

La oss skape noe **sammen!**

En veileder i lokalt samskapende diakonalt arbeid



LA OSS SKAPE NOE SAMMEN!

En veileder i lokalt samskapende diakonalt arbeid

© KA Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige
virksomheter

Juli 2022

ISBN: 978-82-7991-266-8

Bestilles fra:

www.ka.no

REDAKSJON: Fagutvalg for diakoni i KA-sektoren

OPPLAG: 500

DESIGN: Strøk design

TRYKK: o7 Media AS

ILLUSTRASJONER: Trond Kulterud/hansomtegner.no



INNHold

FORORD	4
DEL 1 – ET SAMFUNN I ENDRING	8
DEL 2 – HVA ER EGENTLIG SAMSKAPING?	18
DEL 3 – HVORDAN SAMSKAPE	38
SAMSKAPINGENS SKYGGESIDER	44
AVSLUTTENDE KOMMENTAR	46
LESETIPS	48

FORORD



DENNE VEILEDEREN er utviklet for å stimulere til mer samskaping i kirken og lokalsamfunnene. Den tar utgangspunkt i diakoni som et «drivhjul» i samskapende prosesser, og eksemplene er også i all hovedsak av diakonal karakter. Veilederen har tre deler – omtrent som en trapp med tre trinn. Det kan være fristende å hoppe til tredje trinn i ett byks. Det fraråder vi, selv om det er dit vi skal.

På det første trinnet begynner vi med å forklare *hvorfor* kirken lokalt vil kunne ha nytte av å arbeide på nye måter i det diakonale arbeidet. Veilederen tar til orde for å arbeide med diakonal fornyelse på en måte som kalles *samskaping*. Vi begynner med å se litt på *hvorfor* det kan være lurt å arbeide på den måten.

I del to ser vi nærmere på *hva samskaping egentlig er*. Det er ikke et universalverktøy, selv om det riktignok kan brukes for ulike formål og på ulike måter. Dette skal vi finne nærmere ut av når vi altså skal se nærmere på hva samskaping er og hvilke verdier det er skrudd sammen av.

På det tredje trinnet i trappa gir vi mer konkrete anvisninger til bruk av samskaping som metode i lokale sammenhenger. Mange vil kanskje fristes til å hoppe rett dit. Det er naturligvis anledning til det, men vi vil som sagt advare mot det. Å gyve løs på floker og utfordringer i lokalsamfunn med nye ideer kan fort ende som slag i luften. I verste fall kan det ødelegge mer enn det gagnar. Vårt råd er derfor at du tar deg tid til å sette deg inn i *hvorfor* og *hva* før du bruker mye energi på *hvordan*.

Vår tur opp trappen skal gjøres i hverdags-sko. I det offentlige ordskiftet snakkes det en hel del om samskaping i generelle termer, som om samskaping er én ting, uavhengig av kontekst. Det er det ikke. Samskaping handler om en praktisk hverdag. Samskapende praksis må derfor håndteres på forskjellige måter, avhengig av situasjon. Eksempelene i veilederen er tatt med for å vise noen konkrete uttrykk for samskaping i praksis. Eksempler er ikke noe fasit. De er tatt med for å vise variasjoner i en samskapende diakonal praksis som vi håper å se mere av i tiden framover i en skapende kirke.

Veilederen er utviklet på oppdrag fra Fagutvalg for diakoni i KA-sektoren. Utvalget er partssammensatt mellom arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden i KA-sektoren. Hftet er forfattet av seniorforsker Lars Ueland Kobro. Han er godt kjent i kirke- og kirkelig frivillig arbeid fra en rekke verv og oppgaver. Til daglig jobber han i *Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon – SESAM*, ved Universitetet i Sørøst-Norge¹. Han har fulgt en rekke prosjekter med forsøk på samskaping i norske kommuner, i en årrekke. Han er også forfatter av KS-heftet *La oss gjøre det sammen – En håndbok i lokalt samskapende sosial innovasjon*².

Vi vil til slutt påpeke at samskaping ikke skal avgrenses til diakonale prosjekt. Mange tiltak i Den norske kirke, for eksempel innen trosopplæring, kunst og kirkemusikk, har også potensiale til å utvikle sin metodikk i en mer samskapende arbeidsform. Vi håper at denne veilederen kan inspirere og motivere også til dette.

1 www.usn.no/sesam

2 www.ks.no/samskaping





DEL 1

ET SAMFUNN
I ENDRING



«*Times, they are a'changing!*»

(Bob Dylan)

DET FOREGÅR STORE ENDRINGER i Den norske kirke – og det foregår mange endringer med behov for nytenkning i samfunnet rundt oss. Over tid har Den norske kirke gått fra å være en statskirke til en mer selvstendig folkekirke. Viktige skritt på denne veien har vært endringer i grunnloven i 2012 og etableringen av Den norske kirke som et eget rettssubjekt i 2017. Prester, biskoper, ansatte ved bispedømmeråd og nasjonale kirkelige råd er ikke lenger statsansatte. Likevel er Den norske kirke i en særstilling. Den er fortsatt sterkt knyttet til offentlig sektor, først og fremst til kommunene der aktiviteten foregår. En stor andel av kirkens finansiering kommer fra offentlige budsjetter. Også juridisk er kirken i en særstilling. «Den norske kirke, er en evangelisk-luthersk kirke, forblir Norges folkekirke og understøttes som sådan av staten» (Grunnloven). Likevel: Det er ikke på et overordnet statlig nivå at det er viktigst for kirken å være relevant. Det er i tallrike lokalsamfunn over hele Norge at kirken må finne sin plass og være relevant i menneskers hverdagsliv. For Den norske kirke er i en særstilling også i sitt omfang. Den har aktiviteter, bygg og medlemmer over hele landet. Det er derfor i norske byer, bygder, grender og nærmiljøer at kirken må være relevant. Det er der den realiserer sitt oppdrag. Det gjelder forkynnelse, trosopplæring, kultur, kirkemusikk og diakoni – alt hva Kirken vil være for mennesker lokalt. Det samskapende diakonale arbeidet må derfor finne sin form i nærmiljøer og lokalsamfunn.

Det norske samfunnet utenom kirken er i stor endring, og mange av endringene må håndteres lokalt. Koronapandemien satte kommunens rolle som velferdsprodusent på en hard prøve. Demografiske

DIAKONI OG BÆREKRAFT

Diakoni er kirkens omsorgstjeneste. Den er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet. Diakonien kjerneverdier er ikke unike for kirken. Vi finner verdiene igjen i verdenssamfunnets felles agenda for bærekraft slik den kommer til uttrykk i FNs bærekraftsmål. De representerer en verdiplattform som det er bred enighet om, og som forplikter på tvers av stater, kommuner, næringsliv, kirkesamfunn og sivilsamfunn. Målene forplikter oss til å arbeide for å verne om livet på jorda, bekjempe fattigdom og urettferdighet og skape fredeligere samfunn for alle. Mange av målene har tema som kirker har vært opptatt av og kjempet for i generasjoner. Derfor er bærekraftsmålene et nyttig rammeverk både for å fortolke kirkens eget samfunnsengasjement, og for å utvikle og fordype samhandling med kommuner og andre aktører. Bærekraftsmålene sier imidlertid lite om hvordan arbeidet kan eller skal gjøres. Denne veilederen tar til orde for en måte å arbeide på. Se mer om bærekraft og diakoni i *Plan for diakoni i Den norske kirke*.³

3 Søk etter [Plan for diakoni](http://www.kirken.no) på www.kirken.no

utfordringer, klimautfordringer, mange former for utenforskap og en rekke folkehelseutfordringer gir grunnlag for en erkjennelse av at velferdsstaten er i ferd med å nå sin grense. KS advarer mot «kommunal kollaps» hvis vi tror vi kan løse framtidens velferdsutfordringer på samme måte som vi har gjort til nå. Gliper og gap i samfunnet kan ikke lenger bøtes med penger og personell alene. Vi må i stedet tenke nytt, og enda viktigere: vi må handle på nye måter! Spørsmålet er om vi ikke bør gjøre det *sammen*? Situasjonen krever nye tankemåter, nye samarbeidsmodeller og nye arbeidsmetoder – metoder som vil være nyttige, og passe godt for Den norske kirke. Sammen med andre!

Like barn leker best, heter det. Er det så sikkert? De leker kanskje *stille*? Så det var kanskje *det* de mente, mammaene og pappaene som sukket ordene ut i lettelse. Like barn leker mest harmonisk og stille, burde det kanskje hete? Det er nemlig *ulike* barn som finner på nye ting. De tenker ulikt og har ulike preferanser. Da må ulikheter brytes og knas. Det kan støye. Men så vokser det av og til nye ideer og nye løsninger fram av ulikheten. Om det skjer i tillit og nysgjerrighet, kan utrolige ting skje. Innovasjon trives i tillitsfull ulikhet!

Intet nytt under solen?

Å samarbeide lokalt om å løse utfordringer for mennesker i utsatte livssituasjoner er naturligvis ikke nytt. Historisk sett har kirkelige virksomheter på mange områder vært en plogspiss og pioner for tiltak innen helse og omsorg. Samarbeid mellom sivilsamfunn, frivillige foreninger og offentlig sektor har foregått lenge. Den tiltakende oppmerksomheten om *samskaping* som en bestemt form for slikt samarbeid, er imidlertid av forholdsvis ny dato.

Samskaping skiller seg fra tidligere samarbeidsformer på flere måter. For det første kombinerer samskaping en ambisjon om aktiv medvirkning med en ambisjon om å skape varig verdi. Samskaping skal ikke bare løse et akutt eller aktuelt problem for ett individ eller en gruppe, der og da, selv om det kan være en god start. Se eksempelet

om «Diakoni gjennom et møte på butikken» på side 32. Samskaping har mål om å skape *varig endring*.

For det andre er målet med samskaping ikke bare å styrke samarbeidsrelasjonene på tvers mellom offentlige fagavdelinger. Tverrfaglig samarbeid innad i offentlig sektor er ikke samskaping. Slikt samarbeid er bra, og det vil ofte være en forutsetning for å få til bedre samskaping, fordi samskaping alltid sikter mot å viske ut grensene mellom sektorer. Men kommunen må altså samarbeide med noen *utenfor* offentlig sektor for at det kan kalles samskaping. Kirken og kirkelige/frivillige organisasjoner kan være slike samarbeidspartnere.

I samskaping møtes nemlig mennesker likeverdige, i «øyenhøyde» sier vi gjerne, i et felles prosjekt på tvers av sektorer. Intensjonen er å skape *felles og likeverdig eierskap* til tjenester i tillitsfullt fellesskap på tvers av offentlig og privat/frivillig sektor. Det er ikke et «vi» som skal hjelpe «dere». I stedet etableres det et felles «oss» som arbeider sammen – et *skapende arbeid sammen: samskaping*.

Det siste vi vil fremheve som sentral komponent for samskaping er at problemene eller tjenestene som vi vil gjøre bedre sammen, ofte er svært sammensatte. «Wicked problems», sier de på engelsk – vi kan kanskje kalle det floker? Det er nettopp i sammensatte og flokete utfordringer at vi trenger flere blikk og ulike kompetanser. I samskapingen leter vi etter erfaringer, kunnskap og ideer fra et bredere felt enn der våre vaner ofte sitter fast. Samskaping åpner for *breddeperspektiv*. Dybdeperspektiv er kanskje nyttige når problemer er smale og velkjente, men det kan altså gjøre oss sneversynte og litt fantasiløse om oppgaven er kompleks eller ukjent. Når kirken deltar i eller initierer samskapingsprosjekter, utfordres etablerte svar og løsningsforslag.

Samskaping på vei mot innovasjon

Innovasjon er noe som er nytt, nyttig, som blir nyttiggjort. Om det ikke blir nyttiggjort, er det bare en god idé. Interessant nok, sannsynligvis, men det er ingen innovasjon før ideene blir anvendt og kom-

mer til nytte for *noe* eller *noen*. Ofte må vi vente til det skjer et brudd med det vi driver med til vanlig, før tanker om innovasjon dukker opp. Når ting ikke lenger virker som det har gjort hittil, må vi stanse opp og spørre: *hva nå?* Om mennesker faller utenfor, til tross for alle våre anstrengelser for det motsatte, da er det kanskje noe med anstrengelsene våre som ikke virker? Når ting ruller i vei, er det ikke så mange som får innskyttelse til å stanse opp og spørre om vogna er på rett vei. Det er beklagelig, for slike spørsmål må stilles for å finne rom og anledning til å slippe fram nye ideer og ny adferd. Rutiner og vaneatferd er bra når endringstrykket ikke er så stort. Men det hemmer nytenkning. Samskaping representerer en ny måte å tenke og jobbe på. Det er vanskelig om man ikke har en holdning som er åpen for innovasjon, og om man ikke setter av tid og anledninger til det.

Endringer i tiden, både «hjemme» i kirken og rundt oss i det samfunnet vi er en del av, er en ressurs for nytenkning og nyskaping. Kirkens grunnvoll er Gud som Skaper. Det bør motivere oss i kirken til selv å være en skapende kraft i samfunnet. Utvikling og innovasjon kler kirken. Samskaping er en metode for slik nyskaping. Kirkens diakoni har i flere hundre år vært en endringskraft i kirken. Derfor

		HJEMME	
		Stabilt	Endring
UTE	Stabilt	Uendret	Justering
	Endring	Tilpasning	Innovasjon

Figur 1. Reaksjoner på endringsimpulser utenfra samfunnet og innenfra egen organisasjon

argumenterer denne veilederen videre for at de verdiene og arbeidsmetodene som knyttes til samskaping særlig kan styrke det diakonale arbeidet i kirken som en endringskraft i det norske velferdssamfunnet.

Figur 1 illustrerer dette. Om vi ikke utsettes for særlig store endringskrav hverken «hjemme» i egen organisasjon eller «ute» i samfunnet rundt, kan vi godt holde oss fast i stabilitet. Om endringer i egen organisasjon (sektor, bransje, eller liknende) øker, uten at omveltninger «ute» er merkbare, da bør vi justere oss litt. En form for slik justering er omorganisering – mange har erfart det på eget arbeidssted eller i egen organisasjon. Det er omtrent som en ommøblering. Vi flytter litt på møblene, skifter kanskje ut noe, men i hovedsak lever vi innenfor de samme rammene, i det samme huset. Andre ganger må vi gjøre tilpasninger til noe som skjer utenfor oss. Det krever en litt annen respons. Vi må snu oss rundt og reagere på ytre faktorer. Det er ikke noe vi har planlagt, så vi gjør det ofte motvillig. Lite visste vi om at det skulle oppstå slike endrede forutsetninger utenfor vår kontroll! Litt ergerlig, kanskje, men med kløkt og evne til omstilling får vi det likevel til. Så oppstår det av og til krav om ikke bare å foreta justeringer eller gjøre tilpasninger. Omveltninger – vesentlig endrede forutsetninger både «hjemme» og «ute» – stiller helt nye krav til oss. Kravene til endring blir så store at vi ikke bare må gjøre tingene våre annerledes. Vi må i stedet gjøre andre ting. Vi må tenke og handle nytt. Og verst av alt, føler mange: vi må legge vekk noe av det vi har gjort og tenkt i lang tid – det som kan ha blitt en tradisjon, til og med. Det står simpelthen i veien for det vi nå må gjøre. Vi må innovere.

«Problemet med innovasjon er ikke å komme på nye tanker – problemet er først og fremst å kvitte seg med de gamle.» (John M. Keynes)



EKSEMPEL

Kafe TID i Hallingdal⁴

I Ål i Hallingdal hadde diakon Hilde Kirkebøen lyst til å trosse de samfunnsskapte systemene som velferdsstaten er så full av. Ideen var egentlig bare en skisse eller en fornemmelse, ingen fiks ferdig plan. Hva om vi her på dette lille og oversiktlige stedet kan skape et større *vi*, som erstatning for en masse *oss* og *de* og *de* og *de*, i avdelinger, etater og «hjelpere» av ulikt slag? Slike spørsmål stilte diakonen seg. Hun begynte etter hvert å stille spørsmålene også til andre. Hva om vi «flater ut» bildet og ser alle som likeverdige. Ikke i prinsippet, hvem er uenig i det, men i praksis? Da begynte ting å skje.

Å arbeide sammen i likeverdighet endrer oppmerksomhet fra at noen er problemer som må «reddes», til en status som likeverdige samskapere. Vi er alle medarbeidere. Tenk om det er vi som må forandres og «reddes», like mye som de som ofte i konvensjonell velferdspolitikken definerer som utenfor? Slik tenkte diakon Hilde Kirkebøen. Hun tok initiativ til et pilotprosjekt, et forsøk. Det er ofte lurt i innovasjonsarbeid. Prøv det! Det ble et forsøk med kafédrift i Normisjon sine lokaler, drevet av arbeidstakere som normalt ikke står først i køen når nye arbeidsplasser tilbys. I tett samarbeid med NAV, Ål kommune og flere andre har kafeen etter hvert utviklet seg og flyttet til nye mer publikumsvennlige og større lokaler. I dag er den både landhandel og kulturscene. Stedet fungerer nå som arbeidstrenings-

4 Delvis basert på en tekst av Henrik Guui-Larsen i Tunsberg bispedømme, første gang publisert på www.kirken.no

arena, en plass for effektiv integrering og et pustehull og fristed for mennesker som ellers ville ha falt inn i det sterkt stigmatiserende såkalte utenforskapet. I dag er Kafe TID en attraktiv møteplass for hele lokalsamfunnet. Stedet drives av ressurspersoner som under andre betingelser ville kunne bli sett på som «problemer». Tiltaket er et samarbeid mellom kirken, kommunens kulturavdeling og kulturhus, sosialtjenesten, psykisk helse, flyktningtjenesten, Frivillighetssentralen og NAV.

- Kafeen bidrar til å gjere kyrkja synleg i bygda som ein diakonal samfunnsaktør som tek kvardagsliv og folka på alvor, seier Kirkebøen.
- Eg har fått tilbakemeldingar om at folk som før ikkje var synlege i lokalmiljøet, no har fått ein plass og ein tydeleg rolle. Dei er viktige som vertskap på ein kafe som er open for alle. Det skaper verdigheit og myndiggjer folk. Kafeen er ei kontaktflate for meg og kyrkja lokalt, og vi når ut til personar og miljø vi ikkje elles møter i kyrkja sine samanhengar. Samstundes er kafeen som ei «kyrkje på torget». Eg har fleire samtaler der – både uformell snakk i kafé-lokalet og meir konfidensielle samtaler. Som diakon får eg høve til å jobbe på fleire arenaer; både med integreringsarbeid, inkluderande fellesskap/nettverksarbeid, sjelesorgsamtaler, miljøarbeid, samtaler om tru, bygge kultur og så vidare. Det er vel ein god ting for ei kyrkje å vere med på? spør diakonen.



DEL 2

HVA ER EGENTLIG SAMSKAPING?

SAMSKAPING ER EN FORM for samarbeid som kan foregå som et individuelt samarbeid mellom fagpersoner i offentlig sektor og mennesker i sivilsamfunnet, eller som et institusjonelt samarbeid mellom frivillige organisasjoner og offentlige organisasjoner. Samskapingen foregår som en koordinert aktivitet som sikter seg inn mot å utvikle, iverksette og levere tjenester på en måte som gir brukerne av slike tjenester et bedre eller vesentlig annerledes tilbud.

Idealet om samskaping forutsetter at deltakernes roller utvikles på en slik måte at alle parter kan bidra til å frambringe nye og bedre tjenester. Relasjonene i samskapingen preges av likeverdige forhold, derfor er ikke samarbeidet basert på kontraktsinngåelse, bestillinger eller leverandørforhold. Samskaping kan initieres både «ovenfra» og «nedenfra», fra ledere eller «fotfolk», både fra offentlige og frivillige aktører.

Et samarbeid mellom en lokal menighet og en kommune er derfor en *ramme* for samskaping. Om det blir samskaping *i praksis*, er en annen ting, fordi samskaping ikke handler om vedtak, budsjettposter, planer eller organisatoriske prinsipper. Det kan derfor være lurt å tenke om samskaping som et adverb; å arbeide samskapende. Det er slikt *samskapende arbeid* som skal sikre at de som skal nyte godt av nye og bedre løsninger og tjenester, selv er delaktige i utviklings-

arbeidet. Dette er så viktig at vi gjentar det: *Det er en sentral verdi i all samskaping at de rollene vi tar i samarbeidet utvikles og håndteres slik at alle parter kan bidra likeverdig med sine kunnskaper, erfaringer og ressurser – også de vi vanligvis tenker på som den sårbare parten.*

Samskaping forutsetter derfor at samarbeidspartene streber mot mest mulig likeverdige relasjoner. Lett å si, og ganske lett å si seg enig i – men vanskelig å få til i praksis. Det strider mot vaner – dype vaner! Likeverdig samarbeid over sektorgrenser krever en annen logikk eller *fornuft* enn den som brukes i konvensjonelle samarbeidsformer. Vi må derfor lære oss å speile vår egen og andres *fornuft* i samskapende arbeid.

En skapende folkekirke

Kirken, den er et åpent hus – den strekker seg langt bortenfor sine tårn og murer.

Det er ikke mange år siden samskaping ble omtalt i norske offentlige dokumenter for første gang. Siden har det vært mye snakk, men foreløpig ikke så mye gjort. Det er et paradoks, fordi samskaping, som ordet antyder, handler om å skape noe sammen. Det handler om å arbeide sammen i likeverdighet, på tvers av sektorer hvor mennesker ikke er kunder eller klienter. I stedet er vi samskapere. Det handler ikke lenger å arbeide *for* andre mennesker, det handler om å arbeide *sammen med* – i øyenhøyde, eller til og med i hjertehøyde?

Selv om Den norske kirke ikke lenger er en statskirke, vil den likevel være en folkekirke. Men folkekirke er vi bare om vi lykkes med å være *folkets kirke*. En *samskapende kirke* arbeider samvittighetsfullt med å finne måter å være nettopp det. I folkets kirke er det plass til hele mennesker. En folkekirke er opptatt av livets store spørsmål og hverdagens trivialiteter *samtidig*. Kirken er relevant med viktige markeringer av begivenheter gjennom årets gang og livets faser, men kirken vil også skape møteplasser og bygge felleskap i alle livssituasjoner – i alle hverdagene våre.

Kirkens organisering i kommuner og sogn over hele Norge er en organisatorisk ressurs. Den gir kirken en unik posisjon. Kirken er på mange områder nært knyttet til kommunen. Men kirken er samtidig også en del av frivillig sektor. Menighetsråd og ulike former for trosopplæring, kirkemusikalsk arbeid, barne- og ungdomsarbeid og diakonale tiltak, bæres oppe av en betydelig frivillig innsats – ofte i symbiose med andre frivillige organisasjoner og ideelle institusjoner. Dette plasserer folkekirken i en hybrid posisjon mellom kommune og sivilsamfunn. Kirken er både «litt offentlig» og samtidig en del av sivilsamfunnet. Det kan gi gode forutsetninger for å være en katalysator og tilrettelegger for samskaping. Det gjelder særlig på områder hvor diakonien tradisjonelt har rettet sin oppmerksomhet. Selve ideen bak samskaping som metode handler nemlig om å skape noe nytt i «mellomrommet» mellom klassisk byråkratiske, rettighetsstyrte offentlige tjenester på den ene siden, og sivilsamfunnets idealisme, barmhjertighet og frivillighet på den andre. I det mellomrommet kan folkekirken skape *diakonalt entreprenørskap* – sosiale innovasjoner som virker gjennom samskaping, som fører til ny praksis. Hvem skulle være bedre i stand til å fylle en slik rolle? Den må i så fall fylles med kunnskap, endringsvilje og handling. Det er det denne veilederen ønsker å bidra til.

Veilederen konsentrerer seg om samskaping i lokal kontekst. Det er i lokal kontekst kirken må lære seg å samarbeide på nye måter, både overfor kommunale tjenester, med frivillige og ideelle organisasjoner/foreninger i sivilsamfunnet og med enkeltpersoner.

Alt samarbeid er ikke samskaping, men all samskaping er samarbeid. Samskaping er en særlig måte å samarbeide på, på tvers av sektorer hvor personer fra offentlig sektor og sivilsamfunnet arbeider sammen i likeverdighet med å forstå et problem, planlegge løsninger og implementere løsninger med varig verdi, sammen.

Å bevege seg i samskaping

Samskaping er et begrep som dekker over et spenn av samarbeidsambisjoner, fra helt beskjedne ønsker om å møtes for å snakke om en utfordring som man vil forsøke å finne ulike innfallsvinkler til sammen, oppover mot stadig høyere ambisjoner om å ville realisere nye varige løsninger sammen. Det er en bevegelse fra nødvendig famling til målrettet iverksetting. Bevegelsen fra en beskjeden samtale til mer ambisiøs samproduksjon er i veiledningsheftet fra KS, *La oss gjøre det sammen*, kalt tynn og tykk samskaping⁵. Å rushe fram mot

«Det er en bevegelse fra
nødvendig famling til
målrettet iverksetting.»

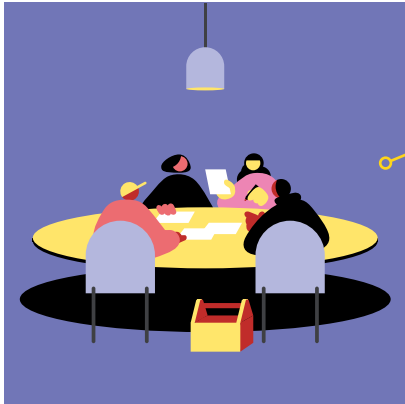
tykk samskaping, det vi kan kalle en samproduksjon, uten å gå veien om felles famling og undring i forberedende fase først, er ikke samskaping. Hvis noen setter seg ned på egenhånd og ser på et problem eller en utfordring, stoler på sin egen måte å forstå problemet på, klekker ut en plan for hvordan det kan løses, og så inviterer inn andre til å gjennomføre løsningen – hvor likeverdig er det? Et vanlig ord for slike framgangsmåter er *dugnad*. Misforstå ikke: dugnad er bra! Vi trenger mye dugnad i kirke og lokalsamfunn. Men det er ikke det samme som samskaping. I samskaping inviterer vi ikke inn til gratisarbeid for å få gjort en presserende og ferdig definert oppgave billig. Samskapingen begynner alltid med at vi anstrenger oss for å forstå problemet eller utfordringen på en åpen og ubundet måte sammen, *før* vi så går videre for å løse den i fellesskap. Se illustrasjon.⁶

5 www.ks.no/samskaping

6 Se også animasjonshistorien om Petter og Pernille som løser et problem, sammen med mange andre – i samskaping. Søk på Petter og Pernille på [YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=UgG8vYUg8p0).



Samskapingen begynner med at ulike mennesker med ulik kompetanse og tilhørighet diskuterer en gitt utfordring. Den eller de som kjenner utfordringen best i eget liv og på egen kropp, er sentrale deltakere i denne innledende prosessen.



Når oppgaven som skal løses er forstått og delt av alle, er det tid for å jobbe med ulike løsningsforslag. Alle deltar med ulike kompetanser, interesser og preferanser. Ulikhet er en ressurs dersom målet med samarbeidet er felles. Tillit er limet i samarbeidet.



Et samskapende innovasjonsarbeid er ikke redd for at første idé ikke virker. I en åpen, likeverdig og tillitsfull samskaping utvikles det flere forslag til løsning, ikke bare én plan.



Etter faser med undring, diskusjon, prøving og feiling, foreligger det endelig en løsning som iverksettes. Først da er samskapingen over. Det er lov å gi seg på veien, men det er ikke lov å begynne på slutten. Det er ikke samskaping. I tegnehistorien her ble et akutt problem løst. I samskaping er det et mål å finne løsninger med varig verdi for flere enn enkeltpersoner i akutte situasjoner. Men det kan være et godt utgangspunkt.

En ny fornuft

Vi må snakke litt om fornuft. Det kan virke som et litt filosofisk side-spor, men det må vi unne oss, fordi samskapende arbeid utfordrer «alminnelig fornuft». Alminnelig fornuft er dessverre ikke alltid det samme som sunn fornuft – alminnelig fornuft kan være inngrodde vaner.

Vi har alle ganske klare oppfatninger av hvordan ting skal være. Å dele en felles fornuft kan i organisasjonssamfunnet spare oss for masse tid og ergrelse. Så skjærer det seg av og til, som vi sier. Hvorfor det? Er det noen som saboterer? Sannsynligvis ikke. Er det da slik at «de andre» oppfører seg ufornuftig? Ikke alltid. Kanskje har de bare en *annen* fornuft? Det kan for eksempel hende at noe som var fornuftig *før*, ikke lenger er det. Så ser noen det, og endrer atferd, uten at alle andre har (inn)sett det samme. Det nye fornuftige kan synes klart under nye betingelser, eller i lys av ny kunnskap. Likevel er det ikke alltid vi selv oppdager fordelene ved det nye fordi vår gamle fornuft er sementert inn i organisasjonens prosedyrer og vaner. Gamle vaner er som kjent vonde å vende. Organisasjoner er institusjonalisert fornuft.

Stig Hjerkins Haug forteller historien om da han og hans kone Kjersti laget sylte før jul et år. Etter mye arbeid skulle sylta til slutt i kokevannet. Da kuttet Kjersti to gode centimeter av hver ende. Stig ble sjokkert, og spurte naturligvis hva poenget var. Han fikk til svar at slik var oppskriften, den hadde Stigs kone lært av sin mor. Ferdig snakka! Nei, så menn, tenkte Stig, og ringte svigermor. Hun lo og sa at det ikke var noe å lure på – det var en gammel oppskrift hun hadde lært av *sin* mor. Den gamle var i live, så Stig ringte derfor videre. Der fikk han høre at det var helt nødvendig å skjære av såpass mye, hvis ikke ville ikke sylta få plass i den gamle bestemorsgryta! Det er vel unødvendig å presisere at det «plassproblemet» fantes ikke i gryta på Steins kjøkken.⁷

Hva vi synes er fornuftig, er derfor både organisatorisk og kulturelt betinget. Hva vi oppfatter som «naturlig» og som vi derfor ikke stiller

7 Takk til Stig fra Stig og Stein AS for lån av historien fra kjøkkenet.

spørsmål ved, er formet av det miljøet vi er en del av, og den tiden vi lever i. I overraskende stor grad handler det altså også om organisasjoner og institusjoner. Det kalles institusjonell logikk. Det som er god latin, som det heter, i *en* sammenheng, kan oppleves helt gresk i andre.

Når vi bruker tid på dette her, er det fordi å jobbe med samskaping vil kreve åpenhet for ny og alternativ logikk. Du vil møte ulike former for fornuft i ulike forsøk på samskaping. Og det er litt av poenget. I samskaping skal vi krysse og blande ulike virkelighetsoppfatninger. Hvordan er du forberedt på det? Og kjenner du egentlig igjen din egen logikk – din egen fornuft – slik andre møter den i det du gjør og mener? Det kan hjelpe å ha en oversikt over ulike fornufter. Du vil møte dem i mange ulike skapninger i et samskapende diakonalt arbeid. La oss derfor brette dem litt ut og se på dem i dagslys.

Dersom jeg får en vanskelig oppgave som jeg må løse på en time, vil jeg bruke femtifem minutter på å se oppgaven fra alle mulige kanter, for så å løse den på de siste fem, skal Albert Einstein ha sagt. Realisten Einstein likte kanskje godt å gruble og arbeide alene. En annen framgangsmåte kunne jo vært å samle en gjeng og så bruke femtifem minutter på å diskutere og se på oppgaven sammen med dem. I alle fall hvis de ser oppgaven på andre måter enn meg. Om vi ser helt likt på den, er det jo ingen vits i det. Ved å se ulikt på oppgaven, kan vi sannsynlig løse den bedre sammen, den tiden vi har til rådighet.

Ildsjelers fornuft

Om jeg ser et problem, så iler jeg til for å løse det umiddelbart. Slik tenker, eller snarere *handler* en idealist. Ikke alltid, men ofte på impuls. Det er en brennende lyst til å hjelpe som er drivkraften. Det er derfor de ofte kalles *ildsjeler*. Mange av velferdssamfunnets pionérer var ildsjeler; barmhjertige samaritanere som bøyde seg ned for å hjelpe mennesker opp av grøfta, eller ut av andre sårbare situasjoner. Etter hvert skapte disse ildsjelene bevegelser og organisasjoner som arbeidet med utgangspunkt i mange menneskers felles brennende ønsker om å hjelpe. Sentralt i dette sto kirken, frikirker, kristne organisasjoner og mennesker med kristen tro. Hans Nielsen Hauge med alle sine foretak var drevet av et sterkt kall, Catherine og William Booth (Frelsesarmeen), og mange andre, likeså. Norske diakonisser var de første helsearbeiderne i Norge, med et arbeid som sprang ut av den norske lekmannsbevegelsen. Den fornuften som lå til grunn for arbeidet var nestekjærlighet, humanisme og umiddelbar barmhjertighet. Nød forplikter. Dersom jeg ser en som lider, er det min (kristen-)plikt å hjelpe. Det er fornuftig, rett og slett, sett med ildsjelens øyne.

Fornuftige planer

Etter to verdenskriger og en periode med store pandemier og krevende folkehelseutfordringer, vokste tanken fram om at helse og sosialomsorgen burde være en *rettighet*, ikke underlagt en omsorg preget av avhengighet og takknemlighet. Omsorg burde organiseres systematisk, rettferdig og allment. Med støtte fra alle hold, også fra Den norske kirke og de diakonale organisasjonene, ble det systemet vi i dag kaller *velferdsstaten* bygget ut. Rettighetsprinsipper avløste barmhjertighet, og statlig systematikk erstattet personlig engasjement. Ideen om universalitet ble satt i system. En ny fornuft! Biskop Berggrav, en av Kirkens mest markante ledere etter krigen, sa at det var en kristenplikt å støtte opp under ideen om å løse sosiale utfordringer i statlig regi. Velferdsstaten har siden vokst i omfang med en fornuft som bygger på prinsipper om at planlegging gir forutsigbarhet, hierar-

kier garanterer en effektiv arbeidsdeling, og ansvarslinjer med ledelse ovenfra sikrer kvalitet «ned» og «ut» i tjenestene. Dersom nød og udekkede behov oppdages, må vi lage en plan og fordele ansvar slik at nøden kan bøtes. Det må skje innenfor etablerte systemer, dersom slik nød faller inn under en vedtatt rettighet. Det er fornuftig, sett med planlogikkens øyne.

Fornuftige kalkyler og kontroll

Etter hvert ble oppgavene ikke bare mange, de ble også mer komplekse. Komplexiteten ble vanskelig å løse med tematiske planer. Offentlig sektor ble anklaget for ineffektivitet og «hull». Den var treg i bevegelsene og den greide ikke å fange opp nye utfordringer raskt nok med sin omfattende planlegging. Løsningen kom fra Amerika.

De store amerikanske næringslivsaktørene og industriforetakene hadde nemlig også kapasitetsproblemer. Biler og fly, datamaskiner og romraketter var blitt så kompliserte å produsere at det var vanskelig å håndtere med tradisjonell arbeidsdeling og sektoriserte planer. Derfor utviklet akademikere ved amerikanske handelshøyskoler og universiteter, sammen med næringslivsledere, i fellesskap, en modell for *outsourcing*, oppdeling og seksjonering av både produksjon og organisasjon i enkeltdele på bestilling. Delene kunne budsjetteres, produseres og kontrolleres hver for seg, for så å settes sammen igjen i komplekse systemer, produkter og tjenester. – En utmerket idé, tenkte politikere og byråkrater, og innførte prinsippene temmelig ukritisk, og fremfor alt raskt (som anses som en verdi i seg selv) langt inn i offentlig sektor. Fra slutten av 70-tallet og videre framover er det vi kaller *New Public Management* (NPM) innført som bærende idé for sykehus, skoler, militæret, veiutbygging, jernbane, og nær sagt alle deler av offentlig sektor. Kirken har også lært seg verktøyene og den fornuften de baserer seg på – *i tillegg til* all planleggingen! Vi sluttet jo ikke å bruke jern selv om jernalderen var over. Slik er det i stor grad med fornuften også. Vi fortsetter med plan-fornuft, i stor grad, men så suppleres planene med regneark. Vi deler opp verden i kolonner og rubrikker, vi kalkulerer og

kontrollerer enkeltkomponenter og skruer det deretter sammen igjen. Folk er kunder og samarbeid settes ut på anbud.

Fellesskapets fornuft

Ulikhet kan føre til friksjon og brudd i samarbeidsrelasjoner hvis man tenker at én av partene har rett. Om man i stedet tenker at ulikhet er en kilde til å finne ny innsikt i «mellomrommet» mellom ulike posisjoner og kompetanser, kan forskjellene være en velsignelse og en drivkraft i samarbeidet. Det er samskapingens tanker om fellesskapsfornuft. I samskapende arbeid er ulikhet er en ressurs. «Bestræbelsen på at forstå samfunnets små og store problemer, utvikle nye og bedre løsninger, og gjennomføre disse i praksis bliver bedre, hvis vi samarbejder på kryds og tværs. Sammen er vi både klogere, mere nyskabende og i stand til at udrette mere, end når vi er hver for oss», skriver professor Eva Sørensen i et «Manifest for National Bevægelse for Samskabelse» i Danmark⁸. *Fantasi er like viktig som fornuft*, sa Albert Einstein. Det er viktig å mikse de raske tankene som løper i gamle kjente mønstre, med de mer langsomme og nysgjerrige tankene, sier nobelprisvinner Daniel Kahneman⁹. Allerede Aristoteles pekte på at «hel fornuft» skapes av både analyse og intuisjon. Samskapingens fornuft låser seg ikke i forforståelser som springer ut av en gitt institusjonell logikk eller en kunnskapstradisjon som bare en av partene representerer. I offentlig byråkrati, politikk og store organisasjoners planlegging legges det betydelig vekt på forutsigbarhet, kontroll og rettigheter. Vi vil ikke «snakke ned» slike verdier – de er nyttige til sine formål – men i samskaping utfordres de med nye og i mange tilfeller alternative verdier, en annerledes logikk. Nettverk, relasjoner, intuisjon og diversitet er komponenter i en logikk som vi kan kalle fellesskapets eller *samskapingens fornuft*.

8 www.denoffentlige.dk/manifest-national-bevaegelse-samskabelse

9 Se boka *Thinking, Fast and Slow*, fra 2011. På norsk: *Tenke, fort og langsomt* (2012), Pax forlag.

*Vi sitter i slørblå junikveld
og svaler oss ute på trammen
Og alt vi ser på har dobbelt liv
fordi vi sanser det sammen.*

(Hans Børli: «Junikveld», første vers)

De tre fornuftene ovenfor har ikke avløst hverandre. Tvert om, de ligger *oppå* hverandre og skaper en miks, omtrent som når du pakker tre brødsriver over hverandre i en matboks. Det kan bli godt, men det kan også bli temmelig grisete. Det er ikke alltid blandingen fungerer. Anne Tortzen har i sitt doktorgradsarbeid om danske kommuner¹⁰ vist at forsøk på å løse problemer med å mikse fornuft fungerer dårlig. En måte som kan føre til at det floker seg, kan være om vi inviterer til samskaping med en detaljert plan for hvordan det skal gjøres, eller at vi inviterer til en åpen idéprosess med klare kostnadsrammer for hva hver idé skal koste. En studie av «Den svære samskabelse» i Aalborg kommune oppsummerer med at «de frivilliges spontanitet kan være en utfordring for kommunen, ligesom kommunens regelstyring kan være det for de frivillige»¹¹ – og husk at *svær* betyr vanskelig på dansk. Det kan bli «svært» også i norske menigheter og lokalsamfunn, om vi ikke åpner opp for å arbeide, ikke bare tenke, med samskapings fornuft.

10 Samskabelse af velfærd. Muligheder og faldgruber. Anne Tortzen. Hans Reitzels forlag (DK), 2019.

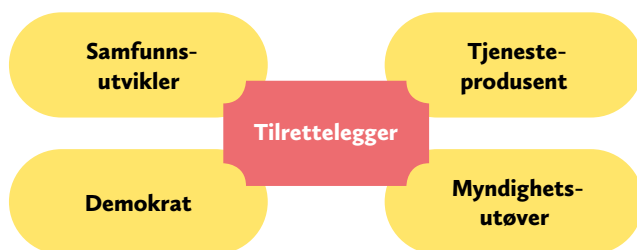
11 Den Svære Samskabelse. Forventninger og praksis i samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund. Morten Frederiksen og Ane Grubb. Aalborg universitetsforlag.

Kommunal fornuft

Initiativer til å arbeide samskapende kan komme både fra kommunen (ovenfra og ned) og fra sivilsamfunnet, frivilligheten eller enkeltpersoner (nedenfra og opp) på stedet. Hvor står forresten Den norske kirke i dette bildet? Er kirken en del av kommunen, eller en sivilsamfunnsaktør? Selv om kirken i økende grad har blitt en del av ideell sektor, så er nok oppfatningene og forestillingene ute blant folk litt varierende. Det gir kirken noen muligheter, men også noen utfordringer. Kirkens hybride karakter kan være et damoklessverd, en tilsynelatende privilegert stilling – men med en åpenbar risiko. Se mer om dette nedenfor i avsnittet om *kirkens fornuft*.

Det er ikke mulig å komme særlig langt med samskapende arbeid uten at det skjer betydelige endringer i offentlig sektors rolle og syn på seg selv. I de fleste tilfeller innebærer det at representanter for kommunale tjenester og myndighetsområder må endre sin institusjonaliserte og fasttømrede logikk. Det begynner med at *mennesker* i kommunen som vil arbeide samskapende, må utfordre noen på holdninger og forforståelser. Det er mennesker som samarbeider, ikke organisasjonskart eller dokumenter.

Norske kommuner som vil arbeide samskapende (og mange sier at de vil det), må bevege seg over i en ny rolle; *tilretteleggeren*. Tradisjonelt har norske kommuner fylt fire roller, som *samfunnsutvikler*, *tjenesteprodusent*, *demokrat* og *myndighetsutøver*. De fire rollene skal ikke



Figur 2. Kommunenes fire tradisjonelle roller, og en femte, lagt oppå de fire, som griper inn i alle de fire.

opphøre i en samskapende kommune. Men en femte rolle må føyes til, som griper inn i måten kommunen fyller de fire øvrige rollene på. Tilretteleggerrollen vil skape endringer i de vante rollene. De fire klassiske rollene må håndteres på nye måter. Det er derfor ikke så underlig at mange kommuner strever med å lykkes med samskaping i praksis.

Kirkens fornuft

Hva så med Den norske kirke? Hvilken institusjonell logikk preger den? Kirkens virksomhet bærer i seg flere fornufter samtidig. Det kan være en utfordring. Det kan skape interne spenninger, men det kan også være kirkens sjanse i møte med framvoksende behov og etterspørsel etter mer samskaping i et bærekraftig velferdssamfunn.

Å skape noe sammen i en smeltedigel med deltakere fra ulike deler av samfunnet kan passe kirken godt. Folkekirken har dype røtter både som myndighet og folkebevegelse. Med sin embetsstruktur og leveranse av offentlige tjenester har kirken i generasjoner vært en tvilling til både kommune, fylke og stat. Samtidig har den vært en folkelig bevegelse gjennom en rekke organisasjoner som har identifisert seg med kirkens diakonale oppdrag, som for eksempel i barne- og ungdomsarbeidet, misjonsvirksomheten og så videre. Kirken bærer verdier og logikk både fra hierarki, profesjonsinteresser, planstyring og stram kontroll på den ene siden, og frivillighet, idealisme, spontanitet og solidaritet på den andre. Står kirken lokalt støtt i denne dobbeltheten, eller spriker den i spagat? Greier kirken å bruke den doble fornuften lokalt, og like viktig; forstår omgivelsene denne dobbeltheten? Det være en utfordring for utenforstående å vite hva slags samarbeidspartner man egentlig forholder seg til når man skal samarbeide med Den norske kirke. Hvor skal man for eksempel adressere sine ideer og ønsker om samarbeid? Skal man gå til kirkevergen? Prosten? Soknepresten? Menighetsrådet? Diakonen eller diakoniutvalget? Og hvor finner man i tilfelle dem? Hvordan skal man forstå en lokalmenighet: som en offentlig etat eller som en ideell organisasjon? En samskapende kirke må være tydelig så den blir lett å forstå. Se eksempelet nedenfor.



EKSEMPEL

Diakoni gjennom et møte på butikken

Richard er en fyr man på folkemunne kunne sagt ikke var mors beste barn, hva nå det betyr. Uansett hadde Richard strevd med et liv i rus og gjeld som ga små muligheter for å leve et normalt liv med jobb, familie og ryddig økonomi. Ekstra ille ble det da han en dag fikk vite at den gjeldsordningen han var deltaker i, skulle opphøre. Midt oppe i det håpløse dro han en dag kjensel på en bekjent fra lensmannskontoret mellom hyllene på den lokale matbutikken. Stilt overfor en situasjon hvor han risikerte å bli sittende med 2,5 millioner i gjeld, uten jobb og med avslag fra NAV om arbeidsavklaringspenger, tok han motet til seg: «Hei, Bjørg – har du to minutter?»

Det hadde hun. Richard fortalte om sin håpløse situasjon og at han ikke ante hva han skulle gjøre. Bjørg jobbet med saker for namsmannen og kunne litt om gjeldsordninger. – Jeg ba ham om å dra hjem og hente papirene sine mens jeg ventet på ham, så ville jeg med en gang ta en rask titt, forteller Bjørg.

Bjørg bestemmer seg for å hjelpe Richard. En ganske omfattende historie, i korte trekk: Med Bjørgs assistanse fikk de på plass ordninger som etter hvert gjorde Richard gjeldfri. En av betingelsene for løsningen var at gjeldshaveren måtte i tiltaksarbeid. Bjørg, som er både menighetsrådsleder og fellesrådsleder i Enebakk menighet, luftet ideen om at Richard, som var så god med praktiske ting, kanskje kunne jobbet som kirkegårdsarbeider? – Ja, jeg kan godt jobbe i kjerka, jeg, sa Richard til det.

Gjennom mobilisering av flere samarbeidspartnere fikk Richard mulighet til å jobbe. Det gikk smått i begynnelsen, så det krevde både fleksibilitet og tålmodighet fra flere parter. Men etter hvert fikk Ric-

hard til å jobbe seg opp i timeantall. I dag er han fast ansatt i full stilling som kirkegårdsarbeider.

Richard er blitt en verdifull kollega i arbeidsmiljøet, sier kirkevergen i Enebakk, men det har ikke vært noen dans på roser. Richard og mennesker i miljøet rundt ham har måttet samarbeide på nye måter for å løse problemer underveis:

- Da jeg møtte Bjørg på butikken, hadde jeg en opplevelse av at løpet var kjørt. Jeg tror veien tilbake til kriminalitet og rus ville vært kort. Nå er jeg solid planta med beina på bakken, sier Richard, kledd i arbeidsklær med trykket: «Kirken i Enebakk».

Da Bjørg og Richard møtte hverandre på butikken, hadde ikke kirken i Enebakk en «Strategi for å hjelpe gjeldsoffer» eller en «Plan for kriminalitetsforebygging», eller annet. En samskapende prosess vokste ut av en åpen og nysgjerrig innstilling – og fremfor alt en interesse for Richards ressurser, ikke bare hans problemer. Et samarbeid i øyehøyde kan skape store verdier, både for enkeltpersoner og for kirken som relevant velferdsaktør i lokalsamfunnet.

Kilde: Enebakk kirke, Åshild Moen Arnesen



EKSEMPEL

Sterkere sammen

Venneveko i Bjørnafjorden er et resultat av samarbeid mellom kommune, menighetsråd og ildsjeler i lokalsamfunnet. Gjennom ulike arrangementer og aktiviteter for innbyggere i alle aldre er en hel uke satt av til søkelys på vennskap og inkluderende aktiviteter. I 2019 tok menigheten initiativ overfor flere samarbeidspartnere. Tanken var å utvide menighetens tilbud «Diakoniens dag» til en hel uke. Diakon Ingrid Vik sto i spissen med et samlet diakoniutvalg i ryggen.

– Det er viktig med eit medvit om at me alle kan bidra med noko viktig i lokalsamfunnet og at me står saman om å ta vare på kvarandre. Ikkje berre kyrkja åleine, ikkje berre skulen eller barnehagane på sine arenaer, helsestasjonar eller andre kommunale tenester, men heile lokalsamfunnet saman, understrekar initiativtakaren.

Venneveko er egentlig en hel palett av ulike arrangementer der alle bidrar ut fra egne ressurser og kapasitet. Noen eksempler er babytreff på eldresenteret, «hemmeleg ven» flere steder, vennelunsj på skolens SFO og vennskapsbånd i 5. til 7. klasse. «Skravlekoppene» har vært en del av arrangementet siden 2019, og kommunen er nå sertifisert som «skravlekoppkommune». En oppfordring som nå lyder i hele kommunen er: «Kva kan din bedrift, din skule, din barnehage, ditt idrettslag, og alle andre, bidra med?»

– Klarar me alle å setje felles fokus på dette temaet i same veke, kan vi skape noko sterkt saman!», fortel diakon Ingrid entusiastisk.

Kirken sin rolle i samfunnet

- Samarbeidet om *Venneveko* er veldig breitt, men det fungerer fint. Sjølv om me ikkje er statskyrkje lenger, så er eg opptatt av at Den norske kyrkja skal ha ein naturleg plass i lokalsamfunnet. På den bakgrunn syns eg det er sjølvsagt at mi rolle som diakon kan vere å ta initiativ og leggje til rette for breie samarbeid. Eg trur me diakonar bør tørre å vere meir frimodige og synlege. No har Barnevernet tatt kontakt for eit samarbeid, fortel diakon Ingrid Vik. – I Bjørnafjorden legger de vekt på å vise hvor viktige alle er for hverandre, og at alle er like viktige. – *Venneveko* skal vere ein inspirasjon til å ta vare på kvarandre og arbeide saman om trivsel og likeverd heile året, avsluttar Ingrid.



EKSEMPEL

Et Forandringshus som forandrer

Forandringshuset på Holmlia i Oslo er et samarbeid mellom KFUK-KFUM, Kirkens Bymisjon, Bydel Søndre Nordstrand og Unge Holmlianere. Det siste er en gruppe unge ildsjeler som vil skape positiv endring i eget lokalsamfunn. I samarbeidet bidrar hver part med sin kompetanse og ressurser, med mål om å skape et robust forebyggende barne- og ungdomsarbeid i bydelen.

– Målgruppen er ungdom, og de deltar i stor grad selv med design og gjennomføring av tiltak. Ungdom i lokalmiljøet er den drivende kraften i arbeidet, forteller Øivind Mehl Landmark som leder KFUK-KFUMs satsing og spredning av Forandringshus i en rekke norske byer.

Overalt skjer dette i nært samarbeid med lokale myndigheter, Kirkens Bymisjon eller andre ideelle/frivillige aktører lokalt, og naturligvis ungdommen selv. – Dette er en helt ny måte å jobbe sammen på hvor alle parter bidrar med sine særegne ressurser. På den måten utfyller vi hverandre til beste for de unge på stedet, sier Landmark.

Hvert sted finner Forandringshuset sin form, tilpasset stedlige utfordringer og betingelser. På Holmlia er satsingen koblet til den offentlige Oslo-sør-satsingen. – Det er viktig å utfordre oss selv og våre samarbeidspartneres rolleforståelse og tradisjonelle måter å jobbe diakonalt på, samtidig som vi gjør en fornuftig tilpasning til den politikken og de planene som preger tjenesteapparatet hvert enkelt sted. Når vi sammen klarer å ta utgangspunkt i målgruppas behov, fremfor å begynne med hver aktørs avgrensede mandat og ressurser, så ser vi at det vi skaper sammen blir noe mer enn summen av det hver og en av oss hadde klart alene, sier Landmark.

På Forandringshuset på Holmlia er kafeen hjertet i huset. Den drives av Kirkens Bymisjon. Dagligvarebutikker i området har en fast praksis med å levere varer som nærmer seg utløpsdato, eller andre varer de kan avse, og som de tenker at kafeen vil ha glede av. På den måten er også næringslivet med i samskapingen.

– Aktiviteter i musikkstudio, på scener og andre lokaler i huset skifter etter ungdommens interesser og egne bidrag. Det er derfor det heter *Forandringshus*, forklarer daglig leder av huset på Holmlia, Ingrid Elise Sigmundstad. Hun forteller at for tiden er «Ung Arena» et lavterskel samtaletilbud en kveld i uka, som er populært. Både dette tilbudet og andre temakvelder som ungdommen selv rigger i stand, viser seg å være godt egnet til å bygge broer mellom ungdommer på tvers av etnisitet og sosiale rammer som ellers ofte fungerer som grenser og eksklusjonsmekanismer mellom mennesker.

– Jeg tror ungdommen lykkes ganske godt, sammen med alle oss andre tilretteleggere rundt dem, med å skape et felles «vi» på Holmlia, avslutter Ingrid Elise.

DEL 3

HVORDAN SAMSKAPE?

I dette kapitlet følger vi opp forståelse og beskrivelse av *hva* og *hvorfor* ovenfor, med noen pek fram mot *hvordan*. Samskaping er, når alt kommer til alt, en handling.

Forberedelsesfasen

Å forberede seg til samskaping handler ikke om å legge en plan eller å fatte vedtak om hva som skal skje, når og hvordan. Det er viktig å ikke forskuttere hva samskapingen konkret skal føre til. Da blir det ikke samskaping. Vis fleksibilitet, nysgjerrighet og åpenhet. Her er noen tips for den innledende fasen.

- Vær tydelig og påpasselig med å forankre samskaping som idé og metode i egen organisasjon. Sørg for at ledere, menighetsrådet og andre sentrale aktører «i eget hus» vet tilstrekkelig om hva samskaping er og hva det kan innebære, særlig fordi det vil føre til et opplevd tap av kontroll og styring. Metoden vil kreve tid og tillit til mennesker utenfor menighetens stab, råd og utvalg. Sørg for at dette er kjent og at dere blir enige om hensikten og rammene for det litt eksperimentelle arbeidet som dere vil starte opp.
- Ta noen sjanser og se utover. Dere må møte omverdenen med åpenhet og nysgjerrighet. Hva kan vi gjøre sammen når vi vil se utfordringene og løse dem med ulike ideer og ressurser? Åpenhet



og nysgjerrighet må være den rådende holdningen. Tydelighet er også en viktig verdi i innledende fase. Usikkerhet må vi leve med, men usikkerhet er ikke det samme som utydelighet.

- Husk at dere ikke trenger å ha all kunnskap på plass før dere begynner. Kunnskap vokser fram fra handling. Vi lærer av det vi gjør, så vi trenger ikke alltid vente med å handle til vi vet. Bevisst handling gjennom refleksjon er en fin metode å lære av – sammen. Våg å gå inn i det ukjente, og mist ikke motet selv om dere gjør feil. Da er dere sannsynligvis et skritt nærmere en god løsning.
- Samskaping kan være vanskelig å venne seg til om man vanligvis er vant til å ha planer og kontroll. Om du eller andre opplever at nye ideer og praksis er en kritikk mot den måten ting blir håndtert på i dag, da kan det være smertefullt. Det er klokt å respektere slike

følelser både hos seg selv og andre. Men la det likevel ikke stanse prosessen. Vær ydmyk, nysgjerrig og undrende. Snakk om elefanten i rommet; at om noe skal endres, må sannsynligvis noen endre seg også. Hvor villige er dere til å gjøre ting på nye måter – måter som kanskje andre utenfor kirken/menigheten har kommet med forslag til? Hva skyldes i så fall en uvilje mot dette? Snakk om det.

- Det er greit at sokneprest, prost, kirkevergen eller andre sentrale ledere i kirken lokalt ikke selv er personlig engasjert i samskapingen. De må likevel våge å legge fra seg tradisjonelle planleggings-, kontroll- og styringsprinsipper. Det samme gjelder naturligvis menighetsrådet eller andre berørte frivillige styrer og råd i kirken. Se kapittelet om fornuft. Samskaping med innbyggere og samarbeidspartnere utenfor egen organisasjon kan ikke styres og administreres som om det er en underavdeling eller medarbeidere i egen virksomhet. Ting kommer ikke til å gå som planlagt, det ligger i samskapingens natur. Er menigheten moden for det, og er menighetens ulike ledere villige til å ta sjansen? Det er fint om dette klargjøres i forberedelsesfasen.
- Beregn god tid til prosessen, og rigg dere til i gode dialogfelleskap. Gjør dere opp en mening om dette skal avgrenses til en første famlende fase, «tynn samskaping» - eller om dere også har ambisjoner om å bevege dere over mot «tykk samskaping» hvor dere skaper nye tjenester/nye tilbud sammen med kommunen, andre organisasjoner eller enkeltpersoner. Uansett: ikke begynn med iverksetting. All sunn samskaping begynner med en felles undring og en likeverdig dialog.
- Vær mentalt forberedt på å måtte stå i prosess, selv om det skulle oppstå usikkerhet og uforutsigbarhet underveis. Hold ut! Men sørg for at det er framdrift. Å gå i ring er ikke samskapingens mål.
- Det er ikke slik at mennesker i utenforskap står klare til å samarbeide og samskape om lokal diakonal innovasjon. De har ofte levd lenge i lokalsamfunn som har vært dominert av en annen fornuft. Vi er alle sosialisert inn i samfunnets institusjonelle logikk, preget

av bestemmelser ovenfra. Det kan være klokt å gi sivile aktører tid og rom til å venne seg til – og forberede seg på – samskaping.

- Fortsett forankringsarbeidet underveis. Del informasjon om hva som skjer, selv om ingen etterspør den. Prøv å få oppmerksomhet, bli «the talk of the town». Et arbeid som foregår i skyggene vil ofte møte problemer, selv om det skjer i beste mening. Og hvordan feirer dere små seire underveis? Små, positive framskritt bør markeres. Ofte har vi systemer for feil – vi har avviksmeldinger og klagerutiner, men finnes det systemer hos dere for å fange opp gode innspill, små seire og forsterkninger av det som går bra? Forbered dere på å gjøre suksesser synlige, også om de er små.

Deltakere og deltakelse

Hvem skal være med?

Mange spør om dette ut fra prinsipielle betraktninger om hvordan det kan bli rettferdig at noen er med og andre ikke. Særlig i de tilfellene hvor enkeltpersoner fra sivilsamfunnet deltar i samskapende arbeid. *Hvem representerer de?* Står vi ikke i fare for bare å involvere bare de ressurssterke; de som alltid er med «over alt»? Svaret på slike bekymringer handler først og fremst om å spole litt tilbake til det vi sa om ulik logikk og fornuft i del 2. Hvis vi tenker ut fra representativitetslogikk; at alle som deltar i noe, *representerer andre og flere enn seg selv* – da er slike bekymringer forståelige. Men tenk om mennesker som involveres i deltakende utviklingsprosesser, gjør det fordi de har levd et liv med erfaringer og kompetanse som vi ikke har? De bidrar med seg selv! De deltar ikke i noen form for representativt lotteri – de representerer simpelthen bare eget liv og egen kompetanse. Det har gitt dem noen perspektiver som vi ikke har. Det er lov å invitere mennesker inn i prosesser som enkeltpersoner.

Hva med personvernet?

Hvis vi inviterer mennesker som er i sårbare livssituasjoner, som mottar offentlig hjelp av en årsak, da kan vel ikke det bli kjent? Om vi inviterer dem inn i samskapende prosesser med andre deltakere, så vil jo det skje, hva gjør vi da? Det er riktig, og det er kloke avveiiinger. Men det er også klokt å løse dette så systemene ikke står i veien for den hjelpen som systemene er ment å løse. En løsning kan være å spørre innbyggeren(e) som saken gjelder: – *Vi vil gjerne ha deg og din livserfaring med som en helt nødvendig ressurs i et arbeid vi nå vil starte opp med. Vi vil spørre et par andre mennesker som også har livserfaringer som vi ikke har, og som det er svært viktig for oss å forstå og lære mer av. Vi håper du vil være med – vi trenger deg. Men da må det bli kjent for de andre deltakerne at du er med, og du vil få vite at de er med. Vi vil ikke kunne bruke den kunnskapen og de erfaringene du har uten at du gir samtykke til det, og blir med. Vil du det?* Eller noe slikt. Våre erfaringer er at svaret blir ja hvis de har tillit til at det de inviteres inn til er ordentlige prosesser, ikke en «liksom-medvirkning» som gissel eller alibi av noe slag.

Initiativer til samskaping som kommer utenfra er mindre krevende. Da er det noen som «eier» initiativet og det er i realiteten dere i menighetsrådet, diakoniutvalget, staben på kirkekontoret eller annet, som blir invitert. Ansvar for rekruttering, sammensetning og personvern i samskapingen er derfor initiativtakernes ansvar.

Gjennomføring

Gjennomføringsfaser handler om en kjede av aktiviteter. Først *snakke sammen, lære av og forstå* hverandre, og så etter hvert *gjøre noe sammen*. Det går an å begrense seg til den «tynne» siden – å skape felles forståelse sammen, og hjelpe hverandre til å se nye muligheter. Så kan dere gi dere der. Det motsatte derimot, det vil vi advare mot: å droppe samsnaking og arbeid med ny felles forståelse, og i stedet gå rett på handling. I slike tilfeller vil det ofte være en part som har bestemt på forhånd, som har definert situasjonen og som så inviterer en

eller flere andre til å gjøre jobben. Det er en legitim dugnadsstrategi, men det er ikke samskaping.

En fullført samskaping handler om først å definere problemet sammen, å forstå hva som er utfordringen fra flere ulike perspektiver, uten å hoppe på konklusjoner og tiltak. Ta dere tid! Deretter kan dere utvikle ideer til ulik løsning og forslag til framtidig aktivitet sammen. Foreta gjerne utregninger, planlegging og vurdering av konsekvenser med videre. Men gjør også det sammen. I gjennomføringsfaser kan prosessen fort glippe over i konvensjonell planlegging basert på en av partenes vaner og virkelighetsoppfatning.

Det er lurt å teste ut ulike løsninger. Det er ikke forventet at alt skal sitte i første forsøk. Ikke vær redde for å gjøre feil. Prototyping, piloter, forsøk og beta-versjoner er helt vanlig i de fleste bransjer. Hvorfor skal ikke vi som driver lokal samfunnsutvikling – noe av det mest kompliserte som finnes – kunne prøve oss fram? Gjør det, men gjør også det sammen.

Når dere har kommet hit i prosessen *kan* dere gå hver til deres og løse hver deres oppgaver, nå som forståelse av utfordringen og utvikling av løsninger er utviklet sammen. Men det er også mulig å fortsette over i en *leveranse* – en produksjonsfase – sammen. I så fall er det hele blitt en komplett samskapingsprosess, fra felles famling (tynn) til felles (tykk) produksjon. Se eksempelet om TID kafé og landhandel.

SAMSKAPINGENS SKYGGESIDER



OFFENTLIGE DOKUMENTER OG FORSKNING om samskaping gir ofte lite rom for mulige skyggesider. Denne veilederen er heller ikke fri for normative uttrykk om at samskaping kan være bra og hvordan ting *burde* gjøres. Det ligger litt i selve veiledningens natur. Men vi trenger ikke av den grunn å være blinde for barrierer og mulige skyggesider ved samskaping.

Slike skygger knytter seg spesielt til fire forhold som det derfor kan være klokt å være oppmerksom på:

1. Det kan være uklart hva som egentlig er aktørenes ambisjoner og formål. Hvorfor skal kommunen, kirken, involverte organisasjoner, aktuelle enkeltmennesker eller andre være med på dette? Er det bare en fiks måte å invitere til dugnad; et gratis arbeid på? Foreligger det egentlig et reelt og dypt nok ønske om likeverdig og åpent samarbeid her? Tydelighet, åpenhet og mot til å være sårbar kan forhindre at skygger fra slik usikkerhet legger seg over arbeidet.
2. Det kan oppstå et skille mellom de som beslutter og de som handler. Kommunale ledere, politikere, organisasjonsledere og

andre vil ha samskaping. Det nedfeller de i styringsdokumenter og vedtak, deretter blir det lite handling. Det er ikke av vond vilje, men av inngrodd vane – eller er det kanskje slik systemet er laget? De forventer kanskje at folk i operative stillinger eller i frivillige verv skal gjøre det som er bestemt «ovenfra»? Men om etablerte maktstrukturer, maktrelasjoner og arbeidsformer opprettholdes, kan det i stedet oppstå frustrasjon, og samskaping kommer i mis-kreditt. En reell vilje til å avgi makt, innta nye lederroller og slippe løs en eksperimentell praksis i egen organisasjon kan redusere slik friksjon.

3. Det blir bare prat. Samtaler og prosesser på tvers fyller et behov for å møtes og kunne «hake av» at nå har vi samarbeidet på tvers. Så stopper det der. Deltakerne utvikler ingen reelle eller forpliktende mål eller initiativer for å løse praktiske og faktiske utfordringer. Det blir tverrsektoriell og tverrfaglig samtale, ikke samskaping. Hold fast ved at samskaping er et adverb – det står foran ulike aktive handlinger.
4. Ledelse av samskaping er krevende og kan dessverre tukle til prosesser. I samskaping handler ledelse mer om en verdi enn en posisjon/person/stilling. Prosessen må ledes med retning og tempo, men ikke i detaljer i det vi kan kalle «overstyring», og det vil kunne lønne seg å legge en mer «kollektiv ledelse» inn i prosessen enn hva vi ofte er vant med. Styringsprinsipper fra hierarkisk planlogikk og regneark-kalkyler vil undergrave demokratiske verdier og opplevelse av verdighet, mening og medvirkning. På den annen side, se pkt. 3 ovenfor, vil mangel på ledelse kunne kapsle prosessen inn i en rundgang uten framdrift. Snakk om ledelse, da blir det også lettere å sørge for at prosessen ledes, uten at noen opplever å bli overstyrt.



AVSLUTTENDE KOMMENTAR

HVA SÅ – HVA NÅ? Samskaping er ikke for alle. Samskaping er heller ikke et naturlig verktøy å gripe til i alle sammenhenger, og fremfor alt er ikke samskaping noe du gjør alene. Det er jo selvsagt, men husk det likevel!

Dersom det vi gjør ikke virker særlig godt, om vi har en fornemmelse av at «dette må kunne gjøres bedre»; om vi selv innser at vår nåværende praksis bygger på manglende innsikt, da kan det veldig godt hende at samskaping kan være et grep å gripe til. Spesielt i komplekse sosiale settinger hvor mange ulike mennesker med helt ulike fortellinger og erfaringer inngår i et uoversiktlig samspill – da kan samskaping løse floker på en måte som konvensjonelle planleggingshierarkier og regnskapskalkyler strever med å finne ut av.

Om vi lykkes med samskaping, kan vi nå to viktige og verdige mål for kirken.

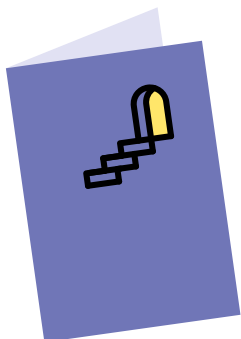
Det første er at vi vil skape verdighet. I den kristne kirken har alle mennesker ukrenkelig og uinnskrenket verdi. Det er dessverre ikke alltid at slike prinsipper fullt ut respekteres i alt hjelpearbeid, verken innenfor kirkens diakoni eller i offentlig velferdsproduksjon. Samskaping bygger på dype demokratiske og humanistiske verdier. Å være subjekt i eget liv og bli behandlet som en ressurs, snur opp ned på mange menneskers tidligere opplevelse av fremmedgjøring og umyndiggjøring.

Det andre målet vi kan oppnå, er at tjenester vil kunne bli mer effektive. Et sosialt tiltak som «treffer», enten det foregår i offentlig/

kommunal regi eller kirkelig/diakonal regi, er billigere enn et tilbud som ikke treffer, selv om det ikke alltid koster mindre. Et tiltak som koster kr. 100 000 i året i personalkostnader og driftsutgifter viser seg å ha svært liten effekt. Så initierer vi en ny løsning gjennom samskaping. Det skaper markant bedre sosial effekt og mer livskvalitet for flere mennesker, men det har en samlet kostnad på kr. 150 000. Hvilket tiltak er dyrest? Hundre tusen kroner som ikke gir resultater er dyrere enn hundreogfemti som gjør det. Nå er det ikke slik at samskaping nødvendigvis har en høyere prislapp enn konvensjonelle tiltak. Poenget er at samskapingens fokuspunkter er deres *virkning* – tiltakets sosiale effekt – den såkalte bunnlinjen er ikke et mål i seg selv.

Både når det gjelder mål om verdighet og effekt, har samskapingen potensial til å føre fram til noe som er nytt og nyttig, og som kan nyttiggjøres. Samskaping vil med andre ord kunne føre fram til innovasjon. Gjennom samskaping kan vi skape noe nytt sammen! Det vil kunne gi mening, og det vil kunne gi resultater.





LESETIPS

Bedringens sosiologi. Om potensialet i hverdagslig samhandling.
Fagbokforlaget 2020. 150 sider. Forfatter: Astrid Skatvedt.

En gjennomgang av betydningen av å lytte «nedover» og samhandle i likeverdighet i praktisk hjelpearbeid. Med eksempler fra rus og psykiatrifeltet.

Den svære samskabelse. Forventninger og praksis i samarbeidet mellom kommuner og civilsamfund. Aalborg universitetsforlag (DK) 95 sider.
Forfattere: Morten Frederiksen og Ane Grubb.

En nøktern og ærlig gjennomgang av et praktisk forsøk med å få til mer samskaping i møte mellom frivillighet og offentlig politikk/forvaltning i dansk kontekst.

Diakoni i Velferdssamfunnet. Mangfold og dilemmaer. Fagbokforlaget 2018.
160 sider. Forfatter: Hans Morten Haugen.

En innholdsrik og ryddig gjennomgang av diakoniens karaktertrekk, utfordringer og mangfoldighet. Boka avslutter med noen frampek mot diakoniens mulige rolle i en velferdsstat under press.

La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon. KS og SESAM, Universitetet i Sørøst-Norge. 2. opplag 2019. 60 sider.
Redaktør: Lars U. Kobro.

Et illustrert faghefte som går gjennom de viktigste elementene og begrunnelsene for samskaping i norsk lokal kontekst. En rekke illustrerende figurer og modeller.

Når kunnskap møtes. En kvalitativ studie av kunnskapsforståelse i et samskappingsprosjekt. Artikkel i Tidsskrift for velferdsforskning. 2021. 11 sider. Forfatter: Ann Kristin Larsgaard.

En teoretisk drøfting av ulike måter å se kunnskap på og hva som kan skje når ulike syn på hva kunnskap er, møtes i samskaping.

Samskabelse af velfærd. Muligheder og faldgruber. Hans Reitzels forlag (DK), 2019. 206 sider. Forfatter: Anne Tortzen.

En fagbok basert på forfatterens doktorgradsarbeid hvor hun studerte samskaping i tre danske kommuner. En solid gjennomgang av samskaping som fenomen, med en rekke påpekninger av hvor vanskelig det kan være i praksis.

Samskabelse i praksis. Dansk psykologisk forlag. 2021. 104 sider. Forfattere: Anne Tortzen og Manon De Jongh.

En letlest og praktisk orientert bok om hva samskaping er, med råd om hvordan det kan ledes og organiseres mv.

Samskaping. Sosial innovasjon for helse og velferd. Universitetsforlaget. 2020. 305 sider. Redaktører: Elisabeth Willumsen og Atle Ødegård.

En antologi med 17 svært ulike kapitler med dels ganske tung drøfting av samskaping som prinsipp, og mange kapitler med eksemplifisering av innovasjon og samskaping i ulike kontekster – mest fra helsesektoren.

Samskapingen som lar vente på seg. Artikkel i Tidsskrift for omsorgsforskning. 2021. 5 sider. Forfattere: Rolf Rønning og Nina Beate Andfossen.

En kort og konsis problematisering av at høye politiske ambisjoner om samskaping ikke er nok, fordi samskaping ikke handler om vedtak, men om handling.

Skabelse og samskabelse. Folkekirken på vej ud af skabet? Eksistensen forlag (DK), 2021. 189 sider. Redaktører: Anne Tortzen, Esben Thusgård og Erling Andersen.

En samling «intervjulignende» kapitler som tar for seg både samskaping som fenomen og en rekke eksempler på samskaping i dansk kommunal og kirkelig kontekst.

Plan for diakoni i Den norske kirke. Revidert 2020. 20 sider.

Den norske kirkes vedtatte plan for diakoni. En god begrunnelse og beskrivelse av kirkens diakoni. Planen kobler diakoni med bærekraft på en god måte og viser hvordan diakoni knytter seg til diakonalt ansvar både utenlands og i Norsk lokal kontekst.

[Samskapende velferdsinnovasjon – Ny kompetanse på vei mot «fellesskaps-kommunen»? Sluttrapport.](#)

[Kobro, Lars Ueland; Bjørnerud, Anne Merete.](#) Universitetet i Sørøst-Norge.

En gjennomgang av samskaping som grep i konkrete kommunale velferdsutfordringer. En rekke gode eksempler med gode sitater fra tjenestemottakere, og med noen oppsummerende råd for lokal samskaping i slutten av rapporten.

Gjensidig støtte som forberedelse for samskaping med sårbare familier. Lars U. Kobro. Akademisk kvarter. Volume 24. Spring 2022.

En artikkel om hvordan mennesker frå sårbare livssituasjoner ofte må få tid og anledning til å forberede seg før en samskapende prosess. Om ikke, kan det bli slik at de overkjøres, uten at det er vondt ment fra «overkjørerne».

