

Du greier det ikke alene – Samskaping krever komplementære kompetanser

Betydningen av et samskapingsteam når sårbare tjenestemottakere skal involveres

Anne Merete Bjørnerud

er oppdragsforsker i SESAM - Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Hun er fysioterapeut med mastergrad i folkehelse fra Nordiske høyskolen i Gøteborg og har over 10 års erfaring med adferdsendring og samskapende sosial innovasjon.

Vibeke Krane

er førsteamanuensis ved institutt for helse, sosial og velferdsvag ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Hun er klinisk sosiolog med ph.d. fra Universitetet i Bergen. Hennes forskningsfelt er barn og unges psykiske helse, relasjoner i skolen, barnevern, samskapende tjenesteutvikling og samarbeidsbasert forskning.

Abstract

The project Co-creative Welfare Innovation explored what competencies employees need and developed knowledge of co-creation processes along with vulnerable service recipients. Action research was used to gather data from four cases in three Norwegian municipalities. Data were analyzed by using thematic analysis. Findings indicate that employees working closely with recipients of welfare services need professional support to understand co-creation and develop an own sense of professional confidence. There is a need for methodical competence, local experiential competence and target group competence. The study shows that proper preparations before involving the recipients is essential, along with safe, supportive, collegial unities internally in the services. Co-creation seems to function as a change process bringing forth competence, provided there's an organizational framework for it. A dedicated co-creation team of employees with complementary competencies seems essential to succeed.

Keywords: Co-creation, welfare services, vulnerable recipients, competencies, implementation.

Innledning

Samskaping trekkes frem som en lovende tilnærming for å løse komplekse samfunnsutfordringer (Guribye 2016; Kobro 2018; Røiseland og Lo 2019). Særlig inn mot tjenestemottakere i velferdstjenester med komplekse utfordringer, såkalt “wicked problems” (L.L. Andersen et al. 2018; Willumsen og Ødegård 2020). For å møte disse utfordringene er det behov for kunnskapsutvikling, kompetansebygging og innovasjon i offentlige organisasjoner (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2020; Rønning 2021).

På tross av mye litteratur om samskaping, er det utfordrende for praktikere å oversette samskapingsteorien til praksis (Dudau, Glennon, og Verschuere 2019). I denne artikkelen utforsker vi offentlige ansattes erfarne kompetansebehov i samskapingsprosesser med sårbare tjenestemottakere. Fokus er på betydningen av komplementaritet i samskapende velferdsinnovasjonsprosesser.

Samskaping med sårbare tjenestemottakere

Samskaping kan beskrives som en utviklingsprosess der tjenestemottakere samarbeider med offentlige ansatte for å skape en bedre og mer tilrettelagt velferd, gjennom utveksling og anvendelse av forskjellige erfaringer, ressurser, kompetanser og ideer (Osborne, Radnor, og Strokosch 2016; Ostrom 1996; Torfing, Sørensen, og Røiseland 2019). Det endrer offentlig sektors rolle fra hierarkisk styring og produksjon, til fasilitering av likeverdig samarbeid (Heimburg og Ness 2021; Needham og Carr 2009). En slik felles oppgaveløsning utfordrer vante roller og krever en spesiell kompetanse (Kobro og Bjørnerud 2021; Tortzen og de Jongh 2021; Heimburg, Langås, og Ytterhus 2021).

Det er en økende anerkjennelse av tjenestemottakeres kontekstuelle erfaringskompetanse og potensielle verdi i samproduksjon (Mulvale og Robert 2021), samtidig som dette undervurderes og ansatte har begrenset kunnskap om involvering av sårbare tjenestemottakere (Aldridge 2014; Park 2020; Turmas 2020). Tidlig involvering kan skape motivasjon for deltakelse og en mulighet for kollektiv handling (Stougaard 2021; Pestoff, Brandsen, og Verschuere 2011). Fagpersonenes roller, kompetanse og kapasitet anses avgjø-

rende for å lykkes (Amann og Sleight 2021), samt tilliten og kvaliteten i relasjoner, og (dannelse av) sosial kapital og nettverk (Bolton, Logan, og Gittell 2021; Cluley og Radnor 2021; Heimburg og Ness 2020; Vanleene, Voets, og Verschuere 2017, 2020). Ansatte trenger kompetanseheving for å få til samarbeidet og oppnå gjensidig læring og nettverksutveksling (Durose et al. 2013; Sønderkov og Magnussen 2021). Erfaringsbasert læring med hands-on ledelse, hands-on trening, grupperefleksjon og veiledning – learning by doing - holdes frem som avgjørende (Trischler, Dietrich, og Rundle-Thiele 2019). For å tilføre velferdssamfunnet verdi er det vesentlig at ansatte får hjelp til å bruke samskapingsbegrepet, forstår hvordan de kan *gjøre* samskaping og lærer å skape vilkår så samskapingen kan lykkes. Kompleksiteten i systemer, praksiser og sammenhenger overses ofte av eksisterende studier, men identifiseres som avgjørende for *hvordan* samskaping skjer (Palmer et al. 2019).

Samarbeidsdrevne strategier har en rekke fordeler (Krogh, Sørensens, og Torfing 2020) og implementeringen i seg selv kan heve ansattes kompetanse (Giesbrecht, Scholl, og Schwabe 2016; Kvinen 2015). Det er vesentlig å veie fordelene opp mot risikoen for dårlig ressursbruk, negative brukerkonsekvenser og omdømme til sosialarbeiderne (Brown 2010; O.J. Andersen, Gårseth-Nesbakk, og Bondas 2015). Kompetente ansatte evner å takle kompleksitet og interaksjonsbarrierer (Cinar, Trott, og Simms 2019), men det mangler forskning på hvilken type kompetanse ansatte bør inneha (Johnsen, Bliksvær, og Ødegård 2020), og hvordan ansatte bør samhandle for å forbedre implementeringen (Gheduzzi et al. 2021). Det etterlyses aksjonsforskning på hvordan offentlig ansatte kan fremme samproduksjon med marginaliserte borgere (Stougaard 2021) og hva som må skje *før* tjenestemottakerne inngår i prosessen (Mullvale et al. 2019). Fremtidige studier bør undersøke hva som skjer i møte mellom førstelinjef profesjonelle og tjenestemottakere, hvordan det og mulige andre sammenhenger påvirker samskapingen (Bentzen 2020). Særlig etterlyses hvilken kompetanse ansatte bør ha for å fasilitere overgangen fra tjenestemottakere til likeverdige deltakere i et samskapingsteam (Trischler, Kristensson, og Scott 2018; Trischler et al. 2018). Videre etterlyses dyptgående casestudier over lengre tid med fokus på teamtilnærming som kan forbedre implementeringen (Torugsa og Arundel 2016; Hurley, Trischler, og Dietrich 2018).

Samlet sett ser vi at på tross av en betydelig mengde akademisk litteratur som utforsker samskaping, mangler det kunnskap om hvilken type kompetanse frontlinjemedarbeidere trenger for å oppnå 'reell' deltakelse og involvering av sårbare tjenestemottakere, som faktisk har innflytelse på offentlige tjenester og fører til en samproduksjon. Denne studien bidrar med ny viten om komplementære kompetanser og sammensetningen av disse i team som vesentlig for å lykkes med samskaping. Vi har formulert følgende forskningsspørsmål: Hvilke kompetanser hos ansatte blir erfart som sentral når de skal samskape velferdstjenester med sårbare tjenestemottakere?

Metode

Studien Samskapende velferdsinnovasjon ble gjennomført i 2019/2020 og tok utgangspunkt i modellen for samskapende sosial innovasjon (Kobro 2018). Den hadde et eksplorativt aksjonsforskningsdesign over et år hvor forskningens mål samsvarte med ansattes behov for endring i praksis, og deltagerne var med å utvikle prosjektet underveis (Hiim 2010; Tiller 2006). Aksjonsforskning tett på frontlinjemedarbeiderne ble valgt for å gjøre felles erfaringer, utvikle felles forståelse og kunnskap som kunne bidra til kompetanseheving, trygghet i rollen og forbedret sosial praksis (Heimburg og Ness 2021). Metoden – samskaping – ble gjennomført i ansattes egen kontekst med tjenestemottakere i daglig praksis for å erfare hvordan det påvirket deres arbeid og læringskontekst.

Det ble gjort et strategisk utvalg av deltakere som kunne bidra til å besvare forskningsspørsmålet. Gjennomføringen av hvert case ble ulikt lagt opp, i tråd med fleksibiliteten i et aksjonsforskningsprosjekt (McNiff 2013). De ansatte ble oppfordret til å velge relevante tjenestemottakere og tilpasse oppfølgingen til dem (sensibilisere) for å forhindre sløsing av verdifulle ressurser (Hurley, Trischler, og Dietrich 2018). Seks prosjektmøter på tvers og brukermøtene fungerte som felles læringsverksted - samskapt læring (Klev og Levin 2021). Foreløpige fortolkninger og retrospektive analyser ble diskutert med ansatte.

Det ble valgt en multicasethode da det anerkjenner kompleksiteten og dynamikken til et virkelig fenomen samt bygger en sterkere evidensbase og muliggjør kryss-sammenligning av funn (Yin 2009). Tabell 1 viser de fire casene, fra tre kommuner og deres mål.

Alle skulle skape gode lokale tilbud som kunne forebygge og kompensere for andre tjenester samt bidra til at tjenestemottakerne opplevde forbedring av dagens situasjon og selvstendighet. Det var sterkt fokus på brukerinnflytelse og samspill med lokalsamfunnet/innbyggere. Datainnsamlingen baserer seg på feltundersøkelse og detaljerte feltnotater, fra fysiske og digitale møter (Fangen 2010). Dette er kvalitative data som kunne gi innsikt og helhetsforståelse av fenomenet.

Tjeneste og mål 4 velferdstjenester	Aktører (N=46) 25 brukere	Ressurser og plan- legging	Sensibilisering (til- passing til aktørene)	Fasilitering
<p>Case 1: NAV Lavinntektsfamilier</p> <p>Mål: Selvstendighet og samarbeid med frivilligheten</p>	<p>2 ledere 4 ansatte (3 i team) 5 enslige kvinner med barn.</p>	<p>Gjennomgang av strategier, planer og relevant bakgrunnsinfo av forsker med ansatte samt samskaping som metode.</p>	<p>Personlige telefoner og møter. Intro til temaet av forsker. Forsker fordelte oppgaver blant ansatte. Ansatte fordelte deltakerne i grupper og ga de tid til å reflektere sammen.</p>	<p>6 brukermøter, 22 møter totalt</p> <p>Gruppeinndeling på 2-4 pers.</p>
<p>Case 2: Etablere Innbyggertorg et nytt tilbud i samarbeid mellom tre tjenester og innbyggere</p>	<p>2 ledere 3 ansatte (2 i team) 6 innbyggere med ulik utdanning og tjenestetilknytning, kvinner og menn</p>	<p>Gjennomgang av strategier, planer og relevant bakgrunnsinfo av ansatte.</p>	<p>Personlige telefoner og møter. Intro til temaet av ansatte og forsker. Forsker fordelte oppgaver blant ansatte. Ansatte fordelte deltakerne i grupper og ga de tid til å reflektere sammen.</p>	<p>10 brukermøter, 18 møter totalt</p> <p>Storgruppe og gruppeinndeling på 3-4 pers</p>
<p>Case 3: Familie-senter, samarbeid med NAV</p> <p>Mål: Rusforebygging med ungdom</p>	<p>1 leder 1 ansatt 11 ungdommer (18-30 år)</p>	<p>Et tverrfaglig gruppemøte med forskere (13 deltakere), men uten brukere og ansatt som skulle gjennomføre.</p>	<p>Personlige telefoner og møter med tjenestemottakerne. Intro til tema av ansatt.</p>	<p>2 brukermøter, 9 møter totalt</p>
<p>Case 4: NAV Lavinntekts familier.</p> <p>Mål: Selvstendighet i egen bolig</p>	<p>2 ledere 1 ansatt 3 eksterne bolig-aktører 3 enslige kvinner med barn, 2 ikke-etnisk norsk.</p>	<p>Et kort møte med forsker rett før møte med tjenestemottakere og andre aktører.</p>	<p>Brev gitt ut. Intro til temaet av forsker. Lite forarbeid, ingen planlagte oppgaver eller grupperinger.</p>	<p>1 brukermøte og 7 møter totalt</p>

Tabell 1: Oversikt over casene (Dietrich et al. 2017).

Case 1 og 2 involverte tjenestemottakerne gjennom hele året. De var et team bestående av to-tre ansatte med ulik kompetanse, arbeidserfaring og personlig bakgrunn. Case 3 og 4 mislyktes med å involvere tjenestemottakere over lengre tid, i disse var det én enkelt operativt ansatt og lite forarbeid. På bakgrunn av erfaringer fra case 1 og 2 ble et nytt team etablert i case 4, da oppsto en kvalitativt bedre og mer involverende praksis.

Studien er meldt inn til NSD med nr. 111375. Det var frivillig deltakelse basert på muntlig informert samtykke og skriftlig informasjon.

Analyse

For å belyse studiens forskningsspørsmål valgte vi en tematisk (re) analyse, inspirert av Braun og Clarke (2006). Hvert case ble kodet for seg i NVIVO, prosjektmøtene på tvers ble behandlet som et eget case. Tilnærmingen er nyttig for å belyse likheter og ulikheter på tvers, som var målsettingen med de ulike casene. Analysen var en abduktiv tilnærming hvor vi forsøkte å fange deltagerens subjektive opplevelser og forstå dem i lys av tidligere analyseprosess i aksjonsforskningsprosjektet. Analyseprosessen kan forstås som en bevegelse som går frem og tilbake i datamaterialet mellom del og helhet (Kvale og Brinkmann 2015).

Metodiske refleksjoner

Det er en styrke at flere case ble fulgt over lengre tid og at deltagerne analyserte underveis i prosessen. Casenes ulikhet gjør at fenomenet samskaping kommer tydeligere frem. At to case mislyktes er også en styrke da det muliggjør kryss-sammenligning, da samme type tjeneste både lyktes og mislyktes. Flere case med samme resultat kan styrke eller svekke en teori, så en teoretisk generalisering er mulig (Widding 2005), men det er ukjent om anbefalte komplementære sammensetning vil være virksom - selv om endringen til case 4 kan tyde på det. En oppfølgende case-kontroll studie kunne vært interessant for å teste det ut i praksis.

Studien kan ikke gjentas da oppfølgingen ble skreddersydd til ansattes behov. En annen setting, utvalg, rekruttering, brukergruppe, ansattgruppe, tilnærming og fasilitering kan gi andre resultater og kreve andre teamsammensetninger. Likevel har studien skapt innsikt i et kompetansebehov og medført endring i praksis. Kvali-

tative data muliggjorde en bedre forståelse av relasjonen mellom komplekse strukturer og meningen for personene.

Førsteforfatter var aksjonsforsker med førstehåndskunnskap til datamaterialet. Imidlertid kan slik nærhet gjøre det vanskelig å se mønster og være kritisk. Andreforfatter kom senere inn i prosessen og kunne inneha distansen til materialet samt bringe inn nye perspektiver fra annen forskning. Tjenestemottakernes perspektiver og læringsperspektivet vil bli belyst i en annen artikkel.

Funn

Tre hovedtemaer ble funnet på tvers av de fire casene: 1) "Jeg klarer det ikke alene", 2) "Vi må få med flere" og 3) "Vi må møtes som mennesker og skape det gode samskapingsklimaet". Til sammen belyser disse hvilke kompetanser ansatte erfarte som sentral når de skulle samskape velferdstjenester med sårbare tjenestemottakere.

Jeg klarer det ikke alene

Ansatte opplevde samskaping som krevende, og fasinerende. De erfarte at samskapingsrollen ikke var noe alle kunne bekle, i alle fall ikke med en gang. De uttrykte behov for støtte; å kunne sparre og bli veiledet av noen med erfaring, for å forstå og utvikle egen trygghet.

Ansatt: Dette er et nytt verktøy for veldig mange, det er veldig positivt å ha dialog og sparringspartner med noen som har vært gjennom noe tilsvarende som kan komme med konstruktive tilbakemeldinger, finne noen veier, retninger.

Tidligere positiv erfaring hos ledere og forsker, samt noen ansatte, virket å være avgjørende for at prosessen kom i gang, tross motstand og utfordringer i starten. Gjennom prosjektet tilegnet ansatte seg erfaringer, ferdigheter og ny kompetanse som gjorde dem tryggere på samskapings positive effekter.

Ansatt: Har sett resultatene av nettverk, fellesskap, felles opplevelser, optimisme, hva de kan bidra med til hverandre.

Ved å jobbe i team med ulik kompetanse fikk de mulighet til å lytte, fange opp signaler (sensitivitet) og få bedre innsikt i tjenestemottakernes erfaringer, behov og potensielle løsninger. I teamet satte de ord på erfaringene og prosesserte dem. Det gjorde de gradvis mer bevisst.

Ansatt: Vesentlig å være to ansatte i prosessen. Utdfordrende å få med nyansene, huske på sensitiviteten. Få med refleksjonen og felles tålmodighet for å stå i dette over lang tid og få felles forståelse.

De ansatte ga uttrykk for at praksisfellesskapet med hverandre og en deltakende ekstern aktør (forsker) ga rom for refleksjon, læring og for noen - mestring. I teamene kunne de forberede møtene, hjelpe hverandre å huske viktige elementer og endre atferd. De opplevde at det la grunnlag for kompetanseutvikling, bedre praksis og kvalitetssikring av prosessen.

Ansatt: Samskapingen kommer i form av at vi er flere som jobber i team med felles mål og reflekterer ut fra eget ståsted, kompetanse og innspill fra andre.

Vi må få med flere

De ansatte vektla særlig betydningen av horisontal forankring hos kollegaer i egen organisasjon. De beskrev samarbeid med andre tjenester som nødvendig å for å finne og rekruttere relevante tjenestemottakere, med kompetanse og ressurser på området. De ansatte måtte først evne å få til endringsvilje og omstilling internt i egen organisasjon. De som evnet dette og fremmet en sosial verdi - innbyggernes betydning og ressurser (ikke tjenestens begrensninger eller økonomi), møtte mindre motstand hos tjenestemottakere og kollegaer. De lyktes i større grad med å skape et positivt fellesskap på tvers.

Ansatt: Fortøyning må skje både oppover i organisasjonen og forankring nedover til kolleger, ansatte og tjenestemottakere. Vi må vite hvor vi skal, og hvem vi er. Forankring mot felles mål gir fellesskap i gruppen. Arbeidet må utvikles sammen.

Det var viktig å ta seg tid for å sikre felles forståelse, avklare forventninger og avgrense innsatsområdet, med både ansatte og tjenestemottakere. Sammen bygget de trygghet, tross ukjent tilnærming og manglende egenerfaring.

Ansatt: Det er viktig å tydeliggjøre for deltagerne hvorfor de er med, hva de skal delta på, og hva de (forhåpentligvis) skal få ut av det, så det ikke blir en mismatch med forventninger og opplevd utbytte, som kan ødelegge for motivasjon, engasjementet og tilliten.

Kjennskap til tjenestemottakere og tillitspersoner var avgjørende for å få med de sårbare som vanligvis ikke deltok i slike prosesser. Betydningen av lokalkunnskap, et bredt nettverk samt erfaringer med målgruppen var viktige elementer for å lykkes.

Ansatt: Man bør bruke hele velferdsapparatet og ha en solid bredde når det gjelder ansatte og deres kompetanse. Det bør være noen som kjenner de lokale mulighetene man kan benytte seg av, og noen med solid fagkompetanse for å nå de brukerne som har de største og mest komplekse utfordringene.

Vi må møtes som mennesker og skape det gode samskapingsklimaet

Ansatte ga uttrykk for at innbyggerinvolvering var vanskelig. De var usikre på hvordan de skulle *gjøre* det. De forsto nødvendigheten av å se og lytte til innbyggerne, og fremme deres stemmer, ressurser og løsninger. Ansatte som var ærlige, åpne om og for erfaringer, som evnet møte tjenestemottakerne som mennesker og delta sammen med dem.

Ansatt: Se personene, likeverdet, så de tør å si noe, komme med sine innspill. At vi skjønner at vi må passe på å få alle med, at ikke mitt innspill er mer verdt enn ditt, legge til rette for at alle kan yte best mulig.

Etter hvert lærte de betydningen av å være tilbakeholdne og tålmodige. Det ble tydelig hvor sentral tilretteleggerrollen er.

Ansatt: Det er helt nødvendig med kompetanse om fasilitering (...) være der og bidra til fremdrift i gruppa og at de i gruppa føler seg verdige og tør å åpne seg (...) Oppnår kvaliteten gjennom måten man møtes på.

Ansatte innså viktigheten med en nysgjerrig, ydmyk holdning, for å få ny innsikt i hverandres situasjon. Når de ansatte tilrettela og lot innbyggerne lede an opplevde de at innbyggerne selv kom med løsningene.

Ansatt: Når de kom sammen sa de at de ordinære løsningene det offentlige hadde ikke passet med deres virkelighet. Da kom de med løsningene selv. Det var veldig spennende når vi lot dem sette ord på det.

For innbyggerne var det viktig med en hyggelig uformell arena med gode opplevelser og ansatte som aktivt skapte det gode samskapingsklimaet. Tid, tilgjengelighet og oppfølging var avgjørende for å fremme ressurser, skape eierskap og deltakelse. Samt en fellesnevner – et felles engasjement eller visjon - som kunne motivere og engasjere ansatte og tjenestemottakere sammen, nedenfra.

Ansatt: Det jeg synes er morsomt; jeg kan ikke alt – jeg trenger å supplere min egen kompetanse. Jeg sitter ikke med fasiten med to streker under, innbyggerne har skoen på og sammen kan vi løse opp knutene bedre og få bedre kommuneøkonomi.

For de ansatte var det nytt og utfordrende å samle innbyggerne i grupper, og ha flere grupperinger med tjenestemottakere og ansatte. Det var særlig krevende å tilrettelegge for ulike personer, livssituasjoner og kompetanser.

Ansatt: Mangfoldig fasilitering er en utfordring, å bygge en tillit og likeverd innad i gruppa så alle føler de bidrar, at alle er med, er på samme sted.

Tjenestemottakerne var overraskende raskt engasjert, delte villig og bidro med å trygge de ansatte på at de var på riktig vei. Brukerne

trengte små grupper for å være med og å oppleve sine bidrag som nyttig og velkommen. Tjenestemottakerne uttrykte at deltakelsen førte til bedre helhetlig forståelse av tjenesten og tilbudene i nærmiljøet, samt bedre selvfølelse og mestring. Noen av tjenestemottakerne opplevde prosessene som mer effektfulle enn tidligere tiltak.

Diskusjon

I denne artikkelen utforsker vi ansattes erfarte kompetansebehov i samskapingsprosesser med sårbare tjenestemottakere. Funnene viser at det var behov for kompetanse på ulike områder som omhandlet metodisk tilnærming til samhandlingsprosessen, lokal erfaringskompetanse og kompetanse om sårbare tjenestemottakere. I denne diskusjonen vil vi se nærmere på betydningen av disse ulike kompetansene i samskaping.

De ansatte opplevde det vanskelig å stå alene i samskapingsprosessen, og vesentlig å være minst to ansatte. Å håndtere mangfoldet var utfordrende, og de var usikre på hvordan de skulle skape det gode samskapingsklimaet. Vellykket samskaping avhenger av tiliten og kvaliteten i relasjonene mellom de ulike aktørene (Bolton, Logan, og Gittell 2021; Cluley og Radnor 2021; Heimburg og Ness 2020). Behovene og interessene fra mange aktører skal håndteres samtidig for å oppnå støtte til å gjennomføre samskapingsprosessen og implementere de brukerdrevne ideene (Trischler, Dietrich, og Rundle-Thiele 2019). Det opplevdes derfor avgjørende for våre deltagere å være flere ansatte involvert for å håndtere kompleksiteten, hvilket støtter funnene til Hornstrup og Storch (2021) som fant en sammenheng mellom relasjonell kapasitet og brukeropplevd kvalitet/effektivitet - jo flere utfordringer en innbygger har, desto flere ansatte bør involveres.

Funnene viser at de ansatte hadde behov for faglig støtte og tett oppfølging av en person med tidligere erfaring fra samskapingsprosesser. De uttrykte usikkerhet i prosessen og trengte veiledning fra noen med erfaringskompetanse på metoden, for å forstå og få til praktisk gjennomføring. Usikkerhet kan reduseres gjennom kompetanseutvikling (Klev og Levin 2021), og deres behov er i tråd med andre velferdstjenester, hvor kunnskap, ferdigheter og støttestruktur beskrives som vesentlig for å overkomme barrierer i implementeringsprosessen (Albers et al. 2021).

Våre funn viser at de ansatte fremhevet betydningen av en forbedrende prosess hvor de kunne utveksle ressurser og relasjoner, finne ut hvem som skulle involveres hvordan, skape felles forståelse og språk. Gjennom erfaringsbasert lokalkunnskap fant de relevante tjenestemottakere som kunne ha interesse for og nytte av deltagelse. Denne rekrutteringen, sensibiliseringen og involveringen av sårbare tjenestemottakere er det som avgjør vellykket samskaping og skiller det fra konvensjonelle brukerinvolveringsprosesser (Trischler, Dietrich, og Rundle-Thiele 2019). Samskaping er kompleks og krever pågående reflekterende diskusjoner og bevisst tenkning rundt maktubalanser og fare for ytterligere marginalisering (Ní Shé og Harrison 2021). Det er avgjørende å anerkjenne at ansattes erfaringskunnskap og tjenestemottakernes brukerkunnskap kan gi økt forståelse av kompleksiteten og bidra til tjenesteutvikling, som ellers ikke ville ha funnet sted.

I vår studie kom tjenestemottakerne frem med sine løsninger når de ansatte viste nysgjerrighet og var lyttende. Ansatte erfarte behovet for at de selv var tilbakeholdene og tålmodige, og trakk frem betydningen av å la tjenestemottakerne lede an prosessen. På den måten kunne de skape gjensidige tillitsfulle interessefellesskap, og oppnå målet om gjensidig læring og nettverksutveksling. Med bedre kjennskap til og forståelse for målgruppen, deres erfaring og kontekst, kunne de utvikle positive relasjoner og bygge tillit. Dette er i tråd med flere andre studier av Palmer et al. (2019), Park (2020), Burgess og Choudary (2021) og French og Raman (2021), som også fremhever betydningen av kjennskap til målgruppen. Samskappingsprosessen i seg selv virker å kunne bidra til kunnskapsutvikling, kompetansebygging og innovasjon i offentlige organisasjoner. Det er behov for kritisk refleksjon og kapasitetsbygging for å kunne fremme involvering av sårbare grupper, da organisatoriske faktorer og fokus på implementering ser ut til å utgjøre en reell forskjell.

Et viktig funn i denne studien, som ser ut til å være lite utforsket i samskapingsslitteraturen, er betydningen av team. I denne studien tilegnet de ansatte seg praktiske ferdigheter, erfaring og ny kompetanse gjennom refleksjoner og veiledning. Med et trygt, støttende, kollegialt fellesskap internt i tjenestene (profesjonelt læringsfellesskap) opprettholdt de motivasjonen til å stå i den krevende prosessen og utviklet egen faglig trygghet. Dette gjorde at de forsto samskapingensbegrepet mer presist og hvordan de faktisk skulle gjøre det.

Når teamet var sammensatt av medlemmer med både lokal erfaringskompetanse, fagkompetanse på sårbare tjenestemottakere (målgruppekompetanse) og erfaringskompetanse på samskaping (metodekompetanse) evnet de ansatte å involvere målgruppen og tilpasse metodene til dem (sensibilisere). Forventinger ble avklart, motivasjon for deltakelse skapt, og prosessen forankret og fortøyd i tråd med tjenestemottakernes forutsetninger. Dette understreker behovet for komplementære kompetanser, god forberedelse og at samskaping må gjøres kontekstuellet og situert for å lykkes. Flere ansatte evner bedre å ivareta kompleksiteten, tilpasse prosessen og følge opp deltakerne. Det virker vesentlig at ledere bidrar til å skape disse forutsetningene for suksess fra start, så ikke ressurser i form av tid, penger og ikke minst personer går tapt.

Konklusjon

Samskaping kan brukes for å løse komplekse problemer, men det trengs en kompleks kompetanse hos ansatte for å kunne løse utfordringene som dukker opp i prosessen. Denne artikkelen viser at det er nødvendig med metodekompetanse, lokal erfaringskompetanse og målgruppekompetanse i prosessen. Studien viser at ulike kompetanser og ferdigheter kan læres underveis, innenfor rammen av en samskapende prosess, forutsatt veiledning.

For å møte en kompleksitet er det nødvendig å etablere samskapingsteam hvor det tilrettelegges for slike prosesser så teamdeltagerne kan delta med sine komplementære kompetanser. I samskappingsprosjekter bør det fokuseres på å avsette nok tid til interne prosesser slik at de ansatte har bedre forutsetninger for ivaretagelse og oppfølging av individene og diversiteten mellom dem. Det er nettopp den komplementære sammensetningen som muliggjør samskaping.

Takk

Til ledere, ansatte, tjenestemottakere, kollegaer, skrivesenteret og fagfellene.

Finansiering

Studien er oppdragsforskning finansiert av Fylkesmannen i Vestfold og Telemark.

Referanser

- Albers, Bianca, Allison Metz, Katie Burke, Leah Bührmann, Leah Bartley, Pia Driessen, og Cecilie Varsi. 2021. "Implementation Support Skills: Findings From a Systematic Integrative Review." *Research on Social Work Practice* 31 (2): 147-170. <https://doi.org/10.1177/1049731520967419>.
- Aldridge, Jo. 2014. Working with vulnerable groups in social research: dilemmas by default and design. *Qualitative Research* 14 (1): 112-130. <https://doi.org/10.1177/1468794112455041>.
- Amann, Julia, og Joanna Sleight. 2021. "Too Vulnerable to Involve? Challenges of Engaging Vulnerable Groups in the Co-production of Public Services through Research." *International Journal of Public Administration* 44 (9): 715-727. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1912089>.
- Andersen, Linda Lundgaard, Helle Hygum Espersen, Lars Ueland Kobro, Kjetil Kristensen, Cathrine Skar, og Håkon Iversen. 2018. *Demokratisk innovasjon: Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner: Høgskolen i Sørøst-Norge*. <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2482842>.
- Andersen, Ole Johan, Levi Gårseth-Nesbakk, og Terese Bondas. 2015. *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting: vågal reise med behov for allierte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bentzen, Tina Øllgaard. 2020. Samskapt styring: muligheter og utfordringer. *Stat & styring* 30 (3): 32-36. <https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2020-03-11>.
- Bolton, Rendelle, Caroline Logan, og Jody Hoffer Gittel. 2021. "Revisiting Relational Coordination: A Systematic Review." *The Journal of applied behavioral science* 57 (3): 290-322. <https://doi.org/10.1177/0021886321991597>.
- Braun, Virginia, og Victoria Clarke. 2006. "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative research in psychology* 3 (2): 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Brown, Louise. 2010. "Balancing risk and innovation to improve social work practice." *The British journal of social work* 40 (4): 1211-1228. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq013>.
- Burgess, Rochelle A., og Natasha Choudary. 2021. "Time is on our side: operationalising 'phase zero' in coproduction of mental health services for marginalised and underserved populations

- in London." *International Journal of Public Administration* 44 (9): 753-766. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1913748>.
- Cinar, Emre, Paul Trott, og Christopher Simms. 2019. "A systematic review of barriers to public sector innovation process." *Public Management Review* 21 (2): 264-290. Accessed 2019/02/01. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>.
- Cluley, Victoria, og Zoe Radnor. 2021. "Rethinking co-creation: the fluid and relational process of value co-creation in public service organizations." *Public money & management* 41 (7): 563-572. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1719672>.
- Dietrich, Timo, Jakob Trischler, Lisa Schuster, og Sharyn Rundle-Thiele. 2017. "Co-designing services with vulnerable consumers." *Journal of Service Theory and Practice* 27 (3): 663-688. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2016-0036>.
- Dudau, Adina, Russ Glennon, og Bram Verschuere. 2019. "Following the yellow brick road? (Dis)enchantment with co-design, co-production and value co-creation in public services." *Public Management Review* 21 (11): 1577-1594. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1653604>.
- Durose, Catherine, Liz Richardson, Helen Dickinson, og Iestyn Williams. 2013. "Dos and don'ts for involving citizens in the design and delivery of health and social care." *Journal of integrated care (Brighton, England)* 21 (6): 326-335. <https://doi.org/10.1108/JICA-10-2013-0039>.
- Fangen, Katrine. 2010. *Deltagende observasjon*. 2. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- French, Tara, og Sneha Raman. 2021. "Engaging People with Lived Experience in Co-design of Future Palliative Care Services." *International Journal of Public Administration* 44 (9): 778-789. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1920612>.
- Gheduzzi, Eleonora, Niccolò Morelli, Guendalina Graffigna, og Cristina Masella. 2021. "Facilitating co-production in public services: Empirical evidence from a co-design experience with family caregivers living in a remote and rural area." *Health Services Management Research* 34 (1): 21-35. <https://doi.org/10.1177/0951484820971452>.
- Giesbrecht, Tobias, Hans Jochen Scholl, og Gerhard Schwabe. 2016. "Smart advisors in the front office: Designing employee-empow-

- ering and citizen-centric services." *Government information quarterly* 33 (4): 669-684. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.05.005>.
- Guribye, Eugene. 2016. *Mot 'Kommune 3.0'? Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal*. (Agderforskning). <https://static1.squarespace.com/static/5dd15233cf3c9512c32ddf10/t/5dd1a74c48fc02235997c6e8/1574020944751/FoU-rapport-3-2016-endelig.pdf>.
- Heimburg, Dina von, Susanne Vollan Langås, og Borgunn Ytterhus. 2021. "Feeling Valued and Adding Value: A Participatory Action Research Project on Co-creating Practices of Social Inclusion in Kindergartens and Communities." *Front Public Health* 9 (April): 604796-604796. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.604796>.
- Heimburg, Dina von, og Ottar Ness. 2020. "Relational welfare: a socially just response to co-creating health and wellbeing for all." *Scandinavian Journal of Public Health* 49 (6): 639-652. <https://doi.org/10.1177/1403494820970815>.
- . 2021. *Aksjonsforskning: samskapt kunnskap som endrer liv og samfunn*. 1. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hiim, Hilde. 2010. *Pedagogisk aksjonsforskning: tilnærminger, eksempler og kunnskapsfilosofisk grunnlag*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hornstrup, Carsten, og Jacob Storch. 2021. *Sammenhengende ledelse, tjenester og løsninger: relasjonell kapasitet i arbeidet med komplekse velferdsutfordringer*. 1. ed. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Hurley, Erin, Jakob Trischler, og Timo Dietrich. 2018. "Exploring the application of co-design to transformative service research." *The Journal of services marketing* 32 (6): 715-727. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2017-0321>.
- Johnsen, Ragnhild, Trond Bliksvær, og Atle Ødegård. 2020. *Tjenestedesign, tjenesteinnovasjon og organisasjonsutvikling i offentlig sektor – en kunnskapsoppsummering*: Nordlandsforskning. <https://nforsk.brage.unit.no/nforsk-xmlui/handle/11250/2727379>.
- Klev, Roger, og Morten Levin. 2021. *Forandring som praksis: endring og utvikling som samskapt læring*. 3. ed. *Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kobro, Lars Ueland. 2018. *La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon*. Porsgrunn: Høgskolen i Sørøst-Norge/SESAM Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon. <https://openarchive.usn.no/>

- [usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2488431/handbok_for_samskaping.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://hdl.handle.net/11250/2488431/handbok_for_samskaping.pdf?sequence=6&isAllowed=y).
- Kobro, Lars Ueland, og Anne Merete Bjørnerud. 2021. *Samskapende velferdsinnovasjon – Ny kompetanse på vei mot „felleskapskommunen“? Sluttrapport*: Universitetet i Sørøst-Norge. <https://hdl.handle.net/11250/2738938>.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. 2020. *Meld. St. 30 (2019 –2020) En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse* <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>.
- Krogh, Andreas Hagedorn, Eva Sørensen, og Jacob Torfing. 2020. "Samskabelse af innovative offentlige løsninger." In *Samskaping: Sosial innovasjon for helse og velferd*, edited by Elisabeth Willumsen og Atle Ødegård, 45-65. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. ed. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvinen, Tor Geir. 2015. "Samskaping i opplevelsesparker: Hvordan kan menneskelige ressurser benyttes i samskaping av opplevelser?" Ph.d., Det Humanistiske Fakultet, Aalborg Universitet. <https://doi.org/10.5278/vbn.phd.hum.00012>.
- McNiff, Jean. 2013. *Action Research: Principles and Practice*. London, United Kingdom: Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ucsn-ebooks/detail.action?docID=1143676>.
- Mulvale, Gillian, Sandra Moll, Ashleigh Miatello, Glenn Robert, Michael Larkin, Victoria J Palmer, Alicia Powell, Chelsea Gable, og Melissa Girling. 2019. "Codesigning health and other public services with vulnerable and disadvantaged populations: Insights from an international collaboration." *Health Expectations: an international journal of public participation in health care and health policy* 22 (3): 284-297. <https://doi.org/10.1111/hex.12864>.
- Mulvale, Gillian, og Glenn Robert. 2021. "Special Issue- Engaging Vulnerable Populations in the Co-Production of Public Services." *International Journal of Public Administration* 44 (9): 711-714. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1921941>.
- Needham, Catherine, og Sarah Carr. 2009. *Co-production: an emerging evidence base for adult social care transformation*. London: Social Care Institute for Excellence. <https://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/Co-production.pdf>.

- Ní Shé, Éidín, og Reema Harrison. 2021. "Mitigating unintended consequences of co-design in health care." *Health Expectations* 24 (5): 1551-1556. <https://doi.org/10.1111/hex.13308>.
- Osborne, Stephen P, Zoe Radnor, og Kirsty Strokosch. 2016. Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment? *Public Management Review* 18 (5): 639-653. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>.
- Ostrom, Elinor. 1996. Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development. *World Development* 24 (6): 1073-1087. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X).
- Palmer, Victoria Jane, Wayne Weavell, Rosemary Callander, Donella Piper, Lauralie Richard, Lynne Maher, Hilary Boyd, Helen Herrman, John Furler, og Jane Gunn. 2019. "The Participatory Zeitgeist: an explanatory theoretical model of change in an era of coproduction and codesign in healthcare improvement." *Medical humanities* 45 (3): 247-257. <https://doi.org/10.1136/medhum-2017-011398>.
- Park, Sunggeun. 2020. "Beyond patient-centred care: a conceptual framework of co-production mechanisms with vulnerable groups in health and social service settings." *Public Management Review* 22 (3): 452-474. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1601241>.
- Pestoff, Victor Alexis, Taco Brandsen, og Bram Verschuere. 2011. *New public governance, the third sector and co-production*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203152294>.
- Røiseland, Asbjørn, og Christian Lo. 2019. „Samskaping - nyttig begrep for norske forskere og praktikere?“ *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 35 (1): 51-58. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03>.
- Rønning, Rolf. 2021. *Innovasjon i offentlig sektor: Innover eller bli innover*: Universitetsforlaget. https://www.idunn.no/file/pdf/67266062/innovasjon_i_offentlig_sektor.pdf.
- Stougaard, Marianne Staal. 2021. "Co-producing Public Welfare Services with Vulnerable Citizens: A Case Study of a Danish-Somali Women's Association Co-producing Crime Prevention with the Local Authorities." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 32: 1389-1407. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00235-4>.

- Sønderskov, Mette, og Siv F. Magnussen. 2021. „Hybride muligheter og utfordringer.“ *Stat & styring* 31 (3): 24-27. <https://doi.org/10.18261/issn.0809-750X-2021-03-08>.
- Tiller, Tom. 2006. *Aksjonsl ring - forskende partnerskap i skolen: Motoren i det nye læringsl ftet*. 2. ed. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.
- Torfinn, Jacob, Eva Sørensen, og Asbjørn Røiseland. 2019. “Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward.” *Administration & society* 51 (5): 795-825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>.
- Tortzen, Anne, og Manon de Jongh. 2021. *Kort & godt om Samskabese i praksis. Kort & godt - Organisasjon*: Psykologisk Forlag.
- Torugsa, Nuttaneeya, og Anthony Arundel. 2016. “Complexity of Innovation in the public sector: A workgroup-level analysis of related factors and outcomes.” *Public Management Review* 18 (3): 392-416. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984626>.
- Trischler, Jakob, Timo Dietrich, og Sharyn Rundle-Thiele. 2019. “Co-design: from expert- to user-driven ideas in public service design.” *Public management review* 21 (11): 1595-1619. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619810>.
- Trischler, Jakob, Per Kristensson, og Don Scott. 2018. “Team diversity and its management in a co-design team.” *Journal of service management* 29 (1): 120-145. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2016-0283>.
- Trischler, Jakob, Simon J. Pervan, Stephen J. Kelly, og Don R. Scott. 2018. “The Value of Codesign: The Effect of Customer Involvement in Service Design Teams.” *Journal of service research JSR* 21 (1): 75-100. <https://doi.org/10.1177/1094670517714060>.
- Turunas, Sanna. 2020. “Skilling and motivating staff for co-production.” *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes*, edited by Elke Loeffler and Tony Bovaird, 491-506. Springer International Publishing AG. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy1.usn.no/lib/ucsn-ebooks/detail.action?docID=6407570>.
- Vanleene, Daphne, Joris Voets, og Bram Verschuere. 2017. “The Co-production of a Community: Engaging Citizens in Derelict Neighbourhoods.” *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 29 (1): 201-221. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9903-8>.

- . 2020. "The co-production of public value in community development: can street-level professionals make a difference?" *International review of administrative sciences* 86 (3): 582-598. <https://doi.org/10.1177/0020852318804040>.
- Widding, Lars Øystein. 2005. *Case som metode. Hovedutfordringer knyttet til ulike forskningsdesign når hensikten er å generalisere*. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Willumsen, Elisabeth, og Atle Ødegård. 2020. *Samskaping: sosial innovasjon for helse og velferd*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research: Design and methods*. 4 ed. Thousand Oaks, Calif: Sage.