

A26120 - Åpen

Rapport

Ladestasjon for ildsjeler

Hva er en ildsjel, hvordan mobiliserer ildsjeler andre aktører, og hva er ildsjelers betydning for lokalsamfunnet?

Forfatter

Kari Skarholt



Rapport

Ladestasjon for ildsjeler

Hva er en ildsjel, hvordan mobiliserer ildsjeler andre aktører, og hva er ildsjelers betydning for lokalsamfunnet?

EMNEORD:

Ildsjeler

Livsverkene

Norsk Revyfaglig Senter

VERSJON

1

DATO

2014-05-23

FORFATTER

Kari Skarholt

OPPDRAGSGIVER(E)

Norsk Revyfaglig Senter

OPPDRAGSGIVERS REF.

Anita Østby

PROSJEKTNR

102002849

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:

20

SAMMENDRAG

I dette prosjektet har vi forsket på hva som kjennetegner ildsjeler, hvordan ildsjeler mobiliserer andre, ildsjelers betydning for lokalsamfunnet, samt hva ildsjeler trenger av lading og påfyll.

Vi har intervjuet ildsjeler fra alliansen Livsverkene og ildsjeler knyttet til Revyfestivalen på Høylandet. Resultatene fra prosjektet viser at ildsjelene har betydning for utviklingen av lokalsamfunnet de jobber og bor i, ved at de bidrar til attraktivitet og et positivt omdømme. I tillegg skaper de felles identitet i bygda/byen, og bidrar til nyskaping og utvikling i form av nye næringer/bedrifter.

UTARBEIDET AV

Kari Skarholt

SIGNATUR

**KONTROLLERT AV**

Sverre Konrad Nilsen

SIGNATUR

**GODKJENT AV**

Tore Nilssen

SIGNATUR

**RAPPORTNR**

A26120

ISBN

978-82-14-05682-2

GRADERING

Åpen

GRADERING DENNE SIDE

Åpen

Historikk

VERSJON	DATO	VERSJONSBEKRIVELSE
1	2014-05-23	Kvalitetssikret versjon, sendt på høring til oppdragsgiver

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	4
1.1	Bakgrunn	4
1.2	Formål	4
2	Metode	5
2.1	Intervju	5
2.2	Workshop	6
3	Ildsjelrollen - i et teoretisk perspektiv	7
4	Resultater	8
4.1	Hva er en ildsjel?	8
4.2	Hvordan engasjerer og mobiliserer ildsjeler andre aktører?	12
4.3	Ildsjelers betydning for lokalsamfunnet	14
4.4	Hvordan får ildsjeler påfyll og lading? Hva skal en ladestasjon være?	16
4.4.1	Lærdom fra Livsverkene	17
4.5	Rammebetingelsers betydning for ildsjeler	17
5	Konklusjon og videre arbeid	19
6	Referanser	20

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

I forbindelse med Revyfestivalen på Høylandet i 2011 ble det gjennomført et seminar for ildsjeler med formål å rette søkelyset på ildsjelenes muligheter og utfordringer. I denne sammenheng ble det fremsatt ideer om å utvikle en nasjonal "ladestasjon" for ildsjeler.

I etterkant av dette seminaret tok Anita Østby, leder for Norsk Revyfaglig Senter, kontakt med SINTEF Teknologiledelse, og det ble etablert et forprosjekt som skulle studere ildsjelers arbeid og vurdere behovet for og innholdet i en såkalt ladestasjon.

1.2 Formål

I dette prosjektet er målet å studere ildsjelers arbeid, og de vi intervjuer er ildsjelene selv – disse er valgt ut i samarbeid med oppdragsgiver og styringsgruppen i prosjektet. I utgangspunktet var det ildsjeler knyttet til Revyfestivalen på Høylandet og aktiviteter i Indre Namdal som var målgruppen fordi initiativet til dette prosjektet kom herfra, men det ble bestemt i oppstarten av prosjektet i samarbeid med oppdragsgiver at prosjektet skulle omfatte ildsjeler i Norge, og ikke ildsjeler knyttet til en bestemt region.

Hovedmålsettingen for prosjektet er å:

Gjennomføre en mulighetsanalyse med sikte på å utvikle en pilot for etablering av en nasjonal ladestasjon for ildsjeler.

Målet er å utvikle et nettverk blant ildsjeler, som skal gi både faglig påfyll og sosialt påfyll. Det skal være en sosial arena og robust allianse som skaper engasjement og nyskaping på tvers av ildsjelers virke.

For å finne ut hva en ladestasjon for ildsjeler skal inneholde, er det nødvendig å analysere hva en ildsjel er, hvordan de mobiliserer andre og hva de gjør for sitt lokalsamfunn. Utgangspunktet for å etablere en ladestasjon må være at vi forstår ildsjelers arbeid og arbeidssituasjon. Delmålene i prosjektet er derfor å studere:

- Hva er det som kjennetegner en ildsjel?
- Hvordan engasjerer og mobiliserer ildsjelene andre aktører?
- Hva er ildsjelers betydning for lokalsamfunnet?

2 Metode

2.1 Intervju

Semi-strukturerte intervju ble valgt som metode for å kartlegge og få en forståelse for ildsjelers arbeid. Intervju som metode er en av flere kvalitative metoder, dvs. metoder som fokuserer på beskrivelse og forståelse av det fenomenet som studeres (Denzin & Lincoln, 2000). Ved å spørre om hva, hvorfor og hvordan rundt en problemstilling får man dypere og utfyllende svar på det man ønsker å belyse i stedet for å generalisere. Kvaliteten på hvert enkelt intervju er ofte viktigere enn kvantiteten, og informantene får anledning til å svare fritt og fortelle om sine oppfatninger rundt det man spør om.

Utvalget av informanter ble diskutert med oppdragsgiver og med styringsgruppen i prosjektet. Utvalg av informanter var basert på ildsjeler i frivillig arbeid, lokalt utviklingsarbeid og entreprenørskap. Ildsjelene som ble intervjuet kommer fra to ulike nettverk av ildsjeler. Det ene er Revyfestivalen på Høylandet, og det andre er Livsverkene (www.livsverkene.no) som er et nettverk for ildsjeler bosatt i ulike deler av Norge.

Det ble gjennomført 14 intervjuer til sammen: 7 ildsjeler fra Livsverkene og 7 ildsjeler fra Revyfestivalen på Høylandet. Intervjuene varte i én time, og de ble gjennomført enten som telefonintervju eller ansikt til ansikt. De fleste intervjuene med ildsjelene fra Revyfestivalen på Høylandet ble gjennomført ved Norsk Revyfaglig senter på Høylandet, mens intervjuene med ildsjeler fra Livsverkene ble gjennomført som telefonintervju. Intervjuene ble gjennomført i mars og april 2013. Det ble laget en felles intervjuguide som ble anvendt i alle intervjuene, og det ble tatt lydopptak av intervjuene.

De ildsjelene som vi intervjuet har ulik faglig bakgrunn/stilling:

- Tømrer/håndverker
- Veterinær
- Lærer
- Prosjektleder
- Daglig leder
- Grafisk formgiver, reklamebyrå
- Rådgivningstjenester landbruk
- Organisasjonsutvikling, konsulenttjenester
- Bedriftshelsetjeneste
- Takstmann
- IKT
- Sekretær/ kultur
- Film/TV

Listen over viser mangfoldet av yrker som ildsjelene har. De fleste kombinerer fast stilling og ildsjel-prosjekter i kommunen der de jobber. Noen få av disse har ildsjel-prosjekter som heltidsjobb i perioder. Informantene i intervjuundersøkelsen er også forskjellige med hensyn til alder, kjønn, bosted, stedstilknytning og hva de er engasjert i som ildsjeler. 13 av ildsjelene vi intervjuet bor og arbeider i ulike bygder i Norge, og en av ildsjelene bor og arbeider i Oslo.

Livsverkene

Livsverkene er en "initiativbasert oppmuntrings- og utviklingsallianse av ulike små virksomheter i Norge" som består av foredragsholdere, prosessledere og bygdeutviklere fra hele landet som jobber sammen for oppmuntringssaken. Livsverkene består av ca 45 personer. De driver med frivillig arbeid for å utvikle lokalsamfunn hos seg selv og hverandre, men tilbyr også foredrags- og prosessledelsesvirksomhet for private og offentlige organisasjoner. Livsverkene har ført til etablering av nye virksomheter og nyskaping gjennom et tett og kreativt samarbeid i nettverket, som for eksempel "Galskaperne" (www.galskaperne.no) og "Bakkekontakten" (www.bakkekontakten.no).

Etableringen av "Lucky Næroset" var forløperen til Livsverkene, som ble til gjennom ildsjelers initiativ og mot. Fristaten Lucky Næroset etablerte i november 1999 sin egen regjering. Målet var å berge Fagernes Skole som da var nedleggingstruet. Arbeidet med å hindre nedleggingen var basert på verdiene humor, fantasi, galskap og mot. De lyktes med å beholde skolen. Bygda har etter dette blitt kjent både i inn- og utland for sin måte å tenke annerledes på. Mange av de ildsjelene vi intervjuet i dette prosjektet kjenner godt til Lucky Næroset, og mange har gjort noe tilsvarende og utradisjonelt i sin egen kommune/bygd – basert på de samme verdiene.

Revyfestivalen på Høylandet

Den første revyfestivalen på Høylandet ble arrangert sommeren 1987. I dag fremstår festivalen som et av landets ledende kulturarrangementer, og landsdelen Namdalen er i ferd med å registrere en rekke synergieffekter som klart springer ut fra revyfestivalen. Omfanget av deltakende revygrupper og publikumstilstrømningen har økt dramatisk i løpet av disse årene. I 2013 konkurrerte hele 100 revynummer (76 revygrupper), fra Finnmark i nord til Agder i sør om gjeve priser i NM i revy. Dugnadsånden på Høylandet er imponerende. Annet hvert år deltar nærmere 700 av de 1263 innbyggerne i bygda på dugnad der de legger ned totalt 12.000 dugnadstimer for at deltakerne og 10.000 besøkende skal få en best mulig revyopplevelse (www.revy.no).

2.2 Workshop

I prosjektet var det opprinnelig planlagt å gjennomføre en workshop for alle ildsjelene som deltok i intervjuundersøkelsen. Formålet med workshopen var å diskutere behovet for og innholdet i en nasjonal ladestasjon, som ville være viktig input til hvordan man skulle utforme en ladestasjon. Det var vesentlig at ildsjelene selv skulle få være med på å gi en slik ladestasjon mening og innhold.

På grunn av for få påmeldinger blant ildsjelene måtte vi dessverre avlyse workshopen. Vi sendte ut to runder med invitasjoner, men vi fikk ikke nok respons. Dette kan jo bety at det ikke er et stort behov for en ladestasjon blant de ildsjelene vi har intervjuet. Dette innebærer at det gjenstår noe arbeid med å definere innholdet i en ladestasjon. Vi viser imidlertid til funn fra intervjuundersøkelsen som gir anbefalinger til hva en ladestasjon for ildsjeler kan være (kap. 4.4).

3 Ildsjelrollen - i et teoretisk perspektiv

De fleste har en ganske god hverdagsforståelse av begrepet ildsjel – det er noen som får gjennomført mange ting i sine omgivelser. Ildsjelene er synlige i sitt lokalsamfunn, og benytter ofte nye og kreative virkemidler for å skape engasjement blant lokalbefolkningen.

Forskning viser at ildsjel er et begrep som benyttes i mange sammenhenger. Ofte benyttes begrepet når man hyller personer som våger å tenke annerledes eller våger å skille seg ut. Ildsjeler defineres som personer som er fylt av iver og begeistring, og som er en drivkraft. En typisk populær forståelse av en ildsjel er hun eller han som aldri gir seg, men som står på, år etter år, i den lokale foreningen eller idrettslaget. Ildsjeler finnes med andre ord innen frivillig arbeid, men også i lokalt utviklingsarbeid og entreprenørskap (Finnestrand, 2003). Entreprenørskap forbindes gjerne med personer som skaper ny aktivitet, og som gjennom dette er innovative og utfordrer gamle handlingsmåter (Berg og Foss, 2002). Geelmuyden (2010) har intervjuet ti ildsjeler som er kjente og anerkjente personer i Norge. I boka skriver han om hva det er som driver en ekte ildsjel. Han beskriver om flammende engasjement, kraft og styrke hos ildsjeler – som setter noe på spill – ofte for andres del. Mange ildsjeler lever for noe annet og større enn seg selv, i følge Geelmuyden.

En ildsjel er en person som tar initiativ, setter i gang og får ting gjort, uavhengig av formelle planer, strukturer og roller. Åke Philips (1988) har skrevet et av de få akademiske tekstene om ildsjeler i organisasjoner. Han sier at de er i stand til å mobilisere og agere i tillegg til de formelle rollene de måtte ha, og klarer å ta en rolle der de finner nye og lure løsninger. Den positive effekten av dette i følge Phillips (1988) er blant annet at ildsjeler innehar egenskapen til å kunne engasjere og mobilisere andre aktører. Ifølge Ervik (2012) arbeider ildsjeler ut fra en overskuddspreget tilnærming, der suksess er basert på å engasjere andre gjennom egne idéer og initiativ. Man kan også snakke om at ildsjeler bidrar til å mobilisere og engasjere et større antall personer til å samarbeide mot felles mål (Levin, 1988).

Ildsjeler kan også ses på som samfunnsentreprenør, et begrep som opprinnelig beskriver noen som utfører oppgaver det er behov for i et samfunn ved å finne nye løsninger som skal være lønnsomme, uten at noen nødvendigvis tjener penger på det (Roberts & Woods 2005). Man kan imidlertid også bruke begrepet til å beskrive ildsjelen som jevnt og trutt brenner for et tiltak i nærmiljøet sitt, og som mobiliserer for å gjøre dette tiltaket til stort gjennom nyskapende organisering (Borch & Førde 2010). Utvikling i bygdemiljø er ikke nødvendigvis sammenfallende med nye aktiviteter og tiltak for å øke attraktiviteten til lokalsamfunnet. Det kan også være en nyskapende tilnærming til

hvordan man kan mobilisere for aktivitet der trender i samfunnet, som fraflytting eller synkende engasjement, skulle tilsi at aktiviteten er mindre. Samfunnsentreprenørens må beherske et vidt sett av praksiser, for eksempel å lage produktive koblinger, å finne praktiske løsninger, og å koble nettverk og ressurser på måter som gjør at ideene blir realisert (Johannisson 2011). Dette griper inn i hvilke prosesser ildsjeler er en del av, men med fokus på tillærte egenskaper. Ildsjeler har også en «lei tendens til å ikke gi seg» (Kobro, Vareide et al. 2012), noe som kan være uttrykk for en praksis der man lærer som man går, og å repetere og revurdere handlinger etter hvert som man lærer seg hva som fungerer og ikke fungerer.

I tradisjonell organisasjonsteori er det et sterkt fokus på at det er behov for å være i og forstå at man er i krise for å få til endring (Kotter 1995), og at det er nødvendig å forstå gapet mellom der man er og der man ønsker å være (Argyris and Schon 1978). Dette er perspektiver som kan overskygge mangfoldige og kontinuerlige aspekter ved endring, slik ildsjelers initiativer ofte er. Vår forskning viser at et av de viktigste elementene ved ildsjelens arbeidsprosesser er evnen til å skape engasjement og mobilisere ressurser knyttet til opplevelsen av positive avvik heller enn krise. "Lokal spredning" av slike positive avvik gir grunnlag for kontinuerlig utvikling.

4 Resultater

Her presenterer vi resultatene fra intervjuene med ildsjelene som deltok i prosjektet.

4.1 Hva er en ildsjel?

I intervjuene med ildsjelene har vi spurt de om hva det er som kjennetegner en typisk ildsjel. De vi snakket med karakteriserte en ildsjel på følgende måte:

- Energisk og arbeidsom
- Stort engasjement
- Kollektivt orientert - god til å samarbeide
- Begeistret
- Raus
- Modig - tør å ta sjanser
- Tar initiativ
- Gir aldri opp
- Kreativ – annerledestenker

Samarbeider for fellesskapet

Mange ildsjeler er kollektivt orientert og oppnår resultater gjennom å samarbeide med andre. Gjennom sitt store engasjement engasjerer og mobiliserer de andre personer i sitt lokalsamfunn.

"Ildsjeler forbinder jeg med å ville noen ting – sammen med andre."

"Jeg trenger andre for å bygge mitt eget handlingsmot."

"En ildsjel må være god til å samarbeid og være raus. Er ikke noe god på å telle timer nei. Det fungerer dårlig."

I følge Geelmuyden (2010) er en ildsjel en person som lever for noe annet og større enn seg selv. Det er ikke for egen vinning de jobber mer enn de fleste, men for å oppnå noe for den saken man brenner for. Vi finner at mange av ildsjelene vi har intervjuet også har denne egenskapen som ildsjeler.

"Ildsjeler er de som bidrar med noe ekstra, og bidrar til fellesskapet - ikke nødvendigvis av egen vinning."

"En ildsjel er en person som tar seg mer tid til andre, for andres del. De tenker ikke alltid så mye på seg selv, og noen ganger for mye på fellesskapet."

"Det er de folkene som har det giret – innstillingen at du spør ikke først om dette gagnar meg. De blir engasjert fordi det er bra for det samfunnet de bor i. Han/hun stiller ikke bare opp. En ildsjel tar ryggsekken som ingen har bedt han om å ta på seg, og så går han og gjør ting uten at noen forteller han om at han skal gjøre det. Det er mer en selvpålagt oppgave. Det er en iboende nysgjerrighet å se om vi får til dette."

"Festivalen på Høylandet ble til fordi vi aldri ga opp. Samholdet gjorde at vi lyktes. Det var mye motgang underveis; økonomi f.eks. Det offentlige – vi må bevise at ting går av seg selv. Høylandet kommune ga oss frie tøyler til å utvikle festivalen. Men etterpå er det begrenset på hva kommunen kan bidra med."

Revyfestivalen på Høylandet er bygd på dugnadsarbeid og lysten til å få til noe sammen med andre i bygda. Dugnadsånden er stor, og de som vi intervjuet opplever at det er morsomt og engasjerende å jobbe med revyfestival. I tillegg er det et intensivt idrettslag og andre lokale lag og foreninger på Høylandet får betalt for at de deltar i arbeidet med å gjennomføre revyfestivalen. Det er ikke den enkelte som får betalt, men laget eller foreningen man tilhører. Dette er noe som driver revygjengene til å delta i et felles dugnadsarbeid, i tillegg til at det lystbetont.

Fantasi og humor

Ildsjeler kjennetegnes av at de har god fantasi og at de finner frem til utradisjonelle virkemidler for å få gjennomslag for den saken de brenner for. De er modige til å prøve noe ingen har prøvd ut før, og de gjør det med humor og galskap. Denne historien er et eksempel på det.

"Vi er to venninner som driver og kaprer busser. I fjor gjorde vi et stunt for å forbedre Lakseveien, som er Norges dårligste veistrekning – flere har fått ødelagt bunnramme og dekk pga. den dårlige veien. Vi kledde oss ut – hun som dronning og jeg som konge. Vi hadde avtale med bussjåføren om at han måtte stoppe når han så oss på veien. Fylkesrådene og samferdselsjefen satt i bussen. Vi la ut rød løper når de kom med bussen. Vi fikk samferdselsjefen til å klippe over den røde snora. De skal asfaltere hele Lakseveien nå – etter det vi gjorde."

Mot

Et kjennetegn ved mange ildsjeler er at de er modige og ikke redde for å prøve ut nye ting. De positive konsekvensene av dette er at de får realisert ting som de brenner for, og de oppnår nyskaping og utvikling innen det de jobber med. De er ikke redd for at det kan være høy risiko for å mislykkes. De tør å ta sjanser og er ikke redd for å feile.

"En ildsjel tør å ta sjanser. Vi leide Olavshallen en gang og det ble en braksuksess med fulle hus. Det trodde ikke utleier. Vi bruker fortsatt Olavshallen til å vise revyen."

"Må tørre å prøve. Ikke være redd for å feile. Det er noen som er mer kreative enn andre også. De er uredd i tillegg kanskje."

"I næringslivet må de hele tida ha sitt på det tørre. Folk bruker ekstremt mye tid på det. I organisasjoner så jobber folk vettet av seg slik at man ikke skal gjøre feil. Hva gjør rutinene – få ting til å skje eller unngå at ting skal skje. Stenger for kreativitet. Det har jeg snakket med Livsverkene om – at vi bruker krefter på at ting ikke skal skje. Det er en fordummende kultur og rammebetingelse. Da lærer vi jo aldri å håndtere de utfordringene. Holdningen burde vært at man skal tørre mer."

I følge Ervik (2012) er "positive avvik" en utviklingsvei. Positive avvik er avvik fra normer i positiv retning. Inspirasjonsforedrag, kurs og endringsprosesser er del av det utvalget av opplevelser som skal bidra til organisasjoners velbehag, men også utvikling. Hun har valgt å bruke positive avvik som betegnelse også på personene (ildsjelene) som står bak utviklingen. For det første fordi disse personene står bak suksesser som skiller seg ut i sammenligning med andre utviklingsprosesser i distriktene, som gjerne er satt i gang av andre under antakelser om at kompetanse må tilføres distriktene for at utvikling skal skje. For det andre fordi de har gode metoder for å avvæpne og møte konservative krefter som viser liten tiltro til deres gjennomføringskraft (eks. bygdedyret). Og for det tredje, fordi de har utviklet prosesser som går i mot mye av det som foreskrives i organisasjonsteori om hvordan man får til utvikling, noen av dem lever i dag delvis av å lære arbeidsorganisasjoner om de prosessene de står i.

Omtanke og oppmuntring

Et annet kjennetegn ved ildsjeler er at de skaper trivsel og godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen, der de bruker sin kreativitet til å vise omtanke for andre:

"Vi er 24 medarbeidere innen mitt fag og en renholder. Jeg var opptatt av at hun skulle være velkommen hos oss. Jeg laget seks konvolutter med små oppmuntringer i; "vi setter pris på deg" – bak gardina, ved søppelbøtta, tulipaner i vaskebøtta o.l. Lage småting i dørsprekken, der kun renholderen kikker. Hun ble mer ivrig i jobben sin. Utrolig lite som skal til for at folk skal trives."

"Vi fikk spørsmål om vi ville være pilot for Livsverkene i vår kommune. Vi fikk den første sertifiseringen. Hva innebar det? Vi måtte vise gjennomføringsevne over tid. Vi måtte opprette et oppmuntringstilsyn og utdanne oppmuntringsagenter, og satte i gang oppmuntringstiltak i bygda. Da var det mange små ting; Amatørfestival, "surprise"besøk i kommunestyret. Livskraftutveksling med besøk fra mange kanter av landet- at de kunne lære litt av oss og erfaringsutveksling. Vi kuppet 17. mai talen, der vi holdt en tale om bare oppmuntring."

Ildsjelene sier at positivitet i form av oppmuntring kan snu ei hel bygd eller en arbeidsplass til å bli mindre surete og negativ og mer konstruktiv og løsningsorientert. De har også erfart at positivitet kan føre til at man blir bedre til å samarbeide på tvers av kommuner i en region.

Ildsjeler trenger selv bekreftelse og positiv tilbakemelding for å kunne stå på. Hvis ikke kan de miste gløden og motivasjonen:

"Ildsjelene bør få et klapp på skuldra – for å holde ut over tid. Jeg selv er avhengig av en form for bekreftelse."

Vi har spurt ildsjelene om hvorfor de lykkes i sitt arbeid. Årsakene henger nært sammen med egenskapene eller kjennetrekke hos ildsjeler – som beskrevet over. De er utrolige engasjerte og gir aldri opp. De har stor tro på at de klarer å få realisert oppgaven til slutt. De har et engasjement som smitter over på andre. De bruker fantasi og utradisjonelle virkemidler til å nå frem. I tillegg er det viktig å ha gode rammebetingelser i de omgivelsene man opererer innenfor, som økonomiske rammebetingelser og et godt samarbeid med den kommunen man arbeider i. Rammebetingelsers betydning for ildsjeler er nærmere beskrevet i kapittel 4.5.

4.2 Hvordan engasjerer og mobiliserer ildsjeler andre aktører?

Ildsjelers engasjement smitter ofte over på andre aktører i nærmiljøet, og på denne måten bidrar ildsjelene til å mobilisere resten av bygda eller lokalsamfunnet – gjennom frivillig arbeid og dugnadsarbeid for å få til noe i sin egen kommune. Ildsjeler er ofte forbindelsesledd mellom ulike miljøer, der de deltar på dugnader og i foreninger og lag. Noen av de ildsjelene vi intervjuet deltok også aktivt i politikken i sin hjemkommune. På denne måten har de et stort nettverk i sitt lokalsamfunn som er flerfaglig og på tvers av sektorer. Ildsjelene er gode selgere gjennom sitt engasjement, sin begeistring og utradisjonelle påfunn og ideer, som gjør det lettere å få gjennomslag for sine ideer.

En av ildsjelene vi intervjuet var svært god til å få gjennomslag for prosjekter, og hadde skaffet flere millioner som gikk til ulike prosjekt for langsiktig utvikling av lokalsamfunnet og et utvidet tilbud til innbyggerne i bygda, som kultur og fritidsaktiviteter for ungdommen, tilflyttingsprosjekt, samferdselsprosjekt; innlandsferje, bruforbindelse. I tillegg til dette jobbet hun med stedsutvikling: plan for tursti og elvepark, samt sosiale arrangementer av ulike slag for å skape god trivsel i

kommunen. Noen av disse aktivitetene arbeidet en dugnadsgjeng med, i de større oppgavene som bruforbindelse er det samarbeid med kommunen som gjelder.

Et annet eksempel på hvordan ildsjeler kan engasjere og mobilisere andre er prosjektet *optimistbygdene.no*, som har oppnådd mye gjennom mobilisering og samarbeid på tvers av kommuner:

"Det unike med det prosjektet: Lokalsamfunn som tenker helhetlig bygdeutvikling. Frivilligheten som var koblet opp. Der var det ildsjeler i hver bygd. Når vi møttes så tok vi runden rundt i bygdene og spurte – hva har dere gjort hos dere? Inspirasjon og støtte ift. at man stod overfor de samme utfordringene. I en kommune kjempet de for å beholde sykehjemmet, og det gjorde flere bygder. Vi kunne lære av hverandre bare ved og møtes. Første året var det kartlegging på hva som var felles muligheter. Det andre året jobbet vi med formidlingskompetanse. Det var så mye bra."

En styrke som mange ildsjeler har er at de er gode til å formidle det de brenner for og holder på med – ofte gjennom kreativ lek med ord og uttrykk. Leken med ord er humoristisk og positivt ladet, og det skaper oppmerksomhet på en helt annen måte enn med det som er en mer "gjengs" måte å beskrive ting på, slik det er mest vanlig i næringslivet. Ved å snu ting opp ned økes ofte bevisstgjøringen og interessen. Et eksempel på dette er en bedrift som arbeider med organisasjonsutvikling, der de lærer andre bedrifter om god gjennomføring av medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtaler ble byttet ut med "motarbeidersamtaler":

"Det som har størst effekt å treffe folk i magen heller enn hodet. Vi byttet ut medarbeidersamtale med motarbeidersamtale. Det var effektivt og veldig bevisstgjørende. Nå gjennomfører vi ca. 50 motarbeiderseminar hvert år."

"Motarbeidersamtaler" skaper på denne måten assosiasjoner om hva som er en *god* medarbeidersamtale. Resultatet av arbeidet er bedre kvalitet i gjennomføring av medarbeidersamtaler i flere bedrifter.

Ildsjelene og omgivelse rundt dem opplever at humor og morsomme ord og uttrykk for å beskrive det man gjør og prøver å oppnå bidrar til å bedre samarbeidet i en kommune:

"Det har det skjedd noe i egen bygd i de 15 årene jeg har bodd her. Fra å være sur og sint på de som ikke stiller opp, så har det skjedd noe. Jeg prøver å få folk til å synes at det er artig å være med. Du velger noen ord for å synliggjøre tanker og følelser - bevisstgjøring ift. det. Havne på positivvarianten. Hvordan du møter nye tanker. Ikke drepe nye ideer. Finne litt nye ord, og ordlek. Det er en lek, og det utløser kreativitet og engasjement."

Effekten av morsomme ordspill og ord til ettertanke er at man oppnår økt bevisstgjøring om det som er viktig, og det er lettere å få med seg folk til å støtte opp under noe man brenner for. Et grep er å sette sammen ord med kontraster i seg; "Oppmuntringstilsynet" f.eks. Det gjør at folk blir nysgjerrige. Mange av ildsjelene vi har intervjuet sier at de fleste ideene til nyskapende prosjekter ofte kommer fra lek med nye ord og kontraster av ord. Her er eksempler på bedrifter som er med i

alliansen Livsverkene, og flere av disse bedriftene er utviklet i samarbeid med andre ildsjeler i denne alliansen:

- Motarbeider.no - "Vi lover ingenting"
- Optimistbygd.no – "Ei bygd som utmerker seg i bygdeutvikling"
- Galskaperne.no – "Kreativ galskap mot massivt alvor"
- Bakkekontakten.no – "Sosiale antenner"
- Godtgjort.no – "Godt gjort er bedre enn godt sagt"

Bedriftene i Livsverkene er også flink til å skape nye produkter og "happenings" som bidrar til å formidle det de holder på med på en oppsiktsvekkende og morsom måte. Her er noen eksempler på det som de har funnet på:

- Oppmuntringstilsynet, oppmuntringsforedrag og oppmuntringskort: *"Det er ingen som blir sykmeldt ved at du klapper dem for mye på skulderen."*
- Surium – sukker som drysses over sure personer
- Sytete – te som hjelper mot syting
- Kraftsalve (på boks): Smøres på til all disharmoni går over
- Begavellesbyrå og ordpåkaster
- Learning by tryning
- Parvotten: tar vare på parforholdet
- Luft på flaske – tappet på kjærlighet
- Bygdegnistseminar

4.3 Ildsjelers betydning for lokalsamfunnet

De fleste av de ildsjelene vi har intervjuet bor og virker i et forholdsvis lite lokalsamfunn (bygd). Ildsjelers arbeid i denne sammenheng blir svært synlig, og i mange sammenheng blir ildsjelers arbeid og engasjement avgjørende for om man oppnår ønskede tiltak og resultater mht. bygdeutvikling og stedsutvikling. I følge resultatene fra intervjuene bidrar ildsjeler til å:

- Skape felles identitet
- Omdømmebygging
- Nyskaping; nye næringer/bedrifter

Identitet og omdømmebygging

Et eksempel på omdømmebygging er at revyfestivalen virkelig har satt Høylandet på kartet. De som bor og arbeider i Høylandet kommune, opplever at revyfestivalen har bidratt til enorm omdømmebygging og at festivalen har vært svært identitetsskapende. Det samme opplever de som kommer utenfra som besøkende - at det er et spesielt samhold og en kultur som fremmer

engasjement og entusiasme i bygda. Under revyfestivalen er frivillige med i dugnadsgjengen. De kommer fra ulike lag og foreninger, og er opptatt av å vise frem seg selv og bygda fra sin beste side:

"Der oppe så blir du født inn i det. Du begynner som flaskepanter og så rykker du opp til sykkelbud, og så får du være med å rigge scene og så rigge lys. De går en dugnadsskole som er ganske unik. Stoltheten over jobben din uansett nivå. Det handler om at de besøkende som er der opplever en voldsom serviceinnstilling uansett hvem de treffer. Alle ser effekten av det. Hvilken som helst dugnadsarbeider – hvis du spør om hjelp – vedkommende kan si at det vet jeg ikke, men jeg skal finne frem til han som vet det. Andreas Diesen var lenge med i styret for Norsk Revyfaglig senter. Hadde tatt seg en sigarillo i en pause utenfor revyteltet. Hadde spurt en som gikk forbi – "er det noe sted jeg kan stumpe røyken?" Det var det ikke. Men da han kom ut igjen, så var det en som hadde hentet et dreneringsrør som han kunne stumpe røyken i. Dette er en kultur som har satt seg på Høylandet."

Innbyggerne på Høylandet er stolte av det de har fått til med revyfestivalen gjennom mange år, der de fleste i bygda stiller opp i et felles dugnadsarbeid. Det hele startet med at en kjent ildsjel fra bygda aldri ga opp – til tross for manglende finansiell støtte fra kommunen i starten.

Nyskaping

Bedriften Galskaperne (www.galskaperne.no) i Hasselvika er et eksempel på at ildsjeler har lyktes med bygdeutvikling gjennom positiv blest og ulike oppsiktsvekkende stunt, der hele bygda og media kommer for å overvære det hele. Galskap er stikkordet for å få til bygdeutvikling:

"Han som fant på Livsverkene kom til oss i Hasselvika og hadde foredrag og workshop, og vi fikk stor oppslutning fra bygda. Da ble Galskaperne etablert – i 2009. Galskaperne eksisterer fortsatt. Det har vært vår hjertesak de siste årene. Før var det en alvorstynget bygdeutvikling slik vi så det. "Kreativ galskap mot massivt alvor" var slagordet. Få inn mentaliteten fra Lucky Næroset for å få positive overskrifter om Hasselvika i avisa. Et arrangement vi hadde var "Damemagnetiseringsanlegg"; kalibrere de som hadde behov for kalibrering – for å få mer drag på det motsatte kjønn. Avisene tok for seg dette. Det var bare noe skrammel fra garasjen, hageriver, vi solgte dette."

En positiv konsekvens av ildsjelers arbeid er innovasjon og entreprenørskap. Galskaperne har utviklet seg til en næring innen bygdeutvikling, der de holder inspirasjonsforedrag om "spinnvill bygdeutvikling og banebrytende nytenking som ender opp i ny giv og positiv oppmerksomhet". De holder også kurs og prosessledelse rundt om i andre bygder og bedrifter. Verktøyene er humor, galskap, mot og fantasi – som er felles verdier i alliansen Livsverkene.

Studien av suksessrike distriktskommuner peker på at ildsjeler er i stand til å ta muligheter som andre ikke ser eller tørr satse på. Hjorth (2003) skriver om en evne til å se muligheter i eksisterende strukturer som en taktisk ferdighet. Kreativitet, sier han, handler ikke om den store ideen som slår ned som lynnedslag, men om å klare å aktualisere ideer slik at de kan gjennomføres. Ingen plan eller struktur er så omfattende at den kan definere alle situasjoner, og dermed er evnen til å få gjort det man vil, og samtidig kunne argumentere for planforankring en kompetanse som kan trenes opp. Dette er en beskrivelse som ildsjeler kjenner seg igjen i (Ervik og Jensen, 2012). Ildsjelens arbeidsprosesser bør dermed forstås som prosesser i stadig endring og tilpassing, og denne

endringen og tilpassingen bør forstås som en forutsetning for kreativiteten som ligger i ildsjelens løsninger (Dutton and Ragins 2007; Carlsen, Gjersvik et al. 2012).

Motivasjonen for å bli en ildsjel er ofte nettopp å få til det som mangler, gjerne ved å ta i bruk overraskende ressurser som andre ikke ser. Identiteten som muliggjør bør ikke undervurderes – og om ildsjeler mobiliserer på tross av eller på grunn av tilrettelegging fra det offentlige er et svært aktuelt spørsmål. «Tenk at vi får til aktivitet x på det usannsynlige stedet y», eller «vi på stedet y har ikke det som tradisjonelt skal til for å få til x, men vi fikk omdefinert oppgaven slik det var mulig likevel gir både en identitet og mulighet for å være kreativ.

4.4 Hvordan får ildsjeler påfyll og lading? Hva skal en ladestasjon være?

Påfyll og lading, og en mulig ladestasjon må ta utgangspunkt i hva en typisk ildsjel er. Som tidligere beskrevet i rapporten er en ildsjel arbeidsom, engasjert, liker å samarbeide med andre, har stor fantasi og mye humor, er modig og er dessuten god til å oppmuntre andre. Det blir derfor viktig å skape en møteplass som passer for en ildsjel. Ildsjeler er åpne og liker å dele med andre, og de er svært støttende til hverandres ideer.

I intervjuene spurte vi om hva en ladestasjon bør inneholde for å være en attraktiv møteplass. Her er det som ildsjeler ønsker å finne på en ladestasjon:

- Å møte andre ildsjeler
- Uformell møteplass uten stram struktur
- Bruke humor og fantasi til å utvikle nye konsepter og bedrifter
- Gjensidig respekt og bekreftelse
- Skape begeistring
- Støtte og oppmuntre hverandre
- Åpne dører for hverandre
- Dele suksesshistorier
- Coaching og hjelp til å slappe av

Vi har spurt de vi intervjuet om en ladestasjon skal være mobil og som dermed kan brukes over alt uavhengig av geografi – eller den skal være fysisk lokalisert ett sted, f.eks. Høylandet. Her er forslag om en mobil ladestasjon:

"Det bør være et konsept som er stedsuavhengig og som kan gjennomføres hvor som helst. Når du forteller om ladestasjonen så er du allerede inspirert – du har satt i gang noe. Bygge et konsept som alle kan ta del i. Ingrediensene i ladestasjonen må defineres: Det kan være en merkevare fra revyen på Høylandet. En ladestasjon skal kunne påvirke hele området som man er i. Bruke humor og galskap. Oppnå positiv stemning. Rammene for hele arrangement gjør at du blir positiv."

De fleste vi intervjuet har mest tro på en mobil ladestasjon, og ikke et permanent sted og møtes på. I Livsverkene for eksempel har de valgt og møtes på ulike steder og bytte på å være vertskap.

4.4.1 Lærdom fra Livsverkene

Alliansen Livsverkene fungerer som en ladestasjon i dag, sier de vi har intervjuet som er medlem av alliansen. De har uformelle samtaler med hverandre, der de diskuterer og støtter og oppmuntrer hverandre:

"Vi har brukt Livsverkene som en ladestasjon. Hvis noe har vært litt trasig så har jeg tatt kontakt med Livsverkene nettverket og ladet meg opp. Får en bekreftelse på at man er ikke alene, og at det man gjør er ikke feil. Og man får oppmuntring til å fortsette."

I tillegg arrangerer de samlinger en eller flere ganger i året for å få påfyll og være sammen med de andre i Livsverkene:

"Fylle møtet med folk som ønsker å møte andre folk. "Slentring" – i vår forståelse så er det mentalt modus der du fristiller deg fra handlingstvang, å møtes uten å ha en agenda; kun mat og eventuelt. Det som skjer når de menneskene møtes er viktig akkurat da. Det der praktiserer vi ved at vi noen ganger i året arrangerer møter der det er en helt åpen agenda fordi vi trenger påfyll. De folkene som er med er energibunter og som har mye på hjertet, samtidig som vi er opptatt av andre. Balansen mellom å lytte og å snakke. En ladestasjon for meg ville inneholde andre ildsjeler, vi reiser alltid hjem med påfyll."

For å få påfyll og lading, legger de vekt på at det skal være en åpen agenda når de møtes. De sier at de ikke ønsker en stram struktur, men vil heller være åpen til hva som skjer underveis:

"Etablere en uformell struktur. Vår erfaring er og ikke pakke et stort program, men skape en arena for og møtes. Open space. Lage samlinger som er attraktive og skape det uformelle rommet. At de selv kan skape dagsorden. Når ting får leve fritt. Dette er initiativrike folk."

Ildsjelene fra Livsverkene sier at når de drar hjem etter en helg sammen, så er de fulle av begeistring og engasjement. De har fått påfyll, inspirasjon og støtte til nye ideer, som igjen har resultert i konkrete bedrifter i noen tilfeller.

4.5 Rammebetingelsers betydning for ildsjeler

Rammevilkårene for ildsjeler vil påvirke mulighetene til å oppnå det man vil. Det er en balansegang mellom de formelle og uformelle, byråkratiske og ubyråkratiske rammevilkårene, mellom ildsjelens engasjement og omgivelsene åpenhet for deres ideer. Mange ildsjeler vi intervjuet opplever at det ofte er vanskelig å få gjennomslag for sine ideer og forslag til prosjekter i sin egen kommune. Følgende forhold gjør det blant annet vanskelig å realisere prosjekter:

- Økonomi; trange økonomiske vilkår, lite støtte fra det offentlige
- Byråkratiske og lange beslutningsprosesser

- Holdninger som "dette har vi prøvd før" eller at idéene er for krevende og store hos kommunal ledelse

Vi finner at kommunene påvirker rammebetingelsene, som økonomi og gjennomslag for søknader og ideer fra ildsjelene. Kommunene er svært viktige som medspillere og aktive samhandlingspartnere for ildsjelene. I følge Vestby (2014) som har studert ildsjeler, lokalt utviklingsarbeid og rammebetingelser fremheves det at kommunene bør være mer bevisste på hvordan de fungerer som mottakerapparat for ildsjeler og hvordan de understøtter dem og involverer dem. Hun anbefaler at kommunene utvikler en mer aktiv ildsjel-strategi for å nyttiggjøre seg engasjementet som finnes blant lokale ildsjeler. Dette bildet stemmer også med våre funn fra intervjuene.

Her er eksempler fra intervjuene med ildsjeler i vårt prosjekt på hvordan byråkratiet og prosesser i kommunene kan være "drepende":

"En flaskehals kan være at ideene er for krevende og store. For eksempel forslag om omorganisering av kommunen; være en annerledeskommune, ha en hilseminister. De som kommer hit må føle at de blir tatt vare på. Dette blir for mye for kommunestyret – de synes ikke ideen er god. Du blir bare parkert. Det er det verste jeg vet."

"Man får jo ikke penger da til å gjøre det man vil. Ting tar så vanvittig lang tid. Nåløye i kommunen og i fylkeskommunen. Nå er vi i 2013 – det har gått snart fem år. Underveis så detter folk av lasset, folk som i utgangspunktet syntes at dette var viktig. Det er en seig materie."

"Bygdene som var med i prosjektet hadde ulikt forhold til sin kommune. Det kan være litt utfordrende for en ildsjel også. Noen ser på ildsjeler og masse engasjement som en trussel, mens andre ser det som en fordel. Ordføreren synes det er så bra med alt som skjer i kommunen, en forbilledlig måte å drive lokalsamfunnsutvikling på. Mens andre ser på det som en trussel; kommunen kan være en flaskehals. Ift. det med penger også, må via kommunene ofte for å få tak i pengene. Få støtte og medhold herfra. Hvis du har en kommune som er motvillig, så er det ikke så lett."

"Forståelsen for ildsjelenes viktighet i samfunnet er laber. På kommunehuset sitter det ikke så mange ildsjeler. Det er ingen ildsjelpolitikk. Formannskapet snakket ikke om alle som gjør en jobb gratis. Frivillighetsdelen av nasjonen – enkeltpersoner – de som tar ryggsekkene uten å bli spurt. De må få anerkjennelse og oppmuntring."

Historiene over om utfordringer som ildsjeler møter, viser at ildsjeler skaper gjerne det kreative handlingsrommet selv, mer på tross av enn på grunn av formelle strukturer. Utfordringen blir dermed å finne rammevilkår som ikke hemmer motivasjonen, men som samtidig fremmer gjennomføringskraften.

I suksessrike distriktskommuner vektlegges kommunenes evne til adhockrati – å gripe mulighetene og improvisere når det trengs (Ervik, 2012). Dermed blir det viktig å finne ut hvilke typer planleggingskompetanse og struktur som kan støtte ildsjelers arbeid og om dette er forenlig med det

offentliges omfattende planverktøy. Vår forskning antyder at forsøk på å oppdra ildsjeler i de eksisterende planverktøy kan oppleves som et sidespor. Da kan det være nyttig og utforske hvilke møtepunkter mellom det offentlige og ildsjeler som oppleves produktivt for begge parter. Dermed må man holde muligheten åpen for at et viktig element som virker fremmende eller hemmende er hvorvidt det offentlige kan møte ildsjelene ved å kunne omgå formelle nettverk, byråkrati og saksbehandlingsrutiner.

Det finnes lite etablerte erfaringer om hvilke tiltak i omgivelser og strukturer rundt ildsjelene som virker hemmende og fremmende på ildsjelens arbeid og ildsjelen selv. Et godt eksempel på dette er sitatet fra en næringslivsaktør i Seljord. I rapporten «Suksessrike distriktskommuner» sier personen at «*Vi har nok ein politikk for eldsjeler her, vi veit bare ikkje om det sjølve*»). Dette er talende for at man her trenger bevisstgjøring om hvilke rammebetingelser som oppleves som nyttige – både for ildsjelene og for omgivelsene.

Rapporten om suksessrike distriktskommuner peker på at kommuner med suksess gjerne har klansliknende strukturer, som gjør at det er enklere å få igjennom beslutninger for deltagerne enn det som tradisjonelt hierarkiske strukturer har. På begge sider av de formelle rollene må folk tørre å stå i balansegang mellom det formelle og uformelle. På den måten kan man mobilisere nettverk ikke bare lokalt, men også nasjonalt og internasjonalt.

Like viktig som hvilke virkemidler som skal brukes (honorering, stipend, priser etc) kan det være å stille spørsmålsteget rundt *når* ildsjelen skal oppmuntres (før eller etter gjennomført ildsjeleri), og *hvem* det er som skal tilgodesees med offentlig oppmerksomhet (ildsjelen eller ildsjelens sak). Ildsjeler kan bli motivert av mangel på tilbud, av å løse problemer på egen hånd og det å finne kjappe, lure løsninger som omgår tradisjonell tankegang omkring ressurser og planlegging, av motstand heller enn medgang (Geelmuyden, 2010).

5 Konklusjon og videre arbeid

I dette prosjektet har vi studert hva som kjennetegner ildsjeler, hvordan ildsjeler mobiliserer andre, ildsjelers betydning for lokalsamfunnet, samt hva ildsjeler trenger av lading og påfyll. Vi har intervjuet ildsjeler fra Livsverkene og Revyfestivalen på Høylandet. Livsverkene kjennetegnes av samarbeid på tvers av kommuner og byer i Norge, der man gir "fødselshjelp" og støtte til hverandre for å realisere ideer og prosjekter i sitt lokalsamfunn. Revyfestivalen på Høylandet drives av ildsjeler, der dugnadsånden er stor. Også utenom selve revyfestivalen bidrar mange ildsjeler til utvikling av sitt lokalsamfunn både gjennom å være aktiv i politikken eller som leder for idrettslag og foreninger i kommunen. De er pådrivere som får ting til å skje, og som får med seg andre.

Konklusjonen er at ildsjeler gjennom sitt engasjement mobiliserer andre aktører både innen et lokalsamfunn og på tvers av lokalsamfunn. De er pådrivere til at det skjer ting i sitt eget

lokalsamfunn gjennom frivillighetsarbeid. I tillegg er ildsjelene en god støtte for hverandre. Vi finner mange eksempler på at ildsjeler støtter og oppmuntrer hverandre, og at de på denne måten får energi og mot til å realisere "ville" ideer og starte opp små bedrifter lokalt der de bor og arbeider.

I prosjektet har vi sett på hvordan behovet er for en ladestasjon for ildsjeler. Rapporten gir svar på at behovet er til stede, og forteller noe om hva det er som gir ildsjeler påfyll og lading. Vår konklusjon er at man kan vurdere behovet for en nasjonal ladestasjon i en planlagt videreføring av prosjektet. Norsk Revyfaglig senter planlegger en videreføring med blant annet gjennomføring av workshop for ildsjeler. Man må også vurdere hvorvidt det skal det skal være en fysisk og stedsavhengig ladestasjon eller stedsuavhengige ladestasjoner i et nasjonalt ildsjelnettverk.

Vi oppfatter at alliansen Livsverkene fungerer som en ladestasjon blant de som er med i dette nettverket, og de forteller at de får behovet for påfyll dekket ved og jevnlig møte hverandre. Ildsjelene i Livsverkene kjenner hverandre godt og har hjulpet hverandre med å få realisert og videreutviklet ideer. De har byttet på å være vertskap for sine samlinger. Ildsjelene på Høylandet sier at de også ser behovet for en ladestasjon i det intensive arbeidet med å arrangere Revyfestivalen. Vi foreslår et samarbeid mellom Livsverkene og Revyfestivalen fremover for å skape et nettverk og mulige felles møteplasser. Neste Revyfestival kan være et naturlig møtepunkt, der man kan skape et konsept for lading og påfyll for ildsjeler.

6 Referanser

Argyris, C. and D. Schon (1978). *Organizational Learning: A theory of action approach*. Reading, MA, Addison Wesley.

Berg, N.G. & Foss, L. (2002). *Kjønn, livsløp, sted og entreprenørskap – en teoretisk diskusjon*. I Nina G. Berg og Lene Foss (red.): *Entreprenørskap, kjønn, livsløp og sted*. Oslo: Abstrakt forlag.

Borch, O. J. and A. Førde, Eds. (2010). *Innovative bygdemiljø*. Bergen, Fagbokforlaget.

Brandth, B., M. S. Haugen, et al. (2010). Taming the Village Beast: Rural Entrepreneurship as the art of balance between economic growth and social sustainability. *Fertile Links? Connections between tourism activities, socioeconomic contexts and local development in European rural areas*. E. Figureiedo and A. Raschi. Firenze, Firenze University Press: 107-123.

Carlsen, A., R. Gjersvik, et al. (2012). *Idea Work*, Cappelen Damm Akademisk.

Berg, N.G. & Foss, L. (2002). *Kjønn, livsløp, sted og entreprenørskap – en teoretisk diskusjon*. I Nina G. Berg og Lene Foss (red.): *Entreprenørskap, kjønn, livsløp og sted*. Oslo: Abstrakt forlag.

Drucker, P. F. (2010). *Managing the non-profit organization: Principles and practices*, HarperCollins.

Dutton, J. E. and B. R. Ragins (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Lawrence Erlbaum Associates Mahwah, NJ.

Ervik, K. V. L. (2012). Deliberate dyslexia as a de-signing practice. *European Group of Organization Studies (EGOS)*. Helsinki, Finland.

Ervik, K. V. L. and K. Jensen (2012). Finding the lights in the cracks: Organizational unlearning as a source of renewal. *Organizational Knowledge and Learning Conference (OKLC)* Valencia, Spain.

Finnestrand, H.G. (2003). *Fra livbøye til fyrstårn: En studie av ildsjeler, lokal mobiliserieng og sosialt nettverk i lys av Norge – senter for kystkultur og kystnæring på Rørvik*. Hovedfagsoppgave i sosiologi, NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap.

Geelmuyden, N.C. (2010). *I hodet på en ildsjel. Nils Christian Geelmuyden møter ti ildsjeler*. Dinamo forlag.

Hjorth, D. (2003). *Rewriting entrepreneurship: for a new perspective on organisational creativity*. Malmö, Oslo, Copenhagen, Liber, Abstrakt, Copenhagen Business School Press.

Johannisson, B. (2011). Towards a practice theory of entrepreneuring. *Small Business Economics* **36**(2): 135-150.

Klev, R. and M. Levin (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen, Fagbokforlaget.

Kobro, L. U., K. Vareide, et al. (2012). *Suksessrike distriktskommuner*.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review* **73**: 59-67.

Levin, M. (1988). *Lokal mobilisering*. Trondheim: IFIM.

Philips, Å. (1988). *Eldsjälar: en studie av aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete*, Stockholm School of Economics.

Roberts, D. and C. Woods (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review* **7**(1): 45-51.

Vestby, G.M. (2014). *Ildsjeler og lokalt utviklingsarbeid. Gløden, rollen og rammevilkårene*. NIBR-rapport 2014:2. Norsk institutt for by- og regionforskning.



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no