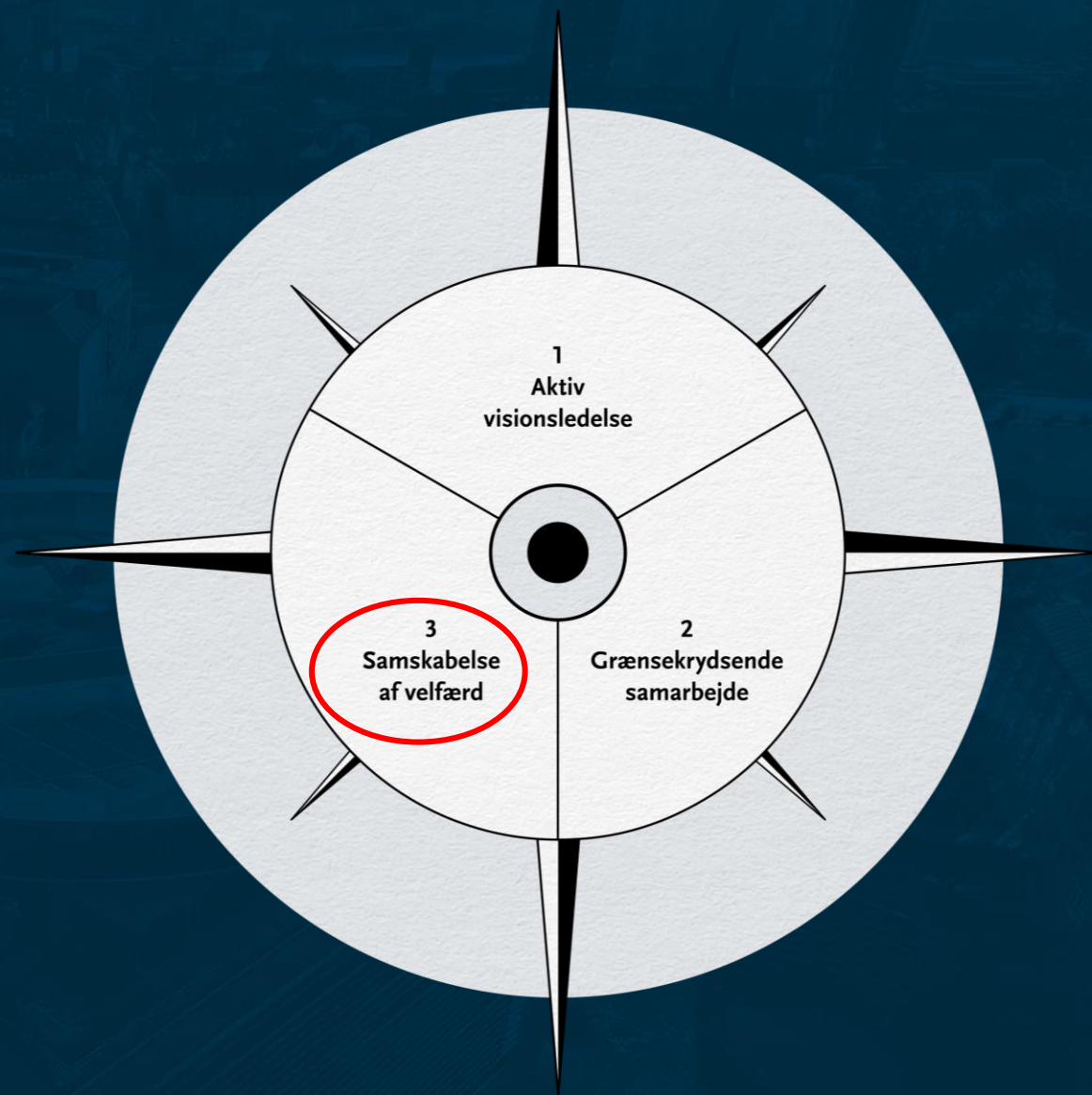


# FÆLLES OM LEDELSE



AARHUS  
KOMMUNE

Kommunen  
forfra...

- Fra myndighed  
til service  
til samskabelse





Samskabelse... hvad er det for en fisk?

- Hvad er samskabelse?
- Hvad er samskabelse ikke?


# Hvad er samskabelse?

## Samskabelse er ...

- ✓ når offentlige aktører arbejder tæt sammen med borgere, virksomheder og foreninger om at udvikle og gennemføre initiativer, der bidrager til at skabe resultater

## Samskabelse er ikke...

- ✓ At sætte borgere til at udføre offentlige opgaver
- ✓ Høringsprocesser og borgerinddragelse.. "Vi hør hvad I siger, tak".
- ✓ ..At lade borgerne klare tingene selv

The background of the slide features a warm, golden sunset sky with soft clouds. In the foreground, several hands are silhouetted against the bright light of the sun, which is positioned behind a cluster of interlocking puzzle pieces. The hands appear to be carefully placing or holding the pieces together, symbolizing collaboration and teamwork. A large, semi-transparent white circle is overlaid on the left side of the image, containing the text.

# Samskabelse af velfærd i Aarhus

---

## **HVORFOR?**

Synergi er kernen i samskabelse.

Det handler om at udnytte alle parter  
aktiver, ressourcer og bidrag bedre for  
at opnå empowerment, større  
effektivitet eller bedre resultater.

# Nye veje til velfærd...



..er når den offentlige sektor skaber og udvikler velfærdsløsninger sammen med fx borgere, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og foreninger.



.. Det kalder på ny organisering, nye ledelsestilgange.. Fordi bringer nye relationer, kompetencer og ressourcer i spil.



.. Det kræver en ny måde at tænke styring på i den offentlige sektor, hvor vi i høj grad ser løsninger fra borgerperspektivet



Kort sagt; Mere menneske.. Mindre system

# Perspektivskifte på ledelse



**Fra** indadvendt, opgaverettet  
ressourceudnyttelses-  
perspektiv



**Til** udadvendt, formålsrettet,  
ressourcemobiliserings-  
perspektiv

# Hvad kræver det?

## Ledelseskompetencer

- At kunne identificere relevante samarbejdspartnere i konteksten
- Evne til at opbygge tillidsbaserede netværksrelationer
- Træning i forhandlingsteknik, konflikthåndtering, procesfacilitering og brobygning
- Mod til at agere i usikkerhed og kompleksitet

## Fokus på mobiliseringsledelse

- Klarhed: Hvad vil vi?
- Overblik: Hvem kan hjælpe os ude og hjemme?
- Relationer: Hvordan kan disse aktører mobiliseres og koordineres?
- Kendskab: Er der lignende aktiviteter i gang andre steder, som vi kan understøtte?
- Strategi: Hvilke alliancer kan vi med fordel indgå?



## Strategiske chefers rolle

- **Politikudvikling:** Designe arenaer med inspiration og viden hvor politikerne får mulighed for at samskabe politik med relevante aktører
- **Ledelse:** Udvikle administrative strategier og ledelsestiltag i dialog med de aktører, der skal realisere dem (styringslaboratorier)
- **Design den "indre Kommune Forfra":** Indrette budgetter, organisation og belønnings-systemer, og kommunikationsplatforme, der understøtter intern og ekstern samskabelse



AARHUS  
KOMMUNE

Ledelse af samskabelse  
Introduktion til ledelsestræning i efteråret

# FÆLLES OM LEDELSE



# FÆLLES OM LEDELSE

## Mål

---

- At styrke den øverste strategiske ledelses kompetencer til at udleve 'Fortællingen om Aarhus', 'Leder- og medarbejderroller' og 'Fælles om Aarhus'.
- Det betyder, at udviklingsforløbet skal udvikle ledernes kompetencer til strategisk ledelse, der understøtter arbejdet med fælles strategiske indsatser og udfordringer samt samarbejde på tværs.

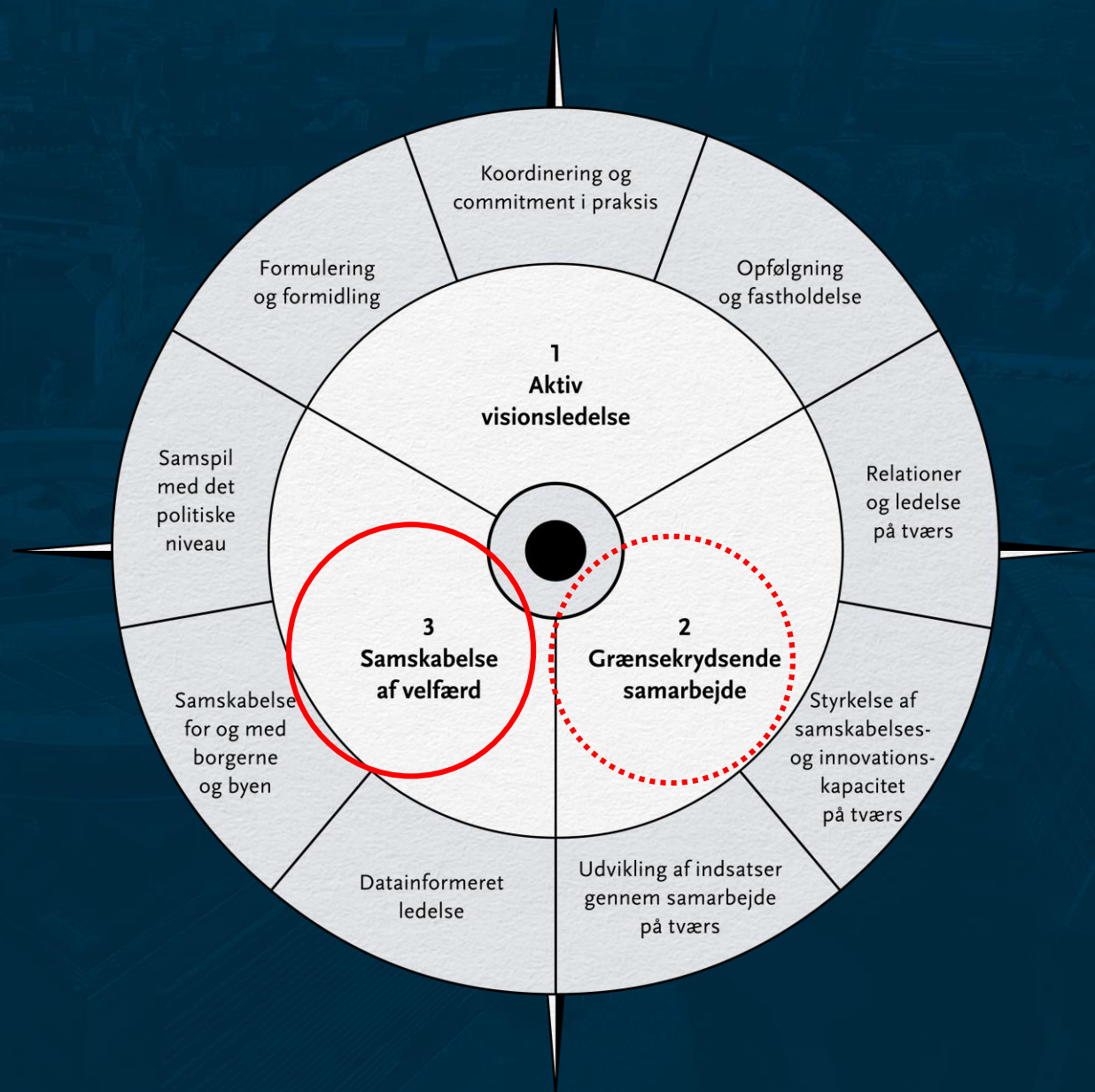
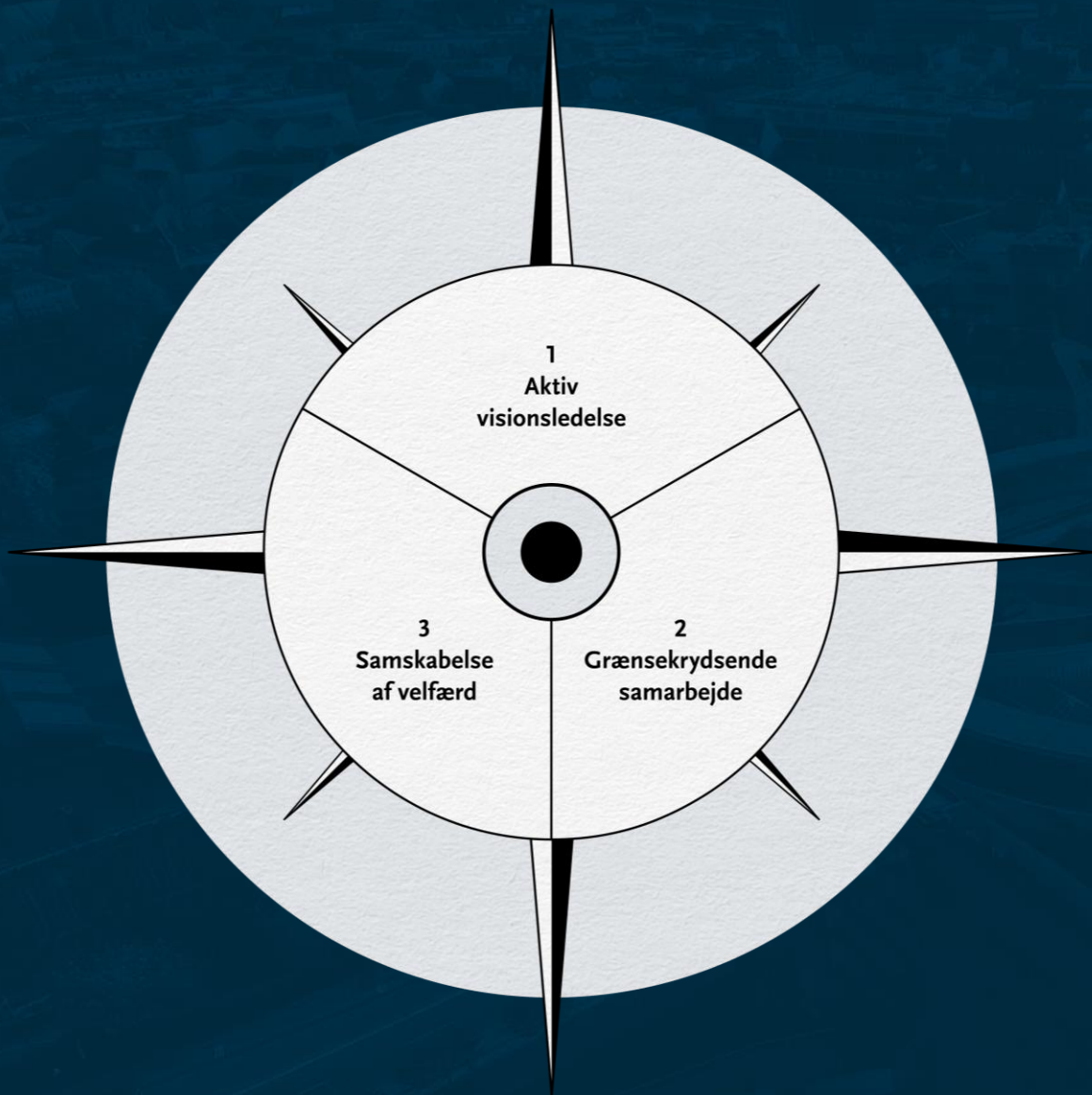
# Genbesøg af personligt ledelsesgrundlag

Hjemmeopgave til seminaret den 30. august 2019

- Hvad har du brugt det personlige ledelsesgrundlag til?
- Hvad vil du bruge det til?
- Hvordan gør du det dynamisk – hvis du vil det?
- Hvordan kobler det sig op på organisatorisk niveau?



FÆLLES  
OM  
LEDELSE





# Mål med ledelse af samskabelse

- Det er målet, at cheferne i Strategisk Ledelsesforum gennem arbejdet med ledelse af samskabelse:
  - får fælles viden om og sprog for samskabelse af velfærd
  - får indsigt i barrierer og muligheder i samskabelse af velfærd
  - får fælles og egne indsigter i, hvordan de udøver ledelse, der bidrager til samskabelse af velfærd: hvornår, med hvem osv.?
  - træner ledelse, der styrker samskabelse af velfærd

FÆLLES  
OM  
LEDELSE



1  
JUNI 2018 – NOVEMBER 2018

#### PERSONLIGT LEDELSESGRUNDLAG

Individuel forberedelse.

Workshops i fortrolige grupper.

Refleksioner, feedback og inspiration i workshops.

2  
NOVEMBER 2018 – FEBRUAR 2019

#### AKTIV VISIONSLEDELSE

**Fælles seminar 8.-9. november:**

Personligt ledelsesgrundlag og aktiv visionsledelse (fælles sprog og viden)

**Handling:** Træne lederskabet på udvalgt tema (øvebane).

**Aktivitet:** Coaching – indsigt i egen ledelse på baggrund af feedback og refleksion.

3  
FEBRUAR 2019 – AUGUST 2019

#### GRÆSEKRYDSENDE SAMARBEJDE

**Fælles seminar 22. februar:**

Græsekrydsende samarbejde (fælles sprog og viden).

**Handling:** Træne lederskabet på udvalgt tema (øvebane).

**Aktivitet:** Jobbesøg hos hinanden – indsigt i egen ledelse på baggrund af feedback og refleksion.

4  
AUGUST 2019 – DECEMBER 2019

#### SAMSKABELSE AF VELFÆRD

**Fælles seminar 30. august:**

Samskabelse af velfærd (fælles sprog og viden).

**Handling:** Træne lederskabet på udvalgt tema (øvebane).

**Aktivitet:** Coaching / sparring – indsigt i egen ledelse på baggrund af feedback og refleksion.



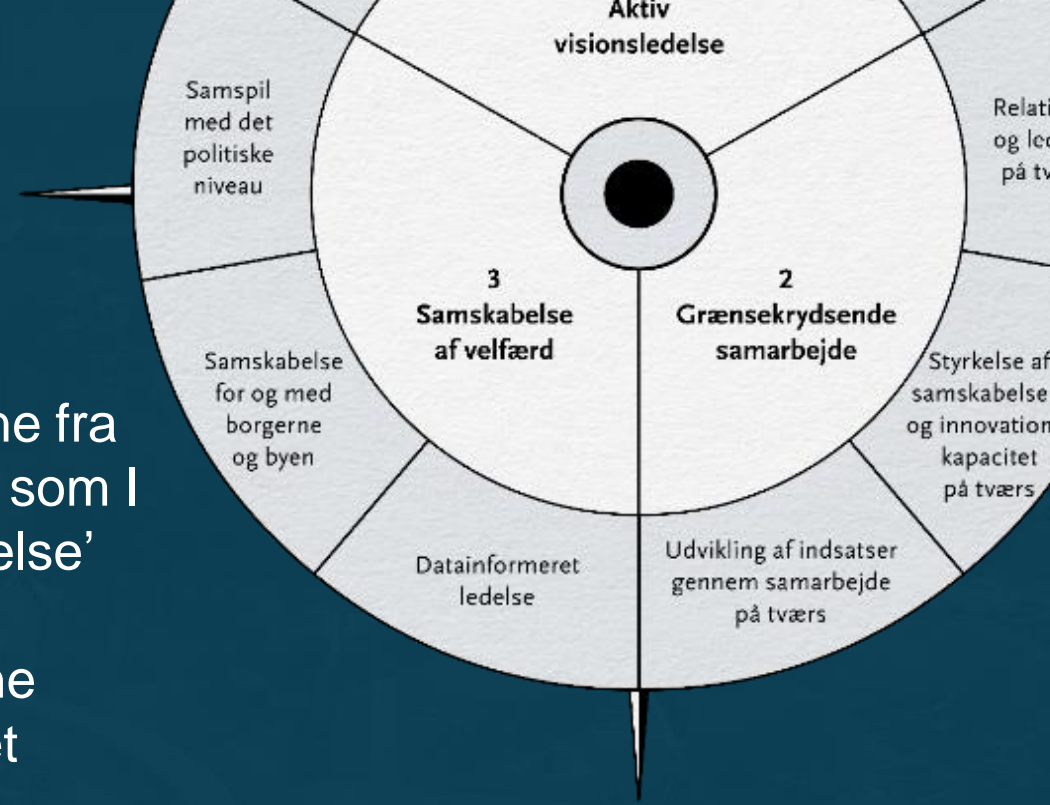
# Drøftelse i magistratsafdelingen: Mod mere og bedre? Hvordan tager vi ledelse på samskabelse? De næste skridt...

I skal frem mod 21.- 22. november mødes med chefkollegerne fra afdelingen, som indgår i 'Fælles om Ledelse'. På 1-2 møder, som I selv kalenderlægger, sætter I 'strategisk ledelse af samskabelse' på dagsordenen.

Anne Vest (CFIA) og en intern konsulent deltager på møderne mhp rammesætning af ledelsestræningen og opsamling, i det omfang I ønsker det.

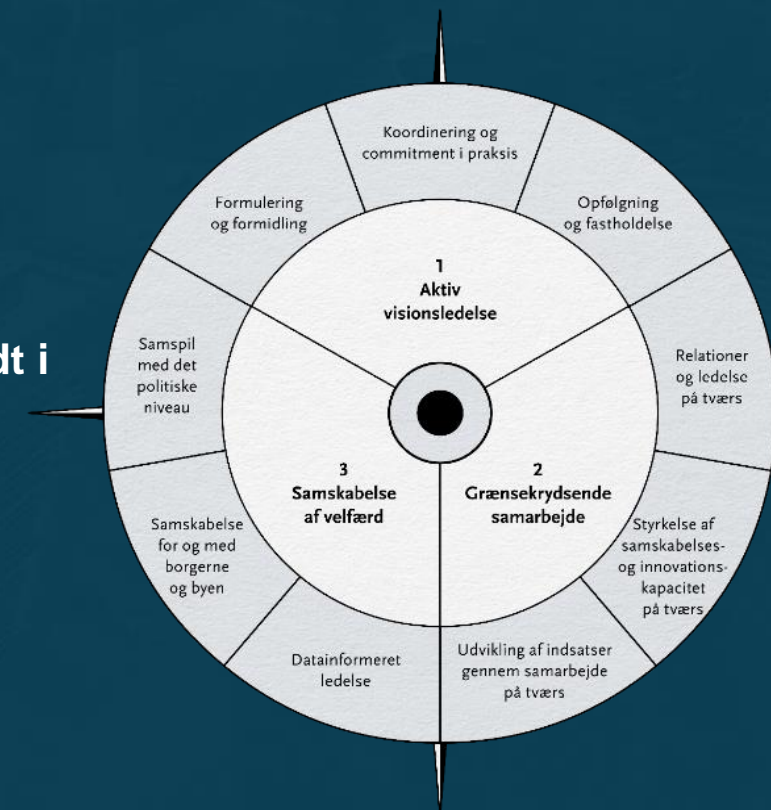
Formålet med den fælles træning er, at:

- skabe mere og/eller bedre samskabelse.
- skabe fælles klarhed om hvordan I konkret leder samskabelse
- skabe fælles forståelse for, hvad der særligt kendetegner ledelse af samskabelse ift andre ledelsesfelter
- Blive bevidst om muligheder og dilemmaer ved ledelse af samskabelse



# Program

- **Velkomst: Retning og forventninger til samskabelse af velfærd i Aarhus Kommune, ved direktørgruppen**
- **Introduktion til ledelsestræning i efteråret, ved Helle Bach Lauridsen (MBU)**
- **Gruppedrøftelse: Grænsekrydsende samarbejde og ledelse**
- **Oplæg: Hvordan skaber vi værdi gennem samskabelse? ved Anne Vest (CFIA)**
- **Samskabelse – hvor svært kan det være?! Set fra et medarbejder – og lederperspektiv ved Lene Søgaard (MSO) og Brian Kjærulff (MSB)**
- **Samskabelse – hvor svært kan det være?! Set fra borgerperspektiv ved Jeppe Spure Nielsen (Frederiksbjerg Spirer)**
- **Gruppedrøftelse: Ledelse af samskabelse**
- **Mod mere og bedre? Hvordan tager vi ledelse på samskabelse? De næste skridt i samskabelse af velfærd i magistratsafdelingerne**
- **Afrunding og dagens vigtige pointer ved direktørgruppen**





# Grænsekrydsende samarbejde

FÆLLES  
OM  
LEDELSE

# Gruppedrøftelse: Grænsekrydsende samarbejde

I foråret var du og dine chefkolleger samlet om det andet læringsmål i "Fælles om ledelse": Grænsekrydsende samarbejde.

Pointerne fra dialogerne er samlet i et inspirationskatalog, der samler op på:

- Hvad der skal til for at løse opgaver sammen på tværs af kommunen?
- Hvad det kræver af jer som chefer og jeres ledere og medarbejdere?

1. Brug fem minutter på at gennemlæse inspirationskataloget.
2. Brug nu tre minutter på individuel refleksion:  
*Hvor får jeg øje på forbedringspotentialer i min magistratsafdeling?*  
*Hvad kræver det af mig at udvikle potentialerne?*  
*Hvornår kan udviklingen begynde – og hvem skal jeg begynde sammen med?*
3. Del dine beslutninger med dine kollegaer i gruppen.  
Lad de andre i gruppen udfordre og berige dine beslutninger.



CFIA

CENTER FOR  
INNOVATION  
I AARHUS

# HVORDAN SKABER VI VÆRDI MED SAMSKABELSE I AARHUS KOMMUNE?

Fælles om ledelse, Strategisk Ledelsesforum

30. august 2019

# HVORDAN SKABER VI VÆRDI MED SAMSKABELSE I AARHUS KOMMUNE?

## Det kommer du til at høre om:

- Hvorfor samskabelse?
- Introduktion til typologi – fire forskellige typer af samskabelse
- Praksiseksempler fra Aarhus Kommune
- Bud på 7 vigtige principper for samskabelse af velfærd



HVORFOR SAMSKABELSE OG PARTNERSKABER?

# Kommune Forfra

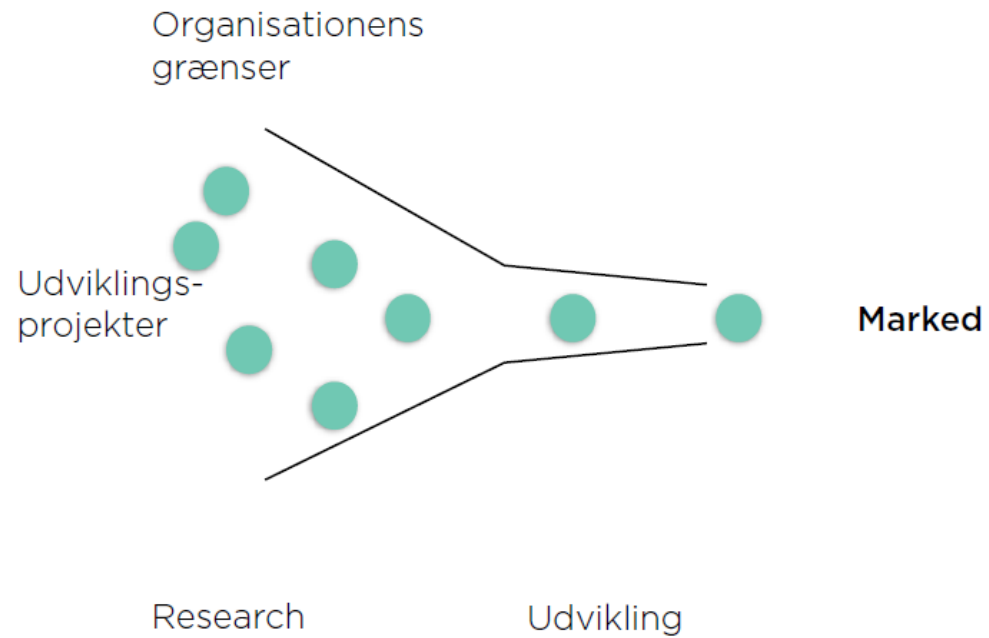
”

*...vi har bildt os selv ind, at vi fra kommunen alene vide, hvad aarhusianerne har brug for. Det er vi i gang med at holde op med. Nu skal vi som kommune træde et skridt tilbage og lade borgerne komme til.*

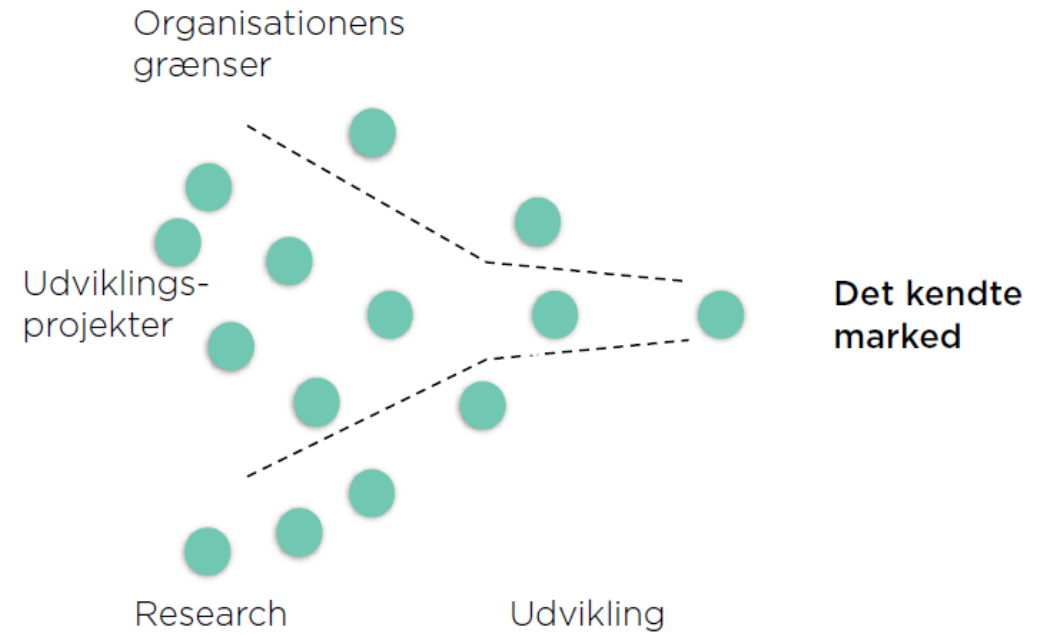


# Open Innovation

TRADITIONEL INNOVATION



ÅBEN INNOVATION



# Udvikling i den offentlige sektor – borgernes rolle ændrer sig

## MYNDIGHED



### PASSIV ROLLE

- MYNDIGHED
- RETSSIKKERHED
- AFGØRELSER
- FORMELLE RAMMER

FREM TIL 70'ERNE

## KUNDE



### KUNDE

- SERVICEVIRKSOMHED
- EFFEKTIVITET
- BORGERINVOLVERING
- KUNDETILFREDSHED
- VELFÆRDSYDELSER

70-80'ERNE

## UDFORDRING



### ANSVARLIG MEDBORGER OG VIRKSOMHEDER

- FÆLLESSKAB
- NETVÆRK
- PARTNERSKABER
- SAMSKABELSE
- DEMOKRATI
- INNOVATION

2000+

# Samskabelse som begreb

”

*Offentlige aktører og borgere samarbejder om at udnytte alle parter aktiver, ressourcer og bidrag bedre for at opnå empowerment, større effektivitet eller bedre resultater.*

# Værdi i samskabelse

## Proces

Legitimitet  
Demokrati  
Empowerment

## Produkt

Kvalitet  
Effektivisering

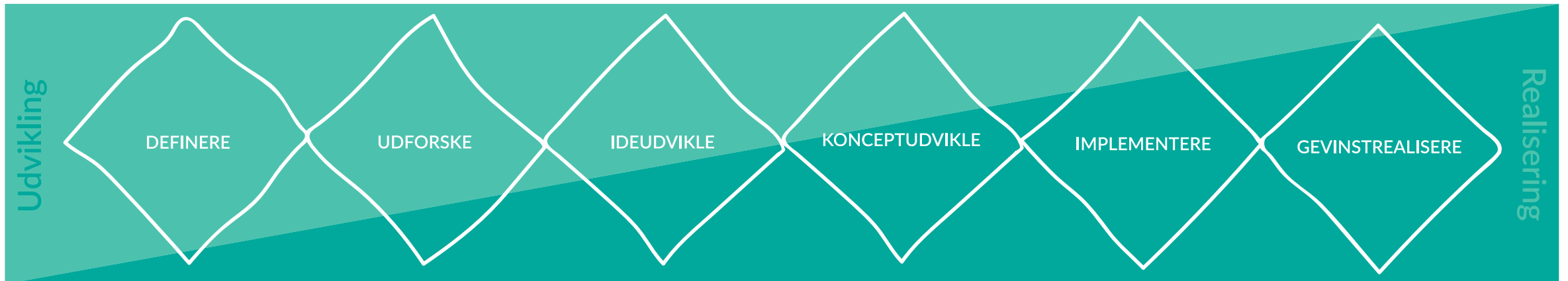
# Samskabelse som begreb

## Co-Creation

Samskabelse i udviklingen af løsningen

## Co-production

Samskabelse i leveringen af løsningen



**Samskabelse**

**Partnerskaber**



Forpligtigelse?

# FORPLIGTELSE?

**Samskabelse**

**Partnerskaber**



IKKE-FORPLIGTENDE

FORPLIGTENDE

- Etik
- Jura
- Økonomi

KUNDE

BEHOV

LEVERANDØR

LØSNING





KUNDE

BEHOV

LEVERANDØR

LØSNING

# KOMPLEKSITET

HJEMLØSHED  
KLIMAFORANDRINGER  
FATTIGDOM  
ENSOMHED  
RADIKALISERING  
MISBRUG

- 1. Der er mange ejere af løsningen og problemet**  
En hel masse delelementer – indbyrdes relaterede – svært at sætte mål
- 2. Der er ikke nogen organiseret struktur.**  
Kan ikke defineres entydigt (det kommer an på øjnene der ser)
- 3. Løsningen skal findes i et åbent system**  
At fikse et delelement, skaber andre problematikker



KUNDE

BEHOV

LEVERANDØR

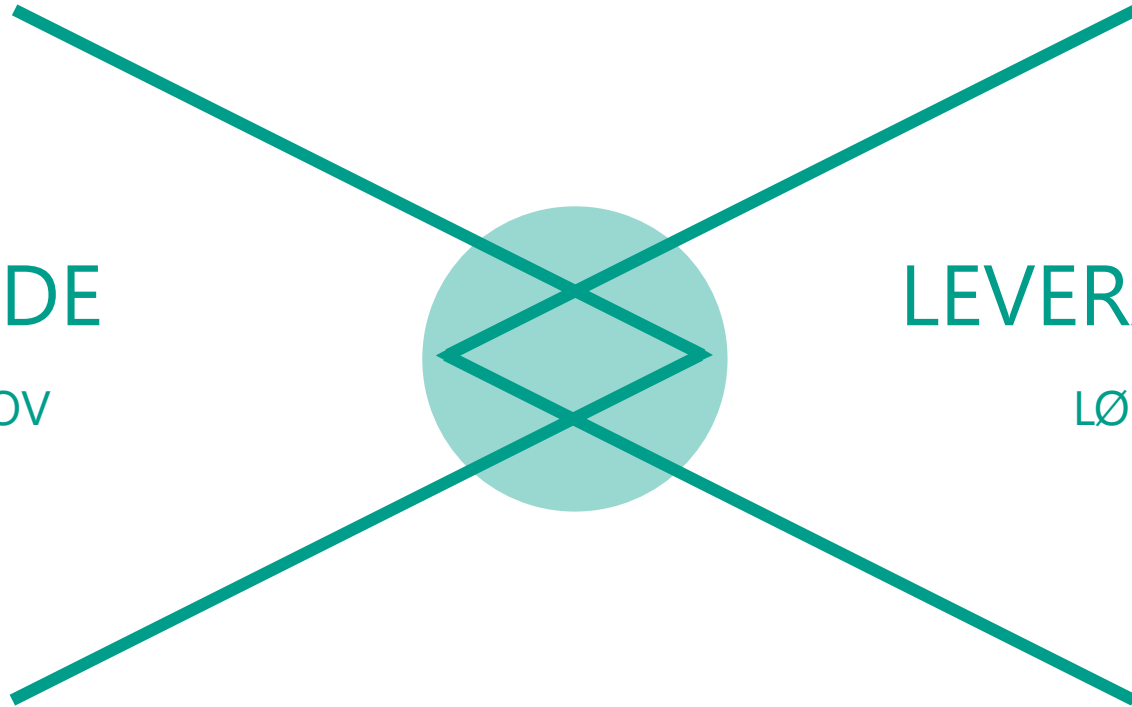
LØSNING

KUNDE

BEHOV

LEVERANDØR

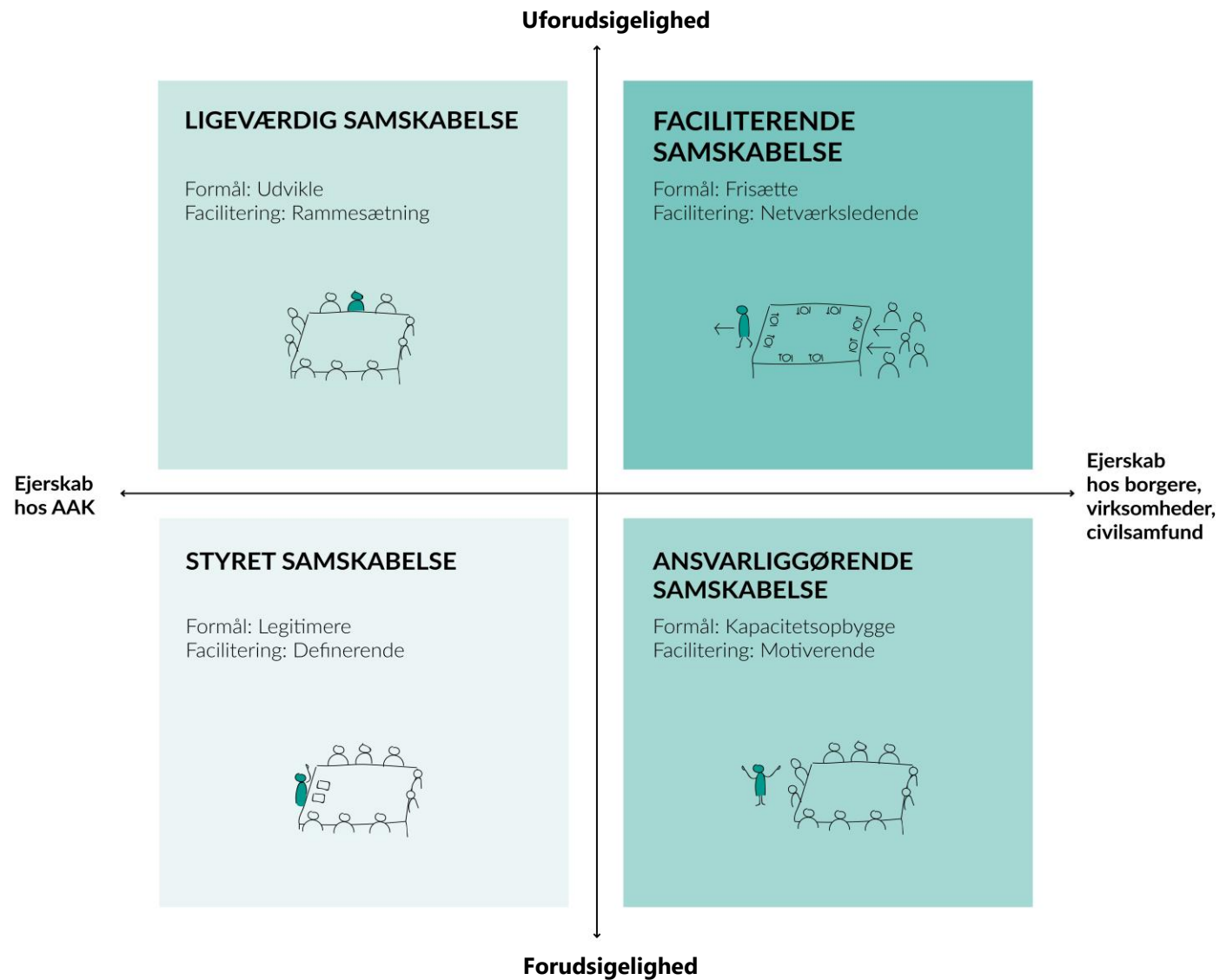
LØSNING



# SAMSKABELSESTYPOLOGI – FIRE TYPER AF INVOLVERING

# SAMSKABELSES TYPOLOGI

CFIA



# 7 PRINCIPPER SAMSKABELSE

# 7 PRINCIPPER NÅR VI SAMSKABER

- #1** Det er dyrt at involvere og samskabe med eksterne aktører, så skab værdi når vi gør det
- #2** Vær skarp på hvilken værdi vi vil vi opnå med samskabelse:
  - kvalitet, borgernes oplevelse/tilfredshed med serviceydelser, oplevet kvalitet for borgerne
  - effektivitet, organisationens produktivitet, reducere af omkostninger
  - demokrati, indflydelse, transparens, legitimitet, empowerment
- #3** Skelne mellem samskabelse som en proces, en del af det at udvikle nye løsninger (co-creation) eller samskabelse som en del af leveringen af løsningen (co-production)
- #4** Vær tydelig og åben om kommunes rolle og forventninger til borgere, virksomheder andre aktørers rolle
- #5** Vær tydelig omkring hvor ejerskabet ligger og graden af forpligtelse i samarbejdet
- #6** Samskabelse kræver også ledelse – definerende vs faciliterende ledelse
- #7** Skab bæredygtig evalueringspraksis – også når vi samskaber





[www.cfiaarhus.dk](http://www.cfiaarhus.dk)



@cfiaarhus



PAUSE

Samskabelse - hvor svært kan det være?!  
Set fra et lederperspektiv

# CBH

## Center for bostøtte i eget hjem

- **§85**
- at **tilbyde** hjælp, omsorg og støtte for at forebygge sociale problemer
  - Udgangspunktet er behov, der følger af **betydeligt** nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer.
- **Hjælpen ydes via ekstern bostøtte i borgers eget hjem og i 20 bofællesskaber**
- **I alt 2200 borgere**
- **275 medarbejdere**
- **Rammestyret budget på 120 mio. kr.**
- **Flowtal : 65 borgere – årlig nettotilvækst (gennemsnit de sidste 6 år)**

**Storbylandsbyen**

**Madklub**

**Selvhjælpsgrupper**

**Besøgshunde**

**Hjælp til hjemløse**

**Social Sundhed**

**Frivillig Følgeven**

- **Borgeren**

- ressourcer, ønsker og behov – samt leve en tilværelse på egne præmisser

- **Organisationen**

# Samskabelse

- Velfærdsskruen (**mere for mindre**) - Skaber normalvis et fokus på hvad vi kan skære bort, hvad vi kan effektivisere, hvordan vi kan ændre serviceniveauer.

# Samskabelse

- Velfærdsskruen (**mere for mindre**) - Skaber normalvis et fokus på hvad vi kan skære bort, hvad vi kan effektivisere, hvordan vi kan ændre serviceniveauer.
- Medarbejderne (public service motivation) – Vores eneste svar må ikke være **”løb noget stærkere”**



# Samskabelse

- Velfærdsskruen (**mere for mindre**) - Skaber normalvis et fokus på hvad vi kan skære bort, hvad vi kan effektivisere, hvordan vi kan ændre serviceniveauer.
- Medarbejderne (public service motivation) – Vores eneste svar må ikke være "**løb noget stærkere**"
- Kan vi via samskabelse med andre bliver skarpere på vores "**virkelige kerneopgave**"

# Samskabelse

- Velfærdsskruen (**mere for mindre**) - Skaber normalvis et fokus på hvad vi kan skære bort, hvad vi kan effektivisere, hvordan vi kan ændre serviceniveauer.
- Medarbejderne (public service motivation) – Vores eneste svar må ikke være **”løb noget stærkere”**
- Kan vi via samskabelse med andre bliver skarpere på vores **”virkelige kerneopgave”**
- **Hvad giver det af muligheder for borgeren?**
  - Kan aktører uden for den offentlige forvaltning noget vi ikke kan?
  - Oplever nogle borgere faktisk bedre hjælp fra andre, end **”kommunen”**?

# 2 modsatrettede oplevelser med samskabelse

- 2 forskellige slags ledelse

- **Et setup omkring samskabelse hvor det bliver en naturlig del af daglig drift.**
- **Et setup hvor samskabelsen øjensynligt rykker for tæt på organisationens forståelse af opgaven.**

- **Det sagte**

- Hvad vil ledelsen med det? Er det ordentlig faglighed? Er der overhovedet faglighed til stede? Hvem har ansvaret? Hvad hvis der sker borgeren – eller de frivillig noget? Er det et led i sparerunden?

- **Det sagte**

- Hvad vil ledelsen med det? Er det ordentlig faglighed? Er der overhovedet faglighed til stede? Hvem har ansvaret? Hvad hvis der sker borgeren – eller de frivillig noget? Er det et led i sparerunden?

- **Det ”usagte”**

- Det er uprofessionelt, de tager arbejdet fra os, hvad er meningen?

# Hvilket fokus har jeg som leder?

- Værdimæssigt fokus ift borgerens behov.

# Hvilket fokus har jeg som leder?

- Værdimæssigt fokus ift borgerens behov.
- Et strategisk perspektiv så samskabelse er noget vi gør – og ikke kun noget som vi prøver ved siden af opgaven.

# Hvilket fokus har jeg som leder?

- Værdimæssigt fokus ift borgerens behov.
- Et strategisk perspektiv så samskabelse er noget vi gør – og ikke kun noget som vi prøver ved siden af opgaven.
- En accept af uforudsigelighed, der ikke altid kan designes ned i detaljen.



# Hvilket fokus har jeg som leder?

- Værdimæssigt fokus ift borgerens behov.
- Et strategisk perspektiv så samskabelse er noget vi gør – og ikke kun noget som vi prøver ved siden af opgaven.
- En accept af uforudsigelighed, der ikke altid kan designes ned i detaljen.
- Ledelse på tværs og med andre aktører kræver anden ledelse – respekt for andre måder at udføre opgaver på.

Samskabelse - hvor svært kan det være?!  
Set fra et medarbejderperspektiv

Kære Direktører & Chefer

Tak for invitationen til at deltage i dag. Det er spændende, at få lov til at være en lille del af jeres møde – men jeg møder ikke op uden en vis portion nervøsitet og spænding.

Og uden at afsløre for meget, skal jeg gerne indrømme, at det ikke er min spidskompetence at holde oplæg for et strategisk ledelsesforum. Langt fra. Jeg betegner mig selv som praktiker. Jeg er i min hverdag tæt koblet til borgerne, foreningerne & civilsamfundet. Som jeg har forstået det, er det også i den egenskab, jeg er inviteret med ind her.

De kommende ti minutter vil I ikke blive se en powerpoint-præsentation. Måske for første gang i dag – jeg ved det ikke, men jeg vælger at mit korte oplæg er håndholdt. Det er ikke en uovervejet beslutning. Den har jeg faktisk brugt en del tid på at reflekterer over. Men for mig – er det et greb i ikke bare at sige og fortælle, om samskabelse, men et forsøg på at agere samskabende.

Alle vi samarbejder med organisationer, frivillige, institutioner & civilsamfund har – som os – fokus på at det de gør, **skaber værdi for borgerne**. Det er langt fra alle, som har opmærksomhed på og interesse for, hvorvidt det er databaseret og skaber værdi for kommunen, som organisation.

*”Er du kommunen?”*

Spørgsmålet stilles ofte, når jeg interagerer i forskellige sammenhænge med det omgivende samfund.

For et par år siden stillede Liselotte mig det spørgsmål. Liselotte er en yngre kvinde med muskelsvind. Hun sidder i elektrisk kørestol, får ilt og er dybt afhængig af andre mennesker i form af hjælpere. Lise-Lotte var inviteret ind et idegeneringsmøde om frivillige- og kommunale tilbud ift yngre med handicap, sundhed, ensomhed og livskvalitet. Lise-Lotte var i min gruppe. Hun havde netop fortalt om de ensomhedsproblematikker, der ofte følger med, når man er meget fysisk begrænset af sit handicap.

”Hvorfor synes sådan nogen som dig altid, at sådan nogen som mig skal have en besøgsven?” Hendes spørgsmål ramte mig, for ærligt jeg sad netop og tænke på de foreninger og tjenester, vi har aftaler med. Liselotte passede præcist i målgruppebeskrivelser. Jeg var også lidt undrende – hun havde lige fortalt mig hun oplevede ensomhed, var det så ikke lidt utaknemmeligt at være så kritisk.

Men hendes efterfølgende ord har gjort varigt indtryk: ”Hvorfor bruger I ikke mig som besøgsven? Jeg har masser at give af. I kan køre mig ind til en borger og jeg bliver, til I henter mig igen. Jeg er 100% tilstedeværende, jeg sidder ikke og kigger på min mobil – eller drøner ud og laver kaffe, for det kan jeg ikke. Jeg vil ikke bare være en der ”får”, men også en der giver. I min situation er jeg i forvejen aftager af en masse ydelser. Brug mig – Count me in”

Er samskabelse et mål eller et middel, når vi taler om det i kommunen? Er det vigtigt at vi som medarbejdere bruger ordet samskabelse – eller er det nok, vi ved, hvad det er og kan agere inden for rammerne, definitionen? Har de mennesker, borgere, organisationer og andre vi samskaber med, det samme behov, som os, der ansatte til at vi eksplicit kalder det samskabelse?

Min erfaring er, at det er forskelligt. For nogen er metoden samskabelse ligeledes et middel og redskab til at nå målet – for andre har det ingen betydning,

Hvornår arbejder vi med samarbejdsaftaler og hvornår med samskabelseaftaler? Burde alle være samskabelsesaftaler – hvad er forskellen og hvilken værdi vil og kan det skabe?

Hvordan vil I insistere på samskabelse? Hvis det er det I vil.

Vi har forsøgt med en samskabelseskontrakt mellem en frivillig social forening, MSB og MSO. Her var samskabelse et formål for alle 3 parter. Vi forsøgte – også gennem vores retorik at sætte et fokus – og skabe en virkelighed. Det var været meget lærerigt – og svært. Ofte ville en traditionel samarbejdsaftale have været meget lettere. Tydelig ansvars – og opgave fordeling. Nu var vi alle tvunget til at gøre noget andet, end vi plejer. Der har været mange pile, der har peget ind af. Det har krævet organisations forståelse – og en smule forandring.

Jeg ser meget store potentialer i samskabelse af ny velfærd. Jeg synes, vi gennem den senere årrække er blevet rigtig gode til at invitere til samskabelse, når vi skal udarbejde politikker, implementerer projekter o.l. Men det er ikke nok vi inviterer ind, når vi har en udfordring der skal løses – laver post-it og bobler. Tømmer hovederne for de gode ideer – og så i øvrigt selv går videre med dem, der passer os (i vores planer, programmer mm).

Jeg synes ikke vi skal overtage ikke de gode ideer – men bakke dem op, der hvor de er født.

Og her kan jeg indimellem opleve, at det er sværere, for os at være samskabelsespartner. Altså når andre inviterer kommunen.

Vi kan blive bedre til at gå med det der er – og ikke kun fokusere på at samskabe om egen ide. De velfærdsudfordringer vi står med inden for alle af kommunens afdelinger, dem har vi ikke patent på. Heller ikke at løse. Ofte har borgere, NGO'ér, hverdagsaktivister og andre arbejdet, haft fokus på området. Her er erfaringer, her er måske også ressourcer – og jeg tænker, vi kan gøre mere for at koble os på andres initiativer. Det er svært, for her har vi ikke styringen. Hvad gør vi – når noget- i samskabelses bedste ånd – tager en anden retning? Når målene ændrer sig? Når det vi har skrevet ind i visioner, politikker, programmer og planer viser sig at skulle justeres? Hvordan har I mulighed for at lede data-baseret, hvis I ikke alene har kontrollen over hvilke data, der opsamles? Hvem og hvordan skal det dokumenteres? Det er der ingen lette løsninger på. Ofte ville det været meget "lettere" med en almindelig kommunal indsats.

Samskabelse handler om meget mere end økonomisk støtte. Jeg oplever viljen er der, men at det ofte er svært i praksis.

Lad mig give et eksempel. En frivillig forening har ifølge de opdaterede retningslinjer med GDPR, brug for øget opmærksomhed på datahåndtering og sikkerhed. Det har ikke umiddelbart noget med forenings formål eller interesse at gøre. De frivilliges motivation ligger et helt andet sted – men selvfølgelig skal data håndteres rigtigt. De spørger i bedste samskabelses-ånd, om vi i kommunen, hvor vi i forvejen har IT-systemer, kan understøtte foreningens databehandling. Jeg ved ikke, om I kan forestille jer IT-afdelingen få dette spørgsmål – det handlede altså ikke om foreningen skulle kunne se nogen af kommunens/magistratsafdelingens personfølsomme data – udelukkende om, hvorvidt en lille bitte del af vores system kunne bruges af en forening??

Ved lidt kritisk selvrefleksion kan jeg jo godt se, at det var håbløst at stille spørgsmålet. Vi blev mødt af en massiv lukket dør og et hav af paragraffer. – Og vi i denne kontekst, er en pudsigt størrelse. For mens jeg hos foreningen bliver mødt med ”er du kommunen?” – så blev jeg i IT-afdelingen mødt af I. Underforstået foreningen. Jeg prøvede at forklare at jeg jo er ansat i samme magistratsafdeling. Min rolle kan altså blive opfattet uklar. Det tænker jeg er uundgåelig ved reel samskabelse.

Faktisk tænker jeg, at jeg i min rolle som medarbejder, der i praksis samskaber, skal kunne navigere i det krydsfelt. Hvad kræver det af dig som medarbejder, blev jeg spurgt som forberedelse til dette møde. Jeg tænker, det er vigtigt jeg er fleksibel og står til rådighed. Jeg skal være skarp i relations arbejdet – og meget vigtigt kende mit mandat. Kreativitet er en god egenskab og evnen til at se muligheder – også de skæve, de øver jeg mig på.

I kan sikkert forestille jer, at jeg til tider er en diffus størrelse at lede – det tror jeg faktisk godt min chef kan nikke genkendende til (ellers må I spørge ham i næste pause..).

Kære Ledelse – bak mig op. Sæt mig fri. Led med tillid – og giv tæt sparring. Vær lydhør overfor andre veje, hvirvelvinde og den energi, som findes hos dem, vi gerne vil samskabe med. Og anerkend at samskabelse er ikke et Quick-fix. Det er krævende – til tider tungt og møg besværligt - men det skaber helt nye muligheder – og med værdien for borgerne for øjne, så kan og skal vi ikke lade være.

Jeg mener min opgave som praktiker er dobbelt. Jeg vil gerne være med til at udfordre systemet og bureaukratiet – og jeg vil også gerne udfordre borgerne, til at vi alle er en del af kommunen. Vi skal alle tage del, tage ansvar. For vi kan- i fællesskab – gøre en kæmpe forskel.

Så tilbage til mit indledende spørgsmål ”Er du kommunen?” – ja det er jeg. Og det er jeg stolt af.

Men du er også en del af kommune – og hvad kan vi gøre, sammen – for at skabe mest mulig værdi for dig og for mig – for borgerne!

Tak for ordet.

Samskabelse - hvor svært kan det være?!  
Set fra et borgerperspektiv

# DEMOKRATI FORFRA

## (vi har brug for hinanden)

- et borgerperspektiv på ledelse af  
samskabelse ud fra mine praktiske  
erfaringer i Aarhus

*Aarhus Kommune  
Strategisk Lederforum  
Jeppe Spure Nielsen  
30. august 2019, Blixens*



# Dagsorden

- Samskabelse som samfundsmæssig og demokratisk drøm
- Idéen om 'det offentlige' og ledelse af 'fælles sager'
- Mine personlige erfaringer med samskabelse og mentale udviklingskridt som borger
- Borgeren som samfundskarakter: frivillig, ildsjæl eller ...
- Ledelse af ressourcer: Hierarkisk versus platformsorganisering
- Udfordringer og anbefalinger mht. ledelse af samskabelse
- Inspiration 'to go'

Pointe: Vigtigt at udforske sproget sammen for at massere det mentale 😊

# Samskabelse

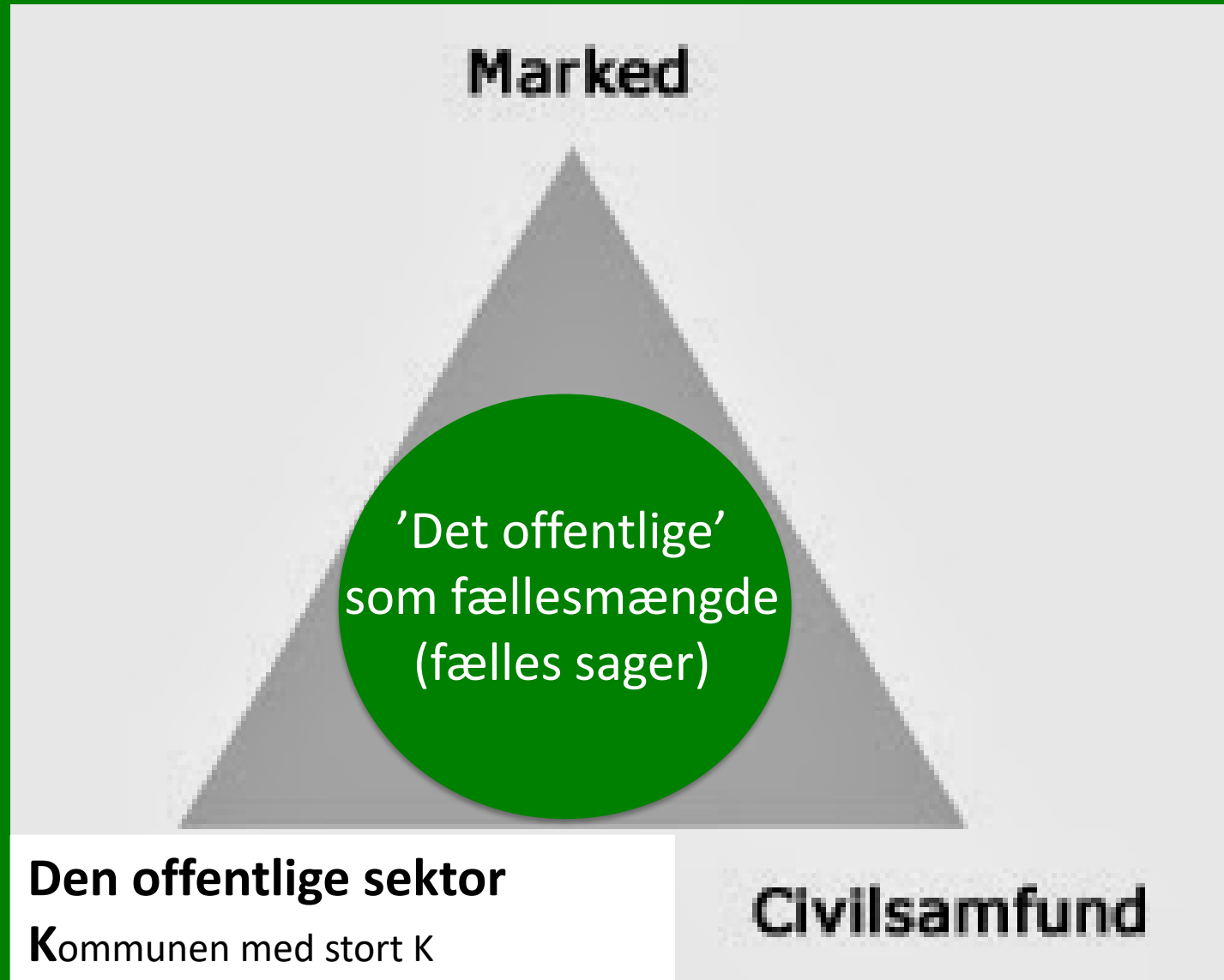
## En fælles samfundssag

Et **demokratisk projekt om øget samfundsengagement** og bedre ressourceudnyttelse imod et bedre velfærdssamfund!

- **Samfundsengagement** forstås her som den særlige drivkraft, der har **rod i en sag** og fremkalder en **særlig motivation**, som forstærker det rent faglige bidrag i bestræbelsen på at udvikle nye løsninger til fælles problemer.
- Skabelsen af **offentlige goder**, hvor også civilsamfundet (aktive borgere) og markedet (virksomheder) deltager
- **Få borgerne og virksomheder ind i den demokratiske samtale** ud fra egne hverdagserfaringer med at møde "det offentlige"

*Ikke en metode ('samskabelsesindustri'). Et mål i sig selv!*

# Hvor ligger 'det offentlige'?





# HANS BROGES GADE begrønnes af borgerne

Kimen til samtaler om det fælles og til  
at få øje på hinanden starter i de  
små konkrete møder

Kommunen var med:  
planter, viden, mandskab på dagen

# Frivillige, ildsjæle og ...

- **Frivillige**

- rigtig godt at være frivillig og at have frivillige
- samtidig rimer "frivillighed" på at blive tilbudt roller/opgaver, man som borger kan træde ind i og løse for andre
- rummer ikke initiativet, der kommer "indefra" og "nedefra"

- **Ildsjæle**

- lyder jo umiddelbart positivt men rummer også...
- ubevidst devaluering og frygt, fordi ildsjæle brænder jo ud!
- udstillen som "særlige former for mennesker"

**Men kunne vi ikke forestille os en anden 'samfundskarakter', som også rimer på aktivt medborgerskab, men som normaliserer det at tage selvstændigt initiativ og potentielt taler til og kalder *alle* borgere frem?**

# Hverdagsaktivister

## - tre dogmer i det mentale skift -

- **Egen virkelighed** - Hvis der er noget, som mangler i min verden, kan jeg være med til at skabe det – til gavn for mig selv og for andre,
- **Øjenhøjde** - Vi gør ikke noget “for nogen” – vi gør noget med hinanden. Det er forudsætningen for ægte fællesskaber,
- **Frihed** - Vi starter med at handle der, hvor vi ikke skal spørge om lov og ikke bede om penge. Skabe løsninger, hvor vi har størst indflydelse.



# Frederiksbjerg Spirer

## - hele kvarteret inviteres med!

## HYG & BYG

Byg en lækker, designet blomsterkasse ved jeres opgang!  
Her kan I nyde en kop kaffe/soft med jeres nabo, genbo eller anden venlig borger på Frederiksbjerg.

### FREDERIKSBJERGKASSEN

er tegnet af arkitekter og skal skabe nye grønne mødesteder i byrummet og gøre vores smukke bydel endnu flottere.  
Aktionsgruppen **Frederiksbjerg Spirer** sørger for plader, jord og planter.

Frederiksbjergkassen koster 200 kr. og kan bestilles på butik Højkants webshop efter først-til-mølle.  
Når du/I har bestilt (max 1 bænk per opgang/byhus) kommer I og bygger, hygger og henter kassen **2. juni 2018 kl. 11-18** på græsplænen på Ingerslevs Boulevard - overfor Skt. Lukas Kirken - hvor vi også mødes om aftenen til fest med bring-selv-mad og musik.

← Se det fulde program



FREDERIKSBJERG SPIRER

Sæt kryds i kalenderen **2. JUNI**

## HYG & BYG

### 2. JUNI

Kom til byens største havefest på Frederiksbjerg - alle bydelens borgere og butikker er inviteret!

Tag din nabo i hånden og byg en blomsterkasse/bænk skabt af arkitekter (kan bestilles på butik Højkants webshop). Der vil også være insekthotel, bytte-plante-bod og meget mere.  
Vi mødes på græsplænen på Ingerslevs Boulevard - overfor Skt. Lukas Kirke - kl. 11.00. Om aftenen er der hygge, musik og fællesspisning. Alt kan ske - det kan kun blive for sjovt!

[facebook.com/frederiksbjergspirer](https://facebook.com/frederiksbjergspirer)



FREDERIKSBJERG SPIRER

- Aktører fra alle tre arenaer med: Borgere, butikker og Kommunen/Samskab Aarhus
- Kommunens roller/ressourcer: bakke op, bygge broer indadtil i organisation og give tilskud til materialer





# Frederiksbjerg og Langenæs Fællesråd



Fællesrådets tilgang: Lærende, nysgerrig tilgang, vi øver os i "medspilsdemokrati", bakke Kommunen op, mobilisere borgere. Udfordring: "Modspilsdemokratiets stemmer"

# Samskabelse

## nogle faldgruber og pointer

- **kan ikke reduceres til 'borgerinddragelse'**, hvor borgerne enten *høres* eller *konsulteres*, og typisk ender i rollen som *opponent*
- gør nemlig op med '**modstandsdemokratiet**', der iscenesætter borgerne som veto-aktør, hvis rolle det er at stoppe, bremse eller protestere mod nye løsninger
- søger istedet at udvikle et '**medspilsdemokrati**', hvor offentlige og private parter **spiller hinanden gode...**
- ... og i fællesskab udvikler nye offentlige løsninger gennem en **konstruktiv håndtering** af forskelligheder og uenigheder 😊

# KOM OG VÆR MED TIL AT FORME FREMTIDENS FREDERIKSBJERG

- Hvordan fredeliggør vi Frederiksbjerg for gennemkørende trafik?
- Hvordan forbedrer vi mulighederne for at bruge gaderum til leg og ophold?
- Hvordan skaber vi bedre parkeringsmuligheder, hvor det savnes?



Aarhus Kommune inviterer sammen med Fællesrådet for Frederiksbjerg og Langnæs til en række workshops om, hvordan vi fredeliggør Frederiksbjerg trafikalt.

# Frederiksbjerg og Langenæs Fællesråd

## - platform for samskabelse af et kvarter -

- Borgere samskaber med hele Teknik & Miljø samt lokale butikker, organisationer og institutioner
- EX: Implementering af Mobilitetsplanen (en politik)
  - fælles **rammesætning af proces** for inddragelse af borgere
  - **facilitering af workshops** sammen,
  - fælles **analyse/opsamling af data** fra workshops
  - Fælles **udarbejdelse af principplan for implementering af fysiske løsninger**
- Magistratsstyrets udfordring: er Mobilitetsplanen den fælles sag (politik) eller ej?
- Lede ”opad” til politikerne: afklare den politisk ramme for samskabelsen af byen med borgere (og markedet)

# Samarbejde med Kommunen om ”at udvikle det gode og grønne liv mellem husene”



Arbejdsdeling i samskabelsen  
Borgere + Kommune  
(principskitse)

# Ressourcer - et udvidet perspektiv

- **Penge og arbejdstid** (lønnen eller ulønnen) som ressourcer er kendt af alle som centrale

Men for at gå over broen til civilsamfundet og markedet kræves '**kommunal koblingsduelighed**' og det kalder på andre typer af ressourcer, som tilbydes ind i det fælles relationelle arbejde på samskabelsesarenaen, hvor alle aktører "spiller på udebane":

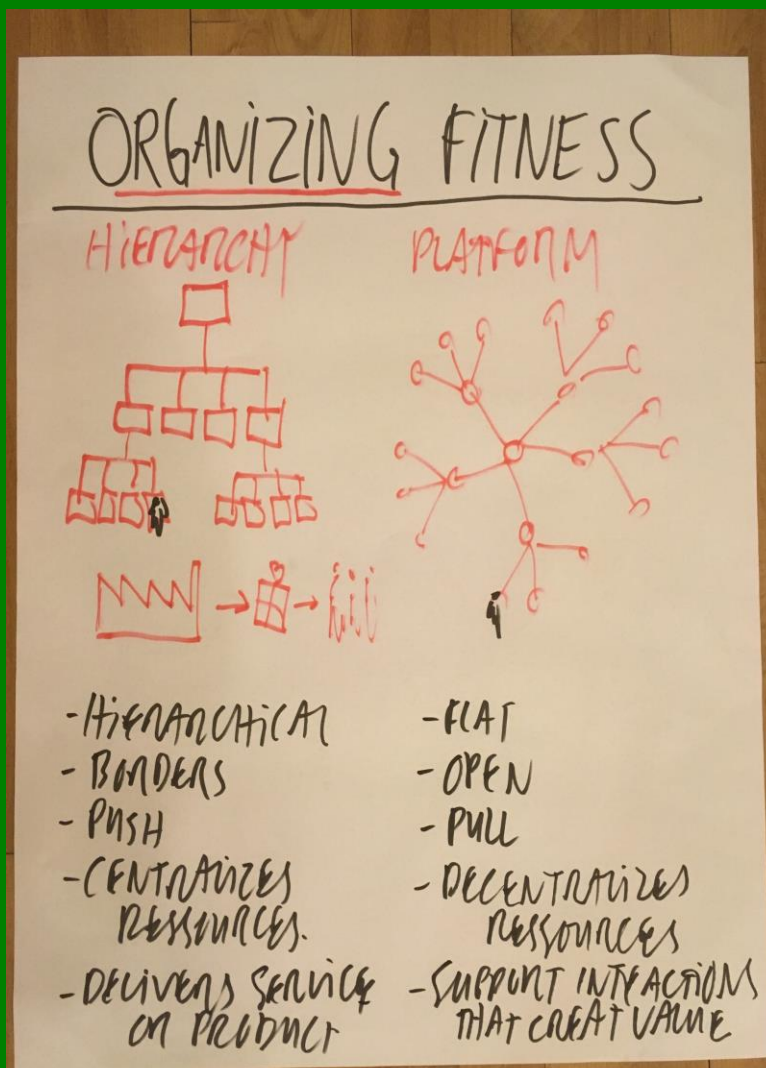
- **Tillid**
- **Nysgerrighed**
- **Fleksibilitet**
- **Bakke op**, dvs. autorisere borgere og virksomheder, give dem følgeskab i dét, de gør

# Ledelse af hierarkier eller platforme?

- to forskellige mentale dynamikker -

## HIERARKIETS VÆSEN

- Hierarkisk organisering
- Grænser
- Push dynamik: give mennesker opgave og ressourcer
- Centraliserede ressourcer
- Leverer services og produkter



## PLATFORMENS VÆSEN

- Flad organisering
- Åbent
- Pull dynamik: kalde engagement og ressourcer frem
- Decentraliserede ressourcer
- Understøtter infrastruktur, der skaber fælles værdi

# Platformsorganisering

## - hvor Kommunen går forrest -

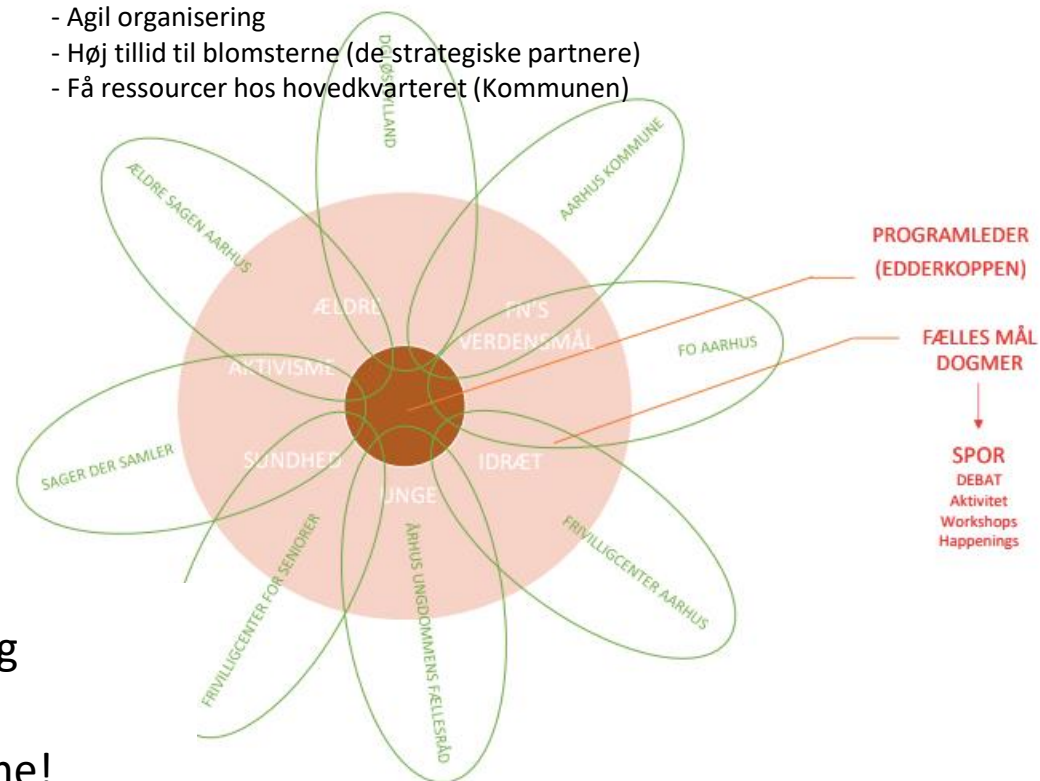
To eksempler på organiserings- og ledelseskoncepter, der understøtter samskabelse, og hvor Kommunen går forrest men "blot" er en af aktørerne

**BorgerTIP** - sammen om at vedligeholde og udvikle



**Folkets Møde** - skal drøfte og motivere til mere frivillighed, medborgerskab og hverdagsaktivisme!

- Agil organisering
- Høj tillid til blomsterne (de strategiske partnere)
- Få ressourcer hos hovedkvarteret (Kommunen)





# Kritiske perspektiver og snubletråde

- **Magtperspektivet** glemmes ofte i det relationelle arbejde
  - Er hele tiden til stede under overfladen, kræver bevidsthed/etik
- Der kan gå ”**bestiller-udfører model**” i den 😊
  - Kommunal hierarkisk tænkning tager over undervejs
- **Kolonisering af borgerinitierede tiltag**
  - ...i kommunal iver efter at opskalere eller udbrede serviceløsninger!
- **Tre forskellige mindset – kalder på koblingskompetencer**
  - Samskabelse mellem offentlige organisationer, private virksomheder og borgere risikerer at løbe ind i store konflikter, hvis der ikke fra starten skabes plads til såvel **forretningsperspektivet** som samfunds- og **borgerperspektivet**

# Anbefalinger

**4 ting I kan gøre mere af for at styrke det frivillige engagement i bred forstand:**

1. Giv nem adgang til praktisk hjælp, tilladelser og tilskud
2. Sørg for bedre udnyttelse af midlertidige rum
3. Bak op om eksisterende initiativer og platforme
4. Skab rum for debat og læring på tværs

**Vores fælles opgave:** Vi mangler alle mere indsigt i og forståelse for hinandens kultur, sprogbrug, motivationer, vilkår og ressourcer > i 'mental praktik' hos hinanden 😊

# Inspiration 'to go'

- Filmen "Frederiksbjerg Spirer" (borgerdrevet samskabelse)
- Bogen "Mennesker der bare går i gang - 130 portrætter" (hverdagsaktivisme i stort og småt)
- Tre fyraftensmøder om ledelse af samskabelse (ark på bordet)
- Hvordan føles og opleves god samskabelse?  
Anne: "Som værkstedsstemning" 😊



# FROKOSTPAUSE

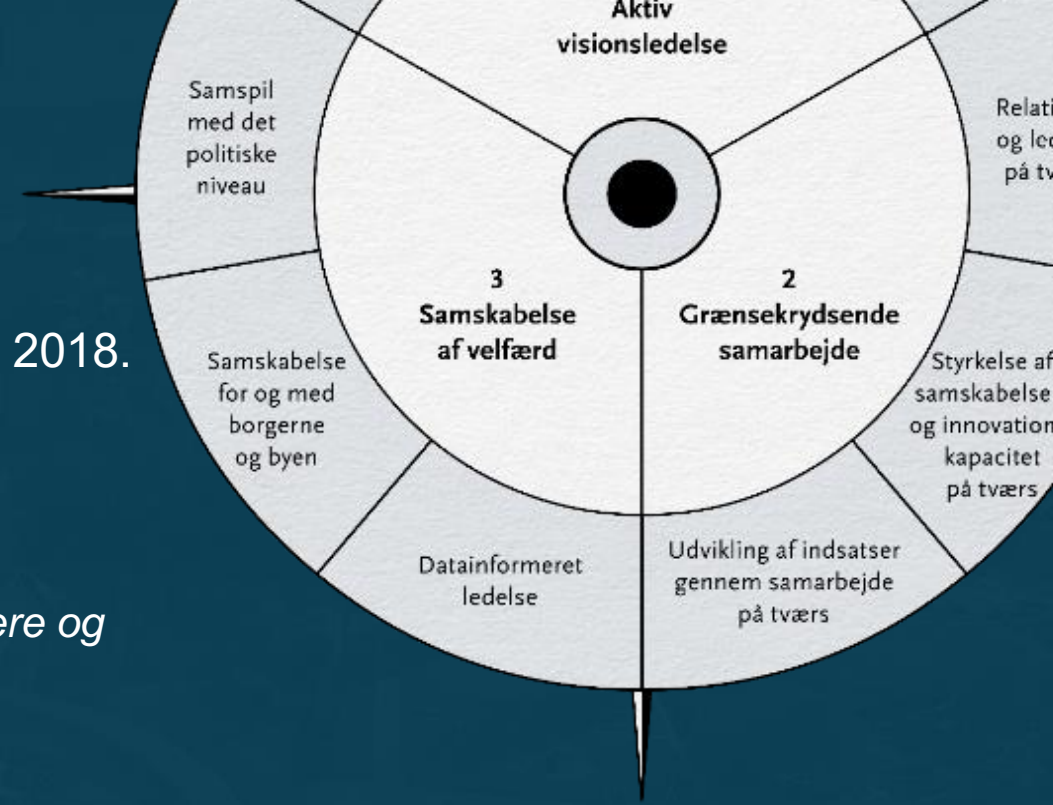
<https://www.youtube.com/watch?v=0CzC1KqlcJc&t=>

# Gruppedrøftelse: Ledelse af samskabelse

Ledelse gør en forskel”, sagde Ledelseskommisionen i sommeren 2018.

Drøft med hinanden:

1. *Hvordan gør jeg en positiv forskel for mere og bedre samskabelse i Aarhus Kommune? Hvordan gør jeg samskabelse endnu lettere for ledere og medarbejdere?*
2. *Hvordan deler, tydeliggør og fastholder jeg visionen om mere og bedre samskabelse i min magistratsafdeling? Hvordan undersøger jeg, om ledere og medarbejdere kender og udlever ønskerne om samskabelse?*
3. *Hvordan og hvornår undersøger jeg, om samskabelsesindsatser i min magistratsafdeling har den ønskede værdi for borgeren?*
4. *Hvordan og hvornår skal jeg distribuere ledelsesopgaven – og hvornår skal jeg ikke?*
5. *Hvad har jeg evt. brug for hjælp til at komme videre med? Og hvordan kommer jeg videre?*



# Fernisering:

Gå rundt med en deltager fra en anden afdeling.  
Med inspiration fra de andre gruppers arbejde drøfter I  
med hinanden:

Hvad betyder det I har hørt og set, for det I gør i  
Strategisk Ledelsesforum – hver for sig og sammen –  
hvis vi skal skabe mere og bedre samskabelse?



**KAFFEPAUSE**

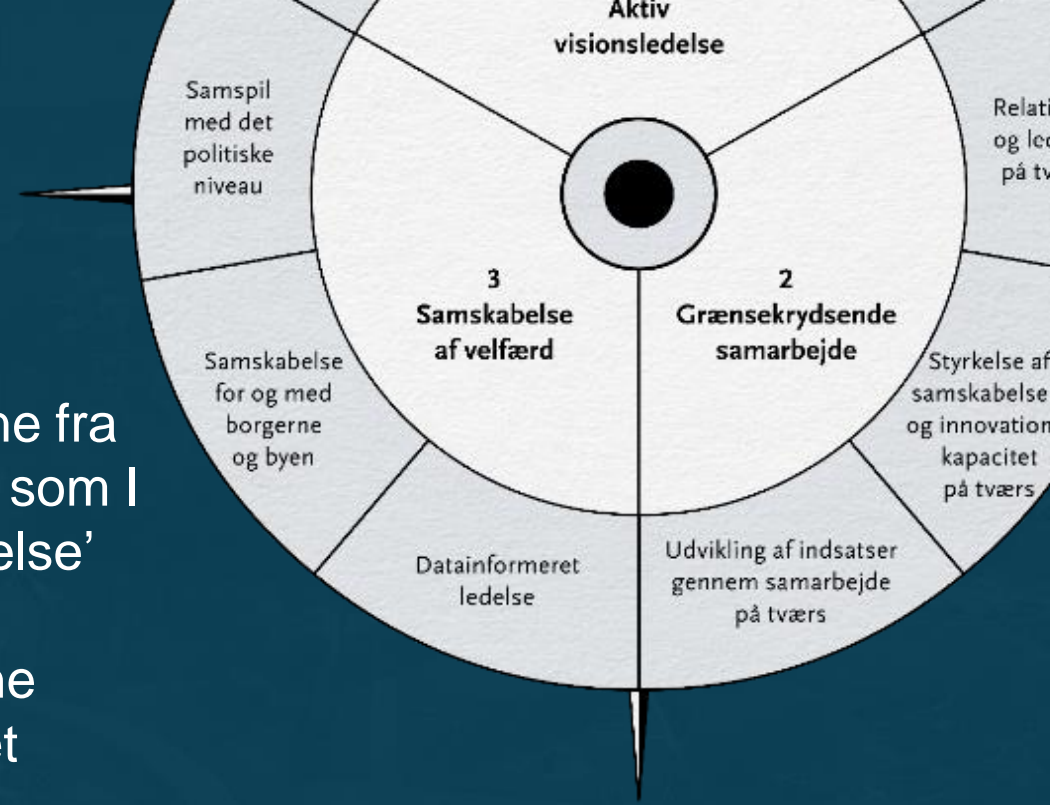
# Drøftelse i magistratsafdelingen: Mod mere og bedre? Hvordan tager vi ledelse på samskabelse? De næste skridt...

I skal frem mod 21.- 22. november mødes med chefkollegerne fra afdelingen, som indgår i 'Fælles om Ledelse'. På 1-2 møder, som I selv kalenderlægger, sætter I 'strategisk ledelse af samskabelse' på dagsordenen.

Anne Vest (CFIA) og en intern konsulent deltager på møderne mhp rammesætning af ledelsestræningen og opsamling, i det omfang I ønsker det.

Formålet med den fælles træning er, at:

- skabe mere og/eller bedre samskabelse.
- skabe fælles klarhed om hvordan I konkret leder samskabelse
- skabe fælles forståelse for, hvad der særligt kendetegner ledelse af samskabelse ift andre ledelsesfelter
- Blive bevidst om muligheder og dilemmaer ved ledelse af samskabelse

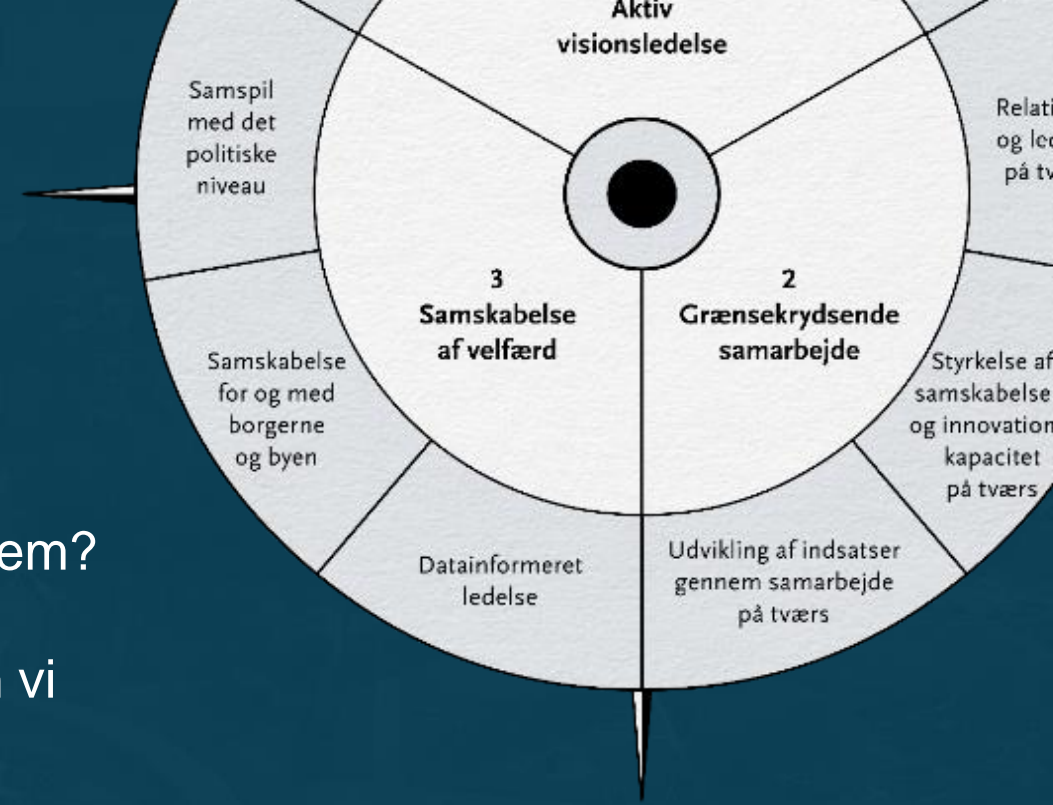




# Drøftelse i magistratsafdelingen: Mod mere og bedre? Hvordan tager vi ledelse på samskabelse? De næste skridt...

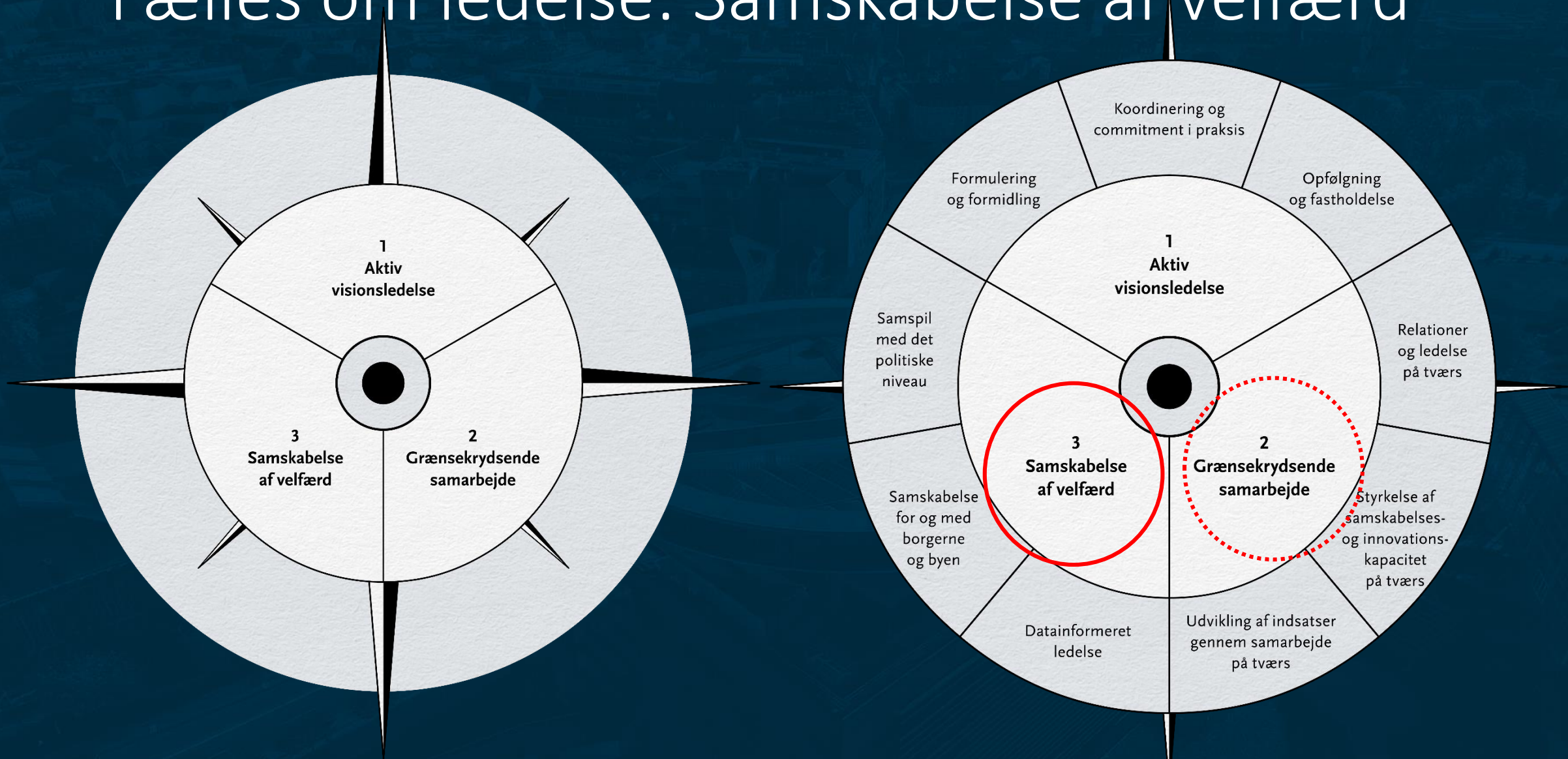
Drøft med hinanden:

1. Hvor samskaber vi i vores magistratsafdeling og med hvem?
2. Hvor lykkes vi med samskabelse af velfærd, og hvor kan vi gøre mere?
3. I efteråret skal I arbejde med at skabe mere og bedre samskabelse hos jer.  
Hvad vil I arbejde med? Hvorfor vælger I det?
4. Hvordan vil I bruge mødet med Anne Vest (CFIA)?  
Hvad har I brug for at tale med Anne Vest om?  
Hvad skal forberedes forud for mødet med Anne Vest?



# Første skridt i Strategisk ledelsesforum

## Fælles om ledelse: Samskabelse af velfærd



# Opsamling på dagens drøftelser

Det, der har gjort størst indtryk på mig, er...

Nogle af de vigtige hovedpointer, vi skal tage med videre, er...

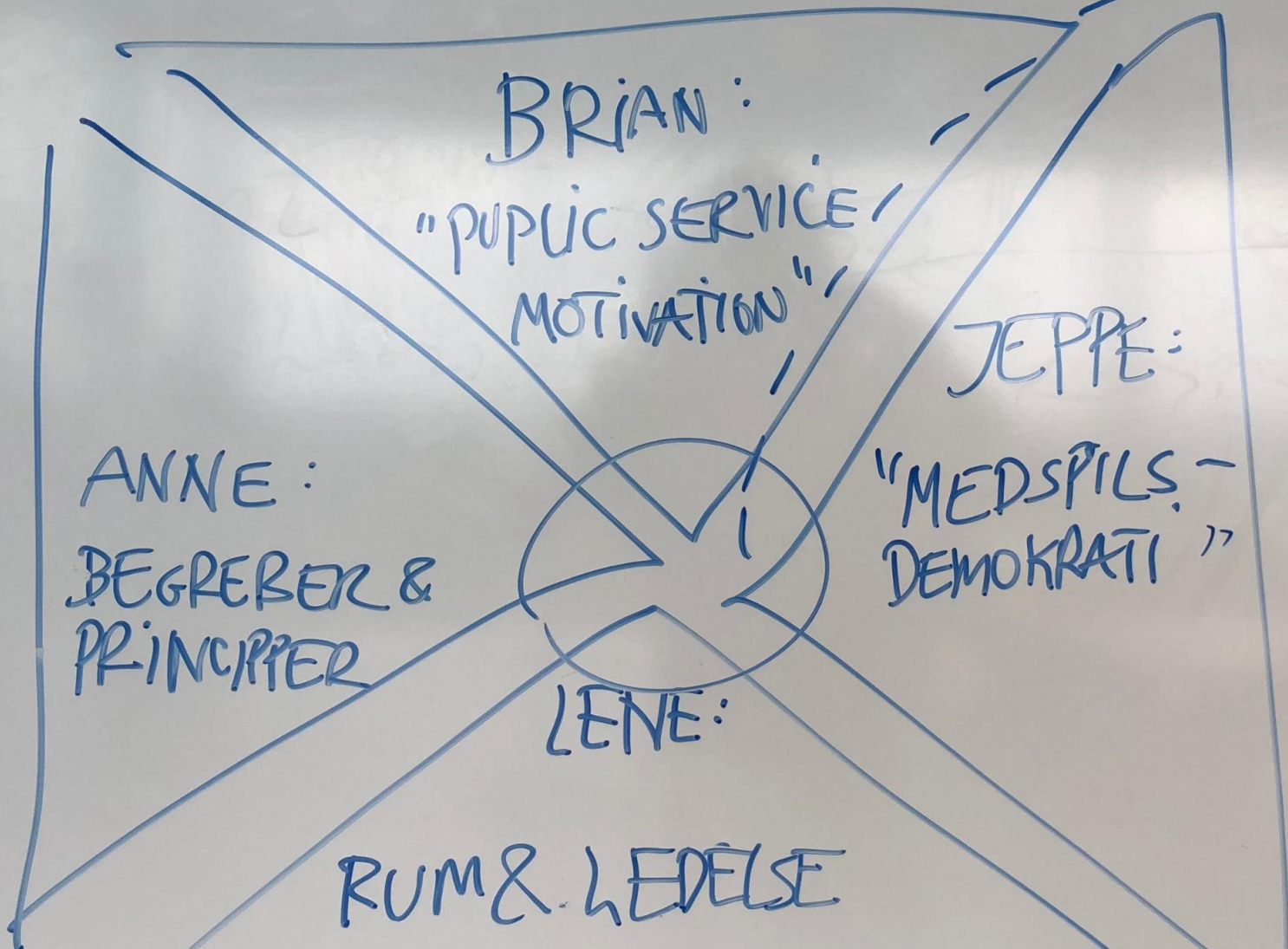
FÆLLES  
OM  
LEDELSE



# SAMSKABELSE

NY FORSTÅELSESPAMME

VERDI FOR  
OG MED  
BØRGEREN




BRIAN:  
"PUBLIC SERVICE  
MOTIVATION"

JEPPE:  
"MEDSPILS-  
DEMOKRATI"

ANNE:  
BEGREBER &  
PRINCIPER

LENE:

RUM & LEDELSE



## Næste skridt i Strategisk Ledelsesforum d. 21. – 22. november

- Kort midtvejsstatus på træningen i ledelse af samskabelse af velfærd i jeres magistratsafdelinger
- Den nye fælles forståelsesramme: 'Styrket fokus på værdi for og med borgerne'

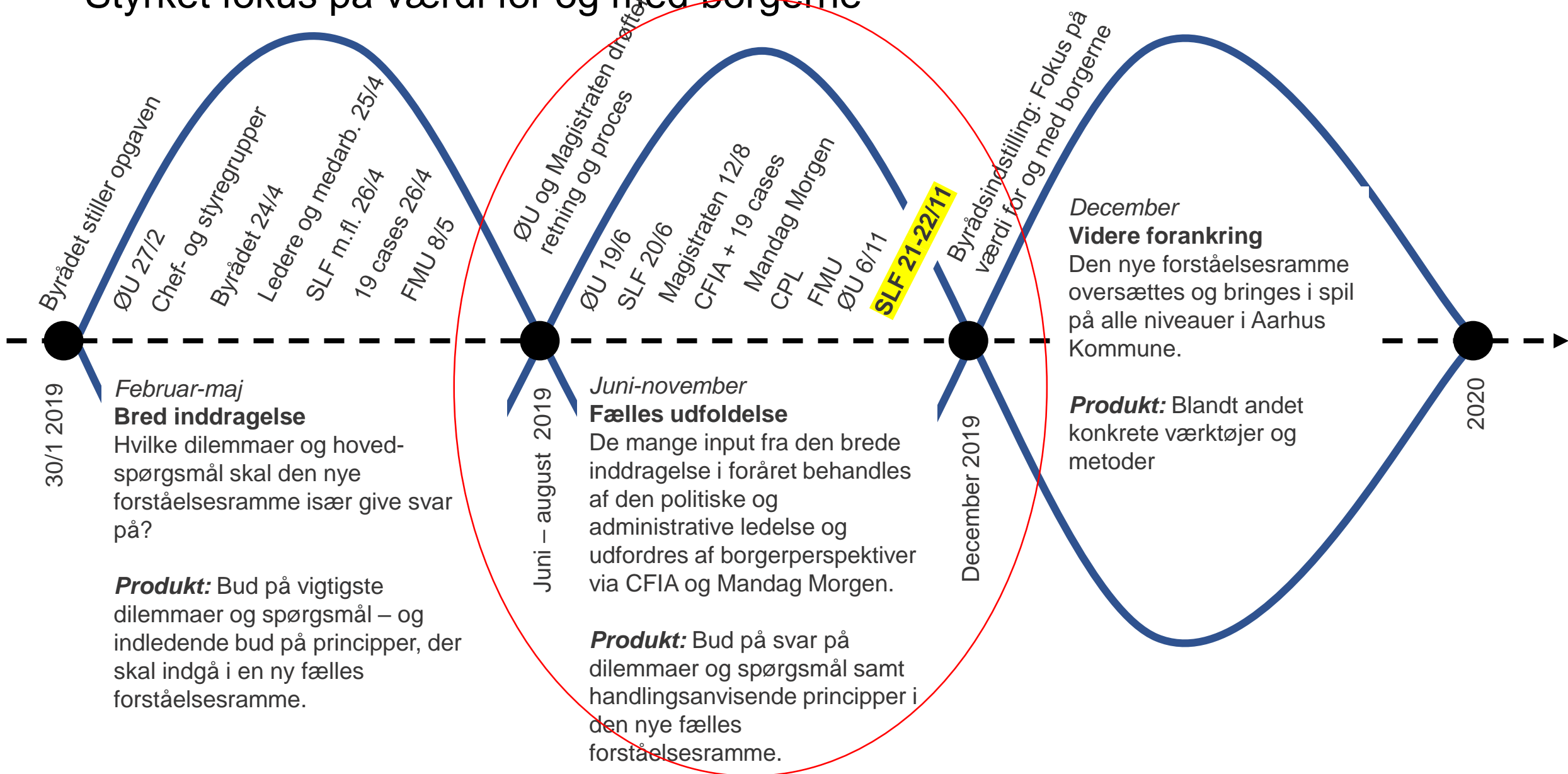


3  
Samskabelse  
af velfærd

# FÆLLES OM LEDELSE

# Strategisk Ledelsesforum: d. 21. – 22. november

## ‘Styrket fokus på værdi for og med borgerne’





## Aktører i efterårets proces

### Beslutningsfora

- ØSG+
- DG
- Økonomiudvalget
- Magistraten
- Byrådet

### Kvalificeringsfora

- Strategisk Ledelsesforum
- CFIA's proces med Aarhus-cases
- FMU
- Temadrøftelse med DKF

### Ekstern inspiration

- Center for Offentlig Ledelse og VIVE
- Mandag Morgen

# FÆLLES OM LEDELSE

Tak for i dag!