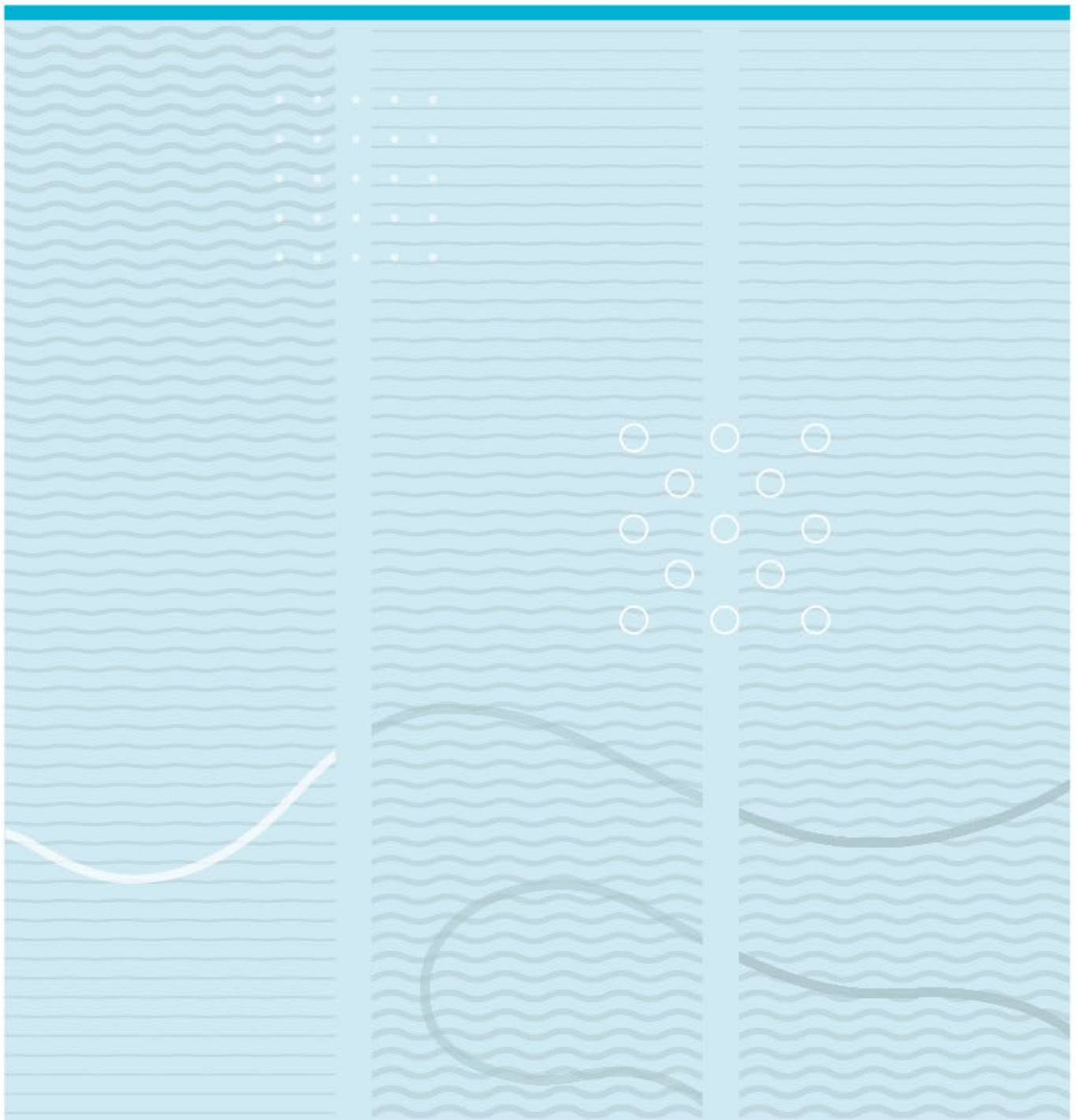


Inger Elisabeth Borge & Marion Kaasa

Lede samskaping

Hvordan fremmer ledere i norske kommuner samskaping?



Universitetet i Sørøst-Norge
USN Handelshøgskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap (ØHS)
Postboks 4
3199 Borre
<http://www.usn.no>

© 2023. Borge, I.E. og Kaasa, M

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Det norske samfunnet står i stadig økende grad overfor såkalte «samfunnsfloker». Behov for nye, innovative og ressurseffektive løsninger på allmenne samfunnsutfordringer dukker opp. I en lang rekke offentlige føringer løftes fenomenet samskaping frem som mulig vei å gå for å finne løsninger på flokene. *Hvorvidt* samskaping krever ulik ledelse enn tradisjonell velferdsutforming, og eventuelt *hvordan* det bør ledes, berøres i svært liten grad.

Gjennom denne oppgaven er det vårt ønske å bidra med mer kunnskap om hvorvidt og hvordan kommunal ledelse legger til rette for samskaping. Studien undersøker hvilke rammer ledere opplever hensiktsmessig og hvordan de selv leder samskaping i praksis.

Med et fenomenologisk utgangspunkt er det i denne studien tatt i bruk et intensivt, kvalitativt forskningsdesign for å belyse problemstillingen. Gjennom semistrukturerte intervjuer identifiseres rike beskrivelser av hvordan seks ledere av ulike samskapingsprosjekter opplever og håndterer ledelse av samskaping i norske kommuner.

Når det gjelder hvilke rammer som er hensiktsmessige for samskaping, har studien to hovedfunn; *Tilstrekkelig kompetanse om samskaping* og *Rom for samskaping*. *Tilstrekkelig kompetanse* innebærer det finnes en felles forståelse i kommunen av hva samskaping er, hva hensikten med det skal være og at ledere har tilgang på nødvendig kompetanse om samskaping. *Rom for samskaping* innebærer mulighet for samskapingsledere til selv å påvirke handlingsrommet og ha tilstrekkelig avsatte ressurser i form av tid og personell til å arbeide samskapende.

Når det gjelder ledelse av praktiske samskapingsprosesser, har studien to andre funn; *Tillit og gode relasjoner* og *Fasilitering*. *Tillit og gode relasjoner* innebærer å være nysgjerrig på folk, å bygge relasjoner gjennom å avsette tid og skape god atmosfære i samskapingsgruppa samt bevisst bruk av språket. *Fasilitering* innebærer hensiktsmessige lokaler og metodikk samt hensiktsmessig ledelse av dialogen.

Studien anbefaler tre temaer for videre forskning: Det første er forskning på hvordan perspektiver på kunnskap og kunnskapsdannelse preger valg av arbeidsformer. Et annet tema er hvilke styringsparadigmer som faktisk gjør seg gjeldende i ulike deler av norsk offentlig sektor. Et tredje tema med behov for videre forskning, er hvordan utfallet av samskapingen har sammenheng med hvordan samskapingen ledes.

Abstract

The Norwegian society is increasingly faced with so-called "wicked problems". The need for new, innovative, and resource-efficient solutions to general societal challenges is emerging. In many public guidelines, the phenomenon of co-creation is highlighted as a possible way to find solutions to the "wicked problems". Whether co-creation requires different management than traditional welfare design, and possibly how it should be managed, is touched on to a very small extent in these guidelines.

Through this paper, it is our wish to contribute to more knowledge as to whether and how municipal management facilitates co-creation. The study examines which framework managers find appropriate and how they as leaders use co-creation in practice.

With a phenomenological starting point, an intensive, qualitative research design has been used in this study to illustrate the issue. Through semi-structured interviews, this study identifies how six managers of various co-creation projects experience and handle the management of co-creation in Norwegian municipalities.

In terms of which frameworks are appropriate for co-creation, the study has two main findings: *Sufficient competence on co-creation* and *Space for co-creation*. *Sufficient competence* includes a common understanding in the municipality of what co-creation is, its purpose and that managers have access to the necessary competence on co-creation. *Space for co-creation* involves the opportunity for co-creation managers to influence the room for action and to have sufficient allocated resources in terms of time and personnel to work with co-creating.

Regarding the management of practical co-creation processes, the study has two additional main findings, *Trust and good relationships* and *Facilitation*. *Trust and good relationships* involve being curious about people, building relationships by setting aside time and creating a good atmosphere in the co-creation group as well as the conscious use of language. *Facilitation* consists of appropriate premises and methodology as well as useful management of the dialogue.

In conclusion, this study recommends three topics for further research. Firstly, there should be conducted more research on how perspectives on knowledge and knowledge formation shape the choice of working methods. Secondly, which management paradigms that applies in different parts of the Norwegian public sector, deserves more research. Thirdly, further research on how the outcome of the co-creation is related to the management of co-creation is desired.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Abstract.....	4
Innholdsfortegnelse	5
Forord	7
1 Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Oppgavens hensikt	10
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	11
1.4 Teoretisk og praktisk bidrag	12
1.5 Oppgavens oppbygging	13
1.6 Avgrensning	14
2 Kunnskapsgrunnlag om ledelse av samskaping.....	15
2.1 Presentasjon av kunnskapsfeltet	15
2.2 Samskaping på dagsorden	17
2.2.1 Ulike forståelser av og definisjon på samskaping	18
2.2.2 Samskaping gjennom ulike styringsparadigmer	20
2.2.3 To logikker bak samskaping	22
2.2.4 Oppsummering av teori og litteratur om samskaping	23
2.3 Ledelse av samskaping	24
2.3.1 Tradisjonell versus samskapende ledelsestilnærming.....	24
2.3.2 Ledelsesgrep i samskaping	26
2.3.3 Samskappingsledelse oppsummert	33
2.4 Teorien oppsummert.....	33
3 Metode.....	35
3.1 Valg av forskningsdesign	35
3.1.1 Forskerrollen	36
3.2 Datainnsamling.....	37
3.2.1 Utvalg	37
3.2.2 Intervju og gjennomføring.....	38
3.3 Dataanalyse	42

3.4	Etikk.....	44
4	Funn.....	46
4.1	Våre 6 informanter og deres kontekst	46
4.2	Våre hovedfunn	48
4.2.1	Forskningsspørsmål 1: Hvilke rammer oppleves hensiktsmessige for å lede samskaping.....	48
4.2.2	Forskningsspørsmål 2: Hvordan ledes samskaping i praksis?.....	57
5	Diskusjon	65
5.1	Forskningsspørsmål 1: Hvilke rammer oppleves hensiktsmessige for å lede samskaping?	65
5.1.1	Tilstrekkelig kompetanse om samskaping	65
5.1.2	Rom for samskaping	74
5.1.3	Oppsummering av diskusjon omkring forskningsspørsmål 1	80
5.2	Forskningsspørsmål 2: Hvordan ledes samskaping i praksis?.....	81
5.2.1	Tillit og gode relasjoner	81
5.2.2	Godt fasiliterte prosesser	87
5.2.3	Oppsummering av diskusjonen omkring forskningsspørsmål 2	93
6	Konklusjon og anbefalinger	95
6.1	Konklusjon	95
6.2	Praktiske og teoretiske implikasjoner.....	96
6.3	Anbefalinger om videre forskning	98
6.4	Begrensninger ved vår studie	98
	Litteraturliste	100
7	Vedlegg	104
7.1	Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD	104
7.2	Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring	105
7.3	Vedlegg 3: Intervjuguide	107

Forord

I august 2019 startet vi på Master i innovasjon og ledelse på USN og nå avslutter vi med å levere denne oppgaven! Vi har lært og blitt frustrert, vi har grublet og blitt fascinert, vi har vært slitne og vi har lengtet mot å bli ferdige! Vi er klokere enn da vi begynte, og vi gleder oss til å gå inn de dørene dette studiet åpner for oss!

Denne oppgaven er skapt sammen, av oss to. Det innebærer ikke at den per definisjon er samskapt, -det vil definisjonen som presenteres, tydelig vise. Likevel har vi to hatt stor nytte og glede av en lang rekke kloke mennesker, akkurat slik man har det i gode samskapingsprosjekter. Vi vil nå gjerne få takke noen av de vesentligste:

- Are Branstad, klok veileder: Takk for at du har utfordret oss, provosert oss, tipset oss, moderert oss, hjulpet oss og heiet på oss!
- Lars Ueland Kobro, uformell og frivillig veileder: Takk for innspill til tematikken, takk for hjelp til å finne informanter og takk for raus bruk av tid og klokskap på oss!
- Våre informanter: Takk for at dere stilte villig opp for å dele deres mange refleksjoner og erfaringer! Oppgaven hadde ikke fantes uten dere.

I tillegg vil jeg, Marion, takke mine arbeidsgivere, forhenværende NAV Kontaktsenter og nåværende NAV Vestfold og Telemark, for å ha fått anledning til å studere. Takk for støtte, raushet og tilrettelegging, Trine, og takk for oppmuntrende ord fra de fineste kollegaer. Videre vil jeg takke gode venner for oppmuntring og heiarop – dere vet hvem dere er! Den aller største takken fortjener mine to fine jenter, Maren og Tomine. Tusen takk for at dere har heiet på mammaen deres gjennom disse fire årene og vært tålmodige gjennom utallige studiemøter og eksamensperioder. Dere er unike, og jeg er uendelig glad i dere!

Jeg, Inger Elisabeth, vil takke Vestfold og Telemark fylkeskommune, især Kjersti og Oda, for tilrettelegging, støtte og heiarop. Videre vil jeg takke Oscar, Julie, Tiedemann og Constance: Dere er beviset på at verden går fremover, og dere er min største stolthet! Sist, men ikke minst, kjæreste Magne: Takk for din enorme tålmodighet og alle de varme klemmene underveis: Jeg lover mer serie, mer rando og mindre klaging fremover!

Skien, 13.05.23

Marion Kaasa

Inger Elisabeth Borge

1 Innledning

I en lang rekke offentlige føringer løftes fenomenet samskaping frem, men *hvorvidt* samskaping forutsetter annen ledelse enn tradisjonell velferdsutforming, og eventuelt *hvordan* det bør ledes, berøres ikke. Er samskaping bare et nyord for samarbeid og ledes deretter, eller er samskaping noe generisk eget som forutsetter en annen form for og holdning til ledelse? Denne studien ser nærmere på dette temaet.

1.1 Bakgrunn

Listen over offentlige dokumenter som foreslår samskaping som arbeidsform er lang. I flere av dokumentene beskrives samskaping som noe nytt og annerledes. Likevel er det ingen av dem som skriver noe om *hvorvidt* samskaping trenger annen ledelse enn tradisjonelt offentlig arbeid. Stortingsmeldingen *Morgendagens omsorg*, for eksempel, beskriver samskaping som en «*kreativ og interaktiv prosess som utfordrer alle aktørenes oppfatninger og forsøker å kombinere faglig og lokal ekspertise på nye måter*» (Meld. St. 29 (2012-2013), s. 51). Når meldingen sier at samskaping «*utfordrer alle aktørenes oppfatninger*» antyder Helse- og omsorgsdepartementet at samskaping neppe er «plankekjøring». Meldingen presiserer videre behov for nye organisatoriske løsninger for å få til samskaping av ny velferd, noe som antyder at samskaping gir konsekvenser for ledelse. Like fullt har den samme stortingsmeldingen et eget avsnitt om ledelse av innovasjon uten å nevne ledelse av samskaping. Meldingen nevner heller ikke utfordringer som kan oppstå når innovasjonsarbeidet skal krysse offentlig-privat-barrieren, eller offentlig-sivilsamfunn/innbygger-barrieren. Dette til tross for at arbeid på tvers av organisasjonsgrenser er blant de vanskeligste oppgavene ledere i alle typer organisasjoner må håndtere (Huxham & Vangen, 1996, s. 2).

Velferdssamfunnet Norge er i stor grad bygget på at samfunnets medlemmer kan forvente hjelp når det trengs, -enten det gjelder helsesvikt, sosial nød eller inntektstap. Velferd har tradisjonelt vært skapt *av* det offentlige *for* innbyggerne. Demografiske utviklingstrekk av typen lavere fødselstall, færre år i inntektsgivende arbeid og høyere levealder utfordrer imidlertid denne praksisen (Meld. St. 14 (2020-2021), s. 77; Meld. St. 29 (2012-2013), s. 51; St. Meld. 15 (2017-2018)). Offentlig sektor må ta innover seg behovet for radikal endring fra å anse innbyggere som passive mottakere til aktive bidragsytere, og innbyggerne må vende seg til tanken på selv å være en del av løsningen

på sine egne, -og andres, utfordringer (NOU 2011:11, 2011, s. 54). Konsekvensen for offentlig sektor og for innbyggerne vil være endring i tankesett og praksis. FN's bærekraftsmål 17, Sammen om å nå målene, setter også nye former for samarbeid på den internasjonale dagsorden (FN-sambandet, 2020). Disse nye formene for samarbeid vil sannsynligvis fordre nye former for ledelse.

På samme tid som samfunnet beveger seg i retning av krav om stadig nye, innovative og ressurseffektive løsninger på allmenne samfunnsutfordringer, er det et fremvoksende antall nye, innviklede problemstillinger. Disse problemene, ofte kalt samfunnsfloker, er komplekse, sosiale, miljømessige og helsemessige utfordringer som er sammensatte og sammenfiltret med andre problemer. Slike utfordringer lar seg ikke løse gjennom standardløsninger. I alle de nordiske landene er det stadig mer interesse for hvordan samfunnsfloker best kan løses i tett samarbeid mellom offentlig sektor, privat sektor og sivilsamfunn ved å gjøre bruk av ideene og ressursene som finnes i relasjonene og hos de ulike aktørene (Kobro et al., 2018, s. 9-10). Morgendagens omsorg (Meld. St. 29 (2012-2013), s. 51) sier at fremtidens utfordringer skaper et åpenbart behov for å bringe sammen grupper på tvers av organisatoriske skillelinjer og på tvers av offentlig sektor-sivilsamfunn-barrieren. Det vesentlige blir de nye relasjonene mellom pårørende, brukere, ansatte, eksperter og andre relevante aktører.

Kommunene må involvere innbyggerne, er et av budskapene i Leve Hele livet (St. Meld. 15 (2017-2018), s. 171). Denne stortingsmeldingen løfter frem erfaringene fra kommuner som har arbeidet med samskaping. Den viktigste erfaringen som nevnes sier at kommunene må møte innbyggerne der de er og involvere dem gjennom hele prosessen dersom prosjekter skal lykkes. Det kommer imidlertid ikke frem erfaringer fra disse kommunene om hvilken ledelse som legger til rette for denne involveringen. Denne formen for involvering krever sannsynligvis en annen ledelsestilnærming enn tradisjonell velferdsutforming. Derfor er det vesentlig at forskningen kan bidra med kunnskap om hvordan kommunal ledelse fremmer involvering av innbyggere.

Den første stortingsmeldingen om barne- og ungdomskulturfeltet (St. Meld. 18 (2020-2021)) har en rekke henvisninger til at samskaping *bør* skje. Samtidig påpeker meldingen at mange er engasjerte i feltet, *«men at aktørane i for liten grad snakkar saman eller har tilgang på den nødvendige kompetansen og ressursane dei treng for å*

utvikle løysingar i dialog med målgruppa» (St. Meld. 18 (2020-2021), s. 47). Heller ikke her er ledelse tematisert, men derimot er det sannsynlig at ledelse av samskaping er noe av kompetansen og ressursene som etterspørres. Stortingsmeldingen presiserer behovet for kompetanse innenfor temaet «utvikle løysingar i dialog med målgruppa». Her ser man altså en nasjonal, statlig etterspørsel etter ytterligere kunnskap om hvordan kommunal ledelse fremmer samskaping.

I eksempel 1 ser vi hvordan et nytt ungdomstilbud ble til gjennom samskaping. Denne masteroppgaven er nysgjerrig på hva ledere på ulike nivåer, i kommuner som i eksempelet Tinn kommune, kan gjøre for å legge til rette for denne formen for sektor- og siloovergripende initiativ og samarbeid; samskaping.

Eksempel 1:

Tinn kommune har erfaring med et samskapingsprosjekt. Da kommunen for noen år siden mottok sine Ungdata-resultater, ble de opptatt av følgende: Deres ungdommer følte seg mer ensomme enn landsgjennomsnittet, rapporterte om mer psykiske plager og hadde få steder å henge på ettermiddags- / kveldstid. En arbeidsgruppe bestående av kommuneansatte arrangerte storsamlinger på ungdomsskolen og videregående. De spurte hva ungdommene ønsket seg, hvordan de så for seg at trendene kunne snus og hva som var deres forslag til løsninger.

På samme tid hadde Rjukan næringsutvikling erkjennelse av at alt for få ungdom hadde intensjon om å flytte tilbake til kommunen etter endt utdanning. De begynte å engasjere seg i hva de kunne gjøre i dag for at ungdommene skulle trives så godt i kommunen at de ville vende tilbake senere.

Rjukan næringsutvikling, frivilligsentralen og kommunalt ansatte startet opp et initiativ. Det resulterte i et arbeid hvor ungdommer, USN, kommune, fylkeskommune og frivillighet fikk i stand en møteplass i sentrum av Rjukan; Hjørnet. Ungdommene, som de andre, hadde hele tiden sterk påvirkningskraft, og var med på likeverdige vilkår i prosessene. Hjørnet er blitt et sosialt samlingssted som lager og serverer fellesmiddager, fremmer positive hobbyer og bygger relasjoner mellom ungdom i ulike alder.

1. eksempel, Hjørnet på Rjukan

1.2 Oppgavens hensikt

Gjennom denne oppgaven er det vårt ønske å bidra med mer kunnskap om hvordan kommunal ledelse kan legge til rette for samskaping. Sørensen og Torfing peker på at samskaping rommer *potensial* til å bli et nytt og dominerende styringsparadigme i offentlig sektor hvor man anser tverrgående samarbeid i nettverk og partnerskap som midler for å skape offentlig verdi. Kan hende vil samskaping bli utgangspunktet for en reformulering av den nordiske samfunnsmodellen som alltid har fremhevet samarbeid

mellom offentlig og privat for utvikling av velferd (Sørensen & Torfing, 2018, s. 32). Det er imidlertid ingen garanti for at det vil bli mer samskaping i fremtiden bare fordi samskaping kan bringe med seg muligheter for å styrke, forbedre og utvikle offentlig sektor. Den fremtidige utbredelse av samskapingsfenomenet avhenger i stor grad av om det lykkes å engasjere relevante og berørte parter og skape gode og konstruktive samarbeidsprosesser, noe som krever utvikling av nye institusjonelle design og ledelsesformer i offentlig sektor (Sørensen & Torfing, 2018, s. 51). Det er nettopp et lite bidrag inn i utvikling av slike nye institusjonelle design og ledelsesformer, som er hensikten med denne masteroppgaven.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Ut fra hva vi så langt har skrevet, og utfra vårt funn om at det finnes lite empiri fra norsk offentlig sektor om temaet, er vårt bidrag å sette søkelys på hvordan samskaping ledes, noe som fører til følgende konkrete problemstilling:

Hvordan fremmer ledere i norske kommuner samskaping?

Samskaping kan være nyttig for å finne løsninger på samfunnsflokke forutsatt hensiktsmessig ledelse (Bjørnerud & Krane, 2022, s. 25; Fogsgaard & de Jongh, 2018, s. 16; Tanggaard, 2018, s. 11-12). Denne forutsetningen, hensiktsmessig ledelse, er hva vi vil se nærmere på. Vi oppfatter det fornuftig å se nærmere på to nivåer av ledelse: rammene som settes for samskapingen og den praktiske ledelsen av selve samskapingsprosessen.

For å utforske problemstillingen har vi derfor valgt å benytte følgende to forskningsspørsmål:

- **Hvilke rammer oppleves hensiktsmessige for å lede samskaping?**
- **Hvordan ledes samskaping i praksis?**

På tross av at vi skiller rammene for samskaping og den praktiske ledelsen, er vi opptatt av at dette er gjensidig avhengig av hverandre og påvirker hverandre.

Vi skal forske på hvilke erfaringer og refleksjoner som finnes omkring hensiktsmessige rammer og praktisk ledelse av samskaping i enkelte, utvalgte, norske kommuner og se det i sammenheng med hvilken teori som finnes i feltet.

1.4 Teoretisk og praktisk bidrag

Flere fagfellevurderte artikler har pekt på behovet for ytterligere forskning på ledelse av samskaping, og vår studie bidrar til nettopp dette. Baptista et al. (2020, s. 235) definerer ulike drivere og barrierer for samskaping og finner aspekter ved ledelse på begge sider. De anbefaler videre empirisk forskning for å forstå sammenhengene mellom barrierene og driverne og hvordan barrierene for samskaping kan fjernes. Ongaro et al. (2021, s. 300) har undersøkt samskaping i relasjon til strategisk ledelse og funnet at ledere på alle nivåer må:

- spille en strategisk formidlingsrolle
- designe møteplasser
- orkestrere interaksjoner der relevante og berørte aktører kan komme sammen og bli kjent
- og initiere og drive tillitsbasert og resultatfokusert samarbeid.

Forskerteamet (Ongaro et al., 2021) oppfordrer til videre forskning på samme felt, siden deres forskningskontekst var spesifikk og avgrenset.

Torfing et al. (2019, s. 28) forsket på hvorvidt samskaping er en farbar vei for offentlig sektor. De understreker behovet for videre undersøkelser av hvordan offentlige ledere kan lede prosesser hvor et bredt spekter av offentlige og private aktører med ulike erfaringer deltar på frivillig basis.

Mens Baptista et al. (2020) er opptatt av drivere og hemmere for samskaping generelt, er vårt bidrag å se spesifikt på hva slags *ledelse* som fremmer samskaping. Ongaro et al. (2021, s. 300) har sin oppmerksomhet mot strategisk ledelse, mens vi er opptatt av norske aktørers egne erfaringer og refleksjoner.

Torfing et al. (2019, s. 28) vurderte om samskaping vil kunne være nyttig for offentlig sektor, og en av deres konklusjoner er at ledelse er av avgjørende betydning. Dermed vil vi se nærmere på hvordan ledelse av samskaping fungerer i praksis. Vårt teoretiske

bidrag vil være å utfylle totalbildet av samskaping i offentlig sektor med å synliggjøre erfaringer og refleksjoner fra norske kommuner sett i sammenheng med nyeste forskning og teori på området. Så langt vi vet, har ingen andre forsket direkte på rammer for-, og praktisk ledelse av, samskaping i norske kommuner.

Vår studie er ment som et teoretisk bidrag til disipliner og fagområder som manøvrerer i offentlig sektor som blant annet helse- og sosialfag, samfunnsvitenskap og kulturstudier, samt økonomi, ledelse og innovasjon. Studiens praktiske bidrag vil forhåpentligvis være at offentlig ansatte (og folkevalgte) beslutningstakere og praktikere kan finne konkret veiledning til hvordan de kan legge best mulige rammer for samskaping og utøve god prosessledelse i praktiske samskapingsprosesser.

Eksempel 2 viser hvordan en ny løsning kunne vokse frem når ledere på ulike nivåer lyktes i tilstrekkelig grad, -noe vi håper kan skje flere steder.

Eksempel 2:

«Sisters in business er en virksomhet i Asker som skaper arbeid for innvandrerkvinner. Det er basert på en rekke hybride samarbeids-løsninger som det er vanskelig å forstå om man bare bruker sektorsamfunnets briller.

Personer fra den kommunale arbeidsmarkeds-bedriften Asker produkt, som selv har hybride karaktertrekk, tok det første initiativet. Kvinner fra innvandremiljøet ble tidlig engasjert i ideutvikling og planlegging. NAV-Asker la bort sine strengeste retningslinjer for kurs- og opplæringsstøtte ved å kalle arbeidet for et FoU-arbeid, og Asker kommune stilte sin arbeidskapasitet og sin kompetanse til rådighet. Etter hvert kom også IKEA inn i fellesskapet med sine krav til effektivitet og resultater.

Det hele vokste fram i det deltakerne selv opplevde som en organisk prosess hvor det ble lagt veldig lite vekt på hvilken makt, mandat, og institusjonelle forpliktelser den enkelte hadde utenfor samarbeidet. Forskjelligheten ble brukt som en ressurs i byggingen av en «vi»-kultur, forteller deltakerne.» (Kobro et al., 2018, s. 32)

2. eksempel, Sisters i business

1.5 Oppgavens oppbygging

I **kapittel 1** gjør vi rede for aktualitet og bakgrunn for valg av tema. Videre presenterer vi problemstilling og avklarer vårt teoretiske og praktiske bidrag. Sist presenterer vi oppgavens oppbygging og avgrensner oppgaven.

Kapittel 2 utgjør oppgavens faglige ramme. Først presenterer vi kort kunnskapsfeltet om ledelse av samskaping. Deretter presenterer vi relevant teori om samskaping som fenomen. Siste del av teorien er et dypdykk i teori om ledelse av samskaping.

Kapittel 3 presenterer oppgavens forskningsdesign.

Kapittel 4 presenterer studiens hovedfunn kategorisert etter våre to forskningsspørsmål.

Kapittel 5 drøfter teorien presentert i kapittel 2 opp mot studiens funn. Her har vi organisert det slik at vi drøfter forskningsspørsmål 1 først, for deretter å diskutere forskningsspørsmål 2.

Kapittel 6 inneholder konklusjon og anbefalinger for ny forskning

1.6 Avgrensning

Politikeres rolle i samskaping er et vesentlig tema som burde vært drøftet inngående. Kommunelovens §11-10 (Kommuneloven, 2018) setter begrensninger for politikernes deltakelse i administrativt arbeid. På grunn av oppgavens begrensede omfang har vi dessverre måttet velge bort denne tematikken. Enkelte steder nevner litteraturen politikernes delaktighet, spesielt den danske litteraturen, og enkelte av våre informanter omtaler politisk deltakelse. Vi har valgt å inkludere noe av det litteraturen og våre informanter nevner om politikere, fordi det utfyller bildet. Likevel har vi avgrenset oss fra å problematisere eller drøfte hvordan kommuneloven virker inn.

Det er mulig, og interessant, å se på samskaping både på individnivå, systemnivå og samfunnsnivå. Vi har ønsket å fokusere på *ledelse* av samskaping uten å koble det spesifikt opp mot nivå av samskaping. Det kunne vært interessant å ha sett på hvordan ledelse varierer på de ulike nivåene, men på grunn av oppgavens omfang har vi avgrenset oss fra det.

Når, og med hvilken hensikt, en kommune skal velge å arbeide samskapende, er et presserende spørsmål. Litteraturen påpeker at kommunen bør unngå samskaping innenfor uhenksomme temaer eller når rammene ikke gir rom for det (Tortzen, 2019, s. 163-165). Det ville vært svært interessant å sett på hvorvidt samskappingsprosessene i vår studie var egnet for samskaping eller ei. Det har vi imidlertid ikke tatt inn som en del av vår vurdering, til tross for at det ligger svært tett opp til vårt første forskningsspørsmål.

2 Kunnskapsgrunnlag om ledelse av samskaping

Vi vil nå presentere og diskutere kunnskapsgrunnlaget denne masteroppgaven bygger på. I kapittel 2.1 gjør vi først rede for hvordan vi søkte opp relevant forskning og litteratur. Deretter presenterer vi noe av forskningen og litteraturen på kunnskapsfeltet ledelse av samskaping. Ett forskningsprosjekt og ett bidrag fra samskapingslitteraturen som er spesielt relevante for temaet og konteksten for denne masteroppgaven, blir nærmere presentert i hvert sitt avsnitt.

I de to neste delkapitlene gjennomgår vi forskningen og teorien på feltet. I kapittel 2.2 begynner vi med temaet samskaping; først presenterer vi ulike forståelser av begrepet, går videre via hvordan samskaping finner sin plass i ulike styringsparadigmer i offentlig sektor og til slutt to logikker for samskaping. I kapittel 2.3 presenterer vi teori og litteratur om ledelse av samskaping.

2.1 Presentasjon av kunnskapsfeltet

For å finne relevant litteratur og forskning til studien gjorde vi ulike søk i norske og internasjonale databaser for å finne relevant forskning og litteratur som kunne belyse temaet og problemstillingen. Først var målet å skaffe til veie en bred oversikt over kunnskapen på feltet, men etter hvert ble søkene stadig mer målrettede. Vi søkte på norske, danske og engelske begreper knyttet til samskaping (samarbejdsdrevet/demokratisk innovasjon, samskabelse, co-creation, co-production), samt ledelse (leadership, management, governance) knyttet til samskapingsbegrepene. Vi har latt oss inspirere av litteraturen og forskningen vi fant og undersøkte hvilken forskning og teorigrunnlag den viste tilbake til. Til sammen utgjør dette kunnskapsgrunnlaget vi vil redegjøre for i fortsettelsen.

Samskaping er et ganske nytt fagfelt med røtter både fra privat og offentlig sektor. Begrepet samskaping benyttes innenfor ulike fagtradisjoner, og det er kanskje en av grunnene til at det ikke er etablert en felles enighet om teorigrunnlaget (Agger & Tortzen, 2015; Andersen et al., 2018; Momrak & Leikvoll, 2019; Simonsson et al., 2023). Det er heller ikke en entydig definisjon av samskaping som fenomen (Simonsson et al., 2023; Voorberg et al., 2015), noe vi kommer tilbake til.

Utgangspunktet for denne studien er ledelse av samskaping i kommunal sektor, noe som også kalles samskapende sosial innovasjon. Arenaen for studien er norske kommuner. Norge og andre skandinaviske land har en bred og universell velferdsmodell, og dansk litteratur oppfattes som relativt overførbart til norske forhold. Likevel er det verdt å merke seg at det i lengre tid har vært større oppmerksomhet på samskaping i Danmark enn i Norge, og dermed er kanskje ikke alt overførbart. Vi vil derfor være bevisste på mulige ulikheter mellom danske og norske kommuner. Hovedvekten av skandinavisk kunnskap på feltet er kommet fra Danmark, blant annet fra forskere som Torfing, Sørensen og Tortzen med flere (Sørensen & Torfing, 2009; Sørensen & Torfing, 2018; Torfing et al., 2019; Tortzen, 2016).

Det er lite forskning på ledelse av samskaping. Et av unntakene er doktorgradsavhandlingen til Anne Tortzen (2016) som undersøker hvordan ledelse kan understøtte samskaping i danske kommuner. Siden avhandlingen presenterer ledelse av samskaping i skandinavisk, kommunal kontekst, er den særlig interessant for studien vår. Tortzens avhandling har gitt inspirasjon til boken Samskabelse av velfærd, muligheteder og faldgruber (Tortzen, 2019) som utfyller hennes bilde ytterligere.

Ansell og Torfing (2021) er forfattere av boken Public Governance as Co-creation: A strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy. I boken kombinerer forfatterne, ifølge bokens omslagsside, teoretisk argumentasjon med illustrerende empiriske eksempler, visjonær tenkning og praktiske eksempler. Vi finner denne boken som nyttig fordi den spesifikt ser på ledelse av samskaping i kontekst med ulike styringsparadigmer.

I norsk kontekst er har Telemarksforskning utarbeidet et kunnskapsgrunnlag. Tittelen er Innbyggerinvolvering og samskaping i kommunal sektor (Momrak & Leikvoll, 2019). Formålet med dokumentet var å utvikle et kunnskapsgrunnlag kommuner kan legge til grunn for å finne frem til hvordan de ønsker å involvere innbyggerne til aktiv deltakelse i tjenesteutvikling og lokal samfunnsutvikling. De er inne på ledelse av samskaping, og vi kommer til å benytte kunnskapsgrunnlaget i noen grad.

I 2018 ble det levert en masteroppgave med en liknende problemstilling som vår (Langsethagen & Sponberg, 2018). Deres tilnærming var imidlertid en casestudie av en enkeltkommune. Vi har skult til denne studien for å se om våre funn er på linje med funnene deres, men kommer i liten grad til å benytte deres arbeid.

2.2 Samskaping på dagsorden

Fenomenet samskaping dukker stadig oftere opp i diskursen om utforming av velferdstjenester. Gjennom historien har utfordringer på velferdsområdet blitt møtt med ulike løsninger; fra sterk tro på ekspertise, via troen på tverrfaglig samarbeid til erkjennelsen av innbyggernes potensial til å være sentrale i utforming av politikk og tjenester innen velferdssektoren. Samskaping er en del av diskusjonen om de komplekse utfordringene som ikke lett lar seg løse gjennom dagens spesialiserte og sektoriserede velferdssystem (Simonsson et al., 2023, s. 2; Tortzen, 2019, s. 13; Voorberg et al., 2015, s. 1334).

Samskaping bygger på erkjennelsen av at morgendagens utfordringer *«ikke lenger kan løses med kjente grep fra gårsdagens løsninger»* (Andersen et al., 2018, s. 10). Begrepet benyttes om samarbeidsmodeller i velferdssektoren hvor man søker innovative løsninger gjennom ansvarsfordeling i skjæringspunktet mellom individ, sivilsamfunn og offentlig og privat sektor (Eimhjellen & Loga, 2017, s. 13; Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017, s. 8; Simonsson et al., 2023, s. 2). Da Voorberg et al. foretok sin litteraturgjennomgang i 2015 fant de at samskaping manglet en, omforent, felles definisjon (s. 1334), noe som fortsatt står seg jamfør funnene til Simonsson et al. fra i år (2023, s. 9-10). Begge disse artiklene sier at samskappingsbegrepet fremstår mer som et kontinuum av forståelser og praksiser enn en spesifikk metode. Likevel virker diskusjonen å være preget av positiv tiltro til samskaping som løsning på mange utfordringer, noe som tilsier at det representerer et meningsinnhold som er attraktivt for både offentlig forvaltning og academia (Simonsson et al., 2023, s. 2).

I Danmark er det spesielt kommunale ledere og medarbeidere som er opptatt av å finne nye måter å samarbeide med innbyggere og samfunnet på med ønske om å skape velferd sammen med sivilsamfunnet, det private næringsliv og det offentlige (Tortzen, 2019, s. 13). I kunnskapsgrunnlaget om samskaping i norsk kontekst utført av Momrak

og Leikvoll (2019, s. 17) kommer det frem at arbeidet med samskaping er relativt nytt og i tidlig fase i norsk kommunal sektor. Likevel melder de om positivitet og engasjement rundt samskaping i norske kommuner, noe som støttes av rapporten til Simonsson et al. (2023, s. 2).

2.2.1 Ulike forståelser av og definisjon på samskaping

Samarbeid er et metabegrep, hvor samskaping er én spesifikk «art» (Kobro, 2023, s. 5). I tråd med dette argumenterer Tortzen (2016, s. 7) for å forbeholde begrepet samskaping til én enkelt form for samarbeid, nemlig samarbeid på tvers av samfunnssektorer, - mellom sivilsamfunn, innbyggere og det offentlige, med den hensikt å prioritere, planlegge og produsere velferd. I en gjennomgang av nyere forskning utført av Tortzen, kommer det frem at de fleste forskere er enige om følgende kjerneelementer i samskaping:

1. Aktiv involvering av innbyggere basert på partnerskap og felles ansvar mellom det offentlige og innbyggere/sivilsamfunn.
2. Alle parter bidrar med ressurser, især i form av kunnskap
3. En antagelse om at «vanlige folk» har verdifull kunnskap som bidrar til å utvikle kvaliteten på offentlige tjenester (Tortzen, 2019, s. 26).

Disse kjerneelementene sammenfaller videre med definisjonen utarbeidet av Sørensen og Torfing (2018, s. 40) som er definisjonen vi finner hensiktsmessig å benytte i denne studien.

Samskaping er “to eller flere offentlige og/eller private aktørers felles bestrebelse på å løse en kollektiv oppgave eller et samfunnsproblem gjennom en konstruktiv utveksling og anvendelse av deres forskjellige erfaringer, ressurser, kompetanser og ideer, som fører til løpende forbedringer av eksisterende løsninger til innovative løsninger, som bryter med vante forestillinger og praksis på området” (Sørensen & Torfing, 2018, s. 40).

Denne definisjonen trekker frem ulike aktørers mål om å løse et samfunnsproblem i felleskap gjennom utveksling av erfaringer, tanker og perspektiver. Hensikten er å forbedre og skape nye løsninger innenfor temaer aktørene er satt til å arbeide med.

I 1. eksempel, Hjørnet på Rjukan, ser vi hvordan initiativet til en møteplass for ungdom i Tinn kommune kom i stand som et resultat av både kommunalt engasjement og engasjement fra Rjukan næringsutvikling. Dette er hva Sørensen og Torfing (2018, s. 40) viser til når de definerer samskaping som *«to eller flere offentlige og/eller private aktørers felles bestrebelse på å løse en kollektiv oppgave»*. Videre i eksempel 1 kan vi lese at et bredt utvalg ungdom og frivillighet i kommunen inngikk i *«en konstruktiv utveksling og anvendelse av deres forskjellige erfaringer, ressurser, kompetanser og ideer»*, også dette helt i tråd med definisjonen (Sørensen & Torfing, 2018, s. 40). Utfallet av eksempel 1; et sosialt samlingssted hvor både frivillighet, kommune og innbyggere har eierskap og påvirkningsmulighet, defineres i Tinn som en *«innovativ løsning, som bryter med vante forestillinger og praksis på området»*, i samsvar med hva som kjennetegner utfall av samskaping (Sørensen & Torfing, 2018, s. 40). På samme måte kan vi se i 2. eksempel, Sisters i business, at offentlige, private og innbyggere fra målgruppen samarbeider. Også der var de ulike aktørenes bidrag ansett som ressurser, og utfallet er en virksomhet som i høy grad utfordrer vante forestillinger om hvem som samarbeider om hva, med hvem.

I en helt ny litteraturstudie av meningsinnholdet i samskapingsbegrepet i Norge, finner man imidlertid at både norske forskere og forfattere av offentlige publikasjoner bruker begrepet ulikt, noe som gir det et diffust preg (Simonsson et al., 2023, s. 9). Studien omtaler begrepet som positivt meningsbærende på en måte det er vanskelig å være uenig i, ved at det drar veksler på retten til medvirkning og nedbryting av kunstige sektorskiller. Begrepet bærer preg av «common sense», men er samtidig tvetydig. Tvetydigheten ligger i at innsats som betegnes som samskaping er sprikende med tanke på målsettinger og hvilke endringer dette innebærer for offentlig sektor. Dette har åpnet muligheten for at mange aktører, være seg akademia eller offentlig forvaltning, har etablert eierskap til begrepet og tolker idéen om det ut fra egne interesser. Manglende tydeliggjøring av hva som legges i begrepet samskaping, vil gjøre avsenderens intensjoner uklare, og begrepet risikerer å utholes og bli diffust (Simonsson et al., 2023, s. 9-10).

Til tross for at samskapingsbegrepet ofte fremstår ullent, har det like fullt etablert seg som et vesentlig begrep i offentlig forvaltning. For å undersøke hvordan fenomenet «lever sitt liv» i norske kommuner, er det hensiktsmessig å forholde seg til etablerte

forståelser og definisjoner som Sørensen og Torfing (2018, s. 40) sin. Vi benytter derfor denne definisjonen, samt kjerneelementene fra Tortzen (2019, s. 26), når vi skal undersøke hvordan ledere i norske kommuner forholder seg til, og leder fenomenet samskaping.

2.2.2 Samskaping gjennom ulike styringsparadigmer

Samskapingsbegrepet har utviklet seg gjennom ulike forståelser av hvordan samfunn best styres. Det er bred enighet om at det er tre paradigmer som har preget tankesettet i vestlige velferdssamfunn de siste 150 årene; Traditional Public Administration (TPA), New public management (NPM) og New public governance (NPG) (Tortzen, 2019, s. 47). Ingen av styringsparadigmene finnes i ren form, men de gjør seg gjeldene på ulike områder, og samskapingsinitiativer vil måtte manøvrere mellom, og forholde seg til, disse ulike tankesettene (Tortzen, 2019, s. 46).

2.2.2.1 Traditional Public Administration

TPA oppsto i siste halvdel av det 19. århundre i USA. Bakgrunnen var industrialiseringen, urbaniseringen, fremveksten av moderne selskaper og troen på forskning og utvikling. TPA-paradigmet kjennetegnes ved å være hierarkisk, byråkratisk og basert på lovverk for å sikre offentlig tjenesteforvaltning med fokus på kvalitet, likhet og effektivitet (Bryson et al., 2014, s. 446; Tortzen, 2019, s. 48). Et kjerneelement er at politikk og forvaltning er atskilt. Politikere har rollen som suverene beslutningstakere som tar avgjørelser på bakgrunn av faglige innspill fra faglige eksperter. Innbyggerne har i all hovedsak en passiv rolle som mottakere av tjenester tilbudt av det offentlige. I TPA er det dermed ikke oppmerksomhet på eller ønske om samskaping (Pestoff et al., 2011, s. 14; Tortzen, 2019, s. 48).

Dersom det skulle oppstå et initiativ til samskaping i en organisasjon sterkt preget av TPA, ville det borge for grunnleggende motsetninger. Samskapingens kjerneelementer av aktiv involvering av innbyggere, felles ansvar mellom privat og offentlig, og anerkjennelse av vanlige folks bidrag (Tortzen, 2019, s. 26), står i sterk kontrast til TPAs kjerneelementer.

2.2.2.2 New public management

TPA ble oppfattet som for byråkratisk og statisk og dermed vokste NPM frem. NPM er en samlebetegnelse for en rekke reformer og styringstiltak som ble iverksatt på 1980-tallet. I NPM er kommunens oppgave å være en effektiv serviceleverandør. Målet er effektivitet og brukervennlighet gjennom metoder fra private virksomheter av typen konkurranseutsetting, ordninger for frie valg og profesjonalisering av ledelse (Bryson et al., 2014, s. 446; Osborne, 2006, s. 379; Tortzen, 2019, s. 49). De folkevalgte setter rammene og målene, mens administrasjonen sikrer at målene blir nådd innenfor rammene. Kvaliteten i de offentlige tjenestene sikres ikke primært gjennom medarbeidernes faglige kompetanse, men gjennom brukernes mulighet til å velge/velge bort tjenester (Tortzen, 2019, s. 49).

I NPM er oppmerksomheten rettet mot å bruke interne ressurser for å oppnå interne mål. Samskaping har derimot stor oppmerksomhet rettet mot hvilke «*erfaringer, ressurser, kompetanser og ideer*» som finnes utenfor egen organisasjon og hvordan fellesskapet kan utvikle innovative målsettinger og løsninger (Sørensen & Torfing, 2018, s. 40). Samskapende initiativ innenfor NPM-paradigmet vil dermed kunne møte motstand. I NPM kan man imidlertid se potensialet for bedre måloppnåelse gjennom visse former for medvirkning fra brukere og innbyggere (Tortzen, 2019, s. 49).

2.2.2.3 New public governance

En dreining i samfunnsstyringen bort fra hierarkisk oppbygging, i retning av en flatere struktur, dukket opp omkring årtusenskiftet (Osborne, 2006, s. 377). Dette tankesettet fikk betegnelsen NPG og involverte tankene om at en lang rekke samfunnsaktører bør være aktive bidragsytere. I NPG-paradigmet står både folkevalgte og administrasjon sammen om ansvaret for å skape offentlig verdi gjennom dialog og refleksjon fra et bredt spekter av samfunnet; langt utover offentlig sektor (Bryson et al., 2014, s. 446). NPG utfordrer det tradisjonelle tankesettet om demokratiet, men samtidig tar NPG-paradigmet på alvor den rollen administrasjonen alltid har spilt ved å skrive politiske saker og sette politikerne i stand til å ta avgjørelser.

Både offentlige ledere, deres medarbeidere og innbyggerne får nye roller i NPG. Rollen til offentlig ledere i NPG-paradigmet kan være å samle relevante aktører og understøtte

samarbeid og innovasjon ved å skape tillitsbaserte, bredt sammensatte arenaer, hvor endatil politikere kan delta (Tortzen, 2019, s. 51). Medarbeidernes rolle er å inngå i nettverkssamarbeid med innbyggere og andre aktører. Deres oppgave blir å mediere og fasilitere prosessene, noe som kan utfordre deres rolle som fagspesialister.

Innbyggernes rolle er å være aktive bidragsytere til politikkutforming og tjenesteyting, noe som gjør dem myndige både til prioritering, design og utøvelse av tjenester (Tortzen, 2019, s. 51).

Idealet i NPG er å skape eierskap og legitimitet. Ved å motvirke målstyring og fragmentering søker NPG å løse komplekse samfunnsutfordringer i samarbeid mellom ulike aktører (Meier, 2018, s. 241; Osborne, 2006, s. 384; Tortzen, 2019, s. 50).

Samskaping har en sentral plass i NPG-forståelsen. Bakgrunnen for det er at samskaping forstås som en form for samstyring mellom det offentlige og innbyggere (Tortzen, 2019, s. 51).

Samskaping passer som hånd i hanske med NPG. I samskaping er partnerskap og felles ansvar mellom offentlig, privat og sivilsamfunn et kjerneelement (Tortzen, 2019, s. 26). NPG-tankesettet har oppmerksomhet på at folkevalgte, administrasjon og samfunnet forøvrig sammen har ansvaret for å skape offentlig verdi gjennom dialog og refleksjon (Bryson et al., 2014, s. 446). Her ser vi altså at samskapende initiativ vil passe godt inn i virksomheter med NPG-tankesett.

Når vi nå har kjennskap til styringsparadigmene, presenteres to forskjellige logikker bak samskaping som er preget av disse styringsparadigmene.

2.2.3 To logikker bak samskaping

Norske kommuner har islett fra alle de tre styringsparadigmene. I sammenheng med styringsparadigmene finnes det to hovedlogikker for å benytte seg av samskaping; effektivitetssamskaping og empowermentsamskaping. Det er relevant å være seg bevisst hvilken logikk som gjør seg gjeldende bak eventuelle samskapingsinitiativ.

Samskaping begrunnet med effektivisering spinger ut fra NPM-paradigmet med elementer fra TPA-paradigmet. Denne formen for samskaping er et svar på ressurs-

knapphet og har fokus på å øke effektivitet og kvalitet i offentlige velferdstjenester. Innovasjon kan også være et motiv i denne sammenheng og har søkelys på innbyggere og brukere som medprodusenter i tjenesteutviklingen. Et økonomisk rasjonale og et funksjonelt perspektiv preger forståelsen av effektivitetssamskaping (Jakobsen & Andersen, 2013, s. 704). Det tradisjonelle skillet mellom politikk og forvaltning opprettholdes og utfordrer ikke roller eller maktfordeling mellom innbyggere og det offentlige. Det primære målet, som gjenfinnes særskilt i NPM-paradigmet, er hvordan offentlige tjenester kan bli mer effektive og av høyere kvalitet gjennom samskaping (Tortzen, 2019, s. 54).

Den andre logikken bak samskaping handler om ønsket om empowerment og demokratisering. Dette rasjonale trekker på NPG-paradigmet og ser samskapingen som et nettverksbasert samarbeid. Det offentlige ønsker her å overlate større innflytelse til innbyggere og sivilsamfunn for å oppnå større eierskap og bedre løsninger. Innbyggere, sivilsamfunn, det offentlige og private samarbeider om å planlegge og produsere velferd og er aktive parter i utviklingen av velferdssamfunnet. Denne formen har særlig oppmerksomhet på de politiske og sosiale dimensjonene av samskaping og derav endring av maktdimensjonen mellom det offentlige og innbyggere (Tortzen, 2019, s. 55).

I forhold til effektivitetssamskaping, har empowermentsamskaping en bredere forståelse av hva det skal samskapes om, hvem som deltar i samskaping, og er mer åpen for relasjonelle og demokratiske aspekter ved samskaping. Det siste rasjonale fordrer større oppmerksomhet på likeverd i relasjonene enn det første. (Tortzen, 2019, s. 57)

2.2.4 Oppsummering av teori og litteratur om samskaping

Gjennom delkapittel 2.2 om samskaping har vi synliggjort hvordan det noe tåkete fenomenet samskaping kan beskrives og forstås. Som en oppsummering vil vi si at samskaping er samarbeid mellom offentlige aktører og innbyggere om å benytte alle parters ressurser for å oppnå empowerment, bedre resultater eller større effektivitet.

Når vi nå har beskrevet og definert samskaping, vil vi videre gå over til å beskrive hva teorien og litteraturen sier om ledelse av samskaping.

2.3 Ledelse av samskaping

Ledelse av samskaping er et umodent forskningsfelt. Som nevnt innledningsvis er det lite forskning å finne om temaet, med unntak av Tortzens vesentlige bidrag fra 2016. For å danne et kunnskapsgrunnlag for å studere ledelse av samskaping drar vi i hovedsak veksler på Ansell og Torfings bok (2021) og Tortzens avhandlig (2016) og bok (2019). I tillegg benytter vi noe supplerende forskning der det er relevant.

2.3.1 Tradisjonell versus samskapende ledelsestilnærming

Samskapende ledelsestilnærming står i kontrast til tradisjonell ledelsestilnærming. I denne sammenheng omfatter tradisjonell ledelsestilnærming både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Ansell & Torfing, 2021, s. 208). Kort fortalt er transaksjonsledelse å benytte belønninger for ønsket innsats og reaksjoner på regelbrudd for å styre og kontrollere medarbeiderne i retning av bestemte mål (Arnulf, 2012, s. 56; Kuhnert & Lewis, 1987, s. 648). Transformasjonsledelse, derimot, er ledelse som ved hjelp av god kontakt med medarbeidere behov og verdier, kan påvirke og motivere deres handlinger slik at de fremmer organisasjonen mål (Bass, 1985, s. 31; Kuhnert & Lewis, 1987, s. 648). Disse to, transaksjonsledelse og transformasjons-ledelse, sammenfattes videre i denne oppgaven i begrepet tradisjonell ledelse.

Samskapende ledelsestilnærming drar veksler på spesielt 4 ulike perspektiv på ledelse; distribuert ledelse, frivillighetsledelse, integrerende ledelse og innovasjonsledelse (Ansell & Torfing, 2021, s. 211-215). Ingen av disse kan karakteriseres som teoretiske retninger innenfor ledelse, men snarere perspektiver på ledelse.

Tradisjonell ledelsestilnærming er hierarkisk og innadvendt, og hovedoppdraget er å sikre lojalitet til måloppnåelse innenfor ressursrammene. Samskappingsledelse derimot, kjennetegnes av konstruktiv dialog og utadvendt oppmerksomhet for å utvikle nye løsninger og uoppdagede mål (Ansell & Torfing, 2021, s. 207-208). Ansell og Torfing (2021, s. 208-210) legger vekt på fire områder hvor denne ulikheten blir spesielt synlig;

- Relasjon mellom ledere og medarbeidere
- Hovedfokus for lederne
- Hovedmål for lederne
- Autoritet

Vi vil nå utdype ulikheten mellom tradisjonell og samskapende ledelsestilnærming under hvert av disse punktene:

2.3.1.1.1 Relasjon mellom ledere og medarbeidere

Tradisjonell, offentlige ledelsestilnærmingen er hierarkisk og skaper en viss avstand mellom ledere og medarbeidere. Samskaping krever derimot en tilnærming hvor ledere engasjerer seg konstruktivt sammen med medarbeiderne i å definere problemet, målsettingene, designe løsningene og implementeringen av dem. Ledere med samskapende ledelsestilnærming har dermed som mål å redusere avstanden mellom seg selv og sine medarbeidere. I samskaping møter ikke ledere en gruppe underordnede aktører, men en gruppe av likeverdige, kritiske, kompetente og ressurssterke allierte som de må bli venner med og lære av for å kunne lykkes med målet om å skape ny verdi (Ansell & Torfing, 2021, s. 208).

2.3.1.1.2 Hovedfokus for lederne

Mens tradisjonell ledelse er innadvent ved å være opptatt av å nå egne mål innenfor egne rammer, er ledelse av samskaping utadvent. Målet er å overskride organisatoriske og/eller institusjonelle grenser ved å legge til rette for handlinger på tvers av siloer og på tvers av skillet mellom offentlig og privat. For å lede disse grenseoverskridende prosessene er det viktig å styrke og aktivere deltakere, tilrettelegge for konstruktiv håndtering av interne forskjeller, oppmuntre utenfor-boksen-tenkning osv. Når dette gjøres, befinner lederne seg i situasjoner hvor de må lede aktører de ikke har noen formell rolle eller autoritet over (Ansell & Torfing, 2021, s. 209).

2.3.1.1.3 Hovedmål for lederne

Tradisjonelt lederskap er opptatt av å overholde forhåndsbestemte mål og søker å motivere medarbeidere til å levere det som forventes. Samskappingsledelse er fokusert på kreativ problemløsning og innovasjon (Ansell & Torfing, 2021, s. 209). Oppdraget blir da å motivere aktørene til å utforske problemet og samarbeide for å bringe deres ulike ferdigheter, kompetanser og ideer inn i de kreative prosessene frem mot innovative løsninger (Ansell & Torfing, 2021, s. 210).

Samkappingsledelse krever et skifte i tankesett fra en lineær ovenfra-og -ned-modell til en ikke-lineær modell som fokuserer på prosesser med gjensidig læring og felles

handling og som setter pris på at løsninger vil være fremvoksende. Mål og løsninger transformeres som en del av prosessen, og det innebærer at den tradisjonelle ideen om målstyring ikke lenger gir mening (Ansell & Torfing, 2021, s. 210).

2.3.1.1.4 Autoritet

I tradisjonell tilnærming til ledelse, baseres ledelse i stor grad på lederens formelle, hierarkiske autoritet. I samskaping er ledelsestilnærming basert på mer uformell, horisontal autoritet. Dette innebærer at lederens autoritet til enhver tid avhenger av aktørenes anerkjennelse av lederens kunnskap, ferdigheter og relasjonskompetanse (Ansell & Torfing, 2021, s. 210). Selv om lederskap ikke kan utøves på tradisjonelt, hierarkisk vis, er ledelse likevel helt sentralt for at samskaping skal lykkes (Ansell & Gash, 2008, s. 554; Brudney, 1999, s. 255).

Samskapende nettverk kan ikke ledes ved å gi ordre eller utøve kontroll og sanksjoner, da det enten vil skape protester eller at deltakerne i nettverket forlater det. Ledelse av slike nettverk krever derimot at man forsøker å påvirke de selvstyrte nettverkene uten å falle tilbake på hierarkisk «top-down-ledelse» (Sørensen & Torfing, 2018, s. 50).

På denne måten vil lederskap da handle om å skape horisontale relasjoner for å bygge tillit, muliggjøre samarbeid og understøtte pågående samarbeid (Ansell & Gash, 2008, s. 554).

Slik vi her har gjort rede for, utfordrer samskaping tradisjonelle former for ledelse.

Dette er så dyptgripende ulikheter at samskaping krever en organisatorisk og kulturell forandringsprosess som kan ta mange år. Samskaping utfordrer det tradisjonelle tankesettet hos både politikere, ledere og medarbeidere og forutsetter at det er vilje til å avgi makt og kontroll (Tortzen, 2019, s. 175). Av den grunn vil vi nå se nærmere på hvordan samskaping helt konkret kan ledes.

2.3.2 Ledelsesgrep i samskaping

For å lede samskaping, må ledere vite hvordan det gjøres rent praktisk. Tortzen (2019, s. 163) skriver at offentlige ledere ofte er sentrale i samskapingsprosessene ved å initiere slike prosesser og ta ansvar for arbeidets legitimitet og kvalitet. Samtidig, fortsetter Tortzen, viser forskningen at offentlige aktører «spenner ben på» samskapingsinitiativ ved at lederne ikke lykkes med å utøve en ledelse som understøtter

samskaping. Resultatet av at lederne ikke lykkes blir ofte at samskapingsfellesskapet ikke fungerer etter ambisjonene og utfallet ikke svarer til forventningene. Skal samskaping ha mulighet til å utfylle sitt potensial om nye, innovative samfunnsløsninger, er det vesentlig å se på hvordan ledelse kan legge til rette for samskaping (Tortzen, 2019, s. 163). Som et konkret bidrag til ledere som vil lede samskaping foreslår Tortzen syv ledelsesgrep (2016, s. 204-205).

De syv sentrale ledelsesgrepene i samskaping beskriver ledelse på to nivåer (Tortzen, 2016, s. 72). De fire første handler om rammene omkring samskapingen («hands-off») og de tre siste handler om det praktiske ledelsesarbeidet («hands-on»). Med rammene omkring samskaping («hands-off»-grepene) menes de forutsetningene som ligger i organisasjonen, de vedtakene som gjøres og som gir implikasjoner for prosessen, samt det forberedende arbeidet som gjøres før prosessen kommer i gang. Med det praktiske ledelsesarbeidet («hands-on»-grepene) mener vi ledelseshåndverket inn i selve samskapingsprosessen (Tortzen, 2019, s. 70-73). Denne formen for praktisk ledelse kan kalles prosessledelse.

Våre to forskningsspørsmål omhandler nettopp «hands-off»-grep; -rammene ledere har og selv bidrar til, og «hands-on»-grep; -praktisk ledelse av samskaping. Derfor vil vi nå gå grundig inn i hva forskningen sier om disse.

2.3.2.1 «Hands-off»-ledelsesgrep

For å bidra til hensiktsmessige rammer for samskaping har Tortzen utviklet en analyseramme med fire ledelsesgrep:

- “Frame” og beskrive initiativet: språklig rammesetting av oppdraget
- Fastlegge mål og rammer: tidsrammer, ressurser, oppgave osv.
- Inkludere/ ekskludere deltakere: Hvem er med, og hvem er ikke?
- Sikre demokratisk forankring av prosessen gjennom design av institusjonelle koblinger (Tortzen, 2016, s. 71-73).

Disse skal nå presenteres.

2.3.2.1.1 “Frame” og beskrive initiativet

Det første ledelsesgrepet handler om å ramme inn samskapingsprosessen. Tortzen benytter begrepet “Frame” og beskrive initiativet (2016, s. 72). Når kommuner vurderer å sette i gang et samskapingsarbeid, er det av betydning at kommunen er klar for en

samskapende tilnærming og at det finnes tilstrekkelig kompetanse. Når så arbeidet er besluttet igangsatt, er selve beskrivelsen av det som skal gjøres av betydning.

En komponent av å ramme inn samskapingsarbeidet, er å sjekke ut hvorvidt toppledelsen er motivert for samskaping. Tortzen anbefaler medarbeidere å lede «oppad». Å lede «oppad» kan skje ved at den som vurderer å starte en samskapingsprosess, avklarer hvilke forventninger beslutningstagerne har og hvorvidt kommunen er klar for samskaping og det samskaping medfører (Tortzen, 2019, s. 176). Denne formen for bottom-up-ledelse kan være første skritt i å danne rammene for samskaping.

En annen komponent som bidrar til å skape rammene omkring prosessen, er å sikre at det er tilstrekkelig kompetanse. Litteraturen peker på at det blant annet er behov for kompetanse om hvilke logikker og rasjonale samskaping drar veksler på, hvordan samskaping kan ledes, samt konkrete teknikker innen fasilitering, mediering og konfliktløsning. Tradisjonelle kurs har ikke vist seg som mest hensiktsmessige; derimot er læring gjennom konkrete øvelsesoppgaver og drøfting av erfaringer, nyttig (Tortzen, 2019, s. 177-178).

Tilstrekkelig kompetanse er også et av hovedfunnene hos Momrak og Leikvoll (2019, s. 31-33). De har imidlertid tre funn som alle innehar elementer av kompetanse;

- *Ledelse og styring for innovasjon og samskaping* som handler om at samskaping forutsetter god ledelsesmessig forankring, at alle ledere må ha god kjennskap til hva samskaping er og hensikten med det, samt at alle ledere skal vite hvordan og når de initierer samskaping.
- *Kunnskap og kompetanse i kommuneorganisasjonen* handler om konkret prosessledelse innenfor sosial samskapende innovasjon.
- *Betydningen av strategi og kultur* handler om at kommunens åpenhet for og støtte til nye ideer, både innenfra og utenfra organisasjonen.

Slik vi oppfatter deres rapport legger de kompetanse om rammer for samskaping inn det første og siste av disse funnene og forbeholder funnet om kunnskap og kompetanse til å handle om metodikker for praktisk innovasjon. Ifølge denne rapporten er samtlige av deres funn av stor betydning for samskaping.

En tredje komponent omhandler valg av språk omkring initiativet. Gjennom terminologien som velges når arbeidet er i planleggings- og oppstartsfasen, er man allerede i gang med å definere hva samskapingsprosessen handler om. Språket i innrammingsarbeidet er ikke nøytralt, men bidrar til å utøve politisk makt (McMullin, 2015, gjengitt i Tortzen, 2019, s. 89). Det blir derfor viktig å være seg bevisst hvordan innrammingsarbeidet formuleres. Det bidrar til å etablere felles plattform og vokabular for videre samarbeid (Ansell & Torfing, 2021, s. 206).

For å kunne legge gode rammer og beskrive initiativet bør kommunen være klar for samskapende arbeid og ha tilstrekkelig kompetanse. Videre er språksettingen av initiativet av betydning for den videre prosessen.

2.3.2.1.2 Fastlegge mål og rammer

Å fastlegge rammer og betingelser for samskapingsprosessen, inkludert tidsrammer, mål og oppgaver, er vesentlig. Disse rammene blir gjerne fastsatt av administrative toppledere, noen ganger på måter som begrenser samskapingsprosessen (Tortzen, 2016, s. 73; Tortzen, 2019, s. 89). Begrensningene kan komme til syne dersom det ikke er tatt høyde for at samskaping ofte er mer kompleks og tidkrevende enn tradisjonelt arbeid. Av den grunn er det viktig, som Tortzen understreker, at det lages rom for at deltakere i høy grad selv har mulighet til å fastsette mål.

2.3.2.1.3 Inkludere/ekskludere deltakere

Samskapingens legitimitet og utfall avhenger av ledelsesgrep som sikrer at relevante og berørte aktører inkluderes i samskapingsprosessen (Sørensen & Torfing, 2009, s. 248; Tortzen, 2016, s. 73). De berørte aktørene er de sosiale og politiske aktørene som vil møte konsekvenser av nåværende og fremtidige utfordringer, og dra fordel av (eller få ulemper ved) en samskapt løsning (Ansell & Torfing, 2021, s. 110). Berørte aktører er vesentlige å inkludere i prosessen fordi de har interesser for problemstillingen, kjenner problemstillingen fra innsiden, de kan bidra til å avdekke behov og de kan bringe frem nye ideer (Ansell & Torfing, 2021, s. 110).

Samtidig er behovet for ekspertise bredere enn det de berørte aktørene bringer til torgs. Her må man definere hvilken kunnskap, kompetanse, ressurser og ideer som kan tenkes å være nødvendige for å forstå problemet og for å utforme og iverksette en ny ide på tvers av fag- og samarbeidsgrenser (Ansell & Torfing, 2021, s. 111).

2.3.2.1.4 Sikre demokratisk forankring

For at samskaping skal fungere i kommunen, forutsetter det støtte fra beslutningstakere på tilstrekkelig høyt nivå. Støtten bør være både politisk, økonomisk og organisatorisk. Kun gjennom slik støtte kan man lykkes med å engasjere et bredt spekter av aktører samt mobilisere bred kunnskap, relevante og nødvendige ressurser og utvikle nye og nyttige løsninger (Ansell & Torfing, 2021, s. 205; Momrak & Leikvoll, 2019, s. 31; Tortzen, 2016, s. 73). For at dette i størst mulig grad skal være mulig, er det å Sikre demokratisk forankring avgjørende, noe som kan skje gjennom at det finnes institusjonell kobling mellom disse. Slik kobling kan dreie seg om faste møtepunkter som bidrar til forankring. Uten forankring kan den midlertidige samskapingsprosessen og den eksisterende demokratiske strukturen frikobles fra hverandre (Tortzen, 2016, s. 204-205).

Innsats fra mange individer må koordineres slik at det blir fremdrift og at samskapingsprosessene gir resultater (Ansell & Torfing, 2021, s. 206). For å bidra til fremdrift må lederen ha konstant fokus på å produsere kortsiktige og langsiktige resultater og gjøre dem synlig i organisasjonen for øvrig. Videre er kontinuerlig oppmerksomhet på evaluering av både prosessen og resultatene nyttig, og evalueringen bør brukes bevisst får å sikre forankring. Skal leder av samskapingsprosessen bidra til at det skapes resultater, forutsettes det at det foreligger kontakt mellom samskapingsgruppen og beslutningstakere, være seg både administrative og politiske. Dersom det ikke foreligger slik kontakt, vil det kunne skape frustrasjon i gruppa over at det de utarbeider ikke blir tatt med videre i nye beslutninger i organisasjonen (Tortzen, 2019, s. 90).

Vi har nå presentert de fire ledelsesgrepene som bidrar til hensiktsmessige rammer for samskaping; innramming av initiativet, prioritering av ressurser, vurdering av hvem som skal delta og sikring av demokratisk forankring (Tortzen, 2016, s. 204-205) . Videre vil vi presentere de ledelsesgrepene som har vist seg nyttige i praktisk samskapingsledelse.

2.3.2.2 «Hands-on»-ledelsesgrep

For praktisk ledelse av samskapingsprosessene presenterer Tortzen tre ledelsesgrep.

- understøtte tillit og relasjoner
- legge til rette for synergier og samarbeidsfordeler
- understøtte felles læreprosesser og forståelse.

Samtlige av disse er viktige for å gjennomføre vellykkede samskappingsprosjekter (Tortzen, 2016, s. 204-205; Tortzen, 2019, s. 90). Vi skal nå presentere dem.

2.3.2.2.1 Understøtte tillit og relasjoner

For at sosial læring og synergier av samarbeid mellom offentlige aktører, innbyggere og andre skal oppstå, er relasjonelle aspekter av betydning. De offentlige lederne understøtter samarbeid, innovasjon og nytenkning ved å skape tillitsbaserte rom for samarbeidet (Tortzen, 2016, s. 28).

Samskappingsledere kan med fordel være lyttende. Deltakere i samskappingsprosesser kommer mer frem med sine løsninger når prosesslederne viser nysgjerrighet, er lyttende, tilbakeholdne og tålmodige og lar deltakerne lede an i prosessen. På denne måten blir gjensidig tillitsfulle interessefellesskap skapt, og gjensidig læring og nettverksutveksling kan oppstå (Bjørnerud & Krane, 2022, s. 34-35).

I heterogene grupper kan det oppstå uenigheter og konflikter. Et viktig element ved å tilrettelegge for samarbeid mellom ulike personer og organisasjoner er å synliggjøre motstridende behov, interesser, mål og aktiviteter (Ansell & Torfing, 2021, s. 206). Hvordan disse håndteres, er av avgjørende betydning for at relasjoner skal kunne bli gode og tillit kan bygges (Tortzen, 2019, s. 91). For prosessleder kan det å håndtere konflikter i samskappingsprosessen handle om å være en god forhandler og å tåle å stå i konflikten inntil gruppa i fellesskap finner en måte å gå videre på.

2.3.2.2.2 Understøtte synergi og samarbeidsfordeler mellom deltakerne

Ledelse av samskaping har som formål å tilrettelegge for at bidragene fra de enkelte til sammen blir til noe mer enn det hver av partene bringer inn (Tortzen, 2018, s. 180). Aktører med ulik bakgrunn, verdenssyn og perspektiver kan være ute av stand til å kommunisere godt innad i gruppa, eller de kan bli stille og ikke komme frem med egne meninger. Som et forslag til hvordan dette kan imøtekommes, skisserer Ansell og Torfing (2021, s. 118) muligheten for å benytte brobyggere. De definerer brobyggere som kompetente personer, ofte med tverrfaglig og/eller tverrsektoriell bakgrunn med høy kompetanse på feltet, sterk empatisk evne og en rikholdig verktøykasse som gjør

dem i stand til å formidle mellom ulike diskurser og forståelser. Brobyggeren bruker gjerne objekter og konkreter i prosessene. Målet deres kan enten være å flytte oppmerksomheten fra stridens kjerne slik at dialogen kan bli konstruktiv eller de kan ha som mål å skape dialog, dersom deltakerne blir stille.

Bjørnerud og Krane er opptatt av at prosessledernes kompetanse og ferdigheter kan læres underveis. Denne læringen kan skje innenfor rammen av en samskapende prosess, forutsatt at de får veiledning (Bjørnerud & Krane, 2022, s. 34-35). Vi ser altså at Ansell og Torfing foreslår eksternt «innlånte» brobyggere eller fasilitatorer, mens Bjørnerud og Krane foreslår at den interne prosesslederen selv kan lære seg håndverket prosessledelse.

2.3.2.2.3 Understøtte felles læreprosesser

Læring er en vesentlig dimensjon ved samskaping. Dermed er det av interesse hvordan lederen tilrettelegger for læring og utforskning av nye tanker. Ansell og Torfing (2021, s. 206) peker på betydningen av at lederen, ved å skape passende «forstyrrelser» i gruppa, kan stimulere til disruptiv tenkning og utvikling av innovative løsninger. En gruppe uten diversitet og mot til å bryte med det bestående, vil ikke evne å finne de nye og gode løsningene (Ansell & Torfing, 2021, s. 119).

Tortzen (2019, s. 91) er opptatt av hvordan tolkning og gjentolking av problemer og løsninger kan bidra til at læring kan oppstå. Slik tolkning og retolking krever at det stilles kritiske spørsmål, at tatt-for-gitt-heter blir utfordret og at ubehaget ved dette tåles. Tortzen påpeker at offentlige aktører kan ha motstand mot at makten til å definere problemer og løsninger distribueres. Dette kan tenkes å være en barriere mot at den offentlig ansatte prosesslederen selv tar initiativ til disruptiv tenkning om deler av arbeidet.

For å understøtte felles læring er det en ledelsesoppgave å fasilitere prosessene. Med fasilitering menes å gjøre samarbeidet enklere for alle parter gjennom de ulike fasene av samskapingsprosessen (Kobro et al., 2018, s. 34-35). Fasilitators oppgave er å lede prosessene i tråd med hva man ønsker å oppnå (de Jongh et al., 2018, s. 366-369). Med det menes at fasilitator forbereder møtepunktene ved å definere hva som er hensikten med samlingen, velger metodikk som er egnet til å oppfylle hensikten, leder samlingen i tråd med valgte metodikk samt følger opp med nødvendig etterarbeid. I møtene er det

vesentlig at det kan tas beslutninger som alle har fått tilstrekkelig tid til å tenke gjennom og ha gode dialoger omkring (Kobro et al., 2018, s. 35). For å fasilitere samskaping finnes en mengde metodikker, som f.eks IGP og ulike samarbeidsøvelser. Svak fasilitering og svak tilrettelegging kan ødelegge mye av samskapingsprosessen, og her er detaljene av stor betydning (Kobro et al., 2018, s. 35).

Et annet grep som kan bidra til mer læring, er at lederen trekker seg noe mer tilbake. En gruppe hvor det enten oppstår stillstand, konflikter eller utilfredsstillende relasjoner, kan en leder lett velge å ta aktive ledelsesgrep. De Jongh et al. er derimot tydelige i sitt råd om at gruppen gjerne lærer mer og utretter mer dersom lederen er mer tilbaketrukket (2018, s. 368). Dette kan kanskje virke kontrainduktivt, siden ledere gjerne føler behov for å komme tydeligere på banen når gruppa møter på utfordringer. Derimot, sier disse forskerne, vil gruppa lære mer og profitere på at gruppen får mer plass til å håndtere vanskeligheter og situasjoner seg imellom. Dette kan frigjøre kreativitet og læring (de Jongh et al., 2018, s. 368; Fogsgaard et al., 2018, s. 126).

2.3.3 Samskapingsledelse oppsummert

Samskapingsledelse er altså mangslungent. For å oppsummere Tortzens (2016, s. 204-205) ledelsesgrep til det helt essensielle, blir disse to stående:

- For at rammene skal legge til rette for samskaping, må ledelse bidra til
 - å definere prosessen både språklig og ressursmessig,
 - avgjøre hvem som deltar
 - sikre at arbeidet er tett koblet på kommunen for øvrig.
- For å lede konkrete samskapingsprosesser må relasjonsarbeid og innsats for å tilrettelegge for synergier og læring stå sentralt.

2.4 Teorien oppsummert

Gjennom teorikapittelet, kapittel 2, har vi lagt teorigrunnlaget for avhandlingen. Vi presenterte først relevant teori og kunnskap om samskaping som fenomen. Deretter presenterte vi teori om samskapingsledelse. Vi har synliggjort ulikheter mellom tradisjonell og samskapende ledelsestilnærming, og presentert de syv konkrete ledelsesgrepene som Tortzen (2016, s. 72) anbefaler. Teorigrunnlaget skal vi drøfte våre

funn opp mot i kapittel 5. Men før det skal vi presentere hvilken metode vi har benyttet i forskningsprosessen og deretter våre funn.

3 Metode

Formålet med dette kapittelet er å gjøre rede for og begrunne våre valg av forskningsmetoder i bevarelsen av problemstillingen: «**Hvordan fremmer ledere i norske kommuner samskaping?**». I avsnitt 3.1 beskriver og begrunner vi valg av forskningsdesign, avsnitt 3.2 belyser ulike valg foretatt omkring datainnsamlingen, og avsnitt 3.3 beskriver hvordan analysen ble utført. Avslutningsvis beskrives de etiske hensyn som er gjort knyttet til studien.

3.1 Valg av forskningsdesign

Med et epistemologisk utgangspunkt er det i denne studien tatt i bruk et intensivt, kvalitativt forskningsdesign. Et kvalitativt forskningsdesign har ofte få respondenter, rikt innhold og muliggjør analyse av komplekse sammenhenger (Busch, 2021, s. 52). Kvalitative undersøkelser egner seg når man vet lite om feltet fra før og skal undersøke hva som finnes av erfaringer og refleksjoner. Gjennom kvalitativt forskningsdesign søkte vi å identifisere rike beskrivelser på hvordan ledere opplever og håndterer ledelse av samskaping i offentlig sektor. Vi ønsket å finne ut hvilke rammer de opplever hensiktsmessig og hvordan de selv tilrettelegger for samskaping i konkrete prosesser. Nøyaktig dette har vi ikke funnet at er forsket på i norsk kontekst tidligere, og dermed er et eksplorerende utgangspunkt hensiktsmessig. En ren kvantitativ tilnærming ville vært uhensiktsmessig å benytte når det foreligger liten kunnskap på feltet og når vi er på jakt etter refleksjoner og erfaringer.

For å oppnå forståelse for ledelse av samskaping var et fenomenologisk utgangspunkt passende. Med et fenomenologisk design studerer man menneskers subjektive erfaringer, persepsjon og forståelse av fenomenet som utforskes. Det enkelte individ tillegger ulike fenomener mening gjennom sosial interaksjon og egne refleksjoner (Busch, 2021, s. 55). Vi har gjennom intervjuer forsøkt å avdekke mening og forståelse ved at respondentene setter ord på sine erfaringer, og vi har dermed et fortolkningsbasert vitenskapsteoretisk utgangspunkt. Vi ønsket å vite hvordan ledere oppfatter fenomenet samskaping og deres subjektive opplevelser, refleksjoner og perspektiv knyttet til ledelse i denne konteksten.

3.1.1 Forskerrollen

Lincoln og Guba (1985, s. 162) er opptatt av problemstillingen om hvorvidt undersøkelser kan være verdinøytrale. I positivistisk tradisjon er verdinøytralitet et kjent krav, men om kravet også gjelder når man har et fortolkningsbasert, fenomenologisk utgangspunkt som i vår studie, er mer diskutabelt. Vi jobber begge med samskaping i våre arbeidsforhold, om enn med ulik tilnærming og erfaring. Det hersker liten tvil om at vi begge har engasjement for samskaping, er optimistiske til at samskaping kan fungere og har en ide om at det forutsetter en spesifikk form for ledelse. Av den grunn bringer vi med oss ulike bias og fortolknings, og kan neppe anses som verdinøytrale i møte med tematikken. Derimot er det vesentlig å vurdere hvorvidt denne ikke-nøytraliteten er en styrke eller en utfordring. Brox deler opp forskningsprosessen i ulike faser og mener forskerens verdier kan gis spillerom i fasene som omhandler utarbeidelse av problemstilling, diskusjon og konklusjon. Derimot må verdinøytralitet etterstrebtes i fasene som handler om operasjonalisering/hypoteseutvikling, datainnsamling og bearbeiding av data (1995, s. 36-37).

I vårt valg av problemstilling har vårt engasjement for, og tro på, ledelse av samskaping gjort seg gjeldende. Uten denne interessen ville vi lite trolig valgt problemstillingen. Når dette er tilfelle, vil det være riktig å reflektere over om objektiviteten er truet gjennom vår interesse. Brox (1995, s. 36) sier at valg av problemstilling er forskerens privilegium, og gjennom valg av interesseområder synliggjøres forskerens egne verdier. Vår interesse for fenomenet anses derfor legitim inn i valg av problemstilling. Derimot er forskerens verdier inn i fasene operasjonalisering, datainnsamling og bearbeiding illegitimt (Brox, 1995, s. 37). Maksimalt krav til sannhet, gjennom de observasjonene en gjør, og krav til reproduserbarhet er av stor betydning. Like fullt er det krevende ikke å la egne verdier og interesser påvirke disse fasene, og dermed må det stilles høye krav til bevissthet knyttet til dette i forskningsprosessen (Brox, 1995, s. 37). Lincoln og Guba (1985, s. 184-185) hevder at verdier *kan* og *vil* påvirke undersøkelser, og at det er hvorvidt forskerne er seg dette bevisst, som er av betydning. For å sikre verdinøytralitet i vår operasjonalisering, har vi forskertriangulert hypotesen og utgangspunktet vårt, ved å drøfte oss imellom og med vår veileder. Ved at vi har interesse for og er positive til samskaping, er det spesielt viktig å være oppmerksom på «den holistiske feilantakelsen». «Den holistiske feilantakelsen» innebærer at forskere kan tolke empirien ut ifra en egen, begrensede forforståelse, fordi vi opplever at vi

kjenner fagområdet så godt (Dalen, 2011, s. 99). En konsekvens av at vi er kjent med forskningsfeltet kan derfor være at vi ikke fanger opp informasjon som avviker fra forventningene eller nyanser i dem. Å være to som forsker sammen oppfattes derfor som en fordel, fremfor å jobbe alene. Vi innehar ulik erfaring, kunnskap og forståelser og kan dermed korrigere, stille spørsmål og utfordre hverandres tankesett og ståsted. Toforsker-samarbeid øker undersøkelsens troverdighet og har bidratt til verdinøytralitet gjennom nøye og veloverveid operasjonalisering.

Vi vil fortløpende synliggjøre hvordan vi i de videre fasene av prosessen har forholdt oss til verdinøytralitet.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Utvalg

Problemstillingen er av stor betydning for utvalg av respondenter og er formålsstyrt i kvalitative metoder (Jacobsen, 2018, s. 180). Hvem som bør intervjues bestemmes altså av undersøkelsens hensikt. Problemstillingens arena i denne studien er samskapingsprosjekter som søker å løse komplekse samfunnsutfordringer i samarbeid mellom offentlig sektor, interessentgrupper, ideell sektor og innbyggere. Vi søkte derfor personer som gir uttrykk for at de «brenner for» eller har stor tro på samskaping som tankesett. Vi har fått god hjelp av daglig leder ved SESAM -senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon på USN, som har bidratt til å finne aktuelle samskapingsprosjekter og personer. Daglig leder på SESAM har hele veien vært tett koplet på hensikten med vår studie, problemstillingen og forskningsspørsmålene slik at han hadde god forståelse for hvem som ville være relevante og nyttige respondenter. Utvalgte respondenter leder og/eller har ledet samskapende prosesser i sitt arbeid.

Siden vi er opptatt av både rammene omkring samskapingen («hands-off») og den praktiske ledelsen av samskaping («hands-on»), ble det etterhvert i intervjuene klart at det ville være en fordel å innlemme også en toppleder, i tillegg til de mellomlederne vi først hadde tenkt. Vi ser at én enkelt toppleder utfyller bildet de øvrige informantene tegner, men det ville naturligvis vært enda bedre med flere informanter også fra toppledernivå.

Det ble valgt ut seks samskappingsprosjekter fra ulike kommuner på Østlandet. I kvalitative studier som denne, er den enkeltes erfaringer i fokus, og Thagaard, (2003, s. 57) poengterer at antall respondenter ikke bør være flere enn at det er mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser. Jacobsen (2018, s. 181) påpeker at formålsstyrte utvalgs-kriterier gjør at det kan være tilstrekkelig med noen respondenter som kan gi undersøkelsen spesielt interessant informasjon. For å lykkes med dette, gjorde vi som nevnt strategisk utvalg av personer til denne studien. Med strategisk utvalg menes at man velger ut personer som har spesifikke egenskaper, kunnskaper eller kvalifikasjoner knyttet til problemstillingen (Thagaard, 2003, s. 53). Vi brukte én til halvannen time på hvert intervju for nettopp å ha tid til å gå i dybden og fokusere på den enkeltes erfaringer. Innhenting av informasjon om samskappingsprosjektet før intervjuet gjorde oss i tillegg raskere i stand til å fokusere på informantenes erfaringer fremfor å bruke tid under intervjuet på å forstå konteksten den enkelte befant seg i. Vi har i tillegg reflektert over hvorvidt vårt strategiske utvalg har vært tilstrekkelig for å kunne si noe pålitelig om temaet vi undersøker. Vi hadde flere aktuelle informanter «på hånden» og var innstilt på å gjennomføre flere intervjuer, men etter å ha transkribert disse første 6 intervjuene, innså vi at vi satt med et omfattende datamateriale med svært interessante funn. Etter grundig arbeid med datamateriale og diskusjon med veileder kom vi frem til at vi nærmet oss et metningspunkt. Selv om vi ikke nådde fullstendig saturasjon, kom flere tema og problemstillinger opp igjen. Med saturasjon menes punktet i forskningsprosessen hvor nok empiri har blitt samlet for å dra nødvendige konklusjoner, og ytterligere datainnhenting ikke vil tilføre ytterligere innsikt (quantilope, 2022). Vi anser derfor å ha tilstrekkelig med respondenter for å belyse vår problemstilling. Inngående informasjon om våre respondenter og deres kontekst blir gitt innledningsvis i kapittelet omhandlende funn.

3.2.2 Intervju og gjennomføring

For å finne svar på våre forskningsspørsmål, anså vi det hensiktsmessig å benytte intervju som datainnsamlingsmetode. Det finnes imidlertid ulike kvalitative metoder som kunne vært aktuelle for vår studie. De hyppigst brukte metodene innenfor kvalitativ tilnærming er fokusgruppeintervju, åpent, individuelt intervju, observasjon og dokumentanalyse (Jacobsen, 2018, s. 145). For å velge blant metodene så vi nærmere på

våre forskningsspørsmål og vår problemstilling, og vi kom frem til at vi var interessert i hva lederne selv sa og fortolket og hvilke meninger som ble ilagt ulike fenomen i relasjon til ledelse av samskaping. Det å få innhentet personlige meninger og tolkninger er ifølge Jacobsen en fordel med det individuelle intervjuet (Jacobsen, 2018, s. 146). Individuelt intervju egner seg spesielt godt når man ønsker å få frem noen få respondenters subjektive tanker, erfaringer og refleksjoner. Fokusgruppeintervju ble vurdert som mindre egnet metode, da det var de individuelle synspunktene og erfaringene som var av interesse og i mindre grad de kollektive refleksjonene omkring dem. Heller ikke observasjon ville gitt oss svar på våre spørsmål, siden vi var på jakt etter refleksjonene og begrunnelsene bak det som kan observeres. Dokumentanalyse av kommunenes egne dokumenter om samskaping kunne vært en tilnærming i kombinasjon med intervjuer. En slik metodetriangulering kunne gitt oss en dypere forståelse for spesielt «hands-off»-ledelse av samskaping, men ville hindret oss å gå like mye i dybden grunnet større dataomfang. I og med vårt fokus på erfaring og refleksjon omkring ledelse av samskaping, har vi vurdert det hensiktsmessig å ta i bruk intervju som primærkilde, og som eneste metode.

Kombinasjon av kvalitativ metode og kvantitativ metode kunne gitt utfyllende og mer allmenngyldig svar på våre spørsmål (Jacobsen, 2018, s. 145-147). Ved å metodetriangulere på en slik måte at vi kvantitativt testet ut om våre kvalitative funn var gjeldende for et større antall ledere, ville vi i større grad kunnet fastslå at dette har overføringsverdi. Selv om en slik fremgangsmåte kunne gitt en rikere og mer allmenngyldig forståelse av problemstillingen, ble den vurdert for ressurskrevende med tanke på tilgjengelig tid. Innenfor oppgavens rammer ville den også fortrenget vesentlig dybdekunnskap som den rene, kvalitative forskningen har bidratt med.

Bryman (2016, s. 468) differensierer mellom ustrukturert intervju og semistrukturert intervju. Sistnevnte har en liste av spørsmål eller emner som ønskes belyst gjennom en intervjuguide. I denne studien har det blitt gjennomført semistrukturerte intervjuer fordi vi ønsket å undersøke om det fantes likheter og/eller ulikheter i informantenes erfaringer og refleksjoner. Innledningsvis, før utarbeidelse av intervjuguide, har litteratur om hvordan utarbeide intervjuguide, blitt lest. Vi utarbeidet egen intervjuguide på bakgrunn av valgt teori for studien og egne erfaringer knyttet til rollen som forskere. Med tanke på verdinøytralitet i datainnsamlingsprosessen (jamfør Brox, 1995, s. 36-37) kan forskernes erfaringer være en utfordring i denne sammenheng. Også her vil vi

hevde at forskertrianglering har vært vesentlig, og våre interne drøftinger i utarbeidelsen av guiden var av betydning. Intervjuguiden ble utarbeidet ved at vi sammen drøftet oss frem til spørsmål og mulige oppfølgingsspørsmål. Innspill fra veileder var også med å kvalitetssikre verdinøytraliteten. Intervjuguiden omhandlet disse temaene og finnes i sin helhet som vedlegg 3.

- Kort beskrivelse av kontekst og tematikk for samskapingsprosjektet
- Forståelse av begrepet samskaping.
- Rammesettende ledelse
- Tilretteleggende ledelse

Gjennomføring av testintervju er viktig for å øke ferdighetene i intervjusetting, herunder utforske språket, stille oppklarende og gode spørsmål samt øve på lytting (McGrath et al., 2019, s. 1002). Vi gjennomførte testintervju for å sikre kvaliteten på spørsmålene og kvaliteten på intervjuguiden, samt den tekniske gjennomføringen av lydopptak og transkribering via Word. Det ble gitt tilbakemelding på likhet mellom enkelte spørsmål, men spørsmålene ble likevel beholdt, da vi erfarte at det kom ny informasjon og nyanser i svarene som var relevante for å besvare forskningsspørsmålene. I og med at vi erfarte at intervjuguiden, gjennomføringen av testintervjuet og datamaterialet var av god kvalitet, ble testintervjuet en del av empirien. Angående lydopptak og transkribering ble det ikke foretatt noen justeringer.

Hvert intervju varte en drøy time, og ble foretatt på steder informantene selv valgte; samtlige valgte egen arbeidsplass. At de selv fikk velge sted bidro til å legge til rette for tryggest mulig miljø for den enkelte. Ved å gjennomføre intervjuer i en trygg kontekst øker det påliteligheten til studien. For å redusere såkalt konteksteffekt ytterligere, har det vært dialog med informantene om muligheten for å sitte uforstyrret under intervjuet (Jacobsen, 2018, s. 242), noe som bidro til å minimere heftelser. En av oss førte ordet i samtlige intervjuer mens den andre observerte, gjorde notater og stilte utdypende spørsmål ved behov. Bakgrunnen for denne ansvarsfordelingen var at intervjuene skulle bli så like som mulig. Intervjuene ble gjennomført i en tidsperiode på to uker og intervjuene ble tatt opp på mobil, samt autotranskribert via Word på pc. Lydopptak ble tatt for å få full gjengivelse av samtalen og sikre riktige data. Data av denne typen er ifølge Jacobsen (2018, s.200) et ideal innenfor kvalitative metoder som medfører at vi registrerer det meste av det vi kan høre. Ved hjelp av autotranskribert intervju og lydopptak ble intervjuene transkribert så ordrett som mulig for å beholde informantenes

meningsinnhold. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 206) er transkribering en tidlig fase av analysen, og transkribering bidrar til at intervjuet struktureres slik at det er tilgjengelig for analyse. Ved at transkribering innebærer at man blir kjent med dataene ved å lytte til dem flere ganger, dukker det også opp praktiske og prinsipielle spørsmål omkring nøyaktighet og grad av troskap mot informantens talemåter i transkriberingen. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 210) finnes det ikke entydige svar på dette, men påpekes at den viktigste grunnleggende regelen for transkribering er at det skrives uttrykkelig hvordan transkripsjonen er utført. Vi valgte å nedskrive dataene helt ordrett, og hadde dem slik til etter kodingen. Når vi skulle velge ut sitater å ta med i oppgaven, renskrev vi disse konkrete setningene for å øke lesbarheten. For å bevare anonymitet er alle intervjuene transkribert på bokmål. De transkriberte intervjuene lettet analysearbeidet og åpnet opp for kontroll av rådata for andre (Jacobsen, 2018, s. 202).

Å minimere intervju effekter er viktig for å unngå å ha effekt på fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2018, s. 242). Før gjennomføring av intervjuene har vi reflektert over hvordan gjennomføre best mulig intervjuer, da det er kort tid til å etablere tillit under selve intervjusituasjonen. Etter anbefaling av McGrath et.al (2019, s. 1004) har informasjon om studien blitt sendt deltakerne før, og gitt innledningsvis, på hvert intervju. Dette kan skape bedre nærhet og åpenhet i intervju settingen. Videre har vi reflektert over rollen som intervjuer og særskilt omkring det som angår aktiv lytting, unngå å ta ordet og det å tåle stillhet for å unngå å drive samtalen i en gitt retning uten å være klar over det. Det å identifisere slike tomrom og tillate stillhet fungerer som en katalysator som driver samtalen fremover og gir den som blir intervjuet rom for refleksjon (McGrath et al., 2019, s. 1004). Vi har også vært bevisst på å legge til rette for et godt klima, skape tillit og stille åpne spørsmål for å legge til rette for ærlige og spontane utsagn, ved blikkontakt, bekreftende kroppsspråk og relevante oppfølgingsspørsmål. Jacobsen (2018, s. 158) sier evnen til å følge opp med oppfølgingsspørsmål er nettopp det som avgjør hvor mye en intervjuer kan få ut av et intervju. Oppfølgingsspørsmål er viktig for å sikre et pålitelig resultat og registrere om det er noen kommentarer eller utsagn som er verdt å følge opp. Det å følge opp utsagn stimulerer dialogen, bidrar til å skape forståelse og innhente informasjonen vi ønsker (Jacobsen, 2018, s. 158).

Etter noen intervjuer økte også intervjuferdighetene til den som førte ordet, hvor på intervjuer ble særlig bedre på aktiv lytting og å stille gode oppfølgingsspørsmål.

Én av våre informanter kjente én av forskerne fra tidligere. Vi vurderte hvorvidt dette ville påvirke informanten og informasjonen. Også her mener vi at vår forskertrianglering ved at den andre forskeren både var delaktig i intervjusituasjonen og i bearbeiding av informasjonen bidro, til nøytralitet og objektivitet.

3.3 Dataanalyse

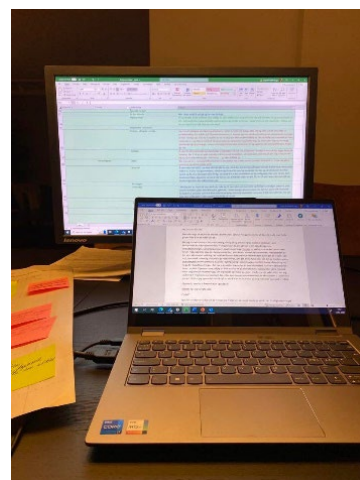
Tematisk analyse er en metode som identifiserer, analyserer og rapporterer på temaer eller mønstre i et kvalitativt datamateriale (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Innenfor tematisk analyse har vi benyttet essensialistisk tilnærming som rapporterer erfaringer, meninger og deltakernes realitet. Videre har vi valgt en teoretisk, tematisk analyse som tar utgangspunkt i valgt teoretisk litteratur.

Det som er viktig i tematisk analyse er å forklare fremgangsmåten og prosessen slik at andre forskere kan ettergå, evaluere og sammenligne forskningen med andre studier. Vi har i denne studien jobbet sammen under analysearbeidet for å øke objektivitet i dataanalysen. Dette er i tråd med Brox (1995, s. 39) som mener at bearbeidingen av datamaterialet skal være så nøytralt som overhode mulig.

Gjennom sin artikkel har Braun og Clarke (2006, s. 87) skissert en fremgangsmåte for tematisk analyse med ulike faser og tilhørende beskrivelse av prosessen. Vi vil nedenfor beskrive vår fremgangsmåte sett opp mot de ulike fasene:

1. Den første fasen som trekkes frem av forskerne, er å transkribere og gjøre seg kjent med datamaterialet. Umiddelbart etter gjennomføring transkriberte vi tre intervjuer hver med utgangspunkt i autotranskribert materiale og lydopptak. Det var en tidkrevende prosess som ble vurdert hensiktsmessig for å bli enda bedre kjent med innsamlet data. Ved å transkribere umiddelbart etter gjennomført intervju, startet analysen ved å indentifisere analytiske strukturer og forskjeller mellom de ulike informantenes erfaringer (McGrath et al., 2019, s. 1004).
2. Andre fase omhandler koding av materialet (Braun & Clarke, 2006, s. 87). I denne studien satt vi sammen, lyttet til lydopptakene mens vi leste de renskrevne intervjuene, snakket sammen om hva vi hørte og kodet materialet i fellesskap.

til både valgt litteratur og forskningsspørsmålene våre slik som anbefalt av Braun og Clarke (2006, s. 87). Jacobsen (2018, s. 247) trekker også frem viktigheten av å analysere data og det å tilordne enheter i kategorier. Av den grunn har vi begge jobbet sammen under denne prosessen for å øke objektivitet for å få større eierskap til dataene i analysen. Når funnene var etablert, gikk vi i gang med diskusjonen av disse opp mot teori. I denne prosessen er ikke lenger verdinøytralitet av like stor betydning, men det innebærer ikke en bevisstløs tilnærming. Forklaringer og oppfatninger av data er ikke logiske og uomtvistelige konsekvenser av dataene selv, men blir til i vår måte å tillegge vekt, forstå og ta dem i bruk (Brox, 1995, s. 37). I denne prosessen er vi selv som forskere, dialogen oss imellom og teorien verktøyene vi benytter for å velge ut hva som skal drøftes, trekke slutninger og foreta konklusjoner. Her er vi ikke verdinøytrale, men forsøker å synliggjøre våre oppfatninger slik at de kan oppfattes av lesere og forskere som eventuelt vil teste ut om våre funn kan gjenfinnes.



Figur 4: Systematisering av sitater i fase 5

Intervjuene har gitt oss informativt materiale som vi utdyper på en erfarings-nær, men samtidig fortolkende måte. Dette gjør vi ved å la informantenes stemmer være fremtredende, samtidig som det er våre fortolkninger som kommer frem. Vi ønsker at informantenes stemmer skal være sentrale, og funnene blir derfor tydeliggjort gjennom sitater fra disse. Fra sitatene har vi vist til det mest sentrale, og dermed tatt bort unødvendig informasjon. Der vi har tatt bort noe, har vi markert på følgende måte: (...).

3.4 Etikk

Det ble sendt søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD) om å gjennomføre forskningsprosjektet. Studien fikk godkjenning med referansenummer 718233 (vedlegg 1). Etter godkjenning sendte vi mail direkte til utvalgte respondenter med forespørsel om deltakelse og informasjon om studien. Et hovedprinsipp innenfor forskning er informert samtykke (Kalleberg, 2006, s. 8), og i henvendelsen sto det at deltakelse i studien var frivillig med mulighet for å trekke seg uten begrunnelse. Det ble i tillegg

lagt ved et skriftlig samtykkeskjema (vedlegg 2) som ble signert før gjennomføring av intervjuene i tråd med prinsippet om at den som undersøkes skal være i stand til å forstå og bli gitt tilstrekkelig informasjon om fordeler og ulemper ved deltakelse i forskningsprosjektet (Jacobsen, 2018, s. 48). Det ble derfor også gitt en muntlig beskrivelse om forskningsprosjektet før hvert intervju.

Respondentene ble lovet anonymitet. Anonymitet oppnås når deltakernes identitet og integritet beskyttes (Kalleberg, 2006, s. 23). Brudd på privatlivet kan først skje når utenforstående kan gjenkjenne enkeltindivider i empirien (Jacobsen, 2018, s. 49) og vi har derfor anonymisert respondentene og deres kommunetilhørighet. Det er kun vi som har hatt tilgang på innsamlet data, og ved prosjektets slutt blir alle lydopptak, transkribering og notater fra datainnsamlingen slettet.

4 Funn

I dette kapittelet vil vi gi et innblikk i de seks informantenes kontekst, erfaringer og refleksjoner. Informantene som har deltatt i undersøkelsen har ulike roller og stillinger, de har ulike erfaringer og deres oppfatninger er ulike, men felles for de alle er at de «brenner for samskaping» og at de har ledet/leder samskaping. Til tross for at informantene har ulike erfaringer, tar undersøkelsen sikte på å utforske om det finnes fellestrekk eller fellesfaktorer i det disse seks informantene forteller som kan hjelpe oss i å forstå mer om hvordan samskaping ledes. Videre skal vi presentere funnene fra intervjuene vi har utført.

4.1 Våre 6 informanter og deres kontekst

Før vi presenterer funnene, vil vi gi en kort skisse av hver informant og deres kontekst. Vi kaller våre informanter ved tall og tittel; I1, mellomleder, betyr Informant 1 og hans/hennes tittel/rolle.

- **I1, prosjektleder:** Mannlig prosjektleder i mellomstor¹ (Kringlebotten et al., 2020), norsk kommune på Østlandet. Prosjektet han leder er etableringen av en tredelt arena; en møteplass for ungdom, et lavterskel samtaletilbud og koordinerte tjenester for gruppen. Arbeidsgruppen består av offentlig ansatte, -deriblant en ung erfaringsmedarbeider. Ungdomspanelet, bestående av et representativt utvalg av ungdom, har helt fra starten samarbeidet nært med prosjektleder om utforming og innhold i tilbudet. Styringsgruppen har vært bredt sammensatt av politikere fra posisjon og opposisjon, kommunedirektør, kommunalsjefer fra flere tjenesteområder, to-tre representanter fra ungdomspanelet, frivillige organisasjoner, fylkeskommunen og prosjektlederen. Etableringen har i stor grad vært finansiert av fylkeskommunen, som også stilte krav til at tiltaket skulle samskapes.
- **I2, avdelingsleder:** Kvinnelig avdelingsleder i stor, norsk kommune på Østlandet. Prosessen hun deltar i, og som hun har hatt delansvar for å lede, handler om å

¹ • Små kommuner: Kommuner med 0-4 999 innbyggere

• Mellomstore kommuner: Kommuner med 5 000-19 999 innbyggere

• Store kommuner: Kommuner med minst 20 000 innbyggere

utvikle et nyskapende aktivitetsanlegg for barn og unge. Hovedarbeidsgruppen besto av fem kommunalt ansatte fra ulike tjenesteområder. I tillegg hadde de en ekspertgruppe bestående av ungdom i målgruppen. Disse ble konsultert på ulike måter og ulike tidspunkt. Videre benyttet de samarbeid med velforening, innbyggere i relevant boområde og eksterne leverandører som sparringspartnere og til idemyldring. Prosjektet er i hovedsak finansiert av en ekstern, frivillig aktør som stiller krav om samskaping, og som selv har deltatt i utviklingsprosessen.

- **I3, rådgiver:** Kvinnelig rådgiver for kommunalsjef i stor, norsk kommune på Østlandet. Hun ledet en samskapingsprosess med å utarbeide kommuneplanens samfunnsdel. I samskapingsprosessen deltok representanter fra alle tjenesteområdene i kommunen samt et bredt spekter av innbyggere via åpne folkemøter. Arbeidet er i sin helhet kommunalt finansiert.
- **I4, teamkoordinator:** Mannlig teamkoordinator i kommunalt Nav-kontor i stor, norsk kommune på Østlandet. Han er i startfasen på et samskapingsprosjekt som han og en ung brukerrepresentant har tatt felles initiativ til. De har planer om å inkludere ungdom utenfor skole og utdanning, kommunalt ansatte og næringslivet. Innledende fase av samskapingsprosjektet gjør teamkoordinatoren delvis på fritiden, da dette ikke er en del av hans forventede arbeidsoppgaver. Prosjektet er inne i sitt første år med støtte fra Stasforvalteren. Statsforvalteren stiller ingen forventninger om samskaping, -derimot er det uvisst om prosessen vil tildeles videre støtte da det ikke oppfyller Statsforvalterens krav til forutsigbarhet og målstyring.
- **I5, rådgiver:** Kvinnelig rådgiver i stor, norsk kommune på Østlandet. Rådgiverstillingen var tidligere tverretattlig organisert; nå er den plassert i en sektor med ansvar for kultur, idrett og frivillighet. Hun ledet arbeidet med å utvikle en temaplan med følgende innsatsområder: Deltakelse, motivasjon og tilrettelegging, påvirkningsmuligheter og møteplasser i nærmiljøet. I arbeidet har hun samarbeidet tett med tre ansatte fra frivillige organisasjoner i kommunen. Disse var valgt ut av en bredt sammensatt frivillighet. Videre samarbeidet hun med kommunale kolleger. De arrangerte flere åpne folkemøter, og de hadde høringsrunder hvor frivilligheten ble sterkt oppfordret til å uttale seg.

- **I6, toppleder:** Mannlig, øverste leder i stor, norsk kommune på Østlandet. Han har tidligere erfaring som bydelsdirektør. I begge disse jobbene har han hatt stort engasjement for samskaping og jobbet/jobber systematisk for å tilrettelegge for samskaping gjennom kulturbygging, felles retning og organisering. Som øverste leder sitter han på «andre siden av bordet» enn våre øvrige informanter. Dette har gitt oss en komplimenterende forståelse av hvordan offentlig sektor kan hemme eller fremme samskaping gjennom ledelse.

4.2 Våre hovedfunn

Etter intervjuer med disse seks informantene sitter vi med et bredt spekter av informasjon vedrørende ledelse av samskaping. Vi har valgt å organisere funnene etter to nivåer; -de samme to nivåene vi har i våre forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene våre er:

- **Hvilke rammer oppleves hensiktsmessige for å lede samskaping?**
- **Hvordan ledes samskaping i praksis?**

Det første nivået handler om hvilke rammer som oppleves hensiktsmessige for samskaping (jamfør forskningsspørsmål 1). I «rammene omkring samskaping» legger vi de forutsetningene som finnes i organisasjonen, de vedtakene som gjøres og som gir implikasjoner for prosessen, samt det forberedende arbeidet som gjøres før selve samskapingsprosessen kommer i gang.

Det andre nivået dreier seg om hvordan samskaping ledes i praksis (jamfør forskningsspørsmål 2). Med det praktiske ledelsesarbeidet, eller prosessledelsen som vi også omtaler det som, mener vi ledelseshåndverket inn i selve samskapingsprosessen.

Vi skal nå presentere disse funnene under hver av disse nivåene.

4.2.1 Forskningsspørsmål 1: Hvilke rammer oppleves hensiktsmessige for å lede samskaping

Ved å etterspørre informantenes ulike erfaringer fra hvilke rammer de oppfatter som hensiktsmessige for å lede samskaping, fant vi to kategorier av funn: Den første

kategorien handler om kompetanse om samskaping, og den andre dreier seg om hvilket rom som finnes eller etableres for å arbeide med samskaping.

4.2.1.1 Tilstrekkelig kompetanse om samskaping

Våre informanter antyder at tilstrekkelig kompetanse om samskaping bidrar til hensiktsmessige rammer for ledelse av samskaping. Dette er et av våre hovedfunn og det har tre underkategorier: Informantene ønsker seg en felles forståelse av hva samskaping er, de viser til en hovedhensikt med samskaping som dels står i konflikt med rammene de arbeider innenfor, og de ønsker seg lettere tilgang på kompetanse om feltet. Vi skal nå gå gjennom disse tre underkategoriene.

4.2.1.1.1 Felles forståelse av samskaping

Informantene kom på ulike måter inn på hvordan de selv og deres kolleger forstår samskapingsbegrepet. Vi stilte spørsmålet «Hva legger du i begrepet samskaping» og fikk ulike svar. Svarene dreier seg om to elementer: fellesskapselementet og kreativitetselementet. Vi skal nå så nærmere på likheter og ulikheter.

Fellesskapselementet

Alle informantene oppgir at samskaping innebærer et element av fellesskap.

«*«Sammen» -det betyr at alle kommer til orde. (...) at alle er representert, på en måte, som er relevant og som er berørt, -som bør ha et ord med i laget, da. Det er viktig!*» (I1, prosjektleder). Informanten er opptatt av at fellesskapet har en sentral plass i samskaping. Dette stemmer godt overens med de øvrige informantenes uttalelser.

Hvem som bør inngå i samskapingsfellesskapet, finner vi noe ulike meninger om. En presiserer at det *må* være alle som blir berørt av arbeidet; kommunalt ansatte, ideelle organisasjoner i nærmiljøet og innbyggere i målgruppa, og at samarbeid som *ikke* involverer disse, er nettopp samarbeid og ikke samskaping. Den andre som spesifikt berører dette, sier at «*alle som har aksjer i floka*» må delta i samskapingen, men han tilføyer at det *kan* begrense seg til kun å omfatte to offentlige ansatte. Han fortsetter imidlertid:

«*Her* (i min kommune) *braker man jo den betegnelsen på samskaping som handler om at det skal være en sånn frivillig organisasjon eller en tredjepart*

og.... -nå husker jeg ikke definisjonen, men det er vel sånn spesifikk definisjon av samskaping, og at det er et kriterium at det skal være med en ekstern part, eller et eller annet sånt no. Jeg har aldri tenkt sånn rundt samskaping, og det fordi jeg har tenkt at det er noe vi skal gjøre internt, oss imellom.» I6, toppleder.

På tross av at også I6, toppleder, presiserer at alle som har «aksjer i floka» må delta, så mener han altså at det **kan** dreie seg utelukkende om offentlig ansatte. Derimot sier han at hans ansatte oppfatter at samarbeid først kan defineres som samskapende dersom det involverer eksterne aktører. Her ser vi en tydelig uenighet innad i denne informantens organisasjon om hvem som inngår i et samarbeid for at det skal klassifiseres som samskaping. Våre øvrige informanter nevner alle at samskaping på en eller annen måte involverer aktører utenfra kommuneorganisasjonen. På denne måten kan det tyde på at våre 5 første informanter er på linje med kollegene til I6, toppleder, men ikke med ham selv.

Uenigheten om hva som ligger i samskaping som I6, toppleder, erfarer innad i egen organisasjon, opplever han selv som utfordrende. Han gir uttrykk for en frustrasjon ved at man ikke har felles forståelse av hva som ligger i begrepet:

«Jeg (har) snakket om dette (samskaping) i halvannet år, og så har vi så ulik forståelse av hva dette egentlig er. -Og det var jo sånn... utrolig sånn, erkjennelse av at du tror du snakker tydelig om de samme tingene og det er så klart i mitt hode. Så er det ingen, -jo noen har sikkert forstått det, men vi forstår det veldig forskjellig da. Så, så, det er liksom.. har vært krevende.» I6, toppleder.

Topplederen forteller at hans ansatte har tydelige oppfatninger om hva samskaping er, men at det kom frem etter lang tid at disse ikke stemte overens med hans egne.

Kreativitetselementet

Det kreative og åpne aspektet ved samskaping er det andre elementet i samskaping som blir nevnt av våre informanter. Fem av informantene nevner dette, og I1, prosjektleder sier:

«Det ligger jo i selve begrepet «og skape sammen» da, -det har et litt sånn kreativt element over seg. -å skape noe annet enn bare å gå rituellet gjennom for å, -som du vet utfallet av, på en annen måte. Sånn at det å skape; i det legger jeg at du faktisk ikke helt vet svar på spørsmålet, eller, du vet ikke helt hvilket

spørsmål du skal stille, kanskje til og med. At det er litt sånn åpent og dynamisk."

Denne informanten, i likhet med andre, understreker at man i samskaping ofte går åpent inn i prosessen uten å ha definert utfall, men derimot definerer spørsmål og mål sammen. Videre pekes det på at dette er kreativt arbeid med den hensikt å skape noe nytt.

Vi finner at det er varierende forståelse av hva samskaping faktisk innebærer, og at det oppleves krevende for våre informanter. Ut ifra det oppfatter vi at en mer felles forståelse ville dannet hensiktsmessige rammer for ledelse av samskaping.

4.2.1.1.2 Felles forståelse av hensikten med samskaping

Hensikten med samskaping berøres av flere av våre informanter. De er opptatt av at hensikten er å hente frem ny kunnskap fra ulike aktører og sammen finne de nye løsningene.

«Jeg kommer inn med mine perspektiver og behov, du kommer inn med dine perspektiver og behov, og vi går i dialog - også oppstår det et tredje bilde som hverken du eller jeg hadde før vi kom. Og det, for meg så er det samskaping egentlig veldig sånn kort. Det å løfte fram ulike måter å forstå ting på og diskutere de, og at det kan komme, hmmm, nye ideer, perspektiver, løsninger og planer som konsekvens av det.» I3, rådgiver.

Her beskriver informanten hvordan ny kunnskap kan utvikles i sosiale, kreative relasjoner og dermed bidra til nye løsninger. Den samme informanten beskriver imidlertid at hun har ledet en samskappingsprosess hvor arbeidsgruppen utelukkende har bestått av hennes kolleger fra kommunen, og hvor hun selv som gruppeleder har deltatt på folkemøter av ulike slag. Kunnskapen fra disse folkemøtene har hun samlet sammen og bragt tilbake til arbeidsgruppen. I3, rådgiver, forteller om ett tilfelle hvor elever fra den videregående skolen var invitert inn på et tradisjonelt politisk møte for å uttale seg om hva de mente var viktig. Informanten forteller: *«I møtet så ble de altså så trygge i den settingen at de sa politikerne rett opp i fleisen hva de tenkte og mente».* Informanten forteller altså både om hvordan hun har hentet kunnskap fra innbyggerne og bragt det tilbake til arbeidsgruppa. og at ungdommer ved et tilfelle selv overbragte sin kunnskap til politikerne.

Flere av våre informanter forteller om verdifull kunnskap de har fått overlevert fra innbyggere, brukere og andre. Samtidig virker det irrelevant eller vanskelig for flere av dem å involvere disse personene i selve arbeidsprosessene. Informantene begrunner dette med at innbyggere og frivillige ikke har anledning til å delta i arbeidet innenfor kommunal arbeidstid.

I1, prosjektleder, forteller at han har initiert felles møter med fagfolk og ungdommer hvor høy grad av likeverd sto i fokus. Han begrunner det med at alles stemmer og kunnskap er like viktig og behøves inn i samskapingen av ungdomstilbudet. På oppfølgingsspørsmålet etter gevinsten av den samskapende tilnærming, svarer han:

«Du er mye mer undersøkende, mer nysgjerrig, (...) på hva andre synes. (...) Det kommer ikke til å trigge den reelle nysgjerrigheten på hva som finnes der ute og hva mener andre og sånn, før du jobber med en annen møtestruktur. (...) Du blir mye mer var på hvem du involverer i prosesser, sånn at du ser på hvem som faktisk skal være med på møtet.» I1, prosjektleder.

Informanten understreker at hensikten med å initiere samskapende arbeid handler om å tilrettelegge for at de rette folkene sammen er nysgjerrige på hverandres synspunkt og drar veksler på det i oppgavene som skal løses.

Våre funn viser altså at de fleste forteller at hensikten med samskaping er å utvikle ny kunnskap i fellesskap med alle berørte aktører. Enkelte mener dermed at det er viktig å samle alle aktørene «rundt samme bord», mens andre finner det vanskelig eller ikke relevant.

4.2.1.1.3 Tilgang på kompetanse om samskaping

Tilgang på kompetanse om samskaping bidrar i følge informantene til gode rammer for samskaping. Noen informanter forteller om kompetansehevingstiltak av ulik art som de har fått mulighet til å delta på. Andre understreker at de har hatt stor nytte av kompetanse og støtte hos sin toppledelse. Atter andre savner mulighet for å tilegne seg kompetanse og etterlyser systemer og strukturer gjør den samskapingskompetansen som finnes i kommunen tilgjengelig. En informant sier:

«Tror ikke vi er godt nok rigget i struktur for å få tatt ut potensialet som er der. Det er mange som kan litt og noen kan mye. Men det er liksom spredt utover hele organisasjonen og mangler en struktur og ramme. Og det å kunne, og være tydelig på samskaping og å ha en avdeling som har det som ansvar; -en idè- og

kunnskapsbank og drive med aktiv opplæring og veiledning i organisasjonen.»

I3, rådgiver.

Informanten etterlyser en organisatorisk struktur som samler kompetanse om samskaping og som kan ha ansvar for kompetanseheving av den øvrige organisasjonen.

Behovet for kompetanse begrunnes med at samskaping oppleves nytt, noe som kommer frem i følgende to sitater: «Så er det på en måte, (...) dette er ikke noe jeg holdt på med i 10 år.» (I4, teamkoordinator) og «Hvor, hvor skal vi liksom hente inn kompetanse om dette? Hvor er veien?» (I2, avdelingsleder). Flere av informantene etterlyser på denne måten mer kunnskap og strukturer for å få tak i denne kompetansen.

I6, toppleder er opptatt av kompetanseheving om temaet samskaping, og forteller om et lederopplæringsopplegg som straks skal starte opp med blant annet samskaping som tema. Her skal alle hans ledere delta.

I1, prosjektleder og I2, avdelingsleder, som begge leder prosjekter med ekstern finansiering og krav om samskaping, understreker finansørens kompetanse om samskaping som avgjørende. Begge løfter frem at innspill og påfyll om samskaping som «fag» og kompetanseheving på feltet har vært nyttig.

Toppledelse med *god* kompetanse om samskaping, -og som forventer samskapende tilnærming, oppgis av våre informanter som stimulerende for samskapende arbeid.

«Men fra toppledelsen så var det på en måte en forventning om at dette skulle vi bruke tid på, og jeg fikk veldig god støtte faktisk. Veldig! (...) Jeg synes at jeg fikk god veiledning, gode konstruktive spørsmål, som gjorde at vi kanskje kunne gjøre ting litt annerledes. Det altså, det var veldig nyttig!» I3, Rådgiver.

Informanten løfter frem rådmannens støtte og gode kompetanse om samskaping som en av suksessfaktorene for hennes arbeid. Hun oppgir at det er andre ledere i kommunen som ikke har den samme kompetansen, og at rådmannens veiledning dermed var av avgjørende betydning.

Vi finner altså at alle informantene, på ulike måter, sier at økt tilgang på kompetanse om samskaping er ønskelig, -og flere nevner eksempler på hvordan slik kompetanse kan bringes til veie eller gjøres tilgjengelig.

4.2.1.2 Rom for å arbeide med samskaping

Våre informanter gir uttrykk for at tilstrekkelig rom for å arbeide med samskaping bidrar til hensiktsmessige rammer for å lede samskaping. Dette er et av våre hovedfunn og det har to underkategorier: Informantene ønsker seg mulighet til selv å påvirke handlingsrommet og de ønsker seg tilstrekkelig avsatte ressurser. Vi skal nå gå gjennom disse to underkategoriene.

4.2.1.2.1 Mulighet for selv å påvirke handlingsrommet

Samtlige av våre informanter sier at måling, telling og kontroll er elementer som skaper trange rom for samskaping. I6, toppleder, forteller at både ansatt- og politisk ledelse, i stor grad er preget av New public management og dermed har oppmerksomhet på målstyring og kontroll. Målstyring mener han er en utfordring for hvordan man kan arbeide samskapende fremover. Han beskriver at hans politiske ledelse har vedtatt å avgi makt og kontroll, men at de likevel stadig har et ønske og behov for å detaljstyre i retning av forhåndsdefinerte mål. Han sier at han er bevisst på å «vaske» språket i alle politiske saker, slik at det blir mindre fokus på måleindikatorer og tall, og mer på formål og samskaping.

I4, teamkoordinator, nevner på ulike måter at samskaping ikke passer inn i tankesettet hos hans ledelse. Men de lar samskapingen likevel skje, forutsatt at han rapporterer sånn noenlunde på måltallene.

«Samskaping tror jeg ikke er så innmari viktig for dem, men jeg tenker at det er en av mine oppgaver å vise dem at vi kan få til masse på den måten, også. Men jeg hører at de i hvert fall er interessert i at vi skal prøve å få det til.» I4, teamkoordinator.

Det er tydelig å se at ledelsen har lite engasjement for samskaping, men de viser en viss nysgjerrighet som teamkoordinatoren ser som en mulighet til å etablere rom over tid.

Et interessant funn fra I6, toppleder og I4, teamkoordinator, er at de begge, fra hvert sitt ståsted, skaper seg rom for samskaping fordi de har tro på at det er veien å gå. Begge gir uttrykk for at dette ikke er noen ideell løsning per i dag, men at de må ha tålmodighet og bygge stein for stein. I4, teamkoordinator, viser her at han leder samskaping bottom-up ved sakte men sikkert å vise ledelsen at samskaping gir resultater, samtidig som han

imøtekommer organisasjonens målkrav. Også I6, toppleder, viser til at han bevisst leder «oppover» i organisasjonen ved å «rense» språket i sine politiske saker.

Oppsummert finner vi at NPM, med oppmerksomhet på målstyring og kontroll, skaper trange rom for samskaping. Samtidig finner vi at det er mulig for ledere på ulike nivåer å skape større rom, ved å lede oppover i organisasjonen.

4.2.1.2.2 Tilstrekkelig avsatte ressurser

Informantene oppgir at tilstrekkelig avsatte ressurser er en forutsetning for samskaping. For at denne forutsetningen skal oppfylles, understreker de at deres ledere må ha forståelse for at arbeidet er tidkrevende og at det er behov for flere interne kolleger inn i prosessen. Dette bidrar til «rom for samskaping».

«Og når man har det sånn sett på øverste administrativt nivå, så er det, på en måte, det er jo det beste å bare få det ovenfra ned. I stedet for at man skal jobbe det opp. For det er vanskelig at alle ledere i de forskjellige ledergruppene skal bli enige om at "dette skal vi prioritere" da. Så sånn sett tenker jeg at man har vært heldig i dette prosjektet!» I2, avdelingsleder.

Informanten trekker frem at det har vært en suksessfaktor at øverste ledelse har skapt rom for å prioritere samskaping, slik at hun har sluppet ekstraarbeidet med «jobbe det opp», noe vi oppfatter som arbeid for å legitimere tid og ressurser for samskappingsprosessen oppover i organisasjonen. Hun bruker begrepet «alle ledere skal bli enige om å prioritere dette», noe som tyder på at hun og flere av hennes kolleger fra andre avdelinger får avsatt tid til samskappingsprosjektet. Dette fremhever hun som betydningsfullt. Hun understreker altså verdien både av tidsressurser og personellressurser.

Flere av informantene sier noe om at samskaping er mer tidkrevende enn ordinært arbeid, og at det må settes av tilstrekkelige ressurser. En informant sier:

«Kommuneorganisasjonen må innse at dette er tidkrevende! Men kanskje at man velger å gjøre det, fordi det er... det gir en kvalitet i bunn da, istedenfor kvantitet. Altså litt sånn, -at man må, på en måte, sette av nok tid. Man må, for altså hvis ikke... -Man, man må gjøre en skikkelig jobb for å få det til! Og hvis ikke, så kan man la det være. Så man må liksom velge litt da.» I2, avdelingsleder.

Informanten påpeker at siden samskaping er tidkrevende, må ledelsen ta et valg om hvorvidt det skal prioriteres tilstrekkelige interne ressurser eller om man skal velge

andre arbeidsformer som er mer effektive. Samskapingsarbeidets behov for mer tid for å utvikle gode prosesser og utfall er ofte ikke erkjent helt fra start, men vokser frem som en erfaring. «... *Politikerne, de folkevalgte, administrasjonen og jeg, lærte like mye underveis av i hvilken grad man må legge på mer tid, -skal man drive med samskaping*» (I.5, rådgiver). Her ser vi at behovet for mer tid blir tydeligere i løpet av prosessen.

I1, prosjektleder forteller at politikere og flere administrative ledere deltar i styringsgruppa sammen med ungdom og frivillige organisasjoner. Han understreker dette som et suksesskriterium. Ved at beslutningstakere sitter sammen med øvrige interessenter i styringsgruppa, har tiltaket blitt forankret parallelt med at det øvrige arbeidet har skredet frem. Her ser vi at det er satt av arbeidstidsressurser for en rekke kommunale ledere, noe som kan gi inntrykk av at arbeidet oppfattes som vesentlig.

Ledelsesforankring har nær sammenheng med at lederne avsetter tilstrekkelige ressurser. Informanter har sikret ledelsesforankring på ulike måter. Noen forteller om hyppige informasjonsmøter om fremdrift og kortsiktige resultater til ledere og folkevalgte. Andre har benyttet enhver anledning til å fremsnakke prosjektet sitt slik at ledere etter hvert har fått øynene opp for det. Atter andre har hatt administrative og politiske ledere med i selve prosessen. En informant forteller at han ikke har noen formell kobling til sine ledere angående sitt samskapingsinitiativ. Arbeidet med samskapingsinitiativet er noe han delvis gjør på fritiden.

Samlet sett finner vi at flere informanter oppfatter at samskaping er mer tidkrevende enn tradisjonelle arbeidsformer. Dermed er det av stor betydning at ledelsen har forståelse for at det er behov for mer tid dersom man skal velge samskapende arbeidsformer. Videre understrekes behovet for at flere kolleger deltar i prosessen. På denne måten mener våre informanter at tilstrekkelig med tid og ressurser bidrar til «rom for samskaping». For å bidra til at lederne ser verdien av å avsette tilstrekkelig ressurser har informantene på ulikt vis arbeidet med ledelsesforankring

4.2.1.3 Oppsummering av funn på forskningsspørsmål 1

Vi finner at våre informanter opplever tilstrekkelig kompetanse om samskaping i organisasjonen og at det gis rom for samskaping i kommunen som betydningsfulle

rammer for samskaping. Kompetansen innebærer en felles forståelse av hva samskaping er, hvorfor det kan være nyttig, og mulighet til å etablere eller skaffe seg tilstrekkelig kompetanse om fenomenet. Rom for samskaping dreier seg om at informantene gir uttrykk for at det rommet som lar seg skape eller blir gitt til samskaping er tilstrekkelig stort både når det gjelder avgitt kontroll og avsatte ressurser. Til sammen danner altså funnene omkring tilstrekkelig kompetanse om og rom for samskaping et bilde av hvilke rammer som oppleves hensiktsmessige for å lede samskaping. Tabell 1 er en oppsummering av disse funnene.

Oppsummering av funn på forskningsspørsmål 1	
Forskningsspørsmål 1: Hvilke rammer oppleves hensiktsmessige for å lede samskaping?	<ul style="list-style-type: none"> • Tilstrekkelig kompetanse om samskaping <ul style="list-style-type: none"> ▪ Felles forståelse av samskaping ▪ Felles forståelse av hensikten med samskaping ▪ Tilgang på kompetanse om samskaping • Rom for samskaping <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mulighet for selv å påvirke handlingsrommet ▪ Tilstrekkelig avsatte ressurser

Tabell 1, Oppsummering av funn på forskningsspørsmål 1

4.2.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan ledes samskaping i praksis?

Ved å etterspørre informantenes ulike erfaringer fra praktisk ledelse av samskaping, fant vi også to kategorier av funn: Den første kategorien dreier seg om at tillit og relasjoner, og den andre handler om at det skjer mer i godt fasiliterte prosesser.

4.2.2.1 Tillit og gode relasjoner

For å lykkes med samskapende prosesser, løfter flere av informantene frem betydningen av tillit og gode relasjoner. Tillit og gode relasjoner er et av våre hovedfunn og har tre underkategorier; Nysgjerrighet på folk, å bygge relasjoner gjennom å avsette tid og skape god atmosfære, samt bevisst språkbruk. Vi skal nå se nærmere på disse underkategoriene.

4.2.2.1.1 Å være nysgjerrig på folk

Våre informanter forteller at de er bevisste på at de som samskappingsledere må ha en genuin interesse for andre mennesker. «*Det må være en del av deg*», sier en og andre

bekrefter med likende uttalelser. Det handler om å være nysgjerrig, åpen og lyttende på andres perspektiver, kompetanse og livserfaringer.

«...dette handler mer om holdning enn metode og om hvem vi er i møte med andre. (...) Det må rett og slett være en del av deg, i møte med andre, hvis du skal få til gode prosesser. Og du må mene det» Informant, I3.

Informanten mener at siden hensikten med samskaping er å dele og videreutvikle ulike perspektiver i fellesskap, er ekte åpenhet og interesse for menneskers perspektiver helt sentralt hos leder av samskapingsprosjektene. Informantene er opptatt av å se hver enkelt deltaker og hevder det er en forutsetning for å få til gode prosesser. En informant definerer sitt fokus enkelt: *«Mitt fokus er å SE folk»*, og legger i det at hun er nysgjerrig på hva den enkelte har å bidra med. Informantene sier at de viser nysgjerrighet ved hjelp av aktiv lytting, bekræftende kroppsspråk og direkte spørsmål.

For å frigjøre potensialet til ny kunnskapsdannelse i relasjon mellom mennesker, oppgir informantene at en ærlig nysgjerrighet på andre menneskers ståsted, er betydningsfullt. Dette kan komme til syne gjennom samskapingslederens bevissthet på å synliggjøre sin åpne holdning overfor resten av gruppa og bidrar til god ledelse av praktisk samskapingsarbeid.

4.2.2.1.2 Å bygge relasjoner gjennom å avsette tid og skape god atmosfære

Ved å bruke tid sammen og ved bevisst bruk av å skape en god atmosfære, skapes gode relasjoner, hevder våre informanter. God samskaping forutsetter på den ene siden en viss relasjon mellom personene i gruppa, men samskapingen bidrar, på den andre siden, også til å bygge relasjoner.

«(Jeg) har vært egentlig opptatt av å bruke tid sammen med folk, for det at samskapingsprosesser kan skape mye tillit og fellesskap, synes jeg, men det er noe med at du må ha noe tillit og trygghet i bunn for å gå inn i samskapingsprosesser da, så den er litt sånn vekselvirkning, synes jeg» I1,
prosjektleder.

Informanten er opptatt av at han som prosessleder velger å bruke tid sammen med folk for å bygge tillit og relasjon både i forkant av og underveis i prosessen.

Relasjoner bygges også gjennom å tilrettelegge for uformell, høflig tone og gjennom å lage god atmosfære.

«Å være litt sånn uformelle og uhøytidelig. Vi håndhilser på folk når de kommer. Vi setter fram fruktfat, legger twist på bordene. Tør å slå av en spøk. Kanskje vi driter oss ut innimellom, -at vi kan bare sette ord på det. Og si noe om det og by på oss selv rett og slett. Det funker, ...ja, være folkelig, ja.» rådgiver, I3.

Dette sitatet viser en bevissthet om å omgås mennesker på en respektfull, vennlig og omtenkksom måte. Godt humør, humor og det å by på seg selv ufarliggjør møter mellom det offentlige og innbyggere. Det å vise at man setter pris på folk gjennom å legge til rette for enkel servering støtter også opp under det å etablere gode relasjoner.

En informant forteller at hans ledere og kolleger lurte på om han ”drev barnehage”. Dette kan tyde på at de synes arbeidsprosessene kan virke lite seriøse og ha lite fremdrift. Selv sier han at han er opptatt av at det kan være nyttig å gjøre nye ting, bygge relasjon fra bunnen av og tåle at det tar tid.

Relasjonsbygging gjennom å bruke tid og tilrettelegge for god atmosfære er, ifølge våre informanter, vesentlig i praktisk ledelse av samskaping. Dette til tross for at enkelte kolleger kan være skeptiske til arbeidsmetodene.

4.2.2.1.3 Å bruke språket bevisst

Informantene oppgir at bevisst språkbruk er betydningsfullt i samskaping. Det bidrar både til å skape felles forståelse av oppdraget, til å bygge tillitsfulle relasjoner og til å sikre at alle opplever seg inkludert.

I innledende del av en samskappingsprosess er det vesentlig å bygge felleskap rundt felles oppgaver. For å lykkes med det, nevner alle informantene det å snakke på en forståelig måte, forklare hva formålet med prosessen vil være og stille åpne spørsmål som fremmer dialog.

Språket trekkes frem som avgjørende i arbeidet med å bygge tillitsfulle relasjoner; noe samtlige informanter understreker viktigheten av. Informantene er bevisste på å være folkelige, og språk og ordvalg oppgis som vesentlige verktøy i relasjonsbyggingen.

«Jeg tror det viktigste verktøyet jeg disponerer, det er å invitere til dialog (...) Vi (må) bruke hverdagsspråk. Fagspråket er en uting i møtet med hvermannsen. (...) det er viktig for oss, når vi er ute og jobber med folk, at vi skal ha en

bevissthet på hvordan vi formulerer oss og hva vi bruker av ord, ja.» rådgiver,

13.

Hun understreker at for å tilrettelegge for tillitsfulle relasjoner er hun avhengig av å unngå fagspråk og snakke klart og tydelig språk som ikke skaper avstand. Hennes uttalelse kan tyde på at dialogen er avhengig av at språket er tilpasset gruppa. Vi oppfatter at hun i motsatt fall mener at fagterminologi kveler dialogen, og at hun selv er det viktigste verktøyet for å hindre slik «kvelning» ved å sikre vanlig språk.

Et annet aspekt som trekkes frem i sammenheng med relasjonsbygging, er å sikre at alle føler at de er inkludert og verdifulle i gruppa. *«passe på å inkludere, passe på å oversette, sikre at alle har forstått, (...) og få de andre til å føle seg verdifulle»* I5, rådgiver. Oversetterkompetanse løftes på denne måten frem som relasjonsskapende. Det å inkludere ved å sikre at alle forstår, bidrar til at deltakerne føler seg som verdifulle bidragsytere. Det at begrepet «oversette» benyttes i denne sammenhengen, kan tyde på at informanten har erfaringer om at ulike deltakere snakker ulike «språk», og at hun selv har tatt rollen som en som sikrer at alle forstår.

Bevisst språkbruk er av avgjørende betydning når informantene skal opprette forståelse for arbeidet, for å skape tillit i gruppa og for å kunne bruke oversetterkompetanse til å inkludere alle i arbeidet. På denne måten kan det se ut som at bevisst språkbruk bidrar til god ledelse av samskaping i praksis for våre informanter.

4.2.2.2 Godt fasiliterte prosesser

For å lykkes med samskapende prosesser, løfter alle informantene trekker frem viktigheten av godt fasiliterte prosesser i samskapingsprosjektene. Godt fasiliterte prosesser er et av våre hovedfunn og har tre underkategorier; Hensiktsmessige lokaler, hensiktsmessige metodikker samt ledelse av dialogen i gruppen. Vi skal nå se nærmere på disse underkategoriene.

4.2.2.2.1 Hensiktsmessige lokaler

Hensiktsmessige lokaler nevnes av flere informanter som en del av fasiliteringen av samskaping. De tradisjonelle, kommunale møterommene er mer egnet for tradisjonelle møter, enn for kreative, samskapende møter med likeverdige relasjoner. Prosjektleder, I1 sier: *«Med en sofa der, og alle ble sittende på kryss og tvers og sånn. Det er gjort*

mye med det. Bare lokalets, liksom, estetiske utforming, altså.» Møtearenaer som fremstår uformelle, bidrar til å utjevne makt og får dermed frem meningsmangfoldet.

Flere av våre informanter sier at det å møtes på «nøytral grunn» fremmer deltakelse og meningsutveksling. Det å få offentlige ansatte og politikere ut av kommunehuset til en uformell og nøytral arena oppgis av flere informanter som å ha stor betydning for samskapingsprosessene. Lokaler som nevnes som nyttige er ungdomsklubben, klubbhus og kulturhus. En informant forteller om en togtur hvor to offentlige ansatte reiste sammen med to ungdommer fra prosjektet. På togturen ble dialogen nyttig og konstruktiv fordi det var en ufarlig og nøytral arena.

Flere informanter peker altså på at lokalene og de fysiske rammene for møtene er av stor betydning for samskapingsprosessene.

4.2.2.2 Hensiktsmessige metodikker

Våre funn viser at valg av hensiktsmessige metodikker er nyttig fasilitering av samskapingsprosesser. Følgende sitat illustrerer essensen av hva tilrettelegging av prosesser handler om:

«(Vi er) opptatt av at vi skal se alle, ta imot alle, eller skape gode sånne fellesskapstrukturer da.... Det i seg selv er veldig viktig sånn, at det liksom er forberedt når folk kommer. Vi viser liksom hver enkelt at de betyr noe. Fordi det gjør de. Det er veldig viktig! Så er det (...) den samskapingsmetodikken, og det å tenke prosess da, på en måte som gjør at folk synes det er ganske greit å være med! (...) enten man har en lek til å begynne med, eller noen sånne samarbeidsøvelser, eller vi jobber på en sånn måte at de sitter og tenker at «jöss, jeg fikk sagt noe i dag jeg også!»» I1, prosjektleder.

Vår informant trekker frem viktigheten av å se den enkelte og vise at enhver er betydningsfull og en viktig bidragsyter. For å lykkes med det, forbereder han møtene godt og planlegger prosesser og metodikker deltakerne vil føle seg komfortable med. Han tar folk på alvor ved å legge til rette for aktiviteter som gjør at enkeltindivider tør å si noe høyt og dele tanker og refleksjoner innad i gruppen.

Samtlige informanter trekker frem samarbeidsøvelser av ulike slag som helt sentralt i praktisk ledelse av samskaping. Arbeidsverksteder, bruk av magnetavler, lek, tjenestedesign, sprint og ulike former for stormøter er eksempler på metoder nevnt av

våre informanter. Det er ingen konkret metodikk som fremheves som mer sentral enn andre, snarere at bevisst bruk av rett metodikk til rett oppgave har betydning. Det viktigste alle trekker frem, er at hensikten med valgte metoder er å få frem nye tanker, løsninger og refleksjoner. Teamkoordinator I4 omtaler seg selv som «*læringskamerat*» og anser seg selv som en likeverdig part i gruppa. Jobben hans, sier han, er å legge til rette for at læring skal skje i fellesskapet ved hjelp av gode arbeidsmetoder.

Som en del av temaet omkring metodikk, kommer en informant inn på møteform. Han forteller:

«Første styringsgruppemøtene etter at jeg kom, synes jeg allikevel var litt sånn proforma og sånn lite dynamikk i og litt lite som skjedde. -det var liksom sånn standard kommunal stil med å sitte i den kommunestyresalen (...). Det er veldig sånn, -litt sånn hierarkisk struktur på det. Det var lagd en sånn sakliste som var avtalt på forhånd med kommunedirektøren. (...) Vi skal lage en sak som er helt sånn spikra, på måte, og så skal vi da lage forslag til vedtak. Det er en fryktelig uting! Så det er derfor, -det gjør vi ikke lenger. (...) Jeg ønsker å ha mye mer åpne spørsmål og lage vedtakene i møtene. Fra null, på en måte, da.» I1, prosjektleder.

Vår informant setter her ord på at møtene tidligere i stor grad var preget av hierarkisk struktur og tradisjonelle møteformer. Han hevder at denne møtestrukturen på arenaer hvor politikere, administrasjon og innbyggere møtes ikke la til rette for reelt samarbeid, og han stiller seg uforstående til hva hensikten med det skulle være. Han mente at dette bar preg av symbolsk samskaping fordi møteformen undergravde hensikten. Vel var de rette personene til stede, men møteformen la ikke til rette for at personene kunne bidra likeverdig.

Flere av informantene er opptatt av hvordan de kan stimulere samskappingsgruppa til å tenke nytt. En informant sier at det er «*liksom ikke alltid så effektivt og bare si «at fint at du tenker litt nytt nå»*». I det legger han at det trengs metodikker som legger til rette for de nye tankene. Han forteller at en metodikk han har gjort «vanlig» i sin gruppe er å stille hverandre spørsmål om hvorvidt spørsmålene som stilles er de korrekte. Det kan innebære at spørsmål som først oppfattes smarte å stille, kanskje ikke bygger på de rette premissene, eller at de ikke er tilstrekkelig åpne. Dermed mener informanten at metodikker som utfordrer spørsmålsformuleringer kan være hensiktsmessige for å legge

til rette for nytenkning. Selv om flere av våre informanter er innom tematikken om å utfordre gruppa til nytenkning, kan det virke som at flere synes dette er noe ukomfortabelt og ikke helt vet hvordan de skal gjøre det. Det kan tyde på at de finner oppfordring til nytenkning noe motstridende mot å bygge trygge relasjoner i gruppa.

Informantene er alle sammen opptatt av å finne hensiktsmessige metodikker til samskapingsemøtene. Metodene skal bidra til at alle kommer til orde. Rett metodikk og møteform bidrar til å oppnå hensikten som er å få frem nye aspekter. For å lykkes med dette trengs også verktøy for å utfordre gruppa til å tenke nytt.

4.2.2.2.3 Hensiktsmessig ledelse av dialogen i gruppa

Et annet element i fasiliteringen som nevnes av flere informanter, er hvordan prosesslederen forholder seg til og leder dialogene i gruppa. Én sier at samskaping til tider kan utfordre etablerte måter å jobbe på og sier derfor det er viktig å evne å «*rulle med motstand*». I dette legger han en bevissthet om å lytte til, stille spørsmål omkring og la dialogene utvikle seg også når det er uenigheter. Videre snakker en informant om å tåle litt kaos:

«Det ligger og veldig mye kraft i det at en ikke har kontroll på alt hele tiden, fordi at da skjer det ofte, det er et tegn på at det skjer noe. (...) Jeg tror jeg tåler kaos/uorden ganske godt».

Og videre fra samme informant:

«Du blir mye mer var på hva formål med et møte er, -på en sånn god måte, - synes jeg. Og det blir mye mer åpent for at du kan bli overrasket da.» I1, prosjektleder.

Vår informant peker her på at det er en stor fordel både å evne å stå i en uoversiktlig prosess, og likevel ha hensikten med møtet klart for øyet. Det å evne å tåle uavklarte situasjoner fordrer å jobbe i prosesser med nye former for struktur. Informanter trekker frem behovet for å ha gode verktøy for å åpne en kreativ fase i prosessen, men også ha virkningsfulle verktøy for å lukke dem og lande en avgjørelse. Er prosesslederen trygg på slike verktøy, er det lettere å tåle kaoset underveis. Det er nettopp i de situasjonene hvor det blir kaotisk at kreativitet kan få spillerom, og man kan bli overrasket over nye forslag, ideer og utfall. Dersom ledere blir stresset av endring og uoversiktlig situasjoner, kan det tyde på mangel på gode verktøy for å lande prosessene. Slikt stress

og mangel på verktøy vil være en hemmende faktor i praktisk ledelse av det samskapende arbeidet ifølge våre informanter.

Vi finner at våre informanter er opptatt av å ha gode verktøy for å åpne og lukke prosessene. Gode verktøy kan bidra til trygghet til å tåle kaos og kreativitet underveis, samt lande dialogen og konkludere konkrete resultater av prosessen.

4.2.2.3 Oppsummering av funn på forskningsspørsmål 2

Våre informanter forteller om en rekke ledelsesgrep som gjøres når de leder praktisk samskaping. De peker for det første på sin oppgave som relasjonsbygger ved å være nysgjerrige på folk, bruke tid på dem, legge til rette for god atmosfære og folkelig språkbruk. For det andre er informantene opptatt av fasilitering gjennom hensiktsmessige lokaler, hensiktsmessige metodikker i møtene og tilstrekkelige verktøy til å lede dialogen i gruppa trygt frem mot resultater.

Til sammen danner altså funnene omkring relasjonskompetanse og fasiliteringskompetanse bilde av hva informantene opplever som nyttig i praktisk ledelse av samskaping. Funnene er oppsummert i tabell 2.

	Funn
Forskningsspørsmål 2: Hvordan ledes samskaping i praksis?	<ul style="list-style-type: none">• Tillit og gode relasjoner<ul style="list-style-type: none">▪ Å være nysgjerrig på folk▪ Å bygge relasjoner gjennom å avsette tid og skape god atmosfære▪ Bevisst bruk av språket• Godt fasiliterte prosesser<ul style="list-style-type: none">▪ Hensiktsmessige lokaler▪ Hensiktsmessige metodikker▪ Hensiktsmessig ledelse av dialogen

Tabell 2, Oppsummering av funn på forskningsspørsmål 2

Vi har nå presentert hva vi forstår at informantene sier om ledelse av samskaping, både når det gjelder hvilke rammer som oppfattes som hensiktsmessige (jmf. forskningsspørsmål 1), og hva de selv gjør når de leder samskaping rent praktisk (jmf. forskningsspørsmål 2). Funnene vil bli gjenstand for drøfting i neste kapittel.

5 Diskusjon

I dette kapitlet drøfter vi ulike elementer av ledelse som står i veien for eller legger til rette for ledelse av samskaping. Vi er opptatt av å belyse hvordan kunnskapen informantene bringer inn kan utdype, utfylle eller utfordre aktuell teori. Funnene vi presenterte i kapittel 4 er grunnlag for drøftingen. Vi starter med å se hva teorien fra kapittel 2 sier om *rammer for samskaping* og drøfter det opp mot det ledere i utvalgte, norske kommuner har delt av tanker, erfaringer og refleksjoner om emnet. Deretter ser vi på teorien om *konkret ledelse av samskapingsprosesser* og drøfter det opp mot informantenes erfaringer, tanker og refleksjoner om det samme. Rammene rundt samskaping kan naturligvis ikke ses fullstendig adskilt fra praktisk ledelse av samskaping, da de gjensidig påvirker hverandre og går over i hverandre. Vi velger likevel å drøfte dem hver for seg, og trekker tråder mellom dem der det er naturlig.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvilke rammer oppleves hensiktsmessige for å lede samskaping?

Rammer for samskaping kan omfatte mye. Da vi tolket og analyserte våre funn, fant vi at *tilstrekkelig kompetanse om samskaping* var et gjentakende tema hos våre informanter. Videre fant vi at *tilstrekkelig rom* som blir gitt eller etablert for samskaping var en annen hyppig tematikk. Begge disse temaene kom frem som nyttige elementer i det som her omtales som *rammene* for ledelse av samskaping. Vi skal nå se på hvordan teorien bekreftes, utdypes eller utfordres av funnene.

5.1.1 Tilstrekkelig kompetanse om samskaping

Variasjoner i forståelsen av fenomenet samskaping kan tenkes å påvirke hvordan ledere legger betingelser for samskaping. Vi vil i første del av diskusjonen drøfte ulike oppfatningene om samskaping som fremkommer i vår empiri. Vi vil også drøfte om denne ulikheten kan få konsekvenser for ledelse av samskaping. I nær sammenheng med hva samskaping faktisk er, anser vi det som hensiktsmessig å drøfte de ulike uttalelsene vi har fanget opp omkring et kompetansebehov på området.

5.1.1.1 Felles forståelse av samskaping

God ledelse av samskaping handler blant annet om en felles forståelse blant lederne i kommunen om hva samskaping er (Momrak & Leikvoll, 2019, s. 32). Årsaken til at felles forståelse av samskaping er essensielt er at etablering av hensiktsmessige rammer for samskaping skiller seg på vesentlige punkter fra tradisjonelt ledelsesarbeid. Mens tradisjonell ledelsestilnærming kan være hierarkisk og opptatt av å oppfylle interne mål ved hjelp av interne ressurser, er samskapende ledelsestilnærming mer opptatt av likeverdig, utadvendt dialog for å nå nye og uoppdagede mål (Ansell & Torfing, 2021, s. 207-209). Av den grunn kan det være nyttig for lederne å definere når det er hensiktsmessig med tradisjonell ledelsestilnærming, og når det vil være nyttig med samskapende tilnærming.

Sørensen og Torfing (2018, s. 40) sin samskapingsdefinisjon har ett kollektivt og ett kreativt poeng. Det kollektive handler om «*to eller flere offentlige og/eller private aktører*» i en «*felles*» innsats på å løse en «*kollektiv*» oppgave. Tortzens oppsummering av kjerneelementer i samskaping utdyper det kollektive poenget ved å si at samskaping innebærer aktiv, likeverdig involvering av innbyggere (2019, s. 26).

Det kreative poenget hos Sørensen og Torfing kommer til syne gjennom formuleringene «*løpende forbedring*» og «*innovative løsninger, som bryter med vante forestillinger og praksis på området*» (2018, s. 40).

Samtlige av våre informanter bekrefter det kollektive aspektet av definisjonen. Flere informanter nevner verdien av å arbeide sammen og legge til rette for at alle kommer til orde. Våre funn viser imidlertid at det er divergerende oppfatninger av *hvem* som anses å inngå i samskapingsfellesskapet. Informantene oppgir at fellesskapet består av alle relevante aktører som blir berørt av temaet. Toppleder, I6, presiserer imidlertid at god samskaping kan skje med kun kommunalt ansatte aktører, men henviser til ansatte hos seg som mener at samskaping forutsetter samarbeid med en ekstern part. Han forteller at det foreligger en frustrasjon over disse ulike interne oppfatningene. Vi finner altså at alle informantene er opptatt av det kollektive aspektet ved samskaping, men at det er noe ulikt syn på hvem som innlemmes i kollektiviteten.

Det kreative elementet av samskaping berøres av fem informanter. De fremholder at samskapingsprosessen ofte starter opp uten å ha definert utfall eller målsetting, men

derimot definerer spørsmål og mål sammen. Videre pekes det på at samskaping er kreativt arbeid med den hensikt å skape noe nytt.

Når det foreligger ulike forståelser av hva som ligger i samskapingsbegrepet, kan det, slik I6 toppleder også bekrefter, skape unødvendige konflikter eller misforståelser. Dersom meningsvariasjonen handler om at noe er tradisjonelt samarbeid mens noe annet er samskaping er uenigheten spesielt interessant siden ledelse av samskaping fordrer annen ledelsestilnærming enn tradisjonelt arbeid. Dersom samskaping ikke i vesentlig grad skiller seg fra internt samarbeid, kunne tradisjonell ledelse preget av kommunalt hierarki, lojalitet mot de politiske rammene, målene og tilgjengelige interne ressurser fungere (Ansell & Torfing, 2021, s. 207-208). Dersom samskaping derimot involverer innbyggere og andre interessenter utenfor organisasjonen, er det nødvendig å legge til rette for samskapingsledelse som kjennetegnes av utadventt fokus for å utvikle nye løsninger og uoppdagede mål gjennom likeverdig dialog (Ansell & Torfing, 2021, s. 209). På denne måten, ved at samarbeid og samskaping fordrer diametralt ulik ledelsestilnærming, kan det tenkes at interne meningsvariasjoner om hva samskaping er bidrar til utydelige eller uhensiktsmessige rammer for samskaping.

Det første «hands-off»-ledelsesgrepet Tortzen omtaler, er å ramme inn og beskrive samskapingsinitiativet (2019, s. 87-91). Hun skriver at terminologien som velges når arbeidet er i planleggings- og oppstartsfasen, definerer hva samskapingsprosessen handler om. Når våre funn viser at det er ulik oppfattelse av hva samskaping er, blir innrammings- og beskrivelsesarbeidet sannsynligvis krevende. Flere av våre informanter nevner at deres ledere og/eller kolleger har andre forståelser av hva samskaping er, enn de selv har. Likevel har flere av dem tilsynelatende ikke hatt grundige dialoger om samskaping internt i organisasjonen. Når Tortzen er opptatt av den interne dialogen om det konkrete samskapingsinitiativet i planleggingsfasen, kan det muligens tyde på at hun tar som en forutsetning at kommunen i utgangspunktet har et felles språk for samskaping. Et slikt felles språk er ikke hva våre informanter erfarer i sine kommuner. Derimot forteller informantene at de, når de møter og starter opp sine samskapingsfellesskap, er opptatt av sin rolle som oversettere av «kommunalt språk» til «folkelig språk». Dette kommer vi grundig tilbake til under avsnitt «5.2.1.3 Å bruke språket bevisst». Et interessant element her er altså at når «hands-off»-ledelsesgrepet «å

ramme inn og beskrive initiativet» internt i kommunen blir vanskelig, så forskyves ansvaret fra det rammesettende nivået og inn i det praktiske nivået.

Forskningen er tydelig på at klar bevissthet om hva samskaping er har avgjørende betydning for hvordan ledere kan legge rammer for samskaping (Momrak & Leikvoll, 2019, s. 32). Våre informanter har til dels ulike beskrivelser av hva samskaping er seg imellom, og de forteller om ulik forståelse av fenomenet i egne organisasjoner. Til tross for disse uklarhetene finner vi at våre informanter finner det mulig å arbeide samskapende.

5.1.1.2 Felles forståelse av hensikten med samskaping

Kjerneelementer i samskaping synliggjør hva som er hensikten med å arbeide samskapende. Hensikten er å legge til rette for at felles ansvar og interaksjon mellom innbyggere og det offentlige øker kvaliteten i tjenestene. En forutsetning for at det kan skje, er at alle bidrar med anerkjent og verdsatt kunnskap (Tortzen, 2019, s. 26).

Hvem som deltar i samskapingsprosessen har sammenheng med hensikten med arbeidet. Det vesentlige blir å definere hvilken kunnskap, kompetanse, ressurser og ideer som kan tenkes å være nødvendige for å forstå problemet og for å utforme og iverksette nye ideer på tvers av fag- og samarbeidsgrenser (Ansell & Torfing, 2021, s. 111).

De to hovedlogikkene bak samskaping legger ulike føringer for hvordan samskapingen rigges. Effektivitetssamskapingens rasjonale er å samskape for å øke effektivitet og kvalitet i offentlige velferdstjenester. I dette tankesettet opprettholdes skillet mellom politikk og forvaltning, og maktbalansen utfordres ikke (Jakobsen & Andersen, 2013, s. 704). I empowermentsamskapingen er ideen å overlate større innflytelse til innbyggere og sivilsamfunn for å oppnå større eierskap og bedre løsninger. Det siste rasjonale fordrer større oppmerksomhet på likeverd i relasjonene og hvem som deltar i samskapingen (Tortzen, 2019, s. 54-57).

Samskapingsprosessen er avhengig av at det foreligger rammer og betingelser for arbeidet. Det kan forekomme at rammene begrenser samskapingsprosessen, fordi de er fastsatt av ledere uten samskapingskompetanse. Av den grunn er det viktig at det lages

rom for at samskapingsgruppa selv i høy grad har mulighet til å påvirke rammene (Sørensen & Torfing, 2009, s. 248; Tortzen, 2019, s. 89).

Flere av våre informanter beskriver hensikten med samskapende arbeid som å bringe frem ny kunnskap fra ulike aktører og sammen finne de nye løsningene. En informant sier at ny kunnskap kan utvikles i sosiale, kreative relasjoner. Flere forteller at de som prosjektledere har deltatt på folkemøter av ulike slag. Der har de samlet verdifull kunnskap som de har skrevet ned og bragt tilbake til kommunale kolleger. Flere informanter ser det ikke relevant eller aktuelt å samle disse ulike instansene rundt samme bord, og begrunner det med innbygges og frivilliges utfordringer med å møtes innenfor kommunal arbeidstid.

En informant forteller om et tilfelle hvor elever fra den videregående skolen «*sa politikerne rett opp i fleisen hva de tenkte og mente*». Informanten var fornøyd med at det var oppstått en slik trygghet i møtet mellom politikerne og ungdommene.

En annen informant forteller at han har arrangert felles møter med fagfolk og ungdommer og hvor høy grad av likeverd sto i fokus. Han oppga dette som svært vesentlig fordi alles stemmer er like viktige og behøves inn i etableringen av den felles kunnskapen de var på jakt etter.

Ingen av våre informanter setter eksplisitte ord på hvorvidt deres prosjekt var forankret i logikken om effektivitetssamskaping eller empowermentsamskaping. Det kan likevel være at man kan se konsekvenser av disse logikkene gjennom valg som er foretatt. I effektivitetslogikken gir det mening å hente inn brukernes meninger og bringe de inn i arbeidsprosessen. I empowermentlogikken gir det derimot mening å samle alle berørte parter rundt samme bord for å utvikle kunnskap i fellesskap, slik som i eksempelet over der en av informantene arrangerte felles møte med fagfolk og ungdommer der høy grad av likeverd sto i fokus. I effektivitetslogikken er det ikke noe mål å utjevne makt nevneverdig, og det gir mening å invitere ungdom inn i tradisjonelle, politiske møter. Innenfor denne logikken er det logisk å tenke at når ungdom tør å sin mening direkte til politikerne, så er tilstrekkelig maktutjevning skjedd. I empowermentlogikken gir det derimot mening å rigge møter som mer radikalt utjevner makt og fremmer likeverdig dialog. Innenfor denne logikken ville man ikke si seg fornøyd med «*ungdom sa*

politikerne «rett opp i fleisen»» siden den uttalelsen i seg selv kan tyde på en fastholdt maktubalanse. Det kunne vært interessant at ledelsen i disse kommunene initierte samtaler internt om hvilken argumentasjon de finner relevant før de legger rammene for samskappingsprosessen.

Flere informanter forteller at de ikke har sett det mulig å invitere frivillige inn i samskappingsgrupper hvor alle er tilstede. Begrunnelsen for dette er interessekonflikt mellom arbeidstid for offentlig ansatte og tilgjengelig tid for innbyggere. Det er interessant å spørre seg hvorvidt dette er en absolutt hindring. Det kunne kanskje vært mulig å utvise fleksibilitet i forhold til arbeidstid dersom beslutningstakerne anså det som betydningsfullt. Et argument for å legge til rette for deltakelse rundt samme bord er en nysgjerrighet på å finne ut hvilke løsninger som kunne utvikles i fellesskap. En gruppe bestående av innbyggere med interesser, kunnskap og erfaringer fra problemstillingen og ansatte med relevant kunnskap, kompetanse og ressurser (Ansell & Torfing, 2021, s. 110; Tortzen, 2019, s. 26) ville kanskje kunnet utvikle noe nytt sammen.

Én av informantene oppfatter derimot ikke arbeidstid som et hinder for å involvere innbyggerne. Han sier at han og hans kolleger opplever stor fleksibilitet i sine stillinger og arbeider når samskappingsgruppen kan møtes. Denne informanten oppfatter denne fleksibiliteten som en god ramme for sitt samskappingsarbeid. Han berører imidlertid ikke om egen fleksibilitet kan utfordre arbeidstidsbestemmelser og tariff, og han virker ikke til å være opptatt av det. Dette kan tyde på en ekstra-rolle-adferd hos denne arbeidstakeren og hans kolleger.

«Hands-off»-ledelsesgrepene «å sette rammer for prosessen» og «avgjøre hvem som skal delta» (Tortzen, 2019, s. 86) henger altså tett sammen med hvilken argumentasjon for samskaping som gjør seg gjeldende. Det igjen henger sammen med hva som oppfattes som relevant kunnskap å få ut av prosessen. Via våre funn kan det se ut som at økt kompetanse og dialog om ulike argumenter for samskaping hos de involverte ville bidratt til å sette hensiktsmessige rammer for samskapingen.

5.1.1.3 Tilgang på kompetanse om samskaping

Forskningen innen samskappingsfeltet har så langt ikke gitt et entydig, klart svar på hva samskaping er. Begrepet fremstår både i litteraturen og i dagligtalen som tvetydig, noe som gir rom for ulike tolkninger. Når verken academia eller offentlige myndigheter lykkes med å tydeliggjøre hva som legges i «samskaping», vil det kunne gjøre avsenderens intensjoner uklare, og begrepet risikerer å utholes og bli diffust. Samtidig er begrepet populært å benytte, noe som kan ha sammenheng med at det klinger positivt i de flestes ører (Simonsson et al., 2023, s. 9-10).

Til tross for at forskningen på samskappingsfeltet ikke setter to streker under svaret på hva samskaping er, finnes det litteratur og forskning på hva som trengs for å lede samskaping. En av forutsetningene for å lykkes med å lede samskaping, er ifølge Tortzen (2019, s. 177-178) at det foreligger kunnskap om emnet. Hun skriver at det er behov for kompetanse om hvilke logikker og rasjonale samskaping drar veksler på, hvordan samskaping kan ledes, samt konkrete teknikker innen fasilitering, mediering og konfliktløsning. Tortzen skriver at tradisjonelle kurs ikke har vist seg som mest hensiktsmessige; derimot er læring gjennom konkrete øvelsesoppgaver og drøfting av erfaringer, nyttig (Tortzen, 2019, s. 177-178). Hun sier ikke noe om dette gjelder alle former for samskappingskompetanse, eller kun deler av det. Ifølge rapporten til Bjørnerud og Krane (2022, s. 34-35) tyder det på at ledere gjerne kan lære seg prosesslederkompetansen underveis i arbeidet, forutsatt at de får veiledning.

Informantene gir inntrykk av at tilgang på kompetanse om samskaping ville vært, eller er, gode rammer for samskaping. Noen av dem etterlyser en organisatorisk struktur som samler kompetanse om samskaping og en avdeling i kommunen som kan ha ansvar for kompetanseheving av den øvrige organisasjonen. Andre forteller om veiledning, kurs og kompetansehevingstiltak som har hatt betydning. Én av informantene løfter frem støtte fra sin leder som en suksessfaktor i arbeidet. Vi finner altså at alle informantene, på ulike måter, sier at økt kompetanse om samskaping er ønskelig, -og flere nevner eksempler på hvordan slik kompetanse kan bringes til veie eller gjøres tilgjengelig.

De fleste av våre informanter etterlyser kompetanse om samskaping. Når samskappingsbegrepet fremstår som uklart (Simonsson et al., 2023, s. 9-10), er det naturlig at også våre informanter kjenner behov for å få en klarere forståelse. Simonsson

et al. (2023, s. 9-10) påpeker faren for utholing av begrepet dersom det ikke gjøres tydeligere. Slik tydeliggjøring kan for eksempel være kompetanseheving, slik Tortzen anbefaler (2019, s. 177-178). Det er imidlertid verdt å spørre seg hvordan kommunene skal rigge kompetanseutvikling innen et felt forskningen ikke har lyktes med å definere entydig.

Skal organisasjonen lykkes med å etablere rammer som fremmer samskaping, er det en forutsetning at det finnes tilstrekkelig og relevant kompetanse både hos de som fastsetter disse rammene og hos de som skal utøve den praktiske ledelsen av samskapingsprosesser (Momrak & Leikvoll, 2019, s. 32; Tortzen, 2019, s. 177-178). I6, toppleder, har nylig initiert et lederopplæringsprogram hvor samtlige av hans ledere skal bruke tid på blant annet samskaping. Hvorvidt planene handler om tradisjonelt kurs eller øvingsoppgaver med påfølgende drøfting, er ukjent. I følge Tortzen (2019, s. 177-178) ville det siste vært å foretrekke. Heller ikke de to informantene som forteller om kurs de har deltatt på, gikk inn på innholdet i kursene.

Når Tortzen (2019, s. 177-178) anbefaler øvingsoppgaver fremfor tradisjonelle kurs, kan det det være interessant å stille henne spørsmål om konteksten for og innholdet i de tradisjonelle kursene hun viser til. Hennes «liste» over temaer det er behov for kompetanse omkring spenner seg fra «logikker og rasjonale bakenfor samskaping» til «konkrete teknikker innen fasilitering, mediering og konfliktløsning». Det er sannsynlig å tenke at disse ulike kompetansene fordrer ulike kompetansehevingstiltak. Siden Tortzen skriver ut fra en dansk kontekst, kunne det også vært relevant å se nærmere på hvilken bakgrunnskunnskap kommuner i Danmark har om samskaping. Det kan være at den er annerledes enn kompetansen i norske kommuner. Dersom danske kommuner jevnt over har en bred forståelse for «logikker og rasjonale» i samskaping, kan det være at behovet der dreier seg mer om verktøy og konkrete fasiliteringsteknikker. Ifølge våre funn, ser det ut som at behovet i norske kommuner handler vel så mye om det teoretiske rasjonale som de praktiske metodikkene.

Kunnskapsgrunnlaget til Momrak og Leikvoll peker også på behovet for kunnskap og kompetanse for å arbeide med samskaping. Begge kommunene de har studert har hatt kursopplegg med hovedoppmerksomhet på innovasjonsmetodikk og uttesting av ideer (2019, s. 32). Det er imidlertid interessant å merke seg at deres funn om behov for økt

kunnskap henger tett sammen med deres to øvrige funn som handler om *ledelse og styring for innovasjon og samskaping* samt *betydningen av strategi og kultur*. Slik vi oppfatter deres rapport legger de kompetanse om rammer for samskaping inn i disse to øvrige funnene, og forbeholder funnet om kunnskap og kompetanse til å handle om metodikker for innovasjon.

Flere av informantene trekker frem veiledningen om samskaping fra finansjør eller egen ledelse som vesentlig underveis i samskapingsprosessene. Bjørnerud og Krane (2022, s. 34-35) skriver at ledere gjerne kan lære seg konkret prosessledelse underveis i arbeidet, forutsatt at de får veiledning. Dette støttes av våre informanter når de forteller om veiledning underveis som har bidratt til å heve deres kompetanse.

Om øvingsoppgaver med veiledning er like egnet for alle former for kompetanse om samskaping, er uvisst. Hvorvidt Bjørnerud og Krane (2022) har studert kommuner med lav, gjennomsnittlig eller høy bakgrunnskompetanse om f.eks. rasjonale bak samskaping, sier artikkelen ikke noe om. Dermed er det vanskelig å vite om øvingsoppgaver og veiledning er like godt egnet i alle kontekster. Når Tortzen skriver at øvingsoppgaver med påfølgende refleksjon i grupper er godt egnet som kompetanseutvikling (2019, s. 177-178), kan vi tenke oss at slik refleksjon har mye til felles med veiledning. Slik kan det fremstå som at Bjørnerud og Krane (2022, s. 34-35) og Tortzen (2019, s. 177-178) er enige om at samskaping kan læres underveis. Det er imidlertid uklart om øvingsoppgaver er like egnet til opplæring innen rasjonale bak samskaping som til læring av prosessledelse i form av fasilitering, mediering og konfliktløsning. Når Tortzen understreker at ulikhetene mellom tradisjonell og samskapende ledelsestilnærming er så dyptgripende at det krever en organsiatorisk og kulturell forandringsprosess som kan ta mange år (Tortzen, 2019, s. 175), tyder det på et omfattende behov for ny kompetanse på ulike nivå og med ulike metodikker.

Veiledning, øvelse og refleksjon, er trolig bare en av dem. Her utfordrer våre funn Tortzen (2019, s. 177-178) siden vår informanter er tydelig opptatt av at det trengs kompetanse om rasjonale bak, og ledelse av, samskaping i tillegg til selve metodikkene. Våre funn ser imidlertid ut til å støttes av Momrak og Leikvoll som skriver om ulike former for kompetanseheving innen prosessledelse og de mer teoretiske aspektene som f.eks rasjonale bak samskaping. De skiller mellom kunnskap og kompetanse som det

rent praktiske på den ene siden, mens ledelse og kultur i større grad handler om rammene for samskaping på den andre siden (2019, s. 32).

Informanter nevner et ønske om en ressursbank eller annen form for samling av kompetanse i kommunen. De sier at de kjenner til at det finnes kompetanse, men vet ikke helt hvor og om den er tilgjengelig for dem. De sier ikke eksplisitt hvilke temaer eller kompetansekomponeanter de ser for seg at kan samles i en ressursbank, men det er nærliggende å tro at det kan ha sammenheng med det Tortzen peker på når hun sier «konkrete teknikker innen fasilitering, mediering og konfliktløsning» (2019, s. 178).

Nå har vi diskutert funnene under «Tilstrekkelig kompetanse om samskaping» og går over til drøfting av funnene under «Rom for samskaping».

5.1.2 Rom for samskaping

Vi vil i denne andre delen av diskusjonen drøfte *rom for samskaping*. I det legger vi hvilket rom våre informanter opplever å bli gitt av sine ledere til å drive samskapende arbeid. Som det kom frem i funnene våre, er det imidlertid også interessant å se på hvilket rom informantene selv bidrar til å skape. Videre omfatter *rom for samskaping* hvilke ressurser i form av tid og personell som bli avsatt til samskapingsarbeidet. Dette bidrar samlet, ifølge våre informanter, til å skape hensiktsmessige rammer for samskaping. Vi skal nå se på hvordan teorien bekreftes, utdypes eller utfordres av funnene.

5.1.2.1 Mulighet for selv å påvirke handlingsrommet

Handlingsrommet for samskaping dannes i stor grad av toppledelsen. Dermed påvirker deres motivasjon, drivkraft og kunnskap for samskaping rammebetingelsene rundt samskapingsarbeidet. Dersom det er usikkerhet omkring motivasjon, drivkraft og kunnskap, forslår Tortzen at samskapingslederen kan «lede oppover». Det å «lede oppover» kan skje ved at samskapingslederen inviterer beslutningstakerne i kommunen til forventningsavklaring og drøfting om hvorvidt kommunen er klar for samskaping. Dette ville inngå som en vesentlig del av det forberedende arbeidet til samskaping (Tortzen, 2019, s. 176).

Kommunens oppdrag er å yte tjenester overfor innbyggerne. Der New public management-paradigmet (NPM) gjør seg gjeldende, er målet at kommunen er en effektiv serviceleverandør. Verdier som står sentralt er kvalitet, brukervennlighet og konkurranseutsetting (Bryson et al., 2014, s. 446; Osborne, 2006, s. 379; Tortzen, 2019, s. 49). Beslutningstakerne definerer rammene, og måling og kontroll sikrer at målene blir nådd via interne ressurser. I samskaping derimot, er det større fokus på at ledere engasjerer seg i å definere problemet og målsettingene sammen med eksterne aktører (Ansell & Torfing, 2021, s. 209). Det innebærer at måling og kontroll blir vanskeligere og mindre relevant for ledere med samskapende ledelsestilnærming, selv om målsettingen om best mulig tjenester til innbyggerne er den samme.

Samtlige av våre informanter oppgir at måling og kontroll er elementer som skaper utfordrende vilkår for samskaping. Informantene forteller at både administrative- og politiske ledere, samt statlige samarbeidsaktører, i stor grad er preget av NPM og dermed har oppmerksomhet på målstyring og kontroll. Når en av våre informanter forteller at han sørger for at lederne er tilstrekkelig fornøyde med måltallene hans, og dermed lar ham holde på med samskaping, kan det vitne om en viss fleksibilitet innenfor NPM i hans kommune. Det er naturlig at slik fleksibilitet kan oppstå når ny praksis utfordrer gjeldende styresett, og kan fungere i noen grad. To av våre informanter forteller imidlertid at politikere har vedtatt å avgi makt og kontroll, men ved neste korsvei strammer inn igjen og ønsker kontroll. På denne måten blir det synlig at fleksibilitet i slik sammenheng er krevende, både for politikerne og for de som skal forholde seg til vedtakene og tjenesteytingen.

Kommunen har plikt til å levere likeverdige tjenester av god kvalitet og det er naturlig at ledelsen til en viss grad måler og kontrollerer at dette skjer. Litteraturen om samskappingsledelse fremhever at måling og kontroll danner trange kår for samskaping (Ansell & Torfing, 2021, s. 209). Dette kan politisk og administrativ ledelse muligens oppfatte som utfordrende, siden kvaliteten på tjenestene er en del av deres ansvar. Et interessant funn fra flere informanter er at de selv opplever mulighet til å skape seg større handlingsrom for samskaping via bottom-up-ledelse. Bottom-up-ledelse utøves ved at de gjennom å vise til gode resultater av samskaping som de klarer å gjøre synlig for beslutningstakerne. Dette må de få til samtidig som de imøtekommer organisasjonens målkrav. Det kan altså tyde på at samskaping *kan* fungere innenfor

NPM-paradigmets målstyring til tross for at litteraturen (Ansell & Torfing, 2021, s. 209) setter tradisjonell ledelsestilnærming opp mot samskapende ledelsestilnærming. Skal dette fungere, kan det se ut som at det forutsetter at ledere som ønsker å arbeide samskapende selv bidrar til å etablere rom for samskaping. Dersom de ikke er klar over eller motivert for å forsvare og legitimere samskapende arbeidsformer, kan det bli utfordrende å få samskaping til å fungere innenfor NPM-paradigmet.

Andre informanter forteller at de skaper legitimitet for samskapende prosesser overfor sine ledere. Legitimitet skapes ved at informantene benytter et språk i politiske saker og andre kommunale dokumenter som dreier språket mer i retning av samskapende tankesett. På denne måten gir informantene inntrykk av å være seg bevisst at endringen fra NPM til NPG er en langsiktig prosess, slik Tortzen skriver (2019, s. 175). En slik langsiktig dreining kan i så henseende bidra til mer hensiktsmessige rammer for samskaping på sikt. Det er samtidig viktig å legge merke til at en bevisst dreining av arbeidsformer og tankesett om samfunnsstyring i retning av NPG *kan* utfordre vårt demokratiske system. Tradisjonelt er det de folkevalgte som avgjør hvilken politikk og retning kommunen skal ha og ikke ledere på lavere nivåer som bevisst fører politikerne i en ny retning. Hvorvidt det er lojalt mot det demokratiske systemet at administrativt ansatte velger å arbeide mer samskapende enn politikerne har initiert, blir ikke problematisert av litteraturen eller av informantene våre.

Våre funn viser at politisk og administrativ ledelse i varierende grad har interesse for eller bevissthet omkring samskaping. Tortzen foreslår at samskappingslederen inviterer beslutningstagerne til forventningsavklaring og drøfting om hvorvidt kommunen er klar for og har et ønske om samskapende tilnærming i den enkelte situasjon (2019, s. 176). Slike forventningsavklaringer eller drøftinger er ikke nevnt av noen av våre informanter. Det kan tenkes at Tortzens forslag er tilpasset en kontekst hvor toppledelsen har god kompetanse om hva samskaping er og innebærer. I en slik sammenheng ville sannsynligvis en dialog om disse emnene vært relevant og hensiktsmessig for å avklare hvilke temaer som er egnet for samskaping og hvilke som fordrer en mer tradisjonell tilnærming. Det kunne imidlertid vært svært interessant med mer kunnskap om hvorvidt slike initiativ til dialoger forutsetter et visst grunnlag av interesse, kompetanse eller bevissthet om samskaping, eller om denne dialogen i seg selv ville bidratt til økt interesse, kompetanse og bevissthet. Når våre informanter har

valgt en tilnærming som går ut på en stille dreining av praksis nedenfra uten å initiere slike eksplisitte dialoger, kan det muligens handle om at de oppfatter det som den hensiktsmessige veien å gå.

Oppsummert kan vi se at flere av våre informanter nevner at NPM gir trange kår for samskaping. Informantene bidrar imidlertid selv til større mulighetsrom og legitimitet ved at de foretar ledelsesgrep oppover i organisasjonen. Interne dialoger med ledelsen om «readiness» for samskaping foreslås av Tortzen (2019, s. 176). Det kan se ut som at det er behov for mer kunnskap om hvorvidt slike interne dialoger forutsetter en viss samskapingskompetanse eller vil kunne bidra til økt bevissthet i organisasjonen.

5.1.2.2 Tilstrekkelig avsatte ressurser

Samskaping er mer ressurskrevende enn tradisjonelt arbeid. Dermed må beslutningstakerne enten velge samskapende arbeid bort, eller prioritere det. Tilrettelegging av rammer som tar høyde for arbeidsformens kompleksitet, har stor betydning for at samskaping skal kunne finne sted (de Jongh et al., 2018, s. 365; Tortzen, 2019, s. 169). Rammene settes imidlertid ofte av ledere på måter som begrenser samskapingsprosessen fordi de blant annet ikke avsetter tilstrekkelig med ressurser (Tortzen, 2019, s. 89).

Ressurser som trengs, omfatter både tid og personell. Når det gjelder behovet for personell fra kommuneorganisasjonen, kan det variere i omfang. Lederne definerer hvilken kunnskap, kompetanse, ressurser og ideer som kan tenkes å være nødvendige for å forstå problemet og for å utforme og iverksette nye ideer på tvers av fag- og samarbeidsgrenser (Ansell & Torfing, 2021, s. 111). På bakgrunn av dette vurderer lederne hvor mye tid og hvilke personellmessige ressurser som er hensiktsmessige.

For at beslutningstakere skal kunne avsette tilstrekkelig med ressurser, må de være tett koblet på prosessen og kjenne den godt (Ansell & Torfing, 2021, s. 205; Tortzen, 2019, s. 89). Faste møtepunkt mellom samskapingsleder og ledelsesnivået over, kan bidra til forankring. I disse møtepunktene står synliggjøring av kortsiktige og langsiktige gevinster sentralt. For å fange opp disse gevinstene er det av betydning å ha kontinuerlig oppmerksomhet på å evaluere både prosessen og utfallene. Ved å løfte frem ulike tegn

på fremdrift og gevinster for beslutningstakerne, kan forankringen og eierskapet styrkes. Uten forankring derimot, kan samskapingsprosessen frikobles fra kommunen for øvrig (Tortzen, 2019, s. 90). Dersom frikobling skjer, kan prosessens legitimitet undergraves slik at ressursene ikke lenger prioriteres.

Informantene oppgir at tilstrekkelig avsatte ressurser, både når det gjelder tid og kommunalt personell, er en forutsetning for samskaping. For at denne forutsetningen skal oppfylles, understreker de at deres ledere må ha forståelse for at arbeidet er tidkrevende, og at det er behov for at flere kommunalt ansatte deltar inn i prosessen. Informantene forteller at samskapingsarbeidets behov for mer tid for å utvikle gode prosesser og utfall ofte ikke erkjent helt fra start, men vokser frem som en erfaring. En informant forteller at erfaringen vokste frem hos lederne ved at hun stadig rapporterte oppover i organisasjonen på fremdrift og argumenterte for tidsbruken. For at lederne skulle kunne få denne erfaringen, var hun avhengig av de institusjonelle koblingene som finnes i hennes kommune rundt prosjektet. De institusjonelle koblingene består her i at hun har systematisert tilgang til å dele informasjon med sine ledere og dermed bidrar til å påvirke beslutningstakerne til å utvide tidsrammene.

En informant forteller at hun i liten grad har mulighet til å påvirke beslutningstakers prioritering av ressurser til samskapingsprosessen. På tross av at ledere i hennes kommune har gått sammen om å initiere samskapingsprosessen har de kanskje ikke innsett hvor tidkrevende det er og dermed ikke avsatt tilstrekkelige ressurser. Hun forteller at hun kun er i stand til å stadfeste at flere kolleger har for lite tid, men ser ingen mulighet for selv å påvirke ressursrammene. Dette til tross for at hun rapporterer om svært god støtte fra topplederen i sin kommune. Hun har få eller ingen institusjonelle koblinger til kommunens ledelse i sammenheng med dette prosjektet.

Tilstrekkelige ressurser, både når det gjelder tid og personell, viser seg både i litteraturen og i empirien som betydningsfulle rammer for samskaping. Et vesentlig arbeid for å understøtte tilstrekkelig prioritering av ressurser, er ledelsesforankring.

Forankring i det demokratiske systemet blir løftet frem av flere informanter som suksesskriterier, og de forteller at det gjøres på ulike måter. Noen gjør det gjennom hyppig informasjon til ledere og folkevalgte, andre gjennom at politikere og

administrative ledere sitter i styringsgruppe sammen med ungdommene, frivilligheten og prosjektlederen. Hos et par av informantene er det imidlertid få eller ingen tegn til ledelsesforankring. Her kan vi se tegn til at det som Tortzen omtaler som frikobling (2019, s. 90), utgjør en reell fare. Den ene forteller at samskappingsarbeidet er noe han delvis gjør på fritiden, og uten at lederne i vesentlig grad engasjerer seg i det. Den andre beskriver hvordan samskappingsinitiativet ble besluttet av hennes ledergruppe, men under påtrykk fra ekstern finansør om at finansiering forutsatte samskapende tilnærming. Når ledere ikke tar initiativ til institusjonell kobling av prosjektet, blir det fare for frikobling, og resultatet kan bli at ledelsen ikke prioriterer nødvendige ressurser.

Forankringsarbeidet kan gjøres på ulike måter. Dette er i tråd med litteraturen som påpeker kobling mellom samskappingsprosjektet og beslutningstagere (Ansell & Torfing, 2021, s. 205; Momrak & Leikvoll, 2019, s. 31; Tortzen, 2019, s. 89). Når forskerne understreker at kontakten bør være institusjonell, tyder det på at den bør settes inn i fast struktur og ikke overlates til tilfeldige møter. De fleste av informantene har en slik institusjonell kobling og løfter dette frem som et suksesskriterium. Her bekrefter våre funn anbefalingene fra litteraturen.

Hvilke personmessige ressurser som skal delta i arbeidet, er en ledervurdering. Ansell og Torfing (2021, s. 111) skriver at lederne definerer hvilke fagpersoner som skal delta i samskappingsarbeidet på bakgrunn av hvilken kunnskap, kompetanse, ressurser og ideer som kan tenkes å være nødvendige. Dette er naturlig, siden det er et lederansvar å forvalte sine ansattes arbeidstid. Som tidligere nevnt, var det flere av informantene våre som fortalte om begrenset interesse eller kunnskap om samskaping hos deres ledere. Ansell og Torfing ser ikke ut til å ta høyde for et slikt scenario. Dersom lederne opererer ut fra tradisjonell ledelsestilnærming og NPM-logikk, vil de sannsynligvis vurdere «*hvilken kunnskap, kompetanse, ressurser og ideer som kan tenkes å være nødvendige*» ut fra det, noe som ikke er hensiktsmessig for samskapingen. Det kan være at forskerne tar for gitt at NPG-tankesettet har fått feste i kommunene, mens våre informanter opplever at det er NPM som primært gjør seg gjeldende. Tortzen, derimot, ser ut til å være klar over faren for at ledelsen ikke har et samskapende tankesett når hun sier at rammene ofte settes av ledere på måter som begrenser samskappingsprosessen (2019, s. 89).

Et annet element det kan være interessant å merke seg, er lederes ulike forpliktelser. Når Ansell og Torfing (2021, s. 111) gir uttrykk for at ledere skal definere hvilke fagpersoner som skal delta i samskapingsprosessene, så nevnes ikke ressurs hensyn. Våre informanter henviser til situasjoner hvor deres ledere gir sin tilslutning til samskapende prosesser, men likevel ikke finner rom til å avsette nok tid for tilstrekkelig personell. Det er rimelig å anta at det her kan være snakk om kompromisser grunnet ressursknapphet, og verken uvilje, manglende interesse eller svak kunnskap om samskaping. Samskapingslitteraturen sier lite om hvordan samskaping kan forholde seg til slike interessen motsetninger.

Samskapingsarbeid er mer ressurskrevende enn tradisjonell velferdsutforming både når det gjelder tid og personell. For at lederne skal avsette tilstrekkelige ressurser, er det avgjørende at det er forankring og kobling mellom samskapingsprosjektet og den øvrige virksomheten. Her er våre informanter og litteraturen på linje. Det vi imidlertid finner, er at noe av litteraturen ser ut til å ta utgangspunkt i at kommunale ledere har kunnskap til å vurdere hvilke ressurser som skal prioriteres. Informantene opplever ikke dette i like stor utstrekning. Derimot sier flere informanter at denne kunnskapen vokser frem gjennom prosessen. Derigjennom opplever noen at det åpner seg mulighet for å avsette mer ressurser til arbeidet. Like fullt er mange kommuner preget av ressursknapphet, og dermed finner vi i empirien at det må inngås kompromisser når det gjelder avsatte ressurser.

5.1.3 Oppsummering av diskusjon omkring forskningsspørsmål 1

Vi har nå diskutert hvordan funnene på forskningsspørsmål 1 om hensiktsmessige rammer for samskaping utdyper eller utfordrer litteraturen på området. Før vi går over til drøftingen av forskningsspørsmål 2, tar vi en oppsummering av diskusjonen omkring funnene «Tilstrekkelig kompetanse om samskaping» og «Rom for samskaping»:

Informantene har vist til ulik forståelse av hva som ligger i samskaping. Funnene viser at felles forståelse av samskaping, felles forståelse av hensikten og tilgang på kompetanse om samskaping er med på å bidra til hensiktsmessige rammer for samskaping. Vår empiri støtter gjeldende litteratur som hevder at ulikhetene mellom tradisjonell og samskapende ledelsestilnærming er så dyptgripende at det krever en

organisatorisk og kulturell forandringsprosess (Momrak & Leikvoll, 2019, s. 31-32; Tortzen, 2019, s. 175). Dermed er det naturlig og helt i tråd med forskningen at våre informanter gir uttrykk for behov for kompetanse om hva samskaping er, - og hvordan det kan ledes.

Flere informanter oppgir at NPM innebærer trange kår for samskaping. Informantene bidrar imidlertid selv til større mulighetsrom ved at de foretar ledelsesgrep oppover i organisasjonen, noe som kan medføre en demokratisk utfordring det er viktig å være klar over. Denne utfordringen problematiseres ikke i vår valgte litteratur.

Tortzen foreslår interne dialoger med ledelsen om «readyness» for samskaping (2019, s. 176). Hun sier imidlertid ikke noe om hvorvidt slike dialoger alltid vil være nyttige, eller om de forutsetter et visst kunnskapsgrunnlag om samskaping for å gi resultater. Samskapingsarbeid er mer ressurskrevende både når det gjelder tid og personell. For at lederne skal avsette tilstrekkelige ressurser, forutsetter det forankring i ledelsen. Litteraturen tar delvis for gitt at toppledelsen i kommunene har tilstrekkelig kunnskap om samskaping til å avsette hensiktsmessige ressurser til arbeidet. Det er ikke alltid tilfelle i empirien ved oppstart av prosessene. Det skjer imidlertid positive erfaringer underveis som bidrar til at ledelsen ser det hensiktsmessig å utvide rammene for samskapingsprosessen.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan ledes samskaping i praksis?

Praktiske samskapingsprosesser må ledes. I vårt datamateriale finner vi at informantene trekker frem ulike tiltak de gjør som de selv oppfatter stimulerende i den praktiske utøvelsen av samskaping. Kort fortalt dreier disse tiltakene om å legge til rette for tillitsfulle og gode relasjoner samt å fasilitere samarbeidet hensiktsmessig. Vi vil nå diskutere våre funn i lys av teorien.

5.2.1 Tillit og gode relasjoner

Våre informanter forteller at tillit og gode relasjoner er viktig i samskapingsprosessene. Innenfor relasjonsbyggingsfunnet finner vi tre aspekter; Det første er å *være nysgjerrig*

på folk. Det andre er å bygge relasjoner gjennom å avsette tid og legge til rette for god atmosfære på samskapingsarenaen. Det tredje dreier seg om *bevisst språkbruk*. Vi vil i det følgende drøfte hvordan disse funnene utdyper, utfordrer eller forsterker hva litteraturen sier om praktisk ledelse av samskaping.

5.2.1.1 Å være nysgjerrig på folk

Nysgjerrighet er informasjonssøkende adferd. I kjerneelementene i samskaping kommer det frem en «*antagelse om at «vanlige folk» har verdifull kunnskap som bidrar til å utvikle kvaliteten på offentlige tjenester»* (Tortzen, 2019, s. 26). Dersom denne antagelsen tas på alvor, vil nysgjerrighet være en naturlig respons. Samskapingsleder, som er på jakt etter den verdifulle kunnskapen hos alle deltakerne i gruppa, vil ha nytte av å legge sin nysgjerrighet for denne kunnskapen for dagen.

Ledelse av samskaping har som formål å tilrettelegge for at bidragene fra de enkelte til sammen blir til noe mer enn det hver av partene hver for seg bringer inn (Tortzen, 2018, s. 180). Dette setter Tortzen i sammenheng med å understøtte synergi og samarbeidsfordeler mellom deltakerne. Hver enkelts bidrag er en ressurs inn i gruppa som kan komme fellesskapet til gode. Bjørnerud og Krane (2022, s. 34-35) understøtter dette gjennom sin studie hvor de trekker frem viktigheten av at prosessleder er nysgjerrig og lyttende for å skape gjensidig læring i et tillitsfullt interessefellesskap. Dersom prosessleder ikke er nysgjerrig på deltakernes kunnskap, men mer opptatt av å vise egen kompetanse, vil deltakerne neppe komme frem med sine perspektiver.

Informantene gir uttrykk for at de er nysgjerrige på hvordan deltakerne i prosessen kan bidra med sine perspektiver. De forteller at det handler om å dele og videreutvikle kunnskap og erfaringer i fellesskap for å skape ny felles verdi. For å lykkes med dette sier de selv at de fremstår som nysgjerrige på hva den enkelte kan bidra med gjennom aktiv lytting, åpne spørsmål og bekreftende kroppsspråk. En trekker det så langt som å si «*det må være en del av deg*». I det legger hun at nysgjerrigheten er en grunnleggende holdning som er nært knyttet til, og nærmest en forutsetning for, å lede samskapingsarbeid.

Informantene forteller at de opptrer lyttende på andres perspektiver, kompetanse og livserfaringer med den hensikt å utvikle kommunale tjenester i fellesskap. Her ser vi en tydelig sammenheng med litteraturens oppmerksomhet på «*vanlige folk*» har verdifull kunnskap som bidrar til å utvikle kvaliteten på offentlige tjenester» (Tortzen, 2019, s. 26). Ved at informantene benytter seg av aktiv lytting, settes deltakerne fri til å bringe sin kunnskap frem. Informantene sier det er viktig at leder av samskappingsprosesser må ha troen på meningsmangfold og at det skapes mer når mennesker med ulike perspektiver og erfaringer jobber sammen.

Litteraturen understreker at nysgjerrighet og lyttende holdninger er av stor betydning (Bjørnerud & Krane, 2022, s. 34-35; Tortzen, 2018, s. 180). Dette bekreftes av våre informanter som oppfatter at nysgjerrighet på deltakernes perspektiver har stor verdi i praktisk ledelse av samskaping.

5.2.1.2 Å bygge relasjoner gjennom tidsbruk og uformell atmosfære

Det å skape tillit og gode relasjoner fremheves i litteraturen som viktig i samskapende ledelsestilnærming. I tradisjonell, offentlig ledelsestilnærming er det en viss avstand mellom medarbeidere og ledere grunnet hierarkisk struktur. Ledere med samskapende ledelsestilnærming har imidlertid som mål å redusere denne avstanden. I samskaping blir det derfor viktig for ledere å anse sine medarbeidere som likeverdige, ressurssterke og kompetente allierte som de må bli venner med og lære av for å kunne nå målet om å skape ny verdi (Ansell & Torfing, 2021, s. 208).

Det å understøtte tillit og relasjoner er det første «hands-on»-ledelsegrepet Tortzen (2019, s. 90) trekker frem som sentralt i ledelse av samskaping. Dette handler om at relasjoner mellom de enkelte i prosessen er sentralt for å koble individene sammen og koble dem til det felles arbeidet. I samskapende ledelsestilnærming legges det stor vekt på relasjonen mellom leder og medarbeidere (Ansell & Torfing, 2021, s. 208-210).

Våre informanter mener at relasjonene i samskappingsgruppa er limet som holder gruppen sammen. Det er derfor viktig å bruke tid på å bli kjent og skape gode relasjoner med og mellom deltakerne i samskappingsprosessen. Hensikten med relasjonene er å skape de beste forutsetningene for å løse komplekse problemstillinger i fellesskap. En

informant forteller at han fikk folk med på laget ved å se dem, snakke med dem, la alle komme til orde og gjerne ta i bruk humor for å få til denne interaksjonen. Det å snakke om hverdagslige ting og vise interesse for hva den enkelte er opptatt av, forteller en annen er en god måte å skape gode relasjoner på. En tredje informant trekker frem det å etablere tillit gjennom opparbeidelse av fellesskapsfølelse og skape felles forståelse for samarbeidet. Begreper som «å være folkelig», humor og god atmosfære, nevnes av mange informanter.

En informant forteller at hans ledere og kolleger lurte på om han ”drev barnehage”. Utsagnet kan tyde på at relasjonsbyggingen og den gode atmosfæren som blir observert, kan oppfattes som lite nyttig eller at det tar uforholdsmessig mye tid. Dersom organisasjonen er primært preget av TPA eller NPM, vil muligens fokuset på å bygge relasjoner i en slik utstrekning som samskaping forutsetter, virke fremmed. Dersom det er liten forståelse for hensikten med å bygge relasjon og skape god atmosfære, kan møtene i samskapingsprosessen nærmest oppfattes som en «koseklubb» i arbeidstida for de som observerer fra utsiden. Holdningen til slik relasjonsbygging vil sannsynligvis ha sammenheng med kompetanse om samskaping i den øvrige organisasjonen og hvilket rom toppledelsen ser det hensiktsmessig å etablere for samskaping. Her ser vi altså at våre funn fra forskningsspørsmål 1 omkring kompetanse om og rom for samskaping vil kunne ha direkte innvirkning på hvordan samskapinglederens relasjonsbygging oppfattes. Informanten forteller om spørsmålet om å «drive barnehage», noe som tyder på at han også her måtte forsvare og legitimere sine valg for å kunne arbeide samskapende.

Hensikten med relasjonsbyggingen er tydelig hos både Ansell og Torfing (2021, s. 208) og hos Tortzen (2018, s.180) og hos våre informanter. Målet er å skape ny kunnskap og bedre tjenester. Når relasjonsbyggingen har en så tydelig målsetting kan det imidlertid være fare for at deltakerne i gruppa kan føle seg utnyttet dersom de får en følelse av at relasjonen kun er et middel på vei mot et mål. Ansell og Torfing (2021, s. 208) bruker endatil begrepet «å bli venner med» når de beskriver hvordan prosessleder skal møte deltakerne i samskapingen. Ingen av våre informanter omtaler relasjonene i samskapingensarbeidet som vennskap. Det er verdt å spørre seg om det er å forvente at kommunalt ansatte skal «bli venner med» de de involverer i samskapingen. Om det legges opp til vennskap kan det oppstå både misforståelser og sammenblanding av

roller. Selv om vennskap kan være et ideal, er det sannsynlig å tenke at det finnes en grense mellom privat vennskap og profesjonelle gode relasjoner. Kan hende ville det vært nyttig at temaet ble utsatt for intern drøfting i oppstart av prosessen.

Funnene omkring å bygge relasjon og skape god atmosfære bekrefter litteraturen. Informantenes erfaringer av hvordan de gjør det, utdypet teorien med gode eksempler. Litteraturen går imidlertid langt når den forventer «vennskap» mellom prosessleder og prosessdeltakere. Dette er et tema det kan være verdt å ha en dialog omkring.

5.2.1.3 Å bruke språket bevisst

Språk er en stor del av kommunikasjonen mellom individer. Hvordan språket brukes danner grunnlaget for mye av det som skjer i samskapingsprosessen. Et sentralt element i Sørensen og Torfings definisjon av samskaping er «**konstruktiv utveksling og anvendelse av deltakernes forskjellige erfaringer, ressurser, kompetanser og ideer**» (Sørensen & Torfing, 2018, s. 40). Konstruktiv utveksling og anvendelse dreier seg i høy grad om språk. Skal dialogen innad i gruppa være konstruktiv, legger det føringer for språket. Dersom språkbruken er nedlatende eller avansert, vil det neppe borge for konstruktiv dialog. Videre sier definisjonen at deltakernes forskjellige erfaringer, ressurser, kompetanser og ideer skal kunne anvendes. Skal disse bli anvendelige og tilgjengelige, må de språksettes. Erfaringer, ressurser, kompetanser og ideer som ikke blir satt ord på, blir oftest vanskelig tilgjengelige.

Valg av terminologi bidrar til å definere samskapingsprosessen. Allerede i planleggingsfasen starter dette, og det varer inn i oppstartsfasen. Språket i innrammingsarbeidet er ikke nøytralt, men bidrar til å utøve makt (McMullin, 2015, gjengitt i Tortzen, 2019, s. 89). Det blir derfor viktig å være bevisst hvilket språk som benyttes, siden det bidrar til å etablere felles plattform og vokabular for videre samarbeid (Ansell & Torfing, 2021, s. 206).

Språket bidrar til å bygge fellesskap. Samtlige informanter nevner at de er bevisste på å snakke på en forståelig måte, forklare hva formålet med prosessen vil være og stille åpne spørsmål som fremmer dialog. Dette erfarer de at bidrar til å bygge fellesskap, spesielt i innledende del av en samskapingsprosessen.

Tilliten i gruppa er avhengig av språkbruken. Informanter understreker at for å tilrettelegge for tillitsfulle relasjoner, er de avhengige av å unngå fagspråk og snakke klart og forståelig. Dette bidrar til å utjevne maktubalanse og avstand. En informant er spesielt tydelig på at fagterminologi kveler dialogen, og at hun selv er det viktigste verktøyet for å bidra til at dialogen har gode vilkår.

Ulik språkbruk krever en oversetterkompetanse. Enkelte informanter forteller at de selv inntar rollen som oversettere for å sikre at alle forstår det som blir formidlet. Dette bidrar til bedre forutsetninger for å lykkes i samskapingsarbeidet.

Litteraturen understøttes langt på vei av informantenes uttalelser. Det som imidlertid er interessant å merke seg, er at litteraturen er opptatt av å velge terminologi allerede når samskapingsinitiativet planlegges internt i kommunen (Ansell & Torfing, 2021, s. 206). McMullin påpeker at språket bidrar til å utøve makt (McMullin, 2015, gjengitt i Tortzen, 2019, s. 89). Ingen av våre informanter nevner at bevisst språkbruk var et tema før i direkte møte med samskapingsgruppa. Når våre informanter nevner deres egen viktige rolle som oversettere, kan det tenkes at de bidrar til å utjevne eventuell maktubalanse som kunne oppstått som følge av denne terminologien. Dette ser vi ikke at forskerne nevner som en mulighet. Det er ikke unaturlig at internt samarbeid i kommuneorganisasjonen benytter seg av sitt vante fagspråk i planleggingsfasen. Det kan være at samskapingslederen oversetter det faglige forarbeidet slik at det blir forstått av samskapingsgruppa. En slik oversettelse fra kommunalt fagspråk til tydelig språk for samskapingsgruppa, nevnes ikke i samskapingslitteraturen. Det kan hende at denne kompetansen er vel så vesentlig som at det interne språket i kommunen tilpasses i forberedelsesfasen. En fare ved at samskapingslederen oversetter kan være at tolkningen kan bli preget av oversetterens egen forståelse. Denne faren eller bevisstheten blir ikke nevnt av informantene. Her gir våre funn et mer utfyllende bilde enn litteraturen, og tilfører et aspekt som handler om oversetterrollen.

Litteraturen om bevisst terminologi for å understøtte samskaping støttes langt på vei av våre informanter. Funnene stemmer overens først og fremst når det gjelder at folkelig språk bidrar til fellesskap og forståelse av oppdraget. Videre stemmer det ved at egnet språk legger grunnlag for tillit og dialog. Der hvor litteraturen og empirien i noen grad

spriker, er i hvor stor grad språkbruken i forberedelsen av samskapingsinitiativet skal tilpasses den videre prosessen. Våre informanter er mer opptatt av sin egen rolle som oversettere.

Nå har vi diskutert funnene under «Tillit og gode relasjoner» og går over til drøfting av funnene under «Godt fasiliterede prosesser».

5.2.2 Godt fasiliterede prosesser

Våre informanter forteller at godt fasiliterede prosesser er av stor betydning for utfallet av samskapingen. Et teoretisk utgangspunkt for fasilitering er definisjonen på samskaping:

Samskaping er “*to eller flere offentlige og/eller private aktørers felles bestrebelse på å løse en kollektiv oppgave eller et samfunnsproblem gjennom en konstruktiv utveksling og anvendelse av deres forskjellige erfaringer, ressurser, kompetanser og ideer, som fører til løpende forbedringer av eksisterende løsninger til innovative løsninger, som bryter med vante forestillinger og praksis på området*” (Sørensen & Torfing, 2018, s. 40, våre uthevninger).

Definisjonen legger vekt på at målet er *innovative løsninger* på en *kollektiv oppgave* via *felles bestrebelse* og *anvendelse* av den enkeltes ressurser. Skal dette la seg gjøre, er det logisk å tenke at det er nyttig med noen verktøy eller kart som hjelper oss på veien fra den enkeltes erfaringer, via felles kunnskapsutvikling til nye løsninger. Disse verktøyene eller kartene er det vi forstår med begrepet fasilitering (de Jongh et al., 2018, s. 366).

Innenfor funnet om fasilitering finner vi tre aspekter: Det første er hensiktsmessige lokaler, det andre er hensiktsmessige metodikker, og det tredje er hensiktsmessig ledelse av dialogen. Disse to siste henger tett sammen. Vi vil i det følgende drøfte hvordan disse funnene utdypes, utfordres eller forsterkes hva litteraturen sier om praktisk ledelse av samskaping.

5.2.2.1 Hensiktsmessige lokaler

Lokalet hvor møtet finner sted bør vurderes i sammenheng med hva som er målet for møtet. Samskapende ledelsestilnærming er ikke hierarkisk, men fokuserer på kreativ problemløsning og innovasjon i fellesskapet med personer utenfra og innenfra kommuneorganisasjonen (Ansell & Torfing, 2021, s. 210). Det innebærer at prosesslederen bør tenke gjennom om alle deltakerne i møtet er like komfortable eller trygge i møtet, noe som også kan innbefatte refleksjoner om møtearenaen. Dersom så ikke er tilfelle, kan det være hensiktsmessig å finne en annen lokasjon.

Samskaping skal, ifølge Tortzen, legge til rette for synergier og samarbeidsfordeler (2019, s. 90). Siden samskapende nettverk ikke kan ledes ved å utøve kontroll, gi ordre og tradisjonell hierarkisk top-down ledelse (Sørensen & Torfing, 2018, s. 50), handler lederskapet om å skape horisontale relasjoner og bygge tillit som muliggjør og understøtter samarbeid (Ansell & Gash, 2008, s. 554). Dette bør også understøttes av valgt møtelokasjon. I samskaping kan lederen frigjøre kreativitet og læring ved å trekke seg noe mer tilbake (de Jongh et al., 2018, s. 368; Fogsgaard et al., 2018, s. 126). I tradisjonelle møtelokaler har ofte møtelederen en sentral plass. I samskapende arbeid kan organiseringen av rommet underbygge deltakernes likeverdige rolle, dersom lederens plassering er mer tilbaketrukket.

Informantene er opptatt av at lokalene for møtene skal være hensiktsmessige. Både lokalets utforming og plassering bidrar til å undergrave eller understøtte hensikten med møtene. Informanter påpeker at de tradisjonelle, kommunale møterommene er mer egnet for tradisjonelle møter enn for kreative, samskapende møter med likeverdige relasjoner. Når offentlige ansatte og politikere møter innbyggere på nøytrale og uformelle arenaer, forteller informantene at det stimulerer til maktutjevning, likeverd og kreativitet. Informanten som forteller om en nyttig og konstruktiv dialog på en togtur, nevner dette spesifikt fordi hun der fikk en aha-opplevelse av verdien av en ufarlig og nøytral arena.

En informant nevner ”en sofa her og en sofa der”, og mener med det å si at rommet fremstår uformelt. I de tradisjonelle møtene er ofte møteleder plassert foran gruppa eller på en sentral plass som alle kan se. I ”sofa-settingen” er det mer rom for at samskappingslederen kan velge en mer tilbaketrukket plass for å gi gruppa større rom for

kreativitet i tråd med forslagene fra de Jongh et al. og Fogsgaard et al. (2018, s. 368; 2018, s. 126). En mulig utfordring som disse forfatteren ikke berører i denne sammenheng, er faren for at lederen ikke lenger leder. Tortzen (2018, s. 67) er opptatt av at samskaping må ledes, om enn på andre måter. Her er det vesentlig å finne den gyldne middelvei.

En annen mulig utfordring ved å organisere møtene på nye måter, er at det kan underbygge kollegers og ledes oppfatning av at samskaping er «koseklubb i arbeidstida». Dette kan skape ekstra motstand og støy innad i kommunen, noe som kan virke energitappende for samskapingslederen. Dermed er det både fordeler og ulemper å spore ved å velge utradisjonelle møteplasser.

Flere informanter peker altså på at lokalene og de fysiske rammene for møtene er av stor betydning for samskapingsprosessen. Vår utvalgte litteratur går ikke konkret inn på temaet lokaler. Likevel er det lett å se den logiske sammenhengen fra litteraturens oppmerksomhet på utjevning av makt og tilrettelegging for likeverdig deltakelse til bevisste valg av møtelokaler.

5.2.2.2 Hensiktsmessige metodikker

Felles forståelse og læreprosesser er målsetting for samskapingsprosessen. Et av «hands-on»-ledelsesgrepene i samskaping er å understøtte og legge til rette for slik forståelse og læring (Tortzen, 2019, s. 90). Oppdraget for prosesslederen blir da å motivere aktørene til å utforske problemet og samarbeide for å bringe deres ulike ferdigheter, kompetanser og ideer inn i de kreative prosessene frem mot innovative løsninger (Ansell & Torfing, 2021, s. 210). Motivasjonsaktiviteter og metodikker for å gi kreativiteten spillerom blir dermed relevante.

Nye ideer kommer ofte ikke helt av seg selv. For å få tilgang til det nytenkende og grensesprengende som skal til for å skape innovasjon, er Ansell og Torfing opptatt av at prosesslederen legger til rette for utforskning av nye tanker. I tillegg er de opptatt av at lederen vil ha nytte av å stimulere til disruptiv tenkning i gruppa (2021, s. 206). En gruppe uten diversitet og mot til å bryte med det bestående vil ikke evne å finne gode og nye løsninger (Ansell & Torfing, 2021, s. 119).

Når prosessleder stiller kritiske spørsmål, utfordrer tatt-for-gitt-heter og tåler det ubehaget det medfører, kan det bidra til læring. Offentlige aktører kan imidlertid ha motstand mot at makten til å definere problemer og løsninger distribueres. Dette kan tenkes å være en barriere mot at den offentlig ansatte prosesslederen selv tar initiativ til disruptiv tenkning om deler av arbeidet (Tortzen, 2019, s. 91).

Siden disruptiv tenkning kan oppleves forstyrrende i en gruppe fordi det utfordrer det bestående, vil fasilitering være nyttig. Fasilitering innebærer å gjøre samarbeidet enklere for alle deltakere (Kobro et al., 2018, s. 34-35). Gjennom god tilrettelegging av prosessen og hensiktsmessige metodikker kan bidragene fra de enkelte til sammen bli til noe mer enn det hver av partene hver for seg bringer inn (Tortzen, 2018, s. 180). Teorien peker altså på at det skal være mulig å legge til rette for gode metodikker som fremmer dialogen i gruppa og som i tillegg utfordrer gruppa til å tenke nytt sammen.

Metodikkene informantene velger for møtene, bidrar til at den enkelte deltaker oppfatter seg selv som en viktig bidragsyter. Informantene sier at deres målet er å planlegge prosesser og metodikker deltakerne føler seg komfortable med, slik at alle finner det trygt og mulig å uttale seg i gruppa. For å lykkes med dette fremhever flere informanter at møtene må være godt forberedt.

Våre informanter nevner en rekke ulike samarbeidsøvelser og metodikker. Ingen av dem ser ut til å ha noen favoritt-metodikk; snarere er oppmerksomheten rettet mot bevisst bruk av rett metodikk til rett oppgave. En informant forteller at møteformene i starten av prosjektet var svært tradisjonelle og hierarkiske. Han oppfattet at møteformen i seg selv hindret deltakerne i å samskape, fordi vedtakene var bestemt på forhånd.

Hensikten med valgte metoder er å få frem *nye* tanker, løsninger og refleksjoner. En informant sier at jobben hans er å legge til rette for at læring skal skje i fellesskapet ved hjelp av gode arbeidsmetoder. En annen informant understreker betydningen av å utfordre gruppa til å tenke nytt. Han sier at det hjelper lite å be dem tenke nytt; de må få gode verktøy som hjelper dem til å komme på de nye ideene. En metodikk han har benyttet er å «gjøre det vanlig» å stille spørsmål ved spørsmålsformuleringene. Han oppfatter at det har gitt spennende dialoger og nye aspekter. Andre informanter kan

synes det er krevende å utfordre gruppa, siden det kan virke som truende for den gode relasjonen.

Litteraturen danner god begrunnelse for informantenes oppmerksomhet på å velge gode metodikker og prosesser for møtene i samskapingsgruppa. Både informantenes oppmerksomhet på at alle kommer til orde og rett metodikk til rett oppgave, gir gjenklang i litteraturen. Informanten som tok oppgjør med de tradisjonelle hierarkiske møteformene fordi de ikke var hensiktsmessige for samskaping, har støtte av Ansell og Torfing (2021, s. 207-208). Det kreative målet for møtene understøttes av både litteratur og informanter.

Vi finner imidlertid at kun en av informantene er bevisst opptatt av å utfordre gruppa til nytenkning. Han beskriver seg selv som trygg og komfortabel i metodikker for å utfordre gruppa på ulike måter. De øvrige ser ut til å foretrekke trygge relasjoner og god atmosfære fremfor disruptiv tenkning. Det kan være interessant å stille spørsmålet om hvorvidt informantene har nødvendige verktøy og metoder til at de føler seg trygge på å utfordre gruppa. En annen alternativ forklaring på at de ikke utfordrer gruppa til disruptiv tenkning kan være at relasjonene i fellesskapet ikke oppleves trygge nok til at de ville tåle det. Et tredje alternativ kan være, som Tortzen (2019, s. 91) påpeker, at offentlige aktører kan ha motstand mot at makt distribueres. Alle disse tre forklaringene kan være barrierer mot at prosesslederen tar initiativ til å utfordre gruppa til divergerende tenkning. Siden samtlige informanter selv har valgt å lede samskapende arbeid, kunne det vært interessant og undersøkt nærmere hva denne konsensusøkende adferden skyldes.

Oppsummert kan vi si at våre informanters uttalelser i hovedsak bekrefter teorien omkring viktigheten av hensiktsmessige metodikker. Det er imidlertid interessant å merke seg at informantene i overraskende liten grad velger å utfordre gruppa til disruptiv tenkning.

5.2.2.3 Hensiktsmessig ledelse av dialoger

Innsats fra mange individer må koordineres slik at det blir fremdrift og at samskapingprosessene gir resultater (Ansell & Torfing, 2021, s. 206). Det er en fare for

at samskapende prosesser med stor oppmerksomhet på gode relasjoner, god atmosfære og flat struktur, kan miste fremdrift. Derfor er budskapet fra Ansell og Torfing om koordinering for å sikre fremdrift, av avgjørende betydning. De sier videre at å legge til rette for gode, samskapende prosesser handler om kreativ problemløsning, gjensidig læring og *handling* (Ansell & Torfing, 2021, s. 209-210). Handlingselementet er her av betydning, slik at samskapingen ikke mister sin hensikt; nemlig å utvikle «*innovative løsninger, som bryter med vante forestillinger og praksis på området*» (Sørensen & Torfing, 2018, s. 40).

Som et konkret tiltak for å bidra til fremdrift, foreslår Ansell og Torfing (2021, s. 118) å benytte brobyggere til ledelse av samskappingsprosesser. Brobyggerne er kompetente personer med en «verktøykasse» som gjør dem i stand til å manøvrere mellom ulike forståelser og diskurser og sikre fremdrift.

Flere informanter er opptatt av hvordan prosesslederen leder dialogene i gruppa. Ledelse av dialogen i gruppa henger tett sammen med valg av metodikker for møtene. Det første elementet informantene er opptatt av, er å ha gode verktøy for å åpne en kreativ fase i prosessen. Det andre elementet handler om å tåle å stå i den kaotiske, kreative prosessen. Det tredje elementet handler om å kunne ta i bruk virkningsfulle verktøy for å lukke prosessen og lande en avgjørelse.

En informant understreker at det nettopp er i de kaotiske situasjonene kreativiteten kan få spillerom. Dersom ledere blir stresset av slike uoversiktlige situasjoner, kan det tyde på mangel på gode verktøy for å lande prosessene. Slikt stress og mangel på verktøy vil kunne være en hemmende faktor i praktisk ledelse av det samskapende arbeidet, ifølge våre informanter. Ansell og Torfing (2021, s. 118) nevner muligheten av å benytte egne brobyggere eller fasilitatorer med rikholdig verktøykasse. Dette kan være noe av det informantene etterlyser når de ønsker seg en database eller kunnskapsbank (presentert under avsnitt 4.2.1.3 Tilgang på kompetanse om samskaping). Hvorvidt samskappingslederen selv innehar tilstrekkelig fasiliteringskompetanse eller om det er en brobygger eller fasilitator som bidrar med dette, trenger ikke å ha stor betydning. Derimot er poenget at denne kompetansen finnes og benyttes i samskappingsprosessen, slik at det både blir stort rom for kreativitet, og at det konkluderes med konkrete resultater og handlinger.

For å sikre at det blir konkrete resultater av samskapende prosesser, er hensiktsmessige dialoger betydningsfulle. Det er behov for konkrete verktøy til å åpne de kreative dialogene, tåle kaoset, motstanden og kreativiteten underveis, samt lukke prosessene med konkrete resultater. Her er empirien i tråd med forskningen.

5.2.3 Oppsummering av diskusjonen omkring forskningsspørsmål 2

Vårt andre forskningsspørsmål stiller spørsmålet «Hvordan ledes samskaping i praksis?». Våre funn viser at informantene i den sammenheng er opptatt av relasjonskompetanse og fasiliteringskompetanse.

Både i empiri og teori er relasjonskompetanse vesentlig i praktisk samskapingsledelse. Vi finner at teori og empiri er samstemte om at nysgjerrighet på deltakernes perspektiver er en verdifull faktor for å skape kreative synergier av fellesskapet.

Å benytte tid og god atmosfære for å legge til rette for praktisk samskaping, er også gjennomgående i teori og empiri. Når litteraturen beskriver at «vennskap» mellom prosessleder og prosessdeltakere er et ideal, kan dette muligens oppfattes som å gå litt langt.

For å lykkes i relasjonene, for å samle gruppa om et felles mål og for å skape resultater, viser språket seg betydningsfullt. Også her er teori og empiri på linje. I diskusjonen har vi imidlertid vært inne på at våre informanter ikke uttalte seg spesifikt om bevisst språkbruk omkring samskapingsprosessen internt i kommunen. Derimot kan det se ut som om samskapingslederens oversetterkompetanse demmer opp for dette i møte med samskapingsgruppen.

I tillegg til relasjonskompetansen er altså fasiliteringskompetansen nyttig. Her er det liten innholdsmessig divergens å spore mellom informanter og litteratur.

Fasiliteringskompetansen som spesielt trekkes frem av våre informanter, er valg av hensiktsmessige lokaler, hensiktsmessige metodikker og hensiktsmessig ledelse av dialogen.

Fysiske rammer for møtene som fremmer likeverdig dialog, blir understreket av våre informanter. I litteraturen vi har benyttet, er derimot ikke lokaler spesifikt nevnt.

Likevel er hensikten informantene oppgir, helt i tråd med teorien.

Informantene er opptatt av å finne hensiktsmessige metodikker for å utløse kreativitet i prosessene, noe som er i tråd med teorien. Det er overraskende lite oppmerksomhet blant informantene om å utfordre gruppene til disruptiv tenkning, og her skiller empirien seg fra litteraturen.

Resultater av samskapende prosesser forutsetter hensiktsmessige dialoger. Informantene er opptatt av konkrete verktøy til å åpne de kreative dialogene, tåle kaoset underveis og avslutte med konkrete resultater. Her er empirien i tråd med forskningen.

Litteraturen understøtter altså samtlige av våre funn når det gjelder fasiliterete prosesser. Det som imidlertid er verdt å merke seg, er tidsaspektet. De fleste av disse funnene krever at det settes av ekstra tid til både forberedelse og gjennomføring av samskapende prosesser. Dette er også i tråd med litteraturen, og slik sett ikke overraskende. Derimot er våre funn her en tydelig påminner om at dersom det skal være mulig å lede praktisk samskapingsarbeid på en god måte, forutsetter det at det avsettes tilstrekkelige rammer til arbeidet. Arbeidet med å diskutere de praktiske sidene av samskapingsledelse viser dermed tydelig at rammer for samskapingsledelse er av avgjørende betydning.

6 Konklusjon og anbefalinger

I dette kapitlet vil vi oppsummere funnene vi har gjort og presentere konklusjonen vår. Videre sier vi noe om teoretiske og praktiske implikasjoner. Vi vil helt til slutt komme med noen anbefalinger om videre forskning.

6.1 Konklusjon

I denne avhandlingen har vi forsøkt å øke forståelsen for hvordan ledere i norske kommuner kan lede samskaping. I en rekke offentlige dokumenter legges det forventninger om at samskaping kan bidra til å løse samfunnsfloker, men det er liten oppmerksomhet på hvordan denne samskapingen kan ledes. Vår nysgjerrighet var derfor knyttet til hva ledere i kommuner som har valgt å følge disse oppfordringene om å arbeide samskapende, faktisk gjør. Dette har vi søkt å belyse gjennom problemstillingen: **Hvordan fremmer ledere i norske kommuner samskaping?** For å komme til rette med spørsmålet operasjonaliserte vi det med følgende to forskningsspørsmål:

1. Hvilke rammer oppleves hensiktsmessige for å lede samskaping?
2. Hvordan ledes samskaping i praksis?

På første forskningsspørsmål finner vi at *Tilstrekkelig kompetanse om samskaping* bidrar med hensiktsmessige rammer for samskaping. Dette innebærer felles forståelse av samskaping, felles oppfatning av hensikten med samskaping og tilgang på kompetanse om samskaping. Videre finner vi at *Rom for samskaping* også bidrar til hensiktsmessige rammer. Rom for samskaping innebærer mulighet for selv å påvirke handlingsrommet og at det er tilstrekkelig avsatte ressurser i form av tid og personell.

Vi var forberedt på at funnet om *Rom for samskaping* ville kunne gjøre seg gjeldende. Dette stemte med vår egen erfaring fra samarbeid med kommuner. Derimot var funnet om kompetanse mer overraskende for oss. Våre informanter ble plukket ut fordi de er ansett som ildsjeler som brenner for samskaping. Kommunene de arbeider i har i tillegg utmerket seg når det gjelder interesse for tematikken. Likevel finner vi altså at samskappingsbegrepet oppfattes ulikt, at hensikten med samskaping er vag for enkelte og at de generelt etterlyser mer kompetanse på feltet.

Et annet aspekt som overrasket oss, har sammenheng med uklar bevissthet omkring hensikten med samskapingen. Overraskende få av informantene var opptatt av å samle hele samskapingesfellesskapet rundt samme bord til felles kunnskapsutvikling. Flere av dem var mer opptatt av å hente inn ulike tanker og selv bringe dem tilbake til arbeidsgruppen. Dersom hensikten med samskaping handler om at alles kunnskap, erfaringer og perspektiver kan bidra til å påvirke en felles ny kunnskapsutvikling, er dette påfallende. Det kan være interessant å studere videre på om dette handler om et strukturperspektiv contra et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap.

På forsknings spørsmål to finner vi at *Tillit og gode relasjoner* oppfattes å ha stor betydning i det praktiske samskappingsarbeidet. Dette innebærer å være nysgjerrig på folk, å bygge relasjoner gjennom å avsette tid og skape god atmosfære og bevisst bruk av språket. Videre finner vi at *Fasilitering* er nyttig i praktisk samskappingsledelse. Dette innebærer hensiktsmessige lokaler og metodikker samt hensiktsmessig ledelse av dialogen.

Ingen av disse funnene er overraskende. Det er derimot elementer vi savner i det som kommer frem. Ingen av informantene forteller om nevneverdige interessekonflikter i samskappingsgruppene. Overraskende få av informantene er selv opptatt av å utfordre gruppa til å tenke nytt. Dersom gruppene er bredt sammensatt og oppfordres til kreativ og disruptiv tenkning, er det sannsynlig at det vil oppstå noe turbulens. Når så ikke er tilfelle, kan det muligens henge sammen med det andre funnet vi fant overraskende; at samskapingen i liten grad skjedde rundt samme bord. Vi undrer oss over om det kunne vært mer innovasjon å hente om det var større grupper med mer rom for divergerende tenkning og om samskappingslederen i større grad utfordret gruppa.

6.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner

De praktiske implikasjonene fra vår studie er myntet på kommunale ledere. Vi håper med denne avhandlingen å kunne gi et lite bidrag til ledere som ønsker å lede samskaping på en måte som fremmer resultater av denne kollektive måten å arbeide på.

Vi håper at ledere gjennom dette arbeidet ser nytteverdien av å tenke grundig gjennom i hvilken grad organisasjonen er rigget for samskaping. Dersom toppledere utfordrer sine ansatte til å starte opp med samskapende prosesser uten å tilrettelegge hensiktsmessige

rammer, vil det sannsynligvis skape frustrasjoner. Frustrasjonene kan oppstå både hos topplederen selv, ved at fremdriften ikke blir som forventet, at tidsrammene ikke strekker til eller at utfallet ikke blir som ønsket. Frustrasjonen kan også oppstå hos medarbeideren ved at rammene som er tildelt blir for trange eller forventningene urealistiske.

For å fremme mulighetene for positivt utfall av samskaping i kommunene, vil kommunepolitikere og administrativ ledelse kunne ha nytte av å sette seg grundig inn i hva samskaping er, hva hensikten med det skal være, hvilken ledelsestilnærming det fordrer og hvilke ressurser det krever. Deretter ville det vært hensiktsmessig med en grundig refleksjon og dialog om hvilke situasjoner og innenfor hvilke tematikker samskaping bør prioriteres, og når det ikke er hensiktsmessig. Vi vil hevde at å velge bort samskaping på kvalifisert grunnlag er mer ansvarlig enn å initiere samskaping uten å berede grunnen for det.

Videre er oppgaven ment som et lite kunnskapsbidrag om hva som er hensiktsmessig i den praktiske samskapingsprosessen. Dette kan være av interesse for ledere som er interessert i å utøve praktisk samskaping. En gryende samskapingsleder kan gjennom å lese denne avhandlingen, bli ytterligere klar over at ledelse av samskaping kan dreie seg om å skape rom og legitimitet innad i egen organisasjon, i tillegg til å lede selve samskapingsprosessen. Dette er muligens ukjent for mange, siden offentlige dokumenter i stor utstrekning benytter seg av oppfordringer om samskaping og dermed kan gi inntrykk av at samskapende tilnærming kan tas i bruk uten ytterligere forarbeid. Vårt ønske er at denne studien advarer mot naiv tro på at samskaping gir resultater uten en forutgående bevissthets- og kompetanseutvikling om ledelse på ulike nivåer.

De teoretiske implikasjonene av studien er et beskjedent bidrag inn i den litt vel slanke forskningen på ledelse av samskaping i norsk, kommunal kontekst. Vi håper med dette å inspirere andre til å belyse andre aspekter ved samskapingsledelse, slik at vi på sikt kan få et godt teoretisk rammeverk. Siden både teorien og empirien bekrefter at samskaping er en ressurskrevende tilnærming, er det etisk og nødvendig å sikre at vi vet mest mulig om hvordan det kan ledes for å gi best mulig resultater.

6.3 Anbefalinger om videre forskning

Det er stadig nye temaer som kunne vært nyttige å ha sett nærmere på når det gjelder samskappingsledelse. Det første vi vil trekke frem, er hvordan perspektivet på kunnskap og kunnskapsdannelse preger hvilke arbeidsformer man velger. Dette gjelder ikke utelukkende innenfor samskaping, men her blir det ekstra relevant. Dersom kunnskapen man behøver kan overføres og læres bort, kan mye arbeid gjøres ved en PC. Om derimot kunnskapen man er på jakt etter må utvikles i fellesskapet av ulike individer i interaksjon med hverandre, er møtene av avgjørende betydning. Vi skulle gjerne sett forskning på hvilken bevissthet som finnes om dette i norsk offentlig sektor.

Et annet tema vi gjerne ville sett belyst, er hvilke styringsparadigmer som faktisk gjør seg gjeldende i ulike deler av norsk offentlig sektor. Vi ser spor av både TPA, NPM og NPG, men skulle gjerne visst mer om når de ulike paradigmene er hensiktsmessige. Vi skulle gjerne også hatt mer kunnskap om i hvilken grad kommunale ledere er bevisste på hvilket paradigme det er hensiktsmessig å la seg prege av i ulike kontekster.

Et tredje og siste tema vi vil nevne som anbefaling om videre forskning, er om ledelse av samskaping gir resultater i form av utfallet av samskaping. Siden lite forskning har vist god effekt av samskapende innsats så langt, er vi svært nysgjerrige på om det kan ha sammenheng med hvordan det ledes.

6.4 Begrensninger ved vår studie

Vår studie har en lang rekke begrensninger. Vi vil raskt nevne de to metodiske svakhetene og de to begrensningene vi anser som mest vesentlige:

- Vi har 6 informanter. Dersom vi hadde hatt flere, ville vi styrket studiens validitet. Vi har bare én informant som er toppleder. Dersom vi hadde innlemmet flere toppledere, ville vi kunnet sett nøyere på hvordan ulike toppledere legger til rette for samskaping i sin kommune. Vårt primære fokus var imidlertid å se på konsekvensene av avgjørelsene gjort av toppledelsen, men vi utvidet for å sikre at vi også fikk noe informasjon fra toppledernivået. Det hadde imidlertid vært svært interessant og intervjuet topplederne i de kommunene hvor vi intervjuet de andre informantene, og mellomledere under vår I6, toppleder. På denne måten kunne vi forstått mer om intensjonene av

ledelsesgrepe fra toppledelsen og om konsekvensene slik de oppfattes av mellomlederne. Dette hadde imidlertid vært en svært omfattende jobb som ville sprengt rammene for denne oppgaven.

- Oppgaven kunne vært styrket ytterligere med en dokumentanalyse av hvordan kommunene beskriver sin tilnærming og holdning til samskaping.
- Vi har ikke vurdert utfallet av samskappingsprosessene våre informanter har ledet. Dette er ikke en studie som var ment å undersøke effekter. Det er likevel en begrensning ved vår oppgave at vi ikke har kunnet vurdere om våre informanters innsats har gitt eller gir resultater i kommunene. Ideelt sett ville vi studert samskapingstiltak med beviselige resultater for dermed å kunne finne ut hva ledere som lykkes med samskaping faktisk gjør og hvilke rammer de har.
- Vi gjorde interessante funn om at informantene oppfattet at både de selv og innbyggerne får nye og ukjente roller gjennom samskapende arbeid. Dette er dessverre utenfor tematikken i vår problemstilling, men det er svært interessante funn det kunne vært spennende og dukket mer ned i.

Litteraturliste

- Agger, A. & Tortzen, A. (2015). Forsknings review om samskabelse. *UC Lillebælt*
<https://centerforborgerdialog.dk/wp-content/uploads/2017/10/forskningsreview-om-co-production.pdf>
- Andersen, L. L., Espersen, H. H., Kobro, L. U., Kristensen, K., Skar, C. & Iversen, H. (2018). *Demokratisk innovasjon Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner*. Høgskolen i Sørøst-Norge.
https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2482842/2018_24_Kobro_v2.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Ansell, C. & Torfing, J. (2021). *Public Governance as Co-creation A strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*. Cambridge university press.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Baptista, N., Alves, H. & Matos, N. (2020). Public Sector Organizations and Cocreation With Citizens: A Literature Review on Benefits, Drivers, and Barriers. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(3), 217-241.
<https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589623>
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. <https://web-s-ebshost.com.ezproxy1.usn.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=302e9ea5-186e-41eb-bfe6-1ce10e510206%40redis>
- Bjørnerud, A. M. & Krane, V. (2022). Du greier det ikke alene -samskaping krever komplementære kompetanser Betydningen av et samskapingsteam når sårbare tjenestemottakere skal involveres. *Academic quarter* 24, 23-42.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brox, O. (1995). *Praktisk samfunnsvitenskap* (2. utg.). Universitetsforlaget.
https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2008021304002
- Brudney, J. L. (1999). The Effective Use of Volunteers: Best Practices for the Public Sector. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 219-255.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1192274>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Bryson, J. M., Crosby, C. C. & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456.
https://click.endnote.com/viewer?doi=10.2307%2F24029426&token=WzM4MTQzMDCsljEwLjIzMDcvMjQwMjk0MjYiXQ.WHwsHjPjQ1_dzwjQCTKK5ACJ7rk
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode -en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget.
- de Jongh, M., Albæk, K. & Nybo, P. F. (2018). At miste fodfæstet for en stund -om processlederens dilemmaer i samskabelse. I M. K. Fogsgaard & M. de Jongh (Red.), *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. Dansk psykologisk forlag.

- Eimhjellen, I. & Loga, J. (2017). *Nye samarbeidsrelasjoner mellom kommuner og frivillige aktører Samskaping i nye samarbeidsforhold?* Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2474317/VR_2017_9_Rapport_V5.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- FN-sambandet. (2020, 19.01.23). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Fogsgaard, M. K. & de Jongh, M. (Red.). (2018). *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. Dansk psykologisk forlag.
- Fogsgaard, M. K., Elmholdt, C. & Bebe, A. K. (2018). Magt, ledelse og samskabelse i den offentlige sektor. I M. K. Fogsgaard & M. de Jongh (Red.), *Ledelse og smaskabelse i den offentlige sektor* (s. 93-130). Dansk psykologisk forlag.
- Huxham, C. & Vangen, S. (1996). Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 5-17.
<https://www.proquest.com/docview/234325796?pq-origsite=primo>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jakobsen, M. & Andersen, S. C. (2013). Coproduction and Equity in Public Service Delivery. *Public Administration Review*, 73(5), 704-713.
<http://www.jstor.org/stable/42002998>
- Kalleberg, R. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Forskningsetiske komiteer.
- Kobro, L. (2023, 15.3.23). *Kan nye former for samarbeid bidra til enda bedre inkludering fremover? Hva trenger vi i så fall for å lykkes?* . Presentasjon på Inkluderingsdagene i Vestfold, Kafe Knut, Horten.
<https://docs.google.com/presentation/d/1dLZDSYkXn7I5DEZ20gB2Jbis9QCnaTU4/edit#slide=id.p5>
- Kobro, L., Andersen, L. L., Hygum Espersen, H., Kristensen, K., Skar, C. & Iversen, H. (2018). *La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon*
- Kommuneloven. (2018). *Lov om kommuner og fylkeskommuner* (LOV-2018-06-22-83). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2018-06-22-83>
- Kringlebotten, M., Langørgen, A. & Thorud, A. B. (2020). *Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2018* (2020/18). Statistisk sentralbyrå. https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/_attachment/419064?ts=171a1d0b1c8
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657. https://www.jstor-org.ezproxy2.usn.no/stable/258070?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Langsethagen, K. E. F. & Sponberg, G. E. (2018). *Hvordan kan politikere og administrative ledere fremme samskaping i kommunal sektor?* [Gøgskolen i Innlandet]. <https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2575611/Masteravhandling%202018%20Hvordan%20kan%20politikere%20og%20administrative%20ledere%20fremme%20samskaping%20i%20kommunal%20sektor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.

- McGrath, C., Palmgren, P. J. & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Med Teach*, 41(9), 1002-1006. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>
- Meier, J. (2018). Det utspændte lederskab -paradokse, uvished og tvivl. I M. K. Fogsgaard & M. de Jongh (Red.), *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor* (s. 236-262). Dansk psykologisk forlag.
- Meld. St. 14 (2020-2021). *Perspektivmeldingen*. Finansdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/91bdfca9231d45408e8107a703fee790/no/pdfs/stm202020210014000dddpdfs.pdf>
- Meld. St. 29 (2012-2013). *Morgendagens omsorg*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/34c8183cc5cd43e2bd341e34e326dbd8/no/pdfs/stm201220130029000dddpdfs.pdf>
- moderniseringsdepartementet, K.-o. (2017). *Veier til Samarbeid Sosiale entreprenører som samarbeidspartnere i offentlig sektor -eksempler og idèer*. https://www.regjeringen.no/contentassets/314a2ddf427b4bea95fd2a3900371149/no/pdfs/inspirasjonshefte_uu.pdf
- Momrak, A. M. & Leikvoll, G. K. A. (2019). *Innbyggerinvolvering og samskaping i kommunal sektor* (471). Telemarksforskning. <http://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/innbyggerinvolvering-og-samskaping-i-kommunal-sektor/3376/>
- NOU 2011:11. (2011). *Innovasjon i omsorg*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/5fd24706b4474177bec0938582e3964a/no/pdfs/nou201120110011000dddpdfs.pdf>
- Ongaro, E., Sancino, A., Pluchinotta, I., Williams, H., Kitchener, M. & Ferlie, E. (2021). strategic management as an enabler of cocreation in public services. 49(2), 287-304. <https://www.proquest.com/docview/2552288185?pq-origsite=primo#>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Pestoff, V., Brandsen, T. & Verschuere, B. (2011). *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*. Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy2.usn.no/lib/ucsn-ebooks/detail.action?docID=956923>
- quantilope. (2022, 30.03.23). Data saturation in Qualitative Research. *MRX Glossary*. <https://www.quantilope.com/resources/glossary-data-saturation-in-qualitative-research#methods-used>
- Simonsson, S. F., Moe, A. & Marthinsen, E. (2023). Samskaping av velferdstjenester – en hegemonisk idé med tvetydig praksis. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 26(1), 1-14. <https://doi.org/10.18261/tfv.26.1.2>
- St. Meld. 15 (2017-2018). *Leve hele livet En kvalitetsreform for eldre*. H. o. omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/196f99e63aa14f849c4e4b9b9906a3f8/no/pdfs/stm201720180015000dddpdfs.pdf>
- St. Meld. 18 (2020-2021). *Opplive, skape, dele Kunst og kultur for, med og av barn og unge*. Kulturdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/57f98cf5845f4d3093b84a5f47cef629/nn-no/pdfs/stm202020210018000dddpdfs.pdf>
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration (London)*, 87(2), 234-258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>

- Sørensen, E. & Torfing, J. (2018). Den offentlige sektor som arena for samskabelse. I M. K. Fogsgaard & M. de Jongh (Red.), *Ledelse og samskabelse i offentlig sektor* (s. 30-61). Dansk psykologisk forlag.
- Tanggaard, L. (2018). Samskabelse er det nye sort. I M. K. Fogsgaard & M. de Jongh (Red.), *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor* (s. 10-13). Dansk psykologisk forlag.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Torfing, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (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, A. (2016). *Samskabelse i kommunale rammer: hvordan kan ledelse understøtte samskabelse?* [Roskilde University].
https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/60103449/Afhandling_samlet_FINAL_off.pdf
- Tortzen, A. (2018). At lede samskabelse - fra ambition til praksis. I M. K. Fogsgaard & M. de Jongh (Red.), *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor* (s. 162-189). Dansk psykologisk forlag.
- Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd : muligheder og faldgruber*. Hans Reitzels Forlag.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M. & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

7 Vedlegg

1. Godkjenning fra NSD
2. Informasjonsskriv med samtykkeerklæring
3. Intervjuguide

7.1 Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

[Meldeskjema](#) / [Kaasa & Borge, Master Innovasjon og ledelse](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

16.12.2022

Referansenummer

718233

Vurderingstype

Automatisk

Dato

16.12.2022

Prosjekttittel

Kaasa & Borge, Master Innovasjon og ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Are Branstad

Student

Inger Elisabeth Borge

Prosjektperiode

01.10.2022 - 01.07.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.07.2023.

[Meldeskjema](#)

7.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Å lede samskaping, å samskape ledelse»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å søke å få mer kunnskap om hvordan mellomledere i norske kommuner håndterer ledelse av samskaping. Dette skrivet gir deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vårt bidrag i denne masterstudien er å sette søkelys på hvordan ledere håndterer samskappingsprosesser i norske kommuner. Vår problemstilling er:

Hvordan håndterer mellomledere i norske kommuner ledelse av samskaping?

For å hjelpe til med å belyse problemstillingen vil vi undersøke:

- Hvilke rammebetingelser for samskaping erfarer mellomledere å ha?
- Hvordan tilrettelegger mellomleder for samskaping i konkrete prosesser?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Are Branstad ved Universitetet i Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi er anbefalt å forske på blant andre XX kommune av Lars Kobro som er daglig leder ved Sesam senteret ved Universitetet i Sørøst-Norge, og tok dermed kontakt med deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre en times intervju med deg hvor vi tar lydopptak og notater. Lydopptaket vil bli transkribert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Informasjonen vi får i intervjuene som vi velger å benytte i vår masteravhandling, blir anonymisert. Universitetet i Sørøst-Norge ved veileder Are Branstad, studentene Inger Elisabeth Borge og Marion Kaasa vil ha tilgang til dine svar, og dataene lagres forsvarlig.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent 01.07.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst – Norge har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet ved Sørøst- Norge ved Are Branstad, ab@usn.no
- Vårt personvernombud: Paal.A.Solberg@usn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Inger Elisabeth Borge

(Forsker og prosjektansvarlig)

Marion Kaasa

(Forsker og prosjektansvarlig)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Å lede samskaping, å samskape ledelse»

og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

7.3 Vedlegg 3: Intervjuguide

Introduksjon:

Takk for at du stiller opp til intervju. Du har erfaring fra å lede samskapingsprosesser. Vi er interessert i erfaringene, opplevelsene og tankene dine i relasjon til prosessen/-e. Vi er interessert i hvordan du har opplevd at dine ledere har lagt til rette for prosessene, og hva du tenker at det har hatt å si og hvordan du mener din rolle som leder bidro til at alle involverte parter blir reelle deltakere og hadde en reell stemme i dette prosessen. Vi er nysgjerrige på både hva du tenker at fungerte godt og det som ikke fungerte så godt. Vi er ikke ute etter å bedømme, men å lære av dine erfaringer.

Vi har satt av 1 – 1,5 time til intervjuet. Vi kommer til å ta opp intervjuet på disse telefonene hvis det er ok for deg. Du kan be om pause hvis du vil, og du kan selvsagt avbryte opptaket når som helst. Vi kommer også til å ta noen notater underveis. Lydopptakene slettes etter anonymisert transkribering. Er det noe du lurer på?

Kontekst

- Fortell om din stilling og rolle i kommunen
- Fortell kort om din kommune
- Dersom du har erfaring fra flere ulike samskapingsprosesser; svar ut fra en av dem. Vi vil gjerne ha så konkrete eksempler som mulig.
- Hvilken kontekst foregikk samskapingen i?
 - Avdeling?
 - Tematikk/Problemstilling?
 - Varighet og tidspunkt?
 - Gruppesammensetning? -og størrelse?
 - Møteform, møtested, metodikk?
 - Hvordan er prosjektet finansiert?

Forståelse av samskaping

- Hva legger du i begrepet samskaping?
- Kan du fortelle noe om HVORFOR din kommune valgte å benytte samskaping? Hva var argumentene som ble brukt internt?
- Hva tenker du om tradisjonelle kontra samskapende prosesser?

Tradisjonell versus samskapende ledelsestilnærming

- Hvordan vil du beskrive relasjonen mellom deg som leder og de andre i prosessen?
- Kan du fortelle noe om hva som var ditt hovedfokus?
- Hva var hovedmålet ditt som leder av gruppa?
- Hva tenker du om å gi fra seg noe av styringen og kontroll?
- Har det hendt at folk har overrasket deg?

Forskningsspørsmål 1: Hvilke rammebetingelser for samskaping opplever mellomledere å ha (og evt hvordan ble disse dannet)?

- Kan du fortelle noe om hvilken støtte du opplevde fra dine ledere til å gå i gang med prosessen/-e?

- Politisk støtte?
- Administrativ støtte?
- Hva gjorde *du selv* for å få legitimitet til prosessen fra dine ledere?
- Hvordan bidro du selv i å danne rammene for prosessen?
- Hvem satte sammen gruppa?
 - Hvordan ble det bestemt hvem som skulle delta og hvem som ikke skulle inviteres?
 - Svarte alle ja? -hva tenker du om det?
- Kan du si noe om hvordan tidsrammene/forventninger til fremdrift fra ledelsen fungerte?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan tilrettelegger mellomleder for samskaping i konkrete prosesser?

- Hva ble gjort for å koble sammen personene i gruppa og sørge for at de forble i prosessen?
- Kan du fortelle om hvordan du jobbet for å fremme tillit i gruppa?
- Når man skal samarbeide er et felles vokabular viktig. Har du noen erfaringer med dette? (Enten hvor det var på plass eller ikke)
- Oppfattet du at dere møtte på noen hindringer for samarbeidet?
 - Fortell!
 - Hva gjorde du med det?
 - Var det andre som involverte seg i å løse disse hindringene?
 - Hvordan endte det?
 - Har du noen tanker om noe du kunne gjort annerledes i denne sammenheng?
- Dukket det opp konflikter eller uenigheter i gruppa?
 - Hvordan håndterte gruppa det?
 - Hvordan håndterte du det?
 - Har du noen tanker om noe du kunne gjort annerledes i denne sammenheng?
- Hva gjorde du for å utfordre gruppa til å tenke nytt?
 - Hvordan fungerte det?
 - Hva er dine refleksjoner om dette?
- Hvordan holdt du motivasjonen opp i gruppa?
 - Hvordan synliggjorde du resultater underveis?
 - Kan du fortelle om kortsiktige resultater/utfall som bidro til å holde motivasjonen oppe og som gav inspirasjon?
 - Kan du fortelle om langsiktige utfall av prosessen?
 - Hva tenker du at muliggjorde disse utfallene?
 - Hvilke refleksjoner har du om utfallet av prosessen nå?
- Hva mener *du* at er gevinstene av å benytte seg av samskaping?

Avslutning

- Har du noen spørsmål / kommentarer?
- Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å si noe om?
- Kan vi ta kontakt hvis det viser seg at jeg lurte på noe mer/ Noe jeg ikke helt forstår?

Tusen takk for at du deltok