

### Ledelse af co-creation og samarbejde på tværs

**Hvordan leder man processerne omkring samarbejde og samskabelse på tværs af funktionelle og organisatoriske grænser? Her er et bud på en trin for trin-model forankret i forskning og erfaringer fra den danske universitetsverden, hvor blandt andet universitetslov og studiefremdriftsreform stiller krav om nye måder at samarbejde på.**

**Af Manon de Jongh, erhvervsforsker, UKON, og Karen Poder, leder af Kompetence- og Ledelsesudvikling, HR&O, Københavns Universitet**

Skiftende forudsætninger såsom digitalisering, globalisering og innovationsbehovet udfordrer den ledelsesmæssige hverdag og kræver andre måder at arbejde på. Flere og flere organisationer arbejder for eksempel i netværksorganisationer på tværs af deres egne organisatoriske grænser for at kunne opnå bedre og mere bæredygtige resultater sammen med deres interessenter. Man taler i denne forbindelse om samarbejdsdrevet innovation [1], og det seneste par år har ordet "samskabelse" (*co-creation*) vundet terræn.

Men samskabelse og samarbejde på tværs er komplekst. Det er ofte kendetegnet ved divergerende interesser mellem parterne, markante ressource- og magtforskelle samt uhensigtsmæssige og forskelligartede forventninger til ledelse, struktur og proces [2]. Det fører til følgende spørgsmål: Hvilken form for ledelse kræves der i nutidens organisationer, som er kendetegnet ved et øget behov for koordinering og samarbejde på tværs af deres organisatoriske grænser? Og hvordan kan det enorme potentiale fra (engagerede) interessenter udnyttes i samarbejde på tværs?

Som eksempel vil vi vise, hvordan der på universiteterne kan være brug for at tænke samskabende, når aktuelle politiske reformer skal gennemføres. Men først principperne.

#### Ledelsesopgaven på tværs af organisatoriske grænser

For at kunne besvare ovenstående spørgsmål er vi nødt til at kigge på nyere ledelsesformer. Traditionelle ledelsesteorier fokuserer tit på situationer, hvori mål og strategier er specificeret, grupper er forholdsvist homogene, og ledere tager beslutningerne. Samarbejde på tværs er derimod kendetegnet ved uklare mål og strategier, høj kompleksitet og tvetydighed og mangfoldige grupper. Og i stedet for, at en enkelt person har lederrollen, er der ofte flere parter, der tager ledelse i forskellige faser i processen [3]. *Collaborative leadership* er den ledelsespraksis, som fokuserer på ledelsesopgaven på tværs af funktionelle og organisatoriske grænser. Vi definerer "ledelse på tværs" som den ledelsesopgave, der handler om at lede samarbejde, hvor to eller flere parter mødes for at håndtere eller løse en udfordring, et problem eller en mulighed. Den form for ledelse har relationelle og strukturelle facetter og kan udøves af flere personer, parter, medier eller strukturer. I virkeligheden handler ledelse her om at skabe de rette betingelser for samarbejdet [4].

#### Fra repræsentativitet til samskabelse og samarbejde

Flere og flere (offentlige og private) organisationer arbejder på tværs af deres egne organisatoriske grænser for succesfuldt at kunne udføre deres opgaver og opnå deres mål. Dette kræver ofte intensivt samarbejde med og inddragelse af flere stakeholders, såsom institutioner, medarbejdere, borgere, kunder, politikere, virksomheder, leverandører, foreninger, fagekspertes, frivillige, konsulenter, andre afdelinger, myndigheder, andre organisationer etc. Især i det offentlige er begrebet samskabelse (*co-creation*) kommet på dagsordenen. Begrebet er oprindeligt opfundet i en demokratisk, politologisk diskurs, hvorimod "samarbejde på tværs" (eller *multiparty collaboration* på engelsk) bliver brugt i en organisatorisk diskurs.

Samskabelse kan betegnes som 2.0-versionen af formelle repræsentative samarbejdsformer som høringsprocesser, samarbejdsudvalg, TR, sikkerhed- og arbejdsmiljøsystemer, der blev udviklet i 70'erne.

De vigtigste forskelle mellem samskabelse og repræsentative samarbejdsformer er:

- I samskabelse ejes problemstillingen af aktørerne i fællesskab: Alle stakeholders er samarbejdspartnere i sagen, og deres ressourcer og kompetencer kombineres (i stedet for at en part inddrager og ejer problemstillingen).
- Samskabelse handler om plussummen og nyskabelse: Samarbejdspartnerne skaber noget nyt sammen, der ikke er set før, og som ikke kan tænkes uden, at alle parter er med.

- Samskabelse er en dialogbaseret proces, der foregår i en dynamisk ramme, hvor samarbejdspartenerne definerer og udvikler problemstillingen/handlingen og genforhandler kontinuerligt. Dette betyder også, at alle har ret til at tage initiativ til en samskabelsesproces, og at myndigheder eller kernestakeholders ofte indtager en mere faciliterende rolle (i stedet for myndigheder eller kernestakeholders, der styrer).
- Samskabelse rummer bevidsthed om gensidig afhængighed (i stedet for at en eller flere parter opfører sig, som om de har alt magt i hånden).

Herunder undersøger vi, hvordan samskabelse kan praktiseres i et tænkt, men højaktuelt eksempel.

### **Samskabelse i universitetsverdenen**

De danske universiteter er siden universitetsloven fra 2003 blevet ledet af ansatte – modsat tidligere kollegialt valgte – ledere. I universitetsverdenen har der været rejst kritik af manglende indflydelse som følge af denne ændring. Og i 2009 blev denne nye ledelsesstruktur derfor evalueret. Konklusionen blev, at de universitetsansatte burde have øget mulighederne for medinddragelse og medindflydelse på beslutningerne. Siden har flere universiteter så indført institutråd og "senater" – klassiske repræsentative demokratiske organer, der skal bruges til at sikre medarbejdernes indflydelse. Disse samarbejdsorganer udviklet i industrisamfundets tid bygger imidlertid på en forståelse af arbejdspladsrelationer som A-side versus B-side – ledere og de, der skal ledes. Og netop på universiteterne sker ledelse jo i høj grad "nedefra" – forskeren leder selv sin forskning og undervisning, og udviklingen af universitetets produkt (produktion og formidling af viden) drives jo af de ansatte. Så her giver det mening at anskue ledelse som en distribueret funktion, som alle bidrager til.

De klassiske inddragelsesformer klinger imidlertid af "Vi hører, hvad I siger til vores forslag" mere end "Lad os i fællesskab skabe en løsning". Og der er brug for at samskabe løsningerne. Ledelse på et universitet fungerer ikke som top-down-ledelse. Hvis ledelsesbeslutninger skal have legitimitet og blive efterlevet, skal de være bredt forankrede.

Samtidig er der brug for stadig mere samarbejde på tværs. Dels internt mellem forskellige fakulteter og institutter, for skal forskningen bidrage til at løse de store samfundsudfordringer (klima, aldring, ..), skal løsningerne findes i samarbejde mellem fagdiscipliner. Dels mellem universitetet og omverdenen, for skal universitet bidrage til innovation, det vil sige forskning, der umiddelbart kan bidrage til ny samfundsmæssig værdi, så skal forskerne samarbejde med organisationer, virksomheder m.fl.

En konkret udfordring i disse år er studiefremdriftsreformen. Rundtomkring i landet er universiteterne nu i gang med at implementere reformen, der blev vedtaget i december 2013. Reformen går ud på, at alle studerende skal færdiggøre deres uddannelser til normeret tid. Det betyder, at orlovsregler ændres, de studerende bliver automatisk tilmeldt til et givent antal eksamener om året, og friheden i fagtilrettelæggelsen udfordres. Reglerne træder i kraft i sommeren 2014 og påvirker rigtig mange interessenter; de studerende, der skal gennemføre deres studier hurtigere; administrationerne, der skal ændre mange af deres procedurer og rutiner; underviserne, der skal ændre deres undervisningsmateriale; erfarne professorer, der måske nu skal undervise på første år, så studerende møder grand old men fra begyndelsen; institutlederne, der skal engagere deres medarbejdere til reformen og omorganisere deres organisationer; etc. Og ud over de mange parter, der konkret påvirkes, rammer reformen også ind i grundspørgsmålet om, hvad universitetets opgave er – at uddanne og danne de studerende versus at gøre dem arbejdsmarkedsparete hurtigst muligt. Med reformen bliver universitetet mere skoleagtigt, og det er der delte meninger om værdien af.

Spørgsmålet er så, hvordan man i praksis kan lede sådan en reform på en mere samskabende måde. De klassiske inddragende former – brug af institutråd, samarbejdsudvalg mv. – rummer en forudsigelig koreografi. Hvad er det for processer, vi som ledere skal tilrettelægge, hvis vi i højere grad vil trække på interessenternes potentiale og fremme bæredygtigheden og tempoet af implementeringen? Herunder giver vi et bud på, hvordan sådan en ledelsespraksis kunne se ud. Buddet er baseret på en fasemodel i ledelse på tværs [5], der illustrerer, hvilken faser der findes i samarbejde på tværs, og hvilke ledelsesopgaver der er forbundet med dem.

#### *Fase 1: Komme rigtigt i gang*

Startfasen går ud på, at der skabes klarhed omkring opgaven (mål, rammer og rollefordeling) med aktørerne. Kerneaktiviteter er i denne fase:

- Analyse af konteksten (forståelse af politisk dynamik, hvad tænker interessenterne): Kan studiefremdriftsreformen overhovedet tænkes samskabende? Får parterne – hver for sig og organisationen som helhed – noget ud af at tænke implementering som en fælles opgave? Og hvem har ressourcer, engagement og tager initiativ til at sætte noget i gang?

- Beslutning om kollaborativ strategi (hvor gennemførlig er processen, hvad er formål, rækkevide, fokus)

I dette tilfælde sender lederne nogle repræsentanter, der skubber projektet i gang. Der bliver måske udnævnt en projektleder.

#### *Fase 2: Set-up til succes*

Denne fase går ud på, at samarbejdsprocessen designes. Kerneaktiviteter er i denne fase:

- Identificere interessenterne og kortlægge deres interesser (via dialoger med repræsentanter for interessentgrupperne). Projektlederen holder møder med repræsentanter fra kerneinteressenterne.
- Design af konstruktiv proces: I nogle organisationer vil HR eller ekstern rådgiver blive kontaktet af projektlederen. De definerer informative og læringsbehov, kommunikation og kritiske roller.
- Styring af projektet: Etablere en projektorganisation, hvorigennem processen styres. Politisk/ledelsesmæssig/organisatorisk forankring og et eksternt engagement sikres ved, at parternes repræsentanter deltager i projektorganisationen.
- Budgetlægning og fordeling af ressourcer, *funding*: De ledelsesmæssige kampe bliver taget: Hvordan kan projektet finansieres på tværs?

#### *Fase 3: Selve samarbejdet*

Fase 3 går ud på at skabe de rette betingelser til selve samarbejdet. Kerneaktiviteter er i denne fase:

- Bygge relationer og færdigheder.
- Involvering via dialog og skriftlig/digital kommunikation. Det er meget sandsynligt, at ledelse af projektet i denne fase bliver overleveret til nogle mere udførende parter.
- Informere interessenterne: sikre forståelse af indhold og kontekst.
- Beslutning om, hvad der skal ske. Dialogmødet bliver afholdt, og parterne når frem til en enighed om, hvad der skal ske til for at få implementeret reformen så godt som muligt.

#### *Fase 4: Action*

I slutfasen handler det om at sikre handling efter selve samarbejdet. Kerneaktiviteter er i denne fase:

- Komme ud over rampen: Sikre bredere organisatorisk og politisk opbakning, engagere beslutningstagere og ledere til planerne.
- Styre handling: Udvikling og implementering af handlingsplaner. Her bliver projektet overleveret til de lokale parter, der sikrer gennemførelse i deres egne organisationer. HR kan facilitere vidensdeling og netværksdannelse på tværs af organisationen. Netværksgrupperne ophører, når implementeringen er gennemført succesfuld.

Anvender vi denne firefase-tænkning i universitetseksemplet, handler det for eksempel om at:

- Nedsætte arbejdsgrupper, hvor de berørte parter i fællesskab kan finde løsningsforslag.
- Involvere brugerne – de studerende – så de også bidrager med idéer til, hvordan studietiden kan optimeres.
- Arbejde på tværs af organisatoriske lag, så arbejdsdelingen mellem den centrale uddannelsesservice og fakulteter og institutter bliver så effektiv og dynamisk som muligt.

Men hvad er det nye? Har disse eksempler ikke altid være mulige måder at lede forandring på? Det nye er at tænke videre og bredere – for eksempel at tage det alvorligt, at hurtigere studie gennemførelse i høj grad

afhænger af de studerende, så de må være med til at løse opgaven. At lade de undervisere og studienævn, der skal omlægge undervisningen, organisere, hvordan det kan ske. Og at se på tværs af organisatoriske enheder og benytte anledningen til at gentænke arbejdsflow og sagsgange. Princippet er at tænke "samskabelse" i stedet for høringslogik, således at nyskabelse, dialog og genforhandling og gensidig afhængighed præger processen. Men hvordan få forskerne og de studerende til at involvere sig i arbejdet? Her kræver samskabelsestilgangen, at lederne forstår at invitere til samarbejdet, så de mulige deltagere ikke blot oplever at skulle give deres tid uden at få noget igen. Det kan i relation til forskerne handle om at stille ressourcer – for eksempel arbejdstid – til rådighed. Også i forhold til de studerende skal det gøres tydeligt, hvad de selv kan få ud af at deltage i opgaveløsningen. På organisatorisk niveau fordrer samskabelsestanken, at belønning og ressourcer tildeles knapt så silo-afgrænset, som der ellers er tradition for.

### **Skabe de rette betingelser for samarbejdet**

Forskning på området peger på, at nogle særlige pointer er vigtige for at skabe de rette betingelser for samskabelse og samarbejde på tværs. Først og fremmest er det vanskeligt for samarbejdspartnerne at finde frem til en klar problemdefinition, der kan rumme egne organisatoriske interesser og samtidig håndtere den fælles opgave. Endvidere oplever parterne ofte, at det er udfordrende at navigere i nye og ukendte roller, og at de politisk strukturelle kontekster ikke altid er tilstrækkeligt fleksible til at kunne rumme de nye samarbejdsformer [6]. Derfor har vi udviklet nogle principper, der fremmer samarbejde på tværs [7]:

- En klar opgave, der giver mening for alle.
- En klar vision for fællesskabet.
- Interessenterne bliver inddraget ligeværdigt; parterne er hinandens forudsætning (rolleforskellene bliver italesæt).
- Uenighed mellem parterne: forskellene bliver italesæt med sagen i centrum.
- At parterne er undersøgende og prøver at forstå hinanden.
- At de svære organisatoriske og politiske betingelser bliver håndteret.

### **Hvad kræver det af ledelsen**

- Analyse: Parter og konflikter
- Bringe parterne sammen
- Opbygge tillid og relationer
- Udvikle et fælles billede af opgaven
- Fokus på proces
- Langsigtede mål

De ledere, der skal bedrive ovenstående form for ledelse, skal have gode relationelle og psykologiske kompetencer. De skal for eksempel kunne: tale om de vanskelige ting, adressere konflikterne i samarbejde fra start, håndtere magtdynamikker og forhandle ressourcer og prioriteringer. Og de skal ikke mindst kunne bevare et helikopterperspektiv, når målene er komplekse og flertydige.

### **Referencer**

1: Sørensen, E. & Torfing, J. (2011) (red). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

2: De Jongh, M.S. (2013). Group dynamics in the Citizens' Assembly on Electoral Reform. Doctoral thesis. Utrecht Universitet, Holland; De Jongh, M. & Tortzen, A. (2014). Magt og afmagt i borgerinddragelse. I: Magt i organisationer. Aarhus: Klim; Huxham, C. & Vangen, S. (2005). Managing to collaborate; the theory and practice of collaborative advantage. London: Routledge; Schruijer, S. & Vansina, L. (2004). The dynamics of multiparty collaboration and leadership. In: Camps, T. & Diederens, P. & Hofstede, G.J. & Vos, B. (eds). The emerging world of chains and networks: Bridging theory and practice. The Hague: Reed Business Information, p. 219-234.

3: Chrislip, D.D. & Larson, C. E. (1994). Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference. San Francisco: Jossey Bass; Huxham, C. & Vangen, S. (2005). Managing to collaborate; the theory

and practice of collaborative advantage. London: Routledge

4: Vansina, L. (2007). How could one lead without being the leader? The problem of leading collaborative processes and the potentials of distributed initiatives in creating minimal structures. MOPAN 2007.

5: De Jongh, M.S. (2013). Group dynamics in the Citizens' Assembly on Electoral Reform. Doctoral thesis. Utrecht Universitet, Holland; Chrislip, D.D. (2002). The Collaborative Leadership Fieldbook: A Guide for Citizens and Civic Leaders. San Francisco: Jossey Bass.

6: De Jongh, M.S. (2013). Group dynamics in the Citizens' Assembly on Electoral Reform. Doctoral thesis. Utrecht Universitet, Holland; Schruijer, S. & Vansina, L. (2004). The dynamics of multiparty collaboration and leadership. In: Camps, T. & Diederer, P. & Hofstede, G.J. & Vos, B. (eds). The emerging world of chains and networks: Bridging theory and practice. The Hague: Reed Business Information, p. 219-234.

7: De Jongh, M.S. (2013). Group dynamics in the Citizens' Assembly on Electoral Reform. Doctoral thesis. Utrecht Universitet, Holland.

### Forfatterne



**Manon de Jongh**, cand.comm. i organisatorisk adfærd, dr. i psykologi; partner ved UKON a/s. Arbejder som organisationskonsulent, procesleder, coach og forsker på projekter, der har med organisations- og ledelsesudvikling, personlig udvikling og forandring at gøre.

Hendes specialer er: gruppedynamik, Diversity & Inclusion, collaborative leadership og ledelse af samskabelse og samarbejde på tværs. Hun underviser på Master i Ledelses- og Organisationspsykologi (LOOP) og psykologiuddannelsen ved Aalborg Universitet og Master of Public Governance ved Copenhagen Business School.



**Karen Poder**, cand.comm., Master i Offentlig Ledelse. Sektionsleder Kompetence- og Ledelsesudvikling, HR&O, Københavns Universitet. Arbejder med ledelsesudvikling på KU – for de enkelte ledere, ledergrupperne og samspillet mellem ledelseslag.