

Hvad er ledelse af samskabelse?

Samskabelse er betegnelsen for en ny måde at løse tidens samfundsproblemer. Forestillingen om den offentlige sektor som bureaukratisk myndighed og en konkurrenceudsat serviceleverandør viger for et ønske om at gøre den til et mødested, hvor politikere, administratorer, medarbejdere, borgere, frivillige og virksomheder samarbejder om at sætte mål, klare fælles opgaver og løse komplekse samfundsproblemer. Læs mere om, hvad samskabelse er, og hvad det betyder for dig som leder.

Skribentinfo



[Eva Sørensen](#)

Professor i offentlig organisation og demokrati, center for demokratisk netværksstyring, Roskilde Universitet
Roskilde Universitet

Kommuner og regioner har længe fokuseret på at løse velfærdssamfundets udfordringer med effektiv udnyttelse af den offentlige sektors ressourcer. Det er de efterhånden blevet gode til, men mange af udfordringerne er svære at løse på ordentlig vis uden at inddrage relevante og berørte samfundsaktører. Og det er her samskabelse kommer ind.

Samskabelse er en ny bevægelse der er skabt nedefra, hvor kommuner og regioner mobiliserer både medarbejdernes, borgernes, de lokale virksomheder samt foreningers kompetencer, ideer, engagement og virkelyst for at løse målsætninger og opgaver, der defineres i fællesskab.

Bevægelsen bryder med den klassiske forestilling om, at den offentlige sektor har færdigpakkede løsninger til borgere, der enten opfattes som rettighedsbærende klienter eller krævende kunder. I stedet vokser et billede frem af borgere og andre samfundsaktører som en del af løsningen.

Det, der er ved at finde sted, er en gradvis ændring af den offentlige sektor fra en bureaukratisk myndighed

og konkurrencebaseret serviceleverandør til en arena for samskabelse.

Samskabelse ændrer rollerne

Politikernes, de offentligt ansattes og borgernes rolle ændrer sig, når den offentlige sektor bliver en arena for samskabelse. Fremfor at agere i henhold til regler og lave effektiv styring er det en central opgave for administratorer at facilitere samskabelsesprocesser, og medarbejderne skal ikke længere levere en ydelse men skabe den sammen med borgerne, virksomheder, foreninger og andre relevante samfundsaktører.

Den offentlige sektor er en...	Myndighed	Serviceleverandør	Arena for samskabelse
Politikernes opgaver er at...	Lave love og afgøre enkeltsager	Lave effektiv styring	Lede samskabt politikinnovation
Administrationen skal...	Agere i henhold til love og regler	Lave effektiv styring	Facilitere samskabelse af politik og service
Medarbejderne søger at...	Gøre det korrekte og retfærdige	Imødekomme borgernes ønsker og behov	Samskabe service sammen med borgerne og andre aktører
Foreninger og virksomheder er...	Lobbyister	Serviceleverandører	Partnere i skabelse af offentlig værdi
Borgerne opfattes som...	Klienter	Kunder	Aktive medborgere

Lederens rolle

Samskabelse kalder på mobiliseringsledelse. Opgaven består ikke længere "kun" i at sikre en effektiv udnyttelse af ens givne ressourcer, men også i at mobilisere samfundets ressourcer i form af viden, erfaringer, ideer, kreativitet og engagement. De offentlige institutioners egne ressourcer er startkapital, som skal investeres i for at aktivere samfundets ressourcer.

Mobiliseringsledelse betyder, at man som offentlig leder stilles overfor at skulle lede aktører, som man ikke har ledelsesansvar for, og derfor bliver udøvelsen af "soft power" særlig vigtig. Soft power handler om at motivere, overtale, inspirere og skabe engagement.

Lederens opgave består i at sikre:

- At der formuleres en fælles mission
- At man i organisationen løbende diskuterer, hvordan missionen bedst virkeliggøres

- At der udvikles et kodeks for samspil med omverdenen
- At medarbejderne har adgang til råd og vejledning, når det bliver svært – og tryghed til at fortælle om det svære
- At budget, organisation og belønningssystemer understøtter udadvendt aktivitet

5 ledetråde i mobiliseringsledelse

Når ledere vil samskabe, er der fem centrale ledetråde, som kan hjælpe på vej:

1. Hvad vil vi opnå?
2. Hvem kan hjælpe os ude og hjemme?
3. Hvordan kan relevante aktører mobiliseres?
4. Er der lignende aktiviteter i gang andre steder, som vi kan understøtte?
5. Hvilke alliancer kan vi med fordel indgå?

Ledere og medarbejdere på fælles mission

Mobiliseringsledelse er en fælles opgave. Både ledere og medarbejdere får brug for handlerum og fleksibilitet, hvilket forudsætter gensidig tillid og sammenhold. Fundamentet er, at ledere og medarbejdere har en fælles forståelse af svarerne på de fem ledetråde.

Definition af samskabelse

Samskabelse er, når offentlige og private aktører går sammen om at skabe offentlig værdi defineret bredt som noget, der bidrager til at skabe det gode samfund. Samskabelse er:

- Ikke det samme som samproduktion, hvor man inddrager borgere i at udføre offentlige opgaver.
- Ikke det samme som borgerinddragelse, hvor borgerne får lov at være lidt med.
- Ikke det samme som at lade borgerne bestemme selv.

Et eksempel på en samskabelse er når søspejderne, dykkerlauget, lokale borgere og den kommunale renovation går sammen om at rydde op i lystbådehavnen Aarhus. Det er også samskabelse, når frivillige mentorer arbejder sammen med Roskilde kommune om at hjælpe udsatte unge ud af kriminalitet. Endelig er det samskabelse når en gruppe unge og nogle politikere formulerer en ny ungepolitik i Gentofte kommune.

Gevinster ved samskabelse

- Politikere, administration og medarbejdere får inspiration og viden, de kan bruge til at skabe innovative og politisk, administrativt og fagligt robuste løsninger.
- Aktiveringen af borgernes erfaringer, engagement og knofedt forstærker den kollektive handlekraft i samfundet.
- Modstandsdemokrati forvandles til samspilsdemokrati.

Læs også

[Væksthus for Ledelses magasin: Alliancer](#)

[4 trin til succesfuld samskabelse](#)

[6 råd om at lede samskabelse](#)