



Samskabelse i praksis

Kvalitativ undersøgelse af samskabelse på
CampU

06-01-2015

Indholdsfortegnelse

1	Forord.....	1
2	Introduktion til undersøgelsen.....	2
2.1	Begrebsafklaring.....	2
2.2	Undersøgelsesfeltet – det strategiske grundlag.....	2
2.3	Metodiske overvejelser.....	3
3	Læsevejledning.....	5
4	Ledelse og organisering.....	5
4.1	Strategi – at sætte samskabelse på dagsordenen.....	6
4.1.1	Strategisk arbejde med netværk.....	6
4.1.2	Ledelsesgrundlag.....	7
4.1.3	Ord med særlig betydning.....	8
4.1.4	Medarbejderkompetencer.....	9
4.1.5	De fysiske rammer.....	10
5	Samskabelse i praksis.....	12
5.1	Forberedelse.....	13
5.1.1	Opstart af projekter.....	13
5.1.2	Definition af behov og problem.....	16
5.2	At sætte holdet.....	17
5.2.1	Bevidsthed om kompetencer mellem aktører.....	18
5.3	Idéudvikling.....	19
5.3.1	Samarbejde med frivillige.....	21
5.4	Samskabelsen ud i virkeligheden - planlægning og drift.....	22
6	Afrunding.....	23

1 Forord

Denne rapport er udarbejdet i forbindelse med indsamling af viden på forskellige niveauer i Udviklingscenter for samskabelse i efteråret 2014. Rapporten er udarbejdet af Center for frivilligt socialt arbejde for og i samarbejde med Udviklingscenter for Samskabelse, University College Lillebælt. En særlig tak skal lyde til konsulent, Marianne Binger Jessen, Center for frivilligt socialt arbejde som har været hovedkraft på undersøgelsen og den efterfølgende rapport. Alle rettigheder forbeholdes University College Lillebælt.

Charlotte Jørgensen, projektleder, Udviklingscenter for Samskabelse

2 Introduktion til undersøgelsen

Der tales i disse år rigtigt meget om samskabelse på tværs af den frivillige og den offentlige sektor. Der ses med stor interesse på, hvordan nye og innovative initiativer kan udvikles og afprøves i dialog mellem den frivillige sektor og det offentlige. Der holdes masser af festtaler om samarbejdet og samskabelsen, men der mangler konkrete bud på, hvordan samskabelsen i praksis kan finde sted. Hvem skal tage initiativet, og hvordan skal man som kommunal leder eller medarbejder agere i samspillet med frivillige samarbejdspartnere?

Denne rapport giver på baggrund af en mindre etnografisk undersøgelse af samskabelses- og samarbejdspraksis hos CampU i Vollsmose bud på, hvordan samskabelse i praksis kan udspille sig, og giver eksempler på hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske rammer, der skal være til stede. Rapporten er udarbejdet af Center for frivilligt socialt arbejde for University College Lillebælts Udviklingscenter for Samskabelse.

2.1 **Begrebsafklaring**

Samskabelse kommer af det engelske 'co-creation'. Samskabelse betyder i udgangspunktet blot, at én eller flere parter sammen skaber nye initiativer i fællesskab. Frivilligrådet har udformet følgende seks principper for samskabelsen:

- Samskabelse er nyskabende og har som mål at skabe ny velfærd i en lokal kontekst
- Samskabelse skaber nye kvaliteter gennem kombinationer af forskellige ressourcer og kompetencer
- Samskabelse er en dialogbaseret proces, hvor man sammen definerer fx problem og handling
- Samskabelse udbreder initiativret og deltagelsesret
- Samskabelse rummer bevidsthed om gensidig afhængighed
- Samskabelse forudsætter åbenhed og risikovillighed¹.

Det er denne definition af samskabelse, som vi anvender her i rapporten.

2.2 **Undersøgelsesfeltet – det strategiske grundlag**

Odense Kommune har på politisk niveau truffet beslutning om at udvikle og fremtidssikre velfærden. I strategien Ny Virkelighed – Ny velfærd (2011) prioriteres tre centrale indsats:

¹Fra: <http://www.frivilligraadet.dk/6-principper-samskabelse>

Samarbejde, forebyggelse og fællesskaber. Den politiske prioritering skal blandt andet udmønte sig i, at civilsamfundets ressourcer skal styrkes og mobiliseres med henblik på at løfte opgaver inden for velfærden på nye måder. Det skal igen føre til innovative løsninger på aktuelle udfordringer. Hermed udviskes skellen mellem kommune og borgere.

I den strategiske prioritering er det politiske niveau således skarp på at formulere en grundpræmis, for at samskabelse finder sted: Nemlig dialog mellem forskellige parter, der sammen definerer og udvikler problem såvel som løsning. Med titlen, Ny virkelighed – Ny velfærd, signaleres tydelig forventning til borgere såvel som professionelle om sammen at gå nye veje. Og med et tydeligt sigte på at involvere og inddrage borgere, foreninger, frivillige m.fl. i opgaveløsningen, bliver paradigmeskiftet mellem gammel og ny velfærd sat på formel, og de første spadestik til forventningsafstemning mellem borger og kommune i forhold til velfærd formuleres.

Lokale tiltag skal understøtte strategiens udfoldelse. I Vollsmose er den politisk vedtagne, Kvarterplanen (2013), et eksempel på en sådan lokal udmøntning. I Kvarterplanen er et styrket civilsamfund blandt de langsigtede mål. Med afsæt i det fysiske miljø er visionen med planen blandt andet, at borgere skal opleve øget tryghed og bidrage til børn og unges øgede fysiske aktivitet.

Som del af den samlede indsats for, at Kvarterplanens vision kan foldes ud, blev CampU etableret i 2012. CampU er sat i verden for at understøtte regeringens målsætning om, at 95 % af en ungdomsårgang skal gennemføre en ungdomsuddannelse. Det er et praksislaboratorium og er ramme for fritidsaktiviteter og motiverende job- og uddannelsesstilbud. Stedet skal møde unge mellem 15-30 år på en måde, de ikke er vant til. Målet afspejler sig i navnet: U'et står for uddannelse. CampU samler indsatser, der tilsammen skaber en uddannelsesklynge og et ungemiljø.

I CampU findes nu forskellige initiativer, der siden starten i 2012 har skullet omsætte vision og strategi til praksis. Blandt initiativerne er UngNord, der blandt andet driver Fritidsbutikken, hvis virke er genstandsfeltet for herværende undersøgelse.

2.3 Metodiske overvejelser

I denne undersøgelse har vi benyttet os af antropologiske/etnografiske metoder til at undersøge samskabelse i UngNord. Det antropologiske feltarbejde har relevans i en videns-

indsamling, da fokus i kvalitative metoder flyttes fra enkeltpersoner til det fællesskab, der er feltets kontekst. I denne undersøgelse har det været relevant at se på de fællesskaber, hvori samskabelse sker og 'gøres', for at forstå hvad, der har betydning for de aktører, der er en del af samskabelsen.

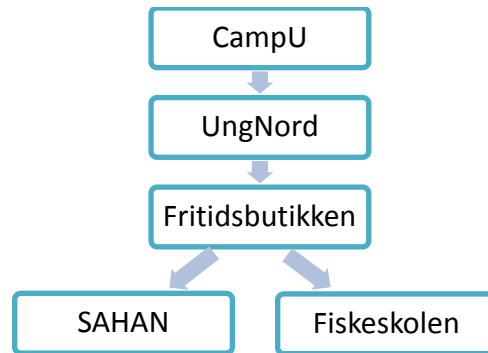
Metoder som dokumentanalyse, deltagerobservation og interview har bidraget til at undersøge og dermed forstå disse fællesskaber, i dette tilfælde på CampU, bedst muligt. Det er metoder, der er med til at undersøge de selvfølgeligheder, som fællesskabet tager for givet, og som ofte er implicite og svære at forstå. Det er samtidig i de selvfølgeligheder, at viden er centraliseret, og heri at vigtige pointer kan komme frem og blive brugt på nye og andre måder.

Der er ofte store modsætninger mellem, hvad respondenter siger, de gør, og hvad de rent faktisk gør. Disse modsætninger bliver tydelige, når man ikke blot interviewer mennesker, men også, som i det antropologiske feltarbejde, bruger tid på at observere deres adfærd. Herigennem indfanger vi mere end det, mennesker kan sætte ord på, som ofte afspejler idealer og efterrationaliseringer. Antropologien bidrager til en forståelse af, hvad der er vigtigt for mennesker i de situationer, de indgår i.

Som beskrevet har afsættet for undersøgelsen været en nysgerrighed omkring, hvordan samskabelsen 'tænkes' og 'gøres' i praksis i fællesskabet. Derfor har vi haft rettet blikket mod de processer, der går forud for konkrete møder, den konkrete dialog mellem forskellige aktører i projektet, emner, som italesættes, og metoder til samskabelsen i praksis.

Denne undersøgelse har udfoldet sig på CampU i Vollsmose i Odense. På CampU ligger mange forskellige tiltag og projekter, men undersøgelsen har centreret sig omkring UngNord. Det har den fordi vi især var optaget af at kunne se forskellige former for samskabelse i praksis og det viste sig at UngNord indeholder mange forskellige tiltag. UngNord inkluderer blandt andet Ungdomsakademiet, 10. klasse, sprogscole og Fritidsbutikken. Efter første del af deltagerobservationen rettede vi yderligere vores undersøgelse til, hvorefter vi zoomede ind på Fritidsbutikken. Fritidsbutikken har egen daglig leder og indbefatter blandt andet Rollemodeller Fyn, Den Frie Rådgivning, Get2Sport, Projekt Arena og Fritidsvejledning Uden Grænser. Det er under disse forskellige tiltag, at praksis er observeret, og derudfra de udvalgte cases er fra.

3 Læsevejledning



Figuren ovenfor illustrerer både en model for organisationen i CampU og for undersøgelsen samt strukturen for denne rapport. På samme måde som vi i feltarbejdet startede i de overordnede rammer, og bevægede os ned til mere specifikke projekter, vil denne rapport også bevæge sig fra ledelsesniveau til praksisniveau.

I rapporten beskrives i kapitel 3 de ledelsesmæssige og organisatoriske rammer for samskabelsen i CampU. Herunder lægges særlig vægt på strategi, ledelsesgrundlag, de særlige ord, som går igen, og medarbejdernes kompetencer. Efter beskrivelsen af rammerne beskrives i kapitel 4 samskabelse i praksis og som proces med udgangspunkt i empiriske eksempler og to cases. Ved hjælp af en procesmodel vil delprocesser som forberedelse, at sætte holdet, idéudvikling og samskabelse ud i virkeligheden, blive uddybet. Kapitel 5 er et afrundende og afsluttende afsnit.

Undervejs i rapporten benyttes refleksionsbokske. De fungerer som et nedslag i, hvad der kan hæmme, fremme og udvikle samskabelse. Det er ment som en refleksion over, hvad der kan være relevant at overveje fremadrettet med afsluttende spørgsmål.

4 Ledelse og organisering

Ledelse, strategi og organisering vil blive beskrevet i denne første del af rapporten. Kapitlet tager afsæt i empiri fra samtaler med ledere og medarbejdere og i dokumenter fra CampU og især UngNord.

4.1 Strategi – at sætte samskabelse på dagsordenen

I UngNord er ledelsen bevidst om strategi og retning for deres arbejde, samt vigtigheden i at beskrive sig selv anderledes i forhold til de mange andre ungdomstilbud i Odense. UngNord har over en årrække arbejdet målrettet med at få beskrevet de processer, de arbejder med, og som ifølge dem selv gør dem unikke. I den proces har de blandt andet ansat en kommunikationskonsulent, som arbejder i ledelsesteamet. Hun fortæller, at hun har til opgave: ”... *At italesætte og beskrive særlige emner ud fra de sprogdiskurser, der er i samfundet.*” Det kan være begreber som helhed, synergi eller samskabelse, og igennem beskrivelser af disse, kan hun være med til at skabe en retning for, hvordan der skal tales i og om UngNord. Derudover har hun været med til at ændre UngNords vision og mål løbende, for at imødekomme de stadig større politiske krav til kommunale indsatser. Hun er ikke en del af den pædagogiske praksis, men er udelukkende kommunikationsstrateg, der skal udbrede, udvikle og evaluere de projekter, som UngNord er med i. Det er anderledes i forhold til mange andre ungdomsskoler, at have en kommunikationskonsulent ansat, men UngNord vil gerne skabe en særlig bevidsthed på og om stedet. Derfor har de ansat en person udelukkende til at tage sig af det kommunikative både internt og eksternt, som kan fordre denne særlige bevidsthed.

4.1.1 Strategisk arbejde med netværk

En af UngNords ledere fortæller, at det er vigtigt, at: ”... *holde linjen varm*” til kommunen og andre ledere inden for området, da det er disse relationer, der skaber kontakter og nye projekter. Det er pleje af samarbejdsrelationer, der gør, at de bliver husket blandt mange andre aktører, men også at de forskellige samarbejdskonstellationer er nemmere at skabe og opretholde ved projekter. Udover at pleje de samarbejdspartnere, de allerede har, så deltager lederne i mange netværk og møder ud af huset. De er opsøgende og fortæller, at de på den måde bliver bevidste om, hvad der sker på børne- og ungeområdet i Odense. Samtidig benytter de deres netværk til at fortælle, hvad de kan bidrage med inden for dette område. På et møde bliver det beskrevet, at de er: ”... *Kendt for at levere noget hurtigt, og derfor er der mange interessenter, der henvender sig til os med projekter*”. Det er vigtigt for UngNord at være en (aner)kendt aktør blandt de mange samarbejdspartnere, og ikke mindst kunne leve op til de forventninger, som disse samarbejdspartnere måtte have.

Med deres viden om, hvad der sker på området og hvad, der er i fokus i for eksempel kommunen, er det nemmere at sammenkoble deres indsatser med de unges ønsker og be-

hov. En leder fortæller, at UngNord arbejder på markedsvilkår, og at de derfor skal gøre en ekstra indsats for at være interessante for de unge, de arbejder med. Hvis de ikke har de rette tilbud så forsvinder de unge til andre tilbud, og UngNord mister dem samt de økonomiske midler, der følger med de unge. Lederne fortæller, at det derfor er behov og problemstillinger hos de unge, som er styrende for de aktiviteter, der er på UngNord, men det betyder ikke nødvendigvis, at de spørger de unge om, hvilke behov de har. Det er primært medarbejderne, der ser hvilke behov målgruppen har, og dermed dem, der selekterer relevansen af behovene.

Der er en konstant vekslen mellem at være politisk og lokal forankret i arbejdet i UngNord. Når de vælger at aktualisere samskabelse, er det fordi, de er bevidste om, at de ikke kan løse de opgaver, de gerne vil på egen hånd. Både de unge og det politiske system forventer mere, end en ungdomsskole kan varetage alene, og det skaber et specifikt behov for mange forskellige samarbejdspartnere. Der er altså et behov for at have flere aktører med i projekter i UngNord, for at skabe bæredygtige løsninger.

4.1.2 Ledelsesgrundlag

UngNord har etableret et fælles ledelsesgrundlag, hvis formål er at understøtte Odense Kommunes politiske prioriteringer i Ny virkelighed – Ny velfærd. Ledelsesgrundlaget angiver specifik retning for, hvordan ledere i UngNord kan bidrage til den overordnede målsætning. Der er således i ledelsesgrundlaget angivet fem pejlemærker, som er kendte af ledelse såvel som medarbejdere, og som tilsammen angiver rammen for ledelse. Grundlaget fungerer som et fælles aftalegrundlag, og afspejler sig i medarbejdernes forventninger til rammer for eget arbejde.

I ledelsesgrundlaget nævnes bæredygtighed som et parameter for UngNords indsatser og måder at organisere disse på. Bæredygtigheden forstås i ledelsesgrundlaget som en *samskabende helhedsorientering*.

Når ledere i undersøgelsen har redegjort for, hvordan de omsætter ledelsesgrundlaget i praksis, herunder særligt det samskabende element, indgår fortællinger om, at de med ledelsesgrundlagets fokus understøtter, at:

- "... Man kommer længere ved at løfte opgaver sammen"
- "... Alle aktører får en stemme"

- *”... Man går fra service til medborgerskab”*
- *”... Det giver plads til, at noget nyt og uforudsigeligt kan opstå.”*

Når ledere og medarbejdere skal forklare, hvordan de kan samskabe, beskrives det af dem således:

- *”... UngNord er på forkant med tendenser”*
- *”... UngNord kender målgruppen”*
- *”... UngNord ved, hvad der sker lokalt”*
- *”... UngNord byder sig til i projekter.”*

Disse udtalelser samler nøjagtigt op på de beskrivelser, som de ledere og medarbejdere, vi har snakket med i UngNord, genfortæller. Gennem netværk og den lokale forankring har UngNord et grundigt fundament at arbejde ud fra og udvikle ind i. De benytter sig af de mange kontakter, de har, og bruger disse kontakter til at undersøge, hvad der er af opmærksomheder på børne- og ungeområdet for tiden. Det er ud fra disse fortællinger, at de udvikler. Men de er også villige til at kaste sig ud i nye projekter uden nødvendigvis at have et klart mål for projektet. Ved at byde sig til og samtidig være villige til at tage risici, bliver UngNord inviteret med i mange projekter. Da UngNord ikke altid på forhånd kender udfaldet af et projekt og samarbejde, kan de komme til at bruge ressourcer og tid på noget, der muligvis ikke bliver til et reelt projekt.

4.1.3 Ord med særlig betydning

Ord har en strategisk betydning men også en indflydelse på den praksis, der foregår i UngNord. Det vil uundgåeligt få en særlig betydning, når en leder fremhæver særlige ord frem for andre. På den måde kan sprog være med til at skabe den virkelighed, som praksis udfolder sig i, eller omvendt kan praksis skabe et særligt sprog, som italesætter det, der gøres.

I UngNords forskellige brochurer benyttes mange af de samme ord. Ord, der også bruges af ledere og af nogle medarbejdere. Brochurerne bruges til at informere om projekter men også til at vise, at de tænker i en særlig sproglig og pædagogisk retning. Det er altså den måde, de italesætter deres vision og mål på både internt og eksternt. Det er tydeligt, at samskabelsesbegrebet er kommet til inden for de seneste år, men at der tidligere er blevet brugt ord, der minder om eller som leder op til det. Når vi kigger på brochurer fra tidligere, er det

især et ord som 'helhed', der bliver brugt. Det ord figurerer også i de seneste brochurer, men her er begrebet samskabelse kommet til som noget nyt.

Et ord som 'helhedsorienteret' bliver ofte benyttet i tekst fra UngNord. En medarbejder fortæller, hvordan den helhedsorienterede tilgang bliver omsat i praksis: "... *UngNord bliver nødt til at forholde sig til familierne i Vollsmose. Skal børnene styrkes, skal forældrene støttes.*" Det er en måde for UngNord at beskrive, at de indtænker hele familien og ikke kun den unge i deres indsatser. De fleste medarbejdere, vi har snakket med, er meget bevidste om at forholde sig bredt til deres målgruppe. De mener ikke, at de kun kan forholde sig til enkeltpersoner, når de skal støtte og udvikle, men er nødt til at inddrage familierne og lokalområdet foruden forskellige fagpersoner og foreninger.

4.1.4 Medarbejderkompetencer

Lederne i UngNord beskriver, at det er vigtigt at finde både medarbejdere og samarbejdspartnere, der er vant til at arbejde med processer og projektledelse. En stor del af arbejdet i UngNord er projektledelse, og der er en forventning om selvledelse blandt medarbejderne. Både ledere og medarbejdere fortæller, at medarbejderne har ansvar for at udvikle projekter og skabe ideerne til nye retninger for UngNord. Der er ikke tale om en meget detailorienteret ledelse, men en mere strategisk orientering som fokuserer på guidning og en forventning om, at medarbejderne selv kan bringe projekter i mål.

UngNord ansætter mennesker med forskellige kompetencer og fagligheder, og skaber derigennem det, de kalder en multifaglighed, blandt medarbejderne. Ved at have mange fagligheder er det nemmere at være nysgerrig på forskellige mennesker og kompetencer, fortæller nogle medarbejdere. Under et interview med nogle medarbejdere fortæller de: "... *I UngNord er vi vant til at arbejde i fleksible rammer, hvor andre er mere fastlagte i en særlig kassetænkning*". Flere medarbejdere nævner samtidig, at der skabes en stærk faglig identitetsfølelse, når der er flere med den samme uddannelse og faglige baggrund samlet ét sted.

UngNord beskriver, at det er vigtigt at have mennesker, der har erfaring med foreningsliv og som kender til lokalområdet omkring Vollsmose. Medarbejderne skal være ildsjæle, der brænder ikke kun for de unge, men også for at skabe samfundsmæssige forandringer i lokalområdet. Det er ikke nok at være pædagog eller lærer på UngNord. Man skal kunne noget ekstra, som går ud over den konkrete faglighed. En medarbejder fortæller: "... *Man bliver opdraget til at tænke helhedsorienteret, fordi det er så almindeligt i UngNord*". Medarbejderne tænker i

helheder, fordi det giver mening for dem – blandt andet fordi de fleste selv kommer med en foreningsbaggrund. Det italesættes også som vigtigt af ledelsen. Det skaber et større netværk i UngNord, at medarbejderne selv er aktive i foreninger, da de kan bringe de mennesker og foreninger ind i deres daglige arbejde. Flere medarbejdere fortæller, at det er markant nemmere at invitere foreninger ind i UngNord, når der er personlige relationer til nogle af medarbejderne.

”Vi er vant til at lede selv, så vi går ikke og venter på, at der er nogen, der står klar med et projekt. Vi går bare i gang”, fortæller en medarbejder under et interview. Medarbejderne er bevidste om egne kompetencer og roller i forskellige kontekster og er ikke bange for, hverken at italesætte eller bruge dem. Under interview og deltagerobservation er der særlige beskrivelser, der går igen blandt medarbejderne, når de skal beskrive, hvordan de forstår og omsætter den samskabende helhedsorientering, der vægtes i ledelsesgrundlaget. Vi ser, at de i praksis udviser og beskæftiger sig med:

- Flexibilitet ift. roller
- Omstillingsparathed
- Strategisk arbejde med relationer.

Medarbejderne fortæller, at de ser de muligheder, der er til stede i et samarbejde. De er vant til at arbejde med mange forskellige mennesker og kender til de udfordringer, der kan være, når mange mennesker skal arbejde sammen om en opgave. Hvis et projekt skifter retning, så er de hurtige til at omstille sig og: *”... tage en ny hat på”*. De veksler og skifter mellem mange forskellige roller, og har ikke noget imod at få eller tage en ny rolle, hvis det gør, at projektet styrkes og udvikles. Sagen eller borgerne beskrives som vigtigere end, hvilken rolle man som medarbejder har. Medarbejderne fortæller, at det er afgørende, at man forstår at kaste de stereotype roller op i luften for at kunne skabe et bredere samarbejde på tværs.

4.1.5 De fysiske rammer

Der er særlig bevidsthed om det fysiske rums betydning for samskabelse i dokumenter om CampU. I disse forskellige dokumenter beskrives, at det, der adskiller CampU fra andre tiltag i Vollsmose, er, at de forskellige tiltag er samlet ét sted. Som udefrakommende skaber det en særlig forventning til stedet og især til, at det tværfaglige samarbejde er observerbart. En leder fortæller: *”... Alle papirerne skal ikke være i orden, inden man går hen til sagsbehandlerens*

kontor og spørger til et projekt eller en ung". En medarbejder fortæller: "... Der sker et naturligt samarbejde, ved at ligge på CampU". Det bliver ofte nævnt, at der er mange fordele, ved at være mange forskellige aktører samlet på ét sted. Medarbejdere og ledere fortæller, at det er vigtigt, at forskellige aktører på CampU er samlet, da netværk og kendskab gør samskabelsesprojekter nemmere at etablere og udvikle, fordi de ikke skal i gang med en lignende magtfordeling, som ved samarbejde med nye aktører. Aktørerne kender til hinanden og medarbejderne forklarer at de dermed hurtigere kan komme i gang med projekter.

Ved at fokusere undersøgelsen på Fritidsbutikken, blev det tydeligt, at fysisk nærhed kan have en reel betydning for arbejdet i UngNord. I Fritidsbutikken opfatter medarbejderne hinanden som kollegaer og bruger hinanden i projekter til trods for, at de hører til i forskellige projekter og indsats. Der er ikke en tydelig opdeling, hvilket fordrer et konstant samarbejde mellem de forskellige medarbejdere. Alle kontorer er åbne, og der kommer ofte 'besøg' på kontorerne fra andre kollegaer, der har et spørgsmål eller en idé, de gerne vil udveksle. Når der bliver holdt møder, er der altid medarbejdere med fra forskellige projekter.

Det er samtidig en fordel for brugere af Fritidsbutikken, at medarbejderne er tætte på hinanden. Foreningerne kender til medarbejderne i Fritidsbutikken, for eksempel fritidsvejlederne, og derfor er det nemmere, at få dem med i projekter. Når foreninger er med i projekter, er det nemmere at få forældrene med og dermed børnene. Det bliver ofte nævnt, at det kan være en udfordring, at få foreninger til at komme til arrangementer, men fordi medarbejdere i Fritidsbutikken kender foreningerne og ikke mindst menneskene bag, kan de ringe og huske dem på at deltage.

Refleksionsboks

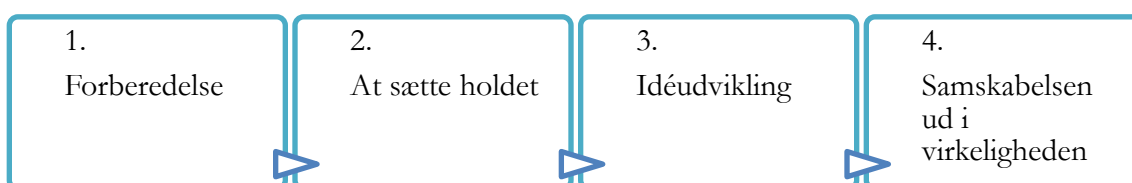
De fysiske rammer beskrives som vigtige for ledere og medarbejdere på CampU. Det kan derfor være relevant at overveje, hvordan man kan sikre, at de fysiske rammer fordrer samarbejde. Det kan for eksempel være ved at etablere en organiseret samarbejdsinstans, der skaber rammer for det gode samarbejde. I dag kommer tværfagligt samarbejde primært an på, om de enkelte medarbejdere er opsøgende og netværksinteresserede, da der ingen formaliserede krav er om samarbejde på tværs.

Hvordan sikrer man samarbejde og samskabelse i de fysiske rammer? Hvad skal der til, for at mennesker samarbejder, hvis det ikke er nok, at de er i samme bygning? Hvis man ikke kan skabe særlige fysiske rammer, hvad kan man så gøre for at fremme samskabelse lokalt?

5 Samskabelse i praksis

I samtaler med ledere og medarbejdere i UngNord beskrives processen som det vigtigste i samskabelse. Det er aktørernes proces til en effekt mere end resultatet, der er i centrum, og vejen til effekten kan variere og være mange. I de projekter, vi har set nærmere på i denne undersøgelse, har det været tydeligt, at samskabelse sker i delprocesser mere end i hele processen fra start til slut. Det sker i momenter i forberedelsen, når holdet sættes, under udvikling, planlægning eller drift af et projekt. Der kan være flere grunde til, at det er sådan. Dels er grænserne og rammerne for et samskabelsesprojekt mere flydende end andre samarbejdsformer. Det er sværere at opdele de forskellige processer, da de konstant vil gå ind over hinanden. Derudover skal projekter justeres løbende, så de bliver ved med at give mening for alle involverede aktører. Det er vigtigt at stoppe op og evaluere, om alle parter stadig føler sig engagerede i samskabelsen for at sikre, at der er ligeværdighed i mellem samarbejdspartnerne.

Herunder beskrives de delprocesser af samskabelsen, vi har observeret i UngNord, og som har gjort sig gældende i forskellige projekter. Vi vil beskrive de forskellige dele og benytte to cases til at eksemplificere processen.



5.1 Forberedelse

Samskabelse består af mange delprocesser, men allerede lang tid før, der kan ske samskabelse, skal særlige rammebetingelser være i orden. ”Første møde handler ofte om magt, hvor andet møde er mere ligeværdigt”, siger en medarbejder i Fritidsbutikken. En anden medarbejder fortæller, at: ”... Rollefordeling, magt og kompetencer kommer under forandring ved at samskabe, og det skal man lige vænne sig til”. I disse citater forklarer medarbejderne, at de forskellige aktører skal afvænnedes den normale magtbalance og se hinanden an. Relationer er vigtige i samskabelse, men relationer kan først opstå, når de forskellige aktører har forholdt sig til de indbyrdes roller og de magtstrukturer, der er konstruerede i disse roller. Samskabelsesprocesser skal formå at gøre op med gamle strukturer, og alle aktøerne skal redefinere sig selv i denne nye konstellation.

Den forberedende proces i samskabelse er vigtig, fordi det er her, at aktøerne finder ud af, om der er basis for og en platform til et længerevarende samskabelsesprojekt. I nogle tilfælde vil aktører blive sat sammen for, hvem det ikke er naturligt at samarbejde med andre, eller hvor kemien ikke passer. Det er i forberedelsesfasen, at de forskellige aktører finder ud af, om der er potentiale for samskabelse, og de derfra kan udvikle sammen. Der kan være god grund til at holde mange opklarende og indledende møder i denne fase, da møder i en samskabelsesproces kan have forskellige mål. For nogle handler det om at afgive magt, for andre at komme til orde. Forberedende møder kan samtidig have den effekt at udløse samskabelse, også selvom det ikke har været hensigten, da aktøerne får øje på hinanden og får lyst til at skabe sammen.

5.1.1 Opstart af projekter

I den forberedende del af samskabelsesprocessen har forskellig opstart indflydelse på udformningen og udviklingen af et projekt. Alt efter, hvilken form UngNord har udviklet deres samskabelsesprocesser ud fra, har projekterne og aktøerne forskellige udtryk.

Herunder beskrives tre former for projektopstart, som vi har observeret i UngNord, og som alle kalder på forskellige udgaver af samskabelse. Det er den konstante vekslen mellem disse tre projektopstart, der gør UngNord unik og især her, de skiller sig ud fra andre tiltag. Alle tre opstart benyttes på skift og nogle gange på samme tid. Der skeles ikke til, om det er den ene opstart fremfor den anden så længe, at UngNord oplever, at de får noget ud af samarbejdet. Det er relevant, at de ikke blot arbejder ud fra kommunens behov og ramme-

sætning, men at de i lige så høj grad selv rammesætter eller inviterer foreningslivet med i et samarbejde.

Figur 1 – Når andre tager initiativet:



En kommune eller et ministerium har observeret et behov og henvender sig til UngNord for at invitere dem med i et projekt. Kommunen eller ministeriet har midlerne, og UngNord har erfaringen og kompetencerne. UngNord står for at finde andre samarbejdspartner, og projektets udformning går i gang med UngNord som medspiller. Alternativt kan kommunen eller ministeriet allerede have fundet andre samarbejdspartnere, og UngNord er dermed kun en del af en større gruppe, der arbejder med samme formål.

Figur 2 – At gribe ideer eller initiativer i lokalområdet:



En forening eller en person kommer med et forslag til UngNord, hvorefter de vurderer forslaget og vælger at takke nej eller gå videre med forslaget. UngNord kan enten selv indgå i et samarbejde med foreningen eller finde samarbejdspartnere. UngNord står for facilitation, tovholder eller bindeled primært i starten af processen.

Figur 3 – Fra behov til initiativ:



UngNord observerer behov via de forskellige medarbejdere, der arbejder med børn, foræl-

dre eller foreninger i Vollsmose. Ud fra de behov søges forskellige puljer eller fondsmidler, og samarbejdspartnere tænkes ind i processen. Herefter fungerer UngNord som medspiller eller partner.

Disse tre projektopstartsfigurer illustrerer, at der er en vekslen mellem initiativtagere – både fra UngNord og andre aktører. I samskabelse er det vigtigt at udbrede initiativretten, så flere forskellige aktører kommer med forslag og ideer til projekter og løsninger. Det giver en mangfoldighed i udbud og udformning af projekter, som netop er baggrunden for at skabe sammen med andre, fremfor blot at arbejde sammen.

UngNord formår at være med i mange projekter og have forskellige roller i flere led af samskabelsesprocessen. Der er ikke roller, de ikke vil påtage sig fortæller medarbejderne, men ofte har de facilitatorrollen i projekter og bruger altså en særlig form for styringsredskab herigennem. Som facilitator har de stor indflydelse på processen og har nemmere ved at sikre sig, at der er styr på et projekt. På samme måde som de nemmere kan have direkte indflydelse på, hvem der inviteres med ind, og i hvilken retning et projekt går. UngNord inviterer samarbejdsparter og kompetencer med i forskellige dele af processen, hvor det giver mening i et specifikt projekt. I få tilfælde er de medspillere på lige fod med andre samarbejdspartnere, og enkelte gange er de blevet partnere som udfald af et samskabelsesprojekt.

Refleksionsboks

UngNord er bevidste om, at de forskellige samarbejdspartnere er vigtige i en samskabelsesproces. Det er relevant at forholde sig til, hvornår samarbejdspartnere inviteres med, da det kan være svært at føle ejerskab over et projekt, hvis man først kommer med, når projektbeskrivelsen er skrevet, og målet defineret. Det kan være en god idé at invitere mulige samarbejdspartnere med fra starten og sammen diskutere, hvordan og hvornår de kan bidrage med noget i processen. I nogle tilfælde har det ikke samme relevans, at alle de forskellige samarbejdspartnere bliver inviteret ind i alle dele af processen.

Hvornår skal samarbejdspartnere inviteres med, for at en samskabelsesproces udvikler sig bedst? Hvornår henholdsvis hæmmer og fremmer det processen for de enkelte parter? Hvad skal der til, for at samarbejdspartnere føler ejerskab over et projekt?

5.1.2 Definition af behov og problem

En del af forberedelsen til at kunne skabe gode samskabelsesprocesser er, at projekter tager udgangspunkt i målgruppens behov, beskriver flere medarbejdere. I UngNord er det primært medarbejderne selv, der definerer og beskriver behov og problemstillinger blandt borgerne. Det gør de i deres daglige kontakt med de unge, forældre eller i en snak med andre samarbejdspartnere eller kollegaer. Dermed bliver det vigtigt, at medarbejderne i UngNord kan indhente information om borgernes behov i forskellige sammenhænge. Praktisk fungerer det blandt andet ved, at medarbejdere hører om forældres problemer i Den Frie Rådgivning², når fritidsvejlederne snakker med de unge, eller en koordinator snakker med en forening. Det er altså ved at have relationer og kontakt til lokalområdet, at UngNord ved, i hvilken retning de skal udvikle i forhold til efterspørgslen.

Borgerne har mulighed for at henvende sig til Fritidsbutikken og beskrive en problemstilling eller idé, men i praksis sker det sjældent fortæller en medarbejder. Det er primært fordi der er meget få borgere, der kender til Fritidsbutikken og ved, at de må komme med ideer. De få gange, hvor foreninger eller individer er kommet med ideer til forandringer, gribes de af medarbejderne. Men derefter er det medarbejderne, der definerer om de kan løse det, hvordan og med hvem. På den måde bliver medarbejderne et filter for ideer, og det er altså dem, der godkender eller afslår ideer.

Det kræver noget særligt af borgerne at 'udnytte' muligheden for at bidrage til nye måder at gøre og tænke på. Under et interview med en ung fra CampU, fortæller vedkommende at: "... *CampU er et sted, der kan samle folk, da folk ude fra byen kommer ind i 'mosen' og ser det i et andet lys*". Han mener, at der er potentiale i, at så mange forskellige unge og fagpersoner er under samme tag, da det kan være med til at forebygge misforståelser og fordomme om Vollsmose og indbyggerne deri. Han fortæller, at de fleste unge mennesker fra Vollsmose kender til CampU og generelt har et positivt syn på stedet. Det italesættes som et åbent sted, hvor man, hvis man opfører sig ordentligt, må komme ind og være med.

Han fortæller samtidig, at han ikke rigtigt kender til hverken UngNords indsatser eller CampU's forskellige aktører. Han er koncentreret om sit eget ærinde på CampU og har ikke forholdt sig til, hvad stedet ellers byder på.

² Den Frie Rådgivning er en frivillig social forening, som gennem rådgivning og folkeoplysende aktiviteter hjælper særligt udsatte borgere med at løse hverdagsrelaterede problemstillinger.

Refleksionsboks

Flere medarbejdere nævner, at der er en gruppe af mennesker, det kan være en udfordring at nå i deres arbejde. Det kan være relevant at overveje, hvordan man sikrer den gruppe, der ikke selv beskriver deres problemer og behov over for medarbejderne. Der er en risiko for, at medarbejderne primært retter deres indsats mod dem, der kan fortælle om deres problemer og behov, hvilket ofte vil være en relativ lille gruppe med særlige behov.

Hvordan sikrer man, at alle borgere bliver hørt i en samskabelsesproces? Hvad kan man gøre for, at den stille gruppe også bliver hørt?

5.2 At sætte holdet

I en samskabelsesproces i UngNord bliver der lagt stor vægt på, at sætte de rette mennesker sammen og skabe de samarbejdsrelationer, der er nødvendige på tværs af faggrupper, foreninger og individer. For at finde de rette personer, benytter de sig af deres store netværk i medarbejder- og lederteamet og eksternt. UngNord har derudover også etableret Projekt Arena³, som en instans, der kan støtte foreninger og frivillige blandt andet ved at give økonomisk tilskud, administrativ hjælp eller netværksforbindelser. Det er vigtigt for UngNord at involvere og støtte foreninger i Vollsmose, for at skabe en mere dynamisk, mangfoldigt og bredt foreningsliv. Men det er også vigtigt, fordi det gør det nemmere at samarbejde med foreningerne i forhold til forskellige projekter.

Der er især to ting, UngNord gør for at skabe de rette hold til samskabelse, og det er at gribe ideer og finde samarbejdspartnere. Det allervigtigste og første, UngNord gør, er, at gribe de ideer, der dukker op hos de personer, de arbejder for og med. Medarbejderne går med det samme i gang med at undersøge muligheder for at få ideer udviklet i samarbejde med forskellige aktører. En medarbejder fortæller: ”... *Det handler om at spørge, og så er folk villige til at deltage i mange forskellige tiltag.*” Medarbejderne er ikke bange for at spørge, om andre aktører er interesserede i at deltage i forskellige projekter, og det gør, at en idé som udgangspunkt har ret til at blive udforsket, før den lukkes ned. UngNord formår derudover at skabe møder uden at tage styring fra de involverede aktører.

I det følgende benyttes en case fra Fritidsbutikken til at eksemplificere delprocessen: ’At sætte holdet’.

³ Projekt Arena har eksisteret under UngNord siden 2012 og har til formål at styrke det frivillige foreningsliv i Vollsmose.

SAHAN – at sætte holdet

SAHAN betyder: 'På vej fremad sammen', og er en forening stiftet af en gruppe somaliske kvinder. Formålet med foreningen er at yde støtte til somaliske medborgere i Vollsmose. SAHAN er interesseret i at indgå et samarbejde med Fyns Politi, lokale folkeskoler og Odense Kommune i forhold til forskellige udfordringer med udsatte somaliske unge, støtte til somaliske indsatte, dialogmøder om sproglige misforståelser, hjælp til ældre somaliske ensomme, somaliske plejefamilier og hjælp til antiradikalisering.

SAHAN kontaktede Projekt Arena for at få hjælp til at komme videre med deres ideer og formål. Projekt Arena's medarbejder holdt flere indledende møder og indkaldte ud fra disse møder forskellige relevante aktører, så SAHAN kunne komme videre med deres ideer. Til det første udviklingsmøde kom hele SAHAN's bestyrelse bestående af ni kvinder, en tolk fra Fritidsbutikken, en SSP-medarbejder og en (somalisk) socialrådgiver, som desuden er aktiv i Community Center Vollsmose.

De inviterede var meget interesserede i at hjælpe og støtte og foreslog som det første at holde et fælles møde med SAHAN, Projekt Arena, SSP-medarbejderen og skolelederen for to folkeskoler i nærområdet, for at se, om de kunne etablere et samarbejde. Under mødet blev der ikke spurgt til, hvordan SAHAN ville udfolde deres ideer. Projekt Arena og de andre inviterede tog åbent og nysgerrigt imod SAHAN og deres ideer.

SAHAN er i den forberedende fase, og om det bliver til et samskabelsesprojekt mellem foreningen og andre aktører, vil vise sig. Der er dog potentiale for det, og det er der især fordi UngNord har formået at gribe ideen, handle ved at kontakte andre og har formået at se, hvad SAHAN havde brug for.

5.2.1 Bevidsthed om kompetencer mellem aktører

I analysen af UngNords samskabelsesinitiativer er det særlig tydeligt at bevidstheden om egne og andre kompetencer er vigtige for at skabe succeser. Bevidstheden om kompetencerne gør sig gældende på flere måder som beskrives herunder.

Denne undersøgelse viser at der er behov for at forskellige aktører kender både til egne og andres kompetencer i samskabelseskonstellationer for at kunne sætte det rette hold. Det har betydning, at kompetencerne ikke nødvendigvis skal smeltes sammen, men nærmere skal trækkes skarpere op. UngNord og dets samarbejdspartnere kan eller skal ikke kunne det samme, og netop det er grunden til, at de sætter sig sammen om at skabe nyt. Der er en

fare for, at aktørerne prøver at nærme sig hinanden så meget, at de bliver usynlige hver især og måske endda glemmer, hvad deres spidskompetence er. Der er også stor sandsynlighed for, at de forskellige kompetencer slet ikke kan komme i spil, hvis det ikke beskrives, hvad de forskellige aktører kan.

Hvis samskabelse består af aktører, der minder om hinanden, kan det være svært at skabe de nye processer, som målet er. Når Odense Kommune inviterer UngNord ind i projekter, så kan det være svært at være tro mod egne mål og kompetencer, fordi samarbejdet er interessant. På samme måde kan det være relevant for UngNord at overveje, hvordan processen skal se ud, når de inviterer privatpersoner eller foreninger med ind i projekter. Små foreninger har ikke altid en stålfast foreningsidentitet og kompetencebevidsthed, men er uden tvivl interesserede i at indgå samarbejder med det offentlige system, hvor der ofte vil være midler at hente.

Det er både foreningernes og UngNords ansvar at beskrive hvad, de hver især kan og skal bidrage med. Foreninger kan noget særligt, og det er netop derfor, de bliver inviteret med i samskabelsesprocesser. Det er aktørernes 'særlige kerne', som skal udvikles og beskrives, så de bevidst kan bidrage med de kompetencer, som de sidder med.

Udover at UngNord skal være bevidst om deres kernekompetencer, har de som en del af kommunen også en opgave, i forhold til at opgive det traditionelle monopol på at have de rette løsninger. Kommunale ledere og medarbejdere er ofte meget dygtige til at finde løsninger på problemer og sætte andre i gang med at løse det. I samskabelsesprojekter skal alle i kommunen kunne træde tilbage og erkende, at de ikke kender (hele) løsningen.

5.3 Idéudvikling

Udbredelse af initiativretten og ligeværd mellem forskellige aktører er central i idéudviklingsfasen i en samskabelsesproces. Det er forståelsen for disse to værdier, der er baggrund for et brugbart og holdbart samarbejde. Men det kan være svært at finde et fælles sprog, når to forskellige aktører møder hinanden i en samskabelseskonstellation. UngNord agerer ofte som facilitator og bindeled, når en initiativtager skal mødes med ukendte aktører. Det kan være, når en forening skal samarbejde med kommunen, og de har brug for en tredje part til at oversætte og hjælpe med at finde et fælles sprog. Idéudviklingsfasen handler desuden om at træde til på det rigtige tidspunkt. Ved at træde til, når en forening spørger om hjælp, efterlades de ikke til selv at opsøge eller vandre videre til andre tilbud. Men det handler også

om, hverken at træde til for hurtigt eller langsomt, da det er vigtigt, at foreningerne får tid til selv at handle og idéudvikle.

I denne case med Fiskeskolen greb UngNord deres idé på det rigtige tidspunkt, men de formåede også at hjælpe dem i gang med deres samarbejde med skolen og lærere.

Fiskeskolen – at gribe ideen

Odense Sportsfisker Klub har eksisteret siden 1942, og Fiskeskolen udspringer af især fire pensionisters lyst til at lave noget nyt. Foreningen har løbende været i kontakt med Odense Kommune i forhold til at deltage i kurser om frivillig ledelse og i 2012 blev de inviteret med på et seminar om den nye heldagsskole. Her tilbød de deres arbejdskraft, men gjorde det klart, at det var fagpersonerne, der skulle henvende sig til dem.

Når fiskerne indvilligede i at bidrage til noget nyt og anderledes i skolen, var det fordi, de kunne se potentiale både for deres egen forening og for de børn, der skulle deltage. Målet med Fiskeskolen var og er ifølge de fire pensionister:

- At få klubben til at blomstre
- At få flere fiskere
- At have noget at lave som pensionist
- At give børn ejerskab over deres lokalområde.

En pædagog fra UngNord var den første, der kontaktede fiskerne for at invitere dem med til et heldagsarrangement i fiskeri for børn. Noget tid efter den første kontakt spurgte en leder fra UngNord, om fiskerne ville være med i et pilotprojekt i foråret 2014. Fiskerne takkede ja og over ni gange havde de 30 elever to gange om ugen. Fiskerne udviklede selv en plan for, hvad børnene skulle lære over de ni gange. De skulle blandt andet lære om miljø, om dyr, om vandløb og så selvfølgelig at fiske.

I dag har fiskerne lavet Fiskeskolen og tager rundt og underviser børn på skoler på hele Fyn. De har fået hjælp af UngNord til blandt andet skriftlige puljeansøgninger, lave foldere og udbrede og udvikle konceptet og kendskabet til Fiskeskolen. De fire fiskerne fortæller, at UngNord har kunnet se ideen med Fiskeskolen fra starten, og derfor har hjulpet og støttet dem til at blive det de er i dag.

5.3.1 Samarbejde med frivillige

Det er ikke nødvendigvis problemfrit at samarbejde med foreninger og frivillige i nye, samskabende konstellationer. Det kan blive en udfordring at samarbejde på tværs, at fastholde og kræve medansvar begge veje, fordi der er så forskellige forståelser af, hvad samarbejdet skal og kan indeholde. De frivillige kan have en anden forståelse af, hvad borgerne har brug for, end fagpersonerne, og det kan give anledning til undrende spørgsmål eller konflikter. Der er andet på spil, når fagpersoner skal arbejde med frivillige omkring de almindelige hverdagsudfordringer, som fagpersonerne er uddannet til at tackle. Det er et samarbejde, hvor mere skal italesættes, og der skal afsættes tid til forklaring og afklaring begge veje.

Det kan være meget bureaukratisk for frivillige foreninger at samarbejde med store organer som kommunen. Der er ofte tilknyttet krav om evidens og mål, og det kan være svært at finde frivillige, der kan varetage det. Dermed er det vigtigt, at der er nogen, der kan lave det administrative arbejde, som for eksempel Fritidsbutikken gør for Den frie rådgivning og andre foreninger. UngNord går ind og hjælper og støtter de frivillige foreninger, så de kan udforme og skabe det, de vil, uden for mange bureaukratiske forhindringer. Som beskrevet i casen om Fiskeskolen, så er frivillige hurtige, og de har brug for, at deres ideer bliver grebet. Gør de ikke det, hopper de videre til næste projekt eller skole eller indvilliger slet ikke i at være med i et projekt.

Derudover er det vigtigt, at der er nogen, der har ansvaret for det frivillige arbejde, for eksempel en koordinator, da det er med til at skabe struktur og kontinuitet i det arbejde, de frivillige yder. Der skal være klare rammer for, hvad frivillige kan og skal bidrage med, og hvad de frivillige får ud af et samarbejde med kommunen. Men der skal også tages højde for, hvor disse nye samarbejdskonstellationer ikke vil kunne fungere.

Refleksionsboks

Ifølge CBS Professor Anders La Cour kan frivilligheden have svært ved at blomstre og udvikle sig, når den lukkes ind i et på forhånd organiseret og defineret rum. Det ligger implicit i frivilligheden, at den vil afsøge mulighederne for at overskride og skubbe til grænserne i rummet, og det skal offentlige aktører kunne acceptere. Grænserne mellem de professionelle, UngNord og de frivillige kan ikke fastlægges. Frivillige vil konstant komme til at gå ind og ud af rammerne og med en åbenhed for, at det er her, der kan ske noget, kan det være både lærerigt og udbytterigt for de forskellige aktører.

Det kan være relevant at overveje, hvordan man sikrer, at frivillige kan komme til at bidrage med deres del i en samskabelsesproces. Hvordan sikrer man, at de frivillige får en stemme i et større projekt?

5.4 Samskabelsen ud i virkeligheden - planlægning og drift

UngNord har et stort fokus på implementering og forankring af projekter og tænker allerede fra projektstart i implementeringsstrategier. Flere ledere fortæller, at det handler om, at et projekt skal gå 'fra strategi til drift og praksis'. Det gør de blandt andet ved at overveje, hvilken rolle de kan have undervejs i projektet og især efter projektafslutning. De opererer med forskellige roller som for eksempel facilitator, bindeled, partner, tovholder, medspiller, hjælper, understøtter og mægler. Igennem disse roller forsøger de at afsøge og afstemme forskellige aktørers forventninger, så det bliver nemmere at samskabe fremover.

Der kan være flere grunde til det store fokus på implementering. Dels beskriver UngNord, at de gør meget for, at projekter ikke løber ud i sandet, og at de kan videreføre deres viden til praksis. Men det er også den store kritik af projekter, der har en betydning. UngNord er ikke interesseret i at være en af dem, der starter projekter op, for at lukke dem, når midlerne er sluppet op, som det tidligere er set ofte i Vollsmose.

Refleksionsboks

Det er vigtigt for UngNord, at projekter bliver implementeret og forankret i den daglige praksis. Men hvis det på forhånd er defineret, at et projekt skal implementeres, sætter det særlige rammevilkår for det daglige arbejde, og især for at både UngNord og foreninger fra starten skal være fremtiden bevidst. I nogle tilfælde kan det være, at et projekt ikke har bedst af at blive implementeret og forankret i hverdagen, og det kan i nogle tilfælde udelukke mindre foreninger i at deltage, hvis de skal kunne se fem år frem.

Det kan være relevant at diskutere, om implementering altid er det bedste udfald af et samskabelsesprojekt? Hvornår henholdsvis hæmmer og fremmer implementering samskabelse?

6 Afrunding

I denne rapport er samskabelsen hos UngNord og de ledelsesmæssige og organisatoriske rammer for den beskrevet. Undersøgelsen viser, at især følgende kendetegn gør UngNord til et sted, der forstår at få samskabelsen til at fungere i praksis:

- Fokus på helhedstænkning og samskabelse som centrale begreber i arbejdet
- Fokus på netværk og medarbejdernes brug af personlige relationer
- Flere indgange til at opstarte et samarbejde
- Involvering af mange forskellige samarbejdspartnere
- Brug af forskellige roller i en samskabelsesproces
- Tydelig kommunikation mellem aktører.

Af UngNord kan andre kommunale institutioner, afdelinger og projekter lære, at disse kendetegn er vigtige for at kunne samskabe i praksis. Måske ikke alle, men især evnen til at være fleksibel i et samarbejde hvor processen er under konstant udvikling.

Som det fremgår af refleksionsboksene, er der dog også en række udfordringer, som løbene må drøftes og imødekommes. Den gode samskabelsesproces kræver ledelse, organisering og en praksis der diskuteres og evalueres som projekter udfoldes.

Denne undersøgelse har vist at samskabelse ikke nødvendigvis er den nemmeste, hurtigste eller eneste vej til forandring, men derimod et reelt og konkret alternativ til andre måder at samarbejde på.