

Samskabelse er det nye sort, og det er, når noget nyt bliver til i samarbejde mellem offentlige institutioner, private aktører og/eller borgere. Samskabelse er i et vist omfang et af svarene på en presset økonomi i det offentlige og vil kunne give mere velfærd for mindre økonomi. Det er dog ikke kun en ny smart økonomisk manøvre, da "mere" også kan være mere i form af bedre eller smartere løsninger, mere kreativitet, mere værdi ud over blot økonomi, nytænkning eller lignende.

Samskabelse kan således levere løsninger ved gensidigt at udnytte flere inputgiveres ressourcer og sammen finde nye muligheder og nye løsninger, som deltagerne hver for sig ikke ville kunne finde frem til.

Men gode resultater af samskabelse kommer ikke af sig selv. Det er en proces, der skal ledes, og det er her, denne bog har sin absolutte berettigelse. Den henvender sig bredt til ledere i både det private erhvervsliv, i foreninger og naturligvis i det offentlige, der er eller kommer i berøring med samskabelsesprocesser eller -projekter. Den henvender sig også til alle andre, der vil arbejde med ledelse af samskabelse fx som faciliterende konsulenter, ledelseskonsulenter, organisationspsykologer eller lignende.

Samskabelse har tilsyneladende sin første oprindelse inden for den kommunale sektor, men også regionerne er ved at komme med, og også i statslig regi vil der kunne findes potentiale i samskabelse. Samskabelse er således en nytænkning, som flere og flere ledere og projektledere i det offentlige vil komme i nærheden af, men som nævnt også ledere i det private erhvervsliv, der skal eller vil i samarbejde med den offentlige sektor om samskabelsesprocesser.

Bogen giver flere forskellige perspektiver på ledelse af samskabelse, da den enkelte leder nu ikke længere kun skal orientere sig opad, nedad og til siden, men også ud af sin organisation. Samskabelse kræver med andre ord mere end de hidtidige tanker og teorier om ledelse. Det er præcis her, bogen er relevant med sine vidt forskellige perspektiver på ledelse af samskabelse.

Antologien og dens forfattere giver således et bredt nuanceret og dybt funderet bud på de mange forskelligartede ledelsesudfordringer, som samskabelse kalder på. Den skal måske ikke læses fra a til z eller som en helhed, men kan læses delvist efter behov og interesse. Eller den kan anvendes som opslagsværk, når spørgsmålene melder sig inden eller i en samskabelsesproces.

Bogens styrke er de mange forskellige perspektiver på ledelse af samskabelse, men skal ikke nødvendigvis ses som en fast opskrift på god ledelse af samskabelsesprocesser. Den indeholder således flere forskellige oplæg til nytænkninger, overvejelser og væsentlig viden, der er særdeles nyttige og nødvendige før og under samskabelsesprocesser.

Bogen behandler ledelse og samskabelse på tre niveauer fra det samfundsmæssige og institutionelle over det organisatoriske og ledelsesmæssige og til det kollektive og individuelle. Da der som nævnt er tale om en antologi og dermed enkeltstående artikler eller kapitler, følger her en meget kort præsentation af de respektive kapitler.

Første del, *Samfund*, består af følgende fire kapitler.

Kapitel et, *Den offentlige sektor som en arena for samskabelse*, beskriver samskabelse som en udvikling fra en udbredt praksis til et strategisk styringskoncept, der aspirerer til at blive et nyt styringsparadigme. Samtidig beskrives samskabelse som en udvikling i trin på en samskabelsesstige. Endelig argumenteres for, at samskabelse i den kommunale sektor kalder på flere grundlæggende systemiske ændringer.

Kapitel to, *Samskabelse – hvilke værdier kan der høstes?*, pointerer, at et strategisk sigte på samskabelse kan give værdiskabelse på tre bundlinjer på samme tid, den innovative, den demokratiske og den økonomiske, men at værdiskabelsen ikke kommer pr. automatik og på én gang. Derfor skal samskabelsesaktiviteter planlægges meget nøje for at kunne skabe de ønskede værdier.

Kapitel tre, *Magt, ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*, diskuterer den nødvendige forskydning i magtforholdet fra den hidtidige institutionelle magt til deling af magten med borgerne, for at nye samskabelsesprocesser skal kunne fungere. Kapitlet diskuterer magttrekanten med henholdsvis strukturel, personlig og diskursiv magt i en samskabelseskontekst.

Kapitel fire, *Tillidsbaseret styring som springbræt for samskabelse*, argumenterer for tillidsbaseret styring som understøttelse for samskabelse og selvstyring og pointerer samtidig, at det ikke er hverken fuld frihed, eller at al styring og kontrol forkastes. Tillidsbaseret styring præsenteres som et råderum, så medarbejdere vises tillid ikke kun i ord, men også i praksis.

Anden del, *Ledelse*, består af følgende fem kapitler.

Kapitel fem, *At lede samskabelse – fra ambition til praksis*, kalder på eftertanke og et kritisk blik på samskabelsesbølgen, hvorvidt denne form for samstyring kan levere de høje forventninger til værdiskabelse. Kapitlet peger på, at samskabelse både har en lys side med værdiskabelse og en mørk side, hvor velfærdsydelser overdrages fra offentligt ansatte fagprofessionelle til frivillige og andre civile aktører, og argumenterer herfor med en række faldgruber.

Kapitel seks, *Når samskabelse bliver et organisatorisk perspektiv*, argumenterer for at ledelse af samskabelse aktivt skal skabe kurs, koordinering og commitment. Kapitlet beskriver de organisatoriske grænser, ledelse af samskabelse fordrer og anbefaler et fælles ledelsessprog og foreslår respektive ledelsespraktikker.

Kapitel syv, *Det udspændte lederskab – paradokser, uvished og tvivl*, belyser paradokser som vilkår, hvori ledelse skal udøves. Kapitlet kortlægger diskursive, organisatoriske, rolle- og eksistentielle paradokser, og peger på, at lederens tvivl i paradokserne kan være en hjælp.

Kapitel otte, *Strategi som mærkbar fællesskabelse af velfærdsopgaven*, præsenterer begrebet mærkbar fællesskabelse som strategisk ledelse. Der argumenteres for at intensivere opmærksomheden på det mærkbare og derved påvirke processen til skabelse af flere former for værdi.

Kapitel ni, *At tage erfaringer alvorligt – om samskabelse i lederes arbejde med det forudsigelige uforudsigelige*, bringer reflektive narrativer fra daglige samtaler ind i samskabelsesprocessen. Arbejdet med reflektive narrativer kan være virkningsfuldt for skabelse af nye mønstre, bevægelse og forandring i processen.

Tredje del, *Proces*, består af følgende tre kapitler.

Kapitel ti, *Hvad har design med samskabelse at gøre?*, reflekterer over co-design og samskabelse som et designperspektiv og -praksis. Co-design beskrives som en praksis, der er startet for årtier siden, og kapitlet argumenterer for demokratiske designlaboratorier, workshops og fællesskabelse frem for tænketanke.

Kapitel elleve, *At miste fodfæstet for en stund – om proceslederens dilemmaer i samskabelse*, argumenterer for, at proceslederen skal forstå og kende sig selv for at kunne forstå samskabelsesgruppen og udøve sin ledelsesrolle mest hensigtsmæssigt – en psykodynamisk vinkel på lederen af samskabelse. Kapitlet argumenterer for, at lederens psykodynamiske vinkel har en stor betydning for resultatet af samskabelsesprocessen.

Kapitel tolv, *Et kig ind i fremtiden – afsluttende refleksioner*, beskriver redaktørernes egne kritiske spørgsmål til samskabelse og fremkommer med understøttende forslag til mere og bedre samskabelse i fremtiden.

*Af Tom Steen Jensen, Erhvervspsykolog & Projektleder*

