

6 råd om at lede samskabelse

08.05.15

Samskabelse kræver nye samarbejdsfærdigheder af dig som leder. Du bevæger dig uden for organisationens grænser og skal derfor mestre en anden lederrolle. I denne artikel kan du læse om, hvordan du skaber et godt samarbejde med dine eksterne aktører.

Af Manon de Jongh, cand.comm. i organisatorisk adfærd, dr. i psykologi, partner ved UKON a/s

Samskabelse stiller nye krav til offentlige lederes samarbejdsevner, fordi de i højere grad skal skabe nye tiltag og løsninger sammen med interessenter på tværs af de traditionelle organisatoriske skel. Samarbejdet er ofte præget af modsatrettede interesser mellem parterne, markante ressource- og magtforskelle og forskellige forventninger til ledelse, struktur og proces. Som leder af samskabende processer er det din opgave at få alle aktører til at arbejde sammen. Uden du har monopol på hvordan.

4 karakteristika for samskabelse

1. I samskabelse ejes problemstillingen af aktørerne i fællesskab. I er alle samarbejdspartnere om sagen, og ressourcer og kompetencer skal kombineres i stedet for, at én part inddrager og ejer problemstillingen.
2. Samskabelse handler om at skabe ny værdi: Du og dine samarbejdspartnere skaber noget nyt sammen, der ikke er set før, og som ikke kan opnås, medmindre alle parter er med.
3. Samskabelse er en dialogbaseret proces, der foregår i en dynamisk ramme, hvor I sammen definerer og udvikler handlingen og hele tiden genforhandler. Dette betyder også, at alle har ret til at tage initiativ til en samskabelsesproces, og at den offentlige institution indtager en mere faciliterende rolle.
4. Samskabelse kræver, at alle parter er bevidste om, at I er gensidigt afhængige af hinanden. Det fungerer ikke, hvis en eller flere parter opfører sig, som om de sidder på magten.

Udfordringer ved samskabelse

Det kan være vanskeligt for samarbejdspartnerne at finde frem til en klar problemdefinition, der kan rumme egne organisatoriske interesser og samtidig håndtere den fælles opgave, der ligger ud over de organisatoriske grænser.

Det er udfordrende for alle parter at navigere i nye og ukendte roller, og rammerne er ikke altid tilstrækkeligt fleksible til at kunne rumme de nye samarbejdsformer.

Kom godt i gang

Som leder i et tværgående samarbejde, som samskabelse er, kan du håndtere samskabelsens kompleksitet gennem følgende trin:

- Etablér en fælles vision, der rummer alles interesser. Afklar i fællesskab, hvad jeres opgave er.

- Skab mål og strukturer på tværs både internt og eksternt. Afklar, hvornår I har løst opgaven godt nok, ved at opstille proces- og resultatmål.
- Afklar den enkeltes rolle og bidrag. Kend jeres egen faglighed og grænserne for den, og diskutér, hvordan I får det bedste ud af hinandens faglige, samarbejds-mæssige og personlige kompetencer.
- Skab tillid mellem parterne, og håndtér magtforskelle. Opstil tydelige spilleregler for samarbejdet i gruppen. Det skal være tydeligt, hvem der bestemmer hvad.
- Vær bevidste om, at samarbejde på tværs har særligt vanskelige betingelser. Opbyg relationer, der er stærke nok til, at gruppen kan håndtere vanskeligheder og dele succeser.
- Styrk evnen til at reflektere og til at lære af erfaringer. Lav faste procedurer for den løbende evaluering af "produktion" og proces.

Referencer

Chrislip, D.D. & C.E. Larson (1994). Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference. San Francisco: Jossey Bass

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

De Jongh, M. & A. Tortzen (2014). Magt og afmagt i borgerinddragelse. I: Magt i organisationer. Aarhus: Klim.

Ernst, C. & D. Chrobot-Mason (2011). Flat World, Hard Boundaries - How to Lead across Them. MIT Sloan Management Review, spring, p.1-9.

Huxham, C. & S. Vangen (2005). Managing to Collaborate; The Theory and Practice of Collaborative Advantage. London: Routledge

Schruijer, S. & L. Vansina (2004). The Dynamics of Multiparty Collaboration and Leadership. I: Camps, T., P. Diederens, G.J. Hofstede & B. Vos (red.). The Emerging World of Chains and Networks: Bridging Theory and Practice. The Hague: Reed Business Information, p. 219-234.

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.

Læs mere

[4 trin til succesfuld samskabelse](#)

[Borgeren skal i centrum - ikke i førersædet](#)

[Læs mere om innovation](#)