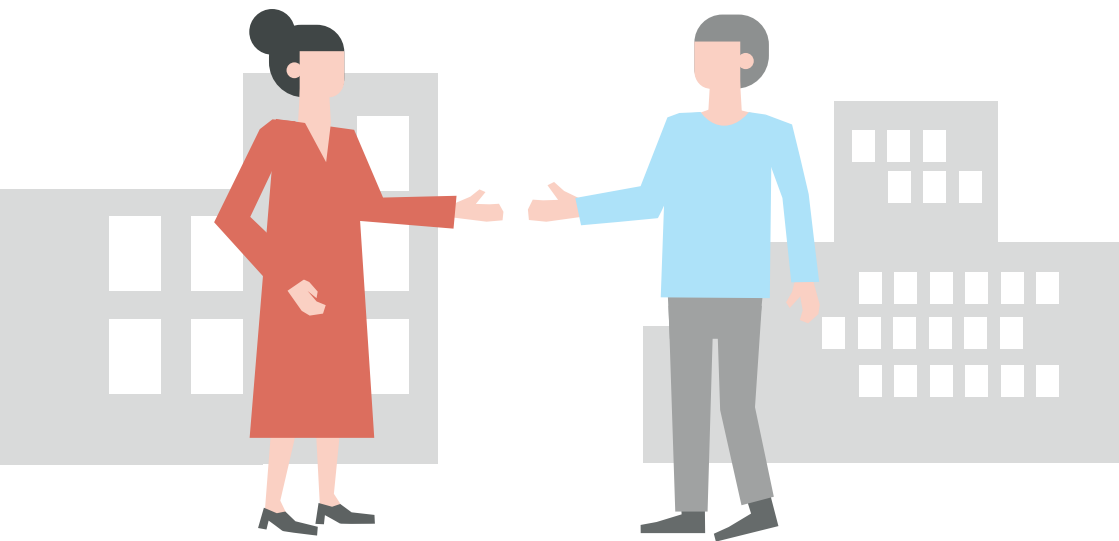


At arbejde med diversitet i fællesskaber

Temaer, erfaringer, refleksionsspørgsmål



Projektet er blevet til i et samarbejde mellem Slagelse Kommune, SYMB og Professionshøjskolen Absalon med støtte fra Velux fonden.

VELUX FONDEN er en almennyttig fond, der støtter aktive ældre, øjen- og aldringsforskning samt humanvidenskabelige, kulturelle, sociale og miljømæssige formål for at fremme det danske demokratiske samfund på et oplyst, inkluderende og bæredygtigt grundlag. I 2021 uddelte VELUX FONDEN 335 millioner kr.

VELUX FONDEN er stiftet i 1981 af civilingeniør Villum Kann Rasmussen - grundlægger af bl.a. VELUX A/S og andre firmaer i VKR Gruppen, der har til formål at bringe dagslys, frisk luft og et bedre miljø ind i menneskers hverdag.

VELUX FONDEN



1. Indledning

I publikationen her finder du temaer, gode råd og refleksionsspørgsmål til arbejdet med diversitet i fællesskaber. De er blevet til på baggrund af projektet 'Velfærdsinnovation mellem kommune og civilsamfund', som er gennemført med støtte af Velux-fonden og i et partnerskab mellem Slagelse Kommune, SYMB i Kalundborg og Professionshøjskolen Absalon.

Projektet har undersøgt fællesskaber, der på forskellige måder ligger i feltet *mellem* kommune/velfærdsstat og civilsamfund – det vil sige fællesskaber, som ikke knytter sig til etablerede formålsrettede institutioner, som fx skolen eller arbejdspladsen, men heller ikke til foreninger båret af en bestemt interesse som fx sportsforeninger. Fællesskaberne i projektet har det til fælles, at de tilstræber åbenhed for diversitet i deltagelse – at det er muligt at deltage med forskellige ressourcer og baggrunde, og at deltagerne selv løbende kan forme aktivitetens indhold og form. Ideen bag handler om, at der netop i kraft af denne åbenhed opstår nye muligheder, for den enkelte deltager til at udvikle sig selv og fællesskabet. Man kan sige, at fællesskaberne tilstræber, at dørtrinnet ikke er for højt til, at folk kan komme ind og være med.

Del 2 samler pointer fra projektets forskningsspor.

Del 3 samler erfaringer og gode råd fra projektets praksisspor.

2. Otte indgange til at arbejde med diversitet i fællesskaber

På de næste sider skitseres otte temaer med tilhørende arbejdsspørgsmål, som man kan tage afsæt i, når man arbejder med at understøtte diversitet i fællesskaber. Temaerne opsummerer pointerne på tværs af en projektets forskningsartikler, som du kan finde henvisning til bagest i dette hæfte.

1. Åbenhed

2. Afgrænsning

3. Deltagelsesformer

4. Infrastruktur

5. Værtskab

6. Stemning

7. Fortællinger

8. Netværksarbejde



Åbenhed

Vi fokuserer her på fællesskaber, der i forskellig grad trækker på en idé om åbenhed. Ideen om åbenhed betyder, at fællesskaberne helt eller delvist er iværksat eller drevet af deltagerne, og at deltagelse i fællesskaberne ikke er afgrænset i kraft af en målgruppe, medlemskab eller en enkelt interesse. Det vil sige, at man tilstræber et fællesskab med plads til diversitet i og med at det ikke er snævert afgrænset, hvad man skal lave eller på hvilke måder man deltager i den aktivitet, man er fælles om, og at det netop ikke er givet på forhånd, hvilken gruppe, kategori eller position man skal tilhøre for at deltage. Tanken bag er, at der netop i kraft af denne åbenhed opstår nye udviklingsmuligheder for den enkelte deltager. Ideen om 'det åbne fællesskab' handler med andre ord om, at fordi man ikke deltager med en særlig identitet som indgangsbillet, kan man overskride faste roller eller positioner, som man ellers har i andre sociale sammenhænge.



Spørgsmål man kan overveje, når man arbejder med at støtte diversitet i fællesskaber ud fra ideen om det åbne fællesskab:

- *Aktiviteten:* Kan aktiviteten gradbøjes? Hvornår har den enkelte mulighed for at afprøve nye ting og udvikle sig på nye måder? Kan man deltage med større eller mindre fysisk formåen, større eller mindre overskud, større eller mindre erfaring?
- *Positioner:* Hvorvidt er det muligt for den enkelte deltager at lægge sin 'bagage' bag sig? (fx sygdom, oplevelser, udfordringer)? Hvad fordrer det af den enkelte at kunne deltage? (fx særlig adfærd, følelsesregulering, afstemthed).

Afgrænsning

Det er et uomgængeligt træk ved fællesskaber, at de bliver til i kraft af afgrænsninger til omverdenen. Så selvom man arbejder ud fra ideen om åbenhed, kommer man imidlertid ikke uden om at tage stilling til fællesskabets afgrænsninger. Ofte er der ikke så meget fokus på denne side af fællesskabelse. Men afgrænsningen kan være en af de udfordringer, som tovholdere og facilitatorer kommer til at stå med i praksis, og som over tid kan dræne lysten og energien til at være tovholder. Fx indebærer åbne aktiviteter nogle afgrænsninger, der rummer en stillingtagen til eller balancering af:

- Hvad laver vi her (og dermed også: hvad laver vi *ikke* her)?
- Hvad taler vi om (og dermed også: hvad taler vi *ikke* om)?
- Hvilken stemning skal der være?
(og dermed også: Hvilken stemning skal der *ikke* være?)

Det kan her være vigtigt at have en løbende samtale mellem tovholdere/initiativtagere om, hvor og hvordan man foretager afgrænsninger i praksis, sådan at den enkelte tovholder ikke skal bære de svære beslutninger alene om, hvad der er plads og ikke plads til. Disse fælles overvejelser er samtidig også forudsætningen for, at fællesskabet løbende kan udfordre sig selv på de afgrænsninger, der rent faktisk foretages.



Spørgsmål kan man overveje,
når man arbejder med dette:

- Er der deltagere eller aktiviteter, vi har udelukket, som vi alligevel kunne inkludere – måske med en ændring i rammerne for deres inkludering?
- Er der nogle deltagere eller netværk, som vi har afskåret os fra, som alligevel er vigtige for os?
- Er der nogle samarbejder, som vi umiddelbart oplevede som for besværlige, som vi alligevel kunne arbejde videre med?



Deltagelsesformer

Diversitet i fællesskaber er afhængig af, at der er mulighed for at kunne deltage på forskellige måder og med forskellig intensitet. Det gælder dels den eller de aktiviteter, fællesskabet indeholder, men det gælder også de former for deltagelse, som fællesskabet gør muligt. Skal man fx møde op hver gang, være villig til at tage en bestemt opgave på sig eller være god til det, fællesskabet samles om? Med andre ord kan det være vigtigt, at der er en vis grad af fleksibilitet i deltagelsesformer. Det kan fx handle om fleksibilitet i forhold til:

- *Tidsforbrug*: er det muligt at deltage i små tidsmæssige spænd ad gangen? Er det muligt at skrue ned for tidsforbruget i en periode uden at man ryger ud af fællesskabet? Kan man hoppe på undervejs?
- *Fleksibelt ansvar*: Kan man melde sig ind i 'små bidder'? Er der muligheder for roller som fx initiativtager eller koordinator uden at man skal påtage sig et ansvar langt frem i tid?





Spørgsmål man kan overveje, når man arbejder med at støtte diversitet i fællesskaber igennem fokus på deltagelsesformer:

- Hvilke muligheder er der for at deltagere kan gå gradvist fra at være perifer deltager (gæst, besøgende) til mere central deltager (som er med til at komme på ideer, sætte ting i gang og holde snor i dem?) Er det muligt at veksle mellem perifere og centrale deltagelsesformer?
- Hvilke muligheder har deltagere for at tage initiativer eller ansvar på sig, selvom de ikke kan/vil love et stabilt fremmøde på lang sigt?
- Hvilke grupper ekskluderes evt. af de deltagelsesformer, der er mulige hos jer i dag?



Infrastruktur

Fællesskaber har deres eget liv – de er ikke direkte styrbare. Med ideen om åbne fællesskaber træder det forhold endnu tydeligere frem. Så hvordan kan man arbejde med organisering mhp. at støtte fællesskaber med mulighed for diversitet? En måde er at tænke i, hvilken infrastruktur der skal til for at fællesskaber opstår eller varer ved. Infrastruktur er ligesom jernbaner og veje noget relativt stabilt, der knytter mennesker, steder og ting sammen over tid. Der kan være forskellige former for infrastruktur for et fællesskab:

- *Materiel infrastruktur*, som fx kan understøttes ved at stille redskaber og materialer til rådighed, der gør fælles aktiviteter mulige
- *Stedlig/rumlig infrastruktur*, som fx kan understøttes ved at dedikere lokaler, bygninger eller udendørsområder til engagementers udfoldelse
- *Begivenhedsinfrastruktur*, som fx kan understøttes ved at skabe genkendelige, faste, tilbagevendende begivenheder så som mødefora, fejringer, events
- *Relationel infrastruktur*, som fx kan understøttes ved at hjælpe med at knytte kontakter, fx mellem borgere, foreninger og bestemte dele af det offentlige. Den relationelle infrastruktur kan også understøttes gennem en værtsrolle (se længere nede).



Spørgsmål man kan overveje, når man arbejder med at støtte diversitet i fællesskaber:

- Hvilke deltagere/deltagelsesformer bliver bedst understøttet af den eksisterende infrastruktur? Med andre ord: hvem får mulighed for at deltage med de materialer, rum/steder, begivenheder og relationer, der i dag understøtter fællesskabet? Hvordan gør vi det nemt at vide, hvornår vi samles?
- Hvilke deltagere/deltagelsesformer bliver ekskluderet af den eksisterende infrastruktur?
- Hvilke gruppers deltagelse vil vi gerne understøtte bedre? Hvilken type infrastruktur vil især have betydning for dem?



Værtskab

I fravær af formelle rammer, såsom fast medlemskab og på forhånd afgrænsede aktiviteter, får størrelser såsom værtskab, stemning og atmosfære ofte en større betydning for fællesskabers opståen og beståen. Værtsroller kan være hjælpsomme, både hvis de er aftalt formelt og hvis de bare varetages uformelt. En værtsrolle kan understøtte, at nyttilkommere bliver hjulpet til at vide, hvordan man kan deltage og hvad der skal foregå, uden at man f.eks. skal have læst en introduktion først eller kende nogen på forhånd. Tilstedeværelsen af en vært kan også give ro, tryghed og kontinuitet for andre mere faste deltagere. Samtidigt kan det at påtage sig værtsrollen hjælpe nogle deltagere til at være med.



Spørgsmål man kan overveje, når man arbejder med at støtte diversitet i fællesskaber igennem værtskab:

- Hvordan oplever nye deltagere, at de bliver taget imod hos jer?
- Er der nogen som varetager noget, der minder om en værtsrolle? Enten formelt eller uformelt?
- Hvordan bekræfter værten eller andre gennem handling, at den nyttilkomne er en del af fællesskabet? Hvad kunne vi gøre for at vise det mere tydeligt?
- Hvilken introduktion kan værten give, som helt nye deltagere kan have glæde af?
- Hvordan kan deltagere øve sig i at hjælpe nyttilkommere til hurtigt at få en rolle i aktiviteten?

Stemning

Stemning og atmosfære har ofte en stor betydning som det, der binder et initiativ sammen og giver det retning. Intensiteten og stemningen i rummet kan være med til at muliggøre deltagelse, hvis de understøtter samværet omkring aktiviteten, og kan lette nytilkommeres vej ind i fællesskabet. Omvendt kan en høj intensitet i stemning og atmosfære også spænde ben for deltagelse, hvis den forstyrrer den aktivitet, der er i centrum, og gør det svært for nytilkommere at finde fodfæste.



Spørgsmål man kan overveje, når man arbejder med at støtte diversitet i fællesskaber igennem stemning:

- Hvordan føles stemningen i det rum, hvor aktiviteten foregår? Kan man bygge videre på den? Eller prøve at ændre den?
- Er der nogen som er særligt dygtige til at skabe stemninger, som man kan bygge mere på? Er der noget som i særlig grad understøtter stemningen, som kan inddrages mere?
- Gør rum og materialer det muligt, at man kan komme i flow sammen om og med aktiviteten – og hvordan påvirker aktiviteten og de materialer, der indgår, stemningen?

Fortællinger

Fællesskabelse kan også understøttes ved, at deltagerne løbende udforsker og skaber fortællinger om fælles erfaringer. Det, at blive opmærksom på fælles erfaringer eller fælles håb, kan styrke oplevelsen af fællesskab og af at høre til. Det kan f.eks. være, at man finder ud af, at man har gået på samme skole, kender nogle af de samme mennesker, har boet i samme by. Det kan være historier om tidligere fælles erfaringer såvel som drømme om fremtidige fælles oplevelser.



Spørgsmål man kan overveje, når man arbejder med at støtte diversitet i fællesskaber igennem fortællinger:

- Hvordan er rammerne for, at fortællinger om fælles erfaringer kan udvikle sig?
- Hvornår er der rum for/tid til at lytte til deltagernes fortællinger og udforske den fælleshed, de indgår i, fx fælles erfaringer, planer eller håb?
- Hvilke andre fællesskaber har deltagerne fælles erfaringer fra, som kan give energi i dette fællesskab?
- Hvor og hvornår kommer der et "vi" tilstede – hvem omfatter det?
- Hvad er det for nogen fælles oplevelser, der (ikke) understøtter et givent fællesskab?

Netværksarbejde

Når man arbejder med at udvikle nye former for fællesskaber, kræver det også ofte et nyt samarbejde i netværk på tværs af organisationer og sektorer, som først skal etableres. Her kommer alle parter på arbejde, fordi forventninger til kommunikationsform, kompetencer, værdier, rammer og formål ofte er forskellige. Der ligger derfor et løbende arbejde i at afstemme måden, man arbejder sammen på, og formålet med at udvikle fællesskabet både før, under og efter et initiativ sættes i gang.



Spørgsmål som kan være vigtige at overveje, når man arbejder tværorganisatorisk med at skabe nye former for fællesskaber:

- *Viden*: Hvilken vigtig viden mangler vi om vores eksterne samarbejdspartnere? Fx: hvad er deres behov, interesse eller særlige bidrag, som vi selv mangler?
- *Forventningsafstemning*: Har vi fået afstemt de gensidige forventninger til kommunikationsform, værdier, rammer, kompetencer og formål på tværs af samarbejdspartnere? Hvordan kan vi sikre, at det løbende sker? Er der rammer og forventninger til, hvad vi skal opnå med den eksterne samarbejdspart inden for vores egen organisation, som vi har brug for at afstemme og genbesøge?
- *Ønsker*: Hvad fordrer et godt eksternt samarbejde af os? Er der noget, vi må gå på kompromis med? Hvordan kan vi løbende udfordre vores egne ideer omkring fællesskaber og forventninger til et eksternt samarbejde?

3. Erfaringer fra praksis

I dette afsnit kan du læse om erfaringer fra tre initiativer, som på forskellig vis arbejder med fællesskaber, der er åbne for deltagere med forskellige forudsætninger. De tre initiativer arbejder ud fra forskellige rammer, men har det til fælles, at de, i arbejdet med at understøtte fællesskab, trækker på elementer af ideen om åbenhed, medskabelse og diversitet i deltagelsesmuligheder: at det er muligt at deltage med forskellige ressourcer og baggrunde, og at deltagerne selv i større eller mindre grad kan forme aktiviteterets indhold.

Slagelse Kommune

Lokale mødesteder i Boeslunde

I Boeslunde har landsbyens beboere skabt flere mødesteder, som på fleksibel vis kan understøtte og give anledning til fællesskab. Et centralt eksempel er Mødestedet, som er et samlingssted i det tidligere boldhus, hvor fællesskaber mødes fx omkring vedligehold af de grønne områder, litteratur, bygge-workshops, kaffe, krolf, mv. Desuden udgør Bålhytten og Skaterbanen lokale mødesteder, som byens beboere har opført med støtte fra Slagelse Kommune.



Erfaringen er, at det har være centralt for disse mødesteders tilblivelse og beståen at:

- a. Kommunen støtter med ressourcer og viden
- b. Det er borgerne, som tager initiativet og ansvaret
- c. Flytte de kommunale tilbud ud i lokalområderne og udenfor normal arbejdstid

Lovgivning, retningslinjer og kommunale regler kan gøre det svært at lave mødesteder. Derfor er erfaringen at det er vigtigt, at kommunen etablerer en fast kontakt til lokale ildsjæle og understøtter med viden, ressourcer og brobygning. I Boeslunde består den faste kontakt mellem ildsjæle og kommunen fx via:

Mænds mødested og Slagelse Kommunes Entreprenørservice
LUP-gruppen og Udviklingsafdelingen i Slagelse Kommune
Forskønnelses-/erhvervsnetværket og Entreprenørservice
At hjemmeplejen formidler tilbud i området

De vigtigste læringspunkter fra Boeslunde i forhold til at arbejde med at understøtte lokale fællesskaber er:

- a. Det er vigtigt med en nem og enkelt indgang til Kommunen.
- b. Det skal være nemt at få et svar
- c. Der er mange kommunalt ansatte som kan bruges som brobyggere mellem borgere og fællesskaber, fx i skoler, daginstitutioner, jobcentret, socialrådgivere, socialpædagoger, m.fl. Men det kan være svært at finde brobyggerne: hvem har kontakt med målgruppen og hvordan skal brobygningen ske?

Visiterede fællesskaber i Affald+

Under overskriften: *"Vi giver ting og mennesker nyt liv"* samarbejder ungeenheden i Slagelse Kommune med Affald+butikken om at skabe deltagelsesmulighed for unge voksne, som er langt fra uddannelse og job, til at indgå i et praktisk fællesskab med andre unge voksne omkring recycling, og hvordan man bidrager til verdensmålene gennem affaldssortering. Fællesskabet skal give deltagerne mulighed for afklaringen mod uddannelse eller beskæftigelse og at lære om samfundet ved at træde ind i fællesskab på en overskuelig og varsom måde, så deltagerne kan opøve egen livsmestring gennem tilpassede opgaver i fællesskab med andre.



Unge voksne, der indgår i forløb i Affald+ er "visiteret til fællesskab" og deltagelse i fællesskabet er på den måde "påtvunget". Alligevel arbejder Affald+ på flere måder ud fra ideerne om, hvordan fællesskab er virksomt og kan åbnes op for diversitet i deltagerens muligheder: for at skifte position, for at tilpasse og justere engagement og for at skrue op og ned for intensitet og ejerskab.

Et "påtvunget" fællesskab, der kan gives videre til andre og nye deltagere, kræver, at man skaber en inkluderende kultur. Et "påtvunget" fællesskab, kræver samtidig anerkendelse og respekt af, at alle ikke ønsker at deltage i denne type af fællesskab.

I denne proces er det vigtigt:

- a. At skabe helt simple og genkendelige regler og strukturer inden for både omgangstone og fysisk fremtoning.
- b. At opbygge fællesskab omkring en defineret opgave eller et bestemt emne for at skabe konsensus
- c. At konkretisere opgaven/emnet mod et synligt resultat, så deltagerne kan se, at de udretter noget og gør en forskel.
- d. At deltagere opnår færdigheder gennem fællesskabet, som de kan lære fra sig og give videre til nye deltagere, inden de stopper i Affald+.
- e. At skabe rum i fællesskabet til, at den enkelte deltager føler sig set, hørt og godt modtaget
– Fx gennem fælles frokost, da mad samler mennesker, og gennem kontinuerlige samtaler med den unge/deltagerne.

SYMB

Medskabere af en åben platform for fællesskaber

SYMB er en socialøkonomisk virksomhed, der driver et borger- og iværksætterhus på Kalundborg station og med afsæt i sætningen *'vi laver ikke noget for nogen – vi laver det sammen'* har skabt en lang række deltagerinitierede aktiviteter hen over de sidste tre år, herunder krea-gruppe, fællesspisninger, læseklub, mal & tegn, mv. Nedenfor gengiver vi de tre vigtigste principper i arbejdet med åbne fællesskaber.

- a. Giv deltagerne plads til selv at skabe og definere indhold – men sørg for at de har trykke rammer at gøre det i

En central læring fra SYMB er, at de bedste rammer for fællesskaber ikke opstår i stramt opstillede rammer og indhold, der er struktureret på forhånd. Erfaringen er, at når deltagerne udfordres til selv at skabe og definere indhold, bliver ejerskab og dermed ansvarsfølelse, tilfredshed og stolthed over egen medvirken større. Det skaber en win-win situation: det enkelte arrangement får glæde af den energi, som deltagerne lægger i det, og den enkelte deltager får ejerskab og oplevelsen af at have skabt noget sammen med andre.

b. Brug økonomi til at understøtte deltagelse

En anden central erfaring er, at økonomi er vigtigt. Økonomi kan være en eksklusionsmekanisme, men kan også bruges aktivt til at understøtte deltagelse. De fleste aktiviteter, der foregår i SYMB, henvender sig til folk, der ikke har den store økonomi til rådighed. Medlemskontingent er derfor sat symbolsk lavt til 150 kr. pr. år. For nogle af deltagerne er det stadig mange penge. Det er derfor vigtigt at vurdere, om evt. deltagerbetaling til nogle arrangementer vil være ekskluderende. En mulighed er her at etablere ordninger, der både udvider adgangen til arrangementet og inviterer til aktiv deltagelse: I SYMB's fællesspisninger, hvor der er deltagerbetaling, kan man fx melde sig som medskaber og derved deltage til halv pris. På samme måde har vi altid fokus på, om lønnede opgaver kan løses af medlemmer og netværk. Dermed kan man understøtte en slags cirkulær økonomi i det små.

c. Sørg for ejerskab til aktiviteter – fra frivillig til medskaber

Helt centralt er det, at organiseringen af aktiviteterne sker på en måde, der understøtter en 'ejerforståelse' hos deltagerne. Det vil sige, at der er en gensidig forståelse af, at der ikke er nogen, der laver noget for andre, men at alle er lige vigtige for at en given aktivitet kan gennemføres. Erfaringen er at det er vigtigt at lægge vægt på, at man ikke som udgangspunkt kan melde sig som 'frivillig' for at få en aktivitet op at køre, men at man, når man melder sig, automatisk bliver medskaber. Når man betoner denne forskel, bliver det lettere at vide, hvornår og hvordan aktiviteter kan sættes i gang, og forventningerne til en mere varig aktivitet højnes ved det større ejerskab.

4. Her kan du læse, høre og se mere

Aakjær, M., Bjergkilde, D. Pallesen, E. (2022). *Fællesskabelse - opbrud, nedbrud, nybrud i organisering mellem kommune og civilsamfund*. Samfundslederskab i Skandinavien. 37, 2, s. 80-89

Bjergkilde, D., Aakjær, M. & Pallesen, E. (under udgivelse). *Fællesskabende processer i og på tværs af civilsamfund og kommune*. Samfundslederskab i Skandinavien.

Bjergkilde, D. & Pallesen, E. (i review). *Fællesskabende samarbejder og deltagelsespositioner - udforskning af tilblivelser, udeblivelser, og opløsninger i den liminale følelsesøkonomi*. Samfundslederskab i Skandinavien.

Murphy, T, Hall, L. & Pallesen, E. (Under udgivelse). *At forstå og understøtte fællesskabers tilblivelse - meningsskabelse, materialitet og begær*. Samfundslederskab i Skandinavien.

Pallesen, E. & Aakjær, M. (2022). *Fællesskabelse som hverdagsentreprenørskab*. I: Samfundslederskab i Skandinavien. 37, 2, s. 58-79

Se video-podcast med mere på

<https://phabsalon.dk/forskning/forskningsmiljoeer/ledelse-og-organisering-af-velfaerdsinnovation/projektet>

www.symb.dk

www.slagelsekommune.dk



At arbejde med diversitet i fællesskaber

Temaer, erfaringer, refleksionsspørgsmål

Ledelse og organisering af velfærdsinnovation
Center for Ledelse og Forvaltning
Professionshøjskolen Absalon

2022

VELUX FONDEN

