

Find vejen frem
VIA University College



Samskabelsens hvordan

- en casebog til
velfærdsprofessionelle



Gitte Nielsen, Jeanette Svendsen, Jette Maibritt Vestergaard
og Rikke Lund Ehrenreich

Udgiver:

Center for Innovation og Entreprenørskab, VIA, 2021
Ceresbyen 24, 8000 Aarhus C

Henvendelse:

Se forfatterens kontaktinfo på side 187

Illustrationer:

Jeanette Svendsen

Layout:

Inge Lynggaard Hansen

Tryk:

Lasertryk

ISBN:

Trykt udgave: 978-87-995949-7-9

Elektronisk udgave: 978-87-995949-8-6

INDHOLD

Forfatternes forord	6
Indledning: Hvad taler vi om, når vi taler om samskabelse	8
Del 1: Samskabelse – begreber og forståelser	12
Kapitel 1: Samskabelse - et kig i det historiske bakspejl	14
Når kræfter vokser nedefra og skaber empowerment	15
Velfærdsstaten som medspiller	17
Samskabelse - ny vin på gamle flasker?	18
Kapitel 2: Samskabelse – tre centrale teoretiske perspektiver	22
Samskabelsesbegrebets forskellige betydninger	25
<i>Første perspektiv:</i>	
Styringslogikker er styrende for velfærdsprofessionelles samskabelsespraksis	28
<i>Andet perspektiv:</i>	
Samskabelse forstået som ideal, rationale og metode	33
<i>Tredje perspektiv:</i>	
Typer af samskabelse og den velfærdsprofessionelles rolle og ansvar	36
Afrunding – og brobygning	45
Kapitel 3: Metaforer skaber forbindelser og forståelse	46
Metafor som retorisk figur	47
Metaforer som en måde at forstå og begribe verden på	48
Metaforen som verdensåbnende	51
Ti metaforer	54
Del 2: Når velfærdsprofessionelle samskaber	66
Kapitel 4: Sponsorløb	68
Case	69
Hvordan er dette samskabelse?	71
Metaforer	73
At bygge fundament for siden at bygge bro	74
Velfærdsprofessionelt gennemslagspapir	78
Der skal ommøbleres mellem ørerne	80
Arbejdsspørgsmål	84
Metode: Netværkskort	86

Kapitel 5: Skolesøen	90
Case	91
Hvordan er dette samskabelse	94
Metaforer	97
At sidde på hænderne	98
Velfærdsprofessionelt gennemslagspapir	102
At have antennerne ude	107
Arbejdsspørgsmål	110
Metode: Ideudvikling	112
Kapitel 6: Skraldespande	116
Case	117
Hvordan er dette samskabelse?	119
Metaforer	121
Hænderne op af lommen	122
Strategisk kamæleon	125
Tumling	128
Arbejdsspørgsmål	132
Metode: Vejviser	134
Kapitel 7: Nøglebærere	138
Case	139
Hvordan er dette samskabelse?	141
Metaforer	142
Vand, der finder vej	143
Have antennerne ude	146
At holde gryden i kog	149
Arbejdsspørgsmål	154
Metode: Prototyper	156
Kapitel 8: Flere cases om samskabelse	160
Case: Alternativt integrationsråd	162
Case: Juletræstænding	164
Case: Legepladsen	166
Efterskrift	168
Figuroversigt	176
Litteratur	177
Om forfatterne	187

FORORD

FORFATTERNES FORORD

Bogens forfattere har fulgt og interviewet en række velfærdsprofessionelle i henholdsvis Aarhus og Ringkøbing-Skjern Kommuner. De er ansat i børnehaver og på skoler, på bosteder og i medborgerskabs- eller integrationsprojekter. Fælles for dem er, at de alle arbejder med samskabelse i deres professionelle arbejde. Målet med at interviewe dem var at indsamle deres fortællinger og derigennem kaste lys over, hvad de egentlig gør, når de samskaber. Vi skylder dem stor tak for deres engagement og for at de stillede deres praksis og erfaringer til rådighed for os.

Denne bog bygger på deres stærke og inspirerende fortællinger – og bogen er målrettet studerende og praktikere, der har brug for et hands-on perspektiv på det at arbejde samskabende.

Bogen udspringer af behovet for konkrete eksempler på velfærdsprofessionelles samskabelsespraksis. Det behov oplever vi, når vi underviser på professionsuddannelserne og ønsker at gøre undervisningen levende og praksisnær. Men det er samtidig et behov, vi har identificeret, når vi taler med praktikere.

Bogen bygger på empiriske data fra forskningsprojektet *Samskabelse – nye roller, andre kompetencer?*, som vi igangsatte for netop at udvikle ny viden og ikke mindst de empirisk funderede cases, vi havde brug for i vores undervisning.

I vores analyse og bearbejdning af interviews og iagttagelser voksede konkrete og stærke cases hurtigt frem og gav krop til de velfærdsprofessionelles fortællinger. Gennem bogen møder man Susanne, Thomas, Jens og Beate, der med deres fortællinger præsenterer nuancerede og konkrete eksempler på, hvordan forskellige velfærdsprofessionelle gør, når de samskaber. Casene, der repræsenterer stor bredde i samskabelsesarbejdet, udgør denne bogs centrale kerne og fungerer i læserens arbejde med bogen som omdrejningspunktet, når målet er at få greb om, hvad samskabelse egentlig er for en størrelse.

I bogen præsenterer vi dels en række teoretiske begreber og modeller, der kobler sig til samskabelsesbegrebet, dels ti stærke metaforer, der hver for sig og samlet beskriver den måde, som velfærdsprofessionelle *handler* samskabende på.

Metaforerne fungerer som en slags dåseåbner, når vi dykker ned i de enkelte cases. De hjælper læseren med at få billeder på nethinden, så det bliver lettere at finde paralleller og skabe forbindelse mellem casenes virkelighed og den praksis, læseren selv arbejder i. Samtidig rummer metaforerne en meningsudvidende kraft (Rendtorff, 2000). Det betyder, at metaforerne potentielt hjælper læseren med at udvide forståelsen af samskabelsesbegrebet, der ellers til tider kan virke diffust og uhåndgribeligt, hvis det alene beskrives teoretisk.

Løbende test af metaforerne og sparring med forskellige velfærdsprofessionelle har bekræftet, at metaforerne skaber genklang og genkendelse. Metaforerne tilbyder således velfærdsprofessionelle et supplerende fagsprog, der nuancerer den teoretiske dimension. Metaforerne bidrager samtidig med en mere sanselig dimension, der kan indfange og favne praksis, som den er oplevet og udøvet (Jørgensen, 2018).

Bogens grundlæggende ambition er at beskrive og forstå samskabelse fra et velfærdsprofessionelt perspektiv. Det sker ved at afgrænse og operationalisere dansk og international forskningsviden om samskabelse - der især sætter fokus på samskabelsesbegrebets *hvad* og *hvorfor* - og supplerer den med ny praksisviden og helt konkrete eksempler på, *hvordan* velfærdsprofessionelle arbejder samskabende.

Vi håber, dette kan være inspirerende for dig, der arbejder med eller underviser i samskabelse.

God læse- og arbejdslyst.

INDLEDNING

INDLEDNING

Hvad taler vi om, når vi taler om samskabelse

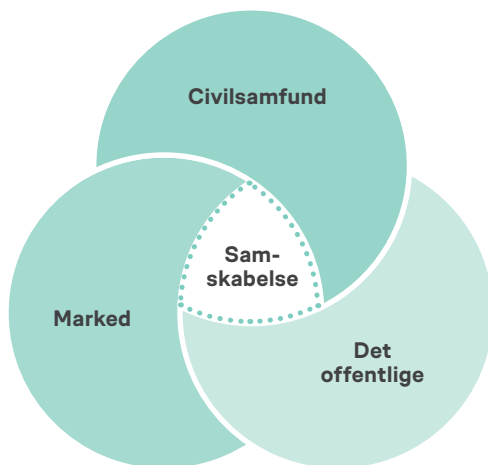
I de cases, der er det centrale omdrejningspunkt i denne bog, kommer læseren blandt andre til at møde Beate, Thomas og Susanne. De arbejder alle som velfærdsprofessionelle i det danske velfærdssamfund. Deres arbejdsopgaver og professioner er forskellige – men fælles for dem er, at de arbejder med samskabelse som en del af deres professionelle praksis.

Læseren møder også Jørgen, Åge og Svend. De er borgere i et lokalområde og lægger frivillige kræfter og energi i at bidrage til løsning af (velfærds)opgaver. Det giver mening for dem, det sikrer indflydelse på deres eget liv og forankrer dem i lokale netværk. Det ser vi fx i casen om *Sponsorløb*.

I casen om *Skraldespande* møder vi også den erhvervsdrivende, Margit, der er optaget af udvikling og forbedring i sit lokalmiljø. Ligesom andre lokale butiksejere, der driver en kommerciel forretning, er hun interesseret i gode rammer for vækst og omsætning i virksomheden. Men Margit har samtidig blik for, at det kræver et engagement og involvering i lokalmiljøet at nå dertil.

De tre perspektiver repræsenterer henholdsvis velfærdsprofessionelle, civile borgere og private aktører, der alle bidrager aktivt til samskabelse, når de samarbejder på tværs. Som figur 1 illustrerer, repræsenterer de tre forskellige typer aktører samtidig samfundets tre sektorer: Staten, eller det, som vi kender som det offentlige system, det civile samfund og markedet.

Gennem de cases, der er denne bogs centrale omdrejningspunkt, bliver det tydeligere, hvordan en konkret samskabelsespraksis kan folde sig ud – og ikke mindst, hvordan den sker i et krydsfelt mellem samfundets tre sektorer. For læseren giver casene samtidig indblik i, hvilke udfordringer og muligheder samskabelse rummer, og hvilke roller de forskellige involverede bliver tildelt eller er nødt til at tage.

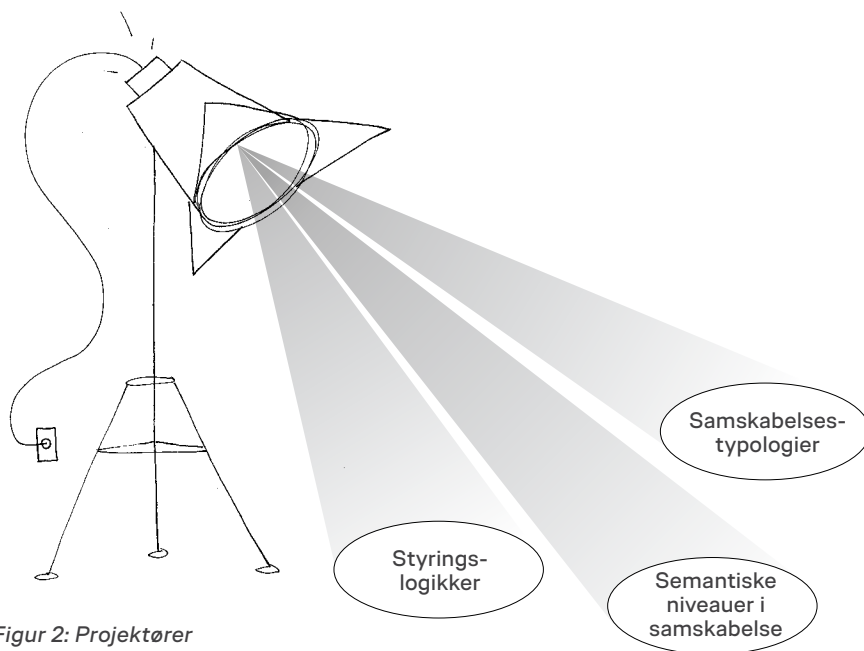


Figur 1: Velfærdsmodel (Hulgård et al., 2016)

Samskabelsens hvordan er en 'klar til brug'-bog, der er målrettet studerende på de klassiske velfærdsuddannelser og praktikere, der står over for eller midt i samskabelsesopgaver og har behov for helt konkrete hands-on-perspektiver og et klart fagsprog for deres hverdagspraksis. Bogen, der kan anvendes både først og senere på uddannelserne og i såvel mono- som tværprofessionelle sammenhænge, består af to dele:

Del 1 indledes med et historisk kapitel. Med et kig i det historiske bakspejl sættes samskabelsesbegrebet ind i en historisk og værdimæssig kontekst. Læseren får et første blik ind i, hvilke aktuelle samfundsmæssige udfordringer samskabelsesbegrebet ses som en løsning på, og dermed også hvorfor samskabelsesbegrebet aktualiseres i disse år.

I første dels andet kapitel præsenteres en række faglige begreber og perspektiver, der henter deres begrundelser og empiri i dansk og international samskabelsesforskning. Vi argumenterer imidlertid for, at der er behov for at udpege og afgrænse enkelte danske forskningsbidrag, der kan hjælpe med at gøre samskabelsesbegrebet konkret og operationaliserbart for læseren. Billedligt talt tænder vi derfor tre forskellige projektører, der giver os tre perspektiver og tilsammen kaster lys over samskabelsesbegrebet i en dansk velfærdsstatskontekst.

HVAD TALER VI OM, NÅR VI TALER OM SAMSKABELSE

Figur 2: Projektører

Den første projektør belyser de styringslogikker, der knytter sig til visionen om samskabelse. Den næste projektør sætter fokus på de betydningsmæssige glidninger, der sker, når vi taler om samskabelse, og de udfordringer, det kaster af sig, når vi ikke forstår og anvender samskabelsesbegrebet på samme måde. Den sidste projektør kaster lys på den velfærdsprofessionelles rolle og ansvar i samskabelsesprocesser.

Målet med kapitlet er at introducere faglige begreber, der knytter sig til det at samskabe i en velfærdspraksis. Dermed bliver det lettere for læseren at tale om samskabelse, fx i studiearbejdet med bogens cases, men også i faglige drøftelser, hvor læseren skal argumentere for eller mod en samskabelsespraksis. Bogens præmis er, at en tydeligere begrebsmæssig forståelse af samskabelsesbegrebet gør det lettere for velfærdsprofessionelle at gøre samskabelse i praksis.

I første dels tredje kapitel folder vi en alternativ og supplerende tilgang til samskabelsesbegrebet ud, når vi præsenterer ti konkrete metaforer. Efter en introduktion til metaforbegrebet argumenterer vi for, at de ti metaforer tilbyder en mere intuitiv og oplevelsesmæssig tilgang til samskabelse. Metaforene bidrager med et erkendelses- og læringspotentiale, når vi gerne vil nærme os, hvad det er, velfærdsprofessionelle gør, når de samskaber.

Del 2 består af en række cases, der hver for sig og samlet viser, hvordan velfærdsprofessionelle gør, når de samskaber. Casene analyseres med afsæt i de to forskellige analytiske tilgange, der er introduceret i bogens første del. Den første tilgang omsætter de faglige begreber fra kapitel 1 og 2, så casens samskabelsespraksis kan *beskrives* og *forklares*. Den anden tilgang åbner casene ved at trække på udvalgte samskabelsesmetaforer. Her bruger vi metaforens indbyggede *forklarings-* og *forestillingskraft* til at få greb om samskabelsespraksis. Metaforene hjælper med at skabe billeder på, hvordan man *gør* samskabelse. De underbygges og begrundes ved inddragelse af yderligere teoretiske begreber og handlingsorienterede tilgange. Efter hver af de fire case-analyser rammesætter spørgsmål læserens refleksioner og arbejde med casene, ligesom læseren præsenteres for en konkret metode, som kan bruges i en samskabelsespraksis.

Casene er ikke prioriterede – og ingen af dem er mere komplekse at arbejde med end andre. Læseren, eller undervisere med ansvar for undervisningstilrettelæggelse, kan vælge at læse alle cases og arbejde med at finde ligheder og forskelle. I andre sammenhænge kan det være hensigtsmæssigt at trække enkelte cases ud og arbejde mere i dybden med dem. Det kan handle om en særlig professionsfaglig relevans, en interesse eller et behov for at belyse særlige udfordringer, der findes i nogle cases og er fraværende i andre. Bogens del to afsluttes med endnu tre cases, som læseren selv kan arbejde analytisk med. De bidrager til at nuancere og udvide læserens forståelse af, hvor forskelligt samskabelse kan udfolde sig i praksis.

Bogen afsluttes med et efterskrift af samskabelsesforsker Astrid Kidde Larsen Nørgaard.

DEL 1

Samskabelse – begreber og forståelser

I denne del af bogen er der fokus på at forstå samskabelsesbegrebet som fagbegreb. Det sker dels ved at præsentere en række teoretiske begreber og modeller, dels ved at introducere metaforbegrebet som en alternativ og supplerende måde at forstå samskabelsesbegrebet på.

Del 1 indledes med et historisk kapitel, der sætter den nutidige samskabelsesforståelse ind i en historisk kontekst.

Herefter præsenteres en række faglige begreber og perspektiver, der henter deres begrundelser og empiri i dansk og international samskabelsesforskning. Målet er at give læseren tre udvalgte perspektiver, der tilsammen kaster lys over samskabelsesbegrebet i en nutidig dansk velfærdsstatskontekst. Det handler om at forstå bagvedliggende styringslogikker, at få øje på betydningsmæssige glidninger i samskabelsesbegrebet og at kaste lys over den velfærdsprofessionelles rolle og ansvar i samskabelsesprocesser.

Sidst i del 1 introduceres metaforbegrebet, som en ny og mere intuitiv måde at tilgå samskabelsesbegrebet på. Gennem ti konkrete og empirisk funderede metaforer udfolder vi samskabelse, som det opleves og sanses af velfærdsprofessionelle i deres praksis.

KAPITEL 1

Samskabelse - et kig i det historiske bakspejl

I vores forståelse af et nutidigt samskabelsesbegreb starter vi med et kig i det historiske bakspejl. Her henter vi, gennem en række historiske nedslag, viden om, hvad det moderne, nutidige samskabelsesbegreb står på – men også, hvordan det adskiller sig fra tidligere tiders måde at forstå samskabelse på.

Tilbage i 1866 var provst H.C. Sonne initiativtager til den første danske brugsforening i Thisted. Få år senere organiserede bønderne i Hjedding sig og etablerede Danmarks første andelsmejeri. Små fyrre år senere, i 1914, havde Danmark 1168 andelsmejerier, og den samlede andelsbevægelse var i gang med at vokse sig stærk (Bjørn, 1988, 1999). I kølvandet voksede også frimenigheder og højskolebevægelsen frem, der i lighed med andelsbevægelsen havde fokus på at udvikle nye løsninger på aktuelle og samfundsmæssige udfordringer. Det var fx manglende uddannelse til almuebefolkningen, usolidarisk udnyttelse af fødevarerressourcer, skæve magtforhold mellem bønder og herremænd, fysisk og åndelig udsultning. Fælles for bevægelserne var, at de i vid udstrækning blev etableret med en flad demokratisk struktur. Fx talte alle bønder lige i andelsbevægelsens foreninger. Ideen om 'ingen over, ingen under' sikrede alle bønder, uanset størrelsen på deres bedrift, ret til én stemme. Denne måde at etablere og udvikle demokratiske organisationer på betød, at flere menneskelige ressourcer – viden, foretagsomhed, iderigdom – blev bragt i spil, og at der samtidig blev skabt grundlag for tillid, positiv afhængighed og solidaritet i lokale miljøer.

Ud over andels- og højskolebevægelsen kan vi iagttage forskellige bølger i historien, hvor 'bevægelser' udfordrer gældende samfundsstrukturer. Når mennesker oplever, at kendte løsninger og etablerede systemer ikke løser aktuelle problemer, så mærker de et behov for at skabe nye samarbejdsformer og løsningsmodeller. Og nogen handler aktivt på det.

Når kræfter vokser nedefra og skaber empowerment

Kvindefrigørelse og den kvindebevægelse, der rejser sig i 1970'erne, er et eksempel på sådan en reaktion. Kvindebevægelsens kvinder taler ikke blot om udfordringer med ligestilling og retten til egen krop. De handler på uretfærdighed og ulighed og gør gennem 1970'erne 'det personlige politisk' (Dahlerup, 1998). Problemer i hjemmet skal frem i lyset, så kampen kan tages fælles. Ved at organisere sig i anti-autoritære, ikke-hierarkiske basisgrupper sikrer kvinderne, at mange forskellige perspektiver og ressourcer kommer i spil i deres fælles kamp. Politiske og faglige samarbejder vokser sig stærke, og krisecentre som fx Dannerhuset opstår, som ét svar på uløste problemer med vold i hjemmet og social kontrol.

SAMSKABELSE - ET KIG I DET HISTORISKE BAKSPEJL

Ligesom andelsmejeriernes bønder hundrede år tidligere oplevede kvinderne i 1970'erne, at evnen til at tænke og arbejde på tværs, modet til at arbejde bottom-up og gøre op med hierarkiske organisationsformer og demokratisk underskud fører til større gennemslagskraft og øget indflydelse på eget liv. Det fører til *empowerment* (L. Hulgård & Andersen, 2009).

En tilsvarende bevægelse gør sig gældende i skoleverdenen, hvor de frie skoler spiller en særlig rolle i Danmark. På trods af en grundlovssikret folkeskole, så viser historien, at værdimæssige uenigheder og (politiske) overbevisninger gennem tiden har mobiliseret forældre og pædagogisk engagerede til selv at udvikle og drive skoler, der skiller sig ud eller gør op med det etablerede.

Gennem 1970'erne og 1980'erne grundlagde Tvind fx alternative skoletilbud som en forsøgs- og modkultur væk fra et konformt og ufleksibelt skolesystem. De gjorde op med et system, der havde svært ved at rumme samtidens unge. Tvind-bevægelsen udviklede derfor alternative muligheder og tilbød, gennem tværorganisatoriske og globale samarbejder, at løse en dannelsesopgave, fx med Den Rejsende Højskole. Man kan med rette være kritisk over for Tvind-bevægelsen og dens motiver. Men i et samskabelsesperspektiv er Tvind et eksempel på, hvordan nye løsninger kan opstå, når (civile eller nye) aktører udfordrer bestående rammer og udnytter muligheder.

Et andet eksempel kommer i kølvandet på sammenlægningen af kommunerne efter strukturreformen i 2007.

271 kommuner reduceres til 98, og mange skoler i mindre lokalsamfund må lukke. Det mobiliserer især forældre og skolefolk, der opretter nye friskoler og nogle steder tilhørende dagtilbud ud fra argumenter om, at skolen er en afgørende institution og nerven i tværgående aktiviteter i lokalområdet: foreningslivet, byfester, julemarkeder, foredrag, osv. De lokale skoler og dagtilbud skaber tryk og stabilitet, understøtter tillid og styrker social mobilitet. Og så holder de huspriserne oppe.

Fra 2007 til 2020 falder antallet af folkeskoler i Danmark således fra 1314 til 1080, mens antallet af friskoler og private grundskoler vokser fra 498 til 551 (Børne- og Undervisningsministeriet, 2020). Vi kan betragte denne udvikling og de lokale og folkelige initiativer omkring friskolerne som en måde at generobre magten over eget (lokale) liv på. Civile borgere og interesseorganisationer som fx friskoleforeningen handler på en akut (lokal) krise. Når de giver sig i kast med det omfattende arbejde med at etablere en ny, fri skole,

så søger de indflydelse på eget liv (Dansk Friskoleforening, 2020). Mobiliseringen sker i takt med, at beslutningstagerne, fx de lokale politikere, rykker på afstand af borgerne. Som borger og forælder til skolesøgende børn møder man ikke længere de ansvarlige politikere lokalt i Brugsen eller hos mekanikeren. Vejen til at konfrontere lokale politikere med beslutning om fx skolelukning er på grund af strukturreformens centralisering blevet længere og mere besværlig. Derfor kan borgerne opleve et demokratisk underskud.

Velfærdsstaten som medspiller

Et sidste historisk nedslag skal understrege, at velfærdsstaten ikke alene er en modspiller, når det handler om at skabe rammer og muligheder for det, vi her i bogen ser som samskabelse. Op gennem 1980'erne vokser velfærdsstaten sig stor og dyr. Bureaucrati og komplekse økonomiske og strukturelle forhold står imidlertid i vejen for, at de velfærdsprofessionelle formår at løse centrale problemstillinger, fx stigende ungdomsarbejdsløshed, boligmangel og øget klientgørelse (Hegland & Hulgård, 1998). Det virker kort sagt ikke at gøre 'mere af det samme'. Politisk opstår der derfor opbakning til at afprøve og udvikle alternative måder, hvorpå velfærdssystemet kan forstå og løse udfordringerne. Det sker bl.a. gennem en decentralisering af nogle af velfærdssystemets ydelser og ved at invitere nye og ikke-offentlige aktører med ind i opgaveløsningen. På den måde forsøger velfærdssystemet selv at skabe nye og alternative veje i arbejdet med udsatte grupper, fx unge uden for arbejdsmarkedet.

Netop den store ungdomsarbejdsløshed, der prægede 1980'erne, skabte grobund for nye skæve projekter. Et af de projekter, der profiterer af den forandrede velfærdstænkning, kender vi i dag som Frontløberne, et kulturelt iværksættermiljø, hvor unge udvikler og gennemfører projekter og events i det aarhusianske kulturliv. Ambitionen med Frontløberne var at flytte iderige, vilde – og arbejdsløse – unge fra gaden og ind i mere organiserede projekter. Helt centralt var det, at de unge var dagsordensættende og kunne udvikle og skabe kultur sammen. Det kan være svært at forestille sig, men unge arbejdsløse kunne her tilbage i 1980'erne bruge deres fulde tid på projekter med gøgl, foto, film, politisk aktivisme og teater. Græsrodder og foreningsliv kom dermed til at spille en rolle i løsningen af en fælles samfundsmæssig opgave. De unge i fx Frontløbernes projekter fik samtidig en mulighed for at udvikle kompetencer, der for nogens vedkommende betyder, at de i dag er etablerede og progressive kulturaktører. Velfærdsstatens politikker og måden, hvorpå velfærdsydelser administreres, må altså ses som en betydelig faktor, når vi ser på samskabelse.

SAMSKABELSE - ET KIG I DET HISTORISKE BAKSPEJL

Samskabelse - ny vin på gamle flasker?

Så hvad har dette historiske tilbageblik med samskabelse at gøre? Hvilke lighedstræk er der mellem bønderne i Hjedding, højskolebevægelsens foregangsmænd og -kvinder og Beate, Thomas og Susanne, som vi møder senere i bogens cases? Hvordan kan en historisk omvej til Tvind, de frie skoler og Frontløberne bidrage til, at vi nærmer os samskabelsesbegrebet?

Det kan det, fordi den forståelse af samskabelse, som vi præsenterer her i bogen, bygger på traditioner og værdier, erfaringer og handlemåder, der *netop* er udviklet gennem flere hundrede år. Når velfærdsprofessionelle i dag skal forstå og omsætte samskabelse i en konkret professionel praksis, står de derfor *ikke* i et åbent, ukendt land. Samskabelse er nok et nyt begreb – men dét at samarbejde og handle på særlige, tværsektorielle måder for at løse komplekse udfordringer er ikke nyt. Det har vi lange traditioner for i Danmark.

Men er samskabelsesbegrebet og dét at samskabe så i virkeligheden bare gammel vin på nye flasker, kunne man spørge? Ja og nej.

Ja, fordi vi netop har identificeret en række kendetegn og handlemåder, der på tværs af historien går igen, når vi som samfund skal løse udfordringer. Det drejer sig særligt om:

- at organisere sig på tværgående og ikke-hierarkiske måder og forhandle ansvar mellem interessenter omkring et problem
- at (re)agere på kriser, udfordringer eller ressourceknaphed med handling
- at mobilisere mange forskellige typer ressourcer - økonomiske, kulturelle, materielle og sociale
- at skabe individuelt og lokalt ejerskab og empowerment som et solidarisk svar på demokratisk underskud.

Svaret på spørgsmålet om, hvorvidt samskabelse blot er 'ny vin på gamle flasker', er samtidig også et: nej!

For velfærdsstaten står aktuelt over for en række nye udfordringer, der er afgørende anderledes end de udfordringer, vi hidtil har beskrevet - og som derfor berettiger, at vi aktualiserer samskabelsesbegrebet. (Pestoff, 2009, 2014; Sørensen & Torfing, 2018; Torfing, 2009; Tortzen, 2019).

Lad os se på nogle af de nye udfordringer, der kalder på andre styringsforståelser i velfærdsstaten og dermed også skaber andre vilkår og handlemuligheder for de velfærdsprofessionelle (L. L. Andersen & Espersen, 2017a; Sørensen & Torfing, 2018; Tortzen, 2016, 2019).

- Den demografiske udvikling udfordrer velfærdsstaten
 - Færre unge skal finansiere et stigende antal ældre medborgere.
 - Øget diversitet i befolkningen, fx i forhold til etnicitet, familiestrukturer, bosætning.
 - Ændrede livs- og boformer og øget urbanisering.
- Øgede krav og forventninger om højt og individualiseret serviceniveau, fx inden for sundhed, ældrepleje og børne- og skoleområdet.
- Forventning om ikke-hierarkiske og mere horisontale relationer, der muliggør øget medbestemmelse både individuelt, i lokale sammenhænge og på politisk niveau.
- En bæredygtighedsdagsorden, der insisterer på både miljømæssig, økonomisk og social bæredygtighed.

Både ud fra et økonomisk perspektiv og i forhold til velfærdssamfundets sammenhængskraft er det altså nødvendigt, at velfærdsstaten gentænkes. De politiske beslutningstagere og ledere i landets kommuner og regioner må derfor udvikle nye måder at styre velfærdsproduktionen på - og her bliver samskabelse en ny måde at møde og adressere udfordringerne på (L. L. Andersen & Espersen, 2017c; Sørensen & Torfing, 2018).

I landets kommuner og regioner er man optaget af at formulere strategier om samskabelse og udvikle initiativer, hvor civile borgere og andre aktører skal bidrage til udvikling af fælles velfærd. Det er nyt, at borgere, foreningsliv, interesseorganisationer og private aktører tænkes så eksplicit, tydeligt og bevidst ind i opgaveløsningen, når ledere og beslutningstagere skal sikre udvikling af velfærd. (Kristensen, 2014; Pestoff, 2009; Sørensen & Torfing, 2018; Torfing, 2009; Tortzen, 2019).

Det er samtidig nyt, at de 250.000 velfærdsprofessionelle, der dagligt står i front og har den direkte kontakt med borgerne, får en ny og helt afgørende rolle, når omstillingen skal føres ud i livet (Kristensen, 2014; Larsen, 2020; Rasmussen, 2019; Tortzen, 2019; Tuurnas, 2016; Zeitler, 2016). Hvor de velfærdsprofessionelle traditionelt har bidraget med deres faglighed og professionelle dømmekraft, så kalder de nye udfordringer på, at deres pro-

SAMSKABELSE - ET KIG I DET HISTORISKE BAKSPEJL

fessionelle virke skal tænkes på nye måder. Deres professionsforståelse og identitet som sygeplejerske, pædagog, skolelærer eller socialrådgiver må udvides. Hvis de skal nå i mål med velfærdsstatens ambition om velfærd til alle, er det nødvendigt, at de - parallelt med klassiske faglige kompetencer - kender metoder og tilgange, der får samskabelse til at ske (Kristensen, 2014; Sehested & Leonardsen, 2011; Tuurnas, 2016; Zeitler, 2016). For det er nemlig de velfærdsprofessionelle, der arbejder i dagtilbud og på skoler, i kommunens borgerservice, på plejecentre og hospitalsafsnit, der skal facilitere og understøtte samarbejdet med repræsentanter fra de øvrige sektorer og få en samskabelsespraksis til at folde sig ud (Hjerimitslev, 2019; Larsen, 2020; Rasmussen, 2019; Sørensen & Torfing, 2018; Tortzen, 2019; Tuurnas, 2016).

Hvordan det konkret kan ske - og hvorfor det ikke er så ligetil, som det måske lyder, folder vi senere ud i bogens cases.

KAPITEL 2

Samskabelse – tre teoretiske perspektiver

Vi har nu kastet lys over det historiske fundament, som det aktuelle samskabelsesbegreb i Danmark hviler på, og helt overordnet kan vi fastslå, at samskabelse:

- foregår på tværs af samfundets tre sektorer – den offentlige, den private og den civile sektor, jf. figur 1
- sker sammen *med* i højere grad end *for* borgerne
- har til formål at skabe nye, bedre og langsigtede løsninger på samfundsmæssige udfordringer (Agger & Tortzen, 2015; Tortzen, 2019)

Men samskabelsesbegrebet må også ses og forstås i en større, international sammenhæng. For samskabende måder at løse samfundsudfordringer på kan identificeres mange steder i verden (E. Hulgård et al., 2016; Klausen & Søjberg, 2016; Pestoff, 2014), ligesom samskabelse (eller i sin engelske form co-creation og co-production) er et selvstændigt internationalt forskningsfelt med forskellige og konkurrerende forskningspositioner (Agger & Tortzen, 2015; Voorberg et al., 2014).

Samskabelsesforskningen foregår således inden for forskellige faglige traditioner og trækker på både politologiske, sociologiske og forvaltningsteoretiske perspektiver. Tilsvarende er forskning i samskabelse også at finde inden for civilsamfundsforskning, forskning i velfærdsprofessionerne og social innovation og entreprenørskab (Agger & Tortzen, 2015; Larsen, 2020).

Samskabelse er altså som forskningsfelt multi- og interdisciplinært og relativt ungt i både en international og en dansk kontekst. Det betyder, at der langt fra er konsensus om, hvordan begrebet defineres. Men mangfoldigheden i den måde, forskellige forskningsmiljøer beskuer og undersøger samskabelse på, bidrager samtidig til nuancerede og komplekse forståelser af begrebet.

Samskabelsesbegrebet har sit internationale udspring i 1970'erne, hvor den amerikanske politolog Elinor Ostrom, først begrebsliggjorde det gennem begrebet co-production. Efter 1990'ernes konkurrerende strømninger med fokus på markedsgørelse af den offentlige sektor vender interessen for samskabende initiativer tilbage omkring årtusindskiftet. Herfra får samskabelsesbegrebet igen forskningsmæssig bevågenhed og har siden været i hastig vækst. En simpel videnssøgning viser for eksempel, at forekomsten af begrebet samskabelse (co-creation og co-production) stiger markant fra årtusindskiftet og frem (Scopus søgning, 2021).

SAMSKABELSE - TRE TEORETISKE PERSPEKTIVER

I både danske og internationale forskningsreviews og oversigtsrapporter forsøger forskere at opsummere variationen i den måde, samskabelsesbegrebet forstås og anvendes på historisk og i dag, ligesom reviews også tydeliggør forskningsfeltets forskellige vægtning af fx offentlig styring, borgernes perspektiv og de professionelle rolle i samskabelse (Agger & Tortzen, 2015; Löffler, 2009; Voorberg et al., 2014).

Alligevel identificeres der i en række reviews særlige kerneelementer i samskabelsesforskningen, der går igen på tværs af forskningspositioner og forskningsfelter. Disse kerneelementer er:

- Aktiv involvering af borgerne 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 bidrager til udvikling af kvaliteten af den offentlige service (Agger & Tortzen, 2015).

Når vi her i bogen taler om samskabelse, er det med denne omfattende danske og internationale forskningsviden som bagtæppe.

Udfordringen er imidlertid, hvordan den kompleksitet, som samskabelsesforskningen afdækker, kan transformeres og gøres mere konkret og brugbar, så velfærdsprofessionelle kan omsætte den i en dansk velfærdsstatskontekst. I det følgende zoomer vi derfor, når vi udfolder samskabelsesbegrebet, ind på tre udvalgte danske perspektiver, der kan konkretisere og præcisere samskabelsesbegrebet yderligere. Disse perspektiver og forskningsbidrag trækker alle på den forskning, der er redegjort for ovenfor og er valgt, fordi de på tre meget forskellige måder hjælper os med at analysere og forstå samskabelse som faglig praksis.

I det første perspektiv ser vi på samskabelse i lyset af forskellige og konkurrerende *styringsparadigmer*. Disse paradigmer er på spil samtidigt, når det handler om at lede og udvikle det danske velfærdssystem, og påvirker den måde, velfærdsprofessionelle forstår og får mulighed for at udøve samskabelse på (Tortzen, 2019). Som velfærdsprofessionel er det vigtigt at forstå, hvordan noget så abstrakt som styringsparadigmer influerer på lærere, pædagoger, sygeplejersker og socialrådgiveres konkrete velfærdsarbejde.

I det andet perspektiv sætter vi fokus på den betydningsmæssige forvirring, der ofte opstår, når vi anvender samskabelsesbegrebet i forskellige kontekster og antager, at vi taler om det samme. Vi ser på, hvordan en begrebsmæssig skelnen mellem samskabelse som henholdsvis *ideal*, *rationale* og *metode* kan føre til, at velfærdsprofessionelle får en mere præcis forståelse af samskabelsesbegrebet i en faglig sammenhæng (Iversen, 2017).

I det tredje og sidste perspektiv zoomer vi ind på den velfærdsprofessionelle og præsenterer en model, der tydeliggør forskellige *typer af samskabelsespraksis* (Ulrich, 2016). Vi beskriver, hvordan den velfærdsprofessionelles rolle og ansvar varierer, alt efter om målet er at initiere samarbejde med borgere, organisationer eller virksomheder, eller om initiativet til samskabte velfærds løsninger kommer fra borgerne selv. Typologien hjælper med at tydeliggøre muligheder og dilemmaer og hjælper samtidig den velfærdsprofessionelle med at navigere mellem forskellige samskabelsespraksisser.

Før vi udfolder de tre perspektiver yderligere, vender vi os imidlertid kort mod samskabelsesbegrebets etymologi.

Samskabelsesbegrebets forskellige betydninger

Samskabelsesbegrebet bruges ofte lidt i flæng og kritiseres i den forbindelse for at være en såkaldt flydende betegnelse eller et buzzword (Agger & Tortzen, 2015; Tortzen, 2017a). Skal vi bevæge samskabelsesbegrebet fra buzzword til et fagligt brugsord, der kan anvendes i en velfærdsprofessionel sammenhæng, må vi derfor dykke ned i begrebets oprindelse og finde kimen til den flertydige forståelse.

Kigger vi i forskningslitteraturen, kan vi se, at det danske ord 'samskabelse' dækker over to forskellige begreber – nemlig *co-production* og *co-creation* (Agger & Tortzen, 2015; Iversen, 2017; Larsen, 2020; Tortzen, 2019; Voorberg et al., 2014). De to begreber har afsæt i hver deres forskningstradition, og det giver os en del af forklaringen på, hvorfor samskabelse i en dansk sammenhæng rummer flere og modstridende betydninger (Agger & Tortzen, 2015; L. L. Andersen & Espersen, 2017a; Tortzen, 2019). Begrebet *co-production* har således sin oprindelse i 1970'ernes Chicago, hvor økonom og nobelprisvinder Elinor Ostrom brugte det til at beskrive og forklare, hvordan politi og konkrete borgere sammen producerede tryk og sikkerhed i byen. Borgerne var aktive deltagere i og medproducenter af de serviceydelser, de selv nød godt af. Sammen med de professionelle betjente var de lokale borgere fx synlige i lokalområdet, og gennem dialog og

SAMSKABELSE - TRE TEORETISKE PERSPEKTIVER

nærvær i byrummet var de med til at forebygge konflikter. Det skabte den nødvendige tryghed i lokalsamfundet – og Ostrom beskrev samarbejdsformen som co-production (Ostrom, 2012).

Ostroms co-production-begreb bygger på en amerikansk samfundsmodel, der adskiller sig fra den danske, og på forskningsstraditioner med rødder i sociologiske og politiske teorier. I den forståelse af samskabelse, der bygger (videre) på hendes forskning, opfattes samproduktionens parter - borgere såvel som professionelle - som ligeværdige og aktive deltagere. Fra hver deres position har de mulighed for at stille krav, påtage sig ansvar og dermed bidrage med deres respektive ressourcer og kompetencer i den samskabte opgaveløsning. Samskabelse, forstået som co-production, er derfor også en tidskrævende og langvarig proces. Den kræver forhandling af indhold og mening, fælles engagement og forpligtelse - men samtidig rummer den også et potentiale for både social, økonomisk og demokratisk værdiskabelse (E. Hulgård, 2016).

Hos Ostrom – og i den senere co-production-forskning – bliver samskabelse også en måde at udfordre etablerede styringslogikker på (L. L. Andersen & Espersen, 2017a; Tortzen, 2019). Samskabelse, forstået som co-production, rummer derfor også et transformativt potentiale i forhold til den rolleopfattelse og -fordeling, der traditionelt kendetegner velfærdssystemer som det danske. Med en co-production-forståelse af samskabelsesbegrebet er der derfor lagt op til mulige ændringer af magt og ansvar og dermed også udfordring af rollen som velfærdsprofessionel i den daglige opgaveløsning. Det vender vi tilbage til.

Co-creation-begrebet har i modsætning til co-production sit udspring i den private sektor og blev oprindeligt brugt i relation til marketing og kommerciel business. Co-creation beskriver involvering af slutbrugere i designprocesser og produktudvikling. Målet med at bruge co-creation som samarbejdsform er at udvikle produkter eller serviceydelser, der matcher slutbrugerens behov og krav. Det kan være i forhold til kommercielle produkter som fx mobiltelefoner eller sportssko, hvor brugeren aktivt inviteres ind som en autonom partner, der kan kvalificere produktet med sin viden. Eller det kan være i forhold til udvikling af en serviceydelse, fx en brugerrejse på et kommunalt borgersite eller udvikling af undervisningsmateriale til en særlig gruppe kronisk syge.

I alle tilfælde bliver slutbrugeren, med sin viden og sine ønsker, betragtet som en central brik i forhold til at nå den rette løsning (E. Hulgård, 2016). I co-creation transformeres (for)brugeren, borgeren eller kunden derfor fra en passiv til en aktiv medskaber af

produkt og service, når han inviteres med ind i designprocesser og produktudvikling. Brugeren oplever sig som inddraget og hørt, men ofte vil det egentlige formål med den samskabende proces være at effektivisere produktionsgange eller sikre innovationshøjde. I modsætning til co-production er der i en co-creation-forståelse af samskabelse ikke den samme interesse for demokratisk og social værdiskabelse, ligesom målet ikke er at adressere og forandre magt- eller styringsstrukturer gennem samskabende processer (Agger & Tortzen, 2015; L. L. Andersen & Espersen, 2017a; Tortzen, 2017a).

Som i eksemplet ovenfor bliver borgeren nok inddraget og hørt i forhold til indhold og funktionalitet på et kommunalt website, men borgeren har *ikke* indflydelse på den videre udvikling eller implementering, ligesom nogle af borgerens 'gode ideer' måske slet ikke kommer med i den endelige løsning. Beslutningskompetence, magt og ansvar er fordelt på forhånd i co-creation processer, og de klassiske roller som henholdsvis (velfærds)professionel og borger udfordres ikke grundlæggende.

I dansk samskabelsesforskning fremhæver flere forskere, at samskabelsesbegrebets (usynlige) afsæt i forskellige forskningstraditioner er en væsentlig årsag til, at begrebet kan opfattes flydende, upræcist og til tider forvirrende, når det anvendes i en velfærdspraksis (Larsen, 2020; Tortzen, 2019b). Samskabelsesbegrebet mister simpelthen præcision, når vi på dansk bruger det synonymt om både co-production og co-creation.

Som en måde at imødekomme den udfordring på argumenterer samskabelsesforsker Astrid Kilde Larsen for, at vi med fordel kan opretholde en todeling af samskabelsesbegrebet på dansk (Larsen, 2020). Hun henviser til, at de forskellige betydningsafsæt og motiver bag samskabelsesbegrebet vil træde tydeligere frem, hvis vi på dansk skelner mellem henholdsvis *samskabelse* (co-creation) og *samproduktion* (co-production) og anvender begrebet samproduktion dér, hvor vi i samarbejdsformen henviser til ligeværd, demokrati og reelle muligheder for magtforskydninger og rolleændringer (Larsen, 2020). Det er en vigtig pointe, men udfordringen er dog, at det ikke er den differentiering, som den velfærdsprofessionelle vil støde på, når han eller hun skal forholde sig til kommunale strategier eller konkrete samskabelses-initiativer på arbejdspladsen. Her vil det være samskabelse, der er det dominerende begreb.

I tråd med størstedelen af den danske og nordiske samskabelseslitteratur vælger vi derfor i denne bog at fastholde den samlede betegnelse *samskabelse*, når vi taler om begrebet.

SAMSKABELSE – TRE TEORETISKE PERSPEKTIVER

FØRSTE PERSPEKTIV

Styringslogikker er styrende for velfærdsprofessionelles samskabelsespraksis

Udvikningen af samskabelsesbegrebets tvedelte ophav, som den danske oversættelse af co-production og co-creation bidrager til, er også en pointe hos samskabelsesforsker Anne Tortzen (Agger & Tortzen, 2015; Tortzen, 2017b, 2019; Tortzen & Jongh, 2021). Hun foreslår imidlertid co-production som det væsentlige og indholdsmæssige paraplybegreb for samskabelse – og parkerer dermed co-creation som en "ad hoc og kortvarig inddragelse af brugere i forskellige faser af offentlig serviceproduktion" (Tortzen, 2019, s. 22). Tortzen placerer samtidig samskabelse i en styringsmæssig kontekst og kobler begrebet til de måder, hvorpå offentlige institutioner faciliterer inddragelse af borgere og andre aktører i velfærdsproduktionen.

Gennem sin forskning bidrager Tortzen således med et kritisk-konstruktivt blik på den måde, som politikere og offentlige ledere henholdsvis italesætter og styrer samskabelse på. Ved at udfolde de ledelses- og styringsforståelser og måder, som fx kommunale ledere bringer i spil på velfærdsarbejdspladserne i de danske kommuner og regioner, hjælper hun med at tydeliggøre, *hvorfor* samskabelsespraksis kan opleves dilemmfyldt og svært for de velfærdsprofessionelle. Og hvorfor nogle velfærdsprofessionelle er kritiske i forhold til at arbejde samskabende (Tortzen, 2017b, 2019).

Tortzen peger på det grundlæggende mismatch, der er mellem de ambitioner og intentioner, der fortælles i en stærk samskabelsesfortælling i danske kommuner og regioner, og på det arbejds- eller mulighedsrum, som danske velfærdsprofessionelle helt konkret står i. Ifølge hende knytter samskabelsesbegrebet ofte an til en idealiseret forestilling og fortælling om magisk forandring i ældre- eller plejesektoren og mulighed for nye og inddragende samarbejdsformer i dagtilbud og på skoler. Det knytter an til en forventning om, at nytænkning fører til bedre løsninger og øget effekt, der samlet set redder velfærdssamfundet. Men Tortzen argumenterer for, at denne normativt ladede fortælling om samskabelse ikke altid stemmer overens med virkeligheden (Tortzen, 2017b, 2019).

Ifølge Tortzen er en af grundene til dette mismatch, at der bag ambitionen og målet om mere samskabelse eksisterer forskellige og konkurrerende ideologier og logikker - og dermed også konkurrerende ledelses- og styringsparadigmer (Tortzen, 2017b, 2019). Det vil sige forskellige måder at tænke, styre og lede de velfærdsprofessionelles daglige arbejde på.

New Public Management (NPM)	New Public Governance (NPG)
<p>New Public Management er en samlebetegnelse for en række reformer og styringstiltag, der siden 1980'erne er blevet udrullet i den offentlige sektor i Danmark og andre vestlige økonomier som en reaktion på et ineffektivt og bureaukratisk velfærdssystem.</p> <p>NPM har som styringsparadigme fokus på resultatorienteret ledelse. Gennem en markedsorienteret styring er målet at levere effektive og brugervenlige serviceydelser til borgeren, der betragtes som kunde frem for klient eller patient.</p>	<p>New Public Governance betegner den bevægelse i måden at styre den offentlige sektor på, der har fokus på, at offentlige, private og civile organisationer samarbejder om at identificere fælles udfordringer og løse dem sammen gennem netværk og partnerskaber.</p> <p>NPG har som styringsparadigme fokus på samstyring. Det offentlige er et åbent system, der understøtter, innoverer og nytænker bæredygtige løsninger sammen med borgeren gennem demokratiske processer.</p>

Figur 3: To styringsparadigmer (L. L. Andersen & Espersen, 2017a, 2017c; Tortzen, 2019)

Effektivitetssamskabelse

Den ene forståelse af samskabelse udspringer ifølge Tortzen af styringsparadigmet New Public Management (Tortzen, 2019). I denne forståelse er motivet for at inddrage borgerne i samskabelse at øge effektiviteten, udvikle smartere og mere innovative løsninger og dermed øge kvaliteten af det tilbud, som borgerne modtager. Tortzen kalder denne form for samskabelse, der hovedsageligt er præget af økonomiske rationaler og har et funktionelt perspektiv, effektivitetssamskabelse. Forståelsen, og de styringsværktøjer, der knytter sig hertil, bygger på en instrumentel tilgang til både borgere og professionelle. Borgerne kan bidrage med viden og ideer, men det er fortsat de professionelle, der er ansvarlige for at ramme- og målsætte initiativer og træffe beslutning om, hvornår og hvordan borgerne kan involveres. Der rykkes derfor ikke afgørende ved rolle- og magtfordeling mellem ledere, velfærdsprofessionelle og brugere/borgere i denne tilgang til samskabelse.

SAMSKABELSE - TRE TEORETISKE PERSPEKTIVER

Risikovilligheden i denne form for styring af samskabelse er tilsvarende lav. Det er vigtigt at følge kendte procedurer, guidelines og tidsplaner – og forudsigelighed og kendte resultater kan blive styrende og efterlader ikke megen plads til borgernes eller medarbejdernes alternative løsningsinput.

Effektivitetsdagsordenen kritiseres derfor i nogen litteratur for at være neoliberal, og der argumenteres for, at samskabelse her alene får som mål at privatisere den offentlige sektor og overdrage centrale serviceydelser, der tidligere blev varetaget af de velfærdsprofessionelle, til borgerne (Tortzen, 2017b, 2019). Kritikken går også på, at en samskabelsespraksis, der er styret af et effektivitetskrav, risikerer at marginalisere og ekskludere bestemte befolkningsgrupper. Kun de borgere, der er ressourcestærke og kan begå sig i systemet, får en reel mulighed for at bidrage til og dermed også adgang til de udviklede servicetilbud. Men effektivisering gennem en smartere praksis kan også have en positiv effekt for både borgere og ansatte. Det ser vi i eksempler længere fremme i kapitlet.

Empowermentsamskabelse

Den anden tilgang til samskabelse, der ifølge Tortzen gør sig gældende i samskabelsesfeltet, trækker på en anderledes forståelse af samskabelsesprocesser og bygger samtidig på styringslogikker, som vi kender fra New Public Governance (Tortzen, 2019). Rationalet er her, at når der etableres nye og mere ligeværdige relationer mellem det offentlige og civilsamfundet, når magt- og rollefordelingen bliver mere flydende og beslutningsprocesserne mere demokratiske, så lærer velfærdsprofessionelle og borgere af hinanden. Og den læring skaber værdi for den enkelte og for samfundet som helhed.

Samskabelse rummer på den måde et stort potentiale for empowerment af borgerne og en mulighed for, at de oplever demokratisk deltagelse, reel indflydelse og ejerskab i forhold til de velfærds løsninger, de bidrager til. Samtidig er de ydelser, som de velfærdsprofessionelle udvikler sammen med borgerne, i højere grad tilpasset og designet efter borgernes behov.

Denne mere åbne og demokratiske tilgang til samskabelse udfordrer imidlertid den form for ledelse og styring, der traditionelt kendetegner den offentlige sektor. For den kræver, at de velfærdsprofessionelle – men især de ledere, der har ansvar i kommunale forvaltninger, på skoler, plejecentre, hospitalsafdelinger og i dagtilbud – er klar til at afgive magt og kontrol. Og at de er indstillede på at frigive ressourcer og gøre op med proces- og projektplaner og en mål- og deadlinekultur. Forudsætningen for at arbejde med samska-

belse inden for en sådan forståelse er en mere netværksbaseret og faciliterende tilgang til styring og ledelse af offentlige medarbejdere og civile borgere.

Dimension	Effektivitet	Empowerment
Styringsforståelse	New Public Management	New Public Governance
Formål	Kvalitet, effektivitet, innovation	Empowerment af borgere og civilsamfund, ejerskab, kvalitet, innovation
Udbytte og værdi	Håndgribelige resultater: effektivitet, kvalitet (output), brugertilfredshed	Uhåndgribelige resultater: social kapital, tillid, empowerment
Borgernes rolle	Brugere, forbrugere, kunder	Medborgere
Offentlige aktører	Fagprofessionelle	Myndighedspersoner, fagprofessionelle, politikere

Figur 4: To samskabelsesforståelser. Frit efter Tortzen (2019b).

Krydspres i velfærdsprofessionelles samskabelsespraksis

Samskabelse bliver i stigende grad formuleret og fremhævet som et strategisk og styringsmæssigt svar på velfærdsstatens aktuelle behov. Samskabelse er kort sagt en ny måde at om- og gentænke den offentlige styring på - og det får selvsagt stor betydning for den måde, velfærdsprofessionelle forventes at løse deres arbejdsopgaver på, og den måde, velfærdsprofessionelle opfatter deres rolle og kerneopgave på.

Tortzens differentiering af henholdsvis effektiviseringssamskabelse og empowermentssamskabelse kan i den forbindelse være med til at kaste lys over, *hvorfor* samskabelsesprocesser kan opleves dilemmafyldte og svære. Som figur 4 opsummerer, så er formål og forventet udbytte bag de forskellige tilgange og de styringsværktøjer, de bringer i anvendelse, nemlig vidt forskellige. Et konkret eksempel kan illustrere disse samtidige, men modsatrettede, styringsforståelser og vise, hvorfor og hvordan den velfærdsprofessionelles samskabelsesarbejde besværliggøres af det dobbelt styringspres.

SAMSKABELSE - TRE TEORETISKE PERSPEKTIVER**Krydspres**

På et bosted låner den lokale badmintonklubs herrehold hver tirsdag stedets sportshal, når de spiller badminton. En pædagog, der arbejder med bostedets sent udviklede unge, har fået den ide, at fællestræning mellem de unge på bostedet og badmintonklubbens herrehold kan skabe værdi for alle. De unge får en anledning til at møde andre voksne og træne sociale kompetencer, ligesom mændene på herreholdet får mulighed for at udvikle en reel relation til udsatte unge, der er en del af lokalområdet.

Pædagogen organiserer derfor, at de unge har værtskabet og ansvaret for at sætte banerne op hver tirsdag aften. På den måde, tænker pædagogen, kan han understøtte de unges mulighed for at kommunikere, støtte deres sociale udvikling og sikre empowerment.

Bostedets leder bakker op om ideen, men tilføjer, at projektet så skal ses og beskrives som et partnerskabsprojekt og derfor skal være rammesat af mål, en tidsramme og et forventet output. Pædagogen skal skrive individuelle mål for beboerne i deres handleplaner, og indsatsen skal samtidig indgå som led i en kommunal satsning på tværs af sociale områder. Og så skal der formuleres et evalueringsdesign.

Pædagogen oplever imidlertid et dilemma, da projektet kommer i gang. Badmintonspillerne viser sig nemlig ikke at være lige så sociale og involverede, som først antaget, og de sociale relationer blomstrer ikke som forventet. Samtidig ændrer beboernes fokus sig. De vil hellere selv være med til at spille badminton end det kedelige arbejde med at opstille baner. Tidsplanen er allerede skredet, og i forhold til beboernes individuelle mål er det svært at nå de ønskede resultater. Hen over sæsonen oplever pædagogen dog et stigende engagement fra både herreholdet og nogle af beboerne. Faktisk beslutter de i fællesskab at afslutte sæsonen med en fælles forårsfrokost. Den del af projektet når pædagogen desværre ikke at få med i evalueringen til kommunen, der er afleveret for længst.

Pædagogen oplever altså et krydspres. Når han vil lykkes med sin faglige ambition om at sætte borgeren i centrum og have blik for processen, viser eksemplet, at han har brug for mere albuering, fleksibilitet og tid. Men vi ser også, at han samtidig er nødt til at følge bestemte procedurer, mål og deadlines, når han ønsker at tappe ind i og opfylde de krav, der knytter sig til arbejdet med bostedets strategi og målsætning om at indgå aktivt i samskabelsesprojekter.

Når velfærdsprofessionelle, der forventes at arbejde samskabende, har et kendskab til de konkurrerende krav og de forskellige styringslogikker og -forståelser, de skal navigere efter, så bliver det lettere for dem at håndtere og udfordre modsætningen mellem den normative fortælling om samskabelse og de reelle vilkår.

ANDET PERSPEKTIV

Samskabelse forstået som ideal, rationale og metode

Det næste perspektiv, der skal hjælpe os med at præcisere samskabelsesbegrebet, præsenteres af samskabelsesforsker Ann-Merete Iversen. Hun mener, at udfordringerne med at forstå og få fat om samskabelsesbegrebet hænger sammen med den manglende klarhed i begrebsforståelsen. Vi forstår simpelthen ikke 'det samme ved det samme', når vi taler om samskabelse. Iversen hævder, at den udfordring er med til at skabe forvirring og usikkerhed, når velfærdsprofessionelle, private aktører og civilsamfundet skal løse velfærdsopgaver sammen (Iversen, 2017).

Når vi her trækker Iversens sprogvidenskabelige tilgang til samskabelsesbegrebet ind, er det, fordi det semantiske spændingsfelt, hun introducerer, kan bidrage til forståelsen af, hvad samskabelse er.

Semantik handler om, hvad ord betyder – altså hvad de refererer til. Iversens analyse viser, at samskabelsesbegrebet ikke kan forstås som ét samlet begreb med én præcis betydning, men betyder noget forskelligt, alt efter i hvilken sammenhæng det bruges. Hun betragter på den måde samskabelsesbegrebet som positioner i et semantisk spændingsfelt, altså i et betydningsmæssigt spændingsfelt, hvor hun differentierer mellem tre forskellige semantiske niveauer, henholdsvis: *ideal*, *rationale* og *metode* (Iversen, 2017).

Iversen splitter begrebet op. Dermed hjælper hun med at få øje på begrebets kompleksitet, samtidig med at hun skærper og præciserer begrebets forskellige betydningsmæssige indhold. Lad os se på de tre niveauer, der tilsammen udgør det semantiske spændingsfelt hos Iversen.

SAMSKABELSE – TRE TEORETISKE PERSPEKTIVER

Samskabelse forstået som ideal

I den første betydning bruges samskabelsesbegrebet som *ideal*. Det, man stræber efter og bør gøre.

Når skolechefen i en kommune præsenterer samskabelse som led i en ny kommunal strategi på børne- og skoleområdet. Eller når samskabelsesbegrebet fremhæves i de visioner, som fx en sygehusledelse eller en beskæftigelseschef lægger frem, så kan man forstå samskabelse som 'et pejlemærke', som politikere eller ledelse sætter op, og som velfærdsprofessionelle kan orientere sig efter.

For den enkelte velfærdsprofessionelle kan en sådan betydning af samskabelsesbegrebet virke fluffy og måske endda ubrugelig. Begrebet mangler præcision og er abstrakt i forhold til det daglige arbejde på skolen eller i afdelingen. Men begrebet har i denne betydning en handlingsmotiverende mere end handlingsanvisende funktion, siger Iversen. Når samskabelsesbegrebet bruges i strategi- og visionsarbejde, som vi ser det ovenfor, så er det for at legitimere handling, skabe retning og give klangbund til velfærdsarbejdet.

På den måde bliver samskabelsesbegrebet og den måde, det bruges kommunikativt på i en organisatorisk sammenhæng, også udtryk for en særlig måde at styre, lede og motivere velfærdsprofessionelle på (Iversen, 2017). Præcis som vi så det beskrevet ovenfor hos Tortzen.

Samskabelse forstået som rationale

For den velfærdsprofessionelle, der arbejder med samskabelse, kan samskabelsesbegrebet bruges på en anden måde – nemlig som begrundelse for en professionel praksis. I den forbindelse bruges samskabelsesbegrebet i betydningen: Vi samskaber, fordi det har et indbygget *rationale*. Præcis som vi så ovenfor hos Tortzen, så kan vi få øje på og lade os styre af forskellige rationaler eller motiver. Ét rationale kan være, at samskabelse sparer penge eller andre ressourcer, fx tid. Et andet er, at samskabelse gør borgerne mere aktive, sikrer deres medbestemmelse og gør dem mere beslutningsdygtige. De bliver empoweret.

En sygeplejerske på kræftafdelingen argumenterer fx for det effektiviseringspotentiale, der ligger i at bruge Kræftens Bekæmpelse i genoptræningsarbejde med en bestemt patientgruppe. Hver uge flytter en af de patientgrupper, hun har ansvar for, deres genoptræningssession ud i skoven. Her er det Kræftens Bekæmpelse, der sammen med

en naturvejleder rammesætter aktiviteter for patienterne. Ikke sygeplejersken. I ugens anden træningssession følger hun til gengæld op på patienternes fysiske træning, deres oplevelse og eventuelle sygdomsrelaterede udfordringer.

Pædagogen på bostedet, som vi mødte tidligere, er primært optaget af og drevet af den måde, de unge kan blive empoveret på i den samskabende aktivitet. Både sygeplejersken og pædagogen er, til trods for forskellige motiver og begrundelser, optaget af det *rationale*, som samskabelse rummer.

Samskabelse forstået som metode

Den sidste betydning, som Iversen fremhæver i det semantiske spændingsfelt, er samskabelse som metode. Her refererer hun til samskabelse i betydningen: inddragende processer og særlige måder at handle på (Iversen, 2017).

Man støder på denne betydning af samskabelsesbegrebet, når man fx fagligt eller privat er inviteret til at indgå i tværgående samarbejdsprocesser. Det handler måske om at deltage i et lokalt borgermøde, hvor kommunale medarbejdere, fx en projektleder i skoleforvaltningen eller demenskoordinatoren i kommunen, ønsker at lytte til forskellige aktører og perspektiver i en sag. Eller det handler om den velfærdsprofessionelle, der over uger eller måneder selv har været involveret i et projekt, udviklet en ide og ført den ud i livet sammen med andre. Det kunne fx være beskæftigelsesprojektet, hvor flygtningekvinder laver mad i skolekøkkenet og sælger frokostretter i skolens kantine. Eller etablering af en parkourbane i samarbejde med byens sportsforeninger og de unge i byens 10.klassescenter.

Uanset om de samskabende processer strækker sig over få timer eller flere måneder, så betyder samskabelse i disse sammenhænge noget meget konkret. Samskabelse bliver til en metode – en måde, man gør ting på. Her, understreger Iversen, bruges samskabelsesbegrebet altså i en handlingsanvisende betydning (Iversen, 2017).

Iversens centrale pointe er, at samskabelse ikke kan forstås løsrevet fra konteksten, men altid tager farve efter den sammenhæng, hvori det bruges. Derfor er det ikke hensigtsmæssigt at jage en entydig definition. Iversens spændingsfelt og de tre præsenterede betydningsniveauer giver derimod en forståelsesramme og forklarer, hvorfor man nogle gange går fejl af hinanden i samskabelse. Iversens begreber giver mulighed for at spørge: 'Bruges samskabelse som ideal, rationale eller metode i den her sammenhæng?'

SAMSKABELSE – TRE TEORETISKE PERSPEKTIVER

Når man i en professionel sammenhæng er opmærksom på spændingsfeltet af betydninger, så risikerer man ikke på samme måde at forvirre hinanden – og man undgår at blive frustreret over begrebets forskellige betydninger. Kort sagt: det giver muligheden for at forstå 'noget forskelligt ved det samme'.

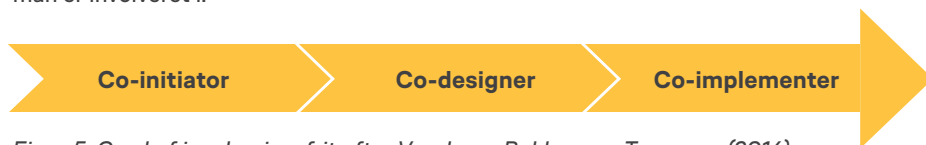
TREDJE PERSPEKTIV

Typer af samskabelse og den velfærdsprofessionelles rolle og ansvar

Det sidste perspektiv, vi præsenterer, skal kaste lys over forskellige typer af samskabelse med forskellige grader af involvering, roller og ansvar.

Når man som velfærdsprofessionel samskaber med frivillige og/eller private aktører, er det vigtigt, at man har fokus på roller og ansvar i samskabelsesprocessen. I nogle processer initierer man samarbejdet, og andre gange vil initiativet til samskabte velfærdsløsninger komme fra borgere, organisationer eller virksomheder.

I visse samskabelsesprocesser er samarbejdspartnerne fra starten involveret i at formulere behov og projektideer. Her taler vi om, at borgere og professionelle er *co-initiators*. Andre gange vil man som professionel først involvere foreninger, konkrete borgere eller virksomheder senere i processen, når et projekt eller initiativ skal designes eller implementeres. Her er graden af involvering en anden, og de aktører, man involverer, får en rolle som *co-designers* eller *co-implementers*. (Ulrich, 2016; Voorberg et al., 2014). Den professionelle rolle og ansvar er forskellig, alt efter hvilken type samskabelsesproces man er involveret i.



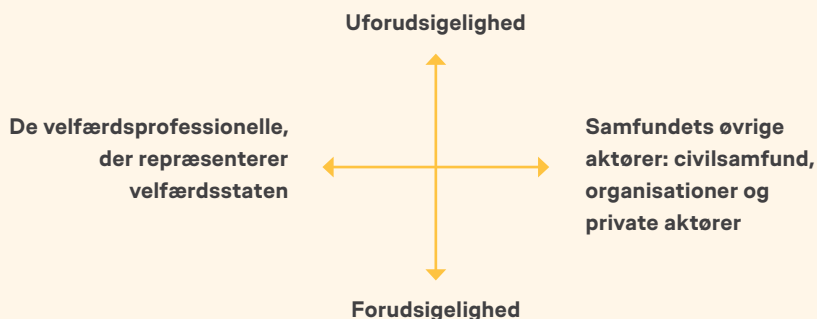
Figur 5: Grad af involvering, frit efter Voorberg, Bekkers og Tummers (2014)

Samskabelsesforsker Jens Ulrich har udviklet en model, en såkaldt samskabelsestypologi, der har som mål at differentiere fire forskellige typer af samskabelsesprocesser og samtidig tydeliggøre de forskellige roller og det særlige professionelle ansvar, der knytter sig til arbejdet med samskabelse (Ulrich, 2016).

Modellen er deskriptiv og forsøger at beskrive et landskab, hvor den ene type af samskabelse ikke er bedre end den anden. Opdelingen må samtidig ses som en konstruktion, for virkelighedens samskabelsesprocesser vil sjældent kunne placeres entydigt i en af

typologiens kategorier. Men der vil være elementer fra de forskellige kategorier, der træder tydeligere frem end andre, når velfærdsprofessionelle ser på de typer af samskabelse, de indgår i. På samme måde vil nogle samskabelsesprocesser i udgangspunktet være tænkt på én måde af de involverede aktører, men udvikle sig til at være en anden type samskabelse.

Ved at introducere Ulrichs model er målet dermed at give et tydeligere billede af, hvilke samskabelsestyper, man kan møde som velfærdsprofessionel. Modellen tager den velfærdsprofessionelles perspektiv og tilbyder et overblik over, hvem der gør og har ansvar for hvad i konkrete samskabelsesprocesser. Samtidig hjælper modellen med at tydeliggøre de udfordringer og muligheder, der er forbundet med at samarbejde med forskellige aktører på tværs af sektorer.



Figur 6: Samskabelsestypologiens akser, frit efter Ulrich (2016)

Ulrichs model er spændt ud mellem to akser. Den horisontale akse beskriver relationen mellem aktørerne i samskabelse: *De velfærdsprofessionelle*, lærere, pædagoger, socialrådgivere og sygeplejersker, der repræsenterer velfærdsstaten gennem deres arbejdsfunktion, og *samfundets øvrige aktører*: civilsamfundets borgere, organisationer og private aktører (Ulrich, 2016). Aksen fortæller os noget om, hvor høj involveringsgraden er for henholdsvis den velfærdsprofessionelle og andre deltagere, men også hvor styrende den velfærdsprofessionelle skal være gennem processen.

Den vertikale akse er spændt ud mellem begreberne *forudsigelig* og *uforudsigelig*. Aksen fortæller os noget om, hvor planlagt eller forudsigt det, vi skaber sammen, er (Ulrich, 2016).

SAMSKABELSE - TRE TEORETISKE PERSPEKTIVER



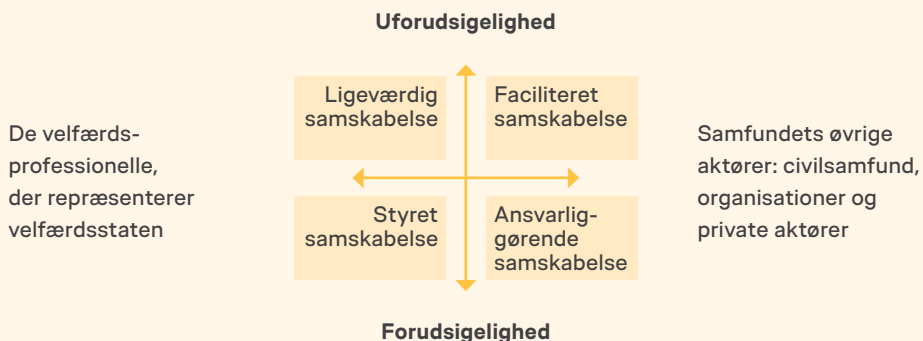
Når SFO-pædagogen fx kontakter den lokale idrætsforening med det mål at udvikle og udvide aktivitetstilbud i SFO'en, så har hun som velfærdsprofessionel taget initiativet og på forhånd defineret resultatet, nemlig en aktivitet for børnene inden for en given ramme. Det kan sagtens være attraktivt for badmintonklubben eller danseskolen at byde ind med viden og ressourcer i et sådant allerede forudsigeligt samskabelsesprojekt, men resultatet er nogenlunde givet på forhånd.

I andre sammenhænge er uforudsigelighed, åbenhed og fleksibilitet i forhold til samskabelsesprocessens output afgørende for at motivere aktørerne. Når en gruppe borgere sammen med kommunale medarbejdere fx formulerer et behov for at styrke renommé og status i deres boligområde, så er samskabelsesprocessen og samarbejdet mere åbent. Det kan føre i mange retninger, og løsningerne kan tage sig forskelligt ud: Etablering af en skaterbane, fokus på sikre stisystemer, etablering af selvhjælpsgrupper på biblioteket, SoMe-kampagne målrettet tilflyttere etc. Her er det for den velfærdsprofessionelle afgørende at følge og facilitere initiativer og ressourcer mere end at definere indholdet i processen.

I krydsfeltet mellem de to akser, som Ulrich præsenterer i sin samskabelsestypologi, opstår der fire forskellige typer af samskabelse (Ulrich, 2016):

- Styret samskabelse
- Ansvarliggørende samskabelse
- Ligeværdig samskabelse
- Faciliterende samskabelse

Vi skal nu se nærmere på disse forskellige typer af samskabelse. Undervejs har vi fokus på den velfærdsprofessionelles rolle og ansvar i de forskellige samskabelsestyper.



Figur 7: Samskabelsestypologi, frit efter Ulrich (2016)

Styret samskabelse

Når den velfærdsprofessionelle på én gang ønsker at involvere og aktivere borgeren og samtidig forventer at have stor grad af kontrol over samarbejdet og det resultat, der kommer ud af det, så taler Ulrich om styret samskabelse. Som velfærdsprofessionel tiltænker man måske nok borgeren en rolle, men oftest som en passiv modtager eller udøver af det, man selv i samarbejde med sine fagkolleger har defineret og besluttet på et ekspertplan, ud fra særlig viden, indsigt og kompetencer på området.

Ulrich bruger selv den gennemgribende affaldssortering, vi har i Danmark, som eksempel på en styret inddragelse af borgernes ressourcer. Borgeren er tiltænkt en central rolle i et (samskabelses)projekt, der både er effektivt, sparer ressourcer, og som samtidig er med til at skærpe opmærksomheden på et fælles problem. Men den enkelte borger har ikke haft indflydelse i idé- eller designprocessen og sjældent mulighed for at udfordre eksperternes tilgang til fx opdeling af forskellige affaldstyper. Borgeren får derfor alene en rolle som co-implementer eller udfører i en sorteringsordning, der på forhånd er designet og besluttet af eksperter. Et andet eksempel på styret samskabelse er tættere på velfærdsprofessionelt arbejde:

SAMSKABELSE - TRE TEORETISKE PERSPEKTIVER**Styret uddannelsesvalg**

Lone er UU-vejleder i en større kommune. Hendes arbejde handler om at styre og understøtte unges uddannelsesvalg gennem forskellige aktiviteter. Den kommune, hvor Lone er ansat, har i lighed med andre kommuner en stor interesse i, at de unge tager et kvalificeret uddannelsesvalg. Det er nemlig dyrt, når de vælger forkert eller helt falder ud af uddannelsessystemet, og det afføder typisk også andre problemer for de unge. Derfor har Lone interesse i at engagere ikke bare eleverne, men også deres forældre, i uddannelsesvalget ved at invitere dem ind i et samarbejde.

I nogle kommuner foregår det gennem det traditionelle skole-hjemsamarbejde, men i kommunen, hvor Lone arbejder, har de udarbejdet et egentligt infomateriale, herunder videoer og spørgeark, der sendes direkte til forældrenes e-boks. En slags materialepakke, der fx indeholder forslag til, hvordan man som forældre (bør) stille spørgsmål til sine børn i forhold til såkaldt 'karrierelæring'. Og hvad man til gengæld ikke må spørge om. Samtidig opfordrer materialet til, at forældrene inddrager deres netværk i de unges karriereafklaring. Lone synes, det er en god rammesætning, der fx bygger på hendes og kollegernes viden om uddannelsesvalg i forskellige socialklasser og familietyper, om unges evne til at reflektere og træffe valg og om pædagogiske tilgange til svære og komplekse spørgsmål.

Når Lone taler med de unge på kommunens skoler, fornemmer hun, at indsatsen har effekt. Flere unge fortæller om, at de har talt med forældres venner eller slægtninge om deres job og uddannelsesbaggrund. Samtalerne - og i visse tilfælde besøg eller praktik på en arbejdsplads, har gjort dem mere afklarede i forhold til, hvad de vil efter folkeskolen.

Som en af velfærdssystemets professionelle har Lone som mål at styrke den unges vigtige uddannelsesvalg. Gennem en meget specifik rammesætning inddrager Lone forældrenes ressourcer og autoritet i processen, og hendes oplevelse er, at dette styrede samskabelsesinitiativ virker. Materialepakken rummer imidlertid også bestemte forståelser af uddannelse, livsstil og livsvalg og formulerer bestemte rationaler og begrundelser for, hvordan den unge skal vælge uddannelse. De velfærdsprofessionelle har derfor et stort ansvar, men også en meget definerende og besluttende rolle i forhold til det samskabende arbejde – og forældrenes inddragelse er underlagt en stram, fagligt defineret (normativ) ramme.

I eksemplerne om affaldssortering og uddannelsesvalg kan vi med rette stille spørgsmålstegn ved, om det overhovedet giver mening at bruge begrebet samskabelse om denne form for velfærdsprofessionelt arbejde. I nogle sammenhænge vil de beskrevne initiativer måske endda have den stik modsatte effekt – nemlig modstand mod at samarbejde fra de frivillige. Eksemplerne illustrerer imidlertid også den brede og til tider ukritiske måde, som samskabelsesbegrebet anvendes på. Og eksemplerne giver derfor anledning til at drøfte og overveje, hvor grænserne for at arbejde samskabende går. Hvis man bygger sin forståelse af samskabelse på det co-production-begreb, der tidligere er præsenteret, er involveringsgraden muligvis for lav til, at man vil tale om samskabelse. Beskriver og begrunder man modsat eksemplerne med samskabelse som co-creation, så er de inden for skiven.

Ansvarliggørende samskabelse

Jo længere mod højre vi bevæger os i Ulrichs samskabelsestypologi, jo mere perifer bliver den velfærdsprofessionelles rolle i samskabelsesprocessen. I ansvarliggørende samskabelse handler det om, at den velfærdsprofessionelle indtager en motiverende og målsættende rolle i arbejdet med borgere eller andre aktører (Ulrich, 2016). Borgernes engagement og indsats har stor betydning for, at de fælles, definerede mål kan nås, og at borgeren på sigt kan tage over og klare sig selv. På den måde ligger der i ansvarliggørende samskabelse et empowerment rationale, som den velfærdsprofessionelle skal være med til at forløse. Men i ansvarliggørende samskabelse er der også et effektiviserings- eller økonomisk incitament, som den velfærdsprofessionelle kan have blik for. Lad os også her se på et eksempel.

SAMSKABELSE - TRE TEORETISKE PERSPEKTIVER**Effektive knæoperationer**

Når en patient skal gennemgå en knæoperation, krævede det tidligere mange indlæggelsesdage, langt sygefravær og en dyr genoptræningsproces. I dag er knæoperationer på mange hospitaler gentænkt og omlagt, så patientens behov for mere fleksible forløb tilgodeses, samtidig med at udgiften til indgreb og sygefravær minimeres.

For Charlotte, der er sygeplejerske, er det blevet en daglig procedure at invitere patienter ind på et patienthold med andre knæpatienter forud for en knæoperation. Sammen med kolleger på afdelingen forbereder og introducerer hun operation og genoptræning på det samlede patienthold frem for individuel konsultation. Patienterne får også mulighed for at etablere kontakt og aftale individuelle og fælles træningsmål i samspil med Charlotte og hendes kollega, Søren, der er fysioterapeut. Herefter koordinerer hospitalet patienternes operationer; Charlotte oplever, at det giver mening for patienterne at kombinere den individuelle sundhedsfaglige sparring, som hun som velfærdsprofessionel har ansvar for, med træningsgruppens muligheder for at mødes efter operationen. Gennem digitale platforme, der stilles til rådighed, er det fx muligt for patienterne at dele træningsvideoer, udveksle træningsfif og udnytte gruppens potentiale i forhold til at holde motivationen oppe hos de opererede patienter i træningsarbejdet derhjemme.

I en sundhedsfaglig sammenhæng er det rigtig godt, men Charlotte får også tit tilbagemeldinger på, at den decentrale genoptræning samtidig er med til at sikre fleksibilitet og hurtigere tilbagevenden til job og familieliv for den enkelte patient.

Ansvarliggørende samskabelse handler altså i høj grad om, at borgeren involveres, engageres og ansvarliggøres i forhold til en forudsigelig og på forhånd veldefineret opgave. Den velfærdsprofessionelles opgave bliver at sætte rammen og være med til at definere målsætninger for den enkelte borger. Den velfærdsprofessionelle har naturligvis en central opgave med at dele og anvende sin faglige viden i forhold til selve kerneopgaven – men det er i lige så høj grad hendes evne til at motivere, støtte og identificere ressourcer hos den enkelte borger og dennes netværk, der er i centrum.

Ligeværdig samskabelse

Den tredje type samskabelse i Ulrichs samskabelsestypologi betegner han *ligeværdig samskabelse* (Ulrich, 2016). I modsætning til de to første samskabelsestyper er indholdet eller resultatet af ligeværdige samskabende processer ikke kendt på forhånd. Der er så at sige plads til uforudsigelighed og åbenhed i opgaveløsningen, når de velfærdsprofessionelle skal samarbejde med andre aktører.

I afsnittets indledende eksempel, hvor kommunen og en gruppe borgere i fællesskab vil løfte renommé og status i et boligområde, er der således tale om *ligeværdig samskabelse*. Det ligeværdige element træder frem der, hvor alles stemme vægtes lige meget. Det er i høj grad den velfærdsprofessionelles ansvar, at det kan ske. Socialrådgiveren eller pædagogen, der har erfaring fra boligsocialt arbejde, bringer sin faglige viden i spil ved at pege på centrale udfordringer og bringe viden fra andre projekter i spil. Men han har også en opgave i at få borgerne, bydelens erhvervsdrivende, skole- og dagtilbud og foreningslivet til at bidrage med andre perspektiver på problemet og ikke mindst på mulige løsninger. Det centrale er, at den velfærdsprofessionelle ikke bruger sin faglige ekspertise som et trumfkort, der risikerer at sætte de øvrige aktører ud af spillet, men derimod udnytter sin faglige viden som afsæt for at få flere perspektiver på problemet. Han skal sikre sig, at beslutningsmandatet er gjort fælles, og at han sammen med borgerne kan samarbejde om opgaven. På den måde matcher samskabelsestypen *ligeværdig samskabelse* i højere grad end de to forrige typer definitionen på *co-production*. Når borgerne inviteres med rundt om bordet som medudviklere af løsninger og efterfølgende er med til at afprøve og implementere løsningerne, så skaber det ejerskab, og vi kan betragte borgerne som både *co-initiators*, *co-designers* og *co-implementors*, jf. figur 5.

Faciliterende samskabelse

Den fjerde og sidste samskabelsestype i Ulrichs typologi kalder han *faciliterende samskabelse* (Ulrich, 2016). Velfærdsstaten og de velfærdsprofessionelle er her hverken primus motor i forhold til problemidentifikation eller løsningsforslag, men fungerer netop som facilitator for processer, der igangsættes af borgere eller foreninger. Her følger et eksempel på en sådan faciliteret samskabelsesproces.

SAMSKABELSE - TRE TEORETISKE PERSPEKTIVER**Sidste skoledag**

I en provinsby har ledelsen på byens skoler besluttet, at de alene vil prioritere ressourcer til at afvikle første del af 'sidste skoledag' for byens 9. klasser. De tager ansvar for karamelkastning, vandkamp og hygge, men den efterfølgende fest, der plejer at brede sig til byens park, har skolelederne besluttet at aflyse med henvisning til besparelser. Elevernes forældre ved, at eleverne har en forventning om, at der skal være fest og gang i gaden sidste skoledag. Forældrene har samtidig et ønske om, at eleverne skal have en tryk og sjov dag – og den ambition vil skolens lærere og ledelse gerne bakke op om, selvom de ikke kan deltage direkte.

En gruppe forældre tager initiativ til at planlægge et arrangement på tværs af byens skoler. John er en af dem, og gennem sin søns lærer, Dorte, får han mulighed for at sende en infomail via skolernes intrasystem. Herefter udpeges en arbejdsgruppe med forældrerepræsentanter fra alle afgangsklasser. Skolelederne søger for, at der bliver stillet lokaler og kaffe til rådighed, og hen over foråret planlægges sidste skoledag af arbejdsgruppen. Samaritterne fra Dansk Røde Kors og lokale håndværkere involveres, og Peter, der er SSP-medarbejder, bidrager med gode råd fra tidligere års sidste skoledag og status på byens ungegruppe. Arbejdsgruppen tager kontakt til bygge- og teknikudvalget, der giver tilladelse til, at arrangementet kan afvikles på et af kommunens grønne arealer, men både leje af toiletvogn, indhegning og oprydning må arbejdsgruppen selv stå for og finansiere. Arbejdsgruppen udarbejder og formidler vagtplaner gennem skolernes mailsystem, mange forældre tager fri fra arbejde, og hele arrangementet løber af stablen en varm junidag.

I denne form for samskabelse indtager de velfærdsprofessionelle alene en rammesættende og faciliterende rolle. Det er deres evne til at understøtte borgernes proces, pege på muligheder og stille ressourcer til rådighed, mere end deres klassiske professionsfaglighed, der er styrende for det frugtbare samarbejde. Som offentlige medarbejdere er de ikke centrale aktører. Tværtimod bliver deres rolle og ansvar at understøtte et netværk, hvor borgere samarbejder om at finde brugbare løsninger på et konkret problem. Denne type samskabelse kan beskrives som en bottom-up bevægelse, og den velfærdsprofes-

sionelles opgave begrænses her til facilitering. I et kritisk perspektiv kan man diskutere, hvorvidt borgernes initiativer blot er almindeligt frivilligt arbejde og ikke kan betegnes som egentlig samskabelse, idet den velfærdsprofessionelles rolle er minimal.

Vi har nu set på fire forskellige typer af samskabelse fra et velfærdsprofessionelt perspektiv. Ved at introducere Ulrichs samskabelsestypologi har vi givet et indblik i, hvordan den velfærdsprofessionelles rolle og ansvar i samskabelsesprocesser hænger sammen med forudsigeligheden af processens outcome og graden af inddragelse af andre aktører. Modellen indfanger forskellige sider af samskabelse og kan være med til at synliggøre, hvorfor en afklaring af rollefordeling og indhold er nødvendig, hvis samskabelse med forskellige typer af aktører skal lykkes. Samtidig kan modellen hjælpe med at rejse en faglig diskussion om, hvorvidt alle de processer, vi vælger at kalde samskabelse, reelt er samskabelse.

Afrunding – og brobygning

Ved kapitlets start argumenterede vi for, at der er behov for at præsentere perspektiver og begreber, der skaber klarhed over, hvad samskabelse er i en velfærdsprofessionel kontekst. De tre udvalgte perspektiver har:

- afdækket, hvordan samskabelse kan forstås som et styrings- og ledelsesværktøj, der påvirker velfærdsprofessionelles arbejdsliv
- tydeliggjort de sproglige eller betydningsmæssige nuancer, samskabelsesbegrebet rummer
- belyst den velfærdsprofessionelles forskellige roller og ansvar gennem en samskabelsestypologi

I det følgende kapitel præsenterer vi ti konkrete metaforer. Disse metaforer supplerer de teoretiske samskabelsesbegreber, vi netop har mødt, og tilbyder en mere intuitiv tilgang til at forstå, hvad samskabelse er. I bogens del 2 anvender vi efterfølgende de to forskellige greb til at analysere og diskutere bogens fire udvalgte samskabelsescases.

KAPITEL 3

Metaforer skaber forbindelser og forståelse

I forordet beskriver vi, hvordan vores egne undersøgelser og analyser af velfærdsprofessionelles samskabelsesprocesser i forskningsprojektet *Samskabelse – nye roller, andre kompetencer* blev tydeligere, når vi brugte metaforer til at kondensere og konkretisere det, vi så og hørte. Når vi brugte metaforernes billedsprog frem for et mere nøgternt kompetencesprog til at tale om de handle-mønstre, vi fik øje på, så fik vores analyser energi og tyngde. Vi opdagede kort sagt, at metaforen er en stærk formidlingsfigur. At metaforer inviterer til refleksion, fortolkning og meningsudvidelse, når vi sammen vil blive klogere på komplekse begreber som fx samskabelse.

De ti metaforer, vi nu præsenterer, fortæller hver for sig og samlet noget om, *hvordan* velfærdsprofessionelle samskaber. Sammen med de teoretiske begreber, perspektiver og modeller, der netop er præsenteret, bidrager metaforerne med en mere intuitiv og sanselig tilgang til samskabelsesbegrebet og kobler an til en professionel hverdagspraksis. Målet er, at de to tilgange tilsammen skaber en nuanceret faglig forståelse af, hvad samskabelse er, og at introduktionen af metaforerne samtidig gør det lettere at handle samskabende i praksis (H. H. Jørgensen, 2018).

Men hvad er metaforen for en størrelse? Hvordan hænger metaforer sammen med vores tanke- og erkendelsesprocesser? Og på hvilke måder kan vi bruge metaforer, når vi gerne vil udfordre, udvide og forstå komplekse begreber? Det ser vi først på.

Metafor som retorisk figur

Slår man op i ordbogen, kan man læse, at en metafor er et billedligt udtryk, hvor ord bruges i en anden sammenhæng end normalt. I metaforen *overføres* én betydning så at sige fra en sammenhæng til en anden.

Måske har du i skolens dansktimer været på jagt efter metaforer i H. C. Andersens eventyr eller i Kim Larsens eller TV2's sangtekster. Når H. C. Andersen i eventyret *Klokken* fx skriver 'Alt smeltede sammen i glødende farver, skoven sang, og havet sang og hans hjerte sang med', så genkender man metaforerne som en overføring af betydning. En måde at fortælle om en stemning eller en følelse på. Hverken skoven, havet eller hjertet kan synge. Det ved vi godt. Men i metaforen overføres de positive og lyriske medbetydninger, der knytter sig til begrebet sang, til de fysiske fænomener og skaber et poetisk billede. Inden for den klassiske retorik vil man sige, at H. C. Andersen bruger metaforen som stilistisk virkemiddel.

METAFORER SKABER FORBINDELSER OG FORSTÅELSE

Forskere, der beskæftiger sig med metafor-teori, mener imidlertid, at den måde, den klassiske retorik beskriver og forstår metaforer på, er utilstrækkelig. Det amerikanske forskerpar George Lakoff og Mark Johnson og den franske filosof og tænker Paul Ricoeur hævder fx, at metafor-begrebet bruges alt for snævert (Lakoff & Johnson, 2002; Rendtorff, 2000). Metaforer er *ikke* blot dekorative omskrivninger, der pynter på tekster. De mener, at metaforer har en dybere og mere gennemgribende funktion i vores liv og tænkning. Lingvisterne Lakoff og Johnson er optaget af at forstå metaforer og deres funktioner ud fra et kognitivt-lingvistisk perspektiv, mens Ricoeur anlægger et eksistentielt perspektiv på metafor-begrebet. De to forskellige perspektiver ser vi nærmere på nu, fordi de bidrager til en forståelse af, hvordan metaforer kan være med til at åbne komplekse begreber – fx samskabelse.

Metaforer som en måde at forstå og begribe verden på

Hos Lakoff og Johnson er metaforer en del af hverdagens sprog og tæt koblet til de sanseerfaringer, vi gør os, og den kultur, vi er indlejret i. Metaforer har rod i vores konstante interaktion med vores fysiske og kulturelle omgivelser, og metaforerne påvirker ikke bare måden, man taler på, men også måden, man tænker, opfatter og handler på, forklarer Lakoff og Johnson i deres berømte bog *Hverdagens metaforer* (Lakoff & Johnson, 2002).

I daglige samtaler med andre bruger man fx sproglige billeder til at forklare fænomener eller følelser, man gerne selv vil forstå eller kommunikere til andre. Man bliver hundesulten på vej hjem fra byen. Nogen spænder ben for udviklingen i den lokale fodboldklub, eller man kører fast i en opgave. Vores hverdagssprog er fyldt med sådanne (døde) metaforer, som alle er relativt enige om, hvad betyder. Sprogbilleder, som man nærmest ikke lægger mærke til, men som udgør en kognitiv struktur, når man skal forstå, nuancere eller kommunikere om fænomener. Lakoff taler om metaforer som 'figure of thought', en kognitiv ressource, der hjælper os med at overføre erfaringer eller bygge bro mellem et kendt område og et andet område, som vi gerne vil forstå (L. Greve & Hildebrandt, 2012).

Lakoff og Johnson peger på, at man i den proces trækker på sanselige, konkrete – men ikke altid bevidste – erfaringer. Det gør man ved at overføre de karakteristika, der bringes med fra den kendte erfaringsverden, til det ukendte og ofte abstrakte fænomen. Man leder så at sige efter en fællesmængde, der kan give betydning til det, der er svært at forstå. 'Metaforens væsentligste egenskab er, at den lader os forstå og opleve én slags ting ved hjælp af en anden'(Lakoff & Johnson, 2002).

En af metaforene ovenfor trækker fx på vores sansemæssige erfaringer med at køre, som en bevægelse fremad - eller sidde fast (i noget). Det kunne være kropsliggjorte erfaringer som manglende fremdrift, frustration, ufrihed, fastspændthed, ængstelse, tab af tid etc. I metaforen kobles disse erfaringer med et fænomen og en følelse, man har svært ved at forklare eller gerne vil kommunikere – nemlig det at bakse med opgaveskrivningen. Kort sagt bruges noget kendt, det såkaldte kildeområde, til at beskrive eller forklare noget ukendt, målområdet (Lakoff & Johnson, 2002). Metaforen bliver en ramme, man kan tænke i. Måske giver den os ikke en udtømmende forståelse af fænomenet, men den kan *nuancere* og *udvide* det, der er svært at forstå.



Figur 8: Metaforens funktion, frit efter (L. Greve, 2011, L. Greve & Hildebrandt, 2012)

Metaforen hjælper samtidig med at kommunikere og gøre noget fælles. For ved at anvende metaforer knytter man direkte an til den andens følelser og erfaringer, fx med at sidde fast. Det kan være virkningsfuldt, når man gerne vil have den anden til at forstå. Når vi om lidt præsenterer ti metaforer, der beskriver den måde, velfærdsprofessionelle samskaber på, så er det netop for at skabe denne forbindelse mellem noget man kender – og en praksis, der kan være svært at forstå eller få greb om.

I et kritisk perspektiv har Lakoff og Johnsons forståelse af metaforer som en måde at koble til andres (kulturelle) erfaringer på imidlertid også en bagside. For forskellige kul-

METAFORER SKABER FORBINDELSER OG FORSTÅELSE

turer bringer forskellige erfaringer med sig, og den erfaringsverden, der metaforisk har fundet plads i sproget i én kulturel sammenhæng, finder ikke nødvendigvis genklang hos mennesker, der kommer med en anden baggrund. Man må derfor have en opmærksomhed på, hvordan metaforer måske forstås forskelligt på tværs af fx generationer, etnicitet og klasse, og hvordan de bruges i forskellige lokale sammenhænge, geografisk eller kulturelt.

Metaforer kan manipulere og fordreje

Metaforer har altså et potentiale, når det handler om at forstå et komplekst fænomen, og kan skabe hjælpsomme stilladser for vores tænkning. Det er netop derfor, vi bringer metaforbegrebet ind i denne bog, hvor vi gerne vil skabe større klarhed om samskabelsesbegrebet. Men metaforer kan også være styrende, manipulerende og påvirke den måde, man opfatter andre og verden omkring sig på.

Lakoff og Johnson fremhæver et klassisk eksempel på det i grundmetaforen *Diskussion er krig*. Metaforen hjælper os med at forstå et fænomen (diskussion) ved hjælp af et andet (krig). Og metaforen lader os trække på vores erfaringer med krig (førstehåndserfaringer eller fra film, bøger, computerspil), når vi skal forstå diskussionens væsen. Men, fremhæver Lakoff og Johnson, metaforen *Diskussion er krig* udfolder sig ikke kun på sprogets overflade og i andre afledte metaforer. Metaforen påvirker også hele den måde, man tænker om diskussioner, forståelsen af hvad diskussioner kan - og ikke mindst handlinger i diskussioner (Lakoff & Johnson, 2002).

Man *angriber* fx et argument, *skyder* andres politiske synspunkter ned. Man *vinder* en debat eller *forsvarer* sig som en ægte tastaturkriger på Facebook. I faglige eller politiske debatter på tv præsenterer værten gæsterne som *modstandere* eller *rivaler* – og tv-studiet er ofte indrettet, så konfrontationen understøttes. Tænk, skriver Lakoff og Johnson i deres bog, hvis vores grundmetafor for diskussion i stedet var *Diskussion er dans*. Hvordan ville man så tale om diskussionspartnere? Hvilke forventninger ville man have til dem?

I en dansk sammenhæng fremhæver den danske retoriker og (uddannelses-)forsker Linda Greve et par interessante eksempler på, hvordan metaforer også kan være magtfulde, fordrejende – ja endog manipulerende (L. Greve, 2011; L. Greve & Hildebrandt, 2012).

Metaforen *ældre-byrde* fik fx fra midten af 1990'erne betydning for måden, man talte om den demografiske udfordring på. Mange ældre forlod arbejdsmarkedet, og det blev i den politiske debat italesat som en byrde. Noget tungt, som fællesskabet skal bære. Et andet af Linda Greves eksempler er metaforen *cafe-penge*. En metafor, som tidligere statsminister Lars Løkke Rasmussen introducerede, og som blev et billede på den SU-ydelse, som hjemmeboende studerende modtog. Metaforen, der vandt indpas i både dagligsproget og medierne, betød, at hele SU-diskussionen og debatten om fordeling af velfærdsydelse kom til at handle om de studerendes forkælede, tilbagelænedede og unødvendige (over)forbrug (cafeture).

Metaforer, som anerkendes og glider ind i sproget, kan altså være yderst magtfulde og legitime (politiske) handlinger. Man bør derfor være opmærksom og forholde sig aktivt til, hvordan metaforerne styrer, og hvordan man lader sig styre af metaforer, pointerer Linda Greve. Hun argumenterer samtidig for, at man aktivt kan og må forholde sig til de metaforer og begreber, man tænker og taler med i faglige fællesskaber. Ved at ændre eller skabe nye metaforer kan man være med til at forandre den måde, man perciperer verden på, og dermed også den måde, man handler på (L. Greve, 2011; L. Greve & Hildebrandt, 2012).

Den måde, man som studerende eller velfærdsprofessionel taler om sit arbejde på, fx i forhold til samskabelse, kan altså åbne for nye måder at se og forstå ens rolle som velfærdsprofessionel på. Både på et professionsfagligt- og på et samfundsniveau.

Metaforen som verdensåbnende

Den franske filosof og tænker Paul Ricouer er, som Lakoff og Johnson, optaget af metaforers potentielle forandringskraft og deres verdensåbnende funktion. Men hvor de amerikanske forskere har et kognitiv-lingvistisk fokus og fremhæver de faste, metaforiske udtryk og deres måde at virke styrende ind på vores tænkning og handling, så har Ricouer et eksistentielt ærinde i forhold til metaforbegrebet (Lübcke, 2004; Rendtorff, 2000).

Ricouer er optaget af det enkelte menneskes reflekterede brug af metaforen, når det er på jagt efter mening og fortolkning af verden. For ifølge Ricouer kan man bruge metaforer til at udtrykke sig gennem og til at opnå nye erkendelser. Det er ikke i de konventionelle, faste og kulturforankrede metaforer i hverdagssproget, Ricouer finder metaforens

METAFORER SKABER FORBINDELSER OG FORSTÅELSE

potentiale. I hans optik er de metaforer, som Lakoff og Johnson var optaget af at undersøge, døde metaforer. Faste vendinger, som 'Tid er penge' eller 'At rejse er at leve', har mistet deres kraft, fordi de ubemærket glider ind i sproget og ikke længere skaber nye billeder i vores hjerne. Metaforer bliver derimod levende, vil Ricouer sige, når de rummer en stærk intern spænding, der trækker på forskellige betydningsområder. Metaforer skal tale til forestillingsevnen og indbildningskraften. Åbne for fortolkningsmuligheder og bryde med eksisterende meningsammenhænge. Når de gør det, kaster de nye betydninger af sig og skubber til nye erkendelser (Rendtorff, 2000).

I værket *Den levende metafor* (1975) drager Ricouer en sammenligning mellem metaforen og det poetiske værk, når han betegner metaforen som 'et lille digt' (Lübcke, 2004). Måske har du selv prøvet at læse et digt eller lyttet til en sangtekst og fået oplevelsen af, at teksten rummer et overskud af mening. At teksten er en ophobning af følelser, stemninger og erkendelser, som er komprimeret i én kort tekst. Når Ricouer sammenligner metaforen med digtet, peger han på, at metaforen rummer en tilsvarende mulighed for meningsophobning. At metaforen rummer et meningsoverskud, der samler komplekse erfaringer og skaber nye erkendelser hos subjektet (Rendtorff, 2000).

Ifølge Ricouer er metaforen – ligesom digtet – samtidig en genbeskrivelse eller en nyfortolkning af menneskets erfaringer. Metaforen kan derfor, hvis den lykkes, åbne til nye fiktive verdner, som man kan indtage og forstå sine erfaringer gennem. Når man lykkes med at skabe ægte, levende metaforer, taler man således til andre menneskers kreative forestillingsevne og indbildningskraft. Metaforer kan på den måde hjælpe med at revurdere eller gøre op med faste antagelser og etablere nye forståelser. Levende metaforer, som skabes mellem os og gennem sproget, kan derfor være med til at åbne vores egen og andres verden.

Vi introducerer nedenfor ti metaforer, som er udsprunget af vores erfaringer og møde med samskabelse i praksis. Men bruger man metaforer i en læringssammenhæng – som tilfældet er her – kan man også lade sig inspirere af Ricouers opfattelse af metaforer. Fx kan udvikling af nye metaforer bruges til at arbejde med nyfortolkning af det velfærdsarbejde, som udføres, og fælles skabte metaforer kan på den måde være med til at åbne og forstå de komplekse handlinger, der er forbundet med fx at samskabe.

Vi har nu introduceret tre forskellige måder at forstå metaforbegrebet på.

- *I den klassiske retorik* blev metaforen beskrevet som en stilistisk figur.
- Lakoff og Johnson anlægger et *lingvistisk-kognitivt perspektiv* på metaforer og viser, hvordan mennesker opfatter verden gennem forskellige metaforer og bruger dem til at tænke med.
- Ricouer bidrager til vores forståelse og brug af metaforer med et *eksistentielt perspektiv*. Hos ham rummer metaforer et meningsoverskud – og metaforer giver mennesker mulighed for at gendigte og dermed åbne begreber på nye måder.

Metaforerne er din dåseåbner

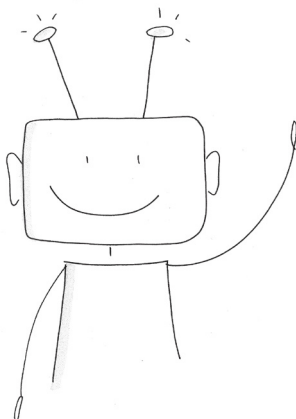
På næste side præsenterer vi nu kort de ti metaforer. Metaforerne er sideordnede, hvilket betyder, at ingen af dem er vigtigere end andre. I de efterfølgende casekapitler folder vi metaforerne yderligere ud, når vi kobler metaforerne til cases om de samskabende velfærdsprofessionelle. Nogle af metaforerne går igen på tværs af flere cases, mens andre kobler sig specifikt til enkelte cases.

De ti metaforer hjælper med til at åbne blikket for, hvad der er på spil, når velfærdsprofessionelle samskaber. Men vi lægger også op til, jf. Ricouers forståelse af metaforbegrebet, at man i studiegruppen eller i andre faglige fællesskaber kan arbejde med at skabe nye og andre metaforer - og dermed åbne for yderligere fortolkning af samskabelsesbegrebet og samskabelsespraksis.

Metaforer er pr. definition billedskabende, og derfor følger der en illustration med til hver af de ti metaforer. Illustrationerne hjælper med at skelne og huske metaforerne fra hinanden, ligesom de også kan bruges som udgangspunkt for de samtaler og analyser af velfærdsprofessionelles arbejde med samskabelse, som bogen lægger op til.

TI METAFORER

1



At have antennerne ude

Som velfærdsprofessionel er din opmærksomhed vendt mod den omkringliggende verden.

Du opfanger signaler både helt tæt på og på afstand. Du fornemmer borgere og kollegers behov og fanger løs snak og spirende ideer. Samtidig har du blik for eksterne samarbejdspartneres potentialer og opsnapper vigtige politiske dagsordner.

Du er i stand til at lytte mellem linjerne, opfange signaler og sortere støj fra. Du får øje på uforløste potentialer og disharmonier, som du sammen med andre aktører kan konkretisere og handle på.

Du er dygtig til at aflæse og spejle, hvad der sker omkring dig. Du har fingerspitzgefühl, når det handler om, hvilke initiativer det er muligt at sætte i værk.

2

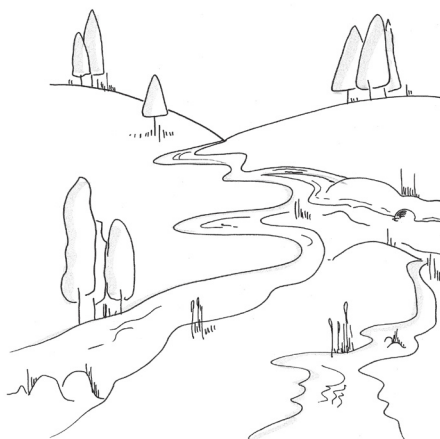


At sidde på hænderne

I dit professionelle arbejde formår du at tøjle din trang til at handle eller ordne *for* de involverede. Du er bevidst positiv passiv. Du venter tålmodigt på åbninger og initiativer fra andre. Din foretagsomhed udfolder sig derfor i samspil *med* andre.

Du anerkender og har tillid til, at andre har ressourcer og kan løse udfordringer alene eller sammen med andre. Derfor understøtter du, at aktørerne selv kan tage initiativer, de har energi på og lyst til at udvikle og udfolde.

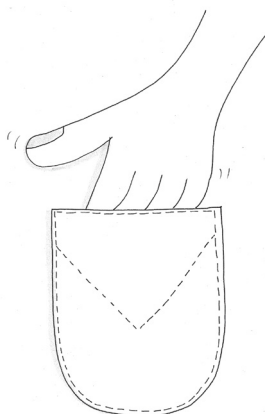
Undervejs er du bevidst om, at ting tager tid. Det er ikke nødvendigvis den korteste vej, der fører til størst udbytte. Ofte er processen lige så værdifuld som produktet.

METAFORER SKABER FORBINDELSER OG FORSTÅELSE**3****Vand, der finder vej**

Ligesom vand, der finder nye veje gennem landskabet, har du blik for sprækker og gen- og omveje, der skaber gennemløb. Du har modet til at stoppe op, afsøge, udforske og træde nye stier i uvejsomt terræn og skifte retning, hvis stien ender blindt eller er spærret.

Det betyder, at du handler på de ressourcer og muligheder, der er til rådighed eller opstår undervejs. Når du møder modstand, er du i stand til at afvige fra den fastlagte plan, der ikke længere er relevant eller holdbar. Du kan udstikke en ny retning, træde nye stier eller afprøve andre metoder – mens du stadig har målet for øje. Du betragter ikke dét at ændre retning som en fejl, men ser det som vigtig læring i dit videre arbejde.

4

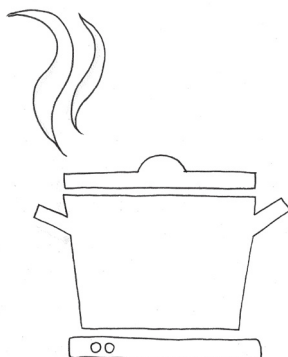


Hænderne op af lommen

Samskabelse handler også om praktiske handlinger og konkrete aktiviteter. Du har blik for opgaver, der skal løses, og med din handlekraft inspirerer du til, at I går i gang. Du arbejder involverende på lige fod med andre deltagere og med fokus på fælles ansvar.

Indimellem kan det være nødvendigt, at du går foran og har modet til at handle for at sikre, at processen holdes i gang. Du er i stand til at aflæse og vurdere, hvornår det er hensigtsmæssigt at sidde på hænderne, og hvornår det netop er nødvendigt at skride til handling.

5



At holde gryden i kog

Som velfærdsprofessionel skal du holde gryden i kog. Det vil sige, at du vedligeholder ilden, holde brænde klar, regulerer temperaturen – ikke fyrer for meget og ikke for lidt.

Det betyder, at du er i stand til at fodre og vedligeholde deltageres interesse og engagement. Du forstår at smøre og tilføre ressourcer, når der er brug for fremdrift.

Du skaber fremdrift gennem en kontinuerlig kontakt og din evne til at skabe relationer til og mellem deltagerne. Du inviterer til åbne dialoger og har kaffe på kanden.

Din kommunikation er et vigtigt redskab. Du har en palet af kommunikative færdigheder, der sikrer, at du kan forhandle, søge kompromisser og motivere gennem en hyppig og tillidsfuld kontakt.

6



Strategisk kamæleon

Kamæleonen aflæser og skifter farve efter sine omgivelser. Den bevæger sig ubesværet i og mellem forskellige landskaber.

Som strategisk kamæleon kan du analysere de situationer, netværk og organisationer, du arbejder i, og bevidst skifte eller tilpasse farve og sprog efter dem. Du besidder systemforståelse. Fordi du kender rammer og lovgivning, kan du strategisk udfordre systemernes logikker og åbne for nye muligheder. Du kan balancere mellem loyalt at arbejde inden for rammerne og samtidig udfordre dem. I den forbindelse forstår du de formelle og uformelle kommandoveje og udnytter dem med handlefrækhed.

Du henter legitimitet både ovenfra og nedenfra i de organisationer og netværk, hvor du agerer. Du arbejder kontinuerligt på at skabe netværk og en platform, hvorfra du kan præsentere og forhandle ideer og få projekter søsat.

7



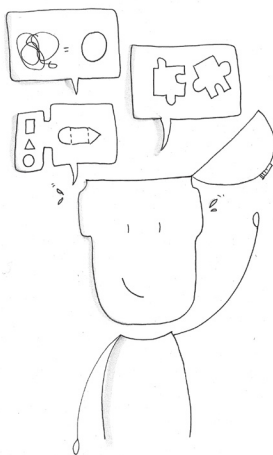
At bygge fundament for siden at bygge bro

Enhver stærk bro står på et solidt fundament. Fundamentet tiltrækker sig sjældent opmærksomhed, men er i virkeligheden bærende og sikrer stabil forbindelse mellem to punkter.

I samskabelse arbejder du kontinuerligt på at etablere og udvikle partnerskaber, netværk og alliancer, der fungerer som fælles fundament. Det handler om at afdække og anvende hinandens viden, kompetencer og ressourcer. Det kræver gensidige investeringer af tid, energi og ressourcer at vedligeholde netværk. Et langt sejt træk.

Når du i fællesskab med andre samskaber og iværksætter konkrete aktiviteter, bliver fundamentet en forudsætning for, at I når i mål.

8



Der skal ommøbleres mellem ørerne

Ny viden og skiftende politiske og ideologiske dagsordner skubber til og udfordrer dine forståelser af, hvad din professionelle opgave er, og hvordan du løser den. Samskabelsesdagsordnen er ingen undtagelse.

Samskabelse handler om at gentænke velfærdsarbejdet. Det kan blandt andet ske ved, at du bevæger dig på tværs og involverer og engagerer nye aktører fra andre sektorer. Når du bevæger dig i samskabelsesfeltet kræver det, at du dynamisk kan udvikle dit professionelle begrebsapparat. Men også at du udvider dit mindset og er i stand til at handle på nye måder.

Du kan fx opleve at få nye professionelle roller, hvor fokus mere er at stilladsere og facilitere end på at hjælpe eller agere ekspert.

9



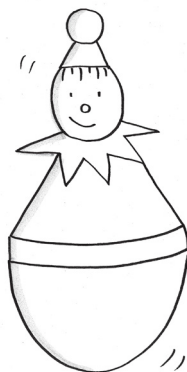
Velfærdsprofessionelt gennemslagspapir

Når du lægger et gennemslagspapir mellem flere ark og skriver på det øverste, vil du overføre skriften til alle ark. Selv om skriften er tydeligere på originalen end på kopien, så er den stadig let at afkode og tolke.

Som velfærdsprofessionel bringer du din faglighed, herunder viden og færdigheder, med ind i din samskabelsespraksis. Dit etiske ståsted, dit menneskesyn og dine værdier slår ligeledes igennem i enhver handling og i måden, du møder borgere og samarbejdspartnere på.

Samskabelsesfeltet kan opleves som ukendt terræn, hvor din sædvanlige måde at forstå og udøve din faglighed på bliver udfordret. Du kan eventuelt opleve det, som om du mister privilegier, der knytter sig til din profession. Men samskabelse kan alternativt betragtes som en måde at udvide dit faglige repertoire på og dermed dine arbejdsmåder og mulighedsrum.

10



Tumling

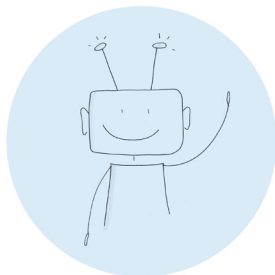
En tumling er et stykke legetøj, der selv retter sig op, når nogen forsøger at vælte det. Tumlingens konstruktion betyder, at den - på trods af pres, skub eller anden udefrakommende påvirkning - selv genfinder balancen. I stedet for at vælte omkuld vakler den blot nogle sekunder, før dens indbyggede vægt atter trækker tumlingen tilbage til lodret stilling.

Som samskabende velfærdsprofessionel oplever du at blive skubbet til og udfordret på dit faglige og etiske fundament og balance.

Som en tumling er du grounded og ikke sådan at vælte. Du kan håndtere modsatrettede krav, lytte efter forskellige interesser og kan samtidig flytte dig hen, hvor ting kan ske.

På trods af de kontinuerlige skub udefra tør du være undersøgende og eksperimenterende sammen med borgerne. Du tåler, at ikke alt bliver en succes og har fokus på jeres fælles læring, når I vedholdende tester ting af. Din faglige og personlige tyngde sikrer, at du står grounded og sikkert på benene, selvom verden omkring dig kan virke kompleks og uden tydeligt fokus og mål.

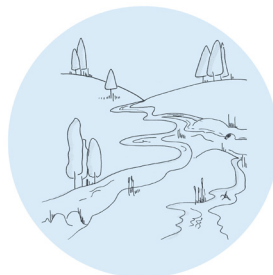
METAFORER



**At have
antennerne ude**



At sidde på hænderne



Vand, der finder vej



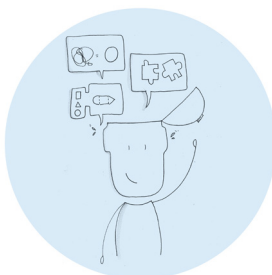
**Hænderne op
af lommen**



At holde gryden i kog



Strategisk kamæleon



**Der skal ommøbleres
mellem ørerne**



**At bygge fundament for
siden at bygge bro**



**Velfærdsprofessionelt
gennemslagspapir**



Tumling

DEL 2

Når velfærdsprofessionelle samskaber

I denne del af bogen er der fokus på de velfærdsprofessionelles handlinger. I fire cases møder man Susanne, Thomas, Jens og Beate, når de gennem deres professionelle arbejde på forskellige måder samarbejder med frivillige borgere og private aktører.

De fire følgende kapitler indledes med en case, hvor den velfærdsprofessionelle er i centrum. Herefter ser vi på, hvordan den konkrete case kan beskrives og forklares som samskabelse. Vi kobler tilbage til begreber og modeller, der blev introduceret i kapitel 1 og 2.

Analysen af hver enkelt case fortsætter med afsæt i tre udvalgte metaforer. For hver case fremhæver vi metaforer, der med deres billedskabende funktion i særlig grad hjælper med at udfolde den pågældende case. Enkelte metaforer bruges i flere cases. For at metaforerne kan koble an til den konkrete praksis i casene, underbygges de af udvalgte teorier og begreber.

Læseren kan selv dykke ned i teorierne eller overveje andre relevante teorier, der kan bruges til at forstå, hvordan samskabelse gøres i praksis. På samme måde kan læseren tilføje andre betydninger til metaforerne eller selv formulere nye metaforer med afsæt i casenes samskabelsespraksis.

For at hjælpe læserens arbejdsproces på vej, afrundes hvert casekapitel med en række arbejdsspørgsmål samt en konkret metode, der udspringer af den praksis, der beskrives i casen.

Det sidste kapitel i del 2 indeholder yderligere tre cases, som læseren selv kan arbejde videre med.

KAPITEL 4

Sponsorløb

Case

På bostedet Sødal, hvor ca. 25 mennesker med nedsat funktionsevne har deres hjem, har de arvet en sum penge. Bostedet vil gerne bruge arven på en rickshaw-cykel med elmotor, så beboerne kan komme mere på tur. Men de mangler stadig en større sum, for at projektet kan lykkes.

Susanne, der er uddannet socialpædagog i 1989, arbejder på bostedet. Hun har arbejdet med udsatte og handicappede siden 2000, og Susanne har oplevet, hvordan det pædagogiske område har ændret sig gennem årene. "I mange år har det handlet om at skille det offentlige og private ad, nu skal vi have alle til at spille med," fortæller Susanne. "Det er en ny måde at arbejde på – og der skal 'ømmøbleres lidt mellem ørerne' hos den professionelle." Susanne brænder for alle menneskers ret til at være i verden – på trods af forskellige vilkår. For hende som professionel handler det derfor om at skabe det bedst mulige liv for og med det enkelte menneske. Hun har deltaget i et efteruddannelsesforløb om samskabelse. Kurset er udbudt som et led i kommunens samskabelsesstrategi. Kommunen ønsker at udbrede nye styrings- og praksisformer, og det udmøntes i efteruddannelsesforløbet for medarbejdere på tværs af arbejdsområder i kommunen.

Siden Sødal blev bygget midt i et villakvarter for fem år siden, har Susanne været med til at afholde nabokaffe for områdets borgere og beboerne på Sødal. Det er en årlig tradition – og hvert år kommer mange naboer forbi, heriblandt Jørgen og Jytte. Jørgen er pensioneret lærer, og både han og Jytte er aktive i nærområdet. Beboerne på Sødal går meget op i nabokaffen og har selv opgaven med at bage boller og gøre klar til besøget i ugerne op til.

Efter nyheden om arven går Susanne – en dag på vej hjem efter arbejdet – forbi Jørgens hus og banker på. Hun har lagt mærke til, at Jørgen kender rigtig mange i byen – og han er god til at få ting til at ske. Og så viser han altid engagement i forhold til beboerne på Sødal. Susanne spørger Jørgen, om han måske kan være med til skrive ansøgninger til fonde eller komme med andre ideer til, hvordan de får fat i de penge, der mangler for at realisere købet af rickshaws. Jørgen har et stort organisatorisk talent – og så er han god til det der med at formulere sig, så målgruppen lytter. Det har Susanne tidligere oplevet.

Jørgen vil gerne hjælpe, og han involverer hurtigt en anden nabo. I fællesskab etablerer de en venneforening, der tilvejebringer en stor del af det manglende beløb. Til sidst mangler der blot 5000 kr. Og her har Jørgen en god ide: "Hvad med at lave et sponsorkøb for beboerne," foreslår han. Det er en enkel måde at få folk til at bidrage på.

SPONSORLØB

Ideen er, at beboerne på Sødal skal sælge sponsorater til løbet. Sponsorerne skal betale et beløb for de omgange, som beboerne på Sødal cykler eller går på en afmærket rute. Susanne er vild med ideen. Hun ser en stor mulighed for at engagere beboerne og går tilbage til beboerne og personalet for at høre deres mening.

I løbet af en uge er alle beboere i gang med at indsamle sponsoraftaler. De tager selv kontakt til butikker, foreninger og private og tegner sponsorater. Frisøren og den lokale efterskole, hvor en af beboerne arbejder nogle timer hver dag, er også med på at købe sponsorater. Brugsen får nys om løbet og vil gerne finansiere kaffe og saft og ingredienser til boller, som køkkenassistenten og rengøringshjælpen på Sødal lover at bage. Jytte og en flok af de andre i nærområdet lover at stå post på ruten, tage tid og uddele forfriskninger til Sødals cyklister og fodgængere.

Om morgenen på løbsdagen hjælpes personale, beboere og frivillige ad med at markere ruten, sætte poster op, osv. Beboerne er klar. ALLE – med en enkelt undtagelse – deltager i løbet.

Sødals leder byder velkommen ved start og skyder løbet i gang, og inden dagen er omme, har beboerne indsamlet mere end de 5000 kr., de drømte om.

Susanne fortæller efter sponsorløbet, at de fleste af beboerne har været i kontakt med langt flere mennesker uden for Sødal, end de plejer, gennem den sidste uge. De har tegnet mange sponsorater og var meget motiverede for at cykle og løbe denne søndag eftermiddag.

”Beboerne oplever, at de er en del af et betydningsfuldt fællesskab,” fortæller Susanne og understreger, at hun i fællesskab med kolleger og de frivillige har været med til at skabe de betingelser, der skal til, for at beboerne efter hendes mening kan få et godt liv.

”Det at arbejde samskabende, bliver en del af min pædagogiske faglighed,” forklarer hun.

Susanne er meget glad og stolt, da hun er på vej hjem efter sponsorløbet. På vej ud ad døren møder hun en beboer. Han spørger ivrigt, om de allerede i morgen kan lave en plan for, hvem der skal køre med rickshawen og hvornår. Han melder sig gerne.



Hvordan er dette samskabelse?

I dette afsnit kobler vi casen om sponsorløbet til en række af de udvalgte begreber og modeller, der blev præsenteret i kapitel 2. Dermed kommer vi med et bud på, *hvordan* casen og Susannes praksis kan forstås som samskabelse.

I bogens introduktion præsenterede vi velfærdsmodellen (se figur 1). Casen om Susanne og sponsorløbet kan betragtes som et eksempel på, hvordan de tre sektorer - det offentlige, civilsamfundet og den private sektor - i samarbejde kan løse velfærdsudfordringer og skabe værdi sammen. I processen omkring sponsorløbet spiller alle aktørerne forskellige men væsentlige roller og bidrager på mangfoldige måder til opgaveløsningen.

Susanne tager som velfærdsprofessionel initiativ til og faciliterer samskabelsesforløbet. Uden hendes initiativ, blik for alternative ressourcer og mod til at række ud, ville sponsorløbet formodentlig ikke være afholdt. Men det er Jørgen som civil borger, der får ideen til sponsorløbet. Han bringer sine kompetencer, sit netværk og sine ressourcer i spil i løsningen af problemet. Samtidig spiller private virksomheders involvering en mindre, men vigtig rolle for, at sponsorløbet kan afvikles. Alle sektorer er i spil i opgaveløsningen.

Betrager vi casen ud fra Ulrichs samskabelsestypologi (se figur 7), kan vi kategorisere sponsorløbet som ligeværdig samskabelse. Dette ser vi, fordi initiativet er den velfærdsprofessionelles. Hun har et professionelt ansvar og et hensyn at tage til den målgruppe, hun arbejder med. Jørgen og de andre borgere inviteres imidlertid med til at udvikle løsningen på problemet. En løsning, der ikke er defineret på forhånd. I samarbejdet er der en høj grad af åbenhed og uforudsigelighed i forhold til det outcome, som processen skal føre til. I rollen som tovholder eller facilitator af processen er Susanne med til at understøtte og sikre, at ideer og beslutninger bliver fælles og ligeværdigt. Hun bruger sin faglige ekspertise og position - fx viden om beboernes kompetenceniveau og sin erfaring med procesledelse - til at kvalificere den fælles løsning. Ikke som et trumfkort, hvor hun har magten til at definere, hvad der er muligt.

I casen er både de frivillige borgere og de private aktører fra Brugsen, frisøren og efterskolen involveret på forskellige niveauer og med forskellig intensitet. Jørgen kan, med et andet begrebsæt hentet fra kapitel 2, betegnes som både *co-initiator*, *co-designer* og *co-implementer* i samskabelsesprocessen. Derimod kan de mere løst tilknyttede frivillige og de erhvervsdrivende, der bidrager gennem sponsorater, alene beskrives som *co-implementers* (se figur 5). Deres roller er forskellige. Og casen er et godt eksempel på, at forestillingen om, at *alle* aktører er ligeværdigt med gennem hele samskabelsesprocessen,

SPONSORLØB

ikke nødvendigvis er hverken mulig eller hensigtsmæssig. Jørgen sætter sit eget netværk i spil og lader det løse delopgaver, men trækker samtidig selv som primær frivillig en stor del af læsset. Han har kontakten til Sødal og er sammen med Susanne hovedansvarlig på processen, og sammen lader de forskellige aktører bidrage med de kompetencer og midler, de har. Dermed bliver sponsorløbet en aktivitet, som de involverede aktører oplever at have ejerskab over. De bidrager alle aktivt og oplever, både på den korte og den lange bane, en positiv effekt på det velfærdstilbud, som beboerne på Sødal tilbydes. På den korte bane er sponsorløbet en vellykket dag med fokus på deltagelse og fællesskab, både for beboerne på Sødal og borgerne i lokalområdet. På den lange bane bidrager arbejdet før, under og efter sponsorløbet til at styrke det fundament, som fremtidige muligheder for samskabelse skal bygge på. Det vil sige: udvidet netværk, øget tillid på tværs i lokalområdet og blik for forskellige ressourcer.

Sidst men ikke mindst, så tydeliggør casen, at Susanne som velfærdsprofessionel har en bevidsthed om, hvor nuanceret samskabelsesbegrebet må forstås. Med afsæt i Iversens præcisering af samskabelse som henholdsvis *ideal*, *rationale* og *metode* så ser vi, at Susanne forstår og forholder sig til samskabelse på alle tre betydningsniveauer (Iversen, 2017). Dette kommer til udtryk, når Susanne kender kommunens samskabelsesstrategi og de visioner og mål, som politikere og embedsmænd har formuleret her. I sin daglige praksis forholder hun sig aktivt til dette *ideal*, bl.a. ved at tilegne sig nye professionelle (samskabelses)kompetencer gennem uddannelse og ved at arbejde på nye måder, der griber ind i hendes oprindelige forståelse af socialpædagogisk praksis. Hun får visionen og idealet om samskabt velfærd realiseret ved at operationalisere strategien i konkrete processer og indsatser, fx sponsorløbet. Sponsorløbet er på den måde samtidig en fortolkning af samskabelse som *metode*. En helt konkret måde at tilrettelægge og facilitere et tværgående samarbejde på, så mange forskellige aktører og ressourcer bringes i spil med det mål at skabe mest mulig velfærd og ejerskab for en særlig (udsat) målgruppe, men også for de øvrige aktører. I casen betoner Susanne også sin forståelse af samskabelsesbegrebet som et *rationale*. Hendes samskabende praksis bliver på den måde en vej til at nå faglige, socialpædagogiske mål. I afsnittet 'Velfærdsprofessionelt gennemslagspapir' senere i dette kapitel, foldes praktiseringen af de tre niveauer i Iversens samskabelsesforståelse yderligere ud. Læs også om dem i kapitel 2.

Metaforer

I næste del af kapitlet ser vi nærmere på de tre metaforer, der træder særligt tydeligt frem i casen om sponsarløbet, og som giver viden om, hvordan Susanne 'gør', tænker og oplever samskabelse.

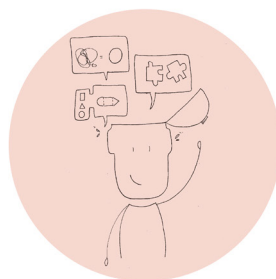
Det er følgende tre metaforer:



**At bygge fundament for
siden at bygge bro**



**Velfærdsprofessionelt
gennemslagspapir**



**Der skal ommøbleres
mellem ørerne**

SPONSORLØB



At bygge fundament for siden at bygge bro

Lillebæltsbroen, der forbinder Jylland og Fyn, sikrer en sikker, stabil og pålidelig forbindelse mellem to landsdele. Når man kører over broen, er det enten et irriterende vejarbejde eller udsigten til den smukke, gamle Lillebæltsbro ude i horisonten, der tiltrækker sig opmærksomhed. Som bilist overvejer man sjældent, hvad der muliggør forbindelsen mellem fastlandet og Fyn. Hvordan er broen konkret konstrueret, og hvordan er den i stand til at bære den enorme vægt?

Men med Lillebæltsbroen er det som med enhver anden stærk bro. Den hviler på et solidt fundament. En bærende konstruktion, der er usynlig for de fleste, men kendt af arkitekten, ingeniøren og betonarbejderen. Det er deres arbejde at udtænke, udregne og etablere broens fundament. Det er dem, der sikrer, at broen kan rejses, så bilisten sikkert kan ræse afsted på motorvejen højt oppe over vandet og opleve, at det er let at forbinde to adskilte punkter.

I en samskabelseskontekst kan vi bruge metaforen om at bygge et fundament, før man kan etablere broen, til at forstå og forklare en af de særlige måder, som velfærdsprofessionelle må arbejde på, hvis de skal lykkes med samskabelse.

Nogle samskabelsesforløb strækker sig over kort tid. En ide opstår, og der handles hurtigt på den i et samarbejde på tværs af sektorer, hvorefter forløbet er afsluttet. Sponsorløbet er et godt eksempel på det. Er man med til at facilitere et samskabelsesforløb i praksis under sin uddannelse, vil det formentligt også være et kortere forløb. Men selv om selve forløbet er kort, vil det ofte bygge på et eksisterende netværk og en eksisterende kultur for samskabelse i institutionerne eller i civilsamfundet, som det har taget tid at bygge op. Nogle gange lang tid.

Casen om sponsorløbet giver indblik i et samskabelsesforløb, som løber over kort tid, og som er muliggjort i kraft af det eksisterende netværk og relationer mellem institutionens ansatte (Susanne og kolleger) og det civile samfund (bl.a. Jørgen som frivillig). Susanne har i fællesskab med kolleger og støttet af bostedets ledelse bygget et fundament op de sidste fem år, der nu muliggør den samskabelsesproces, som sponsorløbet er udtryk for. Susanne og hendes kolleger har fx inviteret til nabokaffe, siden Sødal blev bygget, og det har medvirket til et godt kendskab til naboområdet og dets borgere. Personalet er bevidste om at hilse på de lokale borgere, etablere samtaler i hverdagen og fx spørge dem til råds eller inddrage dem i aktiviteter, der er koblet til Sødal. Jørgen har tidligere været involveret i bostedets støtteforening, og de har spurgt ham til råds i forhold til

fondsansøgninger. Det er kendskabet og det netværk, som institutionen Sødal har bygget op over måneder og år, som Susanne nu gør aktivt brug af. Det er fundamentet. Succesen med sponsorbrevet står med andre ord på det netværksarbejde, Susanne og hendes kolleger har lavet forud.

En måde, hvorpå man selv kan arbejde med at kortlægge netværk i sin praksis, er ved at anvende metoden Netværkskort. Fx kan man kortlægge sit eget, arbejdspladsens, foreningens eller studiegruppens netværk. Der er forskel på, om det er personlige netværk eller et netværk, der følger med en arbejdsfunktion, man varetager som fx sprogvejleder eller tovholder for et projekt. Men afdækningen kan ofte føre til nye ressourcepersoner og udvide ens handlerum. Sidst i dette kapitel præsenterer vi netværkskort som en metode, der kan være anvendelig til samskabelse.

Netværk som stærke og svage bånd

Netværk er altså et centralt begreb i samskabelse. I det følgende afsnit udfoldes forskellige tilgange til begrebet, ligesom vi ser på, hvordan det kan hjælpe os til at forstå Susanne og hendes kollegers netværksarbejde.

Grundlæggende er netværk en vigtig ressource i sociale udviklingsprocesser. Netværk kan deles op i *stærke bånd* og *svage bånd* (Granovetter, 1973). Stærke bånd i et netværk udgøres af de kontakter, man er relationelt tæt på og ofte deler værdier eller interesser med. Det kan være nærmeste familie, nære venner, tætte arbejdskolleger og de medstuderende, man samarbejder mest med. Svage bånd kendetegner derimod kontakten til mere perifere og løse netværk. Det kan eksempelvis være en tidligere kollega, en gammel klassekammerat eller formanden for din håndboldklub. Denne måde at opdele netværk i stærke og svage bånd på stammer fra sociologen Mark Granovetters forskning tilbage i 1970'erne (Granovetter, 1973). Gennem undersøgelser af interaktioner på mikro- og makroniveauer introducerede han en skelnen mellem 'weak ties' og 'strong ties'. Han opdagede, at eksempelvis jobsøgende havde større succes ved kontakt med fjerne forbindelser frem for kontakt med egen nærmeste familie og nære venner under jobsøgning. Kontakter i netværk gennem stærke bånd kender mange af de samme mennesker og muligheder som en selv. Man vil ofte besidde nogle af de samme værdier, mindset og handlemønstre. Sagt på en anden måde – man ligner hinanden. Både Granovetters forskning og senere forskning dokumenterer, at svage bånd frem for stærke er at foretrække, når der skal *udvikles* velfærd (Granovetter, 1973; E. Hulgård et al., 2016). En aktiv og professionel brug af svage bånd er ligefrem afgørende for den velfærdsprofessionelles succes med samskabelse (L. Hulgård, 2007; Sehested & Leonardsen, 2011; Søren-

SPONSORLØB

sen & Torfing, 2018). I forlængelse heraf kan man forstå, at velfærdsprofessionelle som Susanne med fordel kan fokusere på de svage bånd i netværket og styrke fundamentet for samskabelsesmuligheder ad den vej. Relationen mellem Susanne og Jørgen må betragtes som svag – og netop denne relation er med til at mobilisere kræfter i lokalområdet, der ikke var tilgængelige for Susanne uden Jørgens mellemværende.

Stærke bånd er vigtige, når arbejdsopgaver eksempelvis kan karakteriseres som drift af velfærd. Her kender medarbejderne hinanden og kulturen og kan derfor løse en opgave effektivt i fællesskab. Susanne kender sine kolleger og ved, hvordan de bedst samarbejder i samskabelsesprocesserne om at involvere beboerne. Det kan være sværere, hvis man er nyansat eller startet i en praktik. Man begynder i en ny kultur og med nye kolleger, hvor man skal lære meget nyt. Det er krævendende. Fx skal man afkode, hvordan kolleger holder møder, måske skal man lære arbejdspladsens it-systemer at kende, og man skal have lært arbejdspladsens procedure i forhold til pårørende. Der er samarbejdsopgaver, der vil tage længere tid i starten, fordi man ikke kender hinanden så godt. Men det er også i opstarten, der kan opstå udvikling, fordi man som ny netop stiller nogle spørgsmål til eksisterende praksis. Man kan derfor i opstarten betegnes som et svagt bånd på sin nye arbejdsplads.

Stærke og svage bånd findes både i personlige netværk og arbejdspladsens netværk (Nørgaard & Løvstad, 2016). Uanset om det er ens eget netværk eller arbejdspladsens netværk, giver det adgang til nogle ressourcer, man ellers ikke ville have adgang til. Fx oplever vi i casen, at købmanden og frisøren bidrager med andre ressourcer end de ressourcer, der er til stede på Sødal. De spreder budskabet om sponsorløbet til målgrupper, der ellers ikke ville kende til det og bidrager også økonomisk. Måske fordi de har en interesse i at vise lokalområdet, at de bakker op.

Som ny medarbejder har man ikke nødvendigvis samme kendskab til lokalområdet og udbyggede netværk, som Susanne har. Man må i stedet trække på kolleger og arbejdspladsens netværk og ad den vej fremme sin egen og arbejdspladsens netværkskapital. Den nye medarbejder får derved over tid udvidet sit eget netværk og kendskab til arbejdspladsens lokalområde og netværk. Som ny medarbejder kommer man til gengæld med sit eksisterende netværk og udvider dermed arbejdspladsens samlede netværkskapital. Som nyansat skal man altså ikke kun udvikle sit netværk på den nye arbejdsplads. Man bliver (muligvis) også ansat, fordi man har et netværk med sig, der kan bruges i det nye job.

Nabokaffen har medvirket til, at Susanne kender Jørgen og Jytte. Susanne har lagt mærke til Jørgens kendskab til og engagement i byen. Men hun har også lagt mærke til hans organisatoriske talent, og derfor spørger hun ham ret målrettet om hjælp til at få den sidste finansiering i hus. Den måde, Susanne her anvender sit kendskab til naboer på, beror altså på et fundament, der nu gør, at hun kan bygge bro. Det, at hun kan henvende sig til Jørgen og bede helt specifikt om hjælp, øger chancen for, at Jørgen gerne vil hjælpe. Hun appellerer til det særlige, han kan og er dygtig til. Det ville ikke være muligt, hvis hun ikke kendte ham. Hun ville kunne banke på en dør til en nabo og bede om hjælp, men hun ville ikke kunne sætte naboens viden, kompetencer og ressourcer i spil, som vi ser her i casen.

Motivation og fællesskab

Susanne kender Jørgen fra andre sammenhænge, blandt andet nabokaffe. Derfor har hun en antagelse om, hvad der kan motivere ham i et samskabelsesprojekt. Susanne er bevidst om, at han deltager med andre (for)mål end hendes. Hun er selv optaget af processerne sammen med beboerne, mens det mere er resultatet, dét at få pengene til cyklen i hus, der er vigtigt for Jørgen. Ud over det økonomiske resultat vurderer Susanne, at Jørgens mulighed for at føle sig som en betydningsfuld del af et lokalt fællesskab også er en vigtig motivationsfaktor for ham. Her er nemlig en mulighed for at opleve samhörighed ligesom en høj grad af med- og selvbestemmelse. Der bliver lyttet til og handlet på Jørgens ideer, og han får ansvar og arbejdsopgaver, som han til dels selv bestemmer, hvordan han løser. Samtidig er opgaverne nogle, han mestrer. Alt sammen er det med til at fremme Jørgens motivation for at deltage i samskabelsesprojektet (Deci & Ryan, 2000; Ravn, 2021; Ryan & Deci, 2000). Læs mere om forskellige typer af frivillige, og hvad der motiverer dem i kapitlet Nøglebærer.

Før sponsorløbet bliver iværksat, har nabokaffen over flere år skabt fundamentet for samskabelse og fællesskabet i lokalområdet. Nabokaffen er mere end en pædagogisk aktivitet. Sødals beboere øver sig i autentiske relationer og gennemførelse af arrangementer. Det bliver også en investering i netværk for beboerne og for hele institutionen. Det er godt for beboerne i forhold til de pædagogiske formål, men det er også med til at sikre kontinuitet i netværket. Og det giver borgerne i lokalområdet, beboere og ansatte gensidigt kendskab til hinanden samt en oplevelse af fællesskab.

Som vi så i det indledende kapitel om forskellige styringsmæssige motiver for arbejde med samskabelse, så kan processen her ses som empowermentskabende og cirkulær (Tortzen, 2019). Empowerment øges hos beboerne på Sødal, og det giver måske anled-

SPONSORLØB

ning til nye samskabelsesprocesser med lokalsamfundet. Disse processer kan igen styrke empowerment hos beboerne, og potentielt også hos de deltagende borgere. Fx oplever Jytte at blive anerkendt for det, hun bidrager med på løbsdagen. Det motiverer hende til at deltage i nye samskabelsesforløb.

Der er en stor sandsynlighed for, at sponsorløbet er med til at give beboere, personale og de deltagende borgere en oplevelse af samhørighed. Løbet er noget, de alle er en del af på den ene eller anden måde. Hver udgør en vigtig brik i det samlede hele. Det er et fællesskab, som giver en fælles referenceramme i eftertiden – en fælles fortælling: "Vi var med til at få sponsorløbet til at blive en succes". Den fortælling er en styrke for netværket.



Velfærdsprofessionelt gennemslagspapir

I casen hører vi flere gange Susanne begrunde samskabelsesforløbet med pædagogfaglige argumenter, fx hvordan forløbet motiverer beboerne til at skabe kontakter med andre mennesker. Et af de elementer, der kendetegner velfærdsprofessionelle på tværs af professioner, er et stærkt etisk eller værdimæssigt grundlag. Under overskrifter som fx 'De sygeplejeetiske retningslinjer', 'Etisk værdigrundlag for socialpædagoger' og 'Professionsetik' formulerer sygeplejersker, socialpædagoger og socialrådgivere en særlig etik og særlige måder at handle professionelt på (Dansk Socialrådgiverforening, 2011; Dansk Sygeplejeråd, 2014; Socialpædagogerne, 2017). Susannes faglige værdier og professionelle syn på borgerne ses som et aftryk i casen. Som med et gennemslagspapir kan man identificere den særlige måde at arbejde professionelt på, som kendetegner socialpædagogikken. Det, der kendetegner gennemslagspapiret, er, at man kan overføre skrift til flere lag papir ved hjælp af tyndt karbonpapir, som man kender det fra fx en kvitteringsblok. Overført på casen er det den velfærdsprofessionelles faglighed, der slår igennem i forskellige kontekster. Man ser det fx, når Susanne fortæller, at hun brænder for mennesker med forskellige vilkår og deres ret til at være i verden. Casen illustrerer, hvordan dette motiverer hende til at facilitere et samskabelsesforløb. Ifølge "Etisk værdigrundlag for socialpædagoger" må det socialpædagogiske arbejde bygge på bestemte grundværdier: det enkelte menneskes værdighed, social retfærdighed, medmenneskelighed, frihed og professionel integritet (Socialpædagogerne, 2017).

Det manglende beløb til rickshaw-cyklen på 5000 kr. kunne formodentlig have været fundet i Sødals eget budget. Og det ville have været meget lettere for både Susanne og resten af Sødal. Men Susanne finder Jørgens ide om sponsorløbet god, fordi hun også

ser nogle pædagogiske muligheder i løbet. Susanne ser muligheder for, hvordan hun kan sætte den enkelte beboers ressourcer i spil, så de udvikles. Hun ser også, hvordan de enkelte beboere kan støttes i at realisere deres potentialer og deltagelse i lokalsamfundet. For én beboer kan det handle om at spørge efter sponsorer uden for Sødal og dermed træne evnen til at søge kontakt og tale med fremmede. For en anden beboer kan det handle om at blive motiveret til fysisk bevægelse. Det er en del af Susannes arbejde at kende den enkelte beboers behov og udviklingsmuligheder og vide, hvordan hun bedst kan støtte beboeren i mestring af eget liv og gøre livet værdigt og meningsfuldt. Det er også en del af Susannes arbejde at skabe inklusionsmuligheder for beboerne i sociale fællesskaber og samfundslivet (Serviceloven, 2019; Socialpædagogerne, 2017). Det er især med afsæt i disse fagprofessionelle overvejelser, Susanne kan finde ideen om sponsorerløbet god og meningsfuld, selvom det også er en kompleks og ressourcekrævende måde at løse den pædagogiske opgave på.

Professionsfaglighed i forandring

Susanne fortæller i casen, at hendes professionelle rolle som pædagog har ændret sig: "I mange år har det handlet om at skille det offentlige og private ad, nu skal vi have alle til at spille med. Det er en ny måde at arbejde på." I lighed med andre velfærdsprofessionelle var Susannes professionelle viden og erfaring samt hendes autonomi i forhold til at vurdere og træffe fagligt begrundede beslutninger tidligere det centrale (Hjermitslev, 2019; Kristensen, 2014; Zeitler, 2016). Nu er der en forventning om, at hun i langt højere grad også inddrager beboerne, ligesom hun også må inddrage deres pårørende og andre borgere. Susanne har oplevet et skifte fra tidligere at skulle gøre noget *for* nogen til i stedet at sætte professionelt fokus på at gøre noget *med* nogen. Med andre ord kan man sige, at der er sket et skifte fra at arbejde pædagogisk indad på institutionen til i højere grad at integrere og involvere det omkringliggende samfund i opgaveløsningen. Som casen illustrerer, er hendes professionelle repertoire med denne bevægelse blevet udvidet. For Susanne er der mange pædagogiske muligheder med beboerne i et samskabelsesforløb. Gennem Susannes måde at initiere samskabelsesforløbet på skabes mulighed for, at de enkelte beboere danner nye relationer uden for bostedet. Hun giver dem rammer for at kommunikere med andre mennesker i autentiske situationer. Hun lader deres stemmer og handlinger få betydning for samskabelsesforløbet. Hun lader dem deltage som ligeværdige parter i processen. Her er tale om demokratisk dannelse og empowerment. Det ved Susanne som pædagog, og derfor begrundes hun samskabelse som en del af sin pædagogiske faglighed. Serviceloven er grundlaget for det pædagogiske arbejde på bostedet (Serviceloven, 2019). Hendes opgave er derfor at tilgodese beboernes behov og fremme den enkelte beboers mulighed for at udvikle sig og for at klare sig selv eller

SPONSORLØB

at lette den daglige tilværelse og forbedre livskvaliteten. Susannes faglige bevæggrunde kan her ses som det, Iversen betegner som samskabelsens rationale (Iversen, 2017). Men ikke nok med at forløbet giver værdi for beboerne i form af cyklen, demokratisk dannelse og empowerment, så giver det også værdi for Jørgen, Jytte og de andre borgere fra civilsamfundet, der hjælper med sponsorløbet. Susanne bruger derved aktivt lokalområdets ressourcer til at opnå nogle faglige mål. Samskabelse bliver altså her både et rationale og en pædagogisk metode, jævnfør Iversen (Iversen, 2017).

Det betyder også, at Susanne må gribe til nogle andre pædagogiske værktøjer, end hun tidligere har været vant til. Hun har altid haft fokus på beboernes trivsel, sikret, at de udviklede sig bedst muligt og deltog i meningsfulde aktiviteter. Hendes fokus har i høj grad været rettet 'indad' på bostedet. New Public Governance-styringsparadigmet, som kommunens samskabelsesstrategi er baseret på, kalder på andre måder at arbejde på (se kapitel 2). Denne styringsforståelse giver Susanne nogle muligheder for at arbejde på tværs og skabe flere relationer mellem mennesker. Susanne faciliterer processer, hun kommunikerer med målgrupper uden for bostedet, fx borgere fra civilsamfundet, og hun danner netværk. Hun anvender metoder og værktøjer, der ikke er helt nye for hende, men på kanten af hendes eksisterende faglighed. Metaforen velfærdsprofessionelt gennemslagspapir kan betragtes som et billede på, hvordan den velfærdsprofessionelles faglighed slår igennem i forskellige praksisser og kontekster.



Der skal ommøbleres mellem ørerne

Når samskabelse bidrager til at gentænke velfærdsarbejdet, fordrer det, som Susanne siger i casen, at der skal 'ommøbleres mellem ørerne'. Det er en tredje metafor, der beskriver den velfærdsprofessionelles måde at arbejde bevidst med samskabelse på. Den velfærdsprofessionelle tilegner sig ny viden og udfordrer sin egen forståelse af sine opgaver. Det professionelle begrebsapparat og mindset udvides, og man arbejder på nye måder og i nye professionelle roller. Samskabelse er netop for Susanne en ny måde at arbejde på. Metoderne og værktøjerne er dog på kanten af hendes eksisterende færdigheder og kompetencer. Men hun vurderer, at samskabelse for den velfærdsprofessionelle kræver, at der skal 'ommøbleres lidt mellem ørerne'. Susanne har været pædagog siden slutningen af 1980'erne og har udført pædagogisk arbejde under skiftende politiske og ideologiske styringsparadigmer. I kapitlet 1 og 2 beskriver vi den udvikling, som velfærdsstaten har gennemgået, og den påvirkning, det har haft på den velfærdsprofessionelles rolle og ansvar. Den udvikling er Susanne bevidst om. Hun har blandt andet deltaget i et efteruddannelsesforløb i samskabelse, som kommunen har

udbudt som led i udmøntning af kommunens strategiarbejde. Ledelsen i Susannes kommune er med efteruddannelsesforløbet opmærksomme på at udbrede nye styrings- og praksisformer.

Teori-praksis forhold

Efteruddannelsen i samskabelse på tværs i kommunen kan være med til at give de velfærdsprofessionelle et fagligt sprog på den praksis, de forventes at være en del af. Med andre ord kan efteruddannelsen hjælpe Susanne med at tilegne sig et sprog, hvormed hun kan begribe samskabelse i praksis. Med et udvidet fagsprog og med teoretiske begrundelser kan hun forklare og argumentere for, hvad hun gør i praksis. Både over for kolleger, pårørende og samarbejdspartnere. Praksis er udfordrende og kompleks, og den kan i vekselvirkning med teori begribes og begrundes (Carr, 2006). Det vil sige, at Susanne kan argumentere for og imod samskabelse i pædagogisk praksis. Gennem efteruddannelsesforløbet kan hun blive bevidst om det historiske og kulturelle grundlag, der ligger bag fremkomsten af samskabelse i pædagogisk praksis. Det betyder, at Susanne også kan forholde sig kritisk til kommunens nye styrings- og praksisformer. Der er fx mange dilemmaer forbundet med at involvere frivillige i den professionelle praksis. Susanne oplever også, at det er tidskrævende, og måske oplever hun og kollegerne også, at involvering af andre i opgaveløsningen udfordrer deres velfærdsprofessionelle identitet og autoritet etc. At få et fagsprog om den praksis, man udfører, og at blive bevidst om den historiske og kulturelle baggrund, så man kan forholde sig kritisk, ja det er et argument for at deltage i uddannelse (Carr, 2006). Uddannelse og sprog understøtter samtidig, at man som velfærdsprofessionel udvider sit mindset og bliver i stand til at handle på nye måder i praksis. Læs mere om, hvorfor samskabelse kan udfordre professionsidentiteten i kapitlet Skolesøen.

Organisatoriske rammer og nye arbejdsopgaver

Som ovenstående analyse viser, hjælpes ommøblering mellem ørene på vej af både efter- og videreuddannelse og en faglig kritisk stillingtagen til udviklingen i professionen. Dette er ikke alene den enkelte medarbejders ansvar. Det er afgørende, at der etableres organisatoriske og praktiske rammer, så ommøbleringen mellem ørerne er mulig. For Susanne betyder det helt konkret, at hendes leder giver hende tid, faglig sparring og frihed til at afprøve nye arbejdsmetoder. Men det handler også om, at lederen hjælper med at håndtere udfordringer, der løbende kan opstå, fx en interessekonflikt mellem involverede parter. Organisatorisk set kan samskabelse ikke påhvile den enkelte medarbejder, for som vi så i kapitel 2, er det i høj grad også en praksis, der rummer både et ledelsesmæssigt initiativ og noget, der foregår i fællesskab på arbejdspladsen. Når en medarbejder får til

SPONSORLØB

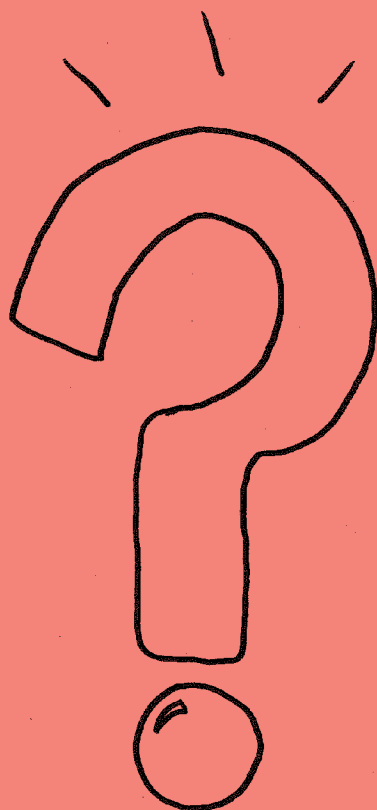
opgave at facilitere et samskabelsesforløb, er det et ledelsesansvar at tilføre ressourcer. Det er samtidig afgørende, at ledelsen forstår, at samskabelsesopgaver har en mere uforudsigelig karakter end traditionelle opgaver og derfor ikke nødvendigvis kan evalueres eller dokumenteres på samme måde.

Vi ser, at Susanne er optaget af, hvordan hendes rolle som pædagog udvikler sig. Og vi ser, at hun griber de muligheder, udviklingen giver hende. Hun har blik for den samfundsmæssige udvikling, ny faglig viden og en særlig opmærksomhed på, hvad det betyder for hendes arbejde som pædagog. Hun oplever samtidig, at når hun og hendes kolleger faciliterer samskabelsesprocesser i deres pædagogiske praksis, ja så er det en ny måde for dem at arbejde på. Der hvor hun tidligere har adskilt det offentlige og private, inviterer hun nu det private til samarbejde. Susanne har gentænkt velfærdsarbejdet, så empowerment, det bedst mulige liv for beboerne og demokratisk dannelse er målet - og samskabelse midlet. Men hun er også bevidst om, at samskabelse er mere end det. Det består også af et særligt mindset hos alle samskabelsens parter, der handler om at være opmærksom på brugbare ressourcer hos andre. Eksempelvis ressourcer i form af viden, færdigheder, kompetencer og netværk på tværs af mennesker og sektorer (Kendal, 2013; Tortzen, 2019).

Det er ikke alle medarbejdere, der oplever forandringer og udvikling som meningsgivende eller er gode til at gribe mulighederne som Susanne. Kompetenceudvikling og efteruddannelse kan ske både ud fra ønsker og pligt, og der kan være forskel på den enkelte medarbejders motivation for deltagelse. At deltage i efter- og videreuddannelse som en pligt kan give modstand (Illeris, 2012). Det kan i værste tilfælde føre til spild af ressourcer, uro, utilfredshed og splittelse i en personalegruppe. Fra en kritisk vinkel er udviklingen i styring og ledelse af de velfærdsprofessionelle og de nye krav og forventninger, det medfører, ikke udelukkende en positiv udvikling. I samskabelsesprocesser kan der eksempelvis opstå skepsis, ikke alene blandt kolleger, men også hos pårørende. Udviklingen kan i sig selv tage fokus fra kerneopgaverne, og samskabelse er ikke et svar på alle velfærdsproblemer. Det er heller ikke sikkert, at Susanne altid kan se det meningsfulde i samskabelse. Hun må der anvende sin professionelle dømmekraft og vurdere, hvornår en samskabende praksis giver mening i det pædagogiske arbejde, og hvornår den ikke gør.

SPONSORLØB

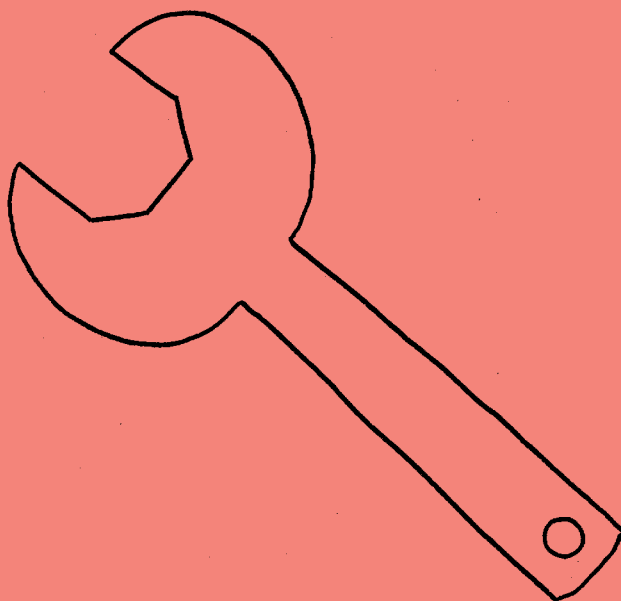
ARBEJDSSPØRGSMÅL



Hvad ser du?	Genfortæl med egne ord, hvad Susanne gør, når hun samskaber. Hvilke udfordringer støder hun på? Hvilke handlinger vil du fremhæve?
Hvad tænker du?	<p>Casen foldes ud gennem tre metaforer. Hvilke andre af de ti metaforer får du øje på i casen. Hvordan kan de være med til at åbne for nye perspektiver? Se metafor-oversigt på side 64-65.</p> <p>Måske repræsenterer Susanne en anden velfærdsprofession end din. Hvilke paralleller får du øje på, hvis du sammenligner med din egen professionsfaglighed. Hvilke forskelle er der?</p> <p>Reflekter over, hvilke dilemmaer og muligheder Susannes samskabelsespraksis rummer. Hvis du fik mulighed for at stille Susanne et spørgsmål, hvad vil du så spørge hende om? Giv et bud på, hvad hun vil svare.</p>
Hvad gør du?	<p>På de næste sider er metoden Netværkskort beskrevet. Afprøv metoden ved at lave et netværkskort over dit personlige netværk.</p> <p>Hjælp hinanden i gruppen med at få fokus på de svage bånd i dit netværkskort.</p> <p>Diskuter til sidst, på hvilke måder netværkskort kan anvendes i en konkret samskabelsespraksis.</p>

SPONSORLØB

METODE: NETVÆRKSORT



Sødal trækker på deres lokale netværk, som de har opbygget over en længere periode med nabokaffe. Overblik over netværket kan skabes gennem netværkskort.

Formål

Formålet er at kortlægge netværk. Netværkskort giver overblik over eksisterende relationer og nye mulige forbindelser. Det kan være ens personlige netværk, men det kan også være arbejdspladsens, foreningens eller studiegruppens netværk.

Trin for trin

Afgør, hvilket netværk I kortlægger: personligt, gruppens eller arbejdspladsens.

Præsenter metoden for deltagerne og forklar forskellen på stærke og svage bånd.

Deltagerne skriver konkrete navne på virksomheder, institutioner, foreninger, organisationer, personer m.fl. ned på netværkskortet. Navnene placeres ud fra, hvor stærkt eller svagt båndet til relationen er.

Vær særlig opmærksom på de svage bånd for at kortlægge kontakter, som kan give nye muligheder. Her kan sparring i gruppen og søgning på internettet være behjælpelig.

SPONSORLØB

Næste skridt

Afgør, hvem der på nuværende tidspunkt kan være mulige interessenter i et samskabelsesforløb.

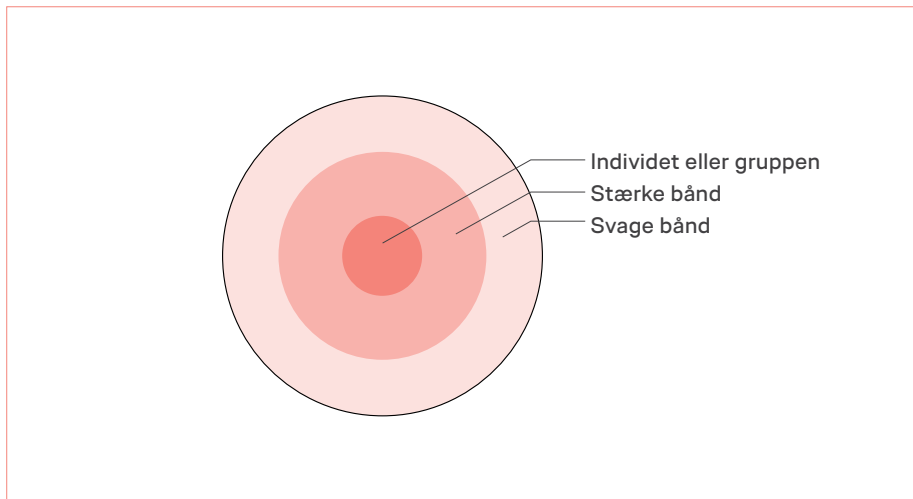
Teori

Udarbejdelse af personlige netværk har et teoretisk fundament hos Granovetters netværksteori (Granovetter, 1973). Inspirationen til gruppens netværk er hentet hos Nørgaard og Løvstad (2016).

Praktisk

			
1-10	20-45 min.	Skabelon, papir, tuscher	Plads til at tegne

Skabelon



KAPITEL 5

Skolesøen

Case

I en landsby har kommunen valgt at samle en vuggestue, en børnehave, skole og SFO i én organisation. Den samlede enhed hedder Børnehuset og ligger i et lokalområde, hvor borgerne i stort omfang bakker op om og deltager i frivilligt arbejde.

For ti år siden blev der etableret en skolesø tæt på skolen, og eleverne deltog i hele processen. Elever fra alle årgange var med til at lægge sand rundt på søens kanter. Det var også elever, der sammen med en frivillig fra lokalområdet hentede og plantede vandplanter i søen. Efterfølgende fandt eleverne også på at formidle livet i søen på en stander ved søen. "Vi kan være stolte af, at vi har gjort det her," fortalte en elev fra 6. klasse den gang.

Men i dag er søen næsten glemt. Eleverne fra den gang går ikke længere på skolen. Der har også været udskiftning i personalegruppen, og den frivillige, der hjalp med etableringen, har ikke længere tilknytning til området. Rundt om søen er der en indhegning, og lokalområdets borgere oplever ikke, at skolesøen er et sted, de kan bruge til rekreative eller aktive formål.

Lederen af Børnehuset og formanden fra den lokale borgerforening taler sammen om at gøre skolesøen mere synlig i lokalområdet, så den skaber værdi for både Børnehuset og alle andre borgere i området. Thomas, der er lærer på skolen, bliver involveret i opgaven. Han har nemlig en stor interesse i natur og udeskole. Han er optaget af arbejdet med FN's Verdensmål og vil gerne bruge udemiljøet mere i sin daglige undervisning og dermed gøre de abstrakte mål konkrete for eleverne. Thomas ser også muligheder i at samarbejde med frivillige borgere om at gøre skolesøen til et sted for alle. I arbejdet som lærer er det naturligt for ham at tage udgangspunkt i børns ressourcer og lade børn finde på og udføre projekter – også i samarbejde med andre. Thomas fortæller: "Børn vokser af at finde på ideer og få lov til at føre dem ud i livet. De skal opleve, at ideerne bliver til noget og får værdi for andre uden for skolen."

Formanden for borgerforeningen og pædagoger fra børnehaven vil gerne samarbejde med Thomas om projektet. Annike, der er pædagog, foreslår at deltage med førskolegruppen. I forhold til eleverne på skolen tænker Thomas, at han med fordel kan inddrage elevrådet og på den måde få repræsentanter fra alle skolens årgange.

Thomas mødes med de seks elever fra elevrådet og skolelederen. Formanden for borgerforeningen er også inviteret med, men hun kan ikke deltage, fordi hun er på arbejde. Thomas fortæller eleverne, at skolesøen skal være mere synlig for alle, der bor i området.

SKOLESØEN

Et sted for alle. Han fortæller også om de overordnede rammer for samskabelsesforløbet. At elever fra skolen skal være med til at finde på ideer til løsninger og udføre dem i et samarbejde med børnehaven og frivillige fra borgerforeningen.

Thomas og Annike arbejder med ideudvikling i børnehøjde, hvor borgerforeningen inddrages undervejs. Der opstår mange ideer, både blandt eleverne, i børnehaven og hos borgerne - og i et samarbejde mellem elevråd, børnehavebørn, formanden for borgerforeningen, Thomas og Annike bliver det besluttet at gå videre med fem konkrete ideer. Borgerforeningen og børnehaven arbejder videre med to af dem: udsmykning af hegnet rundt om søen og en børnehistorie om søen. Elevrådet beslutter i samarbejde med Thomas, at hans 6. klasse skal arbejde videre med de sidste tre ideer. Det skal ske i den undervisning, hvor Thomas underviser i dansk og natur/teknologi. Den første ide går ud på at få repareret broen i søen, en anden ide handler om at få en vandkikkert og et net sat fast til broen. Den sidste ide er at få genskabt trampesti hele vejen rundt om søen.

I skoletiden, men også i fritiden, arbejder eleverne med at researche på løsninger og materialer, og de kontakter selv relevante samarbejdspartnere. Det er vigtigt for Thomas, at eleverne får plads til selv at skrive og ringe rundt til relevante personer og på den måde sætte deres netværk i spil. "Som den voksne kan jeg let komme til at tage over. Det er ikke meningen. Det er børnene, der skal have lov til at blomstre og lykkes. Jeg er der selvfølgelig til hjælp," forklarer han.

Eleverne skriver til den lokale træleverandør, som i sin tid stod for etablering af broen, og beder ham om frivillig hjælp til reparation af broen. Han vil gerne hjælpe. En af eleverne har en onkel, der er smed, og han taler med ham om at få vandkikkert og net sat fast til broen. Han vil gerne hjælpe og sender en mail tilbage med de materialer, der skal bruges. Thomas griber muligheden for indhold til matematikundervisningen og i samarbejde med matematiklæreren laver han en opgave til klassen, der handler om, hvordan eleverne udregner forbrug og pris med forskellige materialer, og hvordan de måler op og tegner ind på en målfast skitse.

Elevrådets formand, der går i Thomas' 6. klasse, fortæller, at elevrådet har fået en ide til at genetablere trampestien. De vil gerne involvere resten af skolen, og Thomas foreslår eleven, at de laver et kort 'pitch' for skolelederen, der forklarer det, de gerne vil. Eleven fremfører sit pitch i dansktimen for klassen og derefter på skolelederens kontor. I ugen efter stiller det samlede elevråd sig op til morgensang og spørger, om resten af eleverne vil hjælpe med at lave en trampesti rundt om søen. Dagen efter går alle eleverne rundt

om søen i et kvarter i stedet for den traditionelle morgensang. "Det betyder ejerskab, når børn får lov at være med på denne måde," fortæller Thomas.

Thomas mødes også med Annike fra børnehaven og førskolegruppen nede ved søen. De har en plan om, at børnene kan finde på en historie, der passer til søen, og lave tegninger, der passer til. Det er første gang, førskolebørnene møder en lærer fra skolen, og både Thomas og Annike vurderer, at det er med til at skabe tryghed for børnene, at de kender flere af lærerne fra skolen, inden de efter sommerferien skal starte i O. klasse.

Annikе appellerer til, at børnene bruger deres sanser, da de ankommer til søen. De får tid til helt umiddelbart at se, lytte og mærke. En gråand letter, og det optager børnene. Det ender med historien 'Rapunsel og Allan', der handler om to gråænder, der bor sammen i skolesøen – men som en dag bliver uvenner. Annike tager ansvar for at få børnenes fortælling nedskrevet, imens børnene tegner billeder til fortællingen. Den udgives efterfølgende som e-bog og som fysisk bog til vuggestuen og børnehaven. Den sættes samtidig op i laminerede lommer på en stander ved søen.

Thomas er løbende i dialog med formanden fra borgerforeningen om de nye tiltag, og han aftaler med hende, at hun skal formidle de nye aktivitetsmuligheder videre til lokalområdets borgere. Det er også borgerforeningen, der sørger for, at frivillige i en fast turnusordning slår græsset rundt om området's bord-bænkesæt.

Thomas oplever, at skolesøprojektet betyder meget for elevernes motivation for at gå i skole. "Der er meget fagligt indhold, der ligger helt implicit her," forklarer han. "Hvordan formulerer eleven fx en saglig mail, der er grammatisk konkret, eller hvordan laver eleverne beregninger for, hvor meget stålwire der skal bruges til at fastgøre vandkikkerten til broen."

Eleverne er begejstrede for de synlige resultater. Og børnene fra børnehaven er stolte af deres bog. En af eleverne fortæller: "Det er fedt det her med skolesøen – bare alle dage kunne være sådan."

SKOLESØEN

**Hvordan er dette samskabelse**

Thomas' arbejde med skolesøen er i udgangspunktet både begrundet i *mono- og tværfaglige* mål. Hans ambition er, at eleverne, gennem de aktiviteter han rammesætter, når bestemte faglige mål. Eleverne lærer fx skriftlig kommunikation til en særlig målgruppe, de får konkret viden om vandmiljø, fisk og andre bioorganismer og lærer at beregne længde og styrke på stålwirer. Ud over de konkrete fag-faglige input til fagene dansk, natur/teknologi og matematik, så anvender Thomas samtidig skolesøprojektet til at sætte fokus på *tværfaglighed*. Eleverne oplever helt konkret, at de problemstillinger, de skal arbejde med, kun kan løses ved at arbejde på tværs af fagene. Thomas' brug af bestemte metoder understøtter, at eleverne lærer at tænke og arbejde på tværs af fag, og hermed udvikler de særlige tværfaglige kompetencer.

Thomas inviterer også sin kollega Annike ind i samarbejdet om skolesøen. Annike er pædagog og repræsenterer derfor en anden profession end Thomas – og bidrager med andre kernekompetencer end ham. Deres samarbejde om at involvere førskolebørnene i skolesøprojektet og dermed også skabe mulighed for gode overgange fra børnehave til skole kan derfor beskrives som *tværprofessionelt*. Opgaveløsning på tværs af forskellige professioner.

Samarbejdet omkring revitalisering af skolesøen involverer imidlertid også en række andre aktører uden for skolen. Borgerforeningen er aktiv initiativtager til genetablering af søen, ligesom en række virksomheder og private personer efterhånden inddrages og bidrager med materialer og manpower. Samarbejdet og intentionen om at genetablere et naturområde, der har interesse og værdi for nye og flere lokale aktører, sker altså på tværs af samfundet sektorer: det offentlige, det private og civilsamfundet. Derfor kan vi forstå skolesøprojektet som et *tværsektorielt* samarbejde.

Ofte bruges velkendte professionsfaglige begreber som tværfagligt og tværprofessionelt synonymt med samskabelse, når vi taler om at arbejde *samskabende* (Holdt, 2014). Men som vi har argumenteret for tidligere, så reserverer vi i denne bog samskabelsesbegrebet til de processer, der går på tværs af offentlige, civile og private aktører (se figur 1). I casen demonstrer Thomas, hvordan han sammen med eleverne når faglige mål ved at arbejde mono- og tværfagligt og ved at arbejde tværprofessionelt med en kollega. I denne bogs forståelse er det imidlertid ikke en samskabende praksis. Når Thomas i sit lærerarbejde derimod udvider og udforsker nye tværgående arenaer for elevernes læring ved at koble sig på skolesøens andre interessenter, og når han, sammen med eleverne og med

opbakning fra skolens ledelse, konkret samarbejder med borgerforeningen, med private håndværkere og civile borgere om reetablering af skolesøen, så kan vi tale om det som en egentlig samskabende praksis.

Iversen taler om, at man kan forstå samskabelse som henholdsvis ideal, rationale og metode (Iversen, 2017). I casen ser vi, hvordan Thomas netop bruger det samskabende arbejde som en slags begrundelse for at nå sine faglige mål med eleverne. Han argumenterer for, at samskabelse som samarbejdsform og læringsarena har et særligt rationale, idet det understøtter børns perspektiv og giver en reel mulighed for, at børns stemme spiller mere ligeværdigt ind i beslutninger og aktiviteter, der berører deres liv. Med afsæt i Folkeskolelovens formålsparagraf, hvor eleverne skal forberedes '*... til deltagelse, medansvar, ret-tigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre ...*' og hvor eleverne '*... får tillid til egne muligheder og baggrund for at tage stilling og handle. ...*' (Folkeskoleloven, § 1), henter Thomas altså sit motiv og sin begrundelse for samskabelsesprojektet.

Når vi nedenfor fremhæver 'det velfærdsprofessionelle gennemslagspapir' som en af de metaforer, der træder tydeligt frem i casen om skolesøen, så folder vi samtidig det stærke professionelle drive og de velfærdsprofessionelles begrundelse for at arbejde samskabende grundigere ud.

I Ulrichs samskabelsestypologi finder man det, han definerer som fire forskellige typer af samskabelse med forskellige grader af involvering, roller og ansvar (se figur 7), (Ulrich 2016). Modellen er som tidligere beskrevet deskriptiv, og ingen af de fire typer samskabelse er mere rigtig end andre. I casen om skolesøen kan man imidlertid bruge Ulrichs model til at illustrere og diskutere, hvor svært det kan være at kategorisere samskabelsesprojekter, og hvordan perspektivet eller 'øjnene, der ser' har betydning for måden, man forstår aktørernes roller og ansvar i samskabelse på.

I skolesøcasen er det formanden for borgerforeningen, der tager initiativ til reetablering af skolesøen. Alligevel ender projektet hurtigt i regi af den lokale skole, hvor Thomas, som velfærdsprofessionel, tager ansvaret for projektet og definerer, afgrænser og fortolker det ind i sin faglige ramme: skolen. Når man skal placere casen på den horisontale akse i spændingsfeltet mellem velfærdsprofessionel og civilsamfund, så er det derfor nærliggende at konkludere, at ansvaret for projektet primært ligger hos Thomas og skolens ledelse – og dermed længst mod venstre i Ulrichs typologi. Betragter man derimod eleverne og elevrådet som civile borgere, der agerer som ligeværdige aktører og i samspil med andre

SKOLESØEN

civile og private interessenter, fx borgerforeningen og smeden, så kan man argumentere for, at ansvar og indflydelse på skolesøprojektet forskydes mod højre hen imod kategorierne: *faciliterende samskabelse* og *ansvarliggørende samskabelse*.

I forhold til modellens vertikale akse, så kan man argumentere for, at processen med re-etablering af skolesøen rummer høj grad af uforudsigelighed. Da processen først sættes i gang, er der åbne rammer for, hvad resultatet af det tværgående samarbejde kan ende med. I hvert fald set fra Thomas' perspektiv. Thomas arbejder i forskellige skolekontekster - i sin klasse, med elevrådet, med førskolegruppen - helt bevidst med processer, der kan åbne elevernes fantasi og akkumulere ideer til, hvad skolesøen kan blive til. Det samme gør hans kollega, pædagogen Annike. De bidrager med deres fagligheder, men de bruger ikke deres faglighed til at styre. Fra et elevperspektiv er der derfor høj grad af uforudsigelighed og mulighed for at være meddefinerende og medbestemmende. Elevrådet får fx en rolle som dem, der går foran og tager ansvar for, at der er fremdrift og tydeligt elevaftryk i projektet. Førskolebørnenes bidrag giver også et tydeligt og stærkt aftryk til skolesøen. I det lys kan vi betragte processen med skolesøen som *ligeværdig samskabelse*. En samskabelsespraksis, hvor målet om at arbejde og finde løsninger i børnehøjde lykkes. Og hvor lærerens og pædagogens mod til at møde børnene uden en fast undervisningsplan og uden forventninger om et bestemt slutprodukt bliver befordrende for processen.

Betragter vi derimod processen med nogle af de frivillige eller de private erhvervsdrivendes briller, så er det ikke sikkert, at de oplever udfoldelsen af skolesøprojektet som særlig uforudsigeligt. Initiativretten og de aktiviteter, der iværksættes i processen, tager i høj grad deres afsæt i skolens og de velfærdsprofessionelles ramme og forståelsesverden. Det er ikke muligt for borgerforeningens formand at deltage på det møde, som Thomas inviterer til – fordi det ligger i arbejdstiden. Der ligger derfor en særlig opgave hos Thomas i at inddrage borgerforeningen i processerne, og dermed får Thomas det overordnede ansvar og en styrende rolle. Udfordringen med at kunne mødes på tværs af arbejdstid og fritid betyder samtidig, at ideer fra andre målgrupper ikke får så meget plads i forløbet. Dermed får de private og frivillige aktører, der involveres mere perifert i re-etablering af skolesøen, også i højere grad en implementerende end en med-designende rolle (se figur 5). I det lys kan vi beskrive samskabelsesforløbet som *styret samskabelse*.

Opsummerende kan man sige, at Ulrichs model og de kategorier, den tilbyder, skærper vores blik på, hvor komplekst det er for velfærdsprofessionelle at arbejde med samskabelse. Men modellen og analysen ovenfor hjælper også med at forstå og være opmærksom på roller, motiver og magtforhold til samskabelsesprocesser.

Metaforer

I næste del af dette kapitel fremhæver vi tre ud af de i alt ti metaforer. De tre valgte metaforer belyser hver for sig og samlet samskabelse i børnehøjde, når det faciliteres af velfærdsprofessionelle:

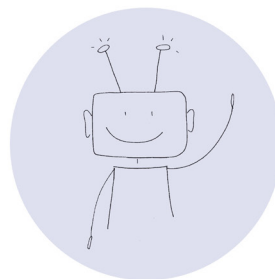
Det er følgende tre metaforer:



At sidde på hænderne



Velfærdsprofessionelt gennemslagspapir



At have antennerne ude



At sidde på hænderne

Når man sidder på hænderne, må andre træde til, hvis der skal gøres noget.

Med andre ord indtager man en passiv position for at give plads til de resourcer, andre så får mulighed for at bidrage med. At undgå at handle er derfor her helt bevidst og med det formål at overlade initiativet til andre aktører. Både Thomas og Annike sidder på hænderne flere gange gennem forløbet. Derved understøtter de en mere ligeværdig form for samskabelse. Ved at være bevidst positivt passive lader de nemlig elever, børnehavebørn og samarbejdspartnere komme til orde, tage initiativ og handle. Thomas er uddannet folkeskolelærer, og Annike er uddannet pædagog. De har gennem deres uddannelser lært at planlægge og udføre undervisning og pædagogiske aktiviteter, hvor det er dem – de velfærdsprofessionelle – der har initiativretten. Det ligger både implicit og eksplicit i deres professionsforståelser. Derfor kan det også være svært for mange velfærdsprofessionelle at lade andre finde på ideer, planlægge og udføre på en ligeværdig måde i samskabelsesprocesserne. Men det er det, der sker her i casen. Så når vi oplever Thomas og Annike sidde på hænderne, er det ikke fordi, de er dovne eller arbejder ud fra en laissez-faire-tilgang. De tøjler i stedet deres trang til selv at finde på ideer, planlægge og løse og er passive for at lade andre træde til. Det tager længere tid at lade eleverne og børnehavebørnene deltage i samskabelsesforløbet, som i casen, men ved at give dem plads i et samskabelsesforløb og lade dem være med- og selvbestemmende, motiveres de derimod til at lære og deltage. De får opfyldt grundlæggende behov for selvbestemmelse, oplever sig kompetente og mærker et relationelt tilhørsforhold (Deci & Ryan, 1985; Ravn, 2021; Ryan & Deci, 2000).

Processerne frem til, at skolesøen bliver mere synlig i lokalområdet, er vigtige i både Thomas' og Annikes arbejde. Når Thomas fx lader eleverne handle på ideer, de selv har været med til at udvikle og er kompetente til at udføre, så understøttes elevernes tiltro til egne evner samtidig. Den canadisk-amerikanske psykologiprofessor Albert Bandura bruger begrebet self-efficacy om det fænomen (1997, 2012). Her introducerer vi self-efficacybegrebet, fordi det er med til at forklare, hvad der skabes muligheder for, når velfærdsprofessionelle sidder på hænderne og overlader initiativretten til deres målgruppe. I dette tilfælde til børnene.

Self-efficacy

Begrebet hører under positiv psykologi som et begreb, der beskriver faktorer, der gør individets trivsel mulig (Christensen & Ørsted Andersen, 2012; Knoop, 2013; Seligman, 2011). Oversætter vi efficacy til dansk, er passende synonyme: virkeevne, gennemslagskraft, virkekraft. Barnets oplevelse af self-efficacy er dets vurdering af eller tiltro til egen

præstationsevne i en konkret situation. At situationerne er konkrete betyder, at man kan have en høj self-efficacy på nogle områder og lav på andre (Bandura, 1997, 2012). Graden af self-efficacy har indflydelse på barnets måde at tænke om en situation på. I casen er det eleverne, der selv kontakter potentielle samarbejdspartnere. Hvis eleven tænker: "Jeg er sådan én, der ikke kan formulere mig på skrift" – så har det betydning for denne elevs udførelse af opgaven samt faglige udvikling. Et barn med en lav grad af self-efficacy vil typisk tilgå en opgave med lav eller middelmådig indsats og være opgivende, når uforudsete forhindringer opstår under opgaveløsningen. Derimod vil et barn med en høj grad af self-efficacy gribe opgaven an med vedholdenhed og gå-på-mod. Vanskelige opgaver anskuer barnet, der besidder en høj grad af self-efficacy, som overkommelige udfordringer i stedet for at tænke på det som uoverkommelige problemer. Der er en motivation og tro på, at man nok skal lykkes med at håndtere udfordringen, også selv om man begår fejl undervejs. Fejlene kan bero på en for lille indsats eller manglende viden eller færdighed. Alt sammen noget, barnet aktivt kan gøre noget ved. En høj grad af self-efficacy fremmer barnets videre handleevne, og jo højere grad af self-efficacy barnet besidder, jo større er sandsynligheden for, at barnet lykkes med sine handlinger (Bandura, 2012).

Thomas skaber ved at sidde bevidst på hænderne muligheder for autentiske samskabelsesopgaver til eleverne. Det er ikke bare en fiktiv mail i en danskopgave, det er en opgave, der er på lige fod med andre opgaver i samskabelsesforløbet, og som skal løses, for at alle samskabelsesparterne kan komme videre med processerne. Med den viden in mente vil eleven sandsynligvis have en høj forpligtelse til opgaven og præstere sit bedste i forhold til sprog, fremstilling og korrektur, når mailen skal formuleres. Hvis eleven har tiltro til, at han eller hun kan formulere en mail til samarbejdspartneren, selv om det kan være svært at formulere sig præcist og grammatisk korrekt, så er eleven også mere tilbøjelig til at præstere sit bedste. Og når eleven oplever succes med en mail til samarbejdspartneren – altså får den formuleret og sendt og oplever, at modtageren forstår budskabet i mailen – så fremmer det udviklingen af elevens self-efficacy. På den måde er eleven her i en positiv spiral i forhold til udviklingen af self-efficacy med autentisk kommunikation med andre (Bandura, 1997, 2012). Når eleverne og børnehavebørnene oplever succes med deres handlinger i samskabelsesprocesserne, så opnår de en styrket self-efficacy i forhold til deres handlekompetence, som får en positiv betydning for deres fremtidige samskabelsesforløb. Barnets self-efficacy kan understøttes og udvikles ved hjælp af en række kilder (Bandura, 1997, 2012).

To af kilderne ser vi i casen ved, at Thomas *siddet på hænderne*. Den ene kilde er *mestringsoplevelser*. Som ovenfor beskrevet fremmer succeser med handlinger self-efficacy.

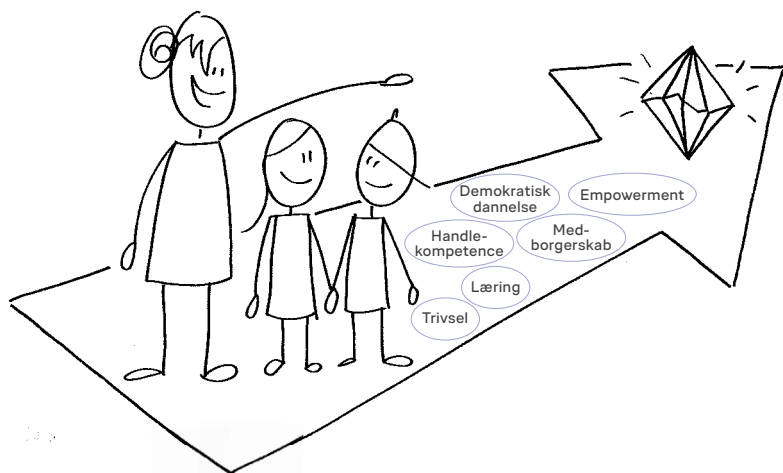
SKOLESØEN

Her er der tale om succeser, hvor man skal være vedholdende og overkomme eventuelle forhindringer og fejl – man skal så at sige strække sig lidt for at nå i mål med løsningen på opgaven. Thomas lader eleverne researche på løsninger til deres ideer med at få repareret broen i søen, at få en vandkikkert og et net sat fast til broen og at få genskabt trampesti hele vejen rundt om søen. Han giver ikke eleverne løsningsforslag, men *sidder på hænderne* og lader dem finde frem til, hvordan ideerne omsættes til konkrete handlinger. Eleverne må derfor arbejde vedholdende med deres løsninger; afprøve, kommunikere med samarbejdspartnere, udregne, justere og finde frem til nye løsningsmuligheder, hvis det viser sig, at den første ikke er brugbar. Eleverne finder samarbejdspartnere i deres egne netværk. Også her giver Thomas plads, så eleverne kan komme på bane med deres ressourcer. De opnår mod og tryghed til at tage kontakt til mulige samarbejdspartnere, fordi det er nogle, de selv eller deres klassekammerater kender. Børnehavebørnene får udgivet deres fortælling om gråænderne, som de selv har fundet ideerne til, og som de selv har formuleret og tegnet. Eleverne og børnehavebørnene lykkes med deres ideer, og de har derved fået nye mestningsoplevelser. Den anden kilde er *rollemodeller*. Ved at opleve andre, der ved hjælp af vedholdenhed og anstrengelse opnår succeser, opstår en større tiltro til, at man også selv kan opnå succes. Det afgørende er, at man kan identificere sig med rollemodellen, ellers har denne kilde kun lav indflydelse. Thomas *sidder på hænderne* og lader eleverne fra elevrådet selv engagere resten af skolen i trampestien. Elevrådet stiller sig frem for skolens andre elever til morgensang for at høre, om resten af eleverne vil hjælpe med at lave en trampesti rundt om søen. Eleverne kan lettere identificere sig med andre elever, der minder om dem selv, end med lærerne og pædagogerne. Resten af eleverne erfarer, at elevrådet har succes med deres ide, og det giver dem større tiltro til, at de også selv kan opnå succeser med deres ideer.

Handlekompetence

Processerne i samskabelsesforløbet er vigtige for Thomas og Annike. Det er de, fordi de gerne vil *noget* med eleverne og børnehavebørnene. Faglig læring, trivsel og deltagelse i meningsfulde fællesskaber, men også demokratisk dannelse er på deres dagsorden. Og netop Thomas og Annikes bevidste passivitet skaber plads til øvebaner for børnenes udvikling af handlekompetence forstået som demokratisk deltagelse (Jensen & Schnack, 1993). Ved at *sidde på hænderne* er der andre, der må handle. Men når Thomas og Annike *sidder på hænderne* og derved lader eleverne og førskolebørnene finde på, tage initiativer og handle, så tager processerne længere tid, end hvis de selv havde stået i spidsen. Thomas kunne selv have taget kontakt til den erhvervsdrivende for reparation af broen. Annike kunne have besluttet, at børnene skulle finde planter ved søen, undersøge dem, lave plancher med børnenes tegninger og beskrivelser af planterne etc. Men derved ville

eleverne og førskolebørnene med stor sandsynlighed ikke opleve sig som ligeværdige partnere i samskabelsesforløbet, styrke deres self-efficacy og udvikle handlekompetence i den grad, som det ses i casen. Med blik for handlekompetence som didaktisk ambition er det derfor mere processen end produktet, der er vigtigst for Thomas og Annike i deres professionelle arbejde med samskabelse. Som figur 9 nedenfor illustrerer, så er revitalisering af skolesøen *produktet*, som elever, børnehavebørn og andre deltagende borgere i fællesskab arbejder hen imod. Produktet er det vigtigste for dem. Processen - og det endelige mål for de to velfærdsprofessionelle - er elevernes og børnehavebørnenes læreprocesser. Deres udvikling af handlekompetence, medborgerskab og demokratisk dannelse. Figur 9 illustrerer den pointe.



Figur 9: Den velfærdsprofessionelles didaktiske ambition

Handlekompetence er et didaktisk begreb, der bl.a. er beskrevet af Karsten Schnack i bogen "Demokrati er deltagelse" (Jensen & Schnack, 1993). Her introducerer han begrebet handlekompetence som en måde eller tilgang, når målet er at imødekomme de udfordringer inden for miljø, sundhed og fred, som menneskeheden står overfor. Forståelsen af handlekompetence som demokratisk deltagelse beror på, at deltagere i et demokrati er aktivt handlende og ikke passive tilskuere. Men man er ikke aktivt handlende hele tiden og på alt. Det er nødvendigt at vurdere, i hvad og hvornår man deltager. Handlekompetence er således en kompetence eller evne til at handle målrettet og reflekteret i en demokratisk

SKOLESØEN

henseende (Jensen & Schnack, 1993). Hvis eleverne skal tilegne sig handlekompetence, forudsætter det ifølge Schnack to grundlæggende præmisser:

For det første er det ikke skolens opgave at løse fx klimaudfordringer. Det er ikke aktiviteter som affaldssortering eller et forsøg på at formindske madspild på skolen eller i børnehaven, der er afgørende. Det afgørende er *dannelsesaspektet* – altså hvad børnene lærer ved at deltage i sådanne aktiviteter.

For det andet er opdragelse til demokrati integreret i pædagogiske aktiviteter. Handlekompetence fremmes således ved deltagelse i demokratiske processer, hvor børn er aktivt handlende på *noget*, der har betydning for dem og foregår i fællesskaber.

Når Thomas ved *at sidde på hænderne* giver eleverne plads til at handle på ideer, som de i fællesskab med borgerforeningen har udvalgt, så giver det eleverne erfaringer med at handle aktivt med udgangspunkt i en demokratisk kontekst. De finder løsninger på hverdagsudfordringer i deres eget betydningsfulde nærmiljø. De erfarer derved, at man som barn i et samskabende fællesskab kan finde og udføre løsninger på vigtige udfordringer (P. S. Jørgensen, 2020). Skolesøen er, i modsætning til mange af de globale og nationale problemer, som fx FN's Verdensmål adresserer, en overkommelig og nærværende udfordring for eleverne.

Ved at etablere en trampesti, få broen repareret og en vandkikkert sat op, skaber de i fællesskab med andre mulighed for nye naturoplevelser for alle i landsbyen. Og ved at udgive historien om ænderne, skaber børnehavebørnene opmærksomhed om skolesøen som et naturområde i lokalområdet. Eleverne og børnehavebørnene lykkes med deres handlinger, og det er med til at kvalificere deres handlekompetence.



Velfærdsprofessionelt gennemslagspapir

Den anden metafor, der træder tydeligt frem i casen om skolesøen er 'velfærdsprofessionelt gennemslagspapir'. Lægger man, fx på en kvitteringsblok, et gennemslagspapir mellem flere ark og skriver på det øverste, så overføres skriften til alle de bagvedliggende ark. Selv om skriften er tydeligst på originalen, så er det stadig let at afkode teksten på arkene nedenunder. I det følgende bruges denne metafor til at beskrive og diskutere, hvordan Thomas og Annikes identitet som velfærdsprofessionelle samt de værdier og særlige handlemåder, der knytter sig her til, får et tydeligt aftryk eller *gennemslag* i deres samskabelsespraksis.

I de foregående afsnit har der især været fokus på, hvilke positive implikationer det har – især for børn og elevers oplevelse af ligeværd og inddragelse – når velfærdsprofessionelle som Thomas og Annike tør træde ud i ukendt land og involverer sig i samskabende processer som fx revitalisering af skolesøen. Casen tydeliggør, hvordan de to arbejder ud fra en bred og åben forståelse af dét at være henholdsvis lærer og pædagog. Lidt provokerende kan man sige, at Thomas ikke forfalder til 'røv-til-tavle-undervisning', men besidder en udvidet faglig palet, der åbner for mange forskellige arbejdsmåder og mulighedsrum. På samme måde samarbejder Annike med borgerforeningen og gør gennem bogprojektet børnenes stemme og engagement i det lokale tydelig. For dem begge er samskabelse endnu en måde at løse deres professionelle kerneopgave på og en alternativ vej til at nå ambitiøse mål med deres målgrupper. Samskabelse er en del af deres faglige repertoire, kunne man sige.

Det er imidlertid ikke alle velfærdsprofessionelle, der er lige så begejstrede for samskabelsesprocessernes faglige muligheder som Thomas og Annike. Der findes også ansatte i den offentlige sektor, der rejser en reel og legitim kritik af ambitionen om samskabt velfærd og de styringslogikker, der ligger bag (Harris et al., 2014; Kristensen, 2014; Tortzen, 2019). Hvis man på én gang skal forstå kritikken og velfærdsprofessionelles betænkeligheder ved at indgå i samskabende processer og samtidig også vil forstå Thomas og Annikes begejstring for at arbejde samskabende, er det nødvendigt at se på, hvad en profession er. I den forbindelse er det også vigtigt at forstå, hvordan velfærdsprofessionerne gennem de sidste mange årtier har udviklet sig og opnået en særlig legitimitet og status. Det ser vi på i de følgende afsnit, der via en lille omvej vender tilbage til Thomas og Annike.

Hvad vil det sige at være professionel?

I daglig tale bruger vi begrebet professionel, når vi fortæller om personer, der er rigtig gode til at løse deres opgave. Vi siger fx: 'Tømreren har leveret et professionelt stykke arbejde.' Vi anvender også ordet professionelt, når vi skal forklare, at nogen har gjort deres særlige evner eller kompetencer til deres levebrød. 'Han spiller fodbold på professionelt plan,' forklarer vi. Når vi bruger ordet professionel i sådanne sammenhænge, fortæller det noget om kvaliteten af dét, tømreren eller fodboldspilleren gør. Men betyder det så, at disse professionelle fagpersoner er del af en profession? Nej – ikke nødvendigvis. For professionsbegrebet er forbeholdt særlige faggrupper.

Inden for den traditionelle sociologi bruges professionsbegrebet om særlige etablerede erhvervsgrupper. De klassiske professioner, som fx jurister, læger, ingeniører og præster, er kendetegnet ved at have et selvstændigt forskningsfelt, en særlig etisk og et veldefineret

og velorganiseret arbejdsområde, hvor de har monopol på at udføre arbejdet. Vi kan fx ikke forestille os, at kirurgen erstattes med en SOSU-assistent på operationsstuen, eller at bygningsingeniøren blev udskiftet med en kontorassistent midt i byggeprocessen (Ejrnæs, 2017).

Især de klassiske professioner har høj status og troværdighed, og de har udviklet særlige privilegier og magt i den sektor, hvor de praktiserer - og i samfundet i det hele taget. Deres monopolstatus giver disse professioner fortrin og fordele, som andre erhvervsgrupper ikke har. Læger eller advokaters specialiserede viden giver dem fx en relativt høj løn og en tydelig og stærk professionsidentitet (Hjermitz, 2019).

I et kritisk (neo-weberiansk) perspektiv kan vi se og forstå måden at etablere og vedligeholde fx læger eller juristers profession på som en måde at varetage netop deres særlige interesser på. Ved at fastholde, at det kun er læger, der kan operere, eller at kun en uddannet jurist må forsvare en sigtet person, udelukkes andre professioner fra adgang til ressourcer og dermed ligeværdig status. Denne proces kaldes *sociale lukning* (Ejrnæs, 2017). Når det bliver svært at opnå særlige, efterspurgte kvalifikationer og dermed blive en del af professionen, så får de, der arbejder i professionen, en eksklusiv status og mulighed for at dominere den måde, opgaver løses på inden for et bestemt område. Et eksempel er lægernes monopol på at ordinere medicin eller diagnosticere patienter. Veluddannede farmaceuter og sygeplejersker kunne i princippet klare dele af disse opgaver, men med et neo-weberiansk blik på professionerne vil sådan en åbning mod andre professionelle grupper være en trussel mod lægernes monopol og professionens status og privilegier (Ejrnæs, 2017; Harris et al., 2014).

Hos den særlige gruppe af professionelle, som vi beskæftiger os med i denne bog – nemlig de velfærdsprofessionelle – kan man iagttage nogle af de samme mekanismer. Social lukning, varetagelse af særinteresser, krav om autonomi og status findes også blandt sygeplejersker, lærere, socialrådgivere og pædagoger og spiller ofte ind, når disse faggrupper enten skal arbejde sammen eller samarbejde med andre private eller civile aktører (Ejrnæs, 2017). Velfærdsprofessionernes særlig professionsforståelse, identitet og status spiller således en helt central rolle, når lærere som Thomas og pædagoger som Annike går ind i samskabende praksis. Hvorfor det er sådan, ser vi på nu.

Hvad vil det sige at være velfærdsprofessionel?

I Danmark arbejder 250.000 velfærdsprofessionelle hver dag med at løse velfærdssamfundets forskelligartede opgaver (Hjermitsev, 2019). Thomas, Annike og hovedpersonerne i de andre cases er nogle af dem, og de repræsenterer de fire store velfærdsprofessioner.

Trods de velfærdsprofessionelles meget forskellige arbejdsliv og de respektive velfærdsprofessioners forskellige historie, er der alligevel noget, der binder dem sammen. Sygeplejersker, socialrådgivere, lærere og pædagoger er alle ansat til at bringe velfærd ud til befolkningen. De skal føre velfærdsstatens grundlæggende værdier og idealer ud i livet i et konkret møde med borgeren (Hjermitsev, 2019). Man kan derfor sige, at velfærdsstaten og de velfærdsprofessionelle lever i et gensidigt arbejds- og afhængighedsforhold. Uden idealer og fælles konsensus om, at vi, gennem omfordeling af samfundets ressourcer, vil tilbyde lige muligheder og adgang til sundhed, trivsel og uddannelse, og uden de velfærdsprofessionelles højt specialiserede viden og kunnen: intet velfærdssamfund.

Mens de klassiske professioner, som beskrevet ovenfor, er kendetegnet ved bl.a. at have et særligt akademisk vidensgrundlag, så er velfærdsprofessionernes opståen og udvikling i høj grad koblet til velfærdsstatens udvikling (Hjermitsev, 2019; Kristensen, 2014). Velfærdsprofessionerne er så at sige vokset ud af samfundets skiftende og ekspanderende behov. Kvinders indtog på arbejdsmarkedet i 1960'erne udløser fx et behov for børnepasning og dermed for pædagoger. Dette gensidige afhængighedsforhold mellem velfærdsstaten og de velfærdsprofessionelle har betydet, at velfærdsprofessionerne har haft indflydelse på, hvordan sociale, pædagogiske og sundhedsmæssige problemer og opgaver blev kortlagt, defineret og løst. De har kort sagt haft stor indflydelse på velfærdssamfundets politikker gennem tiden.

I takt med at sygeplejersker, lærere, socialrådgivere og pædagoger udviklede ekspertviden og efterhånden etablerede sig i faglige organisationer, opbyggede de også en særlig status, autoritet og autonomi. En status som velfærdsprofessionel, der efterhånden også blev understøttet af professionernes formaliserede uddannelser på seminarier, sygeplejehøjskoler og sociale højskoler. Nogle velfærdsprofessioner – fx sygeplejerskerne – opnåede endda en særlig autorisation, et monopol på at løse bestemte typer opgaver i velfærdsproduktionen. De store velfærdsuddannelser fik i 2001 endelig status som professionsbacheloruddannelser – men samtidig er respekten om de velfærdsprofessionelles særlige viden de seneste tiår udfordret og anfægtet af nye politiske strømninger. Det samme er den tilkæmpede autonomi i forhold til at træffe selvstændige fagligt begrundede beslutninger inden for særlige områder (Kristensen, 2014).

Det er især implementeringen af New Public Management som styreform og udviklingen fra velfærdsstat til konkurrencestat, der udfordrer de velfærdsprofessionelles råderum og autoritet (Kristensen, 2014; Pedersen, 2011). De velfærdsprofessionelle oplever, at deres selvforståelse som eksperter er under pres. Læreren mærker fx, at centrale, fælles mål styrer tilrettelæggelse af undervisningen med eleverne frem for begrundede faglige valg, og sygeplejersken oplever, at dele af plejeopgaver udliciteres til frivillige. Begge mister indflydelse i forhold til, hvad og hvordan deres opgaver skal prioriteres og løses. Og de har ikke på samme måde autoritet til at definere kvaliteten af den velfærd, de kan tilbyde borgerne.

Denne udvikling er en medvirkende årsag til, at mange velfærdsprofessionelle reagerer med modstand og kritik, når de inviteres ind til tværgående samarbejder og samskabende processer, hvor deres velfærdsprofessionelle ekspertrolle og autonomi netop udfordres (Kristensen, 2014). Hvis alle og enhver kan inviteres ind i skolen og bidrage til elevers læring og dannelse, hvilken autoritet og legitimitet har læreren da? Hvis frivillige organisationer kan levere dele af en samlet sundhedsbehandling, hvilken kontrol har sygeplejersken så over kvaliteten af patientens forløb – og vil udviklingen på sigt gøre hende overflødig?

Ny professionalismisme – og et udvidet (velfærds)professionsbegreb

I casen om skolesøen har vi set, at både Thomas og Annike arbejder med afsæt i en udvidet faglig palet og forstår deres pædagogiske råde- og mulighedsrum bredere end de fleste. Deres professionelle kerneopgave, at bidrage til elevers og børns læring, dannelse og udvikling, har et tydeligt gennemslag i deres velfærdsprofessionelle arbejde. Hverken Thomas eller Annike oplever i casen, at deres samarbejde med lokale aktører eller deres 'udlicitering' af elevernes læringsuniverser kompromitterer deres professionelle legitimitet eller udhuler deres autonomi som henholdsvis lærer og pædagog. Tværtimod. De oplever, at muligheden for at udvide de arenaer, hvor kerneopgaven kan løses, skaber kvalitet – både i opgaveløsningen og i deres professionelle selvforståelse.

Den omvej, vi netop har taget forbi professionsbegrebet og velfærdsprofessionernes historiske udvikling, kan imidlertid være med til at forklare, hvorfor mange velfærdsprofessionelle er skeptiske i forhold til samskabelse. Samtidig kan en større viden om professionernes historie og forståelse for velfærdsstatens løbende og ændrede formål og behov hjælpe os med at få øje på, at velfærdsprofessionerne må gentænke sig selv, hvis de vil genopbygge deres autoritet på ny.

I stedet for at insistere på den historiske lukning, hvor bestemte professioner har patent på viden og løsninger, så er det en mulighed, at professionerne udvikler sig, så de i højere grad formår at arbejde helhedsorienteret og samskabende på tværs af professioner og borgere. Det betyder ikke, at lærere og sygeplejersker skal opgave deres faglighed, herunder deres rolle som fagspecialister og deres evne til at reflektere *med* viden i praksis og udøve professionel dømmekraft. Det betyder nærmere, at de bør udvide deres forståelse af sig selv som professionelle og arbejde med at udvikle nye professionelle roller, fx som facilitator af processer, hvor andre ressourcer og perspektiver får mere ligeværdig plads (Kristensen, 2014; Sehested & Leonardsen, 2011; Sørensen & Torfing, 2011). En sådan ny professionsforståelse, hvor professionalitet også handler om at afsøge next-practice sammen med andre aktører med aktier i problemerne, er Thomas og Annike gode eksempler på (Zeitler, 2016). De viser en udvidet eller ny forståelse af, hvad det vil sige at arbejde som professionel i den samskabelsespraksis, vi møder dem i. Og de ser netop samskabelse som en mulighed for at udfolde sig professionelt og nå faglige mål – ikke som en begrænsning.



At have antennerne ude

Den sidste metafor, vi får øje på, når vi betragter Thomas og Annike i casen om skolesøen, handler om at *have antennerne ude*. Når den velfærdsprofessionelle har antennerne ude, er opmærksomheden vendt mod omverdenen. Det handler om at opfange signaler både tæt på og på afstand og fornemme de behov og ideer, der spirer. Det kan være helt lokale ideer blandt børn eller borgere, men det kan også være politiske dagsordner, man kan koble an til eller udnytte. Som professionel er man derfor nødt til at følge med, lytte mellem linjerne og sortere mellem det vigtige og det mindre interessante – og afklare, hvad og med hvem, der skal samarbejdes. Det kræver fingerspitzegefühl.

I casen ser vi netop, at Thomas og Annike *har antennerne ude* for at opfange muligheder for samskabelse i børnehøjde. De udnytter det pædagogiske potentiale, der er i samskabelsesforløb, og har et klart blik for, hvem de skal involvere, og hvilke initiativer der er mulige og relevante at sætte i værk i et pædagogisk/didaktisk perspektiv. Der er især to spor i casen, der træder frem, når det handler om at opfange og indfange muligheder. Det ene handler om at have lokalt kendskab, det andet om at holde sig fagligt orienteret.

SKOLESØEN

Lokalt kendskab

I casen oplever vi, at Thomas har *antenne* ude ved at gribe en mulighed for samskabelse i lokalområdet. Der er et ønske om et nyt fokus på skolesøen, så den bliver et aktiv for alle i lokalområdet. Denne opmærksomhed vendt mod omverdenen kan man have som velfærdsprofessionel ved selv at holde sig orienteret om lokalområdet. Det er både et individuelt kendskab og institutionens samlede kendskab. Lokalt kendskab henter hjemmel i lovgivningen om den åbne skole, og Thomas opfylder med sit samskabelsesforløb lovgrundlaget om at indgå i eksterne samarbejder (Folkeskoleloven, 2020, § 3., stk. 4). Med folkeskolereformen fra 2013 satte man fokus på skolernes samarbejde med eksterne samarbejdspartnere i Åben skole (Aftale om et fagligt løft af folkeskolen, 2013). Skolerne er med reformen forpligtede til at samarbejde med eksterne om undervisningen. Formålet er en mere praksisnær og anvendelsesorienteret undervisning med henblik på elevernes faglige læring, men også at fremme den lokale sammenhængskraft og elevernes bekendtskab med foreningslivet og dets muligheder. Danmarks Evalueringsinstitut har undersøgt skolernes samarbejde med omverdenen (EVA, 2018). Undersøgelsen viser, at mere end halvdelen af informanterne i deres seneste Åben skole-forløb selv har kendt den eksterne samarbejdspartner. Enten gennem et personligt kendskab eller fordi samarbejdspartneren anvendes fast på skolen. Undersøgelsen viser også, at i 15 % af Åben skole-forløbene er kontakten etableret af den eksterne samarbejdspartner. Lokalt kendskab handler altså også om netværk (læs om stærke og svage bånd i kapitlet Sponsorløb). I casen etableres kontakten ved en samtale mellem formanden for borgerforeningen og lederen af Børnehuset. Thomas involveres gennem sin interesse i natur og udeskole. Som arbejdsplads kan man indføre en række tiltag, der fremmer lokalkendskabet og dermed understøtter, at nye partnerskaber og samarbejder kan etableres. Man kan fx:

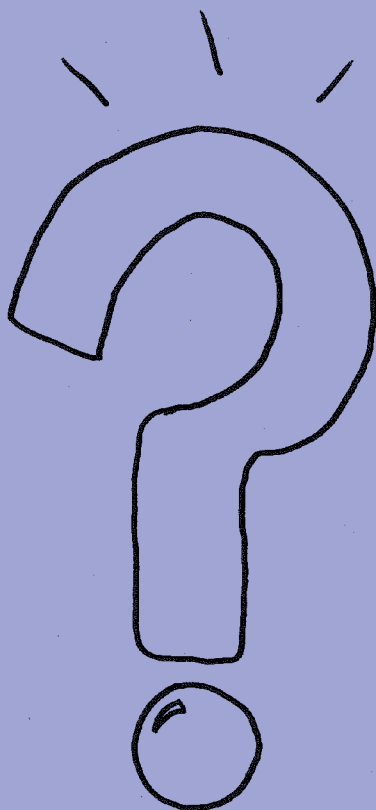
- abonnere på lokalaviser, ugeblade og andre lokalblade og have dem liggende fremme i personalerummet
- flytte teammøder ud i lokalområdet – på plejecenteret, i biografen, i sportshallen
- cykle rundt i lokalområdet på personale dage - med stop på udvalgte steder
- have et fast punkt på personalemøder, der handler om nyt fra lokalområdet
- skabe en kultur i skole- og dagtilbudsbestyrelser, der prioriterer dét at skabe bindeled mellem lokalområdet og personale. Have lokalområderepræsentanter til at sidde i bestyrelser
- invitere hele lokalområdet til arrangementer

Faglig orientering

Dét at holde sig fagligt orienteret er også en måde at *have antennerne ude* på. I forhold til børn og elever i det samlede Børnehuset kan Thomas og Annike være fagligt orienteret mod fag, læreplanstemaer, pædagogik, didaktik og uddannelsespolitik. Med et fokus på skolesøen kobler Thomas fx også sin praksis til en gældende politisk bæredygtighedsdagsorden (FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling, u.å.; Højholdt & Ravn-Pedersen, 2021). Han er altså opmærksom på den bæredygtighedsdagsorden, der er en del af samfundsudviklingen både lokalt, internationalt og globalt.

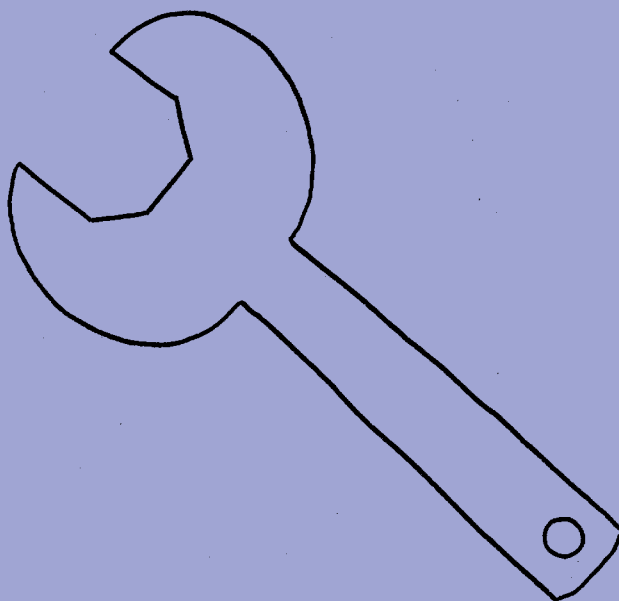
Når børn og unge får mulighed for at handle på klimaudfordringer i håndterbare og forståelige projekter, skaber det grobund for en følelse af og tro på at kunne gøre en positiv forskel (P. S. Jørgensen, 2020, 2021; Svendsen & Vestergaard, 2021). I forlængelse heraf er Thomas også opmærksom på en skoledagsorden, der fx handler om at være mere ude i skoletiden, udelæring, udeskole, 45 minutters bevægelse hver dag (Aftale om et fagligt løft af folkeskolen, 2013). Samskabelsesforløbet om skolesøen kobles til bæredygtighedsdagsordenen ved, at eleverne får erfaringer med partnerskaber i form af samskabelse, og at resultatet af samskabelsesforløbet giver lokalområdet adgang til grønne rum (FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling, u.å.; Svendsen & Vestergaard, 2021). Ved at *have antennerne ude* i form af at holde sig fagligt orienteret sammenkobler Thomas sine fag og mål med udefrakommende dagsordener og egne interessefelter, så det giver mening indholdsmæssigt i en skolekontekst for både eleverne og Thomas.

ARBEJDSSPØRGSMÅL



Hvad ser du?	Genfortæl med egne ord, hvad Thomas gør, når han samskaber. Hvilke udfordringer støder han på? Hvilke handlinger vil du fremhæve?
Hvad tænker du?	<p>Casen foldes ud gennem tre metaforer. Hvilke andre af de ti metaforer får du øje på i casen. Hvordan kan de være med til at åbne for nye perspektiver? Se metafor-oversigt på side 64-65.</p> <p>Måske repræsenterer Thomas en anden velfærdsprofession end din. Hvilke paralleller får du øje på, hvis du sammenligner med din egen professionsfaglighed. Hvilke forskelle er der?</p> <p>Reflekter over, hvilke dilemmaer og muligheder Thomas' samskabelsespraksis rummer. Hvis du fik mulighed for at stille Thomas et spørgsmål, hvad vil du så spørge ham om? Giv et bud på, hvad han vil svare.</p>
Hvad gør du?	<p>På de næste sider er metoden Ideudvikling beskrevet. Afprøv metoden i gruppen på en af følgende udfordringer. Samskabelse skal indgå i ideerne:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Et lokalområde vil gerne sætte fokus på biodiversitet. Kom med ideer til, hvordan områdets institutioner og organisationer kan involveres.2. Mange unge i udskolingen stopper i deres fysiske fritidstilbud. Kom med ideer til, hvordan unge fortsat kan være fysisk aktive med sundhed for øje?3. Mange mennesker med funktionsnedsættelser oplever ensomhed. Kom med ideer til, hvordan ensomhed kan mindskes. <p>Diskuter til sidst, på hvilke måder ideudvikling kan anvendes i en konkret samskabelsespraksis.</p>

METODE: IDEUDVIKLING



Thomas og Annike anvender metoder til ideudvikling, som muliggør elevernes, børnehavebørnenes, men også de andre parter deltagelse i forløbet.

Formål

Formålet med ideudvikling er at *generere* mange ideer og *udvikle* på en eller flere udvalgte ideer, der løser en konkret udfordring.

Trin for trin

Facilitér en eller flere idegenereringer, så alle parter får mulighed for deltagelse i ideudviklingen. Sig udfordringen højt og skriv den op, så alle kan se den. Visualiser den eventuelt med en tegning.

Deltagerne idegenererer først individuelt ved at skrive eller tegne på papir eller post-it. Skriv/tegn én ide per ark. Ideerne kan også skrives på online post-its, fx på et Jamboard. Brug 10-15 minutter.

Deltagerne fortæller én ad gangen, hvad de enkelte ideer går ud på. Hjælp hinanden med at sætte ideerne i kategorier.

Lad de andre deltagere bygge videre på ideerne. Derved bliver det fælles ideer og ikke en enkelt deltagers ide, der arbejdes videre med.

Sortér ideerne på en matrix (se skabelon) med kriterier som fx "let at udføre – svær at udføre" på den ene akse og "til glæde for mange – til glæde for få" på den anden akse. Lav gerne selv kriterier, efter hvad der vil være relevant at sortere efter.

Ud fra sorteringen udvælger deltagerne den endelige ide. Den eller de ideer, der arbejdes videre med, tegnes/skrives ned og hænges op.

SKOLESØEN





Næste skridt

Herefter udarbejdes en plan for, hvordan deltagerne vil arbejde videre med ideen. Anvend eventuelt metoden Visionskort, hvor ideen opstilles som vision, mål og konkrete handlinger.

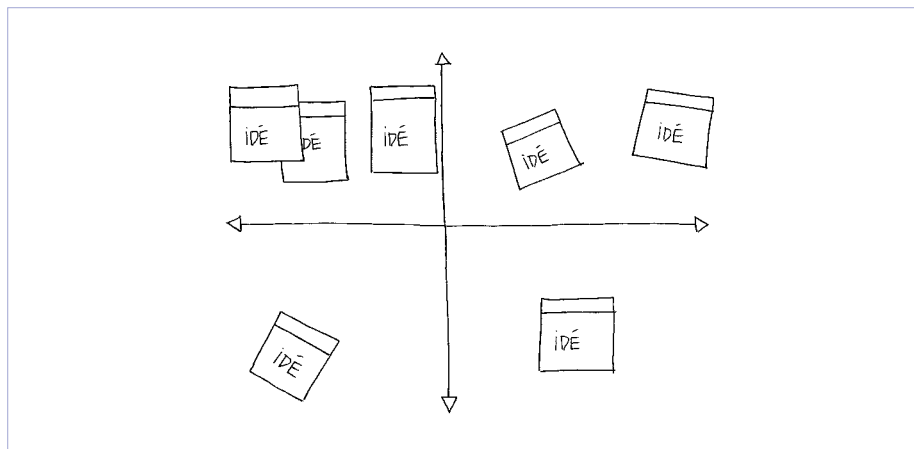
Teori

Metoderne til ideudvikling har baggrund i entreprenørskabsdidaktik i børnehøjde og design thinking (Brown, 2008; CoC Playful Minds, 2019; Rohde & Olsen, 2015; Vestergaard et al., 2007).

Praktisk

			
2-30	45-90 min.	Papir, post-its, tuscher	Lokale eller relevant lokation

Skabelon



KAPITEL 6

Skraldespande

Case

"Affald på torvet har været en on-going historie. Men nu kører det. Torvet har aldrig været så rent som nu. Vi går rundt hver dag og ser efter, om der ligger affald, og det gør der ikke. Folk bruger skraldespandene, og flere har rost, hvor fint her er blevet. Det er virkelig en succes."

Sådan fortæller Jens, der er boligsocial medarbejder i et fælleshus på torvet i en større provinsby. Jens er uddannet socialrådgiver. Han er ansat af kommunen til at understøtte udvikling af medborgerskab, der er et af kommunens indsatsområder. Torvet ligger i et lokalområde med både alment boligbyggeri og et villakvarter med private ejerboliger, en lokal skole og to daginstitutioner. Jens er ansat til at styrke det lokale fællesskab i området og realisere kommunens medborgerskabspolitik.

Rundt om torvet findes små specialbutikker, et mindre supermarked, en frisør og et pizzeria. For et halvt år siden tager en af butiksejerne, Margit, kontakt til Jens. Hun er træt af, at torvet flyder med affald og ikke er indbydende for kunderne. Margit er selv gået i gang. Hun fjerner dagligt affaldet på fortovet foran sin butik, og andre butiksejere gør det samme. Men ingen tager ansvar for torvets fællesarealer og parkeringspladserne. Butiksejeren mener, det må være en kommunal opgave at få styr på affaldet, og derfor er det Jens som kommunal medarbejder, hun henvender sig til.

I første omgang tænker Jens ligesom Margit, at affaldshåndtering må være en kommunal opgave. Jens føler som kommunalt ansat et ansvar for at finde ud af, hvilke regler og aftaler der er for renovation på torvet.

Jens forsøger at finde ud af, hvilke afdelinger og personer i kommunen han skal have fat i. Han kontakter flere afdelinger, der alle afviser, at det er en opgave hos dem. Da Jens føler sig på bar bund, kontakter han Søren, som han kender lidt perifert fra et andet samarbejde. Søren er projektleder i kommunens innovationsafdeling. Jens spørger Søren, om innovationsafdelingen kan hjælpe ham videre med nye ideer og løsningsforslag og med at få skabt kontakt til noglepersoner inden for affaldshåndtering i kommunen.

Med hjælp fra innovationsafdelingen finder Jens endelig frem til de rette personer i de kommunale afdelinger. Der viser sig at være nogle udviklede kommunale ejerforhold på torvet i forhold til vedligeholdelse af fortove, veje og parkeringsområdet. Ingen af de kommunale afdelinger har et selvstændigt ansvar for affaldet på torvet eller budget til at indkøbe, opstille og løbende tømme flere skraldespande. Samtidig er en væsentlig del af

SKRALDESPANDE

torvet privat ejendom, hvor ejerne selv skal betale for renovation. Der findes med andre ord ikke en entydig kommunal løsning på affaldsproblemet.

Det får Jens til at overveje: "De, som kommer på torvet, skal jo hen i butikkerne. Så måske skal butikkerne selv bidrage til en løsning. Omvendt er det måske også lidt meget at lægge over på dem alene, når vi som kommune har et myndighedsansvar for skraldehåndtering." Da det er ikke soleklart, hvem der løser skraldeopgaven, vil Jens gerne finde en løsning, hvor alle parter bidrager.

Jens undersøger, hvordan affaldsudfordringer løses på andre torve i kommunen. Han kører rundt til torvene, ser på hvordan der ser ud og snakker lidt med de erhvervsdrivende dér om deres fælles affaldshåndtering. Det viser sig også her, at der ikke findes én enkelt løsning. Det er ofte en kombination af delvis kommunal renovation og forskellige private initiativer.

Jens, Søren og Margit inviterer til et møde på torvet mellem de kommunale afdelinger og de erhvervsdrivende. Desuden inviteres borgere i lokalområdet, der har vist interesse for, hvordan torvet tager sig ud. På mødet orienterer Jens om sine undersøgelser, og deltagerne drøfter, hvordan de ønsker torvet skal se ud i fremtiden, og hvordan de i fællesskab kan løse affaldsopgaven. Det tager flere møder at finde en fælles løsning, blandt andet fordi de kommunale afdelinger undervejs skal undersøge og have godkendt, at de kan udvide deres service. Den endelige aftale bliver, at en afdeling i kommunen og butiksejerne deles om udgiften til indkøb af skraldespande, mens en anden kommunal afdeling skal stå for at tømme skraldespandene og feje på fællesarealer og parkeringsområdet. Indtil den kommunale renovation kommer helt på plads, bliver butiksejerne enige om en turnusordning, hvor de på skift tømmer skraldespandene og kører affaldet væk.

Jens konkluderer på forløbet: "Det var en lang proces. Det tog mange måneder at finde løsning. Det tog så lang tid, at jeg nogle gange i forløbet næsten gik og gemte mig for Margit, fordi jeg synes, det var pinligt, jeg ikke kunne finde en løsning på problemet. Men forløbet er også et godt eksempel på, hvordan vi traditionelt har tænkt kommunens rolle, og hvordan vi kan gentænke samarbejdet og opgaveløsningen mellem kommune og erhvervsliv."



Hvordan er dette samskabelse?

Vi vil i dette afsnit se nærmere på, hvordan håndtering af et umiddelbart simpelt affaldsproblem kan iagttages som samskabelse. Vi ser på, *hvordan* Jens i casen forstår sin rolle og opgave, og hvad han *gør*, når han arbejder samskabende.

I bogens kapitel 2 præsenterede vi Iversens nuancering af samskabelsesbegrebets spændvidde i de tre betydninger: *ideal*, *rationale* og *metode* (Iversen, 2017). I casen ser vi, at Jens er ansat i fælleshuset med den opgave at styrke medborgerskabet i lokalområdet. Udvikling af medborgerskab er i casen et kommunalt indsatsområde og på den måde et *ideal* i den kommunalpolitiske strategi. For at sætte handling bag idealet og strategien, har kommunen ansat Jens til at udmønte strategien i en konkret lokal kontekst. I Jens' daglige arbejde er idealet om styrket medborgerskab et pejlemærke for ham, der rammesætter de aktiviteter, han involverer sig i og tager initiativ til. Jens skal med andre ord selv oversætte og omsætte idealet til konkrete initiativer og aktiviteter, han så udvikler og iværksætter sammen med borgerne og de andre aktører i lokalområdet.

I casen er idealet at styrke medborgerskabet, men hvad betyder medborgerskab? Medborgerskab kan defineres som en kombination af status, identitet og deltagelse (J. Andersen, 2016). Medborgerskab handler på den måde om, at man som borger (status) føler sig som en del af det samfundsmæssige fællesskab (identitet) og gennem aktiv deltagelse bidrager til realisering af det gode samfund (deltagelse) (Aberbach & Christensen, 2005; J. Andersen, 2016). Når Margit i casen kontakter Jens for at drøfte affaldshåndteringen på torvet, bidrager hun gennem sin aktive handling til at få dagsordensat en fælles, lokal udfordring. En udfordring, hun ønsker løst til gavn for både sig selv som borger og butiksejer, men også mere bredt for fællesskabet; det vil sige for de andre borgere og de handlende i området. Jens styrker samtidig det samfundsmæssige fællesskab, når han bevidst involverer både lokale og kommunale aktører i at skabe fælles løsninger på et fælles problem.

Når Jens som velfærdsprofessionel vil udvikle og skabe løsninger *sammen med* de erhvervsdrivende og kommunale repræsentanter, bygger det også på en forståelse eller et *rationale* om, at parterne har fælles interesser, og at de alle har viden og ressourcer at byde ind med i samarbejdet. Jens' rationale er, at en samskabt løsning giver de involverede parter ejerskab, medbestemmelse og måske endda også beslutningsret. Samtidig etableres nye, mere ligeværdige relationer mellem det offentlige og civilsamfundet, der

SKRALDESPANDE

kan blive fundament for fremtidige fælles løsninger. Jens' rationale bygger dermed på styringslogikker, vi kender fra New Public Governance (Tortzen, 2019). Læs mere om dette i kapitel 2.

Endelig ser vi i casen også, hvordan Jens arbejder samskabende; altså samskabelse i betydningen *metode* (Iversen, 2017). Jens inviterer sammen med Søren og Margit til et møde på torvet, hvor de involverede parter konkret kan se affaldsproblemet og drøfte visioner og løsninger. Mødet er første skridt i en inddragende proces, hvor målet ikke er fastsat på forhånd, men udvikles undervejs. Alle parter, erhvervsdrivende, borgere og kommunen, har dermed indflydelse på både proces og resultat.

Til at udfolde, hvordan Jens arbejder samskabende, kan vi inddrage Ulrichs samskabelses-typologi (Ulrich, 2016). I samskabelsestypologien præsenteres forskellige typer af samskabelse med forskellige grader af borgerinvolvering, roller og ansvar. I casen kan Jens' arbejde med at finde en løsning på affaldsproblematikken indplaceres i figurens øverste halvdel (se figur 7), hvor problematikken er defineret, men resultatet af samskabelsesprocessen er uforudsigeligt. I casen er problemet, at der flyder skrald på torvet, men hvordan en varig affaldshåndtering kan etableres, er fra processens start uklart.

I figurens øverste kvadranter, hvor samskabelsesresultatet er uforudsigeligt, skelner Ulrich mellem *faciliterende* samskabelse og *ligeværdig* samskabelse, afhængigt af, hvilken rolle den velfærdsprofessionelle har i samskabelsen. I casen kan der identificeres elementer fra begge typer samskabelse. På den ene side kan mødet på torvet ses som faciliterende samskabelse, hvis Jens som velfærdsprofessionel faciliterer og rammesætter dialog og proces, men ikke selv bidrager aktivt med input. På den anden side kan mødet ses som ligeværdig samskabelse, hvis Jens deltager i mødet som ligeværdig part i at definere problem og finde en løsning. Dette viser, at samskabelsesprocesser ikke kan placeres entydigt i én af samskabelsestyperne, men afhænger af, hvordan man som velfærdsprofessionel vil arbejde samskabende, og hvad man ønsker at opnå med forløbet.

Metaforer

Metaforer kan hjælpe os med at reflektere over og forstå, hvordan man som velfærdsprofessionel kan gøre samskabelse. I næste del af kapitlet udfoldes tre metaforer, som på forskellig vis bidrager til at vise, hvordan Jens arbejder samskabende i praksis.

Det er følgende tre metaforer:



**Hænderne op
af lommen**



Strategisk kamæleon



Tumling

SKRALDESPANDE**Hænderne op af lommen**

Hænderne op af lommen kan ses som modsætning til metaforen *At sidde på hænderne*. Når man tager hænderne op af lommen, handler man aktivt.

Man afventer ikke, at andre løser de konkrete opgaver, men man går selv i gang. Det endelige mål er ikke nødvendigvis klart, men man handler for at skabe fremgang og tempo i processen.

I casen er der en tydelig problematik, som skal løses, men løsningen er ikke åbenlys. Affaldsproblematikken er en opgave, der falder mellem to stole, og det er ikke entydigt, hvem der har ansvaret for at finde en løsning. Det kræver derfor, at nogen tager et initiativ og handler på problematikken. Initiativet tages i første omgang af butiksejeren Margit, som både håndterer affaldet på egen hånd og inddrager Jens som kommunalt ansat for at finde en varig løsning. Jens kan vælge flere måde at reagere på henvendelsen fra Margit på. Han kunne betragte affaldsproblemet som en isoleret problematik, som ikke har noget med hans funktion som boligsocial medarbejder at gøre, og henvise Margit til selv at undersøge sagen ved kommunen. I stedet vælger Jens at se problematikken som et fælles anliggende i lokalområdet og derfor noget, han som kommunal medarbejder må involvere sig i.

Metaforen *hænderne op af lommen* handler om, at man tager initiativ og går foran for at sikre fremgang i processen. Det er netop det, Jens gør, når han tager forskellige initiativer for at finde en fælles løsning. Det handler om blik for opgaver, der kræver praktisk handling, hvor man som velfærdsprofessionel ikke bare taler om tingene, men også handler aktivt. Det kan være at samle affald, hænge en lampe op eller som Jens at besøge forskellige torve i byen og snakke med andre erhvervsdrivende om deres affaldshåndtering. Det er forståelsen af, at opgaver ikke altid løses bedst bag et skrivebord, men at man som velfærdsprofessionel må agere for at få ting til at ske. *Hænderne op af lommen* handler både om at undersøge og skabe grundlaget for, at handling kan ske, og om den helt lavpraktiske handling med at udføre opgaverne. Det stiller krav til den velfærdsprofessionelle om initiativ, energi, ressourcer til at gå i gang og analytisk kompetence til at vurdere, hvor hurtigt tingene må gå.

Hænderne op af lommen kan på den ene side udfordre vores opfattelse af, hvilke opgaver vi skal løse som velfærdsprofessionelle. På den anden side kan man også se det som et bevidst valg og en udvidelse af det faglige handlerum.

I casen ser vi, at Jens tager forskellige skridt for at afdække, hvordan problemet kan løses. Ud over at han besøger andre torve i kommunen, kontakter han kommunale afdelinger for at få viden og information, som er nødvendig for at komme nærmere en løsning. Jens er ikke optaget af, hvorfor problemet er opstået, eller hvem der burde have løst det tidligere. Han er optaget af at finde en fremadrettet og varig løsning til gavn for både erhvervslivet, kommunen og borgerne i lokalområdet.

Fokus på løsninger frem for problemer

Når Jens tager *hænderne op af lommen*, arbejder han bevidst og aktivt på at skabe fremdrift i processen. For at forstå, hvordan man kan skabe denne fremdrift, kan man hente inspiration i den løsningsfokuserede tilgang (Dahl & Juhl, 2009; Jong & Berg, 2006; Kongsgaard, 2017; Langslet, 2006). Den løsningsfokuserede tilgang har et psykologisk fundament og trækker på flere teoretiske retninger, blandt andet systemiske og kognitive tilgange. Tilgangen kan anvendes både på individ-, gruppe- og organisationsniveau (Kongsgaard, 2017).

I det følgende afsnit retter vi fokus på, hvad en løsningsfokuseret tilgang er, og på, hvordan denne tilgang kan hjælpe os med at forstå, hvordan Jens som velfærdsprofessionel kan skabe handling og fremdrift i processen.

At have en løsningsfokuseret tilgang i sit velfærdsprofessionelle arbejde vil sige, at man kigger fremad og arbejder hen mod et mål frem for at kigge bagud og være optaget af de forhold, der har skabt problemet. I tilgangen ignorerer man ikke de dybereliggende årsager til problemerne, men i stedet for at dvæle ved dem, retter man bevidst sit fokus mod 'her og nu' og der, hvor man gerne vil bevæge sig hen. Derfor løses problemet ikke gennem et bagudrettet fokus, men ved at arbejde fremadrettet med en ny løsning. Fordi problemet altid er skabt i en konkret kontekst, skal løsningen også findes i denne kontekst. Derfor vil løsningen altid være afhængig af indhold, relation, tid og sted (Kongsgaard, 2017).

Den løsningsfokuserede tilgang bygger på en række principper eller grundantagelser (Dahl & Juhl, 2009; Kongsgaard, 2017; Langslet, 2006), hvor særligt tre er tydelige i casen:

Man behøver ikke forstå problemet for at kunne løse det

Den løsningsfokuserede tilgang retter fokus mod det, der reelt kan handles og forandres på. Jens anerkender præmissen om, at affaldet er et problem, men han er ikke optaget af, hvorfor affaldet flyder på torvet eller optaget af at placere skyld eller ansvar for

SKRALDESPANDE

problemet. Jens' fokus er på, hvordan der kan findes en løsning ved fælles hjælp. En del af løsningen er at gå i gang og få hænderne op af lommen.

Man skal undersøge den ønskede fremtid

Ved at tale om, undersøge og visualisere den ønskede fremtid, arbejder Jens allerede på at skabe den. I fremtidsscenariet retter man blikket mod det, som er positivt. Det vil sige, hvordan de ønsker, at torvet fremstår, frem for blot fraværet af noget negativt, altså at skraldet er væk. I casen ser vi, at Jens laver et større feltarbejde i sin undersøgelse af mulige løsninger. Hans undersøgelse bliver et input til den fælles drøftelse af, hvordan de involverede parter ønsker torvet skal fremstå, og hvordan deres forskellige ressourcer kan realisere planen.

Små forandringer skaber store forandringer

Hvor Margit og de øvrige butiksejere primært har fokus på at få fjernet affaldet, har Jens et dobbelt mål med at involvere sig: at affaldshåndteringen bliver løst, og at medborgerskabet i området styrkes. Ved aktivt at arbejde med det ene mål om en fælles løsning af affaldshåndteringen, understøtter han samtidig målet om styrket medborgerskab. Den lille forandring omkring skraldespandene bliver på den måde en brik i den store forandring om at skabe fællesskab og medborgerskab i området. På den måde kan Jens' arbejde iagttages som empowermentskabende for lokalområdets aktører (Tortzen, 2019).

En del af styrken ved at arbejde bevidst med den løsningsfokuserede tilgang er, at man som velfærdsprofessionel tager udgangspunkt i, hvad målet er lige nu, og hvordan det kan nås. Tilgangen er også god, når det handler om at skabe umiddelbare og konkrete resultater. Casen illustrerer, at Jens og de andre deltagere netop når i mål ved at tage *hænderne op af lommerne* og skabe fremdrift gennem handling. Denne måde at arbejde på kan give energi, motivation og bevægelse og hurtigt skabe synlige forandringer.

Det kan være nærliggende at kritisere den løsningsfokuserede tilgang for at være naiv og ukritisk og for at negligere grundlæggende problemer, men det er ikke tilfældet (Kongsgaard, 2017). Tilgangen negligerer ikke, at problemerne findes. I den løsningsfokuserede tilgang er løsninger blot trukket i forgrunden, mens problemerne er mindre ekspliciterede. Tanken er, at løsninger ikke findes ved at dvæle ved problemerne og give dem al opmærksomhed. Netop som vi ser med Jens i casen, som er optaget af en løsning til håndtering af affaldet og ikke af, hvorfor ingen har taget sig af affaldet før nu.

Metoden Vejviser, der er beskrevet sidst i kapitlet, er anvendelig til netop at rette fokus på den ønskede fremtid og på at udarbejde en tids- og handleplan, der synliggør muligheder og skaber retning frem mod målet.



Strategisk kamæleon

Kamæleonens særlige kendetegn er, at den aflæser og kan skifte farve efter sine omgivelser. Den falder på denne måde i med det omgivende miljø og bliver en naturlig del af det. Når vi her bruger metaforen om kamæleonens farveskifte er det et billede på, hvordan den velfærdsprofessionelle skal kunne indgå i forskellige kontekster og i forskellige relationer. Som kamæleonen skifter farve, skal man som velfærdsprofessionel bevidst tilpasse sine handlinger, sprog og fremtoning efter den samskabelseskontekst, man indgår i. At være strategisk betyder, at man kan handle taktisk klogt og kunne agere smidigt og behændigt ud fra en klar hensigt eller intention.

Som strategisk kamæleon har man som velfærdsprofessionel en tydelig systemforståelse og kan bevæge sig i grænsefladerne mellem forskellige sektorer, organisationer og afdelinger. Man har en forståelse for hierarkiske strukturer og beslutningsgange. Man kan strategisk agere i disse formelle strukturer og samtidig få øje på nye og mere uformelle veje. Netop gennem kendskabet til strukturerne kan man udfordre dem. På den måde er man både stifinder og sti-opfinder.

Her er Jens' udredningsarbejde et godt eksempel. Han bruger mange ressourcer på at finde ud af, hvilke kommunale afdelinger der har opgaven og ansvaret for opstilling af skraldespande og affaldshåndtering. Gennem sin undersøgelse støder han på gatekeepers, og han har svært ved at finde en direkte vej i systemet. En gatekeeper - eller på dansk en portvagt - er en person, som kontrollerer adgangen til en organisation eller til information. Gatekeeperen fungerer som et filter, og gatekeeperen kan både give og forhindre adgang. Jens oplever at møde en lukket dør i de kommunale afdelinger. Han kan ikke få adgang via de formelle kanaler. Det kan handle om, at hans henvendelse ikke ligger inden for afdelingens formelle opgaver, eller at han ikke får præsenteret sit ærinde på en måde, der åbner for adgangen. Derfor henvender han sig i stedet til Søren i innovationsafdelingen. Jens går en ny og alternativ vej ved at bringe en perifer kontakt fra sit netværk i spil. Søren er ikke umiddelbart en oplagt aktør i forhold til affaldshåndteringen, men Jens inddrager ham som en ressource i kommunen til at åbne døre og inspirere til nye løsninger. Jens handler således taktisk og strategisk ved at benytte en uformel kontakt, der skaber muligheden for, at Jens - lidt gennem bagdøren - kommer videre i sin under-

SKRALDESPANDE

søgelse. Dette er et billede på, hvordan den strategiske kamæleon agerer handlefrækt for at skabe åbninger og nye muligheder.

Et andet eksempel på Jens' handlinger som strategisk kamæleon er, når han afholder mødet mellem kommunen og butiksejerne på det lokale torv. Han kunne have valgt at tale med parterne hver for sig og selv finde en løsning ud fra deres input. Han kunne også vælge at holde mødet i et kommunalt mødelokale, men det kan signalere, at ansvaret for løsningen primært ligger hos kommunen. Jens vælger i stedet at flytte alle aktørerne hen til problemet. På den måde får de både syn for problemets omfang og for, hvor løsningerne skal virke i praksis.

Det kan også iagttages som en strategisk handling for at styrke samskabelsen, at Jens bringer parterne sammen fysisk. De får ansigt på hinanden, får hørt hinandens synspunkter og skabt fælles viden, kendskab og forståelse. Parterne inviteres ind i et udviklings- og beslutningsrum, hvor de har reel indflydelse på de beslutninger, der bliver truffet (Ulrich et al., 2020). Jens har hidtil været den centrale figur i at drive processen fremad, og nu skaber han et rum for dialog, medborgerskab og deling af ansvaret mellem flere aktører. De forpligter sig på sagen og på hinanden. Kendskabet til hinanden kan understøtte ligeværdige relationer i samarbejdet og styrke tilliden mellem parterne, som er centralt i samskabelsesprocesser (Tortzen, 2019). På mødet arbejder Jens for, at både de erhvervsdrivende og de kommunale repræsentanter bliver co-designers på løsningen, så Jens ikke længere er omdrejningspunkt for at finde en endelig løsning. Jens skal bevidst skabe pladsen til, at parterne kan tage ansvaret og se sig selv som co-designers (Ulrich, 2016; Voorberg et al., 2014).

At agere i grænseflader

Som strategisk kamæleon skal man kunne kommunikere forskelligt med forskellige målgrupper på forskellige hierarkiske niveauer og i forskellige organisatoriske kontekster. For at få adgang til og mobilisere ressourcer, må man kunne agere dér, hvor ressourcerne er. Lidt populært sagt skal man kunne tale med både borgmesteren og den hjemløse – og vide, hvornår man skal inddrage den ene eller den andens viden og ressourcer.

Man kan hente inspiration i begreberne 'boundary spanners' og koblingskompetencer, når man skal forstå, hvordan Jens som strategisk kamæleon kan agere i grænseflader mellem sektorer, organisationer og hierarkiske niveauer.

Grænseflader kan betegnes som snitfladerne mellem organisationer. Altså der, hvor man som velfærdsprofessionel i én organisatorisk kontekst mødes med personer fra andre organisatoriske kontekster. Disse grænseflader vil være påvirket af de involverede parter forskelligheder og ensartetheder. Samtidig vil megen adfærd og handlinger i grænsefladerne være et resultat af den historiske udvikling, som har fundet sted på tværs af de involverede parter og organisationer (Johansen & Seemann, 2013). Når Jens møder lukkede døre i de kommunale afdelinger, kan det fx handle om, at afdelingerne traditionelt ikke har haft et tværgående samarbejde, eller der kan være tidligere uoverensstemmelser mellem afdelingerne, fx om deling af ansvaret for affaldshåndteringen.

Jens må derfor finde en måde at begå sig i disse grænseflader på, hvis han skal finde en løsning på affaldsproblemet på torvet. Han skal med andre ord kunne fungere som en boundary spanner (Williams, 2012). Der findes ikke en dansk oversættelse af begrebet, men det betyder, at man har funktionen eller positionen som den, der skaber en forbindelse eller et spænd (span) i grænsefladen mellem egen organisation og eksterne parter (Williams, 2012). I Jens' tilfælde skaber han som kommunalt ansat i én kommunal afdeling forbindelse til andre kommunale afdelinger og til eksterne samarbejdspartnere i form af butiksejerne på torvet. Det er ikke Jens' formelle opgave som boligsocial medarbejder at finde en løsning på affaldsproblemet, men det bliver en opgave eller funktion, han påtager sig, fordi han har kendskab til det kommunale system og har kompetencer til begå sig i de forskellige arenaer. Samtidig har han legalitet til at involvere sig i kraft af sin ansættelse og sin opgave med at styrke medborgerskabet i lokalområdet.

Williams beskriver, at rollen som boundary spanner indeholder en række adskilte men samtidig nært forbundne elementer, hvor især fire roller med en række tilhørende kompetencer er centrale for at kunne agere i grænseflader (Williams 2012). Williams fire roller og kompetencer har inspireret til det danske begreb koblingskompetencer (H. Jørgensen et al., 2016). Koblingskompetencer handler om kompetencer til at koble eller forbinde sig til andre. Det vil sige, at de involverede parter taler sammen, kommunikerer meningsfyldt, forstår hinandens begreber, tænke- og udtryksmåder, får koordineret handlinger og har forudsætninger for at kunne sætte egne og andres kompetencer i spil.

SKRALDESPANDE

Koblingskompetencer opererer med fire funktioner med tilhørende kompetencer:

Brobygger: Få bragt aktører sammen, så der kan udveksles ideer og ressourcer.

Kommunikator: Bringe sprog, forståelser og fagudtryk på en fælles nævner.

Koordinator: Få afstemt handlinger og udviklet normer for samarbejde.

Kooperator: Få folk til at investere i samarbejde og forpligte sig i arbejdet.

De fire funktioner er indbyrdes forbundne, men de vil vægte forskelligt i forskellige grænseflader.

I casen ser vi, hvordan Jens jonglerer med alle fire roller. Han agerer *brobygger*, når han bringer de kommunale repræsentanter og butiksejerne sammen til mødet på torvet, hvor de kan udveksle viden og erfaringer. Som *kommunikator* deler han sine indsamlede informationer om, hvordan andre har håndteret affaldet. Gennem sin kommunikation evner han samtidig at skabe gensidige forståelser for problemet og få parterne til at tale sammen om mulige løsninger. Han har også en *kooperator*-funktion, idet han får partnerne til at skabe et kollektivt ejerskab for samarbejdet og tage deres andel i løsningen. Som *koordinator* sikrer han, at parterne hen over flere møder for afstemt deres respektive bidrag med deres bagland, sådan at den endelige løsning bliver bæredygtig og varig.

Med disse begreber kan den *strategisk kamæleon* iagttages som en boundary spanner, der strategisk indtager forskellige funktioner og anvender forskellige kompetencer til at koble og forbinde sig med andre.



Tumling

Tumlingen er et stykke legetøj med en tung, rund bund, der gør, at den retter sig selv op, når man puffer til den og forsøger at vælte den. Hver gang den bliver skubbet til, flytter tumlingen sig en lille smule og drejer, så den vender i en ny retning. Denne lille drejning kan give en ny vinkel eller perspektiv på verden eller sagen. Som velfærdsprofessionel kan man have et bestemt fokus eller mål for øje, men hvis dette udfordres eller ikke kan lade sig gøre, vil man som tumling se det som et puf og et skub i en anden retning. Når man møder modstand på sin plan A, vil man arbejde videre med en plan B eller C eller...

Tumlingen træder frem i casen, når man ser på det samlede handlingsforløb omkring håndteringen af affaldsproblematikken. Da Jens får henvendelsen fra butiksejeren Margit, er hans første tanke, at det må være en kommunal serviceopgave at håndtere affaldet. Løsningen virker umiddelbart ligetil – det må handle om at finde den rette afdeling i kommunen, få dem orienteret om problemet og få dem til at fjerne affaldet. Dette er Jens' plan A. De kommunale afdelingers afvisninger kan ses som et puf, der skubber til Jens' plan. Selvom Jens får hjælp fra Innovationsafdelingen til at få kontakt med de rette personer og afdelinger, viser det sig, at der ikke findes en entydig kommunal løsning på affaldsproblemet. Jens' plan A viser sig derfor ikke at være holdbar.

Ligesom *tumlingen* genfinder balancen efter en udefrakommende påvirkning eller et skub, ser Jens sig om efter nye måder at få løst problemet på. Jens kunne her udelukke de vælgte at se plan A som en fiasko og en mislykket plan, der ikke kan arbejdes videre med. Men som *tumling* opfatter han ikke modstanden som en bremseklods, men som et afsæt for at justere og drive processen i en ny retning og skabe en mere funderet løsning. I stedet for at ærgre sig over, at plan A ikke lykkes, bruger han den viden, han har opnået gennem arbejdet med plan A, til at arbejde videre med en plan B. Jens' plan B er at bringe kommunen og butiksejerne sammen, så de i fællesskab kan udvikle løsninger. Her har Jens fokus på aktiv involvering, ligeværdige relationer, etablering af partnerskab og fælles ansvar, der alle er centrale elementer i samskabelse (Tortzen, 2019).

Handlingsforløbet i casen kan betragtes som en iterativ proces. Det vil sige en trinvis læringscyklus, hvor man gentagne gange indarbejder den opnåede viden fra et trin i de næste trin. I casen har Jens først én forståelse af situationen og mulighederne, men undervejs får han ny viden, som inkorporeres i og påvirker den eksisterende viden, de næste skridt og mulige løsninger. Som *tumlingen* konstant veksler mellem at vælge, rejse sig og dreje, er Jens' tilgang til at finde en løsning en vekslen mellem at prøve-fejle-prøve-lære, hvor han tager sine erfaringer fra plan A med videre i de efterfølgende løsningsideer.

SKRALDESPANDE

En målsøgende tilgang

Processen med at finde en holdbar løsning på affaldsproblemet kan betegnes som kompleks og uforudsigelig. Jens ved fra processens start ikke, hvad forløbet vil ende med. Undervejs i forløbet må Jens justere mål og handlinger efter, hvad han møder af muligheder og barrierer i omverdenen. Denne uforudsigelighed kan medføre usikkerhed og frustration, hvis man som velfærdsprofessionel har vanskeligt ved at afgøre, hvilke skridt man skal tage, og hvordan man skal prioritere ressourcer og tid. Jens må derfor finde en måde at forstå og håndtere uforudsigeligheden på, som kan hjælpe ham til at styre gennem processen uden at miste fodfæstet.

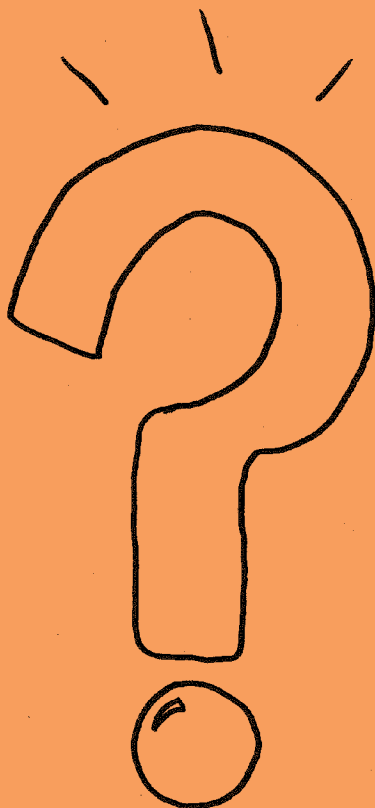
Et greb til at håndtere og være i en uforudsigelig proces kan være at arbejde bevidst *målsøgende*. I en målsøgende proces er der ikke et fast endemål, man styrer efter. I en målsøgende proces er der en vision eller et formål med processen. Processen styres af formålet fremfor af et defineret slutmål. Hvad der sker undervejs i processen, afgøres løbende i samspil med omverdenen. Som velfærdsprofessionel har man fokus på samarbejdet mellem de involverede parter, og man reagerer aktivt på forandringer. Det betyder samtidig, at forløbet ændres og må gentænkes flere gange undervejs. Kort sagt skabes verden, mens vi går (Dynehäll & Denti, 2020).

En målsøgende proces står i kontrast til den *målstyrede* proces, hvor man arbejder efter et tydeligt defineret slutmål. I målstyrede processer laver man en klar handleplan for, hvordan målet nås, og styrer målrettet efter planen. Antagelsen i den målstyrede proces er, at verden er forudsigelig. Det betyder, at man interagerer sparsomt med omverdenen, og man reagerer meget begrænset på forandringer i løbet af processen (Dynehäll & Denti, 2020). Adskillelsen i målstyrede og målsøgende processer henter inspiration i Sarasvathys begreber causation (målstyret) og effectuation (middelstyret), som udfoldes i casen om nøglebærere (2001, 2008, 2012).

Det er vigtigt at fremhæve, at den ene form for proces ikke er bedre end den anden. Som velfærdsprofessionel må man bevidst vælge, hvilken form for proces der er bedst i den givne situation.

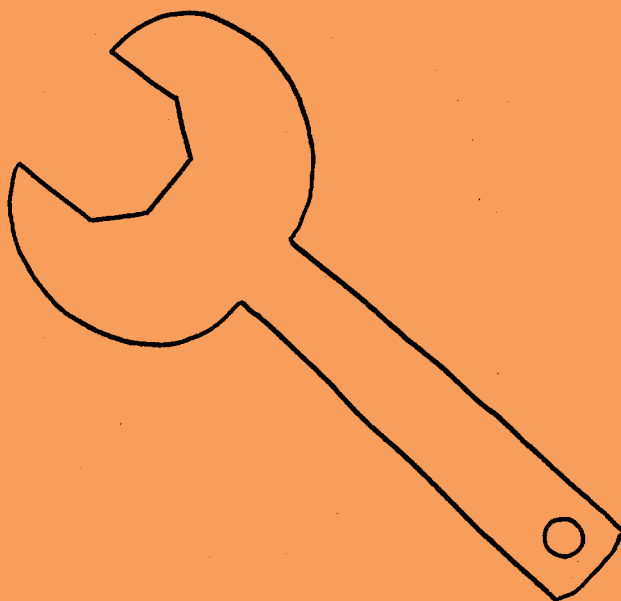
Forløbet i casen kan betegnes som en målsøgende proces, da Jens ikke har et klart defineret mål fra processens start, men han arbejder ud fra en vision og et formål. Jens' opgave – og vision – er at styrke medborgerskabet i området og i forlængelse heraf kan formålet være, at de kommunale og lokale parter i fællesskab finder en holdbar og varig løsning. Hvordan den endelige løsning bliver, afhænger af de undersøgelser, drøftelser og aftaler, der laves undervejs i forløbet. I casen kan man se, hvordan Jens – ligesom *tumlingen* – løbende tilpasser sig situationen og de muligheder, han ser eller skaber i samspil med omverdenen. Han håndterer uforudsigeligheden i processen ved at have blik for og bruge de muligheder, der åbner sig for ham undervejs. Han bevarer gennem forløbet et helikopterperspektiv på processen, samtidig med at han er omstillingsparat og bruger de midler og ressourcer, der er tilgængelige.

ARBEJDSSPØRGSMÅL



Hvad ser du?	<p>Genfortæl med egne ord, hvad Jens gør, når han samskaber. Hvilke udfordringer støder han på? Hvilke handlinger vil du fremhæve?</p>
Hvad tænker du?	<p>Casen foldes ud gennem tre metaforer. Hvilke andre af de ti metaforer får du øje på i casen. Hvordan kan de være med til at åbne for nye perspektiver? Se metafor-oversigt på side 64-65.</p> <p>Måske repræsenterer Jens en anden velfærdsprofession end din. Hvilke paralleller får du øje på, hvis du sammenligner med din egen professionsfaglighed. Hvilke forskelle er der?</p> <p>Reflekter over, hvilke dilemmaer og muligheder Jens' samskabelsespraksis rummer. Hvis du fik mulighed for at stille Jens et spørgsmål, hvad vil du så spørge ham om? Giv et bud på, hvad han vil svare.</p>
Hvad gør du?	<p>På de næste sider er metoden Vejviser beskrevet. Afprøv metoden ved at lave en vejviser for et personligt mål, du sætter dig. Det kan fx være gode studievaner, sund livsstil, bæredygtige hverdagsvaner. Følg trinene i metodebeskrivelsen. Del dine erfaringer fra arbejdet med vejviseren i din gruppe.</p> <p>Diskuter til sidst, på hvilke måder vejviseren kan anvendes i en konkret samskabelsespraksis.</p>

METODE: VEJVISER



I casen arbejder Jens for, at de involverede parter bliver enige om deres vision for torvet, og hvad der konkret skal ske, for at de når deres mål. Visioner, mål og skridt på vejen kan visualiseres ved brug af vejviser.

Formål

Formålet er at definere og visualisere vision og mål, beskrive handlinger og opgaver samt lave en tidsplan. Vejviseren kan samtidig synliggøre muligheder, skabe retning og give overblik.

Trin for trin

Præsenter metode og tidsramme for deltagerne.

SITUATION: Deltagerne beskriver indledningsvis den aktuelle situation og det tema eller problem, der skal arbejdes med. Denne fase skal være kort og præcis, da man ikke skal dvæle ved problemet, men bevidst rette sit fokus på den ønskede fremtid.

VISION: Deltagerne beskriver deres vision og fremtidige mål. Her tales i nutid. Man taler om fremtiden, som om den er realiseret og virkelig. Brug god tid, da det tager tid at forestille sig fremtiden og sætte konkrete ord på ønskerne for den.

HANDLING: Deltagerne beskriver, hvilke handlinger der fører dem frem til deres vision og mål. Ideen er her at tale i datid, så man taler fra fremtiden og ser på de skridt, man har taget: "lige inden vi nåede hertil, gjorde vi... og før det, gjorde vi..." Man kan skrive handlingerne direkte på skabelonen eller på post-its eller fodspor, der kan flyttes rundt undervejs.

PLAN: Deltagerne beskriver, *hvem* der er involveret og har ansvar for, at de konkrete handlinger udføres, samt *hvornår* det skal ske. Dette fører til en tidsplan og opgavefordeling. Overvej, hvordan I vil visualisere planen, så den er målrettet de deltagere, der indgår i samskabelsen.

SKRALDESPANDE

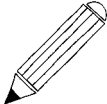

Næste skridt

Vejviseren hænges op eller deles med alle deltagere. Der sættes en visuel, flytbar markør på vejviseren, der viser, hvor man er i forløbet.

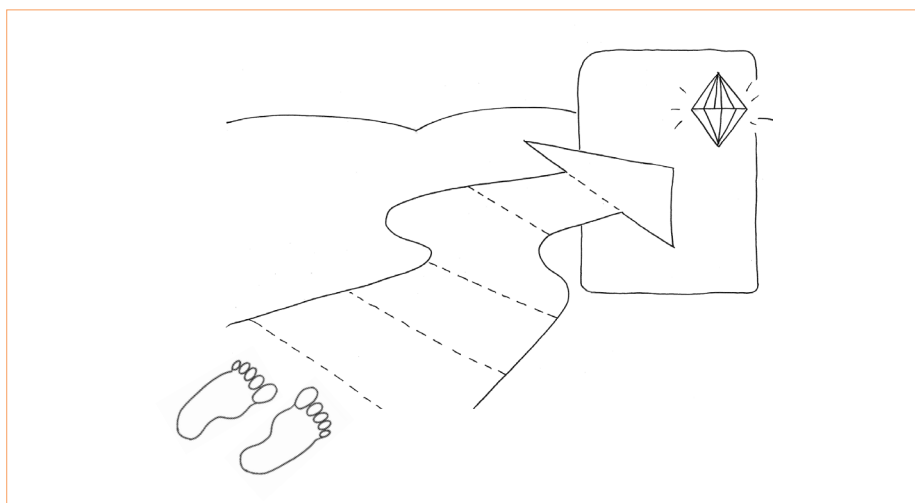
Teori

Metoden er inspireret af den løsningsfokuserede tilgang (Kongsgaard, 2017) og af metoderne backcasting, procespilen og fremtidsværksted (Johansen, 2020; Dreborg, 1996; Hersted et al., 2011).

Praktisk

			
2-10	1-4 timer	Skabelon, papir, post-its, tuscher	Plads til at tegne

Skabelon



KAPITEL 7

Nøglebærere

Case

I et lokalområde har en borgerforening gennem en årrække haft et ønske om at skabe større fællesskab mellem borgerne. En initiativgruppe fra området har henvendt sig til kommunen i forlængelse af, at kommunen har udarbejdet og fremlagt en medborgerskabspolitik, der nu skal realiseres. Initiativgruppen og kommunen har efterfølgende samarbejdet om at udvikle og etablere et beboerhus, der kan danne ramme om aktiviteter for områdets borgere.

Kommunen har støttet opstarten af beboerhuset ved at aflønne tre deltidsansatte i en treårig periode. Deres opgave er at hjælpe aktiviteterne og fællesskabet godt i gang. De tre medarbejdere har forskellige faglige baggrunde. En af de ansatte er Beate, der er uddannet sygeplejerske. Hun har gennem flere år arbejdet i udsatte boligområder med at styrke sundhed og trivsel.

Initiativgruppen og kommunen har en fælles ambition om, at beboerhuset på sigt bliver rent borgerdrevet. Derfor afprøver de forskellige initiativer til, hvordan de kan inddrage og involvere borgerne så meget som muligt i aktiviteter, styring og stedets daglige drift.

I starten af projektet oplever Beate, at det er svært at få borgerne til at tage initiativer til aktiviteter i huset som fx fællesspisning eller krea-værksted. Mange vil gerne bakke op om Beates og de andre ansattes initiativer, men de vægrer sig lidt ved selv at skulle stå for en aktivitet, når der ikke er ansatte til stede. Beate ved, at det er en proces at få skabt tryk hos borgerne til at tage huset i brug på egen hånd. Hun er derfor bevidst om at skabe dialog og lytte efter deres interesser og spirende ideer og om at skabe kontakt mellem borgere, der har fælles interesser eller gerne vil mødes med andre i området. Desuden har hun fokus på, hvordan der kan skabes tilgængelighed til beboerhuset om aftenen og i weekender.

Beate fortæller: "Vi har fra starten haft et ønske om at gøre beboerhuset til et åbent sted, som alle borgere i området har adgang til og lyst til at komme i. Samtidig kan beboerhuset ikke stå ulåst. Det prøvede vi i starten med det resultat, at det mest var en gruppe unge, som brugte stedet og ikke ryddede op efter sig. Så vi måtte finde en løsning omkring nøgler til huset."

I starten lægges en nøgle i det lokale supermarked, hvor nøglen udlånes ved kassen. Denne løsning giver en række udfordringer. Det er besværligt for borgerne at stå i kø efter nøglen, og de ved ikke, om huset er optaget, når de ønsker at bruge det. Det er tids- og

NØGLEBÆRERE

ressourcekrævende for supermarkedet at holde styr på, hvem der får udleveret nøglen, og at de får den returneret igen. Samtidig mister de ansatte i beboerhuset følingen med, hvem der kommer i huset, og hvad borgerne bruger huset til.

Over en kop kaffe kommer Beate og nogle af de aktive borgere en dag til at snakke om, hvordan nøglerne kan udleveres på en anden og mere hensigtsmæssig måde. De får ideen om nøglebærere.

I første omgang får Beate lavet 10 nøgler, som udleveres til 10 borgere, der er særligt aktive i huset. Ideen er, at borgerne i området skal hente en nøgle hos hinanden og derefter komme hinanden ved. De håber på den måde at styrke kendskabet og fællesskabet mellem borgerne i området. Men nøglerne bliver ikke rigtig hentet. I stedet oplever de 10 nøglebærere, at de bliver ansvarlige for at låse op og i for andre. De 10 nøglebærere tager initiativ til et møde med Beate for at gentænke ordningen.

På mødet præsenterer de 10 nøglebærere en ide om udvidelse af nøglebærerordningen for Beate. I fællesskab udvikler de en løsningsmodel, der betyder, at alle borgere, der laver aktiviteter i huset, kan bede om at få en nøgle hos Beate eller en af de andre ansatte.

Beate fortæller: "Når vi udleverer en nøgle, snakker vi med borgeren om, hvad det indebærer at få en nøgle. I snakken opstår der en implicit kontrakt om, at man får et medansvar for stedet, og hvordan man passer på det." Beate har samtidig hængt en seddel op i beboerhuset med navn og telefonnummer på alle de borgere, der bærer en nøgle. Denne løsningsmodel gør, at både de ansatte og borgerne har overblik over, hvem der har en nøgle, hvad de laver af aktiviteter i huset, og hvor mange nøgler der er udleveret. Inden for de første tre måneder er der udleveret 35 nøgler.

Den nye løsning har dog ikke været helt problemfri at få indført, da kommunen er bekymret for det store antal nøgler og dermed, at ansvaret for stedet kommer på for mange hænder. Beate må argumentere for, at hun og de andre ansatte må involvere og engagere mange borgere, når de ønsker, at stedet på sigt bliver borgerstyret og borgerdrevet. Her bliver nøglerne et af de tiltag, de prøver af.

"Denne model virker faktisk," smiler Beate glad. "Borgerne får oplevelsen af, at de er noget særligt, når de får en nøgle – og det har øget ansvarligheden for stedet. Nu skal borgerne ikke spørge om lov til at bruge stedet – de gør det bare."



Hvordan er dette samskabelse?

I casen ser man, hvordan en lokal initiativgruppe af borgere henvender sig til kommunen med et ønske om at styrke fællesskabet i lokalområdet. Kommunen og initiativgruppen skaber i fællesskab visionen om et borgerdrevet beboerhus, der skal medvirke til at fremme medborgerskabet, som er et politisk satsningsområde for kommunen. Man kan forstå, hvordan dette er samskabelse ved at inddrage Iversens semantiske spændingsfelt med de tre niveauer: ideal, rationale og metode (Iversen, 2017). Se kapitel 2.

Der ses i casen en kobling mellem de tre semantiske niveauer. *Idealet* er de overordnede strategier og visioner og det, man stræber efter. *Idealet* i casen kan ses som kommunens medborgerskabspolitik, der skal realiseres i praksis. En medborgerskabspolitik kan være fine ord på papiret, men idealer mangler typisk præcision og er abstrakte i forhold til hverdagen. Medborgerskabspolitikken kan sætte en retning, men der mangler, 'hvordan' politikken omsættes til reel værdi for borgerne.

Her kommer initiativgruppen kommunen til hjælp med deres ønske om kommunens bidrag til at styrke fællesskabet i området. *Rationalet* dækker over, hvorfor man samskaber – altså motivet eller begrundelsen for samskabelse - og hvorfor samskabelse er nødvendig i en given situation. I casen etableres beboerhuset som et omdrejningspunkt for at styrke fællesskabet, gøre borgerne mere aktive, sikre deres medbestemmelse og gøre dem mere handlekraftige. Kommunen er så at sige nødt til at inddrage borgerne og lave aktiviteter, de kan mødes om, hvis målet er at styrke fællesskabet og empower borgerne.

Med begrundelse i idealet om styrket medborgerskab bevilger kommunen ansættelsen af Beate og hendes kolleger til at styrke medborgerskabet i lokalområdet. Herigennem er kommunen handlingsmotiverende, mens de ansatte har en udførende opgave. *Metoder* i samskabelse defineres af Iversen som inddragende processer og særlige måder at handle på. Det, Beate gør i praksis, når hun samarbejder med borgerne og tager afsæt i deres ønsker. Beate arbejder sammen *med* borgerne om at etablere aktiviteter og en nøglebærerordning, frem for at arrangere aktiviteter *for* borgerne.

Casen er et eksempel på, hvordan der kan være overensstemmelse og tydelig sammenhæng mellem de tre semantiske niveauer i samskabelse. Det kan lette forståelsen og formålet med arbejdet for den velfærdsprofessionelle.

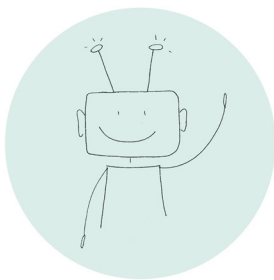
NØGLEBÆRERE

Metaforer

Nedenfor foldes tre metaforer ud, som bidrager til at vise, hvordan Beate i casen arbejder samskabende:



Vand, der finder vej



**At have
antennerne ude**



At holde gryden i kog



Vand, der finder vej

Når vand løber gennem et landskab, følger det de etablerede fordybninger i terrænet. Der, hvor vandet møder en stor sten eller anden form for barriere, finder vandet de mindste sprækker at trænge igennem eller løber nye veje rundt om forhindringen. Forhindringen skaber derved en ny retning eller flere forgreninger af vandløbet. Vandet finder på den måde altid nye veje.

I samskabende processer kan der, uanset hvor forudsigeligt eller uforudsigeligt resultatet er, opstå behov for, at den fastlagte kurs genovervejes eller afviges. Den velfærdsprofessionelle, der arbejder som *vand, der finder vej*, vil være i stand til at lade processen være styrende og finde nye retninger og muligheder der, hvor de etablerede veje stopper eller fører i uhensigtsmæssige retninger.

I casen har kommunen, de ansatte og borgerne en fælles ambition om, at beboerhuset på sigt bliver rent borgerdrevet. Der findes ikke en direkte og lige vej til at nå dette mål. Derfor ser man i casen, hvordan Beate og hendes kolleger sammen med borgerne udvikler og afprøver forskellige tiltag.

Første tiltag er at lade beboerhuset stå ulåst og skabe fri adgang for alle brugere af huset. Tiltaget har den ønskede effekt om åbenhed, men skaber samtidig nogle udfordringer med, at én bestemt gruppe borgere – områdets unge – indtager huset, og deres brug af huset giver problemer for andre, der ønsker at bruge huset. De unges måde at bruge huset på kan ses som en barriere, som der – ligesom *vand, der finder vej* – skal navigeres rundt om.

Det næste tiltag er, at nøglen til beboerhuset udleveres i supermarkedet. Nu er huset aflåst, men tilgængeligheden bevares ved, at alle borgere kan få nøglen udleveret. Dette tiltag er dog tids- og ressourcekrævende for alle parter. For borgerne bliver supermarkedet et uhensigtsmæssigt mellemlid, blandt andet fordi de kun kan hente nøglen i supermarkedets åbningstid. Barriererne ved tiltaget overstiger fordelene i en grad, der så at sige skaber en helt ny forgrening i vandløbet.

Beate og de aktive brugere af huset udvikler i fællesskab ideen og konceptet om nøglebærere. Styrken ved ideen er, at tilgængeligheden til huset øges ved, at flere får nøgler, og at borgerne får kontakt og gensidigt kendskab til hinanden, når nøglen udleveres. På papiret er nøglebærer-ordningen en genial ide, men tiltaget viser sig alligevel at rumme nogle udfordringer. De ti nøglebærere oplever, at de øvrige borgere ikke låner nøglen, men

NØGLEBÆRERE

at nøglebærerne nærmere kommer til at fungere som pedeller, der låser op og i for andre. Nøglebærerne får et større ansvar for huset, end de ønsker. Dette kan ses som en mindre forhindring, og derfor tilpasser Beate og beboerne nøglebærerordningen frem for igen at bevæge sig i en helt ny retning.

Tilpasningen består af en udvidelse af antallet af nøglebærere. Frem for at give særstatus til få borgere, får alle aktive brugere af huset mulighed for at få en nøgle. Denne løsning bygger på en andelstanke, hvor hver nøglebærer får en andel i, at det fælles beboerhus er åbent og velfungerende (se kapitel 1). Selvom løsningen ikke er helt uden udfordringer, så fungerer den i praksis.

De forskellige tiltag kan iagttages som *vand, der finder vej*. Når Beate og borgerne møder udfordringer eller modstand i ét tiltag, finder de en ny vej og afprøver et andet tiltag. Den modstand, de møder undervejs, bliver ikke en uovervindelig forhindring eller bremseklo, men den genererende faktor for, at processen bevæger sig i nye retninger.

At handle sig fremad

Vi ser i casen, at Beate, hendes kolleger og borgerne eksperimenterer med forskellige muligheder for at skabe et åbent og borgerdrevet beboerhus, og de inddrager de personer og ressourcer, der er tilgængelige i lokalområdet. *Vand, der finder vej*, er med andre ord en måde at handle på, hvor man som velfærdsprofessionel er omstillingsparat og løbende skaber nye veje og nye muligheder, når man støder på forhindringer.

Vi kan forstå denne måde at handle på ved at inddrage teorien om *effectuation* (Sarasvathy, 2001, 2008, 2012) eller på dansk effektivering. Sarasvathy har forsket i, hvordan iværksættere bærer sig ad med at træffe beslutninger i usikre og uforudsigelige situationer eller processer. Hun finder, at iværksætterne især er dygtige til at skabe muligheder gennem handling. Selvom Beate i casen ikke kan betegnes som en iværksætter, er hendes opgave at "sætte" aktiviteter og fællesskab "i værk", og hun *handler sig fremad* ved at skabe nye måder og muligheder for borgerinvolvement og borgerstyring.

Effektivering dækker over metoder til at træffe beslutninger, som giver kontrol – og dermed øger iværksætterens handlekraft – uden at forudsætte forudsigelighed (Obel & Ovesen, 2020). Effektuelle metoder er *middestyrede*. Det vil sige, at man tager udgangspunkt i den faktiske situation og de midler, man har til rådighed. Man identificerer det næste, bedste skridt til at komme nærmere sine mål, og man afstemmer løbende mål, ressourcer og handlinger (*Effectuation.Org*, u.å.; Sarasvathy, 2001, 2008, 2012).

En effektiv, middelstyret tilgang står i modsætning til en kausal tilgang (eng. *causation*), der er målstyret. I den kausale tilgang definerer man et klart mål og planlægger nøje den proces, man vil gennemføre for at nå målet. Grundantagelsen er, at verden er forudsigelig. Den kausale tilgang er både udbredt og anvendelig, fx når vi laver mad og skal følge en opskrift. Men i uforudsigelige situationer og i opstarten af processer er den effektuelle tilgang mere hensigtsmæssig (Sarasvathy, 2001, 2008, 2012). I den effektuelle tilgang tager man udgangspunkt i forhåndenværende midler og nære muligheder, og grundantagelsen er, at verden skabes, mens man går, præcis som vi ser Beate og borgerne gøre det i casen, når de udnytter og afprøver lokale ideer, løbende evaluerer på de forskellige tiltag og justerer, når tiltag viser sig ikke at fungere i praksis.

Sarasvathy udleder fem forbundne principper, der er centrale, når man arbejder under usikkerhed (Sarasvathy, 2001, 2008, 2012):

Pilot-in-the-plane (pilot-i-flyet): dækker over en forståelse af verden som foranderlig og uforudsigelig, men samtidig også som formbar og ikke-forudbestemt (Obel & Ovesen, 2020). Fremtiden kan man påvirke med sine handlinger, og den er ikke noget, der bare sker. Man skaber sine egne muligheder, og vi er i den forstand piloter i vores eget fly.

Bird-in-hand (fugl-i-hånden): tag afsæt i de faktiske og tilgængelige midler (modsat potentielle midler eller ønskede situationer; fugle-på-taget), når man træffer beslutninger eller skaber løsninger. Man tager afsæt i faktiske ressourcer: hvem man er, hvad man kan, og hvem man kender.

Lemonade principle (lemonadeprikket): se uventede situationer og overraskelser som udviklingsmuligheder og ikke som en begrænsning (*when life gives you lemons, make lemonade*). Man lader målet forme af de muligheder, som løbende viser sig.

Affordable loss (overkommeligt tab): træf beslutninger med afsæt i, hvad man er villig til at tabe eller gå på kompromis med, frem for hvad man gerne vil opnå. Et overkommeligt tab kan fx være 'tid' ved, at fritiden eller weekender inddrages til at arbejde med projektet.

Crazy quilt (skøre mønstre/kludetæppet): identificer og inviter folk med i processen, og lad dem bidrage til både midler og mål. Betegnelsen "crazy quilt" refererer til indiske kludetæpper, som skabes af stofrester, der løbende erhverves, uden at følge en forhåndsdefineret opskrift.

NØGLEBÆRERE

I casen ser vi de fem principper omsat af Beate, når hun arbejder som *vand, der finder vej*. Beate ser netop processen med at skabe et borgerdrevet beboerhus som uforudsigelig, men samtidig formbar og foranderlig (pilot-in-the-plane). Det ses ved, at der ikke ligger én fast plan for, hvordan målet om et borgerdrevet og -styret beboerhus skal nås. I stedet afprøver Beate og borgerne forskellige muligheder og går nye veje. I processen tager Beate udgangspunkt i de nære og tilgængelige ressourcer, der er til stede i lokalområdet (bird-in-hand): fx supermarkedet rundt om hjørnet, de særligt aktive borgere og den større gruppe af beboerhusets brugere, der gerne vil tage et ansvar for nøgler og huset.

Beate forholder sig til lemonadeprikket, da de unge indtager huset på bekostning af de øvrige brugere af huset. De unge ekskluderes ikke, men der tænkes i muligheder, hvor alle – også de unge – kan få glæde af huset. Den udvidede nøglebærerordning er et udtryk for crazy quilt, hvor mange borgere fra området inviteres ind, får en nøgle og et ansvar, og de bidrager i fællesskab til det borgerdrevne beboerhus. Beate er samtidig villig til at eksperimentere med nye måder for tilgængelighed, selvom det kan indebære en potentiel risiko for mistede nøgler, indbrud eller hærværk. Disse risici kan betegnes som overkommelige tab (affordable loss), som Beate opfatter som acceptable, men som hun samtidig må stå på mål for over for kommunen.

Når man forstår *vand, der finder vej* med Sarasvathys principper, bliver det tydeligt, at samskabelsesprocesser ofte er uforudsigelige, og principperne kan hjælpe den velfærdsprofessionelle til at navigere i denne usikkerhed. Det handler om at stole på processen og på de handlinger, man gør undervejs, da man ofte ikke kan styre lineært efter et konkret mål, men må tage små skridt i retningen af målet og løbende tilpasse sin indsats og retning.



Have antennerne ude

For at kunne tage udgangspunkt i det, Sarasvathy beskriver som forhåndenværende midler og nære muligheder, kræver det først og fremmest, at man kan identificere disse midler og muligheder. Her skal man som velfærdsprofessionel evne at *have antennerne ude*.

En antenne sender og modtager signaler, der ikke kan iagttages med det blotte øje. Jo tættere antennen er på signalet, eller jo stærkere signalet er, jo lettere er det at opfange. Det samme gør sig gældende i samskabelsesprocessen: jo tættere den velfærdsprofessionelle placerer sig på processen og på de involverede parter, jo lettere er det at opfange

selv små signaler, undersøge hvad de handler om, og om de er relevante at arbejde videre med.

I casen ser man, at Beate har antennerne ude i sit arbejde. I projektets opstart opfanger Beate, at borgerne vægrer sig lidt ved selv at stå for aktiviteter i beboerhuset. Hendes "antenner" eller fornemmelse reagerer på, at der er en disharmoni imellem, at borgerne ønsker et borgerdrevet beboerhus, men at de ikke selv tager initiativ eller ansvar for aktiviteterne i huset.

Borgernes forbehold kan komme til udtryk verbalt ved, at de taler direkte med Beate eller hendes kolleger om deres bekymringer. Det kan også være, at Beate opfanger løs snak eller lytter mellem linjerne, når borgerne taler med hinanden. Forbeholdene er derfor ikke nødvendigvis noget, borgerne siger højt. Når Beate *har antennerne ude*, fornemmer hun også det usagte i form af borgernes usikkerhed, betænkelighed eller vægelsind – de siger ét, men gør noget andet.

Når Beate *har sine antenner ude*, holder hun bevidst sine sanser åbne for den kommunikation, hun får fra omverdenen, og hun søger efter mønstre og muligheder i det, hun ser, hører og fornemmer. Samtidig har hun fingerspidsfornemmelse for, hvordan hun kan skubbe små initiativer i gang, opmuntre til deltagelse og gradvis involvere borgerne og over tid dele eller helt overdrage ansvaret.

For at opfange signalerne, må Beate bevæge sig rundt i de forskellige kontekster, hvor borgerne er og mødes. Netop derfor kan vigtige redskaber for Beate være at sætte sig på bænken uden for beboerhuset og gøre sig synlig i området eller drikke en kop kaffe med de borgere, hun møder.

Fortællingens skabende kraft

Når man skal forstå, hvad Beate gør i det samskabende arbejde, kan man hente yderligere inspiration i den narrative tilgang (White, 2008). Når Beate *har antennerne ude*, søger hun bevidst efter at opfange de små og store fortællinger i lokalområdet. Det kan være fortællinger om borgernes tidligere erfaringer med at etablere aktiviteter og fællesskab i lokalområdet og om deres håb og ønsker for områdets fremtid. Disse fortællinger er udgangspunktet for at kunne skabe nye fortællinger og nye muligheder som fx etableringen af beboerhuset. Lad os se nærmere på udvalgte begreber inden for den narrative tilgang.

NØGLEBÆRERE

Narrativ betyder historie, og den narrative tilgang er baseret på grundantagelsen om, at man forstår sit liv og sin omverden gennem fortællinger. I den narrative forståelse bærer fænomener, følelser og situationer ingen mening i sig selv. Meningen skabes gennem den betydning, man tillægger dem. Fortællinger er en måde at give mening til verden på, og ved at arbejde bevidst med fortællinger kan man udvide den enkeltes selvforståelse og handlemuligheder (Dahl & Juhl, 2009; Kongsgaard, 2017; White, 2008). Den narrative tilgang forbindes ofte med Michael Whites terapeutiske arbejde, men anvendes også inden for organisationsudvikling, hvor fortællinger bruges til at forme fælles mening, sprog og handling (Dahl & Juhl, 2009; Schnoor, 2015).

I relation til casen og metaforen *have antennerne ude* udfoldes de narrative begreber: dominerende fortælling, dekonstruktion, tykke og tynde beskrivelser og dobbeltlytning.

Centralt i den narrative tilgang står *dominerende fortælling* (Dahl & Juhl, 2009; Kongsgaard, 2017; White, 2008). Det er vores hovedfortælling, der både handler om os selv og de kontekster, vi indgår i. Den dominerende fortælling påvirkes af omgivelserne og dermed også af gængse normer og værdier i samfundet eller i en organisation. Når Beate *har antennerne ude*, lytter hun efter den dominerende fortælling i lokalområdet som fx: "vi vil her i lokalområdet gerne have mere fællesskab" og den sideløbende fortælling: "vi har svært ved at sætte fælles aktiviteter i gang." Beate lytter samtidig efter sprækkerne i fortællingen. Sprækker kan være de små undtagelser eller historier, der afviger fra den dominerende fortælling. Herved kan hun arbejde med at *dekonstruere* den dominerende fortælling og skabe nye fortællinger, ny mening og dermed nye handlinger.

Til at skabe de nye fortællinger kan Beate hente inspiration i *tykke og tynde beskrivelser* (Dahl & Juhl, 2009; Kongsgaard, 2017; White, 2008). De tynde beskrivelser er karakteriseret ved at være unuancerede og endimensionelle, og de afføder derfor oplevelsen af et tilsvarende begrænset handlerum. En tynd beskrivelse kan fx være: "de unge rydder aldrig op efter sig selv i beboerhuset." Fortællingen er som sådan rigtig, men den giver måske ikke det fulde billede af de unges brug af huset. Modvægten til tynde beskrivelser er tykke beskrivelser. Tykke beskrivelser er righoldige på perspektiver og indeholder flere forskellige – og måske endda modsatrettede – sandheder. Hermed udfoldes og nuanceres de tynde beskrivelser, og det åbner for et bredere spekter af mening, forståelse og handlemuligheder. En tykkere beskrivelse af de unges brug af huset kan indeholde fortællinger om de unges fællesskab og inklusion af nye unge i området, deres glæde ved at have et sted at mødes, deres evner til at skabe nye aktiviteter sammen, og at de nogle gange faktisk rydder op.

Dobbeltlytning er et redskab til at skabe tykkere beskrivelser ved at lytte efter "det fraværende, men implicite." Det handler om både at lytte efter det, der siges, og det, der forbliver usagt. Ved at forfølge det usagte kan man fortykke beskrivelserne (Dahl & Juhl, 2009; Kongsgaard, 2017; White, 2008). De fleste kender formentlig vendingen "at lytte med et halvt øre." Det vil sige at være uopmærksom og at lytte uden helt at høre, hvad der bliver sagt. At *have antennerne ude* er præcis det modsatte. Her lytter man bevidst og koncentreret. Man hører og registrerer det sagte og lytter samtidig intenst efter det usagte. Det, der ligger mellem linjerne, sprækkerne og de alternative historier, der kan åbne for nye, anderledes fortællinger. Eksempelvis dobbeltlytter Beate både efter beboernes interesser og spirende ideer og efter antydninger, stemninger og behov, der giver hende mulighed for at kende borgerne, deres ressourcer og bringe dem sammen om fælles aktiviteter.

Når man som velfærdsprofessionel *har antennerne ude* i samskabelsesprocesser, lytter man efter de mange fortællinger, der er tilstede samtidigt. Det handler ikke om at *have antennerne ude* efter én dominerende fortælling eller dén gode fortælling om samskabelseselementet. Det handler i stedet om at lytte bag om de dominerende fortællinger og fange de små, skæve historier, forskellige sandheder og lytte efter såvel flertallets som mindretallets stemme og syn på sagen.



At holde gryden i kog

At holde en gryde i kog handler om at sikre, at varmen under gryden er konstant og afpasset omgivelserne. Hvis der skrues for meget op for varmen, koger gryden over. Hvis der skrues for meget ned, afkøles grydens indhold. Niveauet skal findes midt imellem.

Når man som velfærdsprofessionel *holder gryden i kog* handler det ikke om, at man holder sig selv til ilden og beskæftiget. Det handler om, at samskabelsesprocessen ikke går i stå, men hele tiden bobler lidt og udvikler sig. I samskabelsesprocessen indgår forskellige deltagere, og den velfærdsprofessionelle må tilpasse sin egen indsats efter de øvrige deltageres engagement og involvering. Som velfærdsprofessionel har man et særligt ansvar for at sikre temperaturreguleringen, og at gryden ikke går ud af kog eller koger over. Det er en kontinuerlig opgave at regulere indsatsen alt efter behov.

NØGLEBÆRERE

I casen må Beate løbende regulere sin egen indsats efter borgernes involvering og behov. Er borgerne meget aktive og selvkørende – og de selv *holder gryden i kog* – så indtager den velfærdsprofessionelle en mere tilbagetrukket eller afventende rolle. Er borgerne mindre aktive, eller mister de drivet og engagementet, så må Beate træde til med inspiration, hjælp og initiativ.

For at det borgerdrevne beboerhus på sigt kan blive en realitet, må der iværksættes initiativer, der kan styrke fællesskabet i området. I starten oplever Beate, at det er svært at få borgerne til selv at tage initiativer til aktiviteter, men at mange borgere gerne vil bakke op om de aktiviteter, Beate og hendes kolleger sætter i gang. Derfor bliver Beate og hendes kolleger drivkraften i at få aktiviteter sparket i gang og få inviteret borgerne med ind. Senere i forløbet ser man, hvordan Beate skruer ned for sin indsats og styring, når andre tager mere initiativ. Da de 10 nøglebærere på eget initiativ henvender sig til Beate med en ide til at udvikle nøglebærerordningen, ser hun deres henvendelse som et væsentligt skridt mod det borgerdrevne beboerhus. Derfor tager hun bevidst en understøttende, opmuntrende og mere tilbagetrukket rolle.

For at forstå metaforen at *holde gryden i kog*, må vi altså forstå samspillet mellem Beate og borgerne i området. Her kan der være inspiration at hente i viden om frivillige borgeres motiver og motivation for at deltage i samskabelse.

Forskellige typer af frivillige

Når borgerne i lokalområdet involverer sig i opgaverne omkring beboerhuset, sker det altovervejende på frivillig basis. Borgerne vil have forskellige baggrunde, forskellige ressourcer og ikke mindst forskellige vilkår, motiver og motivation for at deltage. Som velfærdsprofessionel er det vigtig information, når man skal involvere og samarbejde med frivillige, der ikke får løn for at deltage i samskabelsesprocessen. Derfor er viden om forskellige typer af frivillige relevant i samskabelsesarbejde.

Men hvorfor engagerer borgere sig overhovedet i frivilligt arbejde, sådan som vi fx ser det i casen? I Danmark er der en lang tradition for frivilligt arbejde. Tal fra Center for frivilligt socialt arbejde viser, at mere end 2/3 af danskerne er eller har været engageret i frivilligt arbejde. Typisk involverer borgere sig, når de oplever at kunne hjælpe andre, at gøre en forskel, at det er sjovt, og at de gennem det frivillige engagement kan opbygge et socialt netværk og indgå i et fællesskab (Hjære et al., 2018).

Frivillige deltager på mange forskellige måder og niveauer. En måde at iagttage og kategorisere frivillige på er gennem forskellige typer af borgerprofiler (Agger & Lund, 2011):

- *Ekspertaktivister* er kendetegnet ved at være aktivt involveret i en sådan grad, at deres aktive deltagelse nærmest bliver en livsstil. De er ofte bærende kræfter i lokalmiljøet med et stort netværk og med erfaring i at sætte projekter i værk. Ekspertaktivisterne kan komme til at fremstå dominerende og dermed risikere indirekte at skræmme nye deltagere væk.
- *Hverdagsmagere* deltager typisk mere ad hoc i aktiviteter, der har deres interesse her og nu. For hverdagsmagerne er det vigtigt, at der opnås konkrete og synlige resultater inden for en relativ kort periode, for at de fastholder deres motivation og involvering.
- *Borgere på stand by* er i sjældnere grad aktive i lokale fællesskaber. De vil dog gerne have information og viden, så de kan følge med og vælge, hvornår de vil deltage. Skal denne gruppe involveres, skal man sikre løbende og let tilgængelig information fx på nettet, hvor de kan skrive deres mening i et forum eller møde op til enkeltstående arrangementer.

Pointen med beskrivelsen af de tre frivilligprofiler er, at "no size fits all", og forskellighederne kan med fordel dyrkes og medtænkes (Agger & Lund, 2011).

I casen kan de 10 særligt aktive borgere, der i første omgang bliver nøglebærere, ses som ekspertaktivister. De 10 nøglebærere får sammen med Beate ideen til ordningen og tager på egen hånd initiativ til at udvikle og udvide den. Ekspertaktivisterne melder sig typisk på banen af sig selv, og de vil gerne involveres, samarbejde og have en høj grad af indflydelse på både indhold og resultater. Mange ekspertaktivister ser sig selv som de "rigtige" frivillige i processen. I samarbejdet med ekspertaktivisterne er Beates rolle at støtte og anerkende deres indsats. Her skal Beate ikke holde gryden i kog, men nærmere sikre, at den ikke koger over, så ekspertaktivisterne kommer til at dominere i en grad, hvor der ikke er plads til hverdagsmagere og borgere på stand by.

Vil Beate engagere andre borgere og styrke diversiteten og en bredere repræsentation af frivillige, må hun overveje, hvordan hun kan inddrage hverdagsmagerne og borgere på stand by. Inddragelsen af disse frivillige skal ske på en mindre forpligtende og mere fleksibel måde.

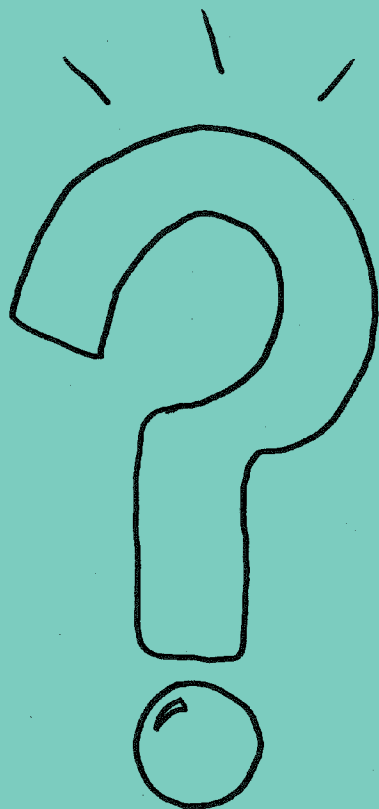
NØGLEBÆRERE

Hverdagsmagerne i casen er de borgere, der gerne vil deltage i aktiviteter, de har interesse i. Men de vægrer sig ved selv at stå for at sætte aktiviteter i gang og være vært. Hverdagsmagerne ønsker primært at deltage i overskuelige og afgrænsede opgaver, de kan træde ind og ud af og ikke forpligter sig på. Beate har en større rolle i at holde gryden i kog, når hverdagsmagerne skal mobiliseres. Hun må løbende fodre og vedligeholde borgernes interesse og engagement. I starten påtager hun sig et inviterende værtsskab, hvor hun skaber en stemning af åbenhed, velkomst og tryghed (Espersen, 2018). Det er vigtigt for hverdagsmagerne, at de ved, de ikke skal stå for aktiviteten alene, men at Beate tager ansvaret og styrer processen. Med afsæt i borgernes spirende ideer og interesser kan Beate over tid indtage et mere faciliterende værtsskab. Her skaber hun forbindelser mellem borgerne med fælles interesse, men støtter fortsat på sidelinjen og overdrager mere ansvar til borgerne, når aktiviteterne er etablerede og velkørende.

Borgere på stand by er ikke tydelige i casen. Disse borgere vil typisk være dem, der involverer sig i korte, nemme opgaver som fx at bage en kage til sommerfesten. De vil ikke engagere sig i noget fast, men man må gerne tage kontakt til dem, hvis der en anden gang er en mulighed for at engagere sig kort, nemt og tæt på sagen. Beate vil her have det fulde ansvar for at holde gryden i kog, når hun samarbejder med disse frivillige, og hun vil derfor både skulle invitere til og rammesætte den afgrænsede aktivitet.

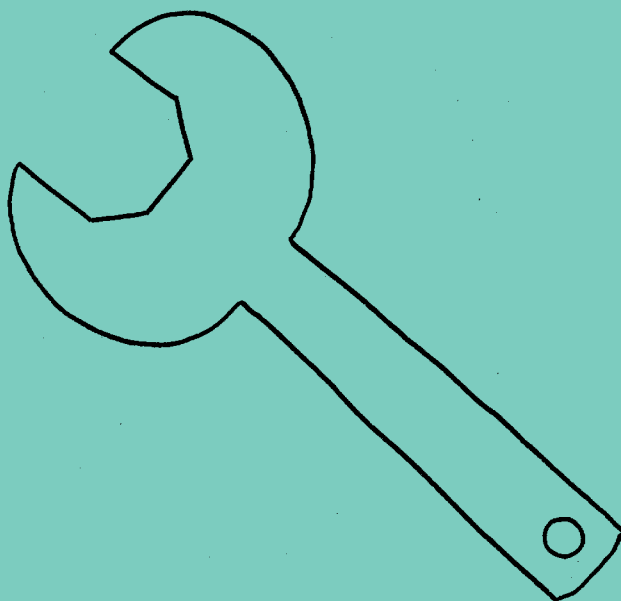
Med kendskab til forskellige typer af frivillige er det nemmere at forstå borgernes adfærd og motivation for at deltage i samskabelsesprocessen. Samtidig kan det danne fundament for at forventningsafstemme roller og ansvar i samarbejdet. Ser man på Ulrichs samskabelsestypologi (se figur 7), bliver det i casen tydeligt, at de frivillige borgere har behov for forskellig grad af styring og inddragelse fra den velfærdsprofessionelles side. Beates opgave i forhold til at holde gryden i kog er derfor forskellig, afhængigt af, hvilke frivillige borgere der deltager i aktiviteterne i beboerhuset, og hvilken type samskabelse der kaldes på.

ARBEJDSSPØRGSMÅL



Hvad ser du?	<p>Genfortæl med egne ord, hvad Beate gør, når hun samskaber. Hvilke udfordringer støder hun på? Hvilke handlinger vil du fremhæve?</p>
Hvad tænker du?	<p>Casen foldes ud gennem tre metaforer. Hvilke andre af de ti metaforer får du øje på i casen. Hvordan kan de være med til at åbne for nye perspektiver? Se metafor-oversigt på side 64-65.</p> <p>Måske repræsenterer Beate en anden velfærdsprofession end din. Hvilke paralleller får du øje på, hvis du sammenligner med din egen professionsfaglighed. Hvilke forskelle er der?</p> <p>Reflekter over, hvilke dilemmaer og muligheder Beates samskabelsespraksis rummer. Hvis du fik mulighed for at stille Beate et spørgsmål, hvad vil du så spørge hende om? Giv et bud på, hvad hun vil svare.</p>
Hvad gør du?	<p>På de næste sider er metoden Prototype beskrevet. Vælg en ide, et produkt eller en proces, der relaterer sig til samskabelse. Lav en prototype, I kan præsentere for andre. I får brug for kreative materialer som pap, stof, lim, tape, snor, Lego, ler, etc. Overvej, hvordan prototypen kan testes, jf. metodebeskrivelsen.</p> <p>Diskuter til sidst, på hvilke måder prototyper kan anvendes i en konkret samskabelsespraksis.</p>

METODE: PROTOTYPER



Beate og brugergruppen arbejder med at udvikle en velfungerende nøgleordning til beboerhuset gennem en trinvis læringscyklus. De udvikler en ide, afprøver den i praksis, justerer, afprøver igen, justerer og kommer frem til løsningen med nøglebærere.

Formål

Formålet er at skabe en prototype, der gør en ide visuel og håndgribelig. At have en ide i hænderne giver adgang til en anden viden, anledning til yderligere undersøgelser og mulighed for videreudvikling. Prototypen testes ved udvalgte aktører for at opnå viden om, hvordan ideen fungerer i praksis og få forslag til forbedringer.

Trin for trin

Præsenter metoden og stil materialer til rådighed, som deltagerne kan skabe og bygge med. Materialerne kan variere, alt efter hvilken prototype man vil lave. Det vigtigste er, at det skal være let at komme i gang.

SKAB eller byg en prototype i form af en model eller skitse af ideen. Gennem arbejdet med at bygge prototypen kan man få øje på ideens detaljer, styrker og svagheder. Den første testversion skal gerne være primitiv, uperfekt og let at ændre, da testpersonerne er mindre tilbøjelige til at ændre på noget, der ser færdigt ud.

TEST prototypen hos udvalgte interessenter. Overvej inden testen, hvilke personer der er relevante at få feedback fra, hvad du ønsker viden om, og hvordan du kan dokumentere indsigter undervejs i testen.

JUSTÉR prototypen ved at indarbejde indsigter fra testen i version 2.

GENTAG test og justér flere gange. Vurdér selv, hvor mange tests og justeringer der er relevante og mulige i situationen.

NØGLEBÆRERE





Næste skridt

Efter de endelige justeringer kan løsningen realiseres og bruges i praksis. Vær opmærksom på, at der efter en periode igen kan blive behov for tilpasninger.

Teori

Metoden bygger på design thinking, innovationsprocesser og kropslig læring (Brown, 2008; Brown & Katz, 2009; Fredens, 2018).

Praktisk

			
2-6	Skab: 1-2 timer Test & justér: dage-uger	Papir, post-its, tuscher	Lokale eller relevant lokation

KAPITEL 8

Flere cases om samskabelse

I de foregående kapitler har vi præsenteret og analyseret fire cases, der alle udspringer fra forskningsprojektet *Samskabelse – nye roller, andre kompetencer*. Igennem de interviews og besøg hos velfærdsprofessionelle, vi foretog i forbindelse med forskningsprojektet, indsamlede vi imidlertid materiale til langt flere cases om velfærdsprofessionelles samskabelsespraksis. I det følgende præsenterer vi derfor yderligere tre cases: *Alternativt integrationsråd*, *Juletræstænding* og *Legepladsen*.

De tre ekstra cases supplerer bogens allerede analyserede cases i forhold til de velfærdsprofessionelles samskabelsespraksis. De er ikke udfoldet med metaforer og teoretiske nedslag, men kalder på læserens egen fordybelse og på analyse- og refleksionsarbejde i undervisningen eller i studiegruppen. Tanken er, at casene kan bidrage til at nuancere billedet af samskabelse og samtidig eksemplificere andre typer af velfærdsprofessionel praksis, end den læseren allerede har mødt hos Susanne, Thomas, Jens og Beate.

FLERE CASES OM SAMSKABELSE

Case: Alternativt integrationsråd

I kommunen har de for nylig modtaget grupper af flygtninge. Kommunen har en målsætning om at tage godt imod nye borgere og se dem som en ressource. Politikere og embedsmænd er i gang med at formulere en ny politik for flygtninge. De har i den forbindelse brug for at få input fra de borgere, det handler om, nemlig flygtningene.

Mette er socialrådgiver og har arbejdet professionelt med flygtninge og integration i 15 år. Hun ved, at mange kommuner har et integrationsråd, som er igangsat af politikere. Problemet er bare, forklarer Mette, at der i disse råd ofte sidder integrerede flygtninge, der har 'glemt', hvordan det er at være nyankommet til Danmark.

Mette har ansvaret for integrationsteamet i kommunen. Hun står for tværgående indsatser og alt det forebyggende arbejde. Mette er også det interne bindeled mellem forskellige afdelinger og den politiske ledelse i kommunen. Hun er optaget af at skabe og udvikle netværk på tværs af kommunen, fx har hun skoleledere, dagtilbudsledere og andre nøglepersoner som en del af sit netværk. Mette har også et stort netværk i frivillige organisationer og blandt private aktører. Mette fortæller: "Jeg prøver altid at tænke: 'Hvor får jeg noget relevant information, som kan være god for andre?'" Forleden fik Mette fx øje på en pjece og en ny bog om diabetes, som hun tog med hjem på kontoret. Kort tid efter kommer bogen i spil på et samarbejds møde, hvor Mette forærer den til en kollega, der arbejder med sundhedsfremme. "Det er altid rart at have noget på kontoen til en anden gang. Måske har min kollega viden eller kontakter, som jeg senere får brug for." Hun understreger, at det ikke handler om at være beregnende – men om at hjælpe og dele ressourcer.

Mette har fået en ide. Hun vil tage initiativ til et 'alternativt integrationsråd' for nye flygtninge i kommunen. Hun har en ambition om at få indsigt og viden om målgruppens behov og udfordringer, som det er svært at få adgang til, når hun sidder i den almindelige sagsbehandling, hvor relationen er asymmetrisk. Hun har også en antagelse om, at borgerne vil føle sig set, hørt og forstået, når hun skaber en mulighed for, at de kan mødes, etablere netværk, drøfte forskellige problemstillinger og muligheder og handle konkret på dem. Det er en pointe, at det alternative integrationsråd mødes uden for den almindelig sagsbehandling på kommunen. Borgerne deltager som medborgere.

Mette tager kontakt til sprogskolen i byen og socialrådgivere i kommunen, der sidder med de enkelte flygtninges sager for at blive klogere på, hvilke borgere det kunne være godt at invitere ind i gruppen. Hun ringer til formanden for Dansk Syrisk Venskabsforening og Foreningen Alverdens Folk. Hun får hurtigt samlet en gruppe på 12 borgere, der mødes i

rådet den første fredag i måneden mellem kl. 14.30-17.00. Rammen er enkel: de deltagende flygtninge har alle aktive sager – men det er strengt forbudt at drøfte enkelte sager på mødet. Deltagerne skal kunne tilstrækkeligt dansk til at bidrage i samtalen. De skal have legitimitet og en position i den minoritet, de repræsenterer, og de skal være villige til at samarbejde.

Egentlig passer tidspunktet for møderne Mette dårligt. Tirsdag, hvor hun alligevel arbejder sent, ville være bedre. Men borgerne synes, det er bedst at mødes fredag med pizza og hygge som afslutning. "Det er så meningsfuldt, og jeg kan grundlæggende godt lide de mennesker, jeg her samskaber med," forklarer Mette. Hun fremhæver, at hun oplever en særlig ligeværdighed i relationen til borgerne. "Her er ingen alarmsystemer, ingen vagter, og vi går fælles og opløftet fra møderne fredag aften."

Til møderne, som Mette indkalder til og faciliterer, inviterer hun forskellige gæster, som borgerne gerne vil møde. På ét møde kommer en betjent og fortæller om politiets arbejde. En anden fredag kommer kommunaldirektøren og fortæller om kommunen, og hvorfor det er så vigtigt, at de nytilkomne og deres børn hurtigt bliver til medborgere.

På det kommende møde får det alternative integrationsråd besøg af den siddende integrationsminister. "Borgerne ville gerne møde en politiker. Ikke bare en lokal – men helst integrationsministeren," forklarer Mette. "Borgerne forstår nemlig ikke sammenhængen mellem kommunens mål om at gøre dem til medborgere og dét, ministeren siger på TV," fortæller Mette.

På en konference, hvor integrationsministeren også deltager, tager Mette i en pause mod til sig, idet hun spotter, at ministeren er på vej videre, og at hun vil passere den udgang, hvor Mette sidder. Mette rejser sig og går direkte hen til ministeren og spørger, om hun vil komme og møde borgerne i det alternative integrationsråd og gå i dialog med dem. "Det har hun sagt ja til, og jeg er mega-spændt," fortæller Mette.

Mette fortæller, at hun gennem sine møder med det alternative integrationsråd får en mængde ny viden, som hun på forskellige måder kanalisere ud i de udvalg og arbejdsgrupper, hun arbejder i. Blandt andet bidrager den nye viden til udarbejdelse af den nye integrationspolitik i kommunen. Samtidig oplever Mette ved flere lejligheder, at kommunens initiativer i forhold til de nyankomne flygtnings beskæftigelse eller i forhold til deres børn er blevet modtaget bedre end forventet. Mette har en antagelse om, at det måske er, fordi medlemmerne af rådet har været med til at 'oversætte' og forklare for andre nyankomne flygtninge i deres netværk.

FLERE CASES OM SAMSKABELSE

Case: Juletræstænding

I en forstad til en større by har en aktiv borgergruppe fået kommunen til at opstille et mindre fælleshus på et butikstorv. Boligerne i forstaden består af blokke med boligforlejligheder og parcelhuse, og borgergruppens vision er at skabe større tryghed og mere sammenhæng mellem borgerne i lokalområdet. Fælleshuset skal fungere som møde- og aktivitetssted for borgerne. Det lokale erhvervsliv har bidraget til fælleshuset ved at sponsorere penge til indretningen af fælleshuset og blomsterkummer til ude-arealerne.

Amir, der er uddannet pædagog, er ansat af kommunen i en treårig periode til at sparke projektet i gang. Han har en del erfaring med projektarbejde, og han er god til skabe netværk. Han har selv et stort netværk, han trækker på i sit arbejde. Amir er er optaget af, hvordan man kan styrke medborgerskab i området, så aktiviteterne med tiden kan blive borgerdrevne og selvkørende.

I december måned er der juletræstænding på torvet. Det er det første større arrangement i fælleshuset. Der har i det hele taget ikke været så mange aktiviteter i fælleshuset endnu, og selv om der altid er kaffe på kanden, har meget få borgere spontant kigget forbi. Amirs udfordring er derfor, hvordan han får borgerne til at komme til juletræstændingen. Amir fortæller: "Jeg allierede mig i første omgang med daginstitutionerne og skolen. Vi fandt i fællesskab frem til, at vi skulle lægge juletræstændingen om eftermiddagen, fordi det var her, forældrene hentede deres børn. Så kunne de jo lige komme forbi, og institutionerne kunne tage de børn med, der endnu ikke var hentet."

Juletræstændingen er ikke helt ligetil at få arrangeret. Da fælleshuset endnu ikke har anden informationskanal end en nyligt etableret facebookside, aftaler Amir med skolen og daginstitutionerne, at de sender invitationen til juletræstændingen ud til børn og forældre over deres intrasystemer. Der skal også skaffes juletræ og lys, og hvad der ellers hører til en julefest af forplejning. Da fælleshuset har et lavt budget, må Amir både trække på sit tidligere netværk og involvere lokale frivillige kræfter. Han kontakter en tidligere skolekammerat, der nu arbejder hos en lokal kaffeproducent. Kammeraten stiller kaffemaskine og kaffe til rådighed, så der kan serveres kaffe ad libitum til arrangementet. Amir låner et primitivt blus og en stor gryde til gløgg blandt de lokale, og han får aftalt med det lokale supermarked, at de sponsorer gløgg og æbleskiver til arrangementet. De frivillige skaffer bålfade og brænde samt remedier til at varme æbleskiverne over bål til børnene.

Arrangementet bliver en overvældende succes. Der kommer op mod 200 mennesker forbi i løbet af eftermiddagen. Det ender endda med, at træet må tændes to gange, fordi nogle borgere kommer lidt senere. "Vi havde slet ikke regnet med, der kom så mange, så vi løb simpelthen i pendulfart mellem supermarkedet og bålstedet og smed æbleskiver på. Vi måtte også have fat i den lokale pizzamand for at få varmet æbleskiver, for vi havde ikke kapacitet til at varme æbleskiver til så mange børn," fortæller Amir. Han finder selv en guitar frem og går rundt og synger julesange med børnene. Amir nyder at se, hvordan borgerne hilser på hinanden og hyggesnakker og griner af de brankede æbleskiver.

Interessen for arrangementet overstiger langt Amirs og de frivilliges forventninger. Det er vigtigt for Amir ikke selv at stå for planlægningen af det hele, men netop at involvere de lokale borgere og erhvervslivet i arrangementet. Derfor er han også bevidst afventende og "sidder lidt på hænderne" for dermed at give plads til, at borgerne kan komme på banen, tage et initiativ og gøre det på deres måde.

Den store succes med juletræstændingen bliver anledningen til, at en gruppe borgere tager initiativ til at lave bålhygge ved fælleshuset om fredagen. Gruppen sørger endda selv for at tage snobrødsdej og pølser med til alle, der kommer forbi.

FLERE CASES OM SAMSKABELSE

Case: Legepladsen

Iben er leder af den kommunale børnehave Kernehuset. Børnehaven lejer sig ind i beboerhuset i en lille landsby, der er samlingspunkt for et stort opland. Beboerhuset er en ombygning af den tidligere skole.

Beboerhuset er en kæmpe lokal satsning, hvor borgerne i området har søgt fonde og modtaget penge til projektet. Borgerforeningen og andre lokale foreninger har nu over de seneste tre år været dybt involveret i først at udvikle ideer til beboerhusets indretning og funktioner og derefter arbejdet med den konkrete ombygning.

Huset er nu færdigt. Borgerforeningens bestyrelse sørger for leje, rengøring og anden praktisk organisering i forbindelse med huset, der blandt andet rummer hal, teatersal og stort køkken. Alle i området er meget stolte af huset. Men de, der har været mest involveret i det praktiske og organisatoriske omkring beboerhuset, er også tyndslidte og trætte efter at have investeret rigtig mange frivillige timer i projektet over en årrække.

Iben har i en årrække arbejdet som pædagog, inden hun blev opfordret til at søge stillingen som leder for børnehuset. Hun er opvokset i et lignende lokalsamfund, hvor hun selv har været aktiv frivillig.

Da Iben træder til som leder i Kernehuset, er børn og pædagoger lige flyttet ind i de nye lokaler efter kolde og trange måneder i en anden bygning, hvor de har ventet på flytningen. Legepladsen, som det pædagogiske personale har været med til at give faglige input til, er slet ikke færdig. Den ligner mere en u-indhegnet mudderpøl, og børnene kan derfor ikke være ude og lege alene uden voksne.

Ibens medarbejdere er frustrerede – for planen for den pædagogisk gennemtænkte legeplads bliver ikke rigtig ført ud i livet. Dage, uger og måneder går. Det er nemlig borgerforeningen, der ejer huset og derfor dem, der skal anlægge legepladsen. Men kassen er ved at være tom, og borgerne skal selv lægge frivillige timer i at lave legepladsen færdig.

Over de næste måneder sikrer Iben, at de frivillige frit kan gå og komme i børnehaven og på området udenfor – når de har tid. Åge og Svend, der har boet i landsbyen hele deres liv, kommer fx tit forbi og løser mindre opgaver. Her får de ofte en snak med børnene imens. Børnene kan rigtig godt lide Åge og Svend. Iben har sørget for, at der altid står drikkevarer i det aflåste skur på pladsen, så de frivillige kan slukke tørsten, når de arbejder på beboerhuset eller legepladsen. Personalestuen er ofte også i brug, når de frivillige mødes efter

almindelig åbningstid. Iben sørger for at koordinere, så det ikke falder sammen med aften-møder eller andre arrangementer i børnehaven.

Iben har som noget af det første i sin funktion som leder i børnehaven indført, at al kommunikation mellem hende og de frivillige sker på mail. Tidligere var der tit en fra foreningen, der stak hovedet ind, når han hentede børn i børnehaven og lige kom med et forslag, stillede et spørgsmål eller ville afklare praktiske forhold. Men nu, hvor alt bliver fastholdt på skrift i mail-tråden, er det lettere at holde styr på, hvem der har ansvar for hvad - og hvor langt processen med legepladsen er. Samtidig kan de frivillige kommunikere med Iben, når det passer dem. Fx om aftenen og i weekenden, når de har fri og har tid til at forholde sig til det frivillige arbejde med legepladsen og beboerhuset. For det meste svarer Iben med det samme, når noget tikker ind i mailboksen. Også om aftenen og i weekender. "Jeg vil ikke stå i vejen for, at de frivillige kan tage et 'nyk', når det passer dem," fortæller hun.

Foråret nærmer sig, og legepladsen er endnu ikke indhegnet. Der er mange nye børn i børnehaven, og den voksne, der er ude, er nødt til at tage alle børn med ind, når ét barn skal tisse. Til medarbejderudviklings-samtalerne fortæller flere ansatte, at de føler sig stressede over situationen. At de også er frustrerede over, at legepladsen, som de har været med til at designe, ikke tager virkelig form.

Iben beslutter, at hun må presse på for at få hegnet op. Hun tilbyder, at hun fra Kernehusets budget vil finansiere en del af legeredskaberne, hvis der bliver sat hegn op nu. Bestyrelsen i beboerhuset skal dog først drøfte, hvilket type hegn de foretrækker: gitterhegn eller et hegn af naturmaterialer. Bestyrelsen hælder mest til det naturlige, fordi de synes, det er smukkeste. Det er Iben enig i, men hun er bekymret for vedligehold og sikkerhed med et hegn i naturmaterialer. I en fælles forhandling når de frem til at opsætte et gitterhegn, der opfylder flest behov – både sikkerheds- og vedligeholdelsesmæssige og æstetiske. Endelig kommer hegnet op, og børnene kan være ude i forårssolen, og pædagogerne kan igen fokusere på udeaktiviteter på legepladsen.

Iben synes, det har været en udfordrende proces med at tilgodese både personale og frivillige. For hende har det været vigtigt at kunne tage alles perspektiv.

Det bliver sommer, inden hegnet kan lukkes helt sikkert. 'Så vi satte simpelthen bare en pind i lågen, indtil det endelige håndtag blev monteret,' forklarer Iben afsluttende om den midlertidige løsning.

EFTERSKRIFT

Af Astrid Kidde Larsen Nørgaard, Ph.d., lektor VIA Pædagoguddannelsen og videnmedarbejder i Forskningscenter for innovation og entreprenørskab (CIE).

Dette efterskrift tager afsæt i, hvordan samskabelsesbegrebet er blevet undersøgt og forstået gennem det seneste årti i VIA University Colleges forskningsprogram Social Innovation. Ligeledes har det afsæt i programmedarbejdernes og projekternes tilknytninger til velfærdsuddannelser til pædagog, socialrådgiver, lærer og sygeplejerske. Bogens forfattere har i en årrække alle arbejdet som vidensarbejdere i forskningsprogrammet, og bogens empiriske materiale er skabt i forsknings- og udviklingsprojekter her. I forskningsprogrammet har vi ikke blot bearbejdet og tilegnet os forskellige teoretiske forståelser af begrebet, men især spørgsmålet om, *hvordan* samskabelse kan praktiseres i en given kontekst, har været, og er, et særligt omdrejningspunkt. Et sådant snit med nedslag i viden fra udvalgte projekter, erfaringer og forståelser fra flere års forskningsarbejde fordrer betoning af udvalgte dimensioner og forståelser af samskabelsesbegrebet og fravalg af andre. Dette efterskrift vil således især forfølge spændinger i det danske samskabelsesbegreb som et politiseret og idealiseret begreb om styring og udvikling af det danske velfærdssamfund. Og som en effekt heraf med særligt fokus på samarbejdet mellem velfærdsarbejdere og borgere, mellem den offentlige sektor og civilsamfund - i konkrete velfærdsydelser. Samskabelsesbegrebets slægtskab til begrebet samproduktion og andre begreber vil ikke blive uddybet her, men behandles i nærværende udgivelse og uddybes yderligere andetsteds (L. L. Andersen & Espersen, 2017b; Larsen, 2020). Dette efterskrift vil således, alt andet lige, være et relativt kursorisk blik på samskabelse som en tendens i diskursen om velfærd, der rummer indre spændinger, mens bogens kapitler går mere i dybden med, hvordan samskabelse kan praktiseres og analyseres. Dette med eksempler på, hvilke potentialer og udfordringer der er i at *gøre* samskabelse.

En historisk bevidst og praksissensitiv tilgang til samskabelse

På dansk jord anvendes samskabelsesbegrebet i så forskellige forsknings- og praksisfelter som kommunikation, museumsformidling, æstetik- og kunstproduktion, psykologi, velfærdsuddannelse og -arbejde, (social) innovation, frivillighed, civilsamfundsforskning, offentlig sektorstyring og politiske strategier. Der er således en mangfoldighed af tilgange til og forståelser af det danske begreb samskabelse, som udspringer fra et interdisciplinært felt af flere internationale og danske forskningsområder og politiske strategier. Det vil sige, at samskabelsesbegrebet og dets beslægtede internationale begreber anvendes på tværs af forskellige videnskabelige discipliner, erkendelsesteorier og ontologier, hvorfor begreberne, og hvad de betegner, ofte skifter betydning afhængigt af, hvilken faglighed eller videnskabeligt felt det anvendes i.

En måde at tilgå denne mangfoldighed af begrebsforståelser kan være en kontekstsensitiv tilgang, som lader den konkrete praksis definere, hvad der betegner samskabelse

EFTERSKRIFT

(se fx Behnke & Thomsen, 2021, s. 14). På denne måde søger man at imødegå en prædefineret metode eller skabelon at samskabe efter. Men i en sådan tilgang er der også risiko for at overse, hvordan samskabelsesbegrebet og de idealer for velfærdsarbejde, som det konnoterer, kan forstås som led i diskursive kampe og bevægelser mellem civilsamfund, offentlig og privat sektor i det danske velfærdssamfund over tid. Forfatterne til nærværende bog tilgår samskabelsesbegrebets kompleksitet ved på en og samme tid at give indblik i specifikke, eksemplariske kontekster, hvori samskabelsesprocesser foregår, og at have blik for begrebets historicitet. I bogens indledende kapitel findes således en redegørelse for centrale dele af udviklingen af forholdet mellem den offentlige, den private og den civile sektor. Udviklingen ses fra den særlige position som mangeårige forskningsmedarbejdere og undervisere i velfærdsuddannelserne, hvor velfærdsinstitutionerne og velfærdsprofessionelles gøren og tænkning i og om møderne med borgerne og andre professioner er i centrum. Forfatterne ekspliciterer deres udvalgte historiske nedslag som eksempler på det fundament, som samskabelsesbegrebet hviler på, og de anser historiciteten som afgørende i forståelsen af et begreb som samskabelse. Dette ikke mindst båret frem af den intention, at de studerende, som kommende velfærdsarbejdere, skal have kendskab til, at samskabelsesbegrebet og andre lignende buzzwords ikke er neutrale begreber. Derimod forstås samskabelsesbegrebet som nævnt som et politiseret og et ofte idealiseret begreb med en særlig historik, idet det indgår i politiske strategier og diskurser om udviklingen af det danske velfærdssamfund, samarbejdet mellem civilsamfund, offentlig sektor og marked, og heri idealer for mødet mellem velfærdsarbejder, borger, pårørende og frivillige. Med denne kontekstsensitive tilgang i en ramme skabt af historisk bevidsthed om samskabelsesbegrebet har forfatterne det sigte at forbinde forskningsviden, praksis og uddannelse i et vekselvirkningsforhold, som kan bidrage til, at dimittenderne ved professionsuddannelserne både *ved noget* og *kan noget* med samskabelse, når de deltager i de hverdagslige aktiviteter i velfærdsinstitutionerne og deres omgivelser.

Det metaforiske vovestykke

Nærværende udgivelse er et bidrag til samskabelseslitteraturen, hvor særligt blikket for det metaforiske, hentet fra sprog- og litteraturvidenskaben, bringes i samspil med idealer for samskabelse som en særlig måde at skabe velfærd på. I arbejdet med at skabe metaforer tager forfatterne afsæt i interviews med velfærdsprofessionelle, som har deltaget i samskabelse. På den måde giver forfatterne læseren indblik i netop den sammenhæng, hvor samskabelse gøres, og kombinerer det med teoretiske tilgange, der i højere grad er løsrevet fra den levede praksis. Intentionen er, at det metaforiske perspektiv på samskabelse kan udvide det faglige sprog for samskabelse og dermed kvalificere refleksioner over, hvad der sker, når der er intentioner om samskabelse. Dette gør udgivelsen til et

udkast til mulige nye veje at forstå og analysere samskabelse på, som ideelt set kan bidrage til udvikling af nye praksisser, idet udfoldelse og anvendelse af metaforer kan overskride eller udvide eksisterende teoretiske tilgange til samskabelse, der har en tendens til at være metateoretiske og relativt idealistiske.

At inddrage metaforer som analytisk greb i analyse af praksis kan dog også være et vove-stykke. For som det også nævnes af forfatterne til denne udgivelse, opstår og anvendes metaforer i kulturelle sammenhænge og har i de specifikke kontekster en særlig udsigelseskraft. Dette netop fordi de er skabt i og af aktører i kulturen, og altså på billedsproglig vis trækker på, spejler og tvister eksisterende værdier, normer og verdensforståelser. Hvilket gør, at metaforer ikke nødvendigvis kan anvendes eller overføres til andre kulturer – det være sig faglige kulturer, etniske, religiøse mv. I samskabelse er det netop en pointe og en potentiel udviklingskraft, at velfærdsarbejderes perspektiver alt andet lige er forskellige fra borgernes og civile og private parters perspektiver. Et fokus på udvalgte velfærdsprofessionelles perspektiver kan ganske utilsigtet medføre, at metaforerne er vanskelige at leve sig ind i for andre aktører såsom borgeren og civile og private parter. Dette fordi de kun implicit giver indblik i de andre aktørers roller og ansvar i samarbejdet. Afsættet i de velfærdsprofessionelles egne oplevelser og erfaringer med samskabelse, som casene i denne udgivelse er udtryk for, vil imidlertid bidrage til, sprogligt og metaforisk, at give indblik i den kompleksitet og det vanskeligt italesættelige, som generelt kendetegner situationer, hvor mennesker samles – særligt i velfærdsprofessionernes praksis, hvor aktørerne oftest ikke har indflydelse på, hvem de skal mødes og samarbejde med, og hvor 'nogen vil noget med nogen' i forhold til fx sundhed, socialisering, integration, udvikling, læring og dannelse. Det valgte metaforiske blik på samskabelse kan således inspirere de velfærdsprofessionelle til at inddrage og tale om det, der ikke umiddelbart lader sig fange ind direkte med sproget, nemlig de sansninger, stemninger og følelser, som ofte opstår i tværgående samarbejde. Og dét er et kærkomment bidrag til eksisterende samskabelseslitteratur.

Behov for samskabelse og et kollaborativt skifte

I udviklingen af det danske velfærdssamfund, med en gennemorganiseret offentlig sektor, har samarbejdet mellem civilsamfund, offentlig og privat sektor været en central drivkraft. Særligt siden 1980'erne har der været politiske tiltag og reformer med det formål at styrke partnerskaber, privat-offentligt og tværsektorielt samarbejde generelt, hvorved både civile og private aktørers rolle i offentlig velfærd skulle styrkes og velfærdsprofessionelles faglighed højnes (C. Greve & Ejersbo, 2013; L. Hulgård & Andersen, 2009).

EFTERSKRIFT

I et historisk perspektiv kan samskabelse således forstås som næste skridt i de seneste årtiers satsning på modernisering af den offentlige sektor, hvor metoder og arbejdsgange er blevet udviklet, så den offentlige sektor kunne nytænkes og blive mere innovativ i et tværsektorielt samarbejde mellem borgere, virksomheder og offentlige myndigheder (L. L. Andersen & Espersen, 2017b). I diskursen om modernisering af den offentlige sektor fremhæves forandringspotentialet i kollaboration – i selve det at arbejde sammen – på tværs af sektorer, faggrupper og individer. En af de mest citerede nyere vendinger om disse tiltag, hvor borgere, medarbejdere og ledere inddrages i kvalificeringen af både politik og serviceudvikling, er, at det skal ske *sammen* med borgerne i højere grad end *for* borgerne (Bason, 2010). Formuleringen stammer fra en af de ledende kræfter i MindLab (2002-2018), som var en markant udviklingsenhed etableret af Erhvervs- og Vækstministeriet i 2002. Denne enhed præsenterede som nogle af de første det danske samskabelsesbegreb og havde afsæt i begrebet co-creation og designtænkning (Bason, 2010; *welcome-to-mindlab*, u.å.). MindLab har gennem årene bidraget til hands-on-metoder til at udvikle den offentlige sektor, hvormed borgere i højere grad involveres til aktiv deltagelse i velfærdsproduktionen.

Private initiativer har ligeledes bidraget til tiltag og debatter om velfærdsstatens udvikling. Særligt den private medievirksomhed og tænketank Mandag Morgen er en særdeles aktiv deltager i analyser og debatter om innovation, samskabelse og udviklingen af den offentlige sektor og har haft en markant betydning for forståelsen af samskabelse (K. Jørgensen, 2012; Mandag Morgen, 2016; Tænketanken Mandag Morgen & Bikubenfonden, 2020).

De seneste års særlige fokus på samskabelse er høj grad også båret frem af befolkningens voksende politikerlede og øget social og økonomisk ulighed (Boje, 2017, s. 24ff). I Danmark ses etablering af borgergrupper som civile aktivister og fortalere for fornyelse i måderne at være frivillige og aktivt deltagende samfundsborgere på (*Medborgerne.dk*, u.å.; *Sagerdersamler.dk*, u.å.). På den partipolitiske scene både i Danmark og Europa har der ligeledes de seneste år været tegn på øget behov for borgerdeltagelse, hvor der er opstået initiativer til at nytænke demokratiske processer og afstandtagen fra det etablerede politiske system. Som eksempel på disse nye og mere aktivistiske bevægelser er etableringen af det danske parti Alternativet i 2013. Et andet eksempel er en generelt stigende vælgertilslutning til højreorienteret populisme, fx Front Nationale i Frankrig og Fremskrittspartiet i Norge. Således har befolkningens behov for og deltagelse i både frivillige aktiviteter og politiske grupper med krav og ønsker om øget indflydelse på lokale og nationale spørgsmål også bidraget til et stigende politisk fokus på samskabelse som

en måde at imødekomme demokratiske udfordringer og behovet for at udvikle det danske velfærdssamfund på.

Samskabelse, partnerskaber og øget indflydelse står således stærkt på flere dagsordner. Og diskursen om samskabelse er båret frem og fortolket på særlige måder af både offentlige og private aktører og borgere, som har påvirket vilkår for både indflydelse og demokratisk deltagelse - som top down-tiltag på kommunalt og nationalt forvaltningsniveau og som bottom up-initiativer, der er reaktioner på social og økonomisk ulighed og en oplevet distance til de politiske beslutningsniveauer. Når velfærdsprofessionelle møder samskabelse i deres hverdagslige konkrete praksis, bliver de følgelig aktører og part i disse forhandlinger og fortolkninger på tværs af interesser, krav og behov.

Komplekse vilkår for samskabelse

Grænserne mellem sektorer, institutioner og foreninger, mellem professionel, bruger og borger, mellem lønnet og ikke-lønnet arbejde bliver med intentioner om tværsektorielt samarbejde og samskabelse mere flydende (L. L. Andersen, 2019). Og det vil alt andet lige have betydning for, hvordan og hvad de forskellige aktører kan orientere og organisere sig i. Forskning i samskabelse som mikro-processer, som f.eks. undersøger intentionalitet, handling og kommunikation i konkrete mellem menneskelige interaktioner, synliggør, at der er komplekse præmisser for at praktisere samskabelse (L. L. Andersen, 2019; Larsen, 2018; Larsgaard & Larsen, 2016). Særligt sameksisterende paradigmer og forskellige forståelser af velfærdsmødet og dets deltagere bidrager til ambivalens, når der er intentioner om samskabelse mellem civile parter og offentlige institutioner. Og særligt styringsforståelserne New Public Management og New Public Governance, hvor samskabelsesbegrebet indgår, bidrager ofte til, at hverdagen opleves som en smeltedigel af rationaler, som velfærdsprofessionelle må agere i (Larsen, 2020). Således må f.eks. pædagoger i daginstitutioner agere i et spændingsfelt mellem neoliberalistiske strømninger såsom ydre krav om dokumentation som legitimering af praksis, målsætninger om effektive læringsaktiviteter, centralisering, økonomisk nedskæring og nye strømninger om netværksstyring og flad organiseringsstruktur, der indebærer idealer om øget samarbejde på tværs af sektorer, og hvor ligeværdig deltagelse, åbenhed og evne til (facilitering af) innovation og netværksdannelse er afgørende performative kompetencer. Ligeledes kan samskabelse også opleves som problematisk for civile aktører, der arbejder frivilligt i socialt arbejde, da frivillighed er drevet af at være selvstyret og af en stærk oplevelse af individuel meningsfuldhed og motivation i aktiviteten. Men idet de indgår i samarbejde med aktører ansat i den offentlige sektor, tager de også del i de strukturer og betingelser med større grad af ekstern styring, som eksisterer der, og de frivillige kan således have vanskeligere ved

EFTERSKRIFT

at forfølge egen lyst og motivation i samarbejdet (Larsen, 2020). Og de kan frit vælge at træde ud af samarbejdet - hvilket således både er en præmis, en udfordring og en mulighed, når samskabelse praktiseres.

Til gengæld er der en tendens til, at civile organisationer får en stadig vigtigere rolle i sociale velfærdsydelse i samarbejde med stat og marked – i privat-offentlige samarbejder – som fx komplementære indsatser for flygtninge og hjemløse (L. L. Andersen, 2019; Boje, 2017). I et organisatorisk perspektiv kan det ske, at civile organisationers målsætning og organisering forandres, når de løser opgaver på det sociale område, idet de er i tæt samarbejde med den offentlige sektor og til tider på kontrakt som serviceudbydere (Fridberg & Henriksen, 2014). I det tætte samarbejde med den offentlige sektor må de civile organisationer således indgå i de krav, som det offentlige velfærdsarbejde er underlagt. Dette kan medføre, at samarbejdet mellem den offentlige og civile sektor skaber en ensliggørelse af offentlige og civile opgaveløsninger, hvorved muligheder og betingelser for frivilligt arbejde ændres så meget over mod markedsforhold og -tænkning, at fundamentet for civile tiltag smuldrer, og frivillige kræfter søger andre steder hen. Hvilket afstedkommer spørgsmålet: Vil intentioner om samskabelse ligefrem kunne bidrage til, at det fortsat eller måske i mere og mere udstrakt grad er rationalitet og markedsorienteret styring, der er dagsordensættende i tværsektorielle løsninger af velfærdsopgaver? Eller vil det være muligt fortsat at drage glæde og nytte af civilsamfundets særkende, som er selvstyrende, demokratiske og frivillige fællesskabsformer, på trods af isomorfe tendenser, når der samarbejdes på tværs af sektorerne?

Idealer for samskabende adfærd - velfærdsarbejde er ikke neutralt

Hvis samskabelse og innovation er løsningen på velfærdssamfundets udfordringer, hvilke kompetencer kræver det så? Hvis vi vender tilbage til analyserne i denne bog om samskabelse, så giver de anvendte metaforer bud på, hvad de velfærdsprofessionelle skal kunne, gøre og tænke i samskabelse. Der er nogle særlige kendetegn i samskabende professionel adfærd, som også anden forskning (se fx E. Hulgård et al., 2016) fremhæver i forhold til de velfærdsprofessionelles måder at agere og tænke om samskabelse på. Og det er at kunne invitere til samskabelse og indgå i og vedligeholde netværk; at kunne tage initiativ og at støtte og fastholde deltagernes motivation og engagement i samarbejdet; at understøtte omvendt deltagelse, der optimalt set fører til borgernes empowerment; at handle på muligheder, der opstår; at tage ledelse; at have indblik i og forståelse for organisation og kontekst og samtidig stå med lovgivningsmæssigt ansvar. Alt i alt at have et særligt mindset eller tankegang, som fordrer handlekraft, foretagsomhed, sociale og innovative kompetencer og det at kunne lede og facilitere samarbejdsprocesser. På denne måde

implicerer samskabelse, at velfærdsprofessionelle, borgere og andre aktører skal gøre mere sammen, men dette skal ske på særlige måder. Samskabelse handler således ikke blot om at agere på nye måder, at opnå nye faglige kompetencer og 'performe' anderledes. Men også om, at velfærdsprofessionelle på en og samme tid må være åbne over for nye tiltag og agere ansvarsfuldt, legitimt og professionelt i forhold til de eksisterende strukturer og forståelser af opgaver, ansvar og roller.

Sådanne skabeloner over ønskværdige måder at agere og tænke på må nødvendigvis bringes eksplicit ind i diskursen om samskabelse, så det bliver muligt at forholde sig til den implicitte og normaliserende styring af velfærdsrådet, som opstår heri. En sådan eksplicitering vil muliggøre kollektive overvejelser over de performative dimensioner i samskabelse, når ikke alle kan deltage som handlekraftige, innovative og foretagsomme aktører. Et spørgsmål kunne være, om det rent faktisk er muligt at efterleve intentionerne om ligeværdig deltagelse i samskabelse, i den forstand at et bredt spektrum af deltagelsesformer er legitime og lige berettigede?

Ideerne om mere demokratisk deltagelse og kortere vej til styrende organer kan de fleste velfærdsprofessionelle og borgere tilslutte sig. Og samarbejder på tværs af professionelle og frivillige, lønnet og ulønnet arbejdskraft, kan opleves som særligt meningsfulde og udviklende, når reelle behov for og fri lyst til at samarbejde er tilstede (Boje, 2017; Petrovski, 2015). Men det må være med ovennævnte kompleksitet og risikoen for at gøre nogle deltagelsesformer mere legitime end andre in mente, at forventninger og idealer om samskabelse i og om velfærd italesættes og forsøges praktiseret. Uanset graden af vellykkethed eller eksterne og interne aktørers oplevelse af meningsfuldhed i praktiseret samskabelse, så aktualiserer samskabelsesbegrebet og intentionerne om samskabelse et fokus på de forskellige måder, der kan deltages på, når der skabes velfærd. Et sådant fokus og skærpet bevidsthed på det konkrete samarbejde kan bidrage til en øget rummelighed for mangfoldighed og forskellighed i måderne at deltage på. Men det modsatte kan altså også ske, idet intentionerne om samskabelse på en og samme tid appellerer til mangfoldighed og inddragelse af alle deltagendes perspektiver, men også er en fremskrivelse og fremhævnning af nogle måder at deltage på, som er mere legitime end andre.

FIGUROVERSIGT

Figur 1: Velfærdsmodel	9
Figur 2: Projektører	10
Figur 3: To styringsparadigmer	29
Figur 4: To samskabelsesforståelser	31
Figur 5: Grad af involvering	36
Figur 6: Samskabelsestypologiens akser	37
Figur 7: Samskabelsestypologi	39
Figur 8: Metaforens funktion	49
Figur 9: Den velfærdsprofessionelles didaktiske ambition	101

LITTERATUR

Aberbach, J. D., & Christensen, T. (2005). Citizens and Consumers. *Public Management Review*, 7(2), 225–246. <https://doi.org/10.1080/14719030500091319>

Aftale om et fagligt løft af folkeskolen, Børne- og Undervisningsministeriet (2013).

Agger, A., & Lund, D. H. (2011). Borgerne og brugerne i samarbejdsdrevne innovationsprocesser. I E. Sørensen & J. Torfing (Red.), *Samarbejdsdreven innovation i den offentlige sektor*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Agger, A., & Tortzen, A. (2015). *Forskningsreview om samskabelse*.

Andersen, J. (2016). Medborgerskab - begreb, roller og nye muligheder. I D. T. Gravesen (Red.), *Pædagogik - introduktion til pædagogens grundfaglighed*. Systime profession.

Andersen, L. L. (2019). Hybride civilsamfundsorganisationer under forandring : neolibérale praksisser, marked og civile rettigheder. I *Tidsskrift for arbejdsliv* (Bd. 21, Nummer 4, s. 67–75).

Andersen, L. L., & Espersen, H. H. (2017a). Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver. I Socialstyrelsen (Red.), *Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet : støtte til mennesker med psykiske vanskeligheder*.

Andersen, L. L., & Espersen, H. H. (2017b). Samskabelse og samproduktion. Et effektiviseringsredskab eller en demokratisering af velfærdsløsninger? *Social Politik*, 2017 nr. 2, 17–21.

Andersen, L. L., & Espersen, H. H. (2017c). Styring og samarbejde i det boligsociale arbejde: om civilsamfund, partnerskaber, samskabelse og samproduktion. I L. G. Aner & B. Mazanti (Red.), *Socialt arbejde i udsatte boligområder*. Hans Reitzels Forlag.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. W.H. Freeman.

Bandura, A. (2012). Self-efficacy. *Kognition & pædagogik*, 22(83), 16–35.

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation : co-creating for a better society*. Policy Press.

Behnke, M. C., & Thomsen, M. (Red.). (2021). *Pædagogen som forandringsagent : samskabelse og forandring i pædagogisk praksis* (1. udgave). Akademisk Forlag.

LITTERATUR

- Bjørn, C. (1988). *Det danske landbrugs historie 1810-1914*. Landbohistorisk Selskab.
- Bjørn, C. (1999). *Fortid med fremtid : Danske Andelsselskaber 100 år 1899-1999*. Danske Andelsselskaber.
- Boje, T. (2017). *Civilsamfund, medborgerskab og deltagelse* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Børne- og Undervisningsministeriet. (u.å.). *Antal grundskoler : Oversigt over antallet af grundskoler i alt og anmeldte og oprettede frie grundskoler*. Hentet 31. oktober 2021, fra <https://www.uvm.dk/statistik/grundskolen/personale-og-skoler/antal-grundskoler>
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- Brown, T., & Katz, B. (2009). *Change by design : how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business.
- Carr, W. (2006). Theories of Theory and Practice. I *Journal of Philosophy of Education* (Bd. 20). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9752.1986.tb00125.x>
- Christensen, G., & Ørsted Andersen, F. (Red.). (2012). *Den positive psykologis metoder : forskning, assessment, test, udviklingsarbejde og intervention* (1. udgave). Dansk Psykologisk Forlag.
- CoC Playful Minds. (2019). *Co- create : Samskabelse med børn i fokus*. https://www.cocplayfulminds.org/media/c54ln1kx/coc_playful-minds_tools.pdf
- Dahl, K., & Juhl, A. (2009). *Den professionelle proceskonsulent* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Dahlerup, D. (1998). *Rødstrømperne : den danske Rødstrømpebevægelses udvikling, nytænkning og gennemslag 1970-1985 : Bind 1*. Gyldendal.
- Dansk Friskoleforening. (2020). *Dansk Friskoleforening: Hvad er en friskole?* <https://www.friskolerne.dk/hvad-er-en-friskole-1>
- Dansk Socialrådgiverforening. (2011). *Professionsetik*. <http://www.socialraadgiverne.dk/wp-content/uploads/2017/05/2011-Professionsetik.pdf>
- Dansk Sygeplejeråd. (2014). *De sygeplejeetiske retningslinjer*. <https://dsr.dk/ser/sygeplejeetiske-retningslinjer>
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.

- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. I *Psychological Inquiry* (Bd. 11). https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dynehäll, M. B. S., & Denti, D. (2020). *Tookig : att leda i osäkerhet*. Liber.
- Effectuation.Org*. (u.å.). Hentet 31. oktober 2021, fra <https://www.effectuation.org/>
- Ejrnæs, M. (2017). Tværprofessionelt samarbejde: Begreber og teori. I C. K. Jensen-Moesby (Red.), *Når professioner samarbejder: praksis med udsatte børn og unge*. Samfundslitteratur.
- Espersen, H. m. fl. (2018). *Samskabelse : fra marginaliseret til ligeværdig deltager i almene fællesskaber - væsentlige læringspunkter*. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- EVA. (2018). *Åben skole - en kortlægning af skolernes samarbejde med omverdenen*.
- FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling. (u.å.). *Verdensmål*. Hentet 28. oktober 2020, fra <https://www.verdensmaalene.dk/>
- Folkeskoleloven, Pub. L. No. LBK nr 1396 af 28/09/2020 (2020).
- Fredens, K. (2018). *Læring med kroppen forrest* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Fridberg, T., & Henriksen, L. S. (2014). *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012*. SFI.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <http://www.jstor.org/stable/2776392>
- Greve, C., & Ejersbo, N. (2013). *Udviklingen i styringen af den offentlige sektor : baggrundspapir til Produktivitetskommissionen*. Produktivitetskommissionen.
- Greve, L. (2011). Lysende kyllinger - metaforer og dikotomier i entreprenørskabsretorikken. I A. Kirketerp & L. Greve (Red.), *Entreprenørskabsundervisning*. Aarhus Universitetsforlag.
- Greve, L., & Hildebrandt, S. (2012). *Forandrende ledelseskommunikation : metaforer i organisationer* (1. udgave). Samfundslitteratur.
- Harris, G. S., Johansen, M. B., Kristensen, J. E., Larsen, L. T., & Olesen, S. G. (red.). (2014). *Professioner under pres : Status, viden og styring* (1. udgave). Via System.
- Hegland, T. J., & Hulgård, L. (1998). Socialpolitik og forsøgsvirksomhed. I J. E. Larsen & I. M. Hornemann (Red.), *Socialpolitik* (1. udgave). Munksgaard.

LITTERATUR

Hersted, L., Laustsen, L., & Høier, M. O. (2011). *Kreativ procesledelse : nye veje til bedre praksis*. Dansk Psykologisk Forlag.

Hjære, M., Jørgensen, H. E. D., & Sørensen, M. L. (2018). *Tal om frivillighed i Danmark : Frivilligrapport 2016-2018*. Center for Frivilligt Socialt Arbejde.

Hjermitsev, H. H. (Red.). (2019). *Velfærdsprofessioner* (1. udgave). Djøf.

Højholdt, A., & Ravn-Pedersen, T. (Red.). (2021). *Håbets og handlingens pædagogik* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Holdt, M. B. m. fl. (2014). *Samskabelse eller samarbejde? : forskelle, fordele og fremgangsmåder* (1. udgave). Ingerfair.

Hulgård, E. (2016). Socialt entreprenørskab, innovation og samskabelse. I E. Hulgård, M. Juul-Olsen, & E. Nellemann Nielsen (Red.), *Samskabelse og socialt entreprenørskab* (1. udgave, s. 19-48). Hans Reitzels Forlag.

Hulgård, E., Juul-Olsen, M., & Nellemann Nielsen, E. (Red.). (2016). *Samskabelse og socialt entreprenørskab* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Hulgård, L. (2007). *Sociale entreprenører : en kritisk indføring* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Hulgård, L., & Andersen, L. L. (2009). Socialt entreprenørskab i tal og tale - Danmark anno 2009. I L. L. Andersen, T. Bager, & L. Hulgård (Red.), *Socialt entreprenørskab* (1. udgave). Syddansk Universitetsforlag.

Iversen, A.-M. (2017). *Det paradoksale begreb: Hvad vi taler om når vi taler om samskabelse. Og det vi gør*. Aalborg Universitetsforlag.

Jensen, B. B., & Schnack, K. (1993). *Handlekompetence som didaktisk begreb* (2. oplag). Danmarks Lærerhøjskole.

Johansen, M., & Seemann, J. (2013). Unge i organisatorisk grænseland : organisering, samarbejdsstrategier, tillid og ledelse. I *Uden for nummer* (Bd. 14, Nummer 27, s. 12-21).

Jong, P. De, & Berg, I. K. (2006). *Løsningsfokuserede samtaler* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Jørgensen, H. H. (2018). Pædagogers fagsprog. I K. Tuft & H. H. Jørgensen (Red.), *Pædagogers sprog : professionsviden, fagsprog og forskning* (1. udgave). Akademisk Forlag.

- Jørgensen, H., Lassen, M. S., & Baadsgaard, K. (2016). *Koblingskompetencer : et begrebsligt indkredsningforsøg*. CARMA - Center for Arbejdsmarkedsforskning, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, ForskningsCenter for Evaluering.
- Jørgensen, K. (Red.). (2012). *Den aktive borger : hvordan flere borgere kan spille en større rolle i velfærdssamfundet*. Mandag Morgen.
- Jørgensen, P. S. (2020). *Opdragelse til livsmod og bæredygtighed* (1. udgave). Kristeligt Dagblad.
- Jørgensen, P. S. (2021). Livsmod og bæredygtighed. I A. Højholdt & T. Thomas Ravn-Pedersen (Red.), *Håbets og handlingens pædagogik*. Hans Reitzels Forlag.
- Kendal, S. C. (Red.). (2013). *Veje til ressourcedanmark : et mere socialt og økonomisk bæredygtigt velfærdssamfund*. Mandag Morgen.
- Klausen, B., & Søbjerg, L. M. (2016). International samskabelse på kryds & tværs. *Uden for nummer, 17*(34), 14-25.
- Knoop, H. H. (2013). *Positiv psykologi*. Aarhus Universitetsforlag.
- Kongsgaard, L. T. (2017). *Multiteoretisk praksis i socialt arbejde* (2. udgave). Samfundslitteratur.
- Kristensen, J. E. (2014). Velfærdsprofessionerne i konkurrencestaten : I lyset af velfærdspolitikken omkalfatring. I G. S. Harris, M. B. Johansen, J. E. Kristensen, L. T. Larsen, & S. G. Olesen (Red.), *Professioner under pres: Status, viden og styring*. Via System.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (2002). *Hverdagens metaforer*. Hans Reitzels Forlag.
- Langslet, G. J. (2006). *LØFT i organisationer : løsningsfokuseret tilgang til organisationsudvikling, ledelsesudvikling og konfliktløsning* (1. udgave). Dansk psykologisk Forlag.
- Larsen, A. K. (2018). Hvad er meningen med samskabelse? *Dansk pædagogisk Tidsskrift, 4*(4), 35-44.
- Larsen, A. K. (2020). *Samskabelse i daginstitutioner*. Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet.
- Larsgaard, A. K., & Larsen, A. K. (2016). Samskabelse kræver noget andet : et studie i ligeværd i samskabelse. *Uden for nummer, 17*(34), 26-37.

LITTERATUR

- Löffler, E. (2009). *At future research Agenda for Co-Production : Overview Paper*. Governance International.
- Lübcke, P. (red.). (2004). *Fransk filosofi : engagement og struktur*. Gyldendals bogklubber.
- Mandag Morgen. (2016). *Mod mere fælles velfærd*.
<https://www.mm.dk/artikel/saerpublikation-mod-mere-faelles-velfaerd>
- Medborgerne.dk*. (u.å.). Hentet 31. oktober 2021, fra <https://www.medborgerne.dk/>
- Nørgaard, A. K., & Løvstad, C. V. (2016). Den velfærdsprofessionelles samskabelseskompetence. I E. Hulgård, M. Juul-Olsen, & E. N. Nielsen (Red.), *Samskabelse og socialt entreprenørskab*. Hans Reitzels Forlag.
- Obel, X. D., & Ovesen, M. S. (2020). *Isbjerget og den bæredygtige iværksætter* (1. udgave). Zeal.
- Ostrom, E. (2012). Forord. I B. Pestoff, V., Brandsen, T. og Verschuere (Red.), *New public governance, the third sector and co-production* (s. 5-7). Routledge.
- Pedersen, O. K. (2011). *Konkurrencestaten* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Pestoff, V. (2009). Towards a paradigm of democratic participation: Citizen participation and co-production of personal social services in Sweden. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 197-224. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2009.00384.x>
- Pestoff, V. (2014). Hybridity, Coproduction, and Third Sector Social Services in Europe. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1412-1424. <https://doi.org/10.1177/0002764214534670>
- Petrovski, E. (2015). De stabile frivillige : betydningen af kapitalressourcer, livsfaser og organisatorisk kontekst for vedvarende frivilligt arbejde. *Dansk sociologi*, 26(2), 33-51.
- Rasmussen, M. K. (2019). Tværsektorielt samarbejde i forhold til stat, marked og civilsamfund. I H. H. Hjermitsev (Red.), *Velfærdsprofessionerne*. Djøf Forlag.
- Ravn, I. (2021). *Selvbestemmelsesteorien : motivation, psykologiske behov og sociale kontekster* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Rendtorff, J. D. (2000). *Paul Ricæuers filosofi*. Hans Reitzels Forlag.
- Rohde, L., & Olsen, A. L. (2015). *Innovative elever : undervisning i fire faser* (s. 192 sider). Nota. <https://nota.dk/bibliotek/bogid/630892>

-
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations : Classic Definitions and New Directions*. 67, 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sagerdersamler.dk. (u.å.). Hentet 31. oktober 2021, fra <http://sagerdersamler.dk/>
- Sarasvathy, S. D. (2001). What makes entrepreneurs entrepreneurial? *Darden Business Publishing*, 1–9. <https://doi.org/10.2139/ssrn.909038>
- Sarasvathy, S. D. (2008). Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. I *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781848440197>
- Sarasvathy, S. D. (2012). Hvad gør entreprenører entreprenørielle? *Kognition & pædagogik*, 22(83), 36–48.
- Schnoor, M. (2015). *Narrativ organisationsudvikling : at forme fælles mening og handling* (2. udg.). Dansk Psykologisk Forlag.
- Sehested, K., & Leonardsen, L. (2011). Fagprofessionelles rolle i samarbejdsdrevet innovation. I Eva Sørensen & J. Torfing (red.) (Red.), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist og økonomforbundets forlag.
- Seligman, M. E. P. (2011). *At lykkes : en perspektivrig positiv psykologi om lykke og trivsel*. Mindspace.
- ServiceLoven, Pub. L. No. LBK nr 798 af 07/08/2019 (2019).
- Socialpædagogerne. (2017). *Etisk værdigrundlag for socialpædagoger*. https://sl.dk/media/1631/etisk_vaerdigrundlag_2015_revideret.pdf
- Sørensen, E. & Torfing, J. (Red.). (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist- og Økonomforbundet.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2018). Den offentlige sektor som arena for samskabelse. I M. K. Fogsgaard & M. de Jongh (Red.), *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Svendsen, J. R., & Vestergaard, J. M. (2021). Samskabelse - en vej til bæredygtighed i børnehøjde. I A. Højholdt & T. Ravn-Pedersen (Red.), *Håbets og handlingens pædagogik*. Hans Reitzels Forlag.

LITTERATUR

- Tænketanken Mandag Morgen, & Bikubenfonden. (2020). *Innovation på socialområdet – læring i en krisetid*. Tænketanken Mandag Morgen, Bikubenfonden.
http://taenketanken.mm.dk/wp-content/uploads/2020/10/Innovation-paa-socialområdet_laering-i-en-krisetid.pdf
- Torfinng, J. (2009). Fra "welfare" til "workfare": Nye udfordringer til velfærdsprofessionerne. *Gjallerhorn*, 10, 6–12.
- Tortzen, A. (2016). *Samskabelse i kommunale rammer: Hvordan kan ledelse understøtte samskabelse?* Roskilde Universitet.
- Tortzen, A. (2017a). Overstyring tager livet af samskabelse. *Social politik*, 2017(2), 22–26.
- Tortzen, A. (2017b). Samskabelse som fortælling og praksis : Et kritisk blik på den aktuelle samskabelsesdagsorden. *Uden for Nummer*, 17(34), 4–13.
- Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd : muligheder og faldgruber*. Hans Reitzels Forlag.
- Tortzen, A., & Jongh, M. de. (2021). *Kort & godt om samskabelse i praksis* (1. udgave). Dansk Psykologisk Forlag.
- Tuurnas, S. (2016). *The Professional Side of Co-Production*. Tampere University Press.
- Ulrich, J. (2016). Samskabelse : en typologi. *Clou skriftsserie*, 2016(01), 1–15.
- Ulrich, J., Leerberg, M., & Rosenmeier, J. (2020). *Borgerinddragelsesprocesser : Borgerinddragelse i forbindelse med udviklingen af Lemvig Sundhedshus*. Center for Ledelse og Organisationsudvikling, Via University College.
https://www.ucviden.dk/ws/portalfiles/portal/107159454/Borgerinddragelsesprocesser_CLOU_2020_002.pdf
- Vestergaard, J. M., Georgsen, D., Damgaard, B., Jakobsen, J., & Moritzen, L. (2007). *Entreprenørskabsskolen - Et kommunalt udviklingsprojekt 2007-2009*. Ikast-Brande Kommune.
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey. *Public Management Review*.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- welcome-to-mindlab*. (u.å.). Hentet 31. oktober 2021, fra
<https://www.centreforpublicimpact.org/insights/welcome-to-mindlab>

White, M. (2008). *Kort over narrative landskaber*. Hans Reitzels Forlag.

Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice : perspectives on boundary spanners*. Policy Press.

Zeitler, U. (2016). *Ny professionalisme : samskabelse som vej til et bæredygtigt samfund* (1. udgave). Akademisk Forlag.

OM FORFATTERNE



Gitte Nielsen, lektor, VIA Sygeplejerskeuddannelsen og videnmedarbejder i Forskningscenter for innovation og entreprenørskab (CIE). Uddannet sygeplejerske og cand. pæd. i pædagogisk sociologi.
M: gini@via.dk



Jeanette Svendsen, chefkonsulent, VIA Uddannelsesudvikling og projektstøtte og videnmedarbejder i Forskningscenter for innovation og entreprenørskab (CIE). Uddannet cand. mag. i nordisk sprog og psykologi og diplom i journalistik.
M: jesv@via.dk



Jette Maibrith Vestergaard, lektor, VIA Pædagoguddannelsen og videnmedarbejder i Forskningscenter for innovation og entreprenørskab (CIE). Uddannet lærer og cand. pæd. i generel pædagogik.
M: jmv@via.dk



Rikke Lund Ehrenreich, lektor, VIA Socialrådgiveruddannelsen og videnmedarbejder i Forskningscenter for innovation og entreprenørskab (CIE). Uddannet socialrådgiver og cand. soc.
M: rieh@via.dk



Samskabelsens hvordan – en casebog til velfærdsprofessionelle bygger på stærke og inspirerende fortællinger om, hvad velfærdsprofessionelle *gør*, når de samskaber.

I bogen møder vi bl.a. Susanne, Thomas, Jens og Beate, der på meget forskellige måder arbejder med velfærdsopgaver i børnehaver, på skoler, i medborgerskabs- eller integrationsprojekter og på bosteder. Fælles for dem er, at de løfter velfærdsopgaven gennem samskabende processer med civile borgere og private aktører og i den forbindelse handler på helt særlige måder i rollen som velfærdsprofessionel.

Bogen bygger på empiriske data fra forskningsprojektet 'Samskabelse – nye roller, andre kompetencer' og forfatternes ambition er at beskrive og analysere samskabelsesbegrebet, så det bliver håndterbart for de lærere, pædagoger, sygeplejersker og socialrådgivere, der står i frontlinjen, når samskabelse skal gøres i praksis. I bogens første del introducerer forfatterne udvalgt forskningsviden om samskabelse og sætter dermed fokus på samskabelsesbegrebets *hvad* og *hvorfor*. I bogens anden del, der udgør bogens kerne, præsenteres syv cases, der giver et nuanceret og konkret indblik i, *hvordan* forskellige samskabelsespraksisser ser ud, og hvilke muligheder, udfordringer og dilemmaer, der er forbundet med at arbejde samskabende i en dansk velfærds kontekst.

Samskabelsens hvordan – en casebog til velfærdsprofessionelle er en klar-til-brug-bog målrettet studerende på de klassiske velfærdsuddannelser og praktikerne, der arbejder med samskabelsesopgaver. Ud over et klart fagsprog og konkrete cases med hands-on-perspektiver introducerer bogen også ti stærke metaforer. Som en slags dåseåbner hjælper metaforerne læseren med at få hul på samskabelsesbegrebet og skaber samtidig forbindelser mellem casenes virkelighed og læserens samskabende hverdagspraksis.