Journal nummer 20210105

Afrapporteringen indeholde:

1. Min diplomopgave om samskabelse i Hillerød kommune. I forbindelse med denne har jeg også haft et coaching/refleksionsforløb med ledere fra SSP, en chefkonsulent fra Kultur og fritid samt en selvstændig erhvervsdrivende som selv har færdiggjort diplomuddannelsen i ledelse.

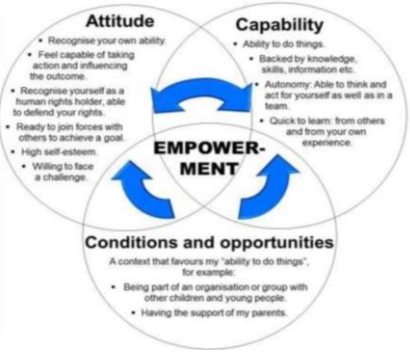
2. Undervisningsplan som er et udkast til et nyt fag om ledelse på Grundtvigs Højskole. Med referencer og diskussioner af mine egne erfaringer og erfaringer fra Grundtvigs Højskoles lærer som underviste i ledelse under min orlov og Mika´s erfaringer fra Vallekilde og Roskilde.

3. Refleksion omkring samskabelse internt på højskolen og samskabelse mellem højskole og eksterne aktører i Hillerød kommune og hvilken rolle spiller højskoleledelsen i at skabe samskabelse internt på højskole og eksternt.

Punkt 1.

Samskabelse i Hillerød Kommune fællesskabelse i Street-Lab

Do it yourself - do it together



Søren Lerche – brugernavn 10394184@kp.dk

Uddannelse: Diplom i ledelse

Københavns Professionshøjskole

Skriftlig eksamensopgave, 30. November 2021

Antal tegn (med mellemrum): 24.045

Underviser: Jens Glaf

Må gerne udlånes

Indledning og problemfelt

I denne opgave vil jeg have fokus på at undersøge magt og kultur og hvordan det indgår i arbejdet med organisering af samskabelse, fællesskabelse, meningsskabelse i og omkring Street-Lab i Hillerød kommune. Opgaven diskuterer udvikling af nye former for samskabelse, og hvordan den spiller sammen med det der tidligere er blevet begrebsat som Street-Lab's fællesskabende praksis og 'ad hoc' kultur (Baunbjerg, et al, 2021). Jeg er daglig leder af "Street-Lab Det fællesskabende medborgerhus". Street-Lab er et fritidstilbud med et særligt fokus på børn, unge og deres familier, som har en passion for gadeidræt, kunst og musik, men vi samarbejder med mange sociale og kulturelle organisationer, herunder Hillerød Kommune.

I 2016 tog kommunens sundhedsstrategigruppe initiativ til netværket Den Sociokulturelle Landsby (Bilag 1), som i dag har udviklet sig til et netværk bestående af ca. 40 sociale og kulturelle organisationer, hvor formålet er 'At skabe Hillerød sammen'. På samme tid havde jeg sammen med en gruppe borgere taget initiativ til at starte Street-Lab, som var et 100 % frivilligt drevet initiativ som lå i 1000 m2 gamle erhvervslokaler. Jeg blev efter to år deltidsansat i Hillerød kommune som konsulent og daglig leder af Street-Lab og central person i udviklingen af Den Sociokulturelle Landsby. Street-Lab blev altså en hybrid, som rummer en forening drevet af frivillige og kommunal indsats, da jeg er deltidsansat i kommunen og Street-Lab også økonomisk er kommunalt støttet vedrørende drift. Kommunen er med til at finansiere en kommende ny bygning, som er under forberedelse. Street-Lab flyttede i februar 2021 ud af sin gamle bygninger, da ejeren skulle bruge den til andet formål. I dag ligger Street-Lab midlertidigt i Ungdomskulturhuset som er et kommunalt ejet hus, som ligger 50 meter fra den byggegrund, som kommunen har stillet til rådighed til den kommende Street-Lab bygning. Street-Lab har igennem de sidste fem år samskabt med private eksterne aktører, kommunale og frivillige aktører. Processen om at bygge en nye bygning til Street-Lab er en proces, som bl.a. involverer SSP, som repræsenterer Hillerøds forebyggende indsats, Levuk en selvejende institution for udviklingshæmmede unge, Børnehuset Buen som er en kommunalt tilbud for børn og familier der mistrives, Mad til alle, som er frivillig forening, der deler mad ud til økonomisk trængte familier, Adventurepark som er en privat virksomhed der arbejder med outdoore aktiviteter kun 300 meter fra vores kommende bygning, og vi er åbne for andre som ønsker at bidrage med aktiviteter i huset.

Jeg vil i denne opgave og gennem mine interviews og min analyse forsøge at blive klogere på, hvad forskellige former for samskabelse kan bidrage med i de unges verden og de professionelles praksis,

og dermed ønsker jeg at se kritisk på mit eget udgangspunkt, skærpe fokus på mine 'samskabere'. Som den 'samskabende leder' vil jeg først og fremmest forsøge at være lydhør overfor de behov, som de andre aktører og organisationer giver udtryk for og så diskutere i forhold til de unges kultur, begreber og forståelser af fællesskabelse, som er blevet synlig i det igangværende forskningsprojekt[1] (se Baunbjerg et al, 2021, samt Mørck, Macelly & Henningsen, 2021).

Problemformulering

Hvordan kan jeg som leder af Street-Lab og halvtids-ansat i kommunen uden direkte medarbejderansvar og magt motivere og påvirke processen for samskabelse, således at samskabelsen understøtter og respekterer den adhoc fællesskabelseskultur som Street-Lab er bygget på?

Hvem er jeg som leder og hvad er min forståelsesramme?

Jeg er daglig leder af Street-Lab, Det fællesskabende medborgerhus med et særligt fokus på børn og unges trivsel, ressourcer og deltagelsesmuligheder som medskabere. Jeg har været en del af et forskningsprojekt de sidste tre år, som har beskæftiget sig med Street-Lab som fællesskabende praksis aktiviteter, hvor målet er at skabe tilhørsforhold og empowerment (Baunbjerg et al, 2021). Jeg er også højskolelærer, hvor mine elever bl.a. indgår i samskabelse med unge fra Street-Lab. Når jeg skal analysere en organisationskultur og kulturen blandt Street-Lab brugerne vil jeg se på udgangspunktet for Street-Lab, Det fællesskabende medborgerhus. Street-Lab repræsenterer en 'Do it yourself kultur', som kommer fra skateboard kulturen og 'Do it together kultur', hvorfor begreber om fællesskabelse og samskabelse spiller en central rolle.

Videnskabsteoretisk diskussion og placering

Jeg vil placere opgavens videnskabsteoretiske position ved hjælp af nedslag i socialkonstruktivismen og Weicks pragmatiske konstruktivisme om meningsskabelse, som sker ubevidst, og løbende, vi kan faktisk slet ikke lade være med at forsøge at skabe mening. Vi skaber altså selv mening ud af de begivenheder, vi oplever, men hvis de andre omkring os skaber en anden mening ud af samme begivenhed, så bliver vi selvfølgelige påvirket af den (Hammer & Høpner 2019: 95).

[1] Se projekt Brobygning og fællesskabende praksis's hjemmeside: https://projekter.au.dk/brobygning-og-faellesskabende-praksis/

Metode og empiri

Min empiriske adgang til Street-Lab og de forskellige brugere og professionelle samskabere er gået gennem min egen praksis som leder af Street-Lab. Jeg har valgt at gøre brug af semistrukturerede interviews. Jeg har udarbejdet en interviewguide, hvor temaer og en række hovedspørgsmål er fastlagt på forhånd, men hvor der er mulighed for at fravige fra interviewguiden og en dialogisk samtale kan påbegynde. Jeg har valgt at følge Gillham´s anbefalinger og stiller stort set de samme åbne spørgsmål til alle deltagere, som svarer inden for samme tema (Justesen & Mik-Meyer 2010: 55). Det overordnede tema er betydning og meningsdannelse.

Jeg har brugt en fast interviewguide til en forælder, en pædagog, en leder og en af de unge brugere af Street-Lab, som også sidder i bestyrelsen (Bilag 2). Gillham fremhæver, at semistrukturerede interview er velegnet til undersøgelser, hvor man både ønsker en eksplorativ tilgang, der stimulerer ny viden, og samtidig har en række på forhånd udvalgte temaer, man ønsker sine interviewpersoners refleksioner om (Justesen & Mik-Meyer 2010: 55-56).

Teori

Teoretisk arbejder jeg med følgende begreber om samskabelse, fællesskabelse, organisering, kultur og magt.

Samskabelse. Ulrich argumenterer for, at der er behov for et fælles sprog, der afspejler de nuancer og forskelligheder, som samskabelsesfeltet rummer. Ulrich beskriver et landskab af forskellige samskabelsesforståelser, som alle kan bringes i spil alt efter situationen, de strategiske overvejelser og de værdimæssige tilgangene byder (Ulrich 2016: 1-2).

Fællesskabelse. Jeg mener ikke, at Jens Ulrichs 2016 typologi om samskabelse helt rummer Street-Lab kulturen, som bygger på fællesskabelse og medborgerskab. Derfor vil jeg supplere samskabelsesbegrebet med et begreb om fællesskabelse (Baunbjerg et al 2021, Mørck et al, 2021).

Organisationsteori. Hvordan kan organisationsteori hjælpe med at præcisere det spørgsmål, som jeg vil undersøge? Christian Frankel & Kjeld Schmidt henviser i deres bog ”Organisationsanalyse” til problemformuleringen, som kan tydeliggøre succeskriterier og hjælpe til at afgøre, hvad der er væsentligt, og hvad der er uvæsentligt for analysen. Problemformuleringen handler om muligheder, dilemmaer og udfordringer. Alle organisationer har udfordringer, men det er ikke sikkert, at alle organisationer har problemer, som de systematisk forsøger at løse (Frankel & Schmidt 2011: 10-12).

Kultur. Edgar H. Schein argumenterer i bogen ”Organisationskultur og ledelse” (1994) for, at organisationskultur skabes delvist af ledere, og en af de vigtigste ledelsesopgaver er at skabe, lede og undertiden nedbryde kultur (Schein 1994: 13).

Magt er et meget komplekst begreb. Christensen & Jensen (2008) definerer magt i bogen ”Kontrol i det stille” som ”… udtryk for alle fænomener, der fastholder eller ændrer menneskeskabte relationer og strukturer” (Christensen & Jensen 2008: 14). Jeg vil i analysen både arbejde med den direkte magt, den indirekte magt (Christensen & Jensen 2008: 14) og den diskursive magt, som Betina Rennison ser som polyfont lederskab.

Analyse

Jeg vil starte analysen med at forsøge at få et indblik i Street-Lab kulturen. Hvad er de unges og forældres motivation for at indgå som samskabere i Street-lab, og hvordan er det med til at skabe muligheder og begrænsninger for yderligere samskabelse med eksterne aktører? Derefter vil jeg analysere diskurser iboende i den politisk vedtagne kulturstrategi og sundhedsstrategi, som understøtter visionerne i Den Sociokulturelle Landsby. Jeg vil diskutere dette op imod mit fokusgruppeinterview, enkeltpersonsinterview med kommunal leder og interview med en pædagog, som repræsenterer en selvejende institution for udviklingshæmmede.

Street-Lab kulturen og meningsskabelse

Street-Lab er som tidligere beskrevet opstået som en 100 % frivillig organisation. Vi startede i 1000 m2 gamle erhvervslokaler. Vi havde kun de midler som folk donerede eller som vi ansøgte om fra mindre eksterne fonde. Unge og forældre hjalp med at bygge ramper og indrettede lokaler og bidrog med aktiviteter. Hele denne indledende proces var i høj grad udtryk for ’Do it yourself kulturen’ (DIY), som er meget stærk inden for gadeidræt. Hillerød Kommune havde mindre kulturelle og sociale fonde, som vi kunne ansøge og gennem et år fik vi bygget mange ramper, en café og stedet begyndte at blive meget attraktivt for børn, unge og deres forældre. Ungdomsskolen donerede en professionel espressomaskine, biblioteket donerede en aflagt scene og bøger, frivilligcentret gav os borde og højskolen gav os stole, private donerede sofaer og lydanlæg.
Mathias Clässon som er 21 år og har kommet i Street-Lab siden starten fortæller:

> Det har betydet rigtig meget. I starten var det skateboard delen, der var ikke noget andet sted at skate i Hillerød. Der gik ikke så lang tid før det gik op for mig at Street-Lab ikke var som andre skateparks. Der var også andre ting i det. Vi sad og hang ud i cafeen, så fik mig og min ven nøgler så vi kunne holde åbent og så

> lavede vi lige pludselig projekter med højskolen. Så var vi med i et modeshow med genbrugstøj og skatede rundt som modeller. Det har været spændende og sjovt og mega hyggeligt at lære en masse mennesker at kender den vej igennem. Man begyndte virkelig at holde af Street-Lab, det gav en så meget og man ville også give det noget.

For Mathias var skateparken det som bragte ham ind i Street-Lab. Men fællesskabet med andre unge og fællesskabelsen sammen med højskolen gjorde mest indtryk på ham. Han følte, at han fik utroligt meget og blev motiveret til at give noget igen. Frivilligt tilbød han at undervise andre unge. Han fortæller.

> Så kom jeg med i bestyrelsen og lærte alle de processer at kende. Det Street-Lab har givet er en ret let måde at blive involveret i alle de her ting. Vi har lavet rigtig meget med Grundtvigs Højskole. Det har været fedt at mærke højskoleånden. Så har vi samarbejdet med Levuk. Det synes jeg har givet virkelig meget. De kommer altid med sindsyg meget kærlighed og god energi. Åbne arme. Man bliver helt overvældet. Vi stod og lavede en graffiti workshop med nogle andre, og så kom der lige pludselig nogle fra Levuk og skulle være med.

Her ser vi hvordan der i Street-Lab opstår en kultur med plads til at udfolde ”kærlighed og gode energier” som del af et fællesskab hvor også udviklingshæmmede er velkomne og kan være sig selv. Dette er et eksempel på hvordan Street-Lab bidrager til empowerment og en åben og inviterende kultur. Hvor fælles aktiviteter på tværs af organisationer kan fællesskabes uden forudgående planlægning. Og som vi skal se gælder det også for Maja og hendes søn Simon, der begge også er indskrevet i Børnehuset Buen.

Maja som er mor til Simon fremhæver Mathias i mit interview med hende. Simon er i dag 13 år, men begyndte at komme i Street-Lab, da han var 9 år. Simon har meget kraftig Adhd og har det meste af sin barndom/ungdom gået på behandlingsskole og er tilknyttet Børnehuset Buen.

> Simon ser enormt meget op til Mathias og hans ven. Jeg kan huske at vi skulle op til min mor i Hundested og så mødtes han med dem og kørte på ramperne i Hundested, og så kørte de hele dagen. Jeg og min mor så ham ikke hele dagen, så var han sammen med dem. Det er nogen han ser op til, det er vigtigere end at have en pædagog altid med sig, og det er vigtigt at Street-Lab har brugere i forskellige aldre. Men de skal være en del ældre, ellers går det over i drilleri. Mathias og hans ven var allerede store, da Simon startede dernede (19.00).

Mathias har fået en betydningsfuld position i Street-Lab, som skaber hans identitet, empati og følelsen af at høre til og dermed tage et ansvar. Simon føler også, at han hører hjemme, at han har venner, som han ser op til og respekterer, hvor de har et fælles tredje om skateboard og løbehjul. Simons mor fortæller, at det har været svært for Simon at være der sammen med Buen, for hvorfor skulle de nu også blande sig i det. *Nu skulle de fandme også være der, når han ikke skulle være i Buen* (Simons mor). Simon har brug for, at der er en voksen som hjælper ham med at begå sig, derfor har han tit en pædagog ved sin side, men sammen med de store Street-Lab drenge kan han nu begå sig. Men Simons mor bliver nødt til at være med i Street-Lab, for det er reglen, når man er

under 12 år, og i længden vil han nok også få det svært uden en voksen. Hun har gennem flere år lavet fællesspisning hver anden uge og hjulpet med strøm i huset, da hun er uddannet elektriker. Hun er dog uden for arbejdsmarkedet, da hun har en alvorlig sygdom i kroppen. Jeg spørger, hvad det betyder for hende at være med i Street-Lab.

> Det er dejligt, at være med til at skabe noget for sit barn, som også mange andre børn og unge synes er fedt. Og de har tillid til en og kommer, når man er der og giver en hånd med når man spørger om hjælp. Tit synes jeg, at de unge mennesker bliver hakket ned, det er sjældent, at det er det gode som kommer frem. De er jo fornuftige, de kan godt være fornuftige og hjælpsomme (Simons mor: 12.42).

Street-Lab er en ung organisation. Edgar H. Schein argumenterer for, at ”Kulturindlejring i en ung organisation er i sit inderste væsen en socialiseringsproces, … der er i hænderne på lederen” (Schein 1994). Det er enormt vigtigt, at jeg som leder konstant har fokus Street-Labs dna, Street-Lab kulturen og samtidig at Street-lab som organisation har kulturbærere, som er bevidste om kulturen og vedligeholder den. Schein argumentere, at det eneste virkeligt vigtige en leder gør, er at skabe og lede kultur og at lederens enestående talent er evnen til at arbejde med og forstå kultur. Ønsker man at skelne lederskab fra management kan man påstå, at ledere skaber og forandrer kulturer, imens managers lever i dem (Schein 1994: 14). Han argumenterer for, at kultur grundlæggende kommer fra 3 kilder: 1. Organisationsgrundlæggerens overbevisninger, værdinormer og antagelser (mest betydningsfuld) 2. De erfaringer som gruppemedlemmerne lærer sig efterhånden som deres organisation udvikler sig 3. Nye overbevisninger, værdier og antagelser som tilføres af nye medlemmer og ledere (Schein 1994: 197).

Det der foregår i Street-Lab kan mere betegnes som fællesskabelse. Noget som skabes i og på tværs af Street-Lab og netværket Den Sociokulturelle Landsby. Det adskiller sig ved i højere grad at være organiseret ’ad hoc’ på måder, hvor børn, unge og deres familier oplever at deltage engageret, ganske tidligt i processen med at ideudvikle og skabe en aktivitet, og dermed føle et medejerskab for aktiviteter, ramper, stedet og fællesskaberne (Baunbjerg et al, 2021, Mørck et al, 2021). Hvor ideudviklingen af nogle initiativer evt. kan startes som led i en fondsansøgning, skrevet af mig som daglige leder (som er halvt kommunalt ansat), så er der i både Street-Lab og Den Sociokulturelle Landsby tradition for, at det undervejs i processen kan udvikle sig til noget andet, som formes og forandres i fællesskab med dem, der nu engagerer sig, og tilpasset deltagernes interesser og særlige deltagelsespræmisser (Baunbjerg et al 2021: 3). Fællesskabelse betyder ikke, at der ikke også forekommer samskabelse, at der i Street-Lab og Den Sociokulturelle Landsby også kan forekomme deciderede og mere formaliserede samskabelsesprojekter på tværs af aktører. Jeg foreslår her en begrebsmæssig skelnen mellem længerevarende formaliserede samskabelsesprojekter, der

planlægges og udføres sammen på tværs af udvalgte aktører som fx omkring den kommende nye bygning, og det jeg nedenfor uddyber som en 'ad hoc'-kulturel inkluderende form for fællesskabelse (Baunbjerg et al 2021: 4). Med disse to begreber undersøger jeg således, hvordan de fællesskabende initiativer og samskabelsesprojekter kan supplere hinanden, men måske også begrænse hinanden.

Hillerød Kommunes strategier

Hvilke handlemuligheder og begrænsninger er der i kommunens vedtagne *Kulturstrategi* og Børn og Unge strategi *Fælles børn fælles ansvar*? Jeg vil i analysen gennem interview med ledere i Hillerød Kommune analysere deres syn på dette opgør med det kommunale monopol på velfærdsområdet og hvordan samskabelse italesættes. SSP leder Svenn Petersen er en af personerne bag Sundhedsstrategien og Den Sociokulturelle Landsby. Han forklarer om det paradigme skifte, der er sket i kommunen:

> I 2005 var der en udbredt kommunal modstand imod at den 3. sektor skulle løse velfærdsopgaver. Men i dag er det en kommunal nødvendighed at arbejde med Ngoér og frivillige. Det er både ud fra et økonomiske rationale om, at der stilles større forventninger til vores velfærdsopgaver og samtidig har vi færre midler samt vi kan se, at jo mere mangfoldig indsatsen er, jo mere finmasket er den. Samskabelse med den 3. sektor fremmer mere uformel social kontrol, hvor fx de lokale foreninger, forældrene, naboen og de unge indgår i at skabe trivsel og dermed at forebygge mistrivsel.

Hillerød kommune kan man måske betegne som det, Schein kalder en midaldrende organisation. Schein argumenterer for, at en sådan organisation udvikler sig kulturelt ved at vurdere forskellige subkulturers styrker og svagheder og derefter dreje kulturen i retning af en af subkulturerne. Ledere kan gør dette ved at forfremme folk fra denne subkultur til nøglepositioner indenfor den overordnede kultur. Min kommunale deltidsansættelse i Street-Lab og netværket Den Sociokulturelle Landsby kan ses som et tegn på dette og en åbenhed i Hillerød Kommune for, at man ønsker en kulturændring i forhold til hvordan man organiserer velfærdsopgaver. Svenn Petersen udtaler.

> Jeg håber, at kommunen tager fat i sine strategier og giver dem en brush up, så vi kan starte forfra. Det er ikke en færdig proces. Den dag Street-Lab bliver færdig, så stivner den. Så bliver det uinteressant for dig og uinteressant for mig, så bliver det bare et socialdemokratisk lorteprojekt.

SSP lederens pointe er, at hvis det der processuelle ikke får lov til at leve sit eget liv, så dør det. *Jeg håber ikke, at vi får lavet en organisation som stivner, så vi* dør (Fokusgruppe interview: 1.08). SSP lederen har øje for at kommunen har brug for en puls, brug for en med Svenns ord en subkultur, som kan sparke liv i organisationer, som stivner.

På trods af at samskabelsesbegrebet også betegner projekter som initieres af borgere, lader der til at være en tendens til at de fleste undersøgte samskabelsesprojekter initieres ovenfra (af kommunen eller staten), og hvor borgere og/eller deres perspektiver inddrages senere (Sørensen & Torfing 2018, Sørensen & Torfing 2011). Hvis man læser kommunens strategi "Fælles børn fælles ansvar" (2019), så lægges der også udelukkende op til samarbejde mellem kommunale tilbud. Jens Ulrich betegner ikke det som samskabelse, det er blot kommunalt samarbejde. Samskabelse er mere end samarbejde. Samskabelse foregår når offentlige organisationer, frivillige foreninger, private virksomheder og almindelige borgere sammen definerer, udvikler og realiserer velfærdsløsninger og værdiskabelse (Ulrich 2016). Det er hvad Hillerød Kommunes kulturstrategi lægger op til "Sammen om kulturen" 2021.

> Vi skal stå sammen om kulturen og arbejde på tværs af fagområder… Investere i gode rammer for kulturlivet. Vi kan, i fællesskab og som kommune, skabe bevægelse på kulturområdet, og vi kan lade kulturen skabe bevægelse på mange flere områder end blot på kulturområdet i sig selv. Det kan være med til at skabe endnu mere glæde, livskvalitet og sundhed blandt vores borgere".

Vi ser her en diskurs, der fremhæver glæde, livskvalitet og sundhed. Et interessant spørgsmål er, hvordan denne diskurs og værdier harmonerer og/eller clasher det med Street-Labs fællesskabende mål om empowerment?

Jens Ulrich (2016) beskriver, hvorledes samskabelse adskiller sig fra samarbejde på tværs af organisatoriske skel og adskiller sig fra almindelige demokratiske processer og borgerinddragelse. Han argumenterer for, at det er vigtigt at undersøge og sikre at alle partnere, der indgår i samskabelsen er enige om, hvilken proces det rent faktisk er, de er en del af. På nuværende tidspunkt lader det ikke til, at der den enighed i Hillerød Kommunes samskabelsesstrategier i forhold til at involvere det SSP lederen kalder den 3. sektor. Kultur og fritidsudvalget har formuleret den nyeste strategi i 2021 og som er mere åben for, at kulturen kan arbejdes ind i det kommunale Børne og Unge område, mens "Fælles børn er Fælles ansvar" (2019) ikke er nået dertil endnu. Men måske skal hele Hillerød Kommune heller ikke være "enige" i den samskabelse vi ser i Street-Lab? Måske er forskelle og uenigheder netop en kvalitet i Den Sociokulturelle Landsby og i hele Hillerød Kommunes organisering og udvikling – så der er plads til forskellige måder at skabe sociale fællesskaber på? Med Weicks begreber kan Street-Lab og Den Sociokulturelle Landsby betragtes som en dynamisk impuls ind i nogle mere statiske strukturer. På samme måde beskriver en pædagog i Levuk, at Street-Lab er gode til at bryde de barrierer, som man som pædagog oplever, når man arbejder med udviklingshæmmede. *De unge har brug for at komme ud og blive spejlet i et ungdomsliv.* En pointe som Mathias fra Street-Lab's bestyrelse også fremhævede, da de impulsivt

lavede en graffiti workshop med unge fra Levuk. Polyfoni betyder flerstemmighed, og den fejrer netop forskelle – og forudsætter dermed ikke enighed. Polyfoniens flerstemmighed peger ind i, at ledelse bedrives af potentielt alle. Som leder indgår jeg i et komplekst felt som en frivillig leder med en bottom up struktur med fokus på fælleskabelse, ved at være multi-posioneret (Mørck & Baunbjerg, 2021) og deltidsansat i kommunen med en politisk styret organisation, hvor jeg i SSP har rolle som daglig leder af Street-Lab og social og kulturel entreprenør i Den Sociokulturelle Landsby med fokus på samskabelse, hvor jeg i alle tilfælde indgår som en meget central lokal aktør uden en direkte magt men med en stor indirekte magt. Jeg har dermed en position som leder af en subkultur, en leder af et laboratorium som udfordrer de dominerende diskurser i kommunen.

Konklusion

Street-Lab og Den Sociokulturelle Landsby kan ses som en subkultur, et laboratorium, som giver Hillerød Kommune puls, som giver Levuk og Buen puls, som spreder inspiration og deres unge danner mening for Street-Labs unge og Street-Lab kulturen. Kommunens sundheds- og kulturstrategi kan materialiseres i Street-Lab på nogle måder som er eksperimenterende i forhold til, hvad man kan i mere institutionaliserede rammer som skoler, dagbehandlingsskoler eller kommunale klubtilbud. Det er vigtigt at bevare det fællesskabende medborgerhus med de unge i centrum, og når der opstår en mere struktureret samskabelse i den nye bygning, så skal alle partnere have samme samskabelsesvision. Der kan dog opstå et paradoks (Klaus Majgaard, 2014), da kommuner normalt er struktureret i organisatoriske enheder, som har et meget fagprofessionelt fokus og indgår i en politisk styret organisering og administration.

Litteratur:

Baunbjerg, Maja, Heidi Frederiksen, Ingeline Krebs, Morten Nissen & Line Lerche Mørck (2021): *Street-Lab som fællesskabende praksis - aktiviteter som skaber tilhørsforhold og empowerment*. Manuskript afsendt til publicering.

Christensen, Søren & Poul Erik Daugaard Jensen (2008). *Kontrol i det stille – om magt og ledelse.* Samfundslitteratur.

Frankel, Christian & Kjeld Schmidt (red.) (2011): *Organisationsanalyse.* Samfundslitteratur.

Hammer, Sverri & James Høpner (2019): *Meningsskabelse, organisering og ledelse - en introduktion til Weicks univers*. Samfundslitteratur.

Justesen, Lise & Nanna Mik-Meyer (2010): *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier.* Hans Reitzels Forlag.

Majgaard, Klaus (red.) (2014): *Sprækker for fornyelse – Nye perspektiver på offentlig styring og ledelse*. Jurist- og økonomforbundets forlag.

Mørck, Line Lerche, Cindy Macelly & Kristian Westh Henningsen. (In review). (2021). Fællesskabende fritidsaktiviteter som forebyggelse af marginalisering? *Tidsskrift for Socialpædagogik*

Mørck, Line Lerche & Maja Baunbjerg (in press) (2021). Co-Production of Equity as Everyday Life practice. I Franca; Lave; Gomes; Kousholt; Mørck (red.) *Generating Differentiated Equity: A Situated Learning for our Times*. Cambridge University Press.

Olsen, Jesper (2014): Strategisk ledelse: Konstruktivismens bidrag til moderne strategisk ledelse (s. 20-29). I tidsskrift *Detpostmoderneledelse*r vol.4 2014.

Schein, Edgar H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*. Valmuen.

Sørensen, Eva & Jacob Torfing (2011): Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. I Sørensen, E. & J. Torfing, (red.). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor* (s. 19-37). Djøf Forlag.

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

Thygesen, Niels & No Emil Sjöberg Kampmann (2013): *Tillid på Bundlinjen – Offentlige ledere går nye veje.* Gyldendal Business.

Ulrich, Jens (2016): *Samskabelse – En typologi*. (s. 1-15) I Clou skriftsserie, 2016 (001).

Dokumenter:

Sammen om kulturen - Hillerød Kommunes kulturstrategi 2021
https://www.hillerod.dk/media/268186/sammen-om-kulturen_kulturstrategi-2021_endelig-udgave_september-2021-2mb.pdf

Fælles Børn – Fælles Ansvar. Den Røde Tråd i arbejdet med børn, unge og familier i Hillerød Kommune, 2019
https://www.hillerod.dk/indflydelse-og-politik/politik/vision-politikker-og-strategier/skole-og-dagtilbud/

https://www.epaper.dk/hillerødkommune/faellesborn-faellesansvar-2019/

Punkt 2
Refleksion fra andre højskolers undervisningsforløb i ledelse.
Grundtvigs Højskole, Roskilde Festivalhøjskole og Vallekilde har alle ledelse på undervisningsskemaet, men alle har det som en del af praksis med projekter hvilket fylder den overvejende del. Den teoretiske del spiller en væsentlig mindre del end hvad der er tænkt med nærværende undervisningsplan. Grundtvigs Højskole har allerede faget *Gør en forskel* og jeg tænker, at et mere teoretisk fag vil kunne fungere godt i modulet før eller efter faget Gør en forskel. Det vil også give højskoleelever et tilbud, som man ikke kan få på andre højskoler.

Ledelse, organisation, udvikling og samskabelse

Undervisningsplan til Grundtvigs Højskole
Lær at bidrage til din organisations, skoles eller forenings strategiske og styringsmæssige processer, så det giver mening og skaber værdi for jeres brugere, frivillige og medarbejdere.

Tid
Modulet løber over to måneder, med undervisning mandag, torsdag og fredag a 8 timer om ugen. Man afslutter faget med at komme i en uges praktik hos en leder fra en selvvalgt NGO, organisation, institution eller forening. Alle elever mødes efterfølgende og vidensdeler og perspektiverer teori og praktik. Faget er meget teoretisk og spiller godt sammen med det meget praktiskorienteret fag Gør en forskel. Derfor ligger de to fag i hvert sit modul.

Fagligt indhold på B-fags modulet
På modulet fokuserer vi på at udvikle elevernes kompetencer til at skabe samspil mellem ledelse, organisationskultur og strategi. Det handler om, at disse elementer tilføres identitet og mening i samarbejdsrelationer mellem ledelse, medarbejdere, organisation og omverden.

Målet med modulet er, at eleverne får indsigt og praksis anvendelse med:

- Organisatoriske fortællinger og fortolkninger som identitetsskabende for ledelsen, medarbejderne og organisationen både indad- og udadtil
- Meningsskabelse, organisering og ledelse
- Kompetencer til at forholde dig refleksivt til, hvordan konkrete strategiske og styringsmæssige udfordringer, herunder strategiprocesser og koncepter for styring, kan give mening i den organisatoriske sammenhæng
- Kompetencer til at iværksætte handleplaner og lede organisatoriske og tværorganisatoriske processer ift. implementering, forandring og forankring
- Forandringsledelse med fokus på at **skab en følelse af nødvendighed for forandring, opbyg en styrende koalition, fastlæg en vision, kommunikér visionen, opgradér medarbejdernes kompetencer, skab kortsigtede succes, forankre forandringen i organisationskulturen.**
- Blik for at identificere, hvordan strategiske fortællinger, styringskoncepter- og værktøjer kan give ledelsen, medarbejderne og organisationen betydning og identitet i organisationen og omverdenen.

Teori

Baunbjerg, Maja, Heidi Frederiksen, Ingeline Krebs, Morten Nissen & Line Lerche Mørck (2021): *Street-Lab som fællesskabende praksis - aktiviteter som skaber tilhørsforhold og empowerment*.

Christensen, Søren & Poul Erik Daugaard Jensen (2008). *Kontrol i det stille – om magt og ledelse.* Samfundslitteratur.

Frankel, Christian & Kjeld Schmidt (red.) (2011): *Organisationsanalyse.* Samfundslitteratur.

Hammer, Sverri & James Høpner (2019): *Meningsskabelse, organisering og ledelse - en introduktion til Weicks univers*. Samfundslitteratur.

Justesen, Lise & Nanna Mik-Meyer (2010): *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier.* Hans Reitzels Forlag.

Kotter, John (1996), "Leading Change", introduced 8 Step Model of Change

Majgaard, Klaus (red.) (2014): *Sprækker for fornyelse – Nye perspektiver på offentlig styring og ledelse*. Jurist- og økonomforbundets forlag.

Mørck, Line Lerche, Cindy Macelly & Kristian Westh Henningsen. (In review). (2021). Fællesskabende fritidsaktiviteter som forebyggelse af marginalisering? *Tidsskrift for Socialpædagogik*

Mørck, Line Lerche & Maja Baunbjerg (in press) (2021). Co-Production of Equity as Everyday Life practice. I Franca; Lave; Gomes; Kousholt; Mørck (red.) *Generating Differentiated Equity: A Situated Learning for our Times*. Cambridge University Press.

Olsen, Jesper (2014): Strategisk ledelse: Konstruktivismens bidrag til moderne strategisk ledelse (s. 20-29). I tidsskrift *Detpostmodernelederliv* vol.4 2014.

Schein, Edgar H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*. Valmuen.

Sørensen, Eva & Jacob Torfing (2011): Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. I Sørensen, E. & J. Torfing, (red.). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor* (s. 19-37). Djøf Forlag.

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

Thygesen, Niels & No Emil Sjöberg Kampmann (2013): *Tillid på Bundlinjen – Offentlige ledere går nye veje.* Gyldendal Business.

Ulrich, Jens (2016): *Samskabelse – En typologi*. (s. 1-15) I Clou skriftsserie, 2016 (001).

Punkt 3
Refleksion omkring samskabelse internt på Grundtvigs Højskole og samskabelse mellem højskole og eksterne aktører i Hillerød kommune og hvilken rolle spiller ledelsen i at skabe samskabelse internt på højskole og eksternt. Dette skriv ligger uden for min ledelsesuddannelse, så det skal ses som en kort perspektivering ind i højskolens praksis.

Samskabelse mellem lærere og fag imellem på Grundtvigs Højskole har været på dagsorden på en del lærermøder, personaledage og til MUS-samtaler. Der udtrykkes en stor interesse for samskabelse blandt lærerene og blandt ledelsen. Man ser en del samskabelse i forbindelse med studieture, temauger og weekender men ofte ser man at fagene på Grundtvigs Højskole samskaber mere med eksterne aktører og i mindre grad med hinanden. Umiddelbart ser jeg ikke dette som et problem, da jeg er stor fortaler for en udadvendt højskole, som gennem samskabelse med eksterne udvikler sig, giver eleverne læring som vi som skole ikke kan tilbyde og vi som højskole er med til påvirke resten af samfundet. Fx kan litteratur samskabe med Hillerød bibliotek omkring et litteratur festival Ordet er løs. Gør en forskel samarbejder med mange forskellige lokale aktører der matcher elevernes interessefelt og en enkelt lærer har frivilligt og ulønnet være med som ”elev” hvor han har fulgte undervisningen et helt modul og engagerede sig i projekterne. Politik har fx samskabelse med DIS kursus om Social change. Journalistik samskaber med NGOér eller andre medier. Kor samskaber fx med et plejehjem. Maleri samskaber med kunsthuset Annaborg osv. Men hvorfor opstår der ikke mere samskabelse mellem fagene, når der er en interesse for det og hvordan kan ledelsen motivere til mere intern samskabelse? Hvis man ønsker øjet samskabelse mellem fagene så kan ledelsen på Grundtvigs Højskole støtte og motivere til det på forskellige måder. Schein anvender begrebet subkultur, lærere som ønsker at eksperimentere, tiltag som kan give højskolen en ny puls, som kan give lærerne en ny puls, som spreder inspiration til at udvikle skolens kultur omkring samskabelse. Edgar H. Schein argumenterer i bogen ”Organisationskultur og ledelse” (1994) for, at organisationskultur skabes delvist af ledere, og en af de vigtigste ledelsesopgaver er at skabe, lede og undertiden nedbryde kultur (Schein 1994: 13). Man kan også arbejde med forandringsledelse med fokus på at skab en følelse af nødvendighed for forandring, opbyg en styrende koalition omkring samskabelse med ledelse, lærere og elever, fastlægge en vision, kommunikér visionen, opgradér medarbejdernes kompetencer fx gennem fælles kurser, skabe kortsigtede succes hvor man anerkender deres indsats og sidst forankre forandringen i organisationskulturen igennem at nytænke skema og undervisningsform.