

# Kan man lede samskabelse?

Af Jacqueline Albers Thomassen  
Chefkonsulent, Lederskabliv.dk  
Konsulent på **Netværk for fællesskabsagenter 2014-2015**

---

*Ring the bells that still can ring  
Forget your perfect offering.  
There is a crack, a crack in everything  
That's how the light gets in.  
Leonard Cohen*

---

De seneste to år har Sund By Netværket arbejdet med projektet Netværk for fællesskabsagenter. Et projekt, hvor ledere og konsulenter i 20 kommuner har skabt nye veje i sundhed gennem samskabelse med lokalområdet<sup>1</sup>.

En del af projektet har drejet sig om, hvad der sker med lederrollen, når samskabelse sættes på dagsordenen. Når fællesskabet, energien og borgerinitiativer bliver skabelseskraften for ny offentlig velfærd. Hvilke nye veje åbner der sig for den offentlige leder, og hvad med de eksisterende dogmer om ledelse – hvor går de hen? Disse spørgsmål vil denne artikel give nogle bud på.

Man vil hurtigt komme til kort ved at forsøge at lede samskabelse efter traditionelle styringslogikker. Ledelse med afsæt i den oprindelige offentlige embedsmandsledelse, der bundes i love og rammer, er med til at umyndiggøre borgeren, der i denne logik er underlagt juridiske eller faglige beslutninger truffet af myndigheds personer. Dette levner ikke meget plads til lokal samskabelse. Omvendt skabte New Public Management gennem 80'erne (og skaber mange steder stadig) en ændring, der myndiggjorde borgerne til at stille krav: at noget skal leveres, at man som borger har ret til noget. Dette har skabt et dominerende rettighedssprog, hvor borgeren i nogen grad italesættes som forbruger af velfærdsstatens ydelser med en kundes rettigheder. Bagsiden af denne udvikling har været, at velfærd ikke længere er noget man skaber sammen, men noget man som individ har ret til. Det betyder ikke alene, at der skal løbes hurtigt i landets kommuner. For borgerne betyder det også et tab af noget essentielt som menneske, nemlig det at bidrage til andres og egen velfærd. Siden har poststrukturalistiske styringsstrategier som coaching, anerkendende ledelse, tillidsbaseret ledelse og lign. forsøgt at skabe nye veje i velfærd, men nogle af disse indsatser bliver i yderste konsekvens mere optagede af at rette mere lys på organisationens indre liv end på den velfærd, der er formålet med organisationen. Forskere peger på, at vi står i en velfærdskrise, som vi ikke rationelt kan tænke os ud af<sup>2</sup>. Skal det løses med kontrol, tillid eller...? Vi har i dette projekt forsøgt med en alternativ vej til at lede samskabelse af velfærd og sundhed.

Her kommer Leonard Cohens strofer ind som fin inspiration for lederne i projektet, hvor vi har ledt efter sprækker af muligheder og modet til at glemme det perfekte, og i stedet gå efter det intense, sanselige og fællesskabende

---

<sup>1</sup> Læs mere om projekt "Netværk for fællesskabsagenter" på [www.sund-by-net.dk](http://www.sund-by-net.dk)

<sup>2</sup> Christa Breum Amhøj (2013): *At danse med det abstrakte*

lederskab. I en tid hvor flere forskellige og modsatsrettede ledelsesdogmer sætter fokus på forestillinger om den styrbare velfærd med NPM's tællesprog og strategiske og politiske fokus.

For aktører i reel samskabelse er det energien og passionen i idéen, opgaven eller området, der er i fokus. Hierarki og formel position har ingen (reel) betydning, da det er energien og passionen, der skaber og leder indsatsen. En dræber af energi bliver derfor individer eller organisatoriske partnere, der er mere optaget af egne politiske mål, organisationens strategiske mål eller den personlige resultatkontrakt.

Belgieren Frederic Laloux<sup>3</sup> har undersøgt fremtidens organisationer og peger i en meget omtalt bog på den grundidé, at fremtidens organisation er en organisk variation, der ligner en biologisk organisme. Hans pointe er, at tænker vi vores organisationer som maskiner, hvor et input bearbejdes mekanisk frem mod et output/produkt, så evner organisationen også kun at respondere mekanisk på en mere og mere kompleks virkelighed, som imidlertid kalder på langt mere raffinerede og organiske svar for at overleve. Han beskriver, hvordan en emergerende ny form for bevidsthed hos menneskeheden aktuelt frembringer en radikalt mere åndelig/sjælelig, meningsfuld og produktiv organisationsmodel.

På mange måder ligner Laloux's perspektiver på fremtidige organisatoriske dyder det, som vi har arbejdet med i projektet med henblik på ledelsesmæssigt at understøtte den samskabende organisation. Vi har arbejdet ud fra en pragmatisk tilgang<sup>4</sup>, der ligger noget fra Laloux's fremtidsbillede af organisationer uden ledere, og vi har set på ledelsesmæssige muligheder for at initiere og understøtte samskabelse.

### **Samskabelse i Netværk for fællesskabsagenter**

Der er gennem de seneste to år blevet arbejdet og eksperimenteret med *mod til at gøre op med eksisterende ledelsesnormer*. Med hvordan det kan blive muligt at *sanse bevægelser og med at skabe nye veje i ledelse* baseret på andre logikker end det eksisterende. Det kræver ikke bare mod og opmærksomhed hos lederne, men også evnen til at manøvrere strategisk i de paradokser, der bliver en del af hverdagen som samskabende leder. Nogle af de oplevede paradokser<sup>5</sup> hos deltagerne har været lederens positioner som "nysgerrig og facilliterende" og som "dømmende og bestemmende", hvilket indebærer, at lederen på én gang skal handle borgerrettet og skal stoppe eller afvise nogle borgerinitiativer. Det indebærer også, at man som leder forventes at give det sande og rigtige svar, og samtidigt skal give afkald på at give det rigtige svar! En tilbagevendende overvejelse har været om eksempelvis sundhed defineres af borgere, eller om det skal defineres af professionelle – eller om vi kan tage et integrativt perspektiv og lade det blive et både-og?

Inspireret af det integrative perspetiv med en både-og-tilgang, har vi i projektet arbejdet med afsæt i denne forståelse af håndtering af paradokser i ledelse af samskabelse, og betragtet paradokser som **"et vilkår i alt socialt liv, og de kan derfor ikke blive opløst – bare levet i!"**<sup>6</sup>

Til at kunne leve i paradokset mellem den "nysgerrige og facilliterende" OG den "dømmende og bestemmende leder" er det en mulighed fremadrettet at kunne aflægge formelle positioner og i stedet indgå i fællespositionen "deltager" og være bevidst om, hvilke positioner man træder ind i og inviterer ind i.

Et andet paradoks, lederne har arbejdet med, er at skulle "opstille målbare mål og skabe synlige resultater" OG "styre efter energi, passion og følelser". En af de løsninger lederne peger på, som kan indebære et både-og er, at lederen sætter overordnede rammer, hvor anerkendelse for bevægelser er i fokus. Og at lederen synliggør og fortæller om det, der sker på levende måder<sup>7</sup> undervejs. En synliggørelse i kombination af tal, mikrooplevelser, kvalitet og energi.

---

<sup>3</sup> Frederic Laloux (2015): "*Fremtidens organisation*"

<sup>4</sup> Inspireret af William James pragmatisme hvor "The thruth is what works"

<sup>5</sup> Paradoks er en situation, hvor to eller flere tilsyneladende modstridende elementer med lige stor betydning kan give mening på samme tid.

<sup>6</sup> Lotte Lüscher (2012): "*Ledelse gennem paradokset*"

<sup>7</sup> Eksempelvis i et sanselige sprog. Læs mere om dette længere fremme i artiklen.

I samskabelse ændrer personaleledelse og faglig ledelse også karakter. Som samskabende leder fordrer det, at man i endnu højere grad sætter medarbejderne fri, og lærer at "sidde på hænderne" og tillade energien i det aktuelle rum at løbe af sted. Når man som leder aktivt deltager i de lokale initiativer, er der ikke brug for ledelse, men i stedet sammen-med-ledelse og sammen-med-skabelse. Sundhedsfagligheden står heller ikke længere alene, men skal understøttes af en faciliterings-faglighed og en faglighed, der kan gå med den aktuelle energi i borgerengagement og være klar til bevægelse, når energien skifter retning.

I det personlige lederskab af samskabelse, har vi arbejdet med forskelle og ligheder i mellem at *vide* og at *sanse*. At fornemme bevægelser og gå med uden af vide, hvor det bærer hen. Dette er nemme øvelser, der dog er svære at bevare i en hverdag, hvor der også stilles krav om planer, faktisk viden og "sikkerhed" for effekt. Så når sundhed ikke længere kun handler om at stoppe med at ryge, men også om at leve i sunde fællesskaber bliver det svært at opstille akkurate mål og styre efter disse. Ledelse er således ikke længere styring, men bevægelse på flere planer – at bevæge sig (fysisk og mentalt), at bevæge andre, at blive bevæget og skabe bevægelser, der styrker sundheden hos borgeren og i fællesskabet. Dette fordrer en radikal åbenhed hos lederen. Denne er ikke simpel at skabe, da der er historier om procedurer, den "rigtige offentlige leder" og politiske forventninger og krav, der spørger i lederens tilgang til samskabelse. Vi har gennem eksperimenter udfordret dette og ser frem til modige lederhandlinger, der uden helt at være på sikker grund kan være med til at understøtte lokal velfærd og sundhed.

I læreprocessen har vi bevæget os i rummet, for at øge sanseligheden for det næste nye mulige. Vi har bevæget os ud i rummet for at se på fællesskabet i en større sammenhæng, og derigennem reelt forstået, både fysisk og mentalt, at alt hænger sammen og påvirker gensidigt. De eneste grænser, der eksisterer, er de, som menneskene på jorden selv skaber. Som en af de deltagende ledere udtrykte det: *"Det giver en sindsro, at se det hele udefra, og det gør mig bedre til at tackle konflikter"*. En anden leder fortalte om hendes erfaringer med at overskue de store sammenhænge som hun kaldte *"mentalt over-view der giver en følelse af ro på over, at tingene sker, og når vi danser med, kan vi skabe noget specielt"*<sup>8</sup>. Vi har igennem disse bevægelser forsøgt at rykke til grænserne for offentlig ledelse, ikke bare for at rykke grænser, men for gennem små skridt at skabe bedre og reelt følt velfærd.

## God råd til ledere der vil lede samskabende velfærd

### 1. Vær opmærksom på din sproglighed

Vær opmærksomhed på din sproglighed, da det er den, der forbinder dig til omverdenen. Taler du fra embedsmanden i jura og regler, fra den generaliserede leder om økonomi og kontrakter eller måske den faglige leder, der er opmærksom på faglige standarder? Som samskabende leder, kan du med fordel spørge dig selv, hvilke stemninger og intensiteter din sproglighed og fortællinger skaber – og undersøge, hvor du med fordel kan sætte mere konstruktiv intensitet ind. Vi har gode erfaringer med at understøtte samskabende stemninger med et sanseligt sprog, hvor forbundetheden øges gennem udveksling af, hvad man hører, ser, lugter og mærker – og ikke mindst fornemmer. Når det handler om at berøre, blive berørt og lade sig berøre, så kaldes der på en anden sproglighed med en øget sanselighed og forbundethed gennem andet end formelle positioner i organisationen. Forretningsmanden og milliardæren Jack Ma har sagt det ganske tydeligt, når han er blevet spurgt til sin succes: *"Kun tåber bruger deres mund til at tale. En klog person bruger sin hjerne. Og en vis person bruger sit hjerte"*<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Med reference til en fællesskabsagent, der dansede i forbindelse med et oplæg om Netværk for Fællesskabsagenter på en konference arrangeret af MandagMorgen.

<sup>9</sup> Vulcanpost.com

## 2. Vær opmærksom på din egen-tilstand

Det, du siger, er ikke det eneste vigtige. Alt det andet – som din attitude og tilstand, er også med til at skabe den energi og stemning, der ansporer til nye samskabende bevægelser. Som samskabende leder skal du også være opmærksom på din egen-tilstand. Hvordan har du det – og hvordan er din attitude lige nu? Ønsker du en aktiv deltagende og passioneret tilgang hos andre, så vær opmærksom på din egen attitude og passion. Du behøver ikke nødvendigvis at være passioneret for det konkrete tiltag, men som samskabende leder, så er du nødt til at være passioneret for skabelse af tiltag og indsatser, der rækker ud over dig selv som leder og medborger. Du kan gennem en simpel vejtrækningsøvelse<sup>10</sup> skærpe din opmærksomhed på din egen tilstand. Og fra dette spørge dig selv: ”Hvordan kan jeg som leder med denne tilstand producere drømme og håb gennem min måde at være i rummet?” Prøv fremadrettet at eksperimentere med stemninger frem for ord.

### Kan man lede samskabelse

Det står tilbage at svare på artiklens oprindelige spørgsmål – kan man lede samskabelse? Vores eksperimenter i projektet peger på et JA. Det fordrer dog en høj grad af mod hos den offentlige leder. Et mod til at gøre op med den traditionelle styringslogik og ledelsesrolle, og et mod til at styrke den personlige tilgang i ledelsespositionen. At være nær. Ikke blot nær som tilgængelig for medarbejdere, men nær de potentielle muligheder i den samskabte velfærd og sundhed. At bevæge sig og bevæge med de lokale bevægelser. At turde følge energien og tro på sine sanser. At være nær, som at stille sig til tjeneste. Og at lede med hjertet i endnu højere grad end hjernen. Måske kan vi skabe nye bevægelser med inspiration fra de modige ledere i Sund By Netværkets projekt og fra en anden stor leder, der rækker væk fra individet og ind i samhörighed og samskabelse:

---

*I forhold til størrelsen og længden på livet i kosmos, så er et menneskeliv ikke mere end et lille blink. Hver eneste af os er blot en besøgende på denne planet. En gæst, der kun er her i begrænset tid. Hvad ville være mere skørt end at bruge denne tid alene, ulykkelig eller i konflikt med vores medmennesker? Så meget bedre – med sikkerhed – at bruge vores korte liv her på jorden til at leve et meningsfuldt liv beriget med en følelse af forbundethed og sammenhørighed med andre – og være til deres tjeneste!*

*Dalai Lama*

---

Vi glæder os til endnu mere samskabelse, der ledes af samskabende ledere, der gerne stiller sig til tjeneste for mere sunde og meningsfulde liv i de danske kommuner.

---

<sup>10</sup> Eksempelvis fokusere på hvor i kroppen og hvordan du trækker vejret.