



H

«Å samarbeide dårlig er verre enn å ikke samarbeide i det hele tatt»

I forberedelsesfasen legges grunnlaget for å lykkes med gjennomførings- og videreføringsfasen, og for å nå målene med læringsnettverket. Derfor vil vi nå snakke om hva forskning og erfaring sier om hva som er lurt å gjøre i begynnelsen av et prosjekt.

Forventninger til samarbeid

- Etablering og styrking av samarbeid i søkerregionen
- Konkretiseres og gjennomføres
- Typer nettverk



H

«Å samarbeide dårlig er verre enn å ikke samarbeide i det hele tatt»

Fase 1 i ByR stiller krav om – etablering og styrking av samarbeid internt i søkerregionen

Involvering av f eks næringsliv, utdanningsinstitusjoner, andre offentlige institusjoner, fylkeskommuner og frivillige organisasjoner må konkretiseres og gjennomføres i løpet av fase 1

Det betyr at det er mange virksomheter, og mange mennesker som skal knytte relasjoner mellom seg, ikke bare for å informere hverandre en enkelt gang, eller søke råd hos hverandre, men dere skal over tid samhandle og skape resultater i form av økt økonomisk vekst i egen region. Dette er et krevende stykke arbeid!

«Å samarbeide dårlig er verre enn å ikke samarbeide i det hele tatt»

Det er nettopp i forberedelsesfasen at grunnlaget legges for å lykkes med gjennomførings- og videreføringsfasen, og for å nå målene med læringsnettverket (Håndbok i læringsnettverk – Kunnskapsenteret).

Derfor vil vi nå snakke om hva forskning og erfaring sier om hva som er lurt å gjøre NÅ.

Regionene er forskjellige. Noen av dere har allerede samarbeidet over lang tid, noen begynner nå.

Minste region 2 – kommuner (Nordland)

Største region – 14 – kommuner (Nord-Trøndelag)

Dere er veldig forskjellige i størrelse og antall, og i geografisk avstand i mellom dere, men det finnes noen gode råd som kan virke for dere alle om nettkverksarbeid.

Først.

Det finnes flere typer nettverk. **Telemarksforskning har identifisert og analysert nettverksstrukturer på tvers av kommunene, og finner 3 typer kontaktnettverk: Informasjonsnettverk, rådsnettverk og samhandlingsnettverk.**

- **Informasjonsnettverk** – består av kilder til informasjon. Dette nettverket er preget av en markant indre kjerne og et ytre nettverk utenfor disse. Det betyr... Markant indre kjerne kan være uttrykk for tillit. Modne og stabile nettverk, utviklet over tid med sterke bånd mellom aktørene. Men med en mer åpen periferi. Åpen periferi er viktig! Åpen periferi sikrer åpenhet for nye impulser og ideer, og er døråpner for nye personer i kjernen. En ønskelig nettverkstype da nye ideer og løsninger kan komme inn, gjennom periferien, samtidig som man har en kjerne med gjennomføringssevne og handlingskompetanse.

- **Rådsnettverk** – er mennesker man rådfører seg med. Er mindre sentralisert enn informasjonsnettverkene, men mer sektorisert. Det betyr at utveksling av råd i større grad foregår på kryss og tvers i det stedlige kontaktnettverket, og at det er færre dominerende rådgivere enn dominerende informasjonsgivere i kommunen. En tendens til rådnettverk er introverte. Det vil si at man søker råd til de man har søkt råd til før, kjenner godt og vet hva man får. Det kan være en fordel, men – «som man roper får man svar», kan føre til gruppetenkning – der man ikke er kritiske til hverandre. Råd fra nye steder kan gi nye impulser og ideer, og utfordre gitte sannheter. Etablering av samarbeid i dette programmet er en god mulighet til å tenke over om man trenger nye stemmer, eller tenke nytt om de stemmene som finnes.

Samhandlingsnettverk – de man gjør noe sammen med. Man kunne tenke seg at informasjon- og rådsnettverk fører til samhandling, men det er faktisk motsatt. Det er gjennom å gjøre noe sammen at man bygger robuste nettverk. Ofte kommer gode informasjons- og rådsnettverk av at man har gjort noe sammen først. Samhandling i ByR kan derfor føre til etablering av gode råds og informasjonsnettverk.

Forkort: essensen samhandling → råd og informasjon

Samarbeid for utvikling

- Kompetente og komplementære, tillitsfulle nettverk
- Hvordan forholder dette seg i din region?
 - Hvilke tradisjoner er det for kunnskapsbasert, tillitsfullt samspill, der ulike barn leker sammen?

A

I Norge har man tro på utvikling gjennom samarbeid, det kalles for den «Den norske modellen», og Byregionprogrammet bygger også på dette fundamentet å skape vekst gjennom kunnskapsbaserte beslutninger og regionalt samarbeid på tvers av kommuner og næringer. Det er gjort grundige analyser og evalueringer av utviklingsarbeid i nettverk, og tre elementer utpeker seg som sentrale for å lykkes – **kompetente, komplementære og tillitsfulle nettverk.**

Kunnskap er den viktigste ressursen, læring er den viktigste prosessen og samhandling mellom elementene viktig for resultatet.

Kanskje kan dette høres ut som en selvfølge, men det er nettopp disse tingene som ofte ikke er ivaretatt godt nok når man ikke lykkes med samhandlingsnettverk.

Vi ser av søknadene deres at fundamentet for samarbeid er svært ulikt hos dere – noen har et sterkt regionrådssamarbeid, andre har partnerskap på tvers av offentlige og private aktører, mens andre kanskje ikke har formelle relasjoner mellom ulike aktører. Veien til å få til et velfungerende samarbeid vil kanskje være ulike, men på denne veien er det et sett med praktiske råd som kan være nyttige for dere alle, og det er nå det må tilrettelegges for et godt samarbeid, for at dere skal lykkes med gjennomføringen av prosjektet.

I forberedelsesfasen legges grunnlaget for å lykkes med gjennomførings- og videreføringsfasen, og for å nå målene med læringsnettverket. (Ref – Håndbok i læringsnettverk – Kunnskapsenteret)

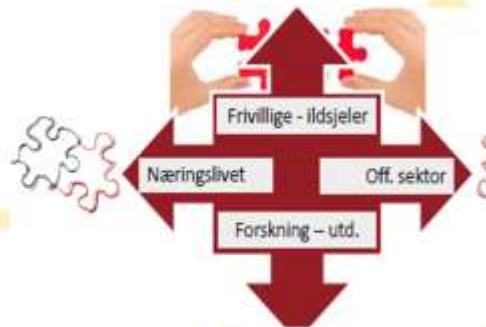
«Den norske modellen» for utvikling er gjennom samarbeid, og Utviklingsprogrammet for byregioner bygger på å skape vekst gjennom kunnskapsbaserte beslutninger og regionalt samarbeid på tvers av kommuner og næringer.

Det er gjort grundige analyser og evalueringer av utviklingsarbeid i nettverk, og tre elementer utpeker seg som sentrale for å lykkes – kompetente, komplementære og tillitsfulle nettverk (Ref – Lars Kobra, Telemarksforskning)

For alle regionene er - Kunnskap er den viktigste ressursen, læring er den viktigste prosessen og samhandling mellom elementene viktig for resultatet. (Ref -Morten Stene, Trøndelag FoU – 28.8.2013)

Kompetente og komplementære

- Etabler en dedikert kontaktperson i hver kommune?
- Diskuter i fellesskap med disse:
 - Hvem andre er viktig å ha med seg fra din region?
 - Hvem er de kreative, handlingsvillige, fikserne, motivatorene og støttespillerne?



A

Howdan kan dere sette sammen et kompetent og komplementært nettverk i deres region? Hva er kriteriene?
 Prosjektkompetansen er stor i denne salen og jeg tror vi alle har noen erfaringer fra å drive samarbeidsprosjekter tidligere. Vi vet også noe om at en prosjektleder i en kommune kan bli veldig alene. Enten vedkommende sitter på rådhuset/kommunehuset eller i et næringshus eller i et annet fellesskap så er vedkommende avhengig av å ha samarbeidspartnere i de andre kommunene som deltar i prosjektet. **Det må finnes mennesker i alle kommuner som har som dedikert oppgave å bidra inn i dette prosjektet. Derfor er dette en nøkkelfaktor som må på plass fra starten.**

Disse menneskene må ha et nettverk inn i egen kommune, og kunnskap om hvilke andre aktører som kan være aktuelle å bringe inn på ulike stadier i arbeidet.

Dere skal i lag sette sammen en gruppe mennesker som kan være representativ for ulike kommuner og næringer, men som også skal ha komplementære (forskjellige/utfyllende) kunnskaper og egenskaper.

I en kommune kan det være leder av en hjørnesteinsbedrift, i en annen kan det være rektor på en vg skole, eller leder i et destinasjonsselskap eller leder for næringsforeninga, eller konsulent i et næringshus, ildsjelen i turistforeninga...dette varierer alt ettersom hvem det er som er med å skape de økonomiske relasjonene mellom kommunene.

Kjernen i regionalt utviklingsarbeid er de kreative og handlingsvillige i næringsliv, forvaltning, politikk og frivillig arbeid – der entreprenørskap er i fokus

Det betyr at det også er viktig å ha et sett med komplementære egenskaper representert inn i gruppa – man må lete etter de som er kreative og iderike og de som kan holde orden, de som er flinke til å informere og de som gir konstruktive tilbakemeldinger og ikke minst de som er handlingens mennesker og de som stiller kritiske spørsmål.

Ikke bare næringslivsledere, eller bare ildsjeler, eller bare offentlig ansatte – finn folk som kommer fra ulike samfunnsområder som kan være verdifulle deltakere i diskusjoner, og se ting fra mange sider

Hvis dere gjør en grundig jobb å plukke riktige folk i starten, blir det enklere når dere skal gjennomføre prosesser og få tilbakemeldinger i ulike faser av programmet.

Hatten av!

En analyse av prosjektledrollen i lokale samfunnsutviklingsprosjekter – Frank Egil Holm, Arild Kroken, Brit Logstein og Mariann Villa – 2010
 Prosjektlederegenskaper – nettverksbyggende, engasjerende, aktiviserende, kreativ og kontaktskapende – allerede har et etablert nettverk
 Prosjektlederensomhet – vanlig problem! Forpliktende avtaler mellom ulike aktører er viktig!!

Odd Jarl Borch og Anniken Førde – Aktiviteter i en innovativ region – Universitetet i Nordland

1. Mange ulike initiativ
2. Høgt antall initiativtakere både i bedrift og organisasjonsliv
3. Stor oppslutning bak ulike tiltak
4. Mange person- og virksomhetskoblinger på kryss i regionen
5. Det utvikles fellesinstitusjoner og tett samspill innad og mange koblinger utover regionen
6. Tiltakene har positive ringvirkninger nasjonalt

Personele bør ha ulike egenskaper og kunnskap, dvs. ha komplementære egenskaper. Dette gjelder ikke bare faglig, men også mellommenneskelige egenskaper.

De ulike aktørenes roller i entreprenørskap som teamvork:

1. Entreprenør/ildsjelen – skaper entusiasme og bringer frem gode ideer og visjoner
2. Adjutanene – holder orden og informerer
3. Fikserne – bidrar til praktiske løsninger og kjenner til de gode hjelpene
4. Motivatorene – gir konstruktive tilbakemeldinger og legitimerer prosjektet blant regionens innbyggere
5. Støttespillerne – Gir støtte til handling og finansiell støtte
6. Fotfolket – stiller opp når de blir bedt for å utføre konkrete oppgaver

Nøkler til tillit

- "En tilstand der en aksepterer økt sårbarhet fordi man har positive forventninger til andres intensjoner og atferd"
- Mange gevinster
- Nøkler til tillit:
 - God kontakt
 - Avtaler
 - Felles oppfatning
 - Møteplasser og informasjon



H

Det er sagt at det største fremmeren eller hinderet til samarbeid, på det menneskelige planet, er tillit. Det er ikke bare sagt, det er erfart – vi har mange eksempler, og dere har sikkert noen erfaringer.

Hva er tillit?

Definert som "En tilstand der en aksepterer økt sårbarhet fordi en har positive forventninger til andres intensjoner og atferd" (Rousseau, *Sitkinet al., 1998*)

Det med forventninger er veldig interessant, fordi mistillit kan bli en selvoppfyllende profeti. Når noen møter deg med skepsis, er det ikke sikkert at du har lyst til å dele informasjon og råd du sitter på.

Det handler både om det man tenker og føler.

Det man oppnår med tillit er:

- Mindre behov for kontroll
- Økt trivsel og motivasjon
- Mulighet for kritiske og konstruktive diskusjoner

Hvordan øke tillit?

Kontakthypotesen, som er en gjennomfundert modell teoretisk og empirisk sier at økt kontakt mellom folk forbedrer relasjoner (Pettigrew, 1998)

Hva er god kontakt?

Men visse betingelser må til:

- Samarbeid mellom personene (bør være del av en kontaktsituasjon). → Flaks! Det er jo det dere vil gjøre. Samarbeid som er avhengig av alles bidrag.
- Lik status i møtet. → noen kommuner er større, noen er rikere... Her kan det være lurt å bytte på hvor møtene er. Det er forskjell på å være vert og gjest, og alle/flest mulig bør få være begge deler.
- Støttende normer fra autoriteter → kjempeviktig at politisk og administrativ ledelse i kommunene, næringslivsledelse og andre lederfigurer i nettverket er positive til kontakten og samarbeidet
- Muligheter for å danne personlige vennskap → Vi er mennesker tross alt. Det er en grunn til at teambuilding er populært.

Overgang: Ikke nødvendigvis slik at tillit finnes, må skapes.

Tillit tar tid og må fortjenes. Må ha noe styring før tillit er etablert. En avtale som synliggjør alles input og output kan være et godt utgangspunkt for tillit, jf. forslag til forpliktende avtale som vi foreslo tidligere. Alle må bidra

Forpliktende avtale

- Tydeliggjøring av innsats
- Avtale mellom deltagerne
- Administrativ kapasitet
- Prosjektlederensomhet
- Politisk forankring



A

I en kunnskapsoppsummering av nettverk ble det anbefalt å lage en avtale mellom deltagerne. Et dokument som tydeliggjør forventninger og innhold. (*Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (Kunnskapsenteret)*).

Det er flere grunner til at det å lage en skriftlig avtale mellom aktørene i regionen kan være klokt

Det er viktig å vite hva man begir seg inn i, og være enig i det. Deltagelse behøver ikke alltid å være 100% bevisst! Det krever noe å være med og man må være motivert og ha mulighet til å bidra.

Fordeler og ulemper med deltakelse må gås grundig igjennom i den enkelte organisasjon eller kommune før man tar bestemmelse om deltakelse. I dag har vi tydeliggjort hva programmet går ut på, og fordelene av å være med. I egne nettverk må man gjøre det samme for evt. samarbeidspartnere.

I Livskraftige Kommuner gjennomført av KS på vegne av Miljødepartementet ble manglende administrativ kapasitet rapportert å være viktigste hindring. Sørg for å sette av nok ressurser til dette.

En analyse gjort av prosjektlederrollen viser at Prosjektlederensomhet er et vanlig problem! (Frank Egil Holm, Arild Kroken, Brit Logstein og Mariann Villa – 2010)

Forpliktende avtaler mellom ulike aktører er viktig!!

Vi kan lage et forslag til avtale som legges på nettsiden.

Hvem skal delta

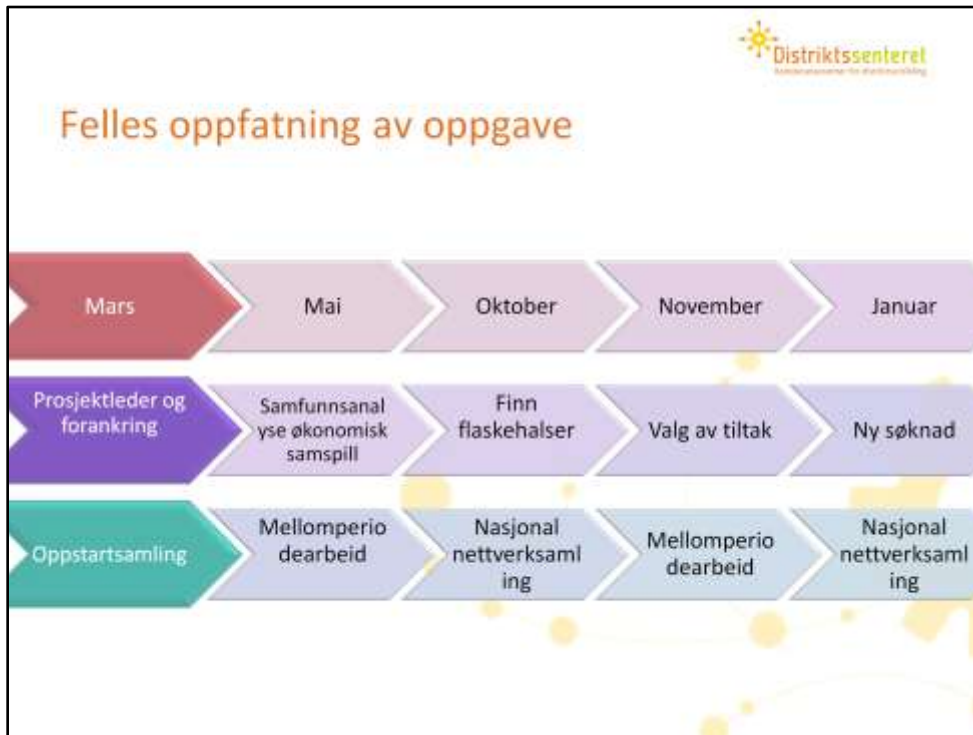
Tydelig mål for arbeidet

Start og slutt

Forventning til bidrag

Møtefrekvens

Informasjonskanaler



A

Man ser ofte at hensikten bak nettverk ofte blir underkommunisert, kanskje overraskende nok.

Det som er selvsagt for noen er ikke nødvendigvis selvsagt for andre – så lenge man ikke kommuniserer det.

Hensikten med Byregionprogrammet, FASE 1, er å skaffe seg grunnlag for å velge tiltak for å øke vekst i egen region.

For å velge tiltak må man vite noe om hva og hvorfor. Det man tror man trenger – kan være det man faktisk trenger – men det er bedre å kunne gi en *kalkulert gjetning* basert på en samfunnsanalyse av regionen.

Det er hensikten med Fase 1.

Informasjon og møteplasser

Informasjon

- www.distriktssenteret.no
- Kommunene sine websider/Facebook
- Gode informasjonsrutiner

Møteplasser

- Fysiske møteplasser der samtaler fasiliteres
- Studietur i egen region
- Video/Skype/Jabber
- Nasjonalt nettverk



A

For å gjøre det enkelt for dere vil vi legge ut ferdige pp-presentasjoner for målene i Fase 1 av Byregionprogrammet og stegene i arbeidet fremover. Dette kan dere bruke og tilpasse egne presentasjoner.

www.Distriktssenteret.no legger vi opp etter hvert slik at det blir en ressursbank for dere – her skal dere finne informasjon om både eget prosjekt og andres prosjekt. Her legges all dokumentasjon etter hvert som prosjektet går fremover, her finner dere kontaktdata til alle prosjektledere og andre involverte, her finner dere nettverksressuser og forslag til nyttige prosesser. Etter hvert som ting legges ut sendes det ut **twittermeldinger?**

Strømningstiltak: evt. tilgjenge

Informasjon er også viktig – skal flere enn dere som er her vite at regionen har et prosjekt – så sørg for å legge en presentasjon på nettsideene til regionrådet og til alle kommunene og andre samarbeidspartnere – la prosjektet synes hos alle deltakere. Vi har laget et kjennemerke som dere fritt kan bruke – og alt som legges på vår hjemmeside kan dere bruke eller lenke opp.

De fleste av oss opplever at det finnes mistillit eller mistro mellom ulike grupperinger i samfunnet – enten det er til offentlige myndigheter eller private næringsaktører i et samarbeid over tid må det skapes tillit og ...

Tillit skapes i møte mellom folk! Derfor er det viktig at det tilrettelegges for møter – så tryggt som mulig.

Møtene skal ha klare mål – da som deltar skal føle at det er verdtfullt å bruke tiden sin på dette!

Dis Tema for første faglig samling - Hva skal studietur i analysen av økonomisk samspill i egen region- hva vet dere og hva trenger dere mer kunnskap om? Hvilke parametre ønsker dere å studere. Godt utgangspunkt for videre samarbeid å være enig om hva som skal analyseres

Omne **prosessen** **er fasilitert** – det betyr at en prosessleder bør lede dere gjennom dette arbeidet og dokumentere resultatet. Det sikrer et godt resultat av en viktig prosess. Dere vil ha behov for flere slike møter – for å vurdere resultat av analysen, finne fasiliterings og velge strategier og tiltak

Neste foreleser Harald Espeland kommer til å gi råd om struktur og innhold for prosessen.

Videoconferanser er ypperlig med tanke på tillit, fordi ansiktsuttrykk og kroppsspråk er synlig.

Vi vil også oppfordre dere til å lage **studieturer i egen region**. Sørg for å spre møtene til ulike deler av regionen og vær vertskap for hverandre. På denne måten blir dere både kjent med hverandre og får bedre kjennskap til det næringsmessige potensialet som ligger i alle deler av regionen.

Vanskelig å få tillit **hygge møter mellom alle** – da er det viktig å kunne bruke **kommunikasjonsteknologi**. Det går fint å møte to og to eller flere på video eller Skype. **Truere** du Skype kan du tenke på det som å stikke hodet innom naboens dør. Hold dialogen og tempeere være med å snakke med hverandre når dere lurer på ting! **Distriktssenteret er et veldig godt eksempel** – vi som jobber i dette prosjektet sitter på tre forskjellige steder geografisk, men vi ser og snakker mange ganger for oss. Vi snakker innom hverandres kontorlokaler og snakker, skåring, deler dokumenter og jobber tett på denne måten. Det anbefales, men det kommer ikke av seg selv, man må prioritere å gjøre dette og tro at det fungerer. Vi kan gjerne undre på at det gjør det!

Brak også de møteplassene som tilbys i det **nasjonale nettverket** – vi skal møtes igjen allerede i mai og dere kommer til å sette dagsorden – vi vil lage innhold på denne samlingen som er etter deres ønsker og behov. Det er lurt å møte med så mange dere kan med representanter både fra bykommune, og omlandskommuner, politikere og næringslivsaktører – bruk de nasjonale samlingene til å forsøke bredt – det gjør arbeidet enklere når dere kommer heim.

Hva er tillit?

Definert som "En tilstand der en aksepterer å bli sårbart fordi en har positive forventninger til andres intensjoner og offer" (Rousseau, Stiknet *et al.*, 1998)

Det handler både om det man tenker og føler.

Det man oppnår med tillit er:

- Mindre behov for kontroll
- Økt trosset og motivasjon
- Mulighet for kritiske og konstruktive diskusjoner

Mangel på tillit hindrer deling

Men, man ser ofte at det er en skapnis mellom forskjellige aktører.

- Skapnis til lokale myndigheter

Ulike kulturer som møtes

Mangel på tillit kommer ofte av dårlige erfaringer, dette kan igjen komme av mangel på kunnskap om beslutningsprosedyrer

Skapnis i ungdommer som barrierer for god samhandling

Skapnis i ungdommer, NABU, 2014

Hvorfor mangel på tillit?

Tillitsfulle relasjoner skapes i møter mellom folk

Kommunikasjonsteori, som er en gjennomfunderd modell teoretisk og empirisk sier at **økt kontakt mellom folk forbereder relasjoner** (Pettigrew, 1998)

Men visse betingelser må til:

- Samarbeid mellom personene (bør være del av en kontaktsituasjon) → Fokals! Det er jo det dere vil gjøre.
- Lik status i møtet → Her kan det være lurt å bytte på hvor møtene er. Det er forskjell på å være vert og gjest, og alle/flere mulig bør få være begge deler.
- Spasiterte rommer fra autoriteter
- Muligheter for å danne personlige vennskap

Ikke nødvendigvis slik at tillit finnes, må skapes.

Alle må bidra.

Møteplasser:

Fordelen med videoconferanser:

• **The key human characteristic that enables or hinders collaboration is trust. Technologies like high definition video will have a significant impact on trust since facial expressions and body language are recognized. That makes HD video a valuable tool if the teams have never met or if their personal relationships are limited.** → **Oversett**

Åpen informasjon.

Men, ikke når å møtes, læring må fasiliteres. Enkelte ganger er en god prosessleder gull!

Dra på studietur i egen region. To grunner: 1) Kunnskapen som ligger hos hverandre 2) Bil bedre kjent.

Forgjittende utvalte av tillit:

Tillit tar tid og må forjernes. Må ha noe styring før tillit er etablert. En utvalte som synliggjør alles input og output kan være et godt utgangspunkt for tillit.

Tillit for å skape tillit:

Sosial kapital er ikke utstraktelig

(Ref) Morten Stone, Tysnøding FoU – 28.8.2013

Ta hverandres perspektiv



A

Dere har fått kvalitet i samarbeidet når dere er i stand til å se hverandres perspektiv

Hildegunn starta med å si at «Å samarbeide dårlig er verre enn å ikke samarbeide i det hele tatt»

For å unngå å samarbeide dårlig kan dere gjøre disse enkle grepene i startfasen:

1. Bruk tid på å plukke de rette folkene som representerer regionen bredt med komplementær kompetanse og egenskaper
2. Vær tydelig på hva dere skal gjøre i lag, lag skriftlige avtaler mellom dere og gjennomfør fasiliterte møter
3. Tilrettelegg effektive dialog og informasjonsrutiner i mellom dere
4. Bruk de ressursene som finnes i det nasjonale nettverket og hos oss i KDU

Da opplever dere kanskje større verdi i samarbeidet!

Og hvis dere er i stand til å ta hverandres perspektiv er det et godt tegn på kvalitet i samarbeidet

Takk for oss!

Du finner mer informasjon på:

www.distriktsentert.no

