Del 1: Teoretisk ramme og tre grunnleggende prinsipper

Strategisk planlegging i kommuner handler ofte om å håndtere komplekse utfordringer som krever nytenking. Denne delen gir en innføring i hvorfor samskapende arbeidsmetoder er nødvendige og hvordan tre grunnleggende prinsipper kan bidra til å gjøre arbeidsverkstedene effektive og engasjerende.

Innholdsfortegnelse

1Behov for samskapende modeller i strategisk planlegging

2Relevante teorier for utvikling verktøyer for å implementere samskapende modeller

3Tre grunnleggende prinsipper for kjøreplan og oppgaver

1 Behov for samskapende modeller i strategisk planlegging

Mange av dagens samfunnsutfordringer kan beskrives som komplekse. Slike utfordringer mangler ofte enighet om problemets omfang, klare løsninger, og konsensus om hva som utgjør gode eller dårlige løsninger (Normann m.fl. 2022:16).

For å lykkes med strategisk planlegging i slike situasjoner, trenger vi metoder som legger til rette for at politikere og administrasjon kan jobbe tettere sammen, dele kunnskap og bli enige om prioriteringer (Jøsendal og Plathe 2022:42).

Tradisjonelt har kommuner brukt den såkalte timeglassmodellen, hvor administrasjonen og politikerne er skarpt adskilt og bare kommuniserer gjennom kommunedirektøren (Bjørnå 2021:5). Dette kan gi ryddig struktur som er egnet i en saksbehandlende fase, men modellen er lite egnet i saksforberedende fase og når temaene er komplekse samfunnsutfordringer. Samskapende metoder, som politiske verksteder, gir rom for tidlig dialog og felles læring. Dette kan styrke politisk eierskap til planarbeidet og gjøre planene mer relevante (Jøsendal og Plathe 2022).

2 Relevante teorier for utvikling verktøyer for å implementere samskapende modeller

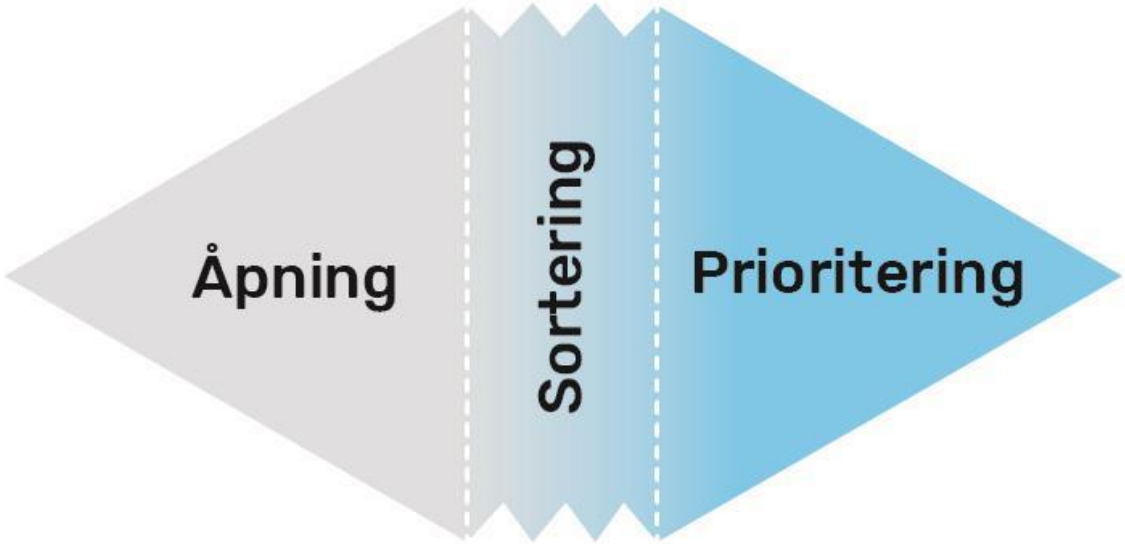
Ifølge Jøsendal og Plathe (2022) har kommunene i dag gode verktøyer for å arbeide etter timeglassmodellen, men de mangler verktøyer for å kunne implementere mer samskapende modeller i forvaltningen.

For å utvikle disse verktøyene mener jeg det er særlig relevant å hente inspirasjon fra prosessteori, pedagogisk teori og designdreven innovasjon.

Prosessteori: prosessens tre faser

En utbredt modell i prosessteori er at prosesser kan deles inn i tre faser (Kaner, S. & Lind, L: 1996; Lent: 2024):

- **Åpning:** samle ideer og informasjon uten å begrense seg.
- **Sortering:** organisere og strukturere informasjonen som er samlet inn.
- **Prioritering:** velge ut det viktigste og ta beslutninger.



Prosessens tre faser

Pedagogisk teori: læring gjennom dialog

Ideen om samskapende metoder i strategisk planlegging legger vekt på at politiske arbeidsverksteder skal gi retning for det videre planarbeid. Jeg mener at den pedagogiske verdien av arbeidsverksteder er like viktig.

Dialog og samtale skaper en læringsprosess. Deltakerne bygger en felles forståelse ved å utveksle ideer, tolke informasjon sammen og bli enige om vurderinger (Nasjonal digital læringsarena 2020).

Læringsverdien for deltakerne kan oppsummeres i tre punkter:

1. **Forståelse for hverandres synspunkter:** Deltakerne forholder seg aktivt til hverandres utsagn.
2. **Bedre kunnskapsgrunnlag:** Samarbeid om å tolke informasjon styrker forståelse av kunnskapsgrunnlaget.
3. **Forståelse av plantype:** Oppgavene gir innsikt i de viktigste delkomponentene i plantypen.

Dette fremstår særlig relevant når temaet er komplekse samfunnsutfordringer, hvor det er behov for en felles forståelse av årsaker og konsekvenser, mål og midler. Dette er en forståelse deltakerne ikke på egen hånd kan analysere seg frem til og sette to streker under, men som deltakerne nettopp må komme frem til gjennom dialog.

Designdreven innovasjon: deltakerens forutsetninger for å delta

Designdrevet innovasjon handler om å utvikle tjenester eller produkter med utgangspunkt i brukerens behov (Design og arkitektur Norge 2024). Jeg mener denne tilnærmingen kan overføres til kommunal planlegging.

Behovet for mer samskapende metoder gjelder alle kommunene i Norge. Dette følger av generalistkommunesystemet, hvor alle kommunene skal kunne løse samme oppgaver (NOU 2023). Likevel peker NoUen *Generalistkommunesystemet* (NOU 2023:9) at mange små og usentrale kommuner har særlige utfordringer med strategisk samfunnsutvikling.

Min erfaring er at ofte jobber planleggeren i disse kommunene i en stilling som er kombinert med andre oppgaver. Typen av oppgaver spenner veldig bredt, og arbeidspresset generelt er stort. Samtidig er få i kommunestyret frikjøpt fra sin ordinære jobb med unntak av ordføreren. De utfører sine politiske verv i tillegg sin ordinære jobber.

Jeg mener på bakgrunn av dette at det er særlig to faktorer som vi skal ta hensyn til når vi planlegger arbeidsverksteder:

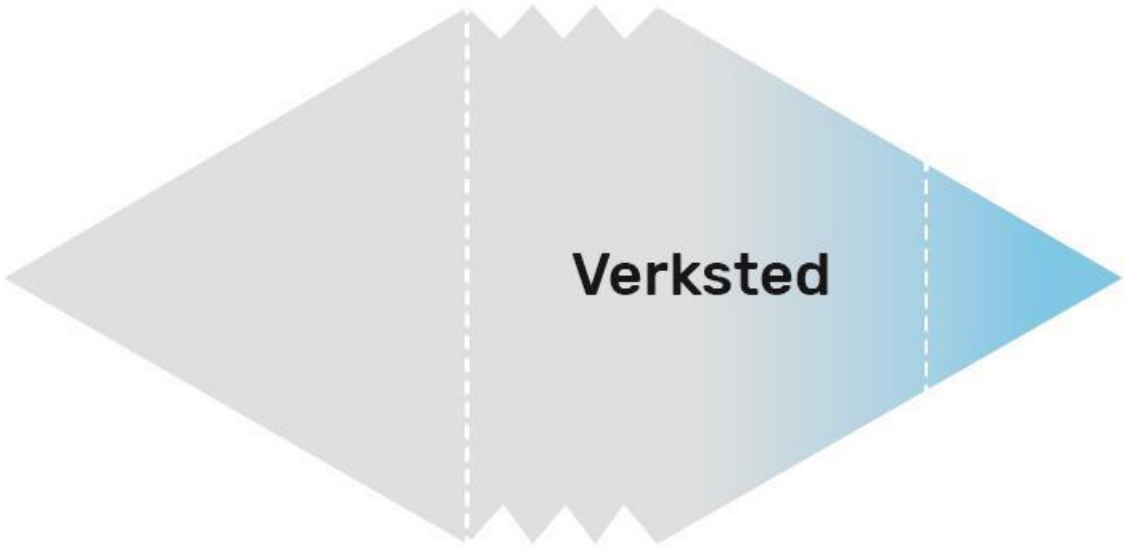
1. **Gode generalister, men begrenset dybdekunnskap:** Deltakerne har god innsikt på enkelte fagområde, men er generalister på flere av de komplekse problemstillinger som skal diskuteres.
2. **Tidsbegrensninger:** Administrasjonen har en travel hverdag, og kommunestyrene behandler lange sakslister. Det er derfor urealistisk å forvente at deltakerne kan fordype seg i et omfattende kunnskapsgrunnlag i forkant av et arbeidsverksted.

3 Tre grunnleggende prinsipper for kjøreplan og oppgaver

Basert på den teoretiske rammen har jeg formulert tre enkle prinsipper som danner grunnlaget for forslagene til kjøreplan og oppgaver:

1. Færre gule lapper
2. Oppgavene skal være klare til bruk
3. Alle trenger ikke å lese alt på forhånd

Første prinsipp: Færre gule lapper



Arbeidsverkstedet i prosessens tre faser

Jeg mener at mange arbeidsverksteder bruker for mye tid på åpnefasen for eksempel med idemyldring om nye visjoner, mål og tiltak. Deltakerne bør hellere utfordres til å trekke fra og prioritere, og i mindre grad legge nye ideer til.

Forslagene mine handler derfor primært om å sortere og prioritere, mens forberedelsen til arbeidsverkstedet kan fungere som del av åpnefasen.

Dette prinsippet er i tråd med poenget om læring gjennom dialog, siden sorterings- og prioriteringsoppgaver krever at deltakerne forstår hverandres synspunkter og tolkninger. Dette er spesielt viktig når temaet er komplekse samfunnsutfordringer, hvor det er usikkerhet om årsak og virkning og uenighet om mål og midler.

Eksempler på prinsippet:

Prinsippet om færre gule lapper er tydelig i:

- kjøreplanen for arbeidsverksted 1
- Kjøreplanen for arbeidsverksted 2

Andre prinsipp: Oppgavene skal være klare til bruk

Oppgavene er designet for å være intuitive og visuelle med en enkel spillkomponent. Dette gjør dem lettere å forstå og engasjere alle deltakerne uansett bakgrunn eller grad av forberedelser. Alle deltar på like vilkår, da de forholder seg til det samme materiale foran dem på bordet. Den visuelle spillkomponenten gjør det enklere for flere å engasjere seg og delta i diskusjonene.

Eksempler på prinsippet:

Prinsippet er tydelig i følgende oppgavene:

- vesentlighetsmatrisen
- sirkelsortering
- trafikklyset

Tredje prinsipp: Alle trenger ikke å lese alt på forhånd

Grupper kan gjøre gode helhetlige vurdering selv om ikke alle har lest alt på forhånd. Ofte er det tilstrekkelig at hver deltaker får ansvar for en del av det store bilde underveis i møtet. Deltakerne får dermed innsikt i sitt ansvarsområde, og deler denne innsikten med gruppen etter hvert. Dette skaper god dynamikk og sikrer at alle bidrar aktivt. Dynamikken i arbeidsverkstedet er ikke avhengig av at alle har lest et omfattende og detaljert kunnskapsgrunnlag før møtet.

Eksempler på prinsippet:

Prinsippet er tydelig i oppgaven:

- innsiktsbytte

Gå til Del 2