

I DET OFFENTLIGE

MORTEN KUSK FOGSGAARD OG
MANON DE JONGH (RED.)

Ledelse og samskabelse

i den offentlige sektor

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

MORTEN KUSK FOGSGAARD OG
MANON DE JONGH (RED.)

Ledelse og samskabelse

i den offentlige sektor

Morten Kusk Fogsgaard & Manon de Jongh (red.):
LEDELSE OG SAMSKABELSE I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

© 2018 Forfatterne og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Forlagsredaktør: Sidsel Fabech
Manuskriptredaktør: Signe Gottlieb og Christine Seedorff
Omslag: Mette Schou
Grafisk layout: Mette Schou
Tilrettelæggelse og sats: Mette Schou
Sat med Minion Pro og Brown Std.

1. udgave, 1. oplag 2018
ISBN 978-87-7158-572-8

Tryk: Specialtrykkeriet Arco A/S
Printed in Denmark 2018

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale med Copydan Tekst & Node, og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.



FAGFÆLLE- BEDØMT

/ I henhold til ministerielle krav betyder bedømmelsen, at der fra en fagfælle på ph.d.-niveau er foretaget en skriftlig vurdering, som godtgør denne bogs videnskabelige kvalitet.
/ In accordance with ministry requirements, the certification means that a ph.d.-level peer has made a written assessment which justifies this book's scientific quality.



PSYKOLOGI
ORGANISATION
PÆDAGOGIK



DANSK
PSYKOLOGISK
FORLAG

INDHOLD

Tak	9
FORORD Samskabelse er det nye sort	10
<i>Af Lene Tanggaard</i>	
INDLEDNING	14
<i>Af Morten Kusk Fogsgaard og Manon de Jongh</i>	
DEL 1 Samfund	26
KAPITEL 1	
Den offentlige sektor som en arena for samskabelse	30
<i>Af Eva Sørensen og Jacob Torfing</i>	
KAPITEL 2	
Samskabelse – hvilke værdier kan der høstes?	62
<i>Af Jens Ulrich</i>	
KAPITEL 3	
Magt, ledelse og samskabelse i den offentlige sektor	92
<i>Af Morten Kusk Fogsgaard, Claus Elmholdt og Anne Kathrine Bebe</i>	
KAPITEL 4	
Tillidsbaseret styring som springbræt for samskabelse	132
<i>Af Tina Øllgaard Bentzen</i>	

DEL 2 Ledelse 156

KAPITEL 5

At lede samskabelse – fra ambition til praksis 162

Af Anne Tortzen

KAPITEL 6

Når samskabelse bliver et organisatorisk perspektiv 190

Af Morten Kusk Fogsgaard og Martin Qwist

KAPITEL 7

Det udspændte lederskab – paradokser, uvished og tvivl 236

Af Joachim Meier

KAPITEL 8

Strategi som mærkbar fællesskabelse af velfærdsopgaven 264

Af Christa Breum Amhøj

KAPITEL 9

At tage erfaringer alvorligt – om samskabelse
i lederes arbejde med det forudsigeligt uforudsigelige 304

Af Pernille Thorup

DEL 3 Proces 328

KAPITEL 10

Hvad har design med samskabelse at gøre? 332

Af Thomas Binder og Eva Brandt

KAPITEL 11

At miste fodfæstet for en stund

– om proceslederens dilemmaer i samskabelse 362

Af Manon de Jongh, Kenneth Albæk og Pernille Fiil Nybo

KAPITEL 12

På vej mod en samskabende kommune

– ledelsesudvikling i praksis 386

Af Manon de Jongh og Kirsten Mørch Hansen

AFSLUTNING

Et kig ind i fremtiden – afsluttende refleksioner 418

Af Morten Kusk Fogsgaard og Manon de Jongh

Stikordsregister. 432

Om forfatterne. 436

SAMSKABELSE ER DET NYE SORT

Lene Tanggaard

Professor, ph.d., Institut for Kommunikation & Psykologi, Aalborg Universitet.

Et sted i denne bog kan man læse, at samskabelse er det nye sort. Måske har du som læser selv været engageret i noget samskabelse for nylig? Måske har du slet ikke været klar over det?

Der er, lærer man i denne bog, mindst fem niveauer af samskabelse. Det gælder fra den minimale form for samskabelse – hvor du sørger for rent faktisk at udøve de 30 minutters motion, din læge har ordineret dig – til samskabelse på den helt store klinge – hvor du er aktivt engageret i politikudvikling og lokalsamfundsudvikling. Når dit barn eller barnebarn laver sine lektier derhjemme, hedder det samproduktion. Lektielæsning er en velkendt del af samspillet mellem skole og hjem. Samskabelse er, når noget nyt bliver til gennem samarbejde. Samskabelse er altså lidt mere end samproduktion. Det er en mere aktiv form for samarbejde og udveksling af ressourcer og viden.

Der er flere grunde til, at samskabelse er kommet på dagsordenen. Der er et voksende pres på økonomien i den offentlige sektor, vi forventer mere som borgere, og mange af de opgaver, der skal håndteres, bliver stadig mere komplicerede. Vi lever f.eks. længere og med stadig flere kroniske sygdomme. Som begreb er samskabelse i høj grad inspireret af det private erhvervsliv, hvor man længe har involveret kunderne i at skabe den oplevelse, de forventer. Tænk blot på, hvordan du selv er med til at designe din kaffe, når du bestiller den på kaffebaren. Det er længe siden, vi har kunnet nøjes med en standard. Vi meddesigner rask væk vores hotelophold, vores sandwich og de sociale mediers indhold.

Så hvad skal vi med en bog om samskabelse og ledelse? Det lader til, at vi allerede er godt i gang. I en igangværende undersøgelse af samskabelseslit-

teratur på børne- og ungeområdet kan det i hvert fald konstateres, at denne litteratur nærmest eksploderer i omfang fra 2016 og frem (Tanggaard & Dilling, 2018). Aldrig har vi talt og skrevet så meget om samskabelse som nu. Det er som om, at det tidligere så populære og svært definerbare innovationsord nu er suppleret med to mindst lige så komplicerede begreber; nemlig samskabelse og disruption. Førstnævnte tager sig, lidt forenklet, af relationsdelen af innovation, mens sidstnævnte tager sig af den teknologirelaterede del. Samskabelse handler om det, vi kan sammen, hvor vi ofte når meget længere, end hvis soloindsatser skal bære værket. Så hvad retfærdiggør nærværende bog?

Gentænkning af den offentlige sektor

Først og fremmest kan vi her læse om, hvilken form for ledelse der understøtter samskabelse i organisationer og i samfundet som sådan. Det handler om at blive klogere på, hvordan ledelse kan indgå i bestræbelsen på at udnytte de samlede ressourcer. Og det handler om samarbejde horisontalt og ikke kun ledelse vertikalt. Det handler om mere end frivillighed og borgerinddragelse. Samskabelse betoner det ligeværdige i samarbejdet og lægger sig i forlængelse af nogle gennemgribende ændringer i styringsformer fra det, som i bogen kaldes *Old Public Management* (OPM) til *New Public Management* (NPM) til *New Public Governance* (NPG). I Old Public Management afgav vi vores stemme til valget og betalte vores skat til gengæld for visse borgerrettigheder. I New Public Management blev vi pludseligt set som brugere af et system med berettigede forventninger om at få værdi for investerede midler, og i New Public Governance træder vi ind som aktive medskabere af private og offentlige ydelser. Det medfører en rolleændring, hvor vi indgår i langt mere horisontale relationer med staten, regionen og kommunen. Samskabelse er således både en problemløsningsmetode, en måde at tænke på og en organisationsstrategi, der repræsenterer et alternativ eller et supplement til en konkurrencestat med styring og afstand og en bureaukratiske stat med stram

regelstyring. Samskabelse repræsenterer, kort sagt, en gentænkning af den offentlige sektor.

Således idealerne. Man er også flere steder konkret på vej med aktive samarbejdskonstellationer, der kan inddrage forældre i dagtilbud og skole, pårørende i sundhedsvæsenet og de aktive medborgere i lokalsamfundet. Dog er der endnu et stykke vej at gå. Samskabelse implicerer nemlig en ændring af ledelsesrelationer og en svækket kontrol forstået som lineær styring af offentlige indsatser. Denne bog påpeger eksempelvis, at der stadig savnes indgående empiriske studier af, hvad samskabelse betyder i praksis. For ledelsesrollen betyder det, at man ikke blot skal lede samskabelse, men også samskabe ledelse. Man skal gå langt mere på tværs end tidligere i egen organisation og måske i relation til andre organisationer. Man kan som leder blive udfordret på sin legitimitet: Hvordan er jeg leder i relation til de borgere, der er involveret i det konkrete projekt, der berører min organisation? Hvilke gensidige rettigheder og pligter giver det, når mennesker bogstaveligt talt bevæger sig ind og ud af huset? Hvad kan vi forvente af hinanden?

Et svar på fremtidens "vilde" problemstillinger

Der er ingen tvivl om, at samskabelse er kommet for at blive. Både som en måde at tænke på og som organisationsform. Vi kan hente megen inspiration i samskabelseslitteraturen til at løse nogle af de "vilde", komplekse problemstillinger, som fremtiden vil give os. Der er samtidig al mulig grund til at give sig i kast med gode beskrivelser og analyser af, hvad det konkret betyder. Hvad skal der til for at kalde noget for samskabelse? Hvad skal vi bidrage med? Og hvor kan vi gå hen?

Den bedste anbefaling af denne bog er nok, at jeg selv fik lyst til at bidrage. Jeg fik også lyst til at vide mere. Og jeg begyndte at stille nye spørgsmål. For mig at se minder samskabelse om noget, vi altid har gjort i det danske samfund, men måske ikke arbejdet med så systematisk og organiseret i ledel-

seslitteraturen og i uddannelsen til varetagelse af jobs i den offentlige sektor. Denne bogs forfattere har fingeren på samskabespulsen og har meget at berette. Læs med. Bliv klogere, og gør noget selv.

Litteratur

Tanggaard, L. & Dilling, J. (2018). *Deskresearch på samskabelse med særlig vægt på de pædagogiske implikationer af samskabelse med børn*. Forskningsprojekt i samarbejde mellem Aalborg Universitet og Capital of Children, Billund.

INDLEDNING

Af Morten Kusk Fogsgaard og Manon de Jongh

”Mere end 800.000 offentlige ansatte arbejder hver dag dedikeret for at yde den bedste service til borgerne – uanset om de passer på vores børn i børnehaverne, de ældre på plejehjemmene eller de syge på hospitalerne. God ledelse er fundamentet for, at den offentlige sektor kan levere god service til borgerne. Dygtige ledere motiverer og engagerer deres medarbejdere og løfter kvaliteten af den service, det offentlige leverer til borgerne.”

(Pressemeddelelse fra Finansministeriet, 15. februar 2017)

Citatet her er plukket fra regeringens præsentation af den ledelseskommision, som skal komme med konkrete anbefalinger til, ”hvordan ledelse i den offentlige sektor kan blive endnu bedre”. Kommissionen blev nedsat i marts 2017, og kommissionens medlemmer, som består af ledelseseksperter og erfarne drifts- og topledere fra den offentlige og private sektor, skal give bud på, hvordan man, som det formuleres, ”kan løfte og forny den offentlige sektor” ved at give lederne bedre rammer for at lede, med mindre styring og mere ledelse (Finansministeriet, 2017).

Regeringens ledelseskommision er et godt eksempel på den debat om den offentlige sektor, og ikke mindst ledelsen af den, der i de senere år har udfoldet sig livligt – ikke bare i ledelseskredse, men også som element i debatten om fornyelse af velfærdsstatens og de offentlige ydelser til dens borgere.

Debatten udspringer til dels af de seneste 10-15 års fokus på effekterne af globaliseringen og den globale vidensøkonomis indflydelse på indretningen af det danske velfærdssamfund. Men også finanskrisen, der tog fat herhjemme fra 2008 og en række år frem, har præget og presset både offentlige og private

organisationer, med krav om nytænkning af måden, vi indretter, styrer og leder vores samfund og organisationer på.

I dag skal offentlige ledere typisk lede fladere organisationer med slankede ledelseslag og flere ansatte i direkte reference. Det udvidede ledelsesspænd kalder på nye former for ledelse. Samtidig ser vi en bevægelse hen imod fladere og mere lokale styreformere, som ikke nødvendigvis tager udgangspunkt i et traditionelt hierarki (Contractor, DeChurch, Carson, Carter & Keegan, 2012).

Behovet for ledelse er bestemt ikke blevet mindre. Og offentlige ledere kan hver dag plukke nyt i stakken med ledelsesværktøjer og råd om, hvordan man bliver en mere effektiv, visionær, strategisk, kommunikerende og agil leder – med engagerede og talentfulde medarbejdere, der forstår betydningen af både win-win-løsninger og diversitet.

Der kaldes på øget omstillingsparathed, fleksibilitet og konstant udvikling af kernefaglighed og drift – samtidig med at der skal spares, effektiviseres og styres. ”Hårde” styringsteknologier som LEAN og resultatbaserede kontrakter er taget i brug, og mange ledere i kommuner, regioner og stat er blevet konfronteret med begreber som *New Public Management*, *New Public Governance* og de seneste år også *Samskabelse*.

Listen af lederkarakterstikker, krav og begreber kan virke endeløs. Men behovet for fundamentale forandringer og nye måder at tænke organisation og ledelse i den offentlige sektor på er reelt (Brookes & Grint, 2010; Melander, 2010). Ledere skal ikke længere bare kunne kigge op og ned, de skal også se til siden og ud af egen organisation. Mange udfordringer i det offentlige går i dag på tværs af organisatoriske enheder, og der er derfor behov for ledelse, der sætter borgerne og de tværfaglige arbejdsprocesser i centrum og har fokus på tværgående samarbejde og samskabelse – også med civilsamfundet.

Denne bog handler om ledelse og samskabelse i det offentlige. Den undersøger, både i et teoretisk og et praksisorienteret perspektiv, hvilken form for ledelse, der bedst understøtter samskabelse mellem organisation og samfund.

Bogen giver bud på, hvordan ledelse kan se ud, når ledelse ikke længere betragtes fra ét perspektiv, men fra mange.

I vores forståelse handler samskabelse om, at offentlige aktører og borgere samarbejder og positivt udnytter de samlede aktiver og ressourcer. Samskabelse, som ide, har allerede affødt flere strategier og initiativer til at udvikle samarbejde på tværs af sektorer. Men samskabelse udfordrer også den traditionelle arbejdsdeling mellem det offentlige og civilsamfundet og rokker ved den traditionelle forestilling om ledelse. For hvordan kan samarbejder mellem selvstændige, og nogle gange uafhængige, aktører bedst styres og ledes, så det giver værdi og mening?

Vores ambition med bogen er at besvare det spørgsmål.

I dette indledende kapitel vil vi derfor dykke dybere ned i forståelsen af samskabelse og præsentere både opgaven, der skal ledes, ambitionen og grunden til, at begrebet fylder så meget i debatten om den offentlige sektor i dag og fremover.

Hvorfor er samskabelse på dagsordenen?

Involvering af borgere har i lang tid stået højt på dagsordenen, og efter kommunalreformen i 2007 har mange kommuner og organisationer udarbejdet strategier og politikker for borgerinddragelse og nærdemokrati. En række nye demokratiske arenaer er etableret i især kommunerne, hvor borgerne bliver tilbudt nye muligheder for at deltage og involvere sig (Tortzen 2008; Alford, 2009). Initiativerne er også en reaktion på en klar tendens og et tydeligt krav til den offentlige sektor om at skabe mere velfærd for færre penge. Ældre borgere skal gøres selvhjulpne, unge skal forsynes med en uddannelse, så de ikke “falder ud over kanten”, energiproblemer skal løses på nye måder, der skal skabes holdbare løsninger for flygtninge og indvandrere osv. Ingen kommune, region, forsyningsvirksomhed eller frivillig organisation kan løse disse opgaver alene.

I den private sektor tales der derfor om *brugerdreven innovation* eller *co-creation*, hvor forbrugere giver feedback til produktudvikling og -design og

dermed bliver *medproducenter* af nye teknologier og platforme (Prahalad & Ramaswamy, 2004). I den offentlige sektor tales om *co-production*, hvor opgaven sættes i forgrunden, og borgerne involveres som medproducenter af velfærdsydelse (Pestoff, 2008). Overordnet kaldes bevægelsen i Danmark for *samskabelse*, og ambitionen her er at ville noget mere end “bare” *lokaldemokrati*, *borgerinddragelse* og *frivillighed*. Samskabelse går skridtet videre, fordi der i idealet om samskabelse også ligger en ny, mere ligeværdig, fordeling af magten mellem borgere, civilsamfundet og det offentlige (Tortzen & Espersen, 2016; Tortzen, 2016).

Samskabelse ses ikke kun i Danmark som et svar på en række centrale udfordringer i den offentlige sektor. Det er også en international tendens i flere vestlige lande (Pestoff, Brandsen & Verschuere, 2012). Samlet set defineres udfordringerne typisk som (veluddannede) borgeres større forventninger og øgede krav til den offentlige sektor samt en demografisk udvikling med færre unge til at tage over efter de generationer, der er på arbejdsmarkedet nu. Store grupper står over for pension – men besidder samtidig uudnyttede ressourcer. Også andre komplekse problemstillinger, på tværs af geografiske og traditionelle organisatoriske grænser, trænger sig på. For eksempel den store strøm af flygtninge og et stort (politisk og) økonomisk pres, som kræver mere effektiv opgaveløsning med færre ressourcer. Sidst, men ikke mindst, er det repræsentative demokrati under pres på grund af faldende tillid til det politiske system og mistillid til de valgte politikere (Pestoff, 2012).

Alle disse samfundsmæssige udfordringer er med til at sætte spørgsmålstegn ved vores traditionelle måde at løse opgaver og bedrive ledelse på. Udfordringerne er grænsekrydsende, hvilket gør det nødvendigt at udvikle ledelse og ledere, der formår at samarbejde på tværs og medskabe bæredygtige løsninger. Og netop derfor er samskabelse på dagsordenen som et bud på, hvordan vi kan udnytte hinandens ressourcer og sammen opdage muligheder og nye løsninger, ingen af os kunne finde hver for sig.

Historisk perspektiv

I et historisk udviklingsperspektiv er samskabte løsninger ikke en ny opfindelse. Samskabelse kan ses som en videreudvikling af en række allerede eksisterende tendenser i samfundet, som i flere årtier har bevæget sig i retning af en udviskning af traditionelle roller og forskelle. Komplexiteten er øget, og der stilles nye krav til alle aktører om at lære at begå sig i den nye virkelighed.

1960'erne og 1970'erne bød på en stigende kritik af de traditionelle, vertikale relationer i både familier og organisationer, og i bredere forstand i forholdet mellem stat og borger. Autoriteter blev udfordret, og det gav plads til håbet om mere horisontale relationer og mere demokrati.

Som konsekvens af udviklingen blev borgere i højere grad inddraget i beslutninger, der vedrørte dem selv, og det teoretiske begreb *co-production* dukkede op (de Swaan, 1979). Derudover prioriterede staten også inddragelse af borgere af økonomiske hensyn: Hvis flere frivillige kunne medvirke til at løfte opgaver, der traditionelt havde påhvilet staten, ville det give store offentlige besparelser (Meijer, 2016).

Følgende model giver et overblik over de ændrede roller for borgere og stat i forhold til styringsparadigmerne *Old Public Administration*, *New Public Management* og *New Public Governance* (Meijer, 2016; Tortzen, 2016).

	Borgernes rolle	Den offentlige sektors rolle
OPA	Stemme og betale skat	Beskytte borgernes rettigheder
NPM	Betale for kollektive velfærdsydelser	Sikre værdi for pengene
NPG	Medborgerskab og samskabelse	Facilitere samskabende handling

Figur 0.1: Rolleændringer for borgere og den offentlige sektor.

Med *New Public Management* indledes en periode med fokus på borgere som forbrugere med særlige ønsker og behov. Ønsket er at omgøre den of-

fentlige sektor fra et magtfuldt hierarki til en form for serviceleverandør, der som sit mål har indfrielse af forbrugernes krav (Sørensen & Torfing, 2015). Samskabelse opstår som en moddiskurs til denne New Public Management-tænkning og betragter i stedet borgerne som aktive medspillere, der samskaber med virksomheder, politikere og interesseorganisationer. Den sociale kontrakt mellem den offentlige sektor og borgerne bliver genforhandlet, og der skabes rum for mere horisontale og netværksorienterede relationer (Osborne, 2006). Forholdet mellem regering og borgere omstruktureres, og både borgere og offentlige aktører indtager nye roller, der kalder på nye ledelsesformer.

I den ny rollefordeling kommer det offentlige til at arbejde *med* borgerne frem for blot at arbejde *for* borgerne. For borgerne betyder denne omstrukturering, at de, ud over at betale skatter og give legitimitet til de folkevalgte politikere, også må bidrage med viden og konkrete indsatser, når problemerne skal løses. Når den hidtidige rollefordeling brydes op, udfordres også kontrakten mellem det offentlige og borgere, og den offentlige sektor udvikler sig til i højere grad at være en *arena for samskabelse*, hvor borgere bidrager til løsningen og udviklingen af offentlige opgaver (Sørensen & Torfing, 2014).

Definitioner på samskabelse

Begrebet samskabelse dækker her i bogen over en syntetisering af en række begreber, der anvendes i forskellige teoretiske og praktiske sammenhænge. Teoretisk kan samskabelse bl.a. defineres i niveauer, der udtrykker forskellig grad af involvering af borgere (Tortzen, 2016). Arbejdes der på et *co-governance*-niveau, er borgere med til at udvikle politikker og prioritere ressourcer. Tales der om *co-management*, producerer borgere og civilsamfund offentlige ydelser i samarbejde med f.eks. kommunen, mens det sidste niveau, *co-production*, henviser til, at den enkelte borger (i samarbejde med sit netværk) er medskaber af sin egen offentlige service.

Begrebet samskabelse bygger derudover på en forståelse af, at en given problemstilling ejes af alle aktører i fællesskab. Det betyder, at samarbejdspartnere må kombinere deres ressourcer og kompetencer og arbejde sammen mod en fælles løsning af et fælles problem. Samskabelse handler om plus-sum og nytænkning, der ikke er mulig uden alle parter deltagelse.¹ Det indebærer en dynamisk og dialogbaseret arbejdsgang, som alle har ret til at tage initiativ til (de Jongh & Poder, 2014). Samskabelse som begreb rummer også en bevidsthed om gensidig afhængighed og nødvendigheden af at arbejde med diversitet – frem for reduktion gennem magtudøvelse, stereotypificering, konformitet eller konfliktundvigelse (Schruijer, 2006). Selv om det er vanskeligt, vil en insisteren på forskellighed bidrage til større lighed. En samskabende tilgang vil derfor kunne skabe nye relationer og øget tillid på tværs af grupper, hvor relevant diversitet og nyttig komplementaritet kan udnyttes til at fremme innovative og nytænkende arbejdsgange – og dermed udvikling af nye ydelser og løsninger på samfundsmæssige udfordringer.

Når der tales om værdien af samskabelse, må effektivitet også nævnes som et potentielt positivt udbytte. Det gælder både i et økonomisk perspektiv og i mere kvalitativ forstand, fordi ydelserne målrettes i forhold til borgernes behov (Alford, 2014).

Et praktisk og produktivt samskabelsesbegreb

Samskabelse udkrystalliserer noget centralt i forhold til at tænke organisatorisk og må derfor som begreb diskuteres i lyset af de mange forskelligartede og til dels modstridende perspektiver på organisatorisk arbejde. Samskabelse betragtes i denne bog i høj grad som et virkeligt og vedkommende fænomen i de offentlige organisationers daglige liv og ikke blot som et begreb til akademisk, organisationspsykologisk diskussion. Derfor vil vi også diskutere,

¹ Inden for spilteori og økonomisk teori arbejdes der med nul-sums og plus-sums-spil. Nul-sum er den antagelse, at en given gevinst for samtlige deltagende parter altid er nul, fordi en deltager kun kan vinde, hvad andre taber. I et plus-sums spil er det muligt at skabe værdi og vækst for alle parter.

hvordan en nuanceret analyse af samskabelse kan pege på både potentialer og udfordringer i offentlig ledelse og offentlige organisationer. Vi ønsker konstruktivt at belyse og adressere både udfordringer og spørgsmål ved at udfolde samskabelsesbegrebet i forhold til produktion og praksis i det organisatoriske liv. Formålet er at skabe afsæt for en konstruktiv og praktisk udvikling, og vi håber, at læserne vil lade sig inspirere af nye måder at tænke ledelse og samskabelse på – med henblik på at forandre og udvikle det organisatoriske arbejde.

Bogens forfatterkorps, metoder og målgruppe

Bogen indeholder en række bidrag og perspektiver på samskabelse og ledelse i den offentlige sektor. Den præsenterer både teoretiske perspektiver, temadiskussioner, analyser af cases og kvalitative praksisstudier. Desuden præsenteres konkrete ideer og redskaber, som ledere og konsulenter kan betjene sig af, når de arbejder med samskabelse.

Stilen er praksisorienteret og skrevet til den reflekterede praktiker, der arbejder professionelt med ledelse og organisationsudvikling. Der stiles efter en udstrakt grad af integration af teori og praksis, og bogen henvender sig derfor til både forskere inden for feltet, men også og i særlig grad til ledere, kandidat- og masterstuderende samt undervisere på videregående uddannelser, der beskæftiger sig med ledelse og samskabelse og den tætte kobling mellem teori og praksis.

De videnskabelige undersøgelser og den forskning, der er knyttet til kapitlerne, er primært baseret på kvalitative metoder, herunder i særdeleshed casestudiet som metode (Brinkmann, 2013; Brinkmann og Tanggaard, 2010; Flick, 2002). Den kvalitative undersøgelse udmærker sig ved at give adgang til viden om processer, fordi den fokuserer på individers oplevelser og adfærd, frem for på eksempelvis udbredelsen af et bestemt fænomen (Nielsen & Kvale, 1999). I interviewet får vi adgang til menneskers oplevelser af forskellige

fænomener i deres *livsverden*, altså den verden, vi kender og som fremtræder for os i en direkte og umiddelbar oplevelse, forud for vores refleksioner eller teoretiseringer over den (Brinkmann & Tangaard, 2010: 31). Vi får således adgang til de interviewedes motiver og adfærd. Den kvalitative interviewforskning retter blikket mod menneskers livsverden, mens feltstudier og observation har et skarpt blik for menneskers adfærd og kommunikation. Derfor er det ofte nyttigt at kombinere de to metoder. Gennem det kvalitative casestudie får vi mulighed for en dyb indsigt og begrundede svar på de stillede forsknings spørgsmål (Brinkmann, 2013; Brinkmann og Tangaard, 2010). I nogle kapitler inddrages eksemplariske cases til at illustrere teoretiske pointer, argumenter og perspektiver, mens andre kapitler bygger på større undersøgelser, der omfatter både interview og observation af en case over et længere forløb. Her kobles analysen og tolkningen med de teoretiske perspektiver.

Bogens opbygning

Bogens perspektiver bygger på et samfundsvidenskabeligt samt et social- og organisationspsykologisk fundament. Det valg har vi taget, fordi samskabelse er tæt knyttet til det sociale liv i samfundet og organisationerne. Mennesker lever ikke i et socialt vakuum, og derfor beskæftiger social- og organisationspsykologien sig ikke kun med det isolerede individ, men også med den måde, hvorpå mennesker agerer sammen socialt og under samfundsmæssige vilkår.

Bogen er inddelt i tre overordnede afsnit og analyseniveauer. Niveauerne kan beskrives som et hierarkisk system, hvor bevægelsen går fra det samfundsmæssige og institutionelle (makroniveau) over det organisatoriske og ledelsesmæssige (mesoniveau) til det kollektive og individuelle mikroniveau. Alle niveauerne er væsentlige, når man forholder sig til ledelse i grænsfeltet mellem organisation og civilsamfund. Blot bør man holde sig forskellen mellem analyseniveauerne for øje, da de aktualiserer forskellige aspekter ved ledelsesfunktionen.

Første del af bogen omhandler de samfundsmæssige aspekter af offentlig ledelse i grænsefeltet mellem organisation og civilsamfund. Fokus er her, hvorledes offentlig ledelse knyttes til menneskelige kollektiver og institutionelle forhold. Anden del omhandler organisering, ledelse og strategi. Bogens tredje og sidste del sætter afslutningsvist fokus på de lokale processer i organisationen og design af konkrete samskabelsesforløb.

Før hver del inviterer vi læseren til løbende at reflektere over teksten: Hvad betyder det læste for egen praksis? Vi stiller en række perspektiver og spørgsmål til refleksion, som vi håber kan skabe bevægelse mellem læseren og bogens perspektiver. Vores ønske er, at bogen giver anledning til nye tanker, drøftelser og handlinger i praksis samt diskussion af perspektiverne i de forskellige kapitler. Bogens forfattere er nemlig ikke enige med hinanden – og bogen bygger således også på diversitet og dialektik!

Litteratur

- Alford, J. (2009), *Engaging Public Sector Clients: From Service Delivery to Co-production*, Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Alford, J. (2014). The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom. *Public Management Review*, 16(3), 299-316.
- Brinkmann, S. (2013). *Kvalitativ udforskning af hverdagslivet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (red.) (2010). *Kvalitative metoder. En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brookes, S. & Grint, K. (red.) (2010). *The New Public Leadership Challenge*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Contractor, N.S., DeChurch, L.A., Carson, J., Carter, D.R. & Keegan, B. (2012). The Topology of Collective Leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043–106.
- de Jongh, M. & Poder, K. (2014). Ledelse af co-creation og samarbejde på tværs, *Ledelse i Dag*, 9. oktober.
- de Swaan, A. (1979). *Uitgaansbeperking en uitgaansangst. Over de verschuiving van bevelshuishouding naar onderhandelingshuishouding*. Oratie Universiteit van Amsterdam: De Gids/Meulenhoff.
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. 3. udgave. London: Sage Publications.

- Nielsen, K. & Kvale, S. (1999). *Mesterlære: læring som social praksis*. København: Hans Reitzel.
- Meijer, A. (2016): Coproduction as a Structural Transformation of the Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, 29(6), 596-611.
- Melander, P. (2010). Styring gennem lederskab – eller var det omvendt?. *Økonomistyring og Informatik*, 25(2), 162-170. Editorial: The New Public Governance, *Public Management Review*, 8(3), 377–87.
- Pestoff, V. (2008). Making citizenship meaningful in the twenty-first century. In: *A Democratic Architecture for the Welfare State*. New York/London: Routledge.
- Pestoff, V. (2012). Co-Production and Third Sector Social Services in Europe. Some Crucial Conceptual Issues. I: Pestoff, V., Brandsen, T. & Verschuere, B. (Red.), *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. New York/London: Routledge.
- Pestoff, V., Brandsen, T. & Verschuere, B. (2012). *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. New York/London: Routledge.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Finansministeriet (2017, 15. februar). Regering præsenterer ledelseskommision. Lokaliseret den 28. marts 2018: <https://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2017/03/regeringen-praesenterer-ledelseskommision>
- Schruijer, S. (2006). Research on collaboration in action. *International Journal of Action Research*, 2(2), 222-242.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2014, 14. september). Farvel til grønthøsterbesparelser: Nu skal velfærden fornys gennem en arena for samskabelse. *DenOffentlige.dk*. Lokaliseret den 28. marts 2018: <http://www.denoffentlige.dk/farvel-til-groenthoesterbesparelser-nu-skal-velfaerden-fornys-gennem-en-arena-samskabelse>
- Tortzen, A. (2016). *Samskabelse i kommunale rammer: hvordan kan ledelse understøtte samskabelse?* Roskilde: Roskilde Universitet.
- Tortzen, A. & Espersen, H. (2016, 21. september). Her er lidt farve til det nye sort: Tre myter om samskabelse. *DenOffentlige.dk*. Lokaliseret den 28. marts 2018: <http://www.denoffentlige.dk/her-er-lidt-farve-til-det-nye-sort-tre-myter-om-samskabelse>
- Tortzen, A. (2008). *Borgerinddragelse – demokrati i øjenhøjde*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

KAPITEL 1

Den offentlige sektor som en arena for samskabelse

Af Eva Sørensen og Jacob Torfing



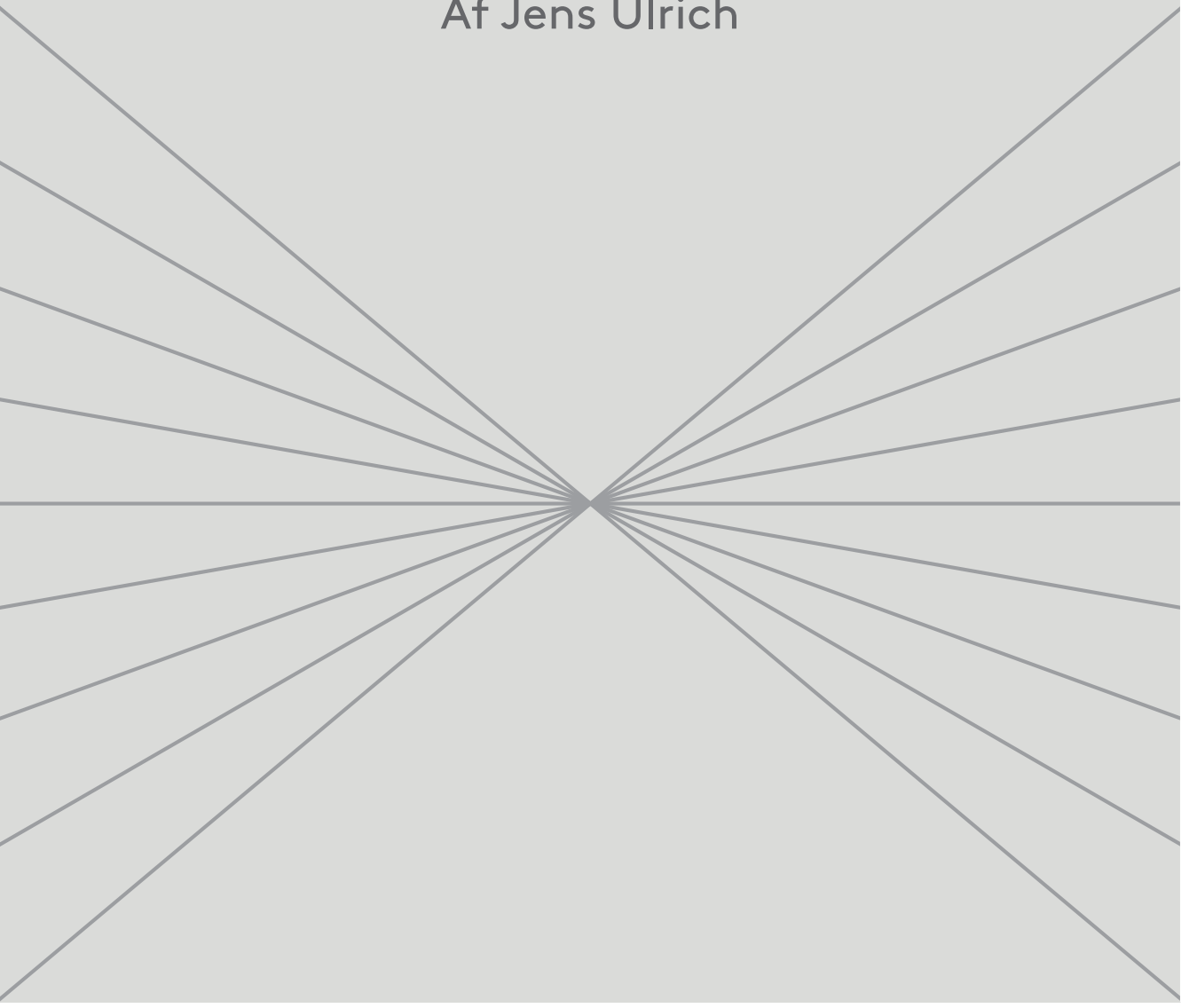
Professor Eva Sørensen og professor Jacob Torfing fra Roskilde Universitet introducerer i dette kapitel *samskabelse* som begreb. For selv om samskabelse bidrager til at styrke det lokale demokrati ved at fremme aktiv borgerdeltagelse og skabe nye fora for demokratisk debat, er hovedfokus i den nye samskabelsestænkning rettet mod at skabe bedre og mere effektive offentlige løsninger og servicetilbud. Og det sker i samarbejde mellem politikere, embedsmænd og borgere.

I Danmark er der en lang tradition for, at regioner og kommuner forsøger at involvere lokale aktører i udviklingen af nye løsninger på lokale problemer og udfordringer. Det nye og bemærkelsesværdige ved samskabelse er imidlertid, at det – fra at være en relativt udbredt praksis – nu er ved at udvikle sig til et strategisk styringskoncept. Eva Sørensen og Jacob Torfing er derfor optaget af den rolle, som fremvæksten af nye styreformer i den offentlige sektor spiller for demokratiet, effektiviteten og innovationskraften. Kapitlet forklarer, hvordan metastyring udøves, og hvilke problemer, dilemmaer og udfordringer der knytter sig til metastyringens svære kunst. Kapitlet viser også, hvordan deltagere i styringsnetværk, partnerskaber og relationelle kontrakter får udfordret og ændret deres traditionelle rolleopfattelse, så det skaber en række store dilemmaer, som aktørerne skal håndtere i praksis.

KAPITEL 2

Samskabelse – hvilke værdier kan der høstes?

Af Jens Ulrich



Jens Ulrich, lektor og ledelseskonsulent ved VIA University College, undersøger i dette kapitel, hvilke udfordringer den nye velfærdsproduktion stiller organisationer og ledelse over for, og hvordan man høster gevinsterne ved samskabelse.

I kapitlet argumenteres der for, at det er naivt at forvente, at man kan igangsætte en række samskabelsesprocesser og efterfølgende per automatik høste alle gevinsterne på én gang. Frem for i blinde at igangsætte samskabelsesinitiativer skal man planlægge typen af samskabelsesaktiviteter meget nøje. Til det formål præsenterer kapitlet fire forskellige tilgange til samskabelse: styret samskabelse, ansvarliggørende samskabelse, ligeværdig samskabelse og faciliterende samskabelse. De fire tilgange tydeliggør, hvilken form for værdiskabelse, der typisk kan høstes i hver enkelt tilgang. En central pointe er her, at man med et strategisk sigte på tilrettelæggelse af samskabelsesprocesser kan skabe værdi på flere af disse parametre på samme tid. Typologien kan bruges som et redskab, når offentlige organisationer vil igangsætte samskabelsesaktiviteter, der rammer netop de mål, som er tilsigtet.

KAPITEL 3

Magt, ledelse og samskabelse i den offentlige sektor

Af Morten Kusk Fogsgaard, Claus Elmholdt
og Anne Kathrine Bebe



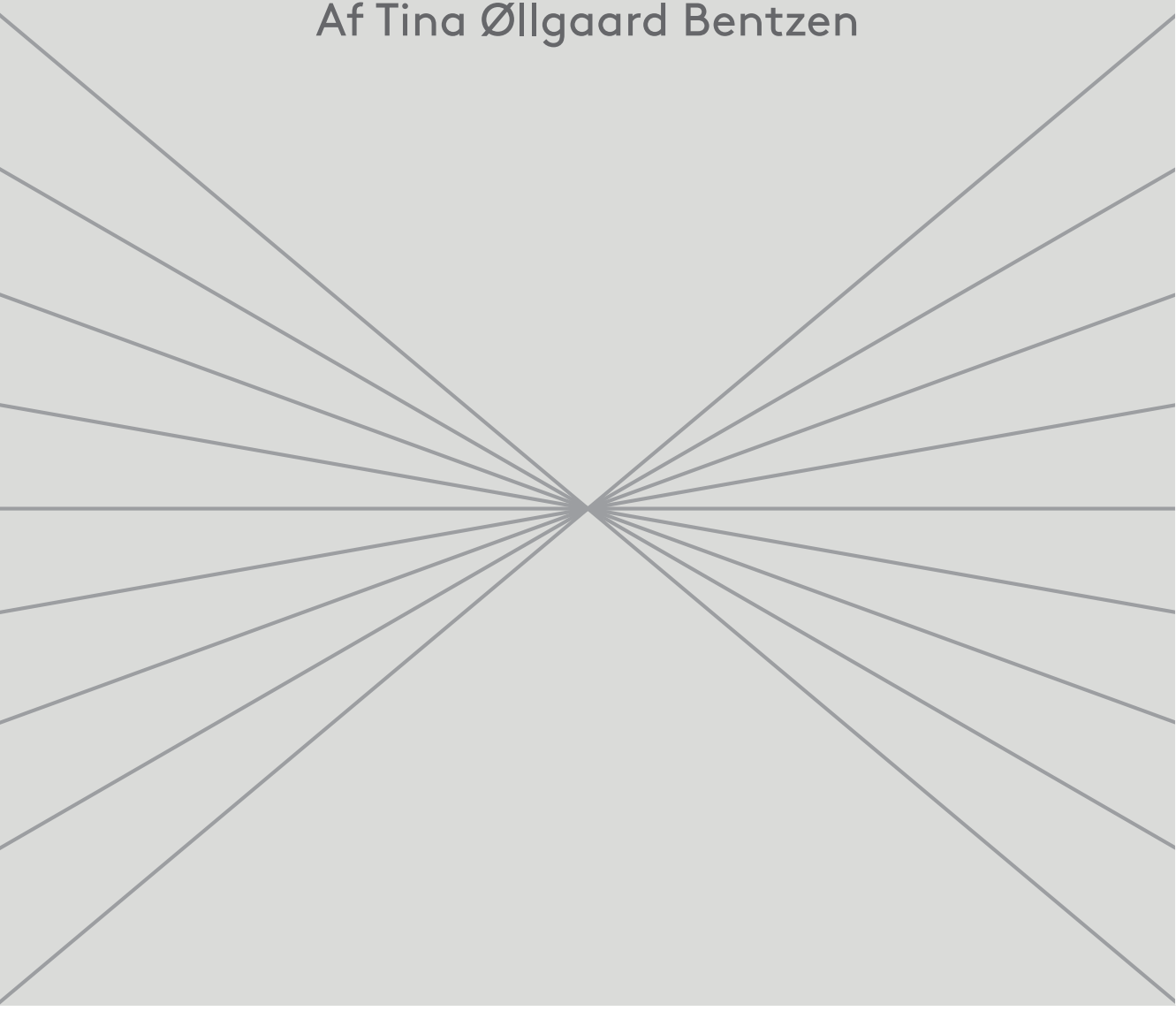
Samskabelse i et magtperspektiv er omdrejningspunktet i dette kapitel af Morten Kusk Fogsgaard, erhvervs-ph.d.-stipendiat og partner i konsulenthuset UKON, Claus Elmholdt, lektor ved Aalborg Universitet og partner i konsulentfirmaet LEAD, og Anne Kathrine Kirk Bebe, organisationskonsulent i UKON. Kapitlet illustrerer, hvordan magten udfolder sig i takt med, at de politisk styrede organisationer tager samskabelsesdagsordenen til sig, begynder at krydse grænser og arbejde mere tværorganisatorisk.

Formålet med kapitlet er at bidrage til en øget sproglig forståelse for magtprocesserne i en samskabelseskontekst. Det sker ud fra deisen om, at en professionel håndtering af magtforholdene kan føre til mere succesfulde samskabende processer. Meget arbejde med og forskning i samskabelse er nemlig blottet for refleksioner over, hvordan magten fordeles mellem aktørerne, når den ikke er hierarkisk og på forhånd fastlagt (Tortzen, 2016). I kapitlet præsenteres en case, og på baggrund af den giver forfatterne en række anbefalinger, der kan inspirere til mere magtinformede handlinger i samskabelsesprocesserne. Målet er, at lederen bliver i stand til at etablere en magtbase, som skaber handle- og indflydelsesmuligheder

KAPITEL 4

Tillidsbaseret styring som springbræt for samskabelse

Af Tina Øllgaard Bentzen

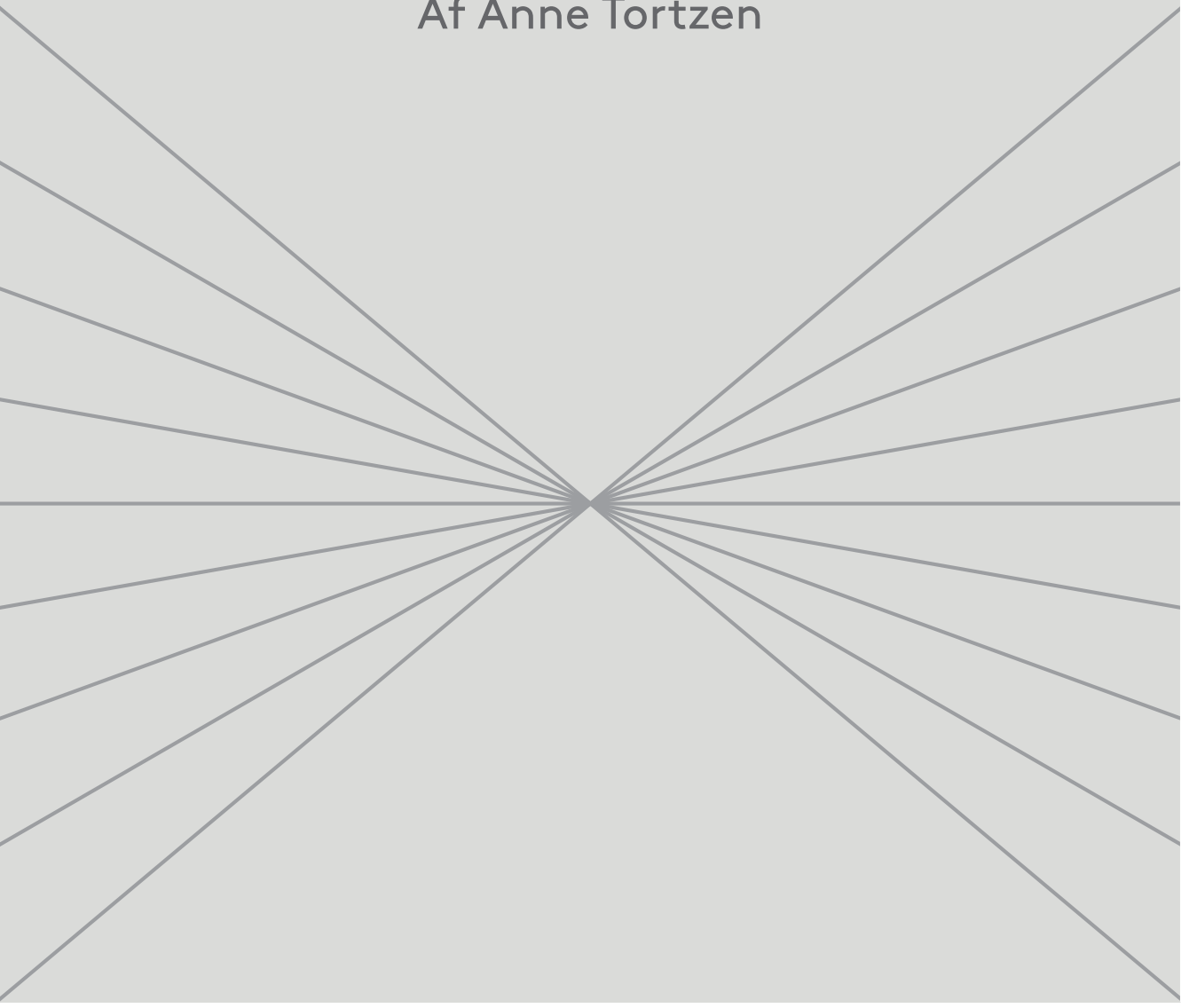


Tina Øllgaard Bentzen, adjunkt på Roskilde Universitet, stiller i i dette kapitel skarpt på de styringsmæssige betingelser for at lykkes med samskabelsesambitionen. Ambitionen er at kaste lys over, hvordan den eksisterende styring i de offentlige organisationer er gearret til at understøtte samskabelsesdagsorden. Når den interne styring bliver et vigtigt tema i forhold til ekstern samskabelse, er det fordi styring i høj grad er med til at fastlægge, hvilket råderum og hvilken fleksibilitet i opgaveløsningen, som reelt er overladt til samskabelse i mødet mellem de offentlige ansatte og de eksterne aktører. Kapitlet bidrager med et bud på, hvordan styringen i den offentlige sektor ideelt set bør skrues sammen for at understøtte arbejdet med samskabelse.

KAPITEL 5

At lede samskabelse
– fra ambition
til praksis

Af Anne Tortzen



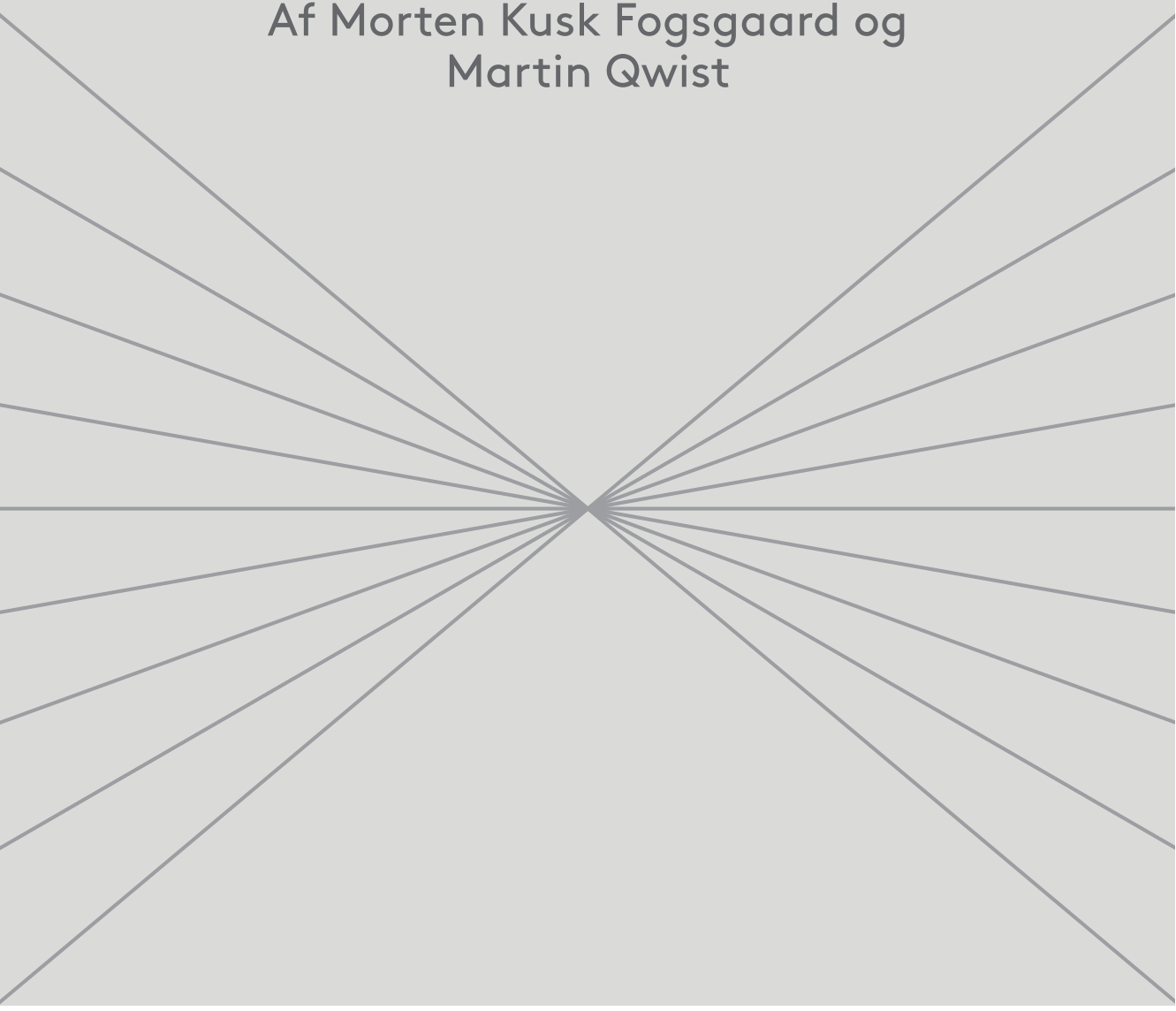
I dette kapitel kalder Anne Tortzen, ph.d. fra Roskilde Universitetscenter og direktør i Center for Borgerdialog, på eftertanke og et kritisk blik på samskabelsesbølgen: Vi skal ikke bare lade os rive med af bølgen, men stoppe op og se realistisk på de muligheder og udfordringer, der ligger i denne nye samarbejdsform mellem det offentlige og civilsamfundet.

Samskabelse udfordrer den traditionelle arbejdsdeling mellem det offentlige og civilsamfundet og rokker ved den traditionelle forestilling om ledelse. Det rejser spørgsmålet om, hvordan samarbejde mellem autonome aktører kan styres og ledes, så det giver værdi. Kapitlet argumenterer for, at ledelse er centralt for at få samskabelsesprocesser til at lykkes og undersøger teoretisk og empirisk, hvilken ledelse der skal til for at understøtte samskabelse. Som støtte til det praktiske arbejde med samskabelse præsenterer Anne Tortzen fire *hands off* og tre *hands on* ledelsesgreb, ligesom hun med udgangspunkt i konkrete eksempler peger på nogle af de faldgruber, der viser sig i praksis, når danske kommuner igangsætter og leder samskabelsesprocesser.

KAPITEL 6

Når samskabelse bliver et organisatorisk perspektiv

Af Morten Kusk Fogsgaard og
Martin Qwist

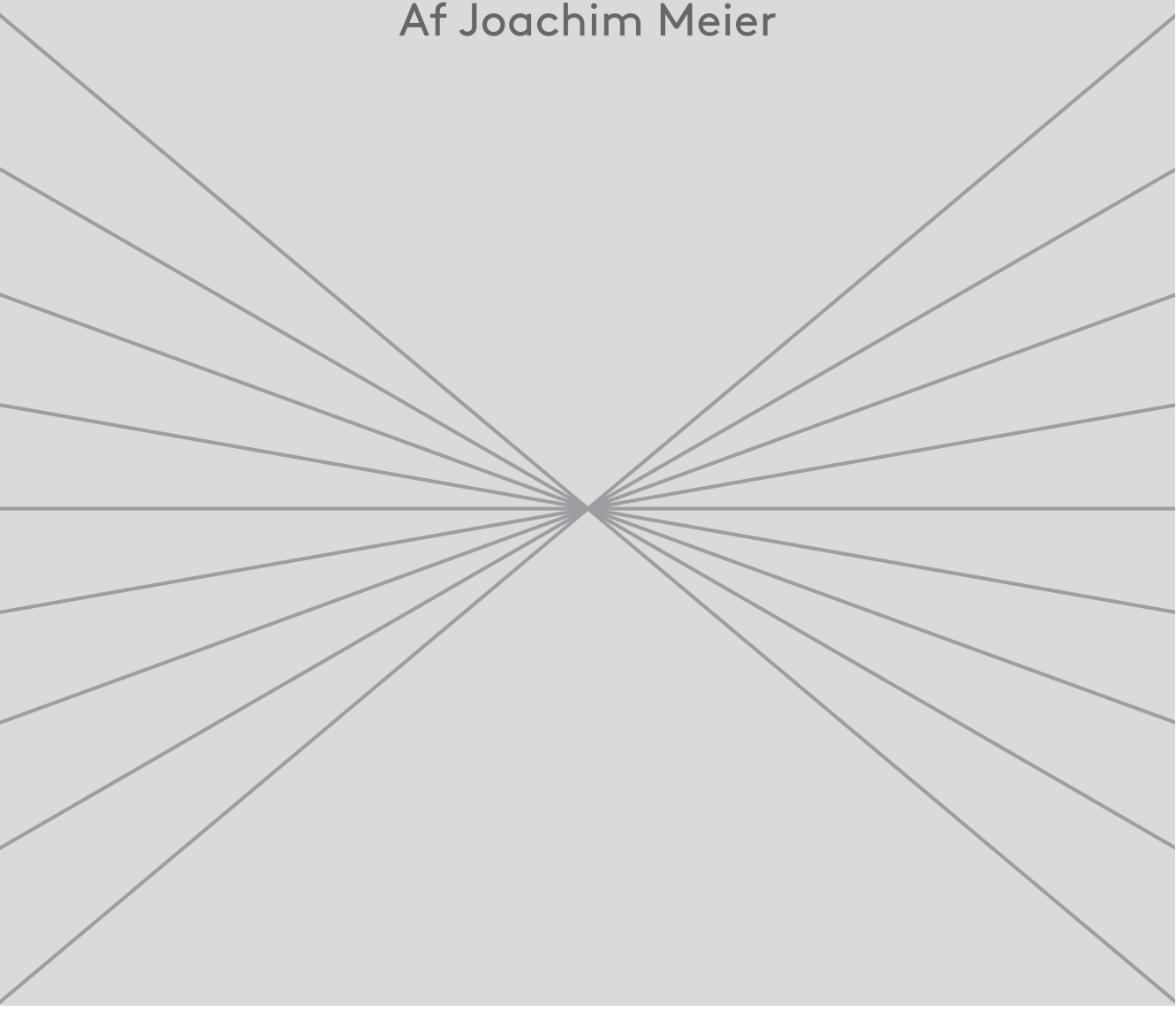


I dette kapitel foreslår Morten Kusk Fogsgaard, erhvervs-ph.d.-stipendiat og partner i UKON, og Martin Qwist, specialkonsulent Københavns Kommune, at vi beriger begrebet samskabelse med begreberne *grænser* og *grænsekrydsende ledelse*. Sidstnævnte begreb betegnes i international forskningslitteratur som *boundary spanning leadership* (Marrone, 2010). Kapitlets forfattere definerer grænsekrydsende ledelse som en ledelsesdisciplin, der aktivt forsøger at skabe kurs, koordinering og commitment på tværs af gruppeidentitetsmæssige og organisatoriske grænser til understøttelse af højere visioner og mål (Ernst & Chabot-Mason, 2011a). Fokus i kapitlet er derfor ledelse, der aktivt forsøger at overskride og bygge bro på tværs af de organisatoriske, psykologiske, faglige og kulturelle grænser, der ellers forhindrer samarbejde og innovation. Grænsekrydsende ledelse er både en opgave, der skal varetages internt i organisationen (håndtering af organisatoriske og faglige siloer) og eksternt i forhold til borgere, interessenter og samarbejdspartnere, der i fremtiden skal inddrages langt mere aktivt i de offentlige organisationers værdiskabelse på alle niveauer.

KAPITEL 7

Det udspændte lederskab – paradokser, uvished og tvivl

Af Joachim Meier



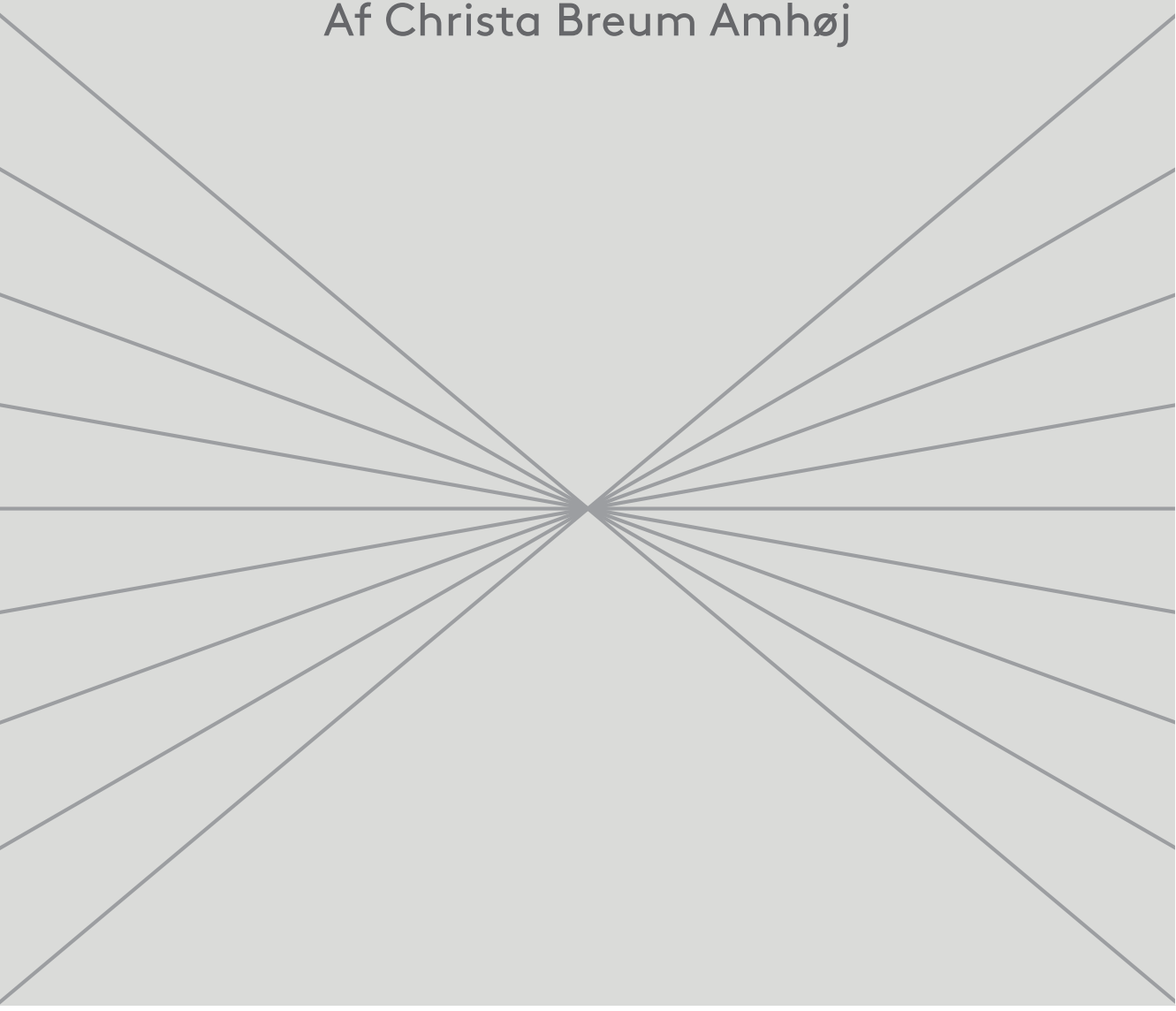
En afgørende udfordring for ledelse nu og fremover er at mestre den samtidighed af forskelligartede forventninger og rationaler, der følger af en stadig stigende kompleksitet i opgavevaretagelsen. Det kan være i form af modsatrettede rationaler (New Public Management versus New Public Governance) eller divergerende koder, som de kommer til udtryk i politik, økonomi, jura, sundhed, pædagogik, miljø, videnskab, intimitet, omsorg m.v. De trænger sig alle på og støder sammen i lederens dagligdag.

Joachim Meier, erhvervspsykolog hos Clavis Erhvervspsykologi, belyser i dette kapitel de paradoksale vilkår for ledelse både teoretisk og empirisk. Kapitlet beskriver en tænkning, der kan hjælpe offentlige lederes udfordringer i ledelse af samskabelse og kommer med et bud på, hvordan der ledes i spændingsfeltet mellem forskelligartede, ofte modstridende rationaler og hensyn, der alle påkalder sig en legitim stemme.

KAPITEL 8

Strategi som mærkbar fællesskabelse af velfærdsopgaven

Af Christa Breum Amhøj

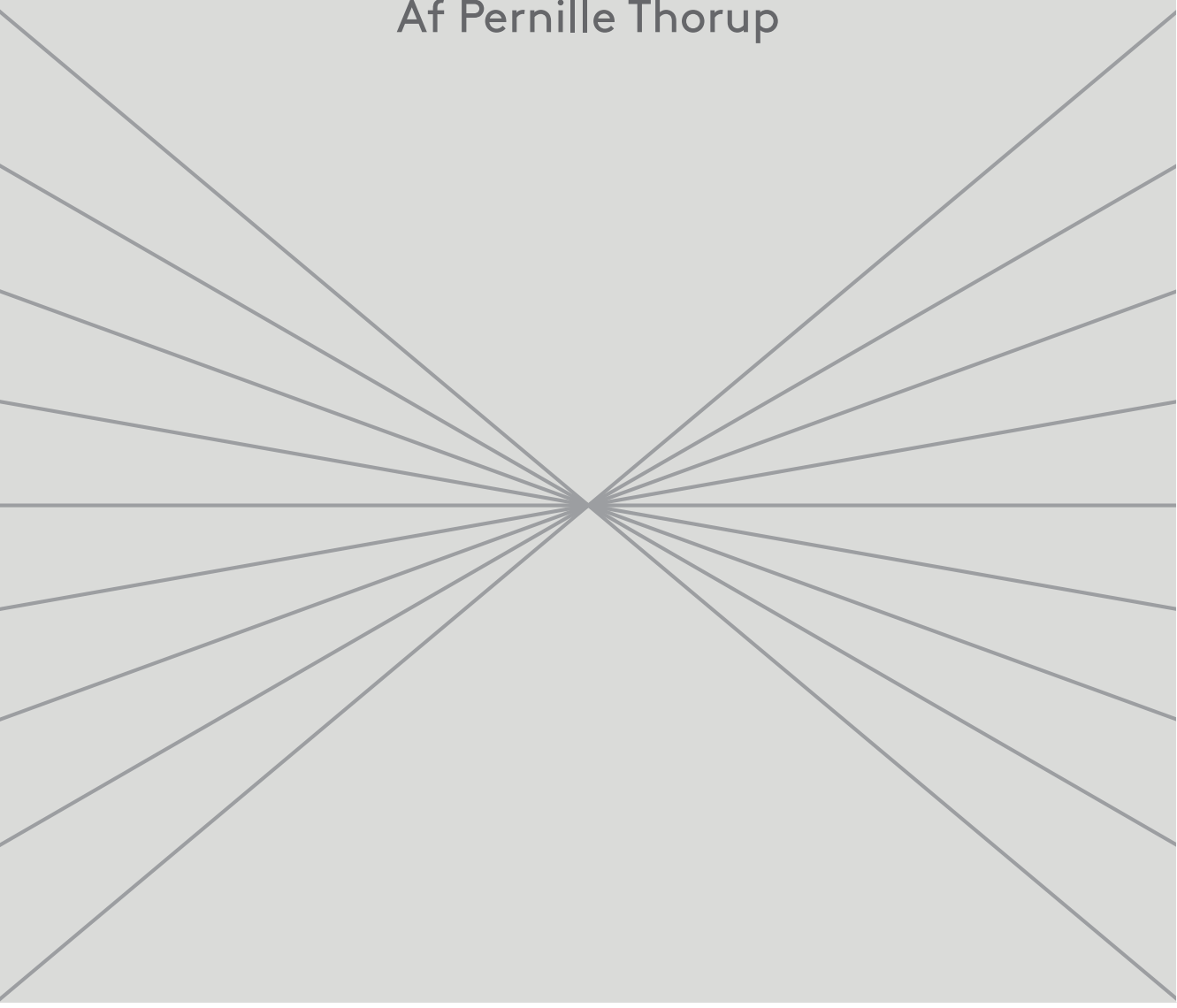


Christa Breum Amhøj, post.doc og ph.d. ved Copenhagen Business School og cand. mag. i psykologi og kommunikation, præsenterer i dette kapitel begrebet *mærkbar fællesskabelse* og belyser, hvordan dette kan forstås som et nyt lag til strategi, forstået som et spørgsmål om henholdsvis at repræsentere viden og at dvæle i praksisviden. I den forbindelse handler det om at udpege de centrale velfærdsopgaver (f.eks. ensomhedsproblematik, rehabilitering, dobbeltdiagnoser, udsatte unge, ledelse af overgange mellem institutioner), hvor man på tværs af roller, siloer og organisationsgrænser vil forstærke deltagernes mulighed for at fremme og kultivere en kvalitativ og bedre velfærd i mellemrummet mellem os. Kapitlet giver et eksempel på, hvordan man gennem arbejdet med velfærdsaktioner i en kommunal sammenhæng kan intensivere og øge kvaliteten i relationerne på alle niveauer – og ikke kun i relationen mellem borger og frontmedarbejder.

KAPITEL 9

At tage erfaringer alvorligt – om samskabelse i lederes arbejde med det forudsigeligt uforudsigelige

Af Pernille Thorup



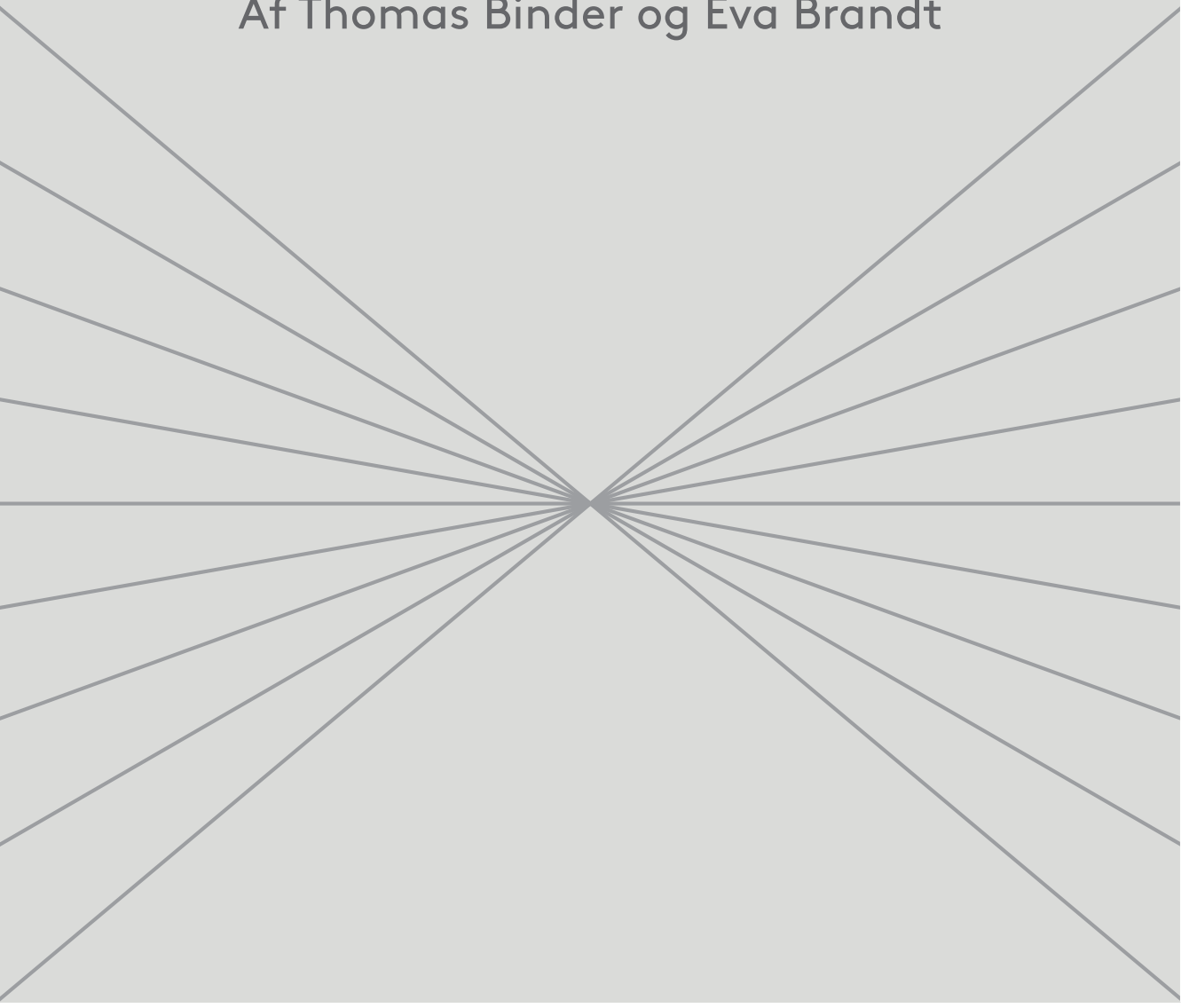
I dette kapitel beskriver Pernille Thorup, hvordan man ved brug af refleksive narrativer kan arbejde med samskabelse som et udtryk for komplekse interaktioner. Komplekse interaktioner er de fortløbende og gentagende samtaler og handlinger, som folder sig ud, når man arbejder sammen om at løse op-gaver og forsøger at skabe mening i dette.

Kapitlet viser, hvordan brugen af refleksive narrativer kan understøtte arbejdet med de udfordringer, som opgaver rammesat som samskabelse og/eller grænsekrydsende samarbejder stiller aktørerne over for. Det sætter fokus på, hvordan samskabelse kan forstås som et udtryk for fællesskabets kultur, og hvordan kultur hænger sammen med identitet. Kapitlet ser endvidere på, hvordan samskabelse bliver et udtryk for de forandringer og det skifte i kultur og identitet, som følger af, at kompleksitet bliver et element i vores forståelse og meningsdannelse i det offentlige.

KAPITEL 10

Hvad har design med samskabelse at gøre?

Af Thomas Binder og Eva Brandt



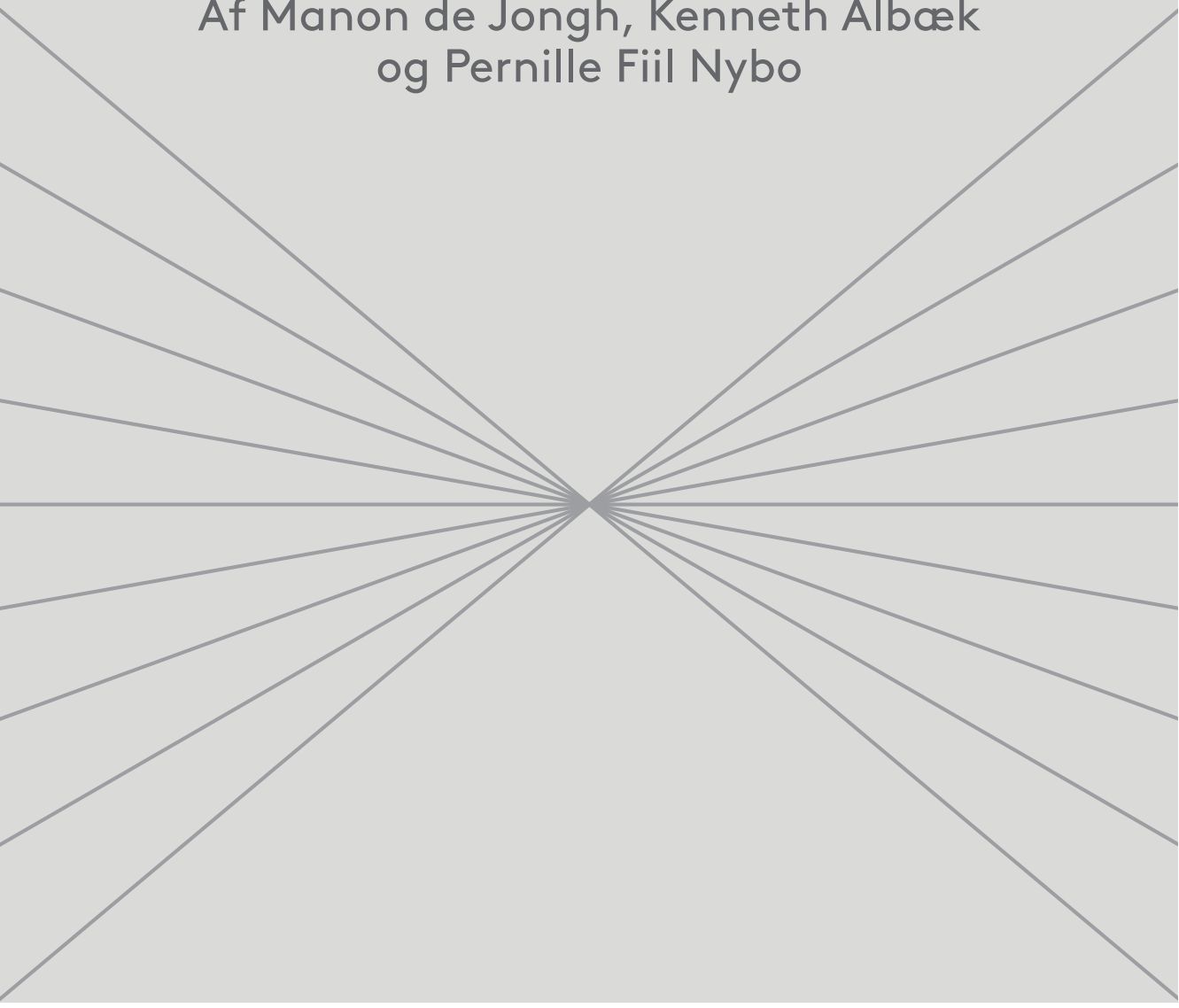
Design har meget at byde på, når det handler om omstilling og fornyelse af den offentlige sektor. Designtankegangen bliver derfor ofte bragt i spil, når det offentlige vil genopfinde sig selv i mødet med borgerne. *Co-design* er en særlig designpraksis, som involverer brugere og andre interessenter i designprocessen. *Co-design* interesserer sig for, hvordan designforslag kan fremme demokratisk medborgerskab og sætte nye perspektiver på aktuelle samfundsspørgsmål.

I dette kapitel reflekterer professor mso Thomas Binder og professor mso Eva Brandt fra Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering over *co-design* som designpraksis i offentlige samarbejdsprocesser. De argumenterer for, at designere kan medvirke til at skabe innovation gennem demokratiske designeksperimenter, der hviler på myndigt medborgerskab og direkte deltagelse. Forfatterne præsenterer, hvad de forstår ved design, og giver eksempler på nogle af de udfordringer, *co-design*ere møder i samskabelse og i de nye partnerskaber mellem borgere og offentlige institutioner.

KAPITEL 11

At miste fodfæstet for en stund – om proceslederens dilemmaer i samskabelse

Af Manon de Jongh, Kenneth Albæk
og Pernille Fiil Nybo



At vove er at miste fodfæstet for en stund, ikke at vove er at miste sig selv.

Søren Kierkegaard³³

Ledere og konsulenter forventes ofte at kunne navigere i mange forskellige organisatoriske sammenhænge. Men hvordan leder man egentlig processen i samskabelse? Kenneth Albæk, seniorkonsulent, Manon de Jongh, partner, og Pernille Fiil Nybo, tidligere projektkonsulent – alle i UKON – bidrager i dette kapitel med et blik på netop procesledelse i samskabende og tværgående processer.

Gennem en psykodynamiske vinkel argumenterer forfatterne, at emotionelle og motivationsmæssige processer er væsentlige at håndtere i samskabelsesprojekter. Proceslederen må forstå, hvad der sker i ham eller hende selv og udvikle kendskabet til egne mønstre og følelsesmæssige reaktioner for at kunne forstå det, der sker i gruppen og udøve sin rolle hensigtsmæssigt. Forfatterne undersøger også betydningen af konteksten, rammer og roller. Proceslederen skal have fokus på at skabe de rette rammer, både for at fremme gruppens position og for at skabe betingelserne for at kunne løse sin egen opgave på bedste vis. Tre cases illustrerer disse to opmærksomhedspunkter.

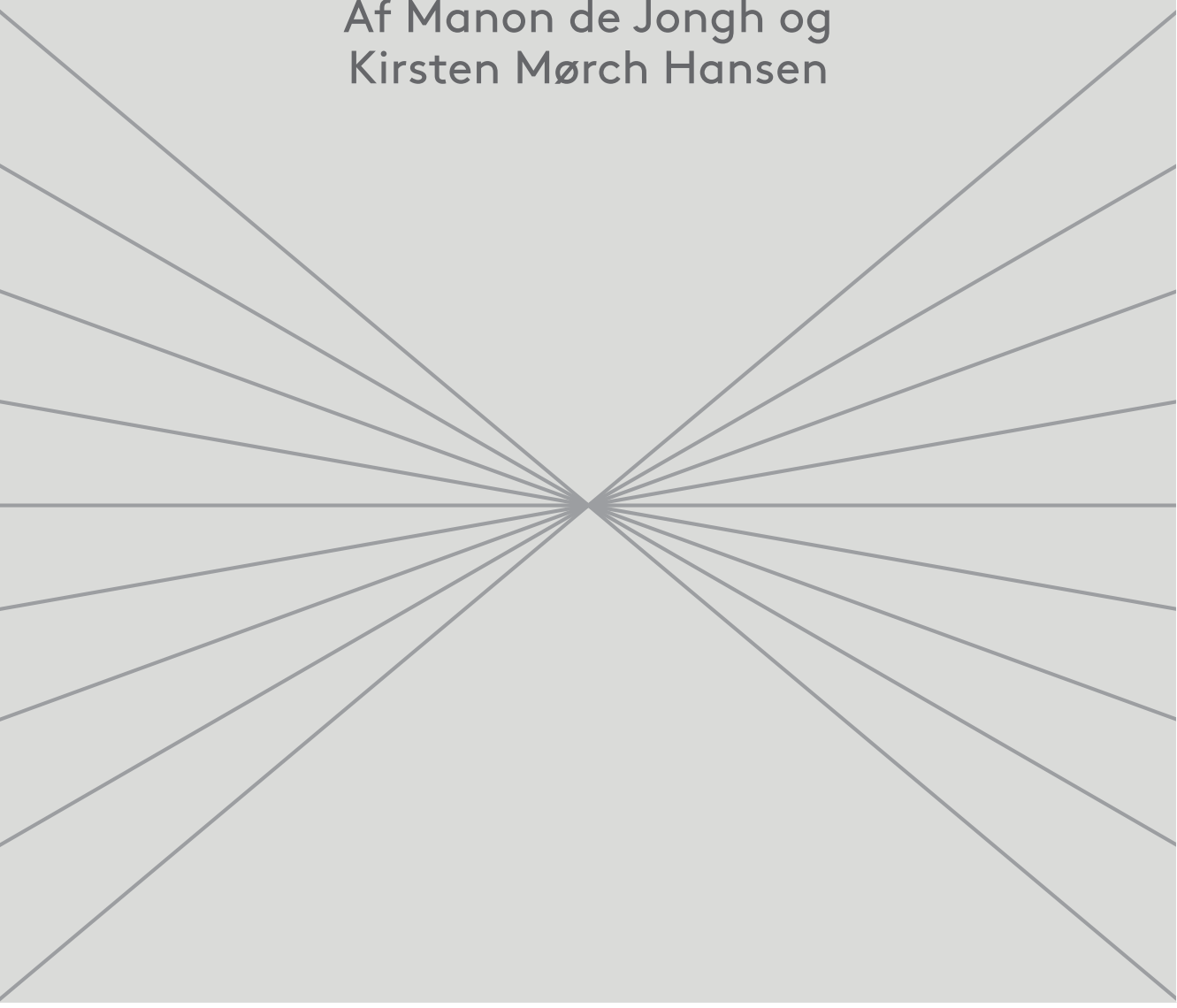
Kapitlets pointe er, at man som procesleder står på kanten af gruppen og må hjælpe den med at løse sin opgave bedst muligt. Hvordan proceslederen forvalter sin rolle har nemlig stor betydning i forhold til, hvorvidt grupper lykkes med at skabe resultater i deres samarbejdsproces. Afslutningsvist kommer forfatterne med konkrete anbefalinger til proceslederrollen.

33 Tak til Niels Johan Geil, der gjorde os opmærksomme på, at citatet fejlagtigt er tillagt Kierkegaard. Niels henviste os til biblioteksvagten.dk, som nævner, at Kierkegaard-kyndige F.J. Billeskov Jansen i en kronik i Politiken (8/12/1990) har påpeget, at citatet kan være et løsrevet sammendrag fra Søren Kierkegaards *Sygdommen til Døden* fra 1849.

KAPITEL 12

På vej mod en samskabende kommune- ledelsesudvikling i praksis

Af Manon de Jongh og
Kirsten Mørch Hansen



I dette kapitel præsenterer Manon de Jongh, partner i UKON, og Kirsten Mørch Hansen, HR-chef i Varde Kommune, hvordan man designer et forløb, der har til hensigt at udvikle samskabende ledelse.

Med udgangspunkt i et omfattende samskabelsesforløb i Varde Kommune giver kapitlet indblik i, hvordan processen blev initieret og tilrettelagt i fem spor. En række deltagere i forløbet er blevet interviewet om deres oplevelser. Forfatterne reflekterer over deres egne erfaringer med forløbet og diskuterer samtidig deltagernes perspektiver. På den baggrund fremlægges en række praksisanbefalinger, der kan inspirere til, hvordan man udvikler samskabende lederskab, når man arbejder i eller med offentlige organisationer.

ET KIG IND I FREMTIDEN – AFSLUTTENDE REFLEKSIONER

Af Morten Kusk Fogsgaard og Manon de Jongh

I dette afsluttende kapitel rejser bogens redaktører Morten Kusk Fogsgaard og Manon de Jongh en række kritiske spørgsmål i forhold til samskabelse: Hvornår er samskabelse ikke den rette metode, og hvilke konsekvenser kan en uhensigtsmæssig anvendelse af samskabelse have? I kapitlet reflekteres der over de erfaringer, forfatterne har gjort i deres arbejde med samskabelse i en række danske offentlige organisationer. De ser blandt andet på "samskabelse som det nye sort" og på det strategiske fokus i samskabelse. Til sidst giver de et bud på, hvad der skal til for at understøtte bevægelsen hen imod mere og bedre samskabelse.

Hvilke bagvedliggende intentioner har en offentlig organisation, der ønsker at etablere en samskabende proces i forhold til udfordringerne med fremtidens velfærd? Dækker begrebet samskabelse ikke blot over mere effektivisering eller økonomiske besparelser? Og er den pæne og sympatiske indpakning af fænomenet samskabelse ikke bare en måde at levere ansvaret for egen og andres velfærd tilbage til borgeren? Svaret afhænger af, hvem man spørger: De begejstrede offentlige organisationer og konsulenter, der taler om ny innovation, eller kritikerne, der blot lugter gammel vin på nye flasker.

I dette afsluttende kapitel rejser vi en række kritiske spørgsmål om samskabelse og ledelse i det offentlige. Vi reflekterer over samskabelse som fænomen i forhold til offentlig ledelse og trækker her især på erfaringerne fra vores eget årelange konsulentarbejde i landets små og store offentlige organisationer. Vi vender også blikket mod fremtiden og spørger, hvilken rolle samskabelse