

# Samskabelse i Praksis

Jonathan Faarborg Lehmann

Sund By Netværkets oplæg til debat om samskabelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Forord fra Formanden</b>                                       | <b>3</b>  |
| <b>Samskabelse - en del af løsningen på mere lighed i sundhed</b> | <b>3</b>  |
| <b>Fra levering til facilitering</b>                              | <b>5</b>  |
| <i>Samskabelse som ny arbejdsproces</i>                           | 7         |
| <b>Samskabelse – et historisk tilbageblik</b>                     | <b>10</b> |
| <i>Konger og computere – fra vugge til nutid</i>                  | 10        |
| <i>Sociale determinanter for lighed i sundhed</i>                 | 12        |
| <i>Samarbejde, co-creation og tillid</i>                          | 13        |
| <i>Uden tillid, evig snoozing</i>                                 | 14        |
| <i>Den ”skønne” markarbejder</i>                                  | 15        |
| <i>Opsamling</i>  | 18        |
| <b>Samskabelse i praksis</b>                                      | <b>18</b> |
| <i>Caféopstart i Slagelse</i>                                     | 19        |
| <i>Kommunikationsproblemer i Aarhus</i>                           | 20        |
| <i>Trial and error i en større dansk kommune</i>                  | 21        |
| <b>Konkluderende tanker om samskabelse</b>                        | <b>22</b> |

## **Forord fra Formanden**

### **Samskabelse - en del af løsningen på mere lighed i sundhed**

I Sund By Netværket arbejder vi med et bredt og holistisk sundhedsbegreb, som betyder, at man kun kan forstå den enkelte borgers sundhed ved at anskue hele den kontekst, borgeren indgår i. Med andre ord tages der udgangspunkt i hele borgerens liv. Eksempelvis viser forskning, at ensomhed kan være mindst lige så sundhedsskadeligt som rygning af 15 cigaretter om dagen.

Dette essay er Sund By Netværkets oplæg til en ny måde at anskue løsninger af sundhedsudfordringerne på. Jeg tror på, at en del af løsningen er et nyt *mindset* hos os, der udbyder og leverer sundhedstilbud til borgerne, hvor vi, i langt højere grad end tidligere, skal tage udgangspunkt i den enkeltes behov, der hvor de er. Og behovet skal defineres i samarbejde og samskabelse med borgeren, og i det samarbejde ligger et potentiale til at udvikle nye måder at tænke sundhedstilbud på.

Samskabelse lægger op til et syn på forholdet mellem borger og kommune, hvor kommunen ikke er leverandør af ydelser, men i stedet faciliterer en proces, hvor borger og kommune i fællesskab finder løsninger på borgerens eller kommunens udfordringer. Sund By Netværket har gennem projektet ”netværk for fællesskabsagenter” initieret og faciliteret et samarbejde, hvor kommuner sammen med borgere i nærmiljøet udvikler nye måder at aktivere frivillige på. Således har disse kommuner fungeret som laboratorium for nye måder at skabe lokal samskabelse på. I dette essay er der derfor flere eksempler på, hvordan man gennem samskabelse og et bredt sundhedsbegreb kan medvirke til en forbedring af folkesundhed. Samskabelse er også et bud på en proces og et *mindset*, der skaber mere lighed i sundhed, idet der tages udgangspunkt i den enkeltes behov. Således er denne tilgang også en del af løsningen på den stigende ulighed i sundhed.

Hermed skal der lyde en opfordring til beslutningstagere og praktikere om at bruge dette essay som et oplæg til inspiration og diskussion – og som et bud på en af vejene til mere lighed i vores sundhedssystem.

Otto Ohrt

Formand

**Sund By Netværket**

## Hvorfor samskabelse?

Samskabelse er i højere og højere grad et begreb, som bliver brugt i både den offentlige og private sektor.

Ofte høres det i forbindelse med innovation og brugerinddragelse, når snakken falder på, hvordan vi i fremtiden kan skabe et endnu bedre forhold mellem borger og kommune – eller bruger og producent. Men hvad er det her samskabelse egentlig for noget? Hvordan fungerer det i praksis, og hvad skal der egentlig til, hvis man gerne vil lykkes med det? Det er spørgsmål af denne karakter Sund By Netværket behandler i dette debatoplæg. Her vil vi forsøge at give læseren et indblik i, hvordan man kan forstå samskabelse som en nyt processuelt værktøj til at skabe sundhedsmæssige rammer, der i sidste ende kommer borgeren til gode.

Vi vil derfor sætte konceptet i vores egen hjemmelavede varme stol og spørge ind til, hvad samskabelse er og hvordan det kan bruges i arbejdet med folkesundheden. På den måde håber vi at skabe debat om samskabelsens potentiale og brugbarhed. Vi forsøger ikke at tage patent på en bestemt forståelse af begrebet samskabelse. Derimod vil vi vove en definition, som kan bruges i en større sammenhæng. Dette er altså blot vores bud på, hvordan og hvorfor samskabelse fungerer. Vi håber på, at det kan være springbrættet andre organisationer til at diskutere deres egen forståelse og brug af samskabelsen.

Til at starte med vil vi dykke ned i forskellige perspektiver på begrebet samskabelse, og på den måde skabe en platform som resten af oplægget kan stå på. Vi læner os op af en lille sluttet flok af teoretikere, som alle har skrevet om samarbejde, sammenhængskraft eller samvær mennesker imellem. Det byder på en forståelsesramme for, hvordan samskabelse kan bruges i praksis.

Dernæst vender vi blikket mod konkrete cases, som er hentet rundt omkring i kommuner og organisationer, hvor projekter med samskabelse allerede er i gang. Resultaterne herfra ser meget lovende ud og med udgangspunkt i disse cases, vil vi forsøge at komme nærmere en forståelse af, hvad der helt præcist vil sige for den kommunale ansatte at arbejde efter samskabelsesprincippet i dagligdagen.

Debatoplægget skal altså ses som et forsøg på at forklare, hvordan Sund By Netværket anser samskabelse, som et værktøj, der ikke bare gør samarbejdet mellem borger og kommune mere dynamisk, men også er et

bud på fremtidens arbejdsform. Ydermere kan dette oplæg ses som et udgangspunkt for at man på den enkelte arbejdsplads kan diskutere, hvordan man skal arbejde med det.

## **Fra levering til facilitering**

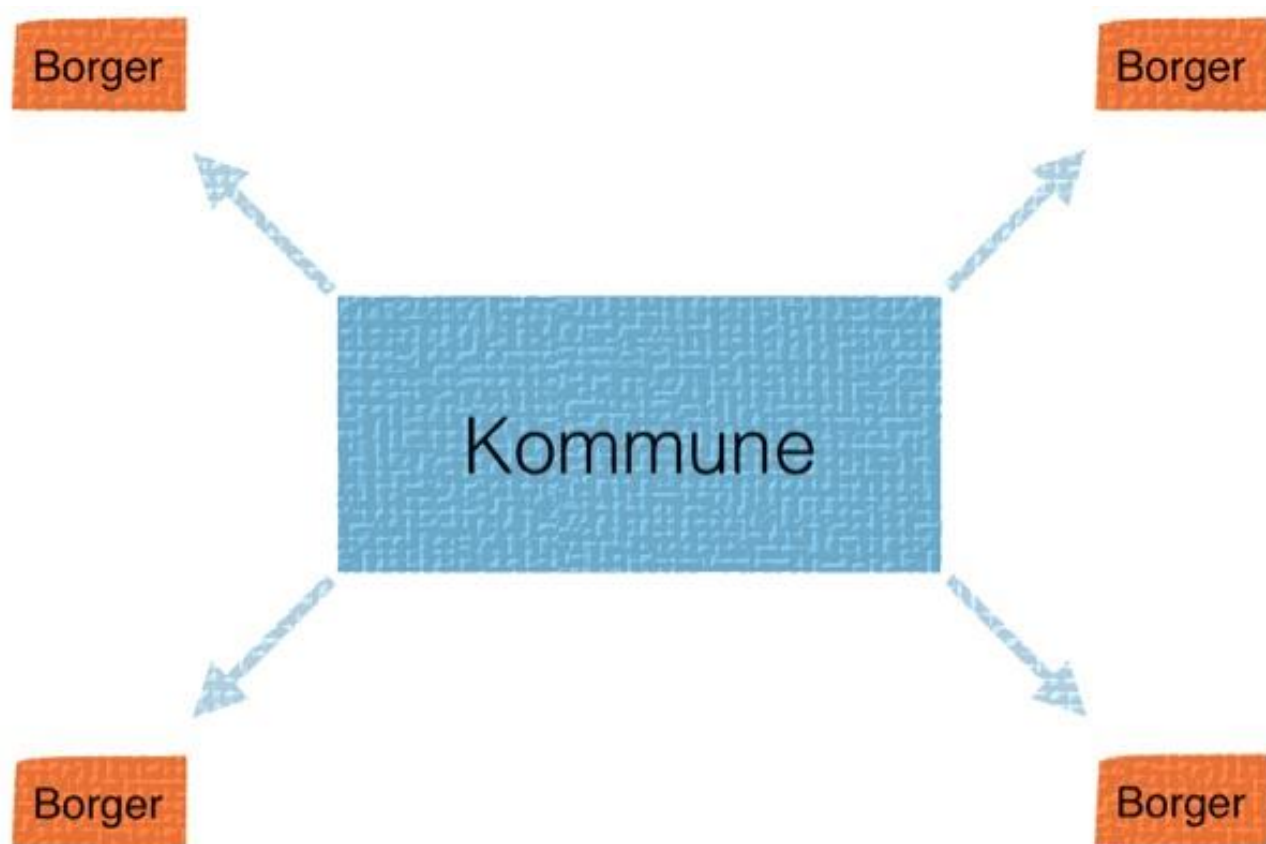
Inden vi tager fat på det teoretiske afsæt, vil vi tilbyde en model, der gør det lettere at anskue, hvordan forholdet mellem borger og kommune fungerer i samskabelse. Modellen viser, hvordan der med samskabelse opstår et nyt forhold mellem borger og kommune. Det tidligere udgangspunkt handlede om at levere ydelser til borgere. Kommunen var altså i en position, hvor den skulle *levere ydelser*. Det nye forhold mellem kommune og borger hedder samskabelse, og drejer sig i stedet om at kommunen nu skal *facilitere en proces*. Det betyder med at andre ord, at hele sundhedsarbejdet skal tænkes på en ny og anderledes måde, og her kan modellen være med til at skabe et overblik. Det følgende er for anskueliggørelsens skyld en stereotypificering af ”gamle tiders” kommunale arbejdsproces, samtidig med at det er en glorificering af ”det nye”, men det illustrerer, hvorfor samskabelse overhovedet er værd at beskæftige sig med.

Tidligere var kommunens rolle mere disciplinerende i sin tilgang til borgeren, da det var kommunens rolle at ”skabe” sunde borgere. Denne disciplinering var naturligvis udøvet ud fra en antagelse om, hvad den bedste løsning til borgeren var. Derfor tænkte man i at *levere ydelser* til borgerne, som kommunen mente, havde brug for det. Det var så at sige kommunens ansvar at holde sine borgere i god stand ved at levere ydelser. Dette både fordi kommunen var designet som et velfærdsorgan, men også fordi det koster flere ressourcer, når borgere er usunde. Baseret på eksperternes udsagn angående sundhed fortalte kommunen sine borgere, hvordan man skulle leve et sundt liv. En disciplinering som denne skabte og opretholdte et asymmetrisk magtforhold, som i første omgang var baseret på et ønske om at leve op til et ansvar for samfundets borgere. Det var altså kommunen, som havde magten til at bestemme, hvordan en borger skulle gøres sundere. Yderligere indebar dette forhold, at det i mindre grad var muligt at implementere borgernes egne ønsker og behov i arbejdet med sundhed, fordi kommunikationen var ensrettet.

Som et karikeret eksempel på forholdet i figur 1, vil vi bede læseren om at forestille sig denne situation; en svært overvægtigt borger mødes af kommunen, som ganske hurtigt bestemmer sig for en løsning. Det er

tydeligt at se, at borgeren er overvægtig. Et kostprogram skal derfor lægges for borgeren, så denne kan tabe sig – og på den måde blive sundere. Det virker bare ikke, fordi borgeren ingen motivation har til hverken at følge kostrådene eller tabe sig på andre måder. Disciplineringen eller *leveringen af ydelser*, som var kommunes opgave, blev altså varetaget, men resultatet var i sidste ende, at ingen fik noget ud af det. Figur 1 viser, hvordan kommunikationen er ensrettet, og at kommunen *leverer sine ydelser* til borgerne.

Pilene viser disciplineringsprocessen eller *levering af ydelser* fra kommune og ud mod borger. Kommunens

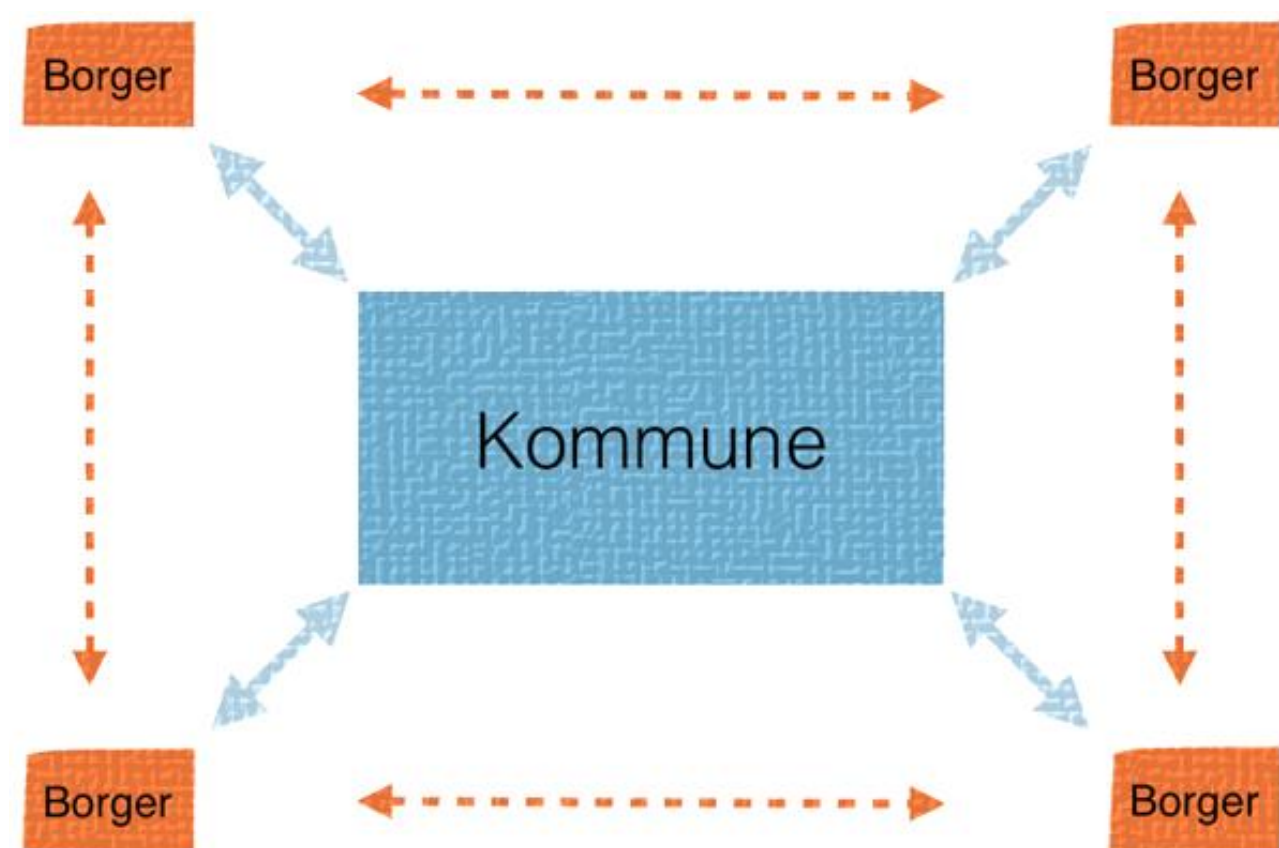


Figur 1

rolle som et autoritært og disciplinerende organ er derfor i fokus. Dette var altså den tidligere arbejdsmetode, kommunen arbejdede på – i en karikeret fremstilling. I det følgende afsnit vil vi beskrive, hvordan det ser anderledes ud i en samskabelsesoptik.

## Samskabelse som ny arbejdsproces

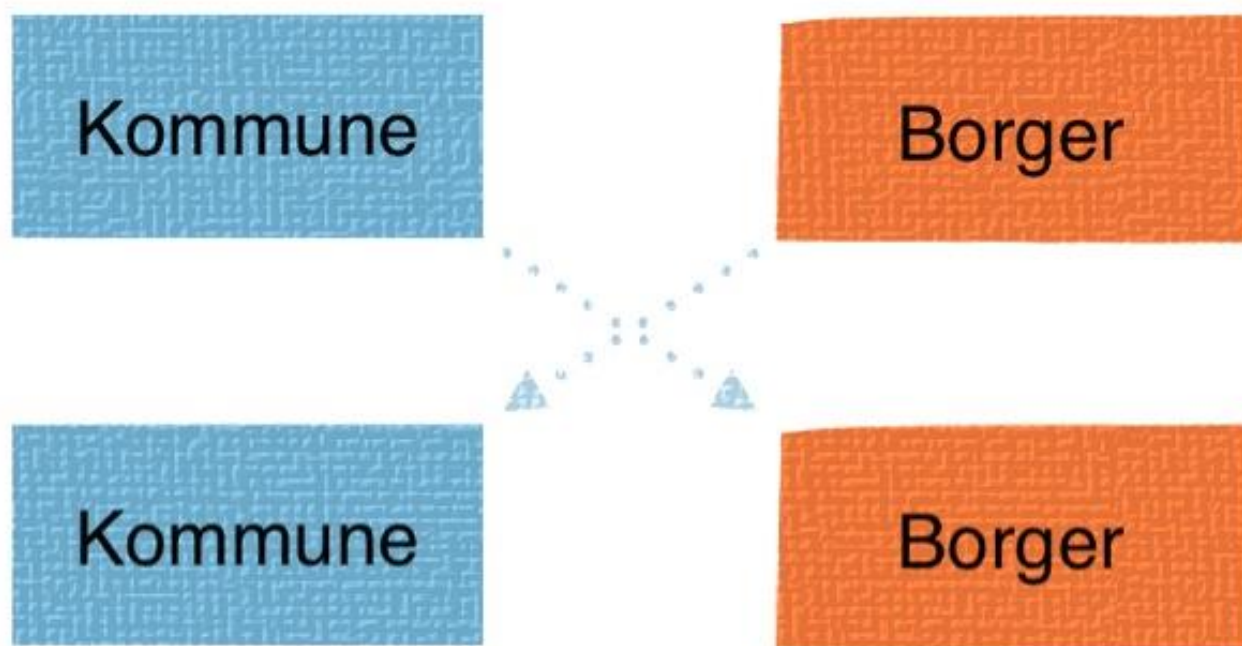
Som modspil til figur 1 viser figur 2, hvordan der arbejdes i en samskabelsesproces. For at illustrere at der nu er tale om en *facilitering af proces*, er der lavet pile, der peger begge veje. Det er, fordi samskabelse er bygget på et fundament af samarbejde og interaktion mellem de involverede aktører. Det kendetegner samskabelsen, at der er en gensidigt kommunikationsrum, hvor man samarbejder om at finde den bedste løsning. Der er interaktion mellem borgeren og kommunen, og der er samtidig også interaktion mellem borgerne illustreret ved hjælp af de stiplede pile.



Figur 2

Det er også meningen, at borgerne selv skal hjælpe hinanden, hvis og når de har ressourcerne til at gøre det. Kommunen er derfor sat i scene på en helt anderledes måde end tidligere, og kan derfor agere på en mere hensigtsmæssig måde. Magtforholdet ændres dermed også, fordi det nu drejer sig om samarbejde og ikke

kun disciplinering. Det drejer sig naturligvis stadigvæk om at holde sine borgere sunde og raske, og det er stadigvæk økonomisk fornuftigt at undgå usunde borgere, men måden at nå frem til dette er anderledes. Som det fremgår af forskellen på de to figurer, er samskabelse et værktøj, hvormed der skabes en anden kontakt til borgeren. Kontakten bruges til at igangsætte initiativer, som borgeren selv skal tage del i. Figur 2 adskiller sig derfor fra figur 1, da magtforholdet ændres. Nu er det ikke længere kun kommunens ansvar at disciplinere sine borgere til at være sunde, men også borgerens eget ansvar at holde sig sund. Forskellen mellem figur 1 og 2 drejer sig yderligere om, hvordan magtforholdet mellem borger og kommune udfolder sig. Kommunen er sat i verden for at tage så meget ansvar som muligt for borgeren ved at tilbyde og facilitere den hjælp, der er brug for. Ikke desto mindre kan kommunen aldrig tage det individuelle ansvar, som borgeren kan tage for sig selv. Borgeren skal derfor tage ansvar for egen sundhed, men det er først, når både kommunen og borgeren i fællesskab er sit ansvar bevidst, at en synergi kan opstå – og dermed også



Figur 3

samskabelse. Dette forhold kan man kalde et komplimentært asymmetrisk magtforhold mellem kommune og borger, og er illustreret i figur 3.

Figur 3 illustrerer, hvordan borger og kommune står i et komplimentært asymmetrisk magtforhold til hinanden, eftersom kommunen har ansvaret og ressourcerne til at hjælpe borgeren. Samtidigt (og det er hele



pointen, at det er på samme tid) er borgeren den eneste, der aktivt kan tage ansvar for sin egen sundhed. Hvis kommunen forsøger at tage borgerens eget ansvar på sine skuldre overtræder denne sine beføjelser, og vil på den måde fjerne hele fundamentet for samarbejdet og dermed også samskabelsen. Kommunen skal i stedet forsøge at facilitere muligheden for empowerment.

## **Empowerment**

Begrebet dækker over det forhold, at borgeren kan bibringe handleevner og ejerskab over sine egne beslutninger. På den måde bliver borgeren ansvarlig for sit eget liv, og ikke afhængig af kommunens støtte. I en samskabelsesoptik er det bestemt at foretrække, eftersom borgeren oplever en større frihed til at tage beslutninger.

Figur 3 viser også, at det er et komplimentært *magtforhold*, fordi både borgeren og kommunen har magten til at lade samarbejdet bryde sammen, hvis ikke den ene part anerkender den andens beføjelser og rolle i samarbejdet.

Et eksempel på en fornuftig løsning til den føromtalte overvægtige borger ser helt anderledes ud nu, hvor man kan tænke i figur 2 og 3. I stedet for at tvinge et kostprogram igennem, vil en dialog om borgerens egen forståelse af at være sund komme på dagsordenen. Det kunne være, at borgeren ønskede sig at få adgang til at spille tennis, men ikke havde haft overskuddet til selv at komme i gang. Så vil kommunen kunne facilitere adgang til en tennishal, samt et hold borgeren kunne træne med. Kommunen vil på den måde *facilitere en proces*, hvor man i sidste ende kommer til at stå med en både engageret og glad borger, der tager sin motion seriøst. Borgeren er altså selv med til at bestemme, hvilken form for hjælp, der skal tilbydes. Dette ansvar der nu også ligger på borgeren egne skuldre, og ikke kun på kommunen, er dermed også en væsentlig ændring.

Det er ud fra denne forståelse Sund By Netværket betragter samskabelsens brugbarhed. Hvis ikke disse forhold mellem borger og kommune er rigtig sat op, og den ene part ikke anerkender den andens rolle – og omvendt – har samskabelsen dårlige vilkår for at trives og lykkes. I de kommende afsnit vil vi se på, hvilke delelementer der også skal være i balance, hvis samskabelse i sidste ende skal kunne lykkes.

## **Samskabelse – et historisk tilbageblik**

Selvom samskabelse indtil videre er blevet fremstillet som den nye måde at arbejde med sundhed på, så er det som tanke og udformning ikke noget nyt. På engelsk bruges betegnelsen *co-creation* ofte, når man taler om de samme principper, som når vi på dansk tænker på samskabelse. Samskabelse har været i brug på mange forskellige måder gennem flere århundreder. Til at starte med giver vi to eksempler, som viser det grundlæggende koncept bag samskabelse. Det første handler om, hvordan forholdet mellem konge og borgere ligner det forhold, der er mellem kommune og borger – selvfølgelig i en helt anden kontekst end i dag. Det andet eksempel viser, hvordan *co-creation* er en stor årsag til at mange af vores computerprogrammer i dag er så gode, som de er. Samskabelse er altså ikke innovativt i sig selv, men den måde hvor det i dag bliver brugt i den offentlige sektor – og ikke mindst i sundhedsarbejdet – kan siges at være noget nyt og banebrydende. I dette afsnit vil vi dog starte med at dykke ned i historien og følge samskabelsens udvikling.

### **Konger og computere – fra vugge til nutid**

Kigger man tilbage på det feudale styre med konger og dronninger, som vi havde det i både Danmark, England og Frankrig, så vil man se, at kongerne på dette tidspunkt også gjorde brug af en form for samskabelse. Ideen om en autoritær figur der på den ene side disciplinerede sine borgere ud fra det, han mente var det rigtige, og til tider også udbød arbejdet til sine borgere minder en hel del om indholdet af figur 1 og 2. Fra enevældens opståen i 1600-tallet og helt til 1848, hvor enevælden blev afskaffet i Danmark, var magtforholdet mellem kongen og borgere meget asymmetrisk – ikke mindst fordi kongens person var hellig. Kongen kunne uden videre bestemme, hvordan borgerne skulle opføre sig, hvilket også afspejlede sig i at kongen selv både var den lovgivende, dømmende og udøvende magt. Heldigvis er dette magtforhold blevet ophævet siden da, men forholdet mellem kommune og borger er, som vist tidligere, stadigvæk asymmetrisk i sit magtforhold.

Parallellen til nutidens kommunale arbejdsformer findes i den måde, hvor kongen kunne disciplinere sine borgere, men samtidig udøve en form for samskabelse. Et eksempel på det sidste kunne være opførelsen af

en bro. Med broen kunne endnu flere handlende tage på markedet. Det var godt for både de handlende, som nu kunne afsætte sine varer på en mere tilgængelig måde, og det var fordelagtigt for kongen, fordi han nu fik flere skattekrone i skattekisten. Eftersom både kongen og borgerne ville få glæde af denne bro tilbød kongen den løsning, at han ville betale for alle materialerne til broen. Dog ville han først være sikker på, at borgerne selv ville være med til at bygge broen. Det var altså en noget-for-noget aftale, der skulle accepteres af begge parter. Når først materialerne var blevet stillet til rådighed var det bare op til at borgerne at få bygget broen. Sådan skriver sociologen Richard Sennett i sin bog "Together", hvor han giver sit bud på, hvordan og hvilke muligheder samarbejde i dag har for at kunne fungere. Som en del af det dykker han ned i historiebøgerne for at finde sin inspiration. Hvad der er interessant for vores perspektiv, er, at arbejdsdelingen mellem konge og borger forholder sig på nogenlunde samme måde, som forholdet mellem kommune og borger i dag – selvom det i dag ville være ganske utænkeligt bare at sætte alle villige borgere til at bygge en bro med kommunens støtte. Eksemplet er også med til at vise, at samskabelse i sig selv ikke er et helt nyt koncept. Det andet og nyere eksempel kommer fra IT-verdenen, hvor man har brugt *opensource*-tanker til at producere mange af de computerprogrammer, som driver meget af vores digitale hverdag. *Opensource* betyder egentlig bare "åbne kilde", hvilket det på mange måder også er. Her kan alle bidrage til at gøre et bestemt spil, program eller sågar øl<sup>1</sup> bedre, hvis de har fundet nogle løsninger, som fungerer bedre end de eksisterende. For eksempel kan spiludviklere udgive et endnu ikke færdigudviklet spil, og derefter lade brugerne selv rette småfejl og mangler gennem det, der bliver kaldt *patches* – altså bogstaveligt talt "lapper". Forholdet her mellem producent og bruger er derfor meget anderledes, end hvad man normalt ser, når der bliver udgivet spil eller programmer. Til gengæld er der ikke den store forskel mellem producent og forbruger i en kommunalt samskabelsesperspektiv, hvis man bytter ordene "producent" og "forbruger" ud med kommune og borger. Samskabelsen i et kommunalt perspektiv handler netop om, at man er sammen om at skabe de rammer, som borgeren i sidste ende får gavn af. Præcis hvordan forholdet mellem kommune og borger ser ud, vil vi vende tilbage til senere.

Herfra vil vi se på, hvorfor der overhovedet er brug for en ny tilgang til sundhed. Til at forstå den

---

<sup>1</sup> "Vores Øl" (eller "Free Beer" som det hedder nu) er et dansk projekt, hvor alle, der har lyst, kan byde ind med forslag til opskriften på øllen.

problemstilling som, blandt mange andre, det danske samfund står overfor, vender vi derfor blikket mod Sir Micheal Marmots syn på et kontekstafhængigt sundhedsbegreb.

## **Sociale determinanter for lighed i sundhed**

Sund By Netværket og den danske sundhedssektor generelt har i lang tid forsøgt at bekæmpe den ulighed i sundhed, der er med til reproducere og opretholde barrierer, som er svære at overkomme i jagten på et sundere Danmark. Det kan man blandt andet læse om i Finn Diderichsens artikel om ulighed i sundhed, som findes i Sund By Netværkets publikation ”*Lighed i Sundhed*” (2011). Her skriver Diderichsen, at der i den moderne verden næsten altid har været problemer med ulighed i sundhed – og ikke kun i Danmark (Ibid.: 8). Måden at arbejde med denne ulighed kan være at fokusere på årsager til sundhed, som i første omgang ser ud til at ligge langt fra det egentlige sundhedsarbejde. Derfor er samskabelsestanken et naturligt værktøj at tage i brug, da den forsøger at integrere samfundets borgere på en ny måde, hvor uligheden begrænses. Som professor i folkesundhedsvidenskab, Sir Michael Marmot, påpeger, er det den sociale ulighed, der gør det svært at komme sundhedsproblemerne fuldkommen til livs (2006: 2083). Marmot fokuserer på det, han kalder sociale determinanter, som er socioøkonomiske omstændigheder, man skal være opmærksom på. Et eksempel på en social determinant kunne være uddannelse. Det er i dag muligt at påvise, at der er en sammenhæng mellem hvornår et barn lærer at læse, og barnets fremtidige sundhed. I Marmots optik skal man derfor fokusere på at forebygge fremtidig ulighed og skabe rammerne for sundhed ved eksempelvis at satse meget tidligt på uddannelse<sup>2</sup>. Ulighed mellem borgere er dermed også en af de største trusler for samfundssundheden, fordi man ikke umiddelbart kan afhjælpe en alkoholiker med at drikke, men det ville være fordelagtigt for både stat, kommune og borgeren selv, hvis behovet for at drikke alkoholen slet ikke var opstået i første omgang. Man er derfor først og fremmest nødt til at skabe forudsætningerne for et samfund, hvor lighed er muligt. Derfor er den sociale forståelse for borgere essentiel i sundhedsarbejdet. I stedet må man forsøge at skabe et sundhedssystem, hvor ”one-size-fits-all” ikke længere er den eneste måde, hvormed

---

<sup>2</sup> Faktisk mener Marmot, at man bør satse på børns sundhed allerede fra de er 2-3 år gamle, hvis man skal ændre den nedadgående sundhedskurve (Marmot 2006: 2083).

man kan komme problemerne til livs. Tværtimod må det kommunale arbejde forsøge at behandle en borgers problemer ud fra sin egen kontekst – ganske som ”det brede sundhedsbegreb” foreskriver. Det er i denne sammenhæng, at samskabelse i høj grad viser sin værdi. Her kan borgere i langt højere grad få adgang til ressourcer og løsninger, eftersom kommunen og andre sundhedsinstitutioner i et samskabelsesperspektiv faciliterer frem for at påtvinge en bestemt sundhedsløsning, som i værste fald på grund af et fejlskøn kan ende med at skabe flere problemer end det løser. Marmot efterlyser altså et mere kontekstafhængigt blik på sundhed, hvor flere faktorer end blot sundhed i sig selv bliver taget til overvejelse. Således kan man skabe et system, hvor sundhed bliver integreret i alle områder af samfundet. Det er med dette ”brede sundhedsbegreb”, at debatoplægget tager sit udgangspunkt i forhold til samskabelse.

Fra at have behandlet anskuelsen af sundhedsbegrebet vil det følgende afsnit handle om, hvordan grundestenen for samskabelse – samarbejde – kan lade sig gøre i den moderne verden.

## **Samarbejde, co-creation og tillid**

Samskabelse er som sagt en et koncept, som er blevet brugt historisk og i andre sammenhænge end et sundhedsperspektiv. Der er dog et fællestrek for alle sammenhænge, hvor samskabelse er blevet brugt, og det er samarbejde. Man kommer selvsagt ikke særlig langt med samskabelse, hvis ikke der etableres et fornuftigt samarbejde mellem involverede aktører. Derfor vil vi nu rette blikket mod tre forskellige perspektiver på samarbejde.

Hos sociologen Richard Sennett drejer hele samværet mellem mennesker sig om, hvordan man kan arbejde sammen. I det moderne samfund er dette dog ikke nødvendigvis ligetil, da det moderne menneske er blevet isoleret fra tidligere tiders arbejdsfællesskaber. Selvom det til tider kan lyde en anelse romantiserende, når Sennett bevæger sig ud i sine forklaringer om, hvorfor det hele var bedre ”i gamle dage”, så er det en hårdslående pointe, som han i bogen *Together* (2012) kommer frem til. Før neoindustrialiseringen med robotter og computerteknologi var man nødt til at arbejde sammen, skriver han (Ibid.: 8). Man kunne for eksempel ikke forestille sig et værksted, hvor man ikke hjalp hinanden med at fremstille det endelige produkt. Samtidig var samarbejdet en essentiel del af at finde frem til, hvem man selv var som individ.

Sennett hævder, at det fungerer på samme måde i dag. Forskellen er dog, at vi har skabt et moderne samfund, hvor individualiseringen er så stærk en kraft, at man helt glemmer vigtigheden af at arbejde sammen.

Samarbejde bliver derfor en besværlig, og til tider uønsket, proces, som mange blot udfører, fordi det anses for moralsk forkasteligt ikke at acceptere socialt samvær. Det, mener han, er naturligvis en helt forkert måde at bygge et samfund på. Sennetts bud på hvordan man kommer tilbage (eller frem) til en mere fornuftig måde at samarbejde på, drejer sig derfor om villighed til at komme hinanden nærmere. For ham er det samarbejdet mellem mennesker, der i sidste ende er, om ikke hele meningen, så i hvert fald en del af livets mening. Det er den ”lim”, der holder mennesker og samfund sammen. Sammenhængskraften i samfundet – og dermed også i sundhedssektoren – afhænger derfor af, hvor god man er til at samarbejde. Denne tanke er i Sennetts perspektiv det fundament, som samskabelse står på. Samarbejde er for Sennett en anerkendelse af, at den anden part også har noget at byde på. Derfor skal begge parter være villige til at strække sig mod den andens ønsker, hvis samarbejde overhovedet skal have en chance for at fungere. Hvis dette fundament er skabt, så er det også muligt at leve side om side. Yderligere har mennesket udviklet sig selv og deres levevis i århundreder - ja faktisk siden det vi i dag vil betegne som et samfund opstod i Mesopotamien for omkring seks tusinde år siden. Vi har i dag bygget enorme og komplekse samfund, som er totalt afhængige af vores samtidige respekt og vilje til at arbejde sammen.

Hvad end man kan mene om Sennetts analyse af vores samtid, så rammer han en pointe, der bestemt er vigtig i en sundhedspolitisk optik, hvor det ofte er samarbejdet mellem kommune (og især den kommunalt ansatte) og borgeren i samfundet, der bliver fokuseret på. Det er til at forstå, at samskabelse ikke kommer særlig langt uden samarbejde, og det er netop dette samarbejde mellem kommune og borger, som vi senere vil se nærmere på. Først skal vi dog et smut forbi endnu en sociolog med interesse for samfundets lim.

## **Uden tillid, evig snoozing**

Niklas Luhmann tænker på samme måde som Sennett i, hvad der er samfundets lim, men kommer frem til et noget andet svar. Svaret involverer først og fremmest et helt andet videnskabsteoretisk fundament, men er også blottet for alt romantisering. Luhmann tilbyder en ”mekanisme til reduktion af social kompleksitet”, som han skriver i bogen *Tillid* (1989[1999]). Det betyder med lidt flere ord, at man ved at fokusere på,

hvordan tillid skabes og opretholdes bliver i stand til at se og forstå nogle af de meget komplekse sociale situationer, som verden, ifølge Luhmann, består af. Tillid kan derfor også ses som en nøgle til at forstå, hvordan samskabelse indeholder en værdi for samarbejdet mellem kommune og borger.

Hos Luhmann er limen i samfundet som sagt det, han kalder tillid. Det er imidlertid ikke et hvilket som helst form for tillidsbegreb, han refererer til. Tillid skal i denne optik forstås, som en totalt afromantiseret størrelse, hvor det ikke handler om, at individer i samfundet har tillid til hinanden af sym- eller empatiske årsager. Det drejer sig derimod om, at et samfund ikke kan fungere overhovedet, hvis ikke individerne har tillid til hinanden. Som Luhmann skriver det: *tillid behøver man til reduktion af en fremtid, som indeholder en kommende, mere eller mindre ubestemt kompleksitet*. Tillid er dermed grundvilkåret for overhovedet at kunne komme ud af sin seng om morgenen. Uden en fundamental tillid til, at fremtiden ikke slår dig ihjel – symbolsk eller de facto – kommer man derfor ingen vegne. Vækkeurets kalden ville bare medføre et dask på snooze-knappen, og på den måde blive et soundtrack til livet i en uendelighed. Hvis man ingen tillid har til at fremtiden nok skal vise sig at være succesfuld, så ville intet menneske bevæge sig fra sin rare og lune seng. I en anden sammenhæng kunne man forestille sig, at Luhmann ville mene, at samskabelse igen vegne kommer, hvis ikke der hersker en fundamental tillid mellem kommune og borger. Samarbejde kan derfor kun fungere, hvis man har denne slags tillid til hinanden. Samskabelsen, hvis man skal følge Luhmann, kan derfor kun virke hensigtsmæssigt, hvis man etablerer en forhold mellem de involverede parter, hvor tilliden bliver opretholdt.

Ingredienserne til samarbejde er altså afhængige af, hvilken tilgang man har til mennesket og til det omkringliggende samfund. I næste afsnit vil vi vise, hvordan den kommunale medarbejder selv har mulighed for at navigere indenfor fastlagte strukturer. Her er der et skel fra den mere teoretiske forståelse af samarbejde til et mere jordnært perspektiv. Dette skift er væsentligt, fordi det viser, hvordan hverdagens samskabelse kan anskues.

## **Den ”skønne” markarbejder**

Den kommunalt ansatte er en ”de facto politikmager”, skriver Winter og Nielsen i deres artikel fra bogen *Implementering af politik* (2008). Det betyder med andre ord, at selvom der bruges nok så lang tid på at tale

om samskabelse og planlægges strategier for, hvordan man kommer nærmere borgeren, så er det i sidste ende samarbejdet mellem den kommunalt ansatte og borgeren, der gør hele forskellen, når der tales om samskabelse. Vi vil i dette afsnit se nærmere på, hvilke muligheder og forhold som den kommunalt ansatte skal kunne navigere i, hvis man skal opnå et fornuftigt samarbejde.

I Winter og Nielsens terminologi er det den kommunalt ansatte, som har sin arbejdsgang ”på gulvet”, der for alvor spiller en rolle, når kommunale processer skal realiseres. Det er derfor, at medarbejderne på gulvet er ”de facto politikmagere”. Det vil sige, at det er medarbejderen, der i mødet med borgeren har mulighed for at skabe det samarbejde der skal til. Yderligere betyder det også, at den politik, der er blevet fastlagt af den siddende regering, skal videreføres til borgeren via den kommunalt ansatte. ”Markarbejderen”, som Winter og Nielsen kalder den kommunalt ansatte, er sidste led i kæden mellem regering og borger, men omvendt også første led fra borger til regering. Markarbejderens rolle er derfor essentiel, når man arbejder med samskabelse. En stor del af at kunne skabe samskabelse handler derfor også, om det *mindset* markarbejderen er udstyret med. *Mindset* betyder i denne sammenhæng den indstilling og det gå-på-mod, som markarbejderen skal være udstyret med for samskabelse skal kunne lykkes. Tidligere i oplægget berørte vi forholdet mellem kommune og borger, og hvordan ansvaret for sundhed i første omgang altid ligger hos kommunen. Også her er det forhold relevant, fordi det er markarbejderens ansvar at skabe en fornuftig kontakt og dialog til borgeren.

For at være i stand til dette er uddannelse eller kompetenceudvikling et vigtigt element, skriver Winter og Nielsen videre. Markarbejderen må derfor aldrig stå alene med sin kontakt til borgeren, men skal støttes af resten af kommunen – for eksempel gennem efteruddannelse. Denne kompetenceudvikling sætter markarbejderen i en mere fordelagtig position, da forståelse for borgerens egne ønsker ikke nødvendigvis er lige til. Det kan for eksempel handle om sprogkunderskaber, kulturforståelse eller pædagogisk træning osv., så kommunikationen mellem markarbejder og borger har de bedste forudsætninger.

Endnu en vigtig pointe hentet hos Winter og Nielsen er, at det for markarbejderens dagligdag handler om at lave skøn. Med skøn menes der, at markarbejderen ud fra sine fastsatte retningslinjer skal forsøge at finde den bedste løsning. Figur 4 illustrerer på en mere håndgribelig måde, hvordan markarbejderen indenfor to poler må *skønne* sig frem til, hvad den bedste løsning er.





Figur 4

Markarbejderen skal forholde sig til den politiske retningslinje, den siddende regering eller kommunale partifarve har udstedt. Dette er eksemplificeret ved 0, som den ideelle udførelse af markarbejderen hverv. De to poler +10 og -10 viser derimod de absolutte ydre punkter, hvor markarbejderen risikerer at komme på kant med den besluttede politik. Det er indenfor dette spektrum, at markarbejderen har lov til at lave sine skøn over, hvilken tilgang til borgeren, der er det mest hensigtsmæssige. Skønnet skal foretages på baggrund af en stillingtagen til borgerens individuelle problem eller forespørgsel. Det vil altså sige, at skønnet foretages på et kontekstuel grundlag. Eksempelvis er politikken i en kommune, at man skal nedbringe antallet af rygere. I tilfælde af en borger der ryger, burde et rygestopkursus dermed tilbydes. Dette er den udstedte politiske retningslinje – og dermed modellens 0. Gennem kommunikation med borgeren finder markarbejderen i midlertidigt ud af, at borgeren er meget ensom, og at rygningen faktisk er det mindste problem.

Markarbejderen laver derfor et skøn, hvor rygestopkurset bliver droppet til fordel for, at borgeren får mulighed for at socialiseres i andre sammenhænge. Rygestopkurset bliver nødvendigvis også tilbudt, men måske først på et senere tidspunkt.

Markarbejderens kommunikative kompetencer er essentielle i sådan en situation, hvor det er vitalt, at man er opmærksom på borgerens egentlige livssituation. Skønnet og kompetencen til at tilbyde den rigtige løsning til borgeren er en stor del af samskabelsen, hvis det skal virke i praksis. Det er en kompliceret proces både at holde styr på sine hjælpeværktøjer, forstå borgerens egentlige livssituation og have styr på sine politiske retningslinjer, samtidig med at forvalte kommunens ressourcer på den mest fornuftige måde. For at samskabelse skal kunne lykkes og alle disse faktorer skal gå op i en større enhed, skal man derfor råde over meget kompetente markarbejdere.

## **Opsamling**

I de foregående afsnit har vi berørt nogle af de temaer, som er relevante for, hvordan samskabelse kan fungere i praksis. Fra Sennetts stærkt romantiserede forståelse af, hvordan mennesker indgår i fællesskaber og hjælper hinanden med at arbejde sammen til Luhmanns modpol, hvor det kun er ved hjælp af tilliden til samarbejdet, at mennesket overhovedet har et eksistensgrundlag, har vi illustreret, hvordan grundlaget for samskabelse kan anskues. Dertil har vi ved hjælp af Winter og Nielsens pointer og begreber vist, hvor komplekst det er at arbejde ud fra et samskabelsesperspektiv. Yderligere bliver det meget tydeligt, at det første og sidste spadestik skal tages af markarbejderen. Meget af projektets succes afhænger dermed af dennes kompetencer.

I det følgende vil vi give 3 eksempler på, hvordan det kan lade sig gøre at bedrive samskabelse på en succesfuld måde.

## **Samskabelse i praksis**

I mange tilfælde kan en idé eller strategi forekomme meget brugbar på tegnebrættet, men anvendt i virkeligheden kan det hele risikere at kuldsejle. Man skal derfor have modet til at give sig i kast med det, hvis man overhovedet skal have en chance for at lykkes. Dette er også fuldstændig rammende for, hvordan man må gå til samskabelse som arbejdsproces. De følgende eksempler giver læseren mulighed for at se, hvordan samskabelse kan bruges i forskellige sammenhænge. I Slagelse er frivillige borgere gået sammen om at genåbne en café, som nu er tilgængelig for alle lokalsamfundets borgere. I Aarhus er der visse problemer med at få implementeret samskabelsen, men alt tyder på, at det kan lykkes. Til sidst kan vi med et eksempel fra en større dansk kommune vise at samskabelse i høj grad kan bruges. Her har man været igennem en erfaringsproces, som meget fint viser samskabelsens kompleksitet. De tre følgende eksempler er blot et lille udpluk af mange lovende samskabelsesprocesser rundt omkring i det danske land. Disse tre illustrerer til sammen, hvorfor, hvordan og hvad man skal være opmærksom på, når man arbejder med samskabelse.

## Caféopstart i Slagelse

I Slagelse Kommune lidt udenfor Slagelse by ligger Atkær Centret, som er et aktivitetscenter. Bodil Rasmussen er en af de frivillige borgere, som igennem længere tid har kunnet se centrets café være lukket. Det skulle der laves om på, fordi caféen egentlig var et godt sted at mødes. Eksemplet her handler umiddelbart ikke om sundhed ved første øjekast, men ud fra et bredt perspektiv på sundhed vil man kunne se, at samskabelse som arbejdsmodel har en masse sundhedsmæssige kvaliteter. Caféen i Atkær Centret vidner om et succesfuldt samskabelsesprojekt, hvor samarbejdet mellem kommune og borger har fungeret. Vi vil derfor kigge nærmere på, hvilke karakteristika dette projekt har.

I første omgang satte frivillige borgere gang i projektet på eget initiativ, og senere igennem Sund By Netværkets projekt med Netværk for Fællesskabsagenter blev der samarbejdet mellem kommune og frivillige for at få genåbnet caféen. Grundtanken bag Netværk for Fællesskabsagenter handler om at skabe robuste lokalsamfund, hvor borgere tager sig af hinanden. Der skal med andre ord samarbejdes om at holde sig sund borgere imellem. Det er netop ud fra denne tanke, at figur 2 er konstrueret. Det der kendetegner et stærkt lokalsamfund, er, at borgere tager sig af hinanden, så yngre som ældre ikke føler, at de sidder med alle deres problemer alene. Jævnfør eksemplet fra ”Den ”skønne” medarbejder” så viser forskning, at ensomhed er lige så farligt som at ryge 15 cigaretter om dagen. At arbejde med et bredt sundhedsbegreb som dette går derfor hånd i hånd med et projekt som Netværk for Fællesskabsagenter.

I Slagelse blev et af projekterne altså, at de frivillige i samarbejde med kommunen genåbnede Atkær Centrets café. Følger man vores foregående analyse kan man se, hvordan og hvorfor dette projekt ser ud til at være lykket. Frivillige borgere har selv grebet situationen an, hvilket er det bedste start. Samtidig har kommunen været god til at understøtte disse ildsjæle. En god dialog baseret på tillid har yderligere skabt fundamentet for, at der kunne laves et projekt, som de frivillige selv har været interesseret i. Dertil har der været tillid til kommunen fra de frivillige borgere; og endnu mere vigtigt fra kommune til borger.

Projektet i Slagelse Kommune ser ud til at kunne bruges som skabelon til fremtidige samskabelse, da det altså har haft de helt rigtige forudsætninger for at kunne komme til at virke. Andre steder har det dog ikke

helt set sådan ud. Et eksempel på dette kan findes i Aarhus Kommune, hvor sprogvanskeligheder og forventningsafstemning har udfordret samskabelsen.

## **Kommunikationsproblemer i Aarhus**

I boligområdet Herredsvang Hasle, som ligger i Aarhus Kommune har fællesskabsagenter fra kommunen og frivillige beboere forsøgt at sætte flere initiativer i gang. Formålet har været, at beboerne skulle gøres opmærksomme på alle de aktiviteter, som områdets kulturhus tilbyder. Derfor har flere frivillige tilbudt deres hjælp i samarbejde med kulturhusets ansatte og kommunens medarbejdere. De yngre frivillige har sat gang i kurser med undervisning i brug af e-boks, NemID og generel internetbrug med midler fra Aarhus Kommune. Denne undervisning forløb med stor succes, og flere af de frivillige udtrykte et ønske om at lave flere forskellige projekter. Heraf var et af disse en madklub for kvinder, hvilket blev hjerteligt taget i mod af kommunens ansatte, som straks forsøgte sig med et indledende møde. Det skulle dog vise sig, at samskabelsen havde lidt mindre gode forudsætninger for at fungere i sammenligning med det foregående eksempel fra Slagelse Kommune.

Den mest fremtrædende barriere, som kan ses i eksemplet fra Aarhus Kommune, var sproget. Kvindegruppen bestod hovedsageligt af somaliere, som ikke talte dansk. Blandt de ansatte fra kommunen var der ingen, der talte somali. Det var derfor svært at finde et fælles kommunikationsgrundlag, hvor fra samarbejdet kunne udvikle sig. På grund af sprogbarrieren var det også svært at forventningsafstemme, hvad og hvordan denne madklub skulle fungere. I tidligere sammenhænge hvor gruppens kvinder havde været i kontakt med kommunen, havde det været kommunen og de ansatte, der havde stået for alle praktikaliteterne. Man var fra deres side derfor vant til at, at når kommunen igangsatte et projekt, så skulle man blot møde op. Som flere af kvinderne, gennem deres døtres oversættelse, fortalte, så fik man aldrig lov til at gøre noget selv, hvis kommunen havde stået for et projekt. Der var derfor god vilje fra begge parter, men når kommunikationen er besværlig, så følger der for det meste andre problemer med.

Eftersom dette projekt skulle udføres ud fra et samskabelsesperspektiv, var forholdet et andet format, hvor samarbejde og tillid var grundstenene. Grundet sprogbarrierer og manglende forventningsafstemning var det derfor svært at samskabe.

Dette eksempel er bestemt ikke taget med for at pege fingre af hverken Aarhus Kommune eller for den sags skyld beboerne i Herredsvang Hasle, men det viser, hvordan samskabelse også er en skrøbelig størrelse. Der skal ikke meget til før mange af de gode elementer i samskabelsen bliver dens egen fjende. Selvom samskabelse i dette oplæg er fremstillet, som en fremragende måde at forbedre forholdet mellem borger og kommune, så skal der arbejdes hårdt for at kunne lykkes med det.

Et af de allervigtigste elementer er dog modet til at fejle. Uden modet og lysten til at kaste sig ud i det, kommer man ingen vegne. Så når alt kommer til alt, så har beboerne og Aarhus Kommune overstået første *hurdle* og kan herfra arbejde med at perfektionere samskabelsen.

Til sidst vil vi vende blikket mod et tredje eksempel, hvor netop erfaringen med ikke at lykkes viser sig tydeligt. Samtidig er det også en situation, hvor man er blevet meget klogere i forhold til, hvordan man i fremtiden kan arbejde med samskabelse.

### ***Trial and error i en større dansk kommune***

Den sidste case fandt sted i en større dansk kommune. Her led en borger af alkoholisme, som syntes næsten umulig at slippe af med. Borgeren befandt sig derfor ofte på den lokale bodega, hvor de fleste af vennerne også sad fra middag til aften. Som så mange andre på bodegaen var druk en stor del af deres hverdag. Da kommunen gik ind i sagen for at hjælpe borgeren af med sin alkoholisme var deres motivation selvfølgelig at give borgeren de bedste muligheder for at leve det bedste liv. Det lykkedes på sin vis også i første omgang, da borgeren blev hjulpet af med sin afhængighed. Der var dog ikke blevet taget højde for, hvordan borgerens følgende liv ville blive lavet om. Borgeren var nu fri af alkoholismen, men også meget ensom fordi hans venner ikke ville hænge ud med en, der ikke drak. Denne ensomhed drog derfor borgeren tilbage på bodegaen, hvor alkohol endnu en gang blev hans udvej.

Her et eksempel på, hvordan det i praksis kan se ud, hvis det brede sundhedsbegreb ikke bliver taget med i betragtningen af ”kommunal hjælp”. Samtidig er det en illustration af figur 1, hvor kommunen i højere grad går ind og bestemmer, hvordan borgeren kan blive mest sund. Borgeren i eksemplet blev senere hen hjulpet ud af alkoholismen på en måde, som meget præcist viser, hvorfor figur 2 er et bedre udgangspunkt i forhold til sundhed. Her blev der, på baggrund af erfaringen fra tidligere forsøg, lavet et skøn og en vurdering af

markarbejderen, som ledte til en anden form for kommunal hjælp. Ved at lytte til hvad borgeren selv havde interesse for, kunne man sætte gang i et initiativ, som borgeren selv havde lyst til at bidrage med. Det viste sig, at borgeren var ganske habil til at reparere cykler og knallerter. Det havde han gjort meget som dreng, og der var derfor interesse for at kunne hjælpe folk i lokalsamfundet med diverse reparationer. I første omgang drejede det sig derfor om at afhjælpe alkoholismen, men det kom til at handle om at etablere et værksted, som et led i at skabe fundamentet for fremtidig samskabelse.

Dette eksempel viser derfor, hvordan samskabelse er en mere inkluderende form for kommunal praksis, hvor begge parter skal have den fornødne mulighed for at skabe de rigtige forudsætninger.

## **Konkluderende tanker om samskabelse**

Samskabelse er altså en proces. Det er en proces, hvor samarbejdet er i højsædet, men bestemt ikke er lige til. Der er mange faktorer og balancer, der skal gå op i en større enhed, og den rigtige anerkendelse mellem borger og kommune skal være til stede, hvis samskabelse overhovedet skal kunne lade sig gøre. I dette debatoplæg har vi vist, hvordan samskabelse skal stå på et fundament af gensidig tillid, respekt og kompetente skøn. Hvis ikke der bliver arbejdet for at etablere et sådan fundament, har samskabelsen svært ved at få fodfæste. Som Sennet skriver, drejer et hvert samarbejde sig om at opnå en *win-win* situation. Altså et forhold hvor begge parter får noget ud af at have arbejdet sammen med den anden. I sundhedsmæssig sammenhæng og i forholdet mellem borger og kommune handler hele projektet om at tilbyde, facilitere og opretholde rammerne for at samfundets borgere kan være, opleve og have mulighed for at være så sunde som muligt. Med andre ord er slutproduktet altså, at borgeren er sund og glad. Til at opnå dette er samskabelse et rigtig godt bud på en arbejdsproces, der kommer alle parter til gode. Der opstår altså et *win-win* forhold, hvis man lykkes med sin samskabelse. Selvom vejen til en succesfuldt samskabelse kan forekomme lang og kroget, så er det værd at tage Arthur Schopenhauers lomme filosofiske sætning med sig; sundhed er ikke alt, men uden sundhed er alt intet. Det brede sundhedsbegreb og samskabelsen spiller på den samme balance, som Schopenhauers tanke. Med et bredere og mere kontekstuel blik på sundhed viser det sig, at man bliver i stand til at skabe fundamentet og rammerne for borgerens egen sundhed.

## Litteratur

Diderichsen, F. (2011). Fænomenet ulighed i sundhed – hverken nyt eller dansk. I *Lighed i Sundhed*.

København: Sund By Netværket.

Luhmann, N. (1999[1968]). Tillid.: København: Gyldendal.

Marmot, M. (2006). Health in an Unequal World. *The Lancet* (Vol 368).

Sennett, R. (2013[2012]). *Together: The rituals, pleasures, and politics of cooperation*. New Haven: Yale University Press

Winter, C. Søren og Nielsen, Lehmann Vibeke. (2008). *Implementering af politik*. Århus: Academica.