

Fællesskabelse – opbrud, nedbrud eller nybrud i organisering af velfærd mellem offentlig sektor og civilsamfund

*Af Marie Aakjær, Dorethe Bjergkilde og Eva Pallesen *)*

A. Introduktion

Denne særudgave af Samfundslederskab i Skandinavien sætter fokus på fællesskab, som i disse år træder frem som en måde at adressere komplekse udfordringer, som relaterer sig til den offentlige sektors formål og opgaver. I en kontekst af stigende opgavekompleksitet på den ene side og ressourceknaphed på den anden, retter offentlige ledere og medarbejdere lyset mod nye måder at adressere velfærdsproblemer på, som bidrager til at opbygge resiliens og stærke lokalsamfund (Aakjær og Pallesen, 2020) – og videreudvikler derved en idé om velfærdsstaten som leverandør af løsninger på borgernes individuelle behov via andre kollektive og lokalsamfundsbaseerede veje.

I dette særnummer af SiS sættes fokus specifikt på borgerfællesskaber, der ligger i forbindelse til de sociale og sundhedsmæssige problemstillinger og velfærdsområder, hvad enten disse fællesskaber er initieret og eksisterer i kraft af civilsamfund eller i kraft af den offentlige sektor. Det er langt fra alle borgere, der deltager i det klassiske foreningsliv eller på anden måde er inkluderet i lokale fællesskaber. Det empiriske grundlag for særnummerets bidrag stammer fra projektet 'Velfærdsinnovation mellem kommune og civilsamfund', et projekt støttet af Velux-fonden, som har til formål at skabe viden om de organisatoriske og ledelsesmæssige forhold, der understøtter skabelse og kontinuitet i lokale, geografisk forankrede fællesskaber, der inkluderer

*) Marie Aakjær er docent, ph.d., Eva Pallesen er docent, ph.d., og Dorethe Bjergkilde er lektor, ph.d. ved Professionshøjskolen Absalon, Center for Ledelse og Forvaltning

udsatte borgere. Forsknings- og udviklingsprojektet undersøger, hvordan man kan lede og organisere inkluderende fællesskaber på nye måder, herunder fællesskaber, der har grobund i civilsamfundet, men er initieret kommunalt. Projektet gennemføres i et partnerskab med Slagelse Kommune og den socialøkonomiske virksomhed SYMB i perioden 2019-2022.

Med særnummeret ønsker forfatterne at sætte fokus på det voksende fænomen, at en række offentlige initiativer aktivt og mere direkte forfølger fællesskab ikke alene som et mål for værdiskabelse, men som en ressource eller et middel til at opnå noget andet, som fx sundhed, velfærd, trivsel, eller jobparathed. Borgeren i centrum bliver snarere til borgerne i centrum. Med begrebet fællesskabelse flytter dette særnummer fokus fra fællesskab som noget statisk eller bestående til en procesorienteret forståelse, i hvilken fællesskab betragtes som noget, der kontinuerligt bliver til.

B. Fra samskabelse til fællesskab i samspillet mellem offentlige sektor og civilsamfundet

Potentialet i borgerkræfter er kommet i den offentlige sektors søgelys i forlængelse af pres på offentlige budgetter og øgede krav om effektivitet og kvalitet (Agger & Tortzen, 2015; Tortzen, 2019) og i det offentlige landskab vinder ideen frem om, at samproduktion af velfærd kan ske ved at mobilisere og facilitere borgere i udvikling og implementering. I Danmark arbejder hovedparten af landets kommuner allerede i større eller mindre omfang med samskabelsesaktiviteter, der involverer borgere, frivillige organisationer og foreninger (Hjære & Jørgensen, 2017), en tendens der rækker ud i flere internationale kontekster (Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2015). Samskabelsesaktiviteter finder særligt sted på det sociale område og på sundhedsområdet, på børne- og ungeområdet, det kriminalpræventive område, kulturområdet og på området for miljø og teknik (Voorberg et al., 2015): På værestedet serverer den frivillige kaffe, på plejehjemmet har besøgsvennen sat gang i et spil bingo, på biblioteket sætter den lokale borger bøger på plads, natteravnene taler med unge på gaden, forældre vedligeholder skolens legeplads og den naturlade ildsjæl slår græs og holder de kommunale udearealer pæne.

Dette tætte samspil mellem civilsamfund og offentlig sektor er ikke i sig selv et nyt fænomen. Vi har en lang tradition for foreningsliv i Danmark, ligesom andelsbevægelsen har været skelsættende for udviklingen af måder at organisere og tilvejebringe værdi på gennem indsatser drevet gennem fællesskaber. Alligevel er der tegn på nybrud at spore; dels i den offentlige sektors øgede interesse for civilsamfund og borgere som centrale ressourcer i velfærdssamfundet. Samskabelse og samproduktion udgør centrale dele af det tankegods, hvorpå offentlige organisationer nu baserer deres styrings- og strategigrundlag. Blandt forskere er New Public Governance blevet beskrevet som et samskabelsesparadigme (Sørensen & Torfing, 2018), hvor den offentlige sektor hverken er

formynder eller serviceleverandør, men i stedet skal forstå sig selv som en arena, indefor hvilken borgerne castes i rollen som medskabere, medproducenter eller partnere. Den offentlige sektor skal ikke alene koncentrere sig om en formålshorizont, som begrænser sig til at levere bestemte output, men må også orientere sig mod at være forudsætningskabende og kapacitetsopbyggende, for at borgere og civilsamfund kan medskabe offentlig værdi (Bourgon, 2017; Bourgon & Dahl, 2017). Fokus bliver at styrke borgernes handlekapacitet og mulighedsrum, således at borgere sammen selv kan skabe og udføre velfærdsløsninger uden at involvere offentlige aktører.

Også i civilsamfundet er der opbrud i vante forestillinger om roller, formål og organisering. Her vokser nye typer af borger-initiativer frem som nyfortolkninger af organiseringsformer og formålshorisonter i civilsamfundet. Et eksempel er INSP (navnet er udledt af inspiratorium) i Roskilde, som benytter deltagelse i fællesskaber som metode til at skabe 'velfærd på nye måder' og bl.a. i partnerskab med Roskilde Kommune ser fællesskab som metode til at hjælpe sårbare unge fra en marginaliseret position til deltagelse i job eller uddannelse (Hygum, Andersen, Petersen, & Olsen, 2018). Organisationer som INSP, Sager der Samler i Aarhus og SYMB i Kalundborg – hvis navn henviser til en social og relationel pendant til Kalundborgs industrielle symbiose – er eksempler på initiativer, som er kendetegnet ved at være nye former for borger-til-borger initiativer. Disse nye borger-initiativer adskiller sig fra fx frivillige foreninger i måden, de organiseres på og i måden, hvorpå de tænker virkning og effekt (Hygum et al., 2018). Fælles for dem er, at de alle arbejder med af fællesskaber som den primære tilgang – og at de i større eller mindre grad involverer, forandrer og udfordrer samarbejde mellem civilsektor og offentlig sektor.

På trods af, at samskabelse og samproduktion behandles indenfor et voksende antal teoretiske felter og at fællesskab fremgår som middel og mål i offentlig velfærd og innovation, forbliver fællesskab som fænomen underbelyst. Fællesskab bliver en 'sort boks', der kan dække over alskens (primært) positivt ladede forståelser om virkning, velfærd og værdi. Der er behov for at stille skarpt på et centralt element i en større tendens, hvor fællesskab bliver det bærende idé- og metodegrundlag i relation til en række formål, hvad enten disse handler om at tilskynde borgere til at håndtere akutte lokale klimahændelser som oversvømmelse, til at hjælpe sårbare unge fra en marginaliseret position til deltagelse i job eller uddannelse, til at modvirke ensomhed blandt unge og ældre, til at højne mental og fysisk sundhed, til integration af tilflyttere, etc. Et stigende fokus på fællesskab som tilgang til velfærd indebærer mere grundlæggende spørgsmål om fænomenet fællesskabs beskaffenhed, tilblivelse, opretholdelse, ligesom det rejser spørgsmål om, hvordan værdiskabelse i fællesskaber begrebsættes.

C. Nedbrud, nybrud eller opbrud i velfærd?

Når fællesskabsbaserede løsninger kommer ind på dagsordenen nu, sker det også i kølvandet på kritiske diskussioner om eksisterende styringsparadigmers iboende tendens til at individualisere og fragmentere det levede liv i professions- og forvaltningslogiske kategorier. Det beskriver den præmis, som også Tortzen blandt andre påpeger (2019), at offentlige institutioner i stigende grad må operere i netværk på tværs af forskellige aktører og uden et hierarkisk centrum. Komplekse problemstillinger – som udsathed – lader sig vanskeligt løse indenfor en enkelt forvaltningskategori, og indsatser retter sig i stigende grad imod familier, netværk og lokalsamfund. Det individuelle afsæt bliver dermed utilstrækkeligt som udgangspunkt for at tilrettelægge og understøtte værdiskabelse i offentlige services, når fællesskabet kommer til syne som genstand for offentlig ledelse og styring, hvilket udfordrer centrale styringsdiskurser om 'effekt' og 'resultat'.

Men fællesskab som middel og mål afstedkommer forskydninger i organiseringer og samarbejdsformer mellem offentlige og civile aktører (Aakjær & Pallesen, 2021; 2020) og dermed i offentlige leders arbejde med at lede, forvalte og omsætte offentlige midler og indsatser i værdigivende tiltag og effekt. I praksis er dette skift i organisering og relationer omkring velfærd ikke uden vanskeligheder, og forskning på området peger på, at barriererne for nye organiseringer i løsning af velfærdsopgaver er mangeartede (Digmann, Nielsen, & Ejlersen, 2018; J. H. Jørgensen & Digmann, 2018; Tortzen, 2019).

En barriere omhandler forskellige logikker om bundlinjer og værdiskabelse i fællesskabelsesbestrebelse. Dette har været genstand for forvaltningsforskningen indenfor samskabelse og samproduktion i den offentlige sektor (Agger & Tortzen, 2015; Sørensen & Torfing, 2018; Tortzen, 2019). Her peger forskere på forskellige typer af udkomme – eller bundlinjer – på hvilke samskabelsesinitiativer kan skabe værdi. En af de oftest fremhævede værdiformer er økonomiske gevinster, som kan opnås fx via effektivisering eller besparelser når borgere overtager dele af opgaver, som ellers ville blive løst af offentlige medarbejdere. En anden form for værdiskabelse er kvalitative gevinster i form af innovation eller kvalitative forbedringer af offentlige løsninger. Endelig fremhæves de demokratiske gevinster, som kan opnås gennem øget indflydelse (Frederiksen & Grubb, 2021; Ulrich, 2018), om end nogle forskere påpeger at disse demokratiske gevinster i praksis primært fremtæder som idealer i samskabelsesprojekter, snarere end reel værdi (Frederiksen & Grubb, 2021). Andre forskere peger på værdiskabelse i form af social og kulturel tilknytning via øget netværksdannelse og på styrkelse af kulturel identitet og lokal trivsel (Tortzen, 2019). Agger, Tortzen og Rosenberg (2018) fremhæver værdi i form af social kapital og øget tillid og foreslår samlet at betragte et potentielt udkomme af samskabelsesinitiativer som tilvækst af samfundsmæssig værdi (public value) (ibid. s. 26). Samme orientering afspejles i civilsamfundsinitiativer som Sager der Samler, INSP og SYMB, som til fælles har et fokus på at skabe

rammer for fællesskab, hvis værdi kan opgøres som social kapital, særligt den samlende og brobyggende (Hygum et al. 2018).

Særligt interessant i denne sammenhæng er, at i disse initiativer er mål og middel sammenfaldende: Både Sager der Samler, INSP og SYMB beskriver eksplicit deres virkningstænkning som en tilgang, hvor rummelige fællesskaber (fællesskaber for alle, landsbyfællesskabet) er midlet til inklusion og til at hjælpe borgere ud af ensomhed eller marginalisering. Der er med andre ord tale om initiativer som baserer sig på andre logikker end den målgruppe- og mål-middel tænkning, der kendetegner offentligt initierede indsatser og services målrettet udsatte eller sårbare voksne. Det er processen i sig selv, der bliver central her, dvs. det fællesskabende, fremfor et på forhånd bestemt formål der ligger udenfor selve fællesskabet.

En lignende orientering mod fællesskab som middel kan genfindes eksempelvis i kommunalt initierede aktiviteter og platforme for fx borgere med bestemte diagnoser (fx lungesygdom, Aakjær & Pallesen 2020) eller i bestemte livssituationer, fx borgere udenfor arbejds- eller uddannelsesfællesskaber. Her er fællesskabet dog direkte knyttet til mål om fx øget fysisk og mental sundhed eller mål om livsmestring mere generelt.

På tværs af sektorer rykker fællesskab således ind som noget centralt i forhold til velfærdsudvikling, og får en fornyet betydning som en størrelse, aktører i såvel offentlige som civile organisationer forfølger i forsøget på at skabe, understøtte og organisere velfærd på nye måder. Der tegner sig et billede af overlappende interesse på tværs af sektorer, siloer og professioner omkring fællesskab som tilgang - eller metode - til at arbejde med lighed, inklusion, sundhed og velfærd.

D. Nye spørgsmål til fællesskab

Det engelske ord for fællesskab, community, betyder både fællesskab og lokalsamfund - en dobbelthed som sætter fokus på forholdet mellem det lokale, geografiske sted og fællesskabet som et socialt rum. Netop fællesskab som et lokalt fænomen, der mere eller mindre er forbundet til et geografisk område, har længe været genstand for debat indenfor det sociologiske felt (Jørgensen, 2008): Hvad konstituerer fællesskab og hvilken rolle spiller geografisk kontekst for social gruppedannelse og for udveksling af varer, ydelser og tjenester i det moderne samfund? Særligt den tyske sociolog Ferdinand Tönnies (2012) har lagt grundstenen til en teoretisk distinktion mellem to former for socialiteter eller gruppeformationer: 'gesellschaft' (samfund/society) og 'gemeinschaft' (fællesskab/community). Med begrebet 'gesellschaft' betegner Tönnies det organiserede samfund, hvor mennesker, for at kunne gennemføre deres projekter og opnå deres mål, går sammen i fælles praksisser der formes af politik, lovgivning og retspraksis. Gemeinschaft, derimod, betegner i Tönnies' definition samlinger af mennesker, som er båret af en følelse af samhørighed og gensidige

tilhørsforhold. Ifølge ham eksisterer et samfund altså i kraft af fælles formål, fx om at realisere bestemte økonomiske, kulturelle eller politiske mål. Fællesskab, derimod, eksisterer uden et erklæret formål og er baseret på en grundlæggende fornemmelse af fælles tilhør til en gruppe, et nabolag, en familie, et geografisk område, etc. De to former for socialitet er kendetegnet ved hver deres udvekslingslogik, dvs. den logik som ligger bagved fællesskabet. Det, som fællesskabet er fælles om. Ifølge Tönnies er udvekslingslogikken i samfund (gesellschaft) 'noget for noget' - det er en instrumentel udveksling mellem individer, som må reguleres og baseres på logisk-rationelle aftaler. I et fællesskab (gemeinschaft), derimod er 'deling' den fremherskende udvekslingslogik, baseret på emotionelle oplevelser af samhørighed. Tönnies begrebspar blev udviklet ud fra en interesse i skellet mellem fællesskab og samfund, knyttet til opkomsten af moderne europæiske samfund. Vores interesse her er at undersøge, hvordan fænomenet fællesskab kan 'pakkes ud' af den sorte boks. Nærmere bestemt er vi interesserede i, hvordan fællesskab aktuelt kan forstås i en kontekst, hvor det formaliserede samfund viser en stigende interesse i netop fællesskab som middel til velfærd.

Når fællesskab skal tjene bestemte mål og forhåbninger, knyttet til den offentlige sektors opgaveløsning, sætter det fokus på effektspørgsmål: hvordan kan vi forvisse os om, at investeringer i samskabte eller borger-initierede fællesskaber afføder den forskel der er ønskværdig, set ud fra den offentlige sektors logik? Mens fokus på effekt er forståeligt, er det imidlertid heller ikke uproblematisk: i sidste ende hviler denne logik lidt forenklet på, at nogen leverer en velafgrænset indsats, mens andre er dem, indsatsen skal 'virke på'. Men fællesskab er pr definition et relationelt begreb og handler om det levede liv i sin helhed, mens effektmåling typisk baserer sig på veldefinerede indsatser med mere afgrænsede mål på individniveau.

Med begrebet fællesskabelse flytter dette særnummer fokus fra en forståelse af fællesskab som noget bestående til en procesorienteret forståelse, i hvilken fællesskab betragtes som noget, der kontinuerligt skabes. Betragter man fællesskab gennem en procesfilosofisk linse, som grundlæggende tager udgangspunkt i en forståelse af verden som værende under konstant tilblivelse (Hernes, 2017; Helin et al, 2014), kan fænomener - i dette tilfælde fællesskab - ikke entydigt lokaliseres i tid og sted. Fællesskab findes ikke kun ét sted, på ét tidspunkt. Fællesskab er noget, der sker snarere end er (Hernes, 2017). Fællesskab formes og genformes i en kontinuerlig tilblivelse og reaktualisering af det, der er sket, og i forventning om, hvad der kan ske (ibid). Vi bliver opmærksomme på det 'fælles' som noget, der opstår i øjeblikke (Deleuze & Guattari, 1987), som noget, der skal vedligeholdes og genskabes, frem for noget, som er givet eller stabilt (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Dette har konsekvenser for, hvordan man kan undersøge fællesskab og rejser en række spørgsmål om fællesskabelse: om fællesskabs beskaffenhed, tilblivelse, opretholdelse, og spørgsmål om styring, måling og afgrænsning af effekt og værdiskabelse i fællesskab.

Med begrebet fællesskabelse ønsker vi at undersøge, hvilke elementer der betinger processen som grundlag for at kunne pege på, hvordan fællesskabelse kan understøttes. Fællesskab er ikke bare en service eller en ydelse, leveret af frivillige kræfter eller af professioner. Det er en mere kompleks og relationel størrelse. Fællesskabelse af velfærd udfordrer i større eller mindre omfang en række grundlæggende, kendte størrelser - fx målgruppebegrebet, målfastsættelse eller lineære forbindelser som indsats og resultat, ydelse og modtager - som ikke længere er entydige. Når fællesskabelse træder frem som middel og mål, forandres ikke alene borgeres deltagelse og ressourcer i forhold til at skabe innovation inden for rammerne af en service, det offentlige definerer og leverer. Ikke alene ændrer rollerne sig (som i fx rehabilitering), men samtidig sker der også en transformation af hvad, det ønskede resultat er eller kan være. Med afsæt i den præmis må offentlige aktører tage (med)ansvar for processer og resultater, de ikke nødvendigvis har ledelse over. Hermed kommer fællesskabelse også ind som et spørgsmål om, hvordan det offentlige rækker ud over sig selv - fællesskabelse bliver et tema, der også handler om en ny midte, et 'andet sted' eller et nyt rum for opfindelse (Hjorth, 2005) - mellem civilsamfund, privat initiativ og offentlig myndighed. Fællesskabelse i relation til velfærdssamfundets udfordringer handler om at skabe nye ressourcer i bestemte geografiske kontekster (place) og om at etablere nye (relationelle, sociomaterielle,) rum (space) for værdiskabelse.

Dette rejser en række nye spørgsmål: Hvis vi forstår det 'fælles' som noget, der bliver til og konfigureres kontinuerligt, frem for noget, som er givet eller stabilt, hvordan bliver fællesskabende processer i organisationer til, hvordan drives de og får kraft og retning? Hvad sker der med rollen som offentlig myndighed, når opgaver med at levere en visiteret ydelse på basis af en bestemt fagprofessionel viden, udvides til også at handle om at skabe muligheder for, at noget, der ligger uden for eller på kanten af det offentlige, kan udfolde sig og vokse? Hvilke muligheder og begrænsninger opstår for ledelse af fællesskabelse, når fællesskabelse anvendes som metode til at øge borgeres mulighed for at bruge deres ressourcer og ønsker til eget liv? Og hvilke muligheder og begrænsninger ligger der, når civilsamsfundsaktører tager teten med at skabe fællesskabsaktiviteter med det eksplicite mål også at gøre noget for udsatte borgere? Dette er nogle af de spørgsmål, som temanummerets bidrag tager fat på. I det følgende introduceres temanummerets to første bidrag.

E. Introduktion til særnummerets bidrag: Fællesskabelse

Eva Pallesen og Marie Aakjærs argumenterer i artiklen Fællesskabelse som hverdagsentreprenørskab for, at man, for at forstå virkningsfulde strategier for fællesskabelse mellem kommune og civilsamfund, må have et sprog, som både indfanger det relationelle, det processuelle og det kontingente i fællesskab. Artiklen trækker på empiri fra to kontekster, hvor fællesskaber er borgerinitierede og ikke er en formel del af foreningslivet eller den kommunale organisation, men

som på forskellig måde søger at gøre sig relevant for kommunal velfærd. Forfatterne har fokus på det forhold, at de borgerinitierede fællesskaber foregår i et institutionelt rum, der ikke på forhånd er defineret, dvs. hvor der ikke er et veletableret organisationslandskab og hvor aktører, roller og resultatforståelser ikke ligger fast, men netop løbende skal skabes og genskabes i kollektive processer. Artiklen udvikler en begrebsramme, som flytter opmærksomheden til, hvordan lokale forbindelser mellem mennesker, steder og begivenheder understøttes og genskabes over tid. Snarere end mål- og effektrationaler, er aktørorienteringen i denne kontekst kendetegnet ved en orientering mod små, 'uheroiske' forbindelser i hverdagen og hvad man kan skabe med de ressourcer, der nu engang er til rådighed et bestemt sted på et bestemt tidspunkt. I artiklen forstås dette som hverdagsentreprenørskab.

I debatartiklen Fællesskaber mellem kommune og civilsamfund: de fem vigtigste barrierer – og det fælles håb diskuterer forfatterne muligheder og barrierer for samarbejde om fællesskaber på tværs af civilsamfund og offentlig sektor. Forfatterne repræsenterer tre kontekster: SYMB, som er en socialøkonomisk virksomhed, Slagelse kommune og Professionshøjskolen Absalon. I debatartiklen argumenterer forfatterne for, at fællesskaber er centrale for at løfte de vigtigste samfundsmæssige udfordringer omkring ulighed i sundhed, uddannelse, beskæftigelse mv. Men først og fremmest er fællesskab en grundlæggende betingelse for gode liv. Men der er også i dag en række barrierer for arbejdet med at opbygge og styrke fællesskab – måske fordi fællesskabsdannelse radikalt overskrider vores organiseringer og institutionelle logikker og støder ind i nogle af de regler og rammer, der er resultatet af årtier med en effektiviseringsdagsorden. I artiklen sætter forfatterne denne problematik til debat og formulerer fem centrale barrierer, som de vil forpligte sig på at arbejde med at overkomme. Artiklen udspringer af dialoger mellem de tre parter i projektet Velfærdsinnovation mellem kommune og civilsamfund, der er støttet af Velux Fonden. Forfatterne giver deres bud på, hvorfor fællesskabet har fået en ny aktualitet og de forhåbninger og nødvendigheder, som fællesskab aktuelt forbindes med. Dernæst formulerer forfatterne fem barrierer for fællesskabelse, som de på forskellig måde støder på som henholdsvis kommunal, socialøkonomisk og uddannelsesmæssig aktør. Til sidst diskuteres, hvad det kræver at overvinde barriererne.

Referencer

- Aakjær, M. K., & Pallesen, E. (2021). Infrastructuring for co-production: a learning perspective on health promoting services among senior citizens. In *Current practices in workplace and organizational learning-Revisiting the classics and advancing knowledge*. Forlaget Spring. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85060-9_2
- Aakjær, M., & Pallesen, E. (2020). Ledelse af fællesskab. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 35(1), 55-78. <https://doi.org/10.22439/sis.v35i1.5921>
- Agger, A., & Tortzen, A. (2015). *Forskningsreview om samskabelse*. Roskilde.
- Agger, Annika, Tortzen, A., & Rosenberg, C. (2018). *Hvilken værdi skaber vi med samskabelse?* Aarhus: Professionshøjskolen Absalon.
- Bourgon, J. (2017). *The New Synthesis of Public Administration Fieldbook*. Dansk psykologisk forlag A/S.
- Bourgon, J., & Dahl, K. (2017). *Den nye syntese for offentlig værdiskabelse i det 21. århundrede*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1987). reprinted (2013) *A thousand plateaus*. London: Bloomsbury.
- Digmann, A., Nielsen, A. M., & Ejlersen, L. S. (2018). "Dem der siger, at det ikke kan lade sig gøre, skal lade vær' med at afbryde os, der allerede er i gang". *Samfundslederskab i Skandinavien*, 33(5), 369. <https://doi.org/10.22439/sis.v33i5.5633>
- Frederiksen, M., & Grubb, A. (2021). *Den Svære Samskabelse: Forventninger og praksis i samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund*. Aalborg Universitetsforlag.
- Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., & Holt, R. (2014). *The Oxford handbook of process philosophy and organization studies*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199669356.001.0001>
- Hernes, T. (2017). *En procestheori om organisation*. Djøf Forlag.
- Hjære, M., & Jørgensen, H. E. D. (2017). *Tal om kommuner og frivillighed*. Odense: Center for Socialt Frivilligt Arbejde.
- Hjorth, D. (2005). Organizational Entrepreneurship: With de Certeau on Creating Heterotopias (or Spaces for Play). *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 386-398. <https://doi.org/10.1177/1056492605280225>
- Hygum, H., Andersen, L. L., Petersen, A., & Olsen, L. (2018). Inklusion og deltagelse af sårbare borgergrupper i samskabende arenaer Evaluering af tre partnerskaber mellem civilsamfund og kommuner. Retrieved from www.vive.dk

Jørgensen, A. (2008). Lokale fællesskaber i den senmoderne by. *Dansk Sociologi*, 19(3), 9-24. <https://doi.org/10.22439/dansoc.v19i3.2838>

Jørgensen, J. H., & Digmann, A. (2018). Ledelse på tværs. Vi vil gerne - men vi magter det ikke. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 33(2), 87-101. Retrieved from <https://rauli.cbs.dk/index.php/SiS/article/view/5543/6130>
<https://doi.org/10.22439/sis.v33i2.5543>

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>

Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 203-220. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00203-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00203-9)

Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). Den offentlige sektor som arena for samskabelse. In M. K. Fogsgaard & M. de Jongh (Eds.), *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor* (pp. 30-61). Dansk Psykologisk forlag.

Tönnies, F. (2012). Gemeinschaft und gesellschaft. In *Studien zu Gemeinschaft und Gesellschaft* (pp. 27-58). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94174-5_2

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

Ulrich, J. (2018). Samskabelse - hvilke værdier kan der høstes? In *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor* (pp. 62-91). Dansk Psykologisk Forlag.

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>