

# ”Dem der siger, at det ikke kan lade sig gøre, skal lade vær’ med at afbryde os, der allerede er i gang”<sup>i</sup>

*Af Annemette Digmann, Anne Meta Nielsen og Lene Sick Ejlersen \*)*

## Resumé

I denne artikel peger forfatterne på, hvorfor samskabelse mellem borgere og systemer (f.eks. kommuner) er vanskeligt, både når initiativet til samskabelsen kommer fra borgerne og fra systemet. Forfatterne beskriver i artiklen et eksempel på en innovation på handicapområdet, hvor to ansatte var nødt til at forlade deres ansættelse i kommunen for – sammen med borgerne - at gennemføre de udviklingshæmmedes drøm om et meningsfuldt arbejdsliv. Det initiativ førte megen læring med sig for alle involverede. Læring, der kan overføres til andre områder, hvor samskabelse mellem borger og system er i fokus. I artiklen beskrives den værdi, initiativet medførte på mange forskellige niveauer; hvilke barrierer der skulle overvindes undervejs, og hvilken læring initiativet afstedkom. Artiklen sluttet af med nogle anbefalinger til, hvordan den nødvendige samskabelsesdagsorden kan blive reel og værdiskabende for alle parter.

\*) Annemette Digmann er selvstændig aktionsforsker; Anne Meta Nielsen er antropolog og arbejder som forsker hos Sager der Samler; og Lene Sick Ejlersen er studerende på DPU.

## **A. Indledning**

### **1. Baggrund**

Det er efterhånden klart, at velfærdsudfordringerne ikke kan løses af det system, der har skabt dem. Der er en tendens til at møde problemerne med flere regler eller endnu en strukturændring som den, der i skrivende stund forslås på sundhedsområdet, i stedet for at løse de grundlæggende udfordringer.

Mange kommuner har erkendt, at der skal ske noget nyt, og de udarbejder i disse år strategier, der skal bidrage til at inddrage borgerne i opgaveløsningen. Det kan enten ske ved at lave planer for, hvordan man inddrager borgere som frivillige eller via egentlige samskabelses strategier, hvor ambitionen er, at inddrage borgere og civilsamfund i udviklingen af fremtidige løsninger. Samskabelses-dagsordenen har sit udgangspunkt i strategier, der går under navne som Kommune 3.0 eller Kommune Forfra. Mantraet for ledelseskommisionens afrapportering<sup>ii</sup> er 'Sæt borgerne først', og et lignende slagord kommer sandsynligvis til at kendetegne den kommende sammenhængsreform.

Begreber som sammenhæng og mening for den enkelte borger skal bidrage til at levere bedre ydelser – gerne ved at der anvendes færre ressourcer. Vi har mødt en arkitekt, der blev ramt af en voldsom depression. I løbet af det første år han var syg, havde han alligevel overskud til at tælle at han havde mødt 65 fagprofessionelle. Et eksempel på at der ikke er sammenhæng mellem fagsøjlerne hverken internt i kommunen eller på tværs i sundhedsvæsenet. Det er en uoverskuelig udfordring at håndtere så mange forskellige fagpersoner, der ovenikøbet har forskellige interesser og retningslinjer at styre efter.

Et andet eksempel drejer sig om unge, psykisk sårbare mennesker, der henvender sig til deres kommune for at få hjælp. En af de unge fortæller, at hun oplevede, at 70% af hende fungerede, mens hun havde behov for hjælp til 30%. Kommunen forlangte at hun skulle blive 100% syg inden hun kunne få hjælp. Det brugte hun så to år på at blive.<sup>iii</sup>

Eksempler som disse demonstrerer at de offentlige organisationer er nødt til at forholde sig til hvordan de løser opgaverne for og med borgerne – både for at højne kvaliteten og for at mindske ressourceforbruget.

Begrebet samskabelse defineres forskelligt, men grundlæggende drejer det sig om at fremtidige offentlige ydelser skal skabes sammen med dem, der skal gøre brug af ydelserne. Men det er lettere sagt end gjort at gøre samskabelse til mere end et 'hurra-ord'.

## **2. Hvorfor er det så svært?**

Flere ph.d. afhandlinger peger på, at det endnu ikke er lykkedes for kommunerne at indgå i ligeværdige samskabelses projekter på de centrale velfærdsområder. I en artikel i Altinget<sup>iv</sup> går Anne Tortzen så vidt som til at sige, at samskabelse er et røgslør.

For øjeblikket følger Annemette som aktionsforsker samskabelsesintentionen i tre kommuner. Initiativet til samskabelse på centrale velfærdsområder er i alle tre tilfælde taget af kommunen. Selv om undersøgelsen endnu ikke er færdig, tegner der sig allerede nogle forklaringer på, hvorfor samskabelse er vanskeligt:

### *1. Fagligheden står i vejen.*

Jo længere man som fagprofessionel har arbejdet inden for et område, jo vanskeligere er der at forestille sig at opgaven kan løses anderledes.

Vi har således mødt fagprofessionelle, der ikke kommer i tanke om, at det kan være nødvendigt at spørge borgerne, fordi de ved, hvad der skal til. Sætningen 'hvis jeg var borger.....' høres ofte. I stedet for at spørge den konkrete borger, så tager den ansatte udgangspunkt i, hvad faget eller egeninteressen tilsiger.

Vi har ligeledes talt med fagprofessionelle, der gerne vil inddrage borgerne i konkrete løsninger, men som alligevel har svært ved at høre, hvad borgeren egentlig giver udtryk for, fordi faget, loven eller kommunens regler forhindrer det.

### *2. Vanetænkningen udfordres*

Samskabelse som innovationstilgang er ikke 'business as usual'. Det handler tværtimod om at udfordre status quo. Derfor handler samskabelsesprocesser heller ikke om enighed, men om at bringe konkurrerende og modstridende ideer og synspunkter sammen. Det er i de fælles idéer, som de enkelte aktører ikke selv kunne have fundet frem til, at det virkelige innovative potentiale ligger. For at nå frem til dette fælles potentiale, er der brug for netværksledere, der formår at bringe alle konflikter og uenigheder frem i lyset, og som er i stand til at lede relationerne mellem aktørerne, så konflikter og forskelle ikke nedbryder

relationerne, men leder til nye fælles problemforståelser og løsningsmuligheder. Det er kompetencer, der er mangel på.

3. *Kommer medarbejdernes velbefindende for borgernes?*

Ledelseskommisionen ønsker at borgerne sættes først i den offentlige sektor. Det er der behov for! En analyse foretaget af Anne Jøker og Ida Hoeck dokumenterer, at ledere har tendens til at prioritere medarbejdernes interesser og behov frem for borgernes. Det er de interne organisatoriske processer, der fylder i ledere og medarbejders bevidsthed.

4. *Kulturændringer er en vanskelig ting.*

Når man i offentlige virksomheder skal gå fra at være eksperter på borgernes behov til at inddrage borgerne og i højere grad fungere som facilitatorer, så er der tale om en voldsom kulturforandring, hvor meget skal aflæres, inden man som medarbejder kan bruge sin faglighed på nye måder. Der er brug for tid og støtte til denne proces, men det behov imødekommes sjældent. Samtidig kan det være en udfordring at opgive den styring og kontrol, man har været vant til at have som offentlig myndighed.

5. *Systemet/bureaukratiet spænder ben.*

Der er så mange regler og så megen lovgivning, der skal overvindes. Eksempelvis er serviceloven til for at sikre borgernes rettigheder, men lovkomplekset er så omfattende, at der sjældent er plads til at tage individuelle hensyn. Det sker i hvert fald ikke. Nogle regler er reelle barrierer, men de fleste er mentale. Når kommunen endelig har fundet en eller flere borgere, der (også) forstår og anerkender systemlogikken, er der en tendens til at drive rovdrift på dem.

6. *Demokratiet er udfordret*

I forordet til bogen Rodskud, som borgmester i Aarhus Jacob Bundsgaard har bidraget til, stilles spørgsmålet: Hvordan kan civilsamfundets borgere og politikere (gen)finde hinanden som alliancepartnere? Bogen sætter således spot på en aktuel problemstilling, idet der er behov for at gendanne alliancen mellem borgere og politikere i en tid, hvor udfordringerne vokser og tilliden daler. Hvis politikerne overvurderer sig selv og undervurderer borgernes opfindsomhed går de glip af de politiske visioner, der skabes i hverdagen. Politikerne har en tendens til at lade sig sylte ind i forvaltningslogikken – i stedet for at holde fast i deres aktivistgen og gå i direkte dialog med borgerne. Vi ser heldigvis en global tendens til at hverdagsaktivister gør sig spilbare, og at de er klar til at afprøve nye løsninger sammen med det etablerede system – med hverdagen som udgangspunkt.

7. *Drift og udvikling tænkes ikke sammen fra start.*

Vi har eksempler på, at borgerinddragelsen og samskabelsen foregår uden for eller ved siden af det driftområde, der senere skal implementere de nye ideer. Det er vanskeligt at overføre de ideer, der er udviklet et sted til de medarbejdere, der skal gennemføre det. Ofte bliver det opfattet som en bebrejdelse, at 'nogen' kommer udefra med gode råd. Det gælder også i de eksempler, hvor kun nogle af medarbejderne har været inddraget i udviklingsfasen.

8. *Samskabelse er en investering.*

Hvis man skal samskabe med borgerne, så skal der afsættes tid og ressourcer til den særlige opgave. Det sker ikke, fordi politikerne har vedtaget en samskabelsesstrategi. Samtidig er det vigtigt med et støttesystem, fordi både medarbejderne og deres organisation kommer ud af komfortzonen, når der skal samskabes.

### **3. Det empiriske felt**

De kommuner, vi er i kontakt med, ved, at samskabelse er svært, og at de har brug for at øve sig. Det foregår i mange kommuner lige nu.

Da vi endnu ikke (i efteråret 2017) havde fundet en god samskabelsescase, der var iscenesat af det kommunale system, blev vi voldsomt inspireret af 'Rethink Activism Festivalen'<sup>v</sup>, der fandt sted i Aarhus i september 2017. Her var hovedpersonerne hverdagsaktivister. Det er mennesker, der drømmer om en bedre verden og bare går i gang med at skabe det. På festivalen kunne man møde 250 eksempler fra ind- og udland på mennesker, der bare går i gang.

I det følgende vil vi præsentere et sådant samskabelseseksempel, hvor initiativet er taget af borgere, der drømmer om, at tingene kan være anderledes. Anne, Lene og Annemette har interviewet mange forskellige interessenter omkring casen for at afdække, om denne form for samskabelse skaber værdi (og for hvem), og om der er særlige barrierer, når borgerne tager initiativ og bevæger sig ind på det kommunale område. Det har vi skrevet en rapport om.

I det følgende præsenterer vi casen, hvorefter vi vender tilbage til værdiskabelsen og barriererne.

## **B. Vaskeriet – et anderledes eksempel**

### **1. En arbejdsplads med flere funktioner**

Vaskeriet så sin begyndelse i januar 2017 som en del af i fællesvaskeriet i Søvangen, der er en afdeling i Brabrand Boligforening. Formålet med Vaskeriet er at give mennesker med udviklingshæmning en chance for at vise, at de også har ressourcer at bidrage med til samfundet. Vaskeriet er startet af socialpædagogerne Pia Stabell Hjort og Katrine Knudsen med opbakning fra Sager der Samler. Pia og Katrine (herefter omtalt som initiativtagerne) har i deres fritid stået for flere initiativer, hvor udviklingshæmmede har fået mulighed for at deltage på lige vilkår med alle andre.

Vaskeriet leverer rent vasketøj til beboere i Søvangen og til erhvervs kunder rundt omkring i byen. Vaskeriet er desuden en øvebane for udviklingshæmmede borgere, der gennem deres arbejde udvikler mod, evner og drømme til at finde sig tilrette og trives på en arbejdsplads. Sidst men ikke mindst er Vaskeriet et fællesskab, der knytter forbindelser mellem beboerne i boligforeningen, bygger bro over fordomme og modvirker ensomhed.

Vaskeriet er således ikke kun et sted, hvor der vaskes tøj. Det er i lige så høj grad et konkret eksempel på, at udviklingshæmmede kan mere, end de normalt får lov til, idet der anvendes nogle anderledes - mere udfordrende - pædagogiske metoder. En kommunal chef formulerer det således.

”Vaskeriet er også et lille oprør mod det etablerede. Et eksempel på, at man kan lave noget på en helt anden måde.”

Samtidig har Vaskeriet fat i en større samfundsdagsorden, som en politiker opfatter således:

”Jeg oplever det som et ønske om at skabe noget i fællesskab, skabe meningsfyldte fællesskaber for mennesker. Både noget beskæftigelse, men også noget medborgerskab, hvor man mødes med nogen. For nogle mennesker som har gavn af, at man indretter samfundet lidt mere rummeligt.”

Vaskeriet har således mindst fire formål:

- At etablere øvebaner hvor udviklingshæmmede kan træne forskellige færdigheder
- At skabe en virksomhed, der leverer rent tøj til deres kunder
- At bidrage til at styrke det lokale fællesskab

- At være prototype på hvordan tilbud til udviklingshæmmede også kan designes.

## **2. Baggrund**

Baggrunden for initiativtagerne var, at de i deres daglige arbejde på kommunale bofællesskaber har oplevet den frustration, de udviklingshæmmede føler, ved ikke at have tilstrækkelig medindflydelse på deres eget liv. Målet med Vaskeriet var derfor at skabe en tryk og indbydende arbejdsplads, hvor udviklingshæmmede varetager en meningsfuld arbejdsfunktion, og hvor de kan prøve sig selv af i forskellige funktioner og arbejdsroller. Initiativtagernes grundlæggende overbevisning er, at det skaber værdi, når man selv er med til at skabe sit liv.

Mens initiativtagerne gik i gang med at realisere de ideer, der førte til Vaskeriet, allerede i 2013, så igangsatte Aarhus Kommune i 2015 en strategiproces under overskriften 'Kommune Forfra', og Voksen-Handicap forvaltningen (V&H) formulerede 'Voksenhandicap Gentænkt', der i visionen plæderer for, at 'vores faglige indsats tager udgangspunkt i borgerens mål, motivation, potentiale og livsperspektiv'.

Der sker således en sammensmeltning af forskellige behov: Frustrationen hos de udviklingshæmmede, to hverdagsaktivisters lyst til at handle og kommunens behov for at gentænke tilbud til netop denne gruppe.

En leder i Aarhus Kommune formulerer sammenfaldet således:

"Hele gentænk tankegangen er funderet i 'Kommune Forfra', og jeg tænker, at der sker mange gode ting, men jeg tænker også, at der er en kultur, der skal arbejdes med. Når man arbejder med kultur, kan det tage måneder og år, og i den proces er det godt at have nogle fyrtårne og eksempler på, hvad det nye kan være. Jeg tænker, at Vaskeriet kan være et fint eksempel, når vi skal redefinere opgaven. Vi er her ikke for at passe på og sætte rammer op for den enkelte borger, men for at facilitere, at de får mulighed for at udleve deres drømme og bruge de ressourcer, de har."

Man kan spekulere på, hvad der var sket med Vaskeriet, hvis der ikke var dette sammenfald af interesser. Initiativtagerne oplever ikke, at de er afhængige af den kommunale opbakning, og det er vi – som forskere – enige med dem i. Vaskeriet var blevet realiseret, også selvom kommunen ikke ville bidrage. For kommunen blev Vaskeriet et nødvendigt eksempel på, hvordan Gentænk-

strategien kunne se ud i praksis. Et eksempel, som kommunen måske ikke selv var i stand til at etablere. Set fra forskerperspektivet vurderer vi, at sammenfaldet af interesser var et af de vigtige tilfælde, der ofte er en vigtig ingrediens, når der skal skabes noget nyt og værdifuldt i den kommunale kontekst, idet tilgangen i Vaskeriet fortjener at blive skaleret.

### **3. Værdiskabelsen**

Vaskeriet skaber værdi på mange forskellige måder og for forskellige mennesker. Helt lavpraktisk leverer Vaskeriet hjælp og service til nogle af de beboere, der eksempelvis er dårligt gående og ikke kan vaske tøj selv. På den måde understøtter Vaskeriet et konkret behov.

Udover at producere rent vasketøj er vaskeriet også en arbejdsplads for udviklingshæmmede, og i modsætning til beskæftigelsen i mange aktivitetscentre opleves arbejdet i Vaskeriet at være mere meningsfuldt for deltagerne. En af dem udtrykker det således:

”Man føler, at man er noget værd i Vaskeriet. Man føler, at man er en del af en gruppe. Man har lige så meget at sige, som de andre har.”

Det giver værdi at opleve:

- at man har betydning,
- at det, man laver, er værdifuldt for andre,
- at det ikke er ligegyldigt, om man er på arbejdspladsen eller ej
- og at man har indflydelse på det, der skal ske.

Vi ved ikke, om de andre tilbud, udviklingshæmmede får, i højere grad har karakter af ’opbevaring’, for det har ikke været en del af undersøgelsen at vurdere kvaliteten af disse. Men det går igen i analysen af Vaskeri-casen, at udviklingshæmmede – ligesom de ’normale’ – har brug for, at arbejdet er meningsfuldt og at opleve, at man gør noget betydningsfuldt for andre.

Alle interessenter giver udtryk for, at Vaskeriet giver stor værdi for de udviklingshæmmede. Denne mangel på forbehold skyldes måske, at de interviewede, der har berøring med de udviklingshæmmede, registrerer, at der sker en udvikling på mange planer. En LEV-repræsentant sammenfatter det således:

”Hvorfor har X ikke lært at tage bus før nu? I Vaskeriet tror de på det, så nu kan X selv køre med bus.”



Det er bemærkelsesværdigt, at denne borger først som 51-årig blev selvtransporterende, da hun mødte nogle mennesker, der ikke var klar over, at hun ikke kunne køre med bus!

Det går igen i alle personhistorierne, at der er sket noget bemærkelsesværdigt med de udviklingshæmmede, der arbejder på vaskeriet. Vi vender senere tilbage til, hvilke metoder der er anvendt. Her vil vi give ordet til en af de pårørende:

"Det har udviklet hendes kompetencer. Vaskeriet er en øvebane mod - på sigt - at komme i skånejob. Hun kan meget mere, efter hun er begyndt i Vaskeriet - nu kan hun f.eks. selv ringe og melde sig syg. Hun ved, at det har betydning, om hun kommer. Hun er vigtig for stedet. Dér, hvor hun især har udviklet sig, er på det sociale område. Hun er blevet mere glad, mere positiv og mere snakkende. Hun oplever nye ting hver dag, og der er altid noget nyt at fortælle, når vi taler sammen. I det hele taget har hun ændret selvopfattelse og har fået mod til at prøve noget, der tidligere var helt umuligt for hende at forestille sig. Når hun kan køre med bus gennem byen, så kan hun jo også selv handle i REMA."

Det er jo et almenmenneskeligt behov, den pårørende her beskriver. Hvis vi får lov til at gøre noget meningsfuldt, der gør en forskel for andre, så smitter oplevelsen af på andre af livets forhold.

#### **4. Samfundsmæssig værdiskabelse**

Bidrager Vaskeriet også med en økonomisk værdi til samfundet? Det spørgsmål kan initiativet endnu ikke besvare. Pladserne koster det samme (eller udgør samme udgift for kommunen), men vi forestiller os, at når mennesker, der tidligere blev transporteret, fik hjælp til indkøb, vask og rengøring, nu selv kan klare disse opgaver, så må det frigøre personaleressourcer til andre (mere væsentlige) opgaver. Det kræver dog, at metoderne, der anvendes i Vaskeriet, kan implementeres i bosteder og aktivitetscentre.

I V&H-forvaltningen i Aarhus Kommune har man som nævnt gennem længere tid arbejdet med det strategiske projekt: 'VoksenHandicap Gentænkt'. Strategien sætter bl.a. fokus på øget borgerinddragelse, en styrket faglighed og øget inddragelse af civilsamfundet. Flere repræsentanter fra forvaltningen giver udtryk for, at Vaskeriet kunne være en prototype på at virkeliggøre den nye strategi.

For det første er borgerne eller brugerne i fokus på en anden måde, end i det kommunale system. Driftschefen siger:

"Vi siger, at vi vil have et ultimativt borgerfokus. Men i en stor organisation er der fare for, at vi mister det fokus og får mere blik for os selv og alt det organisatoriske."

På den måde er det velkomment, at der kommer nogle udefra og viser, hvad og hvordan det kan lade sig gøre at gentænke ydelserne til borgere med handicap. Driftschefen fortsætter:

"De har jo set, hvordan et kommunalt tilbud kan være – og så kommer de udefra og vil vise, at det kan være anderledes. Det er også et oprør, og det er helt vildt fedt, og det har vi brug for."

Der er behov for andre perspektiver og tilgange til opgaveløsningen, og udefrakommende kan have lettere ved at tænke nyt uden for de vante rammer. Men det er også provokerende for en stor organisation at få brudt med både sine vaner, sin faglighed og sit monopol:

"Det gør noget ved en stor organisation, at der kommer sådan en lille provokation udefra. Hvis vi ikke selv kommer i tanke om det, så er der andre, der gør. Det skaber et pres for at nytænke, og det har kommunen også brug for."

Om den 'lille provokation' for alvor får indflydelse på udviklingen i Aarhus Kommune, får vi ikke svar på i denne undersøgelse, men vi hører, at intentionen er der. Vaskeriet har inspireret til, at der kan skabes merværdi for de udviklingshæmmede uden nødvendigvis at bruge flere ressourcer. Vaskeriet er således med til at bane vejen for, at noget kan være anderledes – uden at det koster kassen. Der er snarere tale om, at der anvendes et andet mindset, og på den måde er det den pædagogiske tilgang, der giver værdi og dermed bidrager til at vise vejen til den fortsatte udvikling af tilbud til mennesker med handicap.

## **5. Sammenfatning på værdiskabelsen**

Der er ikke tvivl om, at Vaskeriet skaber værdi for alle, der på den ene eller anden måde er i berøring med stedet. Det er ikke kun deltagerne, der oplever en værdi. Det samme gælder for beboerne, boligforeningen og kommunen.

Der er desuden megen læring at hente i en case som Vaskeriet – og det må i sig selv være en værdi, når en kommune ønsker at gentænke sig selv. Alle involverede er blevet klogere ved at deltage, hvad enten man har været en aktiv part eller har bidraget på distancen. Det afgørende bliver for parterne sammen at finde ud af, hvad der gjorde, at det lykkedes, for på den måde at uddrage den viden, der skal i spil både ved en eventuel skalering og i forbindelse med igangsætning af nye projekter.

Sammenfattende omkring værdiskabelsen kan vi sige, at Vaskeriet kan vise sig at være en prototype på, hvordan en fremtidig kommunal strategi kan se ud i praksis. Vaskeriets anderledes tilgang skaber værdi for deltagerne, der 'pludselig' kan mere, end de plejer at kunne. Denne forandring oplever de pårørende positivt, og der er samtidig kommet liv i et fællesvaskeri, der er blevet et nyt mødested for beboerne i Søvangen.

Det er endnu for tidligt at konkludere, om Vaskeriet på sigt vil bidrage til at skabe en økonomi, der kan mærkes som en besparelse i det kommunale budget. Hvis Vaskeriet kun bliver et eksempel på et besparelensesprojekt, vil det helt sikkert vække modstand hos nuværende medarbejdere på bosteder og aktivitetscentre. Netop derfor er koblingen til den nye strategi så vigtig. For hvem vil ikke gerne bidrage til, at borgerne bliver herre i eget liv? Hvis kommunen ovenikøbet kan spare ressourcer, der kan bruges andetsteds, så har vi vel at gøre med en Win-Win situation? Herudover demonstrerer Vaskeriet, hvorledes en boligforening kan etablere fællesskaber både i eksisterende og kommende bebyggelser.

### **C. Hvad skal der til, hvis samskabelse skal blive mere end ord**

Der vil som oftest opstå modstand og vise sig barrierer, man ikke havde regnet med, når nye initiativer ser dagens lys. Således er det også sket i eksemplet med Vaskeriet. Nogle af barriererne er strukturelle, mens andre har mere karakter af kulturelle og/eller mentale barrierer.

#### **1. Strukturelle barrierer**

Det er især de kommunale informanter, der fortæller om disse barrierer. Det drejer sig om forskellige emner såsom lovgivning, økonomi, målemetoder, organisering og så videre.

Når vi spørger politikerne, så er det netop de omfattende kvalitetssikrings-mål, der kan forhindre mikro-innovationer i at blive til noget. Og det bliver ikke lettere, hvis initiativerne kommer fra

græsrodsniveau. Hvis en kommune ønsker, at det skal være muligt at realisere små nye initiativer eller ideer, der kommer udefra, er det nødvendigt at finde en (ny) administrativ form for det, så ildsjælene ikke går død i det kommunale bureaukrati.

En af de største udfordringer består i, hvordan samarbejdet og dialogen mellem det store fagbureaukrati og de udefrakommende initiativer fra borgere og NGO'ere kan blive mere værdiskabende for begge parter. Ifølge politikerne er der behov for at finde en formel for, hvordan man tager imod ideer, der kommer udefra.

"Hvordan kan vi blive gode til at gribe de muligheder, der kommer udefra og være tilgængelige for dem, der har bud på noget, der kan fungere og prøve det af?"

Politikerne giver udtryk for, at det er naturligt med bump på vejen i nye samarbejdsrelationer, men er samtidig opmærksomme på, at det store system skal passe på, at ildsjælene ikke brænder ud ved at møde for meget modstand. Der er dog ingen af de politikere, vi har interviewet, der giver udtryk for, at de vil handle på denne erkendelse.

En af politikerne fortæller, at det kommunale system er kendetegnet ved, at der er mangel på ressourcer og tid. Derfor vil det opleves som en barriere, når en medarbejder skal bruge meget tid på mikro-projekter. Han er også inde på, at når noget nyt folder sig ud, vil der uvægerligt opstå modstand - eksempelvis fra de fagfolk, der har løst opgaven hidtil eller fra de medarbejdere, der løser myndighedsopgaverne.

Vaskeriet demonstrerer, hvordan samarbejdet med borgere med udviklingshæmning kunne være, hvis ikke man som medarbejder oplever, at tiden i stedet skal bruges på administration og kontorarbejde. Det kan skabe modstand, når man oplever, at andre får lov til 'det sjove'. Når man som fagperson oplever, at andre skaber resultater, der bemærkes, kan succesen opfattes som en bebrejdelse.

Lovgivningen kan ligeledes være en barriere – og enkeltsager kan få folketinget til at stramme yderligere. Det er også en barriere, hvis nye initiativer skal have rigtig mange penge fra start. Det kan være svært både at skulle optimere driften og samtidig finde på nye tiltag. Det kan opfattes som et dobbelt-signal, at man som politiker både beder medarbejderne om at være kreative og finde på nye ideer, samtidig med at man beder dem om at løse opgaven billigere end tidligere.

Mange store organisationer har en tendens til at blive for optaget af egne interne processer. Derfor er det godt, at der kommer nogen udefra og skubber til forestillingerne om, hvad der kan lade sig gøre. Chefen forklarer det således:

"I en stor organisation er der fare for, at vi mister det fokus [*borgerfokus*] og får mere og mere blik for os selv og alt det organisatoriske. Jo mere der bliver af os, jo mere fjerner vi os måske fra borgerne, selv om vi siger det modsatte."

Der er mange system-barrierer a la lovgivning og økonomi. Men lige så mange af disse barrierer er tilsyneladende mentale. Spørgsmålet er, hvilke af disse barrierer det er lettest at ændre på? Om det er system-barrierer eller mentale barrierer, der er årsagen til, at det har taget tre år at få en aftale mellem kommunen og initiativtagerne, er uklart. Driftschefen, der kun har været ansat i kommunen i 1 ½ år, undrer sig over at det har taget så lang tid:

"Selv om Vaskeriet er et tiltag med høj risikoprofil, burde det ikke være så svært at komme frem til en aftale med dem. Jeg ved ikke, hvorfor det var svært, eller hvorfor det nogle gange tager lang tid. Nogle gange tager ting i vores verden enormt lang tid, uden at jeg kan finde en grund til det."

Forklaringen er måske netop, at der er barrierer på rigtig mange niveauer, der skal overvindes, og det tager tid.

Civilsamfunds-repræsentanterne er inde på nogle af de samme emner. De oplever, at de kommunale rammer er for snævre, hvis man vil nytænke og udvikle det pædagogiske arbejde inden for handicapområdet. De begrundelser, vi hører, består i, at der er meget lovgivning på området, økonomiske forhindringer og vanetænkning.

De pårørende har en dobbeltrolle, som det er vigtigt at være opmærksom på, når nye tilbud skal udvikles. De kan både bliver med- og modspillere i forhold til den udviklingshæmmede. På den ene side ønsker de så udviklende rammer for deres barn som muligt; på den anden side er der også en beskyttertrang, der kan stå i vejen for, at den udviklingshæmmede reelt bliver tilpas udfordret. Det er nødvendigt, at der udvikles en god dialog mellem de berørte om disse forhold. En LEV-repræsentant oplever dog også, at beskyttertrangen findes blandt de ansatte:

"Nogle gange er pædagogerne en stopklods - i den bedste mening og for at beskytte deres job. Der er en træghed og et misforstået beskytterhensyn. De (*udviklingshæmmede*) skal også have lov til at prøve at køre for langt i bussen."

De strukturelle barrierer er mange, og de viser sig forskelligt, alt efter om man er politiker, repræsentant fra civilsamfundet eller forvaltningschef. Vi vender tilbage til, hvordan barriererne opleves af initiativtagerne.

## 2. Forskellige mentale modeller

I det administrative system er det, der især fylder, at det på den ene side er godt at få brudt med vanerne, og at der kan være behov for at få hjælp til vanebrud udefra, hvis den nye strategi på handicapområdet skal realiseres. På den anden side er en af de administrative ledere inde på, at den traditionelle faglighed bliver udfordret af tiltag som Vaskeriet. Den traditionelle tilgang har været, at borgere med handicap skal kompenseres, og derfor kan det opleves som et benspænd, at der kommer nogen og demonstrerer, at de udviklingshæmmede kan mange flere ting selv. Det er provokerende, men understøtter samtidig det nødvendige paradigmeskift, som forvaltningen er på vej med. En kommunal leder siger:

"Vi har at gøre med et system, der i høj grad har levet af, at borgere med handicap skal kompenseres - altså hjælpes - fordi der er noget, de ikke kan. Det er et skidt udgangspunkt. Hvis man i stedet går hen til de her mennesker og siger: der er en hel masse du kan - hvordan vil du blive bedre til det? Det er langt mere handlingsorienteret, det er meget mere ansvarsgivende."

På den måde udfordrer Vaskeriet den faglighed, der findes i bofællesskaber og på aktivitetscentre. En medarbejder siger:

"Det udfordrer fagligheden i et system som vores. En socialpædagog er en, der hjælper andre, men i Vaskeriet skal du ikke hjælpe, der gør man ting sammen. Hvis én ikke kan tage bussen, siger de 'jo hun kan'. Hvis det går galt, og hun står af det forkerte sted, ja så kommer der nogle og hjælper hende. De finder ud af det sammen, hun fandt ud af det ved at blive kastet ud i det."

Det er vigtigt for kommunale ledere at tilegne sig nye kompetencer, når man indgår i ligeværdige samarbejder med eksempelvis borgere. Man skal være indstillet på at være ude af komfortzonen

med mellemrum, kunne støtte medarbejderne, når de kommer på dybt vand, løse konflikter og minimere barrierer. Den lokale/daglige institutionsleder ved, at der har været udfordringer i samarbejdet, men mange af disse har været på det overordnede systemniveau, hvor han har vanskeligt ved at handle. Han kan agere på de barrierer, han møder lokalt – og det gør han:

”Jeg kan være med til at fjerne de barrierer, der er opstået, hvor jeg er ansat. Jeg kan være med til at få afklaret, hvad der handler om følelser, og hvad der handler om, hvad der er det bedste for borgeren. De barrierer kan jeg være med til at bearbejde og sikre, at vi kigger objektivt på, hvad der er på spil, og hvad der er det rigtige tilbud til borgeren på sigt.”

Herudover oplever denne leder, at der med mellemrum opstår en barriere, når der ikke er den fornødne respekt i dialogen mellem Vaskeriet og bostederne. Når parter skal samarbejde på tværs af grænser, har det både betydning, at der er respekt for hinandens virkeligheder, og at man taler ordentligt til hinanden – også i tilspidsede situationer. Vi hører fra flere, at initiativtagerne kunne få en gevinst ved nogle gange at præsentere det brændende engagement i en lidt mere kølig og rationel form. Bebrejdelser er sjældent fremmede for et samarbejde. Samarbejdet kræver ligeledes nye eller anderledes kompetencer hos de borgere, der tilbyder at bidrage til Gentænksstrategien, men spørgsmålet er, om man kan stille kompetencekrav til borgere? Det vil nok være ødelæggende for samskabelsen, men derfor er det desto vigtigere at skabe læringsrum, hvor alle parter deltager med henblik på at blive klogere.

En politiker vurderer, at det er en fordel at stå udenfor, hvis man skal udfordre de mentale modeller i en kommune, fordi man som udefrakommende er fri af organisatoriske regelsystemer og grundlæggende kulturelle antagelser:

”Det kan bestemt være en fordel nogle gange at stå udenfor og ikke føle sig bundet af de kommunale beslutningsstrukturer.”

Vi vurderer, at Aarhus Kommune må have behov for at finde en form (eller flere former) for, hvordan man modtager ideer udefra – især når ideerne ikke kommer fra professionelle aktører – hvis man skal virkeliggøre hensigterne i ’Kommune Forfra’ og ’VoksenHandicap Gentænkt’.

### **3. Initiativtagernes oplevelser af barrierer**

Det er måske oplagt, at initiativtagerne er dem, der er stødt på flest barrierer for realisering af deres ide. Der går som nævnt lang tid, fra ideen opstår, til den kan realiseres, og de har oplevet forskellige former for modstand undervejs. Ud over de barrierer, der allerede er nævnt, påpeger initiativtagerne, at de har mødt kritik fra tidligere kolleger og fagpersoner. Initiativtagerne forklarer modstanden med, at etableringen af Vaskeriet kan opfattes som en kritik af de ansattes faglighed og deres tilgang til pædagogisk arbejde. Initiativtagerne opfatter ikke selv Vaskeriet som en kritik af det etablerede system. De giver udtryk for, at man i det etablerede system er rigtig gode til mange ting. Men de sætter spørgsmålstegn ved den gængse praksis, og de ønsker 'at gøre tingene på en anden måde'. De har oplevet, at deres tilgang er blevet mødt med sure mails, vrede telefonopkald og manglende samarbejde.

Initiativtagerne beskriver, at de har 'stukket næsen frem' ved at gøre noget, andre ikke gør, og ved at udfordre ikke bare egen, men også andres faglighed – de har sat deres pædagogiske faglighed i spil på nye måder – og det provokerer, fordi det kan opfattes som kritik af det bestående. Det kan være vanskeligt at komme med nye ideer, når man i en organisation har gjort tingene på samme måde i mange år.

Argumenterne er mange, når det drejer sig om at forhindre nytænkning. Det er kendt fra mange sammenhænge, og det havde den konsekvens, at initiativtagerne valgte at forlade organisationen for at forsøge at påvirke udefra. Det var dog heller ikke let:

"Vi har været tre år om at lave en aftale med V&H. Det er virkelig længe, og det er ikke, fordi de ikke har villet det. Men i starten talte vi slet ikke samme sprog."

Forandring indefra ser ud til at være vanskeligere end at forandre udefra. Når man er udenfor, kan man bare gå i gang – men det tager efterfølgende tid at få etableret en dialog med det system, man har forladt. Det hjælper dog, at initiativtagerne ikke længere er i bundet af hierarkiet, men kan forhandle direkte med en forvaltningschef.

En anden barriere har bestået i, at det kan være svært at finde vej i junglen af initiativer og støttemuligheder. Initiativtagerne bag Vaskeriet var eksempelvis på iværksætterkursus i regi af erhvervsfremmesystemet. Det var ikke et relevant tilbud, så hvor går man hen, når man har en ide



om at udfordre tilbuddene til udviklingshæmmede og ikke har viden om hverken at drive et vaskeri eller en forretning? Den lige vej findes ikke, og der er behov for hjælp undervejs. I dette tilfælde har initiativtagerne primært fundet den nødvendige støtte og sparring hos Sager der Samler, der er en platform, der understøtter borgeres selvorganiserede initiativer.<sup>vi</sup>

Initiativtagerne har oplevet, at kommunen har haft behov for at kategorisere både dem og Vaskeriet i kendte vendinger som f.eks. frivillige eller ildsjæle. Initiativtagerne beskriver sig som hverdags-aktivister, men det begreb findes ikke i den kommunale ordbog, der derfor har haft svært ved at forstå den hverdags-aktivistiske tilgang til arbejdet. Det er en af initiativtagernes forklaringer på, hvorfor det har været svært at skabe øjenhøjde i kommunikationen. En anden forklaring er, at det er svært for de kommunale systemer at arbejde med en faglighed uden for kommunen, idet de ikke kan kontrollere hverdags-aktivisterne og dermed kan risikere dårlig omtale, hvis noget skulle gå galt.

Når man oplever ikke at kunne forandre indefra og vælger at forlade organisationen for at realisere sine ideer, så skal den organisation lige vænne sig til, at den, der tidligere var medarbejder, nu er forhandlingspart med ledelsen. Samtidig bliver det en nødvendighed for de tidligere medarbejdere at holde sig fri af de organisatoriske og faglige barrierer, der forhindrede dem i at realisere ideerne.

En sidste udfordring i samarbejdet med kommunen har været, at kommunen har haft et behov for, at der blev opstillet traditionelle målbeskrivelser og succeskriterier. Det har initiativtagerne ikke kunnet give dem, og de har oplevet, at det har været svært for kommunen at navigere i det ukendte.

Den administrative ledelse i kommunen er også optaget af denne problemstilling, og vi har allerede været inde på, at det er helt unikt, at det er driftschefen, der har indgået en kontrakt med Vaskeriet. Det skulle til for at hun kunne skabe den nødvendige ledelsesmæssige legitimitet og for – som rollemodel – at demonstrere, at hun som chef er villig til at påtage sig den risiko, der ligger i at prøve noget nyt, fordi det ser ud til at kunne blive et konkret eksempel på, hvad den nye strategi betyder i praksis.

#### **4. Sammenfatning – Barrierer**

Der er mange barrierer, der skal overvindes. Nogle af barriererne har med regler og lovgivning at gøre. Men langt de fleste drejer sig om de grundlæggende forestillinger, der findes hos de forskellige aktører. Det kræver dialog, og at man har en fælles vision at gå i dialog om, når forskellige fagligheder og perspektiver skal samarbejde. Visionen skal tage udgangspunkt i borgeren som det fælles omdrejningspunkt. Det kan ligeledes være en fordel at få opstillet nogle fælles spilleregler for samarbejdet. Nogle kan man gætte sig til på forhånd (hvordan løser vi eksempelvis en konflikt?), mens andre må formuleres i forbindelse med, at samarbejdet udvikles. Endelig er det vigtigt, at der afsættes tid til fælles læring undervejs.

### **D. At arbejde i mellemrummet**

#### **1. Mellemrumsfunktionen**

Samskabelse finder sted i mellemrummet mellem system (f.eks en kommune) og borgere og/eller civilsamfundsorganisationer. En borger, der repræsenterer en civilsamfundsorganisation, har oplevet indsatsen hidtil således:

”Sådan noget med samskabelse, det er jo fa’me et hit, men det viser sig, at man allerede har kridtet banen op, inden man inviterer ind til det her samskabelse. Rammerne er fastlagt. Man har lagt den økonomiske ramme, man har fastlagt, hvilke mål der skal være. Man ved jo godt, hvor man vil hen, og så tænker jeg bare, at samskabelse, det gider jeg ikke være med til, for jeg er jo alligevel bare statist.”

En politiker oplever, at netop Vaskeriet er et eksempel på, hvad samskabelse kan, og at kommunen er blevet bedre til at støtte op om den slags initiativer. Han påpeger, at der i høj grad er behov for de udefrakommende ildsjæle, hvis kommunen skal kunne samskabe:

”Det er lige så meget boligforeninger og først og fremmest nogle ildsjæle, der holder fast – også når det bliver bøvet, og vi siger ’vi plejer’ og sådan noget. Det kræver noget stædighed, hvis man skal gøre det.”

En af initiativtagerne supplerer med, at det også kræver mod at udfordre det kommunale system og vove at mødes i mellemrummet mellem aktivist/ildsjæl og system. Driftschefen er enig i, at det kræver sin kvinde at være ildsjæl. Hun pointerer dog, at det ikke er hendes opgave at være

belærende over for initiativtagerne. Derfor er hun glad for, at Sager der Samler ser ud til at have påtaget sig den rolle:

"Jeg tror, at noget af det, Sager der Samler har forsøgt at give, er et rum for sparring. Det er der meget brug for. Der er jo noget gas, der skal ud af ballonen, for at vi kan komme godt videre."

Initiativtagerne har ligeledes haft gavn af Sager der Samler:

"For mig er Sager der Samler sådan et læringsforum. Vi bakker hinanden op, men vi lærer jo også sammen hele tiden. Det er virkelig vigtigt."

Fra initiativtagernes perspektiv er det ligeledes vigtigt, at der er et sted som Sager der Samler, hvor man kan læsse frustrationer af og blive inspireret til at gå nye veje. Relationen til forvaltningschefen har over tid ændret sig i positiv retning.

Sager der Samler kan naturligvis ikke tage hele æren for, at relationen er forbedret. Det har parterne selv arbejdet med. Men ligegyldigt hvem vi taler med, påpeges det, at Sager der Samler har en vigtig og nødvendig rolle som oversætter, som sparringspartner, som konfliktløser og som det sted, hvor frustrationer kan luftes. Det er en vigtig funktion, hvis samskabelsen skal være reel. Men lige nu findes Sager der Samler kun som et midlertidigt initiativ, der bygger på en usikker finansiering og forretningsmodel. Der er ikke mange, der vil finansiere denne brobyggerfunktion, og den nuværende konstruktion er for sårbar, hvis samskabelse skal blive til noget i den virkelige verden. Der er nemlig meget at lære endnu – også for det kommunale system. Driftschefen siger:

"Vi har endnu ikke lært alt det, vi har behov for at lære, for samarbejdet har ikke varet så længe. Nu skaber vi den viden her, men der er stadig viden, vi endnu ikke har fået skabt. Vi mangler at få formuleret: Hvad gør det ved lederrollen? Hvad gør det ved organisationen? Hvor skal forankringen være?"

Det kræver nye kompetencer i det kommunale system at samskabe med borgere og civilsamfund. Men det er nødvendigt at åbne op og lade sin faglighed udfordre. En politiker siger:

"I det lange perspektiv skal vi ændre kulturen på socialområdet. Det er ikke det hele, der skal smides ud med badevandet, for der er også en meget stærk faglighed. Men vi

har behov for en større faglig nysgerrighed, friere rammer til at forfølge nogle ideer, samtidig med at man leverer resultater. Der er behov for risikovillighed og for, at vi giver plads. Jeg oplever, at denne gruppe borgere kan meget mere, end vi giver dem plads til. Vi kunne godt bruge en stærkere brugerinvolvering."

Og her er det vigtigt, at det er de konkrete borgere, der inviteres ind til at drømme og ikke kun interesseorganisationer. Men også dét at realisere ideer, der kommer fra borgerne, er en kompetence, som politikerne efterlyser:

"Hvordan finder man nogen, der kan bære en ide frem fra idestadiet, til den gør en forskel? Hvem kan åbne de døre, man ikke lige så i første omgang? Dét, tror jeg, kan være en svær ingrediens at finde."

Hvis forandringen skal hjælpes på vej af udefrakommende aktivister/borgere, så skal det gøres lettere at komme ind med ideer udefra. I det arbejde hører vi, at Sager der Samler kan spille en vigtig rolle. En politiker formulerer det således:

"Dér hvor det bliver svært for os som kommune, det er, når man skal samarbejde med nogen, der ikke ligner én selv, og som ikke nødvendigvis har gået på universitetet eller seminariet for den sags skyld. Det er jo der, hvor Sager der Samler har set den problemstilling. Der er brug for nogen, der kan oversætte."

I denne case har Sager der Samler spillet en central rolle som oversætter og formidler mellem system og borgerinitiativer. Der er landet over andre platformsinitiativer, der spiller samme rolle. Vi vurderer, at den opgave fremadrettet vil være vigtig at prioritere, så længe alle parter stadig er i træningslejr, men hvordan det skal kunne lade sig gøre at permanentgøre en mellemrumsfunktion, er vi usikre på.

Til gengæld er vi overbevist om, at mange samskabelses-initiativer vil støde på grund, hvis ikke der afsættes ressourcer til at etablere øvebaner og læring i mellemrummet. Det siger (næsten) sig selv, at den rolle skal varetages af en uafhængig instans.

## **2. Sammenfatning Melletrum**

Når man skal arbejde på tværs og som system for alvor kunne lytte til borgernes perspektiv, så kan der i en startfase være behov for en oversætter- eller brobyggerfunktion. En sådan rolle har

Sager der Samler haft i denne case. Hvad nu hvis der ikke havde været en oversætterfunktion? Gad vide, om Vaskeriet så ikke var blevet til noget? Eller om det havde taget endnu længere tid at komme fra tanke til handling?

Hvis vi forestiller os, at det er nødvendigt med en brobyggerfunktion, hvordan skal den så finansieres? Kan man forestille sig, at en kommune vil betale for en service, som samme kommune ikke har kontrol over?

Vaskeri-casen dokumenterer, at der er behov for nye kompetencer, hvis samskabelsen mellem borger og kommune skal blive reel.

På det organisatoriske niveau skal der ske en åbning, således at det bliver muligt for borgere og civilsamfundsorganisationer ubesværet at komme med ideer og få uvildig hjælp til at kvalificere disse.

Det må være et politisk ansvar at sikre dette, hvis 'Kommune Forfra' skal være andet end (endnu) et slagord.

De administrative topchefer skal sikre, at civilsamfundet inviteres indenfor, når der skal tænkes nyt og sikre, at de udefrakommende får lov til at bidrage, inden formål og ramme er lagt endeligt fast.

Det er ligeledes vigtigt at invitere de egentlige brugere – og ikke kun de organisationer, der repræsenterer dem. Det kræver mod at invitere konkrete brugere og borgere indenfor og både vilje og evne til at ville lytte til, hvad der har betydning for dem – og ikke straks tænke: 'det findes allerede i det kommunale ydelseskatalog'.

Topledelsen skal både selv være i stand til at interagere med ildsjæle og sikre, at deres organisation kan indgå i dialog. Det kan de gøre – som vi har set i dette tilfælde – ved at agere som rollemodeller, for i praksis at demonstrere, hvordan et samarbejde i mellemrummet kan fungere.

De ledere, der er tæt på medarbejderne, skal ligeledes kunne balancere mellem ildsjælene (hvad enten de kommer udefra eller allerede findes på arbejdspladsen) og de medarbejderne, der har løst opgaverne på samme måde i mange år.

Vi har stillet spørgsmålet, om man kan stille kompetencekrav til civilsamfundsorganisationer og borgere? Og selv svaret 'nej'. I stedet opfordrer vi til, at de relevante parter tillader sig at lære undervejs. Hvis den ene tilgang ikke giver de nødvendige resultater, så må man hurtig videre til andre metoder - for at undgå frustrationer. I denne case har det været en fordel for begge parter, at der findes en mellemrums-organisation, der kan hjælpe med at skabe forståelse på tværs.

### **E. Konklusion og anbefalinger**

Hvis det skal blive muligt for borgere/ildsjæle/hverdagsaktivister, der har ideer til nye eller anderledes tilbud til bestemte målgrupper, så er det tydeligt, at Vaskeriet har fungeret som en øvebane både for kommunen og civilsamfundet. Efter vores opfattelse kan læringen fra denne case overføres til andre fagområder og give input til, hvordan en kommune kan gribe samskabelsesdagsordenen an.

Vi beskrev indledningsvis, at samskabelsesprojekter, hvor initiativet er taget af kommunen, har så mange indbyggede barrierer, at det kan være nødvendigt at indbyde borgere og civilsamfund til at være initiativtagere. I så fald er det vores anbefaling, at der tilknyttes en mellemrumsaktør.

Et samarbejde mellem forskellige parter og forskellige interesser kræver:

- at parterne har samme drøm og får etableret en fælles interesse
- at alle deltagere/interessenter er nødvendige, hvis drømmen skal realiseres
- at parterne er villige til at prøve noget nyt,
- at alle udviser mod og tør satse,
- at alle øver sig i at sætte egeninteressen på pause og lytte til de andre
- at alle er indstillede på at blive klogere undervejs.

I Vaskeri-casen har vi på den ene side at gøre med en driftschef og andre på ledelsesniveau, der er i stand til at se ideen og er villige til at løbe en risiko for at afprøve den. På den anden side finder vi nogle ildsjæle, der holder fast i deres drøm og holdninger. I denne case er der skabt fremtidige rollemodeller både i kommunen og hos hverdagsaktivisterne.

Gensidig respekt og ligestilling er en forudsætning for, at det lykkes at få de forskellige perspektiver til at gå op i en højere enhed til fordel for borgerne. Kommunen skal være åben for ideer udefra og sikre, at disse modtages positivt. Både politikerne og topledelsen har et ansvar for at sikre, at der skabes en kultur, hvor det er muligt.

Når man ikke kan stille kompetencekrav til de ildsjæle (borgere, civilsamfundsorganisationer), der gerne vil i dialog med kommunen, har det afgørende betydning, at alle parter indgår i et læringsforløb undervejs for at blive klogere på, hvilke elementer i samarbejdsprocessen, der fungerer, og hvilke man med fordel kan udelade i næste forsøg. Det behøver ikke at tage tre år næste gang. Det er heller ikke alle borgere, der har samme energi og vedholdenhed, som de to initiativtagere. På baggrund af den opnåede læring kunne næste skridt være, at parterne beskrev en metode til reel samskabelse. Selv om kommune og civilsamfund herved når frem til generation 2.0 i samskabelse, må alle indstille sig på, at der sandsynligvis skal flere forsøg til, inden målet er nået, og parterne har fundet frem til de metoder og tilgange, der kan gøre samskabelsen reel. Der er behov for at udvikle et nyt, fælles sprog. Løbende dialog og afmystificering har i dette tilfælde været en nødvendighed for at skabe tryk mellem parterne imellem. Lige så nødvendigt er det at have formuleret en fælles vision, der tager udgangspunkt i borgeren. Visionen kan suppleres med nogle fælles spilleregler for samarbejdet. Det kan være en fordel på forhånd at have aftalt, hvordan kritik formuleres, hvordan en konflikt løses, og hvordan en kontrakt forhandles.

I Vaskeri-casen har begge parter, på hver deres måde, været i front for at gå nye veje. De er blevet rollemodeller for, hvordan det næste skridt til at realisere Kommune Forfra kan tages, samtidig med at der er skabt en anderledes og mere værdiskabende arbejdsplads for udviklingshæmmede. Det er vores vurdering, at når det er lykkedes, skyldes det bl.a., at det har været muligt at inddrage en tredjepart i form af Sager der Samler, der i flere sammenhænge har fungeret som mægler, formidler, kommunikator og oversætter. De mellemrums-kompetencer, der er til rådighed i Sager der Samler, er både værdifulde og nødvendige i de første faser af et samarbejde på tværs af meget forskellige organiseringer. Kommuner, der vil samskabe, må finde frem til den lokale mellemrums-aktør.

## **F. Perspektivering**

Vaskeri-casen er – efter vores opfattelse – et eksempel på at realisere intentionerne i de 'gentænk tiltag', der finder sted i mange kommuner. Initiativet i vores eksempel er taget af borgere. Vi efterspørger de succesfulde kommunale tiltag? Sikkert er det skal investeres i mange flere forsøg og i forskning for at kunne levere gedigne svar og anbefalinger.

Der findes endnu ikke skalerede samskabelsesprojekter på de centrale velfærdsområder, og vi er spændt på at se, om det lykkes at samskabe dér, hvor det virkelig rykker ved noget, dér hvor det har konsekvenser for den førte politik, organisering og økonomiske forvaltning. Skal det lykkes at inddrage borgere og civilsamfund i udviklingen af næste generation af velfærdssamfundet, så er 'systemerne' nødt til både at løse behovet for styring og kontrol og at gentænke fag-fagligheden. Det er dog ikke tilstrækkeligt at gentænke. Tankerne skal følges op af handling, og efter vores vurdering er Vaskeriet et eksempel, der i enkle handlinger demonstrerer, hvordan tankerne kan føres ud i livet.

Der er behov for at frisætte og støtte de mange borgere, der gerne vil bidrage til samfundsudviklingen. Hvis også de borgere, der ikke normalt bliver hørt, skal have mulighed for at bidrage, skal der etableres mellemrumsfunktioner, der kan hjælpe med dialogen, indtil parterne kan mødes i øjenhøjde. Så længe borgere og civilsamfund oplever sig som statister i det kommunale samskabelses-teater, så bliver strategierne aldrig til virkelighed. Vaskericasen svarer ikke på alle de spørgsmål vi kan finde på at stille. Der er behov for flere eksempler og mere forskning.

Igangsætterne Pia og Katrine er bare gået i gang – og beder dem, der siger at samskabelse ikke kan lade sig gøre, om at forholde sig i ro og lade være med at forstyrre unødigt. Pia og Katrine har gang til mange flere initiativer. Det glæder vi os til at følge, samtidig med at vi gerne vil i kontakt med de offentlige organisationer, der øver sig i praktisk samskabelse for at kunne dokumentere barrierer og muligheder.



## Referencer

- Andersen, V.J.(2017): Meningsskabelse i det nære sundhedsvæsen, Aalborg Universitet.
- Iversen, A-M. (2017): Det paradoksale begreb. Aalborg Universitet.
- Jøker, A., Hoeck, I. 2015): Fører din ledelse til velfærd? Jurist og Økonomforbundets Forlag
- Klarup, V., Bundsgaard, J., Lundsfryd, J. (2017): Rodskud - Venligboere, nærvarme og trivselstanter - hvordan lokale fællesskaber genskaber velfærden. Gyldendal.
- Nielsen, A.M., Ejlersen, L.S., Digmann, A (2018): Når borgere skaber inkluderende fællesskab. Sager der Samler. Findes på [www.sagderdersamler.dk](http://www.sagderdersamler.dk)
- Tortzen, A. (2016): Samskabelse i Kommunale rammer. Roskilde Universitet.

---

<sup>i</sup> Citat fra initiativtagerne bag Vaskeriet.

<sup>ii</sup> Ledelseskommisionen: Sæt borgerne først. Juni 2018. [www.ledelseskom.dk](http://www.ledelseskom.dk)

<sup>iii</sup> Eksemplet kommer fra Borgerdesign Aarhus. Se [www.borgerdesignaarhus.dk](http://www.borgerdesignaarhus.dk)

<sup>iv</sup> Anne Tortzen: Samskabelse som røgslør. Altinget 27.september 2017.

<sup>v</sup> [www.Rethinkactivism.org](http://www.Rethinkactivism.org)

<sup>vi</sup> Se mere på [www.sagderdersamler.dk](http://www.sagderdersamler.dk)