

STYRKET UDVIKLINGSTÆNKNING: SAMSKABELSE OG BORGERINVOLVERING

10. februar 2021

Projektgruppens afsæt, sammensætning og arbejde

Samskabelse og borgerinvolvering var ét af de tre centrale temaer, som det i begyndelsen af 2020 blev besluttet at arbejde videre med under vingerne af Nye Fælles Veje. Karin Leth Kristensen, fra Handicapafdelingens beskæftigelsesenhed Aalborg AKTIV, blev udpeget som projektleder og sammensatte en gruppe mennesker, der sammen fik til opgave at udforske, om der var uforløste potentialer på dette område. Allerede dér stod det klart, at hele arbejdsprocessen naturligvis skulle være en samskabende proces, der fra første spadestik skulle have borgere og civilsamfund som ligeværdige parter/stemmer i arbejdet. Derfor blev holdopstillingen også en blanding af centrale interne samarbejdspartnere fra Aalborg Kommune sammen med en række forskellige centrale aktører fra Region Nordjylland, erhvervslivet, civilsamfundet og naturligvis de mennesker det hele handler om.

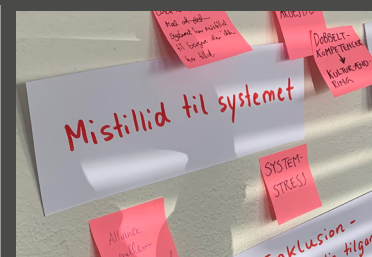
Projektgruppen giver bolden op

Gruppen mødtes for første gang på en augustdag i en kælder i Skoleforvaltningen, hvor man i et kort tidsspænd kunne mødes fysisk, se hinanden i øjnene og tale om det forestående arbejde. Alle medbragte det faglige og personlige afsæt, som man kommer med som menneske, men også alle med et stort personligt engagement og med hjerte for den stillede opgave. Kombinationen af ildsjæl og faglighed/ekspertviden var helt bevidst og med det formål at sammensætte en gruppe af mennesker, der kunne skabe de rette forstyrrelser og skabe nye eller andre indsigter ud fra perspektiver anderledes fra dem, der normalt kommer i spil i denne type processer. Ambitionen var derfor netop, at denne sammensatte gruppe skulle kunne se de nye veje, som nysgerrigheden var rettet mod.

Hurtigt stod det klart, at Covid-19 ville umuliggøre det fysiske møde, hvilket bekymrede, men det viste sig alligevel at lykkes med en stærk dialog om dette udfordrende element, og en tryk og sikker facilitering af processen. Der blev efterfølgende afholdt fem onlinemøder i projektgruppen og flere tilsvarende i en mindre underarbejdsgruppe. Projektgruppen tog afsæt i den række af definerede temaer, som §17 stk.4 udvalget havde opstillet, og det bragte holdet langt omkring i drøftelserne. Disse rettede sig imidlertid alligevel hurtigt imod mødet mellem borgeren og systemet, og i særdeleshed i forhold til dette den tillid/mistillid og ulige magtrelation, der formodedes at gøre sig gældende. Der var bred enighed i gruppen om at et tillidsfuldt forhold netop er forudsætningen for samskabelse og involvering.

Målgruppen blev konkretiseret til at omhandle familier med sårbare børn, men med et samtidigt blik for, at dette potentielt var overførbart til andre målgrupper/forvaltningsområder også.

For at udforske dette yderligere blev det besluttet at sætte gang i en undersøgelse af, hvordan billedet så ud, så vi kunne få mere viden om den verden, vi forsøgte at blive kloge på. Men først skal vi dvæle ved nogle af de erkendelser vi gjorde undervejs i processen.



Stærk dialog på Teams



**Aalborg
Kommune**

Projektgruppen har gennem hele processen haft [en fælles platform på en hjemmeside opbygget specielt til dette formål](#).

Vigtig læring fra projektgruppens samskabelsesproces

Vi skal sætte samskabelse og involvering på dagsordenen, og der skal formidles bredt ud. Vi skal alle være med til at skabe en ny fortælling. Når relevante parter fra både kommune og civilsamfund sætter sig sammen, så breder det sig som ringe i vandet, og andre omkring begynder at arbejde med; der sættes svingninger i gang.

At facilitere involverende og samskabende udviklingsprocesser forudsætter imidlertid særlige kompetencer, da der kan være en asymmetri i sammensætningen af gruppen; fx leder, medarbejder, borger eller kommunale medarbejdere, civilsamfundsaktører. Ligeledes kan forståelsen af vores forskellige kontekster kræve en særlig opmærksomhed, og en åben kommunikationsform, der sørger for, at alle parter kommer til orde. Når man tænker samskabelse og involvering, er det derfor helt centralt, at man har en reel udfordring, og at man ikke har defineret løsningen på forhånd.

Det er en meget vigtig pointe, at det kan være udfordrende at være i en proces, hvor vi ikke tydeligt kan se, hvor vi ender, men netop dét er samtidigt også en metode til at skabe et rum med mulighed for at tage fat i de gode og nye idéer. Derudover skal målet heller ikke i sig selv være en spareøvelse, da man på denne måde kan lukke for de kreative dialoger, hvor løsninger skabes i fællesskab og på tværs.

Der kan derfor med fordel skabes et tværgående netværk med udgangspunkt i de medarbejdere, som er en del af en allerede prioriteret kommunal tværgående uddannelse vedr. samskabelse, og som vil kunne fungere som en slags ambassadører for en kulturforandring. Det er her afgørende, at der er konkret ledelsesopbakning til at alle kan etablere samskabende netværk, når der er en udfordring, der kalder på det. Det vil sige, at der fra ledelsesmæssigt hold skal afsættes den nødvendige tid og de påkrævede ressourcer til samskabende processer, og at der altid skal ydes ledelsessparing i forbindelse hermed. I samskabende processer bør det altid være en selvfølge, at der, udover en direkte involvering fra start af de mennesker det hele handler om, også altid tænkes parter fra civilsamfundet ind.

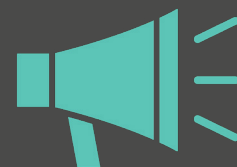
I en samskabende proces er det også vigtigt, at der tages begrundet stilling til, hvem der skal involveres og hvorfor. Derfor er det vigtigt, at der er ressourcepersoner, man kan trække på, når man tænker større samskabende processer. Samskabende processer kræver tid i en opstartsfasen, så man har mulighed for at opnå kendskab til hinanden og hinandens sprog og virkeligheder. Det er også vigtigt, at de personer der involveres, bliver det på en måde, hvor de får mulighed for at sætte sig selv og egne værdier i spil omkring en sag, som alle er engagerede i, og hvor man kan inspirere hinanden på kryds og tværs. Dét, at blive lukket ind på kryds og tværs, giver en anden energi og skaber grobund for nye perspektiver, og denne diversitet i sammensætningen af gruppen har været afgørende.

En af de væsentligste erfaringer projektgruppen har gjort sig er, at de mennesker som en given udfordring drejer sig om, skal være inddraget fra første afsæt og med samme stemmevægt. Det er afgørende, at disse stemmer høres og vægtes på lige fod med de fagprofessionelles stemmer, så den ubalancerede magtrelation, der kan være i spil, balanceres bedst muligt, hvorved der skabes et rum for en ligeværdig relation.

Nu tilbage til undersøgelsen af tillid og mistillid.



Den fælles platform
AalborgAKTIV.dk/samskabelse



Vi skal lytte til alle stemmer

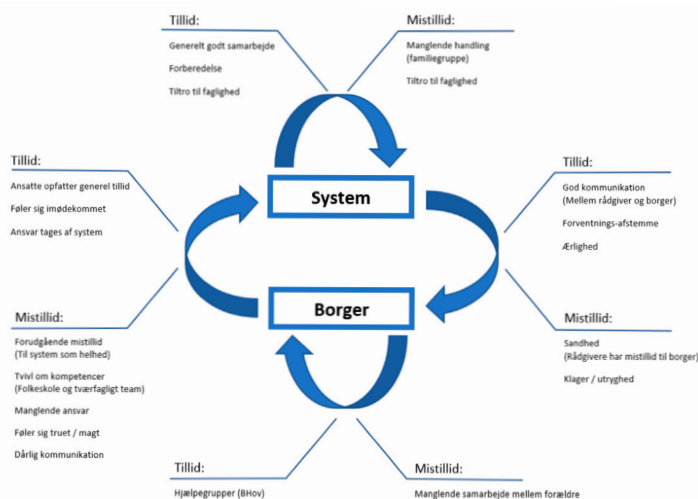
Dimittenderne undersøger

Med det perspektiv var det afgørende, at undersøgelsen skulle høre stemmerne fra forældre til sårbare børn og medarbejdere i en neutral undersøgende form, som vi ikke var en aktiv part af. Derfor besluttede vi os for at inddrage fire nyuddannede ledige dimittender til dette arbejde med forskellige afsæt i blandt andet sociologi og design. Med udgangspunkt i projektgruppens indkredsning af "tillid og mistillid" som omdrejningspunkt for det videre arbejde, blev dimittendernes fokus rettet mod denne tematik med udgangspunkt i familier med udsatte børn og de samarbejdspartnere, der er omkring familien. De fire dimittender forestod en stor anonym kvalitativ undersøgelse med ca. 70 svar, hvor det vigtigste var, at målgruppen blev involveret i undersøgelsen og processen. Deres stemmer skulle høres – højt, tydeligt og klart – såvel familier som medarbejdere og frivillige ildsjæle.

Undersøgelsen pegede på tre grundlæggende områder, nemlig:

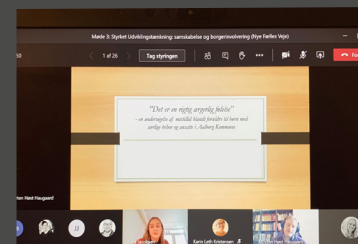
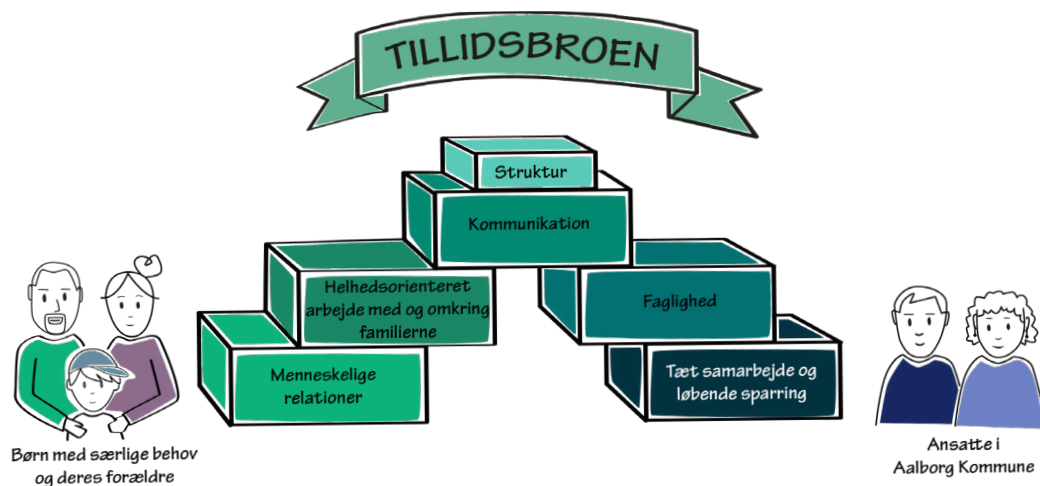
- Mistillid til kommunen som system
- Mistillid skabt af strukturelle vilkår
- Mistillid grundet kommunikation

Hvert af områderne indeholder svar som går fra borger til system, system til borger og system til system (og borger til borger) illustreret på følgende måde:



Undersøgelsen pegede på denne baggrund på følgende opmærksomhedspunkter:

- Tydelig kommunikation
- Rammesatte strukturer
- Helhedsorienteret arbejde med og om familien
- Øget faglighed på området
- Fokus på menneskelige relationer
- Tæt samarbejde og løbende sparring internt, illustreret gennem denne tillidsbro:



Dimittenderne fremlægger

Projektgruppen pointerer, at der i undersøgelsen også fremhæves mistillid systemerne imellem, men vi har udvalgt nogle centrale pointer for det videre arbejde, som er mere målrettet mistilliden mellem borger og system.

Kontakten med kommunen

Undersøgelsens fund pegede på, at der er behov for en kulturforandring, der skal flytte på den kultur, forældrene møder, når de er i kontakt med kommunen. Det var både måden, der kommunikeres på, den faglighed forældrene møder, når de er i kontakt med kommunen og respekten for den viden og indsigt, som forældrene har om deres eget barn. Samtidigt var der på den ene side en af forældrene, som havde oplevet ulige magtrelation, mens der fra medarbejderne var en oplevelse af en på forhånd udtalt mistillid fra forældrenes side. Projektgruppen anbefaler derfor også, at det netop er hér, der sættes ind med prøvehandling.

Koordinering i kommunen

En anden central pointe var, at mødet med kommunen for mange blev oplevet som en uoverskuelig størrelse med et stort net af kontaktflader, der gjorde det svært at navigere i. Her viste sig et stort ønske om hjælp til at navigere i dette felt. Det menneskelige møde skal være i fokus, og alle aspekter skal medtænkes. Dette dannede grundlaget for den anden anbefalede prøvehandling, der retter sig mod koordineringen.

Fysiske rammer i kommunen

Den sidste erkendelse handlede om det fysiske møde med kommunen og den ramme og kontekst, vi møder hinanden i. Denne erkendelse udsprang af drøftelser i projektgruppen, der satte lys på, at de fysiske rammer kan betyde meget for et godt samarbejde. Her kunne man med fordel udfordre ideen om mødet "på kommunen". Det kunne være på en anden bane fx i hjemmet, i kulturhuset eller i en helt tredje og mere neutral kontekst. I første omgang ikke som en prøvehandling i dette regi, men som en anbefaling der kan tages med helt generelt, og som er meget let at prøve af lokalt i hverdagen.

På baggrund af disse fund og erkendelser ønskede projektgruppen, at der i den videre proces skulle igangsættes to til tre initiativer, som de kunne handle på med det samme. Desværre satte Covid-19 en stopper for de gode intentioner, men dette til trods forfinede arbejdsgruppen i stedet formålet med og indholdet af prøvehandlingerne.

Næste skridt bliver nu at bruge denne viden til at iværksætte prøvehandling for at få et andet afsæt i forhold til en tillidsbaseret relation, som er en forudsætning for samskabelse og borgerinvolvering.



Opsamling på erfaringer: Prøvehandlinger og anbefalinger

Når vi i projektgruppen kigger på de fund og erkendelser, vi har gjort os, så ses der allerede her paralleller til mange andre tiltag. Der er strømninger og tiltag, der allerede er i gang i regi af UNICEF-projektet (Aalborg som UNICEF børnevenlig kommune), og projektgruppen med fokus på Sammenhængende Indsatser i Nye Fælles Veje. Også på landsplan er der stort fokus på undersøgelser og nye anbefalinger om det tillidsfulde samskabende møde. Det i sig selv indikerer, at vi har fat i noget af det rigtige, så når der arbejdes videre, er dette fælles blik også vigtigt!

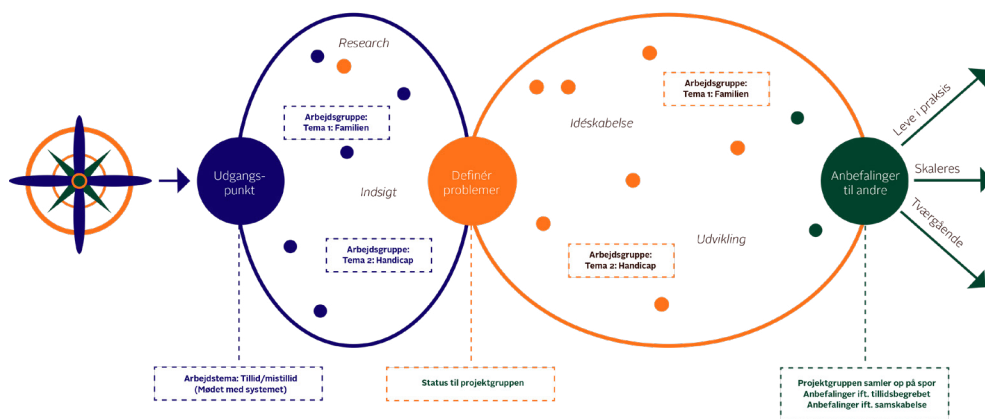
Det er afgørende at have tillid til hinanden hele vejen rundt; kollegaer på tværs, interesseorganisationer, erhvervsliv m.fl. Det er forudsætningen for at lave meningsfulde, samskabende og involverende processer. Det hele starter med ledelse og et mindset, der hele tiden har fokus på, at vi er sammen om det samme mål, og at alle har noget vigtigt at bidrage med. Denne tilgang hænger i forvejen rigtig godt sammen med både Aalborg Kommunes DNA og ledelsespolitikken, der lægger op til, at vi sammen tænker nye veje og altid har borgeren i centrum.

Igennem årtier har velværdsamfundet været defineret af at levere ydelser og har ikke haft forventninger til, at borgerne selv er med til at tage ansvar og være en del af løsningen. Som samfund har vi måske ikke taget opgaven på os i forhold til også at inddrage borgerne i denne forandringsproces. Vi har måske ikke erkendt det faktum, at vi har brug for hinanden for at kunne lykkes i fællesskab, og at vi derfor også har/skal have forventninger til hinanden. Derfor er det en vigtig pointe at have tålmodighed og være bevidst om, at vi alle skal øve os i de nye roller.

Anbefalingerne består af to forslag til konkrete prøvehandlinger, som projektgruppens medlemmer står parat til at sætte i gang, hvis der opbakning til det fra §17 stk. 4. udvalget. Derudover er der flere overordnede anbefalinger på baggrund af projektgruppens erfaringer og tanker omkring potentialerne for lignende samskabende processer.

Projektgruppen vil i gang med to forskellige prøvehandlinger

Projektgruppens afsæt er en designtænkende metode, hvor vi har indsamlet viden for at indkredse problemstillingen, hvorefter der skal arbejdes iterativt og kreativt med prøvehandlinger for at finde mulige løsninger på udfordringen(-erne). Det betyder, at man sætter små prøvehandlinger i gang, som der evalueres på og justeres på i prototyper, inden man når til en endelig form på løsningen af udfordringen. Projektgruppen har fokus på, at disse erfaringer skal være overførbare til andre målgrupper; ja helt andre kommunale serviceområder.



Med afsæt i undersøgelsens fund vedrørende mistillid og tillid anbefaler projektgruppen at igangsætte følgende prøvehandlinger:

Første prøvehandling: Grundlæggende relationskompetence¹

I dimittendernes undersøgelse fremhæves **"Menneskelige relationer og kommunikation"**, som afgørende for at opleve et tillidsfuldt møde, og dette danner grundlaget for den første foreslåede prøvehandling.

- Vi inviterer to eller flere konkrete personalegrupper, som vil være med til at udvikle den gode borgerinvolvering. Det er vigtigt, at der er fuld tilslutning fra ledelsen og fra medarbejderne for, at vi kan lykkes.
- Forældreorganisationen BHOV mødes med personalegrupperne for sammen at finde opmærksomhedspunkter i et tillidsfuldt møde og for at få en fælles forståelse af begrebet samskabelse og borgerinvolvering.
- Træning i samskabende og tillidsfulde møder med løbende coaching/sparring af en lederkollega/konsulent.
- Læring/evaluering og justering.

Anden Prøvehandling: Det koordinerende tværsektorielle samarbejde

Samarbejdet internt i kommunen er også helt centralt i undersøgelsen, omtalt som **"Tæt samarbejde og løbende sparring"**. Her er det oplagt at forsøge at gøre en indsats, velvidende at det er prøvet mange gange før, men den gordiske knude er endnu ikke løst, og det er en udfordring både inden for og uden for "systemet".

- Familien vælger en kendt medarbejder, som vi kalder **"navigator"**. Den ansvarlige afdeling udpeger også en sekundær navigator for at sikre kontinuitet og helhedsperspektiv: De forældre, som er med i prøvehandlingen, findes i en afdeling, som gerne vil være med i denne proces, og der skal være en aftale med de aktører, som er inde over familien, at de kan blive involveret. Det er afgørende med lederernes opbakning, inden vi lader forældre vælge en navigator.
- Rollen skal defineres klart, og der indhentes viden og behov blandt forældrene i BHOV, som danner baggrund for en beskrivelse.
- Navigatøren skal ikke være faglig ekspert, og det er helt okay, at man siger: "Det ved jeg ikke, men jeg undersøger det lige og vender tilbage".
- Der skal ske løbende erfaringsopsamling fra alle parter med fokus på det, der virker.
- Der skal udpeges ressourcepersoner, som har et godt kendskab til at navigere rundt i kommunens tilbud².
- Der udvælges to til fire familier.
- I opsamlingen fra denne prøvehandling skal der tages stilling til, om det vil give mening, at man har nogle ansatte navigatører – det kunne f.eks. være peermedarbejdere.

Det er vigtigt, at man for hver af prøvehandlingerne tager aktivt stilling til:

- Hvordan MED-systemet inddrages
- Rollefordeling og inddragelse af civilsamfundsorganisationer
- Ledelsesinvolvering med fokus på resultater skabt gennem evalueringer og justeringer (man kunne med fordel tænke et samarbejde med AAU)
- Prioritering af ressourcer og tid
- Formidling af erfaringer og stillingtagen til forankring.

Samskabelse skal gøres og ikke tænkes.

¹ Relationskompetence er evnen til at etablere en god følelsesmæssig kontakt og ud fra denne skabe et udviklende samspil.

² Som ressourceperson stiller man sig til rådighed for navigatørerne, når der er behov for en viden om kommunens opbygning og muligheder.



Relationer og kommunikation



Samarbejde og sparring på tværs



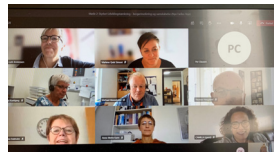
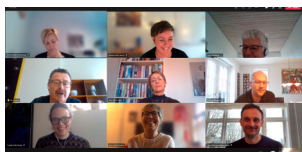
Generelle opsamlende anbefalinger

Projektgruppen anbefaler at:

- Man understøtter, at det i Aalborg Kommune skal det være en selvfølge, at borgere, civilsamfund og frivillige interesseorganisationer bliver betragtet som afgørende og ligeværdige samarbejdspartnere, der inviteres med ind hele processen om meningsfulde samskabende processer. Her kræves der et særligt fokus på, at det er relevante parter, der inddrages og ikke kun de i forvejen kendte organisationer.
- Der fastlægges en strategi for, hvordan man arbejder med at understøtte et nyt mindset, baseret på tillid, og hvor formålet er, at vi kigger på, hvordan tilgangen til dialogen er, at vi lytter, er forstående og forpligter os til at sætte os ind i borgernes perspektiv.
- Der formuleres klare forventninger til ledelsesniveauerne om, at man på alle niveauer forpligter sig til at opbygge formaliserede netværk på tværs af forvaltninger og civilsamfund med udgangspunkt i definerede udfordringsområder.
- Der etableres en åben telefonlinje til alle forvaltningsdirektører i et nærmere defineret tidsrum én gang om måneden. Her kan borgere kontakte kommunen med spørgsmål og idéer til forbedringer (Psykiatrien i Regionen har en lignende linje, hvor der er meget positive erfaringer).
- Der nedsættes et panel af borgere, som kan involveres og inddrages i særligt vanskelige sager.
- Der skabes en agil værktøjskasse på en fælles platform; det kunne være hjemmesiden, som er opbygget i forbindelse med dette arbejde. Det skal være en værktøjskasse, som også er tilgængelig for borgere og eksterne samarbejdspartnere. Værktøjskasse skal have relevans på et generelt og tværgående niveau.
- Der undersøges om der findes, eller om det er muligt at udvikle, en **borgerrettet app**, som kan hjælpe med at skabe et visuelt overblik over den enkeltes kontakter overveje i systemerne. Projektgruppen ser et stort og endnu uforløst potentiale heri.
- Der afholdes et online kick-off webinar med præsentation af strategier, værktøjskasse og oplæg, som selvfølgelig er tilgængeligt for eksterne samarbejdspartnere, civilsamfund og borgere. Som beskrevet kræver dette mindset³ en helt særlig opmærksomhed og et skarpt og fælles fokus.
- Der er ressourcepersoner med faciliterende samskabelseskompetencer til rådighed på tværs af forvaltningerne. Disse personer skal indgå i et netværk, hvor de kan sparre med hinanden, og den beskrevne ledelsesmæssige opbakning skal sikres ift. at prioritere deres funktion.
- Der prioriteres kommunikativ faglig viden og bistand i forhold til vidensdeling og at fortælle om erfaringerne bredt ud i kommunens forvaltninger og samfundet. Det kunne være en netværksgruppe på tværs. Dette nye mindset kræver generel bevidsthed, og her er kommunikation og sprogbrug afgørende i formidlingen.

Med venlig hilsen

Ulla Ringgren Nielsen, Per Clausen, Camilla Holm Krogh, Jonas Nikolaj Jakobsen, Dorte Boddum Kronborg, Marlene Qvist Simoni, Michael Mansdotter, Denise Bakholm, Anne-Mette Kann, Jonna Kastbjerg, Stine Gregersen, Stine Kudsk Bertelsen, Thomas Haugaard og Karin Leth Kristensen



³ Et mindset defineret af at give borgeren en følelse af, at man er på samme hold at blive behandlet ordentligt og ligeværdigt, at få viden om sine rettigheder, en åben og nysgerrig tilgang baseret på anerkendelse og tillid med plads til også at tale om det, der er svært.



Den fælles platform kan indeholde:

- Hands on "opskrifter" på samskabende processer (som f.eks. folder fra "Samskabelsesenheden" i Psykiatrien)
- Litteratur til inspiration; **projektgruppen har samlet en lang liste med inspiration**
- Virkelighedsfortællinger om forskellen på at være inddraget ligeværdigt/ at blive mødt med forventninger (samskabelse og involvering) og det modsatte. Det kan være små cases som tekst eller film, som repræsenterer både fagfolk, interesseorg., borgere – altså hele vejen rundt
- Onlinewebinarer om samskabelse og involvering – eks. Anne Marie Willumsen og relevante interesseorganisationer som fx BHOV.
- Inspiration til, hvordan man afholder tillidsskabende, samskabende og involverende møder.
- Anvisning på, hvor man som borger eller samarbejdspartner kan henvende sig, hvis man har gode idéer, eller hvis man ikke kan finde rundt i systemet.



**Aalborg
Kommune**