



*Ledelse i en verden efter vækst*

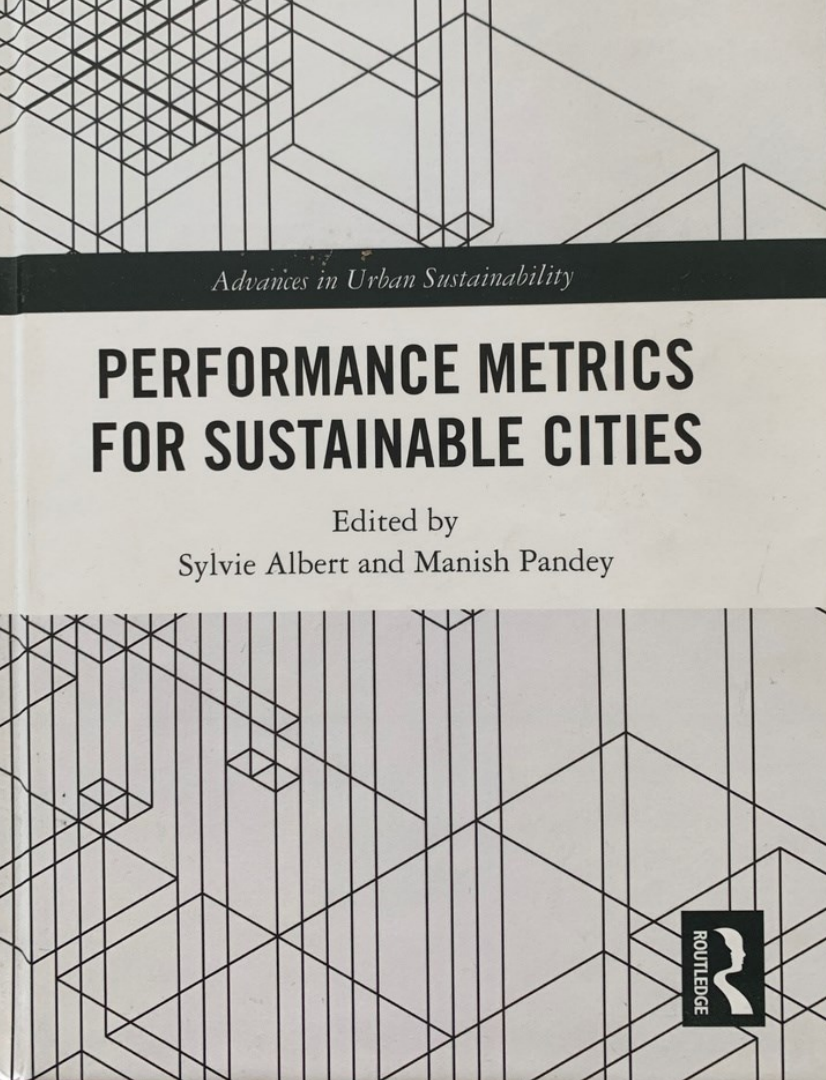
## **Ledelse af transformationer på kanten**

**Christa Breum Amhøj**

PhD i ledelsesteknologier  
Ekstern lektor på CBS og DTU.  
Stifter af Aktionsuniversitetet

**NOCA den 28.5**





Advances in Urban Sustainability

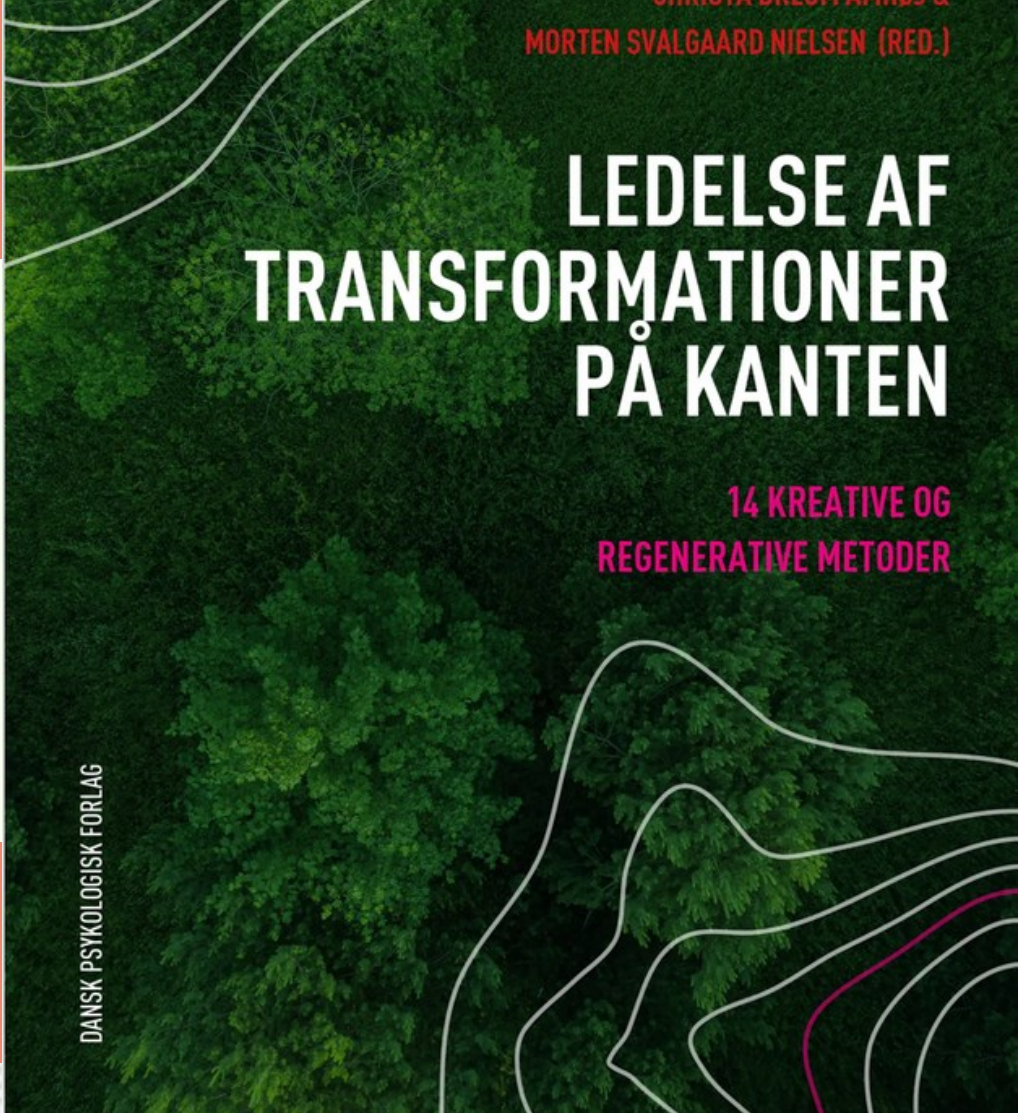
# PERFORMANCE METRICS FOR SUSTAINABLE CITIES

Edited by  
Sylvie Albert and Manish Pandey



**CHRISTA BREUM AMHØJ**  
TIDLIGERE LEDER AF CENTER FOR LEDELSE OG VIRKSOMHEDSUDVIKLING PÅ CBS

**FORFATTER TIL BØGER OG KAPITLER OM LEDELSE**  
**STIFTER AF AKTIONSUNIVERSITETET**



MORTEN SVALGAARD NIELSEN (RED.)

# LEDELSE AF TRANSFORMATIONER PÅ KANTEN

14 KREATIVE OG REGENERATIVE METODER

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG



# Offentlig ledelse i managementstaten

Dorthe Pedersen (red.) | Forlaget Samfundslitteratur

# LEDERSKABELSE

## DET PERSONLIGE LEDERSKAB

4. UDG.



Samfunds  
litteratur



MORTEN KUSK FOGSGAARD OG MANON DE JONGH (RED.)

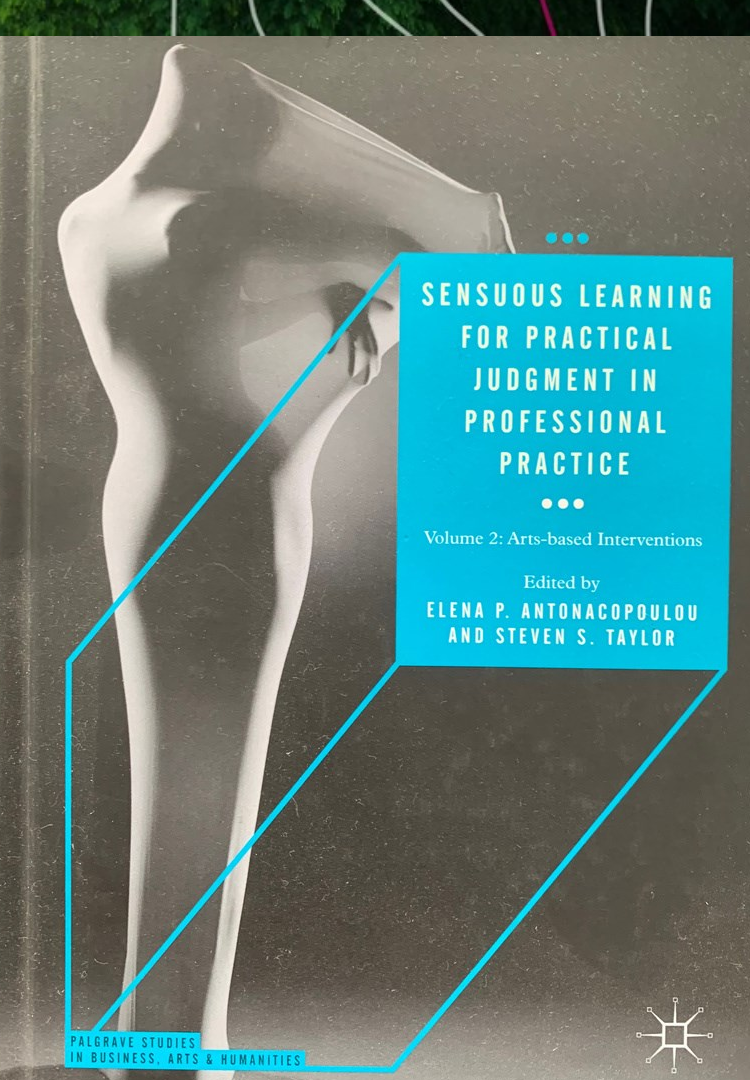
# Ledelse og samskabelse

i den offentlige sektor



# Når teknologier holder mere, end de lover

Kritiske perspektiver på ledelse af velfærd



# SENSUOUS LEARNING FOR PRACTICAL JUDGMENT IN PROFESSIONAL PRACTICE

Volume 2: Arts-based Interventions

Edited by  
ELENA P. ANTONACOPOULOU AND STEVEN S. TAYLOR

PALGRAVE STUDIES IN BUSINESS, ARTS & HUMANITIES







# Ledelse af transformationer på kanten

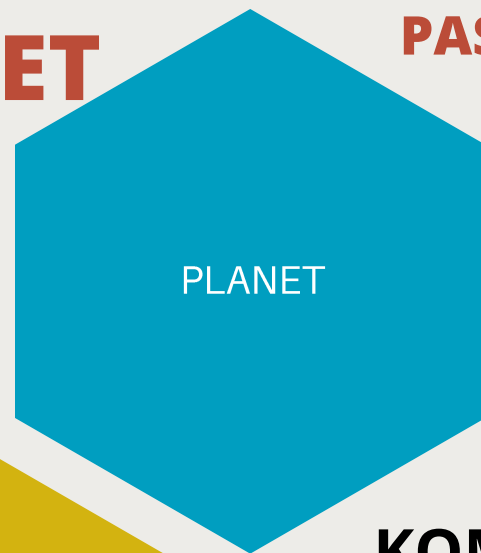
## 6 mønsterbrud til at frisættelse til en regenerativ og kollaborativ trivelsesøkonomi



### PLANET PLAY/ PASSION

#### Mars

Hvordan holder I jer inden for de planetære grænser?



#### PEOPLE Missionen

Hvem er relevante at invitere med?  
Hvad er vi sammen om?

### PROSPERITY Mer-værdi

Hvordan skaber og dokumenterer I værdi på flere bundlinjer  
Hvordan kan vi skabende deltagende evaluering?



KOMPAS  
til at  
fremme  
det gode  
fælles liv



### PLACE Mellemrum

Hvilke stedsbaseret og lokale ressourcer kan inviteres med? Hvor kan vi være sammen?

### PEACE Mellem-menneskelig

Hvordan skabe nye tredje veje sammen?  
Hvordan kan vi overkomme "os og dem" ved at skabe resonans og skabe prøvehandling sammen?



### PARTICIPATION Mærkbar deltagelse

Hvordan skabe møder, der kan skabe sammenhørighed og som kan mærkes?  
Hvordan kan vi være sammen på bedre måder?

# Agenda

**Hvorfor** ledelse af transformationer på kanten?

**6 mønsterbrud** på vej mod regenerativ organiseringsformer + små eksempler på, hvad kan man gøre.

**En case** - hvordan transformere driftorganisationen til en eksperimenterende, regenerativ, livsbekræftende og lærende organisation?

Transformationer på kanten bygger på et bredt sundhedsbegreb, der også skaber **kollaborativ trivselsøkonomi** og gentænker vores samfundskontrakt. Vi må alle gentænke vores organisationer og lederskab i et livsbekræftende og filantropisk perspektiv.



# Aktionsuniversitetet

forskere, aktivister, kunstnere, offentlige ledere, konsulenter,  
der skaber nye livsbekræftende organiseringsformer og læring





## CAMPUS PÅ TEATERØEN

Brug af eksperimenterende og kollaborative metoder  
fra *refleksion* til *inflexions*

Fællesskabelse må mærkes

Styrke lederskaber på kanten af det kendte (wayfinders)



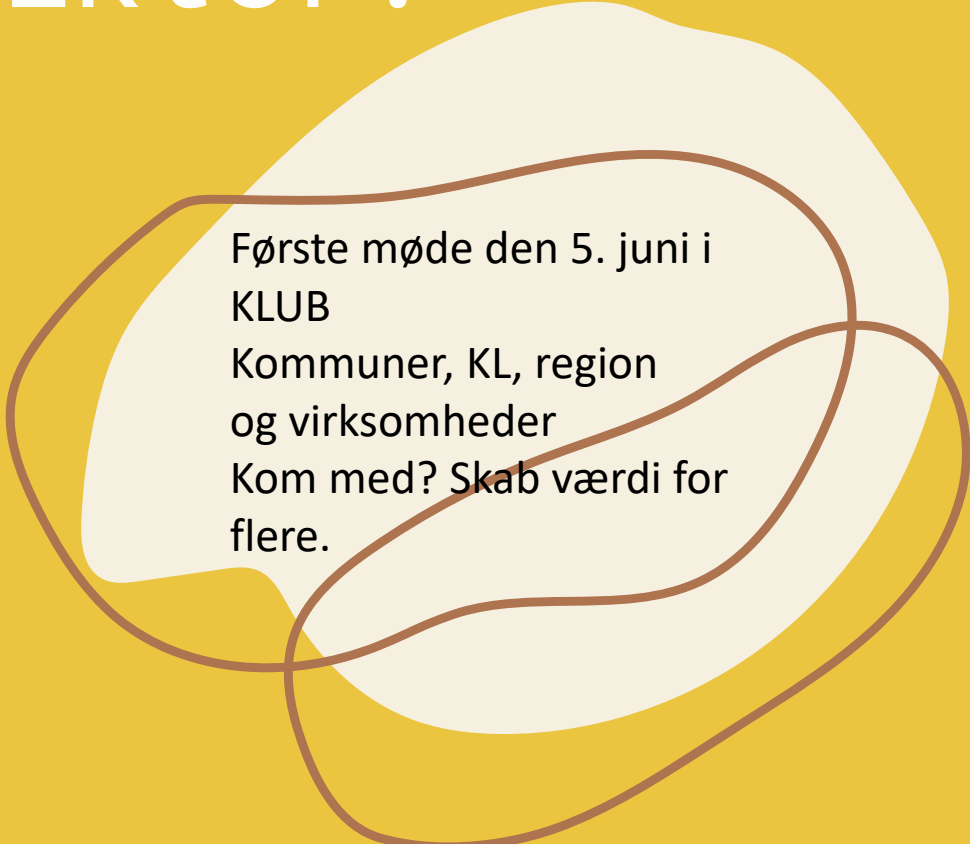
## FUTURE CULTURE





# Handledetank for Lokal Bærekraft

Kollaborativ og cirkulær værdiskabelse gennem hybride partnerskaber i samspil med lokale steder, byer, egne og landdistrikter.



Første møde den 5. juni i  
KLUB  
Kommuner, KL, region  
og virksomheder  
Kom med? Skab værdi for  
flere.





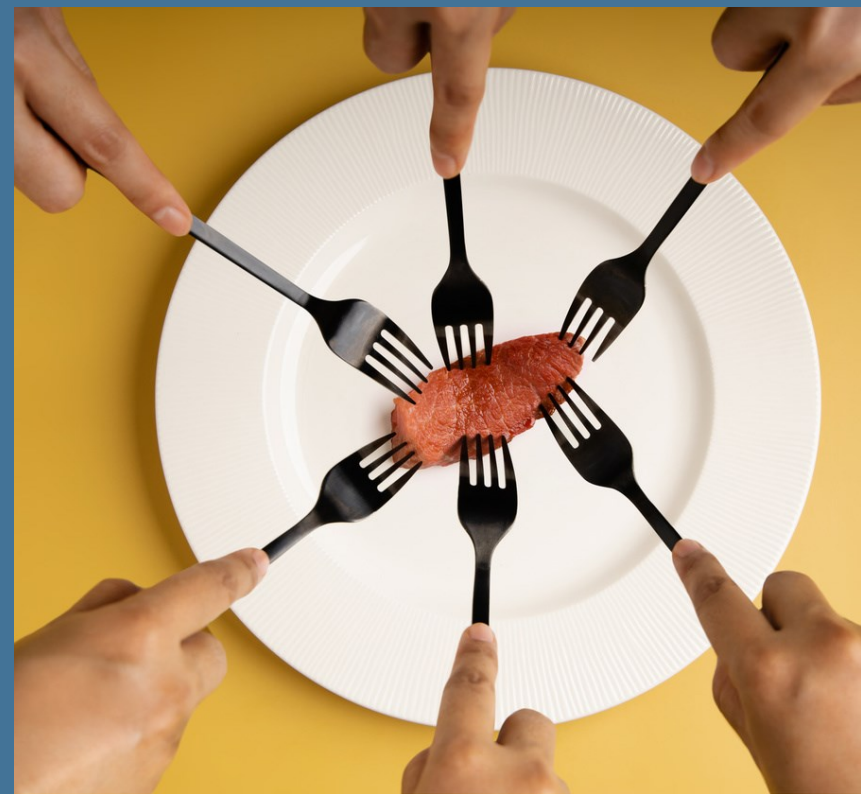
# HVORFOR NYE VEJE I LEDELSE?



# Samfundsdignose



**Trivselskrise**



**Fødevarerkrise**



**Energikrise**



**Biodiversitetetskrise**

**Katastrofernes tidsalder: Verden er i bevægelse**



# Fremtiden er usikker

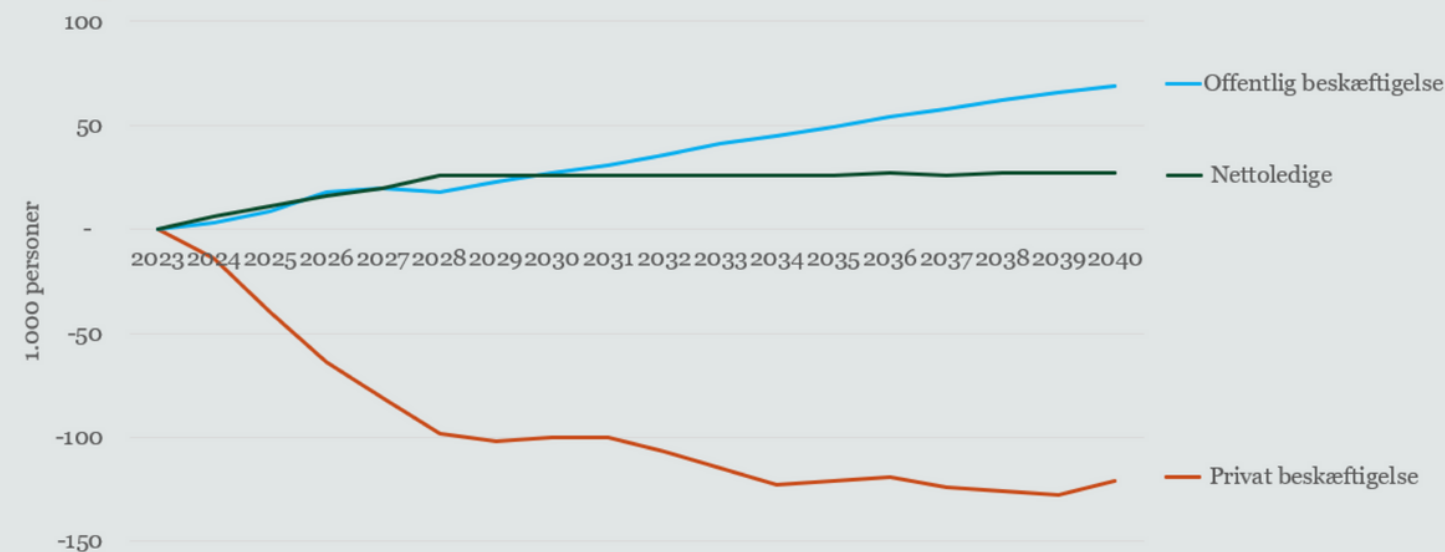
- og vi må gentænke, hvad vores ressourcer er og kan være.

## Fremtiden er usikker: Arbejdsudbud

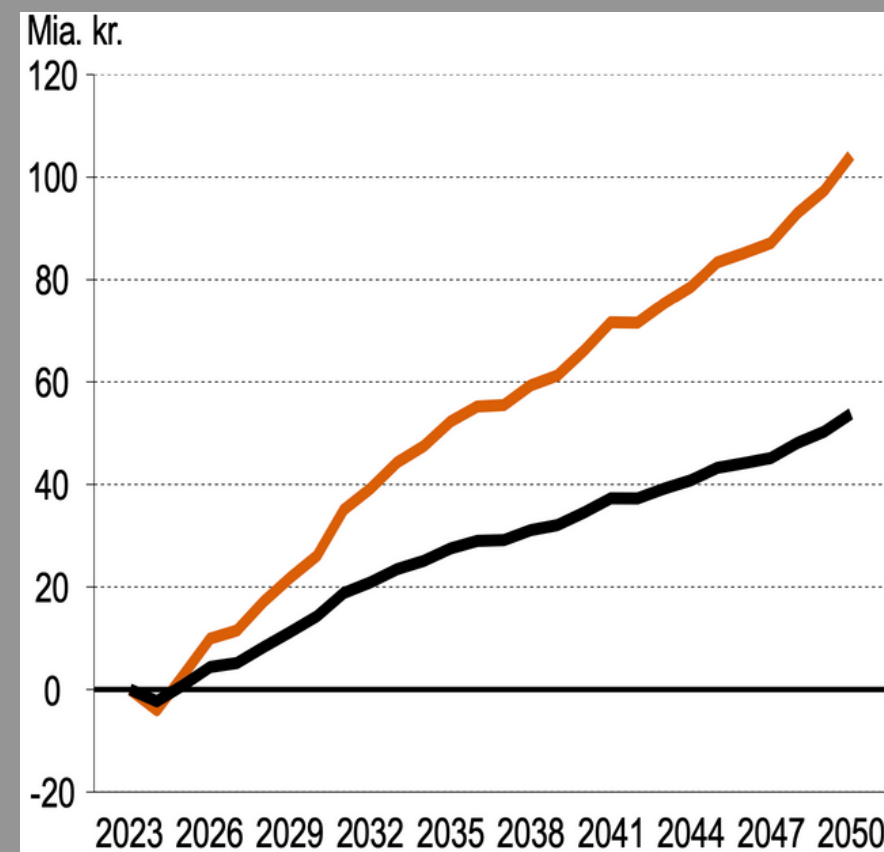
Er denne forudsætning realistisk?

KL

Ændring ift. 2023



Kilde: KL på baggrund af Finansministeriet: 2030-planforløb – Grundlag for udgiftslofter 2027



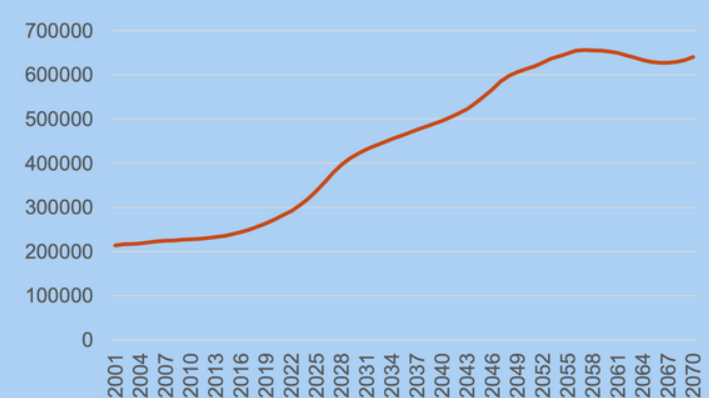
KL

For den samlede offentlige sektor vil der mangle **104 mia. kr.**, hvis de **offentlige ydelser** skal afspejle forventninger i samfundet - udover den fulde demografi

Heraf ca. **55 mia. kr.** til de **kommunale ydelser** – udover den fulde demografi

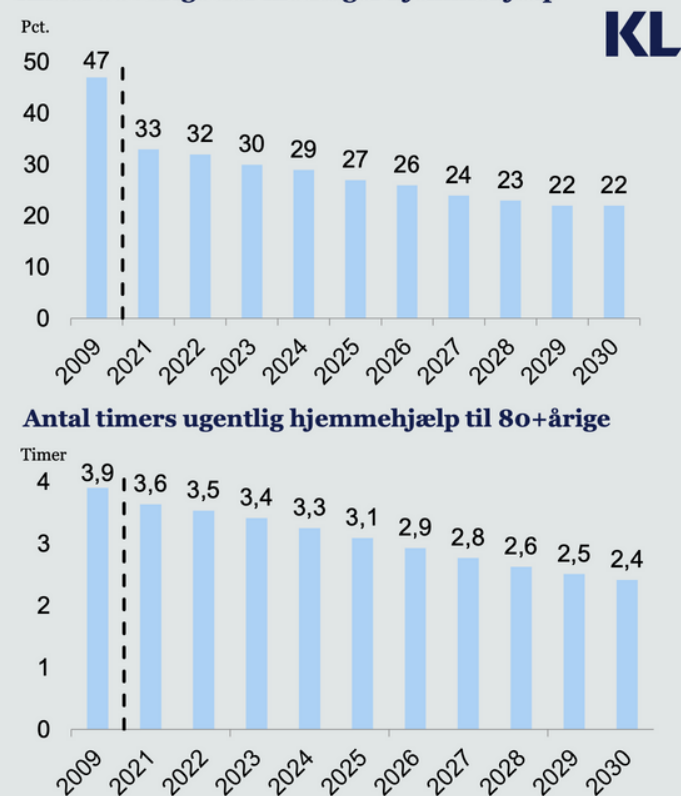
Færre får hjælp og dem, der modtager hjælp, får mindre  
Kommunerne kan ikke fastholde serviceniveau

Antal 80+-årige øges kraftigt



Kilde: Egne beregninger

Andel 80+årige der modtager hjemmehjælp

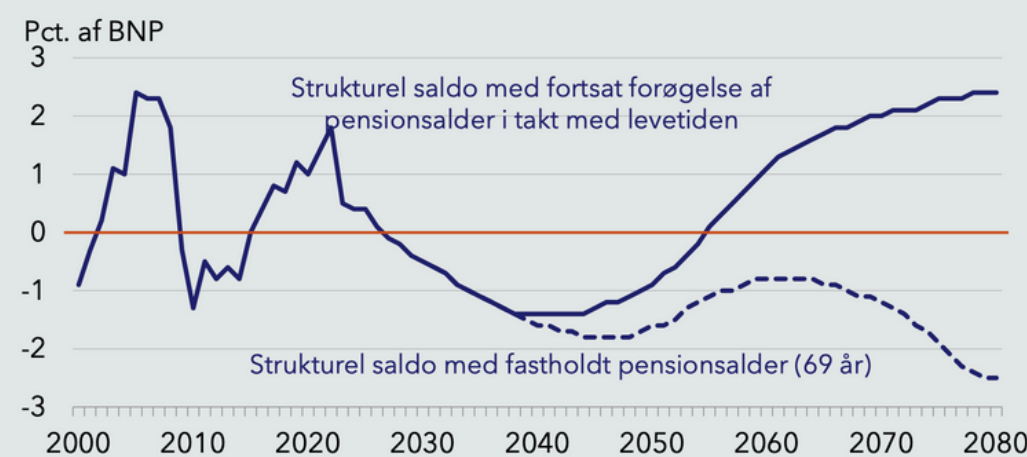


Kilde: Egne beregninger

## Fremtiden er usikker: Tilbagetrækning

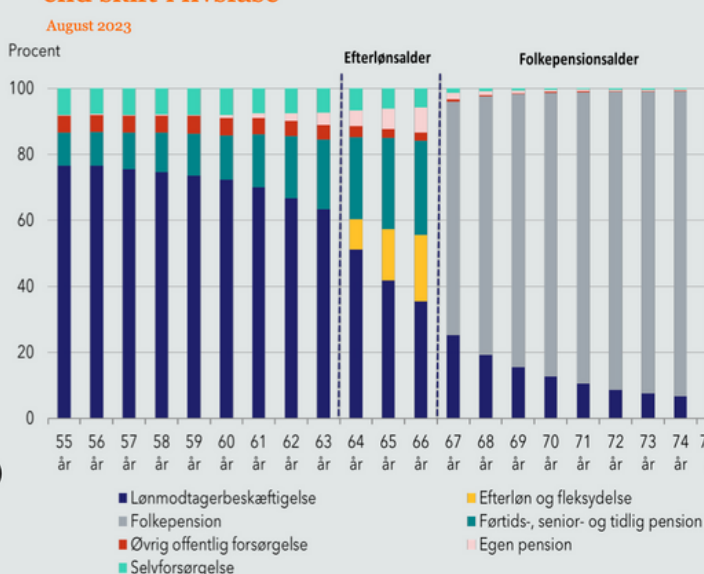
KL

Hvis pensionsalderen fastlåses på 69 år



Kilde: Egne beregning pba Finansministeriet

Pensionsalderen markerer snarere ydelsesskift end skift i livsfase



Kilde: Egne beregninger pba. Jobindsats.dk



# FREMTIDEN ER USIKKER

## Der er brug for fællesskabende infrastrukturer

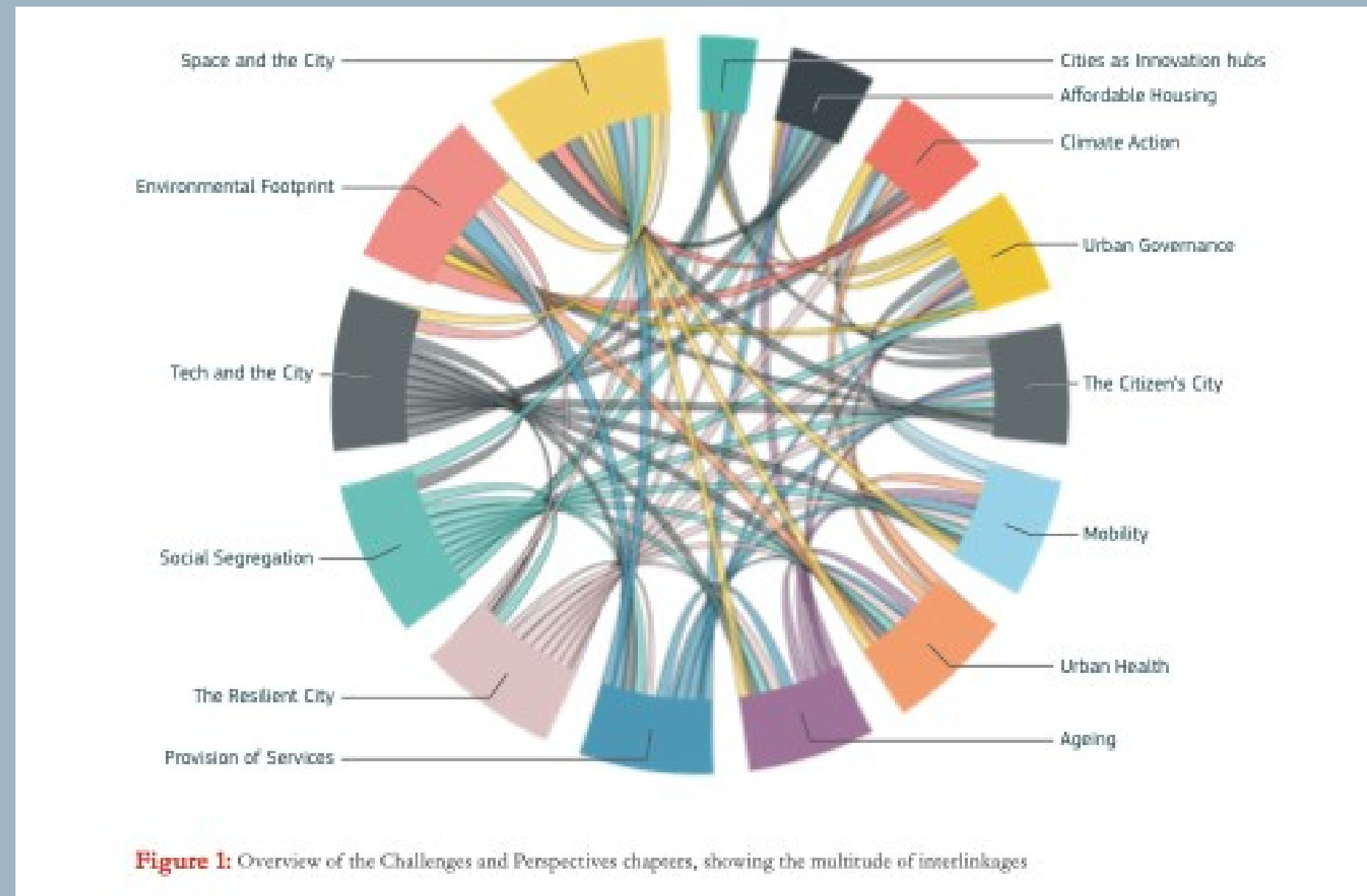


Der er brug for nye mentale, sociale og fysiske økosystemer, der kan respondere på uforudsigelige begivenheder på kollaborative, innovative, kyndige, omsorgsfulde, lærende og skabende måder = resiliens



# “Wicked Problems”

Vi er gensidige afhængige af hinanden

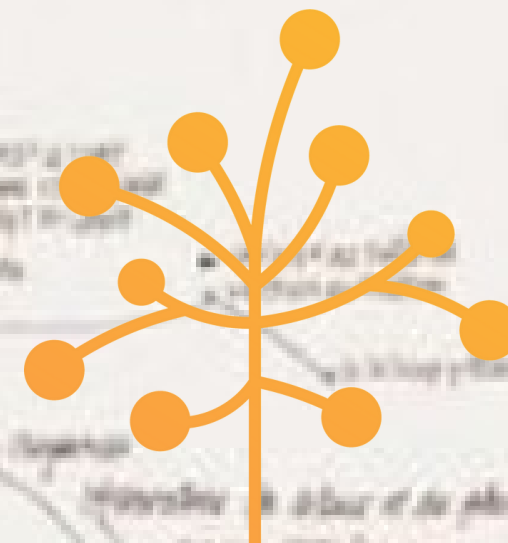


**Vi kan ikke blive ved med at gøre mere af det samme, så genskaber vi den rationalitet, der har skabt vores problemer. Vi må eksperimentere og skabe hybride partnerskaber, der går på tværs af siloer og organisationsgrænser.**

**Når vi investerer i det fælles økosystem investerer vi også i vores egen trivsel.**



En lineær og topdown tilgang til løsninger  
og forandringer  
Skaber mere af det samme  
Adskiller, inddeler og styrer



AKTIONSUNIVERSITETET

**Problem**

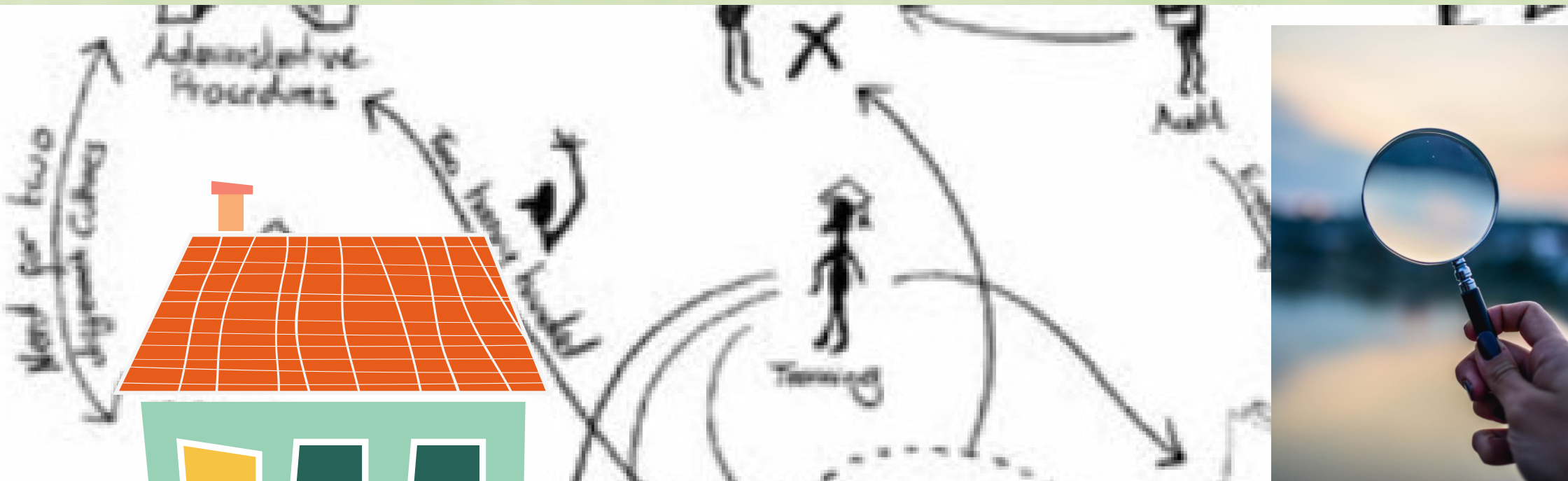
**Indsats**

**Løsning**

De naturlige og sociale økosystemer bevæger sig i mange retninger på en og samme tid. Det kan de lineære systemer ikke respondere på. Og de kan ikke se og gribe alle de kreative kvaliteter, ressourcer og potentialer



**Ledelse af transformationer på kanten** handler også om at lede efter de ekstraordinære lokale og stedsbaseret ressourcer og kvaliteter, der allerede ER: Hvem kan inviteres? Hvilke steder, natur, kultur og mennesker kan tænkes med? Hvordan kan vi fremme og forstærke det eksisterende liv?



Kommunen investerer i  
Åbne Mødesteder



**Center**

**Transport er skåret væk**



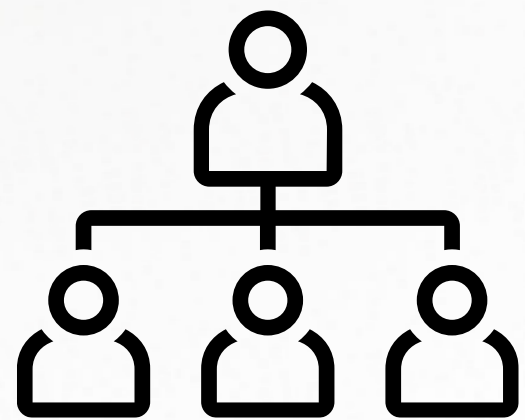
Vi må alle tage ansvar for at skabe det fælles gode liv. Derfor må flere mennesker inviteres med. Sammen kan vi skabe bedre løsninger



# Ledelse i en katastrofisk verden i bevægelse

Hvordan kan vi forstærke og forstørre det gode vi allerede gør på mærkbart bedre måder?

## Styring



Regenerative og eksperimenterende principper

Ledelse af levende systemer

Flow

Forbindelser

Forbundethed

Relationer

Kombinationer

At skabe betingelser for liv

=Mental, social og fysisk trivsel



Graden af kompleksitet

Vi bliver mødt med forskellige sprog og strategier .  
Vi må eksperimentere med, hvordan vi kan mobilisere dem  
i forhold til et FÆLLES VI

At lede det emergerende  
Potentialer  
Udfordring X - Løsning ukendt  
må løses gennem hybride partnerskaber

Planetens overlevelse og kollektiv visdom  
**Regenerativ ledelse /  
Fælles liv og økosystem**

Implementering  
Mangler  
Problem X  
Løsning Y

**Uforudsigelige sammenhænge og gensidig læring**

**Fælles ressourcer og teamet**

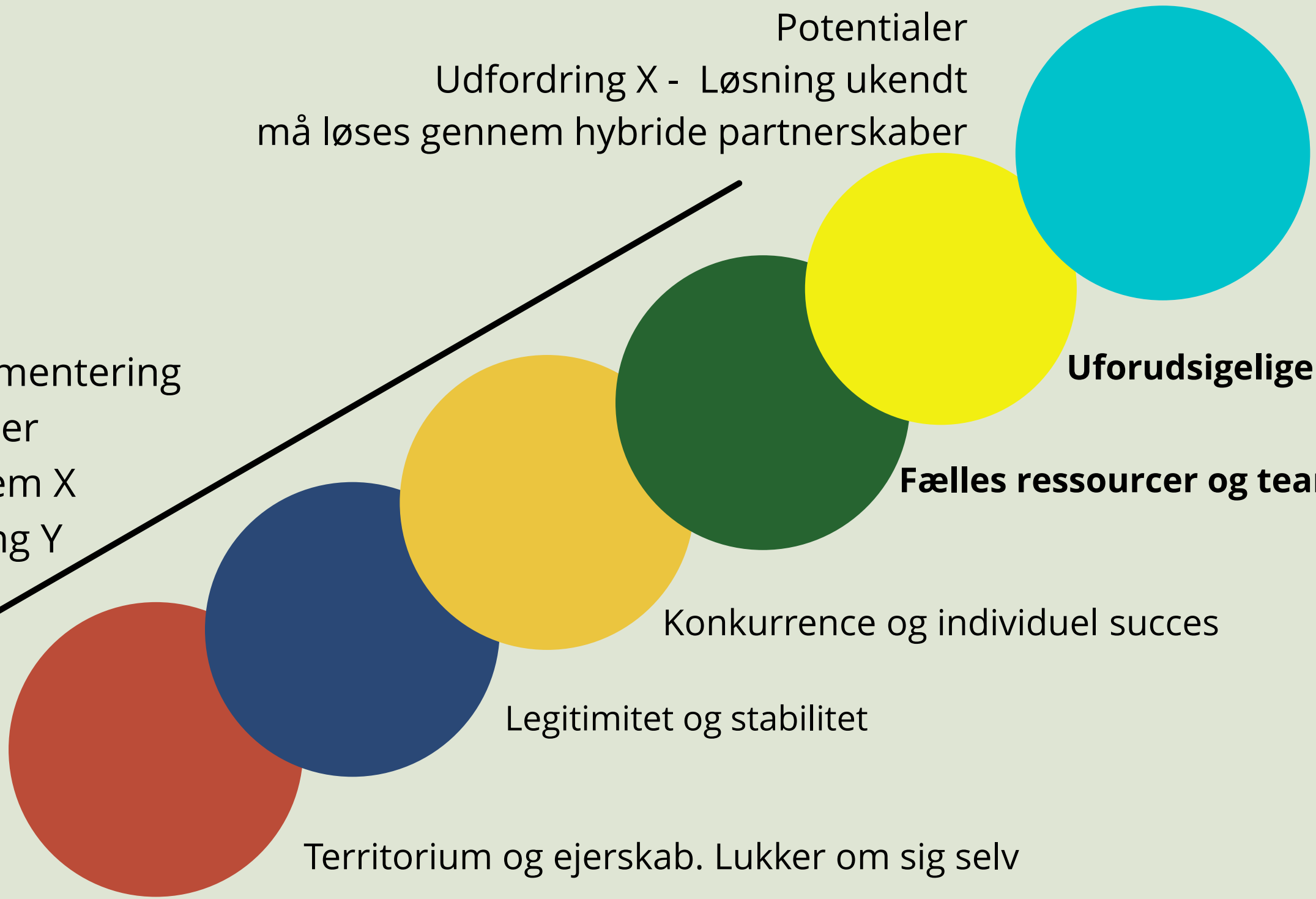
Konkurrence og individuel succes

Legitimitet og stabilitet

Territorium og ejerskab. Lukker om sig selv

Different value systems about sustainability  
Marrewjik og Werre

Graden af frihed i forhold til at handle  
(resiliens)





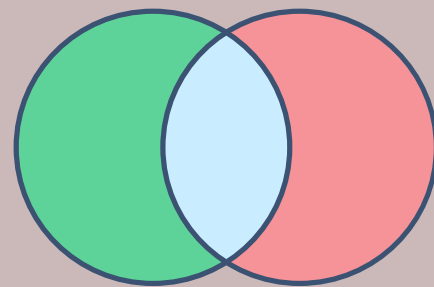
# Transformation af partnerskaber

Øget kompleksitet



## Territorium og ejerskab

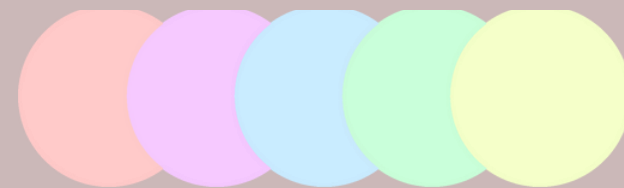
Organisationer og civilsamfund er adskilte



## Servicekultur

Organisationer får civilsamfund til at skabe ydelser til borgere

Samskabelse af tilbud

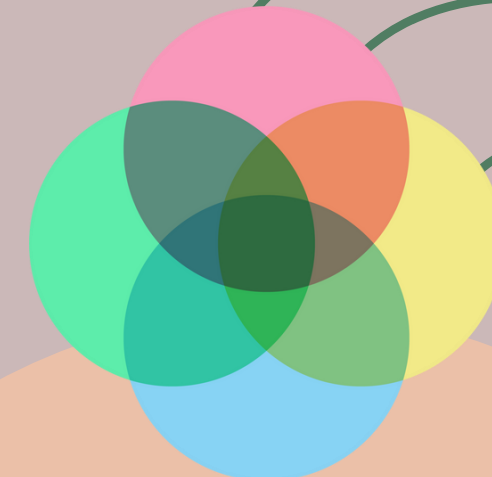


## Netværkskultur

Formelle topleder partnerskaber, der skaber nye serviceydelser på et marked. Profit.

Kontrakter

Fonde der støtter førende institutioner



## Lokal bærekraft

Hybride partnerskaber. Organisationer, virksomheder, borgere og steder fremmer og forstørre det fælles gode liv. Partnerskabelse.

Det lærende lokal samfund  
Togetherhood /resiliens/økosystemer  
regenerativ ledelse

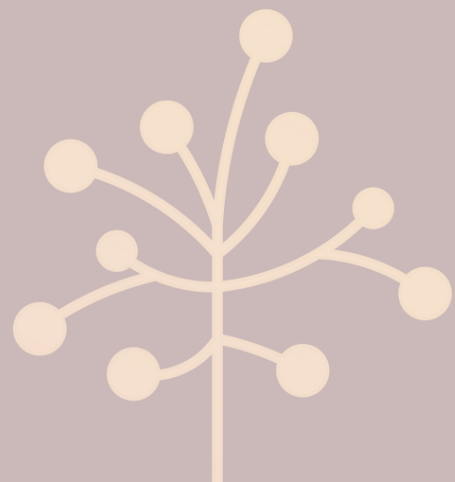
Facilitering af: Laboratoriums, deltagelse, eksperimenter, kreative metoder, placed based methods

## kollaborativ trivselsøkonomi

Public Entrepreneurship

Nye investeringsformer, der understøtter det lokale liv og foreninger der faciliterer det

Øget frihed





# Transformation af ledelse



## Performance Management

Performance = målstyring

Ledelse på distance

gennem repræsentationer

Værdi= pengeøkonomi

**Organisationen skaber en ydelse  
til 'borgeren', som tager imod den  
Servicekultur**



## Meta-Governance

Performance = topleder alliancer og netværk

Ledelse af dialoger på tværs af siloer og  
grænser

Værdi= Dialoger i netværk, der sætter  
betingelser for andre

**Partnerskaber skaber nye  
løsninger  
Netværkskultur**



## (Public) Entrepreneurship

### Regenerativ Leadership

Hybride partnerskaber

Performance: den forskel vi gør sammen

Værdi= Skabelse af nye livgivende aktiviteter sammen

**Med afsæt i steders lokale ressourcer ser og  
skaber vi nye relationer, mødesteder og løsninger,  
hvor vi kan fællesskabe sammen**

**Nærværende fællesskabelse med  
afsæt i steders unikke kvaliteter**



# Ressource optimering: Formelle partnerskaber

# Transaktioner

## SYNGLIGT



Ledelse af relationel koordinering

Ressourcer

Liv

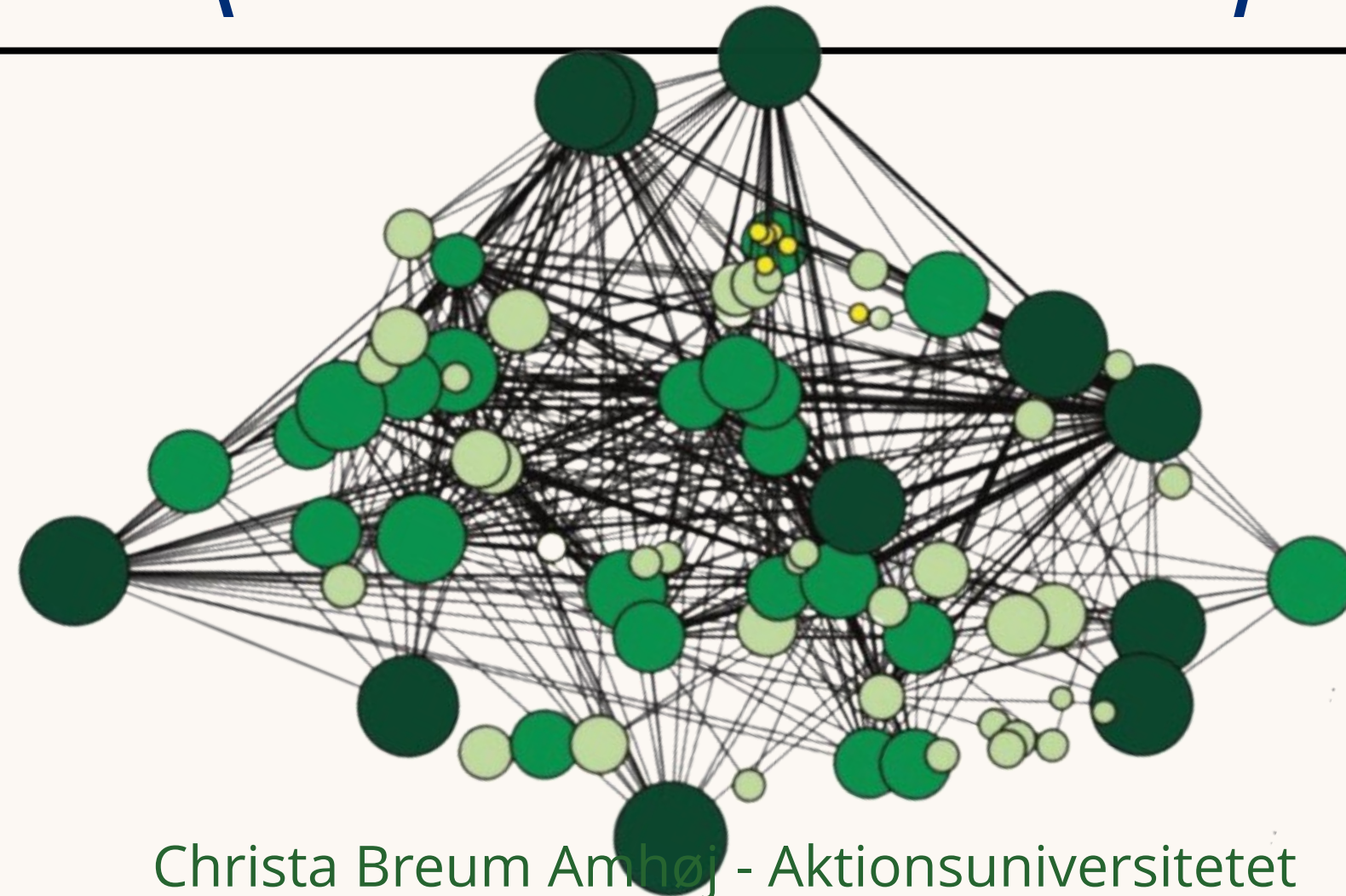
Tages

Bruges

Opbruges/  
Stopoperation

Død

## USYNGLIGT

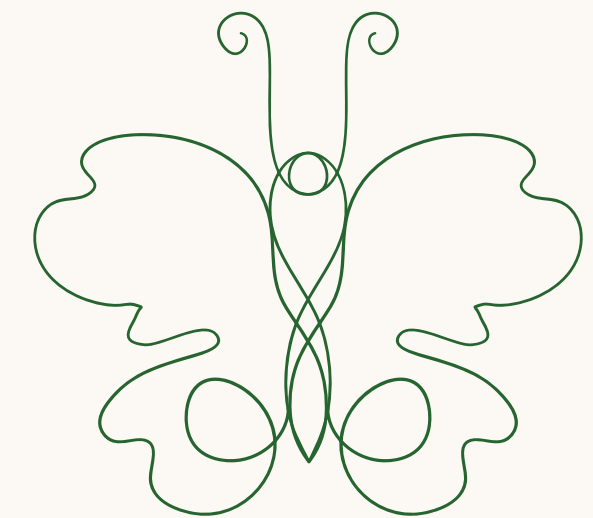


Kollaborative partnerskaber, der fremmer, forstørre og forstærker mycelium netværk

Hvilke mangeartede kvaliteter og ressourcer kan vi sammen re-cirkulere mhp at styrke det fælles lokale liv?

Ledelse af kollaborative partnerskaber, der kan forstærke og fremme mentale, sociale og fysiske økosystemer =et mycelium netværk Indenfor de planetære grænser

Christa Breum Amhøj - Aktionsuniversitetet  
**Mycelium: Kollaborative partnerskaber**



Regenerativ



## Reformulér din ledelsesopgave!

Har du en hammer (op)finder du søm. Har du en skruetrækker (op)finder du skruer... Hvad har du?



	Strukturelt	Human Ressource	Politisk	Symbolsk	Levende system
<b>Metafor for organisationen</b>	Maskine	Familie	Jungle	Tegn	Levende organisme – alle er forbundet og gensidigt afhængige
<b>Centrale begreber</b>	Regler, roller mål, politikker, teknologier og omverden	Behov færdigheder, relationer	Magt, konflikter, konkurrence og politik	Kultur, metaforer, symboler, historier	Affekt (at blive berørt og at lade sig berøre), sårbarhed som en betingelse for kreativitet, økosystem, stifinder, fællesskabelse, sociale bevægelser
<b>Lederskab</b>	Social arkitekt	Bemyndigelse	Forsvar, støtte og kæmpe	Historiefortæller	Fremtidsparat – kan gribe det uforudsigelige sammen med andre. Kan skabe rum til fællesskabelse og kan inkludere det mangeartede (se op, ned, ud og hen).
<b>Ledelsesudfordringer</b>	Tilpasse strukturen til opgave, teknologi og omverden	Tilpasse menneskelige behov	Udvikle agendaer, alliancer og magtbastioner	Skabe mening og nye fortællinger	Suspenderer magten og skaber magt til livet – at skabe økosystemer, der bestøver hinanden med liv
<b>Evaluering</b>	En form for fordeling af belønning eller straf og kontrol	Proces med henblik på at forbedre det enkelte menneske	Anledning til magtudøvelse	Anledning til at skabe nye fortællinger og meningslandskaber	Proces med henblik på at skabe en mærkbar kvalitet og med blik for at gøre en forskel for hele systemet

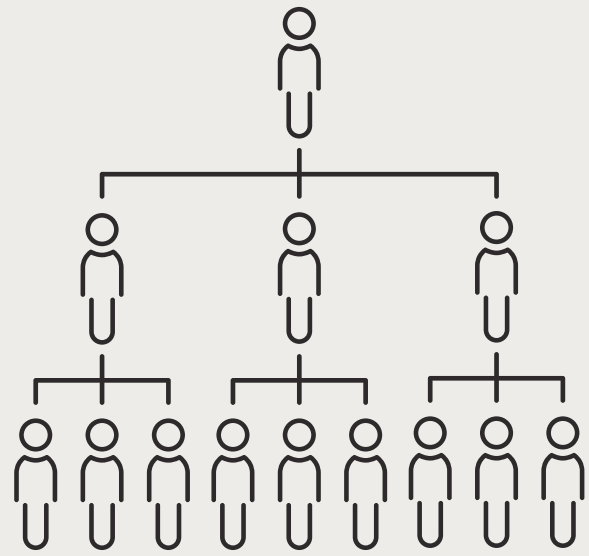
# Et regenerativt og entreprenørisk ledelsesparadigme reformulerer din ledelsesudfordring.

## Nye spørgsmål blive relevante:

- **ORGANISERING:** Hvordan lede komplekse relationer på livsbekræftende måder?
- **LEDERSKAB:** Hvordan fremme kollaborative lederskaber, der kan gribe det forudsigelige?
- **INNOVATION:** Hvordan skabe fælles tredje veje sammen?
- **STED:** Hvordan give mere tilbage til stedet end man tager?
- **VÆRDI:** Hvordan dokumentere trivsel og ressourcer i en ny tid ?
- **VELSTAND:** Hvordan skabe kollaborativ trivselsøkonomi?



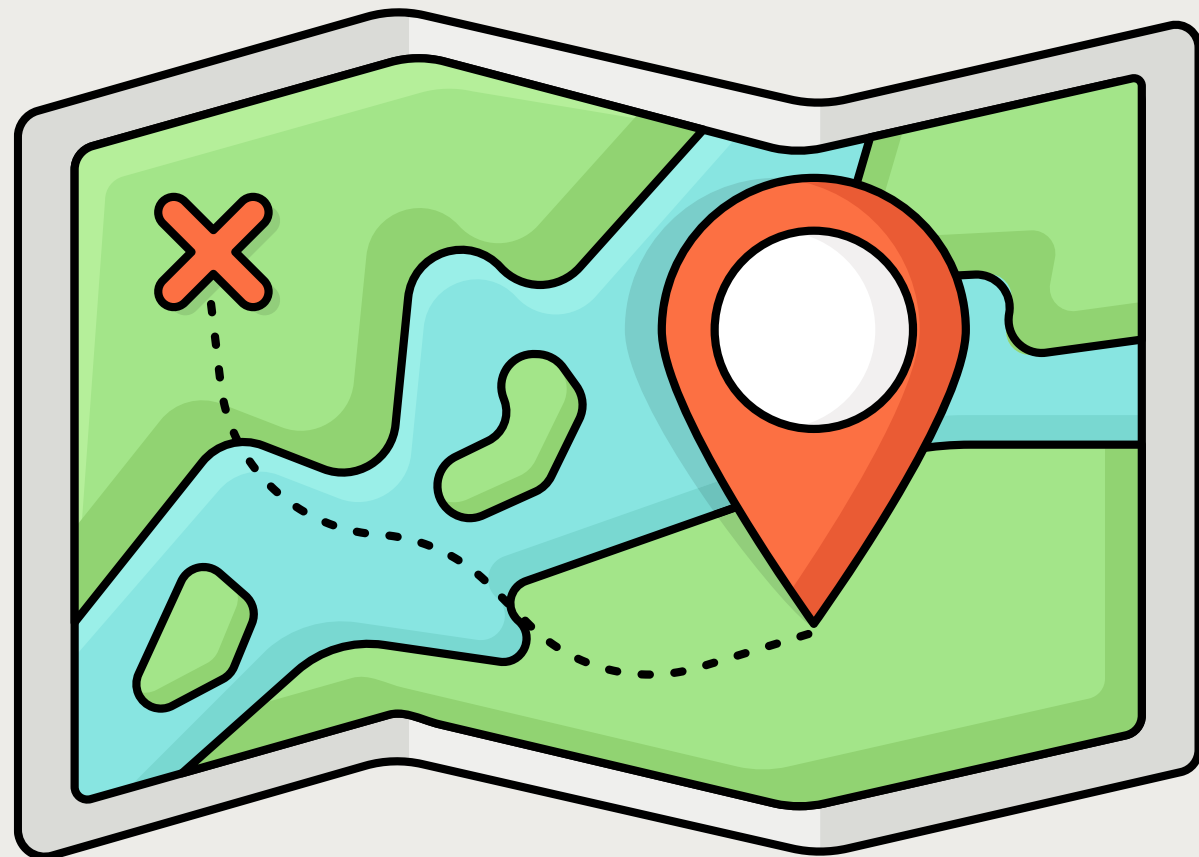
Formelle partnerskaber



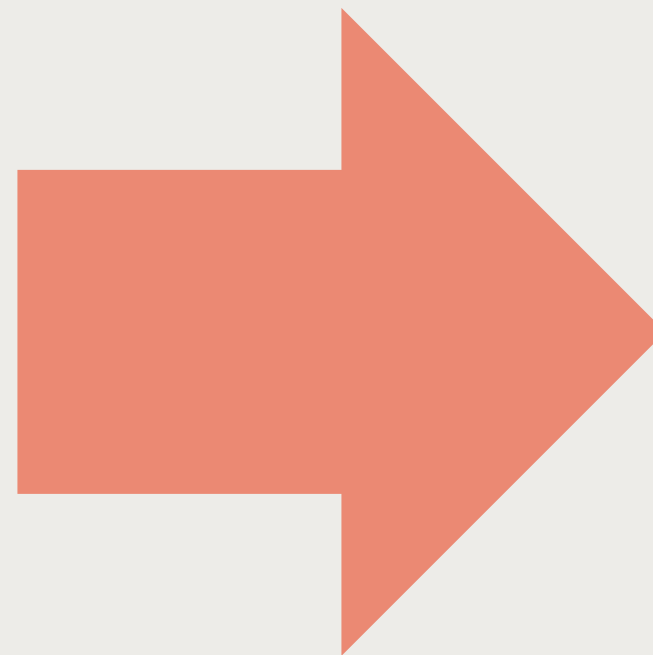
# FRISÆTTELSE

## FRA KORT - TIL TERRÆN

Partnerskabelse  
Et verbum,  
dét vi gør og skaber sammen



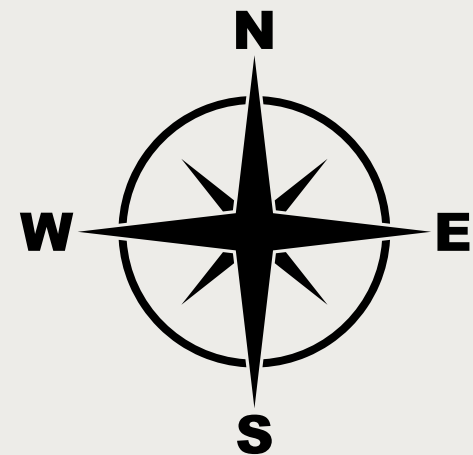
**Opbygning af viden (arkiv)**  
**Vidensdokumentation**  
**Forskning som sandhedsproducent**



Henry Mintzberg  
Tim Ingold



**Et levende arkiv af viden**  
**(læring gennem eksperimenter i praksis)**  
**Videns-skabelse**  
**Forskning som fødselshjælper**



Et  
kompas

# Ledelse af livgivende og kollaborative systemer

## Et kompas



### RISIKO FOR SILO TÆNKNING

Samarbejde på tværs  
Samskabelse i yderste led

Mulighed for mønsterbrud, der kan udfordre den rationalitet, der har skabt vores problemer  
Kollaborativ og post-heroisk lederskab, der kan FÆLLESskabe nye veje sammen





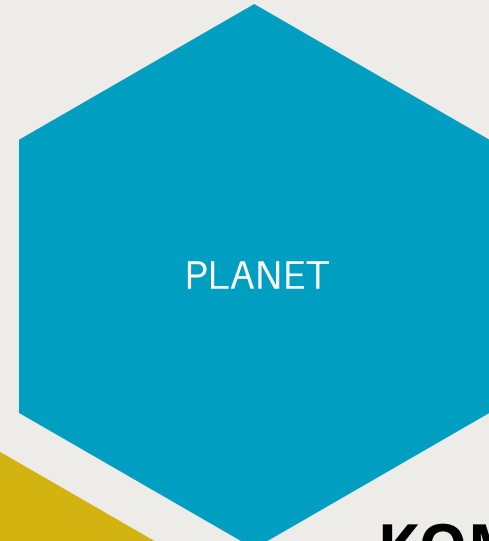
# Ledelse af transformationer på kanten

## Strategier til at kunne se og skabe kvaliteter og ressourcer til gavn for hele økosystemet

### PLANET

#### Mars

Hvordan holder I jer inden for de planetære grænser?



### PEOPLE

#### Missionen

Hvem er relevante at invitere med?  
Hvad er vi sammen om?

### PROSPERITY

#### Mer-værdi

Hvordan skaber og dokumenterer I værdi på flere bundlinjer  
Hvordan kan vi skabende deltagende evaluering?



KOMPAS til at fremme det gode fælles liv



### PLACE

#### Mellemrum

Hvilke stedsbaseret og lokale ressourcer kan inviteres med? Hvor kan vi være sammen?

### PEACE

#### Mellem-menneskelig

Hvordan skabe nye tredje veje sammen?  
Hvordan kan vi overkomme "os og dem" ved at skabe resonans og skabe prøvehandling sammen?



### PARTICIPATION

#### Mærkbar deltagelse

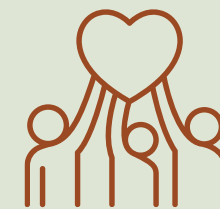
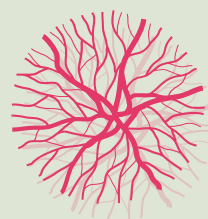
Hvordan skabe møder, der kan skabe sammenhørighed og som kan mærkes?  
Hvordan kan vi være sammen på bedre måder?



# Strategier der kan se og skabe kvaliteter og ressourcer til gavn for hele økosystemet

Gennem fælles aktioner skabes ny læring, organiseringsformer og værdi. Vi gør mærkbar velfærd sammen i hvert eneste skridt

## Aktionslæringsproces - 8-9 måneder



PEOPLE

PLACE

PARTICIPATION

PEACE

PROSPERITY

Værdi for flere fra Neighbourhood to Togetherhood



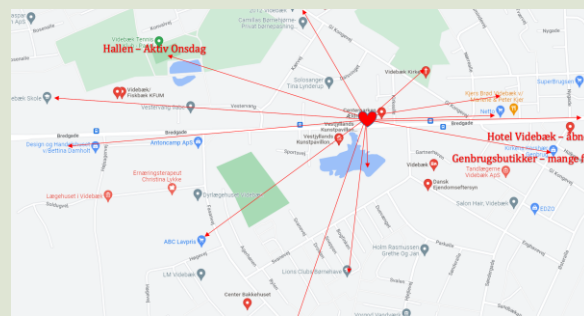
Velstand er mere en pengeøkonomi. Stedets mangeartede kvaliteter sættes i spil.

Økosystemet aktiveres og skaber nye stier til det fælles gode liv



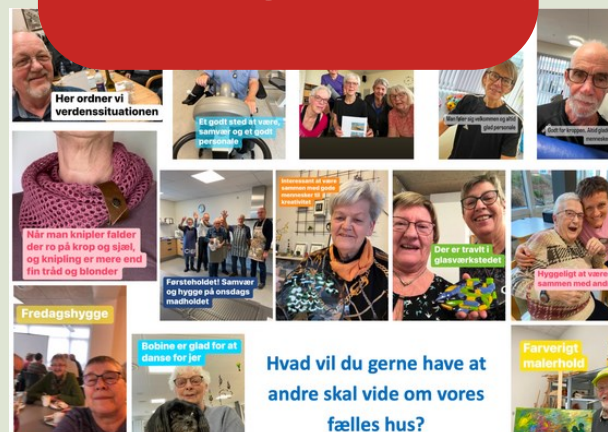
Lad opgaven sætte holdet  
Reformuler opgaven, så det bliver en vi-opgave + en samfundsmission

Fælles kurs:  
"Vi er sammen om at skabe mærkbare fællesskaber"



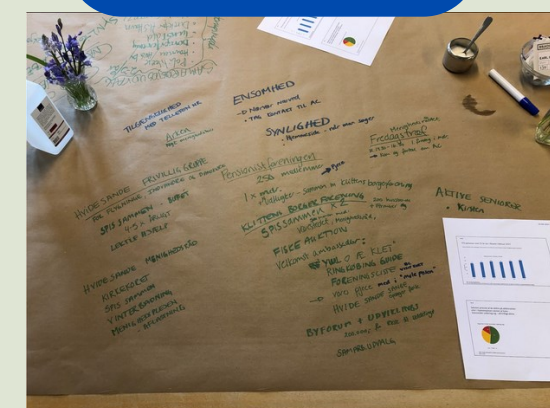
Kortlæg det lokale steds mærkbare kvaliteter og ressourcer.  
Hvor er der dissonans + resonans? Forbindelse til steder.

Se muligheder for at forbinde linjer af liv.



Deltag og gå på kanten af den formelle rolle og "se" og skab mærkbar deltagelse. Fx Snap-log, nye former for mærkbare og lokale møder

Borgere kan mærke fællesskab og begynder selv



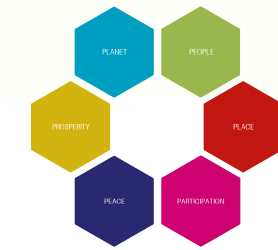
Skab nye udvidet handlinger sammen. Eksperimentér. Vi kan ikke regne det ud på forhånd. Skab prototyper og prøvehandling. fx Helikoptermøder Følgeskabsmøder



# En organisk opskaleringsstrategi

Kompas til at se op, se omkring, se ned, og se ud...

En strategi der forstærker og forstørrer den sociale energi og som ruller afsted som en social bevægelse - en sneboldeffekt.



Aktionslæringsgruppen mobiliserer flere lokale aktører og borgere



Aktiviteter spredes på det lokale sted



En tværfaglig aktionslæringsgruppe med borgere/aktører

**Det lærende, livgivende og sunde lokalsamfund**



# ***Transformationer på kanten* betyder at facilitere rum til at mennesker i fællesskab kan skabe mærkbart bedre liv for flere**

## **Forandring oppefra**

Forandring starter fra oven

Kun en stærk leder kan iværksætte forandring

Det kræver en klar agenda

Flest mennesker er imod forandring

Forandringsledelse er en disciplineret proces

## **Forandring som en bevægelse**

Forandring sker gennem forandringer i praksis

Forandring kan drives gennem en lyst til at skabe forbedring

Forandringer kommer fra flere, der ønsker det

Mission kan være klar, men det kan være uklart, hvordan man vil gøre det

Forandringer kan opstå spontant

“Velfærdsceller”







**Hvordan lede transformationer på kanten?**





# Ledelse af transformationer på kanten

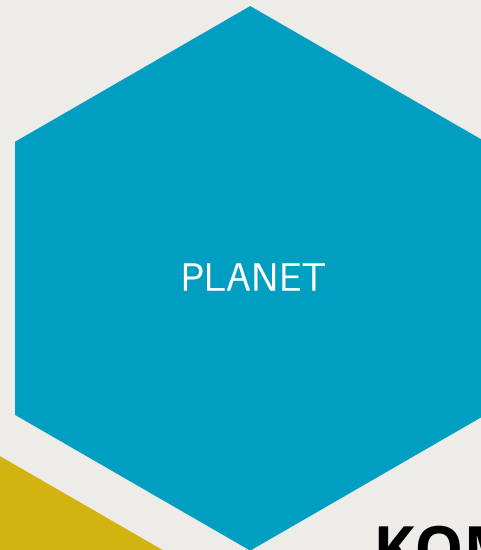
## Strategier til at kunne se og skabe ressourcer mange steder.



### PLANET

#### Mars

Hvordan holder I jer inden for de planetære grænser?



### PEOPLE

#### Missionen

Hvem er relevante at invitere med?  
Hvad er vi sammen om?

### PROSPERITY

#### Mer-værdi

Hvordan skaber og dokumenterer I værdi på flere bundlinjer  
Hvordan kan vi skabende deltagende evaluering?



**KOMPAS**  
til at  
**fremme**  
**det gode**  
**fælles liv**



### PLACE

#### Mellemrum

Hvilke stedsbaseret og lokale ressourcer kan inviteres med? Hvor kan vi være sammen?

### PEACE

#### Mellem-menneskelig

Hvordan skabe nye tredje veje sammen?  
Hvordan kan vi overkomme "os og dem" ved at skabe resonans og skabe prøvehandlinger sammen?



### PARTICIPATION

#### Mærkbar deltagelse

Hvordan skabe møder, der kan skabe sammenhørighed og som kan mærkes?  
Hvordan kan vi være sammen på bedre måder?



## **PEOPLE**

### **MÅLSTYRING til MISSION**

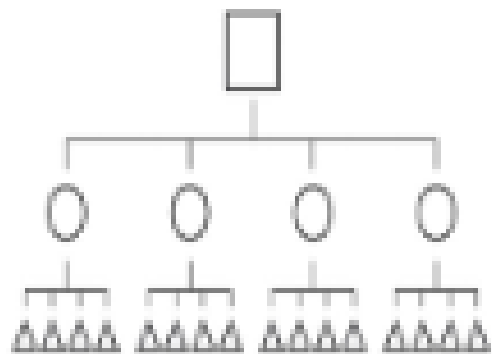
- **Vi responderer på “wake up calls”.**
- **Vi lader opgaven sætte holdet og skaber en fælles mission.**
- **Vi skaber et nyt “vi”.**



# FRA MÅLSTYRING TIL MISSIONSDREVET

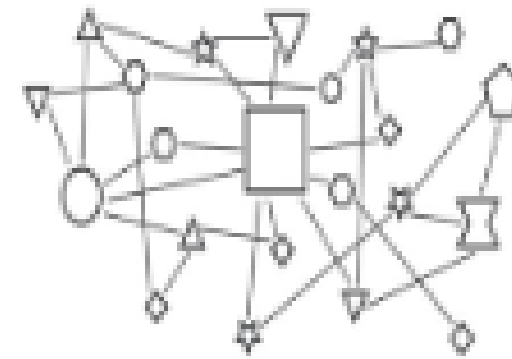
## LEDELSE: HVAD ER VI SAMMEN OM?

### 1. Policies, approvals and top-down cascade



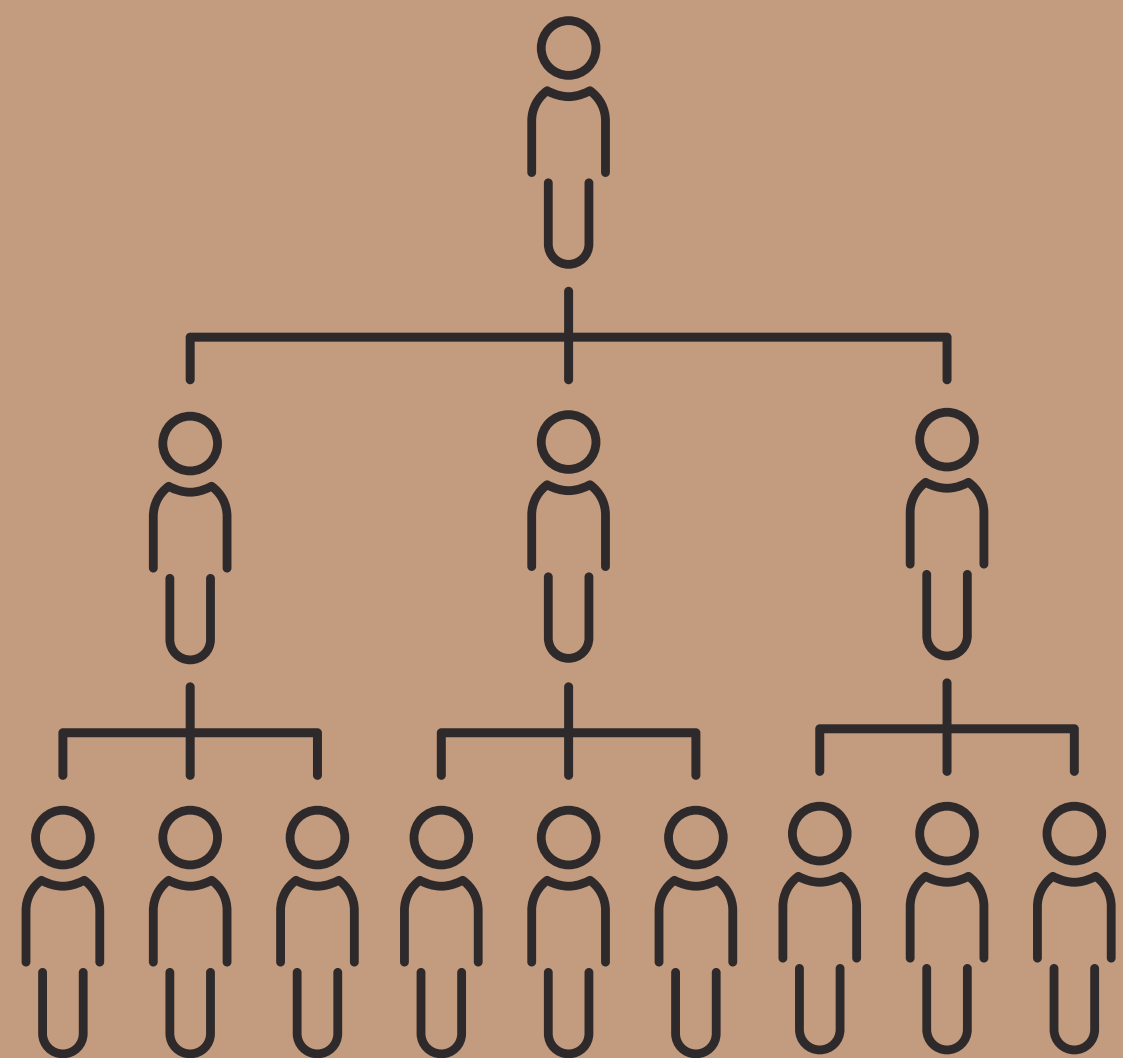
Create clear policies and operating systems & hold formal leaders to account

### 2. Alignment through simple rules



Identify a few simple rules that everyone is accountable for, operating in conditions of greater individual freedom

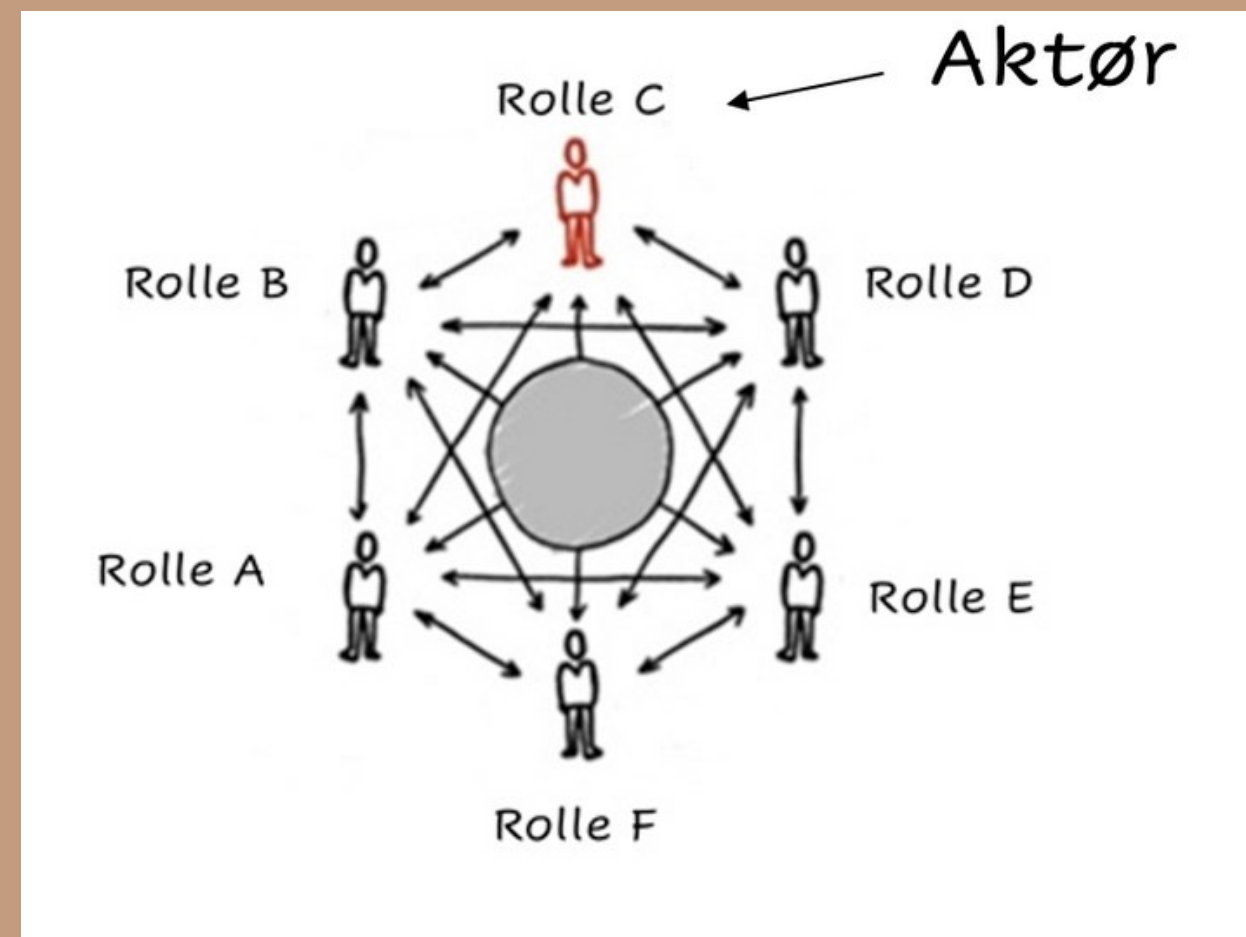
PEOPLE



Silo-tænkning

Ensidigt fokus på opgaven

## Kollaborativ organisering



Tværfaglig

Tænke rundt om opgaven  
Hvem kan også være med?  
Hvem er opgaven relevant for?

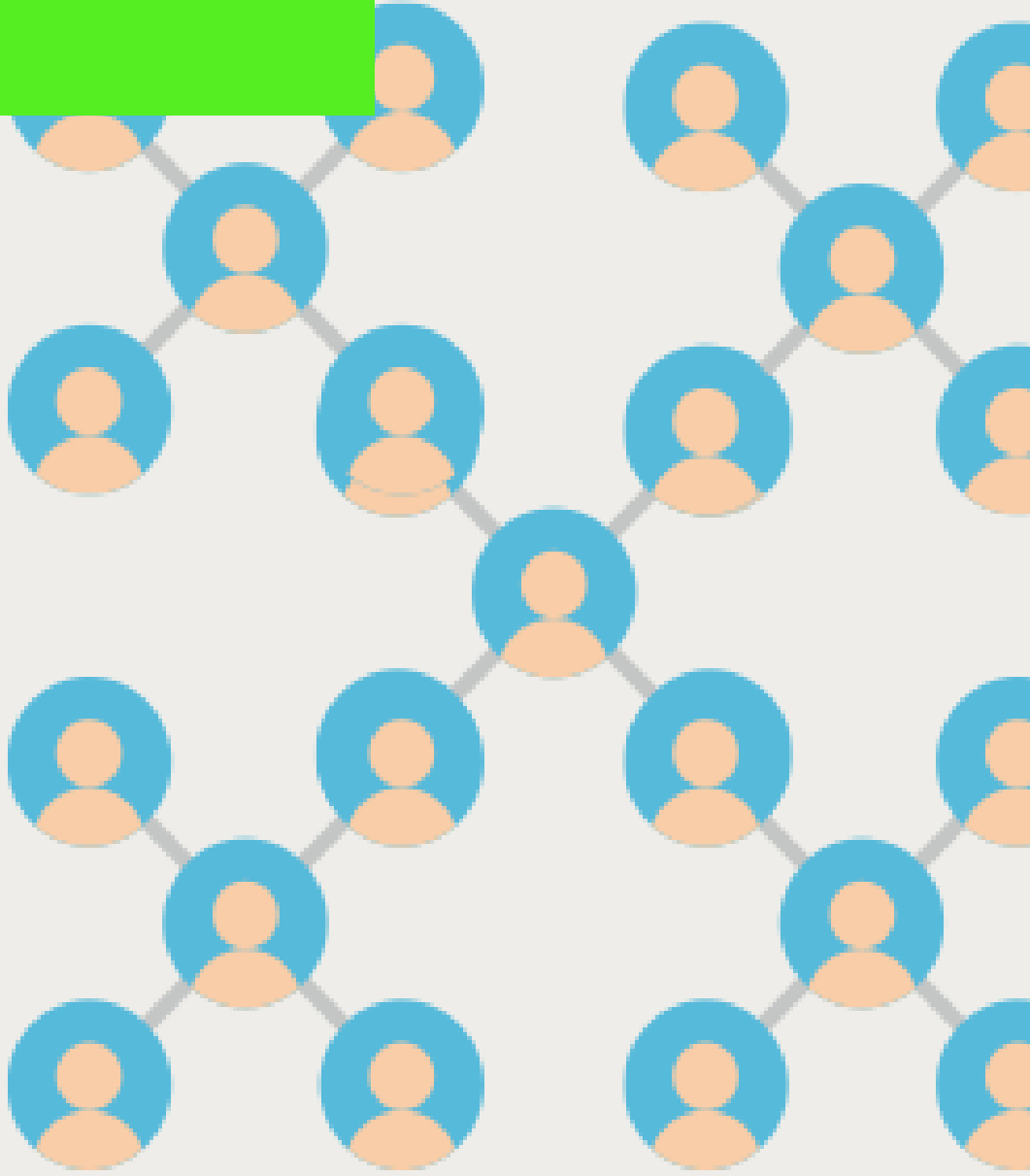
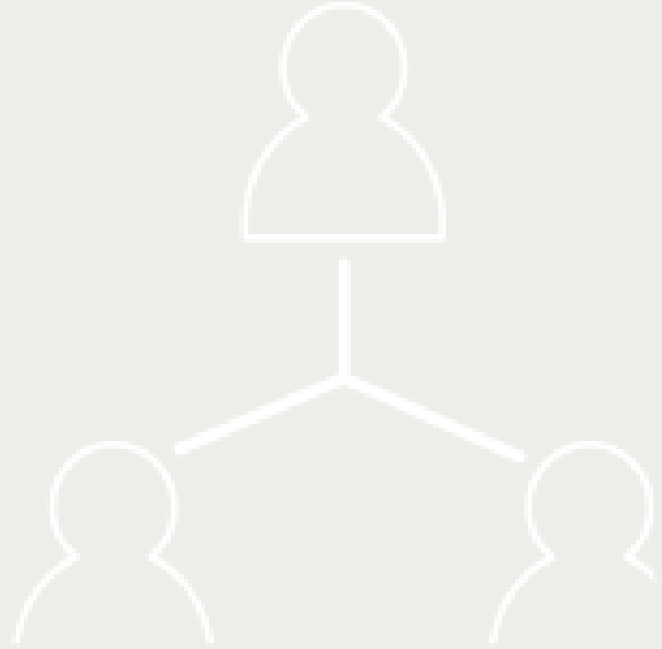
PEOPLE





FRA HEROISK LEDERSKAB  
TIL KOLLABORATIVT OG POST-HEROISK LEDERSKAB  
Det handler om at invitere og at mobilisere

Ræk ud til folk omkring dig



Lederskabsfattig

Skab forpligtelse og relationer

Ledelsesrig -  
mobiliser gennem  
lyst og  
eksperimenter

**PEOPLE**



## **PARTICIPATION**

### **FRA FORMEL ROLLE TIL MÆRKBAR DELTAGELSE**

- Vi skaber mærkbare og kollaborative deltagelsesformer skaber sammenhørighed og engagement
- Vi krydsbetøver hinanden med social energi (affective co-motions).



**“Vilde problemer“ handler også om, at vi lever i accelerationssamfundet  
der adskiller os**

# PARTICIPATION

Den tyske sociolog Harmut Rosa



**Vi bliver mere og mere fraværende og atomiseret, når vi “centrifugeres”.**

***Det skaber eksklusion af dem, der ikke kan (og vil) følge med hastigheden.***

***Det betyder også, at vores egen ‘distanceret’ tilgang til livet bliver en del af problemet.***

**Fremmedgørelse transformeres - vi fremmedgøres fra selve livet af samfundets hastighed.**

**Hos Marx var det kapitalen og arbejdsgiverne, der skabte fremmedgørelse. Idag er det højhastighedssamfundet**



# PARTICIPATION

## At gå på kanten af den formelle rolle Mærkbar deltagelse



Hierarki  
formel rolle  
forventninger  
regler  
Mere af det samme



Tværfagligt ledelse  
formel rolle  
Samarbejde  
Koordinering  
Kooperation



Mærkbar fællesskabelse  
Går på kanten af rollen (*thoughts in the act*)  
Åbner sig for det nye  
Tuner sig ind på den mærkbare  
gruppedynamik  
Føler sig fri til at improvisere og skabe  
Kollaboration: skabelse af mærkbart bedre  
nye handlinger (*phronesis*)



# PARTICIPATION

## Mærkbar deltagelse gør os til kreative stifindere

**At kunne lede efter spor af liv og potentialitet kalder på kontakt**

**At blive berørt og at berøre på livsbekræftende måder = action / empowerment**

**At skærpe relationskompetencen**

**At kunne tune ind på relationer og respondere på livgivende, kreative og håbefulde måder**

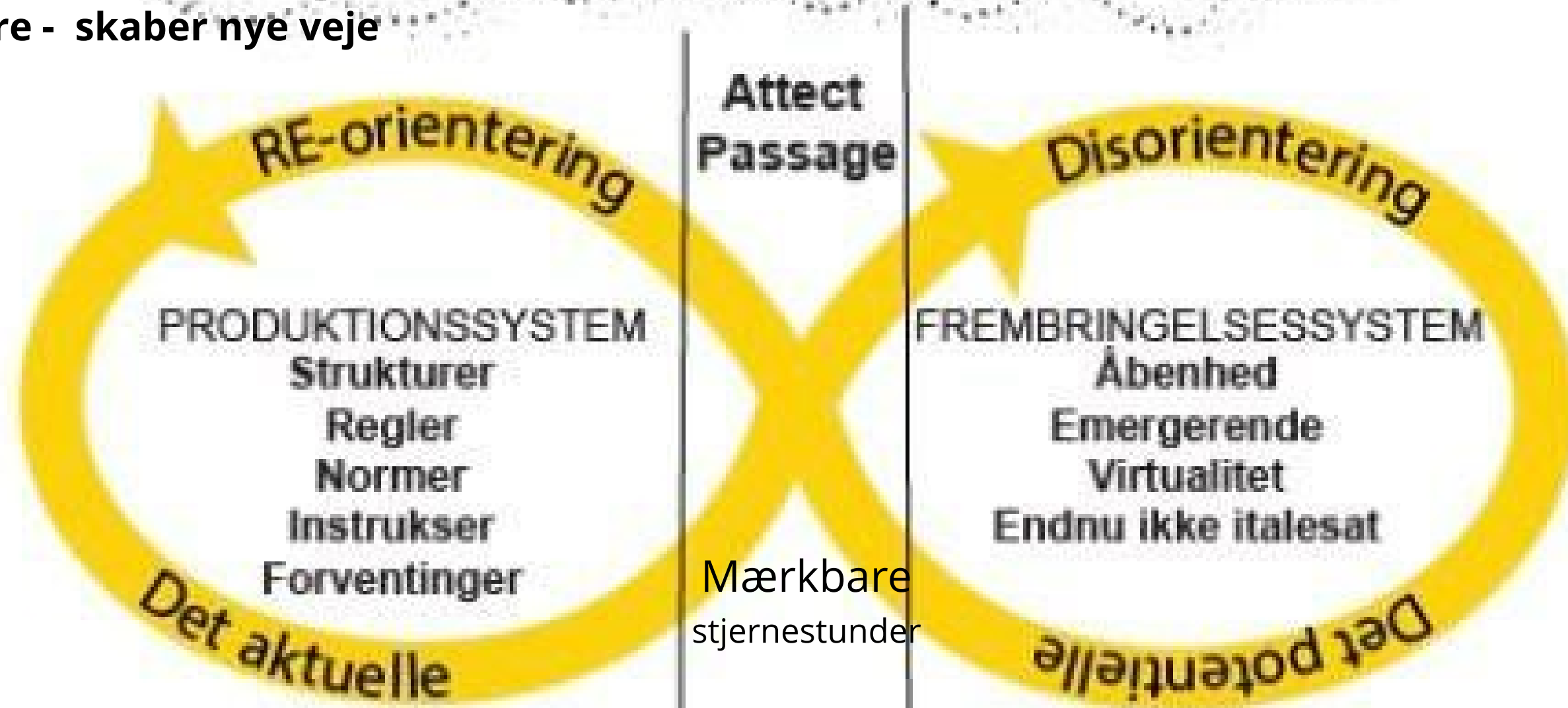
**At være åben for mange former for feedback. Ikke kun 'op' og 'ned' i hierarkiet, men også den affektive/ følelsesmæssige.**



**Praxisvisdom – forbinder "hjerte og hjerne"  
Tanken i bevægelse.**

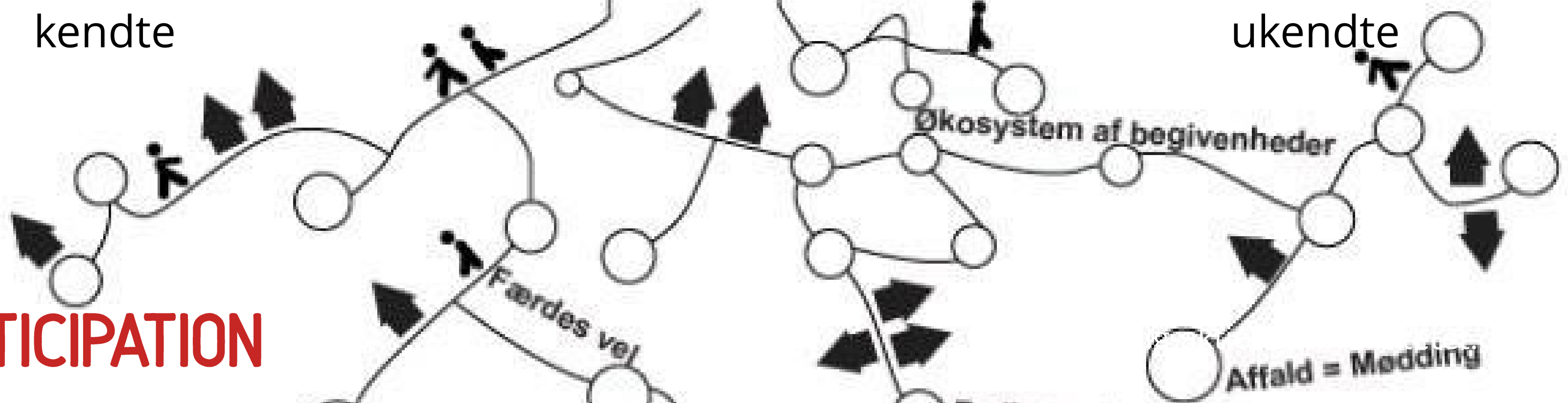
Nærværende fællesskabelse - at blive berørt og at berøre - skaber nye veje

Både/O  
g



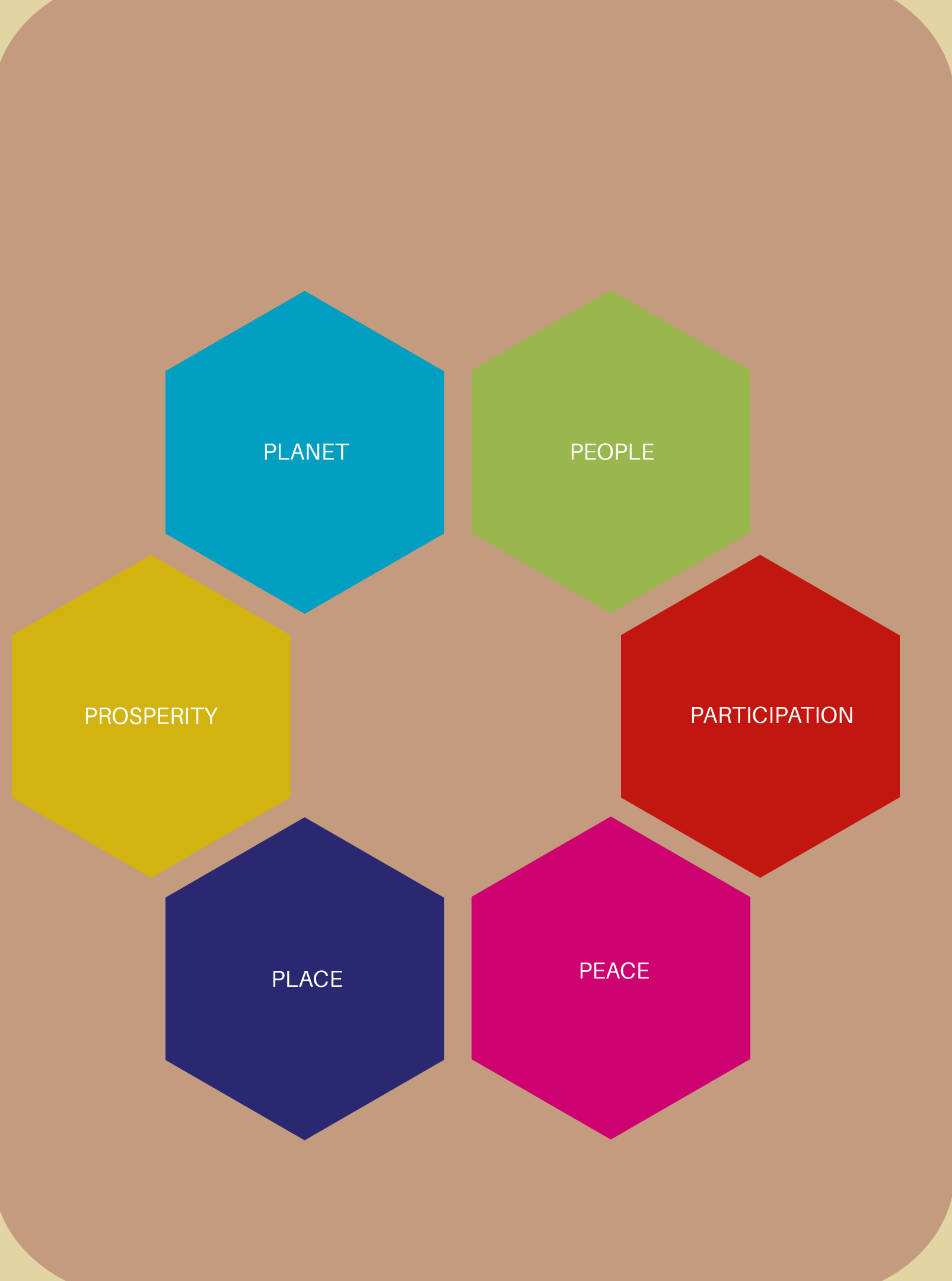
Navigere i det kendte

Stifinder i det ukendte



**PARTICIPATION**





## **PEACE**

**FRA FORHANDLING , KONFLIKT og  
PARADOKSER TIL MELLE-  
MENNESKELIGHED**

**Vi er sammen om at skabe et fælles  
tredje sammen.**

**Vi træner kompleksitets-musklen og  
leder efter livgivende mønstre**

**Vi skaber eksperimenter i praksis og  
lærer gennem dem**

**VI VED IKKE LÆNGERE, HVAD DER ER PROBLEM OG LØSNING. DET ÆNDRER SIG KONSTANT.**

**Vi må også brainstorme på,  
hvad problemet er.**

**PEACE**

# Research

# Action

**Undersøgelse**

**Design**

**Udvidet handlerum**

**Empati**

**Affektiv**

**Refleksion**

**Profleksion**

**Affektiv**

**Problem**



**Mission**

**Se udfordringer  
og muligheder**

**Prøvehandling**

**Aktiv  
lytning**

**Løsning**



**Mennesker**

**Mulige løsninger  
Vores fælles mission**

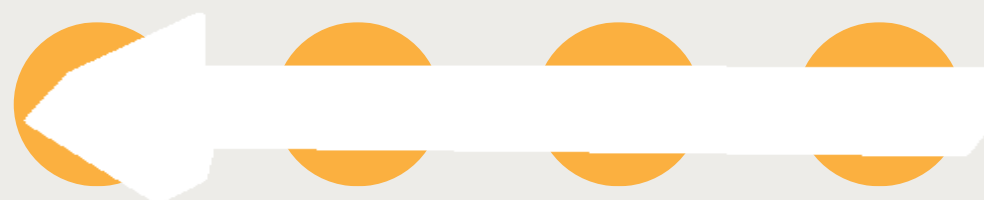
**Mange-artede  
ressourcer**

**Mærkbare relationer**

**Mellemrum**

**At blive berørt og at  
berøre**

**Den aktuelle praksis**



**Den potentielle praksis**





PLANET

PEOPLE

PROSPERITY

PARTICIPATION

PEACE

PLACE

## **PLACE**

**FRA ORGANISATIONEN TIL  
MELLEMRUM OG FORBINDELSER  
MELLEM ØKOSYSTEMER. VI SER  
ORGANISATIONEN UDEFRA OG IND.**

**Vi forbinder os med steder,  
materialiteter, kvaliteter,  
stemninger, rytme og atmosfere.**

**Vi er sammen om at fremme  
tilhørsforhold til lokale steder.  
Vi giver mere tilbage til stedet end vi  
tager.**



**KE UP CALL**

**VI MÅ GENTÆNKE VÆRDI OG VÆKST  
FRA UDNYTTELSE AF STEDERS/NATURENS RESSOURCER TIL SKABELSE AF  
LOKAL BÆREKRAFT MED KREATIV OG LIVSBEKÆRFTENDE INTEGRATION AF  
STEDERS MANGEARTEDE RESSOURCER**





# Lokal bærekraft

# PLACE

## New Localism / Creative Commons

**A need for new localism = place-based solutions able to boost the extraordinary qualities of the place**

Covid-19 (and now the war in Ukraine) has put a premium on resilience  
= achieving sustainability through diversity and interconnectivity

Seize opportunities for huge increase in connected autonomy  
= joined-up local governance, more inclusive, regionally and internationally cooperative

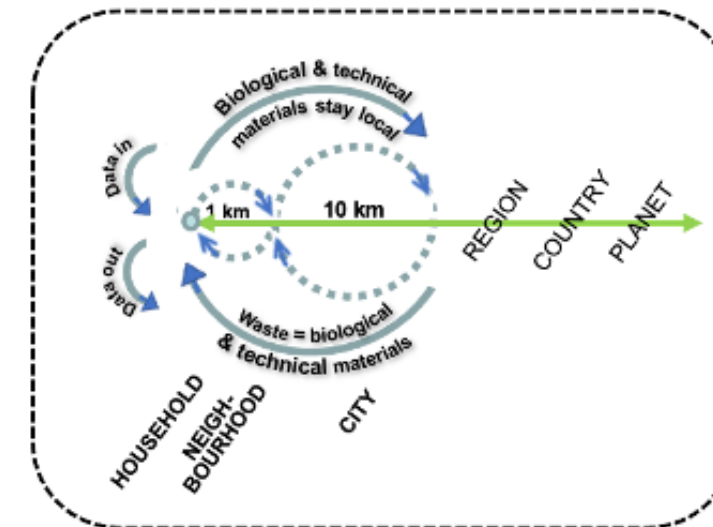
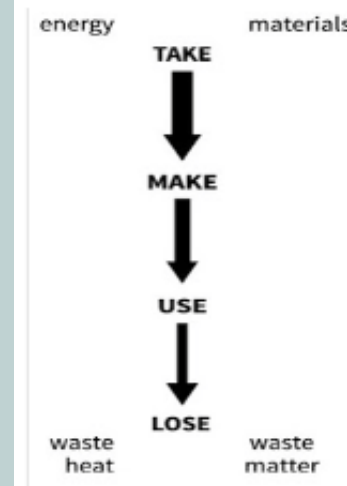
Societal structural reform is needed to valorise people's agency and innovation  
= poor people are not lazy or stupid, in fact work harder with less reward and in worse conditions than most: they are Covid-19's *essential workers*

More local, open, bottom-up and less bureaucratic governance  
= improved dialogue, greater inclusion and economic democracy

**Improved local incomes and jobs**  
= with social purpose, economically competitive, environmentally friendly



### Circular cities, local food, local jobs



A linear approach is low on resilience. Focus on financial growth

City circular food systems in Helsinki restaurants: hyperlocal and high-tech; composted food waste looped back to local farms; growing ingredients on premises (hydro- and aeroponics), increase in local skilled jobs (from 2018)





# PLACE



**Pengeøkonomi er en transaktion.**

**Det er en stop-operation**



**Kollaborativ økonomi er sammehænge, kombinationer af stedsbaseret ressourcer, kvaliteter og gaver og gengaver**



# FRISÆTTELSE AF STEDETS KREATIVITET ALTERNATIV ØKONOMI

Fællesskabelse af lokale og stedsbaserede  
fællesskaber



PLANET

PEOPLE

PROSPERITY

PARTICIPATION

PLACE

PEACE

# PROSPERITY

## MERVÆRDI

### FRA PENGEØKONOMI TIL KOLLABORATIV ØKONOMI

- **Vi er sammen om at skabe værdi på flere bundlinjer**
- **Vi er sammen om at skabe mærkbar værdi for flere**
- **Vi holder os indenfor planetens ressourcer**



# PROSPERITY

Et bredt sundhedsbegreb

Kollaborativ

trivselsøkonomi

Organisatorisk  
værdi

At tænke eksperimenter ind  
tværs af siloer. Blødgøre  
relationer.

# Økonomisk værdi

At skabe reaktionsøkonomi



Værdi for  
mennesker

At skabe nye  
velfærdstier med  
borgere

Stedsbaseret værdi

At møde dem hvor de er og føler sig  
hjemme. At bruge stedets ressourcer og  
at give tilbage til stedet.

PLANET

PEOPLE

PROSPERITY

PARTICIPATION

PLACE

PEACE

# PLANET

- **Brug p'erne som et Kompas til hele tiden at skabe værdi for hele økosystemet**
- **Brug p'erne som et Kompas til ikke at overskride de planetære grænser**





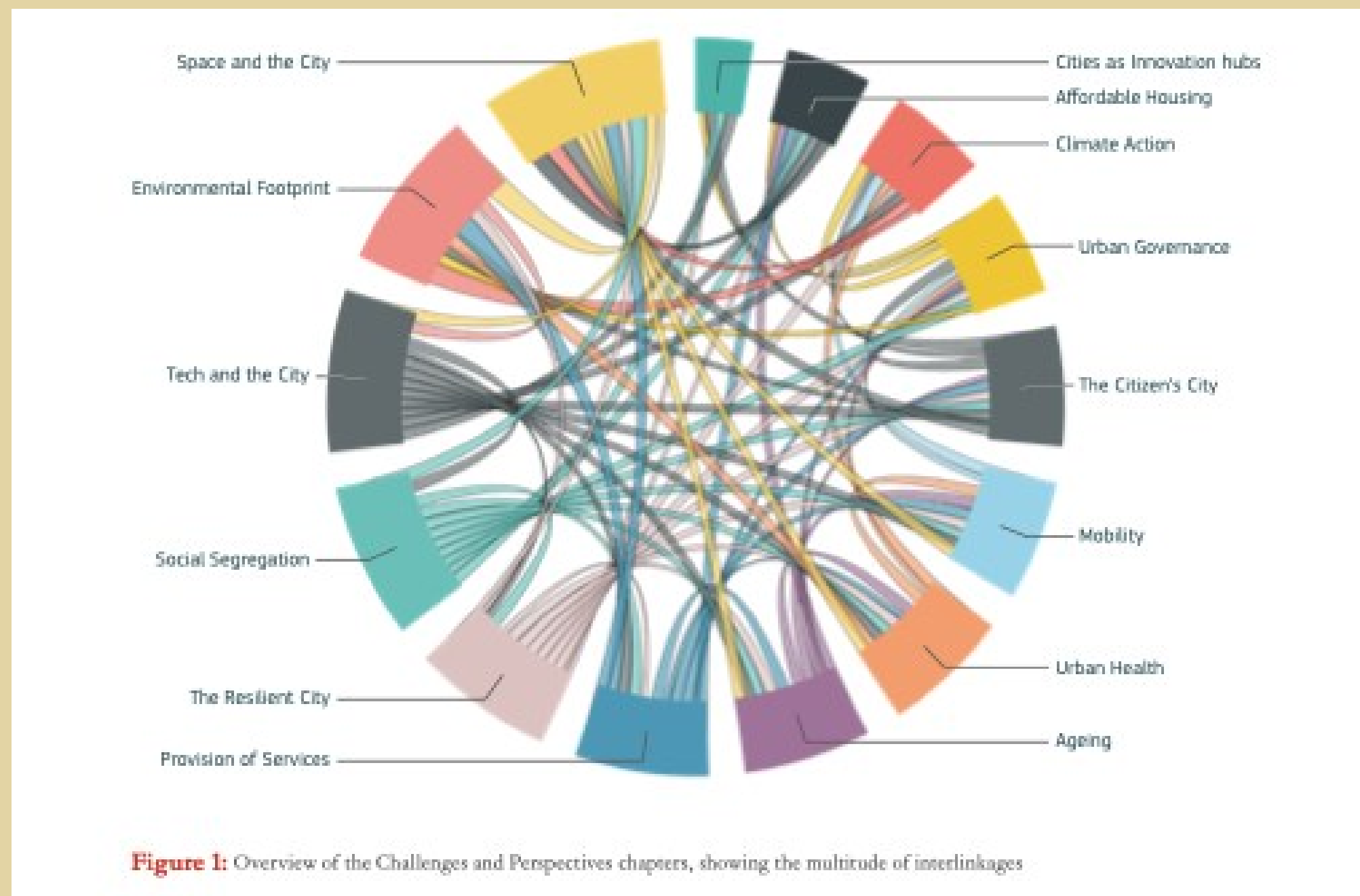
**LOKAL BÆREKRAFT  
ET LIVING LAB,  
der arbejder strategisk med  
ledelse af transformationer på  
kanten**

**En case**

**Nye veje i ledelse:  
Eksperimenter med  
mønsterbrud i forhold til  
at gentænke  
seniorområdet**

## Flere og flere ensomme seniorer = dyrt for sundhedssystemet

Store  
geografiske afstande



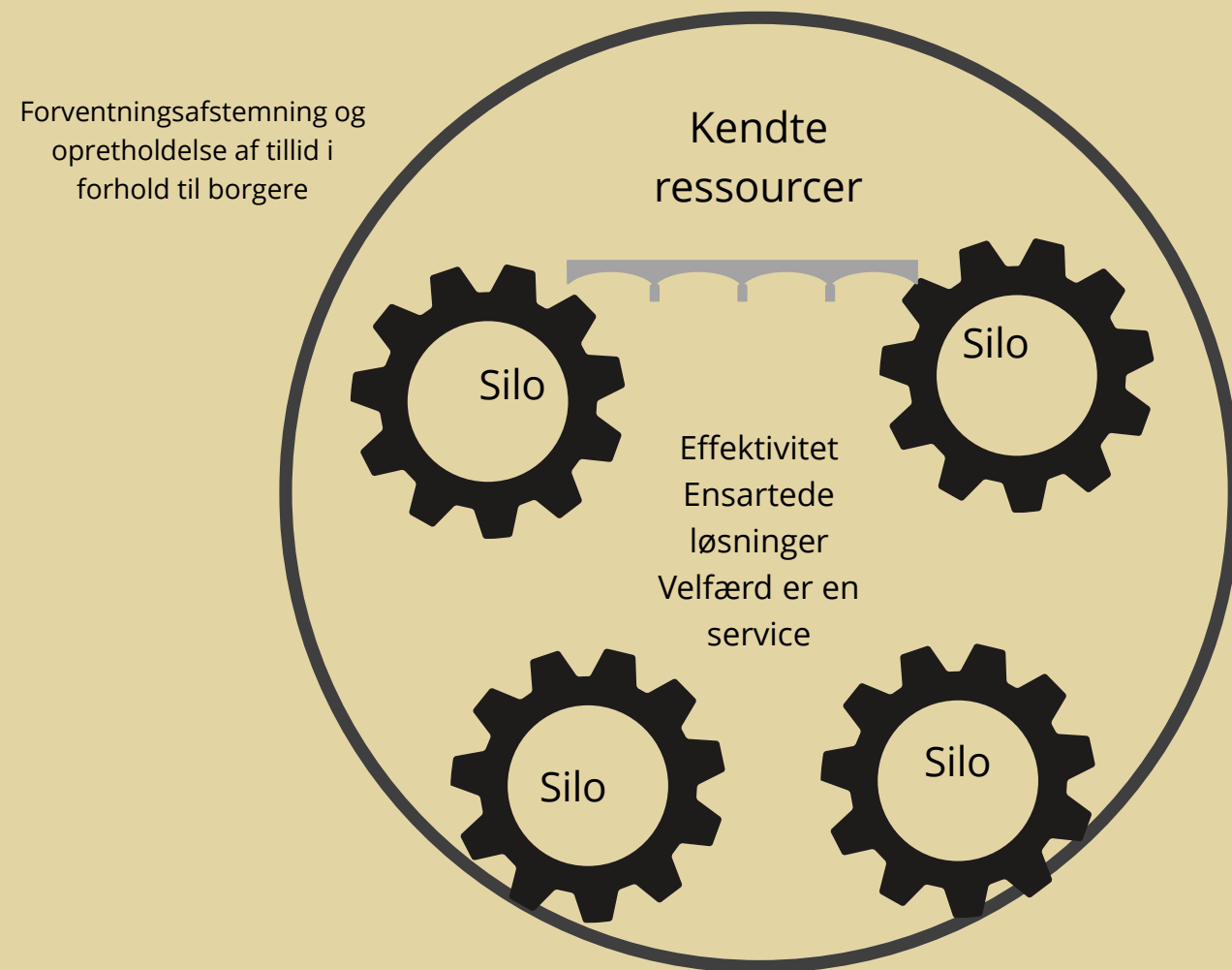
Svært at rekruttere  
personale

Mistrivsel blandt  
personale



# Hvordan kan vi reformulere problemstillingen ?

## DRIFTORGANISATIONEN



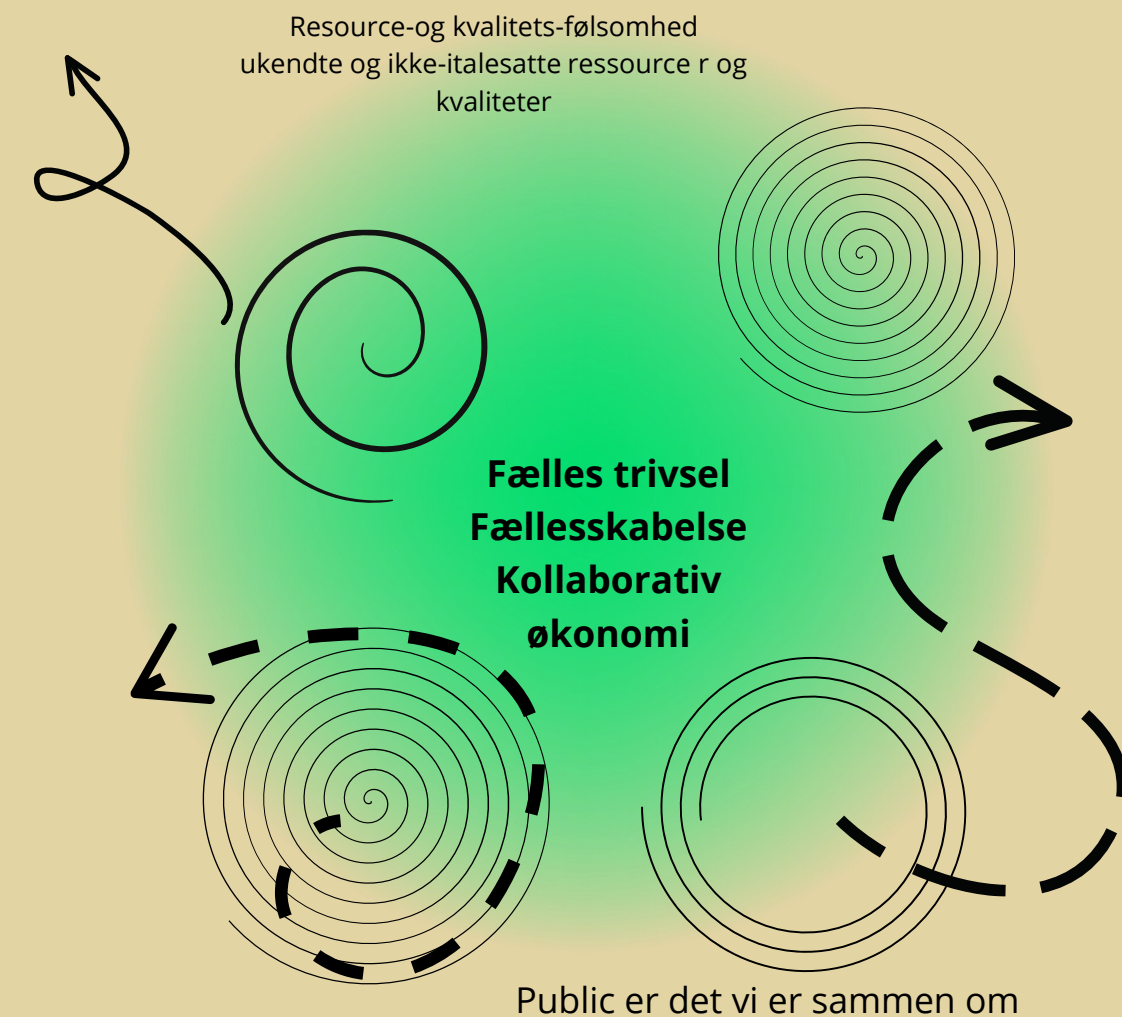
Kommune 1 - Ringkjøbing Skjern Kommune  
Vi konkurrerer om seniorerne på vores 5 seniorcentre

Kommune 2 - Guldborgsund Kommune

Lokalpolitikere har besluttet, at vi skal skabe 7 åbne mødesteder for seniorer

“Vi må forventningsafstemme ressourcer og muligheder med seniorerne”

**Vi er fælles om den eksperimenterende organisation  
= kreative og eksperimenterende adfærd, der transformerer  
udfordringer til handlemuligheder**



Hvordan kan vi være fælles om at se og skabe nye ressourcer og kvaliteter?



# Ledelse af transformationer på kanten

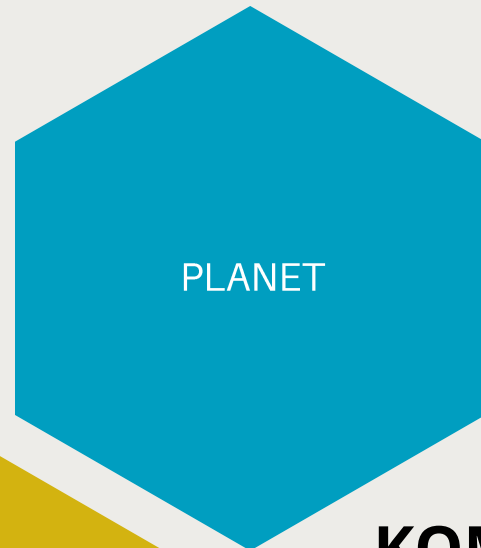
## Strategier til at kunne se og skabe ressourcer mange steder.



### PLANET

#### Mars

Hvordan holder I jer inden for de planetære grænser?



### PEOPLE

#### Missionen

Hvem er relevante at invitere med?  
Hvad er vi sammen om?

### PROSPERITY

#### Mer-værdi

Hvordan skaber og dokumenterer I værdi på flere bundlinjer  
Hvordan kan vi skabende deltagende evaluering?



KOMPAS til at fremme det gode fælles liv



### PLACE

#### Mellemrum

Hvilke stedsbaseret og lokale ressourcer kan inviteres med? Hvor kan vi være sammen?

### PEACE

#### Mellem-menneskelig

Hvordan skabe nye tredje veje sammen?  
Hvordan kan vi overkomme "os og dem" ved at skabe resonans og skabe prøvehandling sammen?



### PARTICIPATION

#### Mærkbar deltagelse

Hvordan skabe møder, der kan skabe sammenhørighed og som kan mærkes?  
Hvordan kan vi være sammen på bedre måder?

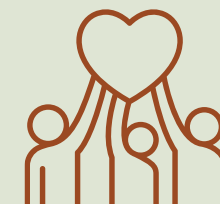
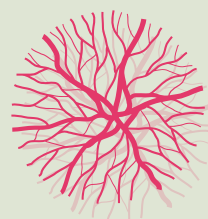




# Velfærdsstrategier der kan se ressourcer og kvaliteter op, ned, rundt og omkring på lokale steder

Gennem fælles aktioner skabes ny læring, organiseringsformer og værdi. Vi gør mærkbar velfærd sammen i hvert eneste skridt

## Aktionslæringsproces - 8-9 måneder



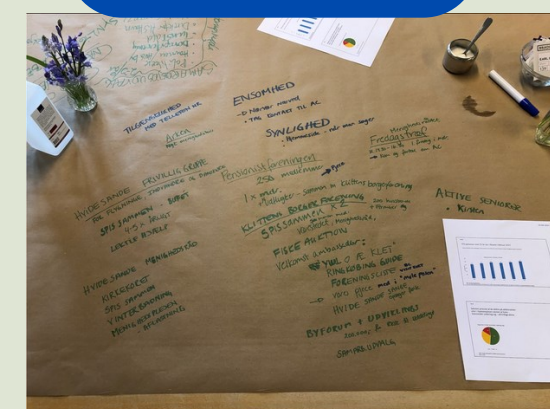
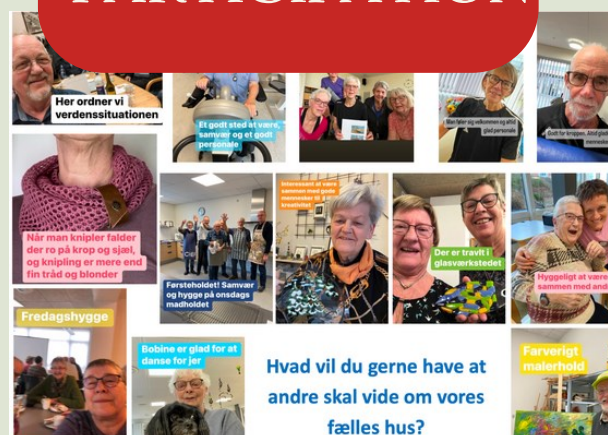
PEOPLE

PLACE

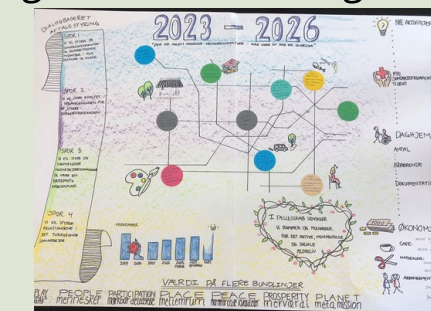
PARTICIPATION

PEACE

PROSPERITY



Værdi for flere fra Neighbourhood to Togetherhood



Lad opgaven sætte holdet  
Reformuler opgaven, så det bliver en vi-opgave + en samfundsmission

Kortlæg det lokale steds mærkbare kvaliteter og ressourcer.  
Hvor er der dissonans + resonans? Forbindelse til steder.

Deltag og gå på kanten af den formelle rolle og "se" og skab mærkbar deltagelse.  
Fx Snap-log, nye former for mærkbare og lokale møder

Skab nye udvidet handlinger sammen. Eksperimentér. Vi kan ikke regne det ud på forhånd.  
Skab prototyper og prøvehandling.  
fx Helikoptermøder  
Følgeskabsmøder

Velstand er mere en pengeøkonomi. Stedets mangeartede kvaliteter sættes i spil.

Fælles kurs:  
"Vi er sammen om at skabe mærkbare fællesskaber"

Se muligheder for at forbinde linjer af liv.

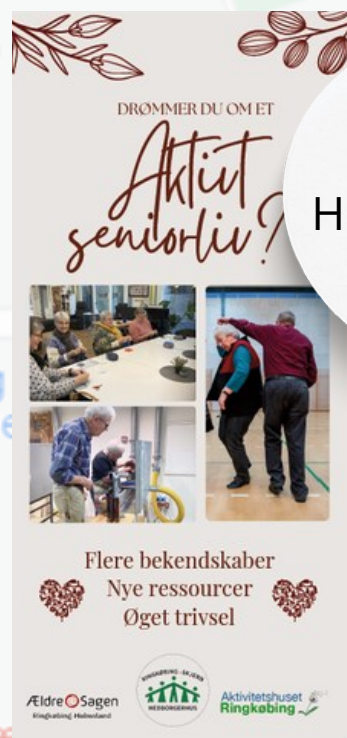
Borgere kan mærke fællesskab og begynder selv

Økosystemet aktiveres og skaber nye stier til det fælles gode liv



# GAVEØKONOMI 2+2 = 5

Open by Night



Rabat  
Handelsstadsforeningen

Andre bidrager med:  
PR Kommunikation  
Annoncer/Tryk

Facebook  
side  
Borgere deler  
engagement

Kunstner laver logo  
Telt  
Gratis mad  
Gratis morgenmad  
Underskudsgaranti



Sammen skaber vi velfærd for flere. Ved at investere i andres trivsel, investerer vi også i vores egen trivsel



# Hvad siger dem, der var med?

**“Vi er blevet et fælles vi”**

“Vi har fået et kompas til at skærpe den mærkbare kvalitet”

“Det smitter - borgerne begynder også at tage små-initiativer til fællesskab”

“At blive antropolog i egen praksis og at eksperimentere giver så meget mening både for os og for borgerne”

“Det her er bedre end lønforhøjelse”  
“Det bliver sjovt og legende at gå på arbejde  
**VI GØR EN FORSKEL”**

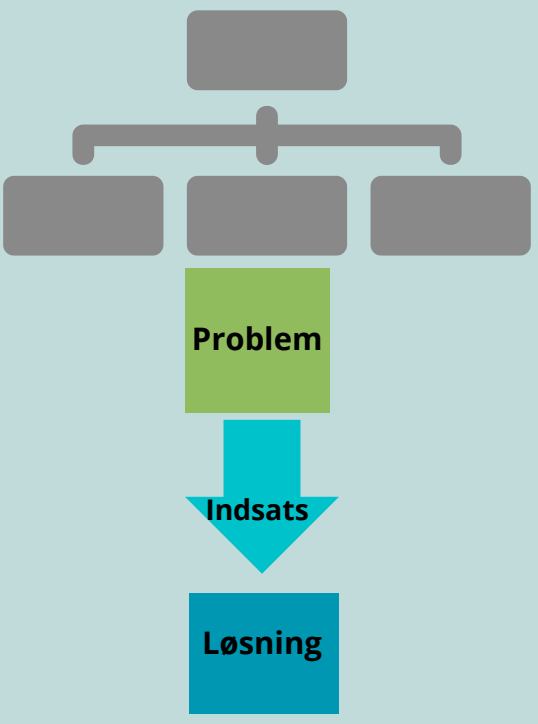
**Løber det så løbsk.....?**



# Kollaborativ trivselsøkonomi

Laboratorium til lokal bærekraft er et living lab, der skaber nye kollaborative veje i ledelse på/ med lokale steder

**SE OP OG RUNDT!**  
Vi gør velfærd sammen  
Nye muligheder "ses" i det mærkbare møde



**Det fælles gode liv**

Gave-økonomi

Kollaborativ økonomi  
Lokaler, mennesker og aktiviteter gives som gaver og gengiver



Kollaborativ ide-udvikling med afsæt i lokale steder  
Fællesskabende møder



Kollaborativ og mærkbar fernisering, hvor hele processen formidles og kvalificeres  
Kreativt forsamlingshus

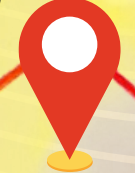


Demokratisk proces

**Kollaborativ økonomi og lederskab**

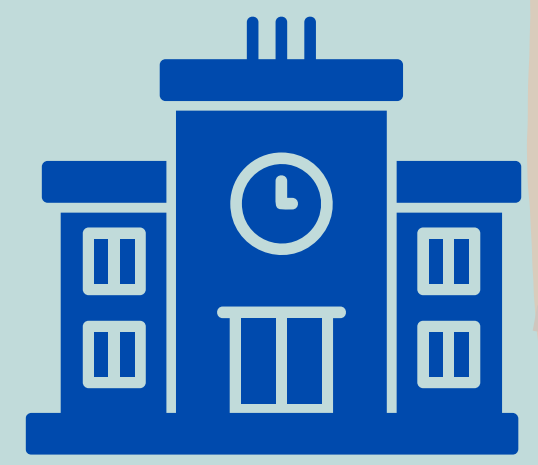
Kollaborativ transformation fra center til lokal samfund  
Seniorfestival på tværs af steder

Kollaborativ undersøgelse af stedets potentialer  
Place-based- mapping  
Følelse af at høre til lokalt  
snap-log metode



Kollaborativ kulturel proces

Kollaborativt tilhørsforhold



**Organisatorisk værdi**

**EN KOLLABORATIV FÆLLESSKABENDE INFRA-STRUKTUR I BEVÆGELSE**

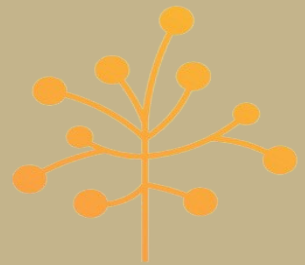


**Stedsbaseret værdi**



**Værdi for mennesker**





# New Public Management

Kontrol, overvågning,  
måltal,



Statsmagt

# En livscentreret organiseringsform og økonomi

P'erne er et kompas til  
at frisætte kreativitet og liv

# Innovation

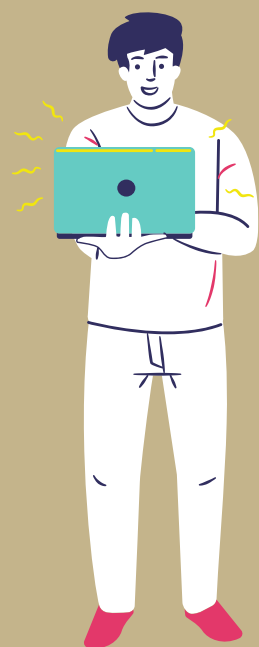
Virksomheder,  
startups,  
social entrepreneuriske  
virksomheder



Kollektiv magt

# Complaince

Myndighed, jura  
strukturer



Fællesskabelse  
af det gode liv  
Nye fællesskabende  
infrastrukturer

# Civilsamfund


# Resiliens

Nære relationer,  
familie, venner, etik, kollektiv  
omsorg



TRIVSELSØKONOMI = AT FREMME LIVET OG AT SAMMENVÆVE LIVSFORMER

# KOM IGANG

- 
- 1) LABORATORIER – OG LIVING LABS – ER EN NY DEMOKRATISK STYRINGSFORM. I KAN VÆRE MED TIL AT BESLUTTE VELFÆRDSDESIGNET OG PROCESSEN.
  - 2) VÆR MED TIL AT BESLUTTE HVILKE LOKALE UDFORDRINGER, DER SKAL UNDERSØGES OG ARBEJDES MED!
  - 3) TÆNK MED PÅ, HVEM DER KAN INVITERES MED. TÆNK RUNDT OM OPGAVEN.
  - 4) DELTAG OGSÅ GERNE SELV OG MÆRK, HVAD PROCESSEN KAN.
  - 5) VÆR ÅBEN OVERFOR, AT PROCESSEN KAN SÆTTE SPOR MANGE STEDER. DET ER MENINGEN.
  - 6) VÆR NYSGERRIG PÅ NYE VELFÆRDSDESIGNS OG FACILITERINGSFORMER.  
DEN NYE MAGT BLIVER TIL HER.
  - 7) KOM IGANG – LAD OS GØRE VELFÆRD SAMMEN OG SKABE BEDRE LIV FOR FLERE!





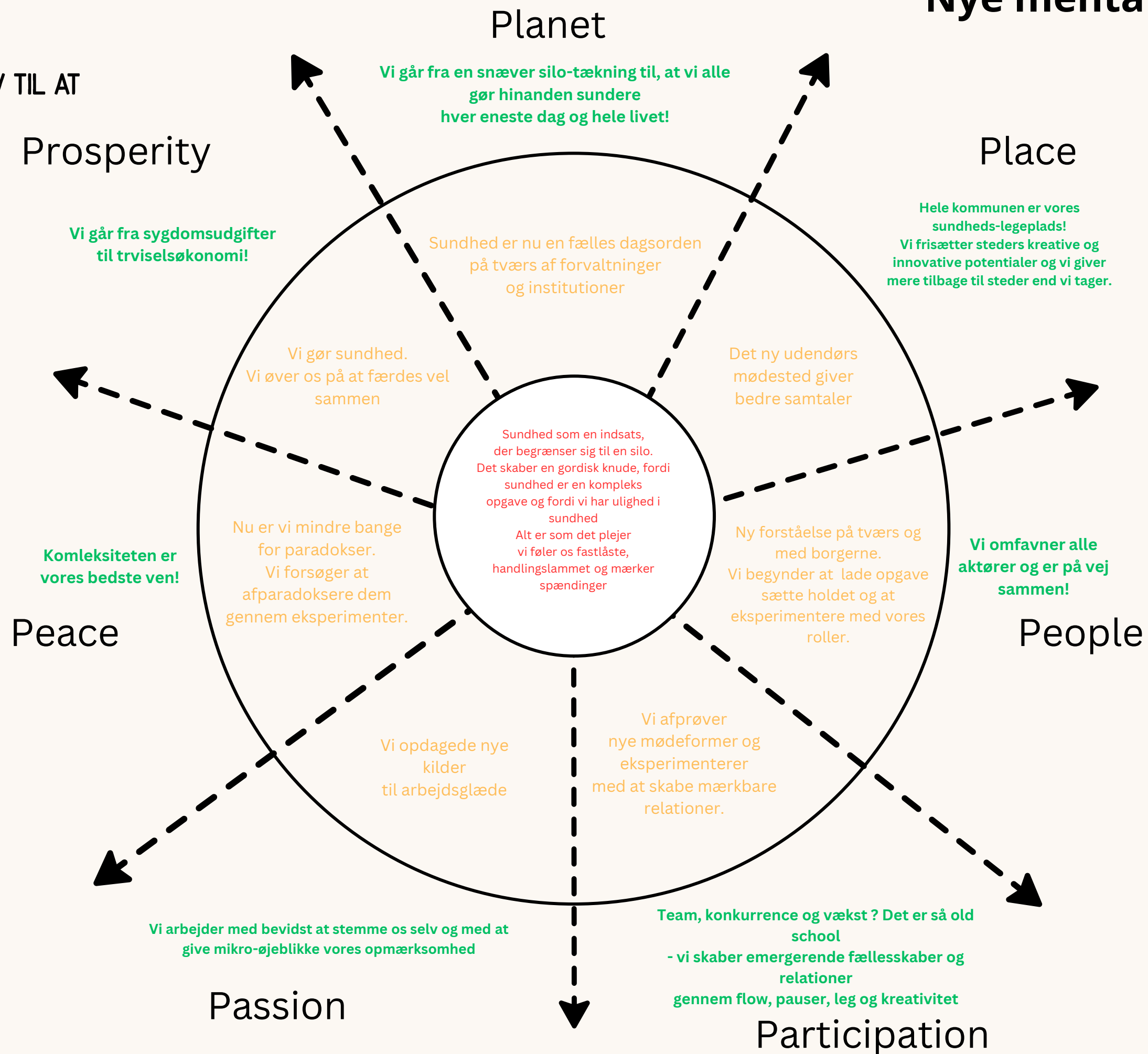


**Hvor er din organisation?**

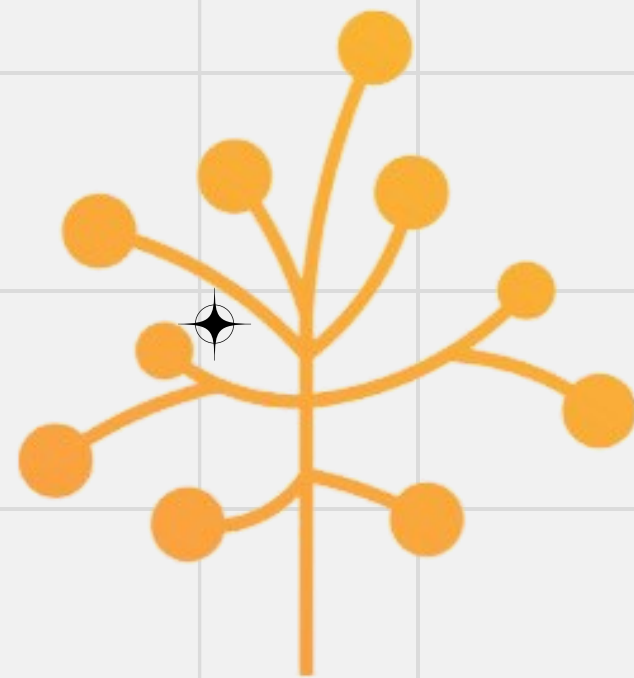


EN EKSPERIMENTERENDE METODE  
ET BREDERE SUNDHEDSBEGREB  
VI MÅ FÅ MENNESKER, STEDER OG LIV TIL AT  
BLOMSTRE

# Nye mentale, sociale og fysiske velfærdsstier



ACTION UNIVERSITY  
COPENHAGEN



ACTION UNIVERSITY  
COPENHAGEN

# THANK YOU

Christa Breum Amhøj  
cba.bhl@cbs.dk

Mobil 26282950







ACTION UNIVERSITY  
COPENHAGEN