



Samskabelse har et særligt potentiale for at skabe større lighed i sundhed og bæredygtigt forankrede forebyggelsesindsatser i lokalområdet.



Sund By Netværkets model for samskabelse

SDU
STATENS INSTITUT FOR FOLKESUNDHED



Sund By Netværkets model for samskabelse

© Sund By Netværket og Statens Institut for Folkesundhed, 2019

1. udgave

Trykt version: ISBN 978-87-92848-32-1

Digital version: ISBN 978-87-92848-33-8

Udarbejdet af

Sund By Netværket og Statens Institut for Folkesundhed, SDU, ved:

Amalie Oxholm Kusier

Sofie Smedegaard Skov

Ditte Heering Holt

Design og layout

4PLUS4

Udgivet af

Sund By Netværket

c/o KL-huset

Weidekampsgade 10

2300 København S

Download udgivelsen på www.sund-by-net.dk

Der kan frit citeres og kopieres fra udgivelsen med angivelse af kilde.

Sund By Netværkets model for samskabelse

Af Amalie Oxholm Kusier, Sofie Smedegaard Skov og Ditte Heering Holt

Gennem de seneste fem år har Sund By Netværket udviklet og understøttet samskabende projekter, der genererer erfaring og læring om, hvordan samskabelse kan styrke det kommunale forebyggelsesarbejde. Formålet med denne artikel er at give en introduktion til Sund By Netværkets arbejde med samskabelse. Der er fokus på de elementer som Sund By Netværket erfarer er væsentlige for en samskabende proces, og hvorfor samskabelsen er vigtig i arbejdet med at styrke folkesundheden i Danmark.

Artiklen er en vidensopsamling af Sund By Netværkets arbejde med samskabelse. Den er udarbejdet af forskere fra Statens Institut for Folkesundhed, SDU, på baggrund af fem interviews med i alt seks aktører, der alle har stor erfaring med Sund By Netværkets samskabelsesarbejde, samt gennemgang af afslutningsrapporter og vidensindsamlinger fra Sund By Netværkets samskabende projekter. For at opnå en bred viden om Sund By Netværkets arbejde og erfaringer med samskabelse på forskellige niveauer, er der foretaget interviews med:

- Charlotte Lisager Petersen
Sekretariatschef i Sund By Netværket
- Louise Dal
Seniorprojektleder i Sund By Netværket
- Otto Ohrt
Bestyrelsesformand i Sund By Netværket og sundhedschef i Aarhus Kommune
- Christa Breum Amhøj
Centerleder for Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, CBS. Har været med til at udvikle og drive en række af Sund By Netværkets projekter
- Tine Thorsboe
Sundhedskonsulent med specialfunktion i Næstved Kommune. Projektleder på Naturens Rige i Næstved Kommune
- Merethe Jelsbak Raundahl
Sundheds- og forebyggelseskonsulent i Viborg Kommune. Projektleder på Naturens Rige i Viborg Kommune

Artiklen sammenfatter den viden og de erfaringer som deltagerne har tilegnet sig fra arbejdet med samskabende projekter, og vil trække på erfaringer fra især projekterne *Natures Rige* og *Netværk for Fællesskabsagenter*.

Natures Rige

2016-2017

I perioden fra august 2016 til december 2017 deltog syv medlemskommuner: Middelfart, Næstved, Rødovre, Vallensbæk, Herning, Ringkøbing-Skjern og Viborg Kommune i Sund By Netværkets projekt, *Natures Rige*. Projektets formål var at fremme borgernes mentale sundhed. Gennem et praksisnært aktionslæringsforløb i kommunerne blev naturen gjort til omdrejningspunkt for at skabe og udvikle konkrete, lokale projekter, der gennem fællesskaber og involverende deltagelse skulle bidrage til borgernes mentale sundhed.

Netværk for Fællesskabsagenter

2014-2015

I 2014 deltog 20 kommuner i Sund By Netværkets projekt, *Netværk for Fællesskabsagenter*. Projektets formål var at sætte fokus på medborgerskab og samskabelse i et givent lokalområde, som en mulig vej til at skabe mere lighed i sundhed. Lokale beboere fra de deltagende kommuner, kaldet fællesskabsagenter, fik til opgave at finde de små sprækker, der tillader fællesskabet, energien og borgerinitiativer at blive skabelseskraften for ny offentlig velfærd. Projektet havde også fokus på, hvad der sker med lederrollen, når der samskabes.

Samskabelse og sundhedsfremme

Sundhed skabes der, hvor mennesker lever deres hverdagsliv, det vil sige i skolen, på arbejdspladsen, i hjemmet, sportsforeningen og lokalsamfundet. Derfor er det vigtigt at tænke sundhedsindsatser ud af sundhedssektoren og i stedet fokusere på, hvordan vi kan etablere sunde omgivelser og styrke lokalsamfundet gennem samskabende processer. Lehmann¹ eksemplificerer dette i en case med en borger, der skulle hjælpes ud af sit alkoholproblem. Kommunen formåede i første omgang at få borgeren ud af sit alkoholproblem, men det medførte, at borgeren mistede sin sociale omgangskreds og blev ensom. Dette betyd, at borgeren røg tilbage i et alkoholmisbrug. For at hjælpe borgeren ud af sit alkoholproblem tog kommunen derfor en anden tilgang i brug. Lehmann skriver:

” Ved at lytte til, hvad borgeren selv havde interesse for, kunne man sætte gang i et initiativ, som borgeren selv havde lyst til at bidrage med. Det viste sig, at borgeren var ganske habil til at reparere cykler og knallerter. Det havde han gjort meget som dreng, og der var derfor interesse for at kunne hjælpe folk i lokalsamfundet med diverse reparationer. I første omgang drejede det sig om at afhjælpe alkoholismen, men det kom til at handle om at etablere et værksted, som et led i at skabe fundamentet for fremtidig samskabelse.

Mange folkesundhedsproblemer er komplekse og kan betegnes som såkaldte "wicked" problemer^{2,3}. Det dækker over problemstillinger, som går på tværs af faglige og organisatoriske skel, og som ikke har en klar årsags-virkningsmodel og derfor heller ikke har en entydig løsning. Sådanne "wicked" problemer er eksempelvis overvægt, seksuel sundhed, mental sundhed, og ulighed i sundhed. For at kunne imødegå sådanne komplekse problemer, er det derfor nødvendigt at samle og bygge på flere perspektiver – ikke mindst fra de borgere, og lokalsamfundet, problemet vedrører.

New Public Management overfor samskabelse

I de seneste årtier er samskabelse i stigende grad kommet på dagsordenen i den offentlige sektor i form af et øget fokus på at give borgere mulighed for at deltage og involvere sig. Ifølge Fogsgaard & Jongh⁴ kan samskabelse betragtes som et modsvar til New Public Management-tænkningen med et ændret syn på borgerne til følge. Borgerne går fra at blive betragtet som forbrugere med særlige ønsker, til at blive betragtet som aktive medspillere, der er i stand til at samskabe med organisationer, foreninger og virksomheder. Det vil sige, at der sker en ændring i rollefordelingen, hvor det offentlige kommer til at arbejde *med* borgerne frem for at arbejde *for* borgerne. Agger & Tortzen⁵ skriver, at New Public Management indebærer en effektivitetstænkning, der er interesseret i, hvordan den offentlige service mest effektivt kan blive leveret til borgere. Borgerne betragtes som forbrugere af den offentlige service, der handler rationelt og nyttemaksimerende. I sam-

1 Lehmann, J. F. Samskabelse i Praxis. Sund By Netværkets oplæg til debat om samskabelse

2 Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.

3 Hunter, D., & Perkins, N. (2012). Partnership Working in Public Health: The Implications for Governance of a Systems Approach. *Journal of Health Services Research & Policy*, 17(2_suppl), 45-52. <https://doi.org/10.1258/jhsrp.2012.011127>

4 Fogsgaard, M. K. og Jongh, M. D. 2018: Indledning i "Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor"

5 Agger & Tortzen, 2017: Forsknings review om Samskabelse

skabelse indgår borgerne derimod som aktive medborgere, hvor der desuden er en interesse i at involvere civilsamfundsorganisationer og lokalsamfund, så samskabelse ikke blot er en proces, der foregår mellem det offentlige og den individuelle borger.

Begrebsafklaring

Med det større fokus på samskabelse, er der også sket en stigning i antallet af definitioner og forståelser af begrebet, som varierer på tværs af fagdiscipliner og praksisområder. På det offentlige velfærdsområde bliver samskabelse ofte betragtet som en måde at tilgå sociale- og/eller sundhedsmæssige udfordringer på ved at inddrage relevante aktører – såsom borgere, kommunale medarbejdere, ledere og virksomheder – som aktive og ligeværdige stemmer. Formålet er at formidle udfordringer på velfærdsområdet og udtænke nye løsninger⁶. I en teoretisk ramme bliver samskabelse blandt andet defineret på baggrund af, i hvilken grad borgere er involveret i samskabelsesprocessen. Der skelnes her mellem tre variationer af samskabelse afhængigt af om borgerne er med til at: i) udvikle politikker og prioritere ressourcer, ii) producere offentlige ydelser i samarbejde med civilsamfundet og kommunen eller iii) medskabe sin egen offentlige service⁷.

Selvom definitionerne er mange, peger Agger & Tortzen⁸ dog på nogle kerneelementer, der er gennemgående i forskning om samskabelse. Kerneelementerne er:

- Aktiv involvering af borgere baseret på partnerskaber og fælles ansvar mellem det offentlige og borgerne. Borgerne bliver dermed betragtet som *aktive* bidragere frem for *passive* forbrugere.
- 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 offentlige services.
- Fokus på at skabe varige og bæredygtige resultater fremfor mere kortsigtede 'services' eller 'produkter'.

Vores udlægning af samskabelsesbegrebet, som er baseret på Sund By Netværkets arbejde med samskabende projekter trækker i høj grad på ovenstående kerneelementer.

I Sund By Netværkets arbejde inddrages borgeren og civilsamfundsorganisationer for – i samarbejde med kommunen – at identificere og udvikle løsninger i fællesskab. Borgere, lokalsamfund og foreninger betragtes som aktører med en værdifuld viden, hvorfor der udvikles løsninger *med* aktørerne, snarere end *for* aktørerne.

6 Andersen, L. L. & Espersen, H. H. 2017: Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver i "Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet", Socialstyrelsen Uden for Nummer 2017: introduktionen i "Uden for nummer" nr. 24, 18. årgang

7 Fogsgaard, M. K. og Jongh, M. D. 2018: Indledning i "Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor"

8 Agger & Tortzen, 2017: Forsknings review om Samskabelse

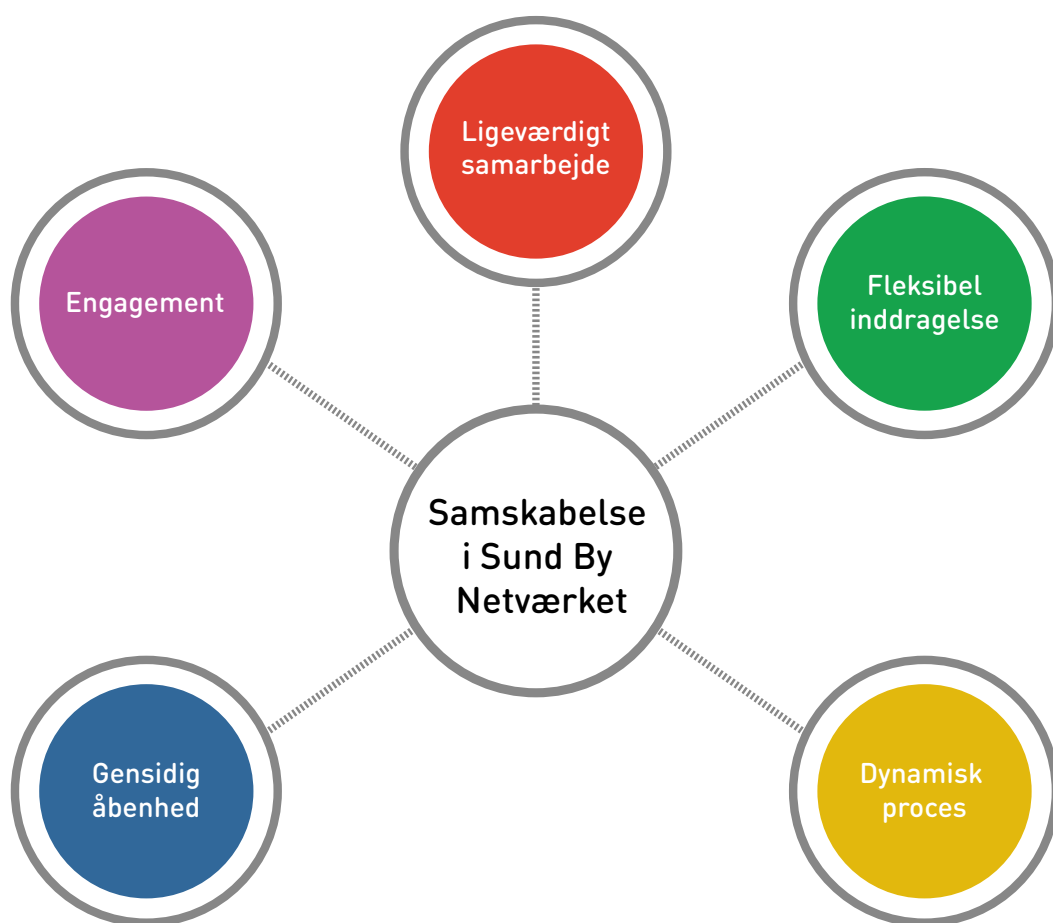
Samskabelsens elementer

I dette afsnit analyseres fænomenet samskabelse, som det forstås og praktiseres i Sund By Netværkets projekter.

Igennem interviews har vi identificeret fem gennemgående tematikker, der karakteriserer Sund By Netværkets forståelse af og arbejde med samskabelse: Ligeværdigt samarbejde, Fleksibel inddragelse, Dynamisk proces, Gensidig åbenhed og Engagement.

Figur 1 illustrerer de fem identificerede tematikker. Tematikkerne hænger tæt sammen og kan fremstå overlappende, men udgør hver især et vigtigt element i samskabende processer forankret i Sund By Netværkets projekter. I de følgende afsnit vil tematikkerne blive udfoldet.

Figur 1. Identificerede tematikker der indgår i Sund By Netværkets arbejde med samskabelse



Samskabelse er et ligeværdigt samarbejde

Samskabelse kan betegnes som et ligeværdigt samarbejde om udviklingen eller løsningen af et konkret projekt eller en indsats. Det er centralt, at samskabelsen sker med udgangspunkt i et ligeværdigt samarbejde. Det vil sige, at alle aktører er jævnbyrdige i beslutningsprocessen, og at alle aktørers bidrag anses som lige værdifuldt. Bestyrelsesformanden for Sund By Netværket definerer samskabelse ved: *”at man går ind i et ligeværdigt samarbejde omkring en problemstilling, man ønsker at løse i fællesskab.”* De kommunale projektledere understøtter denne definition af samskabelse ud fra deres erfaringer med arbejdet i Naturen Rige. I interviewet beskriver projektlederen på Naturen Rige i Næstved Kommune at følelsen af samskabelse opstod, når samarbejdet mellem aktørerne i projektet var ligeværdigt:

” *Der er et eller andet tidspunkt [i forløbet], hvor vi bliver jævnbyrdige – os fra kommunen og lokalrådet og de foreninger derude. På et tidspunkt, da det blev meget konkret, hvad vi skulle arbejde sammen om – der blev vi også jævnbyrdige i beslutningsprocesserne, i ansvaret og i rollefordelingen ift. hvem gør hvad. Der glemte man ligesom, om man var enten det ene eller det andet, om man var med i cykelklubben eller om man arbejdede med kultur og fritid i kommunen.*
(Projektleder, Næstved Kommune)

Beskrivelsen af at opleve ligeværdighed i samskabelsesprocessen genfindes i litteraturen om samskabelse. Under betegnelsen *ligeværdig samskabelse* beskriver Jens Ulrich⁹, at det er centralt, at de offentlige aktører ikke har en privilegeret rolle i samskabelsesprocessen, men indgår i processen på lige fod med de øvrige deltagere. Ligeledes beskriver Fogsgaard & Jongh,¹⁰ at samskabelse er baseret på idealet om en ny og mere ligeværdig fordeling af magten mellem borgere, civilsamfundet og det offentlige.

I interviewet med projektlederen på Naturen Rige fra Viborg Kommune fremgår det også, at ligeværdigt samarbejde er et vigtigt element i samskabelse, da det er en vigtig faktor for at motivere aktører i deltagelsen:

” *Alle skal have plads og reel indflydelse på de beslutninger, der bliver truffet, så man ser sig selv som værdifuld, men også at man bliver hørt og set i processen, så man finder det værdifuldt at bruge tid på det.*
(Projektleder, Viborg Kommune)

Et helt centralt element i samskabelse er ligeværdigt samarbejde, der i praksis betyder, at alle involverede aktører har indflydelse på beslutningsprocesserne og ansvarsfordelingen – og dermed bidrager værdifuldt til udviklingen eller løsningen på det konkrete projekt.

9 Ulrich, J. 2018: Samskabelse – hvilke værdier kan der høstes? i Ledelse og Samskabelse i den offentlige sektor, Dansk Psykologisk Forlag

10 Fogsgaard, M. K. og Jongh, M. D. 2018: Indledning i ”Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor”

Samskabelse er fleksibel inddragelse

I en vellykket samskabelsesproces er det væsentligt, at der er plads til, at de involverede aktører kan indtage forskellige roller og blive inddraget i og bidrage til samskabelsen forskellige steder i processen afhængigt af, hvad der er meningsfuldt og værdifuldt for de enkelte aktører. Projektleder på Naturens Rige i Viborg Kommune beskriver, hvordan de som kommunale medarbejdere gennem projektets forløb var opmærksomme på, hvordan de forskellige aktører blev inddraget afhængigt af, hvad der motiverede dem for at deltage i samskabelsen.

” *Der er en kæmpe forskel på, hvorvidt – og hvordan – man føler sig inddraget.*

For jagtforeningen var det vigtigt ikke at skulle tage stilling til for meget, de ville egentlig bare gerne vide hvordan og hvornår. Mens andre aktører som fx Cyklistforbundet derimod var sindssygt engagerede hele vejen igennem forløbet. (Projektleder, Viborg Kommune)

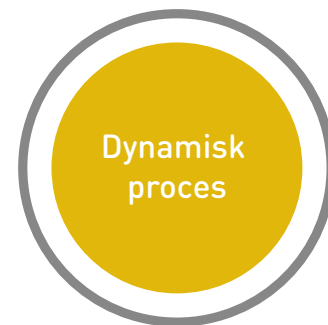
Citatet illustrerer, hvordan inddragelse skal tilpasses til de involverede aktører på en hensigtsmæssig måde. Der findes ikke en skabelon, hvor alle nødvendigvis skal inddrages på samme måde. Det væsentligste er, at deltagerne oplever at blive inddraget på det rigtige tidspunkt, hvor de værdifuldt kan bidrage til samskabelsen.

Fleksibel inddragelse kan ikke defineres én gang for alle på baggrund af de forskellige deltageres behov, men må løbende tilpasses den pågældende proces. Det fremgår af interviewene med de kommunale projektledere, der fortæller, hvordan deres

rolle ændrede sig i løbet af samskabelsesprocessen. Eksempelvis fortæller projektleder i Næstved Kommune om arbejdet med at planlægge og afholde en aktivitetsdag for kommunens borgere i forbindelse med projekt Naturens Rige. På aktivitetsdagen kunne borgerne komme og prøve forskellige aktiviteter i naturen. Projektlederen beskriver, hvordan hun måtte justere sin egen rolle på aktivitetsdagen. Hvor hun tidligere havde påtaget sig en rolle som mødefacilitator og var med til at sætte rammerne for planlægningsmøderne, tog hendes rolle en anden form på aktivitetsdagen, da de andre aktører overtog styringen:

” *Faktisk havde jeg ikke den store rolle på aktivitetsdagen, fordi alle opgaverne sådan set var delt ud. Så vi sad mest og hyggede os og snakkede med folk. Der var vores rolle ikke væsentlig. Det siger også noget om, at ens rolle kan være i processen forinden, men ikke på selve dagen. Der kan vi godt som kommune trække os, der havde vi ikke nogen rolle ift. at være praktisk. (Projektleder, Næstved Kommune)*

Citatet illustrerer, hvordan projektlederens rolle ændrede sig i løbet af processen alt efter, hvor det var meningsfuldt at træde til. På den måde bliver samskabelse beskrevet som en fleksibel inddragelse af aktørernes ressourcer afhængigt af, hvilke opgaver der skal udføres, og hvad aktørerne finder meningsfuldt at bidrage med i projektet. Det væsentligste er netop, at inddragelsen er *fleksibel*, da meningsfuldheden kan ændre sig gennem samskabelsesprocessen.



Samskabelse er en dynamisk proces

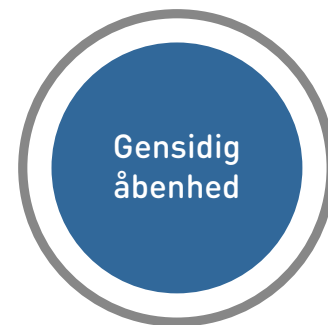
Centralt for Sund By Netværkets samskabende projekter er, at de er designet med fokus på at samskabelse kan finde sted. Det sker ved ikke at opstille konkrete forventninger til udbyttet. Centerleder på CBS fortæller, at projekterne derimod tager udgangspunkt i et fælles problem, som man er enige om at gøre noget ved. På denne måde bliver der skabt rum for, at borgerne kan være med til at definere slutresultatet. Dette betyder imidlertid, at samskabelse er karakteriseret af en dynamisk proces, hvor man ved begyndelsen af projektet ikke nødvendigvis ved, hvad projektet skal munde ud i, og hvilke veje projektet kommer til at tage.

” Ved samskabelse ligger vejen overhovedet ikke fast, og man aner ikke, hvordan vejen bliver. Man ved nødvendigvis heller ikke, hvad målet er. Man ved bare, at man gerne fx vil skabe bedre trivsel i et område. (Medarbejdere, Sund By Netværket)

I ovenstående citat beskriver medarbejdere fra Sund By Netværket den uvisse vej, der kan være hen til et ukendt mål i en samskabelsesproces. Uvisheden kendetegner samskabelsesprocesser fra projektets design til udførelse, hvilket fordrer at aktørerne i samskabelsen indgår i en dynamisk proces.

Den dynamiske og fleksible proces, som samskabende projekter består af, fremgår eksempelvis i nogle af de konkrete beskrivelser fra projekt i Naturens Rige. Her fortæller projektleder fra Viborg Kommune, hvordan de i projektet *”lagde stenene mens de gik”*, og at projektet alene startede ud med en målgruppe, et geografisk område og en overordnet idé om at skabe generationsmøder i naturen. Udgangspunktet for projektet var således et ønske om at arbejde med målgruppen børnebørn og bedsteforældre samt en bestemt lokation, der bestod af et grønt område i Viborg Kommune, som de gerne ville gøre mere attraktivt for borgerne. Men hvordan generationsmøder reelt skulle finde sted, og hvad det skulle indebære blev udviklet undervejs i projektførelsen. Projektlederen beskriver den dynamiske proces som en mulighed for at justere på baggrund af løbende erfaringer og inputs, som er særlige vigtige for samskabelse:

” Hvis det reelt skal være samskabende, så skal der være plads til, at man rent faktisk kan justere tingene undervejs ud fra de behov, der måtte opstå, og de ønsker og nye erfaringer, man gør sig. (Projektleder, Viborg Kommune)



Samskabelse er gensidig åbenhed

Samskabelse består i høj grad af en gensidig åbenhed hos de involverede aktører i samskabelsen, som kræver, at man – som deltager i samskabelsesprocesser – tør afstå fra sin vante rolle som for eksempel kommunal medarbejder, frivillig eller modtager af kommunale ydelser. I interviewet med Sund By Netværkets medarbejdere fortæller de, hvordan de kommunale medarbejdere i projektet Netværk for Fællesskabsagenter, gik ud i lokalområderne og "stillede sig åbent op i lokalsamfundet" for at skabe en dialog med borgerne om, hvad de ønskede i deres lokalområde. I en sammenfatning¹¹ af erfaringerne fra projektet Netværk for Fællesskabsagenter, fremstår åbenhed og gensidighed som en gennemgående tematik. Her konkluderes det blandt andet, at de fagprofessionelle skal "lukke munden og lytte", og "lade sig inspirere og lære af borgernes måde at tale om deres sunde liv på".

At gå åbent til værks i sit arbejde kan dog være en udfordring. Centerleder på CBS fortæller, hvordan åbenhed kræver mod:

” Samskabelse handler også om, at man ikke er så optaget af, at 'det her er min opgave, og jeg skal her hen', men at man har modet til at lægge sig selv en smule på hylden. Hvad kan der opstå i mødet med den anden? (Centerleder, CBS)

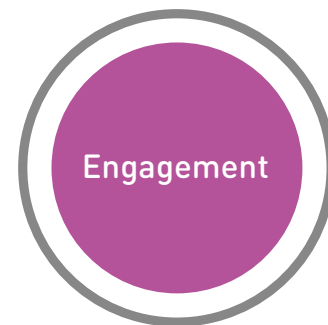
I forskningslitteraturen¹² er samskabelsesprocesser blevet beskrevet som udfordrende for de involverede aktører, for eksempel kommunale sundhedsmedarbejdere, da det stiller krav til, at de skal slippe kontrollen. Det indebærer, at medarbejderne skal opgive deres vante rolle som fagperson, der ud fra sin professionelle viden definerer den rigtige løsning. Samskabelsesprocesser fordrer, at der i stedet skal ske en deling af magten mellem de involverede aktører. Projektlederen i Næstved Kommune beskriver også dette som en udfordring i hendes arbejde med Naturens Rige:

” Der har været nogle møder, hvor jeg er gået der fra og tænkt: 'puh, det er der ikke styr på'. Så er det ens rolle og effektivitetsopfattelse der gør, at man tænker, at det her skal være så effektivt som muligt, men den er man nødt til at give lidt køb på. (Projektleder, Næstved Kommune)

I forbindelse med at man afgiver sin vante rolle, er det et vigtigt element i samskabelsen, at man indtager en åben og nysgerrig tilgang til det felt, man arbejder med, og de aktører, man samskaber med. Projektleder på Naturens Rige i Viborg Kommune beskriver, at man nogle gange i samskabelsesprocesser må "sætte sig på sine hænder og være nysgerrig på, hvad der optager den anden.". Det er således væsentligt i samskabelse, at man forholder sig åben og imødekommende over for de inputs som de involverede aktører bidrager med.

11 Thomasen, J. A.: Plads til nærvær og hjerte?

12 Agger, A. & Tortze, A. 2015: Forskningsreview om samskabelse



Samskabelse er engagement

At få skabt engagement hos alle involverede parter står som et centralt element i at samskabe. Centerleder på CBS beskriver det som: "at samskabelse også handler om at motivere den anden til at være." I interviewet med Sund By Netværkets medarbejdere understøttes denne pointe, da de forklarer, at samskabelse først og fremmest sker, når borgere engageres i at tage del i de fælles projekter, der samskabes om:

” Først og fremmest så sker samskabelsen selvfølgelig derude, hvor medarbejderne rent faktisk kommer ud og får engageret borgeren, eller borgeren selv engagerer sig, tager del i, og er en del af, et fællesskab – som der vokser noget ud af.
(Medarbejdere, Sund By Netværket)

Projektleder i Næstved Kommune beskriver netop, at dette engagement opstod i Naturens Rige, hvilket resulterede i, at alle involverede parter fik en aktivitetsdag op at stå:

” Det [Samskabelse] sker i dét øjeblik, at man er blevet enige om at lave en aktivitet, og at man: 'hov nu skal vi til at komme i gang, for hvis vi skal det her dén og dén dag, så er der nogen der er nødt til at gå i gang'. Og det var ikke noget, vi behøvede at sige, det vidste man bare, man ville rigtig gerne det her og så lige pludselig så rykkede det. (Projektleder, Næstved Kommune)

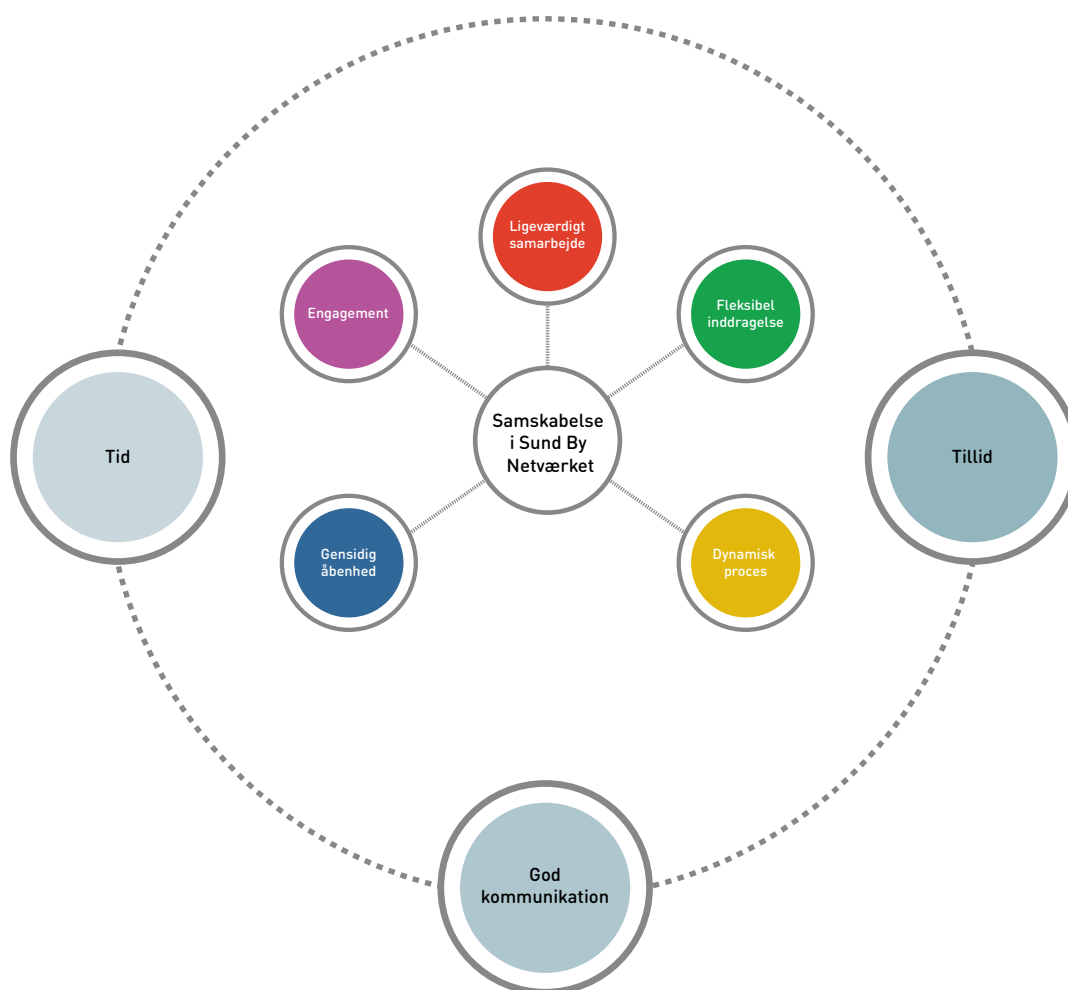
Ovenstående citater illustrerer, hvordan samskabelse opstår, når der skabes et fælles engagement hos de involverede aktører, hvilket resulterer i, at alle tager part i at udvikle og være en del af det, der samskabes om. Et væsentligt element i samskabelsesprocessen består således i at skabe motivation og engagement, hvor selve samskabelsen opstår, når engagementet er til stede.

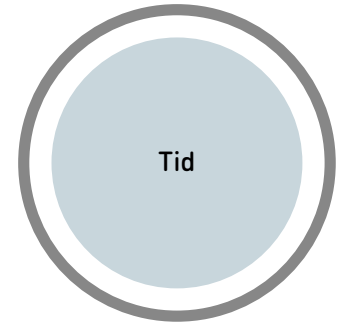
Ledelse af samskabelse – Hvordan kan det understøttes?

I det foregående har vi beskrevet fem tematikker, der kendetegner Sund By Netværkets samskabende arbejde. Samskabelse kan imidlertid også være en krævende og udfordrende proces, da det på flere måder adskiller sig fra de velkendte arbejdsopgaver. Særligt tre ting fremstår som væsentlige at være opmærksomme på i det samskabende arbejde: samskabelse kræver tid, tillid og god kommunikation.

I figur 2 er de tre opmærksomhedspunkter placeret i en ydercirkel rundt om selve samskabelsens elementer/tematikker. Dette illustrerer deres understøttende betydning for, at en vellykket samskabelsesproces kan finde sted. Opmærksomhedspunkterne uddybes i det følgende.

Figur 2. Opmærksomhedspunkter til understøttelse af samskabelse





Samskabelse kræver tid

For at samskabende processer kan lykkes, er det vigtigt at være opmærksom på, at samskabelse tager tid og kan være ressourcekrævende. Eksempelvis giver bestyrelsesformand i Sund By Netværket udtryk for, at samskabelse kan være tidskrævende og ressourcetungt, hvis det skal gennemføres ordentligt:

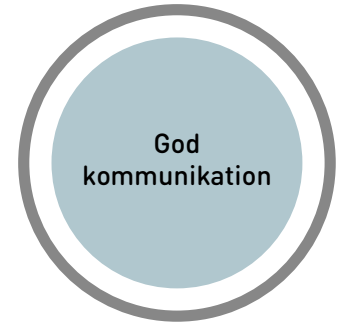
” *Samskabelse koster ikke gratis, det tager tid at gøre det ordentligt, og der skal arbejdes for, at der kommer ejerskab til det, og det ikke bare bliver en pseudoinddragelse.* (Bestyrelsesformand, Sund By Netværket)

I forhold til at samskabelsesprocesser kan være tidskrævende, påpeger Sund By Netværkets medarbejdere også, at det er en fremgangsmåde der i høj grad kræver, at der er nogle kommunale ildsjæle, som vil bruge en masse tid og energi på at samle et hold i kommunen, der vil være med i processen.

I de to projektlederes fortællinger om deres arbejde i Naturens Rige beskriver de, at projektet krævede meget mental forberedelse og opsamling på grund af projektets konstruktion. Projektlederen fra Næstved Kommune siger for eksempel om samskabelsesprocessen:

” *Der skal rigtig meget tid til. Det lyder som om, at det ikke er noget at sætte sig ud med en kop kaffe og se 'hvad sker der her', men det er det. Og der er faktisk ret meget forberedelse - mental forberedelse. Og meget opsamling bagefter ift. at finde ud af, hvad vi så fik ud af det her.* (Projektleder, Næstved Kommune)

Som projektlederen fortæller, kan samskabelse umiddelbart fremstå som en simpel og ligetil fremgangsmåde. Men interviewpersonernes erfaring er, at det tværtimod er en fremgangsmåde der fordrer en anden form for forberedelse, der er tidskrævende. I samskabelsesprocesser er det derfor vigtigt, at man i planlægningen og prioritering af arbejdet er opmærksom på, at det er en proces, der kan være tids- og energikrævende for den kommunale medarbejder.



Samskabelse kræver dialog og god kommunikation

At få skabt en god dialog og kommunikation i samskabelsesprocessen beskrives som vigtigt, hvis samskabelse skal lykkes. I et samarbejde på tværs af faggrupper, borgere og foreninger, kan det være udfordrende at skabe god kommunikation, da aktørerne ikke nødvendigvis er i besiddelse af det samme 'sprog'. Projektlederen i Viborg Kommune, beskriver eksempelvis, hvordan de i Naturens Rige, særligt i starten skulle "tale sig ind på hinanden og lære hinanden at kende og forstå hinanden". I interviewet med Sund By Netværkets medarbejdere påpeger de også, hvilken udfordring dette kan være:

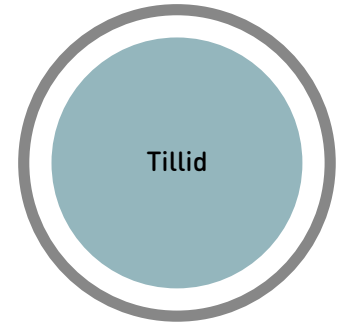
” Kommunikationsmæssigt skal vi være opmærksomme på, at vi tænker og taler ud fra et sundhedsafsæt, men det går ikke når man taler med andre forvaltninger eller borgere. Her skal man være opmærksom på at tale ud fra, og ind i, de andres verdner. (Medarbejdere, Sund By Netværket)

For at understøtte en ligeværdig samskabelsesproces, er det derfor nødvendigt, at man er opmærksom på det 'sprog', der tales i samskabelsesprocessen, så alle aktører har mulighed for at indgå og kommunikere på lige fod.

At samskabelse kræver god kommunikation og dialog, er også blevet erfaret i arbejdet med projekt Netværk for Fællesskabsagenter. Projektet havde blandt andet fokus på at belyse, hvad der sker med lederrollen, når samskabelse sættes på dagsorden. I en vidensopsamling¹³ fra projektet konkluderes blandt andet, at ledere skal være opmærksomme på sin sproglighed, og at samskabende stemninger kan understøttes ved brug af et mere sanseligt sprog. Der opfordres derfor til i højere grad at kommunikere via udveksling af "[...]hvad man hører, ser, lugter og mærker – og ikke mindst fornemmer" i stedet for at kommunikere ud fra ens fagposition og det 'sprog' der er knyttet hertil.

På baggrund af erfaringer med Sund By Netværkets projekter fremgår det derfor, at en ligeværdig kommunikation og åben dialog er vigtige for at understøtte en god samskabelsesproces, og at den gode kommunikation og dialog først og fremmest kan underbygges ved brug af et 'sprog' alle involverede aktører kan være en del af.

13 Thomasen, J. A.: Kan man lede samskabelse?



Samskabelse kræver tillid

Det kom frem i interviewene, at det samskabende arbejde, kan opleves som en frustrerende proces, da man ikke nødvendigvis er vant til denne tilgang til arbejdet. Som tidligere beskrevet, er samskabelse en dynamisk proces og kan dermed opfattes som et brud på en lineær arbejdsstruktur, der er udbredt i det kommunale projektarbejde. Centerleder på CBS fortæller i interviewet, at samskabelse kan ses som en gentænkning af processen: målgruppe-aktivitet-udbytte. Dette 'vanebrud', kan netop gøre samskabelse til en udfordrende proces, der kræver en høj grad af tillid mellem alle involverede parter i processen, således at der kan komme noget effektivt og brugbart ud af denne anderledes arbejdstilgang.

Tilliden består også i, at man har mod på at afgive sin 'magtposition', for eksempel som kommunal projektleder, og indgå i et ligeværdigt samarbejde, hvor ansvaret for projektets succes afhænger af alle de involverede aktørers bidrag. Projektlederen fra Næstved Kommune beskriver, hvordan de i forbindelse med udarbejdelsen af aktivitetsdagen i Naturens Rige måtte trække sig som kommunale medarbejdere og have tillid til de andre aktører:

” *[I samskabelsen] skal man trække sig lidt tilbage og sige okay, det er ikke nødvendigvis vores fulde ansvar, at der bliver lavet den her aktivitetsdag. Det er noget de selv har valgt, så må de også være drivkraften og så må vi bare hjælpe til, med at få det til at lykkes.*
(Projektleder, Næstved Kommune)

I samskabelsesprocesser fremgår tillid mellem alle involverede parter derfor som afgørende for en vellykket proces, men denne tillid kan samtidig være svær, da den kræver, at man afgiver sin magtposition og vante arbejds gange.

Samskabelse på sundhedsområdet – Hvorfor giver det mening?

Selvom samskabelse kan være en tidskrævende og udfordrende arbejdsproces, bliver den beskrevet som en tilgang, der kan bidrage med noget særligt på sundhedsområdet i form af *lighed* og *bæredygtighed*.

I interviewet fremhæver Sund By Netværkets medarbejdere, at det samskabende arbejde kan skabe større lighed i sundhed i kraft af, at det er en måde at få engageret borgere, der ikke har mange ressourcer og nå de borgergrupper, der ikke nødvendigvis passer ned i de almindelige 'kasser' med sundhedstilbud. Medarbejderne påpeger, at samskabelse er med til at *"skabe deltagelse og fællesskab på tværs af roller, siloer og organisationer."* Bestyrelsesformanden for Sund By Netværket, understøtter denne pointe, da han påpeger, at man med denne tilgang *"ikke bare laver sundhed ud fra et systemperspektiv, men at man får et større borgerspektiv ind"*.

Ligeledes muliggør det samskabende arbejde, at projektet eller indsatsen kan nå ud til flere borgere ved at involvere og trække på ressourcer, der allerede eksisterer i lokalområdet. Medarbejderne fra Sund By Netværket fortæller, at det samskabende arbejde gør det muligt at *"spotte de ressourcer, der allerede eksisterer blandt borgerne og få dem frem i lyset – anerkende dem – og understøtte, at de måske kan favne flere, således at familien, naboen eller sågar hele lokalsamfundet kommer til at nyde godt af de ressourcer, der er."*

Samskabelse bliver dermed beskrevet som et bud på en proces og en tilgang, der tager udgangspunkt i den enkeltes eller lokalområdets behov og ressourcer. Ifølge Sund By Netværket medarbejdere, understøtter Sund By Netværket denne tankegang ved at facilitere processer, hvor borgere og kommuner i fællesskab finder løsninger på borgernes eller kommunernes udfordringer.

Af interviewene fremgår det også, at det er en generel oplevelse, at projekter baseret på samskabelse som en grundsten har potentiale for at opnå større bæredygtighed. Medarbejderne fra Sund By Netværkets sekretariat begrundede dette i, at projekterne er *"vokset ud af ting som allerede er derude"*, hvormed forankringspotentialet betragtes som langt større. Det ligeværdige samarbejde, der blev identificeret som et essentielt element i samskabelse, bliver også betragtet som betydningsfuldt for bæredygtigheden i de samskabende projekter. Projektlederen fra Viborg Kommune fortæller eksempelvis, hvordan Naturens Rige lever videre i et andet projekt, på grund af det samarbejde og den samskabelse, der fandt sted i projektet:



Naturens Rige og den samskabelse, der var deri, er gået videre i et andet konkret børneskogsprojekt, i nogle konkrete initiativer inden for Teknik og Miljø i forhold til anlæg, og så hele det der netværk i forhold til naturen. Hvis det bare havde været et projekt, man havde siddet og lavet i sin egen forvaltning, så var der jo slet ikke kommet alt det ud af det. Det er helt sikkert. (Projektleder, Viborg Kommune)

Det ligeværdige samarbejde, der er med til at skabe fællesskab på tværs af roller og institutioner, giver mulighed for, at flere aktører opnår en ejerskabsfølelse for projektet, og dermed kan det have et større potentiale for at leve videre hos de aktører, der har haft del i projektet.

På baggrund af de erfaringer, der er blevet gjort i Sund By Netværkets projekter, fremstår lighed og bæredygtighed således centralt i begrundelsen for, hvorfor det er meningsfuldt at arbejde samskabende. Den samskabende tilgang til sundhedsområdet åbner for et borgerperspektiv, der kan give mulighed for at nå en gruppe borgere, der måske ikke indgår i de almindelige sundhedstilbud. Derudover fremgår det også, at projekter baseret på samskabelse har et større forankringspotentiale, da de er udsprunget af et fælles samarbejde, forankret i lokalsamfundet.

Opsamling

Nærværende artikel har givet et indblik i, hvordan samskabelse forstås og praktiseres i Sund By Netværket. Med udgangspunkt i de erfaringer og den læring, der er gjort i Sund By Netværkets samskabende projekter, har vi identificeret fem centrale tematikker, der udgør samskabelse:

- Samskabelse består af et *ligeværdigt samarbejde*, hvor alle involverede aktører i samskabelsen indgår som værdifulde aktører, der ligeværdigt bidrager til beslutningsprocesserne.
- Samskabelse er *fleksibel inddragelse*, da det er centralt for samskabelsen, at de involverede aktører kan blive inddraget og bidrage forskelligt afhængigt af, hvad der er meningsfuldt.
- Det er kendetegnende for samskabelsesprocesser, at de er *dynamiske processer*, hvor målet, eller vejen til målet, ikke nødvendigvis er kendt.
- Samskabelse fordrer også en *gensidig åbenhed*, hvor man nysgerrigt og åbent går til det projekt, der skal samskabes om.
- Yderligere opstår samskabelse, når der skabes et fælles *engagement* hos de involverede aktører, der muliggør, at alle løfter i flok.

I arbejdet med Sund By Netværkets samskabende projekter er der erfaret tre opmærksomhedspunkter, som man med fordel kan arbejde med for at understøtte det samskabende arbejde. Samskabelse kan være en tidskrævende proces, da det er en arbejdsgang, der kan forekomme uvant og dermed sætte nogle andre krav til forberedelse. Det er derfor afgørende at medtænke dette i planlægningen af projekter. En vellykket samskabelsesproces hviler på, at man får skabt tillid og god kommunikation mellem de involverede aktører. Derfor kan vellykkede samskabelsesprocesser understøttes med ligeværdig kommunikation og dialog, der giver plads til alle 'stemmer' og stemninger.

Når det lykkes, og samskabelsen opstår, har den et særligt potentiale på sundhedsområdet for at skabe en større lighed i sundhed og blive bæredygtigt forankret i lokalsamfundet.

Litteratur

Andersen, L. L. & Espersen, H. H. 2017: *Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver* i "Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet", Socialstyrelsen

Agger, A. & Tortze, A. 2015: Forskningsreview om samskabelse

Fogsgaard, M. K. og Jongh, M. D. 2018: *Indledning* i "Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor"

Hunter, D., & Perkins, N. (2012). Partnership Working in Public Health: The Implications for Governance of a Systems Approach. *Journal of Health Services Research & Policy*, 17(2_suppl), 45–52. <https://doi.org/10.1258/jhsrp.2012.011127>

Lehmann, J. F. Samskabelse i Praksis. Sund By Netværkets oplæg til debat om samskabelse

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155–169.

Thomasen, J. A.: Kan man lede samskabelse?

Thomasen, J. A.: Plads til nærvær og hjerte?

Ulrich, J. 2018: *Samskabelse – hvilke værdier kan der høstes?* i Ledelse og Samskabelse i den offentlige sektor, Dansk Psykologisk Forlag

Uden for Nummer 2017: introduktionen i "Uden for nummer" nr. 24, 18. årgang

Afslutningsrapporter og vidensindsamlinger fra Sund By Netværkets samskabende projekter.



Sund By Netværket
c/o KL-huset
Weidekampsgade 10
2300 København S

post@sundbynetvaerket.dk
sund-by-net.dk



STATENS INSTITUT FOR
FOLKESUNDHED

Statens Institut for Folkesundhed
Studiestræde 6
1455 København K

sif@si-folkesundhed.dk
sdu.dk/da/sif