



Inkluderende lederskap,
samskaping og fellesskap
- i frivillighet og
lokalsamfunn

Norsk Folkehjelps
Lederkonferanse 26.09.2021

Lisbeth Iversen,
Leder av Med Hjerte For Arendal-
nettverket og Off PhD kandidat AHO/
Arendal kommune i samarbeid med
NIBR/ OsloMet

**Kunsten å kombinere formell og trygg organisasjon
-med samskaping, innovasjon og inspirasjon.**

Planlegging og utvikling, basert på medvirkning.

Med medvirkning menes enkeltpersoners og gruppers *rett* til å *kunne delta i* og *påvirke* beslutningsprosesser.

Medvirkning betyr at innbyggerne i et samfunn *er med på selv å planlegge sin framtid*

(Planlovutvalget i NOU 2001:7:130)

Hvorfor medvirkning og samskaping?

Bedre resultat: mer hensiktsmessig by-og stedsutvikling, og sikre at arealplanleggingen i sum bidrar til at samfunnsdelens mål nås

Unik kunnskap; Ulike typer lokalkunnskap kan gi mer informerte beslutninger som bidrar til dette;

- Samfunnsintegrasjon
- Ensomhet
- Segregasjon

Nytenkning, kreative løsninger;

- Samarbeidsdrevet innovasjon
- Øke innovasjonsevnen og nytenkningen
- Trekke inn annerledes tenkende
- «Urban livinglabs» -å eksperimentere mer før man tar beslutninger

• **Mer informerte politiske beslutninger;** Bedre i stand til å nå ambisiøse politiske mål.

• **Øke tilliten mellom folk og folkevalgte** –vitalt lokaldemokrati i en storbykontekst. Styrket lokaldemokrati.

Medvirkning; Harmoni-eller makt og friksjoner?

Litteratur-gjennomgang og analytiske perspektiv

Mitt litteratursøk har foregått gjennom å adressere kommunal/ offentlig planlegging, institusjonelle perspektiver, deltakelse, ledelsesstrategier, kommunens endringsrolle (3.0), placemaking, samskaping, sosial kapital, mobilisering av mennesker og kulturelle ressurser, demokrati og bærekraft.

Jeg har også søkt etter nye teorier i forståelsen av byen, ledelses- og stedsutvikling og steds-identitet, byliv, vitalitet, steds-kvalitet, attraktivitet og bærekraft. Videre har jeg søkt etter kobling mellom fysisk infrastruktur og sosio-økonomiske perspektiver og relasjonell samarbeidskultur.

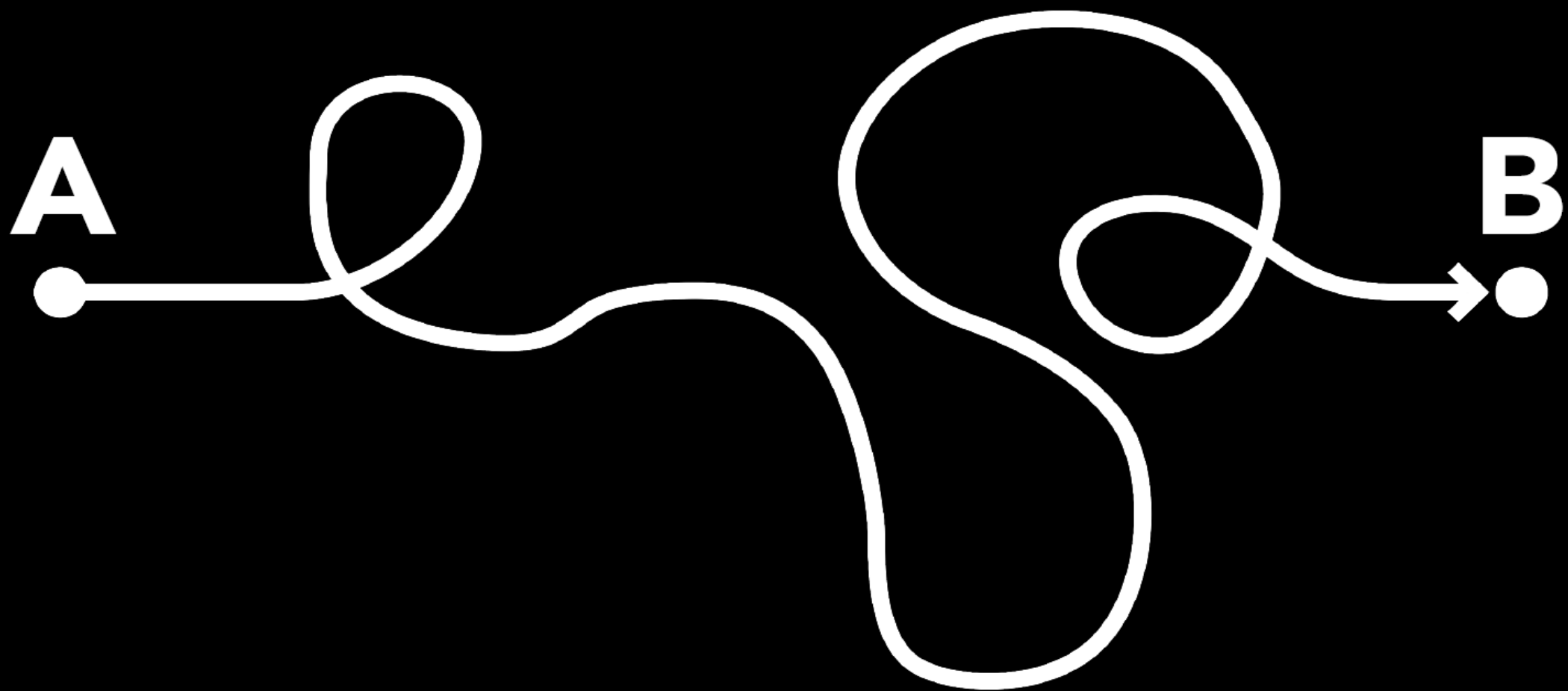
Jeg posisjonerer meg innen forskningen mellom tradisjonen etter Habermas som har fremholdt demokrati og harmoni som viktige dimensjoner, sammen med blant annet forskere som; Forester, Healey og Barnes, og fagfolk i praksisfeltet som Jacobs og Gehl, og forskningstradisjonen hvor makt og realisme i forbindelse med deltakelse og demokrati er fremholdt som viktige perspektiv, representert ved blant annet Foucaults, Innes, Booher, Flyvjerg, Bowitz og Høegh.

Behovet for en kombinasjon av harmoni og visjoner, og metoder for å håndtere virkeligheten, makt og friksjoner, er viktige perspektiv i min forskningstilnærming.

A

B







SAMSKAPING

Samskaping, innovasjon og nye løsninger. Man jobber sammen mot felles mål!

Hvorfor deltakelse og Samskaping?

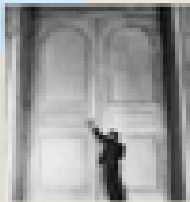
- Lovpålagte krav. Plan og Bygningsloven, Folkehelsesloven.
- Store endringer; Demografi, Klimautfordringer og Lavutslippssamfunnet, en ny Velferdsmodell, Digitalisering og teknologi.
- Kunnskapsbasert planlegging, forvaltning og utvikling basert på bred kunnskap og mangfoldig kompetanse.
- Sikre helhet og nærhet, inkludering og mangfold.
- EU/ EØS-Samhold- tilnærming /Cohesion-policy og Nærhetsprinsippet/ Subsidiarity.
- EUs Charter om deltagende demokrati i stedsutviklingsprosesser/ European Charter on Participatory Democracy in Spatial planning processes.

Hvorfor deltagelse og Samskaping?

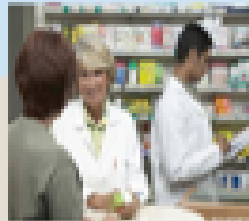
- Koble overordnede initiativ med innbyggermobilisering og sivilsamfunnsinitiativ/ Linking top-down with bottom-up approaches.
- FNs Bærekraft-mål. Særlig mål 17-Samarbeid for å nå målene.
- Demokratisk balanse og maktfordeling. Lokaldemokrati.
- Lokalsamfunnsbasert forvaltning (Urbefolkning og lokalsamfunn).
- Samskaping og metoder som kan gi resultat. Fra plan-intensjon til samskapende aksjon og innovasjon.
- Tillit, Tilhørighet, mening og sosial kapital.
- Medskaping og stedsskaping/ Placemaking (Handlinger skaper holdninger).
- Menneskerettigheter og etiske perspektiv; Alle er likeverdige.

Fra Kommune 1.0 til 3.0

klient ●



kunde ●



samprodusent ●



Samskaping

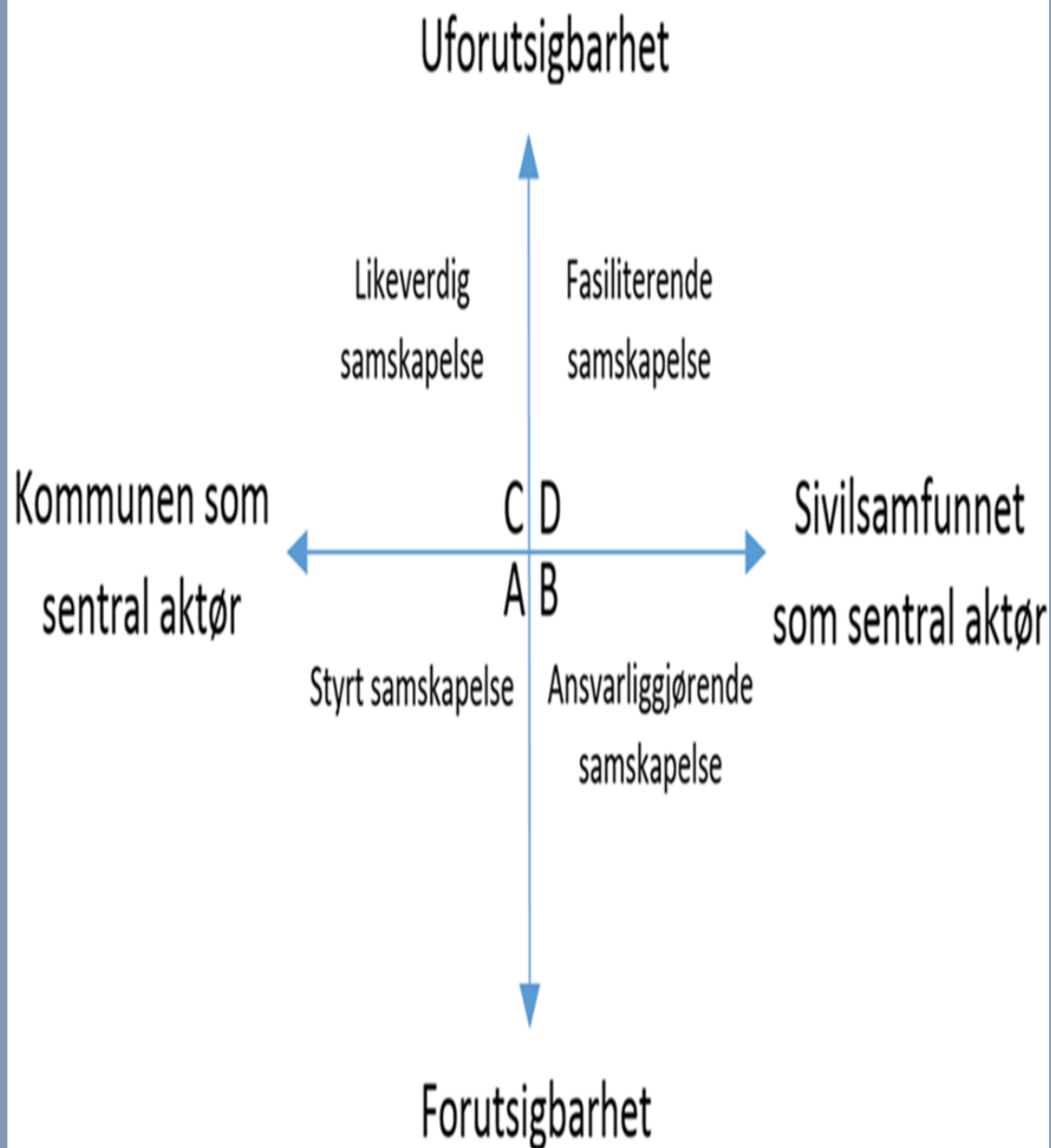
Lånt fra næringslivet:

Verdiskaping mellom bedrifter og brukere.

Velferdsløsninger sammen med innbyggerne.

Hver deltaker bidrar med ressurser og kunnskap og samarbeider for å finne løsninger på felles utfordringer.

Men hva er kommune 3.0?



Samskaping eller Co-creation er noe vi har jobbet med gjennom Med Hjerte For Arendal-nettverket, og Arendal Kommune, inspirert av internasjonal og skandinavisk teori og praksis.

Det finnes ulike former for samskaping.

Kilde: Ulrich, (Guribye ,2016)

Hvorfor Samskaping?

Innovasjon og nytenkning på dagsordenen, særlig i overgangen mot det man omtaler som kommune 3.0:

Offentlig sektor er i et krysspress mellom stigende forventninger og knappe ressurser

Det har vært mye fokus på effektivisering av eksisterende ressurser de seneste 30 årene, men nå er det økende fokus på mobilisering av nye ressurser...frivillighet...sivilsamfunn..

Disse ressursene kan mobiliseres ved å utfordre og oppfordre sivilsamfunnet og innbyggerne til å bli med på å løse problemer og skape muligheter...

Samhandlingsreformen

Frivillighetsmelding...KS og Frivillighet Norge har utarbeidet samarbeidsplattform

KS har fått utarbeidet et samtaleprogram for kommunene knyttet til Samskaping:

La oss gjøre det sammen! HÅNDBOK I LOKAL SAMSKAPENDE SOSIAL INNOVASJON:

<https://www.ks.no/contentassets/cc2dd10e4e054c768c0ffdbd9fa29384/handbok-for-samskaping.pdf>

Kommune 3.0 er en kommune som tilrettelegger for, anerkjenner og spiller på lag med sivilsamfunnet, frivilligheten og medborgerne

En god by og bærekraftig kommune, må bygges på mennesker og ressurser i samspill, i åpne og inkluderende nettverk, som kobles gjennom en styrking av brobyggende og lenkende/ sammenbindende sosial kapital.

En by er også mellommenneskelige relasjoner, empati, en «bry-deg-kultur», -og ikke bare fysisk infrastruktur.

Tiden for handling er nå! Vi må alle «ut og gå»:
«En av de viktigste reiser man kan foreta er den som har til mål å møte en annen på halvveien.» (ukjent ordtak.)



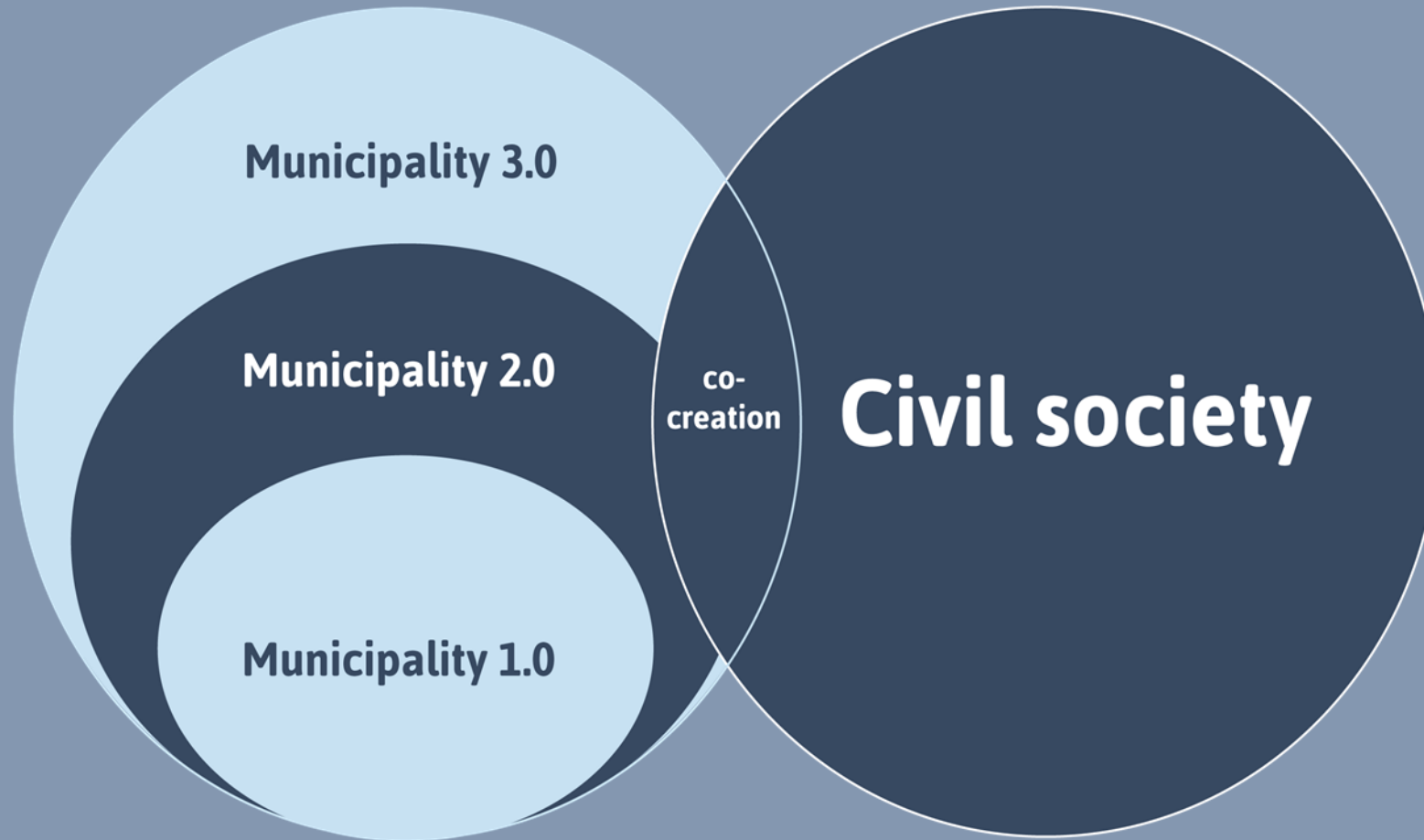
Verdiskaping er i fokus...gjennom samskaping. Dette er en *gamechanger* i det offentlige (Jacob Torfing)

Samskaping defineres gjerne som at to eller flere offentlige og private aktører inngår et likeverdig samarbeid, hvor partene sammen definerer problemer og designer og implementerer nye og bedre løsninger(Jacob Torfing)

Fra styringskæde til samskabelse



Mennesker, medvirkning, samskaping, tillit, sosial kapital og kulturelle ressurser....



Hvilke gevinster gir Samskaping?

Samskaping mobiliserer innbyggernes kunnskap, ideer og ressurser, noe som øker effektiviteten til det offentliges innsats.

Samskaping bringer politikere, medarbeidere og innbyggere tettere sammen og øker dermed **samholdskraften**.

Samskaping bidrar til å skape det nye og bedre gjennom **innovasjon**

Samskapelse bringer oss fra **motstandsdemokrati** til **medspillsdemokrati**....i henhold til Torfing

Ledelse av Samskaping (Torfing)

Samskaping skaper behov for nye ledelsesformer, som involverer aktive borgere og lokale interesser for å finne og realisere nye og uoppdagede løsninger:

- 1. Borgernes ledelse:** Maktreduksjon hos formelle ledere, men øker samlet ledelseskapasitet. Utfordring: Både lede egen organisasjon og prosesser, slik at grensen mellom organisasjon og omgivelser oppløses
- 2. Frivilligledelse:** Skape fruktbart samarbeid med frivillige. Utfordring å ikke « bestille frivillighet». Dobbeltrolle, både lede frivillige, og anerkjenne deres rett til selv-ledelse. Ledelse av frivillige involverer rekruttering, motivasjon, matching, coaching, koordinering, sparring, beskyttelse, tydelighet og terminering. Kreves ofte et kompetanseløft for å klare dette.
- 3. Ledelse av samarbeidsdrevet innovasjon:** både å skape samarbeid og samarbeidsdrevet innovasjon. Ledere og medarbeidere skal bytte på å agere/ handle. Krever Koordinerende, fasiliterende og katalyserende ledelses-kompetanse.

Dilemma: Både lede organisasjonen trygt og sikkert, samtidig som man påtar seg risikofylte prosesser, for å skape innovasjon.

Oppskrift: Gi hverandre oppgaver fremfor å gi løsninger.....

**Ser vi muligheter
eller utfordringer?**

Asset Based Community Development-Ressursbasert lokalsamfunnsutvikling

John P. Kretzmann og John L. MCKNIGHT

« Building Communities from the inside out- A path toward finding and mobilizing a Community's assets» (ABCD- metoden).

Å forløse individenes kapasitet og ressurser

Å forløse kraften i lokale organisasjoner og foreninger

Å få identifisert og engasjert lokale lag og organisasjoner i partnerskap for å styrke lokalsamfunnet

Å gjenreise økonomien i lokalsamfunnet

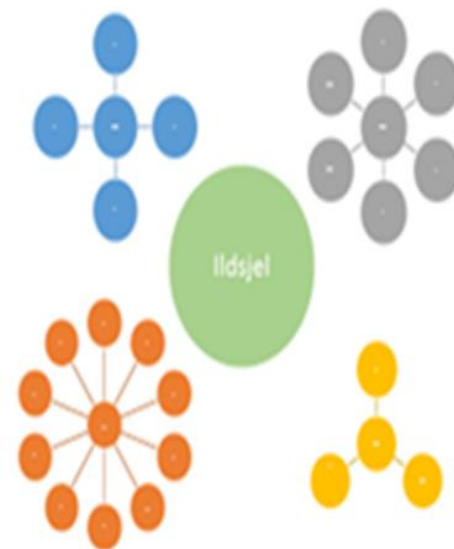
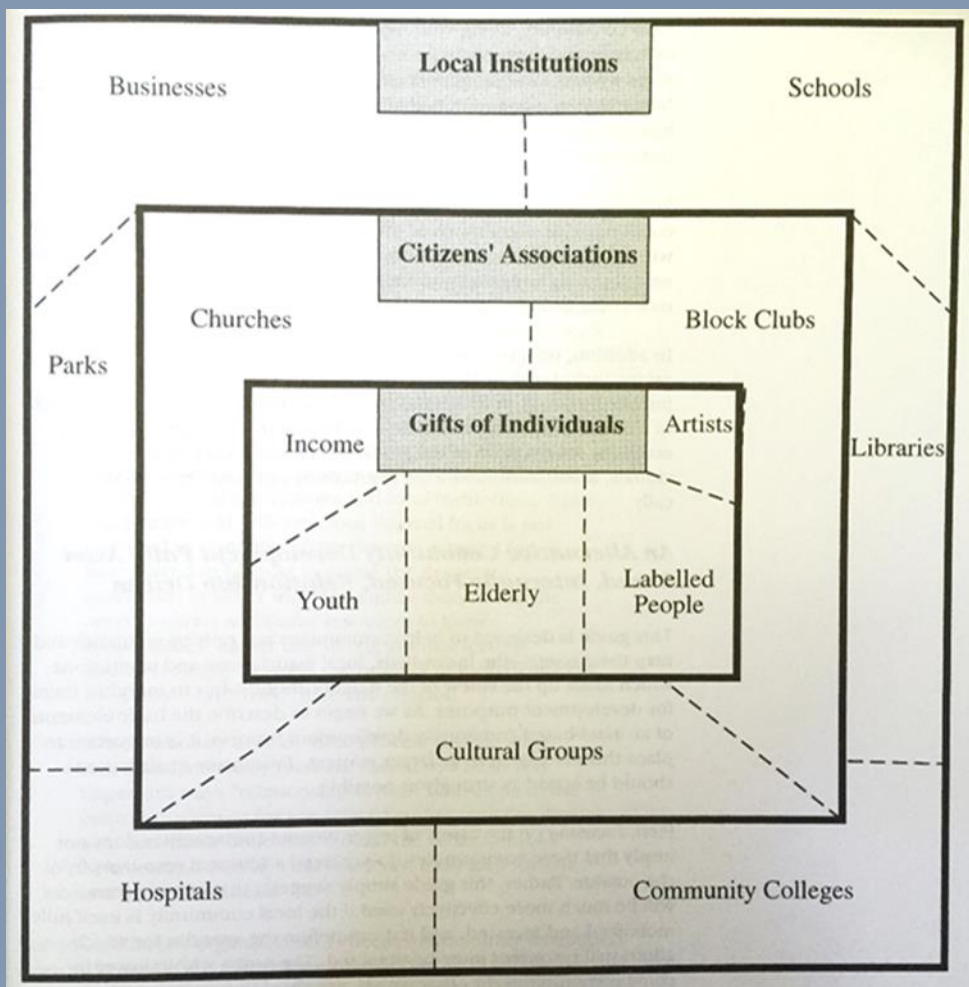
Å igangsette et ressursbasert samfunnsutviklingsprosjekt lokalt

Institutter:

<https://resources.depaul.edu/abcd-institute/Pages/default.aspx>

<https://www.nurtureddevelopment.org/asset-based-community-development/>

Ressurskartlegging og kobling av aktører.....



Tjenende lederskap:

- *Tjenende ledelse* som et prinsipp: Denne typen horisontalt lederskap fokuserer primært på partenes behov, utvikling og egenmestring (*empowerment*) fremfor tradisjonell styring gjennom kontroll og delegering.
- Vi benytter gjerne analogier fra gartneryrket, der det å *dyrke frem, vanne, styrke, høste* fremstår som sentrale oppgaver for å gi aktørene fred til å la prosjekter og ideer *modnes*, ta ansvar for *avlingen* selv, og for at det skal *spire og gro*.



Brobyggende og lenkende sosial kapital: Er det behov for en fasiliterende og oversettende rolle som søker å bringe kunnskap og informasjon mellom aktørene på en diskursiv måte, for å bygge bro mellom det institusjonaliserte systemet i en kommune, og de mer dynamiske, og mobiliserende innbyggerdrevne prosessene og initiativene?

Kompetanse og kunnskap må formidles begge veier, og forutsetter både tid og tillit. Dette er sentrale tema i PhD prosjektet jeg jobber med. Kommunikasjon står sentralt i dette, og digitale løsninger må kobles med sosiale nettverk og gode møteplasser.

- **Stedsledelse:** Limet som får ting til å henge sammen
-kunnskap og lederskap på tvers av organisasjoner og avdelinger. (Penta helix)
-felleskapsledelse.
- **Ressursbasert tilnærming** basert på utfordringsbilder og mulighetsrom: -utfordringer eller muligheter??
- **Aktørene, kommunikasjons-former og kanaler, og relasjonelle forhold?**
-sammenhengsforståelse
-aksjonsrettet tilnærming og dynamisk holding. Eksperimentering og testing. Midlertidighet.
-digital teknologi og digital tilgjengeliggjøring, organisering kombinert med fysiske møteplasser/
«kunnskapsallmenninger».
- **Stedsforvaltning** og tilstedeværelse fra mange aktører. Mange tar ansvar.
- **Stedskommunikasjon og Stedsfortellinger/ «steds-markedsføring»**
- **- få fortellingene ut « der»**
Kjært barn har mange navn: branding, markedsføring, merkevarebygging, destinasjonsutvikling...omdømmebygging
og/ eller ...tilhørighet og identitet, stedsbilder...stedsfortellinger
- **Stedsinnovasjon:** verktøy og rammer som skaper erfaringer, eksperimenterer og differensierer (Skreddersøm- ikke maskinsøm)
- **Konflikt- og skepsis-håndtering...** hvordan er møteformen og hvor møtes man? Hvordan er makten i rommet! Dialog i øyenhøyde-som likeverdige aktører.
Innbyggerdrevne design-prosesser må også få rom.

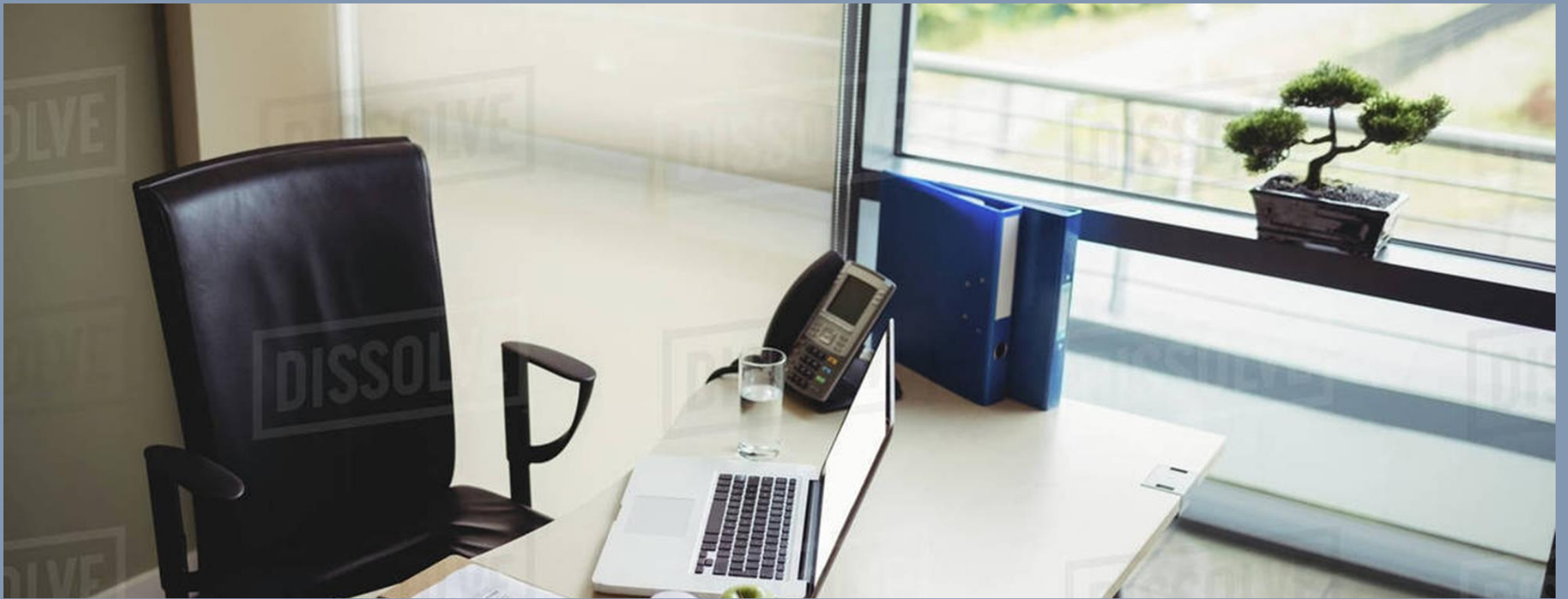
Hvordan jobbe?

Gå ut der
“de andre” er, og
dyrke frem og
styrke lokalt
lederskap, eierskap
og lokalsamfunnets
muligheter for å
forvalte sine
ressurser?

TILBLIVELSE - MIDLERTIDIGHET - MØTEPLASSER



“VERKTØY OG VIRKEMÅTER, OG EN SMULE VILKÅRLIGHET”



Tjenende lederskap: Hold bakkekontakt og gate-kontakt-og kom deg ut av kontoret!



Offentlig sektor
PhD
HVA?

Helhet og nærhet i
bærekraftig by- og
stedsutvikling

En analyse av metoder og verktøy for
sivilsamfunnsmobilisering,
innbyggerinvolvering og medvirkning i
kommunale planprosesser, by- og
stedsutviklingsprosjekt

Arendal kommune og AHO, i samarbeid
med NIBR/ OsloMet

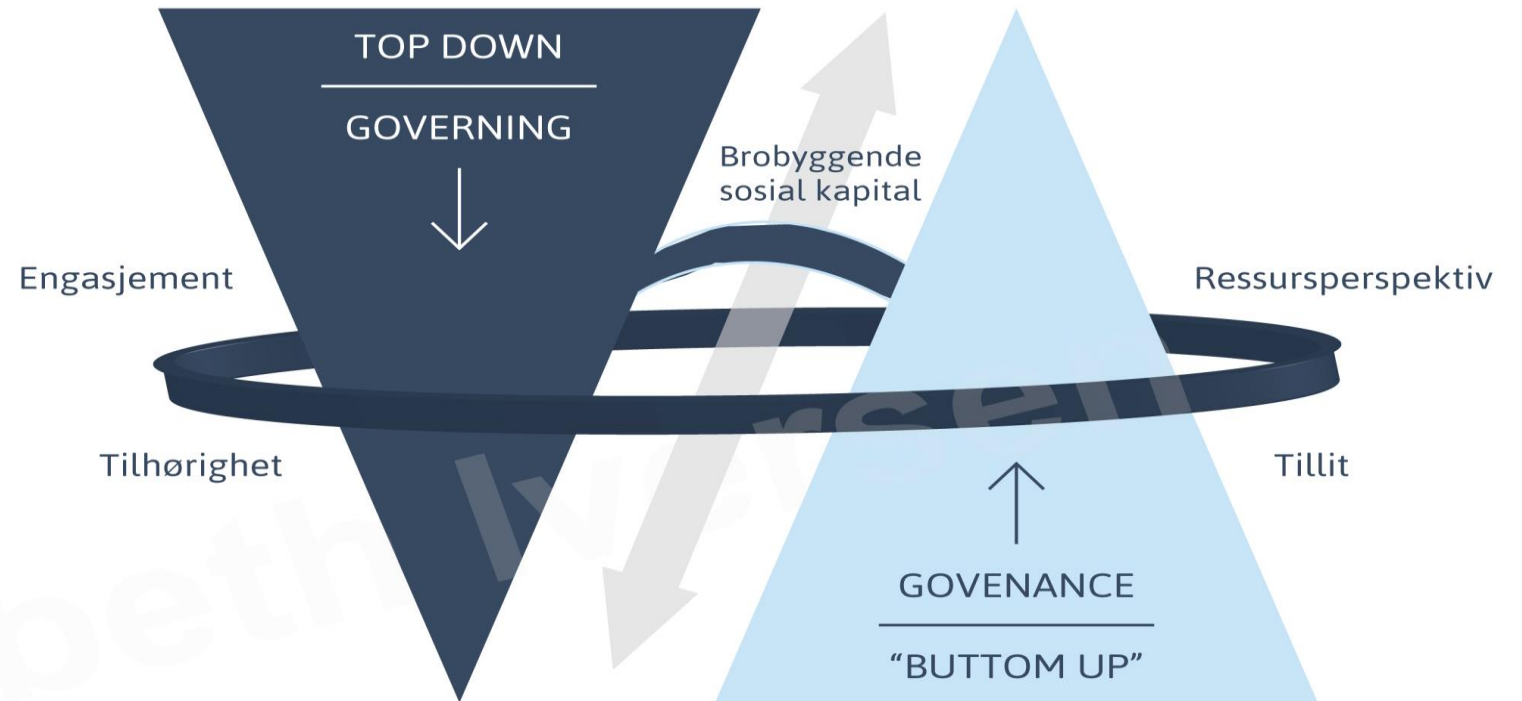
HELHET - OVERORDNET PERSPEKTIV - "RAMMENE" - VISJONEN

OVERBLIKK

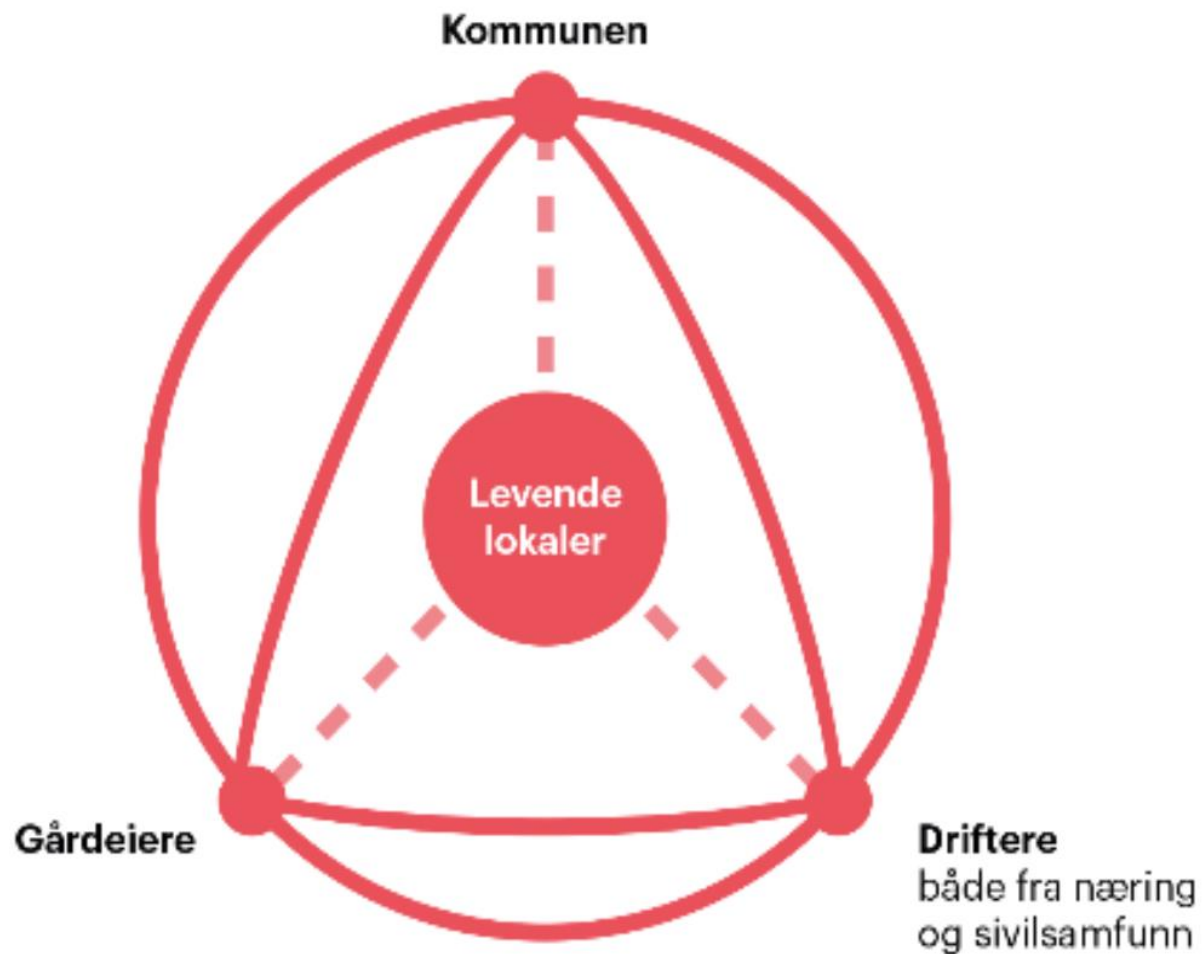
BLIKKET:
Å SE BYEN



SE BYEN I
ØYEHØYDE

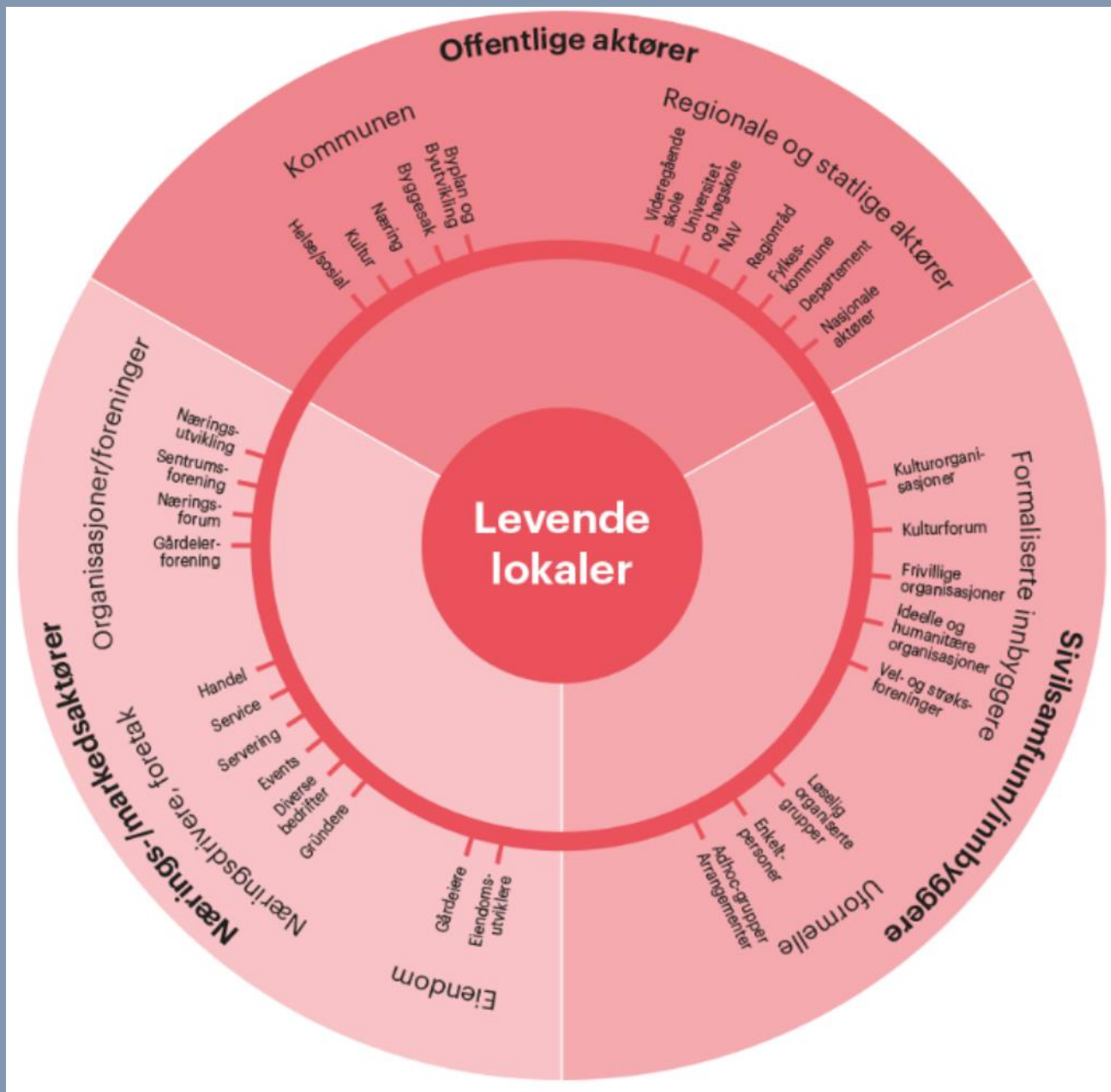


NÆRHET - VANDRINGEN -UT Å GÅ - DEN ROMLIGE OPPLEVELSEN



Mange aktører,
samarbeidspartnere og
interesser.....og flere enn
vi først tenkte...

Figur 7.1: Kjernesamarbeidet
for Levende lokaler
NIBR rapport 2018:6



Guri Mette Vestby, NIBR-følgforsker:

«Dette er et relasjonelt stedsutviklingsprosjekt der resultatene avhenger av samhandling i en eller annen form mellom en rekke ulike aktører. Nye eller forbedrede relasjoner og samhandlingsmønstre mellom aktører er som tidligere nevnt *kjennetegn ved systemisk innovasjon.*»

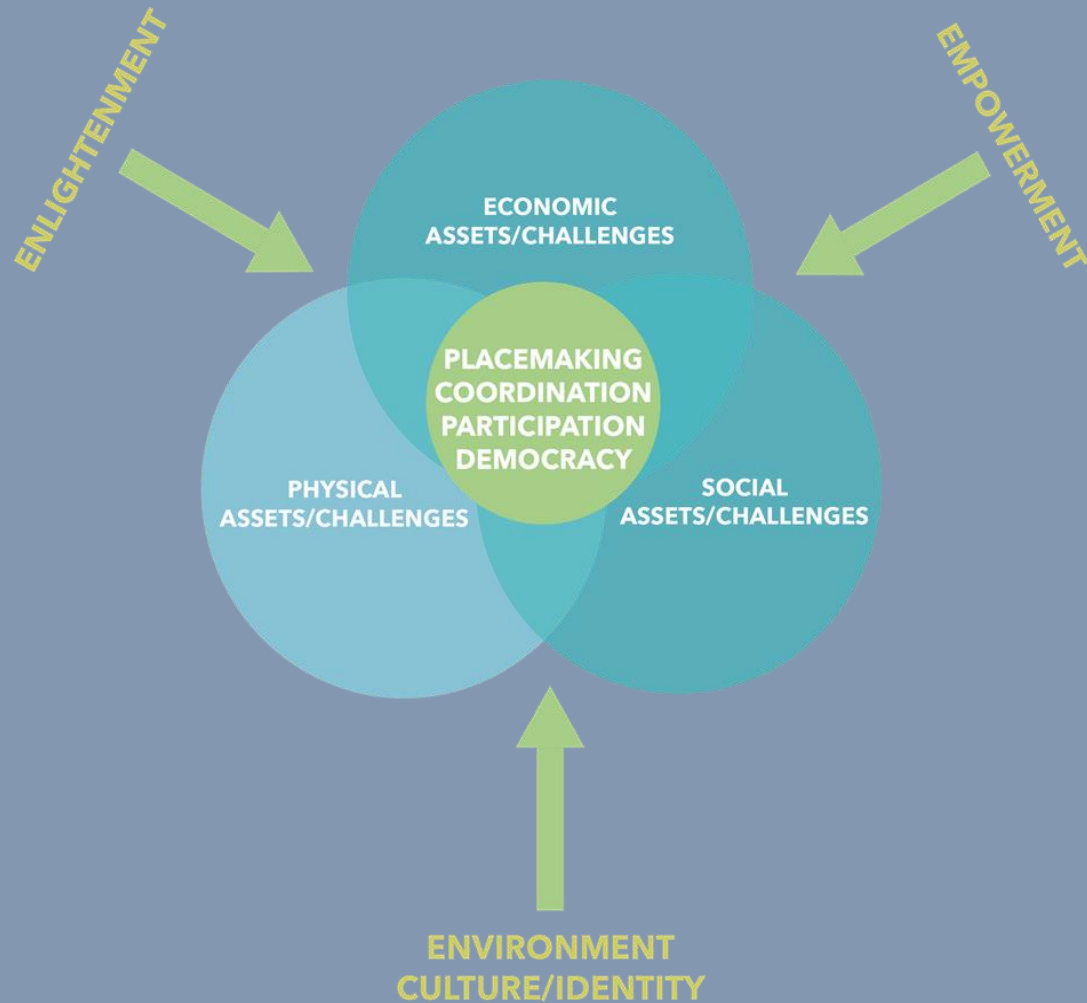
Figur 7.2: Aktører, sektorer og samhandling
NIBR rapport 2018:6



Visjoner og Ambisjoner:

Det handler om
noe større enn
oss, noe felles,
om BÆREKRAFT
og VÆREKRAFT...
kraften som
bærer?

Bærekraft – Kraften som bærer



© LISBETH IVERSEN

Velferd, sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft må sees i sammenheng:

Å gi folk mulighet til medvirkning (empowerment), å skape en kultur for samskaping og styrke lokal identitet (cultural environment and identity) og kunnskaps- og opplysningsarbeid (enlightenment), er avgjørende rammebetingelser.

”Vi fyller tomrom og brygger broer over mellomrom”

Etterspørre viktige
målgrupper.

- De unges stemmer
- De eldres stemmer
- Innvandrere- og
flyktningers stemmer

Men hvor og hvordan finner
vi de “tause stemmene” og
“de marginaliserte eller
resignerte sjelene?”



Ungdom: workshop og utstilling i Bankgården; Link til film:
<https://www.facebook.com/MedHjerteForArendal/videos/1100407740138610/>

Utfordringer?

Utfordringer innen samskaping?

- **Top down** strategi som er lite **forankret** i målgruppene
- Frivilligheten er allerede rekordhøy – hvor mye mer er **realistisk**?
- Norsk frivillighet handler om **idrett og fritid**. 10% omsorg.
- Hva med skatt og **lovpålagte tjenester**? **Politisk** prioritering av velferdsområdet?
- Kommune 2.5?
- **Virker** Kommune 3.0?
- (MEDSAM Arendalsuka 2021)

HVA?

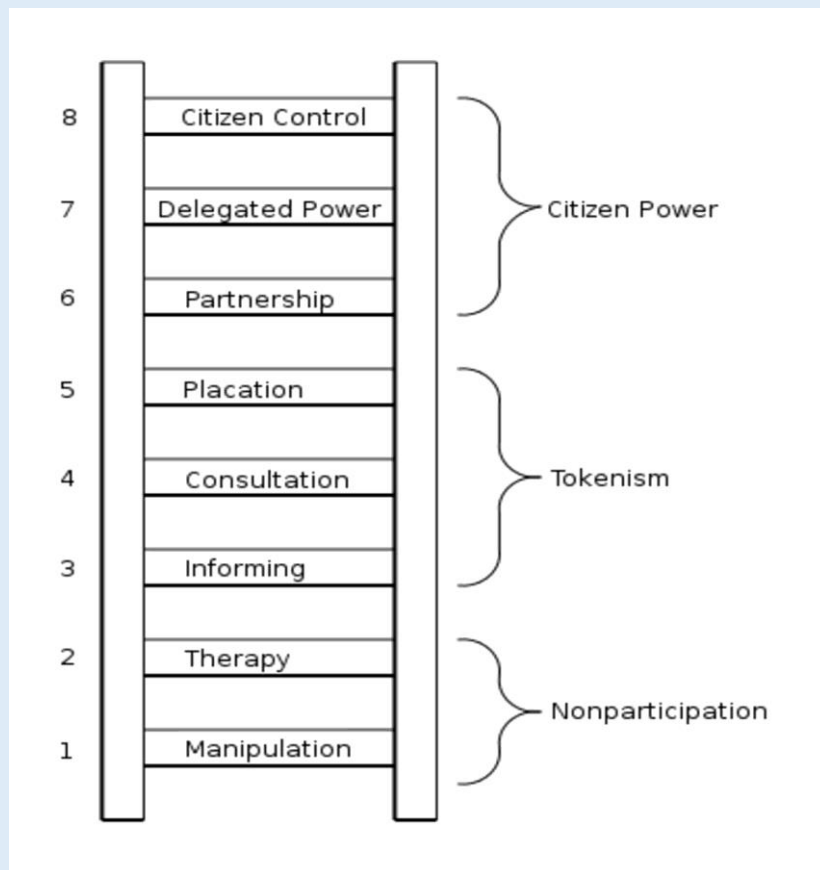
- **UTFORDRINGER:** Demokratisk skjevfordeling av makt og innflytelse?
- Får de ressurssterke mer makt? Vi må etterspørre og invitere med ungdom, eldre og mennesker med innvandrers-og flyktning-bakgrunn.
- **KUNNSKAPSBEHOV:** Sammenhengsforståelse og fellesskapsledelse: Fasiliterings- og formidlingskompetanse, forhandlings-og forandringskraft.
- Forståelse for en mangfoldig og bred tilhørighets-tilnærming, som favner både historiske røtter og fremtidsføtter.
- Hva skaper tillit og tilhørighet, og for hvem?
- Hvordan mobilisere, involvere, engasjere, motivere, fasilitere, navigere? Kontekst, tema og målgrupper.
- Når og hvor trenger vi båndbyggende, brobyggende og eller lenkende sosial kapital.....og forståelsen for hva som er raushetens økonomi(inkluderende sosio-økonomiske sammenhenger).

MEDSAM- Modeller for Medborgersamskaping

- et prosjekt finansiert av Forskningsrådets Forkommune-program.

Særlig fokus på “Innbygggerdialogen”

Deltakerstigen-et ideal?



Kilder: Arnstein, 1969;
Council of Europe, 2009



Uro i samskaping

- Samskaping i **festtaler** vs praksis
- Samskaping er dynamiske, iterative, **urolige** prosesser
- **Kommunens ansvar** en ressurs, ikke begrensning – *usynlig arbeid*
- Strengt **demokratiske** prinsipper vs **inkludering** av «urokråker»
- **Kompetanse** til å håndtere uro, konflikter, det uforutsette, læring MEDSAM prosjektet

Hvordan skape Fellesskap?

En felle: norrøntfélagi, opprinnelig «en som en har lagt sin eiendom sammen med», person som en har eller gjør noe sammen med; som etterledd i ord som ektefelle, ...

En felle: av norrønt fella, som betyr fall eller falle, eller fangstfelle er en fangstinnretning til å fange ville dyr og fugler med....

Ved konflikter: Kjenner man problemet og problemstillingens karakter?

Kompleks: årsak og virkning sammenfaller gjerne bare i retroperspektiv.
Uforutsigbart
Testing som metode er ofte det beste, prøve og feile...midlertidighet...

Komplisert: Årsak og virkning er separert over tid og rom..mange variabler
Analyserbart og gjenkjennbart ved litt undersøkelser.

Kaotisk: Uklar årsak og virkning
Tilnærming: Man må handle, gå inn i situasjonen/ ut i området, observere, agere, håndtere...

Enkel:
Årsak og virkning kan gjentas og er forutsigbare.
Kjente forhold.
Tilnærming: kategorisere utfordringer og virkninger og jobbe målrettet med forebygging.

Veiviser til mobilisering og samskaping

Å bli invitert og etterspurt

Forankre og sikre eierskap til felles mål! Informere og kommunisere.

Skape tillit

Koble aktører

Bruke tid

Avklare roller

Anerkjenne og synliggjøre

Dele kunnskap.....og veien blir til mens vi går!

Sammenhengs-forståelse og relasjonell kompetanse- og kapasitet.

Brobyggende og lenkende sosial kapital og en fasiliterende og tjenende fellesskapsledelse kan bygge nye broer og dyrker frem nye muligheter.

Kommunikasjon og relasjonsbygging

A group of people are gathered around a long wooden table in a meeting room. In the background, there is a wall with various posters, including the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) on the left and a chalkboard with text like 'FREM', 'Sustainable', 'VISION', 'MILJØ', 'CREATE', 'FORSKAPING', 'CHA', and 'CONNECT' on the right. A large, semi-transparent circular overlay is positioned on the left side of the image, containing the title 'Kritiske suksess faktorer' and a bulleted list of five points. The people in the background are engaged in conversation and looking at documents on the table.

Kritiske suksess faktorer

- Informer om prosjekt og prosess
- Sørg for forankring av prosjektet blant samarbeidende parter
- Bygg og dyrk frem tillit
- Skap felles mål
- Kom igang med handling/ aksjoner

Forankring

Felles forståelse

Forventningsavklaring

Fellesskapsledelse

Formidling

Forhandling

Forandring

Tillit må skapes- den kan ikke kjøpes!

Man er aldri ferdig med å dyrke og høste, vanne forhandle, oppklare og trøste....

Visjoner er viktige, men vi streber ikke etter en kunstig « harmoni»...men verktøy, virkemidler, metoder og møteplasser for kontinuerlig konflikthåndtering, friksjonsvurdering og påfyll for virkekraft, værekraft, bærekraft og steds-energi.....

Makt og innflytelse må balanseres mellom det lovpålagte og det tillitsbaserte og samskapende- mellom planlegging, samskaping og aksjonsbasert tilnærming.

Et paradigmeskifte-ny mentalitet og vitalitet innen ledelses-og samfunnsutvikling?

- Vi vil forankre, formidle, fortelle, forhandle, og forandre.
- Vi vil prøve å forebygge mer enn å reparere, å inkludere mer enn å stigmatisere.
- Vi må unngå arroganse, og satse på bedre makt-balanse.
- Vi må koordinere, motivere og mobilisere, mer enn å kontrollere, regjere og dirigere.
- Vi må lede mer enn å styre, og bidra til at alle kan få «dyrke», ikke hindre, men støtte og styrke.
- Vi må stimulere, mer enn å regulere, informere mer enn å rapportere.



Et paradigmeskifte-ny mentalitet og vitalitet innen ledelses- og samfunnsutvikling?

- Vi må konkretisere, mer enn å teoretisere.
- Vi må se ut over infrastruktur- og skape en inkluderende bykultur.
- Vi må slippe til all kompetanse, mer enn å skape en faglig distanse.
- Vi må ressurs-allokere, mer enn å bare snakke om å finansiere.
- Vi må satse mer på kommunikasjon, enn en altfor statisk organisasjon.
- Vi må inspirere og vitalisere.
- Vi vil ut av ensomhet, utenforskap og inaktivitet, og inn i felleskap, arbeid og delaktighet.
- Vi vil pløye land for nye muligheter, så nye frø, vanne og styrke, dele og dyrke.

