virksomhed eller ansat i en offentlig organisation. I det følgende er der valgt at se på samskabelsesfeltet ud fra et kommunalt perspektiv og derfor er det kommunes rolle i samskabelsesprocessen, der er styrende for de beskrivelser, som typologien indeholder. I princippet kunne det kommunale perspektiv erstattes med et hvilket som helst andet offentligt organisations perspektiv. Det kunne således ligeså godt være et statsligt eller et regionalt perspektiv.

Typologien er spændt ud i to akser. Den ene akse omhandler kommunens behov for at definere indholdet i samskabelsen. I den ene ende af denne akse styres samskabelsen relativt stramt af de kommunale aktører. Ambitionen er her, at den samskabende proces er relativt stramt styret og at man kan forudsige resultatet af processen (Forudsigelighed). I praksis kan det, som i mange andre sammenhænge hvor styring er ambitionen, ende med, at resultatet alligevel ikke blev, som man havde forventet. Men selv om virkeligheden viser sig ikke 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 akserne er der større plads til uforudsigelighed i forhold til samskabelsens indholdsmæssige side (Uforudsigelighed). 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. Agger & Tortzen identificerer således på baggrund af adskillige reviews af litteraturen om samskabelse og beslægtede traditioner så som samarbejdsdrevet innovation, at de offentlige aktørers villighed til at slække på forudsigelighed vil føre til øget samskabelse (Agger & Tortzen 2015: 20-21).

På den anden akse er det aktørerne i samskabelsesprocesserne, der er i fokus. I den ene ende af akserne spiller de kommunale aktører en central rolle i selve samskabelsen (Kommunen som central aktør) og i den anden ende af akserne er det, set fra et kommunalt perspektiv, eksterne aktører, der spiller en central rolle. Her er det typisk borgere, virksomheder og civilsamfundsmæssige aktører (Borgere/virksomheder/civilsamfundet som centrale aktører).

Når disse akser krydses fremkommer følgende typologi:



I det følgende vil de fire samskabelsestyper blive beskrevet nærmere. Dels gennem en generel introduktion og dels gennem et særligt fokus på; 1) forholdet mellem den kommunale medarbejder og de samskabelsespartnere, som kommunen entrerer med, 2) medarbejderens rolle, og 3) borgerens eller samskabelsespartnernes rolle både i beslutningsprocessen og i udførelsen af den kommunale service. At det netop er disse parametre, som typologien beskrives ud fra, afspejler de måder, som samskabelsesfeltet er blevet beskrevet på i såvel dansk som international forskning.[1]

### Styret samskabelse

Styret samskabelse er defineret ved, at de kommunale aktører har en ambition om at styre samskabelsesprocessen, så resultatet af processen bliver relativt forudsigelig, og samtidig er det de kommunale aktører, der varetager en meget central rolle i samskabelsesprocessen.



I Styret samskabelse ser kommunens medarbejdere i langt overvejende grad sig selv som myndighedsudøvende fagprofessionelle. De kommunale medarbejdere får deres legalitet ved, at de handler ud fra et retsligt eller politisk besluttet grundlag og dette legale udgangspunkt søges typisk suppleret med en legitimitet, der bunder i, at de som kommunale medarbejdere handler som fagprofessionelle, der har en ekspertise og en viden, der gør dem til eksperter på feltet. Det legale udgangspunkt suppleret med en professionel legitimitet afføder en positionering, hvor de kommunale medarbejdere indtager en styrende position. Borgerne betragtes dermed som modtagere af offentlig service. Symbolsk positioneres borgerne derfor ofte som klienter eller patienter. Det er kommunens medarbejdere, der er definerende i forhold til, hvad den enkelte borger har brug for eller er berettiget til, og samtidig er det også den kommunale medarbejder, der spiller en definerende rolle i forhold til, hvordan relationen mellem borger og kommune skal håndteres.

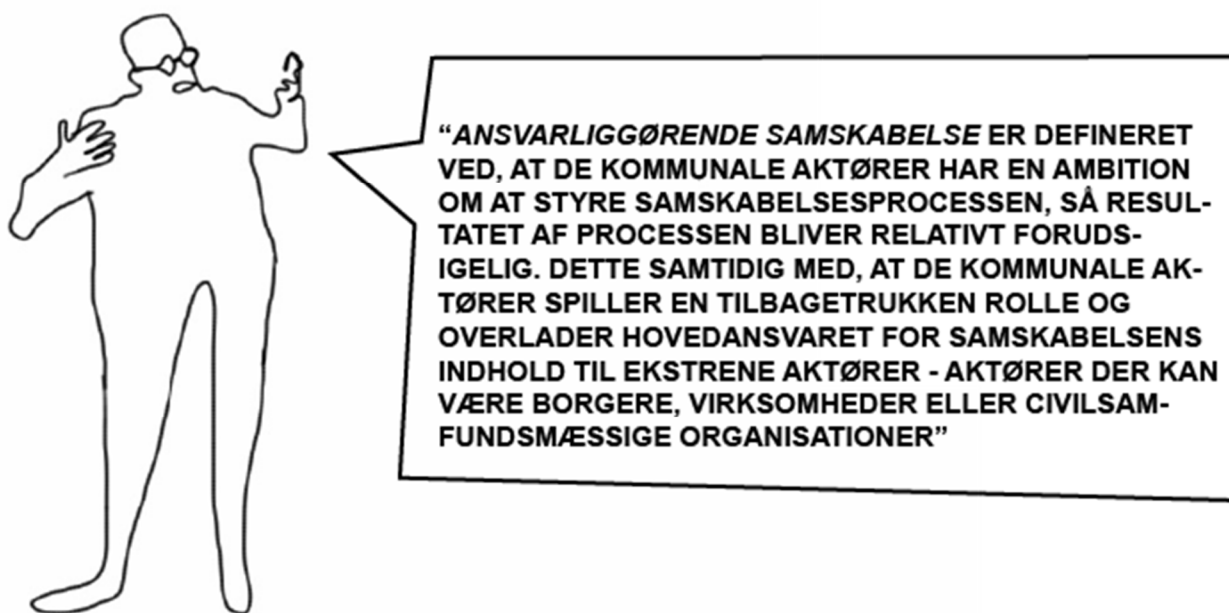
I denne tilgang er samskabelseselementet minimalt og i praksis er samskabelsesprocessen ofte begrænset til at udspille sig i forhold til implementeringen af de offentlige services. Styret samskabelse indeholder bestemt et samskabende element, men det er kommunen der definerer, afgrænser og bestemmer, hvad samskabelsen skal omhandle.

I en central artikel for samskabelsesfeltet betegner Voorberg, Bekkers og Tummers borgerens rolle i denne samskabelsesform som co-implementer. Borgernes rolle er afgrænset til at implementere den offentlige myndigheds politikker og der refereres her til affaldssortering, som et illustrativt eksempel. Den offentlige myndigheds ambitioner er at effektivisere affaldsbehandlingen og stimulere en genbrugstanke, så man beder borgerne sortere affaldet allerede i hjemmet. Samskabelsen er i dette eksempel begrænset til, at borgerne implementerer den offentlige myndigheds strategier (Voorberg, Bekkers og Tummers, 2013: 9).

Et andet eksempel kan være den lovpligtige høring ved vedtagelse af lokalplanen for et givet område. Borgerne inviteres typisk først ind i en høringsfase, når den kommunale myndighed har formuleret et forslag til, hvordan lokalplanen kunne se ud. Borgerne inviteres så at sige ind i politikens output fase. Forslaget ligger færdigt: "Er der nogen indsigelser?" En høringsfase af denne type er ikke et beslutningsrum, men et rum, hvor man har mulighed for at komme til orde, og hvor kommunen derpå vurderer, om argumenterne i høringen er vægtige nok til, at man skal ændre i udkastet til planen. Kommunen er styrende og bestemmende, og borgerne spiller også i dette eksempel en mindre rolle i samskabelsesprocessen.

### Ansvarliggørende samskabelse

Ansvarliggørende samskabelse er defineret ved, at de kommunale aktører har en ambition om at styre samskabelsesprocessen, så resultatet af processen bliver relativt forudsigelig. Dette samtidig med, at de kommunale aktører spiller en tilbagetrukket rolle og overlader hovedansvaret for samskabelsens indhold til eksterne aktører – aktører der kan være borgere, virksomheder eller civilsamfundsmæssige organisationer.



Ansvarliggørende samskabelse er båret af ideen om hjælp til selvhjælp. Den kommunale medarbejder arbejder ud fra en samskabelsesforestilling, der har sit omdrejningspunkt i, at borgeren, borgergrupper eller dem, der samskabes med, skal klædes på, så de på sigt kan blive selvkørende og selvhjulpne. Der ligger en ambition om at invitere de samskabende parter ind i en samskabelsesproces, hvor de mægtig- og myndiggøres på en sådan måde, at de fremadrettet kan klare sig uden kommunens medvirken. Der er med andre ord tale om

en form for empowermentstrategi. Ikke en empowermentstrategi, hvor det eksempelvis er den enkelte borger, der selv definerer, hvad målet med empowermentprocessen er, men en empowermentstrategi, hvor det er kommunen, der er målsættende for processen. Der er tale om en involverende proces, men det er de kommunale aktører, der har en ambition om at styre, hvad borgerne skal involveres i og hvordan denne involvering skal tilrettelægges. Man vil gerne kunne styre og dermed også forudsige udfaldet af samskabelsesprocessen.

Hele rehabiliteringstænkningen er en god illustratør for denne tilgang. I hvidbogen for rehabilitering, som blandt andet er blevet til i samarbejde med Socialministeriet, defineres rehabilitering som:

**"(...) EN MÅLRETTET OG TIDSBESTEMT SAMARBEJDSPROCES MELLE EN BORGER, PÅRØRENDE OG FAGFOLK. FORMÅLET ER, AT BORGEREN, SOM HAR ELLER ER I RISIKO FOR AT FÅ BETYDELIGE BEGRÆNSNINGER I SIN FYSISKE, PSYKISKE OG/ELLER SOCIALE FUNKTIONSEVNE, OPNÅR ET SELVSTÆNDIGT OG MENINGSFULDT LIV. REHABILITERING BASERES PÅ (EN) (...) SAMMENHÆNGENDE OG VIDENSBASERET INDSATS." (MARSELISBORGCENTERET 2004: 4).**

Set i et samskabelsesperspektiv kan rehabilitering derfor forstås som en målrettet samskabelsesproces, hvor det typisk er den kommunale medarbejder, der, foranlediget af politiske mål og egen viden og ekspertise, sætter retning og mål. Borgeren selv, samt eventuelle andre relevante parter, involveres derpå i rehabiliteringsprocessen, ud fra en ambition om, at den rehabiliterede borger skal blive selvhjulp.

Et eksempel på en sådan ansvarliggørende samskabende kan findes i Albertslund Kommune. I en artikel, hvor kommunen fremstiller deres tilgang til at arbejde samskabende, præsenteres en case med Hr. Nielsen, som bor i eget hjem, men efter en udskrivning fra hospitalet ikke har mod og lyst til at stå op af sengen (Runchel 2015: 35). En af kommunens medarbejdere insisterede på at blive ved med at komme dagligt i Hr. Nielsens hjem, og Hr. Nielsen ender med at erkende, at når han får besøg, så må han også hellere stå op og lave kaffe til sin gæst. Den gode historie ender med, at Hr. Nielsen får så meget mod og lyst til at stå ud af sengen, at han kommer ud af huset flere gange om ugen og begynder at spille violin på det nærliggende plejecenter.

Når Hr. Nielsen motiveres til at stå ud af sengen og holde sig selv fysisk og mentalt i gang, så viser eksemplet, at det ikke nødvendigvis er Hr. Nielsens egne ønsker, der er afsættet for processen. Som udgangspunkt ville han jo helst blive i sin seng. Denne modsætning mellem borgernes egne ønsker og kommunens personales intentioner er selvsagt ikke et nødvendigt element ved Ansvarliggørende samskabelse. I det mindste ikke på den mellemlange eller lange bane. Modsætningen kan være der, men det er ikke givet definatorisk. Men, som det

også ses af eksemplet, så er den Ansvarliggørende samskabelse foranlediget af intentioner og målsætninger, som er formuleret af den kommunale medarbejder.

Når samskabelsesprocessen her benævnes som en Ansvarliggørende samskabelse, er det ud fra en betragtning om, at samskabelsesprocessen har som mål at selvansvarliggøre Hr. Nielsen. Han skal ikke serviceres sengeliggende af plejepersonalet. Det bliver hans eget ansvar at stå ud af sengen og frekventere de aktiviteter, som han ønsker. Personalets hjælp kommer til at handle om at motivere og udvikle de kompetencer og ressourcer, der skal til, for at han kan lykkes med projektet.



Som supplement til det fokus på hjælp til selvhjælp, der ligger som hovedelementet i den Ansvarliggørende samskabelse, kan denne tilgang suppleres med et frivillighedsspor. Frivillighed skal her forstås som inddragelse af frivillige i forbindelse med løsningen af vante kommunale opgaver. Inddragelse af frivillige kan eksempelvis handle om, at frivillige kan gå ture med beboerne på et plejehjem, læse historier for børnene i en børnehave eller at beskære roser i de kommunale parker. Og når vi ser på frivillighed på denne måde, så er der klare paralleller til den rollefordeling, som vi så i den ovenstående case med Hr. Nielsen fra Albertslund Kommune. Kommunen sætter rammer og mål, og borgerne, her de frivillige, løser den opgave, som kommunen definerer som værende væsentlig.

De frivillige inddrages som ressourcepersoner i den offentlige velfærdsproduktion, og de løfter specifikke, afgrænsede og allerede definerede funktioner. De frivillige inddrages til at varetage opgaver, som de kommunale aktører definerer og målsætter. De frivillige bliver de centrale aktører i opgavevaretagelsen og sigtet er, at det er andre end de kommunale aktører, der udpeges til at løfte mere eller mindre centrale velfærdsopgaver.

Om det er sporet med frivillighed eller det er sporet med hjælp til selvhjælp, der forfølges under den Ansvarliggørende samskabelse, er rollefordelingen mellem borger og kommune den samme. Det er de kommunale aktører, der sætter rammerne og målene, og borgerne klædes på til at løfte de opgaver, som de kommunale aktører definerer.

## Ligeværdig samskabelse



Ligeværdig samskabelse er defineret ved, at resultatet af samskabelsen ikke er givet på forhånd, og at de kommunale aktører varetager en central rolle i samskabelsesprocessen. I Ligeværdig samskabelse er vi for første gang over den horisontale akse i typologien. Det betyder, at kommunen ikke længere har en ambition om at styre resultatet af samskabelsesprocessen. Der er åbnet op for en uforudsigelighed, som konsekvens af denne type samskabelse. I Ligeværdig samskabelse er det stadig kommunen, der identificerer det område, som samskabelsesprocessen skal omhandle. Kommunen har en problematik, som den gerne vil have løst gennem en samskabelsesproces. Resultatet er ikke kendt, men problematikken er defineret.



Når kommunen derfor har identificeret det område, der skal samskabelses omkring, inviteres relevante samskabelsespartnere ind i processen. Hvad der kommer ud af processen er ikke på forhånd planlagt. Samskabelsesprocessen retter sig således i første omgang mod at udvikle en løsning på den problematik, som kommunen har identificeret. I anden omgang skal løsningen så effektueres. Velfærdsopgaven skal udføres. Men ligesom det definatorisk set er uforudsigeligt, hvilken løsning der udvikles i den Ligeværdige samskabelse, er det også uforudsigeligt, hvem der skal udføre den løsning, som udvikles i samskabelsesprocessen. Det kan være, at løsningen peger på, at det er relevant, at det er de kommunale medarbejdere, der skal løfte den udviklede løsning. Det kan være, at det er de aktører, som bliver inviteret ind i samskabelsesprocessen, der skal løfte opgaven. Og det kan være, at opgaven skal løftes i et samarbejde mellem såvel de kommunale aktører som de aktører, der er inviteret ind i samskabelsesprocessen.

I Ligeværdig samskabelse indgår kommunens medarbejdere typisk i samskabelsesprocessen som fagpersoner eller som repræsentanter for kommunens

stemme. Men den kommunale medarbejders faglighed eller stemme vægter ikke tungere end de øvrige samskabelseaktørers fagligheder og stemmer. Kommunens medarbejdere er legitime aktører, men de har ingen forrang i forhold til de andre aktører i samskabelsesprocessen. Det er kun ved identificeringen af den problematik, som samskabelsen skal omhandle, at kommunen spiller en særlig definerende rolle. Ikke i selve samskabelsesprocessen. Som Helle Hygum Espersen, der er seniorprojektleder i Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning, KORA, påpeger, kan en del af samskabelsesdagsordenen beskrives som værende funderet i en tanke om, at det ikke handler om, hvad borgerne kan gøre for kommunernes faglige og politiske dagsordener, men om hvad borgerne og kommunerne kan sammen, når de fusionerer deres horisonter (Espersen 2014: 85). Og fusionsprocessen er her en ligeværdig proces, hvor de kommunale aktører ikke kan indtage en særlig privilegeret rolle.

I den Ligeværdige samskabelse kan borgerne, de civilsamfundsmæssige organisationer og foreninger og virksomheder så at sige komme til at spille en dobbeltrolle. Dels spiller de en rolle som udviklere af løsninger, hvilket i Voorberg, Bekkers og Tummers terminologi dækker over, at de spiller en rolle som co-designer. Og dels kan de spille en rolle i selve udførelsen af den samskabte løsning, hvilket, igen med Voorberg, Bekkers og Tummers terminologi, betyder, at de indgår i en co-produktion sammenhæng (Voorberg, Bekkers & Tummers 2013).

Et eksempel på Ligeværdig samskabelse kan hentes fra Aarhus Kommunes ambition om at gøre udviklingen af den kommunale sundhedspolitik til genstand for en samskabende proces (Zacho-Broe 2015: 93). Aarhus Kommune inviterede til fire dages dialogmøder mellem borgere og kommunen. Alle kunne deltage og eneste krav var, at man kom som sig selv og ikke som repræsentant for en forening eller interesseorganisation. I de fire dage blev borgerne inviteret til at være med til at debattere, komme med input og komme med forslag til prioriteringer i forhold til kommunens fremtidige sundhedspolitik. Kommunen havde lavet et oplæg, borgerne kom med input og politikerne indarbejdede borgernes bidrag i den endelige sundhedspolitik. Som sundhedschef Annemarie S. Zacho-Broe skriver:

**”RESULTATET BLEV EN SAMSKABELSES PROCES, HVOR BORGERNE EFTER DE FAGLIGE INPUT FRA DEN KOMMUNALE FORVALTNING FIK INDFLYDELSE PÅ SUNDHEDSPOLITIKKEN. KOMMUNEN FIK SAMTIDIG, GENNEM EN RELATIVT BRED REPRÆSENTATION AF AARHUS KOMMUNES BORGERE, ET FOLKELIGT SPEJL, SOM HØJNEDE KVALITETEN AF SUNDHEDSPOLITIKKEN.” (ZACHO-BROE 2015: 93)**

I eksemplet fra Aarhus Kommune er det formuleringen af den kommunale opgave, der er lagt ud i en ligeværdig samskabelsesproces. Her er det ikke opgaveudførelsen, der er gjort til genstand for samskabelsesprocessen. Man kan selvfølgelig altid diskutere ligeværdigheden i sådanne eksempler. Er samskabelsesprocessen en ren skueproces, hvor de politiske beslutningstagere i praksis ikke lytter til resultatet af samskabelsesprocessen, eller har beslutningstagerne en reel ambition om at integrere resultatet af den samskabende proces i deres endelige beslutninger? Eksemplet fra Aarhus Kommune gør os ikke klogere på dette felt, men generelt kan man sige, at hvis ligeværdigheden skal understreges som en reel ambition, kan samskabelsesprocessen gives et mere eller mindre officielt beslutningsmandat.

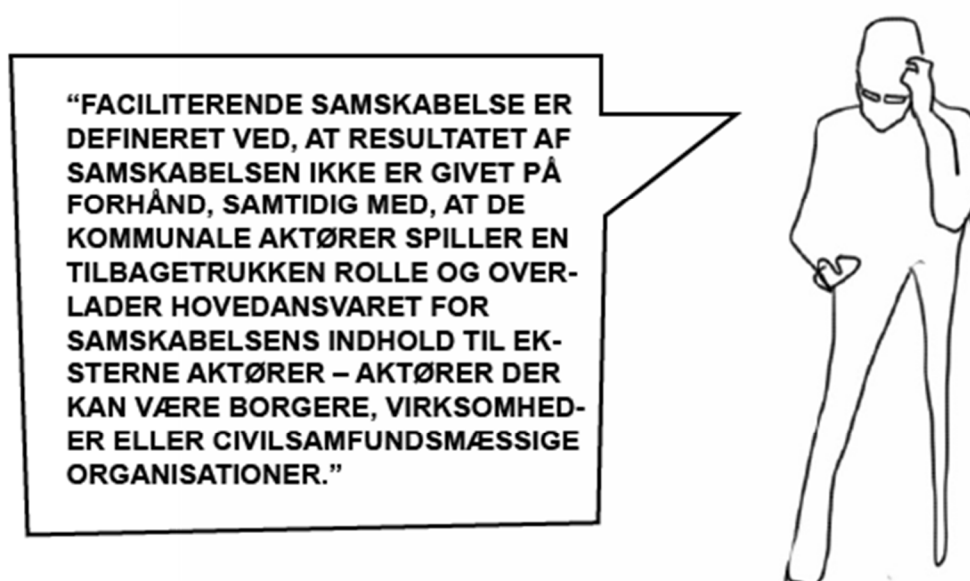
Et andet eksempel på Ligeværdig samskabelse, hvor det ikke kun er udviklingen af en løsning, som i ovenstående eksempel fra Aarhus Kommune, der er genstand for samskabelsesprocessen, men hvor også selve udførelsen af den udviklede løsning bliver gjort til genstand for en samskabelsesproces (co-production) kan hentes fra Holstebro Kommune. I en artikel hvor Holstebro Kommune præsenterer deres tilgang til at arbejde samskabende, beskriver kommunen deres indsats 'Familie med Hjerte' (Almdal & Andersen 2015). 'Familie med Hjerte' er en forebyggende indsats, hvor kommende og nye forældre støttes og klædes på, så de kan håndtere forældrerollen. I Ligeværdig samskabelse identificerer kommunen den problematik, som samskabelsen skal omhandle. Dette var også tilfældet med 'Familie med Hjerte'. Kommunen kunne se såvel en økonomisk som en social pointe i, at alle børn kunne vokse op og trives i trygge familier. Pointen var, at det var uhensigtsmæssigt, at kommunen først kom på banen, når der opstår problemer i familier. I stedet skulle såvel aktører fra offentlige myndigheder som fra civilsamfundet aktiveres i en forebyggende indsats. Kommunen startede således indsatsen op med en workshop, hvor formålet var at udvikle den forebyggende indsats. Ud over aktører fra den kommunale verden, blev også aktører fra den frivillige verden, fra lokale virksomheder og andre relevante borgere inviteret. Resultatet blev et projekt, som blev forankret bredere end blot i kommunen selv. Et slogan for projektet blev "Fra fødselsforberedelse til familieforbereelse" og en del af pointen er her, at det ikke kun er sundhedsplejerskernes faglighed, der skal sættes i spil for at stimulere familieforbereelsen. Sundhedsplejerskerne er med, men også frivillige og andre forældre medvirker i at gøre kommende forældre forældreparate. De traditionelle mødregrupper udvides til forældregrupper og sundhedsplejerskernes roller består både i at sætte deres faglighed i spil og samtidig understøtte og motivere til, at der dannes forældrenetværk.

'Familie med Hjerte' er således et godt eksempel på en samskabelsesproces, hvor det både er udviklingen af en løsning og udførelsen af løsningen, der er genstand for en samskabelse. Kommunen har sat rammen – der skal etableres en forebyggende indsats, som skal ruste

kommende og nye forældre til forældreskabet – og aktører udenfor kommunen inviteres ind i en samskabelsesproces, hvor såvel udviklingen som udførelsen af løsninger er omdrejningspunkt for samskabelse.

### Faciliterende samskabelse

Faciliterende samskabelse er defineret ved, at resultatet af samskabelsen ikke er givet på forhånd, samtidig med, at de kommunale aktører spiller en tilbagetrukket rolle og overlader hovedansvaret for samskabelsens indhold til eksterne aktører – aktører der kan være borgere, virksomheder eller civilsamfundsmæssige organisationer.



I den Ligeværdige samskabelse er det, som vi lige har set, kommunen, der sætter rammerne og identificerer den problematik, som samskabelsen skal omhandle. I den Faciliterende samskabelse er dette ikke længere tilfældet. Her er det typisk borgere, virksomheder eller civilsamfundsmæssige organisationer, der tager initiativet og peger på velfærdsområder, som de gerne vil have kommunen til at engagere sig i. På metaforisk vis bankes der på kommunens dør med en invitation til samskabelse.

Det er ikke kommunens opgave at tage ejerskab for at løse det problem, der inviteres til samskabelse omkring. Faciliterende samskabelse er ikke en relation mellem en kunde og en servicerende kommune, men mellem en kommune og en medborger. Kommunens rolle i samskabelsen er primært af faciliterende karakter. De kommunale medarbejdere arbejder processtyrende, tilbyder rammer så som lokaler og materiel eller stiller deres ekspertise til rådighed. Men kommunen spiller ikke en meddefinerende rolle i udviklingen af løsninger

eller i udførelsen af selve velfærdsopgaverne. Det er selvsagt svært at forestille sig en kommune, som ikke i en eller anden udstrækning løser velfærdsopgaver, men når kommunen har ambitioner om at indgå i samskabelsesprocesser, som kan rummes under Faciliterende samskabelse, er det ikke som velfærdsproducent, men som facilitator for, at andre kan producere velfærd.

Når de kommunale medarbejders rolle alene bliver at facilitere andres produktion af velfærd, så kommer samskabelsen også principielt til at foregå uden for de kommunale rammer. Frem for at det er kommunen, der definerer og løser velfærdsopgaverne, er det her borgere, private virksomheder og civilsamfundsmæssige organisationer, der er de primære aktører i velfærdsproduktionen. I denne tilgang er der ikke alene tale om inddragelse af borger i beslutningsprocessen men også om involvering i selve udførelsen af velfærdsopgaverne. Vi kan her snakke om medborgerskabelse, hvor medborgerne interagerer med hinanden i netværkslignende organiseringsformer.

De kommunale aktører ser ikke længere sig selv som primært defineret ved deres professionsfaglighed og ved deres særlige faglige kompetencer, men i stedet som procesfacilitatorer. Den kommunale medarbejders faglighed og professionsidentitet kommer til at leve et tilbagetrukket liv, og i stedet skal der spilles en ny procesfaglighed på banen. Den kommunale medarbejder går fra at løse opgaver og fra at være projektmand til at agere som proceskonsulent i samskabelsesprocesser. Om der reelt er brug for en ny professionsfaglighed, eller blot nogle yderligere kompetencer, som skal supplere en allerede eksisterende faglighed hos den kommunale medarbejder, kan være forskelligt fra situation til situation.

Den Faciliterende samskabelse kan i sin yderste konsekvens ende ud med at blive en total afkobling af kommunen som aktør. Hvis ambitionen om at se de kommunale medarbejdere som udelukkende havende en faciliterende rolle suppleres med idealet om, at dem, der samskabelses med, skal blive selvkværende på sigt – som det var tilfældet i den Ansvarliggørende samskabelse – kan kommunens rolle blive meget begrænset i denne samskabelsestilgang. Man kan således sige, at samskabelsen og løsningen af velfærdsopgaver ikke længere varetages i regi af velfærdsstaten, men derimod i en form for velfærdssamfund.



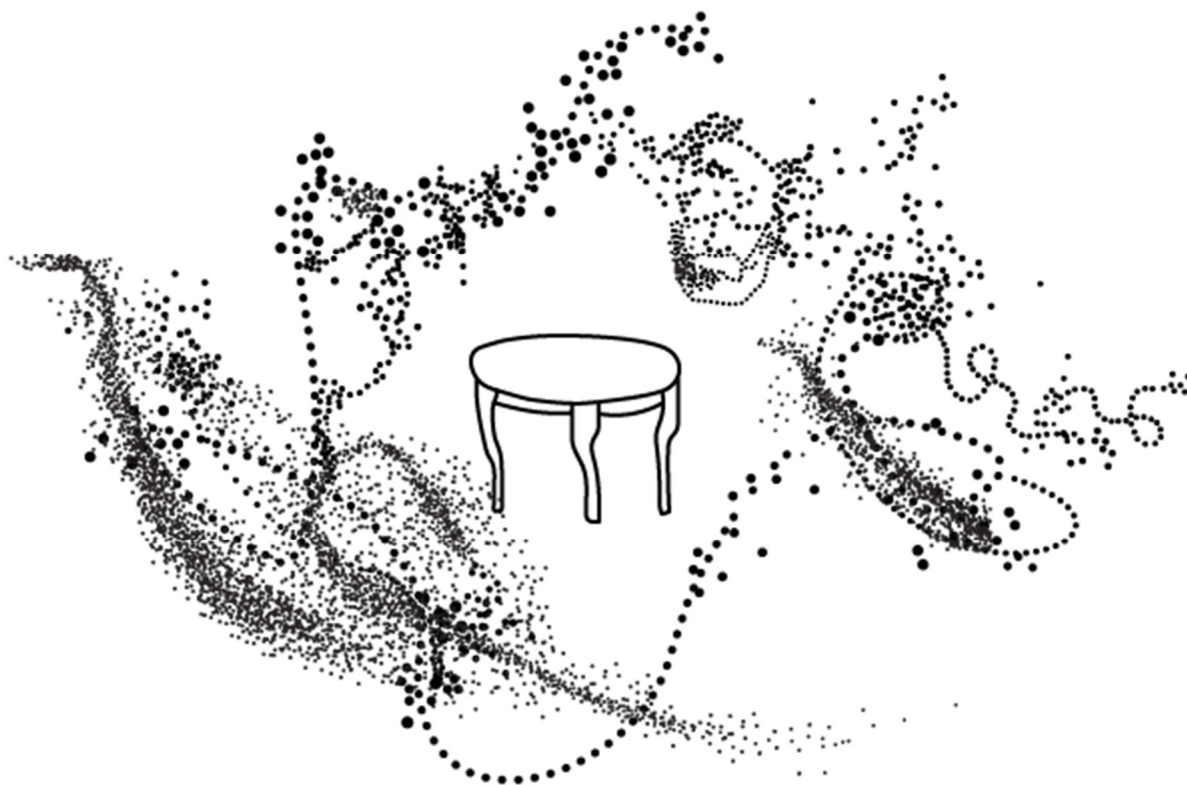
Vil man som kommune, som offentlig myndighed og som en demokratisk funderet organisation ikke spille sig selv helt af banen, kan man vælge en mere modificeret tilgang til den faciliterende rolle. Man kan vælge at lade nogle vigtige principper være gældende for den måde, man faciliterer og rammesætter samskabelsen på. Det kan være nogle af den universelle velfærdsstats grundprincipper, som man forsøger at gøre til klangbund for de samskabelsesprocesser, man faciliterer. Det kan være principper som lighed, retfærdighed og gennemsigtighed, der integreres i samskabelsesprocesserne. En tilgang, hvor et begreb som Modererende samskabelse kunne supplere begrebet om Faciliterende samskabelse.

I den Faciliterende samskabelse har de kommunale aktører overladt initiativretten og initiativmuligheden til at igangsætte samskabelsesprocesser til aktører udenfor kommunen selv. Borgere, de private virksomheder og de civilsamfundsmæssige organisationer får hermed en rolle som med Voorberg, Bekkers og Tummers termer kan benævnes som co-initiator (Voorberg, Bekkers & Tummers 2013: 10).

Med den Faciliterende samskabelse er der her tale om en mere aktivistisk samskabelsesform, hvor samskabelsen springer ud af et ønske, der så at sige formuleres fra neden. Sager der Samler, der er en socialøkonomisk virksomhed fra Aarhus, har erfaringer med at initiere samskabelsesprocesser på denne aktivistiske vis. Og deres projekt 'Vores Rum' er et godt eksempel på, hvordan Sager der Samler arbejder med en sådan aktivistisk tilgang til samskabelse (Natrup & Kristensen 2015: 171). Startskuddet på projektet 'Vores rum' var en hjemløs mands oplevelse af, at det er svært at bevare kontakten til sine børn, når man ikke har et sted at bo. Sammen med andre hjemløse i samme situation får han mobiliseret ressourcer til at finde et egnet sted, hvor hjemløse kan være sammen med deres børn. Og efter kontakt til Sager der Samler lykkes det at brede tilbuddet ud til endnu flere hjemløse. Etableringen af et mødested suppleres endvidere med, at der bygges en legeplads i forbindelse med huset. Byggeriet initieres og varetages af hjemløse og deres børn, beboere og institutioner fra lokalområdet er med i projektet, og studerende, arkitekter og håndværkere bidrager også. Sager der Samler understøtter netværket og kommunens eneste opgave er at stille arealer til rådighed og sætte rammerne for sikkerhed og drift. Et eksempel på en faciliterende samskabelsesproces, der ikke er initieret af kommunen selv, og hvor kommunens facilitering er begrænset til at stille arealer og rammer til rådighed.

Efter denne præsentation af fire tilgange til samskabelse, skal vi afslutningsvis sætte fokus på, hvordan forskellige aktører i samskabelsesprocesser kommer til at spille forskellige roller og hvordan disse roller er afhængige af, hvilken tilgang til samskabelse, der er tale om.

## **MEDARBEJDERENS ROLLE I SAMSKABELSESPROCESSER**



Hvis man skal anskueliggøre en samskabelsesproces kan et illustrativt billede være, at en samskabelsesproces er at sammenligne med en række forskellige aktører, der sidder ved et rundt bord og forsøger at finde hver sin rolle ved bordet. I princippet er der jo ikke nogen, der kan sidde for enden af et rundt bord, og dermed er der heller ikke nogen, der besidder den autoritet, som pladsen for bordenden typisk indeholder. En situation, der er meget lig den situation, vi kan se i samskabelsesprocesser.





**“HVIS MAN SKAL ANSKUELIGGØRE EN SAMSKABELSESPROCES KAN ET ILLUSTRATIVT BILLEDE VÆRE, AT EN SAMSKABELSESPROCES ER AT SAMMENLIGNE MED EN RÆKKE FORSKELLIGE AKTØRER, DER SIDDER VED ET RUNDT BORD OG FORSØGER AT FINDE HVER SIN ROLLE VED BORDET.”**

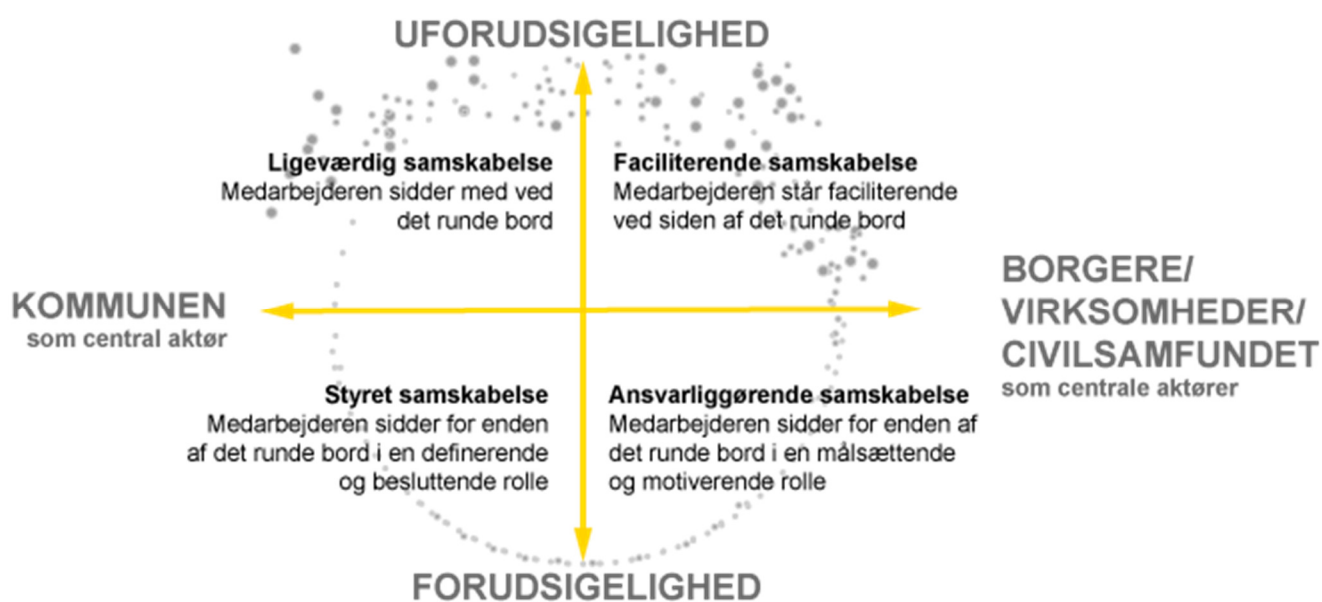
Ses der først på Styret samskabelse har den kommunale medarbejder her et behov for at sidde for enden af det runde bord. Temaet for samskabelse er givet af kommunen og udpegningen af hvem der skal samskabelses med og hvordan der skal samskabelses er også givet af kommunen. I Styret samskabelse skal den kommunale medarbejder derfor indtage en definerende og besluttende rolle.

Situationen er lidt anderledes i Ansvarliggørende samskabelse. Her er der stadig en stærk ambition om styring fra den kommunale medarbejders side. Men her er det ikke så meget behovet for at definere og beslutte, der skinner igennem, men mere behovet for at være målsættende og motiverende. Samskabelse handler her om, at der er nogen (den kommunale medarbejder), der vil noget med nogen (den og dem, der samskabelses med). Og for at lykkes med dette, skal den kommunale medarbejder indtage en motiverende og målsættende rolle.

Går vi videre til Ligeværdig samskabelse, er den styringsmæssige ambition, som lå i både Styret samskabelse og i Ansvarliggørende samskabelse ikke længere til stede. Her er metaforen med det runde bord for alvor relevant, da den ligeværdige samskabelse netop er kendetegnet ved, at der ikke er nogen, der sidder for bordenden. Her indgår alle på ligeværdig vis i samskabelsesprocessen.

I den sidste samskabelsestilgang Faciliterende samskabelse sidder den kommunale medarbejder i princippet ikke længere med ved det runde bord. Faciliteringen af samskabelsesprocesser trækker på procesfaciliteringsredskaber og på at kunne stille relevante rammer til rådighed for deltagerne i samskabelsesprocessen. Så i Faciliterende samskabelse har den kommunale medarbejder trukket sig tilbage og står nu ved siden af bordet og fungerer som facilitator af samskabelsesprocessen.

De forskelligartede medarbejderroller er skitseret i nedenstående figur:



Opsummerende kan det siges, at alt efter hvilken form for samskabelsesproces, man er en del af, indtager man som kommunal medarbejder nogle radikalt forskellige roller.

## AFRUNDING

Ambitionen med ovenstående typologi er at skabe mulighed for at skabe et fælles og nuanceret sprog for, hvad samskabelse er. Som det fremgår, dækker samskabelsesbegrebet over nogle meget forskellige tilgange til, hvordan man tilgår samskabelse. Den afsluttende pointe er derfor, at hvis man som kommune eller anden offentlig aktør har en ambition om at gøre dele af sin opgavevaretagelse til genstand for samskabende processer, må man først gøre sig klart, hvilken samskabelsestilgang, man har ambitioner om at forfølge.



Som det også blev beskrevet indledningsvis, er typologien ikke normativ i sit forehavende. Der er ikke én samskabelsestilgang, der er bedre end en anden, men forhåbningen er, at det præsenterede landskab af forskellige samskabelsesforståelser kan være med til at danne et afsæt for strategiske, politiske og værdimæssige overvejelser over, hvilken samskabelsestilgang, der vil være den bedste i en given situation.

\*Denne artikel er tidligere publiceret i CLOU Skriftserie, VIA University College.

## LITTERATUR

Agger, Annika & Anne Tortzen (2015): Forskningsreview om samskabelse, UC Lillebælt

Almdal, Pernille & Michael Andersen (2015): "Holstebro Kommune: Familie med hjeret – en historie om medborgerskab og medledelse" i Rasmus Byskov-Nielsen, Carsten Høy Gemal & Jens Ulrich (red.) - Billeder af Ny velfærd – fra visioner til praksis, Aarhus: Systime

Bovaird, Tony (2007): "Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services" i Public Administration Review, september/oktober

Bovaird, Tony & Elke Loeffler (2012): "From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value", i Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 23. årg., s. 1119–1138

Byskov-Nielsen, Rasmus, Carsten Høy Gemal & Jens Ulrich (2015): "Ny Velfærd – på vej mod et nyt paradigme" i Rasmus Byskov-Nielsen, Carsten Høy Gemal & Jens Ulrich (red.) - Billeder af Ny velfærd – fra visioner til praksis, Aarhus: Systime

Espersen, Helle Hygum (2014): "At kvalificere samskabelses-dagsordenen i en kommune - overvejelser over mulige afgørende principper" i Spor – et tidsskrift for universitetspædagogik, nr. 4, Roskilde

Löffler, Elke (2009): A Future Research Agenda for Co-Production. Overview Paper

Marselisborgcenteret (2004): "Rehabilitering i Danmark. Hvidbog om rehabiliteringsbegrebet", Aarhus: Marselisborgcenteret

Natrup, Poul og Stine Kristensen (2015): "Sager der Samler – aktivt medborgerskab der fornyer samfundet nedefra" i Rasmus Byskov-Nielsen, Carsten Høy Gemal & Jens Ulrich (red.) - Billeder af Ny velfærd – fra visioner til praksis, Aarhus: Systime

Parks, Roger B. m.fl. (1999): "Consumers as co-producers of public services. Some institutional and economic considerations. Polycentric governance and development" i McGinnes (red.) - Reading from the workshop in political theory and policy analysis, Michigan University Press

Runchel, Jette (2015): "Albertslund Kommune. Vi skaber forbindelser" i Rasmus Byskov-Nielsen, Carsten Høy Gemal & Jens Ulrich (red.) - Billeder af Ny velfærd – fra visioner til praksis, Aarhus: Systime

Verschuere, Bram, Taco Brandsen & Victor Pestoff (2012): "Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda" i Volubtas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 23. årg., s. 1083–1101

Voorberg, William, Victor Bekkers og Lars Tummens (2013): Co-creation and Co-production in Social Innovation; A Systematic Review and Future Research Agenda, EGPA Annual Conference, Edinburgh, 11-13. september

Zacho-Broe, Annemarie S. (2015): "Aarhus Kommune. Aarhus giver borgerne kærlighed – og magt" i Rasmus Byskov-Nielsen, Carsten Høy Gemal & Jens Ulrich (red.) - Billeder af Ny velfærd – fra visioner til praksis, Aarhus: Systime

[1] Se eksempelvis Bovaird 2007; Bovaird & Loeffler 2012; Verschuere, Brandsen & Pestoff 2012; Voorberg, Bekkers & Tummers 2013; Agger & Tortzen 2015; Byskov-Nielsen, Gemal & Ulrich 2015.

## ILLUSTRATION

Artiklen er illustreret af arkitektfirmaet RUM til BØRN



## Ny Velfærd – på vej mod et nyt paradigme

Som det fremgår af de mange interessante bidrag i denne bog, så arbejdes der rundt i det kommunale landskab ihærdigt med at udvikle nye styringsmodeller, som på forskellig vis søger at revitalisere den danske velfærdsmodel på et fundament af nye organisationsformer, roller og samarbejdsrelationer mellem offentlige aktører og borgere, virksomheder og foreninger mfl.

Det er en tilbagevendende udfordring for de fleste kommuner, at man fortsat forventes at levere velfærdsydelser af samme højde, eller endog højere, standard end hidtil til stadigt mere forvante borgere inden for rammerne af fortsat pressede offentlige budgetter. De politiske og teoretiske vinde, der har skubbet til denne udvikling, har været så kraftige, at der i de danske kommuner er udbredt enighed om, at tilpasninger af de eksisterende løsningsmodeller ikke længere er nok, men at der må tænkes nyt. En slankning og fortsat effektivisering af organisation og arbejdsgange, den velkendte "salamimetode", er ikke længere øverst på den kommunale dagsorden, men det er derimod et øget fokus på innovation og udvikling af helt nye tilgange til velfærdsproduktion.

Selve tanken om fornyelse af det offentlige, i de senere år ofte omtalt som innovation, er for så vidt ikke ny. Frem til krisen i 2008 tog innovation i kommunal regi eksempelvis form af motivering til tværfagligt samarbejde i velfærdssektorens organisationer (ex Ejrnæs 2004), den lærende organisation (Christensen 1997, Senge 1999) eller integrering af frivillige i den offentlige opgavevaretagelse (Sørensen & Torfing 2012). Alle eksempler på, at den bureaukratiske siloopdelte forvaltningslogik søgtes udfordret, men som det også fremgår af temaerne, blev der hovedsageligt tænkt i "in-house" løsninger, når nye organiseringsformer skulle understøtte tænkningen i innovative løsninger. Det var inden for organisationernes egne rækker, at de innovative tiltag og dermed offentlig effektivitet og produktivitet blev søgt understøttet.

I forlængelse af krisen er kommunerne også begyndt at tænke "out-house". Det handler ikke længere alene om at se på interne processer i kommunen og de kommunale organisationer. Forestillinger om innovative løsninger "in-house" er ikke forladt, men er blevet suppleret, og i nogle tilfælde ligefrem overhalet, af et kommunalt fokus på at arbejde med "out-house" strategier. Innovationen, som et udtryk for fornyelse og merværdi, skal også sikres ved hjælp af

løsninger uden for de kommunale mure. Helix-samarbejder med borgere, vidensinstitutioner og erhverv mfl. bliver stadig mere udbredte, og samarbejdsdrevne innovation – særligt med udgangspunkt i borgeren, vinder frem (Bason, Knudsen, Toft, 2009; Sørensen og Torfing, 2011). Det nye ligger altså ikke i, at der tænkes i innovation. Det nye ligger i, hvilken arena innovationen tænkes at skulle foregå inden for.

Dermed bliver det nødvendigt, at forholdet mellem de kommunale aktører, borgerne, private virksomheder og civilsamfundets organisationer gentænkes. Fokus skal flyttes fra modstillinger og modsatrettede rationaler, over imod sammenfaldende interesser og samskabelse. De kommunale institutioner, som velfærdsstatens yderste bastion, skal ikke længere styre og kontrollere produktionen af velfærd. Kommunen skal fungere som aktiv medspiller i, eller som facilitator af, den velfærdsproduktion, som også ligger uden for de kommunale organisationer. Når dele af velfærdsproduktionen løftes ud af den kommunale organisation, må den vante ambition om at kontrollere og styre suppleres eller erstattes af meta-styring (Torfing 2013) eller samskabende styring (Majgaard, 2013). Men scenariet kan også blive, at de nye tiltag omkring velfærdsproduktionen medfører, at de kommunale aktører udfordres, så de i visse sammenhænge helt må renoncere på selve styringsambitionen.

Opbruddet i de traditionelle roller, relationer og sektorrationaler kalder på, at nuværende og kommende velfærdsaktører får nogle nye teoretiske modeller og metoder til sin rådighed, for at kunne forstå og agere i den kompleksitet, der er det nye normale. Det er hensigten med dette kapitel at opstille en række teoretiske forståelsesrammer, der gør det muligt at analysere og diskutere de muligheder, udfordringer og paradokser, der følger i kølvandet på søsætningerne af de mange fornyelser af velfærdsydelser og styringstiltag.

## **Ny Velfærd - Fra styring til metastyring**

For at tilnærme os en forståelse af, hvad den offentlige opgaveløsning i dag er blevet til, samt hvordan den søges styret i et stadig mere komplekst felt, må vi begynde lidt fra oven og se nærmere på de styringsteoretiske forklaringsmodeller, her kaldet paradigmer, der ligger bag de udviklingstendenser, som historisk set har ført frem til, hvor vi er i dag. Overordnet set er der inden for forvaltningslitteraturen tre perioder, eller paradigmer, der hver repræsenterer tre



forskellige måder at søge at besvare spørgsmålet om, hvordan man bedst kan styre velfærdsproduktion og myndighedsudøvelse inden for givne parlamentariske og demokratiske rammer.

### **Offentlig forvaltning**

Den første version af den statslige og kommunale styringsstruktur var spundet over en traditionel bureaukratisk organisering. Borgerne blev mødt som klienter, de offentligt ansatte forventedes mødt med respekt og systemets afgørelser satte man ikke spørgsmålstegn ved. Paradigmet, der beskriver denne styringstænkning, er velbeskrevet i forvaltningslitteraturen. Det er en disciplin, der er blevet diskuteret og udviklet under det faglige felt, der på institutterne for Statskundskab rundt omkring i den vestlige verden, er benævnt Offentlig Forvaltning (Public Administration) (Osborne, 2006: 378). I perioden fra sidst i fyrrerne til midten af halvfjerdserne var der en udbredt tro på, at staten kunne imødekomme alle sociale og økonomiske behov, som dens borgere mødte undervejs i livet. Velfærdsstaten tog sig af dig "fra vugge til grav", som et populært udtryk fra den tid lød, og styringsparadigmet Offentlig Forvaltning var leveringsdygtig i de nødvendige værktøjer til at administrere denne mission.

Som teoretisk model fokuserer Offentlig forvaltning på, at der er en direkte forbindelse mellem policy-formulering og implementering. I dette paradigme er staten at forstå som en samlet enhed, hvor policy-formulering og implementering er fuldstændig vertikalt integreret med regeringsudøvelsen. Demokratisk valgte (og derfor ansvarlige og ansvarliggjorte) politikere vedtager de nødvendige policies, som derefter implementeres hele vejen ned gennem det offentlige hierarki af et effektivt, styringsansvarligt embedsapparat til glæde for alle implicerede borgere. En sådan enstrenget styringskæde fra policy til implementering er med til at sikre, at skatteydernes interesser varetages, og at skattekroneforvaltningen forvaltes ansvarligt. Der er regler og regulativer til at korrigere afvigelser, og de grundlæggende styrende mekanismer udgøres af et velordnet hierarki, hvis stabilitet og legitimitet sikres af veluddannede professionelle, indlejret i et offentligt *etos* som bærende værdisæt.

Inden for rammerne af dette velordnede paradigme kommer *den professionelle* til at spille en central rolle i selve udførelsen og defineringen af velfærdsproduktionen. De professionelle: skolelæreren, pædagogen, sygeplejersken, socialrådgiveren, lægen osv., personificerer den kommunale opgave i velfærdsproduktionen, og i takt med at velfærdsstaten op gennem tresserne og halvfjerdserne voksede i omfang, kom de professionelle til at spille en mere og mere væsentlig rolle. Et godt eksempel på denne udvikling, er bistandsloven, som får virkning fra 1976. Den markerer på symbolsk og praktisk vis, hvordan de professionelles rolle stiger i betydning i den moderne velfærdsstat. Efterhånden som velfærdsstatens domæne udvides kraftigt i efterkrigstiden, stiger kompleksiteten i lovgrundlaget og dermed også i embedsudøvelsen. Med Bistandsloven gør man op med den ensliggørelse og stramme regelstyring, der hidtil havde været eksemplarisk forvaltningspraksis, og der skabes råderum for, at den enkelte sagsbehandler fagligt skal vurdere, hvilke behov den enkelte borger har. Bevægelsen fra et retsprincip til et skønprincip overlader stort fagligt råderum til den enkelte sagsbehandler og gør dermed også den professionelles faglige etos til et integreret styringsrationale i det bureaukratiske set-up.

De fagprofessionelle, som primært har været ansat i den kommunale sektor, får dermed også gennem deres faglighed på legitim vis førertrøjen på, når god velfærd til borgerne skal defineres og produceres. Men en førertrøje hvis legitimitet kun kan opretholdes så længe, definition og produktion af velfærd går hånd i hånd med de politiske og dermed demokratisk funderede visioner på området. Lidt forsimplet kan man sige, at det har været de fagprofessionelle og andre relevante kommunale aktører, der har haft definitionsmagten til at bestemme, hvad borgerne har haft behov for. Det var pædagogen, der vidste hvilke pædagogiske tiltag, der var behov for, når det enkelte barn skulle støttes i dets udvikling. Det var læreren, der vidste, hvilke didaktiske metoder og hvilke dannelsesidealer børnene i skolen bedst blev stimuleret af, når faglighed og dannelse skulle gå hånd i hånd. Og det var plejehjemsassistenten, der havde størst overblik over, hvilke omsorgs- og plejemæssige tiltag, som fru Hansen havde brug for, når hendes egne ressourcer ikke længere slog til. De fagprofessionelle, som var ansat i kommunale velfærdsinstitutioner, havde serveretten, når velfærdsbehovet skulle defineres og produceres (Lerborg 2013: 65-85).

## **New Public Management**

Sidst i halvfjerdserne oplevede de fleste vestlige lande, at det bureaukratiske system var blevet for uflexibelt og stadig mere ineffektivt i forhold til at håndtere den øgede kompleksitet i de problemer, som velfærdsstaten forventedes at håndtere. Tillige medførte et stigende budgetunderskud et stærkt pres for at få gennemført reformer af de økonomiske styringsmodeller. I starten af firserne påbegyndte den nyligt indsatte borgerlige regering en omfattende reformering af det danske velfærdssystem. Dermed lagde de sig i slipstrømmen på andre vestlige lande, hvor borgerlige regeringer var kommet til magten på løfter om afbureaukratisering, bekæmpelse af fagforeninger og frisættelse af kapitalens kreative potentiale. De mest prominente bannerførere for dette korstog var Reagan i USA og Thatcher i England, men også New Zealand påkaldte sig opmærksomhed, da de næsten "over-night" afviklede deres universelle velfærdsmodel til fordel for en mere skrabet, liberal udgave.

Reformerne var en indledning til det, vi kan betegne som 2. generations forvaltningspraksis, og som i forvaltningslitteraturen er blevet døbt New Public management (Hood: 1991).

Moderniseringsprocessen, som blev sat i gang (Ejersbo & Greve: 2008; 2014), fulgte en række simple, markedsbaserede, principper: decentralisering, professionel ledelse, kontraktstyring, incitament og kontrolsystemer. De offentligt ansatte skulle ikke længere betragte borgerne som klienter men som kunder, der som sådanne skulle mødes af et højt serviceniveau. Kvaliteten af den offentlige sektors aktiviteter blev målt i forhold til i hvor høj grad, man formåede at imødekomme borgernes behov.

New Public Management (NPM) er et barn af økonomisk teori og specielt den tradition, der kaldes rational choice / public choice. Fra et NPM-perspektiv er den traditionelle bureaukratiske styringstænkning ude af stand til at sikre effektivitet og efficiens i den offentlige opgaveløsning. Det analytiske udgangspunkt for det mere økonomisk inspirerede perspektiv på organisationer er et instrumentelt syn på individens adfærd. Aktørerne antages at være begrænset rationelle og opportunistiske. Ved begrænset rationalitet forstås, at aktørerne søger at maksimere deres egennytte og dertil udnytter al den viden og information, som er til deres rådighed. Informationen er imidlertid aldrig fuldstændig, og aktørenes muligheder for at udnytte de tilgængelige informationer er begrænsede (Horn, 1995: 8). Ofte indebærer opportunistisk adfærd eksempelvis,

at aktørerne misinformerer eller tilbageholder information, bryder aftaler eller alternativt lyver om deres arbejdssituation og arbejdspress (Moe, 1984: 754).

Konsekvensen af NPM-perspektivet er som nævnt, at man i flere vestlige lande begynder at skæve til den private sektor for at finde inspiration til, hvordan man driver effektive organisationer. Under NPM-paradigmet bliver den offentlige sektor som følge af decentralisering i højere og højere grad opsplittet i mindre, selvstyrende enheder. Policyformulering og implementering, der tidligere var tæt integreret, bliver nu afkoblet, og implementeringsprocesserne sker gennem denne brede vifte af mere eller mindre uafhængige producenter af velfærdsservice – der helst befinder sig i intern konkurrence med hverandre (Hood, 1991) (Hood & Jackson, 1991). Hierarki og koordinering som styringstilgang i en enhedsorganisation afløses således af konkurrence og specialisering som effektivitetsfremmere (Ostrom 1972).

De uafhængige velfærdsinstitutioner er i en NPM-tænkning ansvarlige for at levere velfærd af høj kvalitet til borgerne til så lav en pris som muligt. Hermed sker der også en forskydning i forhold til, hvem der sidder med definitionsretten over, hvad god og dårlig velfærdsservice er. Fra politisk hold bliver beslutningsretten til at definere behovet for og karakteren af velfærden delvist udliciteret til borgerne. Dette dels gennem etablering af diverse brugerbestyrelser og gennem tildelingen af større beslutningsrum til allerede eksisterende brugerbestyrelser, og dels gennem etableringer af forskellige typer af fritvalgsordninger for borgerne. Tiltag som reelt betyder, at borgerne gennemgår en transformationsproces fra at blive set som borgere til i højere grad at blive set som brugere, ja måske endda kunder.

Sideløbende med denne proces mister den offentlige sektor også sin monopollignende status som stort set ene aktør i forhold til velfærdsproduktion. Private aktører får mulighed for at konkurrere med offentlige velfærdsproducenter på mere eller mindre semimarkedslignende vilkår. Denne udvikling afstedkommer samtidig med, at de fagprofessionelles rolle som dem, der bestemmer, hvad børn, elever og plejehjemsbeboere har brug for, kommer under kraftigt pres. Brugere får med New Public Management ret til at udfordre, hvad god, nødvendig og relevant velfærdsproduktion er.

## New Public Governance

I efterdønningerne fra bristede boligbobler og bankkrak i 2007 begynder en ny styringsdagsorden imidlertid at tage form. En dagsorden, der endnu ikke har fundet sit endelige udtryk, men som er undervejs med en grundlæggende omkalfatring af den måde, vi i Danmark tænker offentlig administration og velfærdsservice på. I kommunernes egen fortælling om denne måde at tænke styring på, er den offentlige sektor ikke længere at forstå som en aktør, der servicerer borgerne, men skal ses som en ligeværdig medspiller i samskabelsen af velfærd. Borgere, private virksomheder, NGO'er, interesseorganisationer, foreninger og øvrige civilsamfundsaktører er alle medskabere i denne proces. Kommunen er et fællesskab, der som et landsbyfællesskab arbejder sammen i fælles forståelse for kollektivets behov. Man hjælper og tager sig af hinanden gennem lokale initiativer og frivillige korporationer. Velfærdsfællesskabet bliver hermed et resultat af, hvad vi som borgere lægger i det. Borgerne tænkes ikke mere som hverken undersætter eller kunder men som ressourcer eller aktiver.

Udviklingen af denne tredje generations styringstænkning tager sit afsæt i slutningen af halvfemserne og ind i det nye årtusinde. Her bliver det mere og mere åbenlyst, at de oprindelige bureaukratiske strukturer, suppleret med NPM-redskaber, ikke er i stand til at matche de krav til offentlig service, den offentlige sektor forventes at honorere, i en verden, der er præget af en stadigt stigende grad af kompleksitet og pluralisme (Rhodes, 1997)<sup>1</sup>. Den bureaukratiske struktur med hierarkisk koordinering forudsætter viden om, hvilke handlinger der bedst fremmer et bestemt mål, mens NPM og konkurrencetilgangen forudsætter et frit og efterspørgselsreguleret marked. Begge forudsætninger kan være fraværende i en offentlig sektor, hvor kommunen har monopol på at udbyde en given service, og politikerne er afhængige af embedsmændenes viden for at træffe beslutninger (Byskov-Nielsen, 2006: 122).

---

<sup>1</sup> Den øgede grad af pluralisme kommer til udtryk både i forhold til implementeringssiden, hvor en lang række uafhængige, men inter-dependente aktører, bidrager til produktion og levering af velfærdsservice – aktører, der repræsenterer både offentlige organisationer og institutioner, private virksomheder, organisationer og foreninger fra den tredje sektor, samt mere eller mindre selvorganiserede borgergrupper – og i forhold til policyformuleringen, hvor pluralismen her er et udtryk for, at mange forskellige interesser og processer bidrager til og påvirker udformningen af policy: globaliseringsdagsordenen, EU, interesseorganisationer, medier og enkeltsager.

Paradigmet, der vokser ud af ambitionen om at indfange den nye komplekse virkelighed, der kendetegner de nye sociale og politiske fællesskaber, får betegnelsen New Public Governance (NPG) (Osborne, 2006). Hvor den traditionelle forvaltningsteori har en tendens til ensidig fokus på policy-systemet inden for rammerne af en vertikalt integreret enhedsstat, og NPM en ensidig fokus på intra-organisatorisk styring i en fragmenteret stat, så er NPG fokuseret på inter-organisatoriske styringsmekanismer i en pluralistisk stat. Og hvor NPM voksede ud af en økonomisk tænkning om individet som egennyttioptimerende aktør, så trækker NPG primært på teoretisk tankegods fra organisationssociologien og netværksteorien og formulerer her ud fra to grundlæggende forudsætninger om staten: 1) staten er et fragmenteret politisk system, hvor processer foregår på mange samtidige niveauer, og med afsæt i mange ligestillede centre, sammenspundet i mere eller mindre formaliserede netværk; og 2) skillelinjen mellem staten/det offentlige og det omkringliggende samfund er gradvist ved at forsvinde (Sørensen, 2003: 13). Dermed bliver rationalitet og ansvarlighed noget, der forhandles i det gensidige samspil mellem aktørerne (Majgaard, 2013: 179).

Under NPG betyder velfærdsstatens kompleksitet, at samskabelse og netværksstyring er forudsætninger for at sikre den nødvendige fleksibilitet og dynamik i produktionen af velfærd. Nyt fokus er derfor blevet sat på, hvordan den offentlige administration kan udvikle forskellige strategier for, hvordan man kan styre selvstyrende enheder. Selvstyring er et helt grundlæggende og nødvendigt træk ved NPG, men det er også vigtigt, at den offentlige forvaltning og policysystemet stadig er i stand til at koordinere aktiviteterne på et overordnet niveau. Inden for NPG-paradigmet er disse mekanismer blevet betegnet "metastyring" (Sørensen, 2003: 14).

Der kan identificeres et repertoire af mindst fire forskellige overordnede strategier, den offentlige administration kan trække på, og som alle har at gøre med at sætte rammen for samskabelsesaktiviteter, snarere end at planlægge på forhånd og detailstyre processer. Metastyring handler således om storytelling på et overordnet plan, hvor oplevelsen af fælles oplevelser af kultur, værdier og identiteter bliver understøttende for visioner; det handler om at understøtte og facilitere processer, blandt andet gennem puljefinansiering; samtidig kan administrationen arbejde med at åbne op for sine egne ressourcer, lokaler og faciliteter; og den

kan deltage direkte i projektgrupper, workshops og styregrupper. Alle fire strategier kan identificeres i de fortællinger om Ny velfærd, som bidragene i denne bog formidler.

Et andet centralt element i denne nye styringstænkning er en revitalisering af medborgerskabsbegrebet. En borger har pligter og en bruger har rettigheder, men en medborger har både rettigheder og pligter. Forholdet mellem de offentlige institutioner og brugerne af dem er ikke nødvendigvis længere defineret af, at det er den ene part, der er bestemmende og den anden part blot må stille sig tilfreds med det, der nu engang er blevet bestemt. Det er ikke enten de fagprofessionelle eller brugerne, der har definitionsmagten. Såvel forståelsen af, hvad god velfærd er, som selve produktionen af den gode velfærd sker i højere grad i et samspil mellem kommunale institutioner og borgerne – herunder også gennem inddragelsen af såvel civilsamfundets institutioner (eksempelvis idrætsforeninger, oplysningsforbund og andre ikke offentlige aktører) som gennem inddragelse af private virksomheder.

Første skridt i denne retning blev taget gennem de kommunale institutioners stigende brug af frivillige i løsningen af velfærdsopgaver. De frivillige blev inviteret ind i de offentlige institutioner, og deres tilstedeværelse blev i visse tilfælde set som en nødvendighed for, at offentlige institutioner overhovedet kunne opretholde deres eksistensberettigelse. Dette, ofte massive indtog af frivillige, har afstedkommet nye udfordringer til medarbejdere og ledere i de offentlige institutioner. Hvordan ledes frivillige, der vel på det nærmeste per definition er ledelsesresistente? Hvordan skabes samarbejdsrelationer og rimelige fordelinger af arbejdsopgaver mellem frivillige og ansatte? Hvilke opgaver egner sig til at bliver løst af frivillige, og hvilke gør ikke? Sådanne typer af spørgsmål har rejst sig i kølvandet på de frivilliges indtog i de offentlige institutioner, og mange af disse spørgsmål ligger stadig uafklaret hen.

Men det større fokus på frivillighed er imidlertid langt fra hele historien om, hvordan definitionen og produktionen af velfærd udfordres i dag. Den nye styringsforståelse abonnerer på en forestilling om, at borgerne skal selvansvarliggøres i forhold til velfærdstænkningen. Borgeren skal ikke stille sig ved døren til de offentlige institutioner i rollen som hverken umyndig modtager af offentlig service eller som kunde med ret til betjening og køb af skræddersyede produkter. Borgeren skal ansvarliggøres og inddrages. Dette både i forhold til definitionen og produktionen af

velfærden, for såvel sig selv som for andre medborgere. Kommunen trækker på borgere og på fællesskaber borgere imellem, når velfærden skal realiseres.

Frivillighedsrollen suppleres således af roller, der er tonet af rehabilitering, myndiggørelse, selvansvarliggørelse, fællesskabsskabelse og ja, medborgerskabelse. Der er tale om nye former for samskabelsesprocesser, hvor kommunen og de kommunale institutioner kommer til at spille en ny rolle i partnerskabskonstruktioner og samskabelsesprocesser med borgere, private aktører og civilsamfundsorganisationer. Tilsvarende spiller disse en ny rolle som ressourcestærke medspillere, som ikke blot er frivillige hænder, der løfter, hvor det offentlige har behov, men i lige så høj grad er aktører, som øver indflydelse i kraft af deres hoveder og dermed de tanker, der udfordrer de offentlige prioriteringer og handlemåder – herunder den traditionelle arbejdsdeling.

Den ovenfor beskrevne udvikling kalder på, at vi får udviklet et teoretisk begrebsapparat, der gør, at man kan gå analytisk (og kritisk) til værks, i sin forholden sig til, hvorledes dette nye velfærdsfænomen påvirker måden, vi styrer på: forholdet mellem det offentlige, det private og civilsamfundet; nye medarbejderroller og lederroller; nye relationer mellem de offentligt ansatte og de borgere de møder i deres dagligdag; og helt overordnet spørgsmålet om, hvordan denne velfærdstænkning påvirker vores demokratiforståelse og systemets legitimitet.

## **Udfordringer, muligheder og paradokser**

Hvis vi accepterer ovenstående analytiske indramning og dermed den præmis, at vores moderne velfærdsstat må tilpasses en verden, der i stigende grad fremstår som fragmenteret i en forskellighed af individer og interesser samt lokale, regionale, nationale og internationale agendaer i ét sammensurium, så giver det også mening at konkludere, at metastyring bliver et uomgængeligt styringsvilkår. Men forbliver metastyring løse visioner og løsrevne jubeleksempler, kan det som styringsrationale nemt blive for løst i kødet, og dermed bidrage til en fornemmelse af uoverskuelighed, uoverstigelige paradokser og umulige opgaver for både mellemledere og medarbejdere og ikke mindst borgerne. I det følgende forsøger vi at pege på nogle af de vigtigste opmærksomhedspunkter på de forskellige niveauer, og i sidste kapitel vil vi forsøge at koble disse opmærksomhedspunkter op på nogle af de konkrete fortællinger, der fremstilles i denne bog.



## Demokrati og parlamentarisme

Som det fremgår af de følgende kapitler, er kommunerne allerede langt fremme i udviklingen af den metastyringspraksis, der går på at formidle visioner i handlingsinspirerende fortællinger. Der findes også mange gode cases, der eksemplarisk afspejler forestillingerne om den nye velfærd. Den store udfordring ligger lige nu i at udvikle en organisatorisk praksis, der understøtter samskabelse og medborgerskab i dagligdagen. Nogle af de helt centrale begreber, der går igen hos mange kommuner, når visionerne om Ny velfærd i dens forskellige afskygninger skal udmøntes i konkret forvaltningspraksis, er *facilitering* og *involvering*.

Samskabelse kan kun ske ved, at løsninger faciliteres i et ligeværdigt samarbejde mellem aktører fra relevante sektorer, og dermed er en fremtidig kernekompetence hos de fagprofessionelle også det at kunne facilitere netværk og koordinere relationer (jvf. nedenfor). Involvering er en tydeliggørelse af, at samskabelse sker blandt ligeværdige, ressourcestærke aktører (individer, såvel som organisationer og institutioner). Der er netop ikke tale om *inddragelse*, der betegner en situation, hvor aktører inviteres ind i en allerede dagsordensat proces. Involveringen går forud, hvor en proces skabes på baggrund af et fælles identificeret behov og ønske om at nå en fælles løsning.

Det at arbejde med facilitering og involvering i den daglige praksis kan imidlertid have både politiske og demokratiske implikationer, der rækker langt ud over den konkrete opgaves eller sags faglige substans. Og som påvirker kompleksiteten af de dilemmaer, som mellemledere og medarbejdere kommer til at stå i, når de finder sig selv spundet ind i de nye styringsparadokser. I bureaukratiets æra kunne beslutninger legitimeres med reference til regler og forvaltningspraksis. Borgerne havde deres faste plads i den parlamentariske styringskæde og kunne gøre sin indflydelse gældende en gang hver fjerde år, politikerne udformede policys og embedsapparatet implementerede. Med New Public Management legitimeredes handlinger eller beslutninger ud fra en vurdering af, om de understøtter aftalte mål og ikke bryder de givne økonomiske rammer. Borgeren indtager en mere forbrugerdemokratisk rolle, hvor man kan stemme med fødderne og den offentligt ansatte har som opgave at stille borgeren tilfreds. Implementeringen sker i den enkelte institution i mødet med den enkelte borger.

Overgangen til et nyt velfærdsparadigme tilbyder imidlertid ikke noget kompas, og faktisk ikke engang en kurs at styre efter. Facilitering og involvering er processuelle redskaber, der ikke angiver en retning for processen, men blot angiver, hvordan man samskaber. Svarene på spørgsmålene om, hvorfor vi gør det, og hvor vi skal hen, må den professionelle lade vokse ud af processen. Dermed åbnes der op for en differentiering af de klassiske roller og positioner i den demokratiske proces og den parlamentariske styringskæde. Den, der involveres i processen, får en direkte demokratisk mulighed for både at formulere politik og udforme policy i processen. Den, faciliteringen ikke favner, vil indtage en klientposition, hvor man tager, hvad man får budt, og tilbydes en indirekte demokratisk rolle hver fjerde år. Andre igen vil kæmpe for deres forbrugerposition uden direkte indflydelse på udformningen af løsninger på egne problemer.

En anden måde at formulere dette på er med John Beningtons begreber om, hvordan den politiske legitimitet og den bureaukratiske legalitet i sidste ende er blevet håndteret under de forskellige styringsparadigmer (Benington, 2010: 37-39). Under paradigmet Offentlig Forvaltning er det "voice", som dybest set regulerer: Borgere kan stemme på de politikere, som de mener, vil føre den rigtige politik og bedst varetage fællesskabets interesser. Samtidig kan borgergrupper via læserbreve, demonstrationer og lignende lægge pres på den siddende magt. Med andre ord et traditionelt indirekte demokratisk setup. Med NPM indføres et nyt lag, hvor der reguleres ved "exit". Når det offentlige ikke mere forvalter borgernes stemmer ved at betjene borgerne ifølge dets egne logikker men ved at "serviceorientere" implementeringsiden og sikre borgerne en vifte af tilbud via decentralisering, privatisering og konkurrenceudsætning, så reguleres disse tilbud i sidste ende ved, at borgerne kan stemme med fødderne. Når et bestemt tilbud ikke vælges (når der er "exit" fra det), så er det fordi, et andet tilbud er bedre, dvs. bedre, billigere og mere effektivt. Styreformen suppleres med en forbrugerdemokratisk dimension.

Under New Public Governance kommer en ny type regulering imidlertid i spil, nemlig loyalitet eller tillid (Eng. Loyalty: Bennington 2010). En ny offentlig sektor, som samarbejder med civilsamfundet, reguleres via tillid. Samfundet løser problemer gennem samfundet selv: Fx ved at borgere løser kriminalitet i et nærområde ved selv at gå på gaden (de såkaldte "Natteravn"), ved at borgere indgår som en aktiv del af antimobning-kampagner på skoler, ved at de hjælper til som frivillige i sportsklubber og på plejehjem osv. Der er her tale om en form for regulering, som ifølge

Benington potentielt er meget mere fleksibel end både voice og exit. Et tillidsbaseret netværk vil altid være i stand til at reagere hurtigere, end hvis hele det politiske system skal sættes i gang eller nye kommunale tilbud først skal udtænkes. Det der åbnes op for, er en mere lokalt baseret direkte demokratisk styreform (Gemal & Hansen, 2015).

Med begreberne risiko og tillid er paradokserne under Ny velfærd imidlertid langt fra løst, nærmest blot begrebsliggjort. Det er fx åbenlyst, at mens både voice og exit kan måles (stemmer kan tælles, og fravalg kan registreres), har tillid en mere diffus status. Man kan ikke "regne med" tillid, idet tillid først og fremmest kræver en satsning. Den største udfordring for offentlige myndigheder i dag er ifølge Benington overhovedet at genopbygge tilliden i lokalsamfundene, som er mere opdelt og demoraliserede end tidligere, samt hernæst at udvikle tillid mellem borgerne og det offentlige (Benington, 2010: 39). Samtidig skal borgeren "aflære" at være undersøgt, klient og kunde og lære at være aktiv medborger.

Hertil skal lægges, hvordan man vurderer forskellige former for tillidsbaserede netværk – kan disse blive eksklusive, og hvad er de politiske og demokratiske udfordringer i en ressourcebaseret netværkskultur (Torfing & Sørensen, 2005: 143-167)? Der er lagt op til en tydeligere differentiering af klassiske demokratiske positioner, medborgerskabsforståelser og som følge af det, et behov for en konkretisering af de nye roller og selvforståelser, som kan understøtte organisationer, ledere og medarbejdere i udøvelsen af velfærdsproduktionen under det nye paradigme.

### **Organisation og institution**

En ny demokratiforståelse og et nyt styringsrationale har betydning for den organisatoriske ramme, som de offentligt ansatte agerer i. Organisatoriske strukturer og processer afspejler den styringstænkning, der ligger bag, og som igen påvirker aktørernes adfærd. Et nyt styringsparadigme vil derfor sætte sig nogle spor i de offentlige organisationer. Organisationernes håndtering af de nye velfærdsudfordringer vil føre til organisatoriske tilpasninger, og vi vil opleve nye organisatoriske fænomener, der ikke umiddelbart giver mening i en bureaukratisk eller NPM optik.

Begrundelserne for bevægelsen mod ny velfærd og nye organiseringsformer er mangfoldige og kan tilskrives hensyn til både effektivitet og legitimitet. Ofte vil ønsket om mere adrætte og responsive organisationer være begrundet i en mere målrettet og billig service på den korte bane. På den lange bane, derimod, er det forventningen, at nye samarbejdsformer, som frisætter civilsamfundets ressourcer, også er med til at kompetenceopbygge og sikre legitimitet omkring velfærdssamfundet. Ofte anvendte begrundelser for et nyt organisatorisk fokus i forhold til samarbejde med borgere og virksomheder er:

- Ydelser kan differentieres og tilpasses, så borgeren finder dem nyttige og relevante, og den offentlige serviceudbyder bliver mere responsiv.
- Den forhandlede service reducerer os-dem-forholdet og fremmer tillige tillid og social kapital på sigt.
- Oplevelsen af indflydelse kan medvirke til ansvarliggørelse af, og kapacitetsopbygning i, lokalområde og hos borgeren.
- Relationen øger viden om offentlige prioriteringsdilemmaer og kan modvirke rettighedstankegangen ift. offentlige serviceydelser.
- Øget engagement kan revitalisere den nærdemokratiske dialog og øge civilt lederskab og medborgerskab.

Samlet set er der i det kommunale landskab større og større fokus på den organisatoriske legitimitet. En mulig frugtbar teoretisk prisme for forståelse og analyse af disse nye organisatoriske fænomener er ny-institutionalismen. Den ny-institutionelle teori er en samlebetegnelse for en række tilgange, der alle fokuserer på, hvordan institutioner påvirker individer (Peters, 1999: 19), og som anskuer vores måde at organisere og styre på ud fra en række formelle og uformelle regler, der påbyder eller forbyder en given handling (Ostrom, 1986: 5). Den rationelle og den sociologiske ny-institutionalisme er de to mest distinkte tilgange, og samtidig dem, der står stærkest i politologien. De to tilgange er ontologisk vidt forskellige og tilbyder som følge heraf væsensforskellige forklaringer på organisering og handlinger i det offentlige.

Den rationelle institutionelle tilgang begrundede de organisatoriske rammer for den offentligt ansattes handlinger ud fra et funktionelt hensyn til effektivitet, hvorimod den sociologiske institutionalisme forklarer organisationsdesign på baggrund af et institutionelt ønske om at opnå legitimitet. Sidstnævnte tilgang til organisationer anlægger således et bredere fokus på legitimitet og bidrager dermed til diskussionen om flere offentlige bundlinjer – herunder den demokratiske.

En bevægelse fra NPM til NPG vil påvirke vores måde at anskue organisationer på. Under NPM-paradigmet blev institutioner primært set som en måde at kontrollere individuel opportunisme på. Paradigmet bygger på en økonomisk, rationel logik, der tilsiger, at individer er egennytte-maksimerende aktører, og at organisationer og institutioner er summen af disse aktørers handlinger. Det er en anskuelse, som resulterer i et modsætningsforhold mellem ledelse og medarbejdere, idet disse ikke nødvendigvis har samme mål – hvorfor det organisatoriske setup kommer til at bestå af styrings- og kontrolmekanismer, der ansporer en bestemt adfærd. Styringsmekanismerne kan både have karakter af incitament og sanktioner.

I NPG-paradigmet, som i højere grad er baseret på den sociologiske tilgang, tilskrives organisationer mening udover deres funktionelle eller regulative karakteristika. Institutioner er mere end blot summen af individer. De kan være målet i sig selv, idet de giver mening til individuel adfærd. Hermed bliver forholdet mellem ledelse og medarbejdere præget af tiltro og en opfattelse af, at alle trækker på samme hammel. Med udbredelsen af governancetænkningen i de offentlige organisationer vil man derfor også kunne observere forskellige organisatoriske fænomener, strukturelle såvel som processuelle, der har til formål at understøtte og fremme eksempelvis fortællinger om kultur, værdier, formål, kerneopgaver, osv. Et eksempel herpå kan være en udbredt brug af såkaldte "agenter", der ofte referer til medarbejdere, hvis opgave er at legitimere forskellige organisatoriske tiltag, der ikke nødvendigvis er rettet mod opgaveløsning, men mod organisationens egen udvikling og selvforståelse.

Organisering og styring baseret på en sømmelighedslogik, fremfor en konsekvenslogik, er imidlertid ikke uproblematisk. For det første vil det være relevant at holde sig resultaterne for øje således, at gode (samskabelses)processer ikke er målet i sig selv. Som beskrevet andetsteds, er der en udbredt fare for netop dette, når de professionelle bliver bedt om at facilitere og involvere sig i samskabende processer, uden hverken kurs eller mål, andet end processen selv.

For det andet er det vigtigt at sikre sig, at de organisatoriske normer reelt er påvirkelige for det omgivende samfund, og dermed at nye samarbejdsformer og relationer ikke reduceres til skueprocesser uden egentligt indhold. Dette sker når eksterne aktører inddrages i allerede dagsordensfastsatte procedurer i offentligt regi, fremfor at de offentlige aktører involverer sig i reelle netværksrelationer uden central beslutningskompetence.

Endeligt er det, for det tredje, nødvendigt at sikre rolleklarhed for de offentligt ansatte såvel som de samarbejdspartnere, som i sidste ende udmåler legitimitet for den offentlige sektor. Derfor ser vi også mange offentlige organisationer gøre sig stor umage med at definere kerneopgaver, betydningen af fagfaglighed, og med at forventningsafstemme roller og muligheder for indflydelse med samarbejdspartnere.

Den organisatoriske ramme og kultur har således stor betydning for de handlinger, offentligt ansatte kan, skal og vil foretage. Det er ikke nok at tildele udvalgte ansatte nye roller og beskrive overordnede visioner for nye styringsfællesskaber. Der må også ske en organisatorisk tilpasning og nyudvikling, der både er et resultat af og en understøttelse af de nye velfærdsudfordringer.

### **Medarbejderen**

For praktikerne i frontlinjen, der i deres daglige praksis producerer og leverer velfærd i forskellige afstøbninger, er der brug for håndgribelige måder at styre samskabelse og kompleksitet på. Det er centralt for styringen, at aktørerne i de kommunale forvaltninger overtager fortællingerne om Ny velfærd både som forståelse og i form af konkrete metoder. Metoder er i sig selv ikke nok, hvis ikke de kobles på en forståelse for den komplekse styringssammenhæng, de er et svar på. Et generelt problem i denne sammenhæng kan være, at når ledere formulerer de nye ideer for deres medarbejdere, mødes de ofte med udsagn som: "det er jo ikke nyt", og "det har vi da altid gjort". Sådanne udsagn illustrerer, at det som medarbejder kan være svært at se, at der er noget nyt på spil i relationen mellem den fagprofessionelle og borgeren. Man er jo vant til at arbejde rehabiliterende. Og man er også vant til at sætte borgeren i centrum, som styringsrationalet i New Public Management har budt én at gøre. Så hvad er det nye?

Ofte mangler netop forståelsen for, at der er noget nyt på spil, og at man som medarbejder rent faktisk skal tillære sig en ny faglighed, og måske endda aflære sig en gammel faglighed. Under alle omstændigheder byder de nye tendenser, at man som medarbejder af og til må se sin fagfaglighed tilsidesat, da borgernes egne ønsker trumfer de faglige vurderinger. Under en bureaukratisk-professionel styringstænkning havde det retlige grundlag og de faglige vurderinger primat, og med NPM kunne man sige, at faglighed kunne blive et konkurrenceparameter under frit-valgs-

rationalet, hvor brugeren vælger den institution, hvis faglighed bedst matcher deres egen forståelse. I den nye samskabelsesforståelse er fagfagligheden udfordret på to niveauer: For det første kan man som medarbejder ikke være sikker på, at de løsninger og de modeller, der bliver udviklet i samskabelsesprocesserne, matcher de faglige forståelser, man som medarbejder typisk er bærer af. Og med respekt for ligestillingen i samskabelsesprocesserne kan medarbejderne ikke på legitim vis hævde, at de faglige vurderinger bør have en særstatus. For det andet kan medarbejderens faglighed opleves som mangelfuld, når man skal indgå i ligestillede samskabelsesprocesser.

Når kommunerne derfor i lyset af Ny velfærd ser deres nye rolle som facilitator af netværk og horisontale fællesskaber borgerne imellem, så kalder det på en procesfaglighed, som ikke nødvendigvis er en del af det faglige repertoire hos de fagprofessionelle.

Man kan derfor allerede nu pege på en række fokuspunkter for en genrejsning af den kommunalt ansattes etos og faglighed, som man kan forvente vil pågå over de næste år. Vigtigt bliver det eksempelvis at besidde relationelle kompetencer og at kunne indgå i og/eller etablere netværk omkring personer og problemer. Den professionelle skal ikke mere blot følge reglerne eller levere ydelser, men skal samskabe løsninger med borgerne. Det at kunne lytte til borgernes historier på flere niveauer samt at udvise en ægtefølt interesse i pågældende borgers levede liv, bliver centrale kompetencer. Herunder også at forstå, at alle borgernes unikke fortællinger eksisterer i en sammenhæng, og dermed skal udfordringerne adresseres i samspil med denne sammenhæng, i form af borgernes netværk – eller mangel på samme.

I denne udvikling forstærkes imidlertid det krydspres, som mange offentligt ansatte allerede befinder sig i. I forhold til det at facilitere netværk og relationer så lyder noget af kritikken af det nye paradigme allerede, at den potentielt kun er velfærd for de ressourcerstærke, mens de ressourcetsvage lades tilbage. For hvad gør man som professionel med de ressourcetsvage? Hvordan kan man facilitere en person, eller grupper af personer, som i udgangspunktet er afhængig af systemet, til at blive uafhængig? Hvordan kan man styre samskabelse, når der i udgangspunktet ikke er noget at samskabe med? Hvordan tackler man denne situation uden at falde tilbage i en klassisk formynderrolle?

I forhold til *involvering* er udfordringen lidt den modsatte. Hvordan kan kommunen involvere sig på en måde, så borgerinitiativer belønnes men samtidig rettes mod offentlig værdiskabelse (og ikke blot personlig vinding for initiativtagerne). Hvordan skal selve "det offentlige" forstås, når det på denne måde konstant er til forhandling? Betyder involvering, at borgergrupper kan få direkte indflydelse på politikskabelsen gennem deres protester og aktiviteter? Fordi hvordan kan man styre en samskabelse, som er selvinitieret, og som tager form af udfordringer til det offentlige? Som John Bennington, der forsker i offentlig værdiskabelse, fremhæver, så ligger der åbenlyst en ny kampzone i tendensen til, at det offentlige interagerer på nye måder med det civile (Bennington, 2010: 36). Mindre stat betyder også mere kamp, flere forhandlinger med borgere, lokale grupper og frivillige foreninger om forskellige politikker, beslutninger og praksisser. Hvordan skal de professionelle tackle disse kampe? Hvordan kan de afgøre dem på retfærdig vis?

Udfordringen for organisationer og medarbejderne bliver hermed, at de skal ændre de værdier, som de er bærere af, eller, som det hedder på moderne managementsprog, så ligger udfordringen i, at man som medarbejder må ændre sit "mindset". En ændring som skal gøre den enkelte medarbejder i stand til at forholde sig innovativt i forhold til egen faglighed. Man skal som medarbejder gå fra en traditionel forståelse af sig selv som medarbejder til en forståelse af sig selv som samskabende og relationskoordinerende ressourceperson. Det betyder ikke, at man fralægger sig sin faglighed eller bliver ansvarsfri således at hensynet til de svageste borgere ikke tilgodeses. Det betyder derimod, et øget fokus på borgernes ressourcer og deres muligheder for at være medskabende eller medledende – fordi dette fører til mere målrettede og værdifulde løsninger.

## **Lederen**

I praksis stiller de nye tilgange til velfærdsproduktion lederne i velfærdssektoren over for store udfordringer. De ovenfor beskrevne nye roller for medarbejderne kalder i sig selv på et ledelsesmæssigt fokus. At ændre medarbejdernes mindset er selvsagt en central ledelsesmæssig opgave for ledere i de kommunale velfærdsinstitutioner. Og at understøtte, at borgerne indoptager de nye forventninger til dem som medborgere er også en ledelsesmæssig omfattende opgave. Enten som en direkte ledelsesopgave, eller, hvis det er medarbejderne, der skal løfte



denne opgave, så en ledelse af de medarbejdere, der skal lede de tiltag, der skal understøtte udviklingen af den ny medborgerrolle. En ledelsesopgave, der kræver en ny dimension på den traditionelle, anvisende ledelsesform.

Denne form for ledelse beskrives også i litteraturen som ledelse-af-ledelse, eller anden ordens ledelse (Andersen F. B., 2014). Metastyring, netværksstyring, selvledende medarbejdere og ligeværdig samskabelse suspenderer i vid udstrækning en direkte ledelsesform. Udøvelsen af ledelse må indfries i en mere indirekte form, hvor lederen eksempelvis trækker på en række tillidsskabende og meningsskabende strategier i håb om, at medarbejderne vil komme hende i møde og koble sig på ledelsen. Lederen må synliggøre en mulig vej mod det ønskede (organisatoriske) mål, som synes attraktiv nok for medarbejderne, til at de vil vælge den. Men man kan ikke være sikker!

Dermed tegner sig et billede af en leder, der skal være i stand til at supplere de traditionelle bureaukratiske og strategiske, målstyrende roller med flere andre roller. Der er ikke som sådan tale om forskellige ledertyper, men netop roller, eller figurer, som den professionelle leder kan træde ind og ud ad afhængig af kontekst og situation. Mandag Morgen har i et samarbejdsprojekt med kommuner og uddannelsesaktører (2014) identificeret 5 mulige lederroller, der vokser frem og får plads inden for det nye paradigme:

- Udforskeren, der leder på grundlag af kvalificerede fornemmelser og anelser frem for manualer og retningslinjer.
- Initiativdyrkeren, som ikke står i vejen, men tør sætte initiativer i gang uden at vide, hvor de ender.
- Meningsskaberen, som motiverer og engagerer såvel egen organisation som borgere og samarbejdspartnere omkring kerneopgaven.
- Netværksmeden, som tænker andre aktører ind i opgaveløsningen og bringer forskellige ressourcer i spil.
- Effektjægeren, som holder øje med økonomi, delmål og levereancer og udvikler nye styringsværktøjer.

Kunsten for den offentlige leder bliver at skifte mellem disse roller i et stadigt hurtigere tempo og på det rigtige tidspunkt, således at effekter nås, samtidig med at processer udforskes og åbnes.

Som flere af rollerne afspejler, og som netværksparadigmet også tilskriver, så kalder en ny ledelsespraksis på, at en offentlig leder skal være lige så opmærksom på at lede udad, som at lede ind i egen organisation. Traditionelt har en leder været ansvarlig for at løse en opgave inden for rammerne af et budget og med begrænsede ressourcer (personale) til sin rådighed. Sådan er det ikke længere.

Det betyder, at ud over de ledelsesmæssige udfordringer, der ligger umiddelbart for i et ledelse-af-medarbejdere perspektiv, så skal lederen kunne operere med et meget bredere perspektiv på både opgaver og ressourcer. Først og fremmest må perspektivet flyttes fra opgaven til formålet. Lederen må løbende spørge sig selv, hvad målet med opgaveløsningen er, og i forlængelse af det analysere: Hvad skal der til for at nå målet? Og sidst: Hvem skal inddrages i opgaveløsningen? Her kommer samskabelsesperspektivet i spil, for ofte vil analysen vise, at de vigtigste ressourcer er at finde uden for den offentlige organisation, og her skal lederen være i stand til at identificere og mobilisere de helt rigtige aktører til opgaven.

I dette scenarie ligger der også en udfordring indlejret i, at man som leder skal stå på mål for en velfærdsopgavevaretagelse, som ikke er styrbar. Der ligger et potentielt tab af kontrol, når man bevæger sig på samskabelsesarenaer, hvor kontrol enten ikke er mulig, eller hvor kontrollen skal udøves gennem meta-styring, netværksstyring eller relationel koordinering. På den ene side skal lederne anerkende ligeværdigheden i samskabelsesprocesserne, og på den anden side skal de stadig være bevidste om og agere ud fra, at de er ansat i politisk ledede organisationer. Og til en politisk ledet organisation hører også, at de beslutninger, der træffes, skal have demokratisk legitimitet. Selv om nye styringsrationaler udfordrer den bureaukratiske tænkning, så står grundstrukturen fra bureaukratiet stadig centralt i den kommunale organisering. Og dette med god ret, da de bureaukratiske strukturer bedre end andre organisatoriske tiltag kan understøtte de tanker, der ligger i et repræsentativt demokrati og i en retsstat (Lerborg 2013: 67).

Ved at erkende vigtigheden af nye perspektiver og lægge velfærdsproduktionen over i forskellige former for samskabelsesarenaer, smuldrer de kontrol- og styringsmuligheder, som er rygraden i

den bureaukratiske model. I praksis kommer dette til at betyde, at man som leder i velfærdssektoren skal balancere i det dilemma, der er spændt ud mellem på den ene side at skulle sikre velfærdsproduktion under de nye tendenser i regi af samskabelsesprocesser og dermed i fraværet af egentlig styringsmulighed, og på den anden side sikre en styringsmulighed, der gør dem i stand til at stå på mål op ad i systemet i forhold til at sikre, at velfærdsløsninger matcher de legitime forventninger, som udtrykkes i den demokratisk funderede politiske ledelse.

## **Borgeren**

Paradigmeskiftet i forholdet mellem det offentlige og borgeren stiller ikke kun nye krav til ledere og medarbejdere. Med en forventning om, at borgerne er med til at definere og løse komplekse problemstillinger følger krav til borgernes vilje og evne til at engagere sig. Når borgeren mødes med en forventning om ikke at være hverken klient eller bruger – men netop medborger med både rettigheder og pligter – er det så heller ikke længere muligt at sige nej til en pligt eller fravælge at bruge sin rettighed?

Borgerne må udvikle en ny selvopfattelse og et nyt billede af deres rolle og muligheder i lokalsamfundet (Tortzen, 2008: 251). Forventningen om, at de forholder sig aktivt til helheden frem for blot enkeltydelser, har stor betydning for borgerens rolle. Borgeren kan således ikke melde sig ud af det lokale fællesskab. Heller ikke selvom muligheden for at påvirke lokalsamfundet fravælges. Hvis det offentlige ser alle borgere som havende ressourcer og forventer af dem, at de bringer dem i spil, betyder det nye krav til borgeren.

Lige såvel som ledere og medarbejdere i det offentlige skal tro på, at borgere er kompetente og har ressourcer, de kan bringe i spil, skal borgeren selv tro på, at de har noget at bidrage med, og at deres bidrag er vigtigt nok til, at de prioriterer at give det i en hverdag fyldt med arbejde, fritidsaktiviteter, børn mv. De skal med andre ord ikke se på det offentlige og sige: "Løs problemet for mig" men derimod søge et samarbejde om, hvordan flere parter kan bidrage til en løsning.

Dertil kommer, at borgerne skal kunne se ud over egen interesse og kortsigtede gevinster, når de skal medskabe den lokale udvikling. Det er ikke nok at engagere sig, når serviceniveauer forringes

eller skoler lukkes. Man skal også kunne være med til at pege en retning ud, som sikrer, at flest mulig får gavn af udviklingen. Dermed også sagt, at man som borger skal kunne føle sig som en del af fællesskabet og være villig til at lytte til andre borgere med andre perspektiver og interesser end en selv, og at inddragelsen derfor ikke kun er den stærkes ret.

En medborger adskiller sig fra en statsborger ved, at rollen ikke er juridisk og objektiv men derimod en følelse af ansvar, en identitet eller et sindelag, som i sin grundsubstans er psykologisk og subjektiv. Medborgerskabet har således tre dimensioner<sup>2</sup>:

1. rettigheder og pligter,
2. deltagelse samt
3. identitet og tilhørsforhold.

Medborgerskabet hviler på tre sæt af rettigheder: civile, politiske og sociale. De civile rettigheder omfatter bl.a. frihedsrettigheder som ytringsfrihed samt menings- og religionsfrihed. De politiske rettigheder omhandler bl.a. retten til at deltage i udøvelsen af den politiske magt. De sociale rettigheder omfatter retten til økonomisk velfærd og sikkerhed, herunder retten til uddannelse og andre offentlige goder.

Medborgerskabsbegrebet omfatter ud over rettigheder også en række pligter. Det drejer sig grundlæggende om pligten til at overholde landets love – og mere konkrete pligter som skattepligt, værnepligt, undervisningspligt og pligten til at arbejde eller forsørge sig selv. Medborgerskab lægger op til, at alle så vidt muligt skal yde til fællesskabet, og at alle skal efterleve samfundsfællesskabets love og grundlæggende demokratiske værdier.

Et andet vigtigt aspekt af medborgerskabet er den sociale og politiske deltagelse og muligheden for indflydelse. Deltagelse handler ikke kun om formel politisk deltagelse, men også om uformel deltagelse i samfundslivet og dialog i civilsamfundet. Deltagelse kan være valgdeltagelse, men også fx deltagelse i politiske partier, interesseorganisationer og andre foreninger, arbejdspladsdemokratiet, forældre- og andre brugerbestyrelser samt den offentlige debat.

---

<sup>2</sup> Inspireret af T.H. Marshall, 1950.

Deltagelsesaspektet handler endvidere om følelsen af, at man har mulighed for at deltage, for at øve indflydelse og for at påvirke beslutninger af betydning for fællesskabet.

Identitet og tilhørsforhold er en dimension, som handler om, hvordan man forholder sig til det politiske system, dets enkelte dele, og hvordan man betragter sin egen rolle i forhold til samfundet. Medborgerskabet forudsætter en tilslutning til grundlæggende politiske principper og en tillid til politiske og samfundsmæssige institutioner. Det er også nødvendigt, at man viser interesse over for hinanden og for de anliggender, som vedrører det brede fællesskab. Det er ligeledes afgørende, at man føler et socialt ansvar både i forhold til sig selv og fællesskabet. Endelig forudsætter medborgerskabet, at man føler sig anerkendt og respekteret, og derfor er det vigtigt, at ingen borgere diskrimineres, og at alle borgere gives mulighed for lige deltagelse i fællesskabet.

Borgeren og Medborgeren står dermed også altid i et forhold til staten vis-a-vis den individuelle frihed. En måde at anskue dette på er gennem Isaiah Berlins klassiske skelnen, fra *Two Concepts of Liberty* (1958), mellem positiv og negativ frihed. Forsvarerne af positiv frihed, mener, at staten har en vigtig rolle at spille i forhold til individets muligheder for at indfri sit potentiale, det være sig særligt gennem progressive, dannende institutioner. Frihed er frihed *til* noget, fx uddannelse, oplysning, sundhed osv. Heroverfor har vi forsvarerne af negativ frihed, der mener, at frihed er frihed fra alle former for indblanding, både statslige og civile, hvorfor staten skal reduceres til en minimal sikkerhed for ikke at blive forulempet. Frihed er frihed *fra* noget.

Vi genkender her positionerne mellem den socialdemokratiske velfærdstænkning i Skandinavien og den liberale, individualistiske frihedsdiskurs i eksempelvis det amerikanske samfund. Den positive frihed er for den negative friheds forsvarere en slags "tvang til frihed", hvor friheden altid allerede er bestemt gennem de institutioner, som hævder at danne, uddanne og klæde individet på til samfundslivet, samt indfri dets potentialer. For den positive friheds forsvarere er negativ frihed imidlertid et tomt begreb, hvis reelle eksistens må betragtes som omdiskuteret.

I forhold til at forstå hvad der er på spil for medborgerne inden for rammerne af en ny velfærdstænkning, må dikotomien mellem positiv og negativ frihed imidlertid forfines. I stedet for at tale om frihed, som noget, vi har, enten positivt gennem institutioner, eller negativ i fraværet af

indblanding, må frihed omtales som noget, der produceres. Med andre ord er det muligt at forestille sig en slags hybrid af negativ og positiv frihed, hvor kritikken af den positive frihed, at den er en slags "tvang til frihed", opløftes til et højere princip, således at alle friheder opfattes som konstruerede. En række moderne teoretikere, med Michel Foucault som den nok mest prominente, opfatter netop forholdet mellem magt og frihed på denne måde (se f.eks. Foucault, 1982). Der er ikke tale om et nulsumsspil, hvor mere magt/styring betyder mindre frihed. Der er snarere tale om et produktivt forhold. Magt er aldrig magt, uden at magten aktiverer og muliggør bestemte former for frihed, mens disse friheder på den anden side virker formende tilbage på magten (Gemal & Hansen, 2015).

Inden for Ny velfærd er kommunen ikke nødvendigvis et sted, hvor en række positive friheder kan indkasseres (en række faste givne ydelser og rettigheder). Man kan snarere se det offentlige som et udspring for "negativ frihed", dvs. en frihed fra staten og mod det selvårne, selvhjulpne borgerinitierede. Den frihed, som vokser ud af Medborgerskab, er "friheden til frihed". Eller man kunne vende billedet helt på hovedet og direkte sammenkoble det positive frihedsbegreb, som den nye kommune opererer med, med et negativt frihedsbegreb: Friheden til noget (hjælp i tilfælde af sygdom) er netop friheden fra noget (det offentlige/kommunens indblanding).

Heri ligger måske i virkeligheden det egentligt nye i Ny velfærd, nemlig at borgeren får en meget større frihed til selv at definere udfordringer og løsninger på egne og det nære fællesskabs velfærdsudfordringer, men dette sker ikke i kraft af en negativ frihed fra staten men i form af en positivt defineret frihed til at klare sig selv – i en ligeværdig involvering med staten/kommunerne. Det er ikke et rent opgør med den skandinaviske velfærdstænkning, der bygger på positiv frihed og ej heller en tilnærmet liberal model med dens negative frihedsideal. Det er en både-og model, der udfordrer de traditionelle sektorforståelser og rollefordelinger.

## Litteratur:

Andersen, F. B. (red.) (2014). *Ledelse af ledelse – anden ordens ledelse i organisationer*, VIA Systeme.

Bason, Christian, Knudsen, Sune og Toft, Søren (2009). *Sæt borgerne i spil*, Gyldendal public

Benington, John (2010). "From Private Choice to Public Value?", in: Benington, John & Moore, Mark H. (red.): *Public Value: Theory and practice*, Palgrave Macmillan.

Berlin, Isaiah (1958). "Two Concepts of Liberty", in Berlin, Isaiah (1969): *Four Essays on Liberty*, Oxford: Oxford University Press.

Byskov-Nielsen, Rasmus (2006); "Kommunernes fremtidige politisk-administrative struktur" I: Jens Blom-hansen, Jørgen Elklit og Søren Serritzlew (red.): *Kommunalreformens konsekvenser*, Academica.

Christensen, Allan (red.) (1997). *Den lærende organisations begreber og praksis*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag

Ejersbo, Niels og Greve, Carsten (2008). *Moderniseringen af den offentlige sektor*, København: Børsens Forlag.

Ejrnæs, Morten (2004). *Faglighed og tværfaglighed. Vilkaarene for samarbejdet mellem pædagoger, sundhedsplejersker, lærere og socialrådgivere*, København: Akademisk Forlag

Foucault, Michel (1982). "The Subject and Power", in *Critical Inquiry*, Vol. 8, No. 4, pp. 777-795.

Gemal & Hansen (2015). "Styring gennem frihed: Samskabelsens paradokser i ny kommunal velfærdstækning". Arbejdsrapport under udgivelse.

Hood, C. (1991). "A Public Management for All Seasons?", in *Public Administration*. 69: spring, pp. 3 – 19.

Hood, C. and Jackson, M. (1991). "The New Public Management: A Recipe for Disaster", in *Canberra Bulletin of Public Administration*. 1964: May, pp. 16-24.

Horn, Murray J. (1995). *The Political Economy of Public Administration. Institutional Choice in the Public Sector*, Cambridge: Cambridge University Press

Lerborg, Leon (2013). *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*, 3. udg., København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Majgaard, Klaus (2013). *Offentlig Styring*, Hans Reitzels forlag

- Mandag Morgen (2014). *Leder på kanten*, Huset Mandag Morgen.
- Marshall, T.H.(1950). *Citizenship and Social Class*, Cambridge: Cambridge University Press
- Moe, Terry A. (1984). "The New Economics of Organization", in: *American Journal of Political Science*, 28, pp 739-777
- Osborne, Stephen P. (2006). "The New Public Governance?", in: *Public Management review*, Vol. 8, issue 3, pp. 377-387.
- Ostrom, Elinor (1986). "An Agenda for the Study of Institutions", in: *Public Choices*, vol. 48, pp. 3-25.
- Ouchi, William (1978). "The Transmission of Control through Hierarchy", in: *Academy of Management Journal*, 21, pp. 171-192.
- Peters, Guy B. (1999). *Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism*, Pinter.
- Rhodes, R.A.W. (1996). "The New Governance: Governing without Government", in *Political Studies*, vol. XLIV, pp. 652-667.
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press.
- Senge, Peter M. (1999). *Den femte disciplin - den lærende organisations teori og praksis*, Forlaget Klim
- Sørensen, Eva (2003). "Netværksstyring", in Jæger, Eva og Sørensen, Eva (red.): *Roller, der rykker*. København: Jurist- og Økonom-forbundets Forlag, Kap. 2.
- Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (2011). "Offentlig styring som metastyring", in Damgaard, Bodil & Sørensen, Eva (red.). *Styr på beskæftigelsespolitikken: Metastyring af netværk, aktører og processer*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 33 - 54.
- Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2012). *Offentlig ledelse af frivilliges samproduktion af velfærdsservice*, Gylling: Roskilde Universitetsforlag.
- Torfing, Jacob og Sørensen, Eva (2005). *Netværksstyring – fra government til governance*. Gylling: Roskilde Universitetsforlag.
- Torfing, Jacob (2013). "Legitimitet i netværkssamfundet: et politisk perspektiv", i Susanne Holmström og Susanne Kjærbaek (red.): *Legitimitet under forandring. Virksomheden i samfundet*, Frederiksberg: Samfundslitteratur



Tortzen, Anne (2008). *Borgerinddragelse: demokrati i øjenhøjde*, København: Jurist og økonomforbundets forlag



Annonce

## Bliv udgiver hos DenOffentlige.dk



- Styrk jeres profil i medie billedet
- Skab en klar stemme i den offentlige debat
- Sæt jeres aftryk på fremtidens beslutninger



Deltag i workshop om at blive udgiver: Den 28. oktober 2005 i København

Tilmeld jer her.



## Farvel til grønthøsterbesparelser: Nu skal velfærden fornys gennem en arena for samskabelse

Artikel [Gæster](#) 20.10.15 af Professor Eva Sørensen og professor Jacob Torfing, Roskilde Universitet 2

### Ledelse

Tiden for grønthøsterens blinde besparelser er ved at være slut, og åbner døren til en ny tid, hvor kommunerne må mobilisere nye ressourcer gennem samskabelse, skriver professorerne Eva Sørensen og Jacob Torfing i nyt udspil.

Nye samskabelsesinitiativer bobler for tiden frem i de danske kommuner. Politikere søger at samskabe nye politikker med borgere, lokale virksomheder og civilsamfundsorganisationer. Administrationen diskuterer, hvordan den offentlige sektor kan samarbejde på tværs af organisatoriske skel og inddrage lokalsamfundets aktører i løsningen af de komplekse og genstridige samfundsproblemer. Medarbejdere involverer brugere, foreninger og lokalsamfund i konkrete samskabelsesprojekter, der skaber nye og fleksible løsninger af høj kvalitet. Borgerne er begyndt at samle sig omkring sager, der kalder på en målrettet fælles indsats. Samskabelse er det nye sort, og der er derfor god grund til at stoppe op og reflektere over, hvad det er, hvad det kan og hvordan vi kan blive bedre til det.

### Hvorfor fokus på samskabelse?

Baggrunden for det voksende fokus på samskabelse er, at kommunerne i mange år har taklet krydspresset mellem borgernes stigende forventninger og de stadigt mere knappe offentlige ressourcer ved hjælp af grønthøstermetoden, som udmelder 'blinde' procentvise rammebesparelser, der efterfølgende realiseres gennem en endeløs række af rationaliseringer, effektiviseringer og produktivitetsforbedringer.

### Få mere af det væsentlige

**Bestil vores nyhedsbrev - og få automatisk artikler, debat og konstruktiv viden om velfærdssamfundet.**

**- Det er gratis**

Kommunerne er efterhånden blevet gode til at lave grønthøsterbesparelser, men det slider på den offentlige service, medarbejdernes faglige stolthed, samt befolkningens tilfredshed med kommunen og tiltro til politikkerne. Med den nye regerings udmeldinger er der udsigt til endnu flere kommunale rammebesparelser, og samtidig viser nye undersøgelser, at det fremover vil blive sværere og sværere at høste tilstrækkelige besparelsesgevinster ved hjælp af fedtsugende Lean-teknikker og effektivitetsforbedrende udliciteringer af offentlig service. Der er ikke ret meget fedt tilbage at suge væk, og den offentlige serviceproduktion er blevet så effektiv, at private virksomheder har svært ved at gøre det bedre og billigere.

### Læs også **Kongen er død. Længe leve samskaberer**

I denne pressede situation er det oplagt for kommuner at forsøge at supplere den intense jagt på ressourcebesparelser med systematiske forsøg på at mobilisere nye ressourcer. Det er her samskabelse kommer ind i billedet. Samskabelse søger nemlig at mobilisere medarbejdernes, borgernes, og lokale virksomheders og foreningers kompetencer, ideer, engagement og virkelyst i løsningen af fælles opgaver, problemer og udfordringer. Samskabelse er en ny kommunal strategi, som både bryder med den klassiske forestilling om, at den offentlige sektor er eneansvarlig for at levere service og løsninger til borgerne, og den alternative forestilling om at den offentlige og private sektor helst skal konkurrere om, hvem der kan levere den billigste service.

Samskabelse handler i sin kerne om, at få offentlige og private aktører til at arbejde sammen og dele viden og ressourcer med hinanden i en fælles bestræbelse på at lave bedre og mere virkningsfulde politikker og skabe mere kvalitet i den offentlige service, uden det nødvendigvis koster en bondegård.

Offentlige medarbejdere, borgere, lokale virksomheder og civilsamfundsorganisationer kan give et langt større bidrag til den fælles opgaveløsning i kommunerne, end de gør i dag, og lokalt synes der at være et stærkt ønske om, at de skal bidrage mere. Det skyldes ikke kun, at riget fattes penge, og den offentlige service ellers har udsigt til kraftige forringelser på grund af store nedskæringer, men også at samskabelse kan give os bedre løsninger med mere kvalitet og større effekt.

### Samskabelse som styringskoncept

Samskabelse er en ny måde at tænke offentlig styring på. I udgangspunktet blev den offentlige sektor og kommunerne i høj grad opfattet som en myndighed, der udøver autoritet over for borgerne ved at træffe bindende og ofte indgribende afgørelser og tildele dem lovhjælmede serviceydelser. Borgerne blev set som klienter, der ydmygt og underdanigt stod med hatten i hånden, respekterede afgørelserne og takkede for de tildelte ydelser.

### Læs mere med professor Jacob Torfing

**Innovation og samskabelse, borgerinvolvering og krads kritik af styring og New Public Management?**

**Find mere om, af og med professor Jacob Torfing lige her.**

Op gennem 70'erne voksede kritikken af den offentlige sektors umyndiggørelse af borgerne. Nu skulle borgernes behov og ønsker sættes i centrum, og det var et af kernepunkterne i 80'ernes New Public Management reformer, der redefinerede den offentlige sektors rolle fra at være en magtfuld autoritet til at være en serviceleverandør.

Serviceindendehed, frit valg af serviceleverandør, brugerbestyrelser og brugertilfredshedsundersøgelser skulle sikre, at den offentlige sektor tog udgangspunkt i borgernes individuelle ønsker og behov. Denne tankegang har imidlertid været en dyr fornøjelse. Borgerne er blevet placeret i en kunderolle, hvor de kræsent har kunnet stille flere og flere krav til den offentlige sektor, uden at se sig selv som en del af løsningen. Spørgsmålet var, hvad skolen kunne gøre for ens barn, og i mindre grad hvad man selv kunne gøre som ansvarlig forælder. Og var serviceniveauet i folkeskolen ikke højt nok, så var det bare med at få barnet over i en privatskole.

Reaktionen på borgernes stigende krav og forventninger i en stadig mere presset offentlig sektor har været en voksende interesse for, hvordan borgerne kan bidrage til at løfte de offentlige opgaver og være med til at udvikle nye og mere effektfulde løsninger.

Denne tankegang har ført til udviklingen af en ny forestilling om den offentlige sektor som en arena for samskabelse.

#### Læs også: [Her er historien bag velfærdsstatens eksistenskrise](#)

Kommunale forvaltninger og grupper af fagprofessionelle skal arbejde sammen på tværs for at lave koordinerede og helhedsorienterede løsninger for borgerne. Samtidig skal stikket sættes i borgerne og det omkringliggende samfund, så offentlige og private aktører i fællesskab kan løse forskellige typer af offentlige opgaver gennem en gensidig udveksling af ressourcer, kompetencer og ideer.

Samskabelse ændrer den traditionelle offentlige styringsmodel. Ifølge den traditionelle parlamentariske styringskæde vælger borgerne nogle politikere, der laver autoritative regler, standarder og beslutninger, som ligger til grund for embedsværkets konkrete borgerrettede styring og serviceproduktion. I denne model handler politikere, embedsmænd og borgere hver for sig og efter hinanden i en kæde af delegations- og kontrolrelationer. I samskabelse arbejder alle disse aktører sammen om at beskrive og definere problemer og udfordringer, finde nye og bedre løsninger og realisere dem i praksis.

#### Samskabelsesstigen

Samskabelse kan defineres som to eller flere aktørers fælles bestræbelse på at løse en offentlig opgave eller et samfundsmæssigt problem gennem en konstruktiv udveksling og anvendelse af deres forskellige erfaringer, ressourcer, kompetencer og ideer.

Aktørerne kan både være offentlige og/eller private, og de private parter kan både være individer, grupper og organisationer. Sidstnævnte kan enten være 'for-profit' eller 'non-profit'. Alle der kan bidrage til den tværgående opgave- eller problemløsning er velkomne.

I fokus på DenOffentlige

#### OFFENTLIG MODERNISERING PÅ 30. ÅR

I 30 år har forsøget på at reformere, effektivisere og modernisere den offentlige sektor set skræmmende ens ud. Nu siger tidligere finansminister, forsker, fagforeningsformand og fagpersoner stop til gentagelsen af uoversættelige strategier.

#### LEDERSKABSHØRINGEN

”Vi er på vej mod et samfund, hvor statens økonomi går forud for samfundets, folkets og menneskers trivsel og velfærd, og det præger hele vores ledelses- og styringssyn.”

#### SOCIALT SYSTEM I KRISE

”Socialkrisen” har bidt sig fast som et symbol på fundamentale forandringer af velfærdssystemet.

#### FOLKESKOLENS NYE LEDELSE

Ruskede folkeskolereformen og KL's livtag med lærernes arbejdstidsaftale op i noget, var det skolens ledelse.

#### OFFENTLIG-PRIVAT INNOVATION

Kan det offentlige og erhvervslivet sammen udvikle nye løsninger, der har potentiale til at give skatteborgerne mere for deres penge, og virksomheder muligheder for at skabe ny vækst og arbejdspladser?

#### INNOVATIONSDEBATTEN

Innovation: Et uudgæligt offentligt buzzword. Men der er også brug for nytænkende kultur i det offentlige - og dilemmaerne er mange.

Samskabelsesbegrebet lægger op til en helt ny måde at tænke borgerinddragelse på. Hvor man i gamle dage talte om en 'deltagelsesstige', der startede med, at borgerne blev orienteret om offentlige beslutninger og havde borgerenes selvbestemmelse og selvregulering som det højeste trin, så kan man i dag tale om en 'samskabelsesstige', hvor det laveste trin er understøttelse af borgernes mestring af eget liv og det højeste er samarbejde om udvikling af nye offentlige løsninger.

Det første og laveste trin i samskabelse er, at forskellige forvaltninger og fagprofessionelle grupper arbejder sammen med hinanden, og forsøger at få brugerne til at bidrage aktivt til at definere deres problemer og udfordringer og prioritere og producere den service, som de har brug for. Det kan eksempelvis være patienter, som af deres læge og fysioterapeut instrueres i selv at lave bestemte knæøvelser, der hjælper dem til at få førigheden tilbage efter en knæoperation, eller borgere som uddannes til at beskytte sig mod stigende vandstand i fjorden. Det kan også være arbejdsløse, der understøttes i selv at udarbejde en handleplan for, hvordan de kan komme i beskæftigelse.

Næste trin er, at borgerne skaber velfærd for andre ved at stille op som frivillige. Her er det vigtigt, at den frivillige sektor ikke tænkes som adskilt fra eller i konkurrence med den offentlige sektor. Samskabelse indebærer, at man ser hinanden som tæt forbundne og velintegrerede samarbejdspartnere. Frivillige og offentlige medarbejdere kan eksempelvis samproducere offentlig velfærdsservice på en skole, et plejehjem eller på et sygehus, men samskabelsen af serviceydelser kan også finde sted i et samspil mellem kommunale forvaltninger og frivillige organisationer, der hjælper med integration af flytninge.

Samskabelse er imidlertid mere end en samproduktion af eksisterende serviceydelser. Det tredje trin på samskabelsesstigen handler således om at inddrage borgerne i drøftelsen af nye løsninger og servicetilbud, hvilket ofte sker gennem høringer og dialogmøder, hvor borgerne kan fortælle om deres ønsker og behov, og sige hvad de mener om kommunens ideer og forslag. Det kan også kan finde sted i workshops og ved hjælp af forskellige former for crowdsourcing, hvor offentlige aktører beder borgerne om hjælp til at finde en løsning på et specifikt problem.

Det højeste trin på stigen er, når borgere og andre private aktører indgår i et ligeværdigt samarbejde med en eller flere offentlige aktører om definitionen af problemer og udfordringer, design af nye løsninger og gennemførelsen af disse. Det kunne eksempelvis være i et § 17.4 udvalg, hvor politikere, administratorer, frivillige organisationer og lokale virksomheder laver en plan for integrationen af flytninge eller i en visionsproces, hvor politikerne inddrager borgerne i at formulere en plan for kommunens fremtidige udvikling.

Kommunerne er i de senere år blevet bedre til at inddrage borgernes og civilsamfundets ressourcer i produktionen af offentlige serviceopgaver, og implementeringen af nye løsninger, og undertiden er borgerne og lokale organisationer også med til at designe indholdet af nye tiltag og løsninger.

#### Lederskabshøringen

Med [Lederskabshøringen](#) vil DenOffentlige.dk skabe rammerne for en reformation. Vi vil forene vores læsere - fra den menige borger til den offentligt ansatte og de ledere, der har ansvaret - om en ny konstruktiv retning.

Se tidligere indlæg af bl.a. [Preben Melander](#), [Jens Christian Birch](#) og [Torben Beck Jørgensen](#) her.

Det kniber til gengæld med at åbne armene for og bygge videre på de projekter, som borgerne har initieret. Kommunerne kan sagtens blive mere lydhøre over for de dagsordner, som optager borgerne, og de ideer borgerne har til samskabelsesprojekter. Her er der et stort samskabelsespotentiale, som ikke må stå uudnyttet hen.

Samskabelse handler nemlig ikke kun om kommunens borgerinddragelse, men også om borgernes mulighed for kommuneinddragelse. Ud fra denne erkendelse er nogle kommuner begyndt at ansætte 'brobyggere' og 'playmakere', som har til opgave at fremme og tage godt imod borgernes invitation til samskabelse. Det er disse kommuner, der med deres bevidste forsøg på at skabe ligeværdige relationer mellem borgere og kommune, står øverst på samskabelsesstigen.

### Aktørernes forskellige veje til samskabelse

I samskabelse arbejder politikere, embedsmænd og borgere sammen om at skabe gode og effektive offentlige løsninger og servicetilbud. Et centralt spørgsmål er derfor, om der er grund til at tro, at de vil bruge tid og kræfter på besværlige samskabelsesprocesser, fremfor at bestemme det hele selv, stole på egne faglige kompetencer eller blive hjemme i sofaen.

Det er bestemt ikke altid let, at motivere politikere, embedsmænd og borgere til at deltage i samskabelse af fælles løsninger. På den anden side synes hver af de tre kerneaktører at have hver deres vej ind i samskabelsesrummet:

Politikerne vil gerne styrke deres politiske lederskab, og det kræver en tæt dialog med administrationen og et konstruktivt samspil med foreninger og borgere, så politikerne kan få det nødvendige input til at udvikle nye og bedre politiske løsninger på lokalsamfundets udfordringer

Embedsmændene har brug for at involvere private aktører for at løse de komplekse og genstridige problemer, som de hverken har viden eller ressourcer til at løse alene ved skrivebordet inde på rådhuset

Borgerne søger i stigende grad fællesskab og mening, og vil gerne involveres mere aktivt og mere direkte i beslutninger, der påvirker deres hverdag

Politikere, embedsmænd og borgere udviser således ud fra forskellige motiver stigende interesse for samskabelse, men samtidig ændrer den nye vægt på samskabelse deres roller, hvilket fremgår af skemaet, som er inspireret af Skanderborg Kommunes omstilling til en samskabelseskommune.

### Gevinsten ved øget vægt på samskabelse

Samskabelse animerer politikere, offentlige ledere og medarbejdere til at arbejde mere ud af huset og tættere sammen med hinanden og med lokale virksomheder, foreninger og borgere. Undervejs udvikler de nye roller, der understøtter deres gensidige udveksling af ideer, kompetencer og ressourcer.

Selv om samskabelse rent faktisk bidrager til at styrke det lokale demokrati ved at fremme aktiv borgerdeltagelse, så er hovedfokus i den nye samskabelsestænkning rettet mod at skabe bedre offentlige løsninger bl.a. ved at skabe samarbejdsdrevet innovation, hvor forskellige offentlige og private parter arbejder sammen om at udvikle og realisere nye kreative løsninger, der bryder med vante forestillinger og gængs praksis, og samtidig skaber offentlig værdi.

Kommuner, der er trætte af at klare de økonomiske problemer ved at køre grønthøsteren hen over det kommunale budget, og i stedet ønsker at få mere for mindre ved at satse udviklingen af nye og innovative offentlige indsatser, kan med fordel omstille sig til en arena for samskabelse.

Anbefalinger til godt politisk lederskab

**Den Lokalpolitiske Tænketank har følgende anbefalinger, der skal bidrage til bedre arbejdsbetingelser og rammevilkår for udførelsen af det politiske lederskab. Læs [hele debatoplægget her](#).**

### Behov for kodeks for godt politisk lederskab

Der bør udarbejdes kodeks med anbefalinger for godt politisk lederskab. Den Lokalpolitiske Tænketank deltager gerne i sådan et arbejde, men initiativet til sådan et arbejde bør komme fra centralt hold.

### Anbefalinger til Danske Regioner og KL

KL og Danske Regioner opfordres til at debattere behovet for tilbud om kompetenceudvikling til politikere, herunder finansieringen

Begge bør anbefale, at alle politiske forsamlinger gennemfører en årlig drøftelse om politiske arbejdsvilkår og rammer, og vedtager fokusområder for det kommende år

### Anbefalinger til kommuner og regioner

Byråd og Regionsråd opfordres til at afsætte midler til individuelt valgt kompetenceudvikling for politikere, og evaluere erfaringerne årligt

Der bør lokalt findes anbefalinger for introduktion og uddannelse til nvalgte politikere

Politikere og forvaltninger bør fremme en kultur, hvor det er tilladt at være sagligt kritisk og hvor der konsekvent og gennemskueligt følges op på relevante sager

### Anbefalinger til lokal- og regionalpolitikere

Politikere bør på tværs af partier bakke hinanden op, når man mødes med urimelige arbejdsvilkår

Politikere bør insistere på en kultur, der er åben og inddragende.

Politikere bør på tværs af partier og uanset magtforhold acceptere en kultur med plads til uenigheder og debatter. Det er et vilkår for det politiske arbejde.

Politikere skal insistere på en kultur, hvor den besluttede strategi er ledetråd, hvor der er rimelig dokumentation for sagsfremstillingens anbefalinger, hvor der er gennemskuelighed og åbenhed i beslutningsgangen, og hvor det er ok at begå fejl.

Samskabelse mobiliserer den offentlige og private sektors ressourcer i løsningen af fælles opgaver, og resultatet vil ofte være større tilfredshed hos alle parter. Kvaliteten af den offentlige service vil ofte blive forbedret, når forældre, frivillige og lokale virksomheder og foreninger bidrager til trivsel og læring på de lokale folkeskoler. Der er dog ingen garanti for det sker. Meget afhænger af, om det lykkes at engagere relevante og berørte parter, hvilket kræver udvikling af nye institutionelle design og ledelsesformer i den offentlige sektor.

### Betydningen af institutionelle designs og ledelsesformer

I mange år bestræbte den offentlige sektor sig på at etablere effektive bureaukratiske organisationer med klare kommandoveje og perfekt arbejdsdeling. New Public Management forsøgte at gøre op med den institutionelle stivhed, som med tiden indfandt sig i de store offentlige bureaukratier, og igangsatte omfattende afbureaukratiseringskampagner, der bl.a. gik ud på at overlade offentlige opgaver til private virksomheder gennem udlicitering.

Organisatorisk førte dette til udvikling af Bestiller Udfører Modellen, hvor kommunerne beskrev og udbød serviceopgaver til private markedsaktører, og efterfølgende forsøgte at monitorere kontraktoverholdelsen. Ingen af disse institutionelle og organisatoriske løsninger er imidlertid velegnede til at understøtte samskabelse, og der er derfor behov for udvikling af nye styrings- og ledelsesformer.

Samskabelse på tværs af kommunale forvaltninger fremmes ikke ved at nedbryde de administrative siloer og lave endnu større forvaltninger, men snarere ved at bore huller i siloerne. Siloer er befordrende for udvikling af fagprofessionel viden, men hindrer vidensdeling og tværgående samarbejde, hvis ikke der gøres en målrettet indsats for at sikre en let og ubesværet kommunikation mellem ledere og medarbejdere fra forskellige forvaltningsenheder.

Læs mere om innovation på vores temaside

Vi samler alt indhold om innovation på en temaside. [Find den her.](#)

Ledelsesmæssigt kan samskabelse på tværs af kommunale forvaltninger understøttes af relationel koordinering, hvor ledere leder medarbejdere fra forskellige forvaltninger, som skal samskabe en bestemt indsats eller løsning. Det giver lederne en stor udfordring med hensyn til at lede medarbejdere, som de ikke har ledelsesbeføjelser overfor.

Ledelse kommer derfor i mindre grad til at handle om at instruere og kontrollere medarbejderne, og i højere grad om at motivere, give retning og ikke mindst fordele forskellige former for ledelsesansvar blandt medarbejderne.

For projektlederen er udfordringen at lede en gruppe af 'peers' i form af andre fagprofessionelle medarbejdere på samme niveau som hende selv, hvilket kræver, at de viser respekt for deres kollegaers særlige viden og kompetencer, samtidig med at de skaber fælles fodslag og retning i gruppen og løser opstående konflikter.

Der er imidlertid også en stor opgave med at understøtte samskabelse mellem offentlige og private parter. Her er opgaven først og fremmest at skabe institutionelle arenaer for samarbejde i form af partnerskaber og netværk. Det kræver både italesættelse af den gensidige afhængighed mellem parterne og etablering af et selvreguleret rum, hvor spillereglerne for interaktionen skabes og revideres af deltagerne selv hen ad vejen. Der er med andre ord tale om afgivelse af en betydelig kontrol, hvilket ofte er en stor udfordring for den kommunale forvaltning.

Ledelsesmæssigt er udfordringen at lede netværk og partnerskaber, som er relativt selvregulerende og karakteriseret ved at magten er fordelt mellem mange forskellige parter uden at nogen rigtigt har magten.

Samskabende netværk og partnerskaber kan ikke ledes ved at give ordrer og kontrollere, at de bliver fulgt. Det ville blot få aktørerne til at protestere voldsomt eller løbe skrigende bort. Ledelse handler i stedet om at etablere og designe den fælles arena, afgrænse deltagerkredsen, understøtte samarbejdsprocessen ved at skabe tillid og fælles forståelsesrammer, drive processen fremad og hjælpe med at håndtere de risici, der er forbundet ved at skabe nye og innovative løsninger. I ledelsesforskningen benævnes dette som 'integrativ ledelse'.

**Emneord:** [Velfærdsdebat](#), [Moderniseringsprogrammet](#), [Modernisering](#), [Socialkrisen](#), [Lederskabshøring](#), [Jacob Torfing](#), [Eva Sørensen](#), [RUC](#), [New Public Governance](#), [New Public Management](#), [Samskabelse](#), [Borgerinddragelse](#), [Innovation](#), [Ledelse og styring](#), [Offentlig modernisering](#)  
[SE PROFIL »](#)

Gæster på DenOffentlige.dk Redaktionen på DenOffentlige udvælger og prioriterer hver dag indholdet på DenOffentliges forside og temaside. Historier, der ikke har en aktiv bruger som afsender, men som stilles til rådighed...

Aktivitet: Artikler: 291 | Events: 6 | Kompetenceområder: 8

Er du også aktiv i og omkring den offentlige sektor, så læs om mulighederne for at blive udgiver på DenOffentlige.dk her.

[Læs mere her](#)

#### Kommentarer

20.10.15 [Jacob Torfing](#)

Samskabelse er også styring

Måske er tiden inde til at vi redefinerer styringsbegrebet. Vi er vant til at styring sker oppe fra og ned, men der skabes også styring på markedet gennem udbud og efterspørgsel og i det civile samfund gennem normer og værdier. Ja, faktisk så er samarbejde om at skabe fælles løsninger også en måde at styre på. Styring er sådan set bare et spørgsmål om at realisere fælles mål, og der er mange veje til Rom, og én af dem er samskabelse. Så lad os sætte fut på kedlerne og omtænke hele styringstænkningen.

20.10.15 [Ulla Thøgersen](#)

Prøv at slette ordet 'styring'

En spændende artikel. En virkelig spændende artikel. Men så længe ordet styring er så populært, nytter det hele ingenting, for skabelse er nu engang noget helt andet end styring, og skabelse finder sted, når man opgiver styringen. Ikke før. Det er ganske enkelt skabelsens natur, at den ikke lader sig styre. Derfor kan samskabelse aldrig blive et styringskoncept, for når der er et styringskoncept er der en der styrer og, hvis der er en der styrer, er der ikke skabelse, men styring.

#### Læs også

18.09.15 [Velfærd](#)

#### [Tre landsbyer udvalgt til at teste ny budgetteringsmodel](#)

Landsbyrådet har peget på Aidt, Nr. Galten og Borridsø som de tre landsbyer, der får mulighed for at afprøve konceptet 'borgerbudgettering'. En budgetteringsmodel, som betyder, at pengene kommer først - og idéerne bagefter.

29.08.15 [Politik](#)

#### [Beskæftigelses- og Socialudvalget på studietur til Vancouver, Canada](#)

Politikerne i Odense Kommunes Beskæftigelses- og Socialudvalg tager i dag lørdag sammen med embedsmænd og repræsentanter fra Socialstyrelsen på studietur til Vancouver i Canada for at se på innovative projekter og indsatser inden for uddannelse, beskæftigelse, mangfoldighed og integration.

25.08.15 [Velfærd](#)

#### [Turbo på offentlig medfinansiering](#)

Ny dialogbaseret ansøgningsproces sætter turbo på både proces og udbetalinger til virksomheder, der søger medfinansiering til test og tilpasning af deres produkter hos Markedsmodningsfonden.

13.08.15 [Velfærd](#)

#### [Nyt innovationshus skal udvikle bedre velfærdsløsninger](#)

Københavns Kommunes åbner nyt innovationshus, hvor 'plejer' er død, og nye eksperimenterende metoder skal føre til bedre og billigere løsninger inden for kommunens byggeri, digitalisering og velfærdsservices.

11.08.15 [Velfærd](#)

#### [Aarhus laver forsøg med deltagerbudgetter: 200.000 til fordeling](#)

Aarhus-borgere får nu direkte indflydelse på en del af det kommunale budget på socialområdet.

#### Seneste blogindlæg

# A: civilsamfund

## Nyt studie: Kommuner holder på magten, når de samskaber



Lærke Cecilie Lindegård

4. april 2017 kl. 5:50 | 0 kommentarer



*Borgernes opfattelse af problemer og løsninger får ofte ikke meget plads, selvom kommunen på eget initiativ har inviteret dem indenfor til dialog, viser en afhandling fra RUC. [Foto: Stine Larsen / Scanpix]*

*BESIDDERTRANG: Fortællingen om magtdeling med civilsamfundet er in. Men i praksis har borgerne utroligt svært ved at få indflydelse. Kommunale ledere skaber usynlige barrierer, viser ny forskning.*

Det skorter ikke på kommunale projekter under titlen "samskabelse". Til gengæld kniber det med reelt at dele ud af magten.

Det viser en ny ph.d.-afhandling, der ser på, hvordan borgerinddragende projekter, som er sat i værk på kommunalt initiativ, i høj grad også kommer til at foregå på kommunens præmisser.



“Kommunerne får fra start skabt et glasloft – en barriere, som er svær at få øje på – som bremser borgerne i at få reel indflydelse. Barrieren handler om, at kommunen i forvejen har defineret en række ting i projektet, som det er vanskeligt at lave om på. Derfor støder borgerne hurtigt hovedet mod loftet i processen, måske uden at de selv er klar over det,” siger Anne Tortzen.

Hun arbejder til dagligt på Center for Borgerdialog og står bag ph.d.-afhandlingen fra RUC.

#### **TEMA: SAMSKABELSE**

1



**Nyt studie: Kommuner holder på magten, når de samskaber**

4. april 2017

2



**Radikale vil skabe ny politik sammen med borgerne**

13. oktober 2016

### **Tænker du radikalt anderledes?**

Glasloftet, den usynlige barriere, kommer især tydeligt til udtryk i sproget. Altså i den måde, som de kommunale ledere italesætter samskabelsesprojekterne på, fortæller Anne Tortzen.

Det viser flere eksempler fra ph.d.'en, der undersøger udvikling og forløb i tre ambitiøse samskabelsesprojekter i tre forskellige kommuner. Men der er, som Anne Tortzen understreger, tale om mønstre, som med stor sandsynlighed kan genfindes i andre kommuner.

I Ikast-Brande Kommune gik projektet under overskriften “Aktive borgere skaber den gode sagsbehandling”. Målet var i fællesskab med borgerne at finde frem til, hvordan kommunen kunne spare udgifter på sagsbehandlingen på ældreområdet ved at få borgerne til at udføre mere af arbejdet selv. Derfor inviterede kommunen til det, den kaldte “radikal innovation”.



“Og det begreb betød, at de ældre borgere og de medarbejderne, der arbejder inden for området, stort set blev sorteret fra i projektet. Ledelsen tænkte, at hvis der virkelig skulle opfindes noget nyt, måtte andre på banen end dem, der var farvet af, hvordan den daglige virkelighed så ud,” siger Anne Tortzen.

“På den måde fik man koblet de berørte og relevante parter af projektet.”

### **Ingen risikovillighed**

En afart af samme problem opstod i Holbæk, hvor kommune og borgere sammen skulle udvikle nye “bæredygtige løsninger” på børn- og ungeområdet.

I kommunens optik skulle løsningerne handle om faglig og økonomisk bæredygtighed – blandt andet fordi målet med samskabelsesprojektet var at spare 21 millioner kroner.

Men i diskussionerne med forældre og lokalsamfundsrepræsentanter blev det klart, at bæredygtighed for dem blandt andet handlede om, hvordan man kunne understøtte et levende lokalsamfund og børnenes fritidsliv.

“Men borgernes forståelse fik ikke plads, for de kommunale ledere var ikke indstillet på at åbne op for definitionen, selvom de blev udfordret på den. Der var simpelthen ikke tilstrækkelig risikovillighed,” siger Anne Tortzen.

*Hvad var ideen med at byde op til samskabelse så?*

“Meget handler om historiefortælling – at lægge et lag glasur hen over noget, der i virkeligheden handler om noget mindre sympatisk end samskabelse. Det kan kommunen få en form for legitimitet ud af, for jeg kan se, at mange borgere responderer positivt på bare at være inviteret indenfor.”

### **Forhippet på resultater**

Et andet benspænd er, at kommunerne ofte er forhippede på at nå frem til nogle hurtige og synlige resultater af samskabelsen. Projekterne har både politisk og strategisk opmærksomhed, og det forstærker behovet for at kunne pege på et klart udfald. Derfor lægger kommunen sig tidligt eller helt fra start fast på, hvilke resultater projektet skal føre til. Og det virker kontraproduktivt i forhold til at opnå reel samskabelse, forklarer Anne Tortzen:

“Forskningen viser, at samskabelse, som virkelig skaber noget nyt, først og fremmest fører til nye forståelser og forbindelser mellem mennesker. Noget temmelig usynligt, som på kort sigt ikke kan tælles, måles og vejes.”

I Ikast-Brande havde kommunen for eksempel på forhånd besluttet, at borgerprojektet skulle munde ud i et idékatalog med forslag til innovative tiltag på ældreområdet. På den måde afskar kommunen sig fra at forfølge input, der kunne tage projektet i andre – og måske bedre – retninger.

“Det endte med at blive et stendødt idékatalog, for ideerne levede ikke hos nogen i organisationen. De var et mål, som var lagt ned over projektet fra toppen fra start, men som de relevante parter ikke havde noget ejerskab til,” siger Anne Tortzen.

I Roskilde, der som den eneste case-kommune ikke havde deciderede sparetanker inde over, men hvor målet var at løfte et sårbart lokalområde, blev denne form for resultattænkning også tydelig. Her blev der sat aktivitetsmål for, hvor mange borgere kommunen ønskede at få til at deltage i forskellige aktiviteter.

En meget medie- og politikervenlig målsætning, men som ikke nødvendigvis havde noget med samskabelse at gøre, mener Anne Tortzen.

“Udfordringen er i høj grad, at kommunerne trækker systemets milepæle – årshjul, budgetvedtagelser, politiske forhandlinger og møder – ned over en proces, der kræver meget mere frirum og lang tid til dialog og forhandling.”

### **Helt vildt svært**

*Ser kommunerne ikke selv det glasloft, de skaber?*

“Nej, ikke nødvendigvis. Som kommunal leder er man så vant til at definere virkeligheden ud fra et kommunalt perspektiv, at man – uden at være bevidst om det – ikke kan lade være,” siger Anne Tortzen.

Hun understreger, at det i praksis er en “helt vildt svær manøvre” at dele ud af magten:

“Men det er dét, som er essensen af samskabelse. Det er dét, kommunen siger, den vil. Så må den også bestræbe sig på at gå i ligeværdig dialog med borgere og de frivillige og give slip på magten til at definere både problem og løsninger.”

Dyk ned i hele Anne Tortzens ph.d.-afhandling [her](#).

Samskabelse »

Ledelse »

[lindegaard@altinget.dk](mailto:lindegaard@altinget.dk)

Follow @AltingetCivil

561 followers

**FAKTA****Sådan bryder du glasloftet**

Anne Tortzen giver fem råd til den kommunale leder, der ønsker at tage livtag med den usynlige magt og forsøge at komme reel samskabelse et skridt nærmere:

1. Afstem forventningerne med dit bagland: I samskabelse kan man ikke forvente hurtige og synlige resultater, men værdien kan komme på den lange bane. Det virker hæmmende for samskabelse, hvis kommunen fastlægger mål på forhånd.
2. Overvej, om sagen er egnet til samskabelse. Er der andre parter, der har en 'aktie' i den end kommunen? Inviter alle relevante og berørte parter ind – også dem, du ikke plejer at tale med – eller som har en helt anden forståelse.
3. Præsenter kommunens interesse i sagen – og vær åben for, at det ikke er den eneste. Vær nysgerrig over for de andre parter interesser og verdensbilleder.
4. Anerkend andre typer af ressourcer end de økonomiske, for eksempel borgernes tid, engagement, netværk og hverdagsviden.
5. Vær forberedt på, at det er svært. Diskuterer løbende dilemmaer og udfordringer i samskabelse både horisontalt og vertikalt i organisationen – og lær af fejlene.

**MEST LÆSTE ARTIKLER**

---

**1. Danskerne: Drop loft over frivilligt arbejde**

---

**2. Manu Sareen i spidsen for kampen mod stress**

---

**3. Her er Danmarks 10 mest åbne storfonde**

---

**4. Europæisk folkemøde kan være på vej til Danmark**

---

[Facebook](#)[Twitter](#)[LinkedIn](#) 46[Email](#)[Mere...](#) 25

---

**0 kommentarer** [Skriv en kommentar ↓](#)





**Socialstyrelsen**

Partnerskaber  
og samarbejder  
mellem det  
offentlige og  
civilsamfundet



Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet.  
Støtte til mennesker med psykiske vanskeligheder

Publikationen er udgivet af:  
Socialstyrelsen  
Edisonsvej 18, 1.  
5000 Odense C  
Tlf: 72 42 37 00  
E-mail: [socialstyrelsen@socialstyrelsen.dk](mailto:socialstyrelsen@socialstyrelsen.dk)  
[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)

Forfatter: Socialstyrelsen  
Udgivet januar 2017

Layout: 4PLUS4

Download på [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).  
Der kan frit citeres fra publikationen med angivelse af kilde.

Trykt udgave: ISBN nr.: 978-87-93407-47-3  
Elektronisk udgave: ISBN nr.: 978-87-93407-46-6

# Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver

Af: Linda Lundgaard Andersen og Helle Hygum Espersen,  
RUC og KORA

Frivilligt socialt samarbejde, samskabelse, samproduktion og partnerskaber er alle betegnelser for forskellige typer af samarbejder imellem offentlige og frivillige indsatser. Men hvad indeholder begreberne egentlig? I denne artikel sættes fokus på forskellige former for samarbejde mellem det offentlige og civilsamfundet, og herunder deres styrker og opmærksomhedspunkter.

I Danmark har vi i de seneste år set en stigende interesse for at udvikle nye måder at etablere samarbejder mellem borgere, de professionelle og civilsamfundet i produktion og levering af velfærdsydelser. I denne udvikling opstår mange betegnelser for disse samarbejder: Samskabelse, samproduktion, partnerskaber, private-offentlige samarbejder, borgerbudgettering, netværksarbejde og ungepaneler – for at nævne nogle hyppigt nævnte. I denne artikel sættes fokus på, hvilket kontinuum af samarbejdsformer de forskellige betegnelser dækker over, og vi diskuterer, hvad der kan være af fordele og udfordringer ved de forskellige typer af samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet. I artiklen viser vi også, hvordan samarbejdsbølgen langt fra er ny, men er en tendens, der har præget velfærdsydelseernes udvikling igennem mange årtier – dog i forskellige udgaver. Aktuelt, hvor nye betegnelser og samarbejder vinder udbredelse, peger vi på, hvordan der praktiseres en pragmatisk tilgang, som er kendetegnet ved en svag metodefasthed, og vi giver en international perspektivering på de nye samarbejdsformer.

## Velfærdsydelser indlejret i samarbejde

Stat og kommuner har igennem mange årtier haft et stigende fokus på at styrke inddragelsen af borgere, og på at udvikle samarbejdet med det civile samfund. For at give et indblik i de afgørende "motorer" og styringsmæssige rammer bag de nyeste samarbejdsformer, skitserer vi kort, hvordan de seneste årtier på den ene side leder frem mod nye samarbejdsformer, herunder samskabelse, samproduktion og partnerskaber, og på den anden side udvikler styringsmæssige rammer, der udfordrer de nye samarbejdsformers udfoldelse.

I nyere tid introduceres og styrkes borgerindflydelse betragteligt igennem skiftende regerings moderniseringsprogrammer, som først etableres i starten af 1980'erne, fortsættes igennem 90'erne og start 00'erne, hvor rationalisering, effektiviseringer og markedsføring kombineres med større demokrati til personale og borgere (Andersen 2015; 2012; 1999). Her lægges grunden til en række praksisnære borgerinddragende praksisser i den offentlige sektor. Kommunerne arbejdede med forskellige varianter af brugerdemokrati og borgerinddragelse, som involverer borgere i den offentlige styring. På den ene side bestod inddragelsen i, at borgerne som kunder kunne vælge mellem forskellige serviceudbydere (markedsførelsen), og på den anden side blev brugerdeltagelsen en integreret del af de decentrale institutioner i kommunerne. Fra og med 1980'erne i forbindelse med udviklingen i retning af New Public Management som styringsparadigme indførtes, som en del af lovgivningen på for eksempel dagtilbudsområdet og skoleområdet, at borgerne deltog i forældrebestyrelser - og på specialområdet og plejehjem i brugerråd. Derved skete en delvis adskillelse af de almene behov, som vedrører os alle og er knyttet til et fælles og solidarisk princip omkring velfærdsstaten og de private og individuelle behov hos den enkelte borger (Torpe 1995). Markedsførelsen bestod således i, at den individuelle borger fik en række frie valg, og samtidig, inden for rammerne af den offentlige institutions styring, kunne få indflydelse på de offentlige institutioners hverdag. Offentlig service blev opdelt i bestiller (administration og politikere), leverandør (decentral enhed) og modtager (borgerne) i såkaldte BUM-modeller, og borgerinddragelsen - og borgerindfly-



delsen blev rammesat i de decentrale enheder. På det sociale område indføres brugerråd, og personalet udvikler i disse årtier en række behandlingsformer og organisationspraksisser, som er baseret på aktiv deltagelse og medinddragelse på en lang række områder. Også den storstilede regeringsinitierede forsøgs- og udviklingspulje (SUM-midler), der kom i 1980'erne og fortsatte lidt ind i 1990'erne sætter blus på udviklingen af bottom-up behandlingsindsatser, som var lokalsamfundsborne og igangsat af ildsjæle både i den offentlige sektor og i civilsamfundet (Hulgård og Andersen 2009).

I 1998 indføres § 115 i Serviceloven (i dag § 18 i SEL), som pålagde kommunerne at samarbejde med frivillige foreninger og påskønne og synliggøre den frivillige indsats lokalt. Mange kommuner opbyggede i den forbindelse demokratiske dialogfora, hvor kommunale medarbejdere, politikere og frivillige foreninger kunne drøfte kriterier for økonomisk støtte og andre forhold af relevans for foreningerne (Andersen, Larsen, Bisballe og Holm 2008). Samtidig begyndte man at samarbejde med de frivillige foreninger om at skabe bedre overgange og synergi mellem frivillige aktiviteter og kommunale tilbud, så det blev nemmere for borgerne at bevæge sig fra eksempelvis visiteret genoptræning til selvhjælpsgrupper og netværk i patientforeninger, eller fra social myndighedsbehandling i kommunen til frivillige fællesskaber i øvrigt.

Frem mod 00'erne kom den individuelle "bruger" af offentlige velfærdsydelser i stigende omfang i spil i de decentrale institutioner, ikke blot som en kunde med en række frie valg i afgrænsede decentrale demokratiske fora, men også som en aktiv bidragende ressource i egen løsning.

*"Hvor brugeren tidligere blev opfattet som en passiv klient eller patient, lægges der i dag i langt højere grad op til samspil og samarbejde mellem to ligeværdige parter, der begge har en interesse i at løse et problem eller fremme en udvikling – og som begge har ressourcer at tilbyde i samarbejdet" – SUS 2002.*

Brugerinddragelsen antog også dengang mange former og indeholdt alt fra at kvalificere de professionelle faglige udvikling ved hjælp af formidling af brugeroplevelser til egentlig brugerstyring, hvor brugerne har indflydelse og kompetence i forhold til mål og forløb inden for de decentrale offentlige institutioners rammer (SUS 2002). Begreber som "brugeroplevet kvalitet" og "brugerdreven innovation" (Sørensen 2010), hvor brugere udvikler nye eller forbedrer eksisterende produkter og services, og komplementerer faglige medarbejdere, bliver almindelige (Sørensen 2010). I tillæg hertil bliver det især på socialområdet almindeligt at arbejde med forskellige former for "empowerment", der direkte oversat betyder "at sætte i stand til og give magt til" (Andersen 2014). Empowermentprocesser vil ikke alene inddrage individuelle borgere i egne løsninger, men også øge den enkelte borgers subjektive handlingskapacitet ved at have fokus på såvel det subjektive og personlige som de mere samfundsskabte socio-økonomiske og strukturelle livsbetingelser, der skaber marginalisering og ulighed. At skabe social forandring "og sætte i stand til og give magt til" bliver i dele af den kritiske empowerment forståelse ikke alene set som en individuel og subjektiv proces, på decentralt niveau, men også som en kollektiv og samfundsforandrende proces, på et mere generelt niveau. Empowerment indgår som elementer i behandling og indsats, hvor borgere og brugere skal blive mere selvstyrende og selvkørende og præger stadig store dele af socialområdet i kommunerne i dag i form af forskellige varianter af "recovery" tilgange.

Nogle peger på, at New Public Management i de senere år er blevet kritiseret for, at offentlige ledere har fået for meget magt på bekostning af politikere, borgere og serviceleverandører (Bovaird 2005). Derved er der opstået et behov for at styrke den demokratiske deltagelse af borgere og opnå demokratisk legitimitet af løsninger, der rækker ud over det decentrale niveau af de kommunale organisationer. Med baggrund i stigning i kompleksiteten af udfordringer er det yderligere blevet væsentligt at etablere en mere "holistisk" tilgang til services funderet i netværkssamarbejde mellem aktører frem for traditionel planlægning og mål- og effektstyring (Greve 2002, Torfing og Sørensen 2011). På den baggrund eksperimenteres der i de senere år med nye

styreformen, som flere forskere har identificeret som New Public Governance (Boavird, 2005 & 2009, Pestoff 2010). New Public Governance udfoldes sideløbende med New Public Management og etablerer andre rammer end bestiller-udfører-motager-modeller for borgernes demokratiske deltagelse og for tværgående samarbejde mellem kommuner og civilsamfund. Frem for at arbejde med forskellige varianter af målstyrede indsatser skaber New Public Governance resultater i højere grad ved at etablere samarbejder på kryds og tværs mellem forskellige aktører. På denne måde skabes læring og ny viden, og der styres mod at samle og aktivere flere forskellige ressourcer (Boavird & Löffler 2009, Espersen og Andersen 2016). I praksis betyder det, at omfanget af deltagelsesrum og samarbejdspartnere får en selvstændig værdi i New Public Governance.

I New Public Governance er det i selve deltagelsen af borgere og interessenter, at der skabes viden og ressourcer og demokratisk legitimitet, og dette er dermed selve forudsætningen for at kunne skabe resultater. Begge styringsparadigmer eksisterer i dag side om side og skaber vanskelige rammer for etablering af samarbejder. Når organisationer er mål- og rammestyrte af New Public Management kan det være svært samtidig at være responsiv og forhandle ny mening med frivillige foreninger og borgere. Når indsatser er planlagt på forhånd af "bestillere", kan det være svært at samarbejde med borgere og foreninger om både viden og ressourcer. Det kan betyde, at de horisontale samarbejder tager form af implementering af allerede fastlagte mål og ikke i tilstrækkeligt omfang får bragt den samlede mængde af viden og ressourcer i spil, hvilket vanskeliggør opnåelsen af resultater.

Nedenstående tabel illustrerer de centrale forskelle på New Public Management og New Public Governance (Boavird & Löeffler 2009), som p.t. eksisterer side om side, og skaber rammer for, hvordan samarbejder kan udfoldes i praksis, og som i forskelligt omfang samtidigt/oftest interagerer og supplerer hinanden.

**Tabel 1: Overblik over kernelementer i New Public Management og New Public Governance**

Kerneelementer	New Public Management	New Public Governance
<p><b>Ledelse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisatorisk lederskab</li> <li>▪ Sætte retning og mål</li> <li>▪ Lave politik og strategi</li> <li>▪ Motivere gennem objektive mål og resultatbaseret styring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brug af netværk som strategisk ledelsesværktøj</li> <li>▪ Samlet blik på ressourcer, interesser og vidensformer. Ledelse af netværk og samarbejder</li> <li>▪ Forhandlings- og netværksledelse</li> <li>▪ Skabe værdier, der er i overensstemmelse med borgere og interesser</li> <li>▪ Balancere strategiske interesser</li> <li>▪ Motivere ved, at medarbejdere bruger en bredere vifte af kompetencer, der er tilpasset både egen organisation og lokalsamfund</li> </ul>

Kerneelementer	New Public Management	New Public Governance
<p><b>Styring</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offentlige myndigheder bestiller og udbyder offentlige services – civilsamfund og private virksomheder er leverandører – civilsamfundet er på kontrakt. Borgere er kunder med "frie valg"</li> <li>▪ Resultatbaseret styring med målbare mål og incitamentsstrukturer</li> <li>▪ Fokus på at levere services til borgerne ved hjælp af tydelighed omkring mål og ønskede resultater samt konkurrenceudsættelse af services</li> <li>▪ BUM-opdeling af serviceproduktion i bestillere (politikere og forvaltning), udførere (institutioner og enheder) og modtagere (borgerne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Civilsamfund, borgere og virksomheder er partnere – civilsamfundet er medproducent af offentlig styring. Offentlige, private og civile organisationer samarbejder om fælles udfordringer</li> <li>▪ Målinger og evalueringer på tværs af samarbejdspartnere og sammen med samarbejdspartnere</li> <li>▪ Opbygge tillid og transparens gennem demokratisk dialog</li> <li>▪ Både politikere, forvaltning og medarbejdere i lokale enheder har en politisk forhandlerrolle</li> </ul>
<p><b>Borger og medarbejderroller</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Borgeren som kunde med en række frie valg</li> <li>▪ Offentlige medarbejdere er leverandører af service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Borgeren som aktiv medskaber</li> <li>▪ Offentlige medarbejdere som facilitatorer af netværk omkring skabelsen af services/løsninger</li> </ul>

Kerneelementer	New Public Management	New Public Governance
<b>Servicekvalitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokus på at levere den bedste og ensartede faglige servicekvalitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokus på, at services skaber livskvalitet og skabes sammen med borgere og samarbejdspartnere i forhandlinger</li> <li>▪ Borgeren som ekspert og medproducent af løsninger</li> </ul>

## To velkendte samarbejdsformer: Frivilligt socialt samarbejde og partnerskaber

Som vi lige har vist, er den fornyede interesse for at gennemføre samarbejder mellem borgere og professionelle, og mellem kommune og civilsamfund, ikke et nyt fænomen, men følger i kølvandet af en lang samarbejds tradition. Det er derfor interessant at stille skarpt på, hvad disse nye begreber tilbyder. Dette overblik bidrager vi til ved at sammenstille de nyere former for samarbejder: Samskabelse og samproduktion med de velkendte: Frivilligt socialt samarbejde og partnerskaber. Formålet er her dels at tegne konturerne af disse samarbejdsformer, men også at indkredse ligheder og forskelle, samt styringsmæssige karakteristika og muligheder og udfordringer. Vi lægger ud med samarbejdet med civilsamfund og de frivillige og partnerskaber, som har en lang national såvel som international historie.

**Tabel 2: Overblik over frivilligt socialt samarbejde og partnerskaber**

Frivilligt socialt samarbejde	Partnerskaber
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Civilsamfund og frivillige arbejder sammen med private og offentlige aktører</li> <li>▪ Det frivillige og civilsamfund som en særlig indsats og med egen autonomi – det frivillige som komplementært til offentlig velfærd</li> <li>▪ Det offentlige igangsætter særlige støtteordninger for frivilligt arbejde og etablerer indsatser, som trækker på frivillige ressourcer</li> <li>▪ Stigende andel af aftalebaserede samarbejder og kontrakter om leverancer mellem det offentlige og civilsamfundet, udliciteringer og konsortiaftaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partnerskaber er en samarbejdsform med et kontinuerligt aktivt engagement hos de bidragende parter og en vilje til at forhandle løsninger</li> <li>▪ Kombinerer kontraktformen med offentlige, private og civile aktører der arbejder sammen i en projektorienteret forpligtelse på en bestemt forestillet fremtid</li> <li>▪ Partnerskaber udfoldes omkring en afgrænset og konkret aktivitet eller problem, defineret tidsramme og metoder, som partnerne har udviklet i fællesskab</li> <li>▪ Kræver tid, ressourcer og prioritering at etablere, men stor synergieffekt, når det lykkes</li> </ul>

### Frivilligt socialt arbejde

Det frivillige sociale samarbejde har i et historisk perspektiv været med til at udvikle velfærdsarbejdet i Danmark. Fra at være mere entydigt rodfæstet og udfoldet i civilsamfundet i en parallel og komplementær relation til staten og kommunerne, hvor det frivillige arbejde ser sig selv som aktiviteter som føjer sig til og ikke erstatter offentlig velfærd, ser vi i dag i stigende omfang, at frivillige er knyttet til offentlige praksisser og indgår i offentlige politikker. Mens civilsamfundet og det offentlige tidligere i højere grad arbejdede med klart adskilt rolle- og opgavefordeling, ser vi i dag i højere grad, at de samarbejder

og etablerer fælles praksis. Civilsamfundet og de frivillige kan være attraktive samarbejdspartnere til det offentlige i kraft af deres uegennyttige, nære og til-lidsfulde relation til borgerne og i kraft af deres fundering i deltagelsesdemo-krati. Civilsamfundets arenaer beror, i højere grad end det offentlige, direkte på borgernes interesser og engagement. Deres organisering består oftere af deltagelsesdemokrati, hvor adgangen til direkte indflydelse gennem handling og demokratiske strukturerer ofte er kort. Derudover består civilsamfundets interaktion med borgerne ofte af, at de dels selv er borgerne, dels organiserer sig ved hjælp af netværk, lokalt eller nationalt. På baggrund af forskningen i civilsamfund og de frivillige fremhæves en lang række af styrker ved et sam-arbejde: Både borgere, frivillige organisationer og professionelle og kommuner udtrykker en udbredt oplevelse af synergi, merværdi og fælles kraft: Når flere partnere går sammen kan man i fællesskab realisere flere resultater, større muligheder for innovation og bedre velfærds løsninger og mere engagement (Espersen og Andersen 2016). Der er en forventning om, at man i højere grad kan skabe løsninger, der fleksibelt kan imødekomme borgernes behov og løse komplekse udfordringer, og at man kan komme tættere på borgerne og forny velfærden. Ved at samarbejde skabes en erfarings- og videndeling, og man styrker motivation og iverdigdom hos både borgere, professionelle og frivillige. Derudover skabes en netværksorganisering med demokratiske forenings-komponenter gennem de frivilliges kultur, traditioner og samværsformer, der kan forankre løsninger i lokalsamfundets ressourcer og skabe overgange og sammenhænge i tilbud.

Den landsdækkende forening "Cykling uden alder" er et eksempel på et samarbejde mellem en lang række kommuner og en frivillig forening. Frivilli-ge cykelpiloter tager på cykelture med beboere, pårørende og personale på plejehjem og andre institutioner, og skaber netværk, livsglæde og inspiration for alle parter. I andre eksempler tager samarbejdet form af leverandøraf-taler. Når de frivillige organisationer Settlementet og Sydhavnskompagniet i København træner og opkvalificerer ledige udsatte borgere, udfoldes det i tæt sammenhæng med lokalsamfund, frivillige og virksomheder og i et kontrakt-ligt forhold til Københavns Kommune, hvorved indsatsen komplementerer den



kommunale beskæftigelsesindsats. Begge samarbejdsformer er eksempler på frivilligt-offentligt samarbejde, hvor parterne ønsker at opnå en merværdi ved at samarbejde, og samtidig arbejder adskilt og i hvert sit system.

Samarbejdet mellem det offentlige og de frivillige har også resulteret i en række kritiske analyser og forskningsresultater. Civilsamfundsforskere har påpeget, at det frivillige sociale arbejde måske i høj grad fungerer på markedets betingelser (Ibsen, Boje og Fridberg 2008). Der ses en tendens til, at man i stigende grad begynder at betragte sine medlemmer som "serviceudøvere" på et marked, tilskyndet af den kontraktkultur, som består af aftaler om bestemte leverancer, som det offentlige i stigende grad involverer de frivillige organisationer i via puljer og kontrakter (Lorentsen 1999; Wijkström 2010). Denne kontraktkultur med det offentlige har blandt andet betydet, at mange frivillige initiativer og samarbejder, for at leve op til forventningerne, kommer til at ligne det offentlige i deres organisering, arbejdsform og struktur (Hulgård 2007). Hermed opstår et væsentligt paradoks i de frivillige/offentlige samarbejder. Frivillige sociale organisationer inddrages ofte som samarbejdspartnere i det offentlige, fordi de virker uden regler og restriktioner og fremmer særlige kvaliteter ved at benytte sig af netværk og samvær. Men for at være attraktive samarbejdspartnere for det kommunale og politiske system, og få midler og støtte, må organisationerne udvikle samarbejder, som indordner sig under regler og restriktioner og ønsker om bestemte leverancer, som i mange tilfælde peger i modsat retning og vanskeliggør opnåelsen af synergieffekter (La Cour og Lindberg 2006, La Cour 2014, Espersen og Andersen 2016). Nyere forskning peger på, at det sociale og frivillige samarbejde i dag er mere styret af individuelle interesser og nyttebetragtninger frem for den klassiske uegenlystige indsats – og dermed er disse samarbejdsformer måske under forandring (Espersen og Andersen 2016). Andre forskere har dog vist, at netop samarbejdet i det frivillige sociale arbejde rummer elementer af civil modstand over for styring og kontrol, fordi frivillige selv dirigerer deres engagement og er vanskelige at fastholde, hvis der er for megen kontrol og afrapportering (Ibsen, Boje og Fridberg 2008).

## Partnerskaber

Mange frivillig-offentlig samarbejder organiseres i partnerskaber, der kan have forskellige grader af formaliserede aftalerammer og rollefordelinger. Vi inddrager her forskellige definitioner og betoner, at partnerskaber som aftaleramme har været anvendt i flere årtier under forskellige benævnelser: Sociale partnerskaber, private-offentlige partnerskaber, tværsektorielle partnere eller sociale alliancer (Espersen og Andersen 2016). Mange forskere har undersøgt partnerskaber, der fra 1990'erne og frem italesættes som tværsektorielle samarbejder, der går på kryds og tværs af den offentlige, private og civile sektor og på tværs af de administrative sektoropdelinger i kommunerne (eks. Hjære 2005; Andersen Åkerstrøm 2006; Selsky & Parker 2005; Herlin og Thusgaard 2013; Fotaki 2011). Partnerskaber kan beskrives som en særlig form for styring og samarbejde, der både trækker på en kontraktkultur, hvor partnerskaber skal levere i forhold til nogle målsætninger, til en aftalt tid og med definerede ressourcer. Men partnerskaber kan også trække på netværksbaserede New Public Governance-udviklingslogikker, hvor fokus er på ligestilling i fælles måludvikling og -definition mellem deltagende civile og offentlige partnere. I et sådan perspektiv kan denne inspiration muliggøre et mere holistisk perspektiv på, hvordan opgaver defineres og løses (Andersen Åkerstrøm 2006). Andersen Åkerstrøm formulerer dette således:

*”Partnerskaber mellem det offentlige og de frivillige synes at give et svar på, hvordan man kan forene de frivillige organisationers systemiske uafhængighed og kritiske kraft med det offentliges ansvar for velfærdssamfundets helhed” (Andersen Åkerstrøm 2006:11).*

Hjære beskriver, hvordan partnerskaber er kendetegnet ved:

*”... et struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret frivilligt samarbejde mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle (nye) sociale aktiviteter” (Hjære 2005:15).*

Mens Selsky og Parker forstår partnerskaber som:

*“... tværsektorielle projekter der etableres med det formål eksplicit at adressere sociale problemstillinger og formål, der kræver partnernes aktive og fortløbende engagement” (Selsky & Parker 2005:850).*

Alle tre definitioner forstår partnerskaber i relation til tværsektorielt samarbejde for sociale, sundhedsmæssige eller miljømæssige formål. Udviklingspotentialet udfoldes i kraft af synergi mellem aktører fra forskellige sektorer og fælles mål. Partnerskaber er på den måde designet til at kombinere kontraktlighed med den udvikling, der kan opstå, når forskellige aktører arbejder sammen i en projektorienteret forpligtelse på en bestemt forestillet fremtid (Andersen Åkerstrøm 2006), hvorved der sker en kombination af New Public Management og New Public Governance. Partnerskaber tager ofte form af tidsbegrænsede projekter omkring et samfundsproblem, der enten udvikler nye løsninger eller forbedrer eksisterende og er derfor sjældent en del af aktørernes drift. Eksempelvis var “Projekt Ældres Netværk” et partnerskabsprojekt, der i årene 2007–2009 arbejdede med at forebygge ensomhed blandt ældre i et partnerskab mellem fem frivillige organisationer og Københavns Kommune. Arbejdet var organiseret i en projektgruppe, der på baggrund af synergi og fælles læring mellem de involverede aktørers viden og erfaringer støttede forskellige civile initiativer inden for formålet (Læssøe, Nørtoft og Pedersen 2010). Partnerskaber kan udfoldes omkring konkrete aktiviteter mellem frivillige organisationer og enkelte driftsenheder i kommunen, eksempelvis mellem biblioteker og frivillige organisationer om frivillige læsevenner. De kan udfoldes omkring kommunale beskæftigelsesindsatser og frivillige mentorordninger eller mellem flere forvaltningsenheder og flere frivillige organisationer og private firmaer omkring aktiviteter, der for eksempel har til formål at forebygge social ulighed i sundhed. Men til forskel fra et samarbejde med frivillige sociale foreninger og civilsamfundet (ovenfor), skal partnerskaber have en mere klart afgrænset og konkret aktivitet eller problem at adressere, en defineret tidsramme og metoder, som partnerne har udviklet i fællesskab.

Partnerskaber er en samarbejdsform, som kræver et kontinuerligt aktivt engagement hos de bidragende parter og en vilje til at forhandle om løsninger (Andersen Åkerstrøm 2006). Forskning viser, at både private, civile og offentlige aktører kan høste udbytte af partnerskaber, når de lykkes. Virksomheder kan opnå konkurrencemæssige fordele, udbygge deres Corporate Social Responsibility-profil, bidrage til løsning af samfundsmæssige problemer og skabe social innovation. Civilsamfundsorganisationerne kan tilføres nye og flere ressourcer, udvikle bedre opgaveløsninger med inddragelse af flere relevante aktører samt få større samfundsindflydelse og gennemslagskraft (Herlin og Thusgaard 2013; Fotaki 2011; Selsky og Parker 2005). Offentlige aktører kan også sikre en bedre opgaveløsning, da flere tværgående partnere kan bidrage til kvalitet og udbytte, som ikke traditionelt er en del af det offentliges virkefelt og arbejdsmåder (Andersen, m.fl. 2007; Andersen, m.fl. 2008).

Samtidig rummer partnerskaber også udfordringer og begrænsninger. Det kan være svært for meget forskellige aktører med forskellige kerneopgaver, mål, økonomiske rammer og styrings- og samarbejds kulturer at arbejde sammen. Eksempelvis viser evalueringer af partnerskaber, at forskelle mellem frivillige, som arbejder i fritiden, over for virksomhedsansatte, som arbejder i dagtimerne, samt mangel på prioritering af ressourcer og personaletid fra aktører, kan udtynde resultater (Andersen 2012). Manglende opbakning og afklaring blandt topledelsen hos de involverede aktører kan også begrænse partnerskabets handlerum, og et dalende engagement hos de involverede kan udtrykke sig i svingende mødedeltagelse (Andersen 2012; Høyer-Kruse, mfl. 2008). Det kræver tid og ressourcer at investere i et partnerskab, og nogle gange vurderer de deltagende aktører, at vanskeligheder, råderum og ressourcebehov ikke står mål med (det forventede) udbytte. I nogle tilfælde sættes borgere ikke i centrum gennem indflydelse på ydelser, idet mange partnerskaber lukker sig om de udførende professionelle kommunale eller private aktører (Fotaki 2011). Et ligeværdigt samarbejde er udfordrende at realisere i lokale praksisser, da de større strukturelle og samfundsmæssige rammer ikke adresseres i partnerskabet. Mange partnerskaber arbejder derfor som oftest på det offentliges nåde, så at sige, idet midler, målstyring,

kontrol og evalueringer er bestemt af den offentlige ledelse og tilhørende politikker (Espersen og Andersen 2016). I det krævende arbejde for at få skabt løsninger og indsatser, som alle aktører kan stå inde for, kan der ske en forsimpning af opgaverne (La Cour 2014), og man kan risikere alene at arbejde om implementeringen af opgaverne på decentralt leverandørniveau, frem for at samarbejde om udvikling og implementering.

Vi kan altså på tværs af disse to samarbejdsformer trække følgende frem: Frivilligt socialt samarbejde er et mangeartet og veletableret fænomen, som over et historisk perspektiv har været medskabende af velfærdsstaten. I nyere tid er det frivillige sociale samarbejde under forandring. På den ene side er frivilligt socialt samarbejde nu på nye måder en del af velfærdsstatens "maskinrum" som samarbejdspart i en lang række forskellige indsatser, hvilket skaber merværdi og synergi. På den anden side er der en tendens til, at samarbejdet udfoldes som midlertidige sammenhænge i indsatser, hvor parterne forbliver "på hver sin banehalvdel" og primært samarbejder om "leverancer" på decentralt niveau, hvorved ikke alle potentialer forløses. Omvendt har partnerskaber i Danmark været en mindre benyttet samarbejdsform sammenlignet med internationale erfaringer. Partnerskaber er dog lovende i deres potentielle resultat, men det er samtidig tidskrævende og kræver vedholdenhed.

## To nye samarbejdsformer: Samskabelse og samproduktion

Som nævnt tidligere har vi i det seneste årti set en stigende international såvel som dansk interesse for samskabelse og samproduktion, og vi vil derfor placere disse på landkortet gennem et kort rids og perspektivering af deres rødder.

**Tabel 3: Overblik over co-creation og co-production**

Co-creation = Samskabelse	Co-production = Samproduktion
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Borgere inviteres som partnere = aktive og autoritative samarbejds-partnere med offentlige myndigheder eller private aktører</li> <li>▪ Dialog på tværs af forskelle skaber større indsigt, forståelse og læring med dialogpartnere i ligeværdige situationer</li> <li>▪ Ofte ad hoc og kortere inddragelse i forskellige faser i samarbejdsprocessen</li> <li>▪ Designtænkning er eksempel på co-creation som inddragelsesmetoder</li> <li>▪ Adresserer og omformer i mindre grad magt og styring</li> <li>▪ Har rødder i forskning om forretnings-, marketingsstrategi og kommunikation, hvor forbrugere/kunder transformeres fra passive til aktive som medskabere af produkter og indsatser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ligeværdigt og kontinuerligt samarbejde om at udvikle, gennemføre og evaluere velfærdsydelser i en samlet kæde eller cirkelbevægelse som kan gentages – kan gennemføres som 1:1 eller som flere til flere personer og aktører. Ofte i et længere tidsperspektiv og uden projektkarakter</li> <li>▪ Kan udfoldes som både samproduktion, samledelse og samstyring, og på både mikro-, meso- og maktoniveau af organisationer</li> <li>▪ Adresserer magt og styring og kan være transformativ i forhold til roller</li> <li>▪ Tager form af en "produktionsform" frem for en inddragelsesmetode</li> <li>▪ Har rødder i sociologisk, mikroøkonomisk, netværks- og civilsamsfunds forskning</li> </ul>

I **samskabelse** inddrages borgere af velfærdsydelser som aktive og ligeværdige stemmer af offentlige myndigheder. De inddrages i enten at videreudvikle eller forbedre velfærdsydelser eller i udvikling af nye initiativer og deltagelse i politiske processer og beslutninger. Fokus er her at facilitere og udvikle dialog på tværs af forskelle, kvalificere problemudpegning, og at skabe indsigt, forståelse og læring mellem forskellige aktører. Samskabelse er ved at etablere

sig som en hyppig anvendt tilgang. En lille mosaik af eksempler viser, hvor vidtspændende fænomenet er:

Københavns kommune har etableret ungepaneler, som de betegner "brugerplatforme og samskabelse". Nikolaj Kunsthal har eksempelvis etableret æstetisk læring og kunstnerisk samskabelse som veje til inklusion og medborgerskab for deres brugere og besøgende. I mange kommuner indgår forældre til børn med handicap, professionelle og politikere i dialog om samskabelse af offentlige indsatser organiseret typisk som halve eller hele dage med et tema. I Århus Kommunes projekt: "Gentænk Landsbyen" indgår kulturel samskabelse med borgerbudgettering som et delement, hvor borgere inden for en bestemt økonomisk ramme skal udvikle prioriteringer, indhold for investeringer og nyudvikling af indsatser. Fagforeningen BUPL har gennemført et forskningsprojekt om daginstitutioner, som de benævner som co-creation og medforskning med personale, børn og forældre. I KL's strategi om den nye kommunale ledelsesform indgår samskabelse og samarbejde med frivillige som et væsentligt tema i nyere kommunale ydelser og samarbejdsformer.

Samskabelse kan altså indgå som ad hoc diskussions-arenaer i mange faser af etablerede og nyudviklede indsatser (Andersen 2016; Espersen og Andersen 2016). Et andet område, hvor samskabelse vinder indpas, er i bestræbelserne på at samskabe politik og forny demokratiseringsprocesser mellem borgere, professionelle og politikere (Sørensen, 2016; Sørensen og Scheibel 2016; Torfing og Sørensen 2015). Her er samskabelse positioneret som redskab til at revitalisere politikudvikling og velfærdsydelser med borgerne, stimulere nye partnerskaber gennem ligeværd og innovation i løsninger af en række indsatser (Sørensen, 2016; Sørensen og Scheiber 2016).

**Samproduktion** kan i forhold til samskabelse beskrives som længerevarende og mere helhedsorienteret ligeværdigt samarbejde mellem borgere, og andre aktører om at udvikle, gennemføre og evaluere velfærdsydelser. Man kan beskrive samarbejdet som en kæde- eller cirkelbevægelse, der kan gentages, og

hvor borgeren inviteres ind i "maskinrummet" af de offentlige ydelser (Andersen 2016; Espersen og Andersen 2016).

Københavns Kommune har for eksempel i en tre-årig projektperiode etableret et samarbejde med en gruppe af forældre til børn med handicap, den kommunale fagforvaltningsledelse, børnehaveledere og pædagoger, om at indføre en ny intensiv behandlingsform for børn med autismspektrumforstyrrelser, hvor forældrene også anvender den nye behandlingsform i hjemmene. En forældregruppe deltager i styring og udvikling af indsatsen sammen med kommunens ledelse og børnehavelederrepræsentant (Højland, Malmgren, & Hansen 2007). Et andet eksempel kan findes i Sverige, hvor en gruppe forældre i en svensk børnehave varetager en række funktioner i børnehaven som rengøring, regnskaber og områdevedligeholdelse, mens det pædagogiske personale varetager det pædagogiske arbejde (Pestoff 2014; Vamstad 2012 & 2015).

Inden for stofbehandling i Sverige har samproduktion ført til udviklingen af et peer-to-peer-støttesystem, hvor stofmisbrugere kan støtte hinanden i at udvikle hverdagspraksisser, som kan indgå i en recovery-strategi (Vamstad 2015). Selve realiseringen af samproduktion kan antage mange former, som vores eksempler viser: Co-production, co-management og co-governance, altså samproduktion, samledelse og samstyring (Pestoff og Brandsen 2009:8; Pestoff 2014). Det vil sige, samproduktion kan udfoldes i problemformuleringsfasen, produktionsfasen og i en efterfølgende evalueringsfase. Samproduktion rummer yderligere den kompleksitet, at det kan gennemføres i et 1:1-forhold – for eksempel mellem en borger og en velfærdsprofessionel inden for pleje eller sundhed, design eller service, og hvor selve ydelsen modelleres og udvikles mellem disse to som samproduktion. Samproduktion kan også gennemføres via grupper af borgere og brugere der samarbejder med grupper af professionelle og embedspersoner om udvikling, leverance og evaluering af velfærdsydelser. I disse eksempler tydeliggøres det, at samproduktion positionerer borgere, som aktive bidragydere med viden og erfaring som ofte kan anvendes til at kvalitetsforbedre ydelser (Needham & Carr 2009).



De to begrebers oprindelige udspring og rødder kan også belyse deres forskelle. De trækker på forskellige traditioner, som antyder deres oprindelse – og måske også deres horisont. Men for begge former gælder det, at der aktuelt finder en nyttegning sted i praksis såvel som i forskning. Samskabelse har rødder i en markedspraksis og forskning om forretnings- og marketingsstrategi samt kommunikation, hvor interessen har været rettet imod at forstå, hvordan nyere udviklinger i roller og relationer mellem forbrugere/kunder og vareproducerende virksomheder udvikler sig (Grönroos 2011; Humphreys & Grayson 2008). I "co-creation" peges på, hvordan købere og forbrugere af varer og produkter transformeres fra at være passive forbrugere til i højere grad at være aktive som medskabere af produkter. Digitale produkter byder for eksempel på en lang række af samskabende processer og produkttilpasninger og marketingskampagner investerer derfor i at knytte bånd og relationer mellem produkt og forbrugere igennem kontinuerlig samskabelse. Et centralt begreb er her den værdiskabelse, som ethvert vareforbrug repræsenterer. Forbrugere overfører en værdi til et produkt på samme måde, som de også er medskabere af mere eller mindre værditilførsel i deres interaktion og omgang med produktet.

Samproduktion har rødder i sociologisk, mikroøkonomisk, netværks- og civilsamfundsforskning og trækker på en bred palet af disse positioner, som kombineres forskelligt. Heri ligger oprindeligt, blandt andet via Elinor Ostroms forskning, en påpegning af, hvordan borgere, lokale offentlige entreprenører og offentligt ansatte på mange måder engagerede sig i mikro-interaktioner i deres lokalsamfund. Og dermed faktisk forbandt sig med de offentligt ydelser og velfærd og sikrede, at disse funktioner kunne gennemføres og fungere (Ostrom 1996). Siden da har samproduktion som begreb udviklet sig gennem manges bidrag – sociologisk og politologisk som samfundsfænomen og som en del af styringsmekanismer (Bovaird & Löffler 2012; Pestoff 2009), som velfærdsydelser inden for særlige områder (Needham & Carr 2009), som civilsamfundsforskning (Pestoff, Brandsen og Verschuere 2012) og som professionsforskning og frivillighed (Brandsen & Honingh 2015).

Samproduktion er omgærdet af store forhåbninger som eksempelvis *"en demokratisk arkitektur for velfærdsstaten"* (Pestoff, 2008), *"en myndiggørende, potentielt transformerende og magtdelende praksis mellem professionelle og brugere"* (Needham & Carr 2009), *"revolutionerende samarbejdsrelationer mellem lokalsamfund og velfærdsleverandører med borgeren i centrum"* (Fotaki 2011) og *"som forbedring af borgerens outcome, når magt og roller transformeres"* (Needham & Carr 2009). Men næsten i samme åndedrag oplistes problemerne. Begrebet er på mange måder et heterogent paraplybegreb, hvilket betyder at det i praksis kan udfoldes på mange måder. I praksis kan der således være en risiko for, at det bliver operationaliseret med meget forskellige formål: Er det et politisk værktøj eller en implementering af politiske idéer, eller er det individer eller organisationer, der samproducerer om problemformulering og løsning? Er samproduktion en anden måde at få implementeret nogle offentlige opgaver i en produktion af disse, eller udfoldes samproduktionen med en høj grad af fælles indflydelse og synergi til følge? Samproduktion kan føre til større borgerinddragelse, mere empowerment og dermed skabe en større tilfredshed og moralsk ejerskab og større personalisering af velfærdsydelser, men arbejdsformen bringer også markedsvalg og mekanismer ind i offentlige velfærdsydelser (Brandsen, Pestoff & Verschuere 2014). Nogle taler endda om jernhånden i en fløjlshandske (Fotaki 2011).

Fra internationalt hold peger kritikken på, at samproduktion ikke altid reducerer omkostningerne gennem synergi- og innovationseffekter, men kan forskyde omkostninger til brugere og borgere (Fotaki 2011), og at der ofte er et gab mellem retorik og realiteter, hvor samproduktion ikke altid leverer de forestillede resultater (Brandsen, Pestoff & Verschuere 2014). Samproduktion kan også favorisere grupper af borgere, som inddrages mere og mere, og med prioritering af deres interesser på bekostning af almenvællets interesser kan det være med til at skabe en forøgelse af ulighed mellem borgere (Brandsen, Pestoff & Verschuere 2014). Også de fagprofessionelle kan føle sig underkendt og modsætte sig, at utrænede og uerfarne borgere skal bidrage til produktionen af offentlig velfærd, eller de kan udfordres af de nye brugerpositioner (Crawford, Rutter og Thelwall 2004; Fotaki 2011). Endelig kan myn-

digheder og borgere gradvist udvikle forskellige opfattelser af velfærdsydelsers formål, form og indhold, og dette kan føre til konflikter og til en uheldig politisering af serviceproduktionen (Taylor 2003). Nogle forskere betoner endvidere, at både medarbejdere og borgere "skal empowers" for at samproduktion kan fungere i praksis (Needham og Carr 2009).

Danske forskere fremhæver, at der nærmest er tale om et "collaborativt turn" i Danmark – en drejning mod et særligt samarbejdsmantra, hvor samskabelse og samproduktion nu indgår i enhver strategi og tale fra kommunale ansatte, konsulenter eller civilsamfundsaktører. Praksis viser dog, at der ikke er særlig stor viden om, hvad der kendetegner de to samarbejdsformer, hvordan de adskiller sig fra hinanden, og betegnelserne blandes ofte sammen. Det ser også ud til, at den udbredte praktisering af dette har en slagside mod en mere pragmatisk anvendelse, forstået således, at samskabelse dominerer på bekostning af samproduktion altså, at det er kortere ad hoc-inddragelser frem for det mere langsigtede og forpligtende (Andersen, 2016; Andersen & Espersen 2016). Det er altså vanskeligt at realisere en vis grad af metodefasthed, da der ikke er mange metodebeskrivelser eller manualer på dansk, men primært internationale case-beskrivelser med delvise metodegennemgange og modeller (Nesta Innovation Unit 2012; Loeffler m.fl. 2012).

## Afslutning

Helt fra velfærdsstatens tidlige fokus på samarbejder med frivillige foreninger og bruger- og borgerinddragelse kan der udpeges utilstrækkeligheder forbundet med, at inddragelsen og samarbejdet (alene) foregår på decentralt niveau eller består i at skabe overgange og sammenhænge mellem arenaer og tilbud. Frivilligt samarbejde og partnerskaber har forsøgt at "overskride" sektorgrænser ved at etablere synergieffekter og nye handlerum for borgere, kommunale og frivillige aktører i mellemrummet mellem autonome organisationer i parallelle indsætter, mens decentrale demokratiske strukturer har skabt

offentlige tilbud, der i højere grad kunne imødekomme de frivillige foreninger og borgernes ønsker og behov.

Samskabelse og samproduktion, som de nye samarbejdsmodeller, bygger videre på de tidlige erfaringer med samarbejder og brugerinddragelse og går skridtet videre i sit fokus på borgere og frivillige foreninger som en ligeværdig medskaber af løsninger for offentlige instanser. Ved i højere grad at skabe rum for fælles praksis og forhandling af mening mellem offentlige og frivillige aktører, og borgere, og søge at overskride udfordringer forbundet hermed, stiller samskabelse og samproduktion helt nye krav til både kommunale og frivillige aktører om at udvikle nye fælles platforme. Både medarbejdere og borgere skal indtage nye roller.

De samskabelsesforløb, som varer for eksempel en halv eller hel dag, kan kvalificere både problemforståelse og opgaveløsning, og skabe læring og merværdi, men kan ikke grundlæggende transformere og ændre magtbalancer og inkorporere nye demokratiske deltagelsesarenaer for borgere. Samproduktion baserer sig i højere grad på erfaringer med gensidig afhængighed mellem aktører i et længere tidsperspektiv, og rummer, som den kritiske empowermenttilgang, potentialer for at ændre magtbalancer og transformere aktører og udsatte borgergrupper. Men samproduktion rummer også risiko for, at de selvsamme ændrede magtbalancer blot forskyder udgifter og udfordringer til borgerne og skaber nye, eller forstærker eksisterende, sociale udfordringer. Valg af samarbejdsform, frivilligt socialt samarbejde, partnerskaber, samskabelse eller samproduktion stiller i varieret omfang krav til de styringsmæssige rammer og villighed til forhandling. Især samskabelse og samproduktion stiller krav om fleksible styringsmæssige rammer.

Handler det om, midlertidigt at få kvalificeret, videreudviklet eller konkretiseret en problemforståelse eller en opgave, er samskabelse et godt valg. Ønsker man at afprøve eller skabe et nyt tidsbegrænset projekt, der stiller krav om forskelligartede ressourcer og vidensformer, og kræver at flere partnere involveres for en realisering, kan partnerskaber være velvalgt. Handler det

mere om at etablere meningsfulde overgange og synergi mellem autonome organisationer, kan det frivillige samarbejde være en hensigtsmæssig samarbejdsform. Hvis man derimod oplever en kontinuerlig afhængighed af andre vidensformer og ressourcer i både sin problemforståelse og opgaveløsning, kan samproduktion være en hensigtsmæssig samarbejdsform.

Valget af samarbejdsform er således ikke alene et pragmatisk valg. De forskellige samarbejdsformer har betydning for, på hvilken måde man kan sætte ressourcer og vidensformer i spil, bidrage til at skabe nye løsninger på udfordringer og skabe demokratisk værdi for borgerne. Når der er en tendens til, at de korte samskabelsesformater dominerer over de lange samsproduktionsformer, er der en risiko for, at de eksisterende magtbalancer opretholdes, at innovation i velfærdsydelser ikke udnyttes, som de kunne, og at de fulde potentialer for at skabe borgerinddragende og ressourceskabende løsninger ikke udfoldes.

## Litteraturliste

- Andersen, John, Bilfeldt, Annette og Jensen, Iben (2014). *"Rettigheder, empowerment og læring"*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. (Serie om lærings-, forandrings- og organisationsudviklingsprocesser, Vol. 5).
- Andersen, Linda Lundgaard (2016) Keynote: *"Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – forskellige forståelser"*. Konference: *"Nye velfærdsscenerier- muligheder for inklusion og deltagelse? Samskabelse, samproduktion og partnerskaber"*. Center for socialt entreprenørskab, Roskilde Universitet, 25. januar 2016.
- Andersen, L. L. (2015). *"Micro-processes of collaborative innovation in Danish welfare settings: a psychosocial approach to learning and performance"*. In Collaborative Governance and Public Innovation in Northern Europe (pp. 249–268). Chapter, Bentham EBooks.
- Andersen, L. L. (2012). *"Læringsarenaer i menneskearbejdet: Forførende retorik, ambivalente aktører og neoliberal nøjsomhed"*. Tidsskriftet Social Kritik, 131, 42–57.
- Andersen Linda Lundgaard, Stine Neerup og Pernille Cauchi (2007). § 18 redegørelse 2007. Kvalitativ del. *"Kommunernes samarbejde med de frivillige sociale foreninger. En casebaseret analyse udarbejdet af Center for socialt entreprenørskab"*. København: Velfærdsministeriet.
- Andersen, Lundgaard L (2012). *"Frivillighed og social innovation i sundhedsfremmeaktiviteter"* i Sundhedsfremme i samfunds- og hverdagslivsperspektiv, Betina Dybbroe, Birgit Land, Steen Baagøe Nielsen (red.) Roskilde: Roskilde Universitetsforlag, s. 212–228.

Andersen, Linda Lundgaard, Lene Larsen, Lise Bisballe & Louise Holm (2008). § 18 redegørelsen 2007. "*Kommunernes samarbejde med de frivillige sociale foreninger*". København: Velfærdsministeriet.

Andersen, Linda Lundgaard, Stine Neerup & Pernille Cauchi (2007). Paragraf 18. "*En casebaseret analyse af samarbejdet mellem kommunerne og de frivillige sociale foreninger*". København: Velfærdsministeriet, Frivilligheden.

Andersen, Niels Åkerstrøm (2006). "*Partnerskabelse*". Hans Reitzels forlag.

Andersen, John (u.årl). "*Handlingsorienteret socialforskning – om empowermentsperspektivet*". Roskilde Universitetscenter.

Agger, A., & Tortzen, A. (2015). "*Forskningsreview om samskabelse*". University College Lillebælt. Retrieved from [http://samskabelse.ucl.dk/files/2015/02/forskningsreview-om-co-production\\_samlet-udgave-at-aa-at07115-2.pdf](http://samskabelse.ucl.dk/files/2015/02/forskningsreview-om-co-production_samlet-udgave-at-aa-at07115-2.pdf)

Brandsen, T., & Honingh, M. (2015). "*Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions*". *Public Administration Review*, 76(3), 427–435. <http://doi.org/10.1111/puar.12465>.

Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). "*From engagement to co-production: How users and communities contribute to public services. New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*". London: Routledge.

Bovaird, Tony (2005). "*Public governance: balancing stakeholder power in a network society*", In *International review of Administrative Sciences*.

Bovaird, Tony og Elke Löffler (red.) (2009). "*Public Management and Governance*". Routledge.

- Boyle, D., & Harris, M. (2009). *"The Challenge of Co-Production"*. Public Administration, 1–26.
- Crawford, Mike, Rutter, Deborah & Sara Thelwall (2004). *"User Involvement in Change Management: A Review of the Literature"*. London: NHS
- Espersen, Helle Hygum og Linda Lundgaard Andersen (forthcoming, 2016). *"Styring og samarbejde i det boligsociale arbejde: om civilsamfund, partnerskaber, samskabelse og samproduktion"*. I Boligsocialt arbejde. Hans Reitzels forlag.
- Fotaki, Marianna (2011). *"Towards developing new partnerships in public services: users as consumers, citizens and/or coproducers in health and social care in England and Sweden"*. In: Public Administration Vol. 89, No. 3, 2011 (s. 933–955). Oxford.
- Greve, Carsten (2002). *"New Public Management"*. In: Nordisk kulturpolitik under forandring. Nordisk Kultur Institut.
- Grönroos, C. (2011). *"Value co-creation in service logic: A critical analysis"*. Marketing Theory, 11(3), 29–301.
- Herlin, Heidi; Pedersen og Janni Thusgaard (2013). *"Corporate Foundations: Catalysts of NGO-Business Partnerships?"*. In: The Journal of Corporate Citizenship 50: 58-90.
- Hjære, Mette (2005). *"Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur"*. Odense. Center for Frivilligt Socialt Arbejde.
- Hulgård, L., & Lundgaard Andersen, L. (2009). *"Socialt entreprenørskab i Danmark – status 2009"*. CSE Publications, Roskilde Universitet. Retrieved from [http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/5260/1/Socialt\\_entrepreneorskab\\_Danmark.pdf](http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/5260/1/Socialt_entrepreneorskab_Danmark.pdf)



- Hulgård, Lars (2007). *"Sociale entreprenører - en kritisk indføring"*. Hans Reitzels Forlag.
- Humphreys, A., & Grayson, K. (2008). *"The Intersecting Roles of Consumer and Producer: a Critical Perspective on Co-Production, Co-Creation and Prosumption"*. *Sociology Compass*, 2, 963–980. <http://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2008.00112.x>
- Højland, M., Malmgren, M., & Hansen, F. K. (2007). *"Evaluering af ABA-forsøgene i Københavns Kommune - erfaringer og perspektiver"*. København: CASA.
- Høyer-Kruse, Jens, Malene Ladegaard Thøgersen, Jan Toftegaard Støckel & Bjarne Ibsen (2008). *"Frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet"*. Serien: Movements 2008:8 Odense: Syddansk Universitet.
- Ibsen, Bjarne, Thomas P. Boje & Torben Fridberg (2008). *"Det frivillige Danmark"*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- La Cour, Anders & Birgit V. Lindberg (2006). *"Nye vilkår og ledelsesperspektiver i frivillige organisationer"*. In: LPF Nyt om Ledelse. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, 1, 9.
- La Cour, Anders (2014). politik: *"En analyse af den personrettede frivillige sociale indsats og statens frivillighedspolitik"*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne 2014.
- Loeffler, E., Taylor-Gooby, D., Bovaird, T., Hine-Hughes, F., & Wilkes, L. (2012). *"Making Health and Social Care Personal and Local Moving from Mass Production to Co-Production"*. Birmingham, UK: Governance International.
- Læssøe, Jeppe, Thomas Nicolai Pedersen og Kamilla Johansen Nørtoft (2010). *"Evaluering af projektgruppens arbejde i projekt Ældres Netværk"*. DPU Aarhus Universitet.

- Needham, C., Mary, Q., & Carr, S. (2009). *"Emerging evidence base for adult social care transformation"*. SCIE Research briefing 31 Social Care Institute of Excellence, (March).
- Nesta Innovation Unit (2012). *"People powered health co-production catalogue"*. Retrieved from [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/co-production\\_catalogue.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/co-production_catalogue.pdf)
- Ostrom, E. (1996). *"Crossing the great divide: coproduction, synergy and development"*. World Development, 24(6), 1073-87.
- Pestoff, V. A. (2008). *"A democratic architecture for the welfare state"*. Routledge.
- Pestoff, Victor (2014). *"Hybridity, Coproduction, and Third Sector Social Services in Europe"*. American Behavioral Scientist. Published online 16 May 2014.
- Pestoff, Victor og Taco Brandsen (2009). *"Co-production. The third sector and the Delivery of Public services"*. Routledge.
- Pestoff, Victor, Taco Brandsen og Bram Verschuere (red.) (2012). *"New Public Governance, the Third Sector and Co-production"*. Routledge.
- Selsky, John W. Og Barbara Parker (2005). *"Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice"*. In: Journal of Management, Vol. 31 No. 6, December 2005 849-873 DOI: 10.1177/0149206305279601
- Socialministeriet og Finansministeriet (2002). *"Web-håndbog i brugerinddragelse"*. Udarbejdet af Socialt Udviklingscenter SUS.

- Sørensen, Morten Bregendal (2010). "Styrkelse af fagligheden gennem brugerinvolvering", FTF Notat.
- Sørensen, E. (2016). "Political innovations: innovations in political institutions, processes and outputs". *Public Management Review*, 1–19. <http://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200661>
- Sørensen, Eva; og Scheibel, Anne-Mette (2016). "Fra Spredte initiativer til gennemgribende forandring". I: Kommunen. 2016; 59(19) s. 7.
- Torfig, Jacob; Sørensen, Eva (2015). "Farvel til grønthøsterbesparelser : Nu skal velfærden fornys gennem en arena for samskabelse". Tilgængelig fra <http://denoffentlige.dk/farvel-til-groenthoesterbesparelser-nu-skal-vel-faerden-fornys-gennem-en-arena-samskabelse>. 20.10 2015.
- Torfig, Jakob og Eva Sørensen (red.) (2011). "Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor". Jurist og økonomforbundets forlag.
- Torpe, Lars (1995). "Brugerdemokrati som organisationsform mellem offentlig og privat sektor". Aalborg Universitet.
- Vamstad, J. (2015). "Co-production of Childcare and Addiction Treatment in Sweden: The Same Co-production in Very Different Service Areas?" *Polityka Społeczna*, 11(1), 15–20. Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:esh:diva-5129>
- Vamstad, J. (2012). "Co-production and Service Quality: The Case of Cooperative Childcare in Sweden". *Voluntas*, 23(4), 1173–1188. <http://doi.org/10.1007/s11266-012-9312-y>
- Wijkström, Filip og Annette Zimmer (red.) (2010). "Nordic Civil Society at a Crossroad. Transforming the Popular Movement Tradition". Nomos.



## Sekundær litteratur





# Forsknings review om samskabelse

Annika Agger, Lektor, RUC

Anne Tortzen, Leder af Center for  
Borgerdialog og PhD stud., RUC  
Januar 2015

# Indholdsfortegnelse

Forord 2

## **Kapitel 1 Introduktion – hvorfor er der så stor interesse for samskabelse i disse år? 5**

Samskabelse på dagsordenen 5

En international tendens 6

## **Kapitel 2 Definitioner 8**

## **Kapitel 3 Begrebets ophav 10**

Elinor Ostrom – Crossing the great divide 10

Forskning i samskabelse gennem tiden 11

Samskabelse i et styringsperspektiv 11

Co-creation og brugerdriven innovation 11

## **Kapitel 4 Perspektiver på samskabelse 13**

To normative forståelser af samskabelse 13

Effektivitets-samskabelse 13

Demokratisk samskabelse 13

Dimensioner af samskabelse 15

Samskabelse på forskellige niveauer 15

Aktørerne i samskabelse – deres roller og relationer 15

Hvilke aktører indgår? 15

Hvilke roller har de? 16

Hvordan ser det ud i praksis? 16

Borgernes motivation til at deltage 17

Supplerer eller erstatter borgernes bidrag de offentlige ydelser? 18



**Kapitel 5 Hvilke forhold har betydning for samskabelse? 20**

Forhold på borgersiden 20

Forhold i de offentlige organisationer 20

Nye roller til politikere, medarbejdere og borgere 21

**Kapitel 6 Udbytte og effekter af samskabelse 23**

Samskabelse som et formål i sig selv 23

Mangler empirisk viden om effekter 24

Effekterne er vanskelige at måle 24

**Kapitel 7 Empiriske eksempler på samskabelse 25**

Introduktion 25

Projekt Sund Zone, Køge Kommune 25

Sprogstimulering af to-sprogede børn, Aarhus Kommune 25

Skansebakken, Vejle: Venner til borgere med handicap 26

Cykling uden alder, Københavns Kommune 26

Hedensted Kommune - slip lokalområderne fri 27

Dige grupper, Slagelse Kommune 27

Nørre Snede, Ikast-Brande Kommune: Borgerne vedligeholder selv deres by 27

Gør borgeren til mester, Esbjerg Kommune 28

Byhaven Sundby – mødested for lokale 28

Danmarks Naturfredningsforening – affaldsindsamling 28

Demokratiexperimentarium i Holbæk Kommune 29

Andre danske eksempler 29

Britiske eksempler 29

Litteratur 31

## Forord

*Samskabelse, samproduktion, co-production, co-creation* er nogle af de mange begreber, der anvendes i disse år til at beskrive nye samarbejdsformer mellem offentlige og private aktører. Begreberne anvendes ofte i flæng, og synes at overlappe. Men er det de samme forståelser, der ligger bag? Og hvilke grundantagelser og forskningstraditioner bygger de forskellige tilgange på? Hensigten med dette forskningsreview er at skabe et overblik over de mange forskellige tilgange til feltet. Intentionen er således at:

- Præsentere begrebets ophav samt forskellige definitioner og opfattelser af samskabelse
- Opliste forskningen vedr. aktører, perspektiver, potentialer og udfordringer i samskabelse
- Give konkrete eksempler på samskabelse i praksis inden for forskellige områder

Forskningsreviewet er bestilt af det nystiftede '*Udviklingscenter for Samskabelse*', der hører under University College Lillebælt. Centrets intention er at få et overblik over forskellige former for viden om samskabelse.

Forskningsreviewet er udarbejdet af Annika Agger, Ph.D, Lektor og Anne Tortzen, Erhvervs Ph.D ved Institut for Samfund & Globalisering, Roskilde Universitet. Begge har mange års erfaring med forskning og formidling om samarbejdsrelationer mellem offentlige og private aktører.

Forskningsreviewet baserer sig på et såkaldt *desk study*, hvor vi har foretaget en systematisk søgning af forskningsartikler om samskabelse i to trin. Første trin var at indkredse en række review artikler og større forskningsprojekter på feltet ved søgning på bl.a. Proquest og Google Scholar. Med udgangspunkt i dette indkredsede vi den terminologi, der benyttes om samskabelse og konstaterede, at fænomenet går under en række forskellige betegnelser. Trin to var derefter at gennemføre en søgning med følgende stikord: *Co-creation, co-production, co-management, co-governance, social innovation* på blandt andet Google Scholar, og forskningsdatabaserne INGENTA og EBSCO. Ud fra de artikler, vi fandt her, benyttede vi en "snow-balling" til at indkredse centrale tidsskrifter på feltet og søge direkte i dem – samt søgte efter referencer, som relevante artikler henviste til.

Desuden har Anne Tortzen i efteråret 2014 deltaget i et panel om *Co-production* ved den Hollandske politolog-konference Netherlands Institute of Governance og der fået indblik i aktuel forskning på feltet.

Forskning i samskabelse er et relativt ungt forskningsfelt, hvorfor der ikke er udviklet konsensus om faste definitioner af centrale begreber eller store empiriske undersøgelser om evidens for sammenhæng mellem indsats og udbytte. Det er et felt præget af bidrag fra en række forskellige faglige tilgange, hvilket gør feltet både mangfoldigt og giver mulighed for at skabe synergi. Vi håber, at vi med dette forskningsreview kan medvirke til at få flere kvalificerede debatter om hvorledes borgere og offentlige aktører sammen kan udvikle og samskabe vores fælles velfærd.

## Kapitel 1 Introduktion – hvorfor er der så stor interesse for samskabelse i disse år?

### Samskabelse på dagsordenen

*Samskabelse*, der er den danske betegnelse for termen *Co-production*, er i det seneste årti kommet højt på dagsordenen både i dansk og international sammenhæng. Samskabelse ses som en måde, hvorpå den offentlige sektor i krisetider kan udvikle den offentlige velfærd ved at trække ressourcer fra civilsamfundet ind i prioritering, planlægning og produktion af velfærd.

Hensigten med dette forskningsreview er at præsentere både teoretisk forskning og empiriske studier af samskabelse. Vi lægger her i indledningen ud med en kort beskrivelse af den aktuelle samskabelsesdagsorden og baggrunden for den. De efterfølgende kapitler vil gå mere i dybden med forskellige aspekter af samskabelse samt komme ind på en række empiriske studier.

Der er delte meninger, om samskabelse er gammel vin på nye flasker. Man kan argumentere for, at samskabelse finder sted hele tiden – det er bare ikke noget, vi lægger mærke til. Borgernes aktive medvirken har stor betydning for at vores offentlige sektor er funktionsdygtig (Alford, 2009, p. 3). Eksempler kunne være politiets arbejde, som er afhængigt af, at borgerne medskaber tryghed ved at give information og installere alarmer eller mærke deres værdigenstande. På sundhedsområdet er det almindeligt, at patienter selv måler deres blodsukker eller hjerterytmer og dermed samskaber deres egen sundhed.

I dansk sammenhæng kan man konstatere, at begrebet indenfor de sidste par år i stigende grad har vundet indpas i den offentlige forvaltningspraksis. Mange kommuner udvikler i disse år strategier, politikker og konkrete initiativer for at fremme aktivt medborgerskab og samskabelse. Kommunernes Landsforening taler om betydningen af at udvikle 'velfærdsalliancer' ([www.kl.dk](http://www.kl.dk)). Argumentet er, at velfærd skal skabes i fællesskab med borgerne. Det betyder i praksis, at det i langt højere grad skal skabes 'med' og ikke 'for' borgerne. Frivilligrådet har også fokus på samskabelse mellem frivillige og de offentlige organisationer (se [www.frivilligraadet.dk/samskabelse](http://www.frivilligraadet.dk/samskabelse)). På ministerie niveau har man etableret Mind Lab, der tester og afprøver nye måder, hvorpå offentlig ansatte kan udvikle offentlige services og produkter i tæt samarbejde med brugerne (MindLab, 2013) i en praksis, der er inspireret af designtænkning og antropologiske metoder. En anden aktør på feltet er tænketanken Mandag Morgen, der bidrager til debatten om udviklingen af morgendagens forvaltning. Mandag Morgen har udgivet diverse publikationer, herunder "*Den aktive borger - Hvordan flere borgere kan spille en større rolle i velfærdssamfundet* (2012)", der med afsæt i en række konkrete eksempler bidrager med inspiration til debatten om, hvorledes samskabelse kan udfoldes i praksis<sup>1</sup>.

Debatten om samskabelse favner bredt, og begrebet benyttes ofte i en bred betydning som betegnelse for forskellige typer af samarbejdsrelationer mellem offentlige og private aktører. Det betyder i praksis, at der er mange 'under temaer' som eksempelvis '*frivillighed*' og '*nærdemokrat*', der debatteres som forskellige former for samskabelse. Indenfor det sidste årti har vi set udviklingen af en række nye måder, hvorpå borgere og erhvervsliv samarbejder med offentlige aktører. I dansk sammenhæng har kommunerne eksempelvis udviklet nye former for offentlige og private partnerskaber (Brogaard & Helby, 2014). Derudover har der været en række tiltag, hvor man

søger at fremme samarbejde mellem offentlige og frivillige aktører (Lundgaard-konsulenterne, 2011; Regeringen, 2010; Aarup, 2010).

## En international tendens

De mange forskellige initiativer med samskabelse kan ses som led i en international tendens (Pestoff, Brandsen, & Verschuere, 2012). I forvaltningsforskningen påpeges det, at mange vesteuropæiske lande i disse år er udfordret af økonomisk kriser, aldrende befolkninger og en dalende tillid til politikerne (Fledderus, Brandsen, & Honingh, 2014). I tråd med den internationale forskning, har en række af de førende danske forvaltningsforskere oplyst en række centrale udfordringer for de offentlige sektorer i disse år, nemlig:

- At borgerne stiller større krav til offentlig sektor
- Større grad af komplekse problemstillinger, der går på tværs af faggrænser
- Demografisk udfordring – store generationer går på pension, færre til at tage over
- Økonomisk pres set i forhold til de mange opgaver der skal indfris
- Faldende opbakning til det politiske system og større grad af mistillid til de valgte politikere

(Se [www.forvaltningspolitik.dk](http://www.forvaltningspolitik.dk) og Pestoff, 2012)

I tråd hermed ser den hollandske forsker, Albert Meijer, samskabelse som udtryk for en ”ny social kontrakt” mellem borgerne og velfærdsstaten. Han opregner tre mega-tendenser, der er med til at drive denne nye sociale kontrakt, nemlig: (Meijer, 2014)

- En samfundsmæssig udvikling væk fra hierarkier og hen imod mere horisontale relationer både inden for familien, i organisationer og mellem staten og borgerne
- En teknologisk udvikling, som gør relationen mellem stat og borgere mere kompleks og ”virtuel”
- Skærpet international konkurrence og pres på de offentlige budgetter

Dette er tendenser, som går igen i en række vesteuropæiske lande, og som har ført til et fælles fokus på, hvorledes den offentlige velfærd kan udvikles ved i langt højere grad at mobilisere civilsamfundsaktører (Se eksempelvis OECD’s rapporter, *Focus on citizens* 2009, og *Together for Better Public Services* 2011 samt EU Kommissionens *European Citizen Initiative*, 2011). Et aktuelt initiativ stammer fra Storbritannien, hvor regeringen i 2010 lancerede ’Big Society’ som en strategi til at give civilsamfundet og andre private aktører en større plads i løsningen af offentlige velfærdsopgaver.

Om end responsen på disse udfordringer er forskellig fra land til land, tegner der sig ifølge en af de førende forskere i samskabelse, Victor Pestoff (2012a), nogle generelle tendenser. For det første er der flere lande, der i disse år lægger op til en større grad af samarbejde mellem offentlige og frivillige aktører. For det andet ses der en række initiativer til at involvere civile samfund og markedsaktører i forskellige former for samskabelse omkring udvikling af offentlig services og produkter. For det tredje kommer der flere formelle tiltag, hvor borgerne får mulighed for at blive hørt (ex. diverse former for bruger-pårørenderåd og forældrebestyrelser). Disse tendenser stemmer godt overens med den udvikling, vi ser i disse år i Danmark og tegner en helt ny dagsorden for den offentlige sektors virke og måde og arbejde på.

## Det offentliges nye rolle

Denne dagsorden handler om, at det offentlige får en ny rolle, hvor offentlige organisationer og medarbejdere går fra at 'levere' services til i større grad at mobilisere og facilitere processer og samarbejder med eksterne aktører. Processer, hvor offentlige aktører, private virksomheder og civilsamfundsaktører samarbejder og puljer ressourcer sammen for at løse de komplekse problemer, vores samfund står overfor i disse år. Samskabelse er for mange kommuner og offentlige aktører blevet et buzz word, og indgår nu i diverse strategier og tiltag. Nogle hævder, at det ikke længere er et valg, om man vil det eller ej, men et spørgsmål om overlevelse for den offentlige sektor (Parrado, Van Ryzin, Bovaird, & Löffler, 2013). Kritiske røster argumenterer for, at der tale om neo-liberal tendens med fokus på privatisering, hvor velfærdsydelse, der tidligere blev varetaget af fagprofessionelle, overdrages til frivillige og andre civilsamfundsaktører (Van Houdt, Suvarierol, & Schinkel, 2011).

Omvendt taler fortalene om, at samproduktion kan være en måde, hvorpå offentlige og private aktører kan lære af hinanden, og samarbejde til gensidig glæde og gavn (Durose, Justice, & Skelcher, 2013). Uanset hvilket perspektiv man tager afsæt i, kan det konstateres, at debatten om samskabelse har sat samspillet mellem stat, marked og civil samfundet på dagsorden. I en rapport fra den engelske tænketank, NESTA, der rådgiver den britiske regering, sammenfattes debatten om samskabelse således:

*“Co-production – a new way of thinking about public services has the potential to deliver a major shift in the way we provide health, education, policing and other services, in ways that make them much more effective, more efficient, and so more sustainable”*

(Boyle & Harris, 2010, p. 3)

Hvad der er op og ned i debatten kan være vanskeligt at gennemskue. Det kan derfor være relevant at rette blikket mod forskningen og se nærmere på de videnskabelige studier og analyser, der er lavet af samskabelse, og de konklusioner og perspektiver, som tegner sig her.

Forskningen i samskabelse foregår indenfor flere faglige traditioner og trækker på både sociologiske, politologiske og forvaltningsteoretiske perspektiver, men også på forskningsområder som frivillighed, social entreprenørskab og lokalsamfundsudvikling. Dette forskningsreview trækker især på forvaltningsforskning. Det vil sige, at samskabelse ses i et styringsperspektiv med særligt fokus på studier, hvor offentlige aktører igangsætter og rammesætter samskabelsesinitiativer.

## Kapitel 2 Definitioner

Vi anvender her betegnelsen **samskabelse**, som er den gængse betegnelse på dansk for det fænomen, som på engelsk betegnes co-production/co-creation.

**Helt overordnet dækker begrebet over, at offentlige medarbejdere udvikler og producerer velfærd sammen med fremfor for borgerne.**

I forskningen er samskabelse ikke noget entydigt fænomen, men behandles under en række forskellige betegnelser og definitioner. Konkrete indsatser, hvor det offentlige indgår i samarbejder med borgere og andre interessenter om styring og udvikling af velfærden, går inden for forskningen under mange forskellige betegnelser, bl.a. *samarbejdsdrevet innovation*, (Aagaard, Sørensen, & Torfing, 2014), *social innovation* (Kristensen & Voxted, 2011), *samproduktion* (Morten Jakobsen & Andersen, 2013) og *co-creation* (Christian Bason, 2010).

Voorberg et al., (2013) har gennemført et omfattende review af forskningen i samskabelse. Deres gennemgang viser, at de mest anvendte engelske betegnelser for samskabelse er *co-creation* og *co-production*, og at disse betegnelser ofte bruges i flæng og stort set tillægges det samme indhold, nemlig:

*"the active involvement of citizens in public service delivery by creating sustainable partnerships with citizens"* (Voorberg et al., 2013, p. 2-3).

Selvom der er variationer mellem de forskellige tilgange, peger Voorberg og hans kolleger (Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2013b) på følgende kernelementer, som går igen i store dele af forskningen i samskabelse, nemlig:

- **Aktiv involvering af borgere baseret på partnerskaber og fælles ansvar mellem det offentlige og borgerne**
- **Alle parter bidrager med ressourcer, især i form af viden**
- **En antagelse om, at "almindelige borgere" har værdifuld viden, som kan bidrage til at udvikle kvaliteten af de offentlige services**

Den engelske tænketank, NESTA, lægger i et diskussion oplæg om co-production også vægt på ressourcevinklen som et centralt element i samskabelse og skriver:

*"The central idea in co-production is that people who use services are hidden resources, not drains on the system, and that no service that ignores this resource can be efficient"*. (Boyle & Harris, 2010, p 11).

Samme tilgange findes i andre forskningsbidrag på feltet. Löffler (Löffler, 2009) peger i en oversigtsrapport over forskningen i co-production på fire centrale principper, der delvis overlapper dem, Voorberg et al. finder frem til. Samskabelse:

- **Ser brugere som aktive med ressourcer fremfor som passive forbrugere**
- **Understøtter samarbejdende og ligeværdige relationer mellem offentlige medarbejdere og brugere frem for mere formynderiske relationer**

- **Har fokus på at levere varige resultater (outcomes) fremfor 'services' eller 'produkter' (outputs)**
- **Kan erstatte (*substitutive*) eller supplere (*additive*) de offentlige bidrag**

I denne forståelse af samskabelse lægges særligt vægt på udvikling af nye roller og relationer mellem offentlige medarbejdere og borgere/brugere samt på det potentiale, der ligger i samskabelse for at udvikle bæredygtige og langsigtede velfærds løsninger. Endelig tilbyder denne forståelse en skelnen mellem, om de samskabte velfærdsydelser enten helt skal erstatte eller blot supplere eksisterende offentlige ydelser.

Forskningen i samskabelse er dels præget af forskellige normative positioner, dels af forskellige tilgange til og forståelser af fænomenet. Dem folder vi ud i det følgende kapitel.

## Kapitel 3 Begrebets ophav

I dette kapitel ser vi nærmere på, hvor begrebet samskabelse kommer fra. Derudover gennemgår vi nogle forskellige forskningsretninger, som har udviklet sig inden for feltet.

### Elinor Ostrom – Crossing the great divide

Den amerikanske politolog og nobelpristager, Elinor Ostrom, er ophavskvinde til begrebet *co-produktion*<sup>2</sup>. Ostrom og hendes kollegaer udførte i 1970'erne en række empiriske studier af politiets indsatser i forskellige bydele i større amerikanske byer. Deres forskning viste, at politiindsatsen var mindre ressourcekrævende og mere effektiv i de mindre enheder, hvor politiet havde en større kontakt til borgerne. Deres tolkning af dette var, at det ikke blot var politiet, der 'producerede' offentlig sikkerhed, men at borger aktiviteter både havde indflydelse på output (antallet af arresterede) og outcome (kriminalitetsraten i samfundet).

Ostrom og hendes kollegaer, fandt frem til, at det ikke udelukkende var 'offentlige aktører', der stod for at producere 'offentlig services'. Deres forskning viste, at borgerene ikke blot var forbrugere af offentlig services, men at de faktisk også spillede en aktiv rolle i at producere disse. Ostrom (1996) beskrev, det hun iagttog som samarbejde mellem offentlige service udbydere og borgere som coproduction. Hun definerer det således:

*"By coproduction I mean the process through which inputs used to produce a good or service are contributed to individuals who are not "in" the same organization"*

Ostrom (1996, p. 1073)

Disse studier viste, at 'samarbejde' mellem dem, der producerede og forbrugte en service var essentielt for at opnå de løsninger, man ønskede (Alford, 2009, p. 16). Hun beskæftigede sig med *"Crossing the great divide"*, som henviser til skellet mellem 'marked' og 'staten' eller mellem 'det offentlige' og 'det civile samfund'. Ostroms forskning fik stor opmærksomhed, fordi den talte imod 70'ernes styringsstrategier med fokus på sammenlægninger og store enheder, og fordi den belyste den 'oversete' ressource, som borgernes bidrag til produktion af offentlige service og velfærd udgør. Det var på den tid opsigtsvækkende, at man begyndte at tænke i at involvere borgerne i udførelsen og formulering af offentlig service og politik (Alford, 2014).

Ostrom hævder, at alle offentlige services og produkter potentielt set bliver produceret af en 'producent' og af 'modtagere'. Et centralt element i Ostroms forskning er, at borgerne får en ny og mere aktiv rolle i at medproducere de offentlige services og produkter, som de anvender. Begrebet co-production indvarslede dermed en ny dagsorden for offentlig sektor, hvor det i langt højere grad handlede om at etablere samarbejde mellem offentlige aktører og borgerne.



## Forskning i samskabelse gennem tiden

Offentlige myndigheders interesse for samskabelse var stor i slutningen af 70'erne og starten af 80'erne, men blev fortrængt af nye strømninger med fokus på markedsføring og udlicitering af offentlige serviceydelser (John Alford, 2009, p. 5). Det er først efter årtusindeskiftet, at begrebet har fået en fornyet og forstærket interesse, bl.a. i lyset af den økonomiske krise, mange vestlige velfærdssamfund befinder sig i. Forskningen om samskabelse er inden for det seneste årti vokset hurtigt, fra begyndende begrebsliggørelse i form af Ostroms forskning (Ostrom, 1996) til senere studier, der især har fokus på at positionere samskabelse som et levedygtigt alternativ til statslig eller markedsproduktion af offentlige ydelser - med (Alford; 1998; 2002; 2009) og Pestoff (Victor Pestoff, 2006, 2012a) som nogle af de store bidragsydere på feltet. Den første bølge af forskning byggede på et relativt lille antal case studier, og det primære fokus var på udvikling af konceptuelle og teoretiske perspektiver til at indfange denne nye måde at udvikle og designe offentlig service på ( Brandsen & Honingh, 2014).

Disse studier blev senere fulgt af en række mere empirisk orienterede studier, der belyste forskellige aspekter ved samskabelse på udvalgte offentlige service områder som sundhed, uddannelse, affald, sikkerhed og bydelsudvikling. På trods af at der er sket en markant stigning i interessen for samskabelse, er der stadig tale om relativt få studier, hvilket gør det vanskeligt at lave sammenligninger på tværs. Derfor er feltet også præget af uklarhed og mange bud, både hvad angår definitioner af samskabelse, det mulige udbytte af samskabelse og hvilke forhold, der virker befordrende for samskabelse. Forskningen er præget af normativitet – og der mangler en fælles og systematisk viden om, hvem der typisk involveres i processer med samskabelse, og hvilke rammer, der synes at fremme samarbejdet (Taco Brandsen & Marlies Honingh, 2014).

## Samskabelse i et styringsperspektiv

En dominerende forskningsretning inden for samskabelse er forvaltningsforskningen, som sætter samskabelse i relation til de forskellige styringsparadigmer i den offentlige sektor. Det er den forståelse, vi tager udgangspunkt i. Her får samskabelse en række forskellige udtryk, alt efter hvilket perspektiv, der tages afsæt i. Før vi går mere ind i dette, vil vi kort berøre en anden ”gren” af samskabelsesforskningen, nemlig co-creation tilgangen.

## Co-creation og brugerdreven innovation

Som nævnt bruges de engelske betegnelser *co-production* og *co-creation* ofte i flæng. Men co-creation begrebet har sin egen historie, som vi vil udfolde her. Co-creation tilgangen har rødder i den private sektor, hvor en række virksomheder med held har udviklet processer, der involverer forbrugere og andre i co-creation (Gouillart, 2014; Prahalad, & Ramaswamy, 2002; Voorberg et al., 2013b). Inspirationen er primært hentet i de nye organisationsformer, der muliggøres af interaktive it-løsninger. Co-creation skal forstås som *"the involvement of stakeholders, in particular end-users, in the design and development of new goods and services"* - også omtalt som bruger-drevet innovation (Voorberg et al., 2013a, p.4).

Det er en forståelse, hvor brugerne af offentlige services via selvorganisering tager rollen som aktive medproducenter. Målet med samskabelsen er at udvikle nye, innovative produkter og services, der kan skabe værdi både for de enkelte brugere og for samfundet som helhed.

Samfundsdebattør og tidligere rådgiver for Tony Blair, Charles Leadbeater, er en af de toneangivende formidlere af denne tankegang. I 2007 introducerede Leadbeater et al. idéen om *"The user generated state"* (Leadbeater & Cottam, 2007). Forskningen inden for denne tilgang er præget af begreber fra den private sektor, bl.a. service

management tankegangen. Hovedinteressen er at fremme deltagelse og selvorganisering blandt borgere og andre interessenter - og dermed opnå brugerdreven innovation af nye løsninger. De politiske og styringsmæssige aspekter af samskabelse er ikke i fokus.

Co-creation tilgangen tager afsæt i de nye muligheder for samskabelse, der tilbydes gennem sociale og interaktive medier. Co-creation aktiviteter sigter mod at skabe "communities", fællesskaber mellem virksomhedens kunder og evt. andre interessenter. Ny værdi skabes af fællesskaberne ved at trække på de enkelte deltageres engagement og erfaring. Samtidig er en kerneidé at inddrage brugere/stakeholders i design-fasen, dvs. i udvikling af nye produkter.

Leadbeater & Cottam har formuleret en vision om at modellere produktion af offentlig velfærd efter en co-creation tankegang. De tager udgangspunkt i forskellige typer af platforme og produkter inden for kultur og medier, der er baseret på indhold genereret af brugerne, og spørger:

*"What would the public sector be like if it too mobilized mass user generated content for care, health, safety and education? ..for the past decade most of the debate about public service reform has focused on delivery, making the public sector value chain work more efficiently to resemble reliable private service delivery. But you cannot deliver complex public goods the way Fed-Ex delivers a parcel. They need to be co-created"* (Leadbeater & Cottam, 2007).

Co-creation tilgangen repræsenteres ud over Leadbeater & Cottam bl.a. af Bason (2010), der særligt beskæftiger sig med design-tænkning som drivkraft for innovation i den offentlige sektor. I denne forståelse arbejdes dels med antropologiske metoder som fx brugerrejser for at få indblik i brugernes hverdag og oplevelser. Dels med innovations-metoder som fx kreative værksteder og proto-typing.

Sociale medier er en vigtig understøttende faktor for samskabelse i denne tænkning. Forskningen i konkrete eksempler på it-undersøgt samskabelse peger på nogle interessante pointer mht. samskabelse understøttet af interaktive it-løsninger. Et eksempel er Meijers (2012) empiriske undersøgelse af to hollandske eksempler på it-understøttet co-creation, nemlig dels et diskussionsforum for arbejdsløse, dels et en webside med det formål at invitere borgerne til at bidrage til politiets arbejde. Han konkluderer, at de sociale medier i sig selv er med til at rammesætte og forme samskabelse mellem offentlige institutioner og borgere. Og at de nye medier har en tendens til at transformere samskabelsen til mere social og "legende" interaction, der foregår efter en konkurrence/spil-logik: *"the new media also transform these practices into more social and more playful interactions: co-production in an information age seems to be less serious than offline co-production"* (Meijer, 2012))

Vi vil ikke her beskæftige os mere med co-creation forståelsen af samskabelse. Vores afsæt er at forstå samskabelse i en styringsmæssig kontekst, dvs. med fokus på, hvordan offentlige institutioner kan understøtte og facilitere samskabelsesprocesser. I næste kapitel udfolder vi en række forskellige perspektiver på samskabelse – ud fra et styringsperspektiv.

## Kapitel 4 Perspektiver på samskabelse

I dette kapitel vil vi folde samskabelsesbegrebet yderligere ud ved at præsentere to forskellige normative forståelser af samskabelse, som trives side og side i forskningen. Desuden vil vi nuancere begrebet yderligere ved at se nærmere på de forskellige dimensioner af samskabelse, der arbejdes med i forskningen.

### To normative forståelser af samskabelse

Overordnet kan man i forskningen skelne mellem to forståelser af samskabelse, der udspringer af to forskellige styringsparadigmer og har et forskelligt normativt udsping. Vi har valgt at kalde dem henholdsvis effektivitets-samskabelse og demokratisk/empowerment-samskabelse.

#### Effektivitets-samskabelse

I denne forståelse initieres samskabelse først og fremmest som et svar på ressourceknaphed i den offentlige produktion af velfærd. Denne forståelse har rødder i Orstroms oprindelige forståelse (se kapitel 3).

Definitionen på samskabelse er her:

*"different actors, such as public employees and citizens contribute input to the production of public services"* (Jakobsen, 2012, p. 27)

I denne forståelse er formålet med samskabelse at kvalitetssikre, effektivisere og målrette den offentlige service. Og de eksplicite formål med samskabelsen, der formuleres i denne tilgang er 'effectiveness' og 'efficiency', dvs. forbedring af de offentlige serviceydelser både kvantitativt og kvalitativt (Morten Jakobsen & Andersen, 2013).

Tilgangen er præget af **New Public Management paradigmet** normative grundlag med fokus på effektivitet i levering af den offentlige service. Borgerne opfattes som rationelle aktører, som handler rationelt og nyttemaksimerende, og når det drejer sig om udbyttet af samskabelsen, samler interessen sig udelukkende om output siden, dvs. om produktion og levering af offentlig service. Ligesom der først og fremmest er fokus på de individuelle borgere i rollen som forbrugere af offentlig service.

Interessen retter sig mod, hvordan brugerne af en offentlig ydelse bedst og mest effektivt kan bidrage til at producere denne ydelse (Jakobsen & Andersen, 2013), dvs. der er tale om et funktionelt/målorienteret perspektiv. Bl.a. retter interessen sig mod, hvilke initiativer, det offentlige kan tage for at øge borgernes input til produktionen af velfærdsydelser (Jakobsen, 2012). Forskningen er præget af et økonomisk rationale, hvor der benyttes begreber som *'return on government investment'* (Jakobsen & Andersen, 2013).

#### Demokratisk samskabelse

Denne forståelse af samskabelse udspringer af tankegangen i **New Public Governance paradigmet**. Her er fokus på samskabelse som en vej til at give civilsamfundet og borgerne en rolle som aktive parter i styring og udvikling af velfærdssamfundet. Den ser i en kontekst af netværksstyring samskabelse som *"a core element in new public governance"* (Pestoff, Brandsen, & Verschuere, 2012).

Samskabelse forstås her som netværksbaseret samarbejde mellem forskellige offentlige og private aktører, der samarbejder om at prioritere, planlægge eller producere velfærd. Ifølge Jetté og Vaillancourt er det karakteristisk, at denne tilgang til samskabelse "*seeks to define the new partnerships and relations that are tending to arise among the various sectors of socio-economic activity within modern societies in the production of services of public interest, namely, the private and public sectors and the third sector*" (Jetté & Vaillancourt, 2010, p. 53).

Forståelsen af samskabelse er her bredere end i effektivitets-tilgangen. Der er fokus på borgerne forstået ikke blot som forbrugere af offentlig service, men som aktive medborgere. Desuden er tilgangen inspireret af forskningen inden for frivillighed og den tredje sektor - og lægger vægt på civilsamfundets rolle. Dermed forstås den samskabelse ikke blot som noget, der kan foregå mellem det offentlige og individuelle borgere, men også kan involvere civilsamfundsorganisationer, lokalsamfund m.v. I denne forståelse handler samskabelse ikke udelukkende om produktion af offentlige velfærdsydelser, men kan også finde sted på inputsiden i den politiske proces, dvs. i forhold til prioritering og politisk styring. Hvad angår udbytte af samskabelsen har denne forståelse også en bredere tilgang end effektivitets-tilgangen, idet den fokuserer på langsigtede resultater (outcomes) som fx øget livskvalitet, nye relationer og empowerment af svage grupper og på offentlig værdi eller, hvad de kalder 'public value' (Bovaird & Loeffler, 2012).

Demokrati og magt (bl.a. i form af empowerment) står centralt i denne forståelse. Både forstået positivt som en opmærksomhed på det demokratiske potentiale i samskabelse - i form af muligheden for øget pluralisme og legitimitet i prioritering, planlægning og produktion af offentlig velfærd. Og som en kritisk opmærksomhed ift. de demokratiske og magtmæssige konsekvenser af samskabelse i form af mulige rolle- og magtforskydninger mellem aktører.

Hvor nogle tilgange til samskabelse tager afsæt i Elinor Ostroms arbejde og primært fokuserer på de økonomiske gevinster, der kan opnås ved at effektivisere offentlige services gennem samarbejde med borgere og brugere (Jakobsen & Andersen 2013) har andre altså et større fokus på de demokratiske gevinster, (Bovaird & Loeffler, 2012). De to forskellige tilgange kan opsummeres som følger:

	<b>Effektivitet</b>	<b>Demokrati</b>
<b>Styringsparadigme</b>	New Public Management	New Public Governance
<b>Fokus</b>	Produkt (output)	Proces og outcome
<b>Udbytte</b>	Effektivitet 'value for money'	Demokrati Empowerment Innovation
<b>Hvem deltager?</b>	Individuelle borgere/brugere	Borgere Civisamfund Lokalsamfund
<b>Hvor i policy cycle?</b>	Output- siden: Velfærdsydelser	Output og input: Ydelser, prioritering, politisk styring

## Dimensioner af samskabelse

Som nævnt er der ikke enighed i forskningen om, hvordan samskabelse skal defineres, eller hvilke træk ved samskabelsesprocesser, det er interessant at undersøge. I forskningen optræder en række forskellige måder at sondre mellem forskellige typer af samskabelse på. Her vil vi fokusere på tre centrale dimensioner i samskabelse, nemlig:

- Samskabelses på forskellige niveauer
- Aktørerne – deres roller, relationer og motivation?
- Supplerer eller erstatter borgernes bidrag de offentlige velfærdsydelser?

### Samskabelse på forskellige niveauer

Den svenske forsker, Viktor Pestoff, som arbejder inden for den demokratiske forståelse af samskabelse, har udviklet en multilevel model for samskabelse (Victor Pestoff et al., 2012), der både omfatter samskabelse på individuelt og organisatorisk niveau og dækker samarbejde mellem borgere og kommuner/civilsamfund såvel på input-siden som på output-siden i policy-processen.

Her skelnes mellem tre niveauer inden for co-production, nemlig:

- Co-governance, hvor borgerne/civilsamfundet deltager i policyformulering, planlægning og prioritering af offentlig service
- Co-management: Hvor civilsamfundet producerer offentlige ydelser i samarbejde med kommunen
- Co-production: Hvor den enkelte borger er medskaber af sin egen offentlige service

De tre niveauer er ikke gensidigt udelukkende, men kan findes side om side og på kryds og tværs mellem sektorer og lande. I denne multilevel forståelse af samskabelse kan der være tale om en bred vifte af aktører både på borger/civilsamfundssiden og på den offentlige side.

## Aktørerne i samskabelse – deres roller og relationer

Aktørerne i samskabelse står centralt i forskningen. Her er der både fokus på, hvilke aktører, der indgår og hvordan de indgår/hvilke relationer og roller de har i samskabelsesprocessen.

### Hvilke aktører indgår?

Her skelnes mellem **kollektiv og individuel deltagelse** i samskabelse (OECD, 2011b). Er det enkelt-borgere, frivillige organisationer eller lokalsamfund, der deltager? Desuden skelnes mellem en række **typer af**

**civilsamfundsaktører i co-production** - fra enkelte borgere og brugere samt deres umiddelbare familie og netværk til lokalsamfund og forskellige typer civilsamfundsorganisationer. Og **på det offentlige side** skelnes mellem, om det er front-line workers, forvaltere eller politikere, der deltager i samskabelse.

### Hvilke roller har de?

Hvad angår hhv. borgernes/civilsamfundets rolle i samskabelse, skelnes i forskningen mellem, **hvem der initierer samskabelsen** – om initiativet kommer fra borgere/lokalsamfund eller fra en kommunal organisation. Desuden skelnes mellem forskellige typer af samskabelse opdelt efter, på hvilket stadie i policy-processen, samarbejdet foregår. I et review af forskningen i co-production påpeger Bovaird & Löffler (2012), at forskningen benytter termen 'co-production' til at betegne samarbejder, der foregår på en række forskellige stadier i policy-processen, nemlig: Co-planning, co-design, co-prioritization, co-financing, co-managing, co-delivery og co-assessment.

I forlængelse heraf skelner forskerne (Torfing, Sørensen, & Aagaard, 2014, s. 24; Voorberg et al., 2013a) mellem forskellige roller, borgere/civilsamfund kan indtage i samskabelse, nemlig hhv. som:

- **Co-initiator** (initiativtager til samarbejdet og med til at sætte rammerne),
- **Co-designer** (med til at udforme den offentlige ydelse/politik, det handler om) og
- **Co-implementor** (indgår i implementeringen af en løsning/ydelse, som det offentlige har designet).

Forståelsen er her, at spillerum og indflydelsesmuligheder for borgere og civilsamfund er større, jo tidligere i processen, de bliver involveret. Dvs. at borgernes indflydelse på og rolle i samskabelsesprocessen formodes at være størst, når de indgår som co-initiator eller co-designer.

I forlængelse heraf skelner Bovaird (Bovaird, 2007) mellem en række forskellige roller, som hhv. borgere/brugere og professionelle medarbejdere kan indtage i produktion af velfærdsydelser. Han opstiller forskellige grader af samskabelse, alt efter rollefordelingen ift. til henholdsvis at designe, planlægge og producere velfærdsydelser. Ifølge Bovaird er der kun tale om fuld samskabelse, når **både** ansvaret for at designe og planlægge en given service **og** ansvaret for at levere den i deles i fællesskab af borgere/brugere og offentligt ansatte.

Boyle & Harris (2010, p. 16) beskriver det således: "*co-production occurs in the critical middle-ground when user and professional knowledge is combined to design and deliver services*".

### Hvordan ser det ud i praksis?

Den empiriske forskning viser, at hovedparten af de samskabelsesinitiativer, der sættes i gang, er drevet af det offentlige (Bovaird & Loeffler, 2012; OECD, 2011b). Desuden peger forskningen på, at borgere/civilsamfund ofte først inddrages på et relativt sent tidspunkt i samskabelsesprocesser. I et omfattende review af 122 studier af samskabelse (co-production/co-creation) Voorberg m.fl. (William Voorberg et al., 2013a) har forskerne undersøgt, hvilken rolle, borgere/civilsamfund får mulighed for at indtage i samskabelsesprocesser.

Deres forskning viser, at det ikke er så udbredt at lade borgere/civilsamfund få indflydelse på design af offentlige ydelser m.v. Den mest udbredte form for samskabelse er den, hvor borgerne indtager rollen som co-implementor, dvs. at de først indtræder i samarbejdet, når nye serviceydelser m.v. skal implementeres. Samme tendens viser OECDs undersøgelse af 58 internationale co-production initiativer (OECD, 2011b).

Ligesom Aagaard et al. når til en lignende konklusion i deres studie af en række samarbejdsdrevne innovationsprojekter (Aagaard et al., 2014). De peger på en tilbageholdenhed med at involvere parter uden for organisationen i samarbejdsprojekter (Ibid., p 349). Det betyder, at samarbejdsdrevne innovationsprocesser ofte er intra-organisatoriske og domineret af de fagprofessionelle, som spiller en meget aktiv rolle i samarbejdet. Forskerne konkluderer, at : *"ledernes og de fagprofessionelles 'gør-det-selv-kultur' dominerer idéfasen, og først i de senere faser lukkes der op for deltagelse af andre aktører...for hvis de eksterne aktører endelig inddrages, så sker det for det meste først i implementeringsfasen"*.

En forklaring kan være, at selvom mange offentlige aktører ser mulighederne for at få øget ressourceindsatsen, er det en udfordring for politikere og fagprofessionelle at afgive kontrollen. Derved bliver det vanskeligt for offentlige organisationer at etablere en platform, hvor borgerne kan være igangsættere og designere af nye velfærdsservices. En forklaring der ofte gives, er at de fagprofessionelle medarbejdere mangler tiltro til, at borgerne kan og vil deltage i offentlige udviklingsprocesser (Schultz Larsen, 2014). Andre tvivler på om borgerne har tilstrækkelig viden, og om de evner at tænke ud over deres egne interesser.

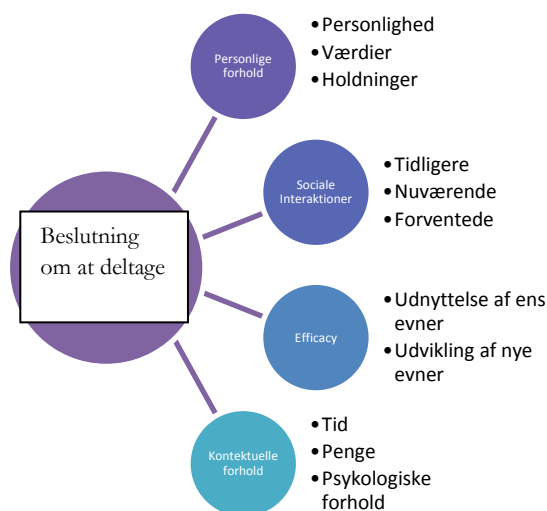
## Borgernes motivation til at deltage

Den australske forvaltningsforsker, John Alford (2009), der er en væsentlig bidragsyder på feltet, argumenter i sin bog, *Engaging Public Sector Clients – From Service Delivery to Co-production*, for, at offentlige aktører må reflektere nøje over, hvad det er for en rolle man tildeler borgerne, hvis man vil motivere dem til at deltage i samproduktionsprocesser. Anskues borgerne eksempelvis primært som klienter, kunder, forbrugere, medborgere eller medproducenter<sup>3</sup> ? Alford hævder, at de forskellige betegnelser dækker over forskellige roller for borgerne og andre civilsamfunds-aktører (Ibid. p. 32). Han forklarer det således:

*"Som borger, er ens relation til andre borgere og det offentlige system ganske forskelligt fra en forbrugers relationer til andre forbrugere og producenter. En borger er en del af et kollektivt 'vi', der udtrykker deres synspunkter gennem en række forskellige kommunikationskanaler. En forbruger derimod, relaterer sig til, den virksomhed, hvor servicen udbydes (Ibid. p. 23).*

Fra frivilligforskningen ved vi en del om, hvad der motiverer borgere til at give deres tid og energi til at samskabe offentlige services. Forskerne opdeler borgernes motivation i henholdsvis indre og ydre forhold. (Wandersman, Florin, Friedmann, & Meyer, 1987). De indre motivationsfaktorer handler værdier, man synes det er vigtigt at handle ud fra. Eksempelvis at man vil gøre noget godt for naturen eller for unge eller udsatte medborgere.

Figur 1: Forhold der indvirker på deltagelse i frivilligt arbejde.



Kilde: Oversat efter Wymer et al (1997, p. 6).

Ovenstående model indfanger forskellige forhold, de kan spille en rolle for, om man vælger at deltage. Personlige forhold spiller en rolle. Eksempelvis er unge ofte interesserede i at lære noget, og begrundet deres motivation for at deltage med, at de kan bruge de erfaringer de får, i anden sammenhæng. Ældre har ofte mange ressourcer i form af tid, og finder tilfredsstillende i enten at bruge deres uddannelse og erfaring som mentorer eller på lektie cafeer, eller at de oplever det som meningsfuldt at gøre noget for deres medmennesker.

Endvidere viser modellen at både ens tidligere erfaringer, men også forventninger om, hvorvidt ens evner kan blive anvendt konstruktivt i det frivillige arbejde, har betydning for, om man rent faktisk vælger at deltage eller ej. Endelig er der de rent 'kontekstuelle forhold' der henviser til tid samt økonomiske og psykologiske ressourcer, der spiller ind på den enkelte borgers beslutningerne om at være frivillig.

Det er nogle af de samme forhold der går igen i relation til hvad der motiverer folk til at deltage i frivillighedsforskningen, se eksempelvis (Alford, 2002).

Forskningslitteraturen peger generelt på en række forhold, der har betydning for, om folk vælger at deltage i samskabelse og frivillighed. Ostrom har udviklet seks principper, der har betydning for om man kan fremme selv-organisering af kollektiv handling. Vi har plukket dem, som vi mener har størst betydning for samskabelse:

- Grad af berørthed
- Hvor let er det at deltage
- Hvor stor mulighed er der for at påvirke en beslutning

Forskningen understreger desuden, at det koster ressourcer at etablere samskabelse (Bovaird, 2007). Og at det skal betragtes som en investering, bl.a. fordi det kan tage tid, før effekten viser sig – og fordi det kræver en indsats af det offentlige at tage en ny faciliterende rolle (Sirianni, 2009).

## Supplerer eller erstatter borgernes bidrag de offentlige ydelser?

I forskningen skelnes desuden mellem, om de bidrag, borgere og civilsamfund kommer med til velfærden, kan betragtes som supplerende – eller som erstatning for de offentlige velfærdsydelser.



Pestoff et al. (Victor Pestoff et al., 2012) ser på den relation, der gør sig gældende i samskabelsen mellem borgerne/civilsamfund på den ene side og de offentlige medarbejdere på den anden side. De peger på tre typer af relationer i samskabelse, der fremhæves i forskningen, nemlig:

- *Samskabelse præget af gensidig afhængighed.* Dækker tilfælde, hvor velfærdsydelsen kun kan produceres hvis der finder en grad af samskabelse sted, for eksempel i en undervisningssituation.
- *Samskabelse, der erstatter offentlige ydelser.* Her er tale om tilfælde, hvor borgernes/civilsamfundets bidrag i større eller mindre grad erstatter de offentlige medarbejders indsats. Selvhjælpsgrupper, hvor fx patienter hjælper og støtter hinanden kunne være et eksempel her. Et andet eksempel kunne være situationer, hvor lokale beboere overtager ansvaret for driften af det lokale bibliotek eller de grønne arealer i lokalområdet helt eller delvist.
- *Supplerende samskabelse.* Dækker typer af samskabelse, hvor de offentlige ansatte står for kerneopgaven, mens borgernes bidrag er mere perifert eller supplerende. Et eksempel kunne være forældre til førskolebørn, der løfter en del af opgaven med at sprogstimulere børnene med støtte fra materiale udarbejdet af kommunens fagfolk.

Ifølge OECDs (2011b) omfattende kortlægning af empiriske samskabelsesinitiativer i de europæiske lande, er det i praksis sådan, at det bidrag, borgerne/civilsamfundet yder, oftest er supplerende ift. de offentlige velfærdsydelser. Hvorfor det er sådan i praksis, vil vi se på i næste kapitel ved at se nærmere på, hvilke forhold, der har betydning for, i hvor høj grad samskabelsesprocesser mellem borgerne og det offentlige lykkes i praksis. Det kommer vi mere ind på i næste kapitel.

## Kapitel 5 Hvilke forhold har betydning for samskabelse?

Forskningen i samskabelse har traditionelt især haft fokus på, hvilke faktorer der fremmer hhv. hæmmer samskabelsesprocesser (Sørensen & Torfing, 2011; William Voorberg et al., 2013b; Aagaard et al., 2014). Voorberg et al. (William Voorberg et al., 2013a, 2013b), skelner mellem faktorer, der vedrører de offentlige organisationer og faktorer, der vedrører borgerne/civilsamfundet. De skelner ikke mellem forhold, der henholdsvis fremme og hæmmer samskabelsen, men opfatter faktorerne som 'two sides of the same coin'. I et review af i alt 59 artikler om empiriske studier af samskabelsescases peger de på, at organisationsiden og borgersiden italesættes forskelligt i forskningen: Mens faktorer på borgersiden italesættes som 'something you have or don't have' fx i form af motivation, viden, ressourcer, italesættes faktorer på organisationsiden som 'something that the organisation must do'. De ser det som udtryk for, at det er den offentlige organisation, der opfattes som ansvarlig for, at samskabelsen lykkes (Voorberg et al., 2013a).

### Forhold på borgersiden

På **borgersiden** fremhæver de følgende fire forhold (William Voorberg et al., 2013a)

- Karakteristika ved borgerne – hvor villige er de til at deltage?
- Bevidsthed hos borgere/brugere
- Graden af social kapital
- Grad af risikovillighed hos borgerne/brugere

Den vigtigste faktor er spørgsmålet om, hvilke borgere der er tale om i den konkrete samskabelses proces: Hvordan er deres vilje og evne til at deltage? Her spiller bl.a. uddannelsesniveau og holdninger til den offentlige sektor ind. En anden faktor, der har betydning, er borgernes oplevelse af at kunne påvirke samskabelsen. I hvor høj grad er borgerne klare over, hvordan de kan påvirke - og i hvor høj grad tror de på, at det faktisk er muligt?

Endelig har graden af social kapital hos borgerne, dvs. relationer og fællesskaber, en betydning. Ligesom risikovillighed også på borgersiden spiller en rolle i forhold til samskabelse: I hvor høj grad er borgerne parate til at løbe en risiko og påtage sig et ansvar? Eller formuleret anderledes: I hvor høj grad er borgerne parate til at opgøre rollen som klient eller kunde til fordel for en rolle som medproducent? Agger & Hedensted Lund (2012, p 18) påpeger, at det er en udfordring, når borgerne træder ind i rollen som kunde eller klient, at man ikke i tilstrækkelig grad får frigjort den viden, som borgerne har, og får etableret en dialog med de andre aktører i skabelsen af offentlig innovation.

### Forhold i de offentlige organisationer

På **organisationssiden** fremhæver Voorberg et al. (William Voorberg et al., 2013b) særligt tre (indbyrdes forbundne) faktorer på organisationssiden med betydning for samskabelse, nemlig:

- Administrative kulturer, fx i form af risikovillighed og traditioner
- De fagprofessionelles holdninger til at inddrage og samarbejde med borgerne

- Compatibility of public organizations to citizen participation, forstået som "*the presence or absence of inviting organizational structures and procedures within the public organization or the presence or absence of a decent infrastructure to communicate with citizens*" (ibid, p 22).

Der udover har en række andre forhold betydning fx i form af en strategi/politik for inddragelse/samskabelse, incitamenter til samarbejde, økonomisk understøttelse og råderum hos de enkelte medarbejdere.

Samlet set peger forskningen i samskabelse (Bason, 2010; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird, 2007; Boyle, Slay, & Stephens, 2010; Löffler, 2009; OECD, 2011b) på en række konkrete barrierer i de offentlige institutioner, der vanskeliggør eller begrænser samarbejder med borgere og civilsamfund. Det drejer sig bl.a. om organisatoriske og styringsmæssige barrierer i form af den måde, serviceydelserne aftales og finansieres på, manglende målbarhed af effekter og udbytte samt mangel på de nødvendige kompetencer hos medarbejderne til at indgå i samskabelse. Dertil kommer risiko-opfattelser og manglende tilbøjelighed hos forvaltere og politikere til at afgive status og kontrol over planlægning og produktion af velfærd.

Dansk forskning har også identificeret en række kulturelle og organisatoriske barrierer, der gør sig gældende i offentlige organisationer i forhold til samarbejdsdrevet innovation (Andersen, 2003; Sørensen & Torfing, 2011) i form af bl.a.: Bureaukrati og silotænkning, professionskulturer, hæmmende regler og lovgivning, nulfejlskultur, topstyring og manglende opbakning fra ledelsen. Senest har CLIPS projektet, der står for *Collaborative Innovation in the Public Sector* (Sørensen, 2010; Aagaard et al., 2014) identificeret en række barrierer ift. samarbejdsdrevet innovation:

- politisk styring - grad af risikovillighed
- mentale og organisatoriske siloer
- norm- og identitetsmæssige barrierer, som bl.a. kommer til udtryk ved, at offentligt ansatte traditionelt har en meget lille tiltro til værdien af den viden og de ressourcer, som private aktører besidder. Og at politikerne opfatter sig selv som suveræne beslutningstagere, der skal passe på med at lytte for meget til private aktører/særinteresser
- ressourcemæssige forskelle
- manglende implementering, fordi deltagerne ikke tager ejerskab

## Nye roller til politikere, medarbejdere og borgere

Forskningen i samarbejdsdrevet innovation giver et bud på, hvilke udfordringer, samskabelse stiller deltagerne overfor. Denne forskning peger på, at samarbejdsdrevet innovation og samskabelse rykker ved billedet af, hvilken rolle henholdsvis forvaltere, politikere og borgere skal udfylde (Agger & Hedensted Lund, 2011). Torfing et al. (Torfing et al., 2012, p 147) beskriver samarbejdsdrevne innovations processer således: "*..det er på mange måder et rollespil, hvor de mange forskellige aktørgrupper har bestemte forestillinger om, hvordan og med hvilken tyngde, de selv og andre skal indgå i processen*"

Påstanden er her, at deltageres traditionelle rolleforestillinger udfordres i samskabende processer på følgende måder:

- De traditionelle skel mellem hvem der styrer og hvem der bliver styret er under opløsning
- Der opstår nye kriterier for, hvem der er legitime deltagere i en proces
- Opdelingen mellem administrative og politiske styringsopgaver er under pres

Det betyder, at alle deltagere bliver udfordret i deres rolleforståelse og skal håndtere de rolledilemmaer, der opstår, når forskellige lag af rolleforestillinger møder hinanden. De traditionelle forestillinger om, hvilken rolle man skal indtage som henholdsvis politiker, medarbejder og borger udfordres i samarbejdet med de øvrige aktører. Empirisk forskning viser, at (Edelenbos, 2005) de ”traditionelle” roller, som har rod i den hierarkiske organisation, ofte vinder over det nye, midlertidige roller. Her vil vi særligt diskutere de fagprofessionelles rolle, da de spiller en central rolle i samskabelse (Vamstad, 2012).

Fagprofessionelle medarbejdere som fx plan- eller sundhedsprofessionelle medarbejdere forventes at indtage en mere faciliterende og understøttende rolle og i højere grad at dele magten med brugerne i samskabelsesprocesser. Empirisk forskning viser imidlertid, at især fagprofessionelle offentlige medarbejdere kan have vanskeligt ved at finde sig tilpas i nye roller, der udfordrer deres traditionelle kultur og rolleforestillinger (Sehested & Leonardsen, 2011).

Netop de fagprofessionelles rolle har fået en del fokus i forskningen (Bovaird & Loeffler, 2012; Sehested & Leonardsen, 2011; Vamstad, 2012) fordi det er tydeligt, at denne gruppe er præget af stærke rolleforestillinger, der i nogle tilfælde kan virke som barrierer for samskabelse. Bovaird (2007, p 847) beskriver - med inspiration fra Normann - de professionelles rolleskift som en bevægelse fra ’*reliever*’ (omsorgsperson) til ’*enabler*’ (facilitator). Han beskriver de fagprofessionelles adfærd som ’*provider-centric*’ behavior og viser i seks konkrete casestudier af samskabelse, at modstand hos de fagprofessionelle mod at afgive magt til brugerne er et gennemgående træk.

Spørgsmålet om, i hvilken grad, samskabelsesprocesser indebærer nye roller for deltagerne - og i hvilken grad det lykkes dem at indtage disse nye roller, er altså ret afgørende for, hvordan samskabelsen kommer til at forløbe i praksis. I næste kapitel vil vi præsentere en række empiriske eksempler på samskabelse.

## Kapitel 6 Udbytte og effekter af samskabelse

Det er et centralt spørgsmål i forskningen, hvilket udbytte, eller hvilken værdi, samskabelse kan forventes at kaste af sig. Også her afhænger fokus af, hvilken retning inden for samskabelses-teorien, man tager udgangspunkt i, da formål og udbytte hænger sammen. Generelt skelnes i forskningen mellem tre mulige typer af udbytte ved samskabelse, nemlig:

- *Effektivitet* forstået både som økonomisk effektivitet (værdi for pengene) og effektivitet i mere kvalitativ forstand, dvs. velfærdsydelsernes kvalitet og målrettethed ift. borgernes behov
- *Demokratisk legitimitet og deltagelse* (social kapital, fx i form af nye relationer, styrket tillid etc.)
- *Nytænkning/innovation*, dvs. udvikling af nye ydelser og nye løsninger på samfundsmæssige udfordringer (OECD, 2011, (Verschuere, Brandsen, & Pestoff, 2012).

Bovaird og Löffler, som arbejder inden for den demokratiske tilgang til samskabelse, (2012, p 41 ff) giver en række bud på, hvilke former for udbytte (outcome), man kan forvente i forbindelse med samskabelse. De foreslår at vurdere samskabelse ud fra en overvejelse om "offentlig værdi" (public value), der rummer flere dimensioner, nemlig: Værdien set fra brugerne, fra deres nære omgivelser, den sociale værdi (i form af sammenhængskraft og netværk), miljømæssig værdi (bæredygtighed) og politisk værdi i form af f.eks. øget støtte til den demokratiske proces.

Også Needham & Carr (2009, s. 13), der har gennemgået en række eksempler på samskabelse på ældreområdet, understreger, at udbyttet af samskabelse skal forstås bredt i form af relationer, processer m.v. De henviser til, en bredere forståelse af udbyttet ved samskabelse: "*...a redefinition of what constitutes an 'outcome' in public services, often focusing on less quantifiable personal aspects, such as befriending, building relationships and broader quality of life issues*". Deres gennemgang viser, at i praksis har udbyttet af samskabelsesprojekter inden for den sociale sektor især været: Bedre kvalitet af ydelserne, mulighed for at inkorporere brugernes ekspertise, styrke forebyggelse og opbygning af social kapital blandt brugerne.

### Samskabelse som et formål i sig selv

I den empiriske forskning er det et gennemgående resultat, at samskabelsesinitiativer ofte igangsættes uden et klart formuleret formål, og at det at involvere/samarbejde med borgere om design og produktion af velfærd i mange tilfælde opfattes som et formål i sig selv. I OECDs undersøgelse af 58 samskabelsesinitiativer var involvering af borgere det formål, der oftest blev nævnt, mens forbedring af servicekvalitet og effektivitet indtog de næste pladser på listen over formål (OECD, 2011b).

I et review af 59 studier af samskabelse med særligt fokus på de potentialer, der ligger i at samskabe med borgere, har Voorberg et al. (William Voorberg et al., 2013b) peget på, at den mest udbredte forklaring på samskabelse i denne forskning er, at '*active participation of citizens*' er en forudsætning for at tilbyde de rigtige offentlige ydelser.

Voorberg et al. (2013, p 11) har desuden i et omfattende review af i alt 122 co-production/co-creation projekter vist, at mange projekter (over halvdelen i denne undersøgelse) ikke eksplicit formulerer mål. Succeskriterierne for disse samskabelsesprocesser er derfor i praksis ofte uklare eller uudtalte. Det mest almindelige succesparameter for samskabelses-initiativer er øget effektivitet, både forstået som effectiveness (mere værdi for pengene) og

efficiency (fx i form af xx). Mens gevinster i form af øget demokrati og deltagelse ofte er underforståede: *"This review shows, that involvement of citizens is a virtue in itself, like democracy and transparency. Citizen involvement is considered, in a normative way, as something, that is appropriate"* (William Voorberg et al., 2013a).

## Mangler empirisk viden om effekter

Den empiriske forskning i samskabelse (LARCI, 2009, p 11 og Voorberg et al., 2013a, p. 18) konkluderer, at der sjældent gennemføres systematiske evalueringer af samskabelsesprocesser og at der er behov for at undersøge effekterne af samskabelse empirisk (Verschuere et al., 2012) for at få mere viden om, hvad der virker og ikke virker – og hvilket udbytte forskellige samskabelsesprojekter giver.

Voorberg et al. finder i deres review, at hovedparten af de empiriske studier af samskabelse, ikke beskriver et konkret udbytte af de samskabelses-initiativer. En række forskere er enige om at konkludere, at der mangler evidens for, hvilke effekter, der kan opnås med samskabelse (Bovaird & Löffler, 2012, Voorberg et al. (2013, p 18 og Löffler, 2009). Voorberg et al. (2013b) konkluderer, på baggrund af deres forsknings review at de ikke har fundet nogle systematiske empiriske eksempler på direkte sammenhæng mellem formål for processer med samskabelse og et direkte udbytte

## Effekterne er vanskelige at måle

En forklaring på dette kan være, at udbytte af samskabelse ofte er ”uhåndgribeligt” og vanskelige at opfange med de gængse måle- og evalueringsværktøjer. Når man derimod vurderer samskabelsesprocesser med en bredere målestok, rapporteres en hel række af forskellige positive effekter (William Voorberg et al., 2013b) fx i form af bedre samarbejde, interaktion og læring, selvtillid og selvberoenhed, tillid m.v. Ligesom Bovaird (2007, p. 857) på baggrund af en analyse af seks forskellige samskabelsescases konkluderer, at selvom det er vanskeligt at forudsige udbyttet af samskabelsesprocesser, kan de fungere som en kanalisering af fælles ressourcer ind i løsning af specifikke problemer og *"they clearly extend the opportunity space of available solutions for societal problems"*.

En lignende pointe viste sig i et komparativt kvalitativt casestudie af to hollandske samskabelsesinitiativer initieret af borgere, nemlig Starter4Communities, et projekt, der skal understøtte sociale entreprenører og Stadtslab Leiden, som er et innovationsprojekt til udvikling af byen. Her benyttede Voorberg et al. (2014, p. 5 ff) to forskellige logikker til at analysere udbyttet af de to projekter, nemlig dels en konsekvenslogik, der har fokus på konkrete resultater som effektivitet, kvalitet og brugertilfredshed, dels en såkaldt passendehedslogik forstået som *"the extent to which co-creation efforts within a specific context, fx: øget accountability, equity, responsiveness, fairness etc."*

De konkluderer (Voorberg et al., 2014, pp. 19-20), at værdien af samskabelse oftest er at finde i selve processen. Deres analyse viste, at de to samskabelsescases havde nogle håndgribelige effekter - først og fremmest i form af øget borgertilfredshed og i mindre grad i form af forbedret økonomisk effektivitet og kvalitet. Men det mest tydelige udbytte handlede om selve processen, bl.a. i form af mere energi i civilsamfundet og større grad af tillid. Forskerne (Voorberg et al., 2014, p 22) konkluderer, at: *"our analysis show that co-creation initiatives can be considered as successful with regards to the canalization, focus and specification of civil initiatives and energy within society. But in doing so a (direct) answer to challenges such as austerity, ageing or inequality in public service delivery is not presented"*

Sammenfattende har der ikke hidtil været et stort fokus på effekter og udbytte i samskabelses-forskningen. Det skyldes til dels, at udbyttet af samskabelse ofte mere uhåndgribelige. Dette forhold spiller på mange måder sammen med empiriske studier af borgerinddragelse eller øget brug af frivillighed, hvor det ofte synes svært at måle de direkte effekter, af borgernes deltagelse.

## Kapitel 7 Empiriske eksempler på samskabelse

### Introduktion

I dette kapitel ser vi nærmere på en række eksempler på samskabelse i praksis. Vi har valgt kort at beskrive en række danske initiativer- først og fremmest fra kommunerne - der kan ses som eksempler på samskabelse i praksis. Eksemplerne er udvalgt på baggrund af desk-research. De dækker et bredt spektrum af forskelligartede initiativer, som vi vurderer er interessante og lærerige ift. at få et billede af, hvor forskelligt samskabelse kan udfoldes i praksis.

Vi har desuden udvalgt projekter, hvor der var adgang til yderligere beskrivelse og materiale online, så læserene har mulighed for selv at søge videre information via links. Det betyder i praksis, at vi både henviser til forskningsartikler og til evalueringsrapporter og beskrivelser fra de pågældende kommuners hjemmesider.

Sidst i kapitlet findes en oversigt over links til britiske organisationer og hjemmesider, som rummer udgivelser og materiale om britiske eksempler på samskabelse.

### Projekt Sund Zone, Køge Kommune

Sund Zone er et projekt drevet af Køge Kommune med det formål at styrke sundheden og fremme trivslen i samarbejde med beboerne i det udsatte boligområde, Ellemarken. Projektets aktiviteter og tiltag tager afsæt i beboernes ønsker, behov og ressourcer.

Projektet er initieret af Køge Kommune, der har inviteret beboerne i Ellemarken til at være co-designere af sundheds-aktiviteter i lokalområdet. Intentionen var at opnå samskabelse i et lokalsamfund ud fra en empowerment relateret tilgang, hvor målet var at udvikle velfærd, som kan supplere de kommunale tilbud. Projektet har fået støtte på 7,5 mio. kr. fra Sundhedsstyrelsen til og har strakt sig over fire år fra 2010-2014.

En evaluering af Sund Zone viser, at der er opnået øget trivsel, større selvtillid, bedre sundhed og øget fællesskab hos de beboere i Ellemarken, der har brugt Sund Zone eller som har været med til aktiviteterne i Sund Zone.

Se mere om projektet på Køge Kommunes hjemmeside: <http://www.koegedk/borger/Sundhed-og-sygdom/Sundhedsplanlaegning/Sund-Zone.aspx>

### Sprogstimulering af to-sprogede børn, Aarhus Kommune

Projektet var initieret af Aarhus Kommune med det formål at inspirere forældre til to-sprogede børn i alderen 3-6 år til at samskabe den sproglige udvikling hos deres børn. Familierne i udvalgte børnehaver fik udleveret kufferter med materialer, som de kunne bruge til sprogstimulerende aktiviteter derhjemme.

Dvs. at forældrene blev inviteret ind som co-implementors ift. sprogstimulering. Denne indsats blev suppleret ekstra organisatorisk støtte til den daglige sprogstimulering til børnehavepædagogerne i de udvalgte

institutioner. Målet var, at de voksne omkring børnene skulle blive endnu bedre til at "tale børnenes sprog frem".

Et forskningsprojekt, som fulgte indsatsen viste, at de børn, der blev sprogstimuleret vha. sprogkufferten klarede sig langt bedre i sprogscreeningen – og at andelen af børn med behov for modtageklasse i folkeskolen faldt med 89 %.

Se mere om projektet på Aarhus Kommunes hjemmeside:

<http://www.aarhus.dk/da/omkommunen/organisation/Boern-og-Unge/PA/PI/Indsatser-for-0-6-aarige-boern/Forskning-paragraf-11.aspx>

Læs forskningsrapporten her: <http://www.aarhus.dk/~media/Dokumenter/MBU/VI/0-6-aar/Pargraf-11-forskning/Hovedresultater-SCA-og-MJ2012-maj-2012.pdf>

## Skansebakken, vejle: venner til borgere med handicap

Skansebakkens beboere har alle svære handicaps og mange slet intet sprog. Derfor har de svært ved selv at opbygge relationer, og nogle oplever overvejende kun relationer til personalet. Skansebakken satte derfor projektet ”design af relationer” i søen sammen med Designskolen Kolding. Formålet er at forbedre beboernes livskvalitet, skaffe dem flere venner og gøre Skansebakken til et rart sted at være gæst. Bag projektet er udover Skansebakken og Designskolen Kolding også Vejle Kommune og Socialstyrelsen. Projektet vandt KLs innovationspris 2013.

Foreløbige målinger viser, at beboerne har fået flere relationer til venner, bekendte og civilsamfundet, at deres livskvalitet er blevet større. Desuden har personalet fået frigjort tid, som kan bruges på de beboere, der har behov for mere støtte. I stedet bruger beboerne mere tid sammen – eller er sammen med venner, familie og f.eks. frivillige fra lokalsamfundet.

Læs mere om projektet her: <http://www.skansebakken.vejle.dk/Tilmeld-nyhedsbrev/Midtvejsevaluering-Designprojekt-skaffer-flere-venner-til-borgere-med-handicaps.aspx>

Læs rapporten om projektet her: <http://lab-designskolen.dk/social-inklusion/documents/P4/RAPPORT-%28web%20opslag%29.pdf>

## Cykling uden alder, Københavns Kommune

Cykling uden alder begyndte som et borgerinitiativ i København og har nu spredt sig til flere kommuner i Danmark og udlandet. Frivillige borgere melder sig til at køre ældre tur i en rickshaw. De frivillige borgere planlægger og koordinerer turene, som bl.a. tilbydes i samarbejde med plejehjem.

Initiativet er siden blevet professionaliseret og har udviklet sig til en landsdækkende forening, der sælger ”pakker” med Cykling uden Alder til kommuner i hele Danmark.



Se mere her om projektet her: <http://cyklingudenalder.dk/>

## Hedensted Kommune - slip lokalområderne fri

I Hedensted har kommunen sat gang i projektet ”Slip lokalområderne fri”. Det handler om at give beboerne i udvalgte lokalområder mulighed for selv at råde over en pose penge, som de kan anvende til at udvikle lokalområde og gøre det mere attraktivt at bo i. Beboerne bliver altså inviteret til at co-designe deres lokalområde. Projektet er inspireret af principperne i participatory budgetting (se link under internationale eksempler). I Rårup har projektet betydet, at borgerne har fået deres egen, helt lokale ”by-bus”.

Læs mere på KLs hjemmeside: <http://www.kl.dk/Aktuelle-temaer/Samskabelse/Slip-Lokalomraderne-Fri/>

## Dige grupper, Slagelse Kommune

Beboerne tæt på kysten i Halsskov ved Korsør, har flere gange prøvet at få deres huse og gader oversvømmet. Der er brug for højvands sikring for at holde vandet ude. Derfor har Slagelse Kommune inviteret de lokale beboere til at gå sammen i digegrupper for at beslutte, hvilken digeløsning, de vil have – og hvilken finansieringsmodel, der skal benyttes. Derved bliver beboerne medskabere af lokale løsninger på klimaudfordringerne og fungerer som ambassadører i lokalområdet. Kommunen er med til at understøtte processen og stille faglig viden til rådighed, men det er beboerne selv, der finder løsninger på klimasikring af deres boligområde.

Se mere her: <http://www.slagelse.dk/om-kommunen/projekter/natur-og-miljoe/hoevandssikring-halsskov>

## Nørre Snede, Ikast-Brande Kommune: Borgerne vedligeholder selv deres by

Ikast-Brande Kommune har i samarbejde med Nørre Snede Lokalråd igangsat et forsøg, hvor Nørre Snede Lokalråd sammen med andre foreninger og et antal frivillige overtager en række driftsopgaver fra Ikast-Brande Kommune. De penge, der spares på driften, kommer Nørre Snede til gode.

Idéen er fostret i Nørre Snede Lokalråd som en opfølgning på det store engagement, der gennem de sidste år er vist med byfornyelsen. Byfornyelsen har givet Nørre Snede By et stort kvalitetsløft, og Nørre Snede Lokalråd vil

gerne fastholde borgerne i den energi. Projektet lægger vægt på, at byens borgere på en enkel måde kan hjælpe med til at vedligeholde byen.

Se mere på Ikast-Brande Kommunes hjemmeside: <http://www.ikast-brande.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2013/maj/i-noerre-snedevil-borgerne-selv-drive-deres-by>

## Gør borgeren til mester, Esbjerg Kommune

I Esbjerg Kommune vil Sundhedsforvaltningen hjælpe ældre borgere med behov for hjælp til at blive mest muligt selvhjulpne. Det sker gennem en hverdagsrehabiliterende indsats, hvor medarbejderne har fokus på de ressourcer og ønsker, borgerne har. Medarbejderne benytter bl.a. et særligt værktøj, ”borgerhjulet” til at afdække de ældres behov og ønsker. Målet er, at borgerne skal være medproducenter af deres egen velfærd.

Se mere på Esbjerg Kommunes hjemmeside: <http://dinsundhed.esbjergkommune.dk/om-sundhed/projekter/goer-borgeren-til-mester.aspx>

Kora har evalueret projektet. Se evalueringen her: [http://www.kora.dk/media/1856827/10083\\_goer-borgeren-til-mester-i-esbjerg-kommune.pdf](http://www.kora.dk/media/1856827/10083_goer-borgeren-til-mester-i-esbjerg-kommune.pdf)

## Byhaven Sundby – mødested for lokale

Byhaven, Sundby er et projekt initieret af Københavns Kommune, som giver hjemløse, etniske kvinder, børnehaver og haveentusiaster mulighed for at mødes og sammen dyrke ”det fælles tredje”, nemlig et lille stykke grønt midt i storybyen.

Idéen er at give beboerne i området noget at mødes om og på den måde opbygge nye netværk og social kapital. Ud af projektet er også sprunget bybi projektet hvor hjemløse fra alverdens lande pusler med bier får en anden identitet – nemlig som biavlere.

Se mere om Byhaven her: <http://www.acsu.dk/Byhaverne>

## Danmarks Naturfredningsforening – affaldsindsamling

Hvert år arrangerer Danmarks Naturfredningsforening en uge, hvor danskere i almindelighed og skoler og institutioner over hele landet kan melde sig til at samle affald i deres lokalområde. Børnene lærer samtidig om om affald fra materialer, film m.v., som DN har produceret til skolerne. I 2014 samlede i alt 90.000 deltagere ca. 120.000 tons affald sammen.

<http://www.dn.dk/Default.aspx?ID=23250>

## Demokratiexperimentarium i Holbæk Kommune

Holbæk Kommune arbejder med at forny demokratiet. Kommune har nedsat et særligt udvalg, som står i spidsen for det såkaldte ”Demokratiexperimentarium”. Bl.a. har kommunen inviteret kommunens borgere, foreninger og virksomheder til at samarbejde med medarbejdere og politikere om at udvikle nye idéer til, hvordan de kommunale velfærdsydelser kan udvikles for færre penge. Dvs. at borgerne inviteres til at deltage i co-governance.

Læs mere på Holbæk Kommunes hjemmeside: <http://holbaek.dk/politik/demokratiexperimentarium/>

## Samskabelse på det boligsociale område

Inden for det boligsociale område er der et væld af forskellige projekter, som handler om samskabelse. Mange af dem går ikke under betegnelsen samskabelse, men det er de i den forstand, at de skaber offentlige værdi og på den ene eller anden måde initieres og faciliteres direkte eller indirekte af offentlige midler. Eksempler på dette er: Lektie cafeer, mentorer, brandkadetter,

Se mere om projekterne på Center for Boligsocial Udviklings hjemmeside:

<http://www.cfbu.dk/udgivelser/tag/rapporter>

## Andre danske eksempler

Du kan finde flere eksempler på danske samskabelsesprojekter her:

1. Tænketanken Mandag Morgens projekt Den Aktive Borger: <https://www.mm.dk/den-aktive-borger-eksempler-p%C3%A5-samskabelse>
2. KLs hjemmeside om Fremtidens Velfærdsalliancer: <http://www.kl.dk/Aktuelle-temaer/Samskabelse/>
3. Mindlabs hjemmeside: [www.mind-lab.dk](http://www.mind-lab.dk)
4. Center for Borgerdialogs hjemmeside: [www.centerforborgerdialog.dk](http://www.centerforborgerdialog.dk)

## Britiske eksempler

Storbritannien er langt fremme med samskabelse. Her er links til nogle af de britiske organisationer, der arbejder på dette felt og hvor du kan finde publikationer og eksempler:

1. Governance International er en britisk konsulentvirksomhed, der er eksperter i co-production. På deres hjemmeside kan du både finde værktøjer og internationale eksempler: <http://www.govint.org/>
2. NESTA er en britisk innovations-tænketaank, der har udgivet en række rapporter om co-production, som også rummer beskrivelser af konkrete eksempler. Har bl.a. gennemført et stort projekt om "People Powered Health": <http://www.nesta.org.uk/news>
3. NeF (New economic Foundation), en anden britisk tænketank, der også – blandt meget andet - arbejder med udviklingen i velfærdssamfundet, herunder co-production: <http://www.neweconomics.org/>
4. The Young Foundation arbejder bl.a. med social innovation, herunder også co-production: <http://youngfoundation.org/>
5. National Development Team for Inclusion arbejder også med co-production, bl.a. på ældreområdet: <http://www.ndti.org.uk/>
6. På det sociale område opsamler Social Care Institute for Excellence viden om co-production: <http://www.scie.org.uk/>
7. Big Society initiativet i UK er undersøgt og analyseret af organisationen Civil Exchange. Se The Big Society Audit 2013 her: <http://www.civilexchange.org.uk/the-big-society-audit-2013>
8. Time Banking (tidsbanker) er en konkret model for co-production, som bruges i mange sammenhænge i UK. Du kan læse mere om principperne her og se eksempler: <http://www.timebanking.org/>
9. Participatory Budgetting (borger-budgetter) er en anden konkret model. Læs mere om principperne og se internationale eksempler her: <http://www.participatorybudgeting.org/>

## Litteratur

- Agger, A., & Hedensted Lund, D. (2011). Borgerne og brugerne i samarbejdsdrevne innovationsprocesser. In E. Sørensen & J. Torfing (Eds.), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor* (pp. 177–194). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Alford, J. (1998). A public management road less travelled: Clients as co- producers of public services. *Australian Journal of Public Administration*, 57(4), 128–137. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8500.1998.tb01568.x/full>
- Alford, J. (2002). Why Do Public-Sector Clients Coproduce?: Toward a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34(1), 32–56. doi:10.1177/0095399702034001004
- Alford, J. (2009). Engaging public sector clients. *From Service Delivery to Co-production*. Houndmills, Hamps and New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Alford, J. (2014). The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom. *Public Management Review*, 16(3), 299–316.
- Andersen, L. B., & Torfing, J. (2013). Forvaltningspolitik. Retrieved from [www.forvaltningspolitik.dk](http://www.forvaltningspolitik.dk)
- Andersen, L. L. (2003). FORUM : QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH When the Unconscious Joins the Game : A Psychoanalytic Perspective on Modernization and Change. *FORUM : QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH*, 4(3).
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation - Co-creating for a better society*. The Policy Press.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*.
- Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, (October).
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1119–1138. doi:10.1007/s11266-012-9309-6
- Boyle, D., & Harris, M. (2010). *The\_Challenge\_of\_Co-production.pdf*. Retrieved November 10, 2014, from [http://centerforborgerdialog.dk/sites/default/files/CFB\\_images/bannere/The\\_Challenge\\_of\\_Co-production.pdf](http://centerforborgerdialog.dk/sites/default/files/CFB_images/bannere/The_Challenge_of_Co-production.pdf)
- Boyle, D., Slay, J., & Stephens, L. (2010). Public services inside out - Putting co-production into practice. Retrieved November 10, 2014, from [http://socialwelfare.bl.uk/subject-areas/services-activity/community-development/nesta/1508522010\\_public\\_services\\_inside\\_out.pdf](http://socialwelfare.bl.uk/subject-areas/services-activity/community-development/nesta/1508522010_public_services_inside_out.pdf)
- Brogaard, L., & Helby, O. (2014). *Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI) -Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet*. KORA. Retrieved from [http://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i9052/Offentlige-private-innovationspartnerskaber-\(OPI\)](http://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i9052/Offentlige-private-innovationspartnerskaber-(OPI))

- Comission, E. (2011). European Citizens' Initiative - European Commission. Retrieved November 24, 2014, from <http://ec.europa.eu/citizens-initiative/public/basic-facts>
- Durose, C., Justice, J., & Skelcher, C. (eds). (2013). *Beyond the State : Mobilising and Co-Producing with Communities - Insights for Policy and Practice*.
- Edelenbos, J. (2005). Institutional Implications of Interactive Governance: Insights from Dutch Practice. *Governance*, 18(1), 111–134. doi:10.1111/j.1468-0491.2004.00268.x
- Fledderus, J., Brandsen, T., & Honingh, M. (2014). Restoring Trust Through the Co-Production of Public Services: A theoretical elaboration. *Public Management Review*, 16(3), 424–443. doi:10.1080/14719037.2013.848920
- J. Gouillart, F. (2014). The race to implement co-creation of value with stakeholders: five approaches to competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 42(1), 2–8. doi:10.1108/SL-09-2013-0071
- Jakobsen, M. (2012). Can Government Initiatives Increase Citizen Coproduction? Results of a Randomized Field Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 27–54. doi:10.1093/jopart/mus036
- Jakobsen, M., & Andersen, S. C. (2013). Coproduction and Equity in Public Service Delivery. *Public Administration Review*, 73(5), 704–713.
- Jetté, C., & Vaillancourt, Y. (2010). Social Economy and Home Care Services in Quebec: Co-Production or Co-Construction? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(1), 48–69. doi:10.1007/s11266-010-9134-8
- Kristensen, C. J., & Vøxted, S. (2011). *Innovation og entreprenørskab*. Hans Reitzel.
- Larsen, T. S., Hedensted Lund, D., Sehested, K., & Sørensen, E. (2010). *Barrierer og drivkræfter for samarbejdsdrevne innovation* (pp. 1–37).
- Leadbeater, C., & Cottam, H. (2007). *The User Generated State: Public Services 2.0*.
- Lundgaard-konsulenterne. (2011). *Projekt kommunen og civilsamfundet*. Socialministeriet.
- Löffler, E. (2009). *A Future Research Agenda for Co-Production. Overview Paper*.
- Mandagmorgen. (2012). *Den aktive borger - Hvordan flere borgere kan spille en større rolle i velfærdssamfundet*. Mandagmorgen. Retrieved from <https://www.mm.dk/den-aktive-borger-3>
- Meijer, A. (2012). Co-production in an Information Age: Individual and Community Engagement Supported by New Media. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1156–1172. doi:10.1007/s11266-012-9311-z
- Meijer, A. (2014). *Co-production as the New Social Contract* (pp. 1–13).
- MindLab. (2013). *Pixi\_samproduktion\_DK\_til\_web.pdf*. Retrieved November 24, 2014, from [http://mindlab.dk/wp-content/uploads/2014/07/Pixi\\_samproduktion\\_DK\\_til\\_web.pdf](http://mindlab.dk/wp-content/uploads/2014/07/Pixi_samproduktion_DK_til_web.pdf)
- Needham, C., & Carr, S. (2009). SCIE research briefing 31: coproduction: an emerging evidence base for adult social care transformation. *Policing*. Retrieved from <http://www.developbromley.com/public/SelfDirectedSupport/Tools/SCIE.Research.Briefing.31.pdf>

- OECD. (2009). *Focus on Citizens - Public engagement for better policy and services*. OECD.
- OECD. (2011a). *OECD Public Governance Reviews : Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society - 4211131e.pdf*. Retrieved from <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/4211131e.pdf>
- OECD. (2011b). *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society*. OECD Publishing. doi:10.1787/9789264118843-en
- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. *World Development*, 24(6), 1073–1087.
- Parrado, S., Van Ryzin, G. G., Bovaird, T., & Löffler, E. (2013). Correlates of co-production: Evidence from a five-nation survey of citizens. *International Public Management Journal*, 16(1), 85–112.
- Pestoff, V. (2006). Citizens and co-production of welfare services. *Public Management Review*, 8(4), 503–519. doi:10.1080/14719030601022882
- Pestoff, V. (2012a). Co-Production and Third Sector Social Services in Europe - Some Crucial Conceptual issues. In V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (Eds.), *New Public governance, the third sector and co-production*. London: Routledge (pp. 13–34). Routledge.
- Pestoff, V. (2012b). No Title. In V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (Eds.), *New Public governance, the third sector and co-production*. London: Routledge (pp. 13–34). London and New York: Routledge, part of the Taylor & Francis Group.
- Pestoff, V., Brandsen, T., & Verschuere, B. (2012). *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. (V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Vershuere, Eds.). New York, London: Routledge.
- Pestoff, V., Brandsen, T., & Verschuere, B. (2012). *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production. Co-production. The third sector and the delivery of public services*. New York: Routledge.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2002). The Co-Creation Connection. *Strategy + Business*, (27).
- Regeringen. (2010). National Civilsamfundsstrategi En styrket inddragelse af cvivilsamfundet og frivillige organisationer i den sociale indsats. Retrieved from <http://www.sm.dk/data/Lists/Publikationer/Attachments/495/Civilsamfundsstrategi.pdf>
- Schultz Larsen, T. (2014). Mellem begejstring og budgetfokus - Research - Roskilde University. In P. Aagaard, E. Sørensen, & J. Torfing (Eds.), *Samarbejdsdrevet innovation - i praksis* (pp. 323–344). Jurist- og Økonomernes forlag. Retrieved from [http://rucforsk.ruc.dk/site/en/publications/mellem-begejstring-og-budgetfokus\(10dccd0e-dc9a-4121-99de-224623f7ac11\).html](http://rucforsk.ruc.dk/site/en/publications/mellem-begejstring-og-budgetfokus(10dccd0e-dc9a-4121-99de-224623f7ac11).html)
- Sehested, K., & Leonardsen, L. (2011). Fagprofessionelles rolle i samarbejdsdrevet innovation. In E. Sørensen & J. Torfing (Eds.), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor* (pp. 215–235). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Sirianni, C. (2009). *Investing in democracy: Engaging citizens in collaborative governance*. Brookings Inst Pr.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

- Taco Brandsen & Marlies Honingh. (2014). Distinguishing different types of co-production: renewing our understanding of the classics. In 27.11 -29.11 2014 Conference Paper for NIG (Ed.), *NIG* (p. Distinguishing different types of co-production: r). Delft.
- Torfig, J., Sørensen, E., & Aagaard, P. (2014). Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en introduktion. In P. Aagaard, E. Sørensen, & J. Torfig (Eds.), *Samarbejdsdreven innovation - i praksis* (pp. 15–36). Jurist - og Økonomernes forlag. Retrieved from [http://cdon.dk/b%C3%B8ger/peter\\_aagaard,\\_eva\\_s%C3%B8rensen,\\_jacob\\_torfig/samarbejdsdrevet\\_innovation\\_i\\_praksis-27423698](http://cdon.dk/b%C3%B8ger/peter_aagaard,_eva_s%C3%B8rensen,_jacob_torfig/samarbejdsdrevet_innovation_i_praksis-27423698)
- Torfig, Jacob, B. Guy Peters, J. P. & E. S. (2012). *Interactive Governance - Advancing the Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Vamstad, J. (2012). Co-production and Service Quality: The Case of Cooperative Childcare in Sweden. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1173–1188. doi:10.1007/s11266-012-9312-y
- Van Houdt, F., Suvarierol, S., & Schinkel, W. (2011). Neoliberal communitarian citizenship: Current trends towards “earned citizenship” in the United Kingdom, France and the Netherlands. *International Sociology*, 26(3), 408–432.
- Verschuere, B., Brandsen, T., & Pestoff, V. (2012). Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1083–1101. doi:10.1007/s11266-012-9307-8
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2013a). *Co-creation and Co-production in Social Innovation : A Systematic Review and Future Research Agenda* (Vol. 320090).
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2013). Co-creation and Co-production in Social Innovation; A Systematic Review and Future Research Agenda (Vol. Edingburgh). Retrieved from EGPA 11-13 september, 2013
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2013b). EMBARKING ON THE SOCIAL INNOVATION JOURNEY : A SYSTEMATIC REVIEW REGARDING THE POTENTIAL OF CO-CREATION WITH CITIZENS, (320090), 1–44.
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). Co-creation in social innovation : comparative case-study on the influential factors and outcomes of co-creation, 320090(320090), 1–31.
- Wandersman, A., Florin, P., Friedmann, R., & Meyer, R. (1987). Who participates, Who Does Not, and Why? An Analysis of Voluntary Neighbourhood Organizations in the United States and Israel. *Sociological Forum*, 2(3), 534–555.
- Aagaard, P., Sørensen, E., & Torfig, J. (2014). *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- AArup, K. (2010). *Frivillighedens velfærdssamfund*. Frydenlund.



5. undervisningsdag  
Netværksledelse og facilitering  
24. oktober 2017





**KREATIV PROCESLEDELSE** – nye veje til bedre praksis giver indsigt og inspiration til at kunne lede kreative og fremadrettede processer i organisatorisk sammenhæng, hvor der skabes rum for dialog på tværs af hierarkier og faggrænser. Bogen tager afsæt i systemisk og socialkonstruktivistisk tænkning koblet med den anerkendende tilgang og er opdelt i tre dele.

Første del har til formål at træne proceslederens evne til at facilitere bogens øvelser og giver indsigt i, hvordan der kan skabes involverende rammer, der fremmer medarbejterskab.

Anden del er en alsidig værktøjskasse med procesøvelser til brug i daglig praksis – her fokuseres på muligheder frem for begrænsninger. Øvelserne er inddelt i seks overordnede temaer:

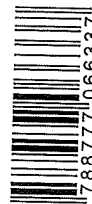
- Anerkendende kultur
- Kommunikation
- Visioner og målsætning
- Kreativitet og idegenerering
- Teamudvikling
- Mødedelelse.

Tredje del introducerer systemisk, socialkonstruktivistisk og anerkendende teori i et proceslederperspektiv, og giver indblik i de grundlæggende principper og antagelser, som øvelserne udspringer af.

De udfordringer, organisationer står over for i dag, fordrer flere kvalificerede procesledere, der er i stand til at handle reflekteret, anerkendende og nysgerrigt, og som evner at facilitere de vigtige dialoger og processer, der skal til, for at organisationen flytter sig og finder frem til bæredygtige løsninger. Løsninger, der ikke kun skal findes på direktionsgangene og blandt økonomerne, men i allerhøjeste grad også i samspil og dialog med medarbejdere, brugere, kunder og samarbejdspartnere. Det er denne form for dynamisk og kreativt samspil, som bogen inviterer til og giver konkrete bud på og øvelser til.

Henvender sig til konsulenter, ledere, medarbejdere, undervisere og projektansvarlige, der faciliterer og leder organisatoriske processer.

WWW.DPF.DK



9 788777 066337

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

137

# KREATIV PROCESLEDELSE

Nye veje til bedre praksis

erhvervs psykologiserien  
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

Mille Obel Høier (red.), Lone Hørsted & Louise Laustsen

## Kreativ procesledelse

Nye veje til bedre praksis

© 2011 forfatterne og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Forlagsredaktion: Birgitte Lie Suhr-Jessen

Illustrationer: Peter Obel, [www.figuramus.dk](http://www.figuramus.dk)

Grafisk tilrettelæggelse: Klahr | Grafisk Design

Omslag: Imperiet

Omslagsfoto: YOKE interaction design, SENNEP Ltd.

Sat med Minion Pro

1. udgave, 3. oplag 2012

ISBN 978-87-7706-633-7

Tryk: Specialtrykkeriet Viborg

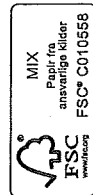
Printed in Denmark 2012

Mille Obel Høier er redaktør på bogen, og er primærforfatter af *Kapitel 1 – Proceslederens platform* og *Kapitel 2 – Øvelserne*. *Kapitel 3 – Den teoretiske platform* er primært forfattet af Louise Laustsen og Lone Hørsted. Alle tre forfattere har dog arbejdet tæt sammen om hele bogen.

Figurerne side 97, 154, 158, 165, 175, 181, 201, 238 og 292 må frit kopieres eller hentes på hjemmesiden: [www.dpf.dk](http://www.dpf.dk)

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copydan. Enhver anden udnyttelse uden forlagets skriftlige samtykke er forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undertaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG • WWW.DPFF.DK



# INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD .....	11
KÆRE LÆSER .....	15
<b>KAPITEL 1 · PROCESLEDERENS PLATFORM</b> .....	19
1.1 HVAD ER EN PROCES? .....	19
1.2 DIN POSITION SOM PROCESLEDER .....	20
1.3 HEMMELIGHEDEN I AL HJÆLPEKUNST .....	22
1.4 OVERPREPARED AND UNDERSTRUCTURED .....	23
MENTAL FORBEREDELSE .....	23
RAMMEPROGRAM .....	24
1.5 INDEN DU GÅR I GANG MED PROCESSEN .....	25
DIN POSITION .....	26
HVEM DELER BEHOVET? .....	26
DRØMMESCENARIET .....	26
1.6 ARBEJDSHYPOTESER .....	27
POSITIVE OG NEGATIVE HYPOTESER .....	28
1.7 AT SÆTTE KONTEKSTEN .....	29
I DO ART .....	30
SPILLEREGLER .....	31
FORVENTNINGSAFSTEMNING .....	33
1.8 NYSGERRIGHED OG UÆRBØDIGHED .....	34
NYE ØJNE .....	34
TILPAS FORSTYRELSE .....	35
1.9 AT STILLE SPØRGSMÅL .....	36
SITUATIONSAFKLARENDE SPØRGSMÅL .....	38
PERSPEKTIVERENDE SPØRGSMÅL .....	38
GENERERENDE SPØRGSMÅL .....	40



- > *Fritidsfjernet Borgen*: Thomas Carstensen.
- > *DTU, Koncern HR*: Peter Olesen.
- > *Anja Søgaard*: Anja Søgaard.

En stort tak til jer alle sammen.

Også en tak til MacMann Berg der i den indledende fase har gjort samarbejdet mellem de tre forfattere muligt. Herunder en særlig tak til Thomas Johansen der har været sparringspartner i de første stadier af projektet og til Thomas Specht og Jørgen Gjengedal Madsen, som har givet faglige input til udvalgte afsnit.

Stor tak til KaosPiloterne der gennem tre års undervisning har givet inspiration til bogens øvelser. En særlig tak til Kasper Arentoft og Bo Blaabjerg for kyndig vejledning og sparring i bogens tilblivelsesfase.

Yderligere en tak til Bente Lindgaard fra Albatros for løbende sparring og feedback på bogens indhold og til Malene Skov Dinesen fra Ineva for fagligt input vedrørende evalueringssafnittet.

Også en stor tak til Birgitte Lie Suhr-Jessen fra Dansk Psykologisk Forlag fordi hun, ligesom vi, har troet på bogens potentiale og berettigelse hele vejen igennem.

Vi har under bogens tilblivelse fået inspiration fra mange spændende teoretikere og praktiskere og vil særligt gerne takke Humberto Maturana, Kenneth J. Gergen, W. Barnett Pearce, David Cooperrider, Gregory Bateson, Gianfranco Cecchin, Karl Tomm, Gitte Haslebo og Steen Hildebrandt.

Du og dine samarbejdspartnere ønskes rigtig god læselyst og held og lykke med afprøvningen af bogens øvelser. Af hensyn til den videre udvikling af bogen er vi nysgerrige efter feedback fra dig. Du er derfor meget velkommen til at skrive et par ord om jeres erfaringer med anvendelsen af bogen samt inspiration til nye øvelser til [info@kreativprocesledelse.dk](mailto:info@kreativprocesledelse.dk). Se også [www.kreativprocesledelse.dk](http://www.kreativprocesledelse.dk).

*Mille Obel Høier, Lone Hersted og Louise Lauitsen*  
Århus, januar 2011.

## KAPITEL 1

# PROCESLEDERENS PLATFORM

I dette kapitel tager vi fat på proceslederens platform og forholder os til, hvad du skal være særlig opmærksom på i rollen som procesleder. Kapitellet har til formål at klæde dig på til at kunne lede og facilitere organisatoriske processer og kan bruges som en guideline, når du kaster dig ud i bogens øvelser. Vi vil her gå på opdagelse i proceslederpositionen med det formål at skærpe din bevidsthed om egne præferencer og udviklingspotentialer som procesleder, og vi vil arbejde med, hvordan du mest hensigtsmæssigt kan facilitere og lede processer og grupper – fra mødet med kunden og opgaven til undersøgelse af behovet, ledelse af processen, afslutning og evaluering af opgaven.

Begreber som bl.a. *kontekstafklaring*, *positionsafklaring*, *nysgerrighed*, *uærbødighed*, *spørgsmål*, *modstand*, *metarefleksion* og *timeout* vil blive foldet ud, og vi vil arbejde med, hvordan disse principper og tilgange kan bruges i løbet af processen.

### 1.1 HVAD ER EN PROCES?

Begrebet *proces* anvendes vidt og bredt i forbindelse med mange af de aktiviteter, vi foretager. En proces kan være fremgangsmåden, vi gør noget på – når vi fx brygger en kop kaffe, kan vi vælge mange veje og måder at komme til det ”samme resultat” – en god varm kop kaffe. Vi kan lave espresso, stempelkandekaffe, filterkaffe m.m., og vi kan vælge, om vi bruger den ene eller den anden bønne, hvordan vi formaler vores kaffe, og om vi bruger 80° eller 100° varmt vand.

I denne bog og kontekst taler vi om proces som en intervention i den organisatoriske hverdag – det være sig et møde, et strategiseminar, en temadag, en ideudvikling, en workshop m.m. – hvor formålet er at udvikle sig fra én tilstand til en anden – fra A til B – og hvor måden, hvorpå vi kommer til B, er det, der adskiller processernes forløb fra hinanden.

I vores forståelse er en proces også et rum for metarefleksion over dagligdagen, hvor deltagerne i processen bliver hevet ud af deres vanter tankemønstre og handlemåder og får mulighed for at se sig selv og deres situation i et nyt lys. I løbet af en proces skaber proceslederen plads til at italesætte behov, drømme, ideer og ønsker, og procesdeltagerne får mulighed for at sætte spot på det, der er særlig vigtigt og betydningsfuldt for dem inden for den organisatoriske kontekst.

For at kunne afvikle en proces skal der, hos de mennesker som er involverede i processen, være et behov og et ønske om forandring og udvikling til stede – om ikke andet skal behovet og ønsket være til stede hos den eller de personer, der har inviteret dig til at være procesleder.

Som procesleder er det din opgave at hjælpe procesdeltagerne igennem processen og hjælpe dem til selv at komme fra A til B. Det er din opgave at facilitere de bedste rammer for, at den ønskede udvikling kan finde sted. Processen slutter dog ikke, når deltagerne kommer til B, men fortsætter kontinuert, efter at selve interventionen har fundet sted. Den fortsætter i folks hoveder og hjerner og kommer til udtryk i de handlinger, deltagerne foretager sig efterfølgende.

## 1.2 DIN POSITION SOM PROCESLEDER

Der findes mange tilgange til procesledelse og mange måder at agere på som procesleder. Overordnet kan man sige, at der er to forskellige positioner – *ekspertpositionen* og den *systemiske position*. Der knytter sig vidt forskellige forventninger til din gøren og laden som procesleder i forhold til de to forskellige positioner og tilgange; disse fordrer meget forskellige måder at agere på som procesleder. Det er vigtigt, at du afklarer med dig selv og de mennesker, du skal lede igennem processen, hvilken position du indtager. For at kunne gøre dette er der en række spørgsmål, du bør stille dig selv:

- Har du til opgave at give konkrete svar og gode løsninger på en aktuell udfordring eller opgave?
- Forventer deltagerne i processen, at du er eksperten på området, og at du har et endegyldigt svar?
- Skal du lede procesdeltagerne mod et forhåndsbestemt mål, der ikke er til diskussion?

Hvis du kan svare ja til de ovenstående spørgsmål, vil din position som procesleder tendere ekspertpositionen. Som ekspert har du til opgave at bringe din egen viden og erfaring i spil, komme med gode råd og løsninger på den aktuelle udfordring og lede deltagerne igennem processen fra A til B med udgangspunkt i dine ideer og løsningsmuligheder. Deltagerne vil ofte forvente, at du er deres retningsmand, og at du vil føre dem sikkert i mål. Mod sætningen til denne eksperttilgang er den systemiske og involverende tilgang:

- Har du til opgave at få procesdeltagerne til at se nye perspektiver og koordinere nye handlemuligheder i forhold til en aktuell udfordring eller opgave?
- Forventer procesdeltagerne at blive involveret og lyttet til?
- Skal du gå på opdagelse sammen med procesdeltagerne i en søgen efter den bedste vej til den ønskede fremtid?

Hvis du kan svare ja til ovenstående spørgsmål, vil din position som procesleder nærme sig den systemiske position. Her har du til opgave at få deltageres viden og erfaring i spil, få dem til at se deres situation fra nye vinkler og positioner og være nysgerrige på, hvilken fremtid de drømmer om. Procesdeltagerne vil forvente at blive involveret, engageret og lyttet til. Her er til gengæld ikke fokus på proceslederen som den, der kommer med alle svarene. Her skal svar og løsninger genereres i fællesskab, og de kan ikke tilskrives det enkelte individ.

Denne bog handler primært om den systemiske og involverende tilgang til procesledelse, og alle øvelser lægger op til, at procesdeltagerne bliver inddraget aktivt i processen.

At nå til det ønskede resultat er et samspil mellem deltagerne og dig selv, hvor I hver især må påtage jer forskellige opgaver og ansvarsområder. At arbejde ud fra en systemisk position vil generelt sige, at du som procesleder har til ansvar at sætte de overordnede rammer for, at udvikling kan finde sted, og at du, gennem de øvelser og værktøjer du bruger, er med til at sikre, at procesdeltagerne kan nå deres ønskede mål. Du har også ansvaret for at udfordre og inspirere dem til at tænke nye tanker og generere nye perspektiver, der hjælper processen og løsningen på vej.

Det er ikke dig som procesleder, der som udgangspunkt skal bidrage til indholdet og løsningen på problemstillingen – dette er deltagerne

opgave – lige såvel som det er deres opgave at sætte sig selv i spil og igen-nem egne bidrag skabe mening og udvikling i processen.

Det kan være en fordel, at du som procesleder ikke har nogen aktiver i de udfordringer og mål, processen omhandler, så du kan forblive nysgerrig og åben. Hvis dette ikke er muligt, skal du sætte tid af til, at du selv kan bringe dine tanker og viden i spil, så du herefter kan gå tilbage til positionen som den åbne, nysgerrige og mulighedsorienterede procesleder.

### 1.3 HEMMELIGHEDEN I AL HJÆLPEKUNST

Det er en fornem kunst som procesleder at kunne møde procesdeltagerne der, hvor de er. Søren Kierkegaard kaldte dette hemmeligheden i al hjælpekunst. Når du som procesleder har ansvaret for at udvikle og facilitere en proces, er din primære funktion at hjælpe deltagerne fra et sted til et andet. Men for at kunne gøre dette er du nødt til at relatere dig til deres situation og møde dem i øjenhøjde. For overhovedet at kunne skabe læring, udvikling og forandring hos deltagerne er du nødt til at tune dig ind på samme frekvens og møde dem, hvor de er. Kierkegaard beskriver det således:

“For i sandhed at kunne hjælpe en anden må jeg forstå mere end han, men dog først og fremmest forstå det, han forstår.” (Kierkegaard, 1848)

En måde at relatere dig til og nærme dig procesdeltagerne på er gennem nysgerrighed og spørgsmål:

- > Hvad fylder lige nu i jeres dagligdag?
- > Hvad er I særligt optagede af?
- > Hvad er vigtigt, at vi tager hånd om med det samme?
- > Hvad drømmer I om, at der skal ske?
- > Hvad skal vi være særligt opmærksomme på?
- > Hvad skal der til, for at I kan komme videre herfra?
- > Hvad vil være den bedste hjælp lige nu?

Et eksempel på brugen af hjælpekunst kan være mødet med en medarbejder, der er meget stresset, og hvor alt virker kaotisk og uoverskueligt for ham eller hende. Her er det vigtigt, at du som procesleder møder

denne person med nysgerrighed, opmærksomhed og anerkendelse. Det gavner ingen, hvis du forsøger at komme med gode råd og anbefalinger og beder personen om at “slappe af og gearere ned”. Du er nødt til at gå på opdagelse i personens tilstand og vise interesse for de tanker og følelser, personen har. Du kan fx spørge: “Hvordan er det at være dig lige nu?, Hvad kunne du godt tænke dig var anderledes?, Hvad skal til for, at du kan få det bedre?” eller “Hvilken drøm gemmer sig bag din frustration?”. Det er vigtigt, at personen føler sig anerkendt og værdsat ved at blive lyttet til og ved at opleve en omsorg og forståelse for den situation, vedkommende står i. Det er også vigtigt, at personen selv kommer på banen med ønsket om forandring. Fra vores perspektiv er det nemlig ikke muligt at tvinge folk til udvikling – de må selv tage det første skridt.

Du skal som procesleder have tålmodighed med de mennesker, du møder, og vise dem anerkendelse, så de oplever, at deres viden og erfaring bliver værdsat. Du skal møde dem i øjenhøjde der, hvor de er. Når dette lykkes, kan du begynde at udfordre dem og forstyrre dem ved at stille andre mere uærbødige spørgsmål med det formål, at de udvikler sig, og nye tanker og ideer genereres<sup>1</sup>.

### 1.4 OVERPREPARED AND UNDERSTRUCTURED

En af de vigtigste ting, du skal have for øje, er din evne til at navigere i nuet og ændre retning under selve processen. Du kan have planlagt nok så meget, lavet et gennemtænkt og velstruktureret program, og alligevel sker det, at du pludselig står i en situation, du ikke havde forudset og planlagt. Deltagerne kan fx komme for sent, nye holdninger, ideer og behov kan komme op til overfladen, nogle kan være utilfredse med det program, du har planlagt, og andre har ikke lyst til at være med. Som procesleder skal du kunne navigere i den nye relation, du træder ind i.

#### Mental forberedelse

Med “overprepared and understructured” mener vi, at du som procesleder på den ene side skal være forberedt på alt (overprepared) og samtidig ikke have fastlagt en struktur, der låser dig i en bestemt handling (understructured). Før du går i gang med processen, skal du mentalt forberede

1 Læs mere om uærbødighed under afsnittet: *Nysgerrighed og uærbødighed*, side 34.



dig på den proces, du skal til at lave, og overvej hvilke retninger du ser, processen kan tage, og hvad der evt. kan komme op, som ikke var en del af processens aftalte fokus.

En måde at sikre dette på kan være at interviewe nogle af de deltagere, der skal være med i processen, samt at interviewe lederen eller den person, der har rekvireret dig til opgaven. Vær nysgerrig på, hvad de gerne vil tale om, hvad der er vigtigt for dem, og hvad de håber at få ud af processen. På denne måde har du, allerede før du går i gang, fået nogle perspektiver og stemmer i spil i forhold til den situation, I skal arbejde med. Hvis dette ikke er muligt, må du skabe rum for en forventningsafstemning og undersøgelse sammen med procesdeltagerne på selve procesdagen.

### Rammeprogram

For at sikre fleksibilitet kan du, i stedet for at lave et udførligt program beskrevet ned til den mindste detalje, lave et rammeprogram for processen, der giver dig mulighed for at gå helt andre veje, end du havde forudset og planlagt. Et rammeprogram kan indeholde en beskrivelse af processen i store træk. Hvad er formålet med processen? Hvilke overordnede elementer/temaer/øvelser vil vi gennemgå i løbet af processen – og hvad er formålet med disse? Hvad er det ønskede resultat? Osv. Ved at kende svaret på disse spørgsmål er det nemmere at korrigere processen løbende og stadig stå tilbage med det ønskede resultat, selvom processen og vejen dertil tog en anden drejning end forventet.

Det er vigtigt, at du bevarer roen og forbliver nysgerrig på det uventede, der dukker op. Hvis der fx dukker et nyt behov op, som ikke understøttes af det program, du har planlagt, kan det være en god ide at gå på opdagelse i, hvor mange der egentlig deler dette behov. En måde, hvorpå du kan skabe tid og ro til at orientere dig og finde en ny vej i processen, kan være at bede procesdeltagerne om i mindre grupper at tale om dette nye behov, og hvad der er vigtigst for dem. På denne måde får du mulighed for at trække vejret, kigge på dit program og – om nødvendigt – justere dette. Du kan herefter spørge dem:

- Hvor vigtigt er dette nye behov, der er dukket op, i forhold til det, vi har planlagt at arbejde med?
- Hvad ønsker I, at vi fortsætter med?
- Har I nogle gode ideer til, hvordan vi kan komme videre herfra?

Husk, at deltagerne har mandatet og ansvaret for indholdet i processen, og at det derfor er vigtigt at bringe deres tanker i spil. Vær transparent og klar i mælet, hvis nogle behov ikke kan opfyldes nu og her, og bed dem om at tage stilling til, hvad der er vigtigst for dem. Hvis det nye behov vælges frem for den planlagte proces, kan du bede deltagerne om at holde en kort pause. I pausen har du mulighed for at omrokere dit program, evt. sammen med den person, som har inviteret dig til at lede processen. Det kan også være, at du af forskellige årsager har mandatet til at kunne træffe beslutningen om, hvad der er på programmet, og hvad der ikke er. Hvis dette er tilfældet, kan du informere deltagerne om, at de nye behov fx ikke er relevante i denne sammenhæng, og at de må parkeres til en anden lejlighed. Dette kan måske udmønte sig i frustration hos nogle af de procesdeltagere, der finder det andet behov mere relevant. I denne sammenhæng kan du med fordel spørge ind til, hvad der skal være til stede for, at de kan arbejde videre med det oprindelige program, og hvad de selv, resten af deltagerne og du som procesleder kan gøre for at understøtte dette.

Det er ikke nemt at navigere i nuet, og det kræver træning, erfaring og mod at ændre programmet midt under processen. Der er ikke andet for end at forsøge sig frem og eksperimentere med sin egen fremgangsmåde. Det kan hjælpe at lade sig inspirere af sætningen: ”Hvad end der sker, er det det rigtige, der sker, når det sker”<sup>2</sup>. Sætningen understreger, at alt, hvad der opstår, opstår på baggrund af et aktuelt behov og ønske fra procesdeltagerens side, og at de selv er i stand til at træffe afgørelsen herom. Du kan altså som procesleder ikke undgå forandringer, men må møde disse med udgangspunkt i, at de har et formål og en rolle at spille.

## 1.5 INDEN DU GÅR I GANG MED PROCESSEN

Før du træder ind i positionen som procesleder, er det vigtigt, at du er afklaret med en række ting i forhold til den konkrete opgave.

<sup>2</sup> Sætningen er inspireret af Open Space Technology, som er en mødeform, der bruges til at skabe dynamiske processer og give deltagerne mulighed for at løse komplekse problemer i egen organisation. Metoden er udviklet af Harrison Owen (Owen, 1997).



## Din position

Du skal først og fremmest tage stilling til din position som procesleder – er du systemisk eller ekspertprocesleder? – og afklare denne position med den eller de personer, der evt. har inviteret dig som procesleder<sup>3</sup>. Valget vil have stor betydning for de forventninger, der vil blive stillet til dig, og de mulige værktøjer, du kan bringe i spil.

## Hvem deler behovet?

Dernæst skal du afklare, hvilke behov der gør sig gældende for processen, og hvem der deler disse behov. Det er vigtigt for dig at vide, om alle deltagerne i processen deler behovene og finder processen essentiel, eller om der er nogle af procesdeltagerne, der ikke ser behovet og relevansen for procesinterventionen. Personer, der ikke er engagerede i processen, kan nemt komme til at spænde ben for procesforløbet og den ønskede udvikling. Du skal derfor gøre op med dig selv og de pågældende deltagere, om de overhovedet skal være med i processen. I så fald er det vigtigt at afklare, hvilken konkret funktion de skal have, og hvilken rolle de skal spille for at understøtte den ønskede udvikling bedst muligt.

Det kan også være, at der er nogle, der deler behovet for processen, eller som er berørt af processen og de resultater, den frembringer, men som ikke har mulighed for at være med i selve procesinterventionen. I denne sammenhæng skal du sikre dig at få deres stemmer i spil i løbet af processen, så alle perspektiver bliver udfoldet, og de vedtagne handlinger afspejler hele gruppen. Dette kan du gøre ved bl.a. at interviewe de personer, der ikke kan være med, og italesætte deres tanker undervejs i processen. Du kan også under selve processen spørge de andre deltagere: "Hvad tror I, X og Y vil mene om den pågældende situation?" eller "Hvad ville X og Y sige, hvis de var fysisk til stede i dag?".

## Drømmescenariet

Det er en god ide at få italesat, hvad det allerbedste, der kunne komme ud af processen, ville være. Ved at undersøge, sammen med deltagerne, hvad det ønskede mål med processen skal være, skabes et attraktivt billede af den fremtid, de ønsker sig. Dette billede er med til at skabe engagement og motivation hos deltagerne og hjælper dem til at kunne fore-

<sup>3</sup> Se afsnittet: *Din position som procesleder*, side 20.

tage de nødvendige handlinger. De får troen på, at den proces, de skal igennem, er med til at bringe dem nærmere deres drømme. Samtidig skaber det et vigtigt fundament for dig som procesleder i kraft af, at det ønskede mål med processen sætter rammen for indholdet i processen.

En måde at undersøge det ønskede mål på er bl.a. at lave interviews, hvor procesdeltagerne italesætter deres drømme og håb for det ønskede resultat med processen – en viden, som du kan bruge til at danne rammen for programmet. Du kan bl.a. benytte dig af spørgsmål som:

- Hvad drømmer I om, at der skal komme ud af denne proces?
- Hvis alt kunne lade sig gøre, hvad ville så være ønskescenariet?
- Hvad er det allerbedste, der kan komme ud af processen?

## 1.6 ARBEJDSHYPOTESER

Inden du starter processen og indtager rummet som procesleder, kan det være en fordel, at du har defineret dine arbejdshypoteser for gruppens underliggende behov og drømme<sup>4</sup>. Ved at observere den organisation, som processen finder sted i, og ved hjælp af de interviews, som du har foretaget dig, før selve processen finder sted, kan du begynde at danne dig overvejelser om, hvilke underliggende intentioner der fører til organisationsens og dens medlemmers handlinger.

Arbejdshypoteser kan være gavnlige at arbejde med for at kunne stille skarpt på et særligt område – og ligesom det er umuligt for os ikke at kommunikere, er det også umuligt for os ikke at have en arbejdshypotese (Cecchin, 1993). Bevidst eller ubevidst danner vi os altid nogle antagelser om den organisation eller gruppe, som deltager i processen. Derfor er det vigtigt, at vi reflekterer over de arbejdshypoteser, vi benytter os af, da de også kan lukke af for andre tankegange og vores blik for andre mulige forklaringer.

<sup>4</sup> En hypotese er en antagelse, vi gør os om andres handlinger og intentioner. Vi forsøger at forstå en konkret handling ved at opstille en hypotese om den intention, der har ført frem til handlingen.

### Positive og negative hypoteser

Hypoteser kan formuleres på positive og negative måder, hvilket har stor indvirkning på, hvordan vi møder procesdeltagerne. Et eksempel på dette er en situation, hvor ledere og medarbejdere har svært ved at forstå hinanden, og hvor de føler, at de ofte taler forbi hinanden. En negativ arbejdshypotese om dette kunne lyde:

➤ Lederne og medarbejderne er dårlige til at kommunikere, og de møder arbejder bevidst hinanden – hvorfor vil de ikke hinanden noget godt?

Denne arbejdshypotese er beskrevet meget konkluderende og negativt. Konsekvensen er, at du som procesleder formentlig vil gå på opdagelse i, hvorfor de ikke vil hinanden noget godt, og særligt lægge mærke til, hvornår de fejler i deres kommunikation. En omformulering af arbejdshypotesen til en mere positivt ladet hypotese kunne lyde:

➤ Kunne det tænkes, at lederne og medarbejderne har forskellige måder at kommunikere på – og at begge parter gerne vil skabe en velfungerende arbejdsplads?

Denne arbejdshypotese er formuleret mere åbent og mulighedsorienteret. Den tager udgangspunkt i den bagvedliggende intention: at skabe en mere velfungerende arbejdsplads. Resultatet af denne arbejdshypotese vil formentlig være, at du som procesleder vil være nysgerrig på, hvilke sprogspil organisationens medlemmer bruger hver især, og hvilke fælles drømme de har om en mere velfungerende arbejdsplads. Andre eksempler på positivt ladede arbejdshypoteser kunne være:

➤ Kunne det tænkes, at medarbejderne drømmer om en bedre arbejdsplads, der giver plads til deres forskelligheder?

➤ Kunne det være, at forandringsprocessen er skræmmende, fordi medarbejderne endnu ikke har set og oplevet det positive i forandringen?

➤ Kunne det være, at alle deltagerne gerne vil holde mere effektive møder, men at de endnu ikke har skabt den rigtige struktur?

Ved at benytte dig af arbejdshypoteser kan du designe en proces med hypotesen som udgangspunkt og sikre dig, at du kommer omkring emner og bruger metoder og værktøjer, der hjælper gruppen på vej. Men husk: En arbejdshypotese er kun en hypotese og ikke en sandhed, og det er derfor vigtigt, at du er uærbødig over for din egen hypotesedannelse, og at du forbliver nysgerrig på andre virkeligheder, antagelser og ideer under hele processen. En måde at gøre dette på kan være at lave mere end blot én arbejdshypotese og efter hvert møde og interaktion med procesdeltagerne og rekvisiten vende tilbage til disse hypoteser og udfordre og udvikle dem.

Du kan vælge at delagtiggøre rekvisiten og deltagerne i dine arbejdshypoteser. Herved tester du hypotesernes effekt baseret på deltageres reaktion og får samtidig skabt en dialog med dem om deres handlinger og de bagvedliggende intentioner. Dog er det ikke alle hypoteser, der behøves at deles med andre, og du bør være bevidst om, hvilken reaktion du tilsigter, inden du kaster dig ud i at delagtiggøre procesdeltagerne i dine antagelser.

## 1.7 AT SÆTTE KONTEKSTEN

Det er vigtigt, at du får skabt en god relation til procesdeltagerne fra begyndelsen, og at du er i stand til at gøre din entré som procesleder på en sådan måde, at deltagerne i processen kobler sig til dig og får lyst til at arbejde sammen med dig under den aktuelle proces. Du skal fra første færd forsøge at skabe et rart rum og en tillidsfuld relation til deltagerne, som bevirker, at de tør åbne op over for dig og hinanden i løbet af processen.

Når du skal introducere dig selv og rammesætte processen, kan du bl.a. gøre brug af historiefortælling<sup>5</sup>. Som historiefortæller skal du være i besiddelse af en sproglig kapital, beherske mange forskellige sprogspil og være i stand til at jonglere med ord, metaforer og forestillinger. Du skal kunne vinkle fortællingen på en særlig måde afhængig af den kontekst, du agerer i, og skabe stærke billeder i deltageres hoveder, som kan inspirere til og bevirke en ændret adfærd. Du må være velovervejet og reflekteret, når du fortæller historier, dvs. vide, hvem du henvender dig til, bevidst vælge måden, du gør det på og vide, hvorfor du gør det. Ved at fortælle en historie

5 Se afsnittet: *Fortællingens kraft i forandringsprocesser*, side 347.

kan du stimulere procesdeltagernes tanker i forhold til det, I skal til at arbejde med, og skabe nysgerrighed og motivation om emnet.

Du kan også bede deltagerne om at fortælle en historie om sig selv, det aktuelle emne eller noget helt tredje for at styrke tilliden og relationen deltagerne imellem.

Før du går i gang med selve processen, er det også vigtigt, at du får sat en klar kontekst<sup>6</sup>. Når du som procesleder sætter konteksten, handler det om at indramme det område, I skal arbejde med i løbet af processen. Hvad er formålet med, at vi er samlet her i dag? Hvad er på agendaen, og hvad er ikke? Det handler også om at afklare, hvorfor de forskellige procesdeltagere er med i processen, og hvilken kontekst de hver især kommer fra. Hvis vi sidder til et møde eller en proces og ikke er afklarede om, hvilken kontekst vi arbejder i, kan det skabe stor forvirring, frustration og manglende resultater og i bund og grund ende med at være tidspilde.

Ud over at du selv skal sætte konteksten for processen, er det en god ide at afklare, om der er andre, der skal på banen i forhold til at sætte den overordnede kontekst. Det kan fx være en leder eller andre, der har bedt dig om at komme og facilitere processen, og som har en klar agenda med, hvorfor du er der. At have en anden til at sætte den overordnede kontekst og præsentere den opgave, du er blevet stillet, kan bl.a. spare dig for uønskede reaktioner fra deltagere, som måske ikke bakker op om processens formål. Det er også en måde at sikre, at du får mandatatet som procesleder, så du efter introduktionen kan overtage ledelsen af dagen uden modstand. En enkel og overskuelig måde at sætte konteksten på er ved at lave øvelsen "I DO ART".

### I DO ART

**Intention:** Hvad er intentionen med processen?  
Hvorfor er vi samlet?  
Hvad er det overordnede formål med processen?

**Desired Outcome:** Hvad er det ønskede mål med processen?  
Hvad håber vi helt konkret at gå herfra med?  
Hvad har vi opnået, når vi er færdige med processen?

<sup>6</sup> Se afsnittet: *Kontekst – at sætte rammen* side 326.

**Agenda:** Hvad er dagens/processens program?  
Hvad skal vi overordnet arbejde med?  
Hvilke øvelser og temaer vil vi komme igennem?

**Rules and Roles:** Hvad er vores spilleregler for processen?  
Hvordan skal vi arbejde sammen med hinanden?  
Hvilke roller/opgaver har vi hver især?

**Time:** Hvad er vores tidsramme for processen?

Som procesleder kan du med fordel have forberedt og beskrevet alle punkterne i "I DO ART" inden mødet og således præsentere det som det allerførste punkt på programmet. Det er vigtigt, at du forbliver nysgerrig på, om der er andre synspunkter og ønsker end dem, du har præsenteret. Det er især vigtigt, at alle er med til at definere og acceptere spillereglerne, da de handler om, hvordan deltagerne skal arbejde sammen med hinanden i løbet af processen.

Hvis du intet ved om den proces, du skal til at facilitere, kan du også komme med en blank "I DO ART" og bede procesdeltagerne om at udfylde den sammen med dig. Det kræver, at du er god til at holde opgaven for øje, stille spørgsmål og være nysgerrig på, hvilke ønsker, drømme og behov der ligger bag det, deltagerne siger – og at du har tiden til at gøre det.

Når du sætter konteksten, skal du gøre procesdeltagerne opmærksomme på jeres fælles ansvar for at nå det ønskede mål. Du kan med fordel under punktet roller (Rules and Roles) beskrive din position som procesleder, hvad det er dit ansvar, og hvad der er deres ansvar for, at den optimale proces kan skabes.

Hvis du som procesleder laver en præcis gennemgang af "I DO ART", kommunikerer formålet og konteksten tydeligt og bringer deltagerne perspektiver i spil, har du skabt den bedst mulige platform for den proces, der skal til at finde sted. Husk at genforhandle og sætte konteksten igen og igen undervejs i processen – særligt hvis processen strækker sig over længere tid – idet fokus meget nemt forsvinder fra den aktuelle opgave.

### Spilleregler

Som en del af "I DO ART" skal spillereglerne (Rules and Roles) for procesdeltagernes samarbejde og tilstedeværelse udformes. At sætte spille-

med hinanden. Det helt afgørende er her, at du som procesleder selv overholder spillereglerne – for ellers vil du underminere aftalen, og spillereglerne vil falde til jorden.

### Forventningsafstemning

Ud over at skabe en fælles kontekstafklaring for processen er det altid godt at høre de enkeltes forventninger til dagen. Dette kan gøres på mange måder, og det kan foregå i plenum, grupper og to og to. Ved at høre alles forventninger sikrer vi dels, at alle har forstået den overordnede kontekst, som vi arbejder inden for (og vi kan herved kommentere og ændre, hvis dette ikke er tilfældet), dels at forventningens glæde, begejstringen og det fælles billede af det ønskede resultat bliver delt blandt deltagerne. Samtidig er det at lave en forventningsafstemning med procesdeltagerne medvirkende til, at de føler sig set og hørt. En god ide er at skrive disse forventninger op og vende tilbage til dem undervejs i processen for at sikre, at processen er på rette spor, og at deltageres forventninger bliver indfriet.

En måde at gennemføre forventningsafstemning på er at lave en "Check In", som i al sin enkelhed går ud på, at alle procesdeltagere får mulighed for at præsentere sig selv, deres forventninger til dagen, og hvad de gerne vil bidrage med. "Check In" starter ved, at deltagerne sidder eller står i en cirkel og skiftes til at præsentere sig selv og besvare de spørgsmål, du har valgt for øvelsen. Du kan som procesleder selv bestemme, hvad "Check In" skal tage udgangspunkt i, afhængigt af den proces du skal facilitere. Her er nogle spørgsmål, vi selv anvender i forbindelse med "Check In":

- Hvem er du, og hvad er dine opgaver i organisationen?
- Hvad gør, at du deltager i denne proces?
- Hvad håber du at gå herfra med?
- Hvad er det bedste, der kan komme ud af denne proces for dig?
- Hvad vil du gerne bidrage med for at opnå dette?
- Hvad er vigtigt for dig i forhold til at være her?

Udvælg to-tre spørgsmål på forhånd, så det forbliver overskueligt for deltagerne. Når de er færdige med at svare på spørgsmålene, skal de sige: "Jeg tjekker ind", og den næste deltager må tage over.

Procesdeltagerne må ikke afbryde hinanden undervejs. For at under-

regler kan bruges til alt fra daglige møder, teamudviklingsdage og længerevarende samarbejder. Spillereglerne er en forhandlet virkelighed, der sætter rammen for, hvordan vi skal opføre os, når vi er sammen med resten af gruppen, og som er med til at sikre det rette arbejdsmiljø igennem processen. Det er en måde, hvorpå vi kan skærpe vores opmærksomhed på, hvordan vi kommunikerer med hinanden, og hvordan vi ideelt set gerne vil arbejde sammen med hinanden. Hvordan er det, vi taler med hinanden? Hvad er tilladt og ikke tilladt i dette rum? Eksempler på spilleregler kan være:

- Vi skal møde til tiden og komme forberedte.
- Vi skal være nysgerrige på hinandens udsagn, og hvad der ligger bag dem.
- Vi skal være mentalt og fysisk til stede under processen.
- Vi skal anerkende hinandens forskelligheder.
- Vi skal lytte opmærksomt uden at afbryde hinanden.
- Vi skal være åbne over for det, som opstår.
- Vi skal fokusere på muligheder frem for begrænsninger.
- Vi skal være kortfattede og præcise i vores udtalelser.
- Mobiltelefoner og computere skal være slukkede.

Som procesleder kan du på forhånd have udvalgt nogle spilleregler, som du synes er vigtige for, at denne proces kan finde sted på en konstruktiv måde. Når du har præsenteret ideen med spillereglerne, og hvilke regler du har valgt, kan du spørge dem om, hvad de ellers synes er vigtigt, for at de kan være til stede sammen under processen. De nye spilleregler føjes til listen, og deltagerne skal nu "godkende" spillereglerne i fællesskab. Dette kan fx gøres ved at bede alle deltagerne om at hæve deres hånd og se hinanden i øjnene for på den måde indbyrdes at acceptere spillereglerne. Du kan også spørge dem, om de er tilfredse med spillereglerne, eller om der er nogen af dem, der skal omformuleres. I så fald må I indgå en dialog i gruppen om, hvilke spilleregler I ønsker i fællesskab.

Hvis deltagerne undervejs i processen ikke lever op til de aftalte spilleregler, kan du gøre dem opmærksomme herpå ved at fremhæve de relevante spilleregler igen. Du kan herefter spørge deltagerne, om de stadig gerne vil arbejde ud fra disse spilleregler, eller om de skal ændres. Dette er en måde at holde procesdeltagerne op på de aftaler, som de har indgået

støtte vigtigheden af dette kan du vælge at bruge en "talking stick". En "talking stick" er et hvilket som helst objekt, som du tillægger den særlige evne at fordele tale- og lyttetid blandt deltagerne. Det kan fx være en tusch, en sten, en vandflaske eller lignende. Personen, der holder "talking stick" i hånden, har taleretten, og de andre personer i rummet har lyttepligten, mens personen taler. Når vedkommende er færdig med at tale, gives "talking stick" videre til den næste person eller lægges tilbage på midten af bordet eller i cirklen, så andre frit kan tage den. En "talking stick" er et meget simpelt og enkelt værktøj til at fordele tale-, lytte- og refleksionstid.

Det er vigtigt at sætte tid af til at gennemføre en ordentlig "Check In" og forventningsafstemning, idet begge dele handler om og er med til at skabe bæredygtige relationer mellem deltagerne og deltager og procesleder imellem. Det er i løbet af denne opstart, at kulturen for resten af processen bliver skabt, og aftaler om, hvordan dialogen og relationen skal finde sted, bliver etableret. En "Check In" er også en mental opvarmning for deltagerne, hvor de får mulighed for at reflektere over, hvorfor de er til stede, og hvad de har på hjerte. Dette skaber et øget fokus for den enkelte i forhold til egen deltagelse i processen.

## 1.8 NYSGERRIGHED OG UÆRBØDIGHED

Som procesleder er et af dine vigtigste redskaber evnen til at være nysgerrig og uærbødig over for dig selv og procesdeltagerne.

### Nye øjne

At være nysgerrig er en kompetence, der er helt uundværlig som procesleder. Det er vigtigt, du har den med dig i alt, hvad du foretager dig. Med nysgerrighed mener vi evnen til at undersøge episoder, udsagn og handlinger ud fra flere perspektiver. At være nysgerrig er en fundamental, menneskelig følelse af at ville kende til noget, der endnu er ukendt. Nysgerrighed motiveres af vores trang til at ville undersøge vores omverden, lære noget nyt og løse vores opgaver.

At være nysgerrig fordrer, at du kan stille undrende spørgsmål, at du kan undersøge ideer og handlinger fra mange perspektiver og alternative synsvinkler, og at du har lyst til at gå på opdagelse i det ukendte og modsatrettede. Men det forudsætter også en grundlæggende respekt. Men-

nesker, som vi ikke respekterer, har vi lukkede konklusioner om – og det fremmer ikke vores nysgerrighed (Cecchin, 1987).

Vores nysgerrighed vækkes ofte, når vi bliver mødt med informationer, der ikke stemmer overens med vores forforståelse, eller ideer der er helt anderledes end vores egne. Dette kan provokere og motivere os til at søge flere informationer og perspektiver for at forstå situationen bedre.

En måde at bruge din nysgerrighed på som procesleder er fx, når du skal undersøge behovet for processen. Ofte vil du som procesleder blive kontakttet af nogle, der allerede har defineret et behov, og som udadtil kan virke meget afklarede om processens formål. Her kan du drage nytte af den nysgerrige tilgang og gennem dine spørgsmål og din undersøgelse gå på opdagelse i de bagvedliggende udfordringer og behov for på den måde at belyse sagen mere nuanceret.

Du bruger også din nysgerrighed aktivt under selve procesinterventio- nen. Ved at stille undersøgende og afklarende spørgsmål til de forskellige deltagers udsagn, og ved at undersøge sagen fra mange perspektiver og synsvinkler, bidrager du til at kaste nyt lys over deres udfordringer, anta- gelser og handlinger, og herigennem hjælper du dem til at få øje på nye og flere handlemuligheder.

### Tilpas forstyrrelse

Med uærbødighed mener vi evnen til at kunne være tilpas forstyrrende, kritisk, udfordrende og formået at stille sig på kanten af egne og andres antagelser, fortællinger og hypoteser<sup>7</sup>. At være uærbødig er fx at sætte spørgs- målsteget ved de forhandlede sandheder og aldrig at acceptere én logik eller position, men derimod at undersøge og lege med forskellige abstraktioner og løbende skifte fra et perspektiv til et andet (Cecchin, 1993).

En måde at være uærbødig på er bl.a. ved at stille udfordrende eller utraditionelle spørgsmål, der hjælper deltagerne og dig selv til at se nye vinkler på en given sag. Hvis en deltager fx giver udtryk for en frustration over den situation, hun finder sig i med sin arbejdsgruppe, kan et uær- bødigt spørgsmål fx være:

➤ Hvad er det bedste ved den situation, du finder dig i lige nu?

<sup>7</sup> Gianfranco Cecchin fra Milanoskolen har introduceret begrebet uærbødighed i bogen: "Irreverence: a strategy for Therapist's Survival", 1993.

- Hvordan er du selv medskaber af den situation, du befinder dig i?
- Hvad vil de andre sige var deres andel i situationen?
- Hvad vil de andre sige er din andel i situationen?
- Hvor længe skal situationen vare ved?

Spørgsmålene bliver ikke stillet for at udlevere deltageren, men derimod for at skabe nye refleksioner og perspektiver på sagen. Det kan være befriende for deltageren og resten af gruppen at se andre vinkler og opfat- telser end dem, de har båret rundt på gennem længere tid.

Du kan fx også spørge hele gruppen: "Hvilke uærbødige spørgsmål kan I stille jer selv og den situation, som I befinder jer i?". På den måde får organisationen mulighed for at forstyrre sig selv og bringe helt nye perspektiver på banen.

Uærbødige spørgsmål skal stilles med respekt og omhu, da de, hvis brugt i en forkert sammenhæng, kan virke negative og fordømmende på modtageren – selvom det ikke var hensigten – og have den effekt, at modtageren kobler sig fra.

Som procesleder skal du som tidligere nævnt også være uærbødig over for dig selv og dine egne antagelser. Når du først har formuleret dine ar- bejdshypoteser om deltagergruppen og deres udfordringer og behov, skal du konstant være uærbødig over for de hypoteser, du har stillet, og gå på opdagelse i, hvor du har dine hypoteser fra, og hvordan du selv er med- skaber af dine observationer og iagttagelser. Du skal være nysgerrig på, hvilke andre hypoteser og virkeligheder der kunne være i spil end dem, du har formuleret:

- Hvilke antagelser og overbevisninger ligger bag de spørgsmål, jeg hidtil har stillet til deltagerne?
- Hvilke andre spørgsmål kunne også stilles?
- Hvordan mon situationen ser ud, hvis jeg anskuer den fra en anden vinkel?
- Hvilke andre historier kan der fortælles?

## 1.9 AT STILLE SPØRGMÅL

Mange af os er trænede i at give svar og komme med gode løsningsmu- ligheder og ideer, og det er en helt naturlig del af vores kultur. Når vores

venner søger vores hjælp, kommer vi ofte med gode anbefalinger og øser gerne ud af egen erfaring i håbet om, at det kan hjælpe. Når vores kolle- ger er på usikker grund, er det os helt naturligt at træde til og give et godt, velment råd – og langt hen ad vejen er dette tilstrækkeligt. Men hvis vi for alvor skal skabe forandring og udvikling hos de mennesker, vi møder, er vi nødt til at sætte *deres* tanker, ideer og perspektiver i spil. Og det gør vi bl.a. ved at stille spørgsmål.

Evnen til at stille spørgsmål er din fineste og vigtigste kompetence som procesleder. Vi stiller spørgsmål for at skabe nye tanker og perspektiver på en given sag og finde nye løsningsmuligheder på tilgroede problem- stillinger. Det er vores tase, at folk er eksperter i deres eget liv og derfor selv vil kunne komme med kvalificerede løsninger og svar.

At være nysgerrig og stille spørgsmål kan være langt bedre end at give svar og løsninger, da spørgsmål kan være med til at skabe mere refleksion og samtidig åbne op for andre veje at gå. Ved at stille spørgsmål og være nysgerrig ud fra nye vinkler på situationen kan vi få en problemstilling til at vende 180°.

Som procesleder har du en enormt stor indflydelse på en situation, og når du stiller spørgsmål, er du samtidig med til at sætte scenen og konteksten for det, der tales om. Det, du vælger at være nysgerrig på, og det, du vælger *ikke* at benævne, påvirker både processens indhold og retning. Du kan som procesleder *ikke* ikke-påvirke, og alt, hvad du siger og gør og *ikke* gør, påvir- ker deltagerne i en proces. Ethvert spørgsmål, du stiller, baner vejen for de mulige svar, der kan gives, og udelukker dermed samtidig andre potentielle svarmuligheder. Vi bruger sproget som en lygte (Wittgenstein, 1953), og dét, vi belyser, bliver retningsgivende for resten af processen og påvirker dermed de valg og beslutninger, som bliver truffet. Derfor skal du være meget bevidst om dine egne antagelser, hvad din intention er med de spørgsmål, du stiller, og hvilke kontekster der er på spil.

Når du stiller spørgsmål, er det vigtigt at være opmærksom på, om du stiller lukkede eller åbne spørgsmål. Lukkede spørgsmål er spørgsmål, hvor deltagerne kan vælge blot at svare ja, nej eller ved ikke. De skaber ofte ikke ny viden eller refleksion og bør kun bruges, hvis der er behov for at afklare et udsagn eller en situation. Du kan i stedet stille åbne "hv"- spørgsmål, fx: Hvordan, Hvad, Hvornår, Hvor, Hvorledes, Hvilke, Hvem? (Vær forsigtig med at bruge ordet Hvorfor, da dette kan virke anklagende og dømmende). Hav fokus på at stille fremadrettede, mulighedsoriente-



rende og genererende spørgsmål, så deltagerne bliver udfordret og stimuleret til at se nye muligheder og perspektiver.

Der findes mange forskellige slags spørgsmålstyper, som du kan bruge i dit arbejde som procesleder. Herunder har vi oplistet nogle af dem, vi selv benytter os af i vores arbejde. Spørgsmålene kan stilles undervejs i processen for bl.a. at skabe overblik, generere læring og refleksion, give nye perspektiver og udvikle flere handlemuligheder.

### **Situationsafklarende spørgsmål<sup>8</sup>**

Når du starter processen og forberedelsen heraf, kan det være en god ide at afklare behovet, og hvad den aktuelle situation er. Målet er at afklare fakta, uddybe sagen og få et tydeligt billede af den aktuelle situation<sup>9</sup>. Eksempler på *situationsafklarende* spørgsmål kunne være:

- Hvad er omdrejningspunktet for denne proces?
- Hvem er denne proces relevant for – og hvordan?
- Hvilke andre personer eller grupper kunne have interesse i det emne, vi taler om – og hvordan?
- Hvad er situationen her og nu?
- Hvem gør og siger hvad?
- Hvad er det vigtigste, vi beskæftiger os med i denne proces?
- Hvad er jeres forhåbninger til processen?
- Hvad vil I gerne have skal være anderledes, når vi er færdige med processen?

### **Perspektiverende spørgsmål<sup>10</sup>**

Ved at fokusere på relationer, mønstre og sammenhænge og anskue situationen fra forskellige perspektiver og interessenters synsvinkel, bliver deltagerne klogere på den virkelighed, de står over for, og der skabes plads til nye forståelser og dermed potentielt nye handlemuligheder. Eksempler på *perspektiverende* spørgsmål kunne være:

8 Begrebet *situationsafklarende spørgsmål* er udviklet af Tømm, Hornstrup og Johansen (2009).

9 Situationsafklarende spørgsmål kan bl.a. bruges i forbindelse med hypotesedannelser, "I DO ART" og forventningsafstemning.

10 Begrebet *perspektiverende spørgsmål* er udviklet af Tømm, Hornstrup og Johansen (2009).

- Hvad gør, at dette emne er vigtigt for jer?
- Hvad er det vigtigste for jer?
- Hvornår er problemet mest fremtrædende?
- Hvordan tror I, jeres kollega X ser på sagen/emnet?
- Og hvad ville kollega Y tilføje, hvis han eller hun var til stede her i dag?
- Hvordan tror I, jeres leder/ansatte ser på sagen/emnet?
- Hvem har størst interesse i sagen/emnet?
- Hvem har mindst interesse i sagen/emnet?
- Hvad er det bedste ved den situation, I står i lige nu?
- Hvad er det værste ved den situation, I står i lige nu?
- Hvilke forskellige versioner af den aktuelle situation ser I?
- Hvordan vil jeres leder beskrive den aktuelle situation?
- Hvis I var en flue på væggen i jeres egen organisation, hvad ville I så høre og observere?
- Hvordan har I tidligere taklet lignende situationer?
- Hvad tror I er vigtigst for jeres kolleger i denne situation?
- Hvilke forskelle og ligheder er der mellem jeres synspunkter og holdninger?
- Hvis jeres samarbejdspartnere var her lige nu, hvad ville de så spørge om?
- Hvad vil jeres kunder sige til den situation, I befinder jer i?
- Hvad vil være det bedste råd til jer fra jeres konkurrenter?
- Hvad ville jeres nærmeste kollega tilføje, hvis hun var her lige nu?
- Hvad ville X gøre, hvis han var i jeres situation?
- Hvad ville Y gøre?

Formålet med perspektiverende spørgsmål er at få procesdeltagerne til at sætte sig i andre personers situation og sted samt skabe mulighed for, at de kan se deres egen situation fra nye vinkler. Ligeledes søges der efter brugbare erfaringer fra deltagerens fortid. På denne måde skabes et mere nuanceret billede af den aktuelle situation, og ofte anes allerede her konturne for nye handlemuligheder.

### Genererende spørgsmål<sup>11</sup>

For at skabe nye muligheder og handlinger kan du bruge spørgsmål, der sætter fokus på den ønskede fremtid, og som tager udgangspunkt i en anerkendende tilgang. Ved at identificere den ønskede fremtid og sætte fokus på håb, drømme og muligheder skabes og genereres der et attraktivt billede af fremtiden, som er med til at motivere deltagerne til handling. Ved at gå på opdagelse i hvad der ligger gemt bag deltageres frustrerede drømme og inspirere dem til at se og skabe nye dragende billeder af deres potentielle fremtid, er målet at skabe plads til nye muligheder og handlinger. I denne fase genereres alternative scenarier til den situation, som de befinder sig i. Eksempler på *genererende* spørgsmål kunne være:

- Hvad drømmer I om, at der skal ske?
- Hvis alt var muligt, hvordan ville situationen så se ud?
- Hvor vil I gerne være henne om et år?
- Hvad holder jer tilbage? – Og hvordan overvinder I dette?
- Hvad er det allerbedste, der kan ske?
- Hvad kunne I godt tænke jer at gøre, sige og vide, som I ikke gør nu?
- Hvordan ser jeres dagligdag ud, når I har opnået det, I gerne vil?
- Hvordan taler I til hinanden i den ønskede fremtidige tilstand? Til jeres ledere? Til jeres samarbejdspartnere? Til jeres brugere og kunder?
- Hvad er anderledes?
- Hvad er det første tegn på en positiv forandring hos jer hver især og andre?
- Hvem vil være den første, der registrerer en begyndende forandring?
- Hvem tror I vil støtte jer mest i den forandring, I søger?
- Hvem tror I vil støtte jer mindst i den forandring, I søger?
- Hvilke snubletråde er der undervejs?
- Hvilken mærkbar forskel vil det være for jer at overkomme jeres udfordring?
- Hvordan kan I fastholde forandringen?
- Hvis jeres leder/ansatte skulle give jer et råd, hvad ville det så være?

11 Begrebet *genererende spørgsmål* er udviklet af Tomm, Hornstrup og Johansen (2009).

- Hvis I skulle give hinanden et råd, hvad ville det så være?
- Hvilke muligheder og ideer tror I, jeres kolleger i andre organisationer ser?

### Initiativafklarende spørgsmål<sup>12</sup>

Som afslutning på processen er det hensigtsmæssigt at afklare, hvilke mulige initiativer og handlinger deltagerne kan foretage sig for at komme til den ønskede situation. Målet er at skabe klarhed og refleksion hos deltagerne. Eksempler på *initiativafklarende* spørgsmål kunne være:

- Hvilke initiativer kunne være hensigtsmæssige at iværksætte?
- Hvilke af de forskellige perspektiver vil gøre den største forskel?
- Hvad kunne I hver især gøre for, at dette sker?
- Hvad kunne jeres leder/ansatte gøre for, at dette sker?
- Hvad kunne være det første vigtige skridt på vejen?
- Hvem skal involveres i disse handlinger?
- Hvilke konsekvenser har disse initiativer for resten af organisationen?
- Hvad er jeres største udfordring? Og hvad skal der til for at overkomme denne?
- Hvem kan støtte jer i denne proces?

### Uærbødige spørgsmål<sup>13</sup>

En vigtig opgave er engang imellem at stille nogle uærbødige spørgsmål, som ingen har turdet stille før – eller spørgsmål hvor alle tror, svarene er givet på forhånd – og dermed har glemt at være nysgerrige på. I det du som procesleder har fået mandatet til at lede processen, får du mulighed for at stille nogle andre spørgsmål end de, der ellers bliver stillet til daglig i organisationen. Eksempler på sådanne spørgsmål kan være:

- Hvad holder jer tilbage fra at handle anderledes?
- Hvad er det gode ved den frustrerende situation, I befinder jer i lige nu?

12 Begrebet *initiativafklarende spørgsmål* er udviklet af Tomm, Hornstrup og Johansen (2009).

13 Se afsnittet: *Nysgerrighed og Uærbødighed*, side 34.



- Hvad gør I hver især for at fastholde denne situation?
- Hvad er det mindste, der skal til for at skabe en positiv forandring?
  - Hvad gør, at dette ikke sker?
- Hvem sidder med nøglen til forandringen?
- Hvad er det værste, der kan komme ud af den situation, I står i?
- Hvilke forskellige historier kan der fortælles om den situation, I befinder jer i?
- Hvad vil være et godt spørgsmål at stille jer lige nu?

### Surfing og Diving spørgsmål<sup>14</sup>

Når du stiller et spørgsmål, vil der som oftest være mange forskellige potentielle svarmuligheder. Procesdeltagerne vil formentlig vælge det svar, som ligger dem først på sinde, og som de måske har givet mange gange før. Derfor kan du som procesleder med fordel stille det samme spørgsmål flere gange. Målet med dette er at få flere perspektiver på et givent spørgsmål og i højere grad afdække de potentielle veje, processen kan gå ud ad. Disse spørgsmål kalder vi for *surfing spørgsmål*. Metaforisk handler det om at surfe på overfladen af et emne og komme 360° omkring det. Eksempler på *surfing spørgsmål* kunne være:

- Hvad kunne I godt tænke jer at tale om?
- Hvad kunne I ellers tænke jer at tale om?
- Hvad mere kunne I tænke jer at tale om? Osv.
- Hvilke mulige løsninger ser I på jeres situation?
- Hvilke andre løsninger ser I?
- Hvad kunne ellers være en god løsning? Osv.

Når du har afdækket forskellige svar på en given sag, kan du med fordel begynde at dykke ned i det valgte område. Målet med dette er at blive klogere på, hvad der ligger til grund for de givne svar og komme mere ind til kernen af det, som rører sig. Vi kalder disse spørgsmål for *diving spørgsmål*, og metaforisk handler det om at dykke ned i et bestemt område og bevæge sig ned i dybet af muligheder. Eksempler på *diving spørgsmål* kunne være:

<sup>14</sup> Spørgsmålene er inspireret af Hornstrup og MacMann Berghs *surfing og scrabble spørgsmål*.

- Hvad gør, at netop dette er vigtigt for jer?
- Hvem er det ellers vigtigt for? Og hvorfor?
- Hvornår blev I første gang optagede af dette emne?
- Hvornår fylder emnet/sagen mindre?
- Hvad er med til at få emnet/sagen til at gro og vokse?

### Metarefleksive spørgsmål

Som procesleder skal du huske at stoppe op undervejs i processen og stille metarefleksive spørgsmål til dig selv for at udfordre dine antagelser og de valg, du vanligtvis træffer. Formålet med at stille disse spørgsmål er at forhåbentlig nysgerrig på den situation, du står i, og undersøge, hvilke andre veje du evt. kunne tage, og hvilke andre spørgsmål der med fordel kunne blive stillet. Du kan evt. involvere procesdeltagerne i disse spørgsmål og i fællesskab med dem skabe en dialog om processen<sup>15</sup>. Eksempler på *metarefleksive spørgsmål* kunne være:

- Hvilke hypoteser og antagelser ligger til grund for de spørgsmål, jeg stiller?
- Hvilke ideer og antagelser ligger til grund for deltagerne svar?
- Hvilke spørgsmål kan jeg med fordel stille for at udfordre disse antagelser?
- Hvilke af mine spørgsmål er med til at skabe nye perspektiver på sagen?
- Hvilke andre spørgsmål kunne jeg med fordel stille for at skabe flere perspektiver på sagen?
- Hvilke spørgsmål ville andre stille, der kunne udfordre dem mere og skabe nye innovative ideer?
- Hvordan understøtter mine spørgsmål det ønskede mål med processen?
- Hvad kan jeg med fordel gøre mere af/mindre af?

### Skalaspørgsmål

Skalaspørgsmål handler om at vurdere en tilstand eller en situation ved hjælp af et enkelt tal på en skala fra 1-10. Skalaspørgsmål kan være gode at bruge, hvis de involverede har brug for afklaring om sagens vigtighed.

<sup>15</sup> Se afsnittet: *Metarefleksion og Timeout*, side 51.

- Hvad er jeres bedste erfaringer med nye organiseringsformer?
- Hvad er jeres bedste erfaringer med at indkøre nye medarbejdere?
- Hvad er jeres bedste erfaringer med at skabe og leve en vision?
- Hvilke værdier giver jer mest energi i jeres daglige arbejde?
- Hvad er det bedste, der kan komme ud af denne proces?
- Hvornår er I sidst lykkedes med at håndtere jeres konkrete udfordring?
- Hvad gjorde, at I lykkedes særlig godt med dette?
- Hvad kan I med fordel gøre for at lykkes med dette i endnu højere grad i fremtiden?
- Hvad er jeres største ressourcer i forhold til at overkomme jeres udfordring?
- Hvis alt var muligt, og I havde alle de nødvendige ressourcer, hvad ville så være drømmescenariet?
- Hvad er den vigtigste læring, I tager med herfra?

### Bevare, udvikle, afvikle og implementere

I forlængelse af de anerkendende og værdsættende spørgsmål kan du bruge spørgsmål om, hvad der skal bevares, udvikles, afvikles og implementeres i en organisation, et team eller i en opgaveløsning etc. Disse spørgsmål kan være med til at danne et fælles overblik over 1) de handlinger i organisationen, som vi gerne vil bevare og fortsætte med, 2) de handlinger som vi gerne vil udvikle og have mere af 3) de handlinger og som vi gerne vil afvikle og stoppe med. Til sidst kan der sættes fokus på, 4) hvad der skal implementeres af handlinger i organisationen, for at dette lykkes. Eksempler på sådanne spørgsmål kunne være:

#### Bevare:

- Hvad gør I allerede i dag, som understøtter den ønskede udvikling?
- Hvad ville jeres ledere sige, de især lægger mærke til og værdsætter ved jeres ressourcer?
- Hvad ville jeres medarbejdere eller kolleger tilføje, hvis de var til stede her i dag?
- Nævn fem ting, som fungerer særlig godt ved jeres måde at løse jeres opgaver på. Hvad gør, at I lykkes særlig godt med dette?

De skal kunne motivere dem til at ønske en ændring. Deltagerne har mulighed for at svare meget kortfattet på spørgsmålet, men svaret giver alligevel en god ide om, i hvilken retning de efterfølgende spørgsmål skal stilles. De er så at sige døråbnerne for dialogen. Eksempler på skalaspørgsmål kunne være:

- På en skala fra 1-10, hvordan har du det så lige nu? (Svaret er 6)
  - Hvad får dig til at sige 6 og ikke 5?
  - Hvad skal der til for, at du bevæger dig helt op på 10?
  - Hvad er det acceptable niveau for dig i den kontekst, du er en del af?
- På en skala fra 1-10, hvor vigtigt er det, at denne forandring sker?
- På en skala fra 1-10, hvor stor er sandsynligheden for, at denne forandring indtræffer?
  - Hvad kan du gøre for at øge sandsynligheden?
- På en skala fra 1-10, hvor attraktive er de handlemuligheder, vi har drøftet?

Doser og brug skalaspørgsmålene som døråbner og til at lodde stemningen i en større gruppe. Hvis procesdeltagerne svarer mange forskellige tal, er der noget, der tyder på, at du har ramt et "hot spot", der er relevant at fordybe sig i.

### Anerkendende og værdsættende spørgsmål<sup>16</sup>

At stille anerkendende og værdsættende spørgsmål handler om at tage det bedste med fra fortiden og nutiden ind i fremtiden. I enhver organisation og gruppe er der noget, der fungerer godt, og målet er at gå på opdagelse i det, som virker, og lære fra disse episoder, så vi er bedre rustet i fremtiden. Derudover er anerkendende spørgsmål medvirkende til, at vi ser mulighederne omkring os og udvikler nye ideer på baggrund af vores behov. Eksempler på *anerkendende og værdsættende spørgsmål* kunne være:

- Hvad er jeres bedste erfaringer med at arbejde i team?

<sup>16</sup> Læs mere om anerkendelse og værdsættelse i afsnittet: *Den anerkendende tilgang*, side 319.

#### Udvikle:

- Hvilke ideer kunne I pege på, der med fordel kunne gøre jeres organisation/situation endnu bedre?
  - Hvad kunne I med fordel gøre mere af som organisation?
  - Hvad kunne I med fordel gøre mere af hver især?
  - Hvis I havde mulighed for at skruer ned for noget i jer selv og jeres organisation, hvad skulle det så være?
  - Hvis en af jeres ledere skulle supplere med en ide, hvordan ville den så lyde?
  - Hvis en af jeres medarbejdere eller kolleger skulle supplere med en ide, hvad kunne den så være?
  - Hvis en af jeres konkurrenter skulle supplere med en ide, hvad kunne den så være?
- #### Afvikle:
- Hvad kan I med fordel gøre mindre af som organisation?
  - Hvad kan I med fordel gøre mindre af hver især?
  - Hvad skal I helt holde op med at gøre?
  - Hvis I havde mulighed for at skruer ned for noget i jer selv og jeres organisation, hvad skulle det så være?
  - Hvis jeres ledere skulle supplere, hvad ville de så sige?
  - Hvis en af jeres medarbejdere eller kolleger skulle supplere med en ide, hvad kunne den så være?
  - Hvis en af jeres konkurrenter skulle supplere med en ide, hvad kunne den så være?

#### Implementere:

- Hvad kan I konkret gøre for at sikre en bedre organisation/situation?
- Hvad kan I gøre hver især?
- Hvad kan jeres kolleger gøre, og hvad kan jeres leder gøre?
- Hvad skal der til, for at I kommer fra intention til handling?
- Hvilken effekt vil disse ideer og forandringer have på jeres organisation?
- Hvad vil være det første, jeres leder oplever?
- Hvad vil jeres kunder lægge mærke til?
- Hvad vil jeres kolleger særligt sætte pris på?
- Hvad vil jeres konkurrenter særligt lægge mærke til?

#### Brobygningsspørgsmål

Brobygningsspørgsmål bruges til at "bygge bro" mellem deltagerne og deres fortællinger. Ved at bede dem om at relatere og forholde sig til hinandens udsagn skabes der en fælles forståelse af den situation, de aktuelt befinder sig i. Spørgsmålene stilles til enkeltpersoner og hele gruppen og forholder sig til udsagn, som de andre deltagere er kommet med. Brobygningsspørgsmål kan også bruges, når du skal involvere deltagere, som ikke har yttret sig særligt i løbet af processen. Eksempler på brobygningsspørgsmål kunne være:

- Ud fra det som Line lige har sagt, hvad hæfter du dig særligt ved?
- Hvilke refleksioner giver Peters udsagn anledning til?
- Hvad kan du koble dig til af det, Bente siger?
- Hvilke lighedstegn ser du ved Fatimas og Signes kommentarer?
- Hvad tænker du om det, Alice siger?
- Hvordan lægger dit synspunkt sig i forlængelse af det, Casper talte om?
- Hvordan påvirker Mariés og Jons ytringer jer?
- Hvilke mønstre tegner sig i jeres kommunikation?
- Hvad forbinder jer i de ting, I indtil videre har talt om?
- Hvad er særlig vigtigt af det, I har hørt de andre sige i dag?

#### Præciserende spørgsmål

Nogle gange kan det være svært for procesdeltagerne at blive helt konkrete på det, de siger. De bruger nogle ord og vendinger, som er uklare, og som gør det svært for proceslederen og de andre deltagere at relatere sig til det, som bliver sagt. Det kan fx være udsagn, hvori der er indlagt regler, generaliseringer og sammenligninger: Vi SKAL gøre, det er UMLIGT, det siger ALLE, det ved ENHVER, vi gør ALTID det samme, vores leder kommer ALDRIG til møderne, der er INGEN, der tager ledelse, det er INTET, der fungerer, det HELE er kaotisk, vi er LANGSOMMERE, det kan vi gøre BEDRE, vi skal have STØRRE omsorg. Som procesleder kan du bruge præciserende spørgsmål til at spørge konkret ind til det, som deltagerne udtaler, og få dem til at nuancere deres ytringer og blive mere håndgribelige i det, de siger. Eksempler på præciserende spørgsmål kunne være:

- > Hvilke gode historier skal der fortælles til dem, som ikke var deltagere på mødet?
- > Hvem har ansvaret for hvad? Og hvornår skal det ske?

#### Til visionprocessen:

- > Hvor vil I gerne være henne om to år?
- > Hvad drømmer I om, at der skal ske i jeres organisation om fem år?
- > Hvis I fik en magisk tryllestav, og I kunne få ethvert ønske opfyldt, hvad ville I så ønske jer?
- > Hvis I kunne sætte jer i en tidsmaskine og rejse, hvorhen I ville, hvor i tiden ville I rejse hen, og hvordan ville der se ud?
- > Hvis alt kunne lade sig gøre, hvordan kunne I så godt tænke jer, at jeres organisation så ud?
- > Hvilke værdier vil I gerne leve efter i jeres organisation?
- > Hvad vil I gerne være kendte for?
- > Hvad vil motivere jer mest at stræbe efter i jeres dagligdag?
- > Hvordan ser jeres dagligdag ud, når I har opnået jeres vision?
- > Hvordan taler I til hinanden? Jeres ledere? Jeres samarbejdspartnere?
- > Hvordan føles det at være en del af organisationen, når I har opnået det, I gerne vil?
- > Hvad er det første vigtige skridt i retningen mod jeres vision?
- > Hvad holder jer tilbage? – Og hvordan overkommer I dette?
- > Hvad er det første tegn på en positiv forandring i jeres organisation?

#### Til håndtering af en ny opgave i et team:

- > Hvordan tænker I, at denne opgave kan løses bedst muligt?
- > Hvilke kompetencer er nødvendige for at løse denne opgave optimalt?
- > Hvilke af disse kompetencer besidder I her i teamet?
- > Hvilke andre kompetencer og ressourcer skal I bruge for at kunne løse opgaven?
- > Hvad skal der til, for at I føler jer klædt på til at løse denne opgave optimalt?
- > Hvem kunne inspirere jer og give jer den nødvendige viden?
- > Hvad kan jeg som procesleder bidrage med, så I føler jer bedre klædt på til opgaven?

- > Hvornår er SNART?
- > Hvor langt er MEGGET LANGT?
- > STØRRE i forhold til hvad?
- > BEDRE end hvem?
- > Hvor længe varer ALTID?
- > Når I siger, at I vil PRØVE, hvad mener I så?
- > Hvorfor siger I PRØVE og ikke, vi VIL?
- > I siger, at det er UMULIGT, men hvad ville der ske, hvis I gjorde det alligevel?
- > Hvornår er NU?
- > Hvem er ALLE?
- > Hvad mener I med ALDRIG?
- > Hvad mener I helt specifikt?

#### Eksempler på brug af spørgsmål

Herunder finder du nogle eksempler på sammensatte spørgsmål, der kan være relevante at bruge i forskellige kontekster. Du får et overblik over, hvilke spørgsmål du kan lade dig inspirere af, når du skal lede et møde, en visionsproces eller en ideudvikling, eller når I skal organisere jer omkring en ny opgave. Lad dig inspirere af nedenstående, og gå på opdagelse i de ovenstående spørgsmålstyper, når du skal lede og facilitere processer af forskellig art.

#### Til mødet:

- > Hvad er konteksten for dette møde?
- > Hvor lang tid har vi til at afholde mødet?
- > Hvem kunne have interesse i det emne, vi taler om på mødet – og hvordan bringer vi denne viden videre til dem?
- > Hvad vil være det bedste udbytte, der kan komme ud af mødet?
- > Hvad er der sket indtil nu, som er vigtigt for os alle at vide?
- > Hvad er det vigtigste at tale om på netop dette møde?
- > Hvad er I særligt optagede af?
- > Hvordan kan vi fremadrettet arbejde med dette på vores møde?
- > Hvordan kan vi træffe kompetente og effektive beslutninger?
- > Hvad er det bedste, der er kommet ud af dette møde?
- > Hvad er den positive merværdi, mødet har skabt?



- > Hvilke af jeres bedste erfaringer fra tidligere kan I anvende til at løse denne opgave?
- > Hvilke succeskriterier for løsningen af opgaven vil I på forhånd definere?
- > Hvad er synlige resultater på succes?
- > Hvordan kan I se, at I er på rette spor?
- > Hvordan vil I indhente feedback på jeres opgaveløsning?
- > Hvem har ansvaret for hvad? Og hvornår skal det ske?

#### Til ideudviklingen:

- > Hvad er jeres aktuelle udfordring og problemstilling?
- > Hvad kunne I godt tænke jer at stå med, når ideudviklingen er slut?
- > Hvad er succeskriterierne for jeres ideer?
- > Hvilke metoder kunne I tænke jer at bruge til at få nye ideer?
- > Hvem kunne være relevant at involvere i udviklingen af nye ideer og løsninger på jeres aktuelle problemstilling?
- > Hvis alt kunne lade sig gøre, og I havde alle de nødvendige ressourcer til rådighed, hvad ville så være den ideelle løsning på problemet?
- > Hvordan ser jeres drømmeide ud?
- > Hvad er det vildeste, I kan forestille jer?
- > Hvad er de mest fjolledede ideer, I kan finde på?
- > Hvad ville I ønske, I turde gøre?
- > Hvad kunne ellers være en løsning på problemet?
- > Hvilke andre ideer og løsninger kunne der være?
- > Hvilke ideer ville jeres leder foreslå, hvis hun var til stede i dag?
- > Hvordan ville jeres konkurrenter løse jeres aktuelle udfordring?
- > Hvis I var et dyr, hvad ville I så gøre for at løse jeres udfordring?
- > Hvis I var USA's præsident, hvilke ideer og løsninger ville I så foreslå?
- > Hvad har I tidligere haft succes med at gøre i lignende situationer?
- > Hvad er de bedste ideer, I allerede kender, som I kan lade jer inspirere af?
- > Hvad er det mindste, der skal til, for at I kan få jeres udfordring løst?
- > Hvad kan I konkret gøre i dag for at løse jeres udfordring?
- > Hvad kan I gøre hver især?
- > Hvad kan jeres kolleger gøre, og hvad kan jeres leder og medarbejdere gøre?

- > Hvilken effekt vil disse ideer og forandringer have på jeres problemstilling?

## 1.10 METAREFLEKSION OG TIMEOUT

Metarefleksion i denne kontekst handler om din evne som procesleder til at beskue den aktuelle proces og situation fra et helikopterperspektiv. At arbejde bevidst med metarefleksion skærper din evne til at kunne se og forstå egne og andres handlemønstre og gør dig i stand til at bryde med uhensigtsmæssige vaner og rutiner. Denne færdighed kaldes også en gamemasterfærdighed (Pearce, 1994) og handler om, hvordan du er i stand til at hæve dig op på et metaniveau og overskue "spillet" gang og mulige udfald<sup>17</sup>. Du skal altså frigøre dig fra gameplayer-perspektivet, hvor du er en del af selve handlingen, og hvor du beskæftiger dig med det, du selv er optaget af, og i stedet stoppe op, gå på metaniveau og reflektere over processen, mens den udfolder sig, og sætte spørgsmålstegn ved processens kurs og retning. Når du som procesleder udlever denne gamemasterfærdighed, skaber du rum for nye tanker og ideer om din egen og deltageres måde at agere på. Samtidig virker det som en mental øjenåbner, der får deltagerne til at forholde sig mere reflektivt til deres egen og andres kommunikation og adfærd.

En stor del af dit arbejde som procesleder går også ud på at træne procesdeltageres evne til at metareflektere og metakommunikere om den situation, de befinder sig i. At kunne metareflektere er en kompetence, der skal trænes og stimuleres. Ofte kaster vi os hovedkulds ud i vores opgaver og vores kommunikation uden at reflektere over, hvordan vi egentlig gerne vil gribe det an, og hvad der vil være mest hensigtsmæssigt og befordrende. For at kunne styrke en mere konstruktiv adfærd i organisationer og et bedre samspil aktørerne imellem er det vigtigt, at alle medarbejdere får skærpet deres evne til at kunne forholde sig reflektivt til deres egen adfærd og egne handlinger. Som procesleder kan du hjælpe deltagerne til at reflektere over, hvordan de spiller sammen med andre, og hvilke kommunikations- og handlemønstre de tager del i – og hvordan de, i kraft af denne adfærd, selv er med til at fastholde og frem-

<sup>17</sup> For en uddybning af gamemaster-begrebet læs afsnittet: *Kommunikation - mestring af sprogspil*, side 337.



Gitte Haslebo

## RELATIONER I ORGANISATIONER – en verden til forskel

© 2004 Gitte Haslebo og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Forlagsredaktør: Marianne Kølle

Grafisk tilrettelæggelse: Lone Bjarkow

Omslagsillustration: Imperiet/Nete Banke

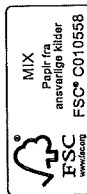
Sat med Spectrum

1. udgave, 12. oplag 2012

ISBN: 978 87 7706 351 0

Tryk: Specialtrykkeriet Viborg

Printed in Denmark 2012



Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomsten mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse uden forlagets skriftlige samtykke er forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

## INDHOLD >>>

INDLEDNING .....	13
<b>DEL 1: FORSKELLIGE PERSPEKTIVER PÅ LIVET I ORGANISATIONER</b>	
<b>KAPITEL 1: INDLEDNING TIL DEL 1 .....</b>	<b>21</b>
<b>KAPITEL 2: DET ENKELTE ORGANISATIONSMEDLEM – FOKUS PÅ INDIVID ELLER RELATION?</b> .....	<b>29</b>
2.1 Individet .....	30
2.2 Relationer .....	33
2.2.1 De internaliserede andre .....	35
2.2.2 De indbyrdes relationer .....	38
2.2.3 Medlemskab af grupper .....	39
2.2.4 Den systemiske sammenhæng .....	40
2.3 Når sproget blænder for relationer .....	41
<b>KAPITEL 3: BEGIVENHEDER I ORGANISATIONER</b> .....	<b>45</b>
3.1 Hverdagssproget og den lineære forklaringsmodel .....	45
3.2 Forståelse som objektiv årsagsforklaring .....	49
3.3 Forståelse som erfaringsbaseret opfattelse af sandheder ...	51
3.4 Forståelse som adgangsbillet til en social fremtid .....	54
3.5 Den lineære og cirkulære forståelsesforms konsekvenser for relationer .....	56

- > Haslebo, G. (2003b): Organisationskonsultation, når virksomheder fusioneres. I: Haslebo, G. & Nielsen, K.S. (red.) *Erhvervspsykologi i praksis: Metoder til fælles bevægelse* (2. udg.). København: Dansk psykologisk Forlag.
- > Heede, D. (2000): *Det tomme memseke: Introduktion til Michel Foucault*. København: Museum Tusulanums Forlag.
- > Kanter, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books Inc.
- > McClelland, D.C. (1989): *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- > Palm, J. (2003): Individuel ledersupervision: Når lederen arbejder med sig selv i relation. I: G. Haslebo & K.S. Nielsen (red.): *Erhvervspsykologi i praksis: Metoder til fælles bevægelse* (2. udg.). København: Dansk psykologisk Forlag.
- > Sander, B. (1999): *Personligheden til eksamen: Jobsøgning — fra annonce til psykologisk test*. København: Nordisk Forlag.
- > Tynell, J. (2002): "Det er min egen skyld": Nyliberale styringsrationaler inden for human resource management. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 4 (2), 7-24.

## KAPITEL 9 ROLLE OG POSITION I ORGANISATIONER

Rollebegrebet er et af de begreber, som jeg har haft med i min personlige bagage igennem 30 år, og som jeg stadig holder meget af. En grundlæggelse er, at det i mine konsulentopgaver har vist sig meget nyttigt til at arbejde med en skelnen mellem person og rolle. Det kan virke som en banalitet, men er det ikke i praksis. Når ledere og medarbejdere kommer ud for uønskede begivenheder og oplever, at ting mislykkes for dem, er der en tilbøjelighed til umiddelbart at se det som deres egen skyld. Herved begrænses mulighederne for at nå frem til nye måder at forstå og handle på. Rollebegrebet åbner imidlertid for en ny og mere respektfuld diskussion om, hvordan rolle og person kan og skal hænge sammen for, at arbejdet kan udføres og for, at organisationsmedlemmerne kan forstå sig selv som en del af en særlig organisatorisk kontekst.

### 9.1 ROLLE SOM FORVENTNINGER TIL OG NORMER FOR ADFÆRD

Rollebegrebet har en lang historie bag sig inden for socialpsykologien. Når rollebegrebet anvendes i organisationer skelnes der sædvanligvis mellem jobfunktion og rolle. Jobfunktionen bestemmes af den formelle organisation og beskrives ud fra arbejdsopgaver, ansvar og beslutningskompetence. Personen, der ansættes i en bestemt jobfunktion, f.eks. som salgschef, vil have flere forskellige roller i organisationen. Nogle roller tildeles lederen i kraft af jobfunktionen, mens andre roller vælges og tages af lederen. Som salgschef kan man i en bestemt organisation automatisk være personaleansvarlig for sine medarbejdere, medlem af chefgruppen og medlem af samarbejdsudvalget. Herudover er der de roller, som salgschefen selv har indflydelse på, om han ønsker at tage. Det kan være rollen som coach for sine medarbejdere eller rollen som medlem af virksomhedens kunstfor-



ening. Til hver rolle knytter sig et sæt af forventninger til og normer for adfærd. Inden for socialpsykologien har der været stor interesse for at belyse fænomener som rolleoverbelastning, rolletvetydighed og rollekonflikt (Schein, 1990).

Rolleoverbelastning kommer ind i billedet, når et organisationsmedlem har så mange forskellige roller, at det er svært at handle i den enkelte situation. Med de nye organisationsformer (f.eks. matrixorganisationen) og den voksende kompleksitet og indbyrdes afhængighed i organisationer bliver risikoen for rolleoverbelastning større.

Rolletvetydighed opstår, når det er uklart, hvilke forventninger der gælder for en bestemt rolleindehaver. I organisationer er en meget stor del af forventningerne til en rolleindehaver implicitte og dermed overladt til det rene gætteri. For en bestemt salgschef kan rollen som medlem af chefgruppen være meget klar i den forstand, at det er veldefineret, hvilke forventninger der knytter sig til denne rolle, mens det er meget uklart, hvad der forventes af chefen, når han optræder som medlem af samarbejdsudvalget.

Rollekonflikt er der tale om, når forskellige parter ikke alene har forskellige, men også modstridende forventninger til en rolleindehaver, f.eks. rollen som projektleder for en tværorganisatorisk udviklingsgruppe.

I nogle organisationskulturer opfattes det som vigtigt, at rollen er tydelig og veldefineret for den enkelte leder eller medarbejder. Det gælder i store dele af den offentlige sektor og i private virksomheder, som traditionelt har mange bureaukratiske kendetegn. Charles Handy, der både har en erfaringsbaggrund som leder, professor og konsulent, har ydet et inspirerende bidrag til at beskrive forskellige organisationskulturer (Handy, 1993). Den traditionelle bureaukratiske organisation har en kultur, som han kalder for rollekulturen. Her er der stor interesse for at udforme præcise og grundige stillingsbeskrivelser. Til gengæld er det ofte uklart, hvilke frihedsgrader den enkelte person har for at fylde rollen ud på sin egen måde, hvilket kan blive et problem i uforudsigelige situationer, hvor de formelle beskrivelser ikke slår til.

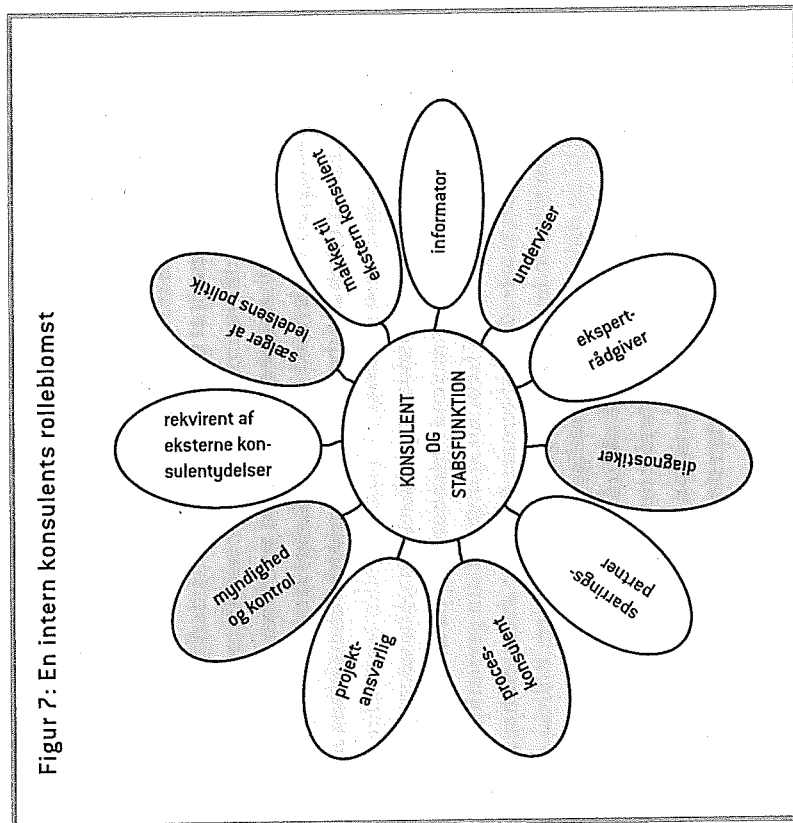
I andre organisationskulturer er det lige omvendt: Her er der stor interesse for den enkelte persons råderum og kreativitet og meget få ord og begreber for de formelt definerede rettigheder og forpligtelser. Handy kalder en sådan organisationskultur for en stjernehimmel, hvor det gælder

om, at den enkelte medarbejder får muligheder for at funkle som en stjerne, og hvor formålet med ledelse og organisering ses som at skabe vilkår, der tillader stjernerne at funkle. I denne organisationskultur bliver det meget svært at tale om gensidige forventninger mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes. Organisationsmedlemmerne har kun privatlivets sprog at gøre godt med og må derfor ty til begreber som sym- og antipati eller overvejelser om, hvorvidt "kemien passer". De rettigheder og forpligtelser, der er defineret af den formelle organisation, bliver personliggjort og dermed meget vanskelige at tale om. Risikoen er nemlig stor for, at kritik af arbejdsvilkår og arbejdsindsats bliver opfattet som kritik og nedgøring af personer.

Rollebegrebet er en god indfaldsvinkel til, at ledere, konsulenter og medarbejdere kan forstå kompleksiteten i organisationer på en måde, der flytter fokus til noget strukturelt frem for spørgsmål om personlig formåen eller uformåen. Til at arbejde med temaer inden for dette felt har jeg haft stor glæde af en lille model, jeg fandt på for nogle år siden: Rolleblomsten. Som optakt til en diskussion om gensidige forventninger får hver person til opgave at tegne sin rolleblomst. Der kan f.eks. være tale om et træningsforløb for interne konsulenter, der arbejder med at udbyde og klargøre deres forståelse af organisationen og egen funktion i organisationen. At tegne sin egen rolleblomst som starten på et procesforløb kan være meget givende. I figur 7 vises et eksempel på en intern konsulents rolleblomst.

Det individuelle arbejde med at udfylde rolleblomsten kan i den efterfølgende dialog med andre føre til en overraskende udforskning af egne tanker, relationer og handlinger. Udforskningen kan tage udgangspunkt i spørgsmål såsom: "Hvilke roller har du fået tildelt af andre, og hvilke har du selv valgt og indtaget?", "Hvor meget fylder de forskellige roller i tid?", "Hvilke roller er i overensstemmelse med hinanden, og hvilke roller er svære at forene?", "Hvilke overvejelser fører dig i en bestemt situation frem til pågældende roller?", "Hvordan synliggør du den valgte rolle over for andre organisationsmedlemmer?", "Hvilke handlinger bliver mulige i rollen?", "Hvilke relationer til andre i organisationen skaber du, når du fungerer i den pågældende rolle?".

En udforskning som ovenstående tegner et tydeligere billede af det komplekse relationsmønster, som konsulentens indgår i, hvorved den interne konsulent får nye vinkler på sine dilemmaer og valgmuligheder.



Rollebegrebet kan også være en stor hjælp til at sortere i, hvilke temaer og diskussioner der hører hjemme i organisationen og hvilke, der hører til i privatlivet. I nogle organisationer er det meget uklart, hvor grænsen skal sættes mellem personen som organisationsmedlem og personen som privatperson. En medarbejder, som jeg havde i individuel konsultation for et par år siden, fortalte følgende historie:

#### Eksempel 8: Den invaderende medarbejdersamtale

Siden sidst er der sket det, at jeg har været til den årlige medarbejderudviklings samtale med min chef. Det startede meget hyggeligt med, at hun havde gjort klar med kaffe og kager. Men hyggen varede ikke længe. Jeg blev tilbudt en kage, men sagde nej tak og forklarede, at jeg skulle passe på min vægt. Så udbød chefen: "Jamen, du har da også taget vældig meget på! Hvordan kan det være?". Jeg var lige ved at tude og kunne først ikke finde på noget at sige. Nu er det sådan, at sidste år tabte jeg 30 kg, hvoraf jeg så i år har taget de 15 kg på igen. Men det, synes jeg jo ikke, kommer min chef ved. Efter en pinlig pause fik jeg sagt noget med, at det vist ikke hørte hjemme i en medarbejderudviklings samtale, hvorefter vi gik i gang. Jeg synes, at hun invaderede mit privatliv. Måske hænger det sammen med, at hun selv er i gang med en lederuddannelse, der lægger meget vægt på personlig udvikling. Måske ville hun hjælpe mig med at komme af med min overvægt. Men det havde jeg jo ikke bedt hende om.

Hvordan chefen oplevede denne start, melder historien ikke noget om. Men et godt gæt er, at hun havde de bedste intentioner om at hjælpe. Det var medarbejderen, der først nævnte ordet "vægt", hvilket lederen reagerede på med et spørgsmål. Konteksten var imidlertid uklar, og forsøget på at hjælpe faldt ikke heldigt ud. Lederen kom til at overskride medarbejderens grænse til privatlivet, hvorved medarbejderen følte sig krænkede. Ved sit spørgsmål lagde chefen op til en terapeut-klient relation, som det imidlertid lykkedes medarbejderen at afvise. Denne afvisning accepterede chefen, og herefter kom medarbejderudviklings samtalen på rette spor.

Eksemplet illustrerer, hvordan både leder og medarbejder først "samarbejder" en situation, hvor samtalen flyttes ind i privatlivets sfære (medarbejderen introducerer emnet "vægt", og lederen fortsætter med emnet), og dernæst samarbejder om at få medarbejderudviklings samtalen på sporet (medarbejderen afviser emnet, og lederen accepterer).

Uanset om man er leder, medarbejder eller intern konsulent, er det meget vigtigt at fastholde fokus på, at kommunikationen foregår mellem personer, der er organisationsmedlemmer. Medlemskabet af organisationen

nen er et centralt omdrejningspunkt for, hvordan livet i organisationer leves. I bogen *Konsultation i organisationer: Hvordan mennesker skaber ny mening* har jeg beskrevet mit arbejde som ekstern konsulent ved at sige, at jeg altid arbejder med mennesker i en bestemt organisatorisk kontekst (Haslebo, 2003a). Jeg kunne også sige, at jeg altid arbejder med rolleindehavere eller organisationsmedlemmer i bestemte funktioner. Dette fokus inviterer til nogle diskussioner og udelukker andre. Indimellem arbejder jeg med ledere, der føler, at de befinder sig på en synkende skude i organisationen. Jeg stiller ikke spørgsmålet: "Hvordan har du det Svend med at stå i disse vanskeligheder i din nuværende fase af livet?" Dette er et spørgsmål til Svend som privatperson. Hvis det stilles i en situation, hvor andre organisationsmedlemmer er til stede, og han svarer åbent og ærligt som privatperson, er der stor risiko for, at han oplever at tabe ansigt som leder. Jeg vil derfor langt hellere stille et spørgsmål, der tydeliggør Svend i hans funktion og rolle som leder, f.eks.: "Hvilke handlemuligheder ser du som leder i denne vanskelige situation – for dig selv og for dine medarbejdere?" Denne klargørende styring af kommunikationen er meget væsentlig for at fremme den gensidige forståelse og beskytte lederens værdighed.

Begreberne rolle og position ligner umiddelbart hinanden. I de næste afsnit vil jeg sætte fokus på begrebet position.

## 9.2 POSITION SOM PLACERING I EN DISKURS

Inden for den socialkonstruktionistiske tankegang foretrækkes begrebet position frem for rolle. Position ses som et udgangspunkt for at deltage i en diskurs. Løbende diskussioner handler ikke bare om udveksling af meninger, men om forhandling af positioner. Hver type diskurs indeholder et begrænset antal positioner, som diskussionsparterne kan indtage og tildele andre. I en diskussion om f.eks. sygdomsbehandling kan der mellem diskussionsparterne ske en fordeling af positionerne som specialister (læger), patienter og lægmænd. Til disse positioner knytter sig helt forskellige rettigheder, forskellig status og autoritet. Set med specialistens øjne skal lægmænd ikke gøre sig kloge på noget, de ikke har forstand på. Vivien Burr giver en række eksempler på linie med det nævnte, hvor man måske lige så godt kunne tale om roller (som specialist, læge eller lægmand) som om posi-

tioner (Burr, 1999). Der er imidlertid den forskel, at rollen i socialpsykologien ses som forankret i et socialt system, mens position i et socialkonstruktionistisk perspektiv er forankret i en kulturelt og samfundsskabt diskurs. Begrebet rolle knytter dermed an til den individualpsykologiske tradition. Rollen er noget, som det autonome omverdensuafhængige individ kan tage af og på – ligesom en "overfrakke" (Burr, 1999).

Til forskel herfra er position en forhandlet plads i verden. Hvordan forhandlinger om positioner finder sted, bliver derved et centralt spørgsmål. Forfatterne Davies og Harré (1990) taler i denne forbindelse om det at positionere sig, dvs. placere eller lokalisere sig i en diskurs. En bestemt diskurs stiller et afgrænset repertoire af begreber til rådighed for de implicerede parter, som de kan bruge til at beskrive sig selv og hinanden.

Den årlige medarbejdersamtale kan ses som en samfundsmæssig og organisatorisk defineret form for diskurs, der stiller positionerne som leder og medarbejder til rådighed. For at få noget fornuftigt ud af en medarbejdersamtale er det en forudsætning, at de to personer også er villige til at indtage positionerne som leder eller medarbejder. Dette er ikke en naturlig ting i alle organisationskulturer. For år tilbage havde jeg en stribe konsulentopgaver, der handlede om at yde konsulentbistand til formuleringen af en personalepolitik og indførelsen af årlige medarbejdersamtaler på de højere læreanstalter. Der var tale om et statsligt påbud, som der mange steder var meget lidt begejstring for at leve op til. Ambivalensen omkring ledelse var stor. En måde at forstå dette på kunne være at sige, at professorer og lektorer foretrak at tale med hinanden som faglige kolleger, hvorimod de havde meget lidt lyst til at tale med hinanden fra positionerne som leder og medarbejder. Til positioner knytter sig også opfattelser af sig selv som person og identitet. På de højere læreanstalter er identitet hos det videnskabelige personale sædvanligvis knyttet tættere sammen med et fagligt engagement og et internationalt fagdisciplinært fællesskab end til medlemskabet af den pågældende organisation. Set på denne måde er det forståeligt, at årlige medarbejdersamtaler kan opfattes som et fremmedlegeme, der skal udstødes eller tildeles en meget lille plads. Burr udtrykker det på følgende måde:

"Positioner i en diskurs udstyrer os også med indholdet i vores subjektivitet. Når vi har indtaget en position i en diskurs (og nogle af disse positioner indebærer en langvarig indtagelse af personen,

såsom køn eller faderskab), så vil vi uundgåeligt opleve verden og os selv med dette perspektiv som udgangspunkt. Når vi har indtaget en position som subjekt i en diskurs, har vi til vores rådighed et særligt og begrænset sæt af begreber, billeder, metaforer, måder at tale på, narrativer om os selv osv., som vi overtager som vores egne." (Burr, 1999, s. 145, min oversættelse).

Her når vi til en meget interessant pointe: *Når vi indtager en position, får vi samtidig et bestemt perspektiv på virkeligheden.* Et perspektiv, som vi bruger ikke bare for at se og forstå, men også for at handle, lære og skabe ny erkendelse. Dette aspekt skal jeg belyse nærmere i næste afsnit.

### 9.3 POSITION SOM ET ERKENDELSESMÆSSIGT UDGANGSPUNKT

Allerede i 1996 skrev socialpsykologen Søren Willert en meget interessant artikel om dialogiske konsulentmetoder (Willert, 1996). Forfatteren rejser spørgsmålet, hvordan organisationsmedlemmer skaffer sig kendskab til egen organisation. Til at gøre rede herfor bruger Willert både begreberne position og perspektiv. Han beskriver meget levende, hvordan organisationsmedlemmer er underlagt en "perspektivisk relativitet":

"Hver og én af os kan jo kun anskue det organisatoriske landskab fra vort eget udgangspunkt, som er bestemt af den særlige position, vi hver især indtager. Jeg kan se netop det af de andre organisationsmedlemmer, som disse andre er så venlige at vende hen imod lige netop mig: Deres forsider, så at sige. Men det, der er forside for mig, vil være bagside og dermed usynligt for andre, som ser organisationen fra andre synspunkter, knyttet til andre positioner. I informationsmæssig henseende: Som genstand for oplevelser, forestillinger og formodninger, opløser den ene organisation sig således hurtigt i en flerhed af organisationer-i-organisationen, i princippet én per person, dvs. position." (Willert, 1996, s. 46).

Som Willert fremhæver, ligger den eksterne konsulents muligheder i fra starten at være "positionsløs" i forhold til organisationsmedlemmerne. Dermed har konsulenten bedre chancer for at indtage forskellige positioner i de løbende diskussioner.

Positionen er bestemmende for det perspektiv, vi ser virkeligheden i. Når man tænker nærmere over denne sætning, virker den rigtig. Det forunderlige er imidlertid, at vi i dagligdagens flygtige oplevelser synes, at vi registrerer verden, som den er. Vi tænker ikke nærmere over vores position og perspektiv. På et krigsmonument i Canberra i Australien står der: "... og en horisont er intet andet end *begrænsningen i dit udsyn*". Citatet fascinerer mig. Horisonten i landskabet er grænsen mellem det, der er og det, der ikke er – set fra min position. I min umiddelbare oplevelse er der kun det, jeg ser. Jeg skal anstrenge mig for at fatte, at horisonten og det, der kommer inden for min synskreds, er bestemt af min position. For netop min egen position kan jeg ikke se. Jeg kan ikke umiddelbart opleve, men nok tænke mig til, at min position bestemmer den synsvinkel, hvorfra jeg oplever landskabet. Og jeg kan ane, at hvis jeg flytter mig, vil min synsvinkel ændre sig. Hvad jeg så ser, vil jeg have svært ved på forhånd at forestille mig. Hvis jeg tror, at landskabet vil tage sig smukkere ud eller blive mere fremkommeligt, får jeg lyst til at flytte mig.

Begrebet position opfatter jeg som mere grundlæggende end begrebet perspektiv: *Positionen er det ståsted og det startpunkt, hvorfra perspektivet formes.* En organisation kan anskues som et landskab befolket af mange aktører. Den enkelte aktør, som er engageret i sit arbejde, tager sit billede af virkeligheden for givet. Så længe det virker, som om de andre aktører har samme billede af virkeligheden, anfægtes det ikke. Så længe begivenhederne ruller derudaf i den ønskede retning, behøver den enkelte aktør ikke spekulere over, hvordan vedkommendes egen position fungerer som en udkigspost for oplevelse, forståelse og handling. Men når egne handlinger ikke fører til de ønskede resultater, bliver det nødvendigt at stoppe op, gå på meta-plan og udforske egne grundlæggende antagelser.

Hvad skal der til for, at dette kan lade sig gøre? Hvad skal der til for, at aktører i en organisation – ledere og medarbejdere – opdager egen position og dens betydning for oplevelse, forståelse og handling? Hvad skal der til for, at ledere og medarbejdere får lyst til at skifte position og udfordre egne grundlæggende antagelser?

I artiklen *Positionsskift og erkendelse i organisationer: Inspiration fra den narrative tilgang* beskriver jeg, hvilke metoder konsulentten kan bruge for at fremme positionsskift og nye erkendelsesprocesser i organisationer (Haslebo, 2003c). I artiklen giver jeg et eksempel på en konsulentopgave, hvori et udsnit af ledelsessystemet deltog. I et procesforløb, hvor der blev arbejdet med metaforer, førte vores samtale frem til direktørens opdagelse af egen position i forhold til en organisatorisk konflikt. Dette blev et vendepunkt for direktøren. Han havde hidtil oplevet, at konflikten var lokaliseret mellem to afdelinger længere nede i organisationen, og at konflikten kunne beskrives på en objektiv måde. Det er interessant at bringe Thomas Nagels udtryk "synspunktet fra intetsteds" på bane igen (Gergen, 1997). Direktøren var ikke bevidst om sin egen udgispøst og dens betydning for oplevelsen af en række begivenheder som "en konflikt". Konflikten var der bare, og blev ikke set nogetsteds fra. Samtidig havde direktøren igennem lange tider haft en oplevelse af ikke at kunne stille noget op over for den selvkørende konflikt.

Her når vi frem til en meget tankevækkende pointe: *Positionsblind beskrivelse af begivenheder i organisationer er uden perspektiv, hvormed idéer til handlinger begrænses*. Handling må nødvendigvis forankres i bestemte kontekster. Positionsbland og perspektivløs viden indeholder ingen informationer, der kan bruges til en afklaring af kontekst. Derfor kunne direktøren ikke finde på noget at gøre, men håbede på, at en ekstern konsulent kunne. Da han imidlertid opdagede sin egen position fik han et perspektiv på konflikten, som straks skabte nye idéer til handling.

I organisationer bestræber ledere og medarbejdere sig på at gøre deres arbejde godt, at få overblik over og forstå, hvad der foregår, samt at lære nye måder at fungere på i forskellige relationer og kontekster. Med de seneste års interesse for *den lærende organisation* har der været stor opmærksomhed omkring, hvordan der kan skabes gunstige betingelser for erfaringsbaseret læring. Inden for denne skole ses læring som processer, hvor der sker en integration af erfaring og begreber, af observation og handling (Kolb, 1984; Haslebo, 2003a).

Set i et socialkonstruktivistisk perspektiv foregår erfaringsbaseret læring i relationer mellem mennesker i bestemte kontekster. Erfaringsbaseret læring er noget helt andet end forskerens produktion af ny viden. Erfaringsbaseret læring er beslægtet med erkendelse, der udspringer af positionsskiftet og tankemæssig gymnastik bestående i smidige skift

i position og perspektiv. Forskeren derimod producerer autoritativ viden fra "synspunktet fra intetsteds" – en produktion, som har til formål at skabe almenlydig viden og dokumentere generelle lovmæssigheder. Hvordan denne viden kan anvendes, er ikke forskerens hovedpine. Det er op til andre at finde ud af den sag.

Troen på objektivitet går hånd i hånd med "synspunktet fra intetsteds" og kan efterlade os handlingslammede. Troen på objektivitet og generelle lovmæssigheder er forlovet med forestillingen om neutralitet, hvormed der sker en kunstig skelnen mellem viden og handling. Logikken går på, at først skaffer vi viden, så overvejer vi, hvordan vi vil bruge den, og så handler vi. Set i et socialkonstruktivistisk perspektiv er ræsonnementerne anderledes: Handlemuligheder er indlejret i den viden, vi skaber. Hvis der i en organisation sættes en undersøgelse i gang for at undersøge medarbejdernes utilfredshed med en formodet inkompetent leder, så skabes viden om inkompetence og dermed resultater, der kan bruges i beslutninger om afskedigelse eller omplacering af lederen. Når emner til undersøgelser defineres, så fastlægges implicit det felt, inden for hvilket løsninger kan findes. Dybest set starter produktion af viden således med et etisk valg: De emner, vi vælger, er med til at skabe den sociale virkelighed, vi lever i.

I kapitel 6 gennemgik jeg forskellige ændringsstrategier, som bruges i organisationer. Den teknisk-rationelle ændringsstrategi er kendetegnet ved troen på objektivitet og en antagelse om, at beskrivelse og påvirkning kan adskilles fra hinanden. Vi kan nu tilføje endnu et kendetegn: Den teknisk-rationelle ændringsstrategi bygger også på den antagelse, at en beskrivelse af virkeligheden foregår fra "synspunktet fra intetsteds".

#### 9.4 ROLLE OG POSITION – HVOR FØRER BEGREBERNE OS HEN?

Det er en grundlæggende idé i denne bog, at valget af begreber har konsekvenser for den sociale verden, vi skaber, når vi bruger dem. Både rolle- og positionsbegrebet bør fortsat have en central plads i diskussioner i organisationer, da brugen af dem kan skabe megen inspiration og afklaring. Men de fører lidt forskellige tankegange med sig og inviterer os derfor i forskellige retninger.

Rollebegrebet hører hjemme i den traditionelle socialpsykologi, der kan ses som et supplement til individualpsykologien og dens opfattelse af det enkelte menneske som et autonomt væsen, der kan beskrives i sig selv og adskilt fra omgivelserne. Når det enkelte menneskes handlinger i organisationer skal forstås, får vi stærkt brug for rollebegrebet. Inden for den traditionelle, psykologiske tankegang er både individ og rolle statiske begreber. Individet og rollen eksisterer som to selvstændige enheder, der har stor kontinuitet og er langtidsholdbare. Hvor individets særlige kendetegn, konsistens og kontinuitet i høj grad forklares med intrapsykeiske fænomener, defineres rollen i forhold til organisationsstrukturen f.eks. som udtrykt i organisationsdiagrammet. Rollen er forudbestemt af funktionsbeskrivelser og tidligere forventninger, inden et nyt organisationsmedlem tildeles den (f.eks. ved ansættelse) eller påtager sig den (f.eks. ved udnævnelse til formand for kunstforeningen).

Som tidligere nævnt bruger Burr metaforen "overfrakke" for rollen. Individet bærer rollen rundt og kan – i en vis udstrækning – tage den af og på (Burr, 1995). Når individet tager overfrakken af, er han eller hun den samme person som før.

Metaforen illustrerer noget væsentligt om forholdet mellem rolle og individ inden for hverdagsforståelsen, men er ikke rummelig nok. Roller i organisationer er ikke entydigt definerede. Der vil være tale om mange ofte delvis modstridende sæt af forventninger til rolleindehaveren. Som jeg beskrev i afsnit 9.1, giver rollebegrebet gode muligheder for at rejse en lang række spørgsmål om organisationsmedlemmernes måde at udfylde og forlede forskellige roller på, om det indbyrdes samspil og om de relationer, rolleindehaverne skaber til andre. Rollebegrebet giver gode muligheder for at diskutere det sociale samspil i organisationer på en respektfuld og lærerig måde.

Positionsbegrebet, der udspringer af socialkonstruktionismen, er et nyt begreb, som endnu ikke står helt klart. I modsætning til rollebegrebet er position et dynamisk begreb, der knytter sig til processer. Hvor rollebegrebet hører hjemme i organisationsstrukturen, hører positionsbegrebet hjemme i kommunikation. At positionere sig betyder at forhandle sig til en plads i en løbende diskurs eller at placere sig sådan i kommunikationen, at en ny diskurs sættes på dagsordenen.

Hvordan det lykkes det enkelte organisationsmedlem at positionere sig i forhold til andre i bestemte diskurser, påvirker både personens situationsbestemte identitet og den relationelle kontekst. En af de velkendte diskurser i organisationer handler i disse år om "personlig udvikling". Positioneringen af en leder som en, der trænger til personlig udvikling, har andre konsekvenser for dennes identitet og relationer til andre end positioneringen af en leder som den, der fungerer som mentor for andre. At positionere sig selv og andre kan være i overensstemmelse med samtaleparternes ønsker eller i overensstemmelse med disse. Forhandlingen om positioner kan foregå på et eksplicit eller et implicit plan. Hvad diskursen om "personlig udvikling" gør ved relationerne mellem organisationsmedlemmer, vil jeg vende tilbage til i kapitel 12 om personvurdering.

Valget af diskurs og mulighederne for at positionere sig i denne – både de muligheder vi selv får, og de muligheder vi giver andre – fører os frem til overvejelser over, hvordan vi træffer dette valg og hvilken social verden, vi er med til at skabe. Man kunne f.eks. spørge, om diskursen "personlig udvikling" er med til at skabe en bedre eller dårligere social verden end andre diskurser? Brugen af positionsbegrebet skærper opmærksomheden på, at vi selv er med til at skabe den kontekst, vi befinder os i og retter dermed søgelyset hen på vores relationelle ansvar.

Positionsbegrebet hjælper os også til at give afkald på forestillingen om, at en objektiv virkelighed kan beskrives "intetstedsfra". Et farvel til denne forestilling indebærer et goddag til spørgsmålet om, hvordan mit og vores valg af position giver et bestemt perspektiv på de begivenheder, vi er involveret i – et perspektiv, der kunne være anderledes, hvis en anden position blev valgt. Positionsbegrebet inviterer hermed til nysgerrighed over for, hvordan vi bærer os ad med at konstruere den virkelighed, vi umiddelbart tager for givet.

I næste kapitel skal vi se på, hvordan positionsbegrebet også bliver vigtigt i forståelsen af følelser, ansvar og etik i organisationer.

## FORSLAG TIL LÆSNING

- > Burr, V. (1999): *An introduction to social constructionism*. London: Routledge.
- > Davies, B. and Harré, R. (1990): Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 20 (1), p. 43-63.
- > Gergen, K.J. (1997): *Virkelighed og relationer*. København: Dansk psykologisk Forlag.
- > Handy, C. (1993): *Understanding organizations* (4th ed.). London: Penguin Books.
- > Haslebo, G. (red.) (2003a): *Konsultation i organisationer. Hvordan mennesker skaber ny mening* (2. udg.). København: Dansk psykologisk Forlag.
- > Haslebo, G. (2003c): Positionsskift og erkendelse i organisationer. *Erhvervspsykologi*, vol. 1, 1, 54-67.
- > Kolb, D.A. (1984): *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- > Schein, E.H. (1990): *Organisationspsykologi*. Herning: Systime.
- > Willert, S. (1996): Dialogiske konsulentmetoder: Som støtte for organisationsdannelse og vedligeholdelse. I: H. Alnrø (red.): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg: Aalborg Universitets Forlag.

## KAPITEL 10 FØLELSER, ANSVAR OG ETIK I ORGANISATIONER

I dette kapitel vil jeg nærme mig nogle af de tidligere problemstillinger fra nye vinkler. I kapitel 2 gjorde jeg rede for, hvordan hverdagsforståelsen og den traditionelle psykologi fokuserer på intrapsykeiske fænomener som grundlag for at forstå den enkelte person og forklare handlinger. Som intrapsykeiske fænomener nævnte jeg personlighed, motivation, følelser, holdninger, interesser, hensigter, mv. Tænkningen blev i kapitel 2 illustreret med udgangspunkt i personlighedsbegrebet. Samme tænkning vil jeg belyse i det efterfølgende ved først at give et signalement af, hvordan vi i vores kultur sædvanligvis opfatter følelser. Dernæst vil jeg belyse nogle alternative forståelser af følelser, hvor begreber som kultur, relationer, position og kontekst spiller en vigtig rolle.

### 10.1 FØLELSER SOM EN INTRAPSYKISK TILSTAND HOS DEN ENKELTE PERSON

I vores hverdagsopfattelse er der en nær sammenhæng mellem forståelsen af følelser og overbevisningen om, at den enkelte person kan forstås som et autonomt individ, der kan beskrives i sig selv og adskilt fra omverdenen, og hvis handlinger udspringer fra en indre kerne. Følelserne hører til den indre kerne. Følelser er således placeret inde i personen, der fungerer som en beholder for følelser. Beholderen er en af de konventionelle metaforer i vores kultur (se kapitel 4). Den rumlige placering af følelser viser sig i den måde, hvorpå vi taler med hinanden om følelser. Lad mig give nogle eksempler på gangbare vendinger: "Hun boblede over af glæde", eller "Da han kom ud fra mødet, var han så fuld af vrede, at ingen turde sige et ord". Følelser kan fylde så meget, at der ikke er plads i beholderen. De kan ikke længere holdes inde, hvor de hører hjemme. Den rumlige metafor for følel-



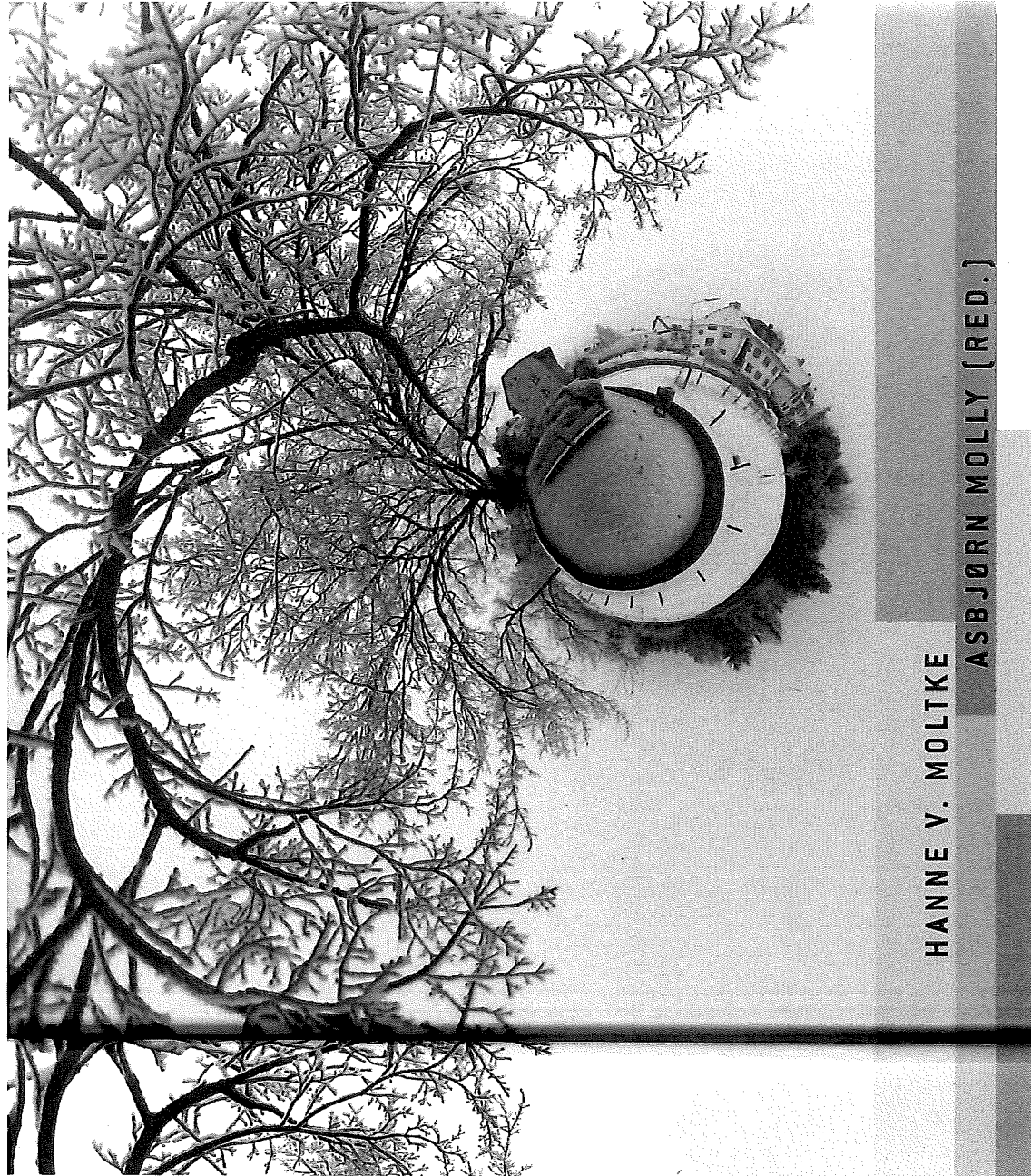


**SYSTEMISK COACHING** har et budskab til alle, der arbejder professionelt med samtaler. Bogen handler om at klargøre de rammeforståelser, kommunikationen skal foregå inden for.

Den systemiske tilgang til coaching flytter fokus fra individ til relationer og fra problem til muligheder. Bogen vejleder coachen i at gøre samtalepartneren bevidst om, at der er flere tilgange til et givet ønske eller problem. Det betyder, at nye perspektiver og muligheder skabes. Det systemiske kombineres med den anerkendende grundtanke, at der altid i en eller anden form er ressourcer til stede, og at de udgør afsættet til coachingen.

Den systemiske og anerkendende teori foldes ud i bogen, der også har kapitler om løsningsfokuseret, værdsættende og narrativ tilgang og om „meningskoordinering“ (CMM), der er et af kommunikationsteoriens nyere bidrag til samtaler, som kan tilføre samtaler helt nye vinkler. Der gives mange konkrete eksempler på, hvordan de forskellige tilgange kan skabe muligheder i samtalen. Bogen gennemgår systematisk forskellige spørgsmålstyper, der skaber bevægelse i samtalen, og som får fokuspersonen til at reflektere over forskellige muligheder og perspektiver. Der veksles mellem praktiske eksempler, spørgsmålstyper, teori og refleksion over hvilken rolle teorien spiller i den praktiske tilgang til coachingsamtalen. Den kommer ind på etiske perspektiver i coachingsamtalen og berører spørgsmål, som den professionelle samtalepartner kan anvende i udviklingen af sit eget arbejde med samtaler og sig selv som coach.

*Systemisk coaching* er en grundbog for coaches og andre samtalepartnere, der ønsker at dygtiggøre sig i arbejdet med samtaler og coaching. Den giver mulighed for at få eller videreudvikle et teoretisk fundament for at arbejde med samtaler og coaching på et systemisk og anerkendende grundlag. Den vil kunne inspirere alle, der på tværs af brancher arbejder professionelt med samtaler – både ledere, konsulenter, vejledere, sagsbehandlere m.m.



HANNE V. MOLTKE

ASBJØRN MOLLY (RED.)

# SYSTEMISK COACHING

En grundbog



Hanne V. Moltke og Asbjørn Molly (red.)  
 SYSTEMISK COACHING  
 En grundbog

© 2009 Hanne V. Moltke, Asbjørn Molly og  
 Dansk Psykologisk Forlag A/S  
 Illustrationer: © 2009 Tove Krebs Lange

Forlagsredaktion: Birgitte Lie Suhr-Jessen  
 Grafisk tilrettelæggelse: Ann Heidemann, Prinforparitas A/S  
 Omslagsfoto: © S. Perez-Duarte  
 Omslag: Imperiet/Nete Banke  
 Sat med Spectrum

1. udgave, 6. oplag 2012  
 ISBN 978-87-7706-572-9

Tryk: Specialtrykkeriet Viborg  
 Printed in Denmark 2012

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og CopyDan. Enhver anden udnyttelse uden forlagets skriftlige samtykke er forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

## INDHOLD >>>

FORORD .....	13
INTRODUKTION .....	15
Definition af systemisk coaching .....	17
Hvad er coaching svaret på? .....	22
Teknikker, modeller og spørgsmålstyper .....	23
Bogens opbygning .....	25
KAPITEL 1	
SYSTEMISK COACHING – NOGLE TEORETISKE	
DISTINKTIONER .....	29
Systemer .....	30
Autopoiesis .....	34
Multivers .....	36
Forandringer i systemer sker gennem forstyrrelser .....	39
Relationer .....	43
Linearitet og cirkularitet .....	48
Sammenfatning .....	50

## KAPITEL 4

### COACHING SOM DET AT VÆRE GEMEMASTER

*You can't say anything important without the details of context.*

VERNON CRONEN

I introduktionen definerede vi systemisk coaching som blandt andet en mestring af gamemasterfærdighederne. I dette kapitel ser vi på, hvad disse er, samt hvor begrebet stammer fra. Vi vil tage udgangspunkt i begrebsdannelsen om kommunikationen som sprogspil; at enhver kommunikation mellem mennesker metaforisk set er ordnet som et spil, med særlige implicitte regler for, hvem der siger hvad hvornår, og hvordan det siges. Og vi ser på, hvad det betyder for coachingsamtalen at blive anskuet som et sprogspil. Herefter vil vi komme ind på et helt centralt begreb i systemisk coaching: *kontekst*. Det er et begreb, der også spiller ind i forhold til de implicitte regler, normer og forventninger, der er gældende i kommunikation. Her vil vi pointere det dynamiske kontekstbegreb, der er særligt for den systemiske tilgang, ligesom vi vil diskutere, hvordan man kan afklare, hvilken kontekst er gældende hvornår.

Vi vender tilbage til sprogspilsmetaforen og definerer to typer af roller i sprogsillet, *gameplayeren* og *gamemasteren*, hvor gamemasterfærdighederne pointeres som centrale for coachens måde at være i samtalen med fokuspersonen på. Og vi ser på, hvordan man konkret kan udmønte disse i en coachingsamtale. Vi præsenterer i den sammenhæng tre kommunikative redskaber, *kontrakt*, *timeout* og *afslutning*. Til sidst i kapitlet kommer vi ind på, hvordan man som coach kan give *feedback* til fokus-<sup>16</sup>personen.

## SPROGSPIL

Begrebet sprogspil stammer fra den østrigske filosof Ludwig Wittgenstein. Det henviser til, at sproget i Wittgensteins forståelse er performativt, at det altså *gør noget* ved dem, der bruger det. Samtidig *gør* dem, der bruger det, noget ved sproget. Sproget er, som vi har været inde på flere gange allerede, ikke blot en henvisning til en given virkelighed; sproget får sin betydning der, hvor det bruges (se kapitel 1). Sprogbrug antager derfor, siger Wittgenstein, karaktertræk af spillet; der er bestemte regler, og der er bestemte forventninger til deltagerne om at påtage sig forskellige roller. Hvis to parter har samme forståelse af, hvilket sprogspil, der er gældende for den situation, de er i, så vil kommunikationen højst sandsynlig give mening for dem. De forstår hinanden. Men hvis de har forskellige forståelser, vil de på et tidspunkt opdage, at de taler forbi hinanden.

Det er heldigvis ikke sådan, at de forskellige sprogspil fungerer fuldstændig uafhængigt af hinanden og efter vidt forskellige regler. Det ville gøre det til en noget vanskelig affære at kommunikere, hvis ikke vi kunne overføre erfaringer med sprogbrug fra et sprogspil til et andet. Når vi indgår i nye sprogspil, med andre regler end dem, vi kender fra tidligere erfaringer, kan vi godt finde en vej i samtalen, mens vi lærer de særlige regler for det nye sprogspil, som vi er blevet en del af. På samme måde som børn lærer sproget ved at deltage i forskellige sprogspil, og ikke ved på forhånd at tilegne sig sproget i sin helhed.

Vores forventninger til hinanden og til betydningen af det, der bliver sagt, vil således være farvet af vores personlige opfattelse af, hvilket sprogspil vi mener at deltage i. Det kan derfor have stor betydning at gøre hensigten med kommunikationen klar, så den anden dermed tilbydes nogle knager at hænge sin forståelse på. I hvert fald midlertidigt, for som vi skal se senere, så skabes forståelser i samspil med og ud fra kontekster, der løbende ændrer sig.

Hvis min chef spørger mig, hvordan det går, kan mit svar være: "Tak, jeg har det fint." Chefen havde måske i virkeligheden ikke til hensigt at spørge til mit helbred, men i stedet status på det projekt, jeg er i gang med. Måske kommer spørgsmålet endda i kantinen hen over kaffen, og så er fortolkningsrummet endnu større, hvis ikke der siges andet end



spørgsmålet "Hvordan går det"? Så også hele sætninger, som i udgangspunktet kan forekomme ret entydige, kan have forskellig betydning og effekt afhængigt af situationen.

### Coachingsamtalen som et sprogspil

Sprogsillet henviser til mønstre og kendetegn i kommunikationen. En coachingsamtale er således en særlig form for sprogspil med sine egne regler. Den kan ligne andre samtaler, som for eksempel en medarbejderudviklingssamtale eller en samtale med en god ven eller veninde. Det er muligt at få øje på nogle fællestræk mellem disse samtaleformer eller sprogspil, for eksempel at der arbejdes med spørgsmål, svar og refleksioner, men de er også forskellige. Oftest vil vi som deltagere i en samtale møde op med nogle forståelser af, hvad der kendetegner netop denne type samtale eller sprogspil.

I en coachingsamtale er det umådelig vigtigt at medtænke den kontekst, et udsagn udspringer af. For eksempel sagde en leder, der var i coaching, at han *styrede* en lønsamtale med en medarbejder meget skarpt. Coachen forstod det som noget negativt, noget lederen ville ændre på, og tjekkede det ikke yderligere af. I stedet stillede han en række spørgsmål til andre, tidligere samtaler, hvordan graden af styring var der, hvilke andre

tilgange end styring lederen kunne forestille sig, og så videre. Der gik noget tid før lederen fik sagt, at han rent faktisk var glad for den måde, han styrede på, og at det var medvirkende til, at samtalen gav mening for begge parter. Coachen havde været lidt for hurtig på aftrækkeren med at anvende sin egen forståelse af begrebet styring på lederens brug, og de havde talt forbi hinanden.

Vi skal senere se nærmere på, hvilken betydning det har at opnå en fælles forståelse af, hvilke særlige spilleregler der gælder for den konkrete coachingsamtale. Men først til et begreb, som hænger tæt sammen med ideen om sprogspil.

## KONTEKST

Et begreb, som kan hjælpe til at skelne mellem de forskellige sprogspil, er kontekst. Kontekst betyder 'med-tekst', og begrebet henviser til, at enhver tekst optræder i en sammenhæng. Tekst skal her forstås i bredere forstand, end som nogle bogstaver på et stykke papir. En tekst kan også være det talte ord eller en handling; det, man kan kalde et udvidet tekstbegreb, som omfatter hændelser, ord, billeder, handlinger og naturligvis skrevne tekster. Uanset hvilken type tekst vi taler om, er der noget rundt om den: en kontekst. At forstå konteksten kan hjælpe os med at skabe mening i det, vi ser eller hører.

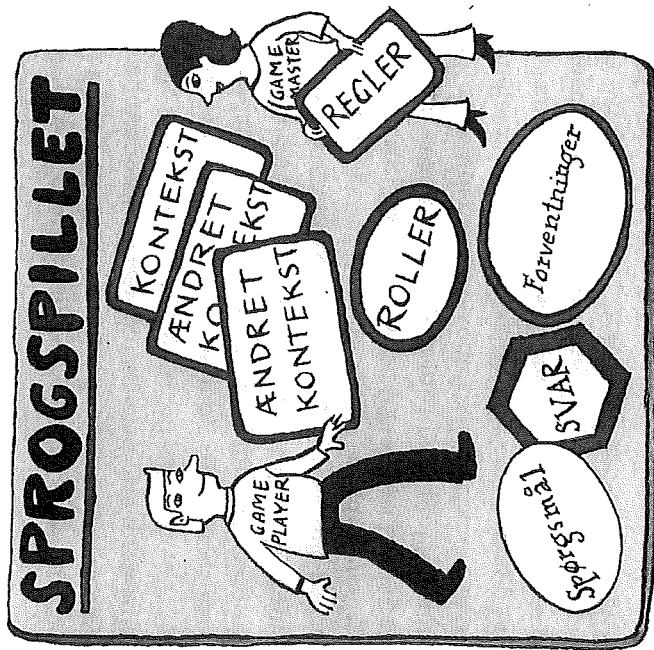
I en systemisk forståelse er kontekst et dynamisk begreb. Konteksten ændres løbende, og så snart vi mener at have styr på den, er der allerede sket noget, som sætter en ny kontekst for de handlinger, vi prøver at forstå. I samme øjeblik en leder sammen med sine medarbejdere formulerer sig om en udfordring, de står over for, er der allerede sket noget. Konteksten er ændret, i og med at han har sagt noget højt, medarbejderne er begyndt at tænke anderledes derefter og så videre. Det samme sker, når vi træffer en beslutning. Vi skaber ikke alene nye rammer, men handlinger får også muligheder for at blive set i nye betydninger. Konteksten forandrers sig, og der opstår nye muligheder for at forstå den indsats, som for eksempel en sekretær gør, hvis kollegerne i afdelingen beslutter sig for at være mere anerkendende over for dette arbejde. Konteksten er således

ikke en stabil konstruktion i vores omgivelser, men noget, der opstår, etableres og ændres gennem vores egne handlinger, ligesom vores handlinger opstår og udføres i vekselvirkning med den foranderlige kontekst rundt om os.

Forståelsen af kontekst som en dynamisk størrelse er anderledes end den mere dagligdags udlægning af kontekst som den sammenhæng, en given handling indgår i. Her vil man søge at afdække konteksten som noget, der er til stede som noget givet. Hvis for eksempel en leder fortæller, at han har vanskeligt ved at motivere sine medarbejdere, spørger vi til den kontekst, han arbejder i. Og ofte ud fra en forståelse af, at når denne kontekst er kendt, så kan vi gå videre med hans problemstilling. I modsætning hertil er den dynamiske kontekstforståelse det måske vigtigste tænke- og handleværktøj for den systemiske coach, netop fordi det insisterer på en løbende navigationsbestræbelse i samtalen: Hvor er vi henne? Hvad er retningen? Er vi i den samme båd? og så videre.

Konteksten indrammer således sproget og hjælper os til at tolke det, vi hører. I forlængelse af ideen om sprogspil kan kontekst også forstås som et sæt af spilleregler i en given situation, som giver mening til en bestemt sproglig, kropslig eller følelsesmæssig adfærd. Man kan gå så langt som at sige, at sproget ikke kan sige os noget meningsfuldt, uden at vi også har viden om konteksten. Vi taler altid ud fra en bestemt kontekst – en position, som lader vores ord med betydning. Konteksten hjælper os med at navigere i de forskellige sprogspil og afgøre, hvornår vi spiller det ene eller det andet spil. Og mindst lige så vigtigt, så er det konteksten, der afgør, hvordan jeg skal forstå det, den anden siger.

Hvis man som coach vælger at fortælle fokuspersonen om en helt privat oplevelse, vil det være ud fra en overbevisning om, at det kan skabe en god bevægelse i samtalen. Men hvis fokuspersonens coacherfaringer udelukkende er hentet fra en mere klassisk coachtilgang, så vil han formentlig sidde og være ret forvirret over at skulle høre på coachens personlige erfaringer. Lige indtil man som coach lægger lidt mere betydning til ved at fortælle, hvad hensigten med at fortælle er. Det bliver dermed en vigtig opgave i coaching, ligesom i mange andre former for samtaler, at gøre det klart, fra hvilket perspektiv man taler. Eller sagt anderledes:



### Kontekstmarkører

Bateson fremhævede fire kontekstmarkører som vigtige for at afgøre, hvordan et bestemt udsagn skal eller kan forstås. Disse kontekstmarkører er *tid*, *sted*, *relation* og *indhold*. De hjælper os til at orientere os i en samtale, og oftest vil vi intuitivt anvende dem til at give udsagn og situationer mening.

Et eksempel er medarbejderudviklingssamtalen, som typisk foregår mellem en leder og en medarbejder (relation) på arbejdspladsen (sted) inden for normal arbejdstid (tid), hvor man drøfter medarbejderens og organisationens udviklingsplaner (indhold). Dermed er scenen sat til en samtale, som begge parter har en fælles forståelse af.

En coachingsamtale vil blandt andet være kendetegnet ved, at indholdet i vidt omfang tager udgangspunkt i noget, som er vigtigt for fokuspersonen; typisk noget, som han/hun gerne vil ændre eller blive bedre til at håndtere. Tiden er afgrænset til den time eller halvanden, man har sat af, hvilket kan betyde noget for den intensitet, man er til stede i samtalen med. Den er også kendetegnet ved relationen mellem coach og fokusperson. Fokuspersonen vil være interesseret i at få hjælp, og coachen vil træde ind i rollen som hjælper. I modsætning til samtalen med en ven eller veninde, hvor man spørger, svarer og kommenterer på skift, vil coachingsamtalen være præget af, at det primært er coachen, der stiller spørgsmål, og fokuspersonen, der svarer. Coachen påtager sig ikke ansvaret for fokuspersonens problem og heller ikke for løsningen, men derimod for en proces, der kan føre til afklaring omkring problemet og ideelt set til en løsning af problemet. Relationen mellem coach og fokusperson sætter således en vigtig kontekst for, hvad der er muligt at sige til hinanden, og hvordan vi kan forstå det. Igen er det dog vigtigt at huske, at også kontekstmarkøren 'relation' er dynamisk. I den første samtale arbejder man på at lære hinanden at kende. Fokuspersonen har måske nogle ideer om, hvad coaching går ud på fra læsning eller tidligere samtaler. Ved den tredje samtale kender coach og fokusperson hinanden bedre, og der er opbygget en fælles forståelse af det sprogpil, som bliver anvendt. Relationen har ændret sig, og noget nyt er muligt.

at samtale om sprogpillet. Hvis ikke man gør det, vil hver enkelt person selv udfylde sin forståelse ud fra en kontekst, han/hun selv vælger.

Fokuspersonen siger måske: "Jeg har svært ved at motivere mine medarbejdere". Dette udsagn kan forstås i lyset af en helt bestemt oplevelse, som der er brug for at få vendt, men måske handler det dybest set om en leder, der slet ikke befinder sig godt som leder. At afklare konteksten for udsagnet er et stort skridt i retning af, at coachen kan fortsætte med at stille spørgsmål, som fokuspersonen kan bruge til at kanalisere sine refleksioner i den retning, der kan give mest mening for ham.

Som det er fremgået, er konteksten en dynamisk omskiftelig størrelse, det kan være svært at få greb om. Samtidig er forskellige opfattelser af, hvilken kontekst man bevæger sig inden for, en kilde til mange misforståelser. Så et godt spørgsmål er, hvordan man bestemmer, hvilken kontekst er gældende hvornår. Senere i bogen vil vi komme med forskellige bud på metoder til kontekstafklaring, bl.a. domæneteori og CMM-teori; her vil vi kort runde Gregory Batesons bud.



Som nævnt er kontekst et uhyre centralt begreb for den systemisk inspirerede coach, og det er dermed et begreb, vi løbende vil vende tilbage til gennem bogen. Nu vender vi os mod coachens position i det sprogspil, vi kalder en coachingsamtale.

### Coachen som gamemaster

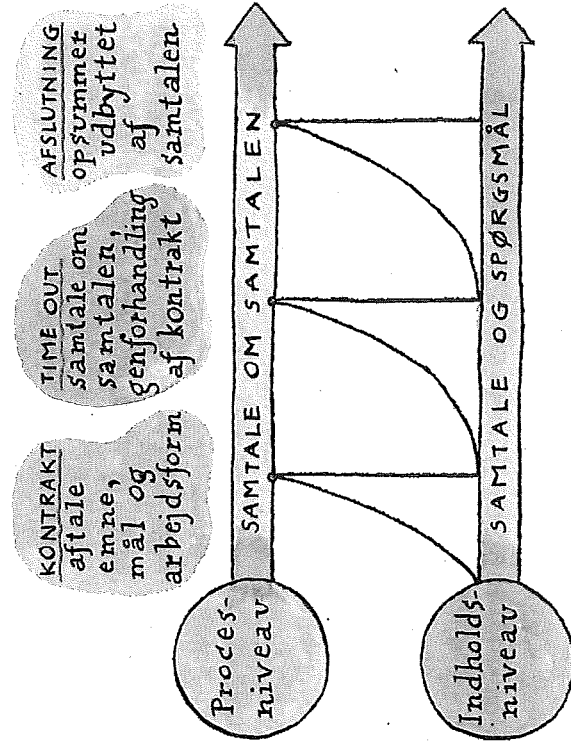
Enhver samtale og ethvert samspil mellem mennesker rummer en konstant, løbende forhandling om, hvilke regler, normer rollefordelinger med videre der er gældende. Denne forhandling foregår primært i ubemærkedhed, i ikke-bevidsthed, og ofte spiller vi blot spillet, som om der var faste regler, alle er enige om. Den amerikanske professor i kommunikation W. Barnett Pearce har foreslået, at der i sprogspil er to forskellige roller, man kan indtage: *gameplayer* og *gamemaster*.

Som *gameplayer* kender man reglerne for de sprogspil, man indgår i. Man kan leve op til det, der forventes i det givne sprogspil. Skal man for eksempel til jobsamtale hos Mærsk, tager man slips og jakke på. Man følger spillets regler uden at sætte spørgsmålstegn ved de 'taget-for-givetheder', som har konstitueret disse regler. Den forhandling om regler og så videre, som ligger implicit i ethvert samvær, forbliver implicit. I forlængelse af diskussionen om 1.- og 2.-ordens-kybernetikken i kapitel 1, kan vi kalde det et 1.-ordens-perspektiv på samtaler: vi er med, vi agerer kompetent, og vi har de mentale parader sænket.

Som *gamemaster* hæver man de mentale parader; man retter opmærksomheden mod de 'selvfølgeligheder', der ligger til grund for spillet, og stiller implicit spørgsmåls ved, om der er tale om selvfølgeligheder, og hvem der i givet fald har defineret dem som sådanne, og hvornår. Man tager her et 2.-ordens-perspektiv på samtalen eller samspillet og forholder sig nysgerrigt undersøgende til, på hvilke præmisser og forforståelser det bygger. Derved kan man som *gamemaster* gå ind og italesætte de forhandlinger om regler og så videre, som ellers foregår i det ubemærkede. Man kan gøre det implicitte eksplicit, og *gamemaster*rollen rummer derfor muligheden for at ændre spillets regler.

I en coachingsamtale indtager coachen rollen som *gamemaster*. Hun forår både at være nærværende i samtalen og indgå i sprogsillet på linje med fokuspersonen, og samtidig har hun det 2.-ordens-perspektiv, der gør det muligt at ændre eller udvikle på de præmisser og forforståelser, samtalen bygger på. Grafisk kan vi stille det op på denne måde, hvor samtalen har dels et indholdsniveau, dels et procesniveau.

Figur 6. Gamemastermodellen



### Indholds- og procesniveau

I forlængelse af ideen om coachen som *gamemaster* bliver det en central færdighed for den systemiske coach at kunne bevæge sig på flere niveauer i en samtale. Modellen ovenfor illustrerer, hvordan coachen i samspil med fokuspersonen kan bevæge sig både på et indholdsniveau og et procesniveau.

På indholds niveauet udvikler samtalen sig gennem refleksioner hos fokuspersonen ved hjælp af coachens nysgerrige spørgsmål og hypoteser, feedback og invitationer til at skifte perspektiver. Dette er samtalens handlingsniveau, hvor den ene talehandler tager den anden, og hvor dialogen flyder med direkte fokus på det eller de temaer, som fokuspersonen ønsker at blive klogere på.

Procesniveauet udformer sig som en *samtale om samtalen*. Coachen bringer sig selv og fokuspersonen i en metaposition, hvor man sammen kan forholde sig til det, man netop har talt om. Det fungerer som en slags ophold i samtalens indholdsmæssige flow, hvor coachen sammen med fokuspersonen kan reflektere over, hvorvidt temaerne i samtalen stadig er de relevante i forhold til de indledende aftaler, eller om retningen skal justeres. Coachen inviterer fokuspersonen til en fælles refleksion om samtalens indholdsmæssige og metodiske progression. Vi kan udtrykke det ved, at der bliver lagt et 'tredje øje' på samtalen. Det betyder, at man flytter samtalen hen et sted, hvor den ikke er så direkte bundet til de ydre omstændigheder og selve samtalens fokus. Med det tredje øje anskuer man situationen fra en position, der er adskilt eller løst fra flowet i den samtale, man var optaget af. Det giver muligheder for at indtage en mere avanceret lærende position end den, man er i på indholds niveauet.

Det tredje øje kan også være et særligt forståelsesblik, som coachen anlægger, og ikke nødvendigvis deler eksplicit med fokuspersonen, men i stedet handler på det på indholds niveauet. For eksempel ved at introducere andre kontekster for fokuspersonens problemstilling, som i denne case:

#### **Case: At sætte en anden kontekst**

En konsulent fortæller i en coachingsamtale om en situation, hvor en kunde klager til hans chef over hans indsats i et projekt. I projektet trænede han sagsbehandlere i at føre jobsamtaler med kontakthjælpsmodtagere. Han ser kunden som en person, der er på tværs hele tiden, og mest af alt har sine egne ideer om, hvordan opgaven skal løses. Konsulenten synes selv, at han har gjort en indsats ud over det aftalte; han har gode erfaringer fra lignende

opgaver, og han mener, han har en stor viden om det særlige felt, kunden arbejder med. Så han forstår ikke klagen som andet end brok. Coachen lytter til beretningen og spørger så: "Hvis du for en kort stund antager, at grunden til kundens klage er, at han ønsker at gøre endnu mere for sine klienter – hvad mon det så kan være for ændringer, han efterspørger? Og hvad ville de ændringer betyde set fra hans klienters perspektiv?"

Med sit spørgsmål ændrer coachen perspektivet på kundens klage ved at invitere fokuspersonen over i kundens klienters synsvinkel. Hermed introduceres en ny kontekst for klagen, som giver mulighed for at tænke anderledes om den.

At indtage metapositionen eller at 'se med det tredje øje' er på denne måde noget ganske andet end at være den berømte flue på væggen. I forestillingen om fluen ligger en ide om neutralitet og frakoblet iagttagelse; en ide, der som vist i kapitel 1 og 2 ikke er gangbar inden for systemisk tankegang. Tværtimod er metapositionen en meget påvirkende position. Den influerer på mulighederne for at indtage nye perspektiver i samtalen og skaber på denne måde grobund for, at læring kan opstå gennem en øget mental fleksibilitet. Vi vil i kapitel 11 komme nærmere ind på, hvilke kommunikative positioner coachen kan indtage for at stille spørgsmål, der bedst muligt understøtter denne læring hos fokuspersonen. Her vil vi se på tre redskaber, der er afgørende for, at coachen kan indtræde i game-masterrollen og tage ansvar for samtalens procesniveau.

#### **Kontrakt, timeout, afslutning**

Coach og fokusperson indtager altså hver deres rolle, hvor coachen tager ansvaret for processen i samtalen, mens fokuspersonen først og fremmest bidrager med indholdet. Samtalen skal gerne holde sig på sporet, så der er en sammenhæng mellem det, som er samtalens udgangspunkt, de bevægelser, der sker i samtalen, og det, som kommer ud af samtalen. Hertil er der tre centrale redskaber, man som coach kan benytte sig af: kontrakt, timeout og afslutning.



### Kontrakt

Det første væsentlige skridt i en coachingsamtale er at få defineret den overordnede kontekst for samtalen. Man aftaler rammer og mål for samtalen, samt hvilke ønsker og intentioner der ligger bag, og afstemmer indledningsvist de forventninger, man hver især tager med sig til samtalen.

Denne indledende kontekstafklaring kalder vi en kontrakt. Efter de indledende 'hilsen på-snakke', hvor coach og fokusperson lige danner sig et indtryk af hinanden og skaber en god kontakt til hinanden, bevæger coachen altså straks samtalen op på et metaniveau, i form af en samtale om den samtale, coach og fokusperson nu skal til at have med hinanden. Kontrakten er det grundlag, som samtalen bygger på. I kontraktfasen aftales, hvad emnet og målet for samtalen skal være. Det kan også være relevant at aftale, hvor meget tid man har til samtalen, og hvordan coachen skal vægte sin indsats – skal coachen i udgangspunktet være pågående og direkte? Skal han mest lytte? Har fokuspersonen det godt med, at ting vendes på hovedet? Nogle gange kan fokuspersonen have behov for afklaring og at vende nogle tanker med et andet menneske, hvilket kalder på en mere afventende eller lyttende stil. Andre gange vil fokuspersonen have et ønske om at bevæge sig, blive udfordret eller finde nye handlemuligheder, hvor det vil være aktuelt med en mere udsørgende og aktiv coachingstil. I kontraktfasen får fokuspersonen altså mulighed for at få sagt, hvordan han tidligere har oplevet positive og passende forstyrrelser.

En god kontrakt vil typisk være rettet mod målet for samtalen og mod nogle succeskriterier, man kan have som fælles navigationspunkter undervejs. Fokuspersonen kommer måske med en problemstilling, et dilemma eller en frustration, og kan have en tendens til at være opslugt af årsagerne hertil. Hvis man allerede i kontrakten får etableret et fælles fokus på, hvad der skal komme ud af samtalen, har man begyndt en konstruktiv bevægelse mod at undersøge løsninger i stedet. Coachingen er dermed i gang, selvom vi fortsat er på kontraktniveauet.

Eksempler på spørgsmål, som coachen kan stille i kontraktfasen:

- > Hvad er vigtigt for dig at tale om?
- > Hvorfor er det vigtigt for dig?
- > Hvad vil du gerne opnå i forhold til din problemstilling?
- > Hvad tager du med fra vores samtale, hvis det har været en vellykket samtale?
- > Hvad har du behov for fra mig, for at det skal blive en god samtale?

En særlig stærk tilgang til kontrakten er at skabe den resourcefulde kontrakt. Ofte vil folk komme til coaching med et ønske om at holde op med noget, eller *undgå* dette eller hint. Hvis man i stedet kan etablere en kontrakt, der handler om, hvad fokuspersonen gerne vil *opnå* (evt. i stedet for), har man en resourcefokuseret kontrakt. Den danner grundlag for, at samtalen kan handle om, hvad fokuspersonen kan gøre, snarere end hvad fokuspersonen skal undgå, ligesom den øger muligheden for at skabe en bevægelse, der sætter fokuspersonen i en aktørrolle (jeg kan handle) snarere end en offerrolle (noget sker for eller imod mig).

Coachen kan i høj grad medvirke til, at fokuspersonen formulerer en resourcefokuseret kontrakt. Først og fremmest er det vigtigt, at fokuspersonen får tid til at indtage forskellige perspektiver på sin indledende problemstilling. Det kan være en meget krævende øvelse for en person, som i lang tid har været dybt involveret i noget, der ikke fungerer, at få øje på små sprækker i situationen, som leder frem til de anderledes perspektiver, en resourcefokuseret kontrakt kan opstå ud fra. Måske er hele første coachingsamtale en lang etablering af en kontrakt, der flytter fokuspersonens fokus væk fra noget, der ikke er rart at være i, og over mod positive fremtidsforestillinger og noget, der lyder rart at være i.

Eksempler på temaer, der kan spørges ind til, som i særlig grad sætter fokus på ressourcer:

- > bagvedliggende håb og drømme
- > det, som hjælper personen til at fremhæve eksisterende ressourcer

- > undtagelser – tidspunkter, hvor problemet er mindst eller måske helt væk
- > det, som anerkender, at personen (og eller andre i historien) allerede har forsøgt sig med forskellige løsninger
- > de rationaler, der ligger usagt og bagved det, fokuspersonen fortæller om.

I kapitel 7 om den værdsættende tilgang til coaching kommer vi nærmere ind på måder at indgå en resourcefuld kontrakt på, herunder flere eksempler på spørgsmål, der er velegnede til netop dette. Her vender vi os mod en case, der på et mere overordnet plan illustrerer kontraktindgåelsen:

#### *Case: Afgrænsning mellem arbejds- og privatliv*

Peter ringede til en coach og fortalte, at hans job gennem længere tid havde været meget krævede. Han var chef for en afdeling, som var underbemandet, hvilket gjorde, at han ofte måtte tage overarbejde, og når han havde fri, havde han svært ved at slippe tankerne fra jobbet. Peters kone og børn var begyndt at lægge mærke til, at han ofte var mentalt fraværende, når de var sammen. Han havde selv bemærket enkelte symptomer på stress, og havde indimellem svært ved at overskue tingene. Da Peter og coachen mødtes første gang, foreslog coachen tidligt i samtalen, at de prøvede at fokusere på, hvad Peter selv kunne gøre for at håndtere situationen. Coachen var opmærksom på at få etableret en resourcefokuseret kontrakt, der satte Peter i stand til at se muligheder for at handle, frem for at bruge tid på at undersøge og afdække problematikken.

Coach: "Peter, vi har jo godt en time og et kvarter til rådighed. Jeg foreslår, at vi først og fremmest finder ud af, hvordan du kan handle i den situation, du befinder dig i lige nu, og siden hen beskæftiger os med de lidt større spørgsmål. Hvad siger du til det?"

Peter: "Det synes jeg lyder som en god plan."

Coach: "O.k., så hvad skal vi nå i løbet af denne samtale, hvis du skal kunne handle i forhold til den situation, som du ikke finder holdbar?"

Peter: "Jeg vil gerne være herre over min egen kalender, så det er vel noget med ikke at lade mig overvælde af bunkerne fra arbejde, når jeg holder fri."

Coach: "Hvordan kunne du opnå det – hvis nu du skulle formulere det som noget, du gerne ville?"

Peter: "Tja, så er det vel noget med at blive bedre til at sætte grænser for, hvad der er arbejde, og hvad der er privatliv."

Coach: "At blive bedre til at sætte grænser mellem arbejde og privatliv – er det det, vi skal tale om? Hvordan du bliver bedre til at sætte grænser?"

Peter: "Ja, noget med, hvad jeg konkret kan gøre."

Coach: "Og hvordan kan du formulere det som et mål for vores samtale?"

Peter: "Det kunne være at udforske, hvilke helt konkrete skridt jeg kan tage for at afgrænse mit arbejdsliv fra mit privatliv. Det vil jeg gerne tale om."

Coach: "Så er det det, vi begynder med"

Ovenstående er et eksempel på en afsøgning af, hvad samtalen skal handle om, hvor tidsrammen gives, og hvor samspillet mellem coach og fokuspersion afdækkes. Der etableres en kontrakt som omfatter:

- > Emnet: hvad der skal tales om (grænsen mellem arbejdsliv og privatliv)
- > Målet: hvad der skal komme ud af samtalen (konkrete skridt, Peter kan tage)
- > Tidsrammen: hvor lang tid der er til rådighed (75 minutter)
- > Roller: forventninger til hinanden (fælles udforskning af mulige skridt).

Når kontrakten er skabt, bevæger coachen samtalen over på indholdsni-  
veaet, ofte med en formulering i stil med: "Og hvilke tanker har du gjort  
dig om ...?" Indtil andet bliver aftalt, så er det nu denne kontrakt, der er  
øverste kontekst for samtalen. Men som vi tidligere pointerede, er kon-  
tekster dynamiske. De ændrer sig i takt med, at nye perspektiver lægges  
på temaet, hvilket muliggør nye betydningsdannelse, som igen ændrer  
konteksten en smule ... og sådan fortsætter betydning og kontekst deres  
vekselvirkende samspil. Dette medfører, at kontrakten genforhandles i  
en dynamisk proces gennem hele samtalen. Man skal derfor ikke lade sig  
lokke ind i juridiske konnotationer til begrebet kontrakt, men snarere se  
det som en psykologisk kontrakt man laver med hinanden. Den første  
præmis for denne kontrakt er, at kontrakten genforhandles i lyset af de  
skiftende kontekster, der dukker op i løbet af samtalens meningsdan-  
nelser.

### Timeout

Disse løbende genforhandlinger opstår som pauser i samtalens indholds-  
niveau. Man laver et ophold i samtalen for sammen at tale om processen  
– og dermed også fokusere på en ny kontekstafklarende indsats. Disse  
ophold kalder vi timeout. Her får coach og fokusperson mulighed for  
sammen at kaste et blik på processen og samtalen om samtalen. Timeouts  
gør det muligt at skabe en fælles forståelse af, hvor man er på vej hen i  
samtalen, og dermed gøre samtalen mere konstruktiv og effektiv.

Coachen vil ofte have en dialog med sig selv om, hvilke spørgsmål han  
vil stille til fokuspersonen. Her kan det være nyttigt at indvie fokusperso-  
nen i overvejelserne og tale højt om, hvorfor coachen vælger at stille et  
spørgsmål frem for et andet, eller man kan gå i dialog med fokuspersonen  
om, hvilke spørgsmål det kan være hjælpsomt for fokuspersonen at få  
stillet, eller hvilken retning de kommende spørgsmål bør gå i. En sådan  
talen højt om sin indre dialog vil have form som en timeout.

Det kan også være, at coachen oplever en lille tvivl omkring, hvor  
gavnlig samtalen er og for eksempel spørger fokuspersonen: "Er vi på  
rette spor?" eller "Oplever du samtalen som hjælpsom?". Eller det kan  
vise sig, at problemstillingen er mere kompleks end først antaget, og der  
så er behov for at tale om det.

Eksempler på spørgsmål, som coachen kan stille i forbindelse med time-  
out:

- > I forhold til det, vi aftalte som målet for denne samtale, bevæger vi os  
så i den rigtige retning?
- > Det virker, som om der er mange delelementer i denne problemstil-  
ling. Hvilket element er det vigtigst at få talt om?
- > Skal vi fortsætte med at tale om dette her, eller er der andre ting, som  
er vigtigere at tale om?
- > For mig at se er der her to veje at gå: Vi kan enten ... eller vi kan ...  
Hvilken skal vi vælge?

Variationerne er uendelige. Timeout-spørgsmål har alle det til fælles, at de  
bringer fokuspersonen til at reflektere over samtalen og til at træffe valg  
om, hvilke veje i samtalen der efterfølgende vil være bedst at tage. Med et  
begreb fra den amerikanske kommunikationsprofessor W. Barnett Pearce  
(2008) medvirker timeouten blandt andet til at skabe opmærksomhed på  
vigtige forgreningspunkter<sup>10</sup> i samtalen, på konsekvensen af de veje, vi  
har valgt indtil nu, og hvad der mon kan komme ud af at træffe bevidste  
og åbne valg om nye veje i samtalen.

### Case: Afgrænsning mellem arbejds- og privatliv – fortsat I

Samtalen mellem Peter og coachen har hidtil handlet om, hvordan Peter  
kunne skaffe sig et bedre overblik ved hjælp af sin kalender, gennem afta-  
ler med sin chef, og hvordan han kunne gøre opmærksom på problemerne  
med underbermending på et møde med den øverste ledelse. Samtalen har  
haft fokus på Peters handlemuligheder i snæver tilknytning til hans daglige  
arbejde. Coachen får en fornemmelse af, at der ikke er så meget energi i at  
udforske disse muligheder yderligere og spørger:

Coach: "Vi har opstillet en række handlemuligheder nu – er det fortsat  
det, der er vigtigt for dig at tale om?"

<sup>10</sup> I kapitel 13 om CMM-teorien kommer vi nærmere ind på begrebet om forgrenings-  
punkter.

- Peter: "Ja, det er i hvert fald også vigtigt, men i virkeligheden er det måske vigtigere at få talt om, hvordan jeg bliver i stand til at være mere til stede, når jeg er sammen med familien."
- Coach: "Vil det sige, at vi i stedet skal tale om den side af sagen herfra?"
- Peter: "Ja, det kan jeg mærke, at jeg har behov for."

Her ser vi et eksempel på en timeout, hvor coachen inviterer fokuspersonen til et blik på processen: "Bruger vi tiden rigtigt ved fortsat at tale om det her, eller er der noget andet, som er vigtigere at tale om?" Det er fortsat den samme kontrakt, men samtalen vinkles nu til en anden kontekst. I stedet for at tale om handlemuligheder i arbejdslivet, drejer det sig i stedet om at finde ud af, hvordan Peter kan agere i forhold til privatliv og familie.

### Afslutning

Alle samtaler slutter på et tidspunkt, men der kan være stor forskel på hvordan. Mange samtaler i hverdagen slutter sådan lidt blafrende, for eksempel med vendingen: "O.k., men jeg skal også ...". Og ofte er det fint nok. Men i coachingsamtaler – og alle andre professionelle samtaler som for eksempel møder – er det vigtigt at få landet samtalen på en ordentlig måde, at få lavet en god afslutning. Afslutningen bruges i første omgang til at evaluere samtalen i forhold til det, som blev aftalt i kontrakten eller undervejs i samtalen i forbindelse med timeouts. Her fastholdes de pointer, man er nået frem til, og de forholdes til fokuspersonens indledende ønske og til samtalen som helhed.

Eksempler på spørgsmål, coachen kan stille i afslutningsfasen:

- > I forhold til det, vi aftalte som vores mål i starten, hvor oplever du så, vi har bevæget os hen nu?
- > Hvad er mere afklaret for dig nu, end da du kom?
- > Hvordan vil det, vi er nået frem til, gøre en forskel for dig i praksis?
- > Hvad tror du dine kolleger vil mene, du har taget med dig af nye forståelser?

- > Har du lyst til at resumere, hvad du nu tænker om din problemstilling efter vores samtale?
- > Hvad tager du med dig fra denne samtale?

Man kan også evaluere på selve samtaleprocessen, for eksempel ved at undersøge, hvor i samtalen der blev skabt bevægelse. Samtidig rummer procesevaluering et stort læringspotentiale for coachen, hvilket jo ikke er så skidt endda.

Afslutningsspørgsmål kan også rette sig mod coachingsamtalens procesniveau i stedet for mod de indholdsmæssige problemstillinger. Denne type afslutning er især nyttig, hvis coach og fokusperson skal arbejde videre sammen, så der følger flere samtaler. Ved sådanne spørgsmål kan coachen blive klogere på, hvilke typer af spørgsmål der virkede som 'tilpasse forstyrrelser' og skabte bevægelse og inspiration for fokuspersonen. Samtidig kan de medvirke til at skærpe fokuspersonens opmærksomhed på, hvad der skabte udvikling i hans måder at tænke om sig selv og sin situation på, og dermed på særlige temaer der måske skal arbejdes videre med.

Eksempler på sådanne spørgsmål er:

- > Hvor i løbet af samtalen oplevede du, at der skete en bevægelse i forhold til dit udgangspunkt?
- > Hvilke spørgsmål var det, som særligt satte tanker i gang hos dig?
- > Hvilke typer af spørgsmål var særligt hjælpsomme for dig?
- > Jeg lagde mærke til, at du i det og det tilfælde brugte lang tid til at overveje et svar. Hvad var det udtryk for?

Oftentimes vil det være en god ide ikke at gemme afslutningen til sidste minut, men i stedet 'begynde på afslutningen' i god tid. Erfaringsmæssigt dukker der rigtig mange nye perspektiver op, når man hæver sig fra samtaleens indholds niveau og lægger et tredje øje på det, man har talt om. Afslutningen bør derfor ikke ses som rosinen i påseenden, men altid ses som en væsentlig del af samtaleens helhed.

**Case: Afgrænsning mellem arbejds- og privatliv – fortsat II**

Peter og coachen har i fællesskab udforsket nogle forskellige veje, som Peter kan vælge at gå for at blive bedre til at sætte grænser mellem arbejds- og privatliv. Tiden er ved at være gået, og coachen siger:

Coach: "Vi har ca. otte minutter tilbage, så måske skal vi se på, hvad vi egentlig er nået frem til. Kunne du sætte nogle ord på, hvad du tager med dig fra samtalen?"

Peter: "Jeg er i hvert fald blevet klogere på, hvad jeg egentlig selv kan gøre, og så synes jeg, at jeg har fået et bedre overblik over min situation."

Coach: "Det lyder godt! Vil du prøve at fortælle mig, hvilke konkrete skridt du vil tage, når du går herfra?"

Peter: "Ja, det vil jeg gerne. For det første så..., for det andet..., og så vil jeg..."

Coachen vælger at lade Peter selv opsummere samtalen og sætte ord på, hvad han tager med sig fra samtalen. Det kan også være en mulighed, at coachen opsummerer og siden lader fokuspersonen supplere og nuancere. Lader man fokuspersonen selv arbejde og sætte ord på, kan der imidlertid ofte komme ting med, som coachen ikke har fanget, ligesom det giver en større fornemmelse af ejerskab til løsningerne, når fokuspersonen selv sætter ord på. Ovenstående er en opsummering og evaluering af indholdsdelen, men det kan også være af værdi at evaluere processen:

**Case: Afgrænsning mellem arbejds- og privatliv – fortsat III**

Coach: "Var der noget i samtalen, som var særlig hjælpsomt for dig?"

Peter: "Ja, det var godt at få skiftet fokus fra, hvad jeg kan gøre på jobbet, til det, som egentlig er det vigtigste for mig lige nu, nemlig hvordan jeg kan være mere til stede, når jeg er sammen med mine børn og min kone."

Afslutningsfasen kan også antage en lidt mere avanceret form, som særligt er velegnet i længerevarende forløb med fokuspersoner, der er vant til at blive coachet, og som måske er bekendte med den systemiske teori. Her forhandler coach og fokusperson sig frem til, hvilke refleksionsspørgsmål der vil være effektfulde at stille i afslutningsfasen. Coachen spørger for eksempel: "Vi har nu været en samtale igennem og er nået hertil, hvor vi skal til at afslutte. Hvilke spørgsmål kunne du pege på, som ville være gode at stille dig her som afrunding på samtalen?" Man bør naturligvis være varsom med at afslutte på denne måde, så man ikke havner i fælden at lægge ansvaret for den gode afslutning over på fokuspersonen. Men er relationen til det, vil fokuspersonen med denne afslutning blive inviteret ind i en cirkulær bevægelse, hvor samtalen scannes igennem for at udtrække de vigtigste læringspunkter fra den. Samtidig får man demonstreret anerkendelsen af, at fokuspersonen selv er den bedste til at vurdere, hvor den største læring kan hentes.

**Feedback**

En anden vej, coachen kan tage i afslutningen, er direkte at spørge fokuspersonen, om han er interesseret i feedback. Feedback i form af hvad coachen har opfattet undervejs i samtalen, hvad han/hun har hæftet sig ved, hvad coachen mener, det fortæller om fokuspersonen, og hvordan det har inspireret til at tænke nye tanker. Dette kan være meget givende for fokuspersonen, alene fordi der ligger en stor bekræftelse i at se sig selv spejlet i en andens opfattelse af en selv (hvilket vi vender tilbage til i næste kapitel). Blot skal man være opmærksom på mindst to ting, når man som coach giver feedback til fokuspersonen. For det første at det, man vælger at trække frem og give feedback på, med stor sandsynlighed er det, der vil fylde mest i fokuspersonens bevidsthed umiddelbart efter samtalen. Derfor bør man vælge sin vinkel med omhu og som hovedregel lade sig guide af de anerkendende og værdsættende principper, vi var inde på i tidligere kapitel. En væsentlig pointe herfra er, at det, vi tager med fra vores erfaringer, skal være det, der fungerer. Feedback til fokuspersonens handlinger i fortiden bør derfor altid rettes mod det, der virkede, og som

skabte glæde og energi. Man kan alligevel ikke ændre sine handlinger i fortiden, så der er meget lidt fremadrettet læring at hente i at få at vide, at man har gjort noget forkert. Den korrigerende feedback bør derfor gemmes til fremtidige handlinger. Nogle kalder også dette for *feedforward*. Feedback (og *feedforward*) kan virke enten åbnende eller lukkende for fokuspersionens forståelse af sin situation. Som hovedregel vil en åbnende feedback være mest velegnet i coaching, idet den inspirerer fokuspersionen til at forholde sig reflektivt til sig selv og sin situation. Men der kan sagtens være situationer, hvor der er behov for at lukke refleksionen ned, hvor der skal træffes en beslutning, og hvor fokuspersionen ikke har behov for yderligere øgning af kompleksiteten i forhold til sin problemstilling. Det kan man nemt opleve, for eksempel ved at fokuspersionen spørger: "Hvad synes du, jeg skal gøre?". Her må man som coach forlade sig på sin fingerspidsforførmelse i forhold til, om det ene eller det andet svar er det bedste.

Den anden ting, man bør være opmærksom på i forhold til feedback, er, at bolden altid skal spilles tilbage til fokuspersionen efterfølgende, så hun får mulighed for at respondere på, hvad feedbacken har gjort ved hende. At fokuspersionen efterlades det sidste ord, så at sige.

## SAMMENFATNING

Som med alle andre kommunikative teknikker gælder det også for gamemasterfærdighederne, at man må lære at mestre dem, før man kan glemme dem (jf. introduktionen). I starten vil begreberne om kontrakt, timeout og afslutning sandsynligvis virke lidt kunstige og stive i det, men efterhånden som de integreres i praksis, blødgøres de og bliver mere naturlige. Til at begynde med vil man måske tage sig selv i at sige noget i stil med: "Først skal vi lige have en kontrakt på plads" eller "Nu tror jeg, vi skal tage en timeout". Man skal naturligvis være opmærksom på, at sådanne udtryk kan virke fremmede for fokuspersionen. Efterhånden vil det være lige så naturligt at indlede med for eksempel: "Vi har ca. 45 minutter til rådighed, og hvis vi skal bruge dem godt, hvad har du så

med dig herfra, når tiden er gået?" Senere i samtalen kan en timeout for eksempel markeres på denne måde: "Jeg har en fornemmelse af, at det, vi taler om nu, er vigtigere for dig at tale om end det, vi aftalte i starten. Er det rigtigt opfattet?"

Gamemasterfærdighederne er, som vi har været inde på, kommunikative færdigheder til at skabe bevægelser i samtalen mod fælles definerede mål og i ønskede retninger. Men det er i lige så høj grad en måde at sikre, at coachingsamtalen samskaber mellem coach og fokuspersion. Ved at kunne bevæge sig mellem samtalsindholds niveau og procesniveau, og invitere fokuspersionen med i denne bevægelse, deles de løbende overvejelser, coachen gør sig under samtalen, og der dannes derved forudsætninger for at mødes i fælles forståelse. På denne måde er gamemasterfærdighederne altså ikke blot styringsredskaber i samtaler, de er udtryk for en grundlæggende måde at være til stede i samtaler på.

I dette kapitel har vi set på:

- > sprogspil
- > kontekst og dynamisk kontekst
- > gamemasterfærdigheder og -rolle
- > kontrakt
- > timeout
- > afslutning
- > genskabelse af samtalen.

Vi har fokuseret på sprogspillet som metafor for samtalen, og vi har konkluderet, at det har stor betydning, at coach og fokuspersion sammen stemmer deres forståelse af, hvilke sprogspil de er i og skaber sammen. Vi har koblet sprogspil til et begreb om kontekst. Her er især den dynamiske forståelse af kontekst vigtig; altså det, at kontekster løbende skabes, ændres og rekonstrueres. Som coach er denne viden en nøgle til både at begribe, hvad der er på spil, og til at få fokuspersionen til selv at fortolke det, han har oplevet eller kommer til at opleve. Endelig har vi præsenteret gamemasterfærdighederne som evnen til at arbejde på indholds niveau og

procesniveau samtidig ved brug af kontrakt, timeout og afslutning, og på denne måde skabe de bedste forudsætninger for fokuspersonens læring og udvikling i samtalen.





# Domæneteori - en guide for ledere som kontekstnavigatører

10.09.10

**Domæneteorien har fået karakter af en darling i den systemisk inspirerede gren af organisationsteorien. Som offentlig leder kan det også blive din darling, da et af dine uundgåelige arbejdsvilkår netop er at træde ud i og forstå den strøm af samtaler, som en organisation udgør. Og som domæneteorien leverer begreber til at begribe. Få introduktionen til domæneteorien her, og bliv rustet til at forstå de kontekster, du er en del af.**

*Af Asbjørn Molly, Rambøll Management Consulting Attractor, og Thorkild Olsen, Villa Venire*

## At navigere imellem kontekster

Domæneteorien er en teori om kontekster. Det er en teori, der giver et begrebssæt til at forstå og afklare, hvilke kontekster der hersker i givne situationer. Og hvorfor er det nu vigtigt? Og hvad er egentlig en kontekst? Den ultrakorte version af et muligt svar på det sidste spørgsmål lyder, at kontekst ikke er noget. Kontekst bliver til i et samspil af en mængde faktorer, som tid, sted, personer, relationer. En overordnet definition kunne være, at en kontekst er en menings- og forståelsesramme, der manifesterer sig som et sæt af spilleregler for, hvad det er muligt at sige og hvad det er muligt at høre.

Bevidstheden om kontekster er vigtig, fordi kontekster på sin vis er den bane, enhver offentlig ledelseopgave udspiller sig på. At være offentlig leder er på mange måder lig med at være kontekstnavigatør. Dvs. i første omgang at have evnen til at kunne aflæse hvilken kontekst, der er dominerende i en given situation i en organisation, og efterfølgende have redskaberne til at kunne 'skubbe til' konteksten, så rammerne/spillereglerne ændres, og projektet, organisationsændringen, spareplanen eller fusionen m.m vil have bedre betingelser for at lykkes.

Domæneteorien opstiller tre domæner: Det personlige domæne, produktionens domæne og refleksionens domæne. De kan forstås som grundtyper af kommunikative kontekster – dvs. meningssammenhænge som en given kommunikativ handling udspringer fra. For lederen giver teorien om domænerne et sprog, der kan være hjælpsomt i bestræbelsen på at kunne navigere imellem de forskellige kontekster, der eksisterer i organisationer.

## Det personlige domæne

Alle mennesker har en 'rygsæk' fuld af holdninger, overbevisninger, værdier, præferencer mv. Disse er dannet på baggrund af de erfaringer, man har med sig; de er resultatet af ens fortælling – ens identitet, om man vil. Det personlige domæne er 'mit' domæne, det er min personlige smag og min personlige historie.

Når vi møder på arbejde, vil vi ud fra det personlige domæne opleve organisationen, erfare den ud fra vores individuelle erfaringsramme, og sætte os selv i forhold til den. Domænet er også blevet kaldt det æstetiske domæne, fordi de vurderinger, vi foretager, sker ud fra kriteriet: kan jeg li' det, jeg er en del af?

Når der kommunikerer ud fra det personlige domæne, er det med en subjektiv vinkel. Tonen vil ofte være uformel, impulsiv og følelsesmæssig, med udsagn som "jeg synes ...", "det kan da virkelig ikke passe", "ej, hvor er det bare

godt", 184. På samme vis er øret, man lytter til andre med, et 'ressonans-øre': Hvilke strenge slår det, der siges, an i mig? Hvordan forstår og reagerer jeg på det, der siges og gøres?

I centrum for det personlige domæne står dermed individet og dets forståelse af verden.

Derfor er der også en god portion sårbarhed latent på spil i det personlige domæne. Man risikerer noget ved at tone rent flag og ved at bringe sit 'jeg' i spil i en professionel sammenhæng. Omvendt kan det være en meget styrkende og selvbekræftende oplevelse – hvis det bliver vel modtaget af kollegerne. Succeskriteriet er i dette domæne altså ikke at nå til enighed, men at give de enkelte medarbejdere rum og mulighed for at blive hørt, set og forstået.

Det personlige domæne er i en vis forstand overordnet de to øvrige domæner, som en ramme de må forstås ud fra. Det er herfra, vor verden går, og vi har altid vores rygsæk med os. Samtidig ændrer indholdet af rygsækken sig hele tiden; ikke mindst når det personlige domæne bringes i spil i forhold til produktionens og refleksionens domæner.

## Produktionens domæne

Enhver organisation har et funktionsniveau, hvor organisationens medlemmer føler sig hjemme, kender reglerne for korrekt adfærd og er i stand til at løse de opgaver, organisationen stiller dem. Dette funktionsniveau er produktionens domæne. I produktionens domæne – der også kaldes handlingens domæne – hersker logik, linearitet og objektivitet. Her er vi i et uni-vers: en verden med én version af sandheden, hvor noget er rigtigt og noget forkert.

Hvis vi sammenligner med en køretur i en bil, så er det her, vi finder færdselsreglerne. Vi ved, at man ikke kører over for rødt, og at man holder tilbage ved højresving. Det forudsættes, at alle kender reglerne, og at der er konsensus om, at de overholdes. Til det formål er der sat skilte op, som utvetydigt fortæller, hvad man skal og må gøre.

I en organisatorisk sammenhæng handler produktionens domæne om kompetence og ansvarsfordeling: Hvad er min opgave? Hvordan løser jeg den bedst muligt? Hvor kan jeg henvende mig for hjælp, hvis jeg har brug for det? Også organisationen sætter 'skilte' op, som udstikker retningslinjer og succeskriterier for den enkelte medarbejder. Det er f.eks. i stillingsbeskrivelser, regelsæt, personalehåndbøger og -politikker, omsætningstal mv. Produktionens domæne er 'organisationens færdselsregler'. Det sikrer, at arbejdsgange kan automatiseres, og at der kan opstå rutiner og positive vanemønstre, som organisationens medlemmer kan udføre uden at skulle forholde sig reflektivt til dem.

Domænet kan dermed karakteriseres som et dagsordens-domæne; her eksisterer hele tiden dagsordener: Vi skal gøre det-og-det, må gøre det-og-det, nå det-og-det, gøre det på den-og-den måde etc. Når man færdes i en dagsordenslogik, smitter det af på måden, man kommunikerer på – man taler fagligt, formelt og professionelt. Og fordi det foregår under henvisning til et fælles regelsæt, vil man ofte støde på grammatiske former, så som: "Her plejer vi at gøre ...", "det, vi har aftalt at gøre i disse situationer, er ..." mv. Man vil dermed lytte til, hvad der bliver sagt, med en hensigt om at forstå og huske, så man (ideelt set) ikke behøver at spørge igen. Øret tunes ind efter årsagskæder og lineære sammenhænge.

Produktionens domæne fylder rigtig meget i langt de fleste organisationer. Og med god grund. Det er her, der skabes klarhed over forretningsgange, arbejdsgange, procedurer osv. – det er her, tingene bliver gjort. Midlet til dette er, at sætte skilte op; hvis der er uklarhed om et forhold, vil der fra produktionens domæne blive sat endnu et skilt op. Dette er samtidig domænets akilleshæl. I takt med at kompleksiteten i en organisation stiger, sættes der stadig flere skilte og regulativer op, med den fare at organisationens medlemmer til sidst ikke kan se deres egen adfærd for bare skilte. I produktionens domæne er det eneste handlingsrepertoire yderligere skilteopsætning – der kan med andre ord ikke ageres kreativt.

## Produktionens domæne og det personlige domæne

Samspillet mellem produktionens og det personlige domæne kan defineres ved udtrykket 'at tilpasse sig'. Man justerer ind i forhold til de på arbejdspladsen gældende regler, og i de gråzoner, der opstår i mødet mellem produktionens og det personlige domæne, vil det for de fleste være en naturlig meningsskabende impuls at 'fylde hullerne ud' ved hjælp af sin sunde fornuft.

I mange organisationer oplever medarbejderne, at der mangler klare retningslinjer, enten fordi der er for få, eller fordi der er for mange, indbyrdes modsigende skilte – eller fordi man befinder sig i en forandringsproces, hvor skilteskoven midlertidigt er taget ned. Derfor må hver enkelt medarbejder konstant 'fylde hullerne ud' ud fra hver sin personlige sunde fornuft. Og her opstår der nemt uoverensstemmelser, fordi den ene sunde fornuft er i konflikt med den anden. I sådanne situationer er der en tendens til, at uoverensstemmelserne personliggøres, fordi det i fraværet af objektive regler bliver et spørgsmål om, hvis fornuft er sundest, så at sige. Ytrer nogen uenighed, bliver det nemt opfattet som et personligt angreb på dømmekraft eller integritet.

Udfordringen er altså her, at finde den rette balance mellem klarhed i produktionens domæne og muligheden for udfoldelse på det personlige domæne. Til dette vil vi oftest være nødt til at tage turen omkring refleksionens domæne.

## Refleksionens domæne

I refleksionens domæne forlades for en stund behovet for dels klarhed og entydighed, dels anerkendelse for egne personlige idiosynkrasier. I stedet træder man et skridt tilbage og indtager en metaposition, hvorfra det er muligt at undersøge de løbende samtaler eller forretningsgange nærmere. Kommunikationen i refleksionens domæne er kendetegnet ved lydhørhed og feedback. Her spørges nysgerrigt til andres perspektiver og ventes på svar. Samtaler i refleksionens domæne er ikke domineret af en dagsorden om at nå frem til en beslutning, men om at tilvejebringe det bedst mulige beslutningsgrundlag; ej heller domineret af en dagsorden om at lade sin egen stemme blive hørt, men om at lytte efter mangfoldigheden af stemmer.

Refleksionens domæne er – modsat produktionens – et multi-vers: Her findes ingen vedtagne sandheder, ingen rigtige eller forkerte opfattelser, intet sandt eller falsk billede af verden. I stedet findes her udveksling og udvikling af ideer og nye muligheder. Succeskriteriet er i dette domæne ikke at blive enige, men at skabe nye perspektiver.

En pointe er, at et problem sjældent kan løses inden for dets eget domæne. Hvis det, vi plejer at gøre, ikke fungerer længere, er løsningen næppe at udsende et nyt regulativ. Ligesom vi hver især ikke er særligt villige til at give køb på vore opfattelser af, hvordan verden hænger sammen, blot fordi en kollega siger noget andet. Skal vi ændre og justere vores handlinger og vores holdninger, er vi nødt til at åbne os for, at der er andre måder at se og gøre tingene på; vi er med andre ord nødt til at opsøge refleksionens domæne.

Idealet for samtale i refleksionens domæne er kasketfrihed og beslutningsfrihed. Kasketfrihed fordi samtalerne fordrer ligeværdighed mellem stemmerne og lige stor ret for de indlæg, der præsenteres. Lederen må derfor tage sin ledelseskasket af, eller i hvert fald gøre sit til at skabe en stemning, hvor kasketterne ikke er højeste kontekst. Og beslutningsfrihed fordi ønsket om at undersøge beslutningsmuligheder bedst lader sig opfylde i en sammenhæng, hvor der ikke er noget eksplicit krav om at skulle nå frem til en beslutning lige her og nu.

## Domænerne i praksis

Teorien om de tre domæner skal ikke forstås bogstaveligt, hvor domænerne bliver en slags topografier over typologier, a la: Mit job som leder er at beherske det refleksive domæne – så kan mine medarbejdere tage sig af det produktive. Eller: Birgit er bare så meget i det personlige domæne!

Domænerne er ikke en rammeforståelse for forskellige personlighedstræk, ligesom det ikke er bestemte rum, som man går ind i. Det er metaforer for tre grundtyper af kontekster, som man taler ud fra. Samtidig er domænerne principielt til stede samtidigt og konstant, blot i skiftende konstellationer.

Nogle gange er det personlige domæne herskende for vores måde at kommunikere på, andre gange nedtones dette til fordel for fælles beslutningsdygtighed og handlekraft i produktionens domæne, og andre gange igen begiver vi os i refleksionens domæne ud i en fælles udforskning af, hvilke øvrige perspektiver der kan findes.

Et fællestræk ved domænerne er, at de hver især virker indlysende for den, der taler. Når man kommunikerer ud fra et domæne, forekommer det (oftest) én selv helt logisk og rimeligt, det man siger. Og vil i de fleste tilfælde også blive opfattet sådan af andre inden for det samme domæne. Konflikter opstår som følge af uklare om, hvilket domæne der kommunikerer ud fra.

Det er bl.a. vanskeligt at føre samtaler fra det personlige domæne, det tager tid og kræver tålmodighed og rummelighed. Derfor foretrækker mange – måske ikke mindst ledere? – hurtigt at føre samtalen over på produktionens domæne. Vi skal jo videre, og beslutninger skal jo træffes. For lederen er dette helt naturligt og logisk, men for den medarbejder, der taler fra det personlige domæne, opfattes dette som en tromlen og måske endda som et tillidsbrud.

For lederen ligger der dermed en pointe i at være opmærksom på, tydeligt at markere overgangen fra det ene domæne til det andet. Det er bl.a. det, der kendetegner god mødeledelse.

For lederen ligger en enorm værdi i at udvikle en sensibilitet i forhold til, hvilket domæne der kommunikeres ud fra. At lede i det offentlige er, som vi allerede har antydnet, i høj grad evnen til at navigere imellem de spilleregler, der er gældende for de forskellige domæner. Det er at skabe rammerne for, at de enkelte medarbejdere kan blive set og hørt (ved at skabe taletid og lyttetid i det personlige domæne), og føre alle disse stemmer over i refleksionens domæne, hvor der gives mulighed for at udvikle fælles forståelser, som efterfølgende kan virke guidende for arbejdet i produktionens domæne.

### **Læs mere:**

[Derfor er der kuk i ledernes kommunikation](#)

[Det systemiske perspektiv](#)

[Det psykodynamiske perspektiv](#)

[Det æstetiske perspektiv](#)

### **Litteratur**

Haslebo, G. (1997): "De professionelle domæner" IN Haslebo, G. (red.): Konsultation i organisationer. Dansk Psykologisk Forlag

Lang, P., Cronen, V. & Little, M. (1990/2005): "Den systemisk professionelle" IN Erhvervspsykologi vol. 3, nr. 2

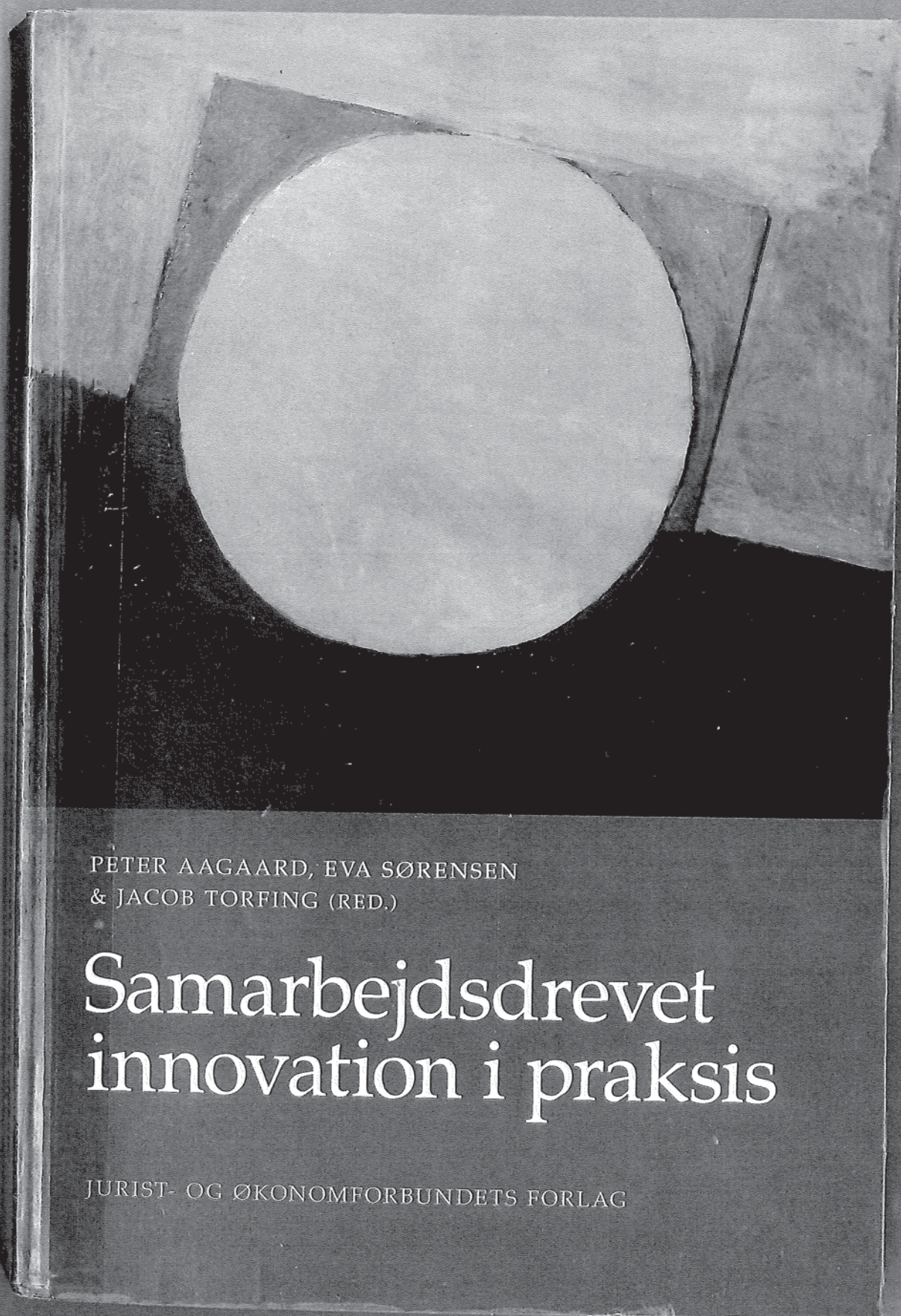
Søholm, T.M., Storch, J. & Molly, A. (2005): Gensyn med domæneteorien" IN: Erhvervspsykologi vol. 3, nr. 2

6. undervisningsdag  
Netværksledelse, innovation og samskabelsesprocesser  
8. november 2017









PETER AAGAARD, EVA SØRENSEN  
& JACOB TORFING (RED.)

# Samarbejdsdrevet innovation i praksis

JURIST- OG ØKONOMFORBUNDETS FORLAG



Peter Aagaard, Eva Sørensen & Jacob Torfing (red.)  
Samarbejdsdrevet innovation i praksis  
1. udgave, 1. oplag

© 2014 by Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Alle rettigheder forbeholdes.

Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af  
eller kopiering fra denne bog eller dele heraf  
er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt  
uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Bo Helsted  
Forsideillustration: Billedhugger og maler Bent Sørensen  
Tryk: Narayana Press, Gylling

Printed in Denmark 2014  
ISBN 978-87-574-3216-9

E-bog ISBN 978-87-574-9749-4

Jurist- og Økonomforbundets Forlag  
Gothersgade 137  
1123 København K

Telefon: 39 13 55 00  
Telefax: 39 13 55 55  
e-mail: [forlag@djoeef.dk](mailto:forlag@djoeef.dk)  
[www.djoeefforlag.dk](http://www.djoeefforlag.dk)

# Indholdsfortegnelse

190

Forord .....	13
<b>Kapitel 1. Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en introduktion ..</b> <i>Af Jacob Torfing, Eva Sørensen og Peter Aagaard</i>	15
Samarbejdsdrevet innovation .....	17
Innovation .....	18
Samarbejde .....	22
Drivkræfter og barrierer for samarbejdsdrevet innovation .....	27
Innovationsledelse .....	30
Bogens indhold og struktur .....	33
Litteratur .....	35
<b>Kapitel 2. Teori og metode i studiet af samarbejdsdrevet innovation i praksis .....</b>	37
<i>Af Jacob Torfing, Eva Sørensen og Peter Aagaard</i>	
Teori og metode i eksplorative og problemorienterede casestudier ....	38
Teoretiske vinkler på studiet af samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor .....	39
Innovationsteori .....	40
Teorier om offentlig administration, styring og politik .....	42
Nyinstitutionel teori .....	44
Sociologisk planlægnings teori .....	46
Teorier om styringsnetværk .....	48
Samarbejds teori .....	50
Læringsteori .....	52
Teorier om partipatorisk teknologiuudvikling .....	53
Kompleksitetsteori .....	55
Diskursteori .....	57
Metoder i studiet af samarbejdsdrevet innovation .....	59



# Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en introduktion

Af *Jacob Torfing, Eva Sørensen og Peter Aagaard*

Forskere, politikere og lægfolk har i mere end et halvt århundrede opfattet innovation som noget, der er forbeholdt den private sektor. Argumentet har siden Schumpeter været, at private virksomheder finder sig i en benhård konkurrencesituation, hvor de er pisket til at skabe innovation, hvis de skal blive på markedet (Lundvall, 2012). Innovationen i private virksomheder drives frem af modige investorer, driftige erhvervsledere, geniale opfindere og store forsknings- og udviklingsafdelinger, og den understøttes af fleksible organiseringsformer, der hele tiden justeres med henblik på at maksimere innovationskraften og forbedre den økonomiske indtjening. I modsætning hertil opfattes den offentlige sektor som regel som værende stillestående, hierarkisk, regelstyret og fuldstændig blottet for motivation og evne til at skabe innovation.

Den negative opfattelse af den offentlige sektors innovationskapacitet er imidlertid på retur. Der er i dag en stigende bevidsthed om, at den offentlige sektor gennem tiden har skabt en lang række store og små innovationer. Der er samtidig en stigende erkendelse af, at der er brug for en langt mere permanent og systematisk innovationsindsats i fremtiden, hvis den offentlige sektor skal klare morgendagens udfordringer. Innovation er tidens løsen i den offentlige sektor. Økonomiske pres fra global konkurrence, finanskrise og demografiske ændringer har sammen med borgernes vedholdende krav om mere og bedre service, massemediernes påpegnung af de mange uløste samfundsproblemer og politikernes ønske om at udvise handlekraft bidraget til at sætte innovation øverst på den offentlige sektors dagsorden.



nødvendig for at fastholde velfærdsstatens serviceniveau i en globaliseret verden, hvor de offentlige udgifter er under pres. Der er således blandt eksperter, politikere og offentlige ledere en stor forhåbning om, at offentlig innovation kan give os mere og bedre velfærd for færre eller de samme ressourcer (Eggers et al., 2013). Offentlige innovationer, der sigter på at effektivisere den offentlige indsats, fører imidlertid ikke automatisk til forbedringer, og innovationsoptimismen tjener således i nogle tilfælde til at legitimere offentlige nedskæringer. Ikke desto mindre så er der faktisk et stort antal eksempler på, at det faktisk godt kan lade sig gøre at få mere og bedre ud af færre ressourcer. Et eksempel er brugen af elektroniske fodlænker ved strafafsoning. Amerikanske forskere har vist, at én indsat i et amerikansk fængsel koster det samme som seks strafafsonere med elektronisk fodlænke (Eggers, Baker and Vaughn, 2013). Det er altså meget billigere at afsone med fodlænke, og det er faktisk også på en række måder bedre. Afsoning med fodlænke betyder nemlig, at børn ikke skal vokse op i brudte familier, at strafafsoneren kan passe uddannelse eller arbejde, og at man undgår at sætte folk i de fængsler, der ofte fungerer som oplæringsanstalter for nye og hårdere former for kriminalitet.

Innovation bidrager imidlertid ikke kun til at reducere omkostningerne, samtidig med at opgaveløsningen i den offentlige sektor forbedres (Hartley, 2005). Innovationer kan også øge den offentlige sektors evne til at løse komplekse og fastlåste problemer, f.eks. på klimaområdet, og skabe større offentlig gennemsigthed, sådan som det eksempelvis er tilfældet, når småbørnsforældre kan gå på nettet og selv vælge, hvilken institution deres barn skal stå på venteliste til, og i den forbindelse selv veje ventetidens længde op mod forventningerne til kvaliteten af børnepasningen. Endelig kan innovation bidrage til at udvikle demokratiet gennem udvikling af nye bruger- og borgerinddragelsesformer, der appellerer til nogle af de grupper af borgere, der ikke synes, at de eksisterende deltagelsesmuligheder er særlig attraktive. Som eksempel på nye borgerrettede inddragelsesformer kan nævnes elektroniske borgerpaneler, nye typer politiske udvalg med borgerdeltagelse og folkemødet på Bornholm. Den brede vifte af gevinster, der kan høstes gennem nytænkning og innovation, har bidraget til en yderligere styrkelse af den offentlige sektors innovationsdagsorden. Der er imidlertid ofte uenighed om formålet med at skabe offentlig innovation, og afgørelsen af denne uenighed er politisk – ikke for-

den i sidste ende beror på udøvelsen af magt.

Den eksisterende viden om innovation i den offentlige sektor står imidlertid ikke altid mål med den voksende interesse for innovationsskabelse. Der er således fortsat en betydelig usikkerhed omkring: hvad innovation er; hvordan man fremmer innovation; hvem der skal inddrages i innovationsprocessen; hvordan processen organiseres; hvilke barrierer der skal overvindes; og hvordan man leder innovationsskabelse i den offentlige sektor. Det er disse spørgsmål som CLIPS-projektet i gennem en årrække har forsøgt at svare på, og en del af svarene er samlet i denne bog. Bogen giver et kort overblik over relevante teorier og metoder i studiet af *samarbejdsdrevet innovation*, og præsenterer i forlængelse heraf en lang række empiriske casestudier af samarbejdsdrevet innovation. Efter en kort gennemgang af nogle interessante surveyresultater sammenlignes resultaterne fra casestudierne i bogens konklusion. Inden vi går i gang med de enkelte kapitler, vil vi indledningsvist præsentere bogens grundlæggende argument om samarbejdsdrevet innovation og kort introducere de temaer og problemstillinger, som de empiriske analyser fokuserer på.

## Samarbejdsdrevet innovation

Det grundlæggende argument i denne bog er, at offentlig innovation med fordel kan fremmes gennem *tværgående samarbejde* mellem forskellige offentlige og private aktører (Roberts og Bradley, 1991; Bommert, 2010; Sørensens og Torfing, 2012). Den *hierarkiske styring* i det offentlige bureaukrati kan bidrage til at sætte en innovationsdagsorden og tilvejebringe de nødvendige ressourcer, og den *markedsbaserede konkurrence* kan motivere offentlige aktører til at skabe innovation. Der er imidlertid en afgørende begrænsning i både hierarkiet og markedet, idet både offentlige organisationer og private virksomheder har en tendens til at skabe innovation 'in house' ved udelukkende at trække på egne ideer, kompetencer og ressourcer. Derved går de glip af alle de erfaringer, kompetencer, ideer og energier, som findes hos de aktører, der omgiver dem (Hartley, Sørensens og Torfing, 2013). Input udefra kan nemlig bidrage til at forstyrre vane-tænkningen, udfordre den etablerede viden og praksis, skabe nye alternative synsvinkler og udvikle nye ideer. Samarbejde med andre aktører kan desuden øge ressourceindsatsen, tilvejebringe de nødvendige innovati-



brugernes behov. Sidst men ikke mindst bidrager det tværgående samarbejde til at koordinere implementeringen, skabe fælles ejerskab til nye løsninger, og sprede viden om innovative løsninger og de dermed forbundne gevinster.

Samarbejdsdrevet innovation er en særlig innovationsstrategi, der adskiller sig fra *ledelsesdrevne*, *medarbejderdrevne* og *brugerdrevne* innovationsstrategier ved ikke at fremhæve en bestemt innovationshelt, som den afgørende drivkraft for innovationsskabelse. Begrebet om samarbejdsdrevet innovation adskiller sig også fra begrebet om *social innovation* (Goldsmith, 2010), hvor innovation opfattes som noget, der primært skabes i det civile samfund, hvilket tildeler den offentlige sektor en meget sekundær rolle. Endelig adskiller samarbejdsdrevet innovation sig fra begrebet om *åben innovation* (Chesbrough, 2003), som oversat til en offentlig sektor kontekst betyder, at offentlige organisationer skal lade sig inspirere af viden og ideer udefra, men i sidste ende selv udvikle deres egne innovationer. I modsætning til alle disse alternative innovationsstrategier er samarbejdsdrevet innovation en relationel og decentreret innovationsstrategi, der understreger det produktive og kreative i mødet mellem forskellige aktører fra forskellige professioner, organisationer og sektorer, og ikke på forhånd antager, at en bestemt aktør eller sektor spiller en central og afgørende rolle.

Når vi i denne bog taler om samarbejdsdrevet innovation, refererer vi til en kausal relation mellem samarbejde og innovation. Vi antager, at samarbejde under bestemte betingelser bidrager til at skabe innovation. Det er derfor nødvendigt at definere, hvad vi mener med henholdsvis innovation og samarbejde. Lad os efter tur se nærmere på begge disse begreber.

### Innovation

Der skabes rigtig meget innovation i den offentlige sektor, der slet ikke omtales som *innovation* af de involverede parter, men i stedet refereres til som *ændring*, *forbedring*, *forandring*, *reform* og *nytænkning*. Mange offentlige ledere og medarbejdere er faktisk tilbageholdende med at tale om innovation, fordi det i en offentlig sammenhæng er et forholdsvis nyt begreb, og det stadig er stor usikkerhed om, hvad innovation er for noget, og om det også giver mening at tale om innovation i den offentlige sektor. Derfor er

skal til, for at nye tiltag og løsninger kan karakteriseres som innovationer.

Innovation er betegnelsen for »en mere eller mindre intenderet og proaktiv proces, der sigter på at definere problemer, udfordringer og nye muligheder og udvikle, udvælge, implementere og sprede nye og kreative løsninger, der bryder med vanterestillinger og gængs praksis på et bestemt område« (Sørensen og Torfing, 2011). Innovation indebærer forandring, men det er kun de trinvis forandringer, der indebærer et brud med de hidtidige spor, der kan betragtes som innovationer. Det er ikke afgørende, om de innovative løsninger er opfundet til lejligheden, eller de er inspireret af innovative løsninger andetsteds fra. Det er således ikke kilden til innovationen, men alene den lokale kontekst, der bestemmer om en ny praksis kan betragtes som en innovation (Roberts og King, 1996). Hvis et tiltag eller en løsning er ny, der hvor den implementeres, er der tale om en innovation. Effekten af en innovation spiller ingen rolle i forhold til, om der er tale om en innovation eller ej. Det er således ikke en del af definitionen af innovation, at den nye ide eller løsning er bedre, nyttig eller skaber offentlig værdi. Innovation er en trinvis forandring, der er ny i den givne kontekst, og det er efterfølgende op til brugere, borgere, medarbejdere, administrative ledere og politikere at bedømme effekten og værdien af den trinvis forandring, og her vil vurderingen ofte afhænge af øjnene, der ser.

Innovation forbindes ofte med kreativitet. Udgangspunktet for innovationsskabelse er således, at vi evner at tænke ud af boksen ved at kombinere nye og gamle ideer på en måde, så nye og anderledes muligheder kommer til syne. Det er imidlertid vigtigt at understrege, at kreative ideer først bliver til innovation, når de realiseres i praksis (Hartley, 2005), og det er ofte dér, kæden hopper. Vi er gode til at tænke kreativt og få nye og spændende ideer til, hvad vi kunne gøre i stedet for det, der er nu, men det kniber ofte med at føre de nye kreative ideer ud i livet.

Innovationsprocesser i den offentlige sektor igangsættes ofte, fordi der er et problem eller en udfordring, som ikke kan klares ved hjælp af de eksisterende løsninger, eller fordi vi gerne vil udnytte nye muligheder eksempelvis inden for digitalisering. Der er dog også eksempler på, at innovationsprocessen igangsættes, fordi vi er blevet præsenteret for en ny ide eller løsning, som vi er blevet så begejstrede for, at vi efterfølgende går på jagt efter et problem, som den innovative ide eller løsning kan være et svar på. Selvom innovationsprocessen er drevet af intentionelle og målrettede aktører, så er processen altså ikke nødvendigvis en rationel og



materialiserer sig, når organisationen er modnet, og når timingen passer. På den korte bane er der god grund til at fokusere på at understøtte og høste de lavt hængende frugter, der skabes gennem inkrementelle innovationer, og som kan opnås gennem tilpasning af succesfulde innovationer, der er udviklet andre steder. Den sidstnævnte strategi er ikke mindst tiltrækkende, fordi man derved sparer alle de udviklingsomkostninger, der er forbundet med at være *first mover* på en innovation.

Innovationer skabes nogle gange nedest i organisationen gennem dialog mellem medarbejdere med fælles berøringsflade til en bestemt opgave, der voldrer problemer og søges løst på en ny og bedre måde (Wenger, 1998). Andre gange udgår initiativet til at skabe innovation fra topledelsen, som endda nogle gange anbefaler bestemte innovative løsningsmodeller. Problemet med ovenfra-og-ned innovation er indimellem, at der nemt kan opstå mangel på ejerskab til og faglig fundering af de nye løsninger. Omvendt er problemet med innovation, der alene initieres og gennemføres 'fra neden' og 'under radaren', at ambitionsniveauet kan være relativt lavt, og at innovationerne ikke understøttes institutionelt og strukturelt og derfor har svært ved at bide sig fast og sprede sig. Derfor er der i de fleste tilfælde god grund til at kombinere de to innovationsstrategier og forsøge at forbinde top og bund i offentlige organisationer i en fælles bestræbelse på at nytænke den offentlige opgavevaretagelse.

Der er mange offentlige ledere, der har funderet over sammenhængen mellem innovation og Lean. Spørgsmålet er om den effektivitetsfremmende Lean-metode er en innovationsstrategi? Det afhænger naturligvis af, hvilken Lean-metode der anvendes (Melandter, 2009), men som hovedregel handler Lean mere om at effektivisere arbejdsgangen i en given arbejdsproces ved at fjerne unødige regler og overflødige procedurer og skabe et bedre flow, end om at nytænke og innovere indsatsen. I Lean er målet med indsatsen og opgavens indhold for det meste givet på forhånd, og sættes ikke til diskussion i processen. Lean begrænser sig således til at rette oplagte designfejl i tilrettelæggelsen af en given offentlig indsats. Der er ikke mulighed for at smide alle boldene op i luften og gribe og sammensætte dem på helt nye måder og derved skabe innovative løsninger, der bryder med den tænkning, som rammesætter opgavevaretagelsen. Lean kan anvendes til at rationalisere serviceproduktionen i den offentlige sektor, men problemet er, at det er svært at komme videre og hø-

gen og implementeringen af en innovativ løsning (Van de Ven et al., 2007). Nogle gange er forløbet i processen omvendt, så løsningen kommer før problemet.

Selv om innovationsprocessen kan igangsættes og forløber på mange forskellige måder, så er det ikke desto mindre muligt at identificere en række typiske elementer eller faser, der spiller en central rolle i innovationsprocessen. Inspireret af den nye designtænkning (Bason, 2010), der ser innovation som et forsøg på at designe nye og anderledes løsninger på presserende problemer, kan man således tale om en *problemidentifikationsfase*, hvor problemet erkendes og defineres; en *udviklingsfase*, hvor man søger efter inspiration til at tænke ud af boksen og udvikle nye og kreative ideer; en *testfase*, hvor de mest lovende ideer omsættes til prototyper, der afprøves i praksis med henblik på at lave justeringer; en *implementeringsfase*, hvor den innovative løsning tages i anvendelse; og en *spredningsfase*, hvor innovationen opskaleres og videreformidles til andre dele af organisationen eller til andre organisationer. I praksis er innovationsprocesser imidlertid både komplekse og kaotiske, og der er masser af spring og feedbackloops undervejs, hvor man går tilbage til tidligere faser og reformulerer problemdefinitionen eller den innovative ide, før man går videre i processen, og forsøger at overvinde de forhindringer, der var opstået.

Innovationsbestrebelse i private virksomheder retter sig typisk mod materialevalet, den tekniske produktionsproces, produktdesignet eller markedsføringsstrategien. Til sammenligning er fokus i offentlig innovation typisk rettet mod at skabe nye politiske visioner og strategier, nye typer af serviceydelser, ændrede organisations- og styreformers, og en anderledes forståelse af den offentlige sektors formål, funktion og rolle i samfundet (Hartley, 2005).

Når offentlig innovation er omfattende og tilbunds gående, og indbefatter en total omkalfatring af et helt serviceområde, tales der ofte om radikal innovation, mens mindre justeringer betegnes som inkrementel innovation. Det er imidlertid vigtigt at holde sig for øje, at både radikale og inkrementelle innovationer skaber trinvis forandringer. Forskellen mellem de to former for innovation handler alene om trinnets størrelse: trinnet er stort i radikal innovation og knapt så stort i inkrementel innovation. Mange små trin kan imidlertid over tid føre store forandringer med sig, og derfor behøver store innovationsambitioner ikke nødvendigvis at



er det innovation, der er behov for.

### Samarbejde

Samarbejdsdrevet innovation er en særlig strategi for at skabe innovation. Mange private virksomheder har for længst indset, at selv om konkurrence er en vigtig motivationsfaktor for igangsættelsen af innovationsprocesser, så forhindrer den samtidig tværgående udveksling af viden og ideer mellem konkurrenter (Tece, 1992). Derfor har mange virksomheder nedlagt eller indskrænket deres forsknings- og udviklingsafdelinger, og satser i dag på at skabe samarbejdsdrevet innovation gennem etablering af virksomhedsnetværk, industrielle klynger og strategiske alliancer (Nambisan, 2008). Der er god grund til at tage ved lære af disse private frontløbere og søge at fremme samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. Der er gode muligheder for at skabe samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor, fordi konkurrencen mellem offentlige organisationer alt andet lige er begrænset, og fordi løsningen af opgaver, der defineres som offentlige, betragtes som et fælles ansvar, som både offentlige og private parter skal samarbejde om og bidrage til.

Men hvad er samarbejde egentlig for noget? Samarbejde kan defineres som *en proces, hvor to eller flere parter i fællesskab bearbejder et objekt med henblik på at forandre det, og undervejs i processen anvender forskellige redskaber og udveksler erfaringer, kompetencer, ressourcer og ideer, som både forandrer de fælles spilleregler og samarbejdspartneres opfattelser og identitet* (Roberts og Bradley, 1991). Samarbejde har ofte et skær af harmoni, og mange opfatter målet med samarbejde som det at skabe total enighed (Straus, 2002). Samarbejde handler ud fra denne betragtning om at tale sammen med henblik på at blive enige og skabe konsensus. Sådan ser vi det imidlertid ikke. Det er hverken sådan, at samarbejde forudsætter eller nødvendigvis fører til total enighed. Samarbejde kan nemlig ifølge Gray (1989) betragtes som en arbejds- og udvekslingsproces, der tager udgangspunkt i aktører med forskellige erfaringer, kompetencer, ideer og interesser. Vi samarbejder med aktører, der har noget andet at byde på, end det vi selv har. Samarbejdet indebærer en konstruktiv bearbejdning af aktørernes indbyrdes forskelle med henblik på at finde løsninger på fælles problemer, som alle kan leve med, også selv om de måske ikke er 100 procent enige i de løsninger, der kommer ud af samarbejdet.

sektor. Et bredt samarbejde med relevante og berørte parter kan nemlig styrke og forbedre alle de forskellige faser i innovationsprocessen. Problemdefinitionen bliver mere velinformeret og præcis, når problemet ansues fra forskellige synsvinkler og der tages højde for brugernes erfaringer. Ideudviklingsfasen styrkes, fordi aktører med forskellige former for viden bidrager til den kreative ideudveksling, og fordi de forskellige parter udfordrer og lærer af hinanden, sådan at ideerne skærpes, klargøres, udvikles og gøres mere realiserbare. Testfasen forbedres af, at fordele og ulemper ved forskellige innovative løsninger vurderes ud fra forskellige kriterier og synsvinkler, samt ved at der er mange til at foreslå ændringer og justeringer. Implementeringsfasen drager fordel af mobiliseringen af en lang række forskellige aktørers ressourcer, en højere grad af koordination, og skabelsen af et bredt ejerskab til de innovative løsninger, der bidrager til at reducere implementeringsmodstanden. Endelig bliver spredningen af innovative løsninger større, fordi deltagerne i den samarbejdsdrevne innovationsproces efterfølgende kan rekrutteres som ambassadører for de nye løsninger.

Samarbejdet kan involvere et væld af forskellige aktører: politikere, administrative ledere, fagprofessionelle medarbejdere, interesseorganisationer, civilsamfundsorganisationer, virksomheder, eksperter, borgere og brugere af offentlige servicetilbud. Vi har andetsteds beskrevet udfordringerne ved at inddrage forskellige offentlige og private aktører i samarbejdsdrevet innovation (Sørensen og Torfing, 2011). Lad os derfor blot hæfte os ved mulighederne for at inddrage borgere og brugere i samarbejdsdrevne innovationsprocesser. Borgere og brugere har ofte nogle vigtige erfaringer og ideer, som kan give et vægtigt input til innovationsprocessens tidlige faser, men deres vurdering af de nye kreative løsningers kvalitet og hensigtsmæssighed i test- og implementeringsfasen kan også vise sig at være afgørende for innovationsbestrærelsens succes. Det kan således gå gruelig galt, hvis borgere og brugere ikke inddrages undervejs i innovationsprocessen. Eksempelvis etablerede et udviklingsprojekt i Indien en lokal vandstation, hvor alle gratis kunne hente rent drikkevand. Problemet er bare, at det kun er kvinder og børn, der henter vand, og da ingen af dem har adgang til cykler, biler eller andre transportmidler, er der stort set ingen fra den nærliggende landsby, der bruger den nye vandstation. Gåturen med de tunge vandbeholdere, der stilles til rådighed, er simpelthen for lang. Brugerinddragelse i problem- og udvik-



beliagenhed eller størrelsen på de vandbeholdere, som vandet skal fyldes i.

Borger- og brugerinddragelse i samarbejdsdrevet innovation kan ske på forskellige måder. Når borgerne og brugere er med til at igangsætte innovative samskabelsesprocesser, er der tale om *co-initiation*, mens betegnelsen *co-design* anvendes om situationer, hvor de inddrages i udviklingen af nye løsninger. Endelig taler man om *co-implementation*, når de bidrager til gennemførelse af de innovative løsninger eksempelvis som frivillige i samproduceret velfærdsservice. Selvom vi i Danmark tit bryder os af at være rigtig gode til borger- og brugerinddragelse, så er det vores hypotese, at borgere og brugere først og fremmest bidrager til co-implementation og kun i begrænset omfang bidrager til co-initiation og co-design. De offentlige aktører vil gerne have borgere og brugere til at bidrage til implementeringen af nye løsninger, fordi det øger ressourcenindsatsen, men de er knap så gode til at skabe mulighed for, at borgerne kan komme på banen og være med til at initiere og designe innovative løsninger. Det kan skyldes, at de fagprofessionelle i den offentlige sektor mener, at de har en bedre forståelse af problemerne og de mulige løsninger end borgerne og brugerne, og de opfatter inddragelsen af borgere og brugere som tidskrævende og svær at styre. Det kan imidlertid også skyldes, at der mangler gode og brugbare metoder til at invitere borgere og brugere til at initiere innovation og være med til at designe nye løsninger.

Samarbejdsdrevet innovation betyder ikke nødvendigvis, at alle relevante og berørt parter skal inddrages lige meget i alle innovationsprocessens forskellige faser (Straus, 2002). Der ligger således en væsentlig opgave i at foretage en grundig interressentanalyse, når offentlige organisationer går i gang med at skabe samarbejdsdrevet innovation. Interessentanalysen skal tjene til at afklare, hvilke aktører det er relevant at inddrage, enten fordi de har relevant viden og ressourcer, som kan bidrage til at skabe innovationen, eller fordi de har en position, der gør, at de kan bremse innovationsprocessen, hvis de ikke er med. Næste skridt består i at afgøre, hvilken rolle de forskellige aktører skal spille undervejs. Nogle aktører er måske særligt relevante i problemidentifikationsfasen, mens andre kun har noget at tilbyde i implementeringsfasen. Der kan dog også være aktører, der med fordel kan deltage i alle faser i innovationsprocessen. Det tredje skridt består i at overveje *dybden* og *tyngden* af de forskelli-

ler følgegrupper, mens andre måske blot skal medvirke i et fokus-gruppeinterview eller holdes orienteret undervejs i processen. Udarbejdelsen af en procesplan kan understøtte sådanne overvejelser. Udarbejdelsen af en detaljeret plan for, hvem der skal være med hvornår og hvordan, vil typisk være en opgave for offentlige ledere, og beror i udgangspunktet på en vurdering af, hvad der er mest hensigtsmæssigt. Beslutningerne om in-og eksklusion af forskellige aktører i forskellige faser og beslutningsfora er imidlertid forbundet med en klar udøvelse af magt og der kan i nogen tilfælde være behov for at inddrage politikere og for at forhandle procesplanen med feltets aktører.

Deltagerkredsen i samarbejdsdrevet innovation afhænger i høj grad af, hvilken metode for samarbejdsdrevet innovation, der anvendes. Der kan i hovedsagen skelnes mellem fem forskellige metoder (Eggers og Singh, 2009). Den *første metode* går ud på at skabe *rum uden for men tæt på driften*. Metoden består i, at offentlige medarbejdere med et særligt blik for problemer, udfordringer og nye løsninger sættes sammen på tværs af de organisatoriske og professionelle grænser, og tildeles lidt ekstra tid og ressourcer, så de kan arbejde sammen med henblik på at udvikle og afprøve innovative løsninger direkte i den daglige drift. Det er en rigtig god metode, fordi den bevidst forsøger at sammenkoble drift og udvikling. Metoden kan udvides til at omfatte interaktion med borgere og brugere, samt sparring med administrative ledere og udvalgte eksperter.

En *anden metode* er at etablere offentlige-private partnerskaber, der søger at udnytte de komplementære ressourcer hos offentlige organisationer og private virksomheder til at skabe innovative løsninger, der forbedrer den offentlige service samtidig med at de skaber øget indtjening hos virksomhederne. I modsætning til de klassiske offentlige-private partnerskaber, der har til formål at befordre realiseringen af kendte løsninger i form af skolebyggeri og vejanlæg, så er der her tale om partnerskaber, som skal skabe innovative løsninger ved at trække på de private virksomheders adgang til nye metoder og teknologier og den offentlige sektors risikovillige kapital og adgang til slutbrugere.

En *trede metode* er offentlige indkøb, hvor den offentlige part samarbejder med en eller flere private leverandører om at levere et nyt og innovativt produkt eller en ny og innovativ service. I stedet for blot at sammenligne kvalitet og pris på et givet produkt eller en veldefineret service, efterspørger den offentlige indkøber nogle innovative løsninger,



funktionsudbud, hvor funktionaliteten af et nyt produkt eller en ny serviceydelise beskrives og private leverandører byder ind med gode ideer til innovationsskabelse.

En *fjerde metode* er etablering af netværk af gensidigt afhængige aktører, der har forskellige interesser, men også forskellige erfaringer, viden, ressourcer og perspektiver. Denne type interessenetværk kan være gode til at få opfanget problemer og udfordringer, der kalder på innovative løsninger, og kan desuden bidrage med nye ideer og politisk opbakning til gennemførelsen af nye og vovede løsninger.

Den *femte og sidste metode* er crowd-sourcing, hvor man bruger internettet og andre kontaktoverflader, der gør det muligt for at komme i kontakt med det store anonyme hav af mennesker fra potentielt set hele verden, der kunne tænkes at have en ide til en innovativ løsning, som man ikke selv har tænkt på. Ved populært sagt *at spørge publikum* og eventuelt invitere de mest iderige til at uddybe deres tanker og forslag, kan der skabes et frugtbart samarbejde om offentlig innovationsskabelse. Metoden er billig, og end det kan tage tid at håndtere store mængder af tilbagemeldinger, og selvom man nogle gange skal udlove en pris til den mest innovative løsning. Samtidig kan metoden give forbløffende gode resultater. Den amerikanske rumforskningsorganisation NASA fik således i løbet af ganske få uger skabt banebrydende ny viden om universets sorte huller ved at anvende crowd-sourcing. Obama-administrationen har sat brugen af crowd-sourcing i system ved at etablere et særligt online baseret program kaldet challenge.gov.

Uanset hvilken metode til samarbejdsdrevet innovation, der anvendes, så er der ingen garanti for, at samarbejdet lykkes (Gray, 1989). Dels kan det være svært at motivere de forskellige deltagere til at deltage, og dels er der altid risiko for, at der opstår konflikter af forskellig art, når man bringer en bred gruppe parter sammen. Aktører med forskellig uddannelsesbaggrund kan have svært ved at arbejde sammen, og de kommer let op at toppes, hvis de ser forskelligt på verden, anvender forskellige metoder og har forskellige kvalitetskriterier. Borgerne bliver nogle gange skuffede over ikke at få den indflydelse, som de måske forventede at få. Interesseorganisationer kan have en tendens til at agere mere som lobbyister og interessevaretagere end som konstruktive og fællesskabsorienterede innovationspartnere. Sidst men ikke mindst er der ofte store kulturelle forskelle mellem offentlige organisationer og private virksomheder, og

samarbejde er således potentielt set fuld af konflikter. Målet er dog ikke nødvendigvis at eliminere disse konflikter. Mange af dem kan vise sig at være produktive og anspore til nytænkning. Men de destruktive konflikter, der får det hele til at gå i hårdknude og hindrer den tværgående ideudveksling og samskabelse, skal begrænses og om muligt helt undgås.

## Drivkræfter og barrierer for samarbejdsdrevet innovation

Udefra kommende krav, store interne ambitioner og knappe offentlige ressourcer er stærke drivkræfter for at skabe innovation i den offentlige sektor, og størrelsen af de offentlige budgetter gør det muligt at investere i innovative løsninger og absorbere omkostningerne ved fejlslagen innovation. Som tidligere nævnt er der desuden gode muligheder for at skabe samarbejde på kryds og tværs af de institutionelle grænsedragninger i den offentlige sektor og mellem offentlige og private aktører. Selv om det kan variere fra land til land og fra område til område, så er rivaliseringen mellem offentlige organisationer mindre end rivaliseringen mellem private virksomheder. Der er desuden i de fleste vestlige lande tradition for at inddrage aktører fra civilsamfundet og erhvervslivet i den offentlige styring og opgavevaretagelse. Det sidste gælder ikke mindst i Danmark, der i kraft af en stærk tradition for korporatisme og partsinddragelse ligger i top med hensyn til gensidig tillid og social kapital.

Forskellen på den private sektors vareproduktion og den offentlige sektors vægt på serviceproduktion tæller også i den offentlige sektors favor, når det handler om at skabe grobund for samarbejdsdrevet innovation. Private virksomheder producerer i vid udstrækning varer i form af brød, gummisko, tandpasta og mobiltelefoner, som kunderne køber i butikker, supermarkeder og over internettet. Kunderne tager på ingen måde del i produktionsprocessen, og de har oftest slet ingen direkte kontakt med producenten. Anderledes forholder det sig i den serviceproducerende offentlige sektor, hvor borgerne som brugere både er til stede i og det centrale omdrejningspunkt for serviceproduktionen. Som elever i skolen, patienter på sygehuset, ledige på jobcentret og ældre på et plejehjem er vi ikke bare en del af serviceproduktionen, men tillige aktive medskabere af den service, som vi modtager. Vi laver lektier, tager den anviste medicin, søger jobs anvist af jobcentret, og forsøger at holde bentøj i gang i pleje-



hjemmets atriumgård. Den aktive medskabelse af den offentlige service giver en helt anden mulighed for at inddrage slutbrugerne i samarbejdsdrevne innovationsprocesser, end det er tilfældet i den private sektor. Hvor den private sektor bruger svimlende summer på at hyre dyre konsulentfirmaer til at lave kundeundersøgelser i form af telefon- og fokusgruppinterviews, så er den offentlige sektors brugere forholdsvis lette at komme i kontakt med i dagligdagen, og deres input og respons er en uvurderlig kilde til fornyelse i den offentlige sektor, der bare skal indhøstes og anvendes konstruktivt. I den offentlige sektor kommer slutbrugerne så at sige *rendende af sig selv* for at gøre opmærksom på fejl og mangler. Hvis disse henvendelser betragtes som værdifulde input til nytænkning frem for som irriterende klager, som den offentlige sektor skal imødegå og forsvare sig mod, bliver det for alvor muligt at sætte turbo på den samarbejdsdrevne innovation.

Der er imidlertid også en række barrierer for både offentlig innovation og tværgående samarbejde, og der er heller ingen garanti for, at samarbejde fører til innovation. Barriererne for offentlig innovation er velkendte, og mange af dem kommer fra den bureaukratiske organisering af den offentlige sektor, der i kraft af den hierarkiske kontrol, den intensive lovgivning og regelstyring, og vægten på stabilitet og forudsigelighed frem for fleksibilitet og dynamik, ofte fungerer som en bremse på innovationsbestrebelse. Mange af disse innovationsbarrierer deler offentlige organisationer med private virksomheder, der som regel også er bureaukratisk organiserede. De negative sider af bureaukratiet slår dog stærkere igennem i den offentlige sektor, fordi der ikke er det samme økonomiske incitament til at skabe innovation, som man har i private virksomheder. Offentlige virksomheder har ikke de samme muligheder for at tage patent på deres innovationer, og dermed tjene penge på dem, og de interne belønning- og karrieresystemer skaber kun et begrænset incitament til at skabe innovation. Endelig er der ikke nogen klar økonomisk bundlinje i offentlige organisationer, hvor man kan måle effekten af innovative løsninger.

Der er også en række specifikke barrierer for innovation i den offentlige sektor, hvoraf nogle af dem kommer til udtryk i de forskningsresultater, der præsenteres i denne bog. Den første barriere skyldes, at den offentlige sektor i modsætning til den private sektor er politisk styret. Politikere har det med at være meget lidt risikovillige i perioden op til et valg, fordi det er dem, der skal stå til ansvar, hvis innovationen slår fejl. Pres-

sens ihærdige omtale af fejlslagne offentlige tiltag bidrager til at styrke risikoaversionen i den offentlige sektor. Fejlslagen implementering af innovative offentlige IT-systemer trækker store overskrifter i medierne, fordi det er skatteyderne, der betaler gildet, hvorimod tilsvarende problemer i den private sektor stor set aldrig omtales. En anden barriere for offentlig innovation er de mentale og organisatoriske siloer i den stærkt opsplittede offentlige forvaltning, der gør det vanskeligt for medarbejderne at arbejde sammen på tværs. Dertil kommer, at samarbejdet mellem offentlige og private ofte støder på en række norm- og identitetsmæssige barrierer, der bl.a. kommer til udtryk ved, at offentligt ansatte traditionelt har en meget lille tiltro til værdien af den viden og de ressourcer, som private aktører besidder. Denne barriere kommer også til udtryk ved, at mange politikere har en opfattelse af, at de som suveræne beslutningstagere skal passe på med at lytte for meget til private aktører, som jo bare repræsenterer nogle vilkårlige særinteresser.

Selv når det lykkes at samle de relevante og berørte parter fra den offentlige og private sektor rundt om bordet og skabe et godt samarbejde, så er der ingen garanti for, at samarbejdet fører til innovation. Nogle gange har de offentlige og private parter samarbejdet med hinanden så mange gange, at de efterhånden har udviklet et helt bestemt fælles syn på verden, som hindrer dem i at tænke nye tanker. Der er også nogle gange store ressourcemæssige forskelle mellem parterne i et innovationssamarbejde, der gør, at de stærke aktører overvejer at gå solo, og de svagere parter føler, at de ikke bliver respekteret og hørt. Interessesmodsatninger mellem parterne i samarbejdet kan også føre til store konflikter, som betyder, at det eneste man kan blive enige om er den laveste fællesnævner, som sjældent rummer den helt store innovation og nytænkning. Endelig er der også eksempler på, at et tværgående samarbejde faktisk fører til innovative løsninger, men at løsningerne ikke bliver implementeret, fordi der ikke er klare procedurer for fordelingen af ansvar og opgaver mellem samarbejdsparterne, eller fordi de aktører, der skal stå for implementeringen, ikke har været involveret i innovationsprocessens tidlige faser.

De her anførte barrierer er ikke uoverstigelige forhindreger for samarbejdsdrevet innovation, men de er vigtige at være opmærksom på, så de kan modvirkes i tilrettelæggelsen af offentlige innovationsprocesser. Det er i forsøget på at fjerne eller begrænse barriererne og forstærke drivkræfterne, at behovet for innovationsledelse melder sig.



## Innovationsledelse

Man skal passe på ikke at se ledelse som løsningen på alle den offentlige sektors problemer og udfordringer, men både innovationsskabelse i almindelighed og samarbejdsdrevet innovation i særdeleshed kan fremmes gennem kompetent offentlig ledelse (Ansell og Gash, 2012). Hvis målet er at fremme innovation, er der imidlertid behov for en særlig form for offentlig ledelse. De traditionelle former for offentlig ledelse er rettet mod noget, der har fundet sted, og baseret på en forestilling om, at ledelsen ved, hvad det er for en opgave medarbejderne skal udføre, og hvordan de skal gøre det. I den offentlige ledelseslitteratur skelnes mellem transaktionsledelse og transformationsledelse (Van Wart, 2013). Transaktionsledelse udøves ved at regelstyre, instruere, overvåge og korrigere medarbejdernes indsats, så den lever op til ledelsens forventninger. Transformationsledelse udøves gennem design af en række forskellige incitamenter, der motiverer medarbejderne til at yde en god og engageret indsats og ved at holde prædikener, der skaber og påvirker medarbejdernes opfattelse af, hvad missionen går ud på, og hvad den underliggende vision går ud på. Disse klassiske former for ledelse tages som regel i anvendelse, når lederne vurderer, at medarbejdernes indsats og indstilling halter, og de er derfor i overvejende grad bagudrettede og reaktive.

I modsætning hertil handler innovationsledelse om at lede udviklingen og realiseringen af det *anderledes mulige* gennem en proaktiv ledelsesindsats, der inspirerer medarbejderne til at søge efter nye og ukendte løsninger, som kan virkeliggøres engang i fremtiden. Der skal med andre ord ledes på *emergens* – forstået som det, der kan komme til syne – frem for på *fakticitet* – forstået som det, der allerede er eller har fundet sted.

Innovationsledelse er et forholdsvis nyt område, og der er endnu ikke særlig mange teoretiske bud på hverken formen eller indholdet. Ofte strækker anbefalingerne sig ikke længere end til at understrege, at innovationsledere skal være visionære, nysgerrige, risikovillige og bruge deres netværk. Innovationslederne skal desuden søge for at etablere de rigtige rammer for innovationsskabelse og indtænke innovation i organisationens overordnede strategi (Bason, 2007; Jensen et al., 2008). Som eksempel på et mere samlet bud på udøvelsen af innovationsledelse kan nævnes teorien om *adaptiv ledelse*, der handler om at løse svære og komplekse problemer ved at skabe forandringer i organisationen og dens opgavevaretagelse med henblik på at skabe organisatorisk trivsel og vækst (Hei-

fertz, Grashow og Linsky, 2009). Hvis offentlige organisationer skal trives i nye og ændrede omgivelser, skal man som leder evne at fastholde de dele af organisationens DNA, som sikrer organisationens overlevelse, samtidig med at man omorganisere og forandrer andre dele af DNA'et, så organisationen bliver bedre i stand til at løse nye opgaver og klare fremtidens udfordringer. Konkret består opgaven i at scanne organisationen og identificere de områder, hvor der er brug for forandring og innovation. Innovationen skabes ved, at lederen mobiliserer viden, ideer og politisk opbakning fra alle dele af organisationen, samt fra dens nærmeste omgivelser. Derefter skal lederen sørge for igangsættelsen af eksperimenter og bruge erfaringerne fra disse eksperimenter til at udvikle og udvælge nogle innovative løsninger, der kan implementeres i organisationen. Lederens opgave er herefter at få de nye og innovative løsninger til at spille sammen med de faste og veletablerede organisatoriske rutiner, som også vil blive forandret i mødet med de innovative løsninger. Undervejs skal ledelsen etablere alliancer, der støtter op omkring og bidrager til udviklingen og implementeringen af innovative løsninger.

Transformationsledelse beskrives under tiden som mere end bare at transformere medarbejdernes opfattelse af sig selv og den opgave de skal løse (Van Wart, 2013). Transformationsledelse handler i dette perspektiv ikke bare om at motivere medarbejderne, men også om at forandre organisationen og skabe en helt ny vision og mission. Den form for transformationsledelse var på mode i 80'erne, hvor karismatiske topledere skulle skabe 'turn-around' i nedslidte eller henslunrende offentlige organisationer ved at få medarbejderne overtalt til at gå med til dybtgående forandringer og store innovationer (Nissen, 2007). Den senere ledelsesforskning har imidlertid understreget behovet for en mere distribueret ledelse, hvor offentlige ledere, i stedet for selv at skabe innovation, spreder ledelseskompetencen ud ved at sætte andre ledere og udvalgte medarbejdere til at lede decentrale innovationsprocesser. Dette spor i forskningen er blevet fulgt op af forskellige forskere, der taler om behovet for *tillidsbaseret ledelse* baseret på medledelse og empowerment (Nyhyan, 2006); *horisontal ledelse*, hvor opgaven er at skabe selvledende teams og netværk (Van Wart, 2013); og *kollaborativt lederskab*, der handler om ledelse af netværk med eksterne aktører f.eks. gennem metastyring (Meuleman, 2008; Torfing et al., 2012).

Forestillingerne om innovationsledelse kan imidlertid gøres endnu mere konkrete og målrettede ved at se på, hvordan ledere på forskellige niveauer kan bidrage til at fremme samarbejdsdrevet innovation ved at



overvinde nogle af de førnævnte barrierer. Her har vi i CLIPS-projektet udviklet et bud på nogle konkrete innovationsledelseroller, som både formelle og uformelle ledere kan varetage med henblik på: 1) at identificere relevante aktører; 2) få dem til at interagere og samarbejde med hinanden; og 3) udvikle og realisere innovative løsninger. Vi skelner her mellem igangsætter-, facilitator- og katalysatorrollen.

*Rollen som igangsætter* handler om at skabe politisk og organisatorisk opbakning til innovationsbestræbelsen; identificere de relevante aktører og sætte holdet; motivere aktørerne og fordele rollerne; klargøre processen og arbejdsformen; skabe momentum ved at frame problemet så det fremstår som presserende; afstikke en fælles retning for innovationsprocessen; og afstemme forventningerne til resultatet.

*Rollen som facilitator* handler om at få aktørerne til at samarbejde ved at understøtte processen administrativt og kommunikationsmæssigt; skabe tillid mellem deltagerne gennem uformelt socialt samvær og klare spille-regler; udvikle fælles forståelsesrammer og et fælles vidensgrundlag; løse eller mediere konflikter; og fjerne forhindringer for samarbejde ved at finde en nøgle for fordeling af omkostninger og gevinster.

*Rollen som katalysator* handler om at skabe passende forstyrrelser; igangsætte åbne og søgende processer; fremme gensidig læring; iværksætte og evaluere eksperimenter; håndtere diverse risici og afveje dem i forhold til potentielle gevinster; og opfordre deltagerne til at sprede viden om de mest succesfulde innovationer i deres formelle og uformelle netværk.

Denne form for *hånd-om-innovationsledelse*, hvor man som leder tilrettelægger og understøtter interaktions- og samarbejdsprocesser, så de bidrager til at skabe innovative løsninger, kan med fordel kombineres med en mere *hånd-off-innovationsledelse*, som handler om at geare offentlige organisationer til samarbejdsdrevet innovation. Det kan ske ved at skabe et fælles sprog om innovation, udvikle rutiner for og metoder til samarbejdsdrevet innovation, øge den interne diversitet og mobilitet, skabe en fladere og mere fleksibel organisation, børe huller i siloerne og åbne organisationen op overfor omgivelserne, bekæmpe nulfejlskulturen og begrænse hierarkiske kontrolforanstaltninger, der bremser nytænkning og tværgående samarbejde.

Som det fremgår af ovenstående, så er der mange krav til de offentlige innovationsledere. De skal både lede komplekse netværks-, samarbejds- og innovationsprocesser og sætte sig i spidsen for forsøget på at skabe en

stærkere innovationskultur i den offentlige sektor. Ikke alle offentlige ledere besidder de nødvendige ressourcer og kompetencer til at udøve alle disse former for innovationsledelse, og det vil derfor ofte være en god ide at forankre innovationsledelsen i større eller mindre teams of offentlige ledere, der tilsammen har det, der skal til.

## Bogens indhold og struktur

I denne bog kaster vi et forskningsmæssigt blik på de praktiske erfaringer med at skabe samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. Hovedformålet er således at præsentere en lang række empiriske casestudier af samarbejdsdrevet innovation inden for forskellige områder. For at kunne sammenligne og lære af de praktiske erfaringer med samarbejdsdrevet innovation, bestreber de empiriske analyser sig på at berøre nogenlunde de samme temaer, som alle er blevet berørt i denne indledning. Temaerne er: anledningen til at skabe innovation, resultatet af innovationsprocessen, deltagerne i innovationsprocessen, samarbejds form og karakter, drivkræfterne og barriererne for samarbejdsdrevet innovation, det institutionelle design og udøvelsen af innovationsledelse.

Caseanalyserne er foretaget inden for forskellige policy-områder. Inden for sundhedsområdet analyserer Eva Sørensen og Susanne Boch Waldorff samarbejdsdrevet politikinnovation i psykiatrien med udgangspunkt i Etisk Råd (kapitel 3). Iscenesættelsen af den samarbejdsdrevne innovationsproces analyseres efterfølgende af Dacapo, som stod for faciliteringen af en række workshops i Etisk Råd (kapitel 4). Nanna Vaaben og Dorthe Hedensted Lund sammenligner erfaringer med offentligt-privat innovationssamarbejde inden for sundhed og planlægning (kapitel 5). Birthe Lund analyserer en samarbejdsdrevet innovationsproces, hvor unge har været inddraget i regionsplanlægningen i Nordjylland (kapitel 6). Annika Agger og Eva Sørensen ser på borgerinddragelse i kommunal politikinnovation med fokus på skolepolitik (kapitel 7). Julie Borup Jensen studerer samarbejdsdrevet innovation i folkeskolen (kapitel 8). Gitte Miller Balslev undersøger innovative tiltag i forsøget på at lette overgangen fra folkeskole til ungdomsuddannelse (kapitel 9). Birgit Jæger og Louise Overgaard ser på innovationspartnerskaber i forhold til udvikling af bibliotekernes rolle i forhold til oplysning og uddannelse af befolkningen (kapitel 10). Peter Aagaard kigger på Det Kriminalpræventive



kaos bestræbelser på at trenne samarbejdsdrevet innovation inden for offentlig sikkerhed (kapitel 11). Jesper Rohr Hansen analyserer ledelse af samarbejdsdrevne innovationsprocesser i områdeformyelsen i udsatte bydele (kapitel 12). Troels Schultz Larsen præsenterer resultaterne af en indgående analyse af borgerinddragelse i kriminalitetsbekæmpelse (kapitel 13). Endelig analyserer Elisa Kankala og Andreas Hagedorn Krogh samarbejdsdrevet innovation i bandeindsatsen i København (kapitel 14).

I konklusionen (kapitel 16) sammenlignes de empiriske casestudier på tværs med henblik på at identificere mønstre, tendenser og generelle erfaringer i forhold til bogens temaer.

Før vi går i gang med præsentationen af resultaterne fra de mange casestudier, giver vi i kapitel 2 en kort introduktion til de teorier og metoder, som er relevante for studiet af samarbejdsdrevet innovation. Kapitlet er tænkt som inspiration til forskere og universitets- og masterstuderende, der gerne vil have en dybere forståelse af mekanismerne i skabelsen af samarbejdsdrevet innovation, eller ønsker give sig i kast med egne empiriske studier af samarbejdsdrevet innovation.

Umiddelbart før konklusionen præsenterer Troels Schultz Larsen i kapitel 15 resultaterne af en omfattende spørgeskemaundersøgelse fra 2013, der kortlægger offentlige lederes erfaringer og arbejde med at skabe samarbejdsdrevet innovation. Resultaterne af denne undersøgelse sammenlignes med resultaterne fra en lignende undersøgelse, som CLIPS-projektet gennemførte sammen med FTF i 2010. Sammenligningen giver et interessant indblik i udviklingstendenserne i offentlige leders syn på og erfaringer med offentlig innovation.

Bogen er skrevet ud fra et håb om, at den viden, som CLIPS-projektet har tilvejebragt, kan understøtte de igangværende bestræbelser på at øge den offentlige sektors innovationskapacitet, og dermed skabe bedre muligheder for en løbende forbedring og udvikling af den offentlige sektor. Opgaven drejer sig ikke kun om at få de offentlige organisationer og medarbejdere til at øge effektiviteten i den offentlige sektor, men også om at øge kvaliteten af den offentlige service ved at inddrage borgere og brugere og forbedre den offentlige sektors evne til at løse komplekse samfundsproblemer gennem tværgående samarbejde. Offentlig innovation kan fremmes gennem involvering af relevante og berørte parter fra den offentlige og private sektor. Det er ikke en let opgave at skabe samarbejdsdrevet innovation, men bogen kan forhåbentlig bidrage til at identificere nogle af de faldgruber, der skal undgås, og anvise nogle af de veje,

som kan betrædes i forsøget på at fremme samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. Vi har tidligere beskrevet de teoretiske argumenter for samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor, og analyseret de udfordringer, som samarbejdsdrevet innovation rummer for forskellige aktører (Sørensen og Torfing, 2011). Denne bog går et skridt videre ved at vise, hvordan samarbejdsdrevet innovation ser ud i praksis. God læselyst!

## Litteratur

- Bason, C. (2007), *Velfærdsinnovation: Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*, København: Børsens Forlag
- Bason, C. (2010), *Leading Public Sector Innovation*, Bristol: Policy Press.
- Bornert, B. (2010), 'Collaborative Innovation in the Public Sector', *International Public Management Review*, 11:1, s. 15-33.
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Eggers, W.D., Baker, L. & Vaughn, A. (2013), 'Public sector, disrupted: How disruptive innovation can help government achieve more for less', *Perspectives on Innovation*, Deloitte University Press.
- Eggers, B. and Singh, S. (2009), *The Public Innovators Playbook*, Washington, DC: Harvard Kennedy School of Government.
- Goldsmith, S. (2010), *The Power of Social Innovation*, San Francisco: Jossey-Bass
- Gray, B. (1989), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hartley, Jean (2005), 'Innovation in Governance and Public Services: Past and Present', *Public Money & Management*, 25:1, s. 27-34.
- Heifetz, R.A., Linsky, M. and Grashow, A. (2009), *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing your Organization and the World*, Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Jensen, K.E.; Jensen J.P.; Digmann, A.; Bendix, H.W. (2008), *Principper for offentlig innovation*, København: Børsens Forlag
- Lundvall, B.-Å. (2011), 'Økonomisk innovationsteori: Fra iværksætter til innovatøressystemer', i E. Sørensen & J. Torfing (red.), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*, København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, s. 41-56.
- Melander, P. (2009), *LEAN med lederskab*, København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Meuleman, L. (2008) *Public Management and the Metagovernance of Hierarkies Networks and Markets*, Heidelberg: Physica-Verlag
- Nambisan, S. (2008), *Transforming Government through Collaborative Innovation*, Washington, DC: Harvard Kennedy School of Government.
- Nissen, C. (2007), *Generalens veje og vilåveje*, København: Gyldendal.
- Nyhan, R.C. (2006), 'Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations', *The American Review of Public Administration*, 30:1, s. 87-109.



- Roberts, N.C., & Bradley, R.T. (1991), 'Stakeholder collaboration and innovation', *Journal of Applied Behavioral Science*, 27-2, s. 209-227.
- Roberts, N.C. & King, P.J. (1996), *Transforming Public Policy*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Straus, D. (2002), *How to Make Collaboration Work?*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Sørensen E. & Torfing E., (2011), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*, København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Sørensen & Torfing, (2012), 'Introduction Collaborative Innovation in the Public Sector', *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17:1, s. 1-14
- Sørensen E., Torfing, J. & Hartley, J. (2013), 'Collaborative innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship', *Public Administration Review*, 73:6, s. 821-830.
- Tece, D.J. (1992), 'Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18:1, s. 1-25.
- Torfing J., Peters, B.G., Pierre, J., Sørensen, E. (2012), *Interactive Governance*, Oxford: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. et al. (2007), *The Innovation Journey*, Oxford: Oxford University Press.
- Van Wart, M. (2013), 'Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leads', *Public Administration Review*, 73:4, s. 553-564.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice*, Cambridge: Cambridge University Press.

## KAPITEL 2

# Teori og metode i studiet af samarbejdsdrevet innovation i praksis

Af Jacob Torfing, Eva Sørensen og Peter Aagaard

I dette kapitel præsenteres en lang række forskellige teorier og metoder, som kan anvendes i empiriske studier af samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. Vi har udvalgt teorier og metoder, der for de flestes vedkommende kommer i spil i de empiriske studier, der præsenteres i denne bog. Kapitlet giver således et godt overblik over det teoretiske landskab og de metoder, der anvendes i den nye forskning i samarbejdsdrevet innovation. Vi håber, at kapitlet vil give inspiration til, og måske endda fungere som en guide for, forskere, universitets- og masterstuderende, der måtte have fået blod på tanden og selv ønsker lave empiriske studier af samarbejdsdrevet innovation.

Introduktionen af de forskellige teorier er kortfattet og fokuserer på, hvad de hver især kan bidrage med i studiet af samarbejde og offentlig innovation. Introduktionen af relevante metoder har på samme måde opmærksomheden rettet mod styrker og svagheder ved de forskellige metoder, og rejser desuden spørgsmålet om, hvordan vi kommer videre fra enkeltstående casestudier, som eksemplificerer og illustrerer centrale pointer i en bestemt innovationsproces, til mere generaliserbare konklusioner og indsigter.

Før vi går i gang med præsentationen af teori og metode vil vi først give en kort videnskabsteoretisk redegørelse for, hvordan teori og metode anvendes i de empiriske studier, som er bogens omdrejningspunkt.



INNOVATION UD GØR I DAG et vigtigt samfundsmæssigt anliggende for både politikere, virksomhedsledere, medarbejdere og andre, og der diskuteres fra mange forskellige faglige vinkler og interesser. Med denne antologi sættes der fokus på, hvordan erhvervspsykologien bidrager til innovation i offentlige og private virksomheder.

Bogen kommer rundt om følgende aspekter af innovation:

- opbygning af innovationskompetence
- innovation som håndværk
- medarbejderdrevne innovation
- innovation på tværs af organisatoriske skel
- ledelse via motiverende strukturer
- udvikling af nye interaktionsformer
- psykologiske aspekter af idégenerering
- innovation som regressivt gruppefænomen
- innovation og personlig udvikling
- genealogi som procesværktøj
- performativ, innovativ rådgivning

Alle bogens kapitler har psykologer som forfattere, hvoraf mange har omfattende erfaring som både forskere og som konsulenter. Tilsammen præsenterer de et bredt udvalg af cases og psykologisk teori. Gennem eksempler fra egen praksis og diskussioner med afsæt i den nyeste viden om innovation viser de, hvordan erhvervspsykologien kan bidrage til at få stillet de relevante spørgsmål og sørge for fokus og retning i bestrebelseerne på at skabe et mere innovativt samfund.

Bogen henvender sig til alle, der interesserer sig for innovation i organisations- og arbejdslivet.

WWW.DPF.DK



9 788777 067433

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

MADS BENDIXEN

NIELS CHRISTIAN MOSSFELDT NICKELSEN (RED.)

# INNOVATIONSPSYKOLOGI

En antologi om erhvervspsykologiens  
bidrag til innovation

KAPITEL 2



## KAPITEL 2

# INNOVATION SOM HÅNDVÆRK ELLER HÅNDGREB

Af Charlotte Wegener & Lene Tanggaard

»En komiker gør morsomme ting.  
En stor komiker gør ting morsomme.«

BUSTER KEATON

## INDLEDNING

Der pågår i disse år et intensivt arbejde med at oversætte og operationalisere innovationsbegrebet i en offentlig kontekst. Dette kapitel er baseret på en aktuel empirisk og psykologisk funderet undersøgelse af disse bestræbelser i et tværorganisatorisk felt bestående af en social- og sundhedsskole, en række praktikvirksomheder (plejecentre) og tre kommunale forvaltninger. Kapitlet belyser således innovationsbegrebet inden for to centrale værdsområder, nemlig erhvervsuddannelse og ældrepleje. Kapitlet udvikler på basis af undersøgelsen en skelnen mellem innovation som håndværk eller håndgreb. Den væsentligste pointe med denne skelnen er, at håndgreb forstået som metoder og ledelseskoncepter ikke er nok. Reel innovation fordrer håndværk, der integrerer innovation i den offentlige konteksts kerneydelser. I det følgende aktualiserer vi kort innovationens hvordan, hvad og hvorfor, derefter forankres kapitlet i den psykologiske kreativitetslitteratur, og den empiriske undersøgelse udfoldes herefter.

## DET NYE, DET NYTTIGE OG DET NYTTIGGJORTE

Innovation præsenteres i flere sammenhænge som en tredelt proces med det populære slagord: „nyt, nyttigt og nyttiggjort“, og i forskning og debat om offentlig innovation kan man iagttage, at alle tre elementer aktuelt er til diskussion.

Første led kan siges at omhandle, hvordan det nye opstår; innovationens *hvordan*. Her betoner forskningen potentiallet i en demokratisk forståelse af innovation gennem et fokus på talentfulde praksisfællesskaber (Tangaard, 2008), medarbejder- og brugerdriven innovation (Kristensen & Vøxted, 2009) og samarbejdsdriven innovation på tværs af offentlige velfærdsområder og mellem offentlige og private parter (Sørensen & Torfing, 2010).

Andet led kan siges at omhandle indholdet, innovationens *hvad*. Innovationsbegrebet har her flyttet sig fra overvejende at dreje sig om produktudvikling i den private sektor til også at handle om kompetence- og organisationsudvikling i den offentlige sektor og eksempelvis forskellige former for social innovation i nonprofitorganisationer (Kristensen & Vøxted, 2011).

Det tredje led kan siges at omhandle målet eller effekten, innovationens *hvorfor*. I præsentationer af innovationsbegrebets historik henvises ofte til økonomen Joseph Schumpeter, og selvom en ensidig økonomisk oprindelse er blevet tilbagevist (Godin 2008), er et gennemgående element i de mange definitioner af innovation, at det nye skal tilføre økonomisk værdi. Men værdi defineres med stor variation, og inden for eksempelvis uddannelsesforskning værdisættes innovation som en kompetence, der kan bidrage til at skabe en bedre verden (Darsø, 2011).

I psykologien har der hidtil ikke været en egentlig forskning i innovation, selvom det i litteraturen er muligt at finde innovation beskrevet som psykologiske processer, der faciliterer ønskede forandringer på såvel individ-, gruppe- som organisationsniveau (Rank, Pace & Frese, 2004). Psykologer har fortrinsvis forsket i kreativitet som individuel kognitiv færdighed. Dog anerkender innovationsforskere i stigende grad, at menneskers muligheder for at udfolde sig kreativt er nødvendigt for at skabe innovative organisationer, og psykologien sættes derfor også i spil i innovationsforskningen (Vilje, 2011). Kreativitet og menneskers evne til at bruge fantasi til at udvikle nye produkter, ny teknologi, nye svar og løsninger bliver med andre ord set som uomgængeligt for vækst i en stadig mere åben og globaliseret verdensøkonomi (Peters, 2010). Førende forskning har løstrevet kreativitet fra kunst og kultur og på overbevisende facon argumenteret for, at kreativitet er økonomisk værdifuld, at kreativitet kan læres og trænes, og at processen ikke gemmer sig i den individuelle bevidsthed, men tværtimod

er observerbar og kollektiv (Craft, 2005; Glăveanu, 2010, 2011; McWilliam, 2011). Med Csikszentmihalyis ord, så er kreativitet „ikke længere en luksus for de få, men en nødvendighed for alle“ (2006, s. xviii). Ifølge McWilliam (2011) er der således globalt på arbejdsmarkedet en stigende tendens til at værdsætte kreative og relationelle kapaciteter mere end snævre instrumentelle færdigheder og konkrete innovative produkter. „Det drejer sig først og fremmest om mennesker,“ som det pointeres i Forsknings- og Innovationsstyrelsens publikation om strategi for offentlig innovation (2008, s. 11). Psykologien bliver derfor på flere måder en interessant aktør i et ellers udpræget managementorienteret felt, hvor innovation i den oprindelige økonomiske forståelse henviser til, at idéer bliver forretningsgjort.

## TEORETISK INSPIRATION

Kreativitet og innovation er på ingen måde klart definerede begreber. Der eksisterer et hav af teoretiske tilgange og metodologiske fremgangsmåder i litteraturen, hvilket på den ene side kan afspejle, at fænomenerne rent faktisk vanskeligt lader sig afgrænse, eller på den anden side at feltet endnu er relativt ungt. Inden for diskursteori henviser begrebet „flydende betegner“ til et element, hvis betydning er ubestemt og derfor åbent for meningsstilling og fortolkning (Laclau, 2005), og innovationsbegrebet kan netop forstås som en flydende betegnelse, som flere diskurser kæmper om at indholdsbestemme.

I 1991 undersøgte Wehner, Csikszentmihalyi og Magyari-Beck de gennemgående temaer i mere end 100 doktorafhandlinger om kreativitet og innovation. De konkluderede blandt andet, at den psykologiske litteratur ofte henviser til kreativitetsbegrebet, mens den mere managementorienterede litteratur typisk anvender begrebet innovation. Samtidig skriver de, at der på tværs af de enkelte tilgange findes en del fællestræk begrebsdistinktioner til trods. Inden for uddannelsesforskningen foreslår et litteraturreview af innovation og kreativitet i EU en distinktion mellem kreativ læring og innovativ undervisning, og det konstateres, at innovative lærere er en forudsætning for, at eleverne kan udvikle deres kreativitet (Ferrari, Cachia og Punie, 2009), en distinktion, der også er understøttet empirisk af blandt andet Tangaard (2011). Den nyere kreativitetsforskning er generelt set blevet opmærksom på den sociale kontekst omkring kreativitet. Såle-



des har det konkrete domæne og den historiske tidsperiodes begreber om værdi betydning for, hvorvidt det nye anerkendes som værdifuldt og dermed som kreativitet, der potentielt kan blive til innovation. Mens Wehner og kollegaer i 1991 konstaterede, at den psykologiske kreativitetsforskning i udpræget grad er individorienteret, så viser Kahl, Hermes da Fonseca og Witte i et identisk oversigtsstudium fra 2009, at der i nyere afhandlinger er mere fokus på kreativitet i grupper end den hidtidige mere individorienterede tilgang. Csikszentmihalyi konkluderer ligeledes i 1999, at det er nødvendigt at forstå de sociale betingelser, der har indflydelse på kreativitet såsom økonomiske ressourcer, kontakt med andre kulturer, magt og koncentration af kapital.

Kreativitet er således i psykologien på vej til at blive forstået som et socialt indlejret fænomen. I den henseende har især Teresa M. Amabiles socialpsykologiske forskning i motivation og sociale betingelser for kreativitet haft voldsom stor betydning. I den internationale kreativitetspsykologi er det dog især Mark Runco's *The Creativity Research Handbook* fra 1997 og Robert Sternbergs *Handbook of Creativity* fra 1999, der markerer de dominerende positioner i feltet. Her beskrives det, at psykologisk kreativitetsforskning for alvor sættes på dagsordenen med Guilford i 1950, og at den tidlige forskning koncentrerer sig om at identificere komponenter i den divergente (skæve og anderledes) tænkning hos individet. I den henseende ligner den psykologiske kreativitetsforskning tidligere forskning i fantasi og genialitet. I den nyeste forskning er man tværtimod mere optaget af de praktiske forhold, der rent faktisk gør kreativitet og innovation muligt, og ikke mindst af de forskelle på kreative praksisser, der kan være i forskellige sociale felter og kulturer (Mumford, 2003).

Det er i lyset af denne tendens, at dette kapitels interesse for innovationsbegrebet i den offentlige sektor må forstås. Således er vores skelnen mellem innovation som håndgrib og innovation som håndværk udsprunget af de empiriske analyser, men også af en interesse for at forstå, hvordan innovation rent faktisk kan rodfæste sig i en organisatorisk kontekst og blive til egentlig praksisforandring. Hvor divergent tænkning forstået som individets tænkstrategier sandsynligvis kan trænes på innovationskurser, og hvor innovation forstået som dagsdødenssættende i en global vidensøkonomi med en vis ret henholder sig til ledelse og taler til ledere, så er innovation forstået som kreative forandringer i konkret praksis i langt højere

grad at forstå som et håndværk, der vanskeligt lader sig afkode på kurser, løst koblet til konkret indhold og egentlige betingelser for forandringer i praksis. Hermed lægger vi os i forlængelse af den nyere psykologiske kreativitetsforsknings optagethed af kreativitet i grupper (Mumford, 2003) og bevægelsen fra „jeg-kreativitet“ til „vi-kreativitet“ (Glăveanu, 2010). I dette kapitel ønsker vi dog at gå et skridt videre ved netop at skelne mellem innovation som håndgrib og innovation som håndværk, hvor interessen ikke blot samler sig om kreativitet som et kollektivt fænomen, men også om de reelle betingelser for, at innovation så at sige rodfæster sig som forandringer i konkrete sociale praksisser.

### Den besværlige innovation

Hvorfor er det vigtigt at interessere sig for de reelle betingelser for innovation i praksis? En vigtig erkendelse er først og fremmest, at forskning i innovation i overvejende grad har beskæftiget sig med det nye og mindre med det, der må vige pladsen for det nye. Innovation indebærer også at miste eller forlade noget og er som sådan forbundet med oplevelser af tab. Innovationsprocesser har som oftest som implicit forudsætning, at det eksisterende ikke er godt (nok), men der bruges sjældent tid på eksplicit at forholde sig til, hvad der er bevaringsværdigt, hvad der skal erstattes og eventuelle interesseudsættninger i den henseende. Resultatet kan derfor blive en akkumulering af nyt (Bilton, 2007), hvilket i særlig grad er et problem i offentlige organisationer, fordi man typisk ikke afslutter innovationer formelt som i private virksomheder, men blot tilføjer nye lag af initiativer (Hartley, 2005). En anden tendens ses i form af, at øget pres på at skabe resultater fører til en kritikløs forkastelse af viden og erfaring. Sennett fremfører således den påstand, at dette pres „forstærker organisationens tendens til at afskrive opnåede resultater som vurderingsgrundlag og i stedet vende blikket mod fremtiden“ (Sennett, 2007, s. 107). Den implicitte forudsætning, at nyt er godt, slår også igennem i forskningen, hvilket sociologen Everett Rogers allerede i 1971 identificerede som „pro-innovation bias“. Begrebet henviser til, at forskere overser vigtig viden om, hvordan innovation udbredes og implementeres, fordi de er forudindtaget positive over for innovation og derfor overvejende interesserer sig (retrospektivt) for såkaldt vellykkede innovationsprocesser (Rogers, 2003). Både



Hartley og Rogers anbefaler således også, at der forskes mere i mislykkede innovationsprocesser.

I det følgende præciserer vi kort studiets metoder og fremgangsmåder, og herefter introduceres kapitlets empiriske temaer efterfulgt af en diskussion, nogle bud på praktiske anbefalinger og en konklusion.

## EMPIRISK FELT: ORGANISATORISKE GRÆNSEKRYDSNINGER

Det empiriske materiale består af et etnografisk felstudie af tværorganisatorisk samarbejde mellem en social- og sundhedsskole, en række praktikvirkomheder (plejacentre) og tre kommunale forvaltninger. Der er gennemført 16 semistrukturerede interview af en times varighed samt observationer over en periode på et halvt år. Interviewpersonerne er undervisere, praktikvejledere, konsulenter og ledere på en social- og sundhedsskole, plejacentre og i tre kommunale forvaltninger samt konsulenter i POA, KL og Undervisningsministeriet. Observationerne foregik ved sam- arbejdsmøder, uformelle besøg og kaffepauser, vejledning og undervisning af elever samt forskellige kursusaktiviteter.

Interviewpersonerne og de observerede aktiviteter blev udvalgt ud fra en teoretisk informeret forventning om, at organisatoriske grænsekrydsninger mellem uddannelsesinstitutioner og arbejdspladser rummer potentielle for innovation (Tuomi-Gröhn & Engeström, 2003). Interviewpersonerne er derfor udvalgt, fordi de i særlig grad er beskæftiget med opgaver, der peger ud over deres egen organisation i form af at skabe sammenhæng mellem skole og praksis gennem undervisning, vejledning og efteruddannelse, udvikle uddannelsernes indhold eller udvikle de organisatoriske, økonomiske og lovgivningsmæssige rammer for arbejde og uddannelse inden for ældreplejen.

Interviewguiden rummer flere temaer om tværorganisatorisk samarbejde, hvoraf vi i denne sammenhæng fokuserer på temaet innovation. I alle interview stilles spørgsmålene om innovation til sidst for at give mulighed for, at begrebet spontant tematiseres af interviewpersonerne. Det gør det ikke i nogen af interviewene, til trods for at alle i forvejen har fået information om, at interviewets kontekst er et projekt med titlen „Innovativt skole-praktik samarbejde“. I observationerne dukker begrebet

spontant op én gang i løbet af det halve år, feltarbejdet strækker sig over. Det er på et kursus for praktikvejledere, hvor en kursist giver udtryk for, at man inden for plejesektoren bør begynde at bruge innovationsbegrebet aktivt, fordi det vil højne fagets status. At innovation som spontan diskurs er fraværende i materialet, indikerer ikke, at der ikke foregår innovation, heller ikke at innovationsbegrebet ikke bruges i det observerede felt. Der er således mange erfaringer med og holdninger til innovationsbegrebet, men disse artikuleres først, da intervieweren spørger eksplicit til det. Fraværet af spontane udsagn om innovation kan således indikere, at begrebet kommer „udefra“, hvilket vi vil tematisere i analysen. Interviewene fokuserer dels på diskurs, og der spørges til, om interviewpersonen oplever, at der tales om innovation på arbejdspladsen, i hvilke sammenhænge, og hvem der bruger begrebet. Dels fokuseres på erfaring, og der spørges til, om interviewpersonen har deltaget i innovative tiltag eller kan pege på områder, hvor der er foregået innovation. Endelig fokuseres på meningskabelse, og der spørges til, hvad innovation betyder i interviewpersonens forståelse, om det opleves som et relevant begreb og hvorfor. Vi ser således vores informanter som aktive medskabere af innovationsdiskurser, og hensigten har været at generere et rigt materiale, der fortæller om mangfoldigheden og variationen i de diskurser, der gøres brug af i feltet (Tinggaard, 2010).

## METODE: GROUNDED THEORY

Som analysestrategi har vi brugt en grounded theory-tilgang. Grounded theory blev præsenteret første gang i 1967 af Glaser og Strauss i bogen *The Discovery of Grounded Theory*. Bogen leverer en metodologi til, hvordan man kan udvikle teori, der er „grounded“ i systematisk indsamlet og analyseret data (Willig, 2001). Med en grounded theory-tilgang er man interesseret i mønstre, processer og interaktion og således mindre fokuseret på det enkelte individ. I den følgende analyse gør vi således heller ikke meget ud af at præsentere informanterne, da vi er optaget af det social- og sundhedsfaglige domæne som et praksisfelt og ikke af de enkelte individers uddannelsesbaggrund eller subjektive præferencer. I udgangspunktet blev grounded theory udviklet som en sociologisk metode, men den er senere blevet indarbejdet i forskning inden for bl.a. psykologi, etnografi, uddannelsesforskning og i de senere år også organisationsstudier. Groun-



ded theory fremhæves som en værdifuld metode til psykologiske studier, fordi den er velegnet til at studere det sociale liv og nemt kan kobles med fx etnografiske og diskursive analyser (Charmaz & Henwood, 2008). Metoden er således et oplagt valg til en undersøgelse af innovationsdiskurser i et konkret empirisk felt fra en psykologisk vinkel. I grounded theory opstår teorien undervejs i forskningsprocessen som et produkt af en kontinuerlig vekselvirkning mellem dataindsamling og analyse (Goulding, 2002). En teori er ifølge grounded theory altid provisorisk, den kan blive forældet eller behøve videreudvikling. Ligeledes har problemer ofte mange facetter, hvilket lægger op til, at flere forskellige fortolkninger og perspektiver kan være relevante. Viden er således bundet til en bestemt kontekst, ligesom den er bundet i tid. Eksisterende teori er et vigtigt element, som bidrager til at gøre forskeren følsom over for mønstre og kategorier i materialet. Men eksisterende teori og forskerens viden om forskningsfeltet skal anvendes som informanter, ligesom informanterne i feltet. I overensstemmelse med denne strategi er vores datagenerering, analyse og teoriudvikling foregået i en stadig vekselvirkning mellem teoretiske studier af innovation og kreativitet og empirisk funderede analyser. En anden central vekselvirkning i grounded theory udspiller sig mellem systematiske kodninger og kreative bearbejdnings af materialet. I nærværende analyse er materialet kodet ud fra, hvilket indhold innovation forbindes med, og hvilke følelser og handlinger der artikuleres i forbindelse med begrebet. Den intuitive, kreative analyseproces er især foregået i form af memoer (Lempert, 2007; Richardson & St. Pierre, 1998). Memoer er en fri skriveproces med udgangspunkt i et særlig intenst sted i materialet, en metafor eller et teoretisk begreb. Disse vekselvirkninger mellem teori og empiri og mellem styret systematik og fri association som analysestrategi synes særlig velegnet til at undersøge netop innovationsbegrebet, idet analysen selv bliver et udkast til en innovationsproces, der gennem nye koblinger og eksperimenter med etablerede forestillinger åbner mulighed for et innovativt resultat.

En grounded theory-tilgang er således velegnet, når man er interesseret i, hvordan et begreb som innovation udfolder sig i en konkret, situationeret praksis og ønsker at undersøge, hvordan mening skabes og handlinger udfolder sig i samspil med dette begreb. Fokus for nærværende analyse har således ikke været at stille empirien op imod etablerede definitioner af innovation eller at vurdere aktiviteter som mere eller mindre innovative,

men at undersøge innovationsbegrebets betydning i et konkret empirisk felt, som det kommer til udtryk i aktørernes egne udsagn.

Den indledende analyse foregik, som grounded theory foreskriver, ved en åben kodning af materialet, hvor den del af data, der omhandler innovation, blev kategoriseret. Her viste sig en række temaer, som dels var indholdsbestemmelser, dels metodiske refleksioner og følelsesladede udsagn og holdningstilkendigelser. Vi kategoriserede temaerne med begreberne *håndgreb* og *håndværk* med inspiration fra bl.a. Richard Sennetts analyser af håndværket som et bærende element for udvikling, kreativitet og innovation (Sennett, 2009). Den videre analyse og vores bud på en model for offentlig innovation er skabt gennem memoskrivninger, flere kodninger af empirien samt yderligere litteraturstudier.

## RESULTATER: KOBLINGER OG DEKOBLINGER

Empirien peger på, at et centralt kendetegn ved innovation som håndgreb er forskellige former for dekoblinger, ligesom vi tilsvarende kan iagttage, at innovation som håndværk overvejende er kendetegnet ved forskellige former for koblinger. Koblinger og dekoblinger som analytiske begreber er tidligere anvendt som beskrivelse af erhvervsskoleelevers læring i krydsfeltet mellem skole og praktik i løbet af deres uddannelsesforløb (Tanggaard, 2004). Vi bruger her begreberne til det, vi har valgt at kategorisere som fysiske, faglige, sociale og funktionelle sammenhænge og adskillelser, som vi kan iagttage i vores materiale:

	KOBLINGER – HÅNDVÆRK	DEKOBLINGER – HÅNDGREB
Fysiske	Innovation foregår i hverdagens opgaveløsning	Innovation foregår på kurser eller temadage
Faglige	Innovation er orienteret mod konkrete faglige mål	Innovation fokuserer på metode og teknikker
Sociale	Hele personalegrupper eller grupper af interessenter involveres i innovation	Ledere eller dem, der kan tænke anderledes, involveres i innovation
Funktionelle	Innovativtænkning og handling sætter sig igennem som aktuelle forandringer	Innovativtænkning skaber potentiale for forandringer



Innovationsbegrebet har således både en håndgrebsdimension karakteriseret ved en række dekoblinger og en håndværksdimension karakteriseret ved en række koblinger. Håndgrebsdimensionen kan bidrage til at se sin praksis fra en ny vinkel, når man tager væk fra hverdagen på kurser eller temadage, lærer nye teknikker, får nye idéer og etablerer nye samarbejdsformer og -relationer. Når udvalgte medarbejdergrupper involveres, sikres en høj grad af motivation, men risikoen er, at det nye ikke integreres i den daglige opgaveløsning, at det er svært at sælge idéen til dem, der ikke deltog, eller at det kan være svært at omsætte idéerne og reelt ændre praksis, når man kommer tilbage til hverdagen. Håndværksdimensionens kvaliteter er netop forankringen i praksis, hvor idéen og handlingen er integreret, men risikoen er, at det nye ikke opstår uden håndgreb, som kan bryde rutiner og tankemønstre, eller at mængden af de involverede fører til en tilsvarende mængde af forskelligartede idéer, at det ikke munder ud i fælles indsats og fælles bestræbelser på implementering.

I det følgende vil vi illustrere innovationsbegrebets to dimensioner gennem analyse af informanternes udsagn. Først trækker vi en række eksempler frem, hvor interviewpersonernes udsagn kan kategoriseres som håndgreb, og derefter en række eksempler, der kan kategoriseres som håndværk. I den efterfølgende diskussion vil vi undersøge betydningen af værdier og etik og komme med et bud på en model for offentlig innovation, som integrerer håndgreb, håndværk og etik.

## INNOVATION SOM LEGITIMERINGSGREB

Innovationsbegrebet kan bruges til at legitimere eksisterende praksis. Hvordan det konkret kan foregå, er følgende udtalelse fra en leder på et plejecenter et eksempel på:

I: „Nu snakker vi om det her ord, innovation. Er det et ord, du støder på? Hvad betyder det i din verden?“

Hanne: „Innovation for mig betyder, at der skal ske noget fornyelse. Af en eller anden art. Og det er selvfølgelig også en fornyelse, at vi skal til at have aktivitet indplaceret i beboernes og personalets hverdag. Det skal helst komme flydende. I dag skal der være noget sang

og musik. Det er jo fint. Men aktivitet kan også være at sidde og se en dvd, det kan være at læse avisen, det kan være aktivitet, bare det at få tøj på. Så det er sådan noget med: Hvad er det lige. Så det er nytænkning, ikke også?“

Lederen fortæller videre, at hun har måttet sige deres aktivitetsmedarbejder op, og ressourcerne til aktiviteter med beboerne er således reduceret. Men beboerne har stadig krav på aktivering, og lederen skal så have „omvendt personalet til, at aktiviteter er mange ting“, som hun senere i interviewet formulerer det. Lederens form for nytænkning i dette tilfælde består i at udvide aktivitetsbegrebet, så de daglige plejeopgaver anskues som aktiviteter. Tænkningen kan her ses som en forudsætning for ændret praksis, i form af at plejepersonalet skal etablere en mere rehabiliterende tilgang til plejeopgaverne.

Det følgende udsagn viser, hvordan man formelt kan leve op til ny lovgivning uden at binde ressourcer i en ny praksis. En underviser fortæller, at hun efter interviewet skal ind til et hold elever og præsentere udbuddet af valgfag, og at det nu er et krav, at skolen skal udbyde et valgfag med titlen „Innovation og iværksætteri“:

I: „Ja, okay? Hvem skal undervise i det?“

Jytte: „Altså vi har ikke lige 'Innovation og iværksætteri', hvis der er nogen, der vil have det. Men så henviser vi til Handelsskolen. Der er ikke nogen, der vælger det, men vi skal udbyde det.“

Udtalelsen kan tolkes som udtryk for både fysisk og faglig dekobling. Social- og sundhedsselever kan lære innovation på Handelsskolen. Eleverne efterspørger ikke valgfaget, men skolen lever op til lovkraft om at udbyde valgfaget ved at henvise til en aftale med Handelsskolen. Ligesom i udtalelserne om, hvad der kan gælde for en „aktivitet“, hvor en aktivitet for en beboer på et plejecenter kan være at komme i tøjet, gøres her brug af et retorisk greb for at håndtere udefrakommende krav om innovation, som ikke umiddelbart synes forenelige med begrænsede ressourcer. En kreativ løsning på konflikten kan således være et legitimeringsgreb, med det re-



sultat, at arbejdspladsens ressourcer reserveres til mere presserende eller attraktive forandringer.

## INNOVATION SOM METODISK GREB

Flere af de interviewede er optaget af innovation som en metode til at se tingene i nye perspektiver: „Ryste posen“, „se tingene udefra“ og „metaplan“ bliver brugt som billeder på en innovativ proces. Innovation som metode henviser til konkrete aktiviteter, interviewpersonerne har deltaget i, såvel som til forestillinger om, hvordan man er innovativ. En underviser vil gerne bruge en bestemt innovationsmetode i sin undervisning, fordi hun oplever, at metoden har et dannelsesaspekt:

I: „Og der kan innovation godt bruges i den sammenhæng, tænker du?“

Anna: „Det tror jeg på, det kan. Men jeg har jo ingen erfaring med det. Men jeg har en klar oplevelse af, at det kan det.“

I: „Ja. Jeg tror, du har sagt det. Men vil du ikke lige prøve at sige, hvordan du tænker, det hænger sammen?“

Anna: „Jeg tænker jo, ved at eleverne får større øvelse, får større oplevelser med, hvad de kan bruge metoden til. Tage udgangspunkt i et eller andet, du synes ikke er tilfredsstillende, og så bruge det til at gå igennem innovationens faser. Så tror jeg på, at de vil kunne få en metode med sig, de vil kunne omsætte, hvad enten de står i et plejecenter med et eller andet, personalegruppen ikke er tilfreds med og gerne vil løse. Eller det handler om et eller andet i deres eget liv.“

Underviseren argumenterer for, at den innovative metode kan bruges som et redskab til empowerment. Når eleverne selv er med til at definere indholdet i undervisningen gennem idégenerering, bliver innovationsprocessen frigørende, fordi de derved lærer en generel metode til at reagere på utilfredshed. Her kobles innovation ikke på et konkret indhold, og det er i underviserens øjne netop kvaliteten, fordi hun i stedet for indhold kobler

innovationsbegrebet til sine grundlæggende værdier om at praktisere frigørende pædagogik.

Der er en lang række udsagn i materialet om innovation som metode, og et gennemgående tema er en indholdsmæssig ubestemthed og som nævnt et fokus på innovation som tænkning. Denne forståelse af innovation som primært mentale processer i form af nytænkning kan ses som eksempel på den tidlige psykologiske forsknings kobling mellem kreativitet og *tænkning*, mens den nyere litteratur som nævnt i højere grad fokuserer på de ressourcer og materialer, der gør innovation mulig i praksis. Dekoblinger mellem metode og indhold og mellem tænkning og handling kan forklares med, at innovationsbegrebet opleves som nyt, og at tænkning og metode derfor ses som første fase hen mod konkrete forandringer. Men flere informanter udtrykker også en vis skepsis over for overførselverdien. Denne skepsis kan placeres i et kontinuum fra vag utålmodighed over afvæbnende humor til en klokkeklar dom. I den vage ende fortæller en leder, at hendes område har hyret en konsulent, for at de kunne blive „sporet ind på en innovativ tænkning“. Det har ikke været for at løse nogle konkrete udfordringer, men for at lære metoder til at „tænke på det, man ikke ved“. Hun havde håbet, det blev mere konkret, men der er i hvert fald blevet „sat gang i vores hoveder“, som hun siger:

En anden leder bryder ud i et stort grin, da intervieweren spørger, om hun har konkrete erfaringer med innovation:

Hanne: „Uha, nu skal jeg tænke mig rigtig godt om. For vi har faktisk lige været samlet alle lederne, hvor det hed innovation. Og det var jo overalt – det var inden for it, det var inden for børneområdet, inden for ældreområdet, og det var inden for vejvæsenet. Og så blev man delt op i sådan nogle grupper. Hvad skal der til, for at det her fungerer fx, det kan jo også være innovation: Hvad skal der til, for at det fungerer. Jeg nåede at komme i to eller tre – to tror jeg – runder, som var *helst* uden for mit område i det hele taget. Men bare det at skulle komme med nogle *løsningsforslag* til dem.“

I: „Hvordan virkede det, synes du?“



Hanne: „Det var mægtig sjovt. Mægtig, mægtig spændende, når man sådan lige kom i gang. Første gang så tænkte jeg, det her ... – Vorherre bevares. Jeg kom i it-gruppen. Jeg tænkte mig og så it, altså, hvad i alverden kunne jeg synes, der skulle ske af fornyelse og forbedring inden for it? Men når man så kom i gang og lige fik spørgsmålet at vide, så kom det måske helt af sig selv, hvordan fx kunne der være forbedringer herude med hensyn til it? Hvordan kunne man blive hurtigere til at lære det? Med computere og sådan noget. Vi har jo faktisk kun tre computere til hele afdelingen. Og al vores dokumentation skal foregå på en computer. Hvor man så kunne komme med nogle forslag om, at det kunne være fedt at have en bærbart, man lige kunne tage med sig hen, lige tage med ind ... Men altså, men de tog det med, alle sådan nogle ting. Alt blev skrevet ned, og jeg tror også, det blev lagt på vores intranet.“

Den medarbejderdrevene innovation består her af idégenerering. Prioritering og vurdering af idéernes kvalitet ligger i en efterfølgende fase, som hun ikke involveres i. Metodikken bygger på den antagelse, at „du er blind i dit eget område“, som en anden interviewperson udtrykker det. Samtidig forbliver idéerne, som lederen har været med til at producere på innovationsdagen, på et meget konkret problemløsende niveau: en bærbart computer eller et par computere mere på deltagerens egen arbejdsplads. Så spørgsmålet er, om der er kommet innovative idéer ud af processen? En anden fælder sin utvetydige dom over en innovationsproces, hun har været med til at gennemføre:

„Det var virkelig amatøragtigt. Det siger jeg dig. Vi sagde simpelt-hen bare: Hvor kan vi finde nogle medarbejdere, som kan noget, tænke anderledes? Hvem er det, der altid kommer med nogle anderledes ting? Og så samlede vi dem og satte dem bare til sådan at tænke på: Hvad er det egentlig, hvad kunne forenkle vores arbejds-gange? Og så skød de jo ellers fra hofte, og der var rigtig, rigtig, rigtig mange ting. Men hvordan er det, du behandler alting, ikke? Og jeg tror ikke, der kom nogen som helst ting ud af det, som var nyt.“

Udsagnene eksemplificerer både fysisk, faglig, social og funktionel dekolle-ling: Medarbejdere, der vurderes at besidde evnen til at „tænke anderle-des“, inviteres til en innovationsproces, men den meget åbne problemfor-mulering er sandsynligvis en af årsagerne til, at udbyttet trods kvantitativ succes ikke vurderes som en kvalitativ succes.

## INNOVATION SOM MAGTGREB

At være den, der er berørt af innovationskrav, afstedkommer forskellige oplevelser af magt og afmagt og forskellige strategier til at håndtere dette. En medarbejder siger om besparelser:

„Og det skal vi så finde nye måder at gøre på, fordi det er trenden. Selvfølgelig er der også – vi skal lave noget mindre. Men hvis ikke vi når det, vi skal, så kan vi egentlig vende den indad og sige: Jeg er nok ikke særlig innovativ, for jeg har ikke fundet den rigtige me-tode til at gøre det mere effektivt.“

Hun udtrykker i dette uddrag potentielle afmagtsfølelser og oplevelser af ikke at slå til. Men interviewpersonerne viser sig alle som fightere med styrken til at generobre magten. De kan måske nok have oplevelsen af at blive løbet over ende eller en snert af frustration, men de er alle snart på banen igen som aktive og kreative medskabere af innovationsdiskursen. Ironi og latter er kraftfulde elementer, ligesom interviewpersonerne er fag-ligt selvbevidste og argumenterer med udgangspunkt i deres erfaringer og engagement. Længere inde i interviewet siger den samme medarbejder:

„Jeg kan godt sige innovativ. Jeg siger det tit: Jeg arbejder innovativt og evidensorienteret i den lærende organisation. Siger jeg. Og så griner de. Jeg gør jo også grin med det. Mit næste innovative træk, det består i, at jeg vil foreslå, at vi får et pudrum med sækkestole, hvor vi kan sidde med vores bærbare computere. Så synes jeg, man er innovativ. Jeg mener det helt alvorligt, ja, det vil jeg. Og så er der nogen, der siger, at det kan vi jo ikke have. Det er jo en arbejds-plads. Ja, netop, siger jeg. Jeg er jo ansat til at tænke innovativt, og det kan jeg jo ikke gøre siddende ved et firkantet skrivebord.“



Først punkterer hun magten ved at indskrive innovation i en historik af (tomme) slagord som „evidens“ og „den lærende organisation“, og dernæst generobrer hun den ved at bruge det som argument for et puderum. Innovationsdiskursen fremstilles på denne måde som et (magt)spil, hvor man positionerer sig gennem sit „næste innovative træk“. Om hun rent faktisk ønsker sig dette puderum, er ikke til at afgøre, men effekten af hendes krav er som ønsket; hun afsiører innovationsdiskursen som dobbeltmoralisk. Hun forventes at være innovativ, men en ændring af de fysiske rammer i form af uformelle møbler afvises som upassende på en arbejdsplads.

Humoren kan også være i form af afværgende grin, som når en medarbejder konsekvent afviser innovation som et uforståeligt fremmedord:

„Jeg synes, det er så svært, det der fremmedord. Jeg ved ikke helt, hvad definitionen er på det. Er det sådan noget nytænkning eller ...? (griner). Når jeg spørger på den måde, så er det også, fordi jeg synes, det er blevet sådan en floskel. Det er sådan lidt bingo – fine ord, man kan sidde og sige. Jeg er bare mere vant til udvikling. Jeg har altid tænkt udvikling. Innovation, det er blevet sådan et lidt smart modeord, som jeg ikke helt ved, hvad dækker. Men udvikling, det ved jeg sådan, hvad er.“

Umiddelbart positionerer interviewpersonen sig som ydmyg og usikker på, hvordan innovation skal defineres. Men det viser sig hurtigt at dække over en bevidst strategi om ikke at lade sig dupere af „fine ord, man kan sidde og sige“, dvs. en retorik, der er dekoblet handling og står i modsætning til „udvikling“, som hun kender betydningen af og forbinder med ændret praksis.

## INNOVATION SOM BESPARELSESGREB

Innovation er tæt koblet til økonomiske stramninger i informanternes udsagn. Således er der mange eksempler på funktionelle koblinger mellem handling og tænkning, men netop med handlingen først i form af økonomiske begrænsninger og den innovative tænkning som forsøg på at svare på de udfordringer, besparelserne afstedkommer. En leder beskriver innovation som „et nødvendigt onde“, og en anden siger:

„Vi sætter os jo aldrig ned og siger: Hvad skal vi finde på af spændende ting? Nej, udvikling starter altid med, at der er et problem, der skal løses. Og problemet er ressourcerne, personalemæssigt har vi så få mennesker, og vores økonomi er mangelendigt. Ja. Så det er egentlig det, der er kickstarteren på det.“

At økonomien nødvendiggør radikale ændringer, som gør innovationsdiskursen aktuel, er alle enige om, og udsagnene er ikke kun beklagende. Fx siger en leder:

„Opsigelsesrunden affødte, at medarbejdere også er blevet nødt til at udvikle deres hjerner, for der skete noget, vi slet ikke troede, skulle ske. Så det var så alvorlig en forstyrrelse, så man tænkte: Når det kan ske, så kan alt sådan set ske. Det, der bliver den gode del på det, det er, så kan man også tænke: Det, jeg ikke kan tænke, det er også muligt. Så jeg synes, det har åbnet op for, at vi har større mulighed for at gøre ting anderledes, fordi medarbejderne, de er altså mere med, end de har været, fordi de tænker: Jamen, hvad ved man?“

Besparelserne beskrives her som en alvorlig forstyrrelse, som har rykket ved grænserne for, hvad man kan forestille sig, og som derfor har givet større forandringsparathed. Udsagnet peger på, at mulighederne for innovation er blevet større, men det åbner også for den tolkning, at forandringsparathed er baseret på angst for næste fyringsrunde. Det er ikke længere en tryk position for en medarbejder at modsætte sig „at gøre ting anderledes“. Innovation forbindes med tænkning, her i form af at medarbejderne har „udviklet deres hjerner“, og defineres således som en åbenhed over for potentielle forandringer. En anden leder fortæller, at hun bruger innovationsbegrebets potentialitet bevidst ved konsekvent at tale om innovation i stedet for forringelser i forbindelse med budgetlægning. Hun oplever, at det løfter energien og får de involverede til at tænke i muligheder frem for begrænsninger.

En leder på et plejecenter udtrykker samme oplevelse af sammenhæng mellem besparelser og innovation, samt igen at innovation først og fremmest er en ændret tænkning.



„Altså de siger jo, at vores standard helst ikke skal falde, når de skræmmer ned. Så er vi jo nødt til at tænke på en anden måde. Og det tror jeg, det er det, de prikker til os lidt: Hvordan kan jeres tanker så være, for at vores standard ikke skal gå ned? Og det kan man jo sige, det er en god refleksion også, til folk: Hvad vi så lige vil? Eller hvad kan vi? Hvad kan vi tilbyde, og hvad kan vi ikke mere? Og hvad kan vi stille af krav til pårørende? Og hvad kan vi stille af krav til hinanden?“

Hun udtrykker her, at besparelseskra­v præsenteres som oplæg til refleksion over kerneydelserne og igangsætter som leder dialogen med medarbejderen, beboerne og de pårørende om, hvordan de skal skabe et acceptabelt niveau inden for de nye økonomiske rammer. Hun mener, det er en god refleksion, og bruger det som anledning til at afstemme forventninger, så krav til medarbejderne er realistiske, og der lægges op til, at de pårørende involveres mere i opgaveløsningen.

I materialet er der én, som ikke er stødt på begrebet innovation før. Da intervieweren spørger en social- og sundhedshjælper, om de snakker om innovation på hendes arbejdsplads, beder hun om at få det oversat. Intervieweren foreslår, at det kan oversættes til forandring, og får følgende svar:

„Man vænner sig jo løbende til, at tingene bliver lavet om, ikke også? Fordi alting bliver lavet om, og vi skal hele tiden tænke anderledes. Det, jeg tænker mest, det er sådan: Hold da op. Med besparelser og sådan noget. Nu kan det være, de måske lige pludselig går ind og siger: Okay, dem, der har været her længe, de får godt nok en løn, der er lidt højere, end hvis det er en nyuddannet. Det kan lige pludselig være, at fordi man måske er god og passer sit arbejde, det er slet ikke det, der kommer i højsædet mere. Sådan nogle ting kan jeg gå og være nervøs for.“

Social- og sundhedshjælperen oplever, at det er et grundvilkår hele tiden at skulle „tænke anderledes“. Forandringer forbindes med besparelser, og her oplever hun en angst for, at håndværket – at være dygtig og pligtopfyldende – vil falde i værdi, så hun risikerer at blive fyret.

Hvad er så kendetegnende ved håndværksdimensionen ifølge interviewpersonerne? Det vil vi se på i de følgende analyser.

## INNOVATION SOM TEKNOLOGI OG KOMPETENCEUDVIKLING

Flere forbinder innovation med teknologisk udvikling, og der nævnes både teknologi til personlig pleje, overvågningsudstyr i borgerens hjem, e-læring som velkomne teknologier. Ex siger en leder i hjemmeplejen:

„Jeg tænker, det er vel nok spændende. Og jeg er meget åben over for alting. Nu har vi en giraf lignende størrelse ude ved en borger, der kan overvåge, og man kan kommunikere med den gennem en computer og flytte den lidt rundt og se borgeren, og borgeren kan se os. Og bare prøve af: Er det en tanke? Samtidig med at det strider mig helt vildt meget imod, at man skal kunne overvåge folk. Men jeg prøver at lade være at lade mig begrænse og sige: Jamen det kan da godt være.“

Lederen kobler her sin åbenhed over for ny teknologi med etiske overvejelser. Gennem handling og forsøgsvis ændringer i praksis udfordrer hun sine egne fordomme og værdier i forhold til at kunne overvåge borgerne. Hun balancerer de teknologiske muligheder med en håndværksmæssig forankring, som i dette tilfælde drejer sig om hendes værdier som fagperson og i en større målestok en generel diskussion af det offentlige adgang til borgernes privatliv. Samme type overvejelse findes i vores materiale i forhold til robotteknologi til personlig pleje, hvor afprøvning af de nye teknologier kontinuerligt kobles til faglige og etiske diskussioner om styrker og svagheder og forskellige borgeres præferencer.

Denne type kobling formuleres af en leder, som fortæller om ansættelsen af en velfærdsteknologikon­sulent, som skal involvere sig i implementeringen af ny teknologi i kommunen. „Det er ikke svært at købe isenkramind,“ som hun siger, men udfordringen er at få det anvendt, så medarbejderne oplever det som noget, „der er godt“. Hun forholder sig således til den værdi, som medarbejderne tillægger det nye, og ser det som en forudsætning for vellykket implementering. Det nye skal forankres i medarbej-



andet eksempel er hverdagsrehabilitering, som efter lederens mening er en forandring, der kunne fortjene betegnelsen innovation, fordi det lever op til hans definition af innovation som radikal forandring i tænkning såvel som i handling:

»Hverdagsrehabilitering, det er jo nok sådan noget, der nærmer sig innovation. Bortset fra at det er en gammel, gammel tankegang. Der synes jeg, at man sådan fundamentalt begynder at arbejde på en anden måde. Altså begynder at *især* på en anden måde, når man arbejder med hjemmeplejen. Og det synes jeg, er lidt ... lidt et stort spring.«

Her kobles den ændrede tænkning til en konkret, aktuel ændring, hvor man med hverdagsrehabiliteringsbegrebet som udgangspunkt »fundamentalt begynder at arbejde på en anden måde«. Ændret tænkning og handling kobles, hvilket skaber basis for en radikal innovation af social- og sundhedspersonalets faglighed.

En underviser på social- og sundhedsskolen afviser som udgangspunkt innovationsbegrebet som uforståeligt og irrelevant i en social- og sundhedsfaglig kontekst, og hun taler i stedet om kompetenceudvikling som vejen til et forsvarligt etisk og fagligt fundament. Hun henviser til sager, hvor medierne har afdækket fejl og uetisk behandling af beboere:

Signe: »Der har været nogle situationer med nogle forfærdelige grælle tilfælde med personale, der ikke varetager deres opgave. Og det har kommunerne ikke råd til, hverken etisk eller økonomisk. Det er så vigtigt, at vi uddanner personalet rigtig, rigtig godt, så de kan håndtere sådan nogle ting. Og der tror jeg, at nytænkning og kreativitet og udvikling ... innovation, hvad det nu lige er, at det bliver tænkt ind. (...) En af mine elever har haft fire ugers udlandspraktik, hvor hun oplever, at den samme borger faktisk bliver tabt tre gange ud af liften. Og hvor hun fortæller, at den måde, de taler til de ældre og de handicappede på, den måde ville vi *aldrig* tale til ... Hun sagde: 'Signe, det ville du *aldrig* være gået med til' (griner). Det var sådan noget: 'Hvis du ikke holder op med det, så tager vi klokkesnoren fra dig.' Altså sådan helt forfærdeligt.«

dernes faglighed, dvs. at håndværksdimensionen og etikken tages med i betragtning, for at det nye skal opleves værdifuldt og dermed slå igennem som reel forandret praksis.

Generelt har lederne meget fokus på kompetenceudvikling og organisatoriske tilpasninger, der imødekommer nye faglige krav og økonomiske vilkår. En leder afviser som udgangspunkt innovationsbegrebet med en intensitet, der ikke levner intervieweren mulighed for at fuldføre sine spørgsmål:

I: »Ja. Det der begreb innovation, hvorfor tror du ...?«

Kurt: »Det er et modeord.«

I: »Blevet ...«

Kurt: »Det er et modeord.«

I: »Ja. Hvorfor er det blevet mode lige nu?«

Kurt: »Jamen man snakker meget om det her med velfærdsstatens udfordringer, dobbelte demografudfordringer, dem kender du godt, ikke? For mange borgere og for få hænder og sådan noget. Og så tror jeg, man hører sådan en op af kassen og siger, jamen så må vi innovere os ud af det, altså. Og det kan da også godt være, men ... Og så lige på ældreområdet er der utrolig meget fokus på teknik.«

I: »Mere end du tror ...«

Kurt: »Jamen jeg tror, der er en masse af andet at komme efter.«

Her går lederen i rette med den teknologiske indholdsbestemmelse og ønsker et større fokus på organisatoriske ændringer og kompetenceudvikling, hvilket efter hans mening ikke rummes af innovationsbegrebet. Lederen giver som eksempel, at kommunen har efteruddannet social- og sundhedspersonalet, så de er blevet dygtigere til at håndtere demente borgere, hvilket efter hans skøn betyder en besparelse på flere millioner om året. Et



I: „Så du ser egentlig, at det er de der mellem menneskelige og personlige kompetencer, der kan være med til, at det håndværksmæssige glider nemmere.“

Signe: „Ja, og også helt konkret det faglige, fx at forebygge tryksår. Tryksår kan opstå på to-tre timer og tager måske flere år og koster flere 100.000 kr. ud over den smerte for den, der får et tryksår. Så det er både det helt faglige, så man ikke taber en ud af liften, fordi man ikke ved, at sejlet skal krydses i stedet for at være lige. Men bestemt også det mentale og det mellem menneskelige og det psykiske. Og jeg tror, at rigtig mange sygdomme blandt personalet, altså dels kan det selvfølgelig være, at hvis man ikke ... man får rygskader og sådan noget. Men hvis der er enormt mange sygdomme blandt personalet, det er, når man ikke føler, at man slår til, og man ikke kan løse sine arbejdsopgaver godt nok.“

Hendes krav til fremtidens ældrepleje er forankret i en håndværksmæssig tænkning, og hun nuancerer interviewerens forestilling om, at det håndværksmæssige blot er noget, der skal „glide nemmere“ ved hjælp af personlige kompetencer. Det håndværksmæssige har relevans i sig selv og forbindes direkte med arbejdsmiljø, hvis det faglige fundament er mangelfuldt. Hun kan ikke forbinde sig med innovationsbegrebet, men giver her som eksempel, at det kreative og nytænkende opstår ved, at en elev oplever en anden kultur, som giver anledning til at tematisere både etik og faglighed i undervisningen. Underviseren fremfører ikke dette som et eksempel på innovation, men som en måde at accentuere koblingen mellem håndværk og etik. Et lignende eksempel findes hos en anden underviser, der fortæller eleverne om, hvordan ældreplejen foregik for 100 år siden, og beder eleverne fabulere over, hvordan ældreplejen ser ud om 100 år. Hendes hensigt med dette er at give eleverne en oplevelse af, at den nuværende praksis ikke er naturgiven, og at de selv er medskabere af fremtiden.

## INNOVATION SOM SMÅÆNDRINGER AF PRAKSIS

Ændret praksis kan også være i form af små ændringer i organisering og arbejds gange, der fremmer kvalitet, effektivitet og trivsel. Ligesom det

foregående eksempel forbinder denne social- og sundhedshjælper ikke sin erfaring med innovationsbegrebet, men den udspringer af interviewets tematisering af forandringer. Hun fortæller, at hun og hendes kolleger har set en tv-udsendelse om et plejehjem, der ønskede at løse problemer med stress og højt sygefravær. De fandt med hjælp fra en coach frem til et system, hvor arbejdsdagene blev inddelt i rød, gul og grøn, som betegnedes, hvor meget de realistisk kunne nå med de medarbejdere, der var på arbejde den pågældende dag. På en rød dag var det fx legalt at springe bestemte rengøringsopgaver over:

„Det har vi snakket rigtig meget om. Nu lød det så flot, når det sådan var inddelt, men det synes vi også nogle gange, vi gør, og vi siger: Nu er der sygdom. Det er ligesom blevet lidt legaliseret, at hvis der er mange syge, så hopper vi over rengøringen. Hvor før i tiden – det kan også være, fordi det er et kvindetag, det ved jeg ikke. Der følte vi bare, at vi skulle gøre det, så måtte vi bare løbe stærkere. Og folk blev udbrændt.“

Ændret praksis, som udspringer af hverdagens opgaveløsning og er koblet til værdier og visioner, fremhæves generelt som positive eksempler, omend de som oftest ikke betegnes „innovation“, men benævnes „udvikling“, „nytænkning“ eller „forandring“ af interviewpersonerne. Dog ses en stor variation i begrebsafgrænsningerne. Nogle fremhæver innovationsbegrebets inkrementelle aspekter som det nye, der skaber værdi, netop fordi man går trinvis frem og kan justere i alle faser. I denne forståelse fremhæves innovation som et attraktivt alternativ til norges erfaringer med udviklingsprojekter, der sættes stort op og evalueres retrospektivt. Andre mener, at det kun er radikale forandringer, der fortjener betegnelsen innovation. „Udvikling har vi jo gjort hele tiden, det er de der små skridt, hvor man justerer og prøver til,“ siger en leder. Et eksempel på en sådan udvikling ser vi hos en gruppe undervisere, der afprøver en lidt anderledes form for praktikbesøg, hvor de først overværer eleven udføre sit arbejde på praktikstedet i en halv time og derefter har en samtale med eleven og praktikvejlederen. En af underviserne fortæller:



„Jeg får en hel masse ting serveret på et solvfad. Altså hvordan er det, eleven taler til borgeren, åbner døren, sætter sig på hug for at komme i øjenhøjde med en borger, der sidder i en stol, tager sig tid, af sig selv åbner et vindue og lufter ud, kommenterer, at der er kommet blomster på bordet. Eller hvad det nu er. En hel masse små ting, som man ikke sådan umiddelbart ville tale om. Det vil sige, at jeg får sådan et rigtig godt helhedsbillede af eleven. Hvordan eleven kommunikerer og elevens personlige kompetencer. Jeg ser selvfølgelig også lidt efter noget fagligt, men det er egentlig mest det andet, jeg lægger mærke til. Det samarbejde, der er imellem eleven og borgeren.“

En ændret praksis med at overvære elevens arbejde forud for en evalueringssamtale kobler sig direkte på uddannelsens krav om at kunne kombinere faglige og personlige kompetencer og styrker koblingen mellem skolen og praktikstedet. Samtidig imødekommes de elever, som har svært ved at formulere sig om deres læring. Selvom vi som nævnt i indledningen ikke har til hensigt at vurdere empirien op imod eksisterende definitioner, vil vi alligevel fremhæve dette eksempel på et tiltag, der på innovativ vis kobler indhold og form, håndværk og håndgreb og gennem en lille udvidelse af en eksisterende praksis skaber en ændret praksis, der er i overensstemmelse med domænet værdier og mål.

Vi har nu undersøgt innovationsbegrebets former og indhold, dets *hvordan* og *hvad* gennem kategorierne håndgreb og håndværk. Værdier og etik har spillet en central rolle i en del af eksemplerne, og vi vil nu følge op på kapitlets indledende tematisering af offentlig værdi og fokusere analysen på informanternes udsagn om værdi og værdier. Vi er nået til innovationens *hvorfor*.

## INNOVATION OG KOMPLEKSITET

Et gennemgående svar på formålet med innovation er kompleksitetshåndtering, både når det handler om at undgå stress og om at imødekomme udefrakommende krav i form af lovgivning, besparelser eller mere komplicerede borgerforløb. Men at igangsætte en innovationsproces risikerer blot at bidrage til kompleksiteten. En leder fortæller, hvordan hun havde

uforholdsmæssigt meget arbejde med at håndtere alle idéerne fra en innovationsproces. Hun lægger vægt på, at alle deltagerne fik en tilbagemelding, og fremhæver værdien i, at de følte sig hørt og anerkendt. Men hun fremhæver især sin egen læreproces, som gør, at hun nu arbejder mere struktureret med innovationsprocesser:

„Det skal man lære. Et er, at der kommer så mange idéer, noget andet er, hvordan er det, man systematiserer, hvordan er det, man forkaster en idé, hvad er kriterierne for en god og en dårlig idé. Det er ikke bare lige. Det synes jeg ikke, det er.“

I flere af interviewene tematiseres de kompetencer, som anses for nødvendige for at kunne håndtere kompleksitet, og det er ikke nødvendigvis innovationskompetencer. Selve begrebet kan skabe modstand, som vi har set, og det er flere af lederne opmærksomme på. Fx fortæller en leder på et plejecenter, at hun bevidst ikke bruger innovationsbegrebet over for medarbejderne. Hun har i stedet fokuseret på ganske få faglige begreber og et centralt spørgsmål: „Hvad er værdifuldt for den her borger?“ Hun har arbejdet med de samme begreber og det samme spørgsmål gennem flere år, og hun fortæller, at hun nu begynder at høre personalet tale med de samme begreber i hverdagen, hvilket for hende er et bevis på, at hendes idéer omsættes i den daglige opgaveløsning. Hun oplever, at det centrale for medarbejderne er tryghed, og at dette skabes gennem tydelige rammer og retning. „Det værste er ikke at vide, hvad man skal, og hvor man er på vej hen,“ siger hun, „for så kan de ikke vide, hvornår det er godt nok.“

En leder går et skridt videre og afviser, at alle faggrupper kan eller bør udvikle innovationskompetence:

Jens: „Vi har medarbejdere, som kommer med idéer, men jeg tror ikke, man skal forvente af hjælpergruppen, at det er dem, der skal innovere og udvikle på hjemmeplejen. De skal selvfølgelig komme med idéer, og hvad mener de, ikke fungerer i dagligdagen. Men jeg tror ikke, man skal regne med, at de skal fremtidssikre hjemmeplejen. Det synes jeg ikke, er deres opgave, altså. Det er fint, hvis de kan, men det tror jeg ikke, de kan. Og det ved jeg ikke, om skolen så skal have fokus på. Det ville jeg synes, var spild af tid.“



ved, hvad det betyder, og det er nok et ord, der kan sælge billetter, når man skal have penge til et eller andet, tænker jeg (griner). Men man kunne måske finde et ord, der var lige så godt, som var lige så sigende, og som ikke var så juhu-præget.“

I: „Hvad ligger der i det ord? Hvorfor er det et juhu-ord?“

Inge: „Jeg tror; det er blevet et juhu-ord, fordi innovation, det er sådan: Vi vil alle sammen gerne se ind i fremtiden og krystalkuglen og være med på det. Så jeg tror, det er en måde, man vil sælge noget på.“

I: „Hvad er det, man vil sælge?“

Inge: „Jamen jeg tror, man vil sælge forandring. Ganske simpelt. Det er det samme, man vil sælge.“

I: „Nogle bestemte forandringer?“

Inge: „Altså du kan jo godt lave en besparelse. Vi har jo lige lavet en stor besparelse. Og nu skal vi så være innovative. Det vil sige, nu skal vi finde ud af at lave det for færre ressourcer.“

Her tematiseres innovation som et tilbud, medarbejderne ikke kan afslå. Hvis man ikke vil se ind i fremtiden, så er man ikke „med på det“, dvs. at man er umoderne. Samtidig afvises innovationsbegrebet, som blot er en ny betegnelse for noget gammelt; i dette tilfælde at der nu er færre ressourcer til at løse opgaverne.

Når interviewpersonerne afviser innovation, er et gennemgående argument, at det er domænefremmed og bringer uønskede værdier ind i en offentlig kontekst. Innovationsbegrebet forbindes med produktudvikling og bundlinje: „Det handler mere om penge og et end om mennesker“, som en af interviewpersonerne siger, mens en anden kobler det til New Public Management-tænkning. Hun udtaler, at innovation handler om at gøre det hele til „en stor forretning“ og siger med beklagelse, at det er „forretnings-sproget, som holder sit indtog i plejeverdenen“. Innovationsbegrebet som

I: „Okay. For det kunne være en overvejelse: Skal vi uddanne elever til at være nytænkende? Der er krav om nu, at der skal være et valgfag, der hedder innovation.“

Jens: „Det kan være udmærket, hvis der er nogen, der gerne vil have det. Så kan det jo godt være, man kan få fat i nogen, der sådan kan komme med idéer ... Jeg synes mere, det er omstillingsparathed, de skal uddannes til. Jeg synes mere, man skal uddannes til at være åben over for nye ting.“

Lederens udsagn kan tolkes som en eksklusion af social- og sundhedshjælperne fra udviklingsprocesser, men det kan også ses som udtryk for, at ansvaret for at „fremtidssikre“ ældreplejen ikke bør lægges ud til personalet. Det er ikke deres opgave og dermed ikke deres ansvar. At afstå fra at stille krav om innovation kan forstås som skærmelse af medarbejderne og dermed som kompleksitetsreducerende ledelse. I modsætning til dette står et udsagn fra en konsulent i FOA, som fortæller, at de som fagforbund ønsker, at deres medlemmer i højere grad får adgang til og anerkendes som vigtige medspillere i innovationsprocesser. Social- og sundhedspersonalets adgang til innovation vil i hendes argumentation bidrage til at højne fagets status, fordi det vil gøre op med den nuværende innovationspraksis, som favoriserer medarbejdere med længere uddannelser. Diskussionen af hvem der har eller bør have adgang til innovation, rummer både den dimension, at innovationsprocesser skaber kompleksitet og usikkerhed, og modsat at det netop er gennem fagligheden, innovation opstår og bør anerkendes som værdifuld.

## INNOVATION OG VÆRDIER

En del udsagn handler om innovationsbegrebets eksplicite og implicite værdier. Intervieweren spørger en medarbejder i en kommune, om innovation giver mening i hendes verden:

Inge: „Altså ‘innovativ’, det er vel ... det er vel moderne. Alle vores ledere har været til en dag om innovation. Så nu skal vi også være innovative. Jeg har det sådan, at det er et juhu-ord. Jeg tror godt, jeg



økonomisk diskurs, som en forandring, der skaber værdi, slår her igennem som sin egen modpol. Innovation defineres godt nok med værdimæssige termer, men det er uønskede værdier, og derfor afvises innovationsbegrebet.

Dette forhindrer dog ikke et begær efter at internalisere innovationsbegrebet. En anden siger:

»Sprog er jo magt, og vi har haft mange ord i brug, som vi reelt ikke kendte betydningen af, som vi har hugget fra et andet sted. Innovativt, det tror jeg faktisk, har noget at gøre med design. Har det ikke det? Hvis du går helt tilbage – udviklingen af nye dimsedutter, teknisk og elektronisk og sådan noget, ikke? Produktdesign hedder det vist. Så farer vi over, og så vil vi have det mentalt altså til at fare ind i vores hjerne, så det bliver en mental del.«

Innovation placeres igen som noget mentalt, der foregår „i vores hjerne“ – dekoblet handling. I citatet ligger også en anden mere radikal form for dekobling, nemlig at aktører i det offentlige kobler sig af deres egen kontekst og „farer over“ i et andet domæne. Dermed kommer det ikke kun til at handle om et begreb, der gør sit indtog i et bestemt domæne, men også, som Sennett pointerer, at aktørerne miskrediterer eksisterende værdier i kritikløs fokusering på det nye.

Andre fremhæver begrebets „varegørelse“ og økonomiske konnotationer som en kvalitet. En medarbejder siger, at innovationsbegrebet påvirker holdningen til plejeopgaven, så man kommer til at se det som en vare, der skal leveres. Hvis man tænker på, at man kommer hos borgeren og skal „levere et eller andet“, så er man mere opmærksom på at gøre det på borgerens præmisser, og man tænker, at varen skal leveres, så „borgeren bliver tilfreds“, siger hun. Innovationsbegrebet rummer i hendes forståelse et potentiale for at kvalificere den offentlige service, hvis ældreplejen lader sig inspirere af en konkurrence-tænkning fra det private arbejdsmarked.

At skulle oversætte et domænefremmed begreb opleves af flere som inspirerende. En underviser siger, at det er „den liberale hjernes forsøg på at skabe noget vækst“, men at det sagtens kan bruges „humanistisk“ om dannelse og uddannelse. Men værdien af innovationen kan ligesom være i forbrugersamfundet have en flygtig karakter:

I: »Når du hører ordet innovation, hvor hører du det så henne? Hvem bruger det ord?«

Pia: »Det synes jeg meget, er forretningsverdenen. Det handler mere om penge og it end om mennesker. Det er ikke noget, jeg er fortrolig med. Jeg har hørt ordet utrolig mange gange, og jeg har altid tænkt, jeg forstår det ikke helt.«

I: »Men du har ikke hørt det her på skolen?«

Pia: »Jo, det har jeg også.«

I: »I hvilke sammenhænge?«

Pia: »Projekter (griner).«

I (griner): »Ja, og så griner du?«

Pia: »Fordi jeg er nok stadig ikke fortrolig med det ord. Det er ikke et ord, der har med mit almindelige arbejde at gøre, synes jeg.«

I: »Nøj. Og hvad er projekter i din forståelse?«

Pia: »Jamen det bliver ofte sådan noget midlertidigt noget. Og projekter, de sådan flopper op, og når projekter er overstået, så er det ikke altid, man kan se noget af dem.«

Underviseren forbinder innovation med midlertidighed og peger på tendens til en funktional dekobling, i form af at projekter ikke sætter sig igennem i form af ændret praksis på arbejdspladsen.

## DISKUSSION

Gennem analyse af udsagn om innovation i en social- og sundhedsfaglig kontekst har vi argumenteret for, at oplevelser med innovationsprocesser og holdninger til innovationsbegrebet kan kategoriseres dels som hånd-



greb og dels som håndværk. I artiklens indledende vignet er Buster Keaton citeret for at sige: „En komiker gør morsomme ting. En stor komiker gør ting morsomme.“ Hvad har humor og innovation med hinanden at gøre? Flere ting. Keatons udsagn har været udgangspunkt for memoskrivninger og dermed fungeret som inspiration til vores analyser, fordi det på elegant vis formulerer forskellen på form, det, vi kalder håndgreb, og integreret handling, det, vi kalder håndværk. Ofte handler stor humor netop om at bryde med en forventning, lirke en smule ved rammen eller sætte tilsyneladende uforenelige elementer sammen. Det er denne form for innovation, vi har fremhævet som håndværk. Det betyder ikke, at håndværk og håndgreb skal opstilles som en dikotomi. Når håndgreb fremstår negativt i informanternes udsagn, skal det ses i lyset af, at de oplever, at håndværksdimensionen mangler. Empirien synliggør således tendenser til en instrumentalisering af innovationsbegrebet, hvor innovation opleves som ren form dekoblet indhold og værdier. Paulsen (2012) argumenterer for, at innovationsbegrebet på gymnasiet skal „tømmes“ af andre begreber, hvis det skal undgå at blive et indholdstomt mål i sig selv. Velegnede begreber i den gymnasiale kontekst, som kan sætte „et eget indhold igennem“, er ifølge Paulsen bl.a. almen dannelse, tradition og faglighed. Vores bud på et tilsvarende begreb i en faglært erhvervsuddannelseskontekst er håndværk.

Interviewpersonernes tendens til at afvise, at nye praksisser betegnes innovation, sammenholdt med at begrebet i en del tilfælde ikke kobles med konkret indhold, giver anledning til at spørge: Er innovation velegnet som beskrivelseskategori for den udvikling, nytænkning og kreativitet, der foregår i domænet? Hvad tilfører innovationsbegrebet, som domænet ikke havde før?

Vores sidste interviewcitater er et bud på et svar:

„Om et par år så vil man tænke: ‘Årh, ja, ja, ikke? Så vil vi alle sammen smage på det og kende det, tænker jeg, og måske være trætte af at høre på det. Og så kommer der, og så skal vi jo finde et nyt ord, så vi bliver nysgerrige igen. Så skal vi blive forstyrret igen, ikke? Så er der nogen, der bliver lidt irriterede, og andre bliver lidt begejstrede. Men vi bliver i hvert fald vækket til live på en eller anden måde.“

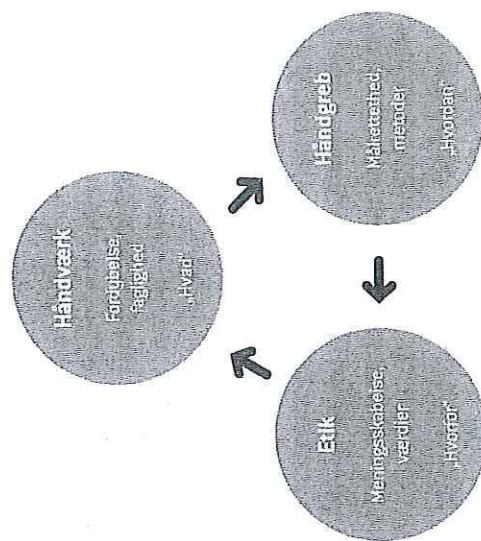
Består innovationsbegrebets berettigelse udelukkende af dets nyhedsværdi? For en diskussion af dette kan vi vende tilbage til de indledende teoretiske distinktioner mellem innovation og tilstedende begreber. Som nævnt har psykologisk forskning været mest optaget af kreativitetsbegrebet, mens managementlitteraturen i højere grad har benyttet sig af innovationsbegrebet. Denne skelnen fylder ikke meget i vores empiri, og hvor kreativitet nævnes, bruges det synonymt med innovation eller som en fase i en innovationsproces. Derimod fylder distinktionen mellem udvikling og innovation en del. Oftest er informanternes pointe, at udvikling er integreret i både tænkning og handling, og at det derfor er en mere adækvat betegnelse for både det nye og bestræbelsen på fornyelse. Informanterne oplever, at „udvikling“ ikke skal oversættes fra et andet domæne, og at det ikke er forbundet med implicitte og uigennemskuelige krav. Derfor fremstår det heller ikke i diskursteoretisk forstand som en flydende betegnelse, som lukker op for flere konkurrerende diskurser, selvom det ganske givet også har været tilfældet med udviklingsbegrebet, inden det blev et begreb, informanterne blev fortrolige med. „Innovation“ derimod er åben for begejstrede, kritiske og ambivalente diskurser, som tematiserer informanternes holdninger til bl.a. økonomi, værdier og faglighed. Et af innovationsbegrebets kvaliteter er således dets udfordringskraft og nyhedsværdi, som godt nok mødes af både modstand, irritation, undren og begejstring, men som ikke lader nogen af informanterne helt uberørt. Det er således tydeligt, at innovationsdiskursen både aktiverer nyorientering og dybere refleksioner over grundlæggende værdier, som ønskes bevaret.

Alle vores informanter har et stærkt engagement i at udvikle og fastholde et højt fagligt niveau båret af dygtige ledere og medarbejdere. Der er også en stærk krisebevidsthed og en accept af, at nye løsninger er påkrævet. Vi finder det derfor relevant at pointere det *intentionelle* som et centralt element i en definition af innovation (Sørensen & Torfing, 2010). Hvor udvikling kan ske ubevidst, „af sig selv“, og som udgangspunkt bygges op oven på eksisterende praksis, rummer innovationsbegrebet den bevidste, intenderede igangsættelse af en udviklingsproces såvel som den kreative overskridelse af det eksisterende. Innovationsbegrebet tilbyder således noget andet end begrebet udvikling, som er attraktivt at forfølge. På den baggrund har vi udarbejdet en innovationsmodel, som efter vores mening inkorporerer tre centrale elementer, som er afgørende for innovationsbe-



grebets succes i det social- og sundhedsfaglige uddannelses- og arbejdsfelt. Den kan samtidig ses som et bud på en balanceret offentlig innovationsmodel (figur 2.1).

Modellen skal ses som et bud på, hvilke overordnede elementer der skal være til stede, hvis en innovationsproces skal lykkes, og hvis innovationskursen rent faktisk skal inspirere til innovation. Modellen peger også på, at hvis et eller to af elementerne opleves som fraværende i en innovationsproces, så vil disse elementer alligevel være aktive blandt deltagerne. Men de vil da have tendens til at komme til udtryk i deres negative udgave i form af passivitet, modstand eller diskursive modtræk. Hvis håndværksdimensionen mangler, oplever deltagerne, at deres faglighed negligeres. Hvis håndgrebsdimensionen mangler, kan innovationskravet virke overvældende, for hvordan kommer man i gang? Og hvis den etiske dimension mangler, oplever deltagerne, at der godt nok sker innovation, men at deres værdier og ønsker for, hvordan arbejdsfeltet skal udvikle sig, ikke anerkendes.



Figur 2.1

At indføre et etisk element i en innovationsmodel er udtryk for, at vi ser meningsskabelse og dermed også de menneskelige psykologiske aspekter som centrale i innovationsprocesser. Innovationsdiskursen artikulerer aktuelle forandringer og brud i forståelser, vaner og normer i det social- og sundhedsfaglige uddannelses- og arbejdsfelt. Vi trækker her på Weicks (1995) begreb „sensemaking“, som beskriver den aktive konstruktion og forhandling af mening, som forandringer, usikkerhed og flertydighed i organisationer giver anledning til. I vores empiri ser vi en række af disse meningsskabelsesprocesser, som fører til accept, afvisning og medkonstruktion af innovationsbegrebet. Meningsskabelse er aktive processer, som rummer energi og engagement, og modellen peger på det potentiale, der ligger i at involvere dette engagement i innovationsprocesser. At arbejde eksplicit med meningsskabelse i form af diskussion af og lydhørhed over for deltageres værdier og etik vil øge kompleksiteten i innovationsprocesser, men det vil også øge mulighederne for at skabe bæredygtige innovationer, som har medarbejdernes opbakning.

I oversættelser af innovationsbegrebet fra private til offentlige domæner er det ikke nok at undersøge, hvilke former for offentlig værdi innovationer skal bidrage til. Hartley peger i den forbindelse på begrænsninger og problemer med at overføre teori og empiriske fund fra private virksomheder til offentlige organisationer og argumenterer for, at der er behov for robust teori, som stammer direkte fra den offentlige sektor (Hartley, 2005). Vores model skal ses som et bud herpå.

Modellen og argumenterne herfor stammer således fra empirisk funderede analyser fra to centrale velfærdsområder, hvor innovation er på dagsordenen – erhvervsuddannelse og ældrepleje. Det empiriske materiale peger på, at en lang række ydelser, organisationsforhold, kompetencer og teknologier bidrager til offentlig værdi, men at offentlig værdi ikke kan ses løst fra offentlige medarbejders og lederes værdier og etik i deres arbejdsliv og mere overordnet deres visioner for, hvordan det velfærdsdomæne, de er aktører i, skal udvikle sig. Værdier og etik er centrale i diskurserne om offentlig innovation, og uden dette fokus overser vi vigtige hæmmere og fremmere i innovationsprocesser. Derfor skal en model for offentlig innovation bestå af både processer og metoder (hvordan) såvel som evnen til at ændre praksis (hvad) i ønskede retninger (hvorfor).



## INNOVATION I PRAKSIS

Hvilke praktiske anbefalinger kan vi så udlede af analyserne? I sig selv rummer empirien eksemplariske innovationer. Velfærdsteknologi er et eksempel på et område, hvor alle tre elementer tilsyneladende integreres. De informanter, der udtaler sig om velfærdsteknologi, pointerer, hvordan viden om og indkøb af ny teknologi kobles med etiske overvejelser om borgerens ret til privatliv, hvordan teknologien implementeres ud i yderste led af organisationerne, og opmærksomhed på, hvordan det nye kan blive meningsfuldt for medarbejderne.

Desuden rummer materialet en række eksempler på forandringsprocesser, hvor både faglighed og værdier er centrale, men hvor værdifulde ændringer tilsyneladende har sat sig igennem i praksis uden forudgående håndgreb i form af ledelsesinitiativer eller styrede processer. Der tegner sig således et spændende nyt forskningsfelt inden for det, Vøxted betegner „upågtede innovationer“ (Kristensen & Vøxted, 2011), hvor det upågtede både består i, at forandringen ikke defineres som innovation af aktørerne, og at der ikke er ledelse involveret. I forhold til upågtede innovationer kan håndgreb i vores model forstås som „det sidste led“ i en innovationsproces, der kan bidrage med gode rammer for eksperimenter og generalisering af den viden, der skabes i konkrete praksisfelter.

Implementering af velfærdsteknologi i vores empiriske materiale er en top-down-innovationsproces, hvor ledelsen har besluttet sig for et indsatsområde og afsætter ressourcer i form af en ny konsulentstilling (håndgreb). Den nye medarbejder har både til opgave at tilføre organisationen ekspertviden om velfærdsteknologi (håndværk) og at være i dialog med medarbejdere i alle organisationens led (etik og meningssskabelse).

Ligeledes kan den nye model for praktikbesøg i vores empiriske materiale ses som en bottom-up-innovationsproces, hvor en gruppe medarbejdere får en idé, som bygger på social- og sundhedsfaglig kobling mellem teori og praksis (håndværk) med det formål at anerkende elevens forskelligartede ressourcer og refleksionsstrategier (etik og meningssskabelse). Fra ledelses- og forvaltningsniveau bakkedes op om dette tiltag, så informationer formidles til alle involverede, og de nødvendige ressourcer afsættes (håndgreb).

De to innovationer eksemplificerer modellen og viser, hvordan den kan udfoldes i konkrete, situerede praksisser, som netop er forskellige, foranderlige og som regel også uforudsigelige. Derfor er det nødvendigt med en vis sensitivitet og lydhørhed, og modellen kan tjene som en pejling på, hvad man kan rette sin lydhørhed mod. Som tematiseret indledningsvis i gennemgangen af den psykologiske forskningslitteratur peger tendenser i den nyere forskning på, at det er afgørende, at kreativitet og innovation ses i sammenhæng med kontekstrelvante spørgsmål. I hver ny situation, hvor innovation tematiseres, kan man således med fordel spørge:

1. Håndværk: Hvilken faglighed bygger innovationen på? Hvilken faglighed vil vi gerne videreudvikle? Hvilke ressourcer og erfaringer er allerede til stede i organisationen?
2. Håndgreb: Hvordan igangsætter og styrer vi processen? Hvordan bakkere vi op om medarbejdernes initiativer? Hvordan skaber vi forstyrrelser, som inspirerer til nytænkning?
3. Etik: Hvilke værdier sætter innovationsprocessen i spil? Hvilke værdier ønsker vi at bevare eller sigte efter? Hvordan håndterer vi værdisammenstød og eventuelle oplevelser af tab?

## KONKLUSION

Gennem teoretiske udredninger om kreativitet og innovation og gennem analyse af interview og felstudier i en social- og sundhedsfaglig kontekst har vi præsenteret et psykologisk og praksisbaseret innovationsbegreb, som rummer både dilemmaer og engagementskraft. Begrebet er inspirerende, fordi det giver aktørerne nye procesværktøjer og udfordrer vanetænkning og er som sådant fremmende for nytænkning og udvikling. De hæmmende elementer består af modpolerne til dette, nemlig at procesværktøjerne opleves som løstrevet fra indhold, og at ubestemtheden i forandringskravene skaber utryghed. Dette skal sammenholdes med, at innovation opleves som et begreb, der stammer fra andre domæner som produktudvikling og markedsøkonomi, hvilket af nogle opleves som en kolonisering af et velfærdsdomæne, der bør måle værdi i andet end økonomiske termer.

Empiriens accentuering af innovationsbegrebets indholdsmæssige ubestemthed sammenholdt med værdibaserede og etiske overvejelser danner



basis for vores innovationsmodel, som kobler metode, indhold og etik. Modellen er cirkulær og betoner, at alle tre elementer kan tjene som udgangspunkt for innovationer, ligesom den er relevant i både top-down- og bottom-up-innovationer. Den forklarer også, hvorfor innovationsdiskussion af og til mødes med skepsis eller modstand, hvilket efter vores mening sker, fordi et eller endog to elementer er fraværende eller nedprioriteres.

Som nævnt er der brug for udvikling af et offentligt innovationsbegreb, som baseres direkte på offentlig empirisk forskning. Vores empiriske analyser pointerer, at offentlig værdi er central i innovationsdiskurser, innovationsprocesser såvel som i innovationernes output. Styrken ved innovation som håndgreb er, at det handleanvisende gør det let og sjovt at gå i gang. Styrken ved innovation som håndværk er, at deltagernes faglighed og erfaring inddrages og respekteres, hvilket øger mulighederne for, at innovationer bliver forankret i situeret praksis. Styrken ved innovation som etik er det visionære, som forbinder innovationsbestræbelserne med deltagernes værdier og dermed skaber opbakning og engagement.



# Del de gode løsninger!

Individuelle kompetencer og organisatoriske betingelser  
der styrker geninnovation i det offentlige.

# Hvad er geninnovation?

I Danmark er der heldigvis masser af eksempler på udvikling af innovative offentlige løsninger, der har skabt en positiv forandring på den enkelte folkeskole, i et ældrecenter, på et borgerservicecenter osv. Mange af de nye produkter, services og arbejds gange, som udvikles ét sted, kan sagtens i højere grad spredes til andre dele af det offentlige Danmark.

Vi kalder det geninnovation når ledere, medarbejdere og organisationer er i stand til at:

- opdage og udvælge innovative løsninger udviklet i en anden sammenhæng
- tilpasse dem til ens egen organisation
- forankre dem så de bliver ens organisations egne

I det følgende kan du læse om hvilke individuelle kompetencer og organisatoriske betingelser, der styrker geninnovation i den offentlige sektor.

Vi baserer vores resultater på analyser af 15 kommunale cases, der i udgangspunktet er meget forskellige. Nogle udspiller sig centralt i forvaltninger, andre i dagsinstitutioner, på skoler, i jobcentre og en del på tværs af kommunen. En lang række fagprofessioner er repræsenterede i de forskellige cases, ligesom både ledere og medarbejdere befolker dem. Fællestrækket mellem de mange cases er, at de repræsenterer forsøg på at sprede en innovation fra en sammenhæng til en anden eller fra centralt til decentralt niveau.

Vi har gennemført en række enkeltinterview og gruppeinterview med centrale personer i processerne, ligesom vi i flere cases har gennemført observationer.

## Projektet Kompetencehub

Kompetencehub er et samarbejdsprojekt med deltagelse af samtlige syv professionshøjskoler i Danmark. Projektet undersøger, hvad der skal til for at sprede og forankre offentlig innovation og udvikler på den baggrund en række nytænkende læringsdesigns. Disse læringsdesigns udvikler de individuelle kompetencer og organisatoriske rammesætninger, der styrker mulighederne for geninnovation. På den måde vil Kompetencehub gennem gennemprøvede kompetenceudviklingsforløb ruste ledere og medarbejdere til at kunne bidrage aktivt til en offentlig sektor, der er både nyskabende og effektiv.

# Individuelle kompetencer der styrker geninnovation

Vores undersøgelse viser, at der er visse kompetencer, der går igen, og beskrives som særligt vigtige at besidde, når geninnovation skal styrkes. Vi adskiller ikke kompetencerne i hhv. leder- og medarbejderkompetencer, da mange af de samme kompetencer i praksis går igen ift. at opdage, tilpasse og forankre nye ideer og innovation fra andre organisationer i ens egen praksis. Dermed siger vi også, at geninnovation ikke er forbeholdt lederne, de særligt udvalgte eller ildsjælene i organisationen. Alle kan være geninnovative – det er blot et spørgsmål om at tilegne sig de nødvendige kompetencer.

## Sensitivitetskompetence

Når den enkelte skal være katalysator for geninnovationstilgangen, kræver det, at hun er villig til at sætte sig selv på spil. Det stiller

krav til viljen til at se indad og nødvendiggør en skærpet selvindsigt, opmærksomhed på egne personlige styrker og en evne til at bringe dem stærkt i spil. Udgangspunktet skal være troen på, at ligegyldigt hvor og i forhold til hvad, kan jeg bidrage og gøre en positiv forskel for andre.

En innovativ proces, hvor der er fokus på deling af gode løsninger og erfaring, kræver, at de deltagende tør bevæge sig ud på lidt dybere vand end normalt ved at være nysgerrige, legende og undersøgende. Sensitivitetskompetence handler også om at se potentialer både i situationer og i mennesker, og det kræver at

Altså det, jo også en egenskab; at kunne rumme, at folk faktisk ikke er klar. "Prøv det er for... det har ikke noget med mig at gøre det her." Altså, og hvis man tager det personligt, hvis man tager en forandringsmodstand personligt, så det svært.

(Midtelfart Kommune)

Så handler det, jo også om at turde miste fodfæste for en stund, tænker jeg, det der med, virker det godt nok, det jeg gør? Kan jeg prøve noget andet, der virker anderledes?

(Midtelfart Kommune)

At du kan udstråle og formidle sælge varen, det er det jeg kalder det, en sælger med forretningsans.

(Middelfart Kommune)

Ja, fordi det handler jo dybest set om... Evner du, at facilitere sådan nogle ting, så folk føler sig involverede og føler sig hørt, ikke nødvendigvis at de er enige, men evner du at opbygge tillid i din organisation, er du troværdig som person, det spiller også en rolle, ikke?

(Sorø Kommune)

## Relationskompetence

Geninnovation kan kun finde sted, hvor der er fokus på forandringer funderet i gode relationer. Som geninnovator vil man ofte være foregangsperson for den nye måde at tænke og arbejde på, og at få flere med vil kræve stærke relationelle evner. Opgaven er aktivt at skabe og facilitere forpligtende fællesskaber om et fælles tredje ved hele tiden at se og tale til de potentialer, der er til stede, og på den måde motivere til deltagelse og mobilisere handlenkraft. Der er brug for, at man kan tale, og evt. skabe et fælles sprog inden for de givne rammer, og man skal være i stand til at samarbejde på kryds og tværs i organisationen.

Ved konstant at være opsvægende, netværkstænkende og -skabende og ved aktivt at styrke og bruge den sociale kapital, der er til stede, kan den enkelte medvirke til at skabe de bedste rammer for at finde og dele ny viden, så innovationer kan spredes.

## Evne til perspektivskifte

Som bidragsyder til geninnovation er det nødvendigt at kunne se sig selv og ens eget projekt, enhed eller institution som en del af en større sammenhæng. Der er brug for at kunne skabe mening i geninnovationen – både i forhold til organisationen, omverdenen og det konkrete arbejde, man selv og andre udfører for at få geninnovationen bragt i spil.

man er i stand til at anerkende andres udgangspunkter, synspunkter og bidrag. Kompetencen indebærer også evnen til at give plads til, at de, der har gæjsten, får muligheden for at give den videre til andre, og der skal banes vej for at prøve ideer og initiativer af i praksis ved hele tiden at undersøge, hvilke døre der kan åbnes nu.

Som bidragsyder til en sådan proces skal den enkelte kunne inspirere og motivere andre til at turde og have lyst til at være med og engagere sig. Fordi de fleste udfordres af at være en del af et sådan åbent og ærnligt rum, der kan gøre en sårbar, er det nødvendigt at træne at stå i det åbne og måske miste fodfæstet lidt samt at opøve en accept af den blufærdighed et sådan rum skaber i andre og en selv.

## Kommunikationskompetence

Den enkelte skal være i stand til at italesætte sine tanker og kunne formidle beskrivende gennem modeller, prototyper, visualiseringer osv. Ved på denne måde at afmystificere og konkretisere det skift, som geninnovationen

medfører, vil andre lettere kunne forstå meningen med tiltaget og tilslutte sig det videre udviklingsarbejde.

Forandring er et centralt element i geninnovationsprocesser, og det nødvendiggør en fortsat klar kommunikation om rammen – hvor var vi, hvor er vi nu, hvor er vi på vej hen og hvorfor. De deltagende skal gennem en fortsat kommunikation om, hvad der er bevægeligt, og hvad er givne vilkår kunne forstå forløbet samt deres egen og andres rolle i det.

Fordi forandring kan være krævende og kan generere modstand, er det afgørende også at kunne bruge kommunikationen til at sælge det nye og engagere andre. Storytelling understøtter ambitionerne og fællesskabet og er med til at styrke oversættelsesarbejdet af innovationen. Klare betegnelser og billeder, der kan symbolisere det fælles projekt, bidrager til den fælles meningskabelse. En tydeliggørelse af de opnåede resultater gennem målinger og evalueringer er også en stærk del af fortællingen om geninnovationens styrker.

Da min frivillighedskoordinator sagde: "Prøv lige at ta' hende med, prøv at snakke med hende. Hun har gang i rigtig meget" (...) Det er fedt at arbejde på den måde – også de der relationer, der opstår i forhold til at arbejde sammen i den gruppe. For lige pludselig har jeg fået en relation til en ude i en daginstitution, som jeg ellers aldrig ville have haft noget med at gøre.

(Sorø Kommune)

Men at tage telefonen og ringe til en eller anden af deling og sige: "Jeg ved ikke, om I kan hjælpe mig, men lad os prøve". Altså gøre noget på en anden måde.

(Skanderborg Kommune)

på torsdag har vi et stor kick-off seminar, hvor der kommer 200 medarbejdere fra vores egen forvaltning og også fra andre forvaltninger. En af de succes historier, som jeg tager fat i, er et eksempel fra en af vores 'Kommuneguides', for det er jo et eksempel på, at vi kan lykkes, hvis vi får lavet den rigtig håndholdte indsats.

(Hjørring Kommune)

Jeg tror da ikke, der er nogen af os, der ikke konstant har antenner ude efter noget, der inspirerer os. Altså, man skal jo have ideer. Der kører en megatrend, der spiller rigtig godt sammen med det her, så der er masser af inspiration.

(Eskanderborg Kommune)

En geninnovator skal kunne skifte perspektiv og kunne bevæge sig fra det konkrete, praktiske og mere detaljeorienterede niveau til det abstrakte og reflekterende og tilbage igen i en forsats bevægelse for konstant at kunne videreudvikle og tilpasse. Den kontinuerlige refleksion, videreudvikling og fokus på ikke at stoppe processen, sikrer at geninnovation ikke kun bliver et projekt men en varig ændring. Det sker i høj grad også ved at hjælpe hinanden med at holde fast i det nye.

### Evne til at prioritere

I geninnovationsprocesser skal tænkes, debatteres og reflekteres, men der skal også prioriteres og handles, og ideer skal udføres og virkeliggøres. Projektledelseskompetencer som at kunne strukturere og planlægge forløb samt at arbejde med fortsat at finde rum til geninnovationstankegangen i egen og andres hverdags med fokus på fælles gensidig opgaveløsning vil komme i spil. Handlekompetence i forhold til geninnovation handler også om prioritering i

Gennem en skærpet organisationsforståelse skal den enkelte være i stand til at lokalisere de relevante kontakter og sætte viden i spil på tværs af organisationer og fagligheder ved at have blik for mange videnskilder fra både praksis og teori. Der er brug for en strategisk tænkning, der stiller skarpt på at tage de rigtige personer i ed på det rigtige tidspunkt internt i organisationen og klarlægger, hvilke rammer man har at arbejde i.

Det er også en nødvendighed at kunne kigge nysgerrigt ud af organisationen for at opdage forandringer og lade sig inspirere af gode løsninger andre steder. Her kan inspirationskilderne være både andre offentlige institutioner, erhvervslivet, frivillige initiativer, borgere, brugere mm., hvilket kræver en udviklet omverdensforståelse. En evne til policyaftæsning og en fornemmelse for, hvad de overordnede bevægelser på samfundsniveau og vedtagne strategier for kommune, forvaltning, organisation osv. betyder for arbejdsdøgn og -virkelighed er ligeledes en væsentlig komponent i denne kompetence.

Samtidig så oplever vi jo, igen fordi det er jo den der store organisation, at der hvor man er rigtig langt nogen steder, der er man kun lige begyndt og snuse til det andre steder ik', så også det ikke kun at ræse med dem, der er rigtig langt fremme, men også og ha ro og is i maven og sige: det tager tid det her, og der skal være noget for dem, der er lynhurtige, til at koble sig til at det her, og også for de, der lige skal de skal have tid til det ik'.

(Aalborg Kommune)

Men min største udfordring det er, at vi skal jo ikke gøre det her, fordi Næstved Kommune siger, at vi skal – vi skal jo heller ikke gøre det, fordi ledelsen siger, at vi skal, eller noget som helst, fordi det står på et stykke papir. Vi skal jo gøre det, fordi det er det her, der har størst sandsynlighed for at bibringe eleverne læring.

(Næstved Kommune)

elementerne i den innovation, som man ønsker at geninnovere. På den måde bliver det muligt at genbruge nok til at skabe en gevinst ved genbruget i stedet for at starte helt forfra samtidigt med at efterlade nok rum til at kunne udskifte og tilføje elementer for at kunne skabe den bedste oversættelse til egen organisation. Timing af indsatser og energi bliver i den forbindelse afgørende.

### Vedholdenhed

Uanset hvilken offentlig organisation, der er tale om, vil geninnovationen skulle kæmpe om pladsen blandt mange andre opgaver og dagsordener. Det kræver evner til at synliggøre opgaven, og det kræver i høj grad evnen til at fastholde eget og andres engagement. Der er brug for tålmodighed og accept af, at ændringer ikke sker over natten. Der er brug for vedholdenhed og evnen til at holde næsen i sporet trods forstyrrelsen i form af udskiftninger i gruppen omkring geninnovation, orga-

Vi vil kun have de to projekter her. Det er det, vi arbejder med, og så går vi all-in på det. Der tror jeg, at lederne, i hvert tilfælde skoleledere, de oplever, at der kommer så mange pres udefra, så de ikke har mulighed for at prioritere. De oplever, at så prøver de sådan at holde det lidt væk, indtil det bare står og banker meget på.

(Gentofte Kommune)

nisationsændringer osv. Endelig der er brug for at oparbejde en vis robusthed i forhold til de gnidninger, bekymringer og mulige konflikter geninnovationsstiltgangen kan udløse, fordi den udfordrer et 'plejer'. Evnen til at holde fokus og være i det lange seje træk er centrale i forhold til denne kompetence.



# Organisatoriske betingelser der styrker geninnovation

Vores undersøgelser viser, at der også er visse organisatoriske forhold, der er særligt befordrende for geninnovation. Nok så kompetente geninnovative medarbejdere kan ikke opdege, tilpasse og forankre andres gode ideer, hvis ikke organisationen understøtter disse bestræbelser. Organisationen kan med andre ord være mere eller mindre gearret til at geninnovere. Organisationen kan tilrettelægge og udvikle sine processer, strukturer og kulturer, så de bliver mere geninnovative – det er 'blot' et spørgsmål om at skabe de rette betingelser herfor.

Og, jeg sidder og tænker på en, der er rigtig rigtig vigtig. Det er at have tryghed til at turde, altså det er jo nok den vigtigste af dem alle sammen. ... hvor det for medarbejderne har været rigtig vigtigt, at lederen har været der, fordi det giver dem tryghed. Altså, det tror jeg, er den vigtigste.

(Middelfart Kommune)

## Geninnovationskultur

I en stærk geninnovationskultur er åbenhed i mange former afgørende. Organisationen skal være fokuseret på udsyn og 'indsyn' på tværs af organisationen for at opdage andres gode ideer både eksternt og internt, ligesom der skal være plads til at få videregivet gode løsninger til andre. Det er også vigtigt, at innovative processer prioriteres med, hvad det kræver af tillid til og frisætning af medarbejdere, plads til at begå fejl og blive klogere. Stærke hierarkier kan være barrierer for vidensdeling og dermed geninnovation, så anerkendende og ligeværdige møder på tværs af fagligheder og organisation og samskabelse i stedet for envejskommunikation og diktater skal være i fokus.

For at ingen skal opleve at stå alene i geninnovationsprocesserne, skal organisationen skabe fora for videndeling og sparring på tværs, hvor deltagerne kan stimulere og inspirere hinanden. Der skal være muligheder for at netværke med relevante andre i og uden for egen organisation gennem både iscenesatte netværksfora og gennem en italesættelse af, at det er en del af kulturen og opgaveløsningen at være netværks-skabende og -dyrkende. Hvis geninnovation skal

Det er det, jeg fornemmer, at der er det der rum og den ramme til det. Det er jo ikke en formel organisering, men det er noget, der er der. Vi ved, at vi kan gøre det. Og man behøver ikke altid op og spørge om lov. For der ligger sådan en overordnet accept af, at det er ok, hvis der er nogen, der gerne vil rykke på noget. Så gør de det.

(Skanderborg Kommune)

Ja men, der er andre steder, hvor rammerne var skabt, og hvor de var frigjort og kunne gå ud og hjælpe, og det gav nogle helt andre resultater.

(Middelfart Kommune)

Det, at have nogle kollegaer med på den. Jeg så har haft nogle andre kollegaer, der også har været på nogle andre uddannelser, det har betydning, at man sådan kan løfte lidt i flok. Det tror jeg egentlig er rigtig vigtigt, hvis man skal forankre sådan noget her og implementere det. At vi er mange, der ved, hvad det går ud på. Og det er svært alene mand.

(Viborg Kommune)

læggende tilgang, der ligger implicit i at være på stedet: Det er sådan vi arbejder og tænker her.

## Understøttende strukturer

Geninnovation som et bærende princip på tværs af opgaveløsning kræver, at der i organisationen er overskud til at opdage og dele gode ideer, også i situationer hvor ens egen kortsigtede gevinst ikke står lysende klar. I en presset og usikker arbejdsdagligdag er det svært at mobilisere engagement omkring en ny måde at arbejde på, og derfor er organisatorisk ro til at opdage, tilpasse, forankre og dele innovationer en stor styrke. Det kan være særdeles svært at finde tiden for den enkelte medarbejder til at dele innovation med andre, ikke mindst

blomstre i en organisation, er det vigtigt at lære af hinanden for at kunne bruge hinandens kompetencer. Når man kender folk, kan man se hinandens potentialer og kompetencer.

Man kan ikke nødvendigvis måle på de ting, som man traditionelt har målt på, fordi det er processerne, der er mere betydende. Derfor bliver der brug for nye succesdefinitioner og typer af mål, som er mindre snævert definerede og åbner op for mere bevægelige forståelser af, hvad der er de gode resultater.

I en organisation med en udfoldet geninnovationskultur er geninnovation ikke et tillæg til bestemte projekter eller forløb men en grund-

udenfor egen organisation, og derfor er der behov for systemer for delingen. De nødvendige understøttende systemer vil naturligvis være forskellige fra organisation til organisation, men vil typisk være konkrete understøttende ressourcer som f.eks. afsætning af den nødvendige tid blandt deltagerne, IT, vikartimer, en styregruppe osv.

### Bevidst kommunikation

I geninnovationsprocesser er organisations opmærksomhed på en klar og bevidst kommunikation afgørende. Klare meldinger og gode fortællinger om ambitionerne for det nye skaber en synlig vision, som kan danne grund for den fælles konstruktion af fortællingen om værdien ved geninnovationen. Det skal give mening for de deltagende, og det skal give nok mening til, at man kan gøre det forståeligt over for andre medarbejdere og kolleger. Det er også en styrke, at nye tiltag italesættes i relation til organisationens eksisterende dagsordener.

Jaja, så derfor tænker jeg den her tværfaglighed i forhold til det med innovation og genanvendelse, at det er enormt knyttet til kommunaldirektøren. Hvis det her er muligt, fordi kommunaldirektøren er den, han er, og vil det, og fordi han har en status i den her kommune, der gør, at når han siger, vi skal det, så gør vi det. Og at han både opad og nedad har legitimitet, han kender også lederne. På den måde synes jeg ikke, at der var bøv! med det, det var mere, at det var noget af en opgave logistisk at komme i gang med.

(Nordfyn Kommune)

Jeg tror, at én ting, der er helt grundlæggende, altså det er, at man som topleder, altså, påtager sig opgaven i at prøve at sætte scenen og komme med en fortælling, der handler om, hvad det er, vi udfordres af?

(Sorø Kommune)

Altså, det er det der med, det er jo noget af det, jeg også bruger turen rundt i organisationen til, det er jo i virkeligheden at finde de der små cases, de små eksempler, som jeg kan trække ind til at illustrere, hvad det er, jeg mener, når jeg taler om innovation, velfærdinnovation, ikke? Altså, så det ikke bare bliver en abstrakt diskussion... (...)

Ja, begrundet i nogle hverdagscases, som jeg har oplevet med egne øjne og med egne ører, når jeg rejser rundt, og som folk kan nikke genkendende til. Så vi bruger det konkrete og praksis til at koble til det teoretiske eller abstrakte, det er jo sådan set det samme, fra nærhed til distance og tilbage igen, havde jeg nær sagt, ikke?

(Sorø Kommune)

### (Strategisk) ledelse

Bevidst strategisk ledelse sætter geninnovation på dagsordenen i organisationen, legitimerer en høj prioritering og melder klare mål ud. Ledelsesmæssig opbakning, ofte også politisk, er afgørende for at skabe fokus og vedholdenhed, ligesom udpegning af dedikerede ressourcepersoner, projekt- og styregruppe mm. bidrager. Ideelt set bliver geninnovations-

tilgangen gennem den organisatoriske opbakning til en del af kerneopgaven på tværs som et væsentligt element og ikke et afsluttet projekt, og at nå derhen kræver dedikerede ressourcer. Ligesom der er behov for, at ledelsen sætter medarbejderne fri til at prioritere og forfølge geninnovationsmuligheder, er der også behov for medarbejderernes tillid og opbakning til ledelses linje.



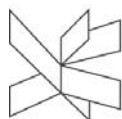
## Næste skridt

I projektet Kompetencehub er udgangspunktet, at geninnovation kan læres. Ledere og medarbejdere kan tilegne sig de kompetencer, som skal til for at geninnovere, og organisationerne kan arbejde med at skabe understøttende strukturer og kulturer. Derfor er det næste skridt i processen at udvikle læringsdesigns og organisationsudviklingsforløb, hvor resultatet er at styrke evnerne til at opdage, tilpasse og forankre andres gode ideer. Dette arbejde er allerede nu i fuld gang i samarbejde med en række kommunale aktører fra hele landet.

## Hvis du vil vide mere

Du kan læse mere om projektet og følge med i udviklingen af læringsdesigns, der bibringer ledere, medarbejdere og organisationer geninnovationskompetencer på [www.kompetencehub.nu](http://www.kompetencehub.nu).

Du er også velkommen til at kontakte projektleder **Jonas Sprogøe** på [josp@ucsj.dk](mailto:josp@ucsj.dk) eller **72 48 14 95**, hvis du kan tænke dig at høre mere om, hvordan du og din organisation kan blive en del af Kompetencehub.



VIA University  
College

University College

SJÆLLAND



PROFESSIONSHØJSKOLEN

METROPOL



UNIVERSITY COLLEGE  
Lillebælt

UCC  
PROFESSIONS-  
HØJSKOLEN



## KAPITEL 16

# SYSTEMISK ORGANISATIONSUDVIKLING SOM INNOVATIV SAMSKABEN

JØRGEN DANELUND OG TUE SANDERHAGE

Vi vil i dette kapitel introducere en systemisk forankret praksis for innovativ samskaben i og udvikling af organisationer. Kapitlet tager udgangspunkt i en model (figur 16.1.), som vi kalder Paradigmehjulet (Danelund og Sanderhage 2009). Modellen er tænkt som et analytisk redskab til at identificere og konstruktivt gøre brug af centrale styringsparadigmer, der træder frem i den offentlige leders praksis i politisk styrede organisationer. Paradigmerne træder dog for de flestes vedkommende også frem i private virksomheder, og Paradigmehjulet kan derfor også bruges som analysefigur til at forstå private lederes praksis. Vi vil i dette kapitel dog fokusere og eksemplificere i forhold til offentlige lederes praksis. De forskellige styringsparadigmer fungerer sideløbende med hinanden i praksis og kobler sig til hinanden på mangfoldige måder. Det er vores pointe, at en reflekteret omgang med disse paradigmer giver den offentlige leder mulighed for at udvikle sin organisation på måder, som vi kalder innovativt samskabende. Med dette afsæt er det muligt at bruge konflikter, paradokser og forskellighed konstruktivt i organisationens udvikling frem for at fokusere på at rydde dem af vejen og skabe konsensus. I forlængelse heraf har vi udviklet et begreb om og en praksis for medledelse med muligheder.

Vi vil udfolde, hvordan medledelse med muligheder netop ikke handler om at opløse paradokser og løse problemer. I stedet må aktørerne forstå sig selv som værende i paradokserne med kompetencen til at forholde sig til, at paradokser i forbindelse med systemisk organisationsudvikling som innovativ samskaben ikke blot er et vilkår, men også en ressource for de ledelsesmæssige beslutninger og styringsmæssige tiltag.

Vores mål er at synliggøre drivkræfterne i udviklingen af organisationer midt i al den kompleksitet, som organisationen er et udtryk for og indgår i. I kompleksiteten findes en lang række paradokser og koblinger af forskellige udgangspunkter for praksis og ledelse: rationalitet, hierarki, økonomi, selvstyring, konsensus,



forhandling, etik. Vi ser bl.a. på, hvordan en ledelsestænkning, som vi kalder *medledelse med muligheder*, er en grundlæggende forudsætning for organisationers håndtering af paradigmer og paradokser på måder, der får det anderledes mulige til at træde frem. Det anderledes mulige er et begreb fra filosofen Gilles Deleuze (Deleuze 2004) og beskriver bl.a., hvordan inddragelsen af andre perspektiver kan give organisationen og ledelsen nye muligheder for at agere i og udvikle praksis. Et blik for det anderledes mulige kan udvikle organisationen i dens grænseflade mellem system og omverden. Vi fokuserer derfor i kapitlet på den ledelsesmæssige udfordring i at skabe rum for medledelse med muligheder. Her retter vi fokus mod at udvide mulighedsrummet for de mangfoldige fortællinger, bevidninger og refleksioner, hvorigennem organisationen løbende vælger, forhandler og genforhandler sin forholdemåde til sig selv og sin omverden.

Kapitlet er opbygget således, at vi indleder med at gøre rede for vores tanker om medledelse med muligheder. Vi fremlægger og udfolder i forlængelse heraf vores model Paradigmehjulet som en analytisk platform for innovativ samskaben. Til slut relaterer vi til de systemisk baserede teoriretninger for at vise de systemiske ophav til modellen og tænkningen om medledelse med muligheder som et kommunikativt anliggende.

## MEDLEDELSE MED MULIGHEDER

Medledelse er et begreb om en ledelsespraksis, der retter sig mod at kvalificere ledelsesmæssige beslutninger. Praksis for medledelse er at bevidne, reflektere og forhandle de relevante aktørers forskellige perspektiver på organisatoriske forholdemåder og identiteter. Medledelse med muligheder er et særligt *mind-set* (Weber og Khademian 2008), der åbner for de forskellige måder, hvorpå praksis kan forstås og tillægges betydning med henblik på at få øje på det anderledes mulige. Rummet for medledelse med muligheder er således ikke en undtagelsestilstand, en oase, *uden for* organisationen. Det er en del af den organisatoriske praksis og befinder sig lige på kanten af det, der nu er muligt, og det, der i fremtiden kunne være anderledes.

Rummet for medledelse med muligheder genåbner grænsen mellem system og omverden. Luhmann kalder denne grænse for lededifferencen (Luhmann 1997). Når det sker, forandrer både systemet og omverdenen sig. I et systemisk perspektiv er det, hvad vi forstår ved organisationsudvikling. Som f.eks. når en daginsti-



tution reflekterer over dokumentationskravet og udvikler nye dokumentationsformer, som på én gang er faglige, meningsfulde aktiviteter for børnene og samtidig dokumenterer praksis for omverdenen, dvs. forældre/brugere, forvaltning og politikere. Lidt forenklet kan man om dette eksempel sige, at systemet, dvs. organisationen, forandrer sig og sit syn på omverdenen. Denne forandring sker i det øjeblik, organisationen vælger at påbegynde dokumentation i stedet for at afvise det som unødigt kontrol og tid væk fra børnene. Samtidig forandrer også omverdenen sig og sit syn på systemet ved at få indsigt i systemets praksis på anderledes mulige måder. Dermed bliver dette et eksempel på, hvordan det anderledes mulige træder frem.

Med udgangspunkt i Luhmanns teori om sociale systemer konstitueres rummet for medledelse med muligheder for aktiviteten paradoksering-afparadoksering (Andersen 1999). Hermed bliver lededifferencen mellem system og omverden et fleksibelt, dynamisk anliggende, hvor åbninger og lukketheder sameksisterer, således at der både kan være åbent og lukket mellem system og omverden. Åbningerne eller grænseoverskridningerne skaber, som nævnt ovenfor, forandringer i både system og omverden. En åbning forekommer, når systemet udsættes for passende forstyrrelser. Herved får systemet øje på det anderledes mulige, grænseoverskridningen, dvs. at afparadokseringen i Luhmanns forstand, er den operation, hvorved systemet reducerer omverdenskomplesiteten. Dette sker ved, at systemet øger sin egen indre kompleksitet, hvorved såvel system som omverden, gensidigt, udvikles og antager nye former (Luhmann 2000). I vores eksempel ovenfor sker det ved, at organisationen vælger at sige, at de godt kan opfylde dokumentationskravet på en meningsfuld måde.

At skabe rum for medledelse med muligheder er således også at *udvide* forståelsen af kompleksiteten i organisationer. Det sker i eksemplet ved, at daginstitutionen ikke afviser det nye krav om dokumentation, men tager det ind i sin praksis – kompleksiteten udvides og håndteres, frem for at blive reduceret. Dermed udvides kompleksiteten i vilkårene for ledelse og styring også, hvilket giver mulighed for at fylde ledelsesrummet ud på nye måder. Ledelses- og styringsprocesser går nemlig ikke længere blot op og ned i traditionelle hierarkier, men finder også sted på tværs og imellem hierarkier, sektorer og organisationer. Organiseringen af opgaveløsningen bygger desuden på en høj grad af midlertidighed, f.eks. i projekter og netværk. Den ledelsesmæssige udfordring i forhold hertil bliver netop at udfylde de nye organiseringsformers komplekse ledelsesrum med anderledes mulige tænkninger og praksisser. Hvis man har øje for det, er mulighederne til stede.



I de nye organiseringer møder mange forskellige praksisser og tænkninger nemlig hinanden og danner nye koalitioner. Det sker f.eks. i forbindelse med øgningen i det tværfaglige samarbejde, hvor flere forskellige professioner arbejder sammen, som i skolen eller på plejehjemmet. Det sker også, når offentlige og private virksomheder og/eller frivillige organisationer sammen løser opgaven med de socialt udsatte, eller når brugerbestyrelser skaber forstyrrelser af de hidtidige relationer mellem driftsorganisationen og forvaltningen.

Ledelse af medledelse med muligheder bliver i den forstand et metabegreb om at kunne koordinere og skabe rum for bevidning, refleksion, innovativ samskaben og nye kreative forbindelser i den mangfoldighed, som disse nye organiseringsformer skaber. Hensigten er at tage paradokserne, mangfoldigheden og kompleksiteten, som disse møder skaber, *på sig* og anskue det som en ressource for organisationsudvikling og innovation. Rummet for medledelse med muligheder er et kreativt og samskabende rum, som det kræver indsigt og kompetencer at være i for at kunne udfolde dets potentiale og ikke falde tilbage i at "holde fast på sit", men i stedet at turde udfordre sine grundlæggende antagelser på grænsen til det anderledes mulige. Dette er ikke i modsætning til at træffe beslutninger, for der *skal* træffes beslutninger, men rummet for medledelse med muligheder skabes og vedligeholdes for at kvalificere de ledelsesmæssige beslutninger gennem denne refleksion, bevidning og forhandling mellem de forskellige perspektiver.

Synliggørelsen af, hvordan der i praksis kan bedrives medledelse med muligheder, har vi konceptualiseret i en model, Paradigmehjulet (figur 16.1.), som vi i det følgende afsnit præsenterer som et konkret eksempel på, hvordan man kan systematisere arbejdet med organisationsudvikling som innovativ samskaben gennem at reflektere og koble forskellige styringsparadigmer. Modellen er yderligere udfoldet og de enkelte paradigmers former konkretiseret i *Medledelse med muligheder – Institutionsledelse og det anderledes mulige* (Danelund og Sanderhage 2009).

## PARADIGMEHJULET

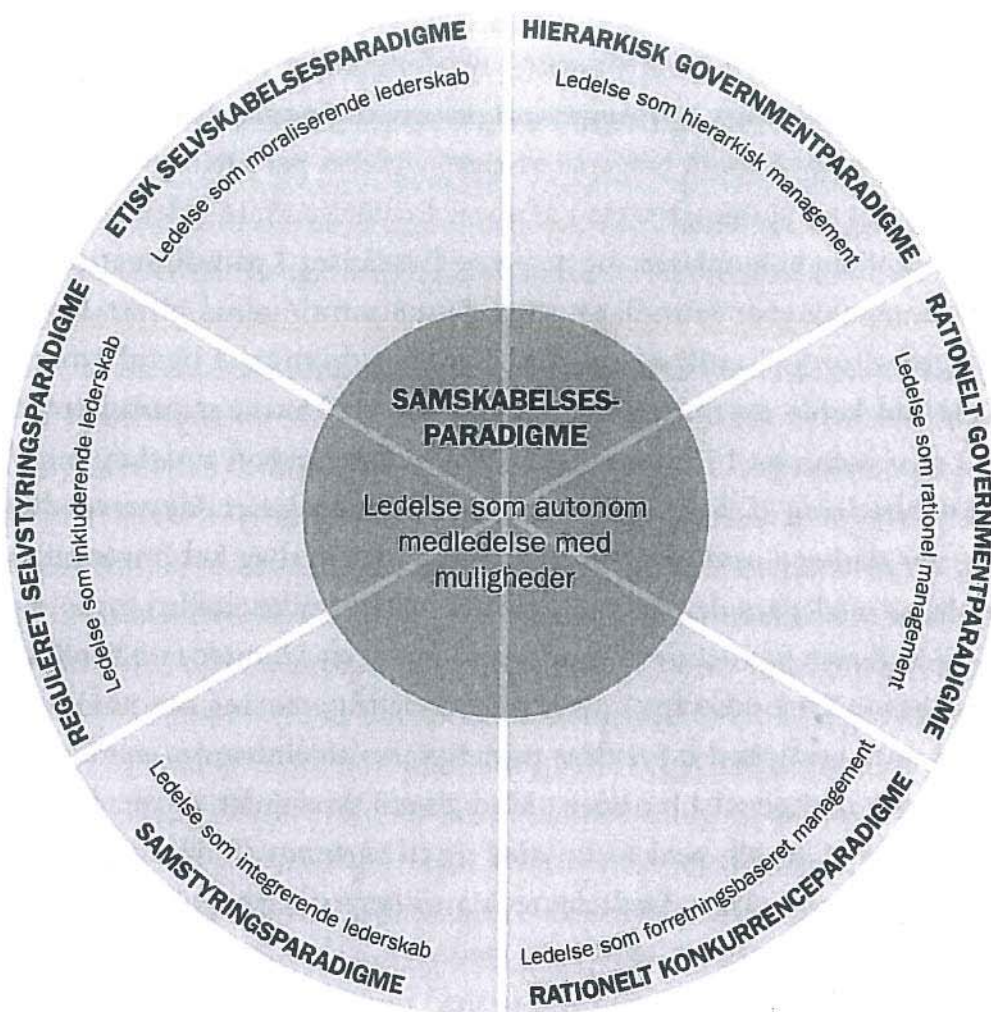
Da vores arbejde tager afsæt i den offentlige sektor, fremstår Paradigmehjulet som en "renset" analytisk model af en række fremtrædende paradigmer i offentlige organisationers praksis. Paradigmehjulet er således en systematisering af syv



forskellige former for viden om praksis i den offentlige sektor, der er præget af New Public Management-tænkninger (et epistemologisk grundlag). Da mange af New Public Managements styringsparadigmer også fremtræder i den private sektor, kan de som nævnt også bruges i analysen af den private sektor. Samtidig er Paradigmehjulet en systematisering af vores forståelse af, at ledelsesmæssige beslutninger og tiltag kan opleves, iagttages og forstås fra 7 paradigmatisk positioner (et fænomenologisk grundlag). Med denne samtidighed bliver Paradigmehjulet et grundlag for synliggørelsen af, hvordan de enkelte paradigmer på forskellig vis kan koble sig til hinanden. Hermed udvikler vi et paradigmebegreb, der står i modsætning til Kuhns (Kuhn 1973) udlægning af, at det er *paradigmer, der skaber betydning af sprog og praksis*. I vores forståelse er det omvendt *praksis og sprog, der skaber paradigmerne* og de indbyrdes mulige koblinger og overlap. På komplekse måder træder det radikalt nye og det traditionelle i forhold til hinanden, og systemer og diskurser, praksisser og sprog, danner nye koalitioner og nye paradigmer. Til forskel fra Kuhns traditionelle tænkning om paradigmer ser vi dermed også muligheder for flere paradigmers sideløbende, overlappende og skabende forbindelser til hinanden. Med Paradigmehjulet bliver det samtidig muligt at få øje på, at når praksis knytter sig til bestemte (koblinger af) paradigmer, så sker koblingen ikke, fordi det er "naturligt"/uomgængeligt, men fordi anderledes koblingsmuligheder *altid* er til stede.

Når vi taler om et rum for medledelse med muligheder, taler vi om et bestemt mind-set som et (ikke-fysisk) rum, der eksisterer og opretholdes, så længe reflekterende kommunikation i form af fortælling, bevidning, refleksion og forhandling af det anderledes mulige finder sted. At tage ledelsesopgaven på sig handler i dette perspektiv om at tage ledelse på fortællingen, bevidningen og refleksionen af forskellige relationer og forholdemåder. Forskelligheden, mangfoldigheden, paradokserne og endda konflikterne er her en ressource, og derfor skal ledelse i dette perspektiv heller ikke bestå i at facilitere konsensus-forhandlinger mellem forskellige paradigmer. At tage ledelse på sig handler i forhold til at udvikle rum for medledelse med muligheder derfor også om tiltag til udvikling af alle aktørers kompetencer til at fortælle, bevidne, reflektere og forhandle forskellige styringsperspektiver – også selvom de er konfliktende. For ud af de reflekterende kommunikationer omkring konflikterne og paradokserne kan der gennem medledelse med muligheder opstå ny orden som noget anderledes muligt. Modellen (figur 16.1.) ser ud som følger:





Figur 16.1. Paradigmehjulet.

Modellen fremstiller syv centrale paradigmer, som typisk er til stede i en offentlig ledelses- og styringskontekst. Vi redegør i gennemgangen af paradigmerne nedenfor for, hvor vi ser disse paradigmer i den offentlige organisatoriske praksis. Samskabelsesparadigmet er det "sted" eller mind-set, hvor organisationsudvikling som innovativ samskaben finder sted via fortælling, bevidning og refleksion af mulige og anderledes mulige krydsninger og forbindelser mellem de øvrige seks paradigmer.

Paradigmehjulet er en diskursiv model, hvor de enkelte paradigmer hver især tilfører praktisk mening i et bestemt styringsperspektiv. De seks paradigmer i den store cirkel er fremtrædende paradigmer i organisatorisk praksis, der fungerer med hver sin dominerende beslutningslogik. Hvert af de seks paradigmer sætter rammen for vilkårene for ledelse og styring af forholdemåderne mellem styrende og styret. Paradigmerne lukker sig hver især om sig selv i den forstand,



at de foreskriver én bestemt måde at tillægge forholdemåderne mellem styrende og styret betydning på. Vi præsenterer disse seks paradigmers karakteristika og afslutter med at udfolde det syvende paradigmes (samskabelsesparadigmets) anderledes muligheder i forhold til et organisationsudviklingsperspektiv.

### **Det hierarkiske government-paradigme**

Dette paradigme er kendetegnet ved, at styring tager udgangspunkt i det klassiske hierarki. Hensigten med styringen inden for dette paradigme er at håndtere interessekonflikter og manglende konsensus ved at henvise til hierarkiets formelle roller, positioner og relationer. Dermed er styring og beslutningstagen ikke baseret på feedback, forhandling og konsensus, men på gensidige forventninger om rettigheder og pligter i en top-down-styringsrelation. Samtidig med at dette paradigme traditionelt gør sig temmelig stærkt gældende i den offentlige ledelse og styring, kobler det sig dog i stigende grad til andre paradigmer for at sikre sig legitimitet, idet det er tiltagende svært at sige: "Det er sådan, fordi jeg siger det, og det er mig, der er chefen, så det har jeg ret til." Ikke desto mindre foregår styring inden for dette paradigme under henvisning til den formelle ret uden at skele til f.eks. faglige eller for den sags skyld økonomiske hensigtsmæssigheder. Når begrundelsen for styringsrelationen kobler sig til andre paradigmer, så ser vi det f.eks. udmøntet i styringskoncepter som BUM (Bestiller-Udfører-Modtager-model) og i udliciteringer, hvor netop retten til at kommunikere, hvad der er det rette via den hierarkiske placering, nedskrives i aftalerne på forhånd. Kapaciteten til innovativ samskaben er lav inden for dette paradigme, da kontinuitet og konsolidering er den fremtrædende styringsbestræbelse.

### **Det rationelle government-paradigme**

I det rationelle government-paradigme er vi ved krumtappen af New Public Managements (NPM) måde at tænke styring på – ofte koblet med øvrige paradigmer. I dette paradigme bliver der styret hårdt på resultater og effekt/effektivitet. Paradigmet bygger grundlæggende på en positivistisk opfattelse af virkeligheden som sandhed. Her styres der ikke på de hierarkiske strukturer, men på management-autoritet til at definere en sand viden om relevante behov, resultater, indikatorer og kontrolforanstaltninger og på en forestilling om rationel, entydig og lineær måling af forholdet mellem input og output. Relationen mellem styrende og styret styres i høj grad fra centralt hold men samtidig på afstand ved hjælp af sofistikerede overvågningssystemer, krav om evidens, dokumentation og perfor-



mance-indikatorer. Samtidig med central styring fordrer paradigmet decentralt ansvar, f.eks. gennem koblinger til det hierarkiske paradigme ved hjælp af kontrakter og til konkurrenceparadigmet ved hjælp af bevillingsmodeller. Kapaciteten til innovativ samskaben er lav inden for dette paradigme, da det anderledes mulige som hovedregel ekskluderes som fejlagtigt og usandt.

### **Det rationelle konkurrenceparadigme**

Det rationelle er i dette paradigme stadig udgangspunktet, men til forskel fra government-tænkningen er det i konkurrenceparadigmet markedet og altså konkurrencen, der er styrende. Hvor der i det forrige paradigme var fokus på, at organisationer skal være internt effektive, er fokus her på at være eksternt konkurrencedygtige. Her bliver brugeren af organisationens ydelser anset for en forbruger med frit valg. Ofte ser vi i New Public Management, at det rationelle government-paradigme og det rationelle konkurrenceparadigme indgår i koalitioner, hvor der netop styres på både det interne og det eksterne. Dette kan ske i en udvidet "regnskabstænkning" med økonomiske, etiske, kompetence- og udviklingsregnskaber, der benchmarkes med andre organisationer ud fra en tænkning om, at konkurrence optimerer ydeevne, og ud fra et mål om vækst – i service, effektivitet, procesoptimering osv. Styring sker i dette perspektiv ved, at professionel ledelse skal sikre økonomisk effektivitet og kvalitetssikring af ydelsen. Kapaciteten til innovativ samskaben er middel inden for dette paradigme, da det anderledes kun kan inkorporeres i praksis, hvis det øger konkurrenceevnen (f.eks. til forskel fra at udvikle fagligheden).

### **Samstyringsparadigmet**

Dette paradigme baserer sig på de mangfoldige og nye partnerskabs- og samarbejdsformer på tværs af sektorer, professioner og forvaltningsområder, som vi finder i den offentlige praksis. Dette ser vi f.eks., når socialrådgivere ansættes i skolen, når sociale programmer eller byudviklingsindsatser inddrager kulturinstitutioner som samarbejdspartnere, eller i projekter om bæredygtighed på tværs af miljø og økonomi. Ledelse og styring tager i dette paradigme udgangspunkt i at styrke muligheder for synergi, læring og integrering af fælles interesser med henblik på at opnå konsensus og helhedsorientering. Dette betyder så også, at en del af styringsbestræbelsen går på at reducere kompleksitet gennem forhandling om konsensus. Lederen vil inden for dette paradigme være styrende i form af at være faciliterende, koordinerende og integrerende synergimager. Som styret vil



hun selv være synergideltager i disse netværk, partnerskaber, team osv. Kapaciteten til innovativ samskaben inden for dette paradigme er afhængig af, om konsensus kan fungere som drivkraft for innovation eller snarere kommer til at være konsoliderende og/eller søger laveste fællesnævner.

### **Det regulerede selvstyringsparadigme**

Dette styringsparadigme tager sit udgangspunkt i, at styring af selvstyring i organisatorisk praksis i dag ofte foregår på afstand. Styring bliver altså formuleret som forventninger til den styredes kapacitet til selvstyring ud fra tankegangen om, at man ikke kan styre nogen, der ikke kan styre sig selv. Dette ser vi konkret i den samtidige forekomst af centralisering og decentralisering, bureaukratisering og afbureaukratisering, de-regulering og re-regulering. Der er altså tale om en reguleret selvstyring, hvor ledelse og styring på én og samme tid sætter rammer for og stiller krav om selvstyring. Den styrende skal altså gøre selvstyring mulig og meningsfuld for den styrede. Dette kan bl.a. gøres ved kobling til det etiske selvskabelsesparadigme (se nedenfor), hvor den styredes praksis gøres til et personligt moralsk ansvar. Samtidig kan der også kobles til det hierarkiske government-paradigme med krav om kontraktliggørelser af f.eks. selvevaluering. En tendens, vi f.eks. kan se i pædagogens, lærerens, sygeplejerskens og hjemmehjælperens praksis, hvor læreplaner, elevplaner, afkrydsningskemaer og kvalitetsmodeller måler den professionelle persons moralske opfyldelse af sin professionelle og personlige pligt i mødet med borgeren.

Netop dette paradigme kan altså koble sig til alle de øvrige paradigmer, idet den regulerende styring af selvstyringen kan foregå på grundlag af hvert af de øvrige paradigmer. Kapaciteten til innovativ samskaben er høj inden for dette paradigme, da der samtidig med tvangen i reguleringen også er frihed i selvstyringen. Når friheden til selvstyringen baner vej for det anderledes mulige, er der samtidig i dette paradigme indbygget en innovationsressource.

### **Det etiske selvskabelsesparadigme**

Dette paradigme markerer et skift væk fra, at den fagprofessionelle identitetsskaben primært knytter an til fagprofessionelle traditioner og fællesskaber. Det etiske selvskabelsesparadigme tager i højere grad udgangspunkt i en identitetsskaben, der bygger på personlig anerkendelse, etisk individualisering og moralsk forpligtelse. Den moralske forpligtelse træder frem som krav om individualitet, personlig performance, autenticitet og nærvær, kort sagt krav om, at man skal



være noget særligt – inden for de givne rammer (af hierarki, profession, ressourcer osv.). Den individuelle præstation bliver forudsætningen for indlemmelse i fællesskabet, man skal være unikt værdifuld for fællesskabet og har derfor til gengæld behov for moralsk anerkendelse – etisk selvskabelse. Styring beror altså her på intimisering og på normative etikker og værdier, og selvstyringen sker gennem tilpasning til anerkendelse ved etisk at forpligte sig på sin egen selvskabelse inden for de givne rammer. Det er således i dette paradigme – og særligt i dets kobling med det regulerede selvstyringsparadigme – at paradokset mellem styring og selvstyring træder frem: Vær dig selv fuldt og helt – på styringens præmisser, altså en fremmedstyring af indrestyringen af selvstyringen – på afstand! Dette ser vi udmøntet i de inderliggende styringsteknologier såsom visse coaching- og MUS-koncepter. Hvorvidt der er kapacitet til innovativ samskaben, kommer an på, om denne inderliggørelse også kan udvikles til, at den styrende og den styrede gør deres gensidige forholdemåder og forskellige paradigmatisk forståelser heraf til genstand for fælles refleksion og forhandling.

### Samskabelsesparadigmet

Samskabelsesparadigmet er grundlæggende anderledes end de øvrige paradigmer, og vi vil derfor i det følgende gå grundigere ind i en beskrivelse af netop dette paradigmes muligheder for at bruge paradokserne fra og mellem de øvrige paradigmer konstruktivt. Samskabelsesparadigmet lukker sig nemlig ikke om sin egen beslutningslogik for forståelse af/mening om praksis, sådan som de seks øvrige paradigmer gør det. I stedet åbner dette paradigme op for eksperimenter med, hvordan praksis og dermed ledelsesmæssige beslutninger kan tilføres andre/nye betydninger. Dette paradigme åbner de andre paradigmer, så gensidige forbindelser mellem de forskellige paradigmers betydninger bliver mulige. Åbningerne, koblingerne og forbindelserne sker med henblik på kvalificering af ledelsesmæssige beslutninger på alle niveauer. Og derfor bruger vi også begrebet autonomi i beskrivelsen af ledelse her, idet vi med Luhmann forstår autonomi som:

” (...) at kunne vælge blandt de aspekter, hvori man indleder sig på afhængighed af omverden. (Luhmann 2000: 249)

Samskabelsesparadigmet inkluderer alle andre styringsparadigmer som anderledes mulige positioneringer. På den måde bliver Paradigmehjulets rensede optik-



ker en hjælp til arbejdet med at iagttage herskende, mulige styringstænkninger i den offentlige sektor. Samtidig er hjulet også en hjælp til sideløbende og kontinuerligt at konstruere, dekonstruere og rekonstruere anderledes mulige forbindelser mellem dem. Samskabelsesparadigmet tydeliggør de nødvendige kompetencer til at praktisere systemisk organisationsudvikling som innovativ samskaben svarende til den praksis for medledelse med muligheder, som vi har skitseret ovenfor. At være i samskabelsesparadigmet forudsætter netop det at kunne udholde at være i og være en del af paradokser, frem for at have travlt med at lukke og beslutte grænser for forholdemåder mellem styrende og styret. At praktisere medledelse med muligheder er at gå efter hullerne i muren og forstå dem som anderledes mulige flugtlinjer ud i det åbne landskab – og at trives med det! Det forudsætter i en vis forstand den samme æstetiske kompetence, som karakteriserer kunstneriske og kreative processer, som er kendetegnet ved ikke at reproducere det bestående, men i stedet at fokusere på og opbygge kompetencer til at skabe nyt, anderledes og det, der ikke før er set. Et begreb om og en praksis for medledelse med muligheder implicerer, som nævnt i indledningen, altså ikke i traditionel forstand forhandlingskompetencer til at opløse paradokser, men må tværtimod forstå sig selv som værende *i* dem med kompetencen til at forholde sig til, at paradokser i forbindelse med systemisk organisationsudvikling som innovativ samskaben ikke blot er et vilkår, men også en ressource for de ledelsesmæssige beslutninger og styringsmæssige tiltag.

Paradigmehjulet synliggør altså, at offentlige ledere og ansatte, via en reflekterende kommunikation i samskabelsesparadigmet, kan skabe eksperimenter med anderledes mulige positioneringer og koblinger af paradigmerne, som kan udfordre de eksisterende paradigmers grænser på kreative og innovativt samskabende måder. Ledelse af/i medledelse med muligheder er således at skabe nye åbninger på grænsen mellem system og omverden. Paradigmehjulet bygger på en sammenskrivning af en lang række teoretiske positioner, hvoraf vi i dette kapitel afslutter med at fremstille, hvordan tænkningerne i udarbejdelsen af Paradigmehjulet knytter an til systemisk teori.

## DET SYSTEMISKE MULTIVERS SOM INDGANG TIL ORGANISATIONSUDVIKLING

Vi har i gennemgangen af Paradigmehjulet argumenteret for, at enhver organisationsudvikling sker som en kompleks og kontingent selektion, hvor anderledes



valg og kombinationer af elementer ikke blot er mulige, men samtidig også er drivkraften i udviklingen af organisation. Dette foregår som det, Luhmann kalder en afparadoksering: Ved at systemet gør det anderledes mulige i omverdenen til en del af sin egen systemkompleksitet (Luhmann 2000). I vores eksempel tidligere i kapitlet skete det konkret ved, at organisationen vælger at dokumentere, men på nye måder. Derved gør organisationen det komplekse krav fra omverdenen mindre komplekst ved at udvikle sin egen evne til at håndtere det på anderledes mulige måder. At bedrive systemisk organisationsudvikling som innovativ samskaben forudsætter dermed også, at der generelt indbygges en anerkendelse af det væsentlige i at udvikle kompetencer til at indgå i organisationsudviklingsprocesser, hvor forandringer, nye muligheder og innovativ samskaben ses som en ressource og ikke som en fejl i forhold til det rationelt planlagte eller målsatte.

Vi bygger i vores forståelse af den systemiske tænkning videre på den klassiske systemiske pointe om, at alle iagttagelser, forståelser og beslutninger ordner forholdet mellem system og omverden fra et bestemt paradigmatisk perspektiv (svarende til Luhmanns begreb om lededifference). Den centrale aktivitet i systemisk baseret udviklingspraksis er at udvikle kompetencer til at reflektere og forhandle forskellige perspektiver på organisationen, dens styringsrelationer, udviklingspotentialer og kerneydelser med henblik på at kunne se sit eget perspektiv med "den andens øjne". Vi tilføjer hertil også, at i relationer og koblinger er valget af en anden position end den forventede altid gensidigt mulig, men det er ikke et intersubjektivt anliggende i en snæver aktørforstand. Det er tværtimod et anliggende mellem system og omverden i den forstand, at både system og omverden som hinandens gensidige forudsætninger kan udgøres af såvel individer som systemer, objekter, videnformer og diskurser. Det grundlæggende i Luhmanns teori om sociale systemer er netop, at systemer gensidigt er omverden for hinanden. Denne pointe danner baggrund for, hvad han kalder strukturelle koblinger. I denne tænkning rummes således også en forestilling om, at systemer på én gang både er lukkede, fordi de har deres egen meningstilskrivelse til praksis, og åbne for gensidige koblinger til hinanden i den forstand, at systemerne kontinuerligt konstrueres, dekonstrueres og rekonstrueres i nye strukturelle koblinger til hinanden (Luhmann 2000). Det er disse koblinger af mulige og anderledes mulige paradigmer som er omdrejningspunktet for arbejdet med Paradigmehjulet.



## SYSTEMISK ORGANISATIONSUDVIKLING SOM KOMMUNIKATION OG NARRATIVER

Hvordan får disse overordnede betragtninger omkring den systemiske multivers betydning for forståelsen af det kommunikative aspekt af systemisk organisationsudvikling som innovativt samskabende processer? Dette vil vi udfolde dels i forhold til Luhmanns kommunikationsbegreb, dels i forhold til narrativ teori.

Vi tager her afsæt i Luhmanns kommunikationsbegreb, hvor det samlende medie er den mening, der selekteres i kommunikationsprocessernes tre elementer, information, meddelelse og forståelse (Luhmann 2000). Måden, hvorpå der kan opnås meningsfuld kommunikation om f.eks. organisationsudviklingsprocesser, er ved at opøve kompetence til reflekterende kommunikation om kommunikationerne. Herved kan der f.eks. gennem dialog, passende forstyrrelser og refleksion opnås en vellykket kommunikation ved at kommunikere om skabelsen af og kommunikationen om nye og anderledes mulige koblinger mellem information, meddelelse og forståelse. Vi anser derfor netop disse kommunikative, reflekterende processer for at være en væsentlig forudsætning for innovativ samskaben. Den reflekterende kommunikation er som en central medledelsespraksis en måde at skabe organisationsudvikling på. I en hvilken som helst kommunikation er indeholdt dobbelkontingensens konfliktmuligheder, som samtidig i den reflekterende kommunikation om kommunikationen kan gøres til en udviklingsressource. Kommunikation åbner for en række betydningsmæssige tilslutningsmuligheder – ofte med en forventning om, at én særlig vælges. Konflikten opstår, når den forventede og kommunikerede tilslutning modsiges. Muligheden heri er så, at konflikten åbner for andre tilslutningsmuligheder, passende forstyrrelser og dermed udvikling gennem fortsat reflekterende kommunikation:

” Konflikter tjener netop til at fortsætte kommunikationen, fordi den benytter en af de muligheder, som den holder åben, altså fordi der bliver sagt nej. (Luhmann 2000: 450)

Citatet her fortæller med andre ord, at konflikter er en legitim og åbnende måde at kommunikere på, fordi svaret nej, på samme måde som et ja, holder kommunikationen i gang. Et nej som en invitation til at fortælle det på en anden måde, ved at moderere sit udsagn, ved at søge anderledes mulige koblinger eller tilslutningsmuligheder.



I de reflekterende kommunikationsprocesser kan hypotetiske iagttagelser afprøves og ressourceskabende konflikter italesættes som alternative, anderledes mulige tilslutningsmuligheder for organisationsudvikling. Hermed siger vi også, med Luhmann, at ved omvendt at tilstræbe konsensus og indsnævring af tilslutningsmuligheder, så vil man mindske mulighederne for forandring, udvikling og innovation til fordel for "mere af det samme". Reflekterende kommunikation er således en måde at skabe rum for medledelse med muligheder på som en forudsætning for organisationsudviklingens innovative samskabelsesprocesser. Medledelse med muligheder konstitueres netop af et mind-set, der gør det muligt at bringe mangfoldigheder af konfliktuelle og paradoksale perspektiver og tilslutningsmuligheder i spil. Det er netop her, forskelle kan gøre en forskel. Dette sker f.eks. i den centrale systemiske og narrative aktivitet ved, at

” (...) iscenesætte kontekster, hvor ledere og medarbejdere har mulighed for at samskabe nye perspektiver og ideer og integrere dem i allerede eksisterende relationer og betydningssystemer. (Schnoor 2009: 63)

Herved får vi øje på mulige og anderledes mulige centrale forholdemåder, diskurser og paradigmer i offentlige systemer, organisationer, institutioner og organisationsudviklingers konkrete praksisser. Det er præcis disse iscenesættelser af kontekster, som vi kalder rum for medledelse med muligheder, hvor eksisterende betydninger forhandles, reflekteres og bevidnes med henblik på at finde nye betydninger, fortællinger og fortolkninger. Disse processer låner også noget af sit teoretiske ophav fra den narrative teori.

Udgangspunktet er her, at organisationer konstituerer sig som fortællinger om og fortolkninger af organisatoriske relationer og forholdemåder. Den narrative teori tilbyder et særligt perspektiv på disse processer, hvor organisationer forstås som narrative landskaber af fortællinger og diskurser (White 2007). I det perspektiv vil en narrativ praksis (og dermed også en narrativ tilgang til organisationsudvikling) bl.a. komme til at handle om at skabe nogle fortællinger, der – i stedet for at lukke sig om sig selv og sine betydningsmæssige strukturer og paradigmer – kan bringe organisationen i en foretrukken anderledes mulig retning (Bruner 1986). Det kan f.eks. ske ved at skabe og udvikle helhedsorienterede fortællinger, der åbner for mangfoldigheder af forskellige tilslutningsmuligheder, fortolkninger og forgreningspunkter, som er kendetegnet ved det punkt, hvorfra fortællinger kan bevæge sig i mange retninger og overskride den eksisterende or-



ganisations meningsmæssige territoriale grænser. Disse ønskede fortællinger kaldes tykke fortællinger (White 2007), fordi de netop giver plads til kompleksiteten, kontingensen og endda til modsatrettede konklusioner. I narrativ praksis er det således ikke ambitionen at skabe én forståelse eller fortolkning af fortællingen om organisationen, dens medlemmer, dens udvikling osv., men netop at gøre fortællingen righoldig i betydningen nuanceret, kompleks, kontingent, åben for fortolkning og i stadig bevægelse/udvikling – eller samlende: mulighedsskabende på en måde, som samtidig indebærer, at man ikke rationelt kan planlægge alle processer og deres output.

Med begrebet om tykke fortællinger siger vi samtidig også, at det mulighedsskabende og inddragelsen af mange perspektiver ikke er et udtryk for en fuldstændig dekontekstualiseret relativisme, hvor alt er ligegyldigt, men at der kan være store potentialer i at åbne for, at der er mange veje til det endelige og ønskede resultat. Forudsætningen for dette er, at der sker en tilknytning til den overordnede fortælling fra de relevante aktører, således at medarbejdere, ledere osv. bliver bedre i stand til at bidrage til organisationens (ønskede) kerneydelse og/eller udvikling ved på denne måde at praktisere medledelse med muligheder.

Den righoldige og mulighedsskabende fortælling eller narrative organisationsudviklingspraksis skal altså bruges til at åbne muligheden for at få øje på de mange veje til målet og til meningen med det. I den forstand bliver nogle fortællinger også mere gyldige end andre. En historie eller et narrativs gyldighed afgøres således ikke af det gode argument, men af om det er en god historie i den forstand, at den giver mening og forstås som havende ”lighed med livet” (Bruner 1986: 12). Da der kan være flere gode historier om de samme fænomener, betyder det også at verden er multihistoriel (White 2007). Udgangspunktet for en narrativ praksis betyder altså, at man er

” (...) interesseret i kompleksitet frem for entydighed, forbindelseslinjer frem for isolerede enkeltdele og meningsskabelse frem for sandhed. (Schnoor 2009: 24)

Den narrative praksis stiller dermed gennem reflekterende kommunikation, bevidning og forhandling en mulighed til rådighed for i organisationen at kunne synliggøre alternative fortællinger, konstruktioner og fortolkninger af/i det organisatoriske landskab.



## OPSAMLING

Hermed er vi kommet til en sammenfatning af, hvad vi forstår ved systemisk organisationsudvikling som innovativ samskaben: Aktører i en organisation kan gennem refleksion, bevidning og meningsforhandling af de herskende styringsparadigmer i de organisatoriske praksisser skabe et rum for medledelse med muligheder. Medledelse med muligheder er dermed et mind-set, hvor reflekterende kommunikation og narrative praksisser får det anderledes mulige til at træde frem. I dette rum leder alle med og bliver forstyrrede på egne perspektiver, og organisationen gøres til genstand for andre mulige måder at forholde sig til sig selv og sin omverden på. Gennem brugen af Paradigmehjulet og via de innovativt samskabende processer i rummet for medledelse med muligheder samskabes nye fortællinger og fortolkninger. Disse nye fortællinger og fortolkninger kan bruges til at kvalificere ledelsesmæssige beslutninger. På den måde kan rummet for medledelse med muligheder være både en katalysator og en innovativ proces for organisationens udvikling.

Lotte Darsø  
Innovationspædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence.  
1: udgave 2011  
© Samfundslitteratur 2011

OMSLAG Annette Borsbøl – Imperiet  
LAYOUT SL grafik ([www.slgrafik.dk](http://www.slgrafik.dk)) og Søren Ditlefsen (Stunfire.dk)  
SATS SL grafik ([www.slgrafik.dk](http://www.slgrafik.dk))  
TRYK Narayana Press, Gylling ([www.narayana.dk](http://www.narayana.dk))  
ISBN 978-87-593-1537-8

Samfundslitteratur  
Rosenørns Allé 9  
1970 Frederiksberg C  
Tlf.: 3815 3880  
Fax: 3535 7822  
[slforlagene@samfundslitteratur.dk](mailto:slforlagene@samfundslitteratur.dk)  
[www.samfundslitteratur.dk](http://www.samfundslitteratur.dk)

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

## KAPITEL 2

# INNOVATIONSBEGREBER OG KLASSIFIKATIONER

Dette kapitel indeholder væsentlig baggrundsviden om innovation. Her defineres innovation, og jeg gør rede for både klassiske og nyere måder at inddele innovation på. Innovation begrebsafgrænses i forhold til kreativitet og entrepreneurship, og der introduceres en række nye relevante begreber, som har betydning for innovationsområdet. Afslutningsvis præsenteres Druckers syv kilder til innovation, der stadig er aktuelle. Kapitlet omhandler basal viden om innovation; viden, som studerende bør kende til, fordi den udgør fundamentet for udvikling af innovationskompetence.

### INNOVATION

Som udgangspunkt anvender jeg altid selv Schumpeters definition af begrebet innovation. Det har flere fordele. For det første var det Joseph A. Schumpeter, der oprindeligt gjorde begrebet kendt gennem sine publikationer, da han i en alder af 28 år publicerede sin berømte teori om økonomisk udvikling (Schumpeter 1934). For det andet er denne definition meget rummelig, hvilket bevirker, at den kan underopdeles, når der er behov for det. Schumpeter definerer innovation som en *nyskabelse, der tilvejebringer økonomisk værdi*. Schumpeter var økonom og fokuserede derfor primært på værdi ud fra et økonomisk synspunkt. Det sker stadig i udstrakt grad, men i dag er vi nødt til at tænke værdi mere bredt ved også at inkludere menneskelige, sociale, globale og bæredygtige perspektiver. Det ligger implicit i Schumpeters definition, at innovation skal være accepteret af brugerne. Med andre ord er det ikke nok at skabe verdens bedste ide eller opfindelse, den skal nødvendigvis også være gennemført i praksis og være taget i brug, for at det kan kaldes innovation. Populært siges det, at hele følgende kæde skal være gennemløbet: nyt – nyttigt – im-

plementeret – købt og i brug. I dag kunne vi efter ibrugtagning tilføje bæredygtige begreber om de anvendte materialer som genanvendelige eller genoptagelige i forhold til fødekæden. Det nye slogan hedder således *fra vugge til vugge* (McDonough & Braungart 2009) frem for det tidligere *fra vugge til grav*.

### Kreativitet

Jeg definerer kreativitet som *evnen til at lege med ideer, tanker, muligheder og materialer*. Mens innovation i Schumpeters definition således drejer sig om et nyt *produkt* (hvad enten det er materielt, for eksempel en bil, eller immaterielt, for eksempel en service eller oplevelse), der evalueres af *brugerne*, vil jeg betegne kreativitet som en *proces*, hvis resultat (ideer, forslag, løsninger eller kunst) evalueres af *skaberne selv*. Endvidere er innovation altid forbundet med en strategisk retning, mens kreativitet snarere er en inspireret aktivitet. Kreativitet og innovation hænger således ofte sammen, idet innovation kan beriges og blive mere original gennem kreative processer og ved at anvende kreative teknikker. Dog kan innovation godt gennemføres succesfuldt uden kreativitet, ved at anvende systematik og analyse.

### Entrepreneurship

Som det fremgår af Peter Druckers klassiker fra 1985 *Innovation and Entrepreneurship*, forbindes entrepreneurship tit med innovation. Ifølge Drucker er innovation entrepreneurs metode til at skabe ny virksomhed. Entrepreneurship er dermed en form for iværksætteri, idet *en entrepreneur er karakteriseret ved at sætte noget i gang ved hjælp af nytænkning og økonomi*. Dette noget bliver ofte til en virksomhed – dog ikke endnu en grønthandler eller bager – men snarere en virksomhed, der er baseret på en ny ide eller et nyt forretningskoncept.

### Inkrementel og radikal innovation

Der er flere forskellige måder at klassificere innovation på. Her vil jeg, ud over de klassiske, nævne nogle af de vigtigste, nyeste og mest interessante. De klassiske består først og fremmest af en skelnen imellem inkrementel og radikal innovation. *Inkrementel innovation* opnås ved at udnytte no-



get, man har i forvejen, for eksempel viden, teknologi, råvarer eller produkter til applikation på et nyt område eller på et nyt marked. Det kan også være forbedring af processer, produkter eller metoder, der kan sælges eller fremstå som nye. Det drejer sig mest om en gradsforskel, idet det nye kan betegnes som udvikling, men dog stadig inside-the-box, som for eksempel et yoghurtprodukt med en ny frugtsmag eller et nyt cornflakes-produkt. *Radikal innovation* karakteriseres ved en ny, overraskende tilgang, kobling eller komposition. Radikal innovation opnås ofte ved en kombination af viden, teknologi og koncepter, der ikke tidligere har været koblet. Her handler det om en originalitetsforskel, hvor det nye betragtes som radikalt anderledes, og dermed som out-of-the-box. Drucker beskriver et fint eksempel med udviklingen af computeren (1985: 132). For at kunne skabe denne krævedes fem forskellige former for viden, der alle var udviklet over lang tid: Radiorøret (en videnskabelig opfindelse); det binære teorem (en matematisk opdagelse); en ny logik; design af hukortet; samt koncepterne program og feedback. Ikke nok med at alle disse elementer var nødvendige, de skulle også kobles ud fra den nye logik, for at computeren kunne skabes.

#### Nye betegnelser for innovation

Betegnelser, der er knyttet til inkrementel og radikal innovation, og som yderligere differentierer disse, er de engelske begreber *continuous* og *discontinuous* innovation samt betegnelsen disruptive teknologier. I mine øjne svarer continuous og discontinuous innovation stort set til inkrementel og radikal innovation, men der er nogle vigtige nuancer. Det ligger implicit i ordet discontinuous, at noget stoppes og ændres. Vi har for nylig set et eksempel på discontinuous innovation i musikbranchen i forhold til den ændring, internettet har forårsaget mht. rettigheder. I mange år forsøgte branchen at kontrollere sig ud af problemet ved bl.a. at retsforfølge folk, der downloadede musik, fordi dette truede med at fjerne hele grundlaget for musikbranchens indtjening. Mens branchen kæmpede for at overleve økonomisk, arbejdede Apple-folkene ihærdigt på en løsning, og i 2003 lancerede de iTunes i USA. Siden da har de solgt 2,6 milliarder sange om dagen. ITunes-løsningen kan også ses som et eksempel på en *disruptiv teknologi*, der netop er karakteriseret ved at bryde med branche-

normer i form af enklere og billigere løsninger eller nye forretningsmodeller (Christensen 2005). Disruptive teknologier starter ofte med små, tilsyneladende ubetydelige ændringer, men det har flere gange vist sig, at virksomheder, der negligerer det nye, som sker i deres branche, kan komme til at lide store tab. Et godt eksempel er flybranchen, der i mange år negligerede de nye, små flyselskaber som Virgin og Easyjet med arrogante ord om, at det kun var et spørgsmål om tid, før de ville bukke under – og det gik jo ganske anderledes. Faktisk ser det ud til, at mange af de store spillere i flybranchen går ned på netop denne konkurrence, fordi de alt for længe overså diverse tegn, farer og muligheder.

### SOCIAL INNOVATION

Som skrevet i introduktionen mener jeg, at den menneskelige dimension af innovationsprocessen er meget undervurderet. Ifølge min forskning er det ofte netop denne faktor, der er afgørende for, om innovation lykkes, og det er særligt her, at innovationspædagogik kommer ind i billedet. I den forbindelse vil jeg fremhæve begrebet *social innovation*, hvis relevans i løbet af de senere år er blevet mere tydelig. Der hersker imidlertid lidt forvirring om betydningen af ordet social. Ifølge Peter Drucker (1985) udspringer social innovation af menneskers behov, snarere end af teknologi. Social innovation har således ofte et socialt, samfundsmæssigt sigte i form af fornyelse af tiltag, der afhjælper menneskelige behov såsom for eksempel uddannelse, sundhed og jobskabelse. Det kan også dreje sig om skabelse af en ny funktion, baseret på et nyt koncept eller et velklingende nyt begreb, som for eksempel ombudsmand. Dette blev oprindeligt opfundet af svenskerne, men blev hurtigt overtaget af Danmark, der nu i verdens øjne fremstår som begrebets ophavsland. For nogle år siden arrangeredes et ombudsmandstræf i København, hvor der kom over hundrede ombudsmænd fra hele verden.

#### Menneskecentreret innovation

En anden betydning af social innovation, der er mindst lige så vigtig, drejer sig om nye former for interaktion, organisering og konstellationer af mennesker. Denne type innovation fremmer samvær, interaktion, samar-



bejde og samskabelse mellem mennesker. Det innovative produkt udgøres af en *ny, menneskelig infrastruktur*, som understøttes af sociale teknologier, der fremmer innovation. Med andre ord taler vi om *innovation af innovationsprocessen*. En velkendt form for infrastruktur er netværk, der både kan være løst koblede og faste, lokale og globale, osv. Også begreber som *brugerdreven innovation* og åben innovation indgår delvis i denne kategori, hvilket vi vender tilbage til i kapitel 3. En social eller menneskelig infrastruktur består af relationer og rammer, der igen kan understøttes af teknologi. Internettet er et interessant eksempel i relation til dette, idet det oprindelige udgangspunkt var et menneskeligt behov: nogle forskere havde brug for at kommunikere hurtigt og effektivt med hinanden. Dette behov blev forsøgsvis koblet til en helt ny teknologi, hvilket gradvis udviklede sig til internettet med alle de nye muligheder, det har ført med sig. Internettet er samtidig et eksempel på en radikal innovation på grund af koblingen af telekommunikation, netværk og it, m.m. Da internettet først var en realitet og succes, blev det den nye infrastruktur, hvorfra der kunne innoveres og videreudvikles. De såkaldte Web 2.0-teknologier, såsom Wikipedia, YouTube, Twitter, Facebook osv., muliggør en enorm kreativitet, og alle disse platforme kan både ses som sociale innovationer og -teknologier. I den følgende beskrivelse af Base-of-the-Pyramid-innovation vil der komme yderligere eksempler på nye former for infrastruktur, der udgør *den innovative forskel*.

### Social entrepreneurship og social business

Endnu et par begreber har set dagens lys inden for den sociale og menneskelige innovationsgenre. Det drejer sig om *social entrepreneurship* og *social business*. Det første begreb forbindes ofte med Bill Drayton, der i Ashoka-organisationen i 1980'erne skabte en global bevægelse, hvorigennem han dels har forbundet sociale entrepreneurs, så de kan hjælpe og lære af hinanden, dels har skabt en legal organisation, hvor donorer og sponsorer kan understøtte entreprenelle projekter og deltagernes arbejdsindsats.<sup>3</sup> Begrebet social business stammer fra nobelprismodtageren Mo-

3 Se [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org).

bedst kan betale sig, hvis man ønsker forfremmelse, højere løn og jobsikkerhed. Desværre er innovation ofte irriterende og forstyrrende for organisationer, fordi den stiller spørgsmål til det vedtagne, ikke passer ind i systemerne, og ikke kan planlægges og styres. Som tidligere nævnt viser innovation sig ofte i form af "kreativ destruktion" (Schumpeter 1934). Men hvis organisationer ønsker innovation, må der skabes rammer i form af tid og ressourcer, støtte og anerkendelse. Ifølge et seksårigt studie af innovation i 14 amerikanske virksomheder er det nødvendigt med støtte fra forskellige ledertyper på forskellige tidspunkter i et innovationsforløb (Van de Ven, Angle & Poole 1989). Det er vigtigt med en *sponsor*, der følger med i projektet, og som kan bane vejen og åbne døre for teamet undervejs og særligt sidst i forløbet. En *mentor*, der selv har viden og erfaring med innovation, er god at sparre med undervejs, men det er også nødvendigt at have en *kritiker* med, som kan stille de provokerende spørgsmål. Endelig nævnes den *institutionelle leder*, der holder sig lidt på afstand for at kunne vurdere innovationspotentialet mht., hvordan det passer ind i strategi, mål og den øvrige produktportefølje.

#### INNOVATIVE TEAM, SAMARBEJDE OG NETVÆRK

Hvad gør team innovative? Det er der en lang række bud på, men nok ingen løsninger, der i sig selv er fyldestgørende. Der er nemlig mange faktorer involveret. Jeg vil i det følgende gøre rede for et par af de vigtigste tilgange. Mange (især konsulenter) er af den overbevisning, at det er sammensætningen af teamet, der er afgørende for, om innovation lykkes. De mener derfor, at deltagerne bør testes for at opnå den optimale sammensætning. Dette vil typisk være test som Belbin, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI) eller Basadur's Creative Problem Solving Profile. Disse er ikke egentlige personlighedstest, men derimod baseret på folks præferencer. En klassisk test for innovation er Kirtons innovations-adaptationstest, der måler, i hvilken grad en person udfordrer gældende regler og rammer, er anti-autoritær og original (innovation), sat i forhold til hvor meget samme person tilpasser sig autoriteter, regler og rammer (adaptation). Jeg er ikke selv tilhænger af teorier om, at innovative team skabes ved hjælp af den korrekte el-



ler perfekte sammensætning, men jeg vil heller ikke udelukke, at det kan have en virkning.

Min egen tilgang til innovative team er, at de bedst skabes gennem et samspil af læreprocesser, sociale teknologier og lederroller, hvilket jeg vender tilbage til i de følgende kapitler. Her vil jeg nævne den brug af roller, som anvendes af designvirksomheden IDEO for at skabe innovation. Lederen Tom Kelley beskriver således i bogen *The Ten Faces of Innovation* ti vigtige roller (Kelley & Littman 2005).<sup>14</sup> Disse er yderligere klassificeret i tre kategorier. Den første kategori drejer sig om roller, der involverer *læring*. Det er Antropologen, den Eksperimenterende og Kryds-Befrugteren. Den næste kategori drejer sig om roller, der involverer *organisering*. Det er Forhindringsløberen, Samarbejderen og Instruktøren. Endelig drejer den sidste kategori sig om roller, der involverer at *opbygge* ting. Det er Oplevelsesarkitekten, Scenografen, Omsorgsgiveren og Historiefortælleren. Ideen med at anvende roller er, at principielt alle kan træde ind og ud af disse – alt efter hvor i processen man befinder sig, og hvad der er nødvendigt og relevant. Man er ikke på forhånd stemplet som den eller den type, men kan afprøve roller, øve sig og ikke mindst lære af andre.

Som det fremgår af ovenstående, kræver innovationsprocessen mange forskellige kompetencer, hvilket leder os hen til problematikken vedrørende samarbejde. I uddannelsessammenhænge vil man ofte tale om tværfaglighed og flerfaglighed (Stolt & Vintergaard 2008), men her vil vi fokusere på *homogenitet* versus *diversitet*, som er bredere betegnelser. De fleste er enige om, at homogenitet på mange måder fremmer samarbejde, dels fordi vi er tiltrukket af dem, der ligner os, dels fordi det er så let at arbejde sammen og blive enige med ligemænd. Samtidig ved vi også, at diversitet fremmer kreativitet og innovation, men det skal dog pointeres, at den blotte tilstedeværelse af diversitet langt fra er nok (Justesen 2008). Tværtimod medfører diversitet i mange tilfælde konflikt, fordi folk opfatter tingene vidt forskelligt og derfor kommer op at skændes om, hvad der er godt eller skidt, rigtigt eller forkert, vigtigt eller ligegyldigt. Som jeg

---

14 På engelsk hedder rollerne: The Anthropologist, The Experimenter, The Cross-Pollinator, The Hurdler, The Collaborator, The Director, The Experience Architect, The Set Designer, The Caregiver, The Storyteller.

har vist i min forskning (Darsø 2001) er et vist mål af dynamik eller kreative spændinger fremmende for innovation, men diversitet kræver ledelse, for eksempel ved hjælp af effektive procesredskaber eller sociale teknologier (introduceres i kapitel 9).

Diversitet kan også få indirekte indflydelse, for eksempel gennem netværk. Netop i forhold til innovative team kan det have stor betydning, hvilke netværk gruppen kommer i berøring med, og hvorfra den får inspiration, gode idéer og yderligere kontakter (Verganti 2009). Netværk kan udgøre vigtige eksterne pejlepunkter, der kan modvirke virksomhedskulturens tendens til, at grupper lukker sig og tænker ens. Netværk kan i høj grad medvirke til provokationer og konstruktive forstyrrelser for innovative team. Også set i lyset af åben innovation er samarbejde med andre netværk af stor betydning.

### SYSTEMER OG RUM FOR INNOVATION

De fleste virksomheder og organisationer har en lang række systemer, der er skabt på forskellige tidspunkter med diverse formål, det være sig registreringssystemer, kvalitetssikringssystemer, ISO-certificering, projektledelses- eller it-systemer. Ofte spiller gamle systemer ikke sammen med innovation, ja de kan ligefrem modarbejde den. I den forbindelse har Drucker peget på, at organisationer bør afskaffe systemer, der ikke længere er nødvendige, fordi betingelserne for deres anvendelse har ændret sig. Endvidere bør innovation tænkes ind i skabelsen af nye systemer. Dette gælder i særlig grad for projektstyringssystemer, der primært er fokuseret på planlægning af opgaver og ressourcer samt opfølgning og evaluering. Disse er sjældent gearet til at registrere de tidlige faser af innovation.

Af innovationsstøttende systemer kan nævnes idedatabaser, der kan hjælpe organisationer med at holde styr på, hvilke ideer der arbejdes på, og hvor langt man er kommet, men også hvilke ideer der tidligere har været arbejdet på, og hvorfor de evt. ikke kunne forfølges. Ofte ligger ideer i skuffer og er knyttet til bestemte medarbejdere, hvilket for det første gør, at denne viden forsvinder ud af organisationen med medarbejderen, men

for det andet bevirker, at folk i en anden afdeling kan komme til at bruge tid på at undersøge nøjagtig det samme, hvilket jo er tidsspild.

### Innovationsrum

I løbet af de sidste 10-20 år har adskillige virksomheder skabt fysiske *innovationsrum*. Der findes efterhånden mange konkrete eksempler, der spænder fra højteknologiske rum, hvor størstedelen af mødet foregår via kommunikation med opkoblede pc'er – til rum indrettet af kunstnere og fulde af overraskelser<sup>15</sup> – til rå, fleksible designerloftsrum, hvor alt kan flyttes. Ikke overraskende tiltrækkes forskellige faggrupper af forskellige rumopstillinger. Ingeniører vil generelt gerne have it-rum, mens designere foretrækker de rå rum med store flytbare spånplader til at klæbe ideer, information og inspiration op på (Friis 2007). Nogle virksomheder har op til flere forskellige innovations- og møderum, hvor medarbejderne kan booke lokale i henhold til formålet (Bosch & Fjord 2006). Andre virksomheder stiller store projektrum til rådighed for nye projektgrupper, så de kan flytte sammen i en periode og indrette sig, som de ønsker.

Men er innovationsrum overhovedet nødvendige? Der er flere eksempler på, at folk har innoveret i en kælder eller garage, så det kan godt lade sig gøre uden specielle rum. Alligevel er jeg ikke i tvivl om, at rum og fysiske materialer *gør* noget ved folk. Indbydende rum og materialer kan inspirere og overraske folk positivt, på samme måde som en storslået natur kan påvirke mennesker til at tænke anderledes end et kontor med et skrivebord.

Hvad jeg har opdaget, er således, at *skift* fra det ene rum til det andet er centralt, idet det signalerer, at teamet nu går over til en anden proces. I den forbindelse spekulerer jeg på, hvor meget den symbolske værdi af at træde over en anden tærskel betyder i forhold til rummets indretning. På samme måde optræder der forskellige behov i de forskellige faser af den kreative og innovative proces, som vi skal se nærmere på i næste kapitel. Skiftet bliver særlig tydeligt i den kunstneriske proces i overgangen fra informationssøgning til isolation i den kunstneriske hule. Skift afhænger

---

15 Se [www.bosch-fjord.com](http://www.bosch-fjord.com).



også af individuelle faktorer i forhold til, hvornår det er optimalt at skifte fra ensomhed til interaktion med andre, fra smuk natur til pulserende byliv, fra museumsbesøg til teater, fra fysisk aktivitet til stilhed og hvile, og fra et medie til et andet.

### RAMMEMÆSSIGE BETINGELSER FOR INNOVATION

Både ydre og indre rammer konstituerer vigtige betingelser og vilkår for innovation. I dette kapitel har jeg gjort rede for nogle af de samfundsmæssige og organisatoriske rammer, der indvirker på skabelse af innovation. Organisationskultur og ledelse øver væsentlig indflydelse på, hvad der er i fokus, og hvad der reelt kan lade sig gøre, men som det forhåbentlig fremgår, er der mange andre faktorer involveret. Innovations-skabelse foregår i komplekse sammenhænge af fysiske, mentale, sociale og følelsesmæssige rammer. Kapitlet skal læses dels som en orientering om nye tiltag og metoder for innovation i erhvervslivet, dels som en påpegning af nogle vigtige rammemæssige betingelser for innovation. Hvad vi imidlertid endnu ikke har været inde på, og som er mindst lige så vigtigt, er selve den innovationsproces, der foregår i projektgrupper. Hovedparten af eksisterende teori og litteratur tager udgangspunkt i den målrettede projektfase. Den tidlige innovationsproces omtales sjældnere, fordi den forekommer diffus og vanskeligt tilgængelig. *Innovationsdiamanten*, som jeg vil præsentere i næste kapitel, er et eksempel på en referenceramme, der har til formål at hjælpe innovative team til at forstå den tidlige innovationsproces og lære dem at håndtere den i praksis.

### FORSLAG TIL OPGAVER ~~OG~~ ØVELSER

Dette kapitel har først og fremmest været stilet til underviseren for at give nogle mere overordnede perspektiver på innovation, som de udspiller sig i samfund, virksomheder og organisationer. Men naturligvis er der mange berøringsflader til relevante emner, som kan inddrages på forskellig vis i undervisningen. Derfor er her et par forslag:



## KAPITEL 4

### INNOVATIONSPROCES, INNOVATIONSDIAMANT OG LEDERROLLER

Mens kapitel 2 og 3 introducerede grundlæggende begreber, definitioner og tilgange til innovation, som fundament for undervisning *om* innovation, kommer vi i dette kapitel ind på modeller, begreber og metoder til at påbegynde undervisning *i* innovation. Omdrejningspunktet er innovationsprocessen med særligt fokus på *innovationsdiamanten*, der er den grundlæggende struktur for opbygning af innovationspædagogikken. Indledningsvis omtales innovationsprocessen generelt, det vil sige hele udviklings- og produktionsprocessen fra ide til produkt. I den forbindelse redegøres for stage-gate-modellen, en overordnet organisatorisk model, der giver mulighed for at afgrænse forskellige faser. En anden måde at begribe innovationsprocessen på er ved at fokusere på, hvordan og hvornår processen åbner og lukker sig, og dette afhænger af, hvilken type produkt det drejer sig om. Der er naturligvis forskel på produktion af biler, software og oplevelser, hvilket bør afspejles i innovationsprocess-modellerne.

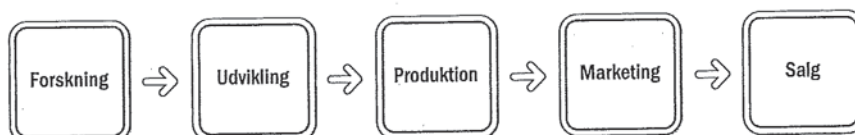
Også menneskers tænkning, kreativitet og samspil har stor indflydelse på produkt og proces. Derfor gennemgås og sammenlignes fire forskellige typer af skabelsesprocesser: den innovative, den kreative, U-processen og den kunstneriske. Endvidere introduceres en model for teaterproduktion for at vise, hvordan og hvornår kreativiteten udspiller sig her. Vi fortsætter med det menneskelige samspil og betingelserne for dette ved at præsentere to forskellige arbejdsrammer: prejekt versus projekt. Mens prejektet karakteriseres af det åbne, usikre og mulighedssøgende samspil, er projektet mere målrettet og håndterbart, fordi det kan struktureres ved hjælp af milepæle og opdeling i arbejdsopgaver.

Prejektformen introduceres efterfølgende i form af innovationsdiamanten, der involverer fire parametre, som udspænder innovationsfeltet i en dynamisk innovationsproces imellem mennesker. Diamanten er ud-

viklet i min erhvervs-ph.d. (Darsø 2001), der foregik i Novo Nordisk fra 1996-1999. Jeg har arbejdet med innovationsdiamanten lige siden og har derfor rig erfaring med at anvende den i praksis (Darsø, Krüger & Rafn 2004). Modellen udgør det forskningsmæssige og erfaringsmæssige grundlag, som innovationspædagogikken i denne bog bygger på. Endelig præsenteres de fire lederroller, der er knyttet til modellens fire parametre, og der gives anvisninger på, hvordan disse kan anvendes i forbindelse med læreprocesser.

### STAGE-GATE-MODELLEN

Innovationsprocessen omfatter generelt hele processen fra den første ide til det færdige produkt, men processen kan ansues ud fra forskellige synsvinkler. Den klassiske innovationsmodel er *stage-gate-modellen* (figur 4.1), der fungerer som en organisatorisk oversigtsmodel ved at opdele innovationsprocessen i forskellige faser (Cooper 1986).



Figur 4.1. Eksempel på stage-gate-model.

Udspørger man virksomheder om deres innovationsprocesmodel, vil 95% vise sig at have en stage-gate-model. Denne type model kan have forskelligt formål og fokus. I nogle organisationer er den rent beskrivende i forhold til, hvor i organisationen projektet befinder sig *fysisk*, for eksempel i afdelingen for forskning, udvikling, produktion, marketing, eller salg. I andre organisationer er fokus først og fremmest på *aktiviteter* såsom idegenerering, screening, kommerciel evaluering, teknisk udvikling, testning, produktion og salg. Et tredje kriterium for opdeling af processen kan være de *beslutningsprocesser*, der er tilknyttet overgangen fra én fase til en anden. I den forbindelse specificeres, hvilke kriterier, der afgør, om projektet kan gå videre samt hvilke beslutningstagere, der er relevante at involvere.



Stage-gate-modellen er enkel og overskuelig og kan dels give ledelsen overblik over projektporteføljen, dels en vis kontrol med projekterne. Endvidere muliggøres en række vigtige budgetmæssige og økonomiske beregninger i forhold til planlægning og salg. Svagheden er dog, at modellen slet ikke afspejler den kompleksitet, der er involveret i en innovationsproces. I kapitel 8 præsenteres en model af Van de Ven m.fl., som bedre formår at rumme kompleksiteten, og som endvidere sætter fokus på en række vigtige faktorer, der påvirker innovationsforløbet. Et andet problem med stage-gate-modellen er, at der ofte opstår problemer i overgangene, når projektet skifter afdeling og dermed projektdeltagere. Takeuchi og Nonaka har specielt interesseret sig for dette problem og peger på tre forskellige typer af overgangsmodeller (Takeuchi & Nonaka 1986). Den første type kaldes *stafetløb*, fordi man her overleverer stafetten, det vil sige projektet, til hinanden. I forbindelse med stafetløb kan megen historie og viden gå tabt. For at undgå dette kan man benytte *rugby*-modellen, der involverer et stort team af deltagere, som er med igennem hele processen. Endelig kan der laves glidende overgange, hvilket kaldes *sashimi*-modellen, hvor enkelte af de nye deltagere starter, allerede inden projektet overdrages, så at dette sker gradvis (Takeuchi & Nonaka 1986).

#### ÅBEN VERSUS LUKKET INNOVATIONSPROCES

Som det fremgår, bidrager stage-gate-modellen meget lidt til at forstå, hvad der faktisk foregår i innovationsprocessen. En mere givende måde at anskue innovationsprocessen på er ved at betragte, hvor længe processen holdes åben, og hvordan den lukker. Hvornår defineres de forskellige elementer? Hvordan tager ideerne form? Svaret er, at det afhænger af, hvilket produkt vi taler om. I traditionel produktudvikling er man nødvendigvis nødt til at fryse specifikationer på et tidspunkt, før man går i gang med at producere (Austin og Darsø 2008). Det gælder for eksempel biler. Før produktionen går i gang, kan forskelle og afvigelser give inspiration til ny udvikling, men efter at produktionen er påbegyndt, betragtes afvigelser som fejl. Betragter vi derimod innovationsprocessen inden for eksempelvis software, opdager vi noget helt nyt: her ser vi en *fortsættende innovationsproces*, der i princippet aldrig helt afsluttes (Austin og Darsø 2008). Vi

kender den efterhånden vældig godt og har vænnet os til, at for eksempel Microsoft Office-pakken løbende opdateres, når vi har været på internettet. Sandsynligvis vil der på et tidspunkt komme et nyt format, der så i en lang efterfølgende periode vil blive videreudviklet og opdateret via internettet. En af udfordringerne med denne procesmodel er forretningsmodellen. Hvornår og hvordan skal man betale for et produkt, der per definition aldrig bliver færdigt? Og hvilken model kan anvendes, når produktet er oplevelser eller læreprocesser og uddannelse? Umiddelbart må man kunne følge en software-lignende proces med løbende tilpasninger i forhold til den feedback, der gives af deltagerne. Dog kan ikke alle dele af oplevelsesprodukter ændres, justeres eller forbedres. Oplevelser og undervisning kræver også leje af steder, fremskaffelse af rekvisitter og mennesker, der er hyret til bestemte opgaver. Noget tyder altså på, at der i informations- og oplevelsessamfundet kræves nye typer af modeller for innovationsprocessen på grund af den store forskel i materialernes og slutproduktets beskaffenhed. I det følgende vil vi kigge nærmere på fire innovations- og skabelsesprocesser og derefter sammenligne dem.

#### Den innovative proces

En innovationsproces starter i reglen med et *brændende spørgsmål* eller et vigtigt emneområde, der skal udforskes for muligheder. Processen involverer indhentning og diskussion af *vigtige spørgsmål, relevant information og interessant viden*. Dette mønster fortsætter som en *iterativ proces*, det vil sige, det gentager sig, indtil gruppen har fundet frem til et koncept eller en færdig ide, hvilket kan kræve både tid og tålmodighed. Sommetider bærer arbejdet frugt i form af *innovativ krystallisering*, en form for ahaoplevelse, der af gruppen opleves som den helt rigtige løsning (Darsø 2001: 172). Når det sker i en gruppe, er ingen i tvivl om, at dette er konceptet, ideen eller løsningen, som gruppen har arbejdet sig frem imod. Gruppen mangler naturligvis stadig at *eftersøge, om løsningen passer til problemet*, om konceptet kan bære, og om det er det rette spørgsmål. Men dette anses som en bagatel sammenlignet med den spænding, der har eksisteret med henblik på at nå frem til skabelsen. Innovativ krystallisering er uden tvivl den mest tilfredsstillende måde at lukke processen på. Det er dog langt fra altid, at det sker på den måde; i nogle tilfælde kommer en



deadline eller andre faktorer til at nødvendiggøre en tidligere *lukning af processen* (Austin & Darsø 2009). Desværre er der heller ingen garanti for, at innovativ krystallisering sker, hvis gruppen bliver ved længe nok. Processen er kompleks og afhænger af mange faktorer og dynamikker.

### Den kreative proces

Der hersker en vis enighed om, at den kreative proces består af fem trin (Edwards 1986). Det første trin er en *undren* over noget – det kan være noget, der ikke rigtig passer, noget, der forstyrrer, noget, man ikke forstår. Dette sætter gang i en *informationssøgning*, hvor man prøver at finde oplysninger eller svar på denne undren. Ens opmærksomhed er nu rettet imod at få kastet lys på emnet. Ting, man ikke tidligere ville lægge mærke til, bliver pludselig tydelige og interessante. Men på et tidspunkt kører man træt, fordi der ikke synes at være svar eller løsninger på problemet. Her er det klogt at holde en mental pause for at give plads til *inkubation*, som tredje trin kaldes. Det betyder, at både undren, spørgsmål og information får lov til at ligge i en slags rugekasse i hjernen. Inkubation foregår ved, at underbevidstheden arbejder videre – mens der holdes pause på det bevidste plan, hvor individet i det ydre beskæftiger sig med noget andet. På et tidspunkt, hvor man mindst venter det, kan man opleve *illumination*, det store aha. I mine interviews i Novo Nordisk fortalte mange forskere, at de fik deres bedste ideer og løsninger i brusebadet (Darsø 2001). For andre sker det i bilen, på løbeturen, under havearbejde eller andre afslappede tilstande, hvor man foretager sig noget rutinemæssigt. Efter denne indsigt følger *verifikation*, hvor man undersøger, om den ide eller løsning, man pludselig fik, rent faktisk virker, det vil sige, at det er et tilfredsstillende svar eller en god løsning på den oprindelige undren, der startede processen.

### U-processen

Teori U beskrives som en innovationsproces eller som en transformationsproces, der har syv trin (Scharmer 2008). Teorien, der omtales mere fyldigt i kapitel 8, præsenteres her kort, fordi den hører med til den type modeller, der både lægger vægt på det individuelle, menneskelige perspektiv og på det kollektive samspil. Det skal pointeres, at Scharmer ikke

anbefaler, at man følger modellen slavisk, men da det giver en god forståelse for processen, gennemgås den her trinvis. Processen starter med at *downloade*, det vil sige, at man gentager mønstre og rutiner fra fortiden. Næste trin er at *se* med friske øjne på problemet eller det emne, der arbejdes med. Tredje trin drejer sig om at *sanse*, det vil sige at sætte sig i andres sted ved at benytte alle sanser samt empatisk indføling. Fjerde trin kaldes *presencing* og forklares som en slags forbindelse til den indre kilde samt til kilden for fremtidige muligheder. Man giver slip på det, der var før, og åbner sig imod noget nyt, der giver dyb mening. Dette *udkrystalliseres* i næste trin til en vision eller hensigt, der i begyndelsen fremstår vag og diffus, men som senere kan udfoldes ved at *skabe prototyper*. Disse kan være forsøg på at beskrive visionen eller ideen gennem tegning, billeder, eksempler eller gennem simple små eksperimenter. Sidste trin kaldes *performing* og opnås ved at ændre noget i praksis, gerne i form af nye små tiltag.

### Den kunstneriske proces

Den kunstneriske proces starter ofte med en lyst eller *indre trang* til at skabe noget, men i reglen ved kunstneren endnu ikke, hvad dette noget skal være. Næste trin i den kunstneriske proces kaldes på engelsk *scratching* og kan beskrives som at kradse i overfladen. Twyla Tharp, en amerikansk koreograf, beskriver det som en opmærksomhed på interessante små fænomener, man støder på i en form for søgeproces (Tharp og Reiter 2003). Det kan være en bestemt kropsholdning, en sjov konstellation af personer, en dråbe kaffe, der tørrer på et cafébord, en solstråle, der rammer et blad, osv. Disse input fastholdes gennem fotos, noter eller skitser, indtil det føles som tilstrækkelig inspiration. Kunstneren trækker sig herefter tilbage fra verden til sin *hule*, hvor skabelsen nu gerne skulle begynde. I dette mellemrum, på tærsklen til hulen, rammes mange kunstnere af angst for ikke at kunne skabe. Fortvivlelse, tvivl, tomhed, angst og lammelse er velkendte symptomer på overgangen. De fleste har af samme årsag udviklet *ritualer* for, hvordan de kommer i gang. Mange begynder med småting og eksperimenter, hvor de leger og bevidst fejler for at finde frem til energien og gnisten. På et eller andet tidspunkt bliver de optaget af processen, glemmer tiden og er i gang. Herefter passer de på, at flam-



men ikke går ud. De lader sig ikke forstyrre af noget udefra, holder op med at læse aviser og se tv, tager ikke telefonen og ser ingen mennesker. De arbejder stort set hele tiden – indtil de har skabt det, de gerne ville skabe. På et tidspunkt *foreligger løsningen, ideen eller kunstværket*. Det er ikke færdigt, men konceptet er skabt. Nu er resten forholdsvis let. Sidste fase er *færdiggørelsen*, der skal kunne besvare spørgsmål som: hvornår er jeg tilfreds? har jeg skabt det, jeg drømte om – uden på forhånd at vide, hvad det var?

### Sammenligning af skabelsesprocesser

Når disse fire forskellige skabelsesprocesser sammenstilles, forekommer der, som det fremgår af tabel 4.1, en del ligheder imellem dem. Skemaet skal dog tages med adskillige forbehold. For det første betyder den skematiske form, at processen fremstår trinvis med en begyndelse og en afslutning, men i mange tilfælde betyder afslutningen i virkeligheden bare et kort ophold, der efterfølges af en ny begyndelse eller en fortsættelse af processen. For det andet betyder skemaformatet, at U-processen mister U-formen, og at det således ikke fremgår, at Downloade og Performing faktisk ligger på samme niveau (se figur 8.2).

	DEN INNOVATIVE PROCES	DEN KREATIVE PROCES	U-PROCESSEN	DEN KUNSTNERISKE PROCES
0			Downloade	
1	Spørgsmål, emne	Undren	Se	Indre trang
2	Informationssøgning Vidensopbygning	Søge information	Sanse	Scratching, det vil sige kradsen i overfladen Søge efter mønstre
3	Iterativ proces Mætning	Inkubation	Presencing	Tilbagetrækning til kunstnerhule
4	Innovativ krystalliser- ing	Illumination	Udkrystallisere	Noget skabes Kunstværk
5	Tjekke om konceptet tilfredsstillende mål og forventninger	Verifikation	Skabe prototyper	Det færdiggøres
6			Performing	

Tabel 4.1. Oversigt over skabelsesprocesser.

For at fremme overskuelighed og fremstilling har jeg givet de forskellige faser numre. Fase 0 må betragtes som en før-fase, som kun U-processen inddrager. På trin 1 ligner processerne overordnet set hinanden, dog med den forskel, at de tre første kolonner starter med en opmærksomhed på noget, der kommer udefra. Kunstneren derimod er opmærksom på en trang, der kommer indefra. I U-teorien kan det at se godt forstås som en undren, idet processen ofte starter med, at man ser noget, der afviger fra det rutinemæssige eller sædvanlige. På trin 2 opsøges og indsamles der i alle tilfælde information og viden. I U-processen bør vi inddrage både at se og at sanse, hvis vi skal sammenligne, og hos kunstneren fremtræder information og viden på en lidt anden måde, men søgning efter mønstre må stadig betragtes som kunstnerisk information. Vedrørende trin 3 er der visse ligheder imellem inkubation og tilbagetrækning til kunstnerhulen. Forskellen er her, at inkubation foregår tankemæssigt, imens den kunstneriske proces er en mere bogstavelig fysisk tilbagetrækning. Pre-sencing kan man i en vis forstand kalde for en tilbagetrækning til sindets stilhed, imens man forsøger at give slip på noget gammelt for at lade noget nyt opstå. Den iterative proces, som forekommer i innovationsprocessen, hvor der fortsat stilles spørgsmål og indsamles viden indtil mætningspunktet, afviger noget fra de andre. Dog er det min erfaring, at der ofte forekommer inkubation eller ubevidst forarbejdning af de indsamlede data blandt de forskellige deltagere i løbet af processen, for eksempel imellem møderne. På trin 4 må det konstateres, at disse processer overordnet set ligner hinanden, i hvert fald hvad angår innovativ krystallisering, illumination og udkrystallisering. Kunstværket afviger igen ved at være noget materielt, hvorimod de andre former mest foregår på det tankemæssige plan. Også trin 5 ligner i princippet hinanden, idet det drejer sig om at teste eller afprøve, om konceptet duer til formålet. Hos Scharmer gøres det ved at skabe prototyper. Hos kunstneren er det en færdiggørelsesproces, som afhænger af fornemmelse og erfaring.

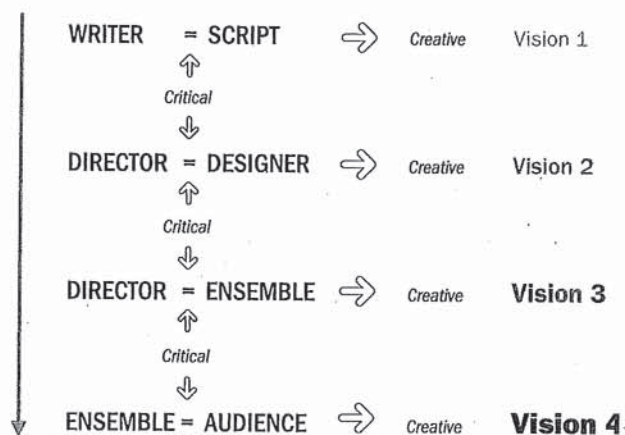
Overordnet set ligner disse processer hinanden, men der er også nogle vigtige forskelle i forhold til, i hvor høj grad sanser, følelser, krop, fornemmelser og fantasi indgår i innovationsprocessen. Mange ser denne som primært byggende på kognitive processer med vægt på at finde information, skabe viden og afdække facts, men som det fremgår af de følgende



kapitler, kan kreative og kunstneriske processer berige både resultat og kompetenceudvikling. En anden forskel er, at den innovative proces og U-processen baseres på samspil imellem flere personer, hvorimod de kreative og kunstneriske processer ofte foregår individuelt. Endelig må det fremhæves, at U-processens særlige fokus på presencing betyder, at der inddrages et eksistentielt perspektiv. I praksis skelner man sjældent imellem den kreative og innovative proces. Her forekommer disse processer ofte sammenblandede. Til gengæld betragtes den kunstneriske proces stadig som noget særegent, der ikke vedkommer organisationer. Dette er dog ved at ændre sig, som vi skal se i kapitel 7.

### Teatermodel

Endnu en model skal præsenteres her, fordi den afspejler nogle interessante modsætninger imellem stram styring og sprudlende kreativitet. Teaterinstruktør Piers Ibbotson beskriver udviklingen af et skuespil inden for klassisk teatertradition som processen *fra ord til scene* i form af fire trin (Ibbotson & Darsø 2008). På hvert trin foregår der enorm kreativitet, men efter hvert trin fastfryses konceptet.



Figur 4.2. How to get a play from the page to the stage (Kilde: Ibbotson 2008: 23).

Det første trin drejer sig om skabelsen af manuskriptet til teaterstykket. Forfatteren gennemløber sin egen kreative proces, men på et tidspunkt

erklæres manuskriptet færdigt. Det kan stadig ændres en smule, men lukker, når der er lavet aftale med en producent. Fra nu af kan manuskriptet ikke ændres. Næste trin er, at producenten beder en designer om at skabe en vision for scenografien, det vil sige, hvordan omgivelser, steder og personer skal se ud, og for eksempel hvilken tidsalder det udspiller sig i, lys sætning, rekvisitter, design af klædedragter, musik, osv. Også denne del er fuld af kreativitet, men på et tidspunkt stopper kreativiteten, og herefter er både manuskript og scenografi låst. Tredje trin involverer en kreativ proces med mange deltagere, nemlig instruktøren og skuespillerne. De kan ikke rokke ved replikker eller kostumer, men selv inden for disse rammer hersker der et væld af muligheder. I en periode er der daglige prøver, men på et tidspunkt stopper instruktøren prøverne, enten fordi gruppen sammen har fundet frem til essensen, eller simpelthen fordi premieren nærmer sig. Nu er scener og skuespil lagt fast. Fjerde trin starter, når stykket spilles på scenen. Interessant nok involverer denne del også kreativitet, og her spiller publikum en afgørende rolle. Publikums medleven, interesse, energi og reaktioner har stor indflydelse på skuespillerens præstationer og den intensitet, de optræder med. Således vil der være forskel fra aften til aften i forhold til stemning og kvalitet. Som det ses af ovenstående illustration, forekommer de kreative, åbne faser på alle horisontale niveauer, mens processen lukker, når bevægelsen er vertikal (Ibbotson 2008).

Denne model er et eksempel på, hvordan oplevelser kan skabes. Modellen er interessant, bl.a. fordi den tydeligt viser, hvornår processen åbner og lukker. På den måde ligner den faktisk en stage-gate-model. At den er trindelt, skyldes sandsynligvis de traditioner, som teatret historisk udspringer af. Teaterstykker kan skabes på mange andre måder, for eksempel gennem improvisation. Modellen veksler endvidere imellem kreativitet på individuelt og kollektivt niveau på hhv. de to øverste og de to nederste trin.

### Prejekt versus Projekt

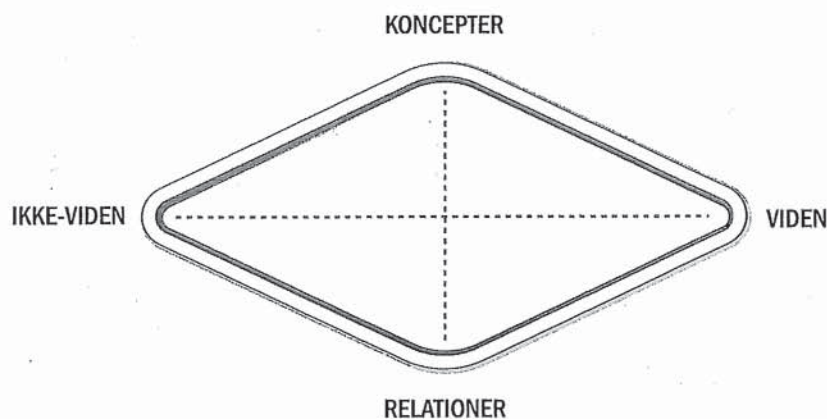
Innovationsprocesser kan også opdeles i to forskellige arbejdsrammer: prejekt og projekt. Projektformen er bedst kendt, både fra uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv. Et *prejekt* defineres som en specifik, *målstyret*



og tidsbegrænset opgave med tilknyttede ressourcer og et team sammensat på tværs af fag og afdelinger. Der findes mangfoldige bøger, kurser, it-systemer og en lang række værktøjer for ledelse af projekter. Vi mangler derimod en passende terminologi for det, der kommer før projektet. Derfor skabte jeg sammen med en kollega for en del år siden ordet *prejekt* for det, der kommer før (= pre) et projekt. Et *prejekt* er en *målsøgende* proces, der foretages af et team, som forsøger at afdække et område ved at generere spørgsmål og viden og ved at holde beslutningsrummet åbent, indtil der er indhentet passende information (Darsø 2001: 196-197). Formålet er at identificere et strategisk spørgsmål, et nyt koncept eller et hensigtsmæssigt mål gennem innovativ krystallisering.

### INNOVATIONSDIAMANTEN

Den model, som jeg nu vil introducere, illustrerer et *prejekt* (se figur 4.3).



Figur 4.3. Innovationsdiamanten (Kilde: Darsø 2001).

Den afviger først og fremmest fra de øvrige modeller ved at fokusere på *menneskers* indvirkning på innovationsprocessen. Mennesker og deres interaktion har ofte vist sig at være en afgørende faktor i forhold til projekters succes eller fiasko. Modellen er en konceptuel model, der kan hjælpe med at indkredse og italesætte, hvilke rammer der henholdsvis fremmer eller hæmmer innovation. Endvidere er modellen tidløs. Dette

antyder, at modellen ikke i sig selv viser begyndelse og slutning. Man starter for eksempel ikke altid i venstre side for at arbejde mod højre. Den er dermed heller ikke sekventiel som stage-gate-modellen.

#### **Innovationsdiamantens fire parametre**

Innovationsdiamanten dannes af fire parametre, som danner innovationsfeltet. Det drejer sig om viden over for ikke-viden; samt relationer over for koncepter (se figur 4.3). Disse parametre kan på en vis måde godt ses som modsætninger, men det er vigtigt at pointere, at de eksisterer samtidigt i processen. Det er ikke et enten-eller. Hvert enkelt individ kan således godt både have viden og ikke-viden på et område, ligesom grupper typisk vil rumme folk, der hhv. ved og ikke ved forskellige ting. Hensigten med modellen er at påpege disse tilsyneladende modsætninger som udgørende konstruktive innovationsdynamikker, der kan fremme innovationsprocessen. En yderligere pointe er, at der forekommer to dynamikker samtidig, en vidensdynamik og en kommunikationsdynamik. Innovationsdiamanten er således både en enkel og en kompleks model. I det følgende gennemgås hver dimension for sig: viden, ikke-viden, relationer og koncepter. Derefter vender vi tilbage til dynamikken.

#### **Viden**

Det er ikke overraskende, at viden er nødvendig for at skabe innovation. Det overraskende er, at viden også kan bremse innovation. Hvordan det? Jeg vil her igen tage udgangspunkt i min forskning (Darsø 2001). Ved at studere mine data viste det sig, at viden kan være en temmelig vanskelig størrelse og ofte er langt mere subjektivt funderet, end mange vil indrømme. Den måde, projektgrupper er sat sammen på, sker i reglen ud fra kriterier om diversitet, og som diskuteret tidligere er dette principielt gavnligt for innovation. Men det, jeg noterede mig i mine studier, var, at i og med at deltagerne betragtes som eksperter på det område, de repræsenterer – hvad enten dette er ud fra faglig ekspertise, afdeling i organisationen eller geografisk placering – bliver deres udsagn betragtet som viden. Udtalelser godtages uden spørgsmål og diskussion, fordi de kommer fra eksperter. Siger en marketingschef for eksempel, at et produkt ikke vil kunne sælges i USA, tror de andre umiddelbart på det, og udsagnet ind-



går i projektet som viden. Det vil sige, at projektet kommer til delvis at bygge på dette udsagn, sammen med de mange andre udtalelser. Samtidig ved vi fra kognitionspsykologien, at alle, inklusiv eksperter, uden at være bevidst om det, fremkommer med tilsyneladende sikre udtalelser ud fra nogle spinkle – og i reglen tidligt opståede – kognitive skemaer (Hansen 1998). Med andre ord får vores mentale programmering os til at udtale os om ting, vi mener at vide, men som nok burde granskes en anelse.

Den viden, der konstituerer basis for innovative projekter, er således en kompleks mængde, der består dels af reelle data fra forskning og undersøgelser på den ene side, dels af umiddelbare udsagn fra deltagerne på den anden side; udsagn, der udgør en blanding af deres individuelle viden, erfaring, vanetænkning, formodninger, subjektive opfattelser og gamle overbevisninger. Endvidere er eksperter desværre ofte mere kendt for at sige, at noget ikke kan lade sig gøre, frem for at pege på sprækker, der åbner muligheder. Derfor er der behov for redskaber til at sondre mellem data og subjektiv viden.

#### Ikke-viden

I innovationsdiamanten ligger viden over for ikke-viden, det vil sige den dimension, der drejer sig om det, vi ikke ved. Hvis vi betragter aksekrydset i midten af figuren som udgangspunkt for starten af et innovationsprojekt, vil graden af ikke-viden vokse, efterhånden som vi bevæger os over imod venstre. Vi starter med det, vi godt ved, at vi ikke ved. Dernæst kommer vi ind i et felt af det, vi ikke ved, at vi ikke ved, og til sidst er vi helt ude i et felt, hvor vi overhovedet ikke vidste, at man kunne vide noget. De fleste mennesker bryder sig ikke om at færdes i dette felt. Det er usikkert, uvist og føles som at være på dybt vand eller gyngende grund. Og så føler man sig oven i købet dum og sårbar. Derfor vil der være en tilbøjelighed til at trække emnet og samtalen over i det mere sikre felt af viden. Det giver en langt behageligere fornemmelse at vide, hvad man taler om, det virker meget mere trygt og afslappet, og her føler man virkelig, at man kan bidrage. Der er bare den hage ved det, at gnisten til innovation ifølge min forskning netop opstår i ikke-viden-området, når vi tør stille de dumme, brændende eller hypotetiske spørgsmål (Darsø 2001: 300-

307). Men dette kræver først og fremmest mod, og derudover er det essentielt, at deltagerne er klar over, at det faktisk er åbne spørgsmål og ikke-viden, der skal til for at skabe det nye.

### Vidensdynamikken

Et af formålene med modellen er således at pege på, hvordan grupper kan få sat gang i innovationsprocessen ved at arbejde både med viden- og ikke-viden-dimensionen. Det gælder om at finde ud af, hvilken viden der findes i gruppen, samt hvilke data denne bygger på, men det gælder også om at stille spørgsmål til emnet, projektet og målgruppen, som kan føre innovationsholdet ud på mulighedernes overdrev. Det er således *spørgsmålene*, der bør styre søgeprocessen efter ny viden og mulige svar. På den måde opbygges der hele tiden ny viden, nye spørgsmål og nye muligheder. Fra et fokus på vidensdynamikken vil vi i det følgende beskrive og diskutere kommunikationsdynamikken, der bygger på de to sidste parametre, relationer og koncepter. Begge indgår i kommunikation, som består dels af relationer i form af de usynlige bånd, der binder deltagerne sammen, dels af koncepter i form af samtaler, ord og synlige resultater. Vi vender tilbage til dynamikken efter at have gennemgået disse parametre hver for sig.

### Relationer

Relationer kan defineres som den måde, hvorpå vi forholder os til hinanden. Det vil sige den åbenhed eller lukkethed, vi møder andre med, og de vedvarende forbindelser, vi skaber til hinanden (Ritchie 2007). Vi kan beskrive relationer som tilstedeværelsen eller graden af sympati-antipati, tiltrækning-frastødning, inklusion-eksklusion og tillid-mistillid imellem deltagerne. Endvidere kan magtfaktorer og positioner samt virksomhedskultur have indflydelse på, hvordan relationerne udvikler sig. Det er imidlertid vigtigt at pointere, at relationer er usynlige, og at de sjældent italesættes. Til trods for denne usynlighed skabes de i samme øjeblik, vi træder ind i et rum eller møder et andet menneske. Samtidig er kvaliteten af relationer på mange måder selve grundlaget for kommunikation og interaktion, og dermed hvad der kan foregå i en gruppe. Gennem min forskning nåede jeg frem til den interessante indsigt, at *typen af relationer*



var helt afgørende for innovationsskabelsen, fordi relationerne kunne skabe grundlaget for, at innovative team turde bevæge sig ud i ikke-viden-feltet. Det vigtigste viste sig at være tilstedeværelsen af tillid og respekt. I de grupper, hvor dette grundlag var til stede, forekom innovativ krystallisering oftere (Darsø 2001: 315-324). Til alt held kan relationer af tillid og respekt skabes ret hurtigt, men de færreste tænker på det – endsige overvejer at gøre noget ved det.

### Koncepter

Et koncept kan både være udgangspunkt for innovation, og det kan være det produkt, der udspringer af en innovationsproces. Et koncept vil typisk være en model eller forskrift for noget. Det kan også være en veludformet ide eller en sammenstilling af viden fra en søgeproces, som angiver et strategisk spørgsmål for et videre forløb. På den måde kan man forestille sig, at en vellykket innovationsproces ender med, at der popper et koncept ud gennem toppen af diamanten. Dette forudsætter imidlertid en vedvarende konceptualisering af deltagernes tanker, ideer, viden og ikke-viden. Konceptualisering forstås som en bevægelse fra modellens midtpunkt opad i retning mod koncepter. Det drejer sig om at beskrive, illustrere, forstå og anskueliggøre det centrale emne eller omdrejningspunkt. Og det er her, at kommunikation bliver essentiel. Det, der sker i de fleste grupper, kalder jeg muddling-in-the-middle, hvilket på dansk kan oversættes til *forvirring i tomgang*. De fleste kender fænomenet: man har været til møde i flere timer, og mødet har hverken skabt klarhed eller retning eller resulteret i beslutninger: Man har med andre ord spildt sin tid. Her er der brug for redskaber til konceptualisering. Det kan være så enkelt som at tegne problemet eller at finde billeder, metaforer eller eksempler, der hjælper deltagerne til at forstå, hvad der ligger bag ordene. Jo mere dybde, der kommer i den gensidige forståelse, og jo flere facetter og nuancer, der tilføjes gennem deltagernes forskellige perspektiver, jo rigere bliver konceptet, hvilket i modellens sprog betyder, at man bevæger sig op ad akse imod koncepter.

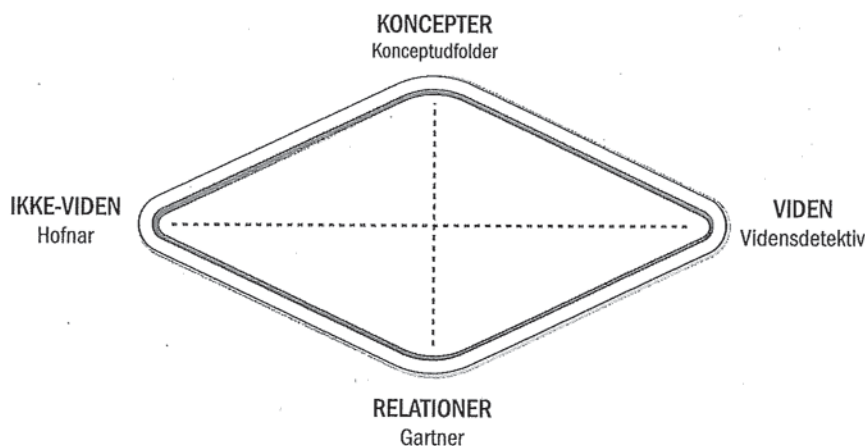
### Kommunikationsdynamikken

Sammenhængen imellem relationer og koncepter foregår således som en

kommunikations- og skabelsesproces, der bevæger sig imellem disse to dimensioner. Begge parametre vil være i spil, selvom fokus er på den ene dimension. Hvis der for eksempel arbejdes på relationerne, vil det være nødvendigt med en eller anden form for samtale eller konceptualisering, og på samme måde, når der arbejdes med konceptualisering, vil der samtidig umærkeligt dannes nye relationer imellem parterne. På den måde spiller kommunikationsdynamikken en afgørende rolle for, om vidensdynamikken lykkes – og omvendt. Dette medfører naturligvis, at innovationsprocessen er kompleks og vanskelig at håndtere. Med andre ord: der er brug for ledelse.

### LEDERROLLER I INNOVATIONSPROCESSEN

I det følgende beskrives fire lederroller, der er knyttet til hver af de fire parametre fra innovationsdiamanten ud fra samme rækkefølge som ovenfor: *vidensdetektiven*, *hofnarren*, *gartneren* og *konceptudfolderen* (se figur 4.4).



Figur 4.4. Innovationsdiamanten med lederroller (Kilde: Darsø 2001).

Som jeg skrev i forrige kapitel, anbefaler jeg at bruge roller frem for test, fordi man kan træde ind og ud af roller uden at få for mange skrammer på identiteten, når man indimellem uundgåeligt må fejle. Jeg udviklede disse roller på utallige opfordringer med henblik på at gøre innovations-



diamanten mere anvendelig, idet det store spørgsmål for mange var: Hvordan ledes processen?

### Vidensdetektivrollen

Da viden i innovationssammenhænge, som tidligere beskrevet, både kan understøtte og bremse innovative ideer og spørgsmål, anbefaler jeg, at gruppen udpeger en leder, der har lyst til at varetage og udfordre gruppens viden. Denne rolle appellerer til personer med kritisk sans og flair for at stille spørgsmål til de data og den viden, gruppen sidder inde med og er i færd med at samle ind. På den ene side er personen en slags detektiv, der sammen med gruppen gransker data, viden og tal. På den anden side er personen naturligvis interesseret i at opbygge vidensindholdet, som det innovative koncept jo i sidste ende vil bygge på. Endvidere er personen, sammen med hofnarren, ansvarlig for at så tvivl om det vedtagne, om det, alle tager for givet. Således er det vigtigt at udfordre og granske enkeltpersoners udsagn, herunder ekspertviden, for eksempel underviserens. Dette gøres bedst ved at stille hvorfor-spørgsmål. Jeg har andetsteds kaldt disse for de frække spørgsmål, fordi de kan virke stærkt irriterende og nærgående (Darsø 2003). Lykkes det imidlertid at få stillet 2-3 hvorfor-spørgsmål til et bestemt emne, når man på et tidspunkt ned til de underliggende antagelser, og her vil der ofte ske det, hvilket naturligvis er formålet med denne metode, at der opstår nye åbninger eller sprækker i det debatterede emne eller udsagn.

### Hofnarrollen

Hvis vi kigger på hofnarrens rolle i eksempelvis Shakespeares stykker, opdager vi hurtigt, at hofnarren har høj status. Faktisk er hofnarren den eneste, der tør stille de umulige spørgsmål, og som tør fortælle kongen nogle sandheder, som ingen andre ville få over deres læber. Hofnarren er uskyldig som barnet i H.C. Andersens eventyr om "Kejserens Nye Klæder", men samtidig utrolig opmærksom på, hvad der foregår omkring ham. I sammenhæng med innovation er hofnarren ansvarlig for at trække deltagerne over imod ikke-viden. At være ansvarlig betyder ikke, at man iklædt denne lederrolle selv skal kunne stille disse spørgsmål, men snarere at man skal hjælpe og opfordre de andre til at få stillet dem.

Hofnarrens opgave er således at stimulere lysten og modet til at stille spørgsmål, der vedrører emnet for derigennem at undersøge mulighedsrummet og komme ud i interessante kroge og hjørner, man normalt ikke ville interessere sig for.

I min ph.d. identificerede jeg flere typer af spørgsmål, som kan animere til at tænke divergent og dermed åbne nye muligheder. *Divergent tænkning* er karakteriseret som åben, det vil sige, man søger, scanner, spørger, udforsker, udvider og udvikler noget. *Konvergent tænkning* karakteriseres som det modsatte, det vil sige lukket, hvor man indsnævrer, fokuserer, analyserer, sammenligner, udvælger og syntetiserer (Darsø 2001: 160-161). Divergente spørgsmål er således åbne, det vil sige typisk hv-spørgsmål. Hvis man kan svare ja eller nej, vil der være tale om et lukket spørgsmål.

Den første type er de *dumme* eller *naive* spørgsmål. Disse spørgsmål virker dumme, fordi der spørges om noget, som alle ved – eller tror, de ved. Derfor stilles de i reglen ikke af gruppen selv.

Den næste type er de *vilde* spørgsmål, som er så langt ude, at folk i reglen ikke vil tage dem alvorligt. Men kernen er, at både de dumme og de vilde spørgsmål kan føre til nye, spændende tanker og ideer, samt kan afføde nye, virkelig skarpe spørgsmål.

Den tredje type er de *umulige* spørgsmål, som er de spørgsmål, der stilles, selvom man godt ved, at noget ikke kan lade sig gøre, det vil sige, er umuligt, men det kan stadig være vigtigt at få dem stillet, fordi de kan rrokke ved det vedtagne og afføde nye ideer.

Den fjerde type er de *brændende* spørgsmål, som er specielt værdifulde for at skabe motivation i projektet. De udspringer af, hvad folk brænder for i relation til emnet, og på den måde angiver de retninger i projektet, som deltagerne har lyst til udforske.

Endelig er der de *hypotetiske* spørgsmål, der typisk vil pege på nye muligheder: kunne man tænke sig ..., hvad nu hvis ..., ville det være muligt at ..., osv.

En god hofnar vil spørge videre ind, for eksempel til baggrunden for et spørgsmål, og han/hun vil forsøge at skærpe spørgsmålet og foreslå nye drejninger. Kort sagt skal spørgsmålene ikke hænge i luften, men bearbejdes og bruges som bro til at tænke nye tanker og muligheder. Målet er jo



at nå frem til det endegyldige og unikke spørgsmål, man ikke havde drømt om, at man kunne stille: det *strategiske spørgsmål*, der udpeger retningen. Spørgsmål er en af de sociale teknologier, der uddybes i kapitel 9.

### Gartnerrollen

Som det fremgår af afsnittet om relationer, har innovationsgartneren en vigtig rolle i forbindelse med at få innovationsprocessen til at lykkes. Det drejer sig først og fremmest om at få opbygget relationer af gensidig tillid og respekt imellem deltagerne. Dette kan dels gøres på en sjov måde via icebreakers, det vil sige øvelser, der bryder isen imellem deltagerne, dels på andre involverende måder, der gør, at deltagerne fortæller noget om sig selv. Hvor meget man skal gøre ud af dette, afhænger af, hvor længe gruppen skal arbejde sammen, hvor godt deltagerne kender hinanden i forvejen, og hvor vigtigt projektet er for deltagerne i forhold til for eksempel ambitionsniveau. I nogle grupper kan det være fyldestgørende at tage en runde, hvor hver deltager fortæller om tre ting, der interesserer dem, eller tre ting/mennesker/aktiviteter, de holder af. En runde med brændende spørgsmål, der diskuteres og uddybes, er også et godt udgangspunkt for at skabe relationer. En ting, jeg har opdaget igennem mit arbejde med grupper, er, at det er afgørende at skabe mulighed for, at hver enkelt deltager kan bidrage til gruppens arbejde. Det kan lyde banalt, men der sker faktisk tit det modsatte. Effektive fremgangsmåder til at få deltagerne til at bidrage aktivt er at stille brændende spørgsmål og at afdække, hvilke ressourcer og kompetencer der findes i gruppen. Jeg har oplevet mange grupper, der først opdagede uudnyttede talenter og kompetencer i sidste øjeblik før aflevering eller afslutning, hvor det nærmest var for sent. Gartneren er også ansvarlig for at holde øje med energiniveauet i gruppen og sørge for passende pauser, når det skønnes påkrævet, samt forsøge at få alle inkluderet i processen ved for eksempel at holde øje med, om folk deltager eller trækker sig ud af diskussionen.

### Konceptudfolderrollen

For at få kommunikationen til at blomstre og bære frugt er det nødvendigt med en, der er ansvarlig for at inspirere til relevante former for konceptualisering. Det gælder om at komme ind bag ordene for at afkode dis-

ses betydning for hver enkelt deltager. Konzeptudfolderen hjælper med at spørge ind til nuancerne, sørger for at få afklaret begreber, beder om deltageres associationer og eksempler, skriver stikord på tavle eller flip-over, forbinder med pile og tegner små figurer. Konzeptudfolderen kan også opfordre deltagerne til at finde egnede metaforer for projektet og hjælpe gruppen til at bruge disse metaforer for at opdage nye perspektiver. Endelig findes der en række æstetiske og kunstneriske metoder, der kan hjælpe til at få udfoldet tavs viden, hvilket vi vender tilbage til i kapitel 7. Ved at bruge forskellige materialer – for eksempel tegning, maling, modellervoks, legoklodser, naturmaterialer, osv. – kan gruppen afdække nye betydninger og finde frem til meningsfulde sammenhænge, måske ligefrem en vision for projektet eller et nyt koncept. Dette kaldes prototyping og er efterhånden blevet en anerkendt metode til at fremme og kommunikere om ideer (Schrage 2000). Prototyping er oprindeligt inspireret fra designprofessionen, men anvendes nu i mange organisationer og virksomheder, som for eksempel IDEO. Sidst, men ikke mindst er det konceptudfolderens opgave at hjælpe med at afklare enighed og uenighed i gruppen – og helst så tidligt som muligt i processen. Jeg vil gerne understrege, at det *ikke* er optimalt, at deltagerne er enige om alting i projektet. Det er derimod ganske sundt, hvis der er områder af projektet, hvor der hersker uenighed. Men det er essentielt, at uenigheden er afklaret, så alle ved det. I sådanne tilfælde kan det være med til at skabe en positiv spænding og derved en god dynamik. Problemerne opstår, hvis uenighed ikke er blevet afklaret, og gruppen opdager det sent i projektet. Hvis det sker, vil der være stor sandsynlighed for, at gruppen sprænges, og projektet mislykkes.

#### LEDERROLLER SOM LÆREPROCES

Men hvad er formålet med disse lederroller, og hvordan kan de bruges? Både på individuelt niveau og som gruppe opnås værdifuld læring ved, at deltagerne får mulighed for at afprøve sig selv i en bestemt rolle og få feedback på, hvorvidt og hvor godt det lykkes, hvad der virker, og hvad der mangler – og bagefter se, hvordan andre udfører den samme rolle, og lade sig inspirere af dette. Man opdager måske oven i købet nye ting om



sig selv, opdager iboende talenter, man ikke troede, man havde, eller man får lyst til at prøve en rolle, man på forhånd tager afstand fra, fordi den falder en svært. I forbindelse med lederrollerne er det vigtigt at fremhæve princippet om frivillighed, selvom man næppe kan undgå et vist mål af gruppepres. Innovationsdiamanten og lederrollerne sigter på at gøre gruppeprocesserne mere gennemsigtige og begribelige. Det siger sig selv, at det er nødvendigt, at grupperne har en vis størrelse (mindst 4) for at kunne praktisere lederrollerne. Ideelt anvendes disse i et forløb, der strækker sig over adskillige møder. På den måde kan lederrollerne gå på skift. Allerede efter et par møder vil der ske det i gruppen, at den kommer til at fungere bedre. Det skyldes, at hver person, der har prøvet at lede gruppen i en bestemt retning, og derigennem har opdaget, hvor svært det kan være, nu er blevet opmærksom på, hvordan man enten kan obstruere eller hjælpe lederne. I de fleste tilfælde vil gruppen derfor nu bestå af en række bevidste hjælpere, som får innovationsprocessen til at flyde – ja, måske ligefrem flyve. Hvis gruppen fortsætter igennem et stykke tid, vil lederrollerne til sidst være overflødige, fordi alle efterhånden er blevet bevidste om, hvad der får processen til at køre, og det modsatte. Man kan kalde det for kollektiv ledelse, der her vel at mærke er yderst velfungerende.

#### ANVENDELSE AF INNOVATIONSDIAMANTEN

Som afslutning på kapitlet vil jeg opsummere anvendelsen af innovationsdiamanten ved at pege på to niveauer. På det første overordnede niveau anvendes innovationsdiamanten som *referenceramme* til at hjælpe deltagerne med at forstå, hvad der skal til for at skabe en god innovationsproces. Diamanten kan betragtes som et landkort med fire pejlepunkter, der kan assistere deltagerne i forhold til at orientere sig på rejsen. Landkort og pejlepunkter muliggør endvidere italesættelse og sprogliggørelse af et felt, der ellers forekommer komplekst og uoverskueligt. For at forstærke den læring, der sker undervejs, anbefales det at reflektere over forløbet og skrive logbog. På andet niveau drejer det sig om at indføre øvelse og læring i praksis af de fire lederroller, som går på skift imellem deltagerne. Det er en god ide at starte med lederroller, der falder deltagerne na-

turligt. På den måde lægges et godt ledelsesgrundlag, og det bliver lettere at skifte bagefter. Ved hjælp af erfaring, praksis og feedback lærer deltagerne både noget om at håndtere innovationsprocesser og noget om ledelse. De lærer noget om sig selv og noget om gruppeprocesser. De er i gang med at opbygge innovationskompetence. De ved nu noget, som de ikke vidste før. Hvilke former for viden, det drejer sig om, vil vi udfolde i næste kapitel.

### FORSLAG TIL OPGAVER OG ØVELSER

Efter en lektion, hvor underviseren dels har gennemgået forskellen på prejekt og projekt, dels har gennemgået innovationsdiamanten, gælder det i første omgang om at hjælpe de studerende til at forstå modellen. Det gøres ved at kortlægge og analysere tidligere projekter eller begivenheder i forhold til diamantens dimensioner. Det er min erfaring, at der dukker flere spørgsmål op, som de studerende konkret skal i gang med at bruge det lærte. Når de har forstået modellen, kan de begynde at anvende den til for eksempel at planlægge et nyt prejekt, og derefter kan de gå i gang med at træne lederrollerne.

A) Hver person forsøger først på egen hånd at plote et projekt, de selv har deltaget i, ind i innovationsdiamanten, som de selv håndtegner på et A4-ark. Projektet kan være konkret og simpelt, såsom planlægning og udførelse af en fest, en skovtur eller et andet projekt. Forståelsen af modellen bliver bedst, hvis projektet eller aktiviteten enten er gået rigtig godt eller rigtig skidt.

Følgende spørgsmål kan skrives på tavlen som guidelines:

- a. hvor i modellen begyndte projektet?
- b. hvordan var relationerne imellem deltagerne?
- c. i hvilke områder af diamanten foregik projektet mest?
- d. var der områder, der ikke blev aktiveret?
- e. hvad var vellykket ved projektet?
- f. hvad kunne være gået bedre?
- g. hvorfor tror du, det gik som det gik?

(forklares i forhold til dimensionerne i diamanten)



2016



# VEJLEDNING OM AT EVALUERE INNOVATIVE TILTAG

PETER DAHLER-LARSEN

MED FORORD AF COI



**VEJLEDNING OM AT EVALUERE  
INNOVATIVE TILTAG**

2016

Publikationen kan frit refereres  
med tydelig kildeangivelse

**COI**

Center for Offentlig Innovation  
Købmagergade 22  
1150 København K  
61 81 31 10  
coi@coi.dk  
www.coi.dk

**Udgivet af**

Center for Offentlig Innovation

**Forfatter**

Peter Dahler-Larsen  
med forord af COI

**Design**

BGRAPHIC

**Tryk**

Rosendahls A/S

**ISBN Elektronisk**

978-87-997555-7-8

**ISBN Trykt**

978-87-997555-6-1

# 1

## VEJLEDNING OM AT EVALUERE INNOVATIVE TILTAG

### HVORFOR EVALUERE INNOVATIVE TILTAG?

Der er store forhåbninger til, at innovation kan hjælpe den offentlige sektor med at håndtere velfærdsstatens store udfordringer: stigende forventninger i en tid med begrænset økonomisk råderum. Innovation i den offentlige sektor handler om danskerne, demokratiet, velfærdsstaten og dens fremtid. Evaluering af innovative tiltag har en mening i forhold til dette store billede.

Evaluering kan forbedre et innovativt tiltag ved at fremme læring og udvikling før, under og efter en innovativ proces. Evaluering kan skelne mellem succesrig og ikke succesrig innovation. Før vi spreder en god idé, skal vi vide, om den faktisk er god. Evaluering skaber et vidensfundament, der kan kvalificere arbejdet med innovation. Baggrunden for denne vejledning er en både optimistisk og realistisk tro på evaluering af innovative tiltag. Optimistisk, fordi evaluering kan kvalificere innovative tiltag. Realistisk, fordi tilgange og metoder i evaluering må forholde sig til, hvordan innovative tiltag faktisk udfolder sig i virkeligheden.

Når vi skal evaluere innovationen, er det ofte mest konstruktivt at fokusere på det enkelte konkrete tiltag. Derfor tales i denne vejledning om at evaluere et innovativt tiltag (i modsætning til innovation i bred forstand eller innovation som en generel organisatorisk funktion). Af konkrete innovative tiltag i offentlig sektor er kun 44 % evalueret, når man spørger på et givet tidspunkt, efter at innovationen er implementeret. Det har COI's analyse af innovationsbarometerdata vist (Center for Offentlig Innovation 2015a). De fleste af de evalueringer, der laves, sker internt i den offentlige organisation.

Den offentlige innovation i Danmark kan styrkes, hvis flere innovative tiltag kvalificeres via evaluering. Og det må gerne ske lidt mere systematisk og med en bredere vifte af evalueringstilgange. Måske behøver man ikke evaluere i 100 % af tilfældene. Og måske findes der ingen bestemt perfekt evalueringsmåde. Men hvis man er meget kritisk over for alle evalueringssløsninger, der ikke er perfekte, så ender man med lammelse. Så bliver alt for mange innovative tiltag slet ikke evalueret. Der skal i stedet skabes plads til at støtte det gode samspil mellem innovation og evaluering – uden dog at deponere den mulighed, at evaluering også af og til må fastslå, at ikke alt lykkes.

Denne vejledning skal inspirere, sætte i gang og give tiltro til, at det kan nytte at evaluere det innovative tiltag. Klarhed og struktur i evalueringsarbejdet anbefales. Forinden må man rydde sten af vejen og forebygge blindgyder. Det indgår også i en evaluators arbejde.

## 2

# LEDETRÅDE

Med ledetråd mener jeg et godt råd, der i de fleste tilfælde kan inspirere til et vellykket evalueringsarbejde. Men det kræver selvfølgelig dømmekraft at bruge en ledetråd på den bedste måde.

## UNDGÅ RYGSÆKSYNDROMET

Rygsæksyndromet handler om, at man putter alt det i rygsækken, man måske får brug for på turen. Konsekvensen er, at rygsækken bliver alt for tung. På vandreture er reglen, at rygsækken inkl. sækkens egenvægt højst må svare til 10 % af vandrersens kropsvægt. På tilsvarende vis skal der være proportionalitet mellem indsats, ressourcer og evalueringskræfter i en organisation. Det kræver prioritering. Man skal ikke lade evalueringsarbejdet fylde op med brainstorm over, hvad det i øvrigt kunne være sjovt at få noget at vide om.

Hvis man ønsker en evalueringsmodel, der ikke kun fokuserer på udvalgte aspekter af evalueringsgenstanden, men i stedet får det hele med, så er det som at forvente et landkort i skalaen 1:1. Det vil være ressourcekrævende og upraktisk.

Det værste indhold i rygsækken er byrder, der er umulige at bære. Har man erkendt, at en bestemt evalueringsløsning er umulig, skal man tage konsekvenserne. Det kan gælde et design af evalueringen, som ikke kan lade sig gøre eller en kortlægning af effekter i fremtiden, som man pr. definition ikke kan skaffe data om. Man kan gøre evalueringsarbejdet en stor tjeneste ved at flytte den mentale energi væk fra det umulige og i stedet fokusere på de bedste løsninger blandt de mulige. Forestillingen om et evidenshierarki kan i den forbindelse være farlig. Det bedst mulige design mister retten til at være bedst, hvis det ikke kan lade sig gøre i situationen. Vælg det bedste af dem, der er mulige i den foreliggende situation. Netop det design skal i rygsækken, hverken mere eller mindre.

Stil et evalueringsspørgsmål, der faktisk kan besvares. Opstil prøvespørgsmål og find ud af, om der findes en egnet evalueringsmetode og et realistisk design, der kan være en fornuftig ramme om evalueringsarbejdet ud fra det spørgsmål. Check om spørgsmålet kan besvares ved hjælp af data, du kan skaffe. Afklar formålet med din evaluering. Find herunder ud af, om nogen konkret person eller myndighed vil være interesseret i at handle på en måde, der afhænger af svaret på spørgsmålet.

## TAG EVALUERING OMBORD TIDLIGT

Tidsfaktoren er afgørende for mange gode evalueringstiltag. Tænk evalueringfunktionen ind i selve det innovative tiltag. En evalueringstankegang kan være med til at indsnævre og fokusere hovedidéen i et projekt. Man kan formulere en tidlig programteori (forestillinger om, hvordan indsatsen virker, se del 5) og udsætte den for logiske spørgsmål. Hvorfor skulle det virke? Er der logiske huller? Kan man tænke sig til bivirkninger, som der bør tages højde for? Trykprøv teorien.

Evaluering kan medvirke til tidligt at sætte gode succeskriterier op, der er værd at styre efter. Derved kan man løbende justere den innovative indsats. Udnyt alle muligheder for tidlig afprøvning. I alt for mange tilfælde indfører man for eksempel et nyt heldækkende IT-system i en organisation på en bestemt dato i stedet for at sikre, at det virker i lille skala først. Man lukker endda ofte for det gamle system, inden det nye har overstået sine børnesygdomme.

Man kan sikre tidlig afprøvning og kvalificering af en innovativ idé ved en mock-up model eller en prototype. Lav forsøg i lille skala. Arbejd med løbende tilbagemelding fra relevante brugere og andre interessenter. Eksperimenter i lille skala har været en klassisk idé i meget evalueringsarbejde. Eksperimenter i lille skala fortjener igen at blive opdyrket.

Hvis evaluering er tidligt ombord, har man flere muligheder for at vælge et godt evalueringsdesign og indsamle gode data, inden tiden løber en af hænde. Mange evalueringsdesigns kræver tidlig planlægning. Selv en simpel før- og eftermåling kræver data før indsats. Hvis de antagelser, virkemidler, mål og kriterier, som udgør et projekts kerne, ekspliciteres allerede i en tidlig udgave af projektbeskrivelsen, gives evaluering bedre plads.

Jo tidligere, man får evaluering ombord i det innovative arbejde, jo større er chancen for, at evaluering medvirker til at kvalificere det innovative tiltag, jo mindre farlig er udsigten til efterfølgende evaluering, og jo bedre arbejdsvilkår får den, som skal foretage evalueringen.

## BESKRIV PROBLEMERNE OG INDSATSEN INDGÅENDE

Innovative tiltag må kunne bidrage til løsningen af konkrete problemer. En indgående beskrivelse af indsatsen er vigtig for at forstå indsatsen bedre og for at formulere, hvilke særlige virkninger man forventer af indsatsen. Succes svarer til problemløsning. Hvis det er klart, kan man fokusere på det aspekt, der kræver evaluering.

Et eksempel: På et universitet udbydes sommerfag i august, hvor studerende arbejder intensivt med et enkelt fag en måned i stedet for at have tre fag over et semester. En beskrivelse af dette tiltag handler om pædagogik, koncentration og engagement. Et andet er, om den intensive arbejdsform frigør andre perioder til praktikophold eller udenlandske studier uden dog at forsinke studiet. Endelig kan man fokusere på fordele og ulemper ved at placere undervisningen i netop august. Ordet sommerfag betyder flere ting. Hver af betydningerne peger på, at det er forskellige problemer, man ønsker at imødegå.

Hvis man skal evaluere et sundhedshus, tænker nogen på bygningen og andre på organiseringen. Men bygningen og organisering er forskellige ting, der skal afhjælpe forskellige problemer.

I mange bureaukratiske organisationer giver man sprogligt sandheden en pænere kjole på. Når en indsats går dårligt, taler man om behovet for en yderligere styrkelse og målretning af indsatsen. Selv om det er godt at formulere positive mål, bør man ikke undlade konkret at beskrive de problemer, hvis afhjælpning udgør en motivation for indsatsen.

En projektbeskrivelse, der abstrakt og positivt taler om "bedre patientforløb" uden at komme med konkrete anvisninger eller succeskriterier, overlader både problemforståelse og målfortolkning til en evaluator, der har det svært nok i forvejen. Hvis evaluator er sat i den situation, kan det blive nødvendigt at spole tilbage til konkrete problemer med medicin-håndtering, akutte indlæggelser og tovholdere, der ikke ved, de er tovholdere. Og dernæst knytte virkemidlerne sammen med afhjælpning af disse problemer. En nødvendig forudsætning er at beskrive problemerne konkret.



Man har ikke altid lyst til at stille skarpe og klare evalueringsspørgsmål til en innovativ indsats, især hvis indsatsen er lidt uklar i kanten. På den anden side er der imidlertid store gevinster at hente: Entydigt positive evalueringresultater er jo nemmere at opnå, hvis indsatsen er klart defineret, og evalueringsspørgsmålene har været tydelige.

## **BRUG HOVEDIDEEN I DET INNOVATIVE TILTAG SOM RESSOURCE I EVALUERINGEN**

For ofte holdes der brainstormmøder over, hvad man kunne ønske sig at vide i evaluering. For ofte skydes der for frit på mulige evalueringskriterier. I stedet bør det innovative tiltags hovedide stå så klart for alle, at den selvfølgelig bliver det afgørende udgangspunkt for evalueringarbejdet.

Et godt forslag er at udtrykke denne hovedide i form af en programteori (se del 5 om virkningsevaluering), hvad enten man tester og udvikler denne programteori eller blot bruger den som en læringsramme for et komplekst og dynamisk projekt. Programteorien har det godt med mange verber. Aktører og ting er OK, men hvem skal gøre noget, for at det hele bindes sammen og lykkes?

Man bør udtrykke det innovative tiltags hovedide kort og koncist sprogligt og grafisk. Når man gør det, bør der følge logiske evalueringskriterier med. Formålet med nye rengøringsvogne på sygehuset i Ringkøbing er ikke at forbedre personalets livskvalitet, men at reducere antallet af belastningsskader. Formålet med rehabiliterende rygtræning er ikke at reducere antallet af sygedage i almindelighed, men præcist at reducere det antal af sygedage, der kan skyldes rygproblemer.

Selvfølgelig bør evalueringen også fokusere på det innovative tiltags hovedide og på de evalueringskriterier, der er logisk knyttede til denne hovedidé. Nogle innovative tiltag udvikler sig så uforudsigeligt, at det er nødvendigt at skifte hovedideen ud. Men også her gælder det, at både tiltaget og evalueringen af tiltaget bliver bedre, hvis man klart kan sige, hvori både den gamle og den nye hovedide består, og hvorfor det var nødvendigt at skifte hovedideen ud. Læring fremmes, når man er eksplicit.

## **TÆNK ANVENDELSE TIDLIGT**

Opfølgning er vigtig, siger mange, for ellers laves der en masse evaluering, som ikke bliver brugt. Underforstået er, at man glemmer at samle evalueringen op, når den først er lavet. Men ideen om opsamling er en dårlig idé, hvis den forskyder ansvaret til ukendte beslutningstagere i fremtiden. Evalueringen må gerne bruges undervejs. Den må præge, forme, diskutere, oplyse og udfordre. Derfor må den indrettes på at være så stærkt tilstede i interessenters bevidsthed, at en egentlig opfølgning er overflødig. Man kan bedst arbejde for tilsigtet brug af evalueringen, hvis man har et klart billede af, hvad den tilsigtede anvendelse er.

Hvis du skal sende evalueringen ind til ministeriet, så find ud af, om de læser den derinde. Spørg dem. Hvis du skal betjene en styregruppe med en evalueringsrapport, så find ud af, hvordan styregruppen tænker, og hvordan den tager beslutninger. Hvis du konsulterer styregruppen, så find ud af, hvad du vil bruge svaret til. Forklar ikke kravene i dit eget hoved i passiv form med "det forventes". Forlad dig ikke på en uspecifik idé om opfølgning. Formuler tidligt tilsigtet anvendelse for tilsigtede brugere (Patton 2012) og gå efter den.

## VIDEN FORUDSÆTTER ORGANISERING

En evaluator kan sjældent skaffe viden alene. En god undersøgelse svarer til sociale aktiviteter mellem mennesker. At tilvejebringe en sammenligningsgruppe kræver samarbejde og organisering. At inddrage ekspertise kræver pleje af kontakter. At opbygge evalueringskapacitet kræver uddannelse. At indsamle data kræver aftaler og medvirken. Manglende forbindelse til mennesker med idéer, teorier, data og kompetencer er manglende evaluering.

Innovative tiltag kræver innovativ organisation. Mange simple forhindringer for innovation og for konstruktiv feedback på innovative tiltag kommer af, at klassiske organisationer fungerer bureaukratisk og siloagtigt. Man må i stedet organisere sig på tværs af linjeorganisationen for at få feedback på tværgående innovative tiltag. Det har man vidst, siden man udviklede idéen om kvalitetscirkler. Men vi er ved at glemme den idé igen, ikke mindst i en tid med kontraktstyring, opsplittning af organisationer, profitcentre osv.

Også i evalueringsarbejdet er verber om at organisere gavnlige. Hvem skal bidrage, formulere, levere, motivere, indsamle, analysere, foreslå, hjælpe? Metodiske værktøjer er verber frem for ting. Man kan trække begrebet organisering af evaluering ned på jorden ved at eksplicitere, hvem der hjælper med hvad.

## EFFEKT ER ET KOMPROMIS

Mange evalueringer består blot i at checke, om de planlagte aktiviteter er gennemført. Det har ført til kritik. Aktiviteterne er sjældent mål i sig selv, men bør føre til en eller anden form for langsigtet forandring. Man taler f.eks. om at se på outcome.

Mange ønsker sig et outcome, der ligger langt ude i fremtiden og er svært at påvise som en effekt af selve indsatsen. Dilemmaet er som regel, at forhold tæt på det innovative tiltag er nemme at påvise, mens de ønskede effekter er sværere at påvise, fordi de er længere væk i tid og rum. Et godt effektmål er et konkret og praktisk kompromis mellem disse to hensyn.

**FIGUR 1**  
**EFFEKT LIGGER I ET KOMPROMIS**



Et eksempel: På et universitet gennemfører man et innovativt tiltag på IT-området for at styrke nye pædagogiske former med IT. Aktiviteter såsom lærernes kursUSDeltagelse i nye programmer er lette at dokumentere, men siger ikke meget om ønskede effekter. Til gengæld er de langsigtede effekter svære at dokumentere. En langsigtet ændring i brugen af IT er resultat af hundrede andre ting end selve det konkrete projekt. Man kan ikke engang måle på brugen af en konkret IT-plattform, for disse udskiftes løbende. Mange lærere søger selv egne nye IT-muligheder. Ændring af pædagogiske former er resultat af en endnu større vifte af inspirationskilder. Effektkriteriet må blive et konkret, praktisk kompromis. I den foreliggende situation vælger man at undersøge, hvor mange lærere der oplyser, at de i kraft af det særlige tiltag har fået inspiration til en vigtig ændring af deres undervisningspraksis, og om de kan give eksempler herpå.

Det er til gengæld et godt succeskriterium, der er værd at sigte efter. For det er nødvendigt at have lærerne med som aktive medspillere, når man skal forny undervisningen. Hvis man arbejder efter, at mange lærere skal sige, at de i kraft af innovationsprojektet har fået inspiration til at ændre deres undervisning på en vigtig måde, så er man direkte i gang med at realisere det innovative tiltags formål. Evalueringskriteriet kan faktisk holde til, at man sigter efter det i det praktiske arbejde. Derfor er det et smukt kriterium, også selv om det er resultat af et kompromis.

## **HVIS INDSATSEN ER KOMPLEKS OG DYNAMISK, MÅ EVALUERINGEN FØLGE MED**

Hvis det innovative tiltag er så komplekst og dynamisk, at effektivvurdering og ansvarsplacering er irrelevant eller umulig, må evalueringen følge med på denne udfordring. Det samme gælder, hvis det innovative tiltag forandrer sig meget under evalueringsprocessen. Så må man organisere sig derefter.

Gode evaluatore anbefaler, at man som evaluator går i løbende samspil med det innovative tiltag og medvirker til hurtige forandringer og forbedringer i "real time". Man vil også søge at fremme et hurtigt og smidigt samarbejde mellem en indsats og dens implementerings-kontekst uden hensyntagen til, om det er indsatsens eller kontekstens skyld, hvordan det går. Det vil ofte ske på baggrund af data, som er hurtigt tilvejebragte, men ikke særligt solide. Det vil kræve, at en kreds af involverede interessenter har råderum til at udvikle det innovative tiltag, alt imens evalueringer giver løbende feedback. Det forudsætter også spillerum til evalueringen, så den kan være en aktiv og improviserende medspiller i dette rum. En sådan evalueringsdagsorden er ikke altid accepteret af opdragsgivere, som måske fortsat ønsker en mere klassisk og lineær effektivvurdering og ansvarsplacering. Hvilken vej, man går i evalueringsarbejdet, afhænger derfor både af forståelsen af indsatsens kompleksitet og af opdragsgiveres krav til evalueringsarbejdet. Hvis de to er uforenelige, må evaluator sige det højt.

Jeg har rubriceret tanker om evaluering af innovative tiltag under kompleksitet og dynamik under overskriften systemisk evaluering på side 41, f.eks. inspireret af Pattons idé om "developmental evaluation" (Patton 2012).

## **AT EVALUERE ER AT ARGUMENTERE**

Evaluering af et innovativt tiltag indebærer en dialog med udveksling af argumenter. Hvis der ikke er klare mål for tiltaget, hvad er så evalueringsgrundlaget? Har man gode succeskriterier at arbejde med? Hvis man overtager et tiltag fra andre, er det så evidensbaseret

eller på anden måde evalueret? Hvor velbegrandede er de virkemidler, teknologier og organisationsformer, der skal bære det innovative tiltag? Hvis det innovative tiltag er meget specielt, i hvilken henseende er det så specielt? Hvori kan et evalueringsgrundlag bestå? Hvis man hverken har målsætninger eller programteori, hvad har man så?

Evaluering er argumentatorisk arbejde. Man etablerer præmisser. Man ekspliciterer, forklarer og begrundet. Man drager konsekvenser af præmisserne. Man behandler indvendinger. Man tager højde for deltagernes forudsætninger i den konkrete situation. Man bygger bro til noget, som publikum kender og accepterer, samtidig med at man søger at overbevise om noget nyt. Som i retorik afhænger sandhedens øjeblik af den kunstneriske udførelse.

Meget evalueringsarbejde kan fremmes, hvis man ikke bruger energien på at lede efter et optimalt evalueringsværktøj, men i stedet tager på sig at argumentere godt for, at man har valgt det bedste evaluerings tiltag blandt de mulige. Hvis man vil have evaluering anvendt, må man som regel engagere sig i at overbevise andre.

Bliver folk overrasket over resultaterne? Er der konflikter på området i forvejen? Stiller man spørgsmål ved evalueringens kvalitet? Til gengæld kan et stort forandringspres på området hjælpe med til, at selv uperfekte evalueringer kan blive brugt. Alle disse forhold spiller sammen (Lederman 2012). For eksempel øges krav til evalueringens kvalitet, hvis dens resultater er meget overraskende. Man kan mindske elementet af overraskelse, hvis evaluering er i løbende dialog med det innovative tiltag. Hvis man via argumenter fremmer accepten af evalueringen, øger man chancen for, at den bliver brugt.

## OPBYG EVALUERINGSKAPACITET

De færreste evaluatore arbejder alene. Evaluering er et organisatorisk anliggende. En organisations evne til at producere og bruge god evaluering kaldes evalueringskapacitet. Mange aspekter indgår heri. Man kan hyre kvalificerede evaluatore eller uddanne dem, man har. Man kan trække på bøger, kurser, foreninger, konferencer. Man kan organisere sig sådan, at evaluatore oplever ledelsesstøtte og nærhed i forhold til beslutninger. En ledelse kan vise, at den tager evaluering alvorligt ved at udvise interesse for evalueringer og ved selv at tage beslutninger ud fra evalueringsresultater.

Sproget i en organisation er vigtigt som basis for evaluering. Man må give plads til et sprog, hvor problemer omtales klart og tydeligt. Man må give plads til, at tiltag kan have forskellige udfald med mere eller mindre succes. Man skal ikke indbygge et positivt udfald i selve det ord, der betegner tiltaget.

En evaluator har tre typer af ressourcer at trække på: Ekspertise, positionsmagt og personlig integritet. Organisationen har en stor indflydelse på evaluators ekspertise gennem ansættelsespolitikken, gennem efteruddannelse, kurser og gennem deltagelse i relevante netværk. Organisationer har indflydelse på evaluators positionsmagt ved at placere evaluatore på et handlekraftigt sted i organisationsstrukturen og ved at tildele evaluering ressourcer og ledelsesmæssig opmærksomhed. Gode arbejdsforhold for evaluatore er også en vigtig del af den organisatoriske basis for evalueringsarbejdet. Konkret betyder det for eksempel, at man også internt i en organisation arbejder på baggrund af et skriftligt kommissorium, så det er klart for alle, hvad en evaluering handler om, og hvad en evaluator forventes at gøre – således at evaluator ikke kommer i klemme ved uklarhed om opgaven.



Evaluators personlige integritet er tillige en ressource i sig selv. Men organisationer har en rolle at spille i forhold til at give gode evaluatore rimelige spilleregler for arbejdet. Det gælder om ikke at skjule væsentlige dagsordener. Det skaber nemlig tvivl om, hvorvidt evalueringen fokuserer på de reelle spørgsmål.

Evalueringskapacitet omfatter også evalueringskultur, herunder holdninger og vaner i forhold til evaluering. Den bedste tilgang til at påvirke holdninger til evaluering er ikke ved at tale meget om evalueringskultur, men ved at udføre selve evalueringerne på en måde, der giver respekt. Det kræver systematik i arbejdet.

# 3

## EVALUERING: SYSTEMATIK, ANVENDELSE OG DOSERING

### NULFEJLSKULTUR ELLER EKSPERIMENTKULTUR?

Vi lever i en tid med et spændingsforhold mellem en nulfejlskultur og en eksperimentkultur. I en nulfejlskultur søger man at undgå fejl. I en eksperimentkultur lærer man af de fejl, som uundgåeligt sker. Spændingen mellem de to viser forholdet mellem en offensiv og en defensiv kvalitetsopfattelse. Offensiv kvalitet indebærer søgen efter nye og bedre løsninger for fremtiden under en vis usikkerhed og en vis risiko. Defensiv kvalitet sikrer et vist minimumsniveau via standardisering og kontrol.

Eksperimenter har igennem tiderne haft en stor rolle at spille i forhold til at skaffe ny viden. Eksperimenter giver mulighed for feedback fra den praktiske virkelighed. I evalueringernes barndom var der en tæt alliance mellem eksperimenter og evaluering.

I lyset af spændingsforholdet mellem nulfejlskultur og eksperimentkultur, mellem offensiv og defensiv kvalitet, er udfordringen at sikre et handlerum for innovative tiltag, der muliggør nye og kreative løsninger uden at blive viklet ind i for stramme og rutineprægede krav om procesreguleringer, standarder og afrapportering. Men dydens sti er smal, for de nye tiltag er ikke pr. definition gode, men må dokumentere deres duelighed gennem evaluering.

### HVAD ER EVALUERING?

Evaluering er en systematisk retrospektiv bedømmelse af koncipering (idé), gennemførelse, organisering, præstationer og udfald i forbindelse med et offentligt tiltag. Det er en bedømmelse, som tilsigtes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer. Definitionen er inspireret af Vedung (2009).

Evaluatoren kan være intern eller ekstern. De to har forskellige arbejdsvilkår. Men i begge tilfælde skal der være tale om godt og gennemtænkt evalueringsarbejde, der lever op til sit formål.

### EVALUATORS PERSPEKTIV

Evaluator er betegnelsen på den, der udfører evaluering. Her tænkes på evaluator som en funktion, ikke som en stillingsbetegnelse. Du kan derfor også være evaluator, selv om din stillingsbetegnelse er chef, fagperson, udviklingskonsulent eller andet. Hvis innovative tiltag skal evalueres, må der være nogen, der tager det perspektiv og det medfølgende ansvar på sig.

Hvis du er projektleder på et innovativt projekt, som du selv evaluerer, er du både projektleder og evaluator. I denne dobbelte egenskab har du godt nok selv en interesse i at bruge evalueringen til udvikling af din egen innovative indsats, men andre kan også bruge dit evalueringsarbejde til at danne sig en mening ud fra deres synsvinkler. Som evaluator bringer du dig i spil både i forhold til det innovative tiltag selv og i forhold til andres vurdering af den.

En evaluator er selvfølgelig ikke alene om at få evalueringsarbejdet til at lykkes. Derfor er det også en god idé, hvis ledere, fagpersoner og andre læser denne vejledning for at se det innovative tiltag gennem en evaluators øjne. Det er nødvendigt at klargøre og udrede den organisatoriske situation, så den er klar til evaluering, lige som der skal ryddes op i huset, før man gør rent. Som bekendt kan det godt være en fælles opgave!

## FIRE OVERORDNEDE HENSYN I EVALUERING

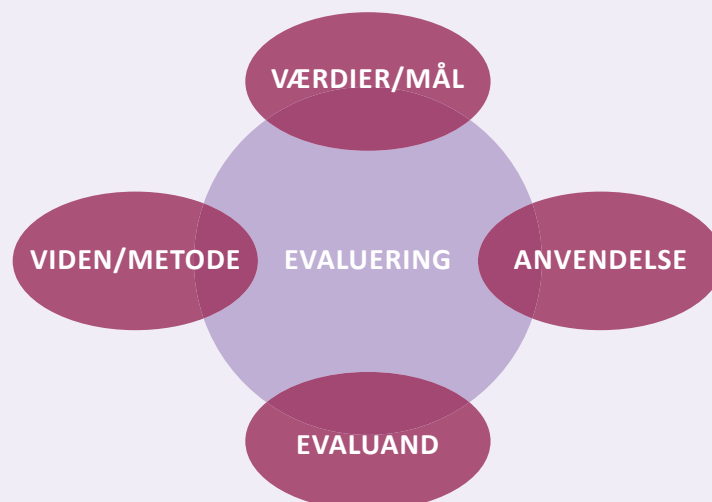
Vi husker, at evaluering er en systematisk retrospektiv bedømmelse af koncipering, gennemførelse, organisering, præstationer og udfald i forbindelse med et offentligt tiltag. Det er en bedømmelse, som tilsigtes at spille en rolle i forhold til praktisk handling. Der er fire dimensioner i denne definition.

- Systematisk betyder en systematisk vidensindsamling ved hjælp af en metode.
- Bedømmelse sker ud fra værdier og mål.
- Forskellige aspekter af offentlige tiltag er genstand for evaluering, i fagsprog kaldet "evaluanden." Vi har lov at evaluere hele vejen lige fra konciperingen (om tiltaget som idé er godt tilrettelagt) til udfaldet (positive og negative effekter).
- Endelig sker evaluering med et anvendeshensyn i sigte.

Figuren kan bruges til overordnet planlægning af en evaluering. En evalueringsopgave skal ikke løses ved, at man kun tænker på en enkelt ting, f.eks. metoden. En god evaluering forholder sig til alle fire dimensioner på en gennemtænkt måde.

Når jeg selv planlægger en evaluering, drøfter jeg derfor med min opdragsgiver de praktiske muligheder og bindinger inden for hvert af disse fire domæner, inden jeg foreslår en evalueringsmodel og en plan. Brug de fire domæner som en huskeliste, således at du ikke overser et væsentligt aspekt af evalueringsarbejdet.

**FIGUR 2**  
**FIRE HENSYN I EVALUERING**



## TÆNK ANVENDELSE I STEDET FOR OPFØLGNING

Blandt de fire hensyn i evalueringsarbejdet er der en tilbøjelighed til at skubbe tanker om anvendelse ud til senere eventuelt under navnet ”opfølgning.” Jeg anbefaler i stedet, at man tidligt gennemtænker formålet med evalueringen i form af den tilsigtede anvendelse.

Evaluering kan have fire officielle formål/anvendelsesformer:

- evaluering kan medvirke til kontrol og opsyn. Herunder hører politisk og ledelsesmæssigt opsyn med, at offentlige midler bruges i overensstemmelse med, hvad de er bevilget til.
- evaluering kan støtte læring, udvikling og forbedring af innovative tiltag.
- evaluering kan støtte vidensudvikling. Det indebærer, at man på tværs af tid og rum (f.eks. på tværs af kommunegrænser) får viden om, hvordan forskellige innovative tiltag har vist sig at virke.
- sidst, men ikke mindst medvirker evaluering til at sikre, at skatteborgere, for hvis penge det innovative tiltag er sket, bliver informeret om, hvordan det så er gået. I et demokrati er stillingtagen til innovative tiltag vigtig. Innovation er et stort emne i forbindelse med velfærdsstatens fornyelse. Der findes også en del innovationer, som giver anledning til debat af bredere etiske problemer. Det gælder medicinsk teknologi. Det gælder også velfærdsteknologi i plejeopgaver eller til løsning af ensomhedsproblemer.

Der kan være stærke spændinger mellem de forskellige formål/anvendelsesformer, typisk f.eks. mellem kontrolhensynet og læringshensynet.

Hvis der er et tilstrækkeligt råderum til innovation, spiller evaluering gerne med. Evaluatore vil gerne være aktive medspillere i dynamiske læreprocesser. De vil også gerne undersøge, f.eks. om nye løsninger er kreative, og hvorvidt de reelt er udviklet, så de imødekommer brugeres behov. Evaluering kan være meget tæt sammenflettet med hele den innovative proces. Men hvis der politisk og økonomisk er et stærkt ønske om kontrol samt håndfaste krav om f.eks. effektvurdering, så kan evaluering ikke i sig selv ophæve spændingsforholdet mellem kontrol og læring.

Det er en god idé at gøre sig den primære tilsigtede anvendelse klart. Ellers kan man ikke arbejde for at fremme den. Prøv at undgå ordet ”opfølgning”, hvis det indebærer, at ansvaret for at bruge evalueringen skubbes ud i fremtiden på en uspecifik måde. Mange organisationer ønsker at tilgodese mange anvendelsesformer samtidig og ender derved paradoksal med så bredt fokus, at man opnår ingen af dem. Selv om det er svært at prioritere, er det bedre til gengæld at opnå en begrænset og fokuseret anvendelse.

Anvendelsen kommer sjældent af sig selv. En klassisk forestilling om, at man sender en evaluering, der som en billardkugle rammer et eller andet, så noget andet sker, er som regel forældet. Sjældent er det en fremsendelse af en evalueringsrapport via postvæsenet, der udløser en evalueringsanvendelse.

I stedet har forskningen peget på betydning af netværk, samspil og interaktion. Samspil er vigtigt undervejs for at skabe forståelse for evalueringens vigtighed, fokus, metode og tilsigtede anvendelse. Det baner vejen for større accept af eventuelt overraskende resultater såvel som af, at evalueringer kan være brugbare, uden at de behøver være metodisk perfekte. Man kan blive hjulpet på vej af, at der er et stort forandringspres på det område, hvor evalueringen finder sted (Ledermann 2012).



Men anvendelse kræver bearbejde. Hvis man vil fremme evalueringens anvendelse, må man knytte interaktive bånd over tid og man må gide at argumentere godt. Man må være i dialog med den, som skal anvende evalueringen og fastholde denne dialog, indtil anvendelsen er sket.

Hvis der er for mange anvendeshensyn på spil, kan man dele evalueringsarbejdet op i forskellige faser, som hver fokuserer skarpt på en enkelt form for anvendelse.

Her er et eksempel. I et innovativt tiltag om nye patientforløb findes forskellige roller og funktioner i tilknytning til tiltaget, f.eks. designe, finansiere, støtte, implementere og lære. Tillige yder nogen modstand.

Det giver mulighed for at opstille figur 3 over evalueringsomsættere, dvs. aktører, der kan omsætte evalueringen til handlinger af betydning for tiltaget. I dette skema kan man prioritere en bestemt form for tilsigtet anvendelse af en foreliggende fase af evalueringsarbejdet.

I et konkret tilfælde valgte man at prioritere læreprocessen i samspillet mellem hospitalspersonale, forløbskoordinatorer, praktiserende læger og kommuner (illustreret ved en boble). Det gav klare pejlemærker for, hvem der skulle involveres og hvordan i de umiddelbart foreliggende faser af evalueringsarbejdet.

I andre faser kan andre aktører selvfølgelig ikke ignoreres. For eksempel spiller politikere indlysende en stærk rolle i forhold til at finansiere og bakke op om innovative tiltag. Samtidig vil politikere ikke altid forpligte sig til at bruge evalueringresultater på en bestemt måde.

Afklaring kan hjælpe et stykke ad vejen og kun dertil. Det er ikke evaluatorene, der i sidste ende træffer politiske og ledelsesmæssige beslutninger. Men evaluatorene bør gøre sig klart, hvad de selv mener, at de arbejder for. Og i alle de tilfælde, hvor det hjælper at afklare og fokusere, bør man gøre netop det.

**FIGUR 3**  
**INTERESSEENTER I EVALUERING AF PATIENTFORLØB**

	Designe	Finansiere	Støtte	Implementere	Lære	Yde modstand
Ministeriet						
Politikere						
Hospitalsledelse						
Afdelinger						
Personalegrupper						
Forløbskoordinatorer						
Praktiserende læger						
Kommuner						
Andre regioner						

## ER EVALUERING ALTID PÅ SIN PLADS? LAV EN EVALUERBARHEDSVURDERING

Evaluering koster tid, penge og opmærksomhed. Derfor skal evaluering ikke være rutine. Man skal kun evaluere, hvis man kan sandsynliggøre, at evaluering vil gøre en positiv forskel. Proceduren hertil hedder evaluability assessment (Smith 2005), på dansk nok bedst oversat med evaluerbarhedsvurdering.

Formålet med evaluerbarhedsvurderingen er at bruge lidt ressourcer på at skaffe viden for at afgøre, om der bør bruges flere ressourcer på en mere omfattende evaluering. I stedet for at købe meget viden på en gang med store omkostninger, køber man billigt lidt viden ad gangen for på det grundlag at vurdere næste skridt.

Evaluerbarhedsvurderingen omfatter følgende spørgsmål:

- er den innovative indsats klart beskrevet og defineret? Ellers ved man ikke, hvad man evaluerer. Resultater og konklusioner bliver uklare.
- er der klare forestillinger om mål? Hvis der er en åbenhed i fortolkningen af mål, kan den så afgrænses? Hvis svaret er nej, vil mange af evalueringsressourcerne blive brugt til afklaring snarere end til evaluering.
- er der klare forestillinger om, hvorfor og hvordan det innovative tiltag tænkes at virke? Man får mere ud af evalueringsarbejdet, hvis man kan indkredse og teste sådanne forestillinger op mod virkeligheden. Hvis man har klare forestillinger om, hvorfor indsatsen virker, styrkes tiltroen til, at den bør fortsættes og spredes.
- er allerede kendte implementeringsproblemer luget ud? Hvis nej, bør disse håndteres af den almindelige ledelse og den almindelige drift i organisationen. Man behøver ikke bruge evaluering til at indsamle viden om problemer, der allerede er kendte.
- kan relevante data skaffes til de stillede evalueringsspørgsmål? Hvis data er umulige at skaffe eller ligger for langt ude i fremtiden, så er det en advarsel om, at evalueringskræfter måske spildes. På den anden side er relevante data nemmere at skaffe, hvis man i forvejen registrerer, hvordan det går med innovationen. Derfor fører evaluability assessment ofte til en opfordring til organisationer om at opbygge letfodede, men relevante systemer til indsamling af data, så man uden særlig anstrengelse følger med i, hvordan det går.
- sidst, men absolut ikke mindst: Kan der peges på konkrete personer, hvis beslutninger vil blive påvirket af evalueringen og dens resultater? Når man har opbygget et innovativt sundhedshus ved at samle flere decentrale sundhedsfunktioner, er det ikke fornuftigt at stille et evalueringsspørgsmål, der hedder: "Var det en god idé at samle funktionerne i huset?" – hvis man alligevel ikke har tænkt sig at pille huset fra hinanden igen og spole processen tilbage. Der skal være en logisk sammenhæng mellem evalueringsresultater og beslutninger. Også derfor er det vigtigt at gøre sig den tilsigtede anvendelse klar.

Hvis svarene er negative på alle ovenstående spørgsmål, er det en advarsel om, at evalueringsarbejdet kan vise sig nytteløst. Det kan også være, at evalueringsarbejdet kan have til formål at afklare alle disse ting, eventuelt under inddragelse af mange interesser, men hvis det er tilfældet, så skal man have ressourcerne hertil, og evaluator skal have et stort handlerum, når så lidt er afklaret fra starten. Derfor bør man reagere, når en evaluerbarhedsvurdering med et negativt udfald lyser som en rød lampe.

Måske kan man massere virkeligheden lidt, sådan at flere af svarene bliver mere positive, og udgangspunktet for evaluering bliver klarere og bedre. Det hedder "afklaring" og er en vigtig opgave for en evaluator. Hvis der er meget begrænsede ressourcer til evaluering, bør man ikke kaste sig over meget omfattende evalueringsopgaver uden først at bruge bare 45 minutter på en evaluerbarhedsvurdering.

Hvis betingelserne viser sig mere eller mindre ufrugtbare, så tænk over, om evalueringskræfterne bruges optimalt, hvor de sættes ind. Det er det, som en evaluerbarhedsvurdering kan gøre for dig. Har du to innovative tiltag, men kun ressourcer til et begrænset evalueringsarbejde, så sæt evalueringen ind over for det tiltag, hvor evaluerbarheden er størst.

Ved at bringe evaluering tidligt om bord kan man styrke evaluerbarheden af et innovativt tiltag. I nogle tilfælde må du lade fortiden fare og til gengæld sikre, at din næste projektbeskrivelse for et innovativt tiltag allerede dér rummer klare svar på de seks spørgsmål i den fremtidige evaluerbarhedsvurdering. Så gør du dit næste innovative tiltag mere klar til evaluering.

## PROPORTIONALITET, SKALA OG KVALITET

Evaluerbarhedsvurderingen siger, at man tidligt skal vurdere fornuften ved at evaluere i den konkrete situation. Her tager vi hensyn til evalueringens mulighed for at sige noget fornuftigt, brugbart og præcist om evaluanden. Men vi kan også sætte ressourcerne til evaluering i relation til ressourcerne til evaluanden. Brug et proportionalitetsprincip: Man skal ikke skyde gråspurve med kanoner.

Hvis man i øvrigt har lavet en fornuftig evaluerbarhedsvurdering, kan man afbalancere ressourcerne til evaluering i forhold til samtlige omkostninger ved den innovative indsats. Praktiske tommelfingerregler vil måske sige 2 % til evaluering. Eller 8 %. Eller et sted derimellem. I mange tilfælde kan det være svært at skelne mellem ressourcer til udvikling af evaluering og ressourcer til evaluering, der fører til udvikling. Men alligevel er proportionalitetsprincippet godt at holde sig for øje. Evalueringens skala må afpasses.

Mange forveksler imidlertid skala med kvalitet. Lille betyder faktisk ikke dårlig. Man kan stille gode, klare og præcise spørgsmål i en overkommelig evaluering. Man kan finde de bedst mulige data, der besvarer spørgsmålene. For eksempel er dans for demente et indsatsområde, der måske ikke kræver meget omfattende evaluering. Men også til demens-dans kan man stille skarpe spørgsmål: Har vi tegn på, at de demente nyder at danse? Har vi tegn på, at de bliver frygtsomme, fordi de skal gøre uvante bevægelser, og fordi de er sammen med mange mennesker, de ikke genkender? Er der taget hånd om risikoen for faldulykker og hoftebrud?

Oftentimes er gode spørgsmål en bedre indgangsvinkel end mange data.

## 4

# UDFORDRINGER VED EVALUERING AF DET INNOVATIVE TILTAG

De overordnede hensyn i evaluering til viden, værdier, anvendelse og evaluanden gælder generelt. I denne del går vi nærmere i clinch med selve det innovative tiltag. Der findes teoretiske definitioner på innovation (Hartley 2005; OECD 2005), som vi ikke vil diskutere her. I stedet ser vi en praktisk situation for os, hvor nogen beder om vores hjælp til at evaluere, hvad de benævner som "et innovativt tiltag". Vi starter derfor med at beskrive tiltaget, så vi ved, hvad vi har med at gøre.

### KARAKTERISTIK AF DET INNOVATIVE TILTAG

Innovative tiltag kan byde på særlige problemer vedrørende målbarhed, programmerbarhed og kompleksitet. Derfor er det ofte en god idé forud for evaluering at karakterisere et innovativt tiltag i forhold til de tre dimensioner.

Målbarheden er høj, hvis målsætninger for det innovative tiltag er klare, velbeskrevne og operationaliserbare. Operationaliserbar betyder, at man ved, hvilke kvalitative eller kvantitative data, der vil tjene som tegn på, at målene er indfriet.

I mange tilfælde er der begrænsninger i målbarheden i innovative tiltag, for eksempel fordi man undervejs finder på nye uforudsete applikationer. Et eksempel er, at teflonpanden er et resultat af rumfartsindustriens arbejde med nye materialer til raketter. Det betyder imidlertid ikke, at al målopfyldelse er ligegyldig. Man kan stadig se på, om det lykkedes at udvikle selve raketterne og sende dem afsted sikkert.

Hvis man undervejs i en innovativ proces er nødt til at forlade oprindelige målsætninger, gør det stadig en forskel, om nye målsætninger sættes i samarbejde med den, der finansierer tiltaget, eller om vurderingen af effekter og bieffekter sker i en legitim kreds af interessenter, der foretager en legitim drøftelse, eller om vurderingerne er selvopfundne.

Også hvis der er et vist rum til fortolkning af målsætninger, kan der træffes aftaler om, hvordan det fortolkningsrum udnyttes. Man kan aftale, hvem der foretager den fortolkende vurdering, f.eks. at det er op til brugerne eller til en ekspertvurdering. Også en sådan aftale kan bruges evalueringsmæssigt til at indhegne en eventuel uenighed om graden af målbarhed.

Programmerbarheden er høj, når arbejdsprocesserne til at nå målene er klare, velbeskrevne og operationaliserbare. Programmerbarheden er naturligvis ofte begrænset i innovative processer, netop fordi man skal søge nye veje til opnåelse af målene. Det gælder både i forhold til teknik og i forhold til mennesker.

Der er imidlertid stor forskel på, hvor gode innovatorer er til at begrunde de veje, de vælger. Der er som regel et godt argument for at afprøve en bestemt vej til en løsning, også selv om man ikke er helt sikker på, det er den absolut bedste vej. Inden for eksempelvis biokemiske analysemetoder er der meget godt styr på, hvad den enkelte analysemetode kan, også selv om man måske har tænkt sig at afprøve den på et nyt materiale.



Inden for den pædagogiske verden kan der være usikkerhed eller diskussion om effekterne af bestemte pædagogiske metoder. Men det betyder ikke, at en metode blot vælges tilfældigt. Der er stadig både pædagogiske og etiske overvejelser i metodevalget. Der er eksempelvis enighed om, at man bør undgå pædagogiske metoder, der udsætter børn og unge for fare. Der bør derfor være en vis programmerbarhed i valget af metode, også selv om der er tale om en innovativ indsats.

Kombinationen af målbarhed og programmerbarhed giver en firfeltstabel, der kombinerer egenskaber ved innovative tiltag med de muligheder, der findes for kontrol og evaluering.

#### FIGUR 4 MÅLBARHED OG PROGRAMMERBARHED

Målbarhed og programmerbarhed (Andersen 2008: 16).

	Høj programmerbarhed	Lav programmerbarhed
Høj målbarhed	I	II
Lav målbarhed	III	IV

Hvis målbarheden er høj, kan man benytte resultatkontrol (I og II). Hvis programmerbarheden er høj, kan man benytte adfærdskontrol (I og III). Hvis hverken målbarheden eller programmerbarheden er høj (IV), må man dyrke klankontrol og socialisering. Man må udvælge og socialisere dygtige medarbejdere, som af egen drift vil søge at realisere målene, uden at man direkte kan kontrollere deres adfærd eller deres resultater.

Evalueringsmæssigt må man i felt IV søge at imitere klankontrol og socialisering gennem en tæt og vedvarende dialog, der udvikler sig i takt med indsatsen. Evalueringen må være dialogisk og dynamisk og i tæt samspil med den indsats, der evalueres. Det er den resterende mulighed, hvis man ikke kan styre via resultater eller via adfærdsregulering.

I mange tilfælde vil tilhængere af et innovativt tiltag placere sig selv i felt IV. I så fald er det en god idé at afklare, om også tiltagets politiske ledere og sponsorer mener, at hverken adfærdskontrol eller resultatkontrol er på sin plads. Og, hvis ja, er det en god idé at tydeliggøre, hvilke principper man i øvrigt mener, der skal karakterisere den gode innovative indsats. Eller hvilke interessenter, der skal have lov til at lave den vurdering. I felt IV må man eksplicitere, hvilke værdier man har tænkt sig at leve op til og "kunstigt" skabe nogle tilbagemeldingsmekanismer, der giver mulighed for løbende at pejle indsatsen i forhold til disse værdier. Hvordan det skal ske, kan man med fordel afklare, når man formulerer, hvad den innovative indsats går ud på. I modsat fald kan det blive svært at forklare, hvad man står til ansvar for, og hvad grundlaget for evaluering skal være.

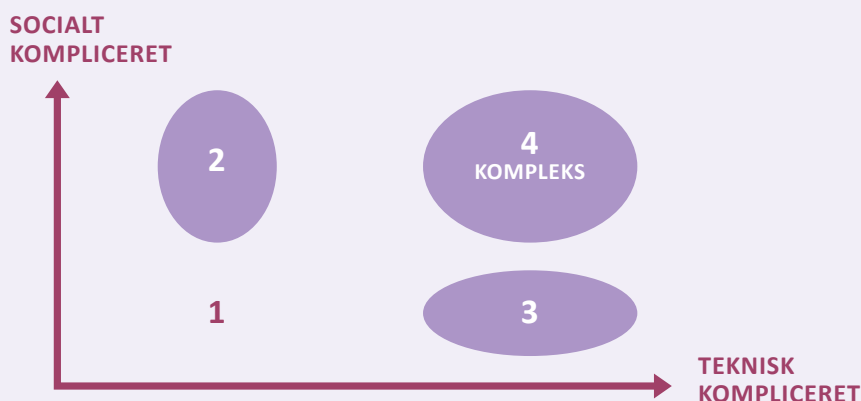
En lav grad af målbarhed og programmerbarhed (felt IV) kan ikke mindst skyldes kompleksitet.

## KOMPLEKSITET

Man kan skelne mellem to slags komplicerethed, teknisk og social (Patton 2012), der tilsammen fører til kompleksitet.

Teknisk komplicerethed handler om graden af sikkerhed i årsags-virkningsforhold. Den tekniske dimension omfatter i bredeste forstand viden om, hvordan teknologier (forstået som virkemidler) virker. Den sociale dimension omhandler samspillet mellem parter med forskellige synspunkter, interesser og målsætninger.

**FIGUR 5**  
**KOMPLEKSE INNOVATIVE TILTAG**



De to slags komplicerethed håndteres typisk på to forskellige måder. Den tekniske komplicerethed tackles ved at eksperimentere og ved at inddrage ekspertise. Den sociale komplicerethed håndteres ved dialog, involvering, forhandling, eventuelt inden for rammerne af organisatoriske og politiske strukturer og processer.

De to dimensioner spiller sammen. Et teknisk kompliceret tiltag involverer faggrupper og aktører placeret forskellige steder i organisatoriske landskaber. Teknisk komplicerethed fører organisatorisk komplicerethed med sig. Et allerede eksisterende stykke teknologi kan benyttes til formål, som grundlæggende ændrer sociale relationer. Et eksempel er mobning via sociale medier, som må reguleres i skolen. Et andet eksempel er ændring af forholdet mellem pædagoger, forældre og børn, når forældre kan videoovervåge børns leg i daginstitutionen.

På den anden side kan social komplicerethed også påvirke den tekniske side af en innovation. Organisatoriske roller og funktioner mobiliserer typisk også forskellig faglig indsigt og ekspertise såvel som særinteresser. De to slags komplicerethed forstærker ofte hinanden.

Tiltag findes i skemaet omkring tallene 1, 2, 3 og 4. Innovative tiltag kan være af mange slags, men de mest spændende og udfordrende af dem befinder sig omkring firtallet.

Et eksempel er nye patientforløb i samarbejde mellem hospital, praktiserende læge og kommune. Det er ikke nok at se på det tekniske og medicinsk-faglige indhold i manualer for det gode patientforløb, når det virkelig svære er at sikre et godt samarbejde mellem de forskellige parter, som har forskellige vaner, fagligheder, interesser og værdier. Netop fordi det innovative tiltag ofte kræver koordinering af mange parter, er selve organiseringen af innovationsprocessen ofte afgørende for tiltagets skæbne og derfor et evalueringstema i sig selv.

Som Patton (2012) bruger terminologien, så fører de to slags komplicerethed tilsammen til kompleksitet. Kompleksitet og dynamik hører sammen. Hos ham er det dynamikken, der er det spændende og udfordrende ved område 4.

Nogle kendetegn ved et komplekst tiltag:

- formålet beskrives ved ord, der lyder positivt, men er åbne og omstridte, når de skal omsættes, såsom kvalitet, sikkerhed, bæredygtighed, ligestilling, kreativitet, og, ja, innovation.
- den organisatoriske struktur i tiltaget, strukturen i det problem, der skal løses og strukturen i den måde, man holder folk ansvarlige på, passer ikke sammen på forhånd.
- der er et stærkt indslag af organisation, koordinering, tværfaglighed og/eller samarbejde på tværs af gængse grænser og niveauer.
- der er mange sammenhænge og indbyrdes afhængigheder i tiltaget, og da det tillige er svært at adskille fra sin kontekst, er det præget af uigennemsigthed (Mikkelsen and Riis 2008: 16).
- det innovative tiltag udvikler sig, så man ikke kan forbinde dets effekt med en stabil årsag.
- tiltagets meningsfuldhed for forskellige aktører betyder meget, fordi deres engagement i projektet er afgørende for projektets udfald.

I et innovativt tiltag kan der således være mere eller mindre kompleksitet. Evalueringsmæssigt kan man forholde sig til kompleksitet på to måder. Den ene er at udvikle programteori, der beskriver hovedindholdet i indsatsen (se virkningsevaluering i del 5) og bruge denne som tilnærmning til at besvare effektspørgsmål, mens andre effekttilgange, som ikke er egnede under omstændighederne, tages ud af evalueringsarbejdet (husk at undgå rygæsksyndromet). En anden er, at man helt opgiver at teste programteori og at placere ansvaret for, hvorvidt indsatsen virker. Så kan man i stedet overveje systemisk evalueringarbejde (del 5).

## UDFORDRINGER VED AT FINDE EVALUERINGSKRITERIER

Som vi så ovenstående, er evaluering en bedømmelse, der forudsætter værdier. Det er ofte svært at artikulere præcist, hvilke evalueringskriterier et innovativt tiltag skal leve op til. Sprogligt udtrykker vi det i dag ved, at en innovativ indsats skal give "mening". Det er fint, men evalueringsmæssigt meget uspecifikt. Hvilken mening? For hvem? Vi taler også om, at innovation skal skabe værdi. Hvilken værdi? Værdien kan for eksempel komme til udtryk på en eller flere af fire offentlige bundlinjer: Administrativt, som henviser til øget effektivitet internt eller eksternt. Service, som henviser til bedre serviceoplevelser for borgere eller virksomheder. Policy, som er den adfærdændring, som er skabt i samfundet som en konsekvens af innovationen, og slutteligt kan innovationen skabe værdi ift. øget demokratisk deltagelse, retssikkerhed eller gennemsigtighed (Carstensen 2012-13).

Der kan være konflikt mellem værdier. Hvordan skal de så vægtes? Under overskriften værdier kan nye interessenter også bringe nye emner op. Det kan være ligestilling, bæredygtighed, sikkerhed eller forskellige strategiske visioner. Men hver gang værdier nævnes, kræves en yderligere specifikation, før man har et evalueringskriterium.

Brugen af brede ord som mening og værdi udtrykker, at vi i vores samfund for tiden har svært ved at præcisere og operationalisere, hvad vi mener er det positive og konkrete udfald af vore indsatser. Det kan ikke undre, for mange af vore indsatser har allerede i selve deres definition indbygget i sig store, brede og fortolkningsbare begreber som ligestilling, kvalitet, sikkerhed, bæredygtighed og – ja – innovation.

Evaluator forsøger som regel at finde frem til evalueringskriterier, der er officielt gældende, autoritative, vedtagne, meldt ud, lovede, eller som der kan skabes en eller anden form for enighed om blandt centrale interessenter. Valget af evalueringskriterier kan være mere eller mindre velbegrunderet ud fra en demokratisk styreform eller ud fra en etisk teori. Men der findes intet evalueringsværktøj, der kan fremtrylle enighed om værdier og kriterier. I praksis kan man begynde en afklaring af evalueringskriterier for et innovativt tiltag med følgende spørgsmål:

- har man i aftaler eller projektbeskrivelser udstedt forpligtende løfter om det innovative tiltags karakter og formål?
- er formålet med det innovative tiltag klart artikulert? Er der tale om en specifik form for værdi udtrykt i konkrete målsætninger?
- hvis der er et ønske om at tilgodese flere værdier ved samme innovative tiltag, hvordan vægter man så hensynet imellem dem?

Hvis der ikke kan etableres en enighed om bestemte evalueringskriterier, kan der så aftales en proces, hvor man finder frem til sådanne? Kan man aftale, hvordan man vurderer gode og dårlige bieffekter, når de opstår og opdages undervejs?

Hvis nej, er det så aftalt, hvordan man kommer en indkredsning heraf nærmere, eventuelt hvem der har ret til at foretage en sådan indkredsning? Hvis dynamik og uforudsigelighed er forventelig i det foreliggende innovative tiltag, er der så aftalt et grundlag eller nogle principper ud fra hvilke, man kan vurdere håndteringen af dynamik og uforudsigelighed? Til ethvert innovativt tiltag er der et eller andet råderum inden for et politisk, ledelsesmæssigt og organisatorisk system. Er det råderum udnyttet på en god måde? Det kan f.eks. være, at tiltaget skal leve op til bestemte principper om god faglig skik, god ledelsespraksis, lytten til brugere eller andet. Er det innovative tiltag godt konciperet i forhold til sin kontekst?

Sjældent bruger offentlig sektor skatte kroner, uden at der er aftalt hverken mål, processer eller principper. Dermed har man som regel et evalueringsgrundlag. COI's innovationsbarometerdata viser, at der i 84 % af tilfældene på forhånd er opstillet et formål med innovationen (Center for Offentlig Innovation 2015a: 41). Selv om der kan være yderligere evalueringskriterier i tilgift, så er i hvert fald nogle evalueringskriterier inden for rækkevidde.

Hvis der ikke foreligger noget sådant grundlag, når en evaluator går i gang, hvilket handlerum har en evaluator så til selv at afklare evalueringsgrundlaget? Hvis der ikke i evaluering af det innovative tiltag etableres et nogenlunde klart evalueringsgrundlag, så løber man en stor risiko for, at der spildes ressourcer på unyttig evaluering. Selv om det er vanskeligt at finde frem til gode evalueringskriterier, går problemet ikke væk, for når et innovativt tiltag finder sted for offentlige midler, er det ikke tilstrækkeligt at nogen blot vurderer det ud fra helt egne subjektive kriterier. Der er brug for en offentlig begrundelse, dialog og argumentation for at etablere gældende evalueringskriterier.

Heldigvis er der mange evalueringsmæssige svar på udfordringen om manglende eller bredt formulerede evalueringskriterier. Få evaluering ind tidligt. Evaluering bør nævnes som en integreret del af en projektbeskrivelse. Vær sikker på, at det er det innovative tiltags hovedidé, som er grundlag for evalueringsarbejdet. Det bør lede til gode evalueringskriterier. Pejle efter, hvilken evalueringsmodel med tilhørende evalueringsspørgsmål, det vil være relevant at stille (se del 6). Alt dette er god medicin mod fortsatte vage og uspecifikke evalueringskriterier.



## NÅR EFFEKTVURDERING BLIVER UMULIG: EVALUERINGERNES BERMUDATREKANT

Med ordet effekt henviser vi til et årsags-virkningsforhold mellem indsats og resultat. Effekten er en relation. Det er ofte svært at fastlægge effekten af innovative indsatser.

Se for dig et innovativt tiltag, hvor man etablerer nye patientforløb. Man vil gerne overbevise om, at indsatsen har haft en effekt. Lægerne kan godt lide randomiserede eksperimenter.

I det konkrete forløb har man ikke en kontrolgruppe, for alle patienter i regionen er med i det nye forløb. Der findes ikke personale, der kun arbejder med det gamle forløb, så det er svært at skille det gamle fra det nye. Selv om det nye forløb for patienter med en bestemt diagnose er lovende, er virkeligheden plaget af, at patienter ofte har mere end én diagnose samtidig, så der må træffes en række praktiske afgørelser, der ikke er beskrevet i standardiserede manualer.

Det nye forløb virker meget uens, fordi samarbejdspartnerne (kommuner og praktiserende læger) arbejder meget forskelligt med det nye koncept. Det nye forløb er ikke standardiseret, for man lærer og justerer undervejs. Det er jo en indsats med stor komplicerethed, både teknisk og socialt. Man tager et sygdomsområde ad gangen og prøver at lære fra område til område.

Er det nogenlunde standardiseret, hvad forløbskoordinatorene foretager sig? Nej. De er en uens flok behjertede ildsjæle, det skal man være som forløbskoordinator, men netop derfor har de meget forskellig arbejdsstil. De har forskellige erfaringer og kender forskellige mennesker i sundhedssystemets store netværk. Derfor griber de også opgaverne an på forskellig måde.

Det samlede overblik har ingen. Den store udfordring er at få kommunerne med på vognen. Er der nogen repræsentanter for kommunerne i styregruppe og evalueringsgruppe? Nej, nu er det jo regionen og dermed sygehusene, der har søgt og fået de ekstraordinære midler til at udvikle det nye patientforløb.

Mens man drøfter alle disse emner, cirkler man om samme spørgsmål. Det handler om det optimale design. Man vil gerne have et randomiseret eksperiment, der kan overbevise. Men nu er man i gang, og dette innovative tiltag ligner et randomiseret eksperiment mindre og mindre, for hver dag, der går. Og så vil man have dokumenteret effekten – i bestemt form, ental!

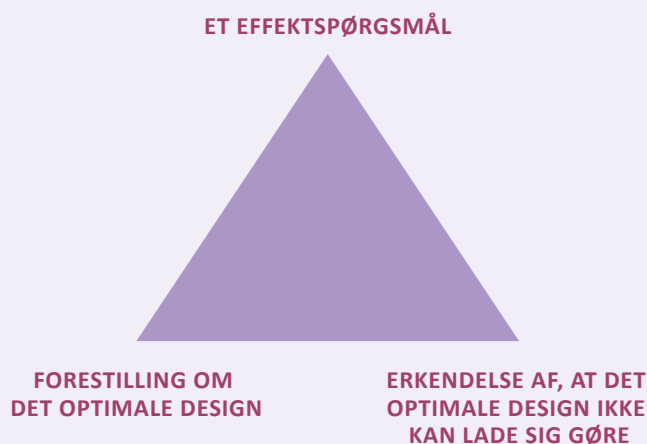
Opgaven er, som den er formuleret her, umulig at løse. Man er havnet i evalueringens Bermudatrekant.

I evalueringens Bermudatrekant risikerer evalueringer at blive til ingenting, ligesom fartøjer forsvinder i den rigtige Bermudatrekant.

Mange innovative tiltag er baseret på store løfter og udsigter til fantastiske langsigtede effekter. I evalueringøjeblikket må man konstatere, at metodeproblemer forhindrer, at man kan påvise disse. De fleste ønskværdige effekter ligger ude i fremtiden. Evalueringens resultat er, at man fornemmer, at en god proces er sat i gang. Evalueringsmæssigt er en sådan iagttagelse tyndbenet.

Evalueringmæssigt bør der være en logisk sammenhæng mellem, hvad man lover, og hvad man har tænkt sig at påvise. Bermudatrekanten viser, at der er tre mulige veje ud af problemet. Enten må man revidere sine forestillinger om det optimale design, således at man vælger det bedste design blandt dem, som er realistiske. Det kan være en virk-

**FIGUR 6**  
**EVALUERINGENS BERMUDATREKANT**



ningsevaluering. Eller også indretter man fra starten sin indsats sådan, at den bliver mere evaluerbar ud fra forventningerne. Det kræver f.eks. kontrolgruppe og standardisering. Eller også opgiver man at stille et effektspørgsmål. I stedet kan man f.eks. spørge om forskellige interessenters vurdering af tiltaget.

Metodestyling kan være overstyring. Man kan ikke i en vilkårlig situation blot forlange, at effektspørgsmålet besvares optimalt, hvis man ikke har indrettet det innovative tiltag derefter, og hvis man ikke er parat til at revidere sine forestillinger om, hvordan effekten bedst påvises.

Erkend, at effekt er et resultat af et kompromis. Hvis en klassisk variansbaseret effekt-evaluering ikke kan lade sig gøre, bør man overveje en god virkningsevaluering (beskrevet i del 5). Hvis man ønsker andre spørgsmål end effektspørgsmål besvaret, kan man overveje en brugerorienteret evaluering, en partcipatorisk evaluering med forskellige interessenter, en ekspertbaseret evaluering, eller en systemisk evaluering (del 5).

## EVALUERINGSRESISTENS SOM UDFORDRING

Man kan risikere at udnævne det nye til at være så unikt, at det bliver resistent over for evaluering. Flyvbjerg (2014) har peget på, at meget store projekter tit er forbundne med forestillinger om det sublime i flere henseender: politisk, økonomisk, æstetisk, teknologisk. Risikoen herved er, at man har så store forventninger og foretager så store investeringer, at man kommer til at stille sig i vejen for en realistisk afprøvning af ideerne. Når man er på vej til det sublime, er der heller ingen grund til at danne sig et nøgternt billede af, hvad man kan lære af tidligere erfaringer. Mange af de samme forestillinger kan godt genkendes vedrørende innovative tiltag.

Ved et stort offentligt byggeri var ambitionen at skabe helt nye fysiske rammer for fremtidens videns- og forskningsinstitution. Der blev oprettet en brugergruppe, der skulle give input til bygningschef og arkitekt. Det var en interessant mulighed for at præge det innovative tiltag. En deltager bad om lov til at gå en kort tur med arkitekten i det eksisterende byggeri for at lære ham om de svagheder, som kunne forbedres fremover. Der blev givet det svar, at fortidens byggeri var irrelevant, fordi nybyggeriet var for det næste årtusind.

Derfor endte det nye byggeri – trods dets mange kvaliteter – med at gentage nogle af de fejl, der findes i det gamle.

Man bør i stedet modvirke evalueringsresistens ved at få evaluering meget tidligt ombord i et innovativt tiltag.

## HVORDAN EVALUERING KAN MEDVIRKE TIL SPREDNING

Der er penge at spare ved at bruge gode ideer på tværs af tid og rum. Spredning af innovation kan ske ved hjælp af grænseobjekter (COI 2015b). Evaluering kan fungere som et sådant grænseobjekt, men det afhænger af modvindsfaktorer og medvindsfaktorer. En modvindsfaktor er, hvis man taler om et innovativt tiltag på en sådan måde, at man helt overdriver det enestående og unikke ved netop dette tiltag på netop den nuværende lokalisering. Iscenesættelsen af det innovative tiltag har med andre ord betydning for evaluators evne til at medvirke til spredning.

En vigtig medvindsfaktor er omvendt, at man er god til at forklare, hvordan et innovativt tiltag løser et problem, som mange deler. Tiltaget er ikke mere unikt, end at det falder i en klasse af tiltag, der sigter mod at løse samme problem. Også derfor er det klogt at være meget klar på, hvad hovedideen er i det innovative tiltag. En evaluering, der dokumenterer, at et givet tiltag har virket godt til at løse et veldefineret problem, som andre også har, kan være et utroligt hjælpsomt middel i forhold til spredningen. Det kan typisk være en varians-baseret effektevaluering eller en virkningsevaluering. Evaluering faciliterer spredning ved at vise, at et tiltag baseret på en klar idé reelt fungerer som løsning på et typisk problem, der findes flere steder.

## LÆR AF ERFARINGER FRA ANDRE OMRÅDER

Hvad der gælder for innovative tiltag, gælder også for evaluering af innovative tiltag: Man kan lære af andre. Man har nemlig på andre områder gjort erfaringer med at styrke tilsvarende læreprocesser, som dem vi søger at fremme, uanset om man lige brugte ordet ”innovative tiltag.”

Det gælder f.eks.:

- ved opsamling af erfaringer af store IT-projekter har man f.eks. fundet ud af, at kravspecifikationer ikke bør formuleres langt væk fra de konkrete brugere. Det er bedre at tage udgangspunkt i brugernes behov. Når udviklingen går stærkt, er det også en god idé at præsentere prototyper og pilotprogrammer for brugerne med henblik på løbende udvikling og korrektion. Der skal ikke være for langt i tid og rum mellem behov, kravspecifikation, leverance og afprøvning i praksis.
- ved opsamling af erfaringer med kvalitetsarbejde i sundhedsvæsenet har man fundet ud af, at de metoder, man normalt bruger til effektvurdering af medicinske tiltag, har begrænset duelighed, når det gælder store organisatoriske kvalitetstiltag. Til gengæld er det vigtigt at begrebsliggøre og modellere indsatsen meget klart og sikre en flerhed af løbende organisatoriske tilbagemeldinger.
- fra kvalitetsarbejde i organisationer har vi lært om værdien af at gå på tværs af den gængse funktionelt opdelt organisation for til gengæld at sætte sig sammen og tale konkret om problemer og løsningsforslag.

- fra studier af teknologi og teknologivurdering har vi lært, at modeller, der inddrager forskellige interessenter, fører til forskellige typer af vurdering. På den ene side har man ekspertbaserede og eliteprægede vurderinger. På den anden side har man former for teknologivurdering, der samtidig er demokratiske eksperimenter, f.eks. fremtidsværksteder og folkehøringer. Her har Danmark en gang været førende.
- fra designområdet har vi lært betydningen af at lave mock-ups, modeller og prøveopstillinger i mindre skala for at sætte en tidlig læreproces i gang.
- fra erfaringer med projektledelse har vi lært, at det er for snævert at evaluere ud fra, om et produkt, lever op til på forhånd opstillede kriterier (budget, deadline, produkt-specifikationer). Man har lært også at tage i betragtning, hvordan brugere tilegner sig et nyt produkt og om de kan anvende det i hverdagen, ligesom man kan problematisere, om der er i det hele taget er tale om det rigtige produkt. Alle faser i projektet kan være genstand for evaluering, og problemet kan ligge i kravspecifikationerne lige såvel som i ideen bag produktet.
- fra kvalitative undersøgelser af brugeres oplevelser af service ved vi, at de ikke altid kan artikulere, hvad det senere viser sig, at de bliver glade for. Vi ved også, at brugere kan have meget forskellige behov og ønsker i forhold til samme tiltag.
- fra governance-studier og studier af boligsociale indsatser ved vi, at kvaliteten af netværk og samarbejde ofte er helt afgørende for udfaldet af en innovativ indsats.

Den bedste fortolkning af innovative tiltag får man ikke ved at gøre innovation som generelt begreb helt forskelligt fra alt andet, men ved at inddrage alle relevante erfaringer i det innovative. Man skal ikke i offentlig sektor opfinde den dybe tallerken hver gang. Læring består i at knytte ny viden sammen med gammel.



# LITTERATURLISTE

- Andersen, E.S. 2008. *Rethinking Project Management: An Organisational Perspective*, Harlow, Pearson Education Gate.
- Bhatti, Y., Dahlgaard, J.O. Hansen, J.H., & Hansen, K.M. 2015. Getting Out the Vote With Evaluative Thinking. *American Journal of Evaluation*, 36, (3) 389-400.
- Carstensen, Helle Vibeke (2012-13). Effektmåling og evaluering af innovation i SKAT. *Økonomistyring & informatik*, Årg. 28, nr. 5, 499-521.
- Center for Offentlig Innovation (COI) 2015a. Innovationsbarometeret. Foreløbig baggrundsrapport april 2015.
- Center for Offentlig Innovation (COI). 2015b. Spredning af offentlig innovation. Hvad kan vi lære af forskningen?
- Cousins, J.B. & Earl, L.M. 1995. *Participatory Evaluation in Education: Studies in Evaluation Use and Organizational Learning*, London, Routledge-Falmer.
- Flyvbjerg, B. 2014. What you Should Know About Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal*, 45, (2) 6-19.
- Funnell, S.C. & Rogers, P.J. 2011. *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Heartley, J. 2005. Innovation in Governance and Public Services: Past and Presence. *Public Money and Management*, (January) 27-34.
- Ika, L.A. 2009. Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40 (4), 6-19.
- Jugdev, K. & Müller, R. 2005. A Retrospective Look at our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36 (4), 19-31.
- Krogstrup, H.K. 2001. "Brugerinddragelse i evaluering – top-down og bottom-up perspektiver". *Tendenser i evaluering*, P. Dahler-Larsen & H. K. Krogstrup (red.), Odense: Odense Universitetsforlag, 195-210.
- Ledermann, S. 2012. Exploring the Necessary Conditions for Evaluation Use in Program Change. *American Journal of Evaluation*, 33 (2), 159-178.
- McLeod, L., Doolin, B. & MacDonell, S.G. 2012. A Perspective-Based Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 43 (5), 68-86.
- Mikkelsen, H. & Riis, J.O. 2008. *Adræt projektledelse*, Rungsted Kyst, Provedo.
- OECD 2005. Oslo Manual. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3. udg.
- Patton, M.Q. 2012. A utilization-focused approach to contribution analysis. *Evaluation*, 18(3), 364-377.

Patton, M.Q. 2011. *Developmental Evaluation*, Guilford Press.

Patton, M.Q. 2015. Book Review: Evaluating the complex: Attribution, Contribution and Beyond. *American Journal of Evaluation*, 18, (March).

Smith, M.F. 2005. "Evaluability Assessment". *Encyclopedia of Evaluation*, S. Mathison (red.), Sage.

Stake, R.E. 2004. *Standard-Based and Responsive Evaluation*, Thousand Oaks, Sage.

Stilgoe, J. Owen, R. & Macnaghten, P. (2013): Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy* 42: 1568-1580.

Vedung, E. 2009. *Utvärdering i politik och förvaltning*, Lund, Studentlitteratur.



## Sekundær litteratur





VELFÆRDENS  
INNOVATIONS-  
DAG 2016

Danmarks største konference om velfærdsudvikling  
28. januar 2016 i København

Tag dine  
kolleger  
med og få  
rabat

## Designledelse: Tag den snoede sti

Af **Christian Bason**, direktør for Dansk Design Center



Der har måske aldrig før været så stort fokus på, hvordan de kompetencer, designere besidder, kan bidrage til at udløse nye produkter, services og forretningsmodeller. Men hvordan leder man designprocesser, så de lykkes?

Christian Bason

Christian Bason er direktør for Dansk Design Center (DDC). Han har tidligere været innovationschef i **MindLab**, en udviklingsenhed drevet af flere ministerium og før det var han Business Manager i Rambøll Management, med ansvar for Organisation & Ledelse.

Christian Bason er forfatter til fire bøger om ledelse, innovation og forandring i den offentlige sektor, senest 'Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society' (Policy Press, 2010). Christian er medlem af flere råd og bestyrelser, herunder KL's Innovationspris, EU Kommissionens ekspertgruppe for offentlig sektor innovation, samt Advisory Board for Lisbon Council. Christian er nu ved at skrive en ph.d.-afhandling om offentlige ledere som designere og underviser i offentlig innovation og brugerinvolvering, blandt andet på CBS' Master of Public Administration.

Ikke langt fra hvor jeg bor, skærer Mølleåen sig gennem Lyngby Åmose. Når man løber en tur dernede, kan man vælge to forskellige stier, ikke langt fra hinanden, men med en markant forskellig oplevelse. Den ene sti går lige igennem moseområdet, og fra start til slut kan man se Mølleåens algegrønne vand nede for enden. Den anden sti derimod snor sig så meget, at man ikke ser andet end birketræer og den tætte bevoksning i mosen, indtil man er få meter fra vandet.

Og hvad er forskellen så? Jo, den lige sti føles langt, langt hurtigere end den snoede. Ja, måske dobbelt så hurtig, på trods af at de er næsten lige lange.

### Den lige vej: Når briefet er givet

På det seneste har jeg tænkt over, at de markant forskellige oplevelser ved løbeturen på de to stier minder meget om forskellen på en traditionel udviklingsproces, og så en designproces.

En traditionel udviklings- eller innovationsproces er oftest defineret ved at have et klart mål. Når projektteamet går i gang, ved det nogenlunde, hvordan succes bør se ud. Samtidig er der på forhånd (ofte fra topledelsen) leveret et relativt tydeligt billede af, hvad det er for et problem, der skal løses. Man kan sige, at der er et veldefineret *brief*, som lægger op til en bestemt type løsning. Den chef, som projektteamet refererer til, kan derfor være forholdsvis tryk ved, at opgaven kommer i hus. Den type proces er lineær – ligesom min lokale skovsti – og selv om den også kan være udfordrende og vanskelig, så er den nogenlunde forudsigelig.

Dermed er ledelsesopgaven, når det kommer til stykket, som så mange andre: Den handler om at sætte i gang, at prioritere ressourcer, at sætte deadlines og milepæle og i sidste ende at beslutte, om den løsning, projektet fører til, skal implementeres. Der er en sikker vej ud af skoven. Men det er ikke en særlig spændende – eller innovativ – proces.

### Den snoede vej: At navigere i det ukendte

Designprocesser er markant anderledes. Noget af det første, designere typisk gør, når de får en opgave, er at sætte spørgsmålstejn ved den. Det kan være ved at udfordre de præmisser og antagelser om virkeligheden, som ligger bag opgavebeskrivelsen. Eller det kan være ved at gå ud i verden og observere, om den adfærd, f.eks. blandt kunder eller borgere, nu også er som forudsat i opdraget. Eller – og det er her, designernes arbejdsform er helt unik – det kan være ved at skabe foreløbige bud, prototyper, på mulige løsninger og anvende disse bud som udviklingsværktøjer. Det er gennem bevidst påvirkning af brugere, interessenter og leverandørers praksis, at designere høster hurtig feedback og dermed kan forkaste eller videreudvikle en mulig løsning.

*"De bedste designere formår at have et åbent sind, samtidig med at de arbejder på en praktisk løsning."*

Man kan sige, at designere trives med at udfordre problemrummet. Dermed kan de medvirke til at redefinere, hvori problemet består.

Designere trives også med at skabe nye visionære mulighedsrum ved at insistere på at skabe noget nyt. Kamil Michlewski, som for nylig udgav den fremragende bog "**Design Attitude**" om professionelle designeres arbejdsform, siger, at designere stortrives i situationer, der er præget af tvetydighed, usikkerhed og forstyrrelser, *disruptions*. De bedste designere formår at have et åbent sind, samtidig med at de arbejder på en praktisk løsning.

Problemet er bare, at den arbejdsform er voldsomt udfordrende for de fleste ledere. Det er derfor afgørende, at ledere, der ønsker at få maksimal værdi ud af samarbejdet med designere, engagerer sig med dem på måder, der understøtter en frugtbar design- og innovationsproces. Det er imidlertid nemmere sagt end gjort.

### Engagement med design er afgørende



Min nysgerrighed i forhold til den ledelsesopgave, det er at høste værdi af design, har ført til, at jeg de senere år har gennemført et forskningsprojekt om emnet ved CBS. Her har jeg interviewet 20 ledere i 5 forskellige lande om, hvordan de har samarbejdet med servicedesignere på nærmeste hold. Så vidt jeg kan se, er der seks forskellige måder, som ledere bliver udfordret af designerne på. Dermed er der også (mindst) seks forskellige former for adfærd, som lederne kan udvise for at høste maksimal værdi af designernes bidrag til nytænkning, innovation og strategi- og forretningsudvikling. Jeg kalder de seks former for adfærd for *design-engagementer*. Her er, hvad jeg indtil videre har fundet frem til:

For det første: **Udfordr dine egne antagelser:** Designerne kommer til at gøre det alligevel, så drop paraderne og skru op for nysgerrigheden.

For det andet: **Bring empatien i spil.** Når designerne bringer viden tilbage om, hvordan kunder eller borgere oplever din organisations indsats, så er det næsten altid udfordrende. Der er ofte tale om en grundlæggende redefinerings af, hvad det er for et problem, der skal løses. Ledere med design-engagement bringer empatien i spil som løftestang for involvering af medarbejderne i at udvikle og forandre organisationen med kunden og borgeren i centrum. Som en kommunal udviklingschef fortæller om en workshop med medarbejderne, hvor ansatte i borgerservice havde videofilmlet hinandens samtaler med hjemløse borgere: "De så ret pressede ud. Men det var nok også, fordi det var deres egen service, de havde filmet."

For det tredje: **Giv rum til afvigelser og divergens.** Designerne kommer til at udvide løsningsrummet ved at bringe nye ideer og muligheder i spil – typisk sammen med medarbejdere og ledelse. Her er det afgørende, at lederen skaber tid og plads i organisationen til, at ideerne kan leve og videreudvikles. Processen må ikke blive lukket for tidligt. Man kan sige, at lederen skal turde holde organisationen i stor usikkerhed, i betydelig længere tid end man er vant til. Det kan være stærkt udfordrende, også for lederen selv.

For det fjerde: Lederen skal hjælpe medarbejderne og organisationen med at **navigere i det ukendte rum.** Her er problemdefinitionen fortsat til diskussion, og flere potentielle løsninger er stadig i spil. Der skal være plads til test, afprøvning og læring af de prototyper, som designerne skaber – uden at træffe endelige valg endnu. Som en leder på et tidspunkt sagde til mig: "Det er et tab af kontrol, men det er et positivt tab af kontrol."

For det femte: **Gør fremtiden konkret.** Engagementet med designernes praksis skal altid føre til, at ideer, koncepter og prototyper omsættes til endelige løsninger: produkter, services eller nye organisations- og forretningsmodeller. I min forskning viser det sig, at nogle ledere endda selv træder ind i feltet og f.eks. tegner bud på løsninger. En leder på et hospital udviklede f.eks. selv en skitse til et nyt digitalt journalværktøj til patienterne. En anden gav sig i kast med et mindre rollespil sammen med medarbejderne for at finde nye veje til adfærdsændringer.

*"Den lige sti er, selv om den er hurtig, forudsigelig og kedelig"*

Den sjette måde at engagere sig med designprocesser på er at **insistere på, at løsningerne skal give værdi.** Det handler ikke mindst om at understøtte, at de forandringer i produkter og services, som skal komme kunderne til gode, omsættes til konkrete ændringer i arbejdsgange, digitale løsninger og organisation.

Kun via ændring i organisationen og dens måde at arbejde på kan der skabes mere værdi for brugerne.

Som en leder af et succesfuldt digitalt designprojekt sagde: "Jeg insisterede hele vejen igennem på, at løsningen skulle give værdi *både* for vores brugere og for medarbejderne."

## Ind i skoven og ud igen

Det burde fremgå ret tydeligt, at ledelsesengagementet med design ikke er nogen lige vej. Ligesom den ene af løbestierne i Lyngby er den snoet, kan føles langsommere og måske endda frustrerende. Men på den anden side af skoven – på den anden side af processen – ligger der som regel noget, der er værd at løbe efter. Men jeg må indrømme, at jeg efterhånden oftest vælger den snoede sti også af en anden grund. Den lige sti er, selv om den er hurtig, forudsigelig og kedelig. Når jeg tager den snoede vej, bliver løbeoplevelsen mere intens: Mine sanser er mere åbne, og jeg mærker skoven og naturen omkring mig, nok fordi jeg ubevidst er nysgerrig på, hvad der mon sker efter det næste sving. Her ligger en uventet gevinst: Ikke alene fører designprocesser til bedre resultater, oplevelsen er også lidt mere magisk.

Skrevet af Christian Bason, 16.11.2015

### Tags

- [design](#)
- [ledelse](#)

0 kommentarer

Sortér efter



Tilføj en kommentar ...

Facebook Comments Plugin

### [Gå til top](#)

#### [Mandag Morgen](#),

Valkendorfgade 13, Postbox 1127, 1009 København K, Tlf: +45 3393 9323, Fax: +45 3314 1394, [mm@mm.dk](mailto:mm@mm.dk)

Følg Mandag Morgen:

Artiklen er låst. Log ind eller tegn abonnement hér.





