

# FAMILIARITET I SAMSKABELSE

VOL#2 Forår 2022

Publiceret: 6. april 2022

Af: Mathilde Hjerrild Carlsen og Holger Højlund

## INDLEDNING

Den første periode i samskabelsesprojekter er afgørende for at skabe sikkerhed, tillid og gensidig forpligtelse mellem partnere. Det er især i de unge stadier af et samarbejde, at partnere sonderer hinandens troværdighed og træder ud af samarbejdet, hvis oplevelsen er utilfredsstillende. Ledere af samskabelsesprojekter står dermed ved opstarten af et samskabelsesprojekt ikke kun med deltagerens indledende begejstring og deres ønske om at bidrage med visioner for det fælles projekt (Højlund & Carlsen 2022), men også med en skærpet påpasselighed i forhold til ikke at spille tid på skiftende relationer.

Parters involvering er en udfordring ikke kun knyttet til de første faser af samskabelse, men gælder også i senere faser, hvor nogle teorier skelner mellem krav til involvering i forskellige faser af samskabelse (Bovaird & Loeffler 2013), mens andre peger på forventninger om involvering knyttet til typer af samskabelse (Osborne & Strokosch 2013), og endnu en række teorier knytter deltagerens involvering til en samlet oplevelse af proceslegitimitet baseret på værdier om deltagelse og demokrati (Voorberg et al. 2014).

I denne artikel retter vi blikket mod familiaritet som en del af et ledelsesarbejde med at sikre involvering og gensidige forpligtelser mellem parter i samskabelse. Vores undersøgelser af samskabelsesprojekter på tværs af offentlige, private og frivillige aktører peger på, at ledere og deltagere i netop samskabelsesprojekter i praksis investerer energi og ressourcer i at opbygge genkendelighed og nære lokale relationer for at styrke involvering i projekterne. Lederne praktiserer en strategisk ledelse, som også involverer ledelse af familiaritet, men som samtidig netop i ledelsen af det familiære møder sin yderkant.

I forhold til strategisk ledelse bidrager artiklen med et perspektiv, hvor lederens praksis i visse situationer står i kontrast til strategi: Lederen sætter sin strategiske orientering i parentes for at understøtte nære, tillidsbaserede former for involvering. I disse situationer, hvor lederen skifter fra en strategisk til en familiær involvering, er der tale om en grænseflade-situation, hvor to engagementsregimer er i spil. Lederens evne til at forstå sådanne grænseflader mellem strategisk ledelse og anderledes former for ledelse i processer er afgørende for at lykkes med ledelse af samskabelse, er artiklens pointe.

Artiklen diskuterer først familiaritet og deltagelse i samskabelseslitteraturen. Dernæst forklares, hvad engagement er, samt hvordan begreber om et familiært og et strategisk engagement kan bidrage til at se nye sider af arbejdet med at lede involvering i samskabelse. Efter denne begrebsmæssige afklaring diskuterer artiklen eksempler på lederes arbejde med familiaritet. Det vises, hvordan ledere kombinerer en strategisk orienteret ledelse med et eget familiært engagement for at opbygge familiaritet både som grundlag for relationer i den daglige interaktion og på den lange bane som vej at skabe et retningsgivende fælles tredje i samarbejder. Sidst viser artiklen, hvordan ledere i deres ledelse af familiaritet håndterer de karakteristiske spændinger, der er forbundet med at opbygge familiaritet i de famlende situationer, som også kendetegner samarbejde. I den forbindelse diskuterer artiklen en særlig spænding, der gør sig gældende mellem familiaritet og projekters ambition om fornyelse.

Artiklens empiriske materiale er fra undersøgelser af samskabelsesprojekter på tre velfærdsområder og giver indsigter i ledelsesarbejde knyttet til samskabelse på tværs af områderne. Materialet er fra tværgående projekter med involvering af både offentlige og ikke-offentlige aktører. Projekterne er dels partnerskaber i den danske grundskole, hvor kommunale ledere, skoleledere og lærere samarbejder med private virksomheder om at udvikle undervisningen (Carlsen 2020), dels partnerskaber på sundhedsområdet båret af kommunale aktører, der i samspil med lokale parter samarbejder om sundhedsfremme og forebyggelse (Holt et al. 2017; Højlund & Holt 2019) samt endelig materiale fra samskabelse på det sociale område om etablering af tilbud for børn og unge (Bergman & Højlund 2019). Materialet er baseret på kvalitative undersøgelser, der omfatter observationer og interviews med ledere om deres ledelsespraksis samt med eksterne parter om deres perspektiv på partnerskaberne og partnerskabsledelsen (for mere om undersøgelsesnes metodiske grundlag se Højlund & Holt 2019; Carlsen 2020: 82-101). Fælles for undersøgelserne er, at de har

undersøgt ledere, der har haft en udøvende rolle i samskabelsen og i interaktionen med de eksterne parter fra private virksomheder og frivillige organisationer.

Igennem eksempler fra de empiriske cases vil vi diskutere udvalgte sider af lederens arbejde med familiaritet og vise frugtbarheden af familiaritet som et bidrag til litteraturen om deltagelse i samskabelsesorganiseringer samt til et stedmoderligt behandlet tema i litteraturen om strategisk ledelse af samskabelse.

## FAMILIARITET OG DELTAGELSE I SAMSKABELSESLITTERATUREN

I litteraturen har familiaritet fået opmærksomhed, ikke bare fordi familiaritet er en måde at opbygge tillid i direkte interpersonelle relationer (Frederiksen 2014), men også fordi familiaritet i samskabelsesprojekter fletter sig sammen med et udforskende arbejde (Carlsen 2020), og fordi familiaritet har betydning for, hvilke aktiviteter virksomheder og organisationer ønsker at investere i (Huberman 2001). Samtidig ser det ud til, at familiaritet mellem samarbejdspartnere kan have en positiv betydning for innovation (Zheng and Yang 2015). Et entydigt positivt billede af familiaritet er dog ikke retvisende. Forskning viser også, at familiaritet ikke nødvendigvis er understøttende for samskabelsesprojekters succes med at indfri mål (Carlsen 2021:12). Ledere og deltagere bruger i netop samskabelsesprojekter meget energi og mange ressourcer på at opbygge værdibaserede fællesskaber, men i nogle tilfælde på bekostning af projektfremdrift (Højlund 2014).

Går vi herefter fra familiaritet til deltagelse, så er deltagelse et kernebegreb i flere grene af litteraturen om samskabelse. I teorier om meta-governance og teorier om styringslag (Torfing et al. 2012; 2021; Nabatchi et al. 2017; Gjaltema et al. 2019) antages deltagelse at hænge sammen med indflydelse, og lederens rolle er derfor at overlade så meget styring til deltagerne som muligt. Lederen forudsættes at hæve sig op, trække sig væk eller på anden måde skabe afstand til samskabelsen, både for at overlade en høj grad af selvstyring til de involverede, men også for at kunne koncentrere sig om de overordnede værdier og den overordnede rammesætning (Pestoff 2018).

Bliver vi ved litteraturens bud på ledelse af deltagelse, så er deltagelse i teorier om læring og refleksivitet knyttet til værdier (Biil 2020; Biil & Højlund 2022). Lederen antages at tilrettelægge

strukturer for deltagernes udveksling af viden, men også at sikre at konkurrerende værdier afpasses med hinanden, hvilket eksempelvis sker gennem at operere med flere bundlinjer (Verschuere et al. 2012; Agger et al. 2018; Pedersen 2019). Ledelse af deltagelse sættes i en sådan optik lig med at bevæge sig væk fra effektmåling og i retning af mål- og værdipluralisme med deltagerne som aktive medskabere af de kriterier, de gerne vil have deres aktiviteter målt på (Pedersen 2012).

Men hvis lederen inviterer til selvledelse og selvevaluering og ellers holder sig på afstand, hvordan ser det så ud med lederens egen deltagelse, kan man spørge. Hvis ledelse af deltagelse handler om lederens rolle som ydre rammesætter, hvordan så med den mere nære rammesætning, hvor lederen bringer sig selv i spil? Hvordan forholder lederen sig til at skabe en gensidig sikkerhed forankret i nære lokale relationer? Her har andre grene af litteraturen om involvering i samskabelse diskuteret, hvordan især dynamiske tværgående samarbejdsorganisationer bygger på uformaliserede forpligtelser, blandt andet adresseret med begreber om tillid (Jagd 2009; Vangen and Huxam 2003). Tillid har været fremført som en central mekanisme for relationel koordinering i komplekse offentlige organisationer (Gittel and Douglass 2012; Hornstrup and Madsen 2015) og som en mekanisme til social koordinering (Loeffler and Bovaird 2021; Bryson, Crosby, and Stone 2015; Klijn 2010). I nogle dele af litteraturen om samskabelse er der således blevet lagt vægt på lederens arbejde med at etablere styringsmæssige betingelser, men ellers holde sig på afstand for at give plads til de samarbejdende parter til selv at udvikle præmisser for aktiviteter, hvor lederen kort sagt udøver, hvad der i samskabeslitteraturen har været benævnt, hands off-ledelse (Tortzen 2019: 67). I andre dele af litteraturen er fokus flyttet til det nære perspektiv og lederens daglige arbejde med at etablere fællesskab. Det er i forhold til denne litteratur, at et fokus på det familiære engagement har en relevans.

Der er med andre ord tale om et perspektivskifte i retning af hverdagen.

## **I SAMSKABELSESPROJEKTER I PRAKSIS HAR VI BLANDT LEDERE MØDT ET LØBENDE DAGLIGT ARBEJDE MED AT ETABLERE UFORMELT FÆLLESSKAB.**

Ledernes arbejde har haft et større omfang end litteraturen om samskabelse tilsiger. Vi har kunnet konstatere, at ledernes arbejde fordrer flere former for engagement, men før vi kigger nærmere på ledernes engagement, så lad os kort præsentere den teoretiske optik.

## DET FAMILIÆRE OG DET STRATEGISKE ENGAGEMENT

Det familiæres muligheder og besværligheder kan ved at trække på begreber fra pragmatisk sociologi knyttes direkte til en interaktion mellem parter. Med afsæt i den pragmatiske sociologi, som i stigende grad anvendes i analyser af offentlig styring og ledelse (Blok 2020; Carlsen 2020; Sørensen et al. 2021), forstår vi ledelse som en opgave, der fordrer flere typer af engagement fra lederen. For eksempel når en leder igangsætter et projekt og arbejder på at etablere gensidigt engagement som sammenbindende i projektet, ser vi, at lederen engagerer sig med sin person og sin tilstedeværelse.

En forståelse af engagement som en investering af egne og andres ressourcer ligger op ad en dagligdags forståelse, men adskiller sig samtidig fra en dagligdags brug af ordet. Begrebet om engagementsregime er et sociologisk begreb, der er centralt i den pragmatiske sociologi (Thévenot 2006). Begrebet angår et centralt spørgsmål, som den pragmatiske sociologi beskæftiger sig med, nemlig hvordan mennesker finder ud af at koordinere et samvær med hinanden. Her er et af svarene, at mennesker trækker på bestemte former for engagement, eller mere præcist engagementsregimer, for at kunne koordinere deres samvær. Kort sagt er engagementer: "ways of doing things in the world with others" (Thévenot 2019:9). Mere præcist defineres engagementer som aktørens adgang til virkeligheden og den måde, hun opfatter denne virkelighed for at kunne koordinere handlinger med sig selv og andre inden for en særlig forståelsesramme (Thévenot 2007:415). Engagement er altså både individuelt, men også socialt forstået som et gensidigt engagement.

Som nævnt skal engagement forstås i flertal, i den forstand, at der er tale om en pluralitet af engagementer, som kan sætte retning for personers samvær, og som mennesker skifter imellem i forskellige situationer. En leder skifter eksempelvis i sin dagligdag mellem flere engagementer. I nogle situationer vil lederen være planlæggende og strategisk, i andre situationer nærværende og omsorgsfuld, og igen i andre situationer udforskende og opfindsom. Der er fire engagementsformer, hvoraf den ene er det familiære engagement. De øvrige er planens engagement, det eksplorative engagement samt retfærdiggørelsens engagement (Thévenot 2014).

Vi vil nøjes med at diskutere det familiære engagement og planens engagement. For en præsentation af den samlede engagementsteori se Hansen m.fl. (2016), og for en uddybning af det eksplorative engagement se Carlsen (2020) og Højlund og Carlsen (2022).

## HVAD KENDETEGNER ET FAMILIÆRT ENGAGEMENT? DET SÆRLIGE VED FAMILIARITET ER, AT DET BYGGER PÅ LOKAL TILKNYTNING OG TILPASNING.

Mennesker kan have familiære tilknytninger både til hinanden men også til omgivelser, steder og opgaver. Familiaritet er et grundlag for tillid. Familiaritet indebærer gentagelse og genkendelighed og kræver tid og personlig tilstedeværelse (Thévenot 2016:183). På den måde er et familiært engagement udpræget fortidsforankret.

Den karakteristiske mangel på målorientering i et familiært engagement i verden og med hinanden betyder imidlertid ikke, at familiaritet ikke har en betydning for smidighed og fremdrift i fælles samarbejde. Familiaritet med personer, omgivelser, ting, steder, emner eller sager letter vores handlinger, som vi også kender det fra rutiner og vaner, og familiaritet skaber tillid i gensidige relationer. Familiaritet tilbyder som et særligt gode en oplevelse af ubesværet (Thévenot 2016:183).

Ser vi herefter på planens engagement, så er der tale om et intentionelt, mål- og fremtidsorienteret engagement, hvor mennesket ser funktionelt på sin omverden (Thévenot 2016:183,188). Det er et engagement, der er radikalt anderledes end det familiære. Det at kunne projicere sig selv ind i fremtiden er kernen i planens engagement, og planens engagement gør det muligt for mennesker at planlægge og arbejde mod bestemte mål og interesser, herunder de dagligdags små såvel som større mål. Det at agere i et planens engagement kan sammenlignes med sociologiske forståelser af en intentionel rationel aktør. Det er ifølge engagementsteorien et så almindeligt engagement, at det ofte betragtes som normal handlen (Thévenot 2007:417), men det er ifølge teorien ikke den eneste engagementsform, der har betydning for deltageres involvering med hinanden i eksempelvis samskabelse.

Der er betydelige forskelle mellem de to engagementsformer. I eksempelvis det familiære engagement vil personer, når de indgår i samarbejde, basere dette samarbejde på kendskab til hinanden, tidligere erfaringer med at have samarbejdet, eller på deres individuelle familiære tilknytninger fx til sager, steder eller målgrupper, som udgør et fælles tredje som grundlag for

samarbejdet. I planens engagement derimod hviler det gensidige engagement ikke på, at personerne som i det familiære har vænnet sig til hinanden eller har en forankring i et fælles tredje, men på en afstemning af forventninger, ressourcer, interesser med fælles visioner for fremtiden. En sådan afstemning kan være indskrevet i formaliserede strategier, kontrakter og aftaledokumenter, sådan som det eksempelvis er tilfældet i kontraktbaserede samspil (Højlund 2004; Greve & Hodge 2012)

Over for aftalebaseret samarbejde står en samskabelse, som ikke kun er formet af formelle spilleregler, men opstår i spændingsfeltet omkring familiariseringsdynamikker. I et pragmatisk-sociologisk perspektiv på ledelse af samskabelsesprojekter antages samskabelsesrelationer også at bygge på en form for sikkerhed, der udgøres af familiaritet eller mere præcist: et gensidigt familiært engagement. Samtidig kræver familiaritet et særligt arbejde at lede i forhold til andre typer af engagement, herunder et planens engagement, der er meget anderledes end familiaritet, men ikke desto mindre også til stede i samskabelsesprojekter som en orientering hos lederen og hos de øvrige projektdeltagere.

Lad os herefter gå til at udforske ledelse af familiaritet i forbindelse med samskabelse. Eksemplerne er fra vores undersøgelser af lederes arbejde i tværsektorielle samskabelsesprojekter.

## LEDELSE AF FAMILIARITET

En af besværlighederne ved samskabelsesprojekter er, at de i deres udgangspunkt løsriver sig fra eksisterende institutionelle strukturer og formaliserede samarbejdsrammer, som ellers sætter retning for arbejde i organisationer. I vores forskning i samskabelse har vi oplevet, at ledere og nøglepersoner ikke kan tillade sig at forudsætte, at deltagerne har fælles mål og forventninger til det fælles arbejde og ej heller, at de på forhånd kender hinanden eller er fortrolige med eksempelvis hinandens faglighed. Derfor påtager lederne sig, når de træder ind i samskabelsen, en ledelse af familiaritet. I de samskabelsesprojekter, vi har undersøgt, har lederne vist sig at have en sammenbindende rolle i dels det daglige og dels det mere langsigtede arbejde. Det er lederne, som etablerer forbindelseslinjer mellem de deltagende parter.

Forbindelseslinjerne skaber lederne både gennem et blik for projektets fælles fremtid og gennem det nære og det kendte. Lederne sikrer, at deltagerne forbinder sig til hinanden ved at understøtte deres individuelle ønsker, også fra deres respektive hjemorganisationer, i fælles forventninger om en fremtid sammen. Den enkelte leder stiller sig selv ind i arbejdet for en fælles involvering, hvor det handler om, at de deltagende parter giver hinanden håndslag på at skulle noget fremtidigt sammen: hvor parterne forpligter sig på fremtidige forpligtelser (Andersen 2008). Med engagementssociologiens ord trækker ledere og deltagere her på det fremtidsorienterede planens engagement, der muliggør strategisk tænkning, for at kunne rette blikket mod at forene individuelle ressourcer, kompetencer og interesser i planer om en fælles fremtid.

Involvering gennem det nære ligger umiddelbart langt fra strategi. I et engagementssociologisk lys er familiære tilknytninger vanskeligt forenelige med planens engagement (Thévenot 2016:182), og en fare ved en ledelsesmæssig strategisk tilgang til familiaritet er da også, at det kan siges at indebære en instrumentalisering af andres personlige forankringer, relationer og tillid. Ikke desto mindre har ledere, vi har observeret, forholdt sig strategisk til familiaritets betydning for samskabelsen, eksempelvis har lederne beskæftiget sig med, i hvilken udstrækning og hvordan opbygning af et tillidsfuldt samarbejde kan foregå.

Igennem en strategisk tilgang til familiaritet rammesætter og faciliterer lederne i vores undersøgelser et grundlag for, at deltagerne indbyrdes kan blive kendte med hinanden, kan bringe egne fagligheder på banen og kan blive trygge gennem at se egne og andres bidrag blive sat i spil. På den måde er der her tale om strategiske overvejelser over arrangementer af møder mellem partnerne og deres aktiviteter, hvor lederen skaber mulighed for, at en familiaritet kan vokse frem mellem partnerne. I dette ledelsesarbejde arbejder lederne strategisk omkring egne virkemidler og egen position.

Det gælder fx rammesætning af processer for en faglig familiarisering mellem deltagerne. I samskabelsesprojekter er en fælles faglighed ikke lige så selvfølgelig, som det gør sig gældende i aktiviteter, hvor fagpersoner er tilhørende den samme fagprofession. I en samskabelse er parterne ikke som ved almindeligt monofagligt arbejde sikret en faglig smidighed i omgangen med hinanden.



## VORES UNDERSØGELSER VISER, AT IGennem EN OPBYGNING AF PROJEKTDELTAGERES GENSIDIGE FAMILIARITET ETABLERES ET GRUNDLAG FOR AT DELTAGERNE UDVIKLER TILLID TIL HINANDEN.

Her skaber ledere både rammer for, at deltagerne har viden om hinandens formelle kompetencer, og rammer for, at deltagerne opbygger mere konkrete erfaringer med hinandens faglighed og måder at arbejde på. I eksempelvis et samskabelsesprojekt om etablering af gademiljøer for børn og unge arbejdede lederen i projektet intensivt for at skabe et tværgående fagligt miljø bestående af både personer med viden om unge, minoritetsforskere, ildsjæle fra praktisk gadearbejde og personer med viden om anlægsarbejde. Disse meget forskellige personer blev ført sammen, og lederen satte sig selv i spil som personen, der forankrede de mange aktiviteter. Lederen inviterede til møder og inspirationsture. Han sikrede, at parter mødtes med målgruppen, og sørgede desuden for, at deltagerne kom på besøg i hinandens hjemmeorganisationer (Holt et al. 2019).

Eksemplet viser en leders arbejde med familiaritet, hvor lederen bygger bro mellem faglige forskelle gennem at gøre de deltagende parter fortrolige med hinanden. Faglig tillid i det fælles arbejde udvikles på denne måde ikke blot igennem en enighed i forståelsen af opgaven og en formel indsigt i hinandens forskellige kompetencer i forhold til en opgaveløsning, men også igennem en familiarisering med hinandens kunnen og hinandens faglige måde at arbejde på.

## FAMILIARITET SOM YDERPUNKT FOR EN STRATEGISK LEDELSE

Lad os nu se nærmere på, hvordan rammesætning af familiariseringsprocesser foregår, og hvordan den strategiske tilgang møder sin yderkant.

Man kan tale om personlig tillid og tillid til rolle (Luhmann 1999), hvor denne skelnen i forbindelse med samskabelse er sat under pres, både fordi de formelle roller er andre end ved traditionel velfærdsudøvelse, og fordi rollerne indeholder ikke-formelle elementer, hvor parter i en samskabelse bringer et personligt engagement med ind i aktiviteterne. Ledere i vores undersøgelser ser et personligt engagement som en forudsætning for at få samskabelse til at lykkes, som vi eksempelvis har erfaret i forbindelse med samskabelse mellem skoler og foreninger om skolesport, hvor ledere og de involverede så på sig selv og hinanden som

ildsjæle. Der var hos ledere og deltagerne en levende historiefortælling om personer, der gav noget ekstra af sig selv. (Bergmann & Højlund 2019). Det nedenstående citat er illustrativt:

*Jeg tror, at i ordets bedste forstand, så ligger der selvfølgelig, at de [ildsjælene] brænder; at de har et eller andet, en ekstra motivation, eller en ekstra forudsætning, eller et ekstra ønske om at gøre noget for de mennesker, de arbejder med. (Leder i en frivillig organisation)*

Som det fremgår af citatet, har lederen øje for, at den enkelte ildsjæl møder ind til samskabende aktiviteter med personlige ambitioner, faglige dispositioner og baggrund. Ledere påtager sig en opgave med at lede deltagerens personlige forankring i samskabelsen og med at etablere tilstrækkelig familiaritet mellem ildsjælen og andre parter til, at de tør møde hinanden og yde noget ekstra, sådan som lederen lægger op til i citatet.

En ledelsesmæssig rammesætning af familiarisering mellem projektdeltagere drejer sig også om omgivelser og lokale erfaringer. Menneskers familiære engagement er netop, som nævnt, også noget der muliggøres i relationen til omgivelserne (Thévenot 2016). Et eksempel på, hvordan tilknytning til hinanden opbygges ikke bare igennem dialog, sås i et samskabelsesprojekt med en arbejdsgruppe af parter fra en række virksomheder. Her tilrettelagde lederen, at møder foregik på skift i deltagerens hjemorganisationer, og gjorde det på den måde muligt at få en oplevelse og fornemmelse af den professionelle kontekst, som deltagerne opererede i hjemme i deres moderorganisationer. Netop i dette projekt lykkedes lederen med at skabe forbindelser mellem deltagerne, der rakte ud over projektets forløb.

Samskabelse åbner for kompetencer, som ikke lader sig entydigt formelt indplacere. I tværsektorielle samskabelsesprojekter vil de samskabende aktiviteter have en tværgående karakter, og de vil indeholde både faglige og ikke-faglige komponenter, hvor deltagerne kun kan afstemme sig hinanden igennem tilpasning i den direkte interaktion over tid.

Igennem en strategisk ledelse, der også opererer med at rammesætte processer for familiarisering, understøtter ledere gensidige bånd og tillid imellem samskabelsesparter.

Samtidig viser vores undersøgelser, at lederen, udover sin rammesættende strategiske ledelse, også på andre måder har indflydelse på, at familiaritet bliver et grundlag for partneres involvering i samskabelsen. Det drejer sig om lederens direkte interaktion med parterne og om lederens egen forbindelse til et fælles tredje med parterne i projektet.

## **VI HAR I FORBINDELSE MED SAMSKABELSE OPLEVET, AT PARTER ER KNYTTET TIL HINANDEN, TIL STEDER, SAGER, OG PROJEKTER PÅ KRYDS OG TVÆRS. DISSE PERSONLIGE TILKNYTNINGER HAR UDFOLDET SIG OVER TID OG IGennem FORTIDS TILPASNINGER**

(Carlsen og Vaaben 2016). I ét samarbejde var det eksempelvis landsbyer, der udgjorde lokale punkter for forankring (Højlund 2014), mens det i andet projekt var det naturvidenskabelige fag-felt (Carlsen 2020). I begge tilfælde handler det om lederens egen forankring i disse punkter, hvor lederen og deltagerne har en fælles involvering. Ud over en rammesættende og faciliterende strategisk ledelse viser vores undersøgelser, at ledere af samskabelsesprojekter også leder igennem deres egen forankring fx i lokalmiljøet eller bestemte fagfelter og igennem lederes deltagelse i det nære i samskabelsen.

### **DET TILSYNELADENDE TRIVIELLE**

Lad os nu bevæge os længere ind i familiaritetens univers og se, hvordan ledere handler på familiaritetens præmisser. Mens en strategisk ledelse forudsætter en ledelse, der i en relativt upersonlig koordinering betragter og arbejder med personers indbyrdes familiaritet og tillid med blikket rettet mod en fremtidig realisering af mål,

### **SÅ INDEBÆRER LEDELSE UDØVET DIREKTE I DET FAMILIÆRE ENGAGEMENT EN MERE PERSONLIG KOORDINERING I EN DIREKTE INTERAKTION MED PERSONER. DET TILSYNELADENDE TRIVIELLE KOMMER I FOKUS.**

Vores undersøgelser viser, hvordan ledere i situationer ikke nøjes med at rammesætte familiariseringsprocesser mellem deltagerne, men også selv udøver en familiær ledelse i praksis. Her stiller lederne sig ikke blot til rådighed som facilitatorer og ansporer til en familiaritet mellem samskabelsens andre partnere, men bringer sig i spil på lige fod med partnerne i samskabelsen. Der er tale om en ledelsespraksis, hvor lederen træder ind i et familiært engagement i sit samarbejde med parterne og investerer et personligt lederskab. Med andre ord flytter lederen sig for en stund fra et planens engagement til et engagement i familiaritet, hvor lederen opbygger relationer gennem personlig tilstedeværelse og tilpasning.

I de samskabelsesprojekter, hvor vi har observeret lederes praksis, har det eksempelvis vist sig gennem, at ledere har investeret ressourcer i gensidig fortrolighed med parterne, hvor for eksempel lederens faglige eller stedbundne forankring har været sammenbindende for parter deltage i projektet.

En sådan ledelsespraksis med at investere sit eget familiære engagement, observerede vi eksempelvis i et projekt, hvor lederens direkte interaktion med centrale samarbejdspartnere havde en betydning for parternes villighed til at deltage. Projektet var et kommunalt projekt med nonprofit-deltagelse fra private virksomheder (Carlsen 2020). I et andet projekt (Højlund og Holt 2019: 24) i en mindre vestjysk kommune, fortalte en projektansvarlig om sin rolle:

***Ejerne skulle have tillid til projektet, ellers var det umuligt at få dem med. Vi er ude vestpå. Herude er tillid baseret på personkendskab, der skal være både ansigt og navn på afsenderen og gerne et navn og et ansigt, som har været kendt over lang tid. (Projektansvarlig)***

For lederen folder sig en opgave ud, der også handler om igennem tilsyneladende trivielle handlinger at tage sig af de personer, man har inviteret ind, kere sig om dem og rette sine handlinger efter at få dem til at føle sig tilpas og ubesværede.

De ledere, vi har observeret, bruger mange kræfter i samarbejds møder med eksterne parter med fysisk at gå rundt og sætte sig ved eller indgå i dialog med de deltagende parter. Igennem gentagende møder og tilpasning til hinanden skabes grundlag for en sikkerhed i samarbejdet. I det familiære engagementsregime vil man tale om en gensidig ubesværet i samarbejdet. Som en deltager beskriver: "Når man har haft en del ting sammen, så begynder man også at snakke med et fælles 'vi'. Og der undervurderer man nogle gange, hvor lang tid det egentlig tager." (projektdeltager). Den gensidige familiarisering sker igennem lokale handlinger i det nære i form af lederens tilstedeværelse og gentagelse, hvor lederen selv deltager i interaktion med partnerne.

De investeringer, som den enkelte leder lægger i at opbygge tillid, har imidlertid den svaghed, at familiaritet har en usynlighed knyttet til sig, viser vores undersøgelser. Som led i en strategisk udadrettet kommunikation af samarbejdets ressourcer, resultater og fremdrift er det derfor et svagt redskab. Det er vanskeligt at måle og veje tillid, gøre den synlig og kommunikere den til eksterne interessenter. En leder i et projekt om ensomme mænds mødesteder fortalte os, at det var ekstremt svært for ham at kommunikere til nye potentielle deltagere, hvad der bandt

folk sammen på det enkelte mødested. Trygheden og mændenes villighed til at tage vare på hinanden skulle opleves på egen krop, som han formulerede det (Højlund & Holt 2019). Der var med andre ord tale om en familiaritet, der kun kunne kropsligt opleves. Og sådan gælder det også for den familiaritet, som ledere opbygger for at skabe sikkerhed mellem deltagere i netværksbaserede og samskabende projekter, at der er tale om en familiaritet, som ikke kan objektiveres eller få tydelige sproglige udtryk. Personer uden for samskabelsen vil derfor i nogle tilfælde stille spørgsmålstegn ved denne for dem usynlige tillid mellem de deltagende parter. Og udenforstående personer vil også have vanskeligt ved at afkode vigtigheden af nogle aktiviteter frem for andre og af de trivielle handlinger, som ledere og deltagere investerer sig i.

## FAMLEN I DET FAMILIÆRE

Selvom et gensidigt familiært engagement er tillidsopbyggende, og en gensidig tilpasning mellem deltagere binder deltagerne sammen, betyder det ikke, at familiaritet sikrer et gnidningsfrit rum, har vi observeret. Gensidig tilpasning tager tid og udfordres løbende, og der kan fortsat opstå spændinger i deltageres forsøg på familiarisering med hinanden. Den situation betegnes med engagementsteorien som famlende (Thévenot 2016:188). En sådan famlen med tid som afgørende faktor fremgår af dette citat fra en projektleder: *"Partnerskaber udvikler sig over tid, og altså hvis man laver partnerskaber og skal implementere med det samme, så går der tit 'ged i den'."*

Det drejer sig i de samskabelsesprojekter, vi har observeret, om sociale situationer, hvor der forekommer en ujævnhed eller en skurren, som ikke bunder i forskelle i interesser eller forventninger, og som derfor ikke kan løses igennem konkrete valg, beslutningsændringer og strategisk tænkning.

Familiaritet er ikke fri for sociale spændinger, og forsøg på at etablere et familiært engagement kan også mislykkes. Et mislykket forsøg på at familiarisere afføder usikkerhed, og i følge teorien om engagementer har ethvert engagement da også to sider (Thevenot 2016:186). Det betyder, at lige såvel som at engagementsregimerne hver især tilbyder en bestemt form for sikkerhed, kan den også følges af en særlig form for usikkerhed, hvis engagementet falder sammen eller mislykkes. Hvor den anden side af et planens engagement er den oplevelse af uvished der

opstår, når planer ikke lykkes eller aftaler bryder sammen, så giver en mislykket familiaritet en oplevelse af en famlen, en oplevelse af ikke at være på sikker grund (Thévenot 2016:188).



I praksis i de samskabelsesprojekter, vi har undersøgt, er det netop tilfældet for ledere, at der er eksempler på sådanne anstrengelser for at opbygge gensidig tillid, der mislykkes, og hvor lederen bevæger sig søgende i sine indsatser for at opbygge en tillidsfuld relation mellem parterne. Det gjorde sig eksempelvis gældende i et projekt på uddannelsesområdet med mere end 30 partnere (Carlsen 2020). Her forsøgte lederen i sin sammensætning af samarbejdsgrupper at danne en gruppe, hvor nogle erfarne medarbejdere kunne tage sig af projektets unge uddannelsesrepræsentant, men som resulterede i, at de ældre medarbejders indbyrdes fælles faglighed i stedet fik den unge deltager til at opleve ikke at kunne følge med i samtalen. Lederen justerede gruppesammensætningen til det efterfølgende møde og bad en af sine medarbejdere om at have et ekstra øje på den unge deltager, og forsøgte dermed på en ny måde.

Handlinger, der også kan føre til oplevelser af mislykkede forsøg på at forbinde sig til andre i det familiære engagement, er forsøg på at sprogliggøre det overvejende tavse familiære engagement i ledelseskommunikationen. Det kan fx ske, hvis lederen forsøger at påkalde sig tillid ved fx verbalt af forklare, at hun lægger vægt på tillidsfulde relationer og er til at stole på. Familiære tillidsrelationer er ikke stærkt sprogligt forankrede, og forsøg på at sprogliggøre disse relationer kan resultere i, at lederens kommunikation kommer til at fremstå 'træagtig' (wooden language) eller i værste fald som en kliché (Thévenot 2014:29). Det betyder ikke, at lederne i vores undersøgelser af samskabelse har udvist en ambition om i højere grad at praktisere deres ledelse i det skjulte. Til trods for at selve den familiære relation er vanskelig at italesætte, ser lederne personligt kendskab og personbåren tillid som en vej til at kunne kommunikere mere åbent og direkte om andre dele af projektet fx om deltagernes

forventninger, samarbejdets mål, succeser og udfordringer. En leder fortæller i et samskabelsesprojekt på sundhedsområdet (Højlund & Holt 2019:27), hvordan mange og lange møder, som han formulerer det, understøtter projektets fælles iterative processer:

*Det er jo også på de her møder, at vi så løbende laver den her vidensdeling. Og det er ikke kun mig. Altså det skal ikke lyde, som om den iterative proces kommer fra den vidensopsamling, som jeg laver. Altså jeg tænker, det er en fælles iterativ proces, hvor vi fælles byder ind med den viden og læring, vi har fra de steder, vi er, som vi så sammen reflekterer over og fører med videre. Og det kræver mange møder og lange møder. (Projektleder)*

Det familiære engagement er ikke et engagement uden usikkerhed, tvivl eller gnidninger. En leder må med andre ord forberede sig på sådanne ujævnheder i interaktionen. Ujævnheder i et familiært engagement kommer dog ikke af modsætninger i parternes interesser, forventninger eller mål, men af en manglende familiaritet mellem deltagerne, og løses, fremfor igennem eksempelvis en afklaring af forventninger, igennem en til tider famlende justering og tilpasning over tid i en lokal tilstedeværelse fra lederens side.

## AT VÆRE VÆRT FOR SAMSKABELSE

Et gennemgående argument i denne artikel har været, at stabilitet vokser ud af det regime, der kaldes det familiære, hvor det er i de interpersonelle relationer, i det gensidige engagement, i de fælles tilknytninger til et fælles tredje, og i de erfaringer, parter tidligere har gjort, at stabiliteten ligger. I samskabelsesprojekter, vi har fulgt, har familiarisering været en betydningsfuld vej til at skabe et tillidsfuldt samarbejde, hvor deltagerne har en fælles tilknytning til projektet og gensidig forpligtigelse i samarbejdet.

Men et gennemgående argument i artiklen har samtidig også været, at som stabiliseringsmekanisme i forbindelse med samskabelse er den familiært baserede tillid en kompleks mekanisme, fordi der ved samskabelsen samtidig sker en stabilisering gennem planlægning og strategisk orientering.

Konflikt i forbindelse med samskabelse og partnerskabsorganisering har været underbelyst i forskning og vidensdannelse, hvor forskere har konkluderet, at det kan have haft betydning for en manglende udvikling af strukturer til netop at håndtere konflikter og uenighed (Holt et al.

2021). Når det kommer til samskabelsesprojekter, er familiarisering ikke en endimensionel proces mod fortsat større sikkerhed og integration mellem deltagerne. Familiaritet væver sig sammen med situationer af usikkerhed og konflikt, som også er grundlaget for, at familiaritet ikke blot stabiliserer, men også indgår i projektets udforskende arbejde med at skabe nye løsninger.

For en leder eller nøgleperson i samskabelse, der har det strategiske ansvar såvel som den daglige ledelsesopgave, giver familiaritet den udfordring, at når lederen arbejder på at etablere de sociale relationer gennem en direkte personlig interaktion, så vil en strategisk organisering og taktisk ageren ligge ganske langt fra deltagerens umiddelbare samvær, som snarere vil være udtrykt gennem et lokalt, personligt, tillidsbaseret samvær. Overdreven familiaritet mellem deltagerne kan skabe en uproduktiv selvfølghed og måske endda en uheldig følelse af at være sig selv nok, som forhindrer andre i at blive en del af samskabelsen, hvilket kan være et demokratisk problem, repræsentativt problem og et problem for fornyelsen (Steen et al. 2018). Mens en overdreven strategisk-taktisk orientering i samskabelsesprojekter til gengæld skaber en risiko for at tabe deltagerne på gulvet, fordi parter i samskabelsesprojekter ofte kræver en anden samhørighed, end hvad der tilvejebringes gennem et instrumentelt fundament, for at være villige til at investere deres tid og ressourcer i samarbejdet. Strategisk ledelse og familiaritet indeholder derfor en modsætning, som lederen må balancere. Lederen må balancere, hvad man kan kalde et dobbelt engagement, hvor hun er engageret i både at sætte retning og skabe fortrolighed.

Det dobbelte ledelsesarbejde mellem en strategisk ledelse af familiaritet og en egen familiær involvering ligner i situationer i praksis, hvad der kan sammenlignes med et værtsarbejde. Værtens arbejde handler præcist om at gøre sig strategiske overvejelser over, hvordan deltagerens forskelligheder på en og samme tid kan være til stede i samværet men også udlignes for en stund (Stavo-Debaugue 2009). Og ligesom værten tager sig af folks velbefindende og arbejder på at få dem til at føle sig hjemme (Lashley, Lynch, and Morrison 2007), så er lederens rolle at få deltagerne til at føle sig ubesværede og tilhørende projektet.

Derudover har det ledelsesarbejde, vi har observeret i forbindelse med familiaritet det tilfælles med den indflydelse, der ligger i værtsrollen, at lederens eget personlige lederskab og interaktion med partnerne i samarbejdet har betydning for partneres villighed og motivation for at deltage i et projekt. Ligesom det er værten, der med sin personlige tilstedeværelse og i



nogle tilfælde også personlige forbindelse til et fælles tredje giver de inviterede en grund til at være med, så er det lederen, der i samskabelsesprojekter giver en sådan personliggjort forankring.

Vi vil i forbindelse med ledelse af familiaritet i samskabelse tale om et ledelsesmæssigt værtsarbejde, når dette arbejde er et lokalt og situationelt arbejde, der fordrer lederens involvering og egen deltagelse i familiarisering med deltagerne i projektet. Samtidig er værtsopgaven i samskabelsessammenhænge også tæt forbundet til den strategiske opgave. Det at være vært handler i samskabelse, som i andre sammenhænge, kort sagt om at håndtere ligheder og forskelle. Det handler om med en og samme hånd på den ene side at udviske og glemme forskelle og på den anden side bevare forskellene med blik for samskabelsens fremtidshorisont.

## KONKLUSION

Denne artikel har beskæftiget sig med familiaritet. Det spørgsmål, vi har koncentreret os om i artiklen, er, hvordan lederen i samskabelsesprojekter kan opbygge familiaritet, når lederen i forbindelse med samskabelse også må forventes at agere strategisk og planlæggende. Vi har fra vores forskning i tværsektorielle samskabelsesprojekter givet eksempler på lederens arbejde med familiaritet i situationer, hvor hun må arbejde aktivt for de familiære bindinger, som i forbindelse med samskabelse ikke kan tages for givet, sådan som de eksempelvis kan i en hjemorganisation, og hvor lederen derfor må trække på andre typer af institutionel og personlig forankring. Her har vi i forbindelse med samskabelse stillet skarpt på muligheder og begrænsninger for ledelse af familiaritet, når der hos lederen samtidig er et ønske om strategisk styring.

Artiklens eksempler har tydeliggjort familiaritet som grundlag for sammenhængskraft, hvor det handler om deltagernes mulighed for at finde et fælles fodslag baseret på en oplevelse af kendthed og tilpasning. Men i det daglige ledelsesmæssige arbejde har sådanne familiære hensyn været nødvendige at kombinere med andre hensyn om eksempelvis at åbne op for anderledes samarbejdsformer, fx inddragelse af borgere, hvor det for deltagerne i samskabelse er vigtigt at bevare samskabelsens eksplorative momentum lige såvel som at sikre, at alle kan

se deres egne interesser og investeringer i det fælles kollektive projekt. Heri ligger nogle af de daglige strategiske valg.

I samskabelse er fælleshed kun mulig gennem de involverede parter arbejde for en inkrementel forankring. Tilbage i 2012 konkluderede Bram Verschuere m.fl. i en gennemgang af samskabeslitteraturen, at det var tid at interessere sig for "the why, how and effects of co-production" (2012: 1096). I dette udsagn lå en tydelig opfordring til ledere om at forholde sig strategisk til samskabelse. En sådan opfordring vil vi gerne tilslutte os, men vi vil i tillæg opfordre til en interesse for det nære ledelsesmæssige arbejde knyttet til at etablere et grundlag for parter involvering, hvor vi mener, at ledere med fordel kan tænke mere eksplicit om de aktiviteter, der kun tilsyneladende er trivielle, og som er afgørende for partneres forpligtelse på et samarbejde. Det betyder også at tænke mere eksplicit over konturerne af en strategisk ledelse, når de strategiske handlinger må forlades for at kunne skabe et familiært engagement som grundlag for parter involvering.

I gennem en ledelse, der også arbejder med familiariseringsdynamikker, skaber ledere gensidig forpligtelse og tillid imellem samskabespartner. Familiaritet er en stærk måde at samle personer om et projekt. Ved at se på familiaritet som et gensidigt engagement har vi kunnet se, hvordan familiaritet giver en unik fælleshed og ubesværet i samværet, som hjælper til at få en smidighed i samskabesprojektets dialog og daglige arbejde.

Samtidig har vi slået fast, at familiaritet ikke er en færdig og lukket social tilstand uden usikkerhed, tvivl og gnidninger, hvilket lederen må tage højde for. Spændinger i samskabelse kan sagtens komme af modsætninger i parternes interesser eller mål, men kan lige så vel komme af en manglende familiaritet med hinanden, hvilket betyder, at spændingerne ikke opløses igennem formaliserede og principielle afklaringsprocesser, hvor deltagernes forventninger til samskabelsen harmoniseres, men derimod igennem en situationsbetinget og til tider famlende justering og tilpasning over tid i en lokal tilstedeværelse mellem leder og deltagere.

Esther Turnhout m.fl. (2020) taler om politik og magt i forbindelse med samskabelse og om at re-politisere samskabelse ved at give plads til pluralisme og videnskampe. Ledelse af familiaritet handler ikke om ensretning, men tværtimod om at holde et rum åbent for spændinger i interaktionen.

En af de udfordrende mørke sider ved familiariseringsdynamikker er, at familiaritet mellem deltagere kan skabe en uproduktiv selvfølghed og måske endda en uheldig følelse af at være sig selv nok, som forhindrer andre i at blive en del i en proces. Det kan være et demokratisk såvel som repræsentativt problem for samskabelsesorganiseringer, og et ledelsesmæssigt blik på og rammesætning af familiariseringsprocesser bidrager til at sikre, at deltagere oplever en sammenhæng mellem familiaritet og projektets mål. Ledelse af familiaritet i samskabelse indebærer derfor også i en rammesættende ledelsespraksis med et fremadrettet blik på projektet, som faciliterer familiariseringsprocesser på en måde, der holder familiaritetens mørke sider i skak og muliggør en familiarisering, hvor deltagere får plads og oplever sig genkendt og hørt i projektet, kort sagt tilhørende projektet.



En rammesættende ledelsesmæssig forholde sig til familiaritet dækker ikke alene arbejdet med familiaritet som fundament for et samskabelsesprojekt, men er ikke desto mindre afgørende for at sikre familiaritetens sammenhæng med det fremadrettede arbejde mod samskabelsesprojekters succes. Lederen varetager en dobbeltopgave, der handler om på den ene side at investere sit eget familiære engagement i samskabelsen og samtidig på den anden side at trække sig tilbage til det strategiske og planens engagement for at kunne udøve strategisk ledelse af familiaritet, hvor lederen bevarer et strategisk blik på at skabe rammer for deltagernes indbyrdes familiaritet og på familiaritetens betydning for at nå projektets fælles mål.

## LITTERATUR

Agger, Annika, Anne Tortzen & Charlotte Rosenberg (2018). Hvilken værdi skaber vi med samskabelse? Professionshøjskolen Absalon.

Andersen, Niels Åkerstrøm (2008). Partnerships: Machines of Possibility. Bristol: Policy Press.

Bergmann, Rasmus & Holger Højlund (2015). "Hurra, skolen brænder! Ildsjælen som professionsideal i Den åbne skole." I At lede efter læring: Ledelse og organiseringer i den reformerede skole, edited by Helle Bjerg & Nana Vaaben, 279–94. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Bergmann, Rasmus & Holger Højlund (2019). "Fiery soul fantasies in a project-based welfare setting: the case of project school sports", *Critical Policy Studies*, 13, 3, s. 261-279  
[s.https://doi.org/10.1080/19460171.2018.1429936](https://doi.org/10.1080/19460171.2018.1429936)

Biil, Charlotte (2020). Samskabelse med en sommerfuglemodel. København: Copenhagen Business School.

Biil, Charlotte & Holger Højlund (2022). "En sommerfuglemodel i spil. Hvordan man former samskabelse som en lærende praksis" kap. 9 i Poula Helt, kommende.

Blok, Anders (2020). "En overset professionsteoretiker: Laurent Thévenot." *Tidsskrift for Professionsstudier* 16 (31): 128–33.

Bovaird, T & E. Loeffler (2013). The role of co-production in health and social care: Why we need to change. Governance International Birmingham, UK.

Bryson, J. M., B. C. Crosby, & M. M. Stone (2015). "Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging." *Public Administration Review* 75 (5): 647–63.

Carlsen, Mathilde Hjerrild (2020). Ledelse af engagementer. En undersøgelse af samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder i Danmark.

— — —. 2021. "Familiar Strangers: Managing Engagements in Public-Private Partnerships in Education." *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*. <https://doi.org/10.1080/20020317.2021.1950329>.

- Carlsen, Mathilde Hjerrild & Nana Vaaben (2016). "Grænseløse organisationer: Fra co-creation to co-stabilization." *Social Kritik* 28 (146): 24–31.
- Frederiksen, Morten (2014). "Trust in the Face of Uncertainty: A Qualitative Study of Intersubjective Trust and Risk." *International Review of Sociology*. <https://doi.org/DOI:10.1080/03906701.2014.894335>.
- Gittel, Jody Hoffe & Anne Douglass (2012). "Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships into Roles." *Academy of Management Review* 37 (4): 709–33.
- Greve, Carsten & Graeme A. Hodge (2012). *Rethinking Public-Private Partnerships - Strategies for Turbulent Times*. London: Routledge Critical Studies in Public Management.
- Gjaltema, Jonna, Robbert Biesbroek & Katrien Termeer (2019). "From government to governance...to meta-governance: a systematic literature review", *Public Management Review* vol. 22, issue 12: 1760-1780
- Hansen, M. P. (2016) (red.) Laurent Thévenot: Engagementsregimer. København: Hans Reitzels Forlag.
- Holt, Ditte Hering & Holger Højlund (2021). "Conflict and synergy in health promotion partnerships: A Danish case study", *Health Promotion International*, DOI: [10.1093/heapro/daab189](https://doi.org/10.1093/heapro/daab189).
- Holt, Ditte Heering, Camilla Øst Cloos Siff Monrad Langkilde, Holger Højlund & Anna Paldam Folker (2019). *Partnerskaber på folkesundhedsområdet. Evaluering af Sundheds- og Ældreministeriets partnerskabspulje 2014-2017*. Syddansk Universitet. ISBN 978-87-7899-427-1.
- Holt, Ditte H., Siff M. Langkilde & Holger Højlund (2017). "Evaluering af Sundheds- og Ældreministeriets pulje til partnerskaber på forebyggelsesområdet, Statusnotat 2016", Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet, ISBN 978 87 7899 391-5.
- Hornstrup, Carsten & Mikkel Pilgaard Madsen (2015). *Ledelse af relationel koordinering i offentlige organisationer*. København: Turbine Business.
- Huberman, Gur (2001). "Familiarity Breeds Investment." *The Review of Financial Studies* 14 (3): 659–80.

Højlund, Holger (2004). Markedets politiske fornuft. Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990–2003. Handelshøjskolen København.

— — —. 2014. "Det værdibaserede partnerskab. Et dansk samarbejdsprojekt om lokal sundhedsfremme." Nordisk Administrativt Tidsskrift 1 (91. årgang): 27–43.

Højlund, Holger & Ditte Heering Holt (2019). "Sundhed gennem samarbejde: En kvalitativ undersøgelse af 10 partnerskaber i den lokale og regionale forebyggelse." København.

Højlund, Holger & Mathilde Hjerrild Carlsen (2022) "Begejstringens grammatik" i Ledelse af offentlig innovation. Organisering, praksis og værdiskabelse. Redigeret af Thøgersen, Ditte & Anne Reff. Frederiksberg: Samfundslitteratur. (kommende)

Jagd, Søren (2009). "Tillidsbaseret ledelse: En ny udfordring for ledere?" Ledelse & Erhvervsøkonomi 74 (3): 7–21.

Klijn, Erik-Hans (2010). "Trust in Governance Networks: Looking for Conditions for Innovative Solutions and Outcomes." In *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, edited by Stephen P. Osborne. London: Routledge.

Lashley, Conrad, Paul Lynch, & Alison Morrison, eds. (2007). *Hospitality: A Social Lens*. Oxford and Amsterdam: Elsevier.

Loeffler, Elke & Tony Bovaird (2021). *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes*. London: Palgrave Macmillan.

Luhmann, Niklas (1999). *Tillid – En mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Gyldendal.

Nabatchi, Tina, Alessandro Sancino & Mariafrancesca Sicilia (2017). "Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction", *Public Administration Review* vol. 77, issue 5: 766-776

Osborne, Stephen P. & Kirsty Strokosch (2013). "It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives", *British Journal of Management*, Vol. 24: 31–47.

Pedersen, Dorthe (2012). "Offentligt lederskab efter New Public Management", s. 27-48 i *Ledelse af velfærd. Mod, besindighed, retfærdighed*. København: Hans Reitzels Forlag.

Pedersen, Dorthe (2019). "Offentlig Værdiskabelse – Ledelsesudfordringer i den fordoblede forvaltning" i Mellon, K. (red.): Den modige leder. København: Dafolo.

Pestoff, Victor (red.) (2018). Co-Production and Public Service Management Citizenship, Governance and Public Service Management. New York: Routledge.

Stavo-Debaugue, Joan (2009). "Venir à La Communauté. Une Sociologie de l'hospitalité et de l'appartenance." EHESS, Paris.

Steen, Trui Taco Brandsen & Bram Verschuere (2018). "The Dark Side of Co-Creation and Co-Production. Seven Evils" in Steen, Trui Taco Brandsen & Bram Verschuere (red.), Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services. New York: Routledge.

Sørensen, Eva & Jacob Torfing (2011). "Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector." *Administration & Society* 43 (8): 842–68.

Sørensen, Eva & Jacob Torfing (2018). "Den offentlige sektor som en arena for samskabelse." I *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*, edited by Morten Kusk Fogsgaard & Manon de Jongh, 30–61. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Sørensen, Pelle Korsbæk, Magnus Paulsen Hansen, Nicole Thualagant & Martin Severin Frandsen (2021). "De la justification 30 år efter: En kortlægning af udbredelse og anvendelser." *Dansk Sociologi*. 32, 2, s. 9-31.

Thévenot, Laurent (2006). *L'action au pluriel: Sociologie des régimes d'engagement*. Paris: Éditions la Découverte.

——— (2007). "The Plurality of Cognitive Formats and Engagements: Moving between the Familiar and the Public." *European Journal of Social Theory*, 10(3), 409–423.

——— (2014). "Voicing Concern and Difference: From Public Spaces to Commonplaces." *European Journal of Cultural and Political Sociology* 1 (1): 7–34.

——— (2015). "Bounded Justifiability: Making Commonality on the Basis of Binding Engagements." In *Social Bonds as Freedom. Revisiting the Dichotomy of the Universal and the Particular*, edited by Paul Dumouchel & Reiko Gotoh, 82–108. New York and Oxford: Berghahn.

——— (2016). “Stort resumé af l’action au pluriel. Sociologie des régimes d’engagement.” I Engagementsregimer, redigeret af Magnus Paulsen Hansen. København: Hans Reitzels Forlag.

——— (2019). “What Engages ? The Sociology of Justifications, Conventions, and Engagements, Meeting Norms.” *La Revue Des Droits de l’homme* 16: 1–17.

Torring, Jacob, Guy Peters, Jon Pierre, & Eva Sørensen (2012). *Interactive Governance. Advancing the Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd. Muligheder og faldgruber*. København: Hans Reitzels Forlag.

Turnhout, Esther, Tamara Metze, Carina Wyborn, Nicole Klenk, & Elena Louder (2020). “The politics of co-production: participation, power, and transformation” in *Current Opinion in Environmental Sustainability*. Volume 42: 15-21.

Vangen, Siv & Chris Huxam (2003). “Nurturing Collaborative Relations Building Trust in Interorganizational Collaboration.” *The journal of applied behavioural science*, 39 (1): 5–31. <https://doi.org/DOI: 10.1177/0021886303253179>.

Verschuere, Bram, Taco Brandsen, & Victor Pestoff (2012). “Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda.” *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 23: 1083–1101.

Verschuere, B., Vanleene, D., Steen, T., & Brandsen, T. (2018). “Democratic Co-production.” I T. Brandsen, T. Steen, and B. Verschuere (Red.), *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services*, s. 243–251. Routledge.

Zheng, Yanfeng & Haibin Yang (2015). “Does Familiarity Foster Innovation? The Impact of Alliance Partner Repeatedness on Breakthrough Innovations.” *Journal of Management Studies* 2: 213–30.