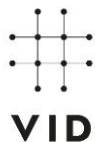


Master i sosialt arbeid
Masteroppgave



“Vi hadde ikke klart det uten hverandre”

Ledelse av likeverdig samskaping

Maja Bjørgum

VID VITENSKAPELIGE HØGSKOLE
DIAKONHJEMMET OSLO
ANTALL ORD: 30 507
23. MAI 2019

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om ledelse av samskaping, med spesielt fokus på likeverdet i samskapingen. Problemstillingen er:

Hvordan kan ledelse ivareta likeverd i samskaping?

Samskaping viser til innovasjonsprosesser hvor fagfolk utvikler og produserer velferdstjenester *sammen med* innbyggere/brukere snarere enn *for* dem. Formålet er at alle berørte aktører jobber i likeverdige partnerskap for å finne nye og bedre løsninger. Dette krever en ny type ledelse. Samskaping kan slik forstås som et grunnleggende bidrag til utviklingen av framtidens velferdstjenester. I den norske velferdsmodellen hvor kommunene forventes å løse en stor del av velferdsoppgavene, kan dermed både evnen til å samskape, og evnen til å lede samskaping, være viktig framover.

Studien har et kvalitativt casedesign, med to caseprosjekter som er preget av bottom-up, likeverdig samskaping. Den fokuserer på det ytterste leddet i samskapingen, hvor ledelse, innbyggere/brukere og øvrige aktører jobber sammen. Datainnsamlingen består av kvalitative intervjuer av aktørene i caseprosjektene. Intervjuene ble analysert med utgangspunkt i en temabasert analyse med induktiv tilnærming, og funnene er sammenstilt i en cross-case syntese.

Analysen av datamaterialet resulterte i seks ledelsesdimensjoner som kjennetegner en ledelse som ivaretar likeverd i samskaping. De tre første er spesielt knyttet til likeverdet i samarbeidet i samskappingsprosessene: (1) *å gi fra seg kontroll*, (2) *tilrettelegging* og (3) *å ta aktørene på alvor*. De tre siste er spesielt knyttet til utviklingsprosessene i samskapingen: (4) *fleksibilitet og endringsvilje*, (5) *tydelighet* og (6) *å balansere fasthet og fleksibilitet i organiseringen*.

Studien bygger på en teoretisk forståelse av ledelse av samskaping som en funksjon som innehas av ulike aktører, og som oppstår i samhandlingen mellom aktører i selvstyrende systemer. Denne forståelsen er i samsvar med studiens empiri, som i tillegg viser en ledelse av likeverdig samskaping som er kollektiv og samskapt, og hvor ledelsen er en integrert del av samskapingen. Studiens empiri viser videre at ledelse av likeverdig samskaping kan være uten ekskluderende diskursiv maktbruk. Tilsvarende er glasstaket som begrenser aktørenes

deltakelse og som blant annet er vist i forskning på top-down ledet samskaping, ikke funnet i denne studien.

Denne masteroppgaven har et fokus som ligger tett på operativ praksis, og den vektlegger konkrete beskrivelser av ledelsesutøvelsen. Slik forsøker den å bidra til en tydeliggjøring og mer realistisk forståelse av hva ledelse av likeverdig samskaping faktisk innebærer.

Nøkkelord:

Samskaping, ledelse, offentlig administrasjon, governance, innovasjonsledelse, likeverd.

Abstract

This master's thesis explores leadership of co-production, with a particular focus on the equality in the co-production process. The research question is:

How can leadership ensure equality in co-production?

Co-production refers to innovation processes where professionals develop and produce welfare services *with* citizens/users rather than *for* them. The ambition is that concerned actors work together in equal partnerships to find new and better solutions. This requires a new type of leadership. Co-production can thus be understood as a fundamental contribution to the development of future welfare services. In the Norwegian welfare model, where municipalities are expected to solve a major part of the welfare tasks, both the ability to cooperate and to lead co-production might therefor be important.

The study has a qualitative case design, with two bottom-up initiated co-production case projects. It focuses on the outermost part of the co-production, where leaders, citizens/users and other actors work together. Data has been collected through qualitative interviews. The interviews were analysed through a thematic analysis with an inductive approach, and the findings were compared and combined in a cross-case synthesis.

The analysis resulted in six leadership dimensions that characterize a leadership that ensures equality in co-production. The first three are particularly related to the equality in the co-production process: (1) *to give up control*, (2) *facilitation* and (3) *to take actors seriously*. The last three are particularly related to the development processes in co-production: (4) *flexibility and willingness to change*, (5) *clarity* and (6) *to balance firmness and flexibility in the organization*.

The study is based on a theoretical understanding of leadership in co-production as a function held by different actors, and which arises in the interaction between actors in autonomous systems. The study concludes with an understanding of leadership of equal co-production as a collective and co-produced leadership, where leadership is an integral part of the co-production process. Furthermore, the study shows that leadership of equal co-production does

not necessarily involve use of excluding discursive power. Accordingly, the glass ceiling that hinders equal participation and which is found in studies of top-down co-production, is lacking in this study.

This master's thesis focuses on the operational practice, and emphasizes concrete descriptions of leadership. By doing so, it attempts to contribute to a clearer and more realistic understanding of what leadership of equal co-production actually entails.

Keywords:

Co-production, co-creation, leadership, governance, public administration, innovation leadership, equality.

Forord

Etter å ha jobbet femten år som sosionom, har det vært et privilegium å få studere og fordype meg i fag igjen. Denne masteroppgaven har vært en spennende reise, tidvis strabasiøs, men mest av alt interessant og givende arbeid. Heldigvis har jeg hatt god støtte og hjelp på veien, og noen vil jeg takke spesielt.

Først vil jeg takke hver og en av informantene i studien. Dere har tatt åpent imot meg og delt raust av deres kompetanse, erfaringer og refleksjoner. Jeg er oppriktig imponert over samskappingsjobben dere gjør. Uten dere hadde jeg ikke hatt noe å skrive om. Jeg vil samtidig takke dere som hjalp meg med å rekruttere og komme i kontakt med caseprosjektene, dere gjorde en viktig innsats i en kritisk fase av prosjektet.

Jeg vil rette en stor takk til veilederen min, Henrik Dons Finsrud. Du har vært raus og oppmuntrende, og delt din kunnskap og refleksjoner gjennom hele prosessen. Jeg har vært heldig som har hatt deg som veileder. Jeg vil samtidig takke min kontaktperson på skolen, Inger Oterholm, for god og fleksibel oppfølging. I tillegg vil jeg takke venner og medstudenter for hjelp, innspill og støtte underveis.

En helt spesiell takk vil jeg rette til David, Pia og Leo. Til David for at du har sørget for at familiemaskineriet ikke har stoppet opp, og for trøst, støtte og oppmuntring når jeg har trengt det som mest. Til Pia og Leo for tålmodighet, forståelse og oppmuntring.

Maja Bjørgum, 16. mai 2019.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract.....	4
Forord	6
1 Innledning	9
1.1 Forskningstema: Ledelse av samskaping.....	10
1.2 Relevans for sosialt arbeid	10
1.3 Problemstilling	11
1.4 Begrepsavklaringer.....	11
1.5 Avgrensning	12
1.6 Oppgavens struktur.....	13
2 Kunnskap om ledelse av samskaping	14
2.1 Kunnskapsfeltet ledelse av samskaping	14
2.2 «Demokratisk innovasjon. Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner»	16
2.2.1 Avsluttende kommentar	18
2.3 «Samskabelse i kommunale rammer - hvordan kan ledelse understøtte samskabelse?»	19
2.3.1 Avsluttende kommentar	22
2.4 Oppsummerende kommentar – samskapingskontekst og relevans.....	22
3 Hvordan vi kan forstå ledelse av samskaping.....	25
3.1 Samskaping	25
3.1.1 Begrunnelser for samskaping.....	26
3.1.2 Kritikk av samskaping	27
3.1.3 Min forståelse av samskaping.....	28
3.2 Likeverd og makt i samskaping.....	28
3.2.1 Likeverd i samskaping	29
3.2.2 Makt i samskaping.....	31
3.2.3 Oppsummering	33
3.3 Ledelse av samskaping	34
3.3.1 Perspektiver på ledelse av samskaping i denne studien	34
3.3.2 Utfordringer i ledelse av samskaping.....	35
3.3.3 Min forståelse av ledelse av samskaping	36
3.4 Oppsummering	36
4 Design og metode – casestudie med kvalitativt forskningsintervju.....	38
4.1 Kvalitativ tilnærming med et fenomenologisk perspektiv	38
4.2 Forforståelse	39
4.2.1 Min forforståelse og faglige ståsted	39
4.3 Casedesign og positiv tilnærming.....	40
4.3.1 Positiv tilnærming	41
4.4 Datainnsamling: kvalitativt forskningsintervju	41
4.4.1 Individuelle intervjuer og gruppeintervjuer.....	42
4.4.2 Utvalg	43
4.4.3 Semistrukturert intervjuguide	44
4.4.4 Gjennomføring.....	45
4.5 Analyse.....	45
4.5.1 Transkribering - fra dialog til tekst.....	46
4.5.2 Cross-case syntese	46

4.5.3	<i>Temasentrert analyse med induktiv tilnærming</i>	47
4.5.4	<i>Analyseprosessen</i>	47
4.6	Forskningsetiske refleksjoner	50
4.6.1	<i>Frivillighet, konfidensialitet, vern mot skade, og forskerrollen</i>	50
4.7	Refleksivitet, reliabilitet, validitet og overførbarhet	52
5	Konteksten for ledelse av samskaping - presentasjon av caseprosjektene	55
6	Resultater av analysen: Seks ledelsesdimensjoner	57
6.1	Å gi fra seg kontroll	58
6.1.1	<i>Å tørre å slippe kontrollen</i>	59
6.1.2	<i>Å gi rom til å delta</i>	59
6.1.3	<i>Å vise tillit</i>	60
6.2	Tilrettelegging	61
6.2.1	<i>Døråpner, brobygger og koordinator</i>	61
6.2.2	<i>Fasilitering av samarbeidsprosesser</i>	62
6.2.3	<i>Inkludering i samarbeidsprosessene</i>	63
6.3	Å ta aktørene på alvor	64
6.3.1	<i>Å være åpen og lydhør</i>	64
6.3.2	<i>Å jobbe grundig og seriøst</i>	65
6.3.3	<i>Å ikke gjøre andres jobb</i>	66
6.3.4	<i>Fokus på praktisk arbeid</i>	67
6.4	Fleksibilitet og endringsvilje	67
6.4.1	<i>Mulighetsfokus</i>	67
6.4.2	<i>Å prøve og feile</i>	68
6.4.3	<i>Fokus på læring</i>	69
6.4.4	<i>Å ta tak og endre underveis</i>	70
6.5	Tydelighet	71
6.5.1	<i>Gjennomsiktighet</i>	71
6.5.2	<i>Å jobbe med forankring</i>	71
6.5.3	<i>Å forsvare samskaping som metodikk</i>	73
6.6	Å balansere fasthet og fleksibilitet	73
6.6.1	<i>Tid som ressurs og utfordring</i>	74
6.6.2	<i>Løpende planlegging</i>	75
6.6.3	<i>Å balansere forutsigbarhet og endring i organiseringen av prosjektene</i>	76
6.7	Oppsummering	78
7	Drøfting – en kollektiv og samskapt ledelse	79
7.1	Sammenlikning av modellene for ledelsesutøvelse	79
7.1.1	<i>Begrensninger ved sammenlikningen</i>	81
7.2	En ledelse som vektlegger likeverdig samarbeid og utviklingsprosessen i samskaping	82
7.2.1	<i>Likeverdig samarbeid som arbeidsform</i>	82
7.2.2	<i>Ledelse av utviklingsprosessene i samskapingen – å balansere på slakk line</i>	87
7.3	Ledelse av likeverdig samskaping - en kollektiv og samskapt ledelse	88
7.4	Oppsummering	90
8	Konklusjon	92
8.1	Avsluttende refleksjoner	93
	Litteratur	95
	Vedlegg	99

1 Innledning

Denne oppgaven handler om ledelse av samskaping, og nærmere bestemt hvordan ledelse kan ivareta likeverdet i samskapingen. Med utgangspunkt i en casestudie med to caseprosjekter, har jeg undersøkt hvordan ledelse av samskaping kan utøves i praksis. Samskaping blir knyttet til muligheten til å løse en del av de komplekse utfordringene samfunnet står overfor, såkalte wicked problems (Sørensen & Torfing, 2017). Wicked problems, eller samfunnsfloker, viser til komplekse problemstillinger på tvers av etablerte sektorer og fagfelt som ikke kan løses gjennom kjente framgangsmåter. Derfor krever de innovasjon og nytenkning (Hartley, Sørensen, & Torfing, 2013). Eksempler på slike wicked problems kan blant annet være klimautfordringene, fattigdomsbekjempelse, integrering, eller kriminalitetsbekjempelse (Bason, 2018; Sørensen & Torfing, 2011a).

Wicked problems finnes på flere nivåer i samfunnet, ikke minst på makronivå, noe FNs bærekraftsmål kan illustrere. Bærekraftsmålene ble vedtatt i 2015, og gjenspeiler en global enighet om en nødvendig bærekraftig global utvikling, samt at nøkkelen til å nå målene ligger i samarbeid og partnerskap mellom ulike interessenter. Det vektlegges at det er partnerskapenes erfaringer og ressursstrategier som skal legges til grunn for løsningene, som utvikles gjennom mobilisering av kunnskap, ekspertise og ressurser på tvers (United Nations, 2019).

Det er ikke bare globalt at wicked problems og samskaping har relevans. I Perspektivmeldingen (Finansdepartementet, 2017) påpekte regjeringen Solberg at den norske velferdsstaten er under press, og at utviklingen ikke er økonomisk bærekraftig. For å endre dette framheves det at vi må jobbe smartere. Kommunal- og moderniseringsdepartementet startet i 2018 et innovasjonsløft som skal resultere i en stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor i 2020. Det vektlegges at det offentlige ikke kan løse utfordringene alene, men at de må jobbe sammen med innbyggere, privat- og frivillig sektor, forskningsmiljøer og sosiale entreprenører for å lære av hverandre og finne nye løsninger (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018).

Vår evne til å samskape med ulike aktører, og vår evne til å lede samskaping, vil dermed bli viktig framover. Flere kommuner har allerede tatt dette på alvor. Eksempler finnes blant annet i nye Asker kommune hvor de har ansatt en direktør for medborgerskap som skal tiltre til høsten (Asker kommune, 2019), og i Stavanger hvor Samshuset står som symbol på

kommunens strategi for styrket samskaping og innbyggerinvolvering (Næringsforeningen, 2018).

I dette innledende kapittelet vil jeg først kort introdusere masteroppgavens forskningstema, og vise at det er relevant for sosialt arbeid. Deretter vil jeg presentere studiens problemstilling, og redegjøre for begrepsavklaringer og avgrensninger som har betydning for studiens perspektiv. Til slutt vil jeg gjennomgå oppgavens struktur.

1.1 Forskningstema: Ledelse av samskaping

Samskaping kan sies å handle om at fagfolk utvikler og produserer velferdstjenester i vid forstand *sammen med* innbyggere/brukere snarere enn at de gjør det *for* dem (Agger & Tortzen, 2015, s. 8). I tillegg til fagfolk og innbyggere/brukere, inkluderes også andre berørte aktører, for eksempel sosiale entreprenører, næringslivet eller frivillig sektor. Formålet er overordnet å finne innovative, annerledes og bedre løsninger, gjennom at vanetenkning og etablerte praksis blir utfordret (Torfing, Sørensen, & Aagaard, 2014a). Samskaping kan slik forstås som et grunnleggende bidrag til utviklingen av framtidens velferdstjenester (Askheim, 2016, s. 24).

Ledelse blir trukket fram som en vesentlig faktor i samskaping (Tortzen, 2019). Samfunns- og velferdsutfordringene som samskapingen kan bidra til å finne løsninger på, handler i Norge i stor grad om oppgaver som er lagt til kommunene (Andersen et al., 2018). Dermed vil ledelse av samskaping kunne forstås som en aktuell oppgave for kommunal sektor. I tråd med dette understreker den danske Ledelseskommisjonen (2018) at viktige oppgaver for ledere i dansk offentlig sektor innebærer samskaping og samarbeid hvor sivilsamfunnet og innbyggere/brukere er aktive partnere.

1.2 Relevans for sosialt arbeid

Offentlig sektor kan, i likhet med samfunnet for øvrig, sies å være preget av høy endringshastighet. Dette kan illustreres av at endring verdsettes høyt og anses nærmest som en nødvendighet (Høilund & Juul, 2015). Jeg finner det viktig og interessant for sosialt arbeid at samskaping bidrar til at brukere og fagfolk sammen deltar aktivt i utviklingen av

morgendagens velferdstjenester. Et sentralt element i samskaping er at de ulike aktørene bidrar med sine ressurser, kompetanser og perspektiver i *likeverdige* samarbeid (Torfing et al., 2014a). Dermed endres brukernes rolle fra passive mottakere til aktive bidragsytere som har kompetanse vi trenger og som er nødvendig for å kunne forbedre kvaliteten på velferdstjenestene (Larsen & Larsgaard, 2017, s. 29). Dette får samtidig følger for fagutviklingen i sosialt arbeid. Når innovasjons- og utviklingsarbeidet preges av likeverdig samskaping, blir brukere og andre aktørers stemme også viktige bidrag fagets utvikling.

1.3 Problemstilling

Da jeg begynte å studere samskaping, ble ledelse av samskaping fort et tema som trigget min nysgjerrighet. Det utfordret meg fordi det på mange måter virket paradoksalt at ledere både deltar i likeverdige samskapingsprosesser og leder dem, og jeg lurte på hvordan den tilsynelatende motsetningen mellom likeverd og ledelse kunne overkommes.

Problemstillingen for denne studien er derfor formulert i følgende spørsmål:

Hvordan kan ledelse ivareta likeverd i samskaping?

Forståelsen av problemstillingen har utviklet seg gjennom forskningsarbeidet, og formuleringen er blitt justert og presisert underveis (Thagaard, 2013, s. 49). Det er tre forhold som har vært særlig vesentlige i denne prosessen. For det første har jeg valgt å ha fokus på *ledelse* framfor ledere. Dette er fordi jeg ikke ønsker å låse ledelse til bestemte personer (ledere), men snarere vil ha fokus på utøvelsen av ledelse. For det andre er samskaping komplekse prosesser, hvor flere elementer inngår. Jeg har her valgt å ha spesielt fokus på *likeverdet* i samskapingsprosessene. Det tredje forholdet er knyttet til formålet ved ledelsen. Jeg ønsker å fokusere på hvordan ledelse på den ene siden kan ivareta likeverdet mellom aktørene i samskapingsprosessene, og på den andre siden kan ivareta utøvelsen av ledelse i de samme samskapingsprosessene.

1.4 Begrepsavklaringer

Både ledelse og samskaping er omfattende begreper som inkluderer ulike perspektiver og temaer. Det norske begrepet *samskaping* kan forstås å favne bredt, og det inkluderer både co-creation og co-production på engelsk (Andersen et al., 2018, s. 18). Det kan også inkludere beslektede begreper som demokratisk- og samarbeidsdrevet innovasjon. Jeg vil i denne

studien likestille samskaping og samskapende sosial innovasjon, og bruke begge begrepene som overordnede, samlende og likeverdige begreper om fenomenet.

Som vist i forrige punkt, avgrenses *ledelse* i problemstillingen til å omfatte ledelse som leder og ivaretar likeverd i samskapingen. Jeg vil av praktiske grunner omtale dette forkortet som ledelse av samskaping.

Både *samskaping*, *likeverd* og *ledelse av samskaping* blir diskutert og redegjort nærmere for i kapittel tre. Jeg vil derfor her nøye meg med en kort presisering av hvordan jeg bruker begrepene aktør, leder, fagfolk, innbyggere og brukere i denne oppgaven.

Jeg vil benytte *aktør* om alle som deltar eller jobber i en samskappingsprosess. Jeg bruker *leder* om den formelle lederen av samskapingen, og lederen inngår som en av aktørene i samskapingen.

Fagfolk er aktører som deltar i samskapingen på bakgrunn av sin fagkompetanse, mens *innbyggere/brukere* er aktører som deltar på bakgrunn av sin erfaringskompetanse.

Innbyggere har erfaringskompetanse i kraft av stedet eller miljøet hvor de bor, mens *brukere* har erfaringskompetanse i kraft av å være (eller ha vært) brukere av velferdstjenester i vid forstand.

1.5 Avgrensning

Jeg har fra begynnelsen av forskningsprosessen gjort flere valg for å avgrense mitt forskningsprosjekt, og slik holde meg innenfor masteroppgavens rammer. Problemstillingen har vært en overordnet rettesnor i disse valgene. I tillegg vil jeg trekke fram tre valg som innebærer avgrensninger av studien.

For det første har jeg valgt å ha et positivt fokus, forstått som at jeg vil undersøke hva som kjennetegner vellykket ledelse av likeverd i samskapingen. For det andre har jeg valgt å avgrense meg til ledelse av det jeg kaller det ytterste leddet i samskapingen. Dette innebærer ledelsesutøvelsen i den direkte kontakten og samarbeidet mellom ledelse og aktørene i samskapingen, herunder innbyggerne/brukerne. For det tredje har jeg valgt samskaping som er tilknyttet kommunal sektor. Det siste er begrunnet i at kommunen kan forstås som en spesielt sentral aktør i løsningen av velferdsoppgaver i Norge (Andersen et al., 2018). I forlengelsen av dette har jeg valgt å ha fokus på samskappingsprosjekter som inkluderer som et minimum kommunal sektor og innbyggere/brukere. I tillegg kan også andre aktører være involvert (sosiale entreprenører, privat sektor med mer). Jeg vil avslutningsvis presisere at jeg

i denne studien ikke regner samskaping som et mål i seg selv, men som et virkemiddel for å finne nye og bedre løsninger på opplevde problemer, floker og utfordringer i samfunnet.

Overordnet har denne studien et casesdesign, med to caseprosjekter som er undersøkt gjennom kvalitative intervjuer av aktørene som deltar i samskapingen. Gjennom forskningsprosessen har jeg stått overfor ulike forskningsetiske avveininger, hvor hensynet til konfidensialitet er blitt spesielt vektlagt. Dette har blant annet gitt seg utslag i at for å forhindre at informantenes identitet blir avdekket, vil det ikke bli redegjort for det konkrete innholdet i caseprosjektene. Disse vil i stedet bli presentert samlet gjennom redegjørelsen for konteksten for samskapingen i kapittel fem. Både dette, og andre metodiske og forskningsetiske valg og avveininger, vil det bli nærmere redegjort for i kapittel fire.

1.6 Oppgavens struktur

Etter dette innledende kapittelet, blir kunnskapsgrunnlaget som studien bygger på presentert over to kapitler. I kapittel to redegjøres det for to spesielt sentrale forskningsstudier, mens det i kapittel tre diskuteres og redegjøres for temaene samskaping, likeverd og makt i samskaping, og ledelse av samskaping. Kapittel fire omhandler det forskningsfaglige og metodiske grunnlaget for studien, mens caseprosjektene presenteres samlet i kapittel fem. Resultatet av analysen, i form av seks ledelsesdimensjoner med tilhørende underkategorier blir presentert i kapittel seks. I kapittel syv blir disse resultatene drøftet og diskutert opp mot teorier og annen forskning. Kapittel åtte er det siste kapittelet, som oppsummerer studiens konklusjoner og avrunder forskningsarbeidet i denne masteroppgaven.

2 Kunnskap om ledelse av samskaping

I dette og neste kapittel vil jeg presentere og diskutere kunnskapsgrunnlaget som denne masteroppgaven bygger på. I dette kapittelet redegjør jeg innledningsvis for hvordan jeg har søkt meg fram til relevant forskning og litteratur. Deretter retter jeg fokus mot noe av forskningen på kunnskapsfeltet *ledelse av samskaping*. To forskningsprosjekter som er spesielt relevante for temaet og konteksten for denne masteroppgaven, blir nærmere presentert og kommentert i hvert sitt punkt.

I neste kapittel vil jeg gjennomgå forskningen og teoriutviklingen på feltet tematisk. Temaene tilsvarer de tre sentrale temaene i oppgavens problemstilling, henholdsvis samskaping, likeverd i samskaping, og ledelse av samskaping.

2.1 Kunnskapsfeltet ledelse av samskaping

I arbeidet med denne studien har jeg gjort ulike søk i norske og internasjonale søkebasen for å finne relevant litteratur og forskning som kunne belyse temaet og problemstillingen. Først søkte jeg for å få en bred oversikt over kunnskapen på feltet, mens jeg gjorde mer målrettede søk ut etter hvert som studien tok form. Jeg har søkt på norske, danske og engelske begreper knyttet til *samskaping* (*samarbejdsdrevet/demokratisk innovasjon, samskabelse, co-creation, co-production*), samt *ledelse* (*leadership, management, governance*) knyttet til samskappingsbegrepene, og på *likeverd*.

Parallelt med disse søkene, har jeg latt meg inspirere av den litteraturen og forskningen jeg har funnet, og undersøkt hvilken forskning og teorigrunnlag den har bygget på. Til sammen utgjør dette forskningen og de teoretiske perspektivene, eller kunnskapsgrunnlaget, jeg vil redegjøre for i disse kapitlene.

Samskaping er et relativt nytt fagfelt, med røtter fra både offentlig og privat sektor. Det forskes og utvikles teorier på samskaping innen mange faglige tradisjoner, og det er kanskje noe av grunnen til at det ikke er etablert en felles enighet om teorigrunnlaget (Agger & Tortzen, 2015; Andersen et al., 2018). Det er heller ikke en entydig forståelse av samskaping som fenomen, og selve begrepet kan slik forstås som et overordnet heterogent paraplykonsept (Nabatchi, Sancino, & Sicilia, 2017).

Utgangspunktet for denne studien er ledelse av samskapende sosial innovasjon i kommunal sektor. Den er slik tilknyttet offentlig sektor, og de samfunnsmessige rammene som ledelsen utøves innenfor blir dermed viktige. Norge og andre skandinaviske land har en bred og universell velferdsmodell med høy grad av omfordeling, og jeg vil være oppmerksom på ulikheter mellom velferdsmodeller ved overføring av kunnskap fra en kontekst til en annen (Tortzen, 2016).

Store deler av forskningen på samskaping er fra land med andre velferdsmodeller enn den skandinaviske (USA, Storbritannia, Belgia, Nederland). Dette bekreftes ved gjennomgang av forskningsreview fra feltet (Agger & Tortzen, 2015). Bidrag på kunnskapsfeltet i skandinavisk kontekst har i stor grad kommet fra Danmark, blant annet fra forskere som Torfing, Sørensen, Bason og Tortzen med flere (Aagaard, Sørensen, & Torfing, 2014; Bason, 2018; Sørensen & Torfing, 2011b; Tortzen, 2016). I norsk kontekst viser en relativt fersk forskningsrapport, «*Demokratisk innovasjon*» (Andersen et al., 2018), til et større forskningsarbeid hvor forskerne har tatt utgangspunkt i den internasjonale forskningen på feltet for å undersøke samskaping i norske kommuner. Denne rapporten er spesielt relevant for min studie hvor norske kommuner er konteksten for ledelsen av samskaping.

Det er relativt lite forskning på samskaping som undersøker spørsmål om ledelse. Et av unntakene er Tortzen (2016), som i sin doktoravhandling undersøker hvordan ledelse kan understøtte samskaping innenfor kommunale rammer i Danmark. I kraft av å rette fokus på ledelse som støtter samskaping i en skandinavisk velferdskontekst, er også Tortzens avhandling særlig interessant for min studie.

I den videre redegjørelsen for relevant forskning på feltet, vil jeg derfor først trekke fram «*Demokratisk innovasjon*» (Andersen et al., 2018), og deretter Tortzens avhandling (2016) «*Samskabelse i kommunale rammer*». Perspektiver fra disse forskningsprosjektene vil også bli inkludert i den tematiske gjennomgangen i neste kapittel. Til sammen vurderer jeg at neste kapittels gjennomgang av teorigrunnet i tillegg til dette kapittelets redegjørelse for de overnevnte forskningsprosjektene, i tilstrekkelig grad beskriver kunnskapsfeltet for studien min.

2.2 «Demokratisk innovasjon. Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner»

Denne relativt ferske rapporten er resultatet av et større forskningsprosjekt som Andersen og kollegaer (2018) har utført på oppdrag for KS. Formålet har vært å gi et bakgrunnsbilde for hva som kan gjøres for å styrke samskapingen i norske kommuner, i tillegg til å utvikle anvendbare modeller og verktøy for samskaping. Forskerne har studert seks samskappingsprosjekter (caser) i norske kommuner, i tillegg til ett dansk modellcase. De har studert et variert utvalg caser i forhold til velferdskontekst, brukergruppe og organisering. Casene er analysert gjennom en miks av metoder: åpen spørring, survey, likemannslæringsverksted og fokusgruppeintervjuer.

Forskerne har i en interaktiv prosess mellom egen empiri og internasjonal forskningslitteratur utviklet en modell eller veileder for samskapende sosial innovasjon. Den beskriver syv handlingsfelt som i praksis er ment å fylles med hensiktsmessige aktiviteter som er tilpasset det enkelte prosjektets kontekst. I tillegg beskrives fire verdier som er gjennomgående og gjensidig forsterkende, og som er ment å fungere retningsgivende for handlingene. Modellen er videreutviklet til et interaktivt samskappingsverktøy (SAMSON) (Andersen et al., 2018). I det følgende vil jeg kort nevne de ulike verdiene og handlingsfeltene, mens jeg ser litt nærmere på verdien *ledelse* og handlingsfeltet *ivaretagelse av likeverd* fordi de er spesielt relevante for min problemstilling som har fokus på ledelse av likeverd i samskapingen.

Den første verdien i modellen er *åpenhet*. Her er fokus rettet spesielt mot inkludering av alle aktører og deres bidrag, samt læreprosesser og å stille spørsmål ved etablerte sannheter. Den neste verdien er *demokrati*, som vektlegger komplementaritet forstått som at ulikheter utfyller hverandre, samt at livserfaring likestilles og forstås som likeverdige med fagkompetanse. *Kreativitet* er den tredje verdien, hvor kreativitet som et kollektivt fenomen vektlegges, samt å anerkjenne og bruke hverandres kompetanse og å tørre å tenke utradisjonelt. Den siste verdien er *ledelse*. Forskerne argumenterer for å fokusere på effekten av ledelse og begrunner slik at ledelse av samskaping omtales som verdi, hvor ledelse forstås som en prosess med innvirkning fra alle aktører. Ledelse ses slik som en viktig faktor i forhold til de kulturelle kodene som utvikler seg i samarbeidet i samskapingen, og det vises til at ledelse av samskaping krever andre verktøy og metoder enn tradisjonell ledelse. Forståelsen av ledelse viser for øvrig til doktorgradsarbeidet til Tortzen som jeg omtaler i punkt 2.3 (Andersen et al.,

2018, s. 73-77). Ledelse av samskaping er også et av temaene jeg vil diskutere nærmere i neste kapittel.

I tillegg til de fire verdiene, består modellen av syv handlingsfelt som skal drive samskapingen framover. Det første handlingsfeltet er *ivaretagelse av likeverdighet*. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i neste avsnitt. Det andre er *å arbeide med felles mål*, hvor mål forstås som en felles visjon eller ønsket framtidssbilde. Det tredje er *kommunikasjon*, med fokus på en åpen og ærlig kommunikasjon av varig karakter, hvor aktørene snakker sammen både regelmessig og på en ordentlig måte. Det neste er *forankring* som forstås både å gjelde overfor innbyggere/brukere, samarbeidspartnere, og overordnet ledelse og myndigheter. Det femte handlingsfeltet er knyttet til *tilrettelegging*, og her vektlegges å fasilitere samskappingsprosessen slik at den beveger seg framover. De to siste handlingsfeltene handler om *å jobbe* med henholdsvis *ressursfokus* og *flere kompetanser samtidig*. Med *ressursfokus* vektlegges at i stedet for å ha fokus på utfordringene, kan de tas tak i ved å fokusere på løsningen av dem. I arbeidet med *flere kompetanser* vektlegges læring basert på komplementaritet og ulikhet i kompetanser og ressurser, samt en vilje og evne til å gjennomføre endring i faktisk handling (Andersen et al., 2018, s. 78-85).

Jeg vil nå se litt nærmere på det første handlingsfeltet *ivaretagelse av likeverdighet*. Forskerne trekker fram at dette er selve energifeltet i samskapingen og derfor like gjerne kunne vært en av verdiene i modellen. Når de likevel anser det som et handlingsfelt, er det for å understreke at ivaretagelsen av likeverd handler om å etablere et forhandlingsrom hvor det skal skje noe, og hvor aktørene kan utveksle og lære av hverandre. Her vil det være viktig at likeverdigheten kommer til uttrykk i praktisk og konkret arbeid, og slik vil maktbalanse og rolleforventninger bli utfordret. Et slikt forhandlingsrom er avhengig av tillit, og det understrekes at tillit bygges over tid. Dermed er tid og tålmodighet viktige elementer i å ivareta likeverdet (Andersen et al., 2018, s. 78). Fokuset på likeverd er trukket fram i min problemstilling, og likeverd i samskaping er et av temaene jeg vil diskutere nærmere i neste kapittel.

I forlengelsen av modellen for samskaping, introduseres to nye begreper: *tynn* og *tykk* samskaping. *Tynn* samskaping forklares som tilsvarende det engelske «co-creation», og viser til samskaping tidlig i innovasjonsprosessen, hvor innbyggere/brukere har aktive og likeverdige stemmer i prosessen, men samskapingen har et midlertidig preg. *Tykk* samskaping er tilsvarende det engelske «co-production», og viser til et lengre tidsperspektiv på

relasjonene som inkluderer alle utviklingsfasene i samskapingen. Tykk samskaping betegnes som et varig, helhetsorientert og likeverdig samarbeid, som stiller store krav til fordeling av makt og innflytelse. Forskjellen mellom tynn og tykk samskaping ligger dermed i relasjonens dybde og lengde. Caseprosjektene er blitt analysert ut fra modellen og forskningslitteraturen, i forhold til tynn og tykk samskaping som ytterpunkter på et kontinuum (Andersen et al., 2018).

Forskerne finner at det i de norske caseprosjektene kun er snakk om ulike former for tynn samskaping, og de peker på at alle prosjektene har vesentlige mangler i sine rigg og samarbeidsløsninger sett ut fra samskapingsmodellen. Det som kan være spesielt relevant i forhold til min studie, er at de viser til mangelfull tilrettelegging for likeverd og lite innbygger-/brukerinvolvering. Med studien som utgangspunkt vurderer forskerne at sentrale barrierer for samskaping i norske velferdskommuner på den ene siden handler om manglende kunnskap, etablert vaneatferd og litt fastlåste holdninger. På den andre siden vurderer de at det handler om strukturelle og styringsmessige rammevilkår. Forskerne vektlegger ledelse som et avgjørende element i å kunne overskride disse barrierene (Andersen et al., 2018).

2.2.1 Avsluttende kommentar

«Demokratisk innovasjon» (2018) viser til noe av den nyeste utviklingen på samskapingsfeltet i norske kommuner. Dette tilsvarer feltet ledelsen av samskaping i min studie skjer innenfor, og rapporten er dermed svært relevant. Forskerne presenterer en modell for samskaping som ved første øyekast virker litt komplisert, men som i nærmere øyesyn virker grundig og oversiktlig. Jeg vurderer det som positivt at modellen synliggjør ulike variasjoner av samskaping. Sammen med det tilhørende interaktive verktøyet SAMSON, kan dermed styrker og svakheter ved et samskapingsprosjekt påpekes og jobbes med. Modellen kan slik representere et hensiktsmessig verktøy for samskapingsprosjekter i norske kommuner.

Avslutningsvis vil jeg kommentere definisjonen og differensieringen mellom tynn og tykk samskaping. Slik begrepene er forklart her, viser tykk samskaping til langvarige og dype relasjoner gjennom hele innovasjonsprosessen. Tynn samskaping viser til samskaping tidlig i innovasjonsprosessen (co-creation), hvor samskapingen har kort varighet og liten dybde. Forskning viser derimot til at det er særlig i de tidlige fasene av samskapingen at det er mangelfull brukerinvolvering (Tortzen, 2019). I sin ferske kommentarartikkel om samskaping, trekker også Røiseland og Lo (2019) fram at det er sjeldent innbyggere/brukere medvirker tidlig i prosessen når utfordringer skal defineres og forstås. Dermed virker den

kortvarige samskapingen mer sannsynlig mot slutten av samskapingsprosessen enn i begynnelsen. Andersen og kollegaers (2018) kopleing mellom de kortvarige, overflatiske relasjonene og de tidlige fasene av samskapingen virker derfor lite hensiktsmessig.

Andre forskere har presentert typologier for å differensiere mellom ulike typer samskaping, slik som for eksempel Nabatchi med kollegaer (2017) eller Pedersen-Ulrich (2016). I denne oppgaven er ikke formålet å vurdere samskapingen i caseprosjektene, og jeg trenger derfor ikke en presis typologi for å differensiere mellom ulike typer samskaping. Jeg vil i det følgende av pragmatiske hensyn benytte betegnelsen tykk samskaping om langvarige og dypere samskapingsprosesser, og tynn samskaping om samskaping som er mer kortvarig og/eller overflatisk, uavhengig av når i innovasjonsprosessen samskapingen inntreffer.

2.3 «Samskabelse i kommunale rammer - hvordan kan ledelse understøtte samskabelse?»

Denne doktorgradsavhandling av Tortzen (2016) har som hovedambisjon å finne hvilken form for ledelse som fremmer og støtter samskaping. Formålet er to-delt, på den ene siden å bidra til teoriutvikling innen både ledelse og samskaping, og på den andre å se hvordan ledelsesintervensjoner påvirker både grad og utbytte av samskaping. Hun har studert såkalt top-down initiert samskaping i tre danske kommuner som regnes for å være langt framme på samskapingsfeltet. Top-down samskaping viser til samskapingsprosjekter som er ledet og initiert av kommunen, i motsetning til bottom-up samskaping som er samskapingsprosjekter på initiativ fra innbyggerne og deres opplevelse av situasjonen (Tortzen, 2019, s. 166).

Caseprosjektene i Tortzens avhandling er omfattende i den forstand at de inkluderer flere nivåer i kommunene, og de varierer med tanke på organisering, ledelse og velferdssektor. Det er gjort et kvalitativt casestudie som inkluderer ulike typer data i analysen av casene, herunder policydokumenter, intervjuer og observasjonsdata. Hun har hatt en abduktiv tilnærming, som vil si at hun har jobbet samtidig med teoridannelse og empiri, slik at teorirammen løpende blir tilpasset for å gi mening til dataene (Tortzen, 2016, s. 16). Som et resultat av denne abduktive prosessen har hun utviklet tre analyserammer. Det er to av dem som er spesielt relevante for min studie. Den første er analyserammen for å vurdere grad av samskaping, og den andre er analyserammen for offentlige administratorers utøvelse av ledelse. Den sistnevnte er utarbeidet med utgangspunkt i teorier fra forskning på ledelse av nettverk og samarbeid, og viser til syv konkrete ledelsesgrep som skal være av betydning for om samskaping lykkes.

Den tredje analyserammen er utviklet for å vurdere utbyttet av samskapingen. I analysen av caseprosjektene, har Tortzen sett analysen av ledelsesgrepene i sammenheng med analysen av grad og utbytte av samskapingen for hver case (Tortzen, 2016).

Perspektivene på ledelse av samskaping som blir gjennomgått tematisk i neste kapittel, bygger i stor grad på Tortzens teorier og forskning. Jeg vil derfor ikke gå nærmere inn på disse her, men nøye meg med å presentere de to analyserammene for henholdsvis grad av samskaping og ledelsesutøvelse.

Analyserammen for å vurdere graden av samskaping er knyttet til endringer i maktfordeling og roller, og hviler på tre kriterier. Disse er henholdsvis 1) innbyggerne/brukernes aktive medvirkning, 2) deres mulighet for innflytelse, og 3) i hvilken grad ressursene deres inngår i samarbeidet slik at det kan oppnås synergi. Synergi forstås som at løsningene i samskapingen blir kvalitativt annerledes og bedre enn hva aktørene ville fått til hver for seg. Tortzen omtaler graden av samskaping som samskapingens kvalitet (Tortzen, 2016, s. 46-48), og denne analyserammen er spesielt relevant i forhold til fokuset på likeverd i samskapingen i min studie.

Analyserammen for ledelsesutøvelse består som nevnt av syv ledelsesgrep, hvor fire er rammesettende, og tre er fasiliterende. Tortzen vektlegger spesielt de rammesettende ledelsesgrepene som viser til styringsdimensjonen ved ledelse. Hun hevder disse er underbelyst i tidligere forskning, samt at de er avgjørende for grad – og utbytte – av samskapingen (Tortzen, 2016).

Det første rammesettende ledelsesgrepet er et *diskursivt ledelsesgrep* som viser til å *definere og ramme inn samskappingsprosessen*. Dette betegner hun som en diskursiv maktutøvelse som handler om de språklige definisjonene som skal være gjeldende i samarbeidet i samskapingen. Eksempler er definisjoner av utfordringer og formål, berørte aktører, roller og kompetanse. Det andre rammesettende ledelsesgrepet er å *fastsette mål og rammer*. Dette ledelsesgrepet handler blant annet om hvem som deltar i arbeidet med å fastsette målene og rammene. Det tredje rammesettende ledelsesgrepet er *inkludering og ekskludering av aktører*. Dette ledelsesgrepet handler på den ene siden om hvem som inkluderes i samskapingen, og på den andre siden om hvilke bidrag som betraktes og defineres som legitime i prosessen. Det siste

av de rammesettende ledelsesgrepene er *demokratisk forankring av prosessen*, som er knyttet til hvorvidt berørte og relevante aktører er inkludert i samskapingen (Tortzen, 2016, s. 72-74). Jeg vurderer de rammesettende ledelsesgrepene som relevante i lys av å fremme og støtte det likeverdige samarbeidet i samskapingen. Ikke minst retter de søkelyset mot hvem som inkluderes og deltar i de ulike prosessene, og til dels hvorvidt deltakelsen er på like premisser.

De tre fasiliterende ledelsesgrepene har fokus på synergi og felles læring i samskapingen. Det første omhandler *utviklingen av tillit og relasjoner mellom aktørene*, og dermed ledelsesgrep som fokuserer på å bygge tillit og relasjon. For det andre dreier det seg om å *støtte samarbeidsfordeler og synergi mellom aktørene*, herunder ledelsesgrep som synliggjør aktørenes ulike ressurser og den gjensidige avhengigheten mellom dem. For det tredje handler det om å *støtte felles læreprosesser og utvikle felles forståelse hos aktørene*. Det siste viser til ledelsesgrep med fokus på å dele makt til å definere problemer og løsninger, og å gi plass til divergerende forståelser, perspektiver og interesser (Tortzen, 2016, s. 73-74). De fasiliterende og rammesettende ledelsesgrepene i denne analyserammen går til dels over i hverandre. For eksempel vil ledelsesgrep knyttet til utøvelse av diskursiv makt som er omtalt i de rammesettende ledelsesgrepet også kunne komme inn under det siste fasiliterende ledelsesgrepet i forhold til å dele definisjonsmakt. Jeg anser i tråd med dette at begge formene for ledelsesgrep kan relateres til min studie.

Jeg vil her trekke fram noen konklusjoner fra Tortzens avhandling (2016) som er interessante for min studie. For det første peker hun på at det er vanskelig å realisere ambisjonene om samskaping i top-down initierte prosjekter, og at ledere har en tendens til å «overstyre» samskapingen. Dermed avdekker hun et gap mellom idealet og den faktiske utøvde samskapingen i casekommunene, på tross av at disse opprinnelig ble regnet som frontløpere på samskapingfeltet. For det andre viser hun at det er en positiv sammenheng mellom graden av samskaping og utbyttet av den. Jo bedre samarbeid det er mellom aktørene, jo bedre synergi mellom aktørenes ressurser, og jo bedre utbytte eller verdiskaping i samskapingen (ibid. s. 205). For det tredje konkluderer hun med at den offentlig administrative ledelsen i høy grad påvirker samskapingen. I tråd med dette viser hun at de ulike ledelsesgrepene fra analyserammen har betydning for både graden og utbyttet av samskapingen, og vektlegger herunder at de rammesettende ledelsesgrepene er av vesentlig betydning. Til slutt vil jeg trekke fram at Tortzen påpeker at offentlige ledere av top-down samskaping befinner seg i et krysspenn mellom ulike styringslogikker, henholdsvis en tradisjonell hierarkisk

styringslogikk, og den samskapende styringslogikken. Spesielt relevant er det at hun hevder at måten lederen håndterer dette krysspresset på, hvilken strategi de velger og hvilke ledelsesgrep de utøver, er avgjørende for om samskaping kan finne sted (Tortzen, 2016).

2.3.1 Avsluttende kommentar

Det er relativt lite forskning på lederspesspektivet i samskaping, og Tortzens forskning og konklusjoner er slik et interessant bidrag på feltet. Jeg vil samtidig understreke at hennes forskning er spesielt sentral for min studie, siden den omhandler ledelse av samskaping i kommunal sektor i en skandinavisk velferds kontekst.

Tortzen (2016) viser i sin forskning til at det er vanskelig å gjennomføre samskaping i top-down initierte prosjekter, selv for hennes casekommuner som i utgangspunktet gikk for å ligge langt framme på samskapingfeltet. Dette er en interessant konklusjon fordi det viser at samskaping – og ledelse av samskaping – ikke er noen enkel øvelse. Hun viser også til at ledelse påvirker både graden av samskaping og utbyttet av den, og argumenterer slik for ledelses betydning for samskapingen.

2.4 Oppsummerende kommentar – samskapingstekst og relevans

De to forskningsprosjektene som er presentert over, kan forstås som utfyllende fordi de bygger på mye av det samme tankegodset, og de danner slik et bredere kunnskapsgrunnlag for min studie. Der Tortzen (2016) går i dybden på ledelse av samskaping i danske kommuner, ser Andersen med kollegaer (2018) mer helhetlig på samskaping i norske kommuner, hvilket er nettopp konteksten min studie foregår i. I neste kapitels tematiske gjennomgang av kunnskapsgrunnlaget, vil slik forskningen til Andersen med kollegaer kunne danne et interessant utgangspunkt for å utforske forståelser av *samskaping*, mens Tortzens forskning vil kunne danne grunnlag for å utforske perspektiver på *ledelse av samskaping*.

Selv om jeg har argumentert for at begge forskningsprosjektene er relevante for min studie, vil jeg gjøre oppmerksom på mulige begrensninger i kunnskapsoverføringen. Samskaping regnes for å være svært kontekststafhengig, slik at hver case blir påvirket av sin kontekst, og må tolkes ut fra denne (Andersen et al., 2018). Spørsmålet om overførbarhet tilknyttet min studie blir diskutert nærmere i metodekapittelet (punkt 4.7). Der knytter jeg overførbarhet til

likheter og forskjeller i caseprosjektenes kontekst (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg vil her kommentere noen sentrale forskjeller i konteksten for ledelse og samskaping mellom studiene.

Med tanke på samskapingskonteksten, er det både i Tortzens og Andersen med kollegaers forskningsprosjekter variasjon med tanke på brukergrupper, velferdsområde, ledelsesnivå og organisering. Samtidig er det et fellestrekk at alle de norske caseprosjektene i «Demokratisk innovasjon» er på den tynne delen av samskapingskontinuumet (Andersen et al., 2018), samt at caseprosjektene i Tortzens avhandling hadde lavere grad av samskaping enn først antatt (Tortzen, 2016). I min studie er det derimot et utvalgs-kriterium at caseprosjektene befinner seg på den tykke siden av kontinuumet.

Konteksten for ledelsen av samskapingen, er spesielt relevant i min og Tortzens studie. Alle caseprosjektene i Tortzens avhandling regnes som omfattende, top-down ledete samskapingsprosjekter. Caseprosjektene i min studie er derimot bottom-up initierte, mindre prosjekter, med fokus på samarbeidet mellom leder og aktører i ytterste ledd, det vil si i den direkte kontakten med innbygger-/brukerrepresentantene. Som vist over, er det slik visse forskjeller i kontekst knyttet både til ledelse og samskapingen som vil kunne påvirke sammenlikning og kunnskapsoverføring mellom studiene.

Tortzen peker i sin avhandling på at det er behov for mer forskning på samskaping fra et styringsperspektiv. Hun etterlyser blant annet forskning på samskaping i en skandinavisk kontekst, og på hvordan ledelse kan støtte bottom-up samskaping. Videre peker hun på at det er behov for å undersøke de relasjonelle og maktmessige aspektene ved samskapingsprosessene (Tortzen, 2016). Samtidig har sentrale forskere på feltet påpekt behovet for å utvide, konkretisere og raffinere samskapende lederes verktøykasse (Sørensen & Torfing, 2017). Min ambisjon er at denne studien skal kunne bidra til dette. Jeg vil slik argumentere for at det gir legitimitet til denne studiens fokus på det praksisnære, ytterste leddet i bottom-up samskaping i norske kommuner, og til problemstillingen: *Hvordan kan ledelse ivareta likeverd i samskaping?*

I dette kapitlet har jeg redegjort for og kommentert to sentrale forskningsprosjekter som er relevante for kunnskapsgrunnlaget min studie bygger på. Jeg har også argumentert for min

studies relevans i lys av behovet for forskning på feltet. I neste kapittel vil kunnskapsgrunnlaget bli utdypet, når jeg bygger videre på forskningen fra dette kapittelet og supplerer med ytterligere forskningsmessige og teoretiske perspektiver.

3 Hvordan vi kan forstå ledelse av samskaping

I denne delen av kunnskapsgrunnlaget for studien, vil jeg ta utgangspunkt i de tre mest sentrale temaene i problemstillingen. Disse er samskaping, likeverd i samskaping og ledelse av samskaping. Jeg vil forsøke å belyse, nyansere og diskutere forståelser av temaene begrunnet i teorier og forskning, for slik å vise det teoretiske og forskningsmessige grunnlaget som denne studien bygger på.

Først vil jeg redegjøre for begrepet *samskaping*, ulike dimensjoner ved dette og sentrale trekk ved min forståelse av samskaping. Fokus i denne studien er på likeverd i samskapingen. Siden likeverd kan knyttes til makt, vil jeg deretter redegjøre for *likeverd og makt i samskaping*. Til slutt vil jeg redegjøre for *ledelse av samskaping*, belyse ulike perspektiver og utfordringer for denne typen ledelse, samt reflekterer over hvem som kan utøve ledelse i samskaping.

3.1 Samskaping

Samskaping kan forstås som en innovasjonsprosess hvor kunnskap, erfaringer og ressurser fra ulike berørte aktører bringes sammen i et likeverdig samarbeid for å finne nye løsninger på felles utfordringer (Andersen et al., 2018). Det tas her utgangspunkt i en forståelse av at innovasjonsprosesser spirer og fremmes gjennom samarbeid. Samskaping kan slik forstås som en lagsport, hvor aktørene bidrar med egen kompetanse samtidig som de gjør hverandre gode (Sørensen & Torfing, 2017). Denne overordnede forståelsen av samskaping vil jeg i det følgende nyansere ved å peke på ulike teorier og forskning som er spesielt interessante i forhold til denne studiens utgangspunkt i samskaping i offentlig sektor med fokus på ledelse og likeverd.

Agger og Tortzen viser i sitt forskningsreview om samskaping (2015) til tre elementer som går igjen i litteraturen og forskningen rundt samskaping. For det første er det en aktiv involvering av innbyggere i partnerskap med det offentlige. For det andre vektlegges at alle aktører bidrar med sine ressurser, og for det tredje bygger det på en antakelse om at alminnelige innbyggere har verdifunn kunnskap (Voorberg et al. gjengitt fra Agger & Tortzen, 2015, s. 8). Disse elementene kan forstås som delvis overlappende. Jeg vil særlig vektlegge den aktive involvering av berørte innbyggere og brukere i partnerskap med det offentlige, fordi dette kan ses som sentralt for utviklingen av offentlige velferdstjenester.

Samskaping forstås som en prosess basert på partnerskap, hvor partnerskap kan forstås som et samarbeid preget av likeverd, gjensidighet og felles ansvar mellom aktører som har ulike ressurser, kompetanse og makt (Dalrymple & Burke, 2006, s. 128-141). I dette perspektivet vil samskaping kunne understøtte samarbeid og likeverdige relasjoner mellom de ulike aktørene (Løffler gjengitt fra Agger & Tortzen, 2015, s. 8).

For at alle aktørene skal kunne delta i samskapingen med sin kompetanse, perspektiver og ressurser, vil det være viktig at denne kompetansen anerkjennes i samskapingen. Dette viser til et perspektiv som vektlegger vanlige innbyggers kompetanse som nødvendig og verdifull i utviklingen av kvalitativt gode, effektive og treffsikre offentlige tjenester (Agger & Tortzen, 2015). Det blir dermed en gjensidig avhengighet mellom aktørene i samskapingen, og læring mellom aktørene ses som et sentralt element (Sørensen & Torfing, 2017). I forlengelsen av dette vektlegges nettopp *de andre* aktørene i samskapingen som nøkkelen til at den enkelte kan ta andre perspektiver og se ut over det de selv anser som mulig (Thellesen, Hansen, & Have, 2014).

Når samskapingen gjelder utvikling av velferdstjenester, er anerkjennelsen av spesielt brukeres kompetanse sentral. Dette synliggjør ambisjonene i samskaping om å endre relasjonene mellom innbyggere og fagfolk, og utfordre tradisjonelle rolleforståelser. I tråd med dette er det også en ambisjon om at samskaping innebærer en omfordeling av makt blant aktørene (Andersen et al., 2018; Hartley et al., 2013; Larsen & Larsgaard, 2017; Tortzen, 2019). Min studie retter fokus på likeverd i samskapingen, og her er maktfordeling spesielt interessant. Dette vil jeg komme nærmere inn på i punkt 3.2.

Andre bidrag til teoriutviklingen rundt samskaping peker på bærekraft som et sentralt element (Løffler gjengitt fra Agger & Tortzen, 2015, s. 9). Dette er interessant fordi det innebærer et langsiktig perspektiv på verdien av samskaping i form av varige resultater og endringer (outcomes), snarere enn et mer kortsiktig fokus på tjenester (outputs). Samskaping forstås slik å ha et potensiale for å utvikle bærekraftige og langsiktige velferds løsninger (Bason, 2018).

3.1.1 Begrunnelser for samskaping

Samskapingstenkningen bygger på en antakelse om at det likeverdige samarbeidet mellom de ulike aktørene i samskaping utløser en synergieffekt, forstått som at løsningene blir kvalitativt annerledes og bedre enn hva aktørene ville fått til hver for seg (Tortzen, 2016). Selv om samskaping også kan forstås som en verdi i seg selv, vil jeg i denne studien ha dette som

utgangspunkt og slik vektlegge samskaping som en arbeidsform eller *metodikk* for å skape nye og bedre løsninger på velferdsutfordringer. Begrunnelsen for samskaping vil dermed kunne finnes i verdien samskapingen kaster av seg.

På tross av mangelfull empiri om effektene av samskaping, peker forskningslitteraturen i retning av fire typer verdier som samskaping kan skape (Agger, Tortzen, & Rosenberg, 2018). Disse er henholdsvis *demokratisk verdi*, *effektivitet*, *innovasjon* og *samfunnsverdi*. Den *demokratiske* verdien viser til at samskaping kan bidra til økt legitimitet og bredere deltakelse og inkludering av befolkningen (Agger et al., 2018; Dahlberg & Vedung, 2013). *Effektivitetsverdien* kan på den ene siden handle om besparelser, og på den andre om bedre kvalitet på relevante løsningene. Verdien av *innovasjon* vil ligge i at det er nye og annerledes løsninger på sosiale utfordringer. *Samfunnsverdien*, også kalt «public value», kan forstås som et paraplybegrep som omfavner verdiskapingen i samskaping ut fra et langsiktig, helhetsorientert og kollektivt perspektiv med fokus på løsninger for allmennheten (Agger et al., 2018). Alle de overnevnte typene verdier som samskapingen kan kaste av seg vil slik forstås som en begrunnelse for å samskape. I denne oppgaven vektlegges særlig samskapende *sosial* innovasjon, og slik blir samfunnsverdien spesielt aktuell fordi sosial innovasjon er knyttet til at løsningene kommer samfunnet eller fellesskapet til gode (Phills Jr., Deiglmeier, & Miller, 2008).

3.1.2 Kritikk av samskaping

Samskaping er tidvis blitt presentert som en mirakelkur på dagens og morgendagens velferdsutfordringer og samfunnsflokker, og samtidig kritisert for at forventningene til samskapingen er overdrevne og har for lite grunnlag i empiri (Askheim, 2016; Tortzen, 2019). I tillegg påpekes det at *sam-skaping* noen ganger også fører til *sam-ødeleggelse*, spesielt hvis det er ulikheter mellom aktørene som de ikke klarer å håndtere konstruktivt og overskride (Echeverri & Skálén, 2011). Til dette kan riktignok innvendes at det ikke er kritikk av samskaping som sådan, men snarere en påpeking av utfordringer knyttet til det å jobbe samskapende.

Flere understreker utfordringer og barrierer som kan vanskeliggjøre interaksjonen i samskapingen, og dermed selve samskapingen (Agger & Tortzen, 2015; Tortzen, 2019; Williams, Kang, & Johnson, 2016). Disse kan blant annet være knyttet til aktørenes (personlige) egnethet til å delta i samskapingen, herunder risikovillighet og tro på at

deltakelsen innebærer faktisk påvirkning. De kan også være knyttet til at de fleste samskappingsprosesser blir initiert av det offentlige, som top-down initiert samskaping, hvor innbyggere og/eller brukere ofte kommer sent inn i prosessen. Disse barrierene kan gi begrensende rammer for samskapingen, og i verste fall lite rom for deltakelse for brukere og andre aktører. For ikke å ha urealistiske forventninger til samskapingen, ønsker jeg å understreke behovet for å være bevisst disse barrierene og utfordringene det kan medføre for samskapingen.

3.1.3 Min forståelse av samskaping

Som nevnt tidligere i kapitlet, tar jeg utgangspunkt i samskaping som en innovasjonsprosess hvor kunnskap, erfaringer og ressurser fra ulike berørte aktører bringes sammen i partnerskap for å finne nye løsninger på felles utfordringer (Andersen et al., 2018). Dermed er mitt perspektiv på samskaping at det er en prosess og en metodikk, forstått som et verktøy for å finne nye og bedre løsninger på utfordringer i samfunnet. Knyttet til min problemstilling med fokus på ledelse og likeverd i samskaping, vil jeg understreke tre trekk som jeg anser som spesielt sentrale. Det ene er at berørte innbyggere og/eller brukere skal være aktive deltakere i alle fasene av samskapingen (Agger & Tortzen, 2015). Dette vil være spesielt viktig innen velferdssektoren for å få til samskaping hvor brukere som er berørt av velferdstjenestene er aktive deltakere i å finne nye og bedre løsninger. I lys av utfordringene knyttet til at brukere ofte kommer sent inn i prosessen, vil jeg understreke brukernes deltakelse i alle faser. Det andre sentrale trekket er at samskaping forstås som sosial innovasjon fordi løsningene innebærer samfunnsverdi i form av at det kommer samfunnet eller fellesskapet til gode (Phills Jr. et al., 2008). Det siste sentrale trekket er fokuset på at samarbeidet mellom aktørene preges av likeverd. Dette er tema i neste punkt som omhandler likeverd og makt i samskaping.

3.2 Likeverd og makt i samskaping

Jeg vil her først se på ulike perspektiver på forståelsen av likeverd i samskaping før jeg knytter dette opp til forståelser av makt i samskaping, og avslutter med en oppsummering om makt og likeverd i samskaping.

3.2.1 Likeverd i samskaping

Likeverd kan knyttes til en forståelse av at alle mennesker er like verdige og har lik verdi, på tross av ulikheter i blant annet forutsetninger og ressurser. Jeg vil understreke at likeverd ikke må forveksles med likhet, men at det snarere retter fokus mot at ulikhet, for eksempel ulike bidrag i samskapingen, tillegges lik verdi (Larsen & Larsgaard, 2017). Bason trekker fram mangfoldet som et nøkkelement i samskaping (Bason, 2018). Dermed rettes søkelyset mot komplementariteten mellom aktørene og deres bidrag i samskapingen (Andersen et al., 2018). Dette kan relateres til forståelsen av den gjensidig avhengigheten mellom ulike aktørene som er knyttet til at de antas å ikke kunne løse oppgaven like godt hver for seg (Tortzen, 2019). Som en følge av det overstående vil jeg relatere likeverd – forstått som likheten i verdi – til nettopp aktørenes ulikhet, mangfold og komplementaritet.

I en forlengelse av dette, kan det være interessant å spørre seg hva som skal til for å realisere potensialet som ligger i denne komplementariteten. Tortzen har forsket på både grad og utbytte av samskaping, og funnet at utbyttet av samskapingen er avhengig av graden av den i den forstand at utbyttet av samskapingen stiger med økt grad av samskaping. Graden av samskaping betegner hun som kvalitetsvurderingen av samskapingen, og den vurderes ut fra tre kriterier som alle kan relateres til forståelsen av likeverd. Som tidligere nevnt er disse knyttet til innbyggerne/brukernes aktive medvirkning, deres mulighet for innflytelse i samskapingen, samt i hvilken grad deres ressurser faktisk inngår i samarbeidet (Tortzen, 2016, s. 47). Likeverdet knyttes slik til samskapingens kvalitet, og til samarbeidsprosessen og samarbeidsrelasjonene i samskapingen. Dette samarbeidet viser til prosesser hvor aktører jobber konstruktivt med å håndtere ulikhetene seg imellom. Målet med samarbeidet er ikke enighet forstått som harmoni, men forstått som en «røff konsensus» om en løsning alle kan støtte, basert på en foreløpig enighet som ikke utelukker dissens og uenigheter (Hartley et al., 2013; Torfing, Sørensen, & Aagaard, 2014b).

Tortzens funn om sammenheng mellom grad av samskaping og utbytte av den, gjør at likeverd kan forstås som viktig for utbyttet av samskaping. Dette støttes av Andersen med kollegaer (2018) som vektlegger likeverd som et av elementene for å realisere det de betegner som potensialet i samskapingen. Likeverd plasserer også sentralt i samskapingen av andre forskere (Kobro, 2017; Larsen & Larsgaard, 2017), samtidig som likeverd står sentralt i de yrkesetiske retningslinjene i sosialt arbeid (Fellesorganisasjonen, 2015). Likeverd kan slik ses om en verdi eller et mål i seg selv. Fokuset i denne masteroppgaven er primært på ledelse av samskaping, og likeverdet er knyttet opp mot dette. I lys av sammenhengen mellom graden av

samskaping og utbyttet av den, vil jeg vektlegge en forståelse av likeverd som et *verktøy* for å kunne realisere potensialet og verdien i samskaping, snarere enn likeverd som en verdi i seg selv.

Larsen og Larsgaard (2017) har forsket på likeverdet i samskaping, og de peker på at likeverdet ikke kan tas for gitt, men at det er noe av det aktørene forhandler om gjennom samskappingsprosessen. De viser til at fagfolk tyr til ulike strategier for å håndtere tap av kontroll og oversikt i samskappingsprosessene, og at disse strategiene påvirker likeverdet. De forstår samskaping som en (pågående) forhandling om hvilken kunnskap som er gjeldende, og dermed også en forhandling om likeverdet i samskapingen. I forlengelsen av dette stiller de spørsmål ved å se på likeverd som en forutsetning for samskaping. Som en parallell til dette peker Andersen og kollegaer (2018) på at likeverd dreier seg om å etablere et forhandlingsrom i samskapingen.

Ved å se de ulike overnevnte perspektivene i sammenheng, vil jeg argumentere for at det ikke trenger å være et motsetningsforhold mellom dem. Selv om likeverd er tema for forhandlinger, kan likevel et visst likeverd i samarbeidsrelasjonen ses som en av flere forutsetninger for at samarbeidet kan betegnes som samskaping (Tortzen, 2019). I lys av dette kan det være hensiktsmessig å se på likeverd langs et kontinuum hvor aktørene i samskapingen forhandler om graden av likeverd i de ulike samskappingsprosessene.

I tråd med den forståelsen av likeverd som jeg har presentert over, vil et nytt spørsmål kunne melde seg, nærmere bestemt om og hvordan vi kan vite at samskapingen er *tilstrekkelig* likeverdig. Her kan vi sies å nærme oss substansen i likeverdsbegrepet i samskaping, noe det i liten grad har vært forsket på (Larsen & Larsgaard, 2017). Jeg har i forståelsen av likeverd i denne gjennomgangen vektlagt at aktørenes deltakelse og bidrag i prosessen tillegges lik verdi. I tråd med dette kan likeverdet knyttes til aktørenes mulighet til deltakelse i samskapingen. Tortzen peker som nevnt på muligheten for innflytelse og graden av faktisk medvirkning og påvirkning. For at alle aktører skal kunne delta på like fot, vil det i tillegg være viktig at alle aktører respekterer og anerkjenner hverandre og hverandres bidrag, samt at alle opplever denne anerkjennelsen som reell. Det siste vil jeg vektlegge i tråd med at en barriere for samskaping er knyttet til aktørenes manglende opplevelse av at deltakelsen faktisk fører til påvirkning i prosessen (Agger & Tortzen, 2015, s. 20).

Spørsmålet om tilstrekkelig likeverd i et samskapingen, kan relateres til *hvem* som kan bestemme eller definere om den er likeverdig nok. Dette leder oss inn på hvem som har makt til å definere en situasjon, som er tema for neste punkt om makt i samskaping.

3.2.2 Makt i samskaping

Makt er et vidt begrep som kan romme mye, og jeg vil her avgrense gjennomgangen til forståelsen av makt i samskaping, og spesielt samskapende sosial innovasjon som inkluderer brukere. Jeg vil se nærmere på noen relevante maktformer i samskaping, spesielt diskursiv makt og sammenhengen mellom makt og kunnskap.

Som nevnt i punktet om samskaping, vil samskaping kunne innebære endringer i roller og maktforhold blant aktørene, og dette kan forstås som både et bidrag til – og en utfordringer for – demokratiet (Tortzen, 2019). Jeg vil ikke gå nærmere inn på denne diskusjonen her, da den er på siden av fokuset på makt i denne oppgaven, forstått som makt knyttet opp til ledelse og likeverd i samarbeidet mellom aktørene i samskapingen.

Overordnet kan makt i samskaping forstås som et spørsmål om hvem som deltar og hvem som har innflytelse (Tortzen, 2019). Siden samskaping kan innebære at maktforhold endres, kan makten også ta nye former. Samskapingslitteraturen har tidligere framhevet en positiv og skapende forståelse av makt, gjennom fokus på produktiv makt forstått som evnen til å få noe intendert til å skje og evne til å skape resultater sammen. Dette vil kunne relateres til muligheten til å realisere synergien i samskapingen, og samtidig til likeverd som et verktøy for å få dette til å skje (dette ble nærmere diskutert i punkt 3.2.1). En annen maktutøvelse som er tydelig i samskaping, kan knyttes til beslutningene om hvem som får delta og ha innflytelse i de ulike fasene og beslutningsforaene i samskapingsprosessen. Her er den diskursive makten som utøves gjennom språket sentral (Torfing et al., 2014a; Tortzen, 2019).

Diskursiv makt

Diskursiv makt kan forstås som en indirekte og ideologisk makt som utøves gjennom definisjonsmakt i situasjoner, relasjoner eller prosesser. Dermed rettes fokus mot hvordan samarbeidsarenaen i samskapingen og fortolkningene i denne kan kontrolleres gjennom hva som defineres som et problem, hvilke temaer som kan diskuteres, hvilke aktører som defineres som berørte og dermed inkluderes, og hvilke løsninger som kan være aktuelle

(Tortzen, 2019). Som nevnt over, vil forhandlinger om likeverd – og herunder hva som er tilstrekkelig likeverd – kunne relateres til en slik maktutøvelse. Denne maktutøvelsen kan foregå uten at aktørene er bevisste på det, og «sannhetene» de handler innenfor framstår gjerne som naturlige og uforanderlige (Høilund & Juul, 2015). Bourdieu (gjengitt fra Solheim & Øvrelid, 2001, s. 139) har pekt på at det foregår skjulte maktkamper på mange felt i samfunnet, herunder skjulte kamper om hva som skal tas for gitt og dermed ikke trengs å diskuteres. Med Larsen og Larsgaards (2017) forståelse av samskaping som en forhandling om kunnskap og likeverd friskt i minne, er det nærliggende å tro at skjulte maktkamper også utspiller seg i samskappingsprosesser.

Diskursiv maktutøvelse kan også være et ledelsesgrep i samskappingsprosesser (Tortzen, 2019). Det kan blant annet være et virkemiddel for å beholde en viss kontroll over prosessen. Et resultat av ledelse gjennom diskursiv maktutøvelse kan være at det oppstår barrierer for deltakelse og innflytelse i samskapingen, beskrevet som et glasstak som setter grenser for hvem som kan delta og hva det samarbeides om (Pestoff, 2012). For eksempel kan aktører som ikke regnes som relevante ekskluderes fra prosessen, eller aktørers synspunkter kan defineres som uttrykk for særinteresser, og dermed ekskluderes som illegitime innspill i diskusjonene. I lys av at likeverd blant annet forstås som aktørenes mulighet for deltakelse i samskappingsprosessene, vil den diskursive maktutøvelsen slik kunne påvirke likeverdet i samskapingen negativt. Det kan tvinge de andre aktørene inn i mer passive roller hvor deres viten og ressurser ekskluderes fra prosessen, likeverdet forringes, og slik vil det også kunne forringe den potensielle synergieffekten i samskapingen (Tortzen, 2019).

Makt og kunnskap

Diskursiv makt forstått som kontroll over hvem som deltar og hva som diskuteres, vil kunne ha stor påvirkning på kunnskapsutviklingen som skjer i samskapingen. Foucault (gjengitt fra Slettebø, 2008, s. 75) vektlegger nettopp sammenhengen mellom makt og kunnskap. I samskaping vil dette perspektivet blant annet være aktuelt ved at kunnskap om spilleregler og rammer for samskapingen kan forstås som en form for makt som kan bidra til (mer likeverdig) deltakelse i samskappingsprosessene. Økt kunnskap om rammebetingelsene vil kunne føre til mer realistiske forventninger til både deltakelsen og mulighetene for påvirkning i samskapingen. Dette er et konkret eksempel på at makt forstått som kunnskap – og delingen av denne – kan bidra til økt likeverd i prosessen, og slik forstås som bidrag til å fremme

samskapingens synergieffekt og utbytte. Dette perspektivet er interessant for samskapende sosial innovasjon i offentlig sektor, hvor fagfolk ofte sitter på kunnskap om rammebetingelsene for prosessene, og hvor deling av informasjon og kunnskap vil være viktig for å kunne oppnå samarbeidsrelasjoner som bærer preg av likeverdige partnerskap (Slettebø, 2008, s. 68).

Jeg vil avslutningsvis trekke fram at i tillegg til maktperspektivet, kan forståelsen og betydningen av likeverd i samskaping knyttes til flere andre teoretiske perspektiver. Teorier om blant annet empowerment, brukermedvirkning, medborgerskap og antidiskriminerende arbeid viser til ulike og til dels overlappende perspektiver på likeverd. Jeg har riktignok valgt å ikke utdype disse nærmere her, fordi jeg vurderer at de er på siden av mitt teoretiske perspektiv for forståelse av likeverd i samskaping. Dette følger av at jeg i lys av problemstillingen om ledelse av samskaping har jeg valgt å vektlegge likeverd som verktøy i samskappingsprosessen, mer enn en forståelse av likeverd og maktutjevning som verdier i seg selv.

3.2.3 Oppsummering

I redegjørelsen over, har jeg belyst perspektiver på likeverd i samskaping, og vist til en forståelse som tar utgangspunkt i komplementære aktørers deltakelse i samskappingsprosesser. Jeg har argumentert for at det kan være grunn til å tro at graden av likeverd kan relateres til utbyttet av samskapingen. Ved å se graden av likeverd langs et kontinuum, og et spørsmål det forhandles om i samskapingen, har jeg rettet fokuset mot hva det vil kunne si at samskapingen er *tilstrekkelig* likeverdig. Jeg har videre relatert likeverd til et perspektiv på makt i samskapingen, både til sammenhengen mellom kunnskap og makt, og ikke minst til diskursiv makt forstått som definisjonsmakt i samskappingsprosessen. Diskursiv makt kan også benyttes som ledelsesgrep i samskaping, og da gjerne for å beholde en viss kontroll over samskappingsprosessen. I tillegg vil ledelse av samskaping innebære en ekstra likeverdsutfordring, ved at det i ledelse ligger en implisitt maktutøvelse (Tortzen, 2019). Dermed nærmer vi oss kjernen i problemstillingen for denne oppgaven: *hvordan kan ledelse ivareta likeverd i samskaping*. Vi skal i neste punkt se nærmere på temaet *ledelse av samskaping*.

3.3 Ledelse av samskaping

Det siste temaet i denne tematiske gjennomgangen er *ledelse av samskaping*. Ledelse er et vidt og omfattende begrep, og det vil her bli avgrenset til elementer som jeg anser relevante i forhold til ledelse som ivaretar likeverd i samskaping. Jeg vil begynne med å redegjøre og argumentere for perspektivet på ledelse av samskaping i denne studien, før jeg ser på noen sentrale utfordringer i ledelse av samskaping, og til slutt kommer tilbake til hvem som kan lede samskapingen.

Som nevnt i innledningskapittelet, har jeg i denne oppgaven fokus på samskapende sosial innovasjon i kommunal sektor. Dette danner rammene for samskapingen, og legger samtidig føringer for ledelsen av den. Tradisjonelt kan ledelse av offentlig sektor sies å ha vært preget av en hierarkisk styringslogikk, med fokus på prestasjoner og resultater, samt styring, kontroll og forutsigbarhet (Hartley et al., 2013; Tortzen, 2019). Tradisjonell ledelse og styringslogikk innebærer en ulikhet i makt som kan virke paradoksal for ledelse av samskaping med fokus på likeverdige relasjoner. Like fullt har forskning vist at ledelse er sentralt for at det skal være medvirkning fra alle aktører i samskapingsprosessene, i tillegg til å være viktig for utbyttet av samskapingen (Tortzen, 2016). Dette retter oppmerksomheten mot hvordan samskaping kan ledes uten at ledelsen skaper barrierer for likeverd (Kolind & Sørensen, 2011; Tortzen, 2019).

3.3.1 Perspektiver på ledelse av samskaping i denne studien

Ledelse kan overordnet forstås som at noen vil gjøre noe med noen andre (Brorholt, 2018). Dette perspektivet knytter ledelse til personer og aktiviteter. Andersen med kollegaer (2018) omtaler ledelse som en verdi i sin modell, på bakgrunn av at de ser på effekten, eller verdien, av ledelsen. Jeg vil innvende at det kan være lite håndfast, og kanskje til og med misvisende, å dermed betrakte ledelse som en verdi i seg selv. Jeg vil snarere argumentere for en forståelse som knytter ledelse til *funksjoner*, nærmere bestemt funksjoner som ikke er forbeholdt personer eller ledere med formell autoritet. En slik ledelse vil på den ene siden vise til en samarbeidende prosess, hvor ledelse kan utøves av ulike aktører i ulike kontekster. På den andre vil ledelse som funksjon bidra til å fortolke virkeligheten, skape mening og sette retning for aktørene. I tråd med dette rettes også fokus på ledelsens funksjon for å bidra til et organisatorisk miljø og en kultur som fremmer samskaping (Tortzen, 2019).

Dette perspektivet på ledelse av samskaping kan relateres til teorier fra governanceforskningen, og jeg vil spesielt trekke fram teorier om metastyring og nettverksledelse. *Metastyringsteorier* retter fokus på rammene for samskapingen, herunder vilkår for likeverdig deltakelse og respekt for ulikheter. I tillegg rettes fokus på ledelse av mer eller mindre selvstyrende systemer, forstått som at det ikke er enkeltaktører eller utenforstående som styrer eller kontrollerer systemene (Sørensen & Torfing, 2017). Innen teorier om *nettverksledelse*, er fokus på håndtering av makt og interesser, og å støtte læreprosesser i samarbeidet. Fokus rettes mot hvordan nettverk kan ledes og organiseres for å fremme samarbeid mellom autonome aktører med ulike interesser (Torfing, 2016; Tortzen, 2016).

I forbindelse med ledelse av samskaping har flere forskere pekt på ulike roller som ledelse av samskaping innebærer (Bason, 2018; Kolind & Sørensen, 2011; Torfing, 2012). Ofte rettes fokuset på lederen og dennes ledelsesroller. Jeg vil argumentere for at dette perspektivet er på siden av ledelsesfokuset i denne oppgaven, hvor det fokuseres på *ledelse* framfor *ledere*, og ledelse forstås som en *funksjon* som kan innehas av ulike aktører. Jeg vil derfor ikke gå nærmere inn på de ulike ledelsesrollene her.

3.3.2 utfordringer i ledelse av samskaping

Ledelse av samskaping blir i litteraturen ofte trukket fram som en utfordrende øvelse (Hartley et al., 2013). Jeg har i min studie et positivt fokus ved å framheve hva som kjennetegner ledelse av samskaping som bærer preg av likeverdige samarbeid og partnerskap. Samtidig vil jeg ikke legge skjul på at det kan finnes en rekke utfordringer som vanskeliggjør dette. I det følgende skal vi kort se nærmere på noen utfordringer som forskning har vist er sentrale i forbindelse med ledelse av samskaping (Tortzen, 2019).

For det første er ledelse av samskaping knyttet til risikovillighet, og dette har vist seg å være problematisk for mange (offentlige) ledere. Dette kan knyttes til et det til syvende og sist er lederne som står ansvarlige for resultatet av samskapingen. For det andre har det vist seg utfordrende for ledere å gi fra seg makt og innflytelse til aktører som står på utsiden av deres egen organisasjon, særlig i de tidlige fasene i samskappingsprosessen. For det tredje er det en utfordring at samskaping innebærer et brudd med den tradisjonelle rolleforståelsen som er preget av en hierarkisk styringslogikk. Dermed kan ledere befinne seg i et krysspress mellom

den styringslogikken som følger av samskapingens ledelsesforståelse, og den mer tradisjonelle, hierarkiske styringslogikken. Tortzen (2019) peker på at hvis det oppstår konflikt mellom disse, vil ledere kunne ty til ulike ledelsesgrep for å bevare og verne om sin kontroll og styring, og dermed falle tilbake til den tradisjonelle hierarkiske styringslogikken. Disse ledelsesgrepene vil ofte kunne handle om utøvelse av diskursiv makt, som blant annet kan gi seg uttrykk i hvordan ulik kunnskap og ekspertise vektlegges, herunder vektlegging av faglig og evidensbasert viten i forhold til viten som er erfaringsbasert (diskursiv makt er nærmere beskrevet i punkt 3.2.2).

3.3.3 Min forståelse av ledelse av samskaping

Med utgangspunkt i utfordringene nevnt over, kan det virke avskrekkende å skulle lede samskaping. For å oppsummere vil derfor først vektlegge perspektivet på ledelse i samskaping som en funksjon som ikke er forbeholdt den formelle lederen. I lys av at denne studiens fokus på likeverd i samskapingen, vil jeg deretter trekke fram forståelsen av ledelse som en samarbeidende prosess hvor lederfunksjonen kan innehas på skift av ulike aktører i systemer som er mer eller mindre selvstyrende (Tortzen, 2016). Slik kan ledelsen av samskaping forstås som å skje i samhandlingen mellom aktørene (Andersen et al., 2018). Til sammen oppsummerer dette kjernepunktene i forståelsen av ledelse av samskaping som ligger til grunn for denne studien.

3.4 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet redegjort for de tre mest sentrale temaene i denne masteroppgaven. Det første er *samskaping*, hvor jeg har redegjort for selve begrepet og ulike dimensjoner ved det, samt sentrale trekk ved min forståelse av samskaping. Det andre temaet er *likeverd og makt i samskaping*, hvor jeg har sett nærmere på forståelsen av både likeverd og makt. Det tredje og siste temaet er *ledelse av samskaping*. Her har jeg trukket fram ulike teoretiske perspektiver og utfordringer, samt oppsummert forståelsen av ledelse av samskaping som ligger til grunn for denne studien.

Til sammen vurderer jeg at forskningen som ble presentert i forrige kapittel og den tematiske gjennomgangen i dette kapitlet, gir et tilstrekkelig og hensiktsmessig bakgrunnsbilde på teorien og forskningen som denne studien bygger på.

4 Design og metode – casestudie med kvalitativt forskningsintervju

Jeg vil i dette kapittelet presentere studiens design og metodiske fundament, og vise framgangsmåten jeg har fulgt for å belyse studiens problemstilling. Det er mange elementer i en slik metodisk gjennomgang, og jeg vil først presentere den metodiske og vitenskapsteoretiske rammen for studien, og deretter se nærmere på begrepet forforståelse. Dernest vil jeg redegjøre for at studien har et casedesign med datainnsamling gjennom kvalitativt forskningsintervju. Jeg vil så gi en grundig redegjørelse for analyseprosessen, før jeg reflekterer over noen forskningsetiske prinsipper, og til slutt knytter begrepene refleksivitet, reliabilitet, validitet og overførbarhet til denne studien.

I en casestudie er det vanlig å gi en rik beskrivelse av caseprosjektene og resultatene av analysen for hver av dem (Yin, 2009). Av hensyn til informantenes anonymitet, kommer jeg ikke til å gjøre det i denne oppgaven. Denne avgjørelsen vil jeg redegjøre nærmere for i punkt 4.6 om forskningsetiske refleksjoner. Jeg vil kompensere for reduksjonen i transparens som dette medfører ved å redegjøre grundig for framgangsmåten i analyseprosessen (punkt 4.5.4). I neste kapittel vil jeg gi en samlet presentasjon av caseprosjektene, mens resultatene av analysen blir presentert samlet i kapittel seks.

4.1 Kvalitativ tilnærming med et fenomenologisk perspektiv

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling, har formålet med undersøkelsen vært å få rikholdige beskrivelser fra informantene om hvordan de opplever ledelsen av samskaping. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming fordi denne er egnet til å oppnå forståelse av hvordan mennesker oppfatter verden, og gir et godt grunnlag for fordypning i fenomenet som studeres (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Jeg tar i studien utgangspunkt i praksis og hvordan praktikere forstår og reflekterer og gir mening til det de gjør. Dette kan minne om det Thomassen (2006) omtaler som en fenomenologisk tilnærming, hvor blant annet subjektperspektivet vektlegges. Jeg har vært ute etter informantenes subjektive erfaringer og refleksjoner rundt fenomenet ledelse av samskaping, og ved å analysere og se informantenes ulike erfaringene i sammenheng, kan jeg få grunnlag for en mer generell forståelse av fenomenet (Thagaard, 2013).

I utgangspunktet ble det i fenomenologien etterstrebet å sette til side sine egne antakelser og forforståelse, for å få tak i fenomenets egne sentrale mening eller essens. Innen

hermeneutikken, som har mottatt viktige impulser fra fenomenologien, avvises derimot at et fenomen kan frigjøres fra sin kontekst, og at forståelsen av fenomenet kan være helt åpen og forutsetningsløs (Thomassen, 2006). Filosofen Gadamer var en sentral bidragsyter til hermeneutikken. Han framhevet at mennesker ikke kan frigjøre seg fra sine fordommer eller forforståelse, og at forforståelsen derimot er en forutsetning for all forståelse (Krogh, 2014). Det hermeneutiske perspektivet trekker slik forforståelsen inn i forståelsesprosessen, og forskerens forforståelse blir dermed viktig i forskning og kunnskapsproduksjon. Det skal vi se nærmere på i neste punkt.

4.2 Forforståelse

En forskers forforståelse kan forstås som bevisst og ubevisst forståelse forskeren bringer med seg inn i forskningsprosjektet. Malterud (2017) sammenlikner forforståelsen med en ryggsekk vi bærer med oss. Denne ryggsekken er full av erfaringer, oppfatninger, teorier og perspektiver, og påvirker hele forskningsprosessen, herunder måten data samles inn, tolkes og analyseres på. Gadamer understreket at forforståelsen er i stadig utvikling, og argumenterte for at vi må etterstrebe å være bevisst vår forforståelse selv om vi aldri fullt ut vil kunne overskue den (Krogh, 2014).

4.2.1 Min forforståelse og faglige ståsted

Min forforståelse da jeg begynte på denne masteroppgaven, var preget av at jeg er utdannet sosionom og har jobbet 15 år i sosialtjenestens førstelinje. Jeg hadde erfaring fra ulike utviklingsprosjekter som med vekslende hell hadde benyttet variasjoner av samskaping som arbeidsmetodikk, og oppfattet samskaping som en spennende arbeidsmetodikk som var utfordrende å få til i praksis. Mitt sosialfaglige ståsted preges blant annet av en vektlegging av brukeres deltakelse og medvirkning på alle arenaer. Sammen med den litt brokete erfaringen med samskaping, kan dette sies å romme de mest sentrale aspektene ved min forforståelse knyttet til denne studien av ledelse av samskaping.

For at ikke forforståelsen min skulle dominere undersøkelsen, har jeg gjennom hele forskningsprosessen etterstrebet å være meg min forståelse og mine forventninger bevisst. Jeg har ved ulike anledninger skrevet notater til meg selv om dette (Corbin & Strauss, 2008;

Malterud, 2017). Dette for å kontrollere at jeg ikke bare bekrefter min egen forståelse, men er åpen for datamaterialet og lar meg overraske av det. Selv om jeg har forsøkt å ha en løpende bevissthet om dette, er det like fullt mange funn og resultater som har tilsvarende i teorier om ledelse av samskaping. Dette kan på den ene siden ses som tegn på at jeg aldri helt kan frigjøre meg fra forforståelsen min. På den andre siden kan det forstås som reelle empiristyrte funn som uttrykker støtte til disse teoriene. Det er kanskje ikke så usannsynlig at funn i denne studien finner tilsvarende i funn fra andre studier om samme tema, og dette kan tolkes som å styrke studienes validitet (Thagaard, 2013, s. 208).

4.3 Casedesign og positiv tilnærming

Casedesign kan forstås som en samlebetegnelse som brukes om undersøkelser med en eller få analyseenheter, hvor det analyseres mye informasjon om disse få enhetene (Thagaard, 2013). Analyseenheter eller «casene» i denne studien er de to samskapingsprosjektene jeg har undersøkt (Yin, 2009). Problemstillingen i denne studien stiller spørsmål om hvordan ledelse kan bidra til likeverd i samskaping. Casedesign regnes som godt egnet til å utforske hvordan spørsmål om et fenomen, fordi det kan oppnås analytisk innsikt og fenomenet undersøkes fra ulike vinkler (Thomas, 2011; Yin, 2009). Denne studien kan relateres til såkalte eksplorative eller utforskende casestudier, som Torfing med kollegaer (2014b, s. 38) anbefaler for studier av samskaping som ønsker å finne ny kunnskap og teorier om fenomenet. Casedesignet virker dessuten velegnet for denne studien fordi jeg på den ene siden kan inkludere mange aktører som samarbeider i en konkret samskapingsprosess, både de som leder og som blir ledet. På den andre siden kan jeg ved å ha få caser likevel ha en håndterbar mengde data i henhold til rammene en masteroppgave gir.

Casestudier er blitt kritisert for å bare representere ett eller noen få enkelttilfeller, og at de gir kunnskap som i liten grad kan generaliseres til flere tilfeller. Yin (2009) påpeker at dette er kritikk som gjelder kvalitativ forskning generelt, og ikke bare casestudier. Han argumenterer for at man med utgangspunkt i hvordan casestudien er gjennomført kan argumentere for overførbarhet til andre kontekster. Videre viser han til at et design med flere caser vil ha mer robuste resultater enn enkeltcasestudier, også når det bare er to caser som i denne studien, fordi resultatene har bakgrunn i analyse av data fra ulike analyseenheter (caser).

4.3.1 Positiv tilnærming

Som nevnt under punkt 4.2.1 var min forforståelse at samskaping var vanskelig å gjennomføre i praksis. Dette gjaldt også ledelsen av samskaping. I litteraturen hadde jeg lest mange eksempler på utfordringer og barrierer som hindrer eller vanskeliggjør gjennomføringen av samskappingsprosjekter. Som en motvekt til dette, har jeg ønsket å fokusere på hva de som får til å jobbe samskapende faktisk gjør, og hvordan denne vellykkede samskapingen ledes. Den canadiske forskeren Beaman (2014) argumenterer for at en slik positiv tilnærming med fokus på det som fungerer, nettopp kan synliggjøre mulige måter å overkomme og håndtere barrierer og utfordringer på. Hun argumenterer videre for at ved å bygge på det som fungerer, vil det bli lettere å forestille seg og fasilitere for løsninger som virker (ibid. s. 95-96). I denne studien handler det om å kunne forestille seg og fasilitere for ledelse av samskaping som ivaretar likeverd i samskapingen. Jeg vil her bemerke at jeg ved en positiv tilnærming ikke ønsker å underslå utfordringene eller bidra til urealistiske forventninger til samskapingen. Jeg vil snarere argumentere for at en positiv tilnærming kan bidra til mer realistiske forventninger ved å synliggjøre hvordan ledelse av samskaping kan fungere, og dermed gjøre det lettere å se hva det realistisk sett innebærer.

4.4 Datainnsamling: kvalitativt forskningsintervju

Utgangspunktet for forskningsintervjuene har vært at jeg vil forsøke å forstå fenomenene jeg undersøker slik intervjupersonene forstår dem og gir dem mening (Miller & Glasser, 2016, s. 53). Kvalitative forskningsintervju regnes som egnet for å få fylldig og nyansert informasjon om informantens subjektive oppfatning og opplevelse av det studerte fenomenet (Johannessen et al., 2016). De siste årene har det foregått en debatt rundt intervju som forskningsmetode. Den har i stor grad handlet om hvorvidt forskningsintervjuer gir pålitelig informasjon om hva folk gjør i sosial interaksjon, og herunder om informanter kan regnes som pålitelige datakilder (Friberg, 2019, s. 123-124). Det kan være relevant for denne studien at det kan være vanskelig å avdekke forhold informantene tar for gitt, samt at entydighet kan bli overdrevet framfor flertydighet i analysen av datamaterialet. I lys av dette har jeg forsøkt å være oppmerksom på nyanser og ulikheter i datamaterialet, samt at jeg har stilt utdypende og konkretiserende spørsmål i intervjuene for å forsøke å få fram eksempler og konkrete detaljer i ledelsen av samskapingen i prosjektene. Samtidig regnes forskningsintervju som godt egnet for å fange opp bredde, kompleksitet og kontekst, samt at det kan gi tilgang på ulik type informasjon i relativt store mengder (ibid.). I lys av de overnevnte faktorene, har jeg vurdert

at forskningsintervju er en hensiktsmessig datainnsamlingsmetode for å belyse problemstillingen i denne studien. Jeg har benyttet både individuelle intervjuer og gruppeintervjuer, som vi skal gå nærmere inn på i neste punkt.

4.4.1 Individuelle intervjuer og gruppeintervjuer

Datamaterialet i denne studien består av to gruppeintervjuer, med henholdsvis to og fire deltakere, og fem individuelle intervjuer. Jeg har til sammen intervjuet henholdsvis fem og seks aktører i hvert caseprosjekt. De fleste intervjuene var dermed individuelle, og det er særlig to forhold som var viktige for at jeg har valgt individuelle intervjuer. For det første bidrar individuelle intervju til å sikre at informantene får tid og rom til å reflektere og svare i intervjusituasjonen (Halkier, 2010). For det andre unngår man i individuelle intervjuer at makt- og dominansrelasjoner mellom deltakerne påvirker intervjusituasjonen (Jacobsen, 2015). Denne studien har undersøkt ledelse og likeverd i samskaping, og informantene har hatt ulike roller, posisjoner og trolig også makt i samskapingsprosessene. Dermed er maktforholdet mellom aktørene spesielt relevant. Jeg valgte derfor som hovedregel individuelle intervjuer, for at informantene skulle føle seg trygge til å fortelle om sine erfaringer, oppfatninger og refleksjoner.

I tillegg til de individuelle intervjuene, har jeg gjennomført et gruppeintervju med innbygger-/brukerrepresentantene i hvert prosjekt. I begge prosjektene var dette ungdommer. Jeg forstår her gruppeintervjuer som en gruppesamhandling med et forskerstyrt emnefokus (Halkier, 2010, s. 10). Gruppeintervjuene ga mulighet til å snakke med flere personer samtidig, i en setting hvor deltakerne samspilte med hverandre i intervjusituasjonen. De kunne dermed supplere hverandre og sammenlikne erfaringer og forståelser i gruppeprosessen, og slik bidra til å nyansere og utvide forståelsen. Ved at emnene var forskerstyrte, kunne gruppen brukes for å få kunnskap om kompleksiteten ved temaene, og dermed produsere mer komplekse data (Halkier, 2010). Ungdommene som deltok i gruppeintervjuene, kom fra samme prosjekt og hadde samme rolle i det. Jeg vurderte det dermed som mindre sårbart for at eventuell mangel på likeverd i prosjektene ville gjenskapes i intervjusituasjonen.

Datainnsamlingen gjennom henholdsvis individuelle intervjuer og gruppeintervjuer kan bidra med forskjellige perspektiver på fenomenet ledelse av samskaping. Slik kan kombinasjonen av dem bidra til kunnskap om ulike dimensjoner, nyanser og fortolkninger av ledelse av

samskaping, og dermed øke resultatenes gyldighet (Halkier, 2010, s. 16-17). I neste punkt skal vi se nærmere på utvalget i denne intervjuundersøkelsen.

4.4.2 Utvalg

Det er en studies problemstilling som er utgangspunktet for å definere analyseenheten (casen) i casestudier (Yin, 2009). For å undersøke fenomenet i denne studien, har jeg intervjuet mennesker som har personlig erfaring med ledelse av samskaping, enten gjennom å utøve den selv, eller ved å jobbe i samskapingsprosjekter og bli «utsatt for» andres ledelse. Dermed har den overordnede analyseenheten vært prosjekter som jobber samskapende. For å komme fram til det endelige utvalget, har jeg tatt flere valg. For det første har jeg som tidligere nevnt et positivt fokus i studien, og måtte derfor finne caser som jobbet samskapende – og som fikk det til. Jeg så etter samskapingsprosjekter som kunne vise til innovative resultater, og som hadde involvert innbyggere/brukere og andre relevante aktører i alle fasene av samskapingen, helt fra planleggingsfasen. Dette tilsvarer det Andersen med kollegaer (2018) kaller tykk samskaping, og det Tortzen (2016) betegner som høy grad av samskaping. For det andre har jeg med tanke på selve ledelsesutøvelsen, valgt å ha fokus på det jeg kaller ledelse av det ytterste leddet i samskaping, forstått som ledelse som er i direkte kontakt og jobber sammen med representantene for innbyggere/brukere og de andre aktørene i samskapingen. For det tredje har jeg valgt å benytte to caser som begge er tykke samskapingsprosjekter, snarere enn å benytte to motstridende caser. Dette fordi jeg ved å ha flere positive caser ønsket å få et rikere og mer nyansert bilde av fenomenet, noe som igjen ville gi sterkere funderte funn (Yin, 2009). Avslutningsvis vil jeg på bakgrunn av det overstående argumentere for at utvalget i denne studien kan relateres til det Thagaard (2013) betegner som teoretisk relevant.

For å rekruttere aktuelle prosjekter, kontaktet jeg nøkkelpersoner i ulike kommuner med godt rykte innen samskaping for slik å «nøste meg fram» til mulige caseprosjekter.

Nøkkelpersonene formidlet informasjon om studien til prosjektene, hvorpå jeg kontaktet prosjektene som samtykket til å delta. Det endelige utvalget kan slik forstås som et tilgjengelighetsutvalg hvor deltakelse var frivillig, og deltakerne var personer som var tilgjengelige for forskningen. Innenfor hvert case, har jeg intervjuet enkeltindivider med ulike roller i prosjektene, og utvalget kan slik også forstås som et strategisk utvalg med den sentrale egenskapen at deltakerne har erfaring med å jobbe samskapende (Thagaard, 2013, s. 60-62).

Det kan være utfordrende å avgjøre når datagrunnlaget i en undersøkelse er tilstrekkelig stort. Malterud (2017) påpeker at det er vanskelig å avgjøre når materialet har nådd såkalt metning, forstått som at ny datainnsamling ikke gir ny kunnskap. Hun argumenterer for at kvalitativ forskning snarere bør fokusere på at utvalget skal ha god informasjonsstyrke, forstått som å gi rikholdig informasjon om problemstillingen og grunnlag for troverdige resultater, uavhengig av metning eller antall. I denne studien har jeg benyttet en kombinasjon av individuelle intervjuer og gruppeintervjuer i to caseprosjekter med utvalgsriterier som beskrevet over. Informantene har hatt ulike roller i caseprosjektene, og jeg har intervjuet henholdsvis fem og seks aktører i hvert caseprosjekt. Jeg vurderer på bakgrunn av dette at utvalget er tilstrekkelig til å gi god informasjon om fenomenet ledelse av samskaping.

4.4.3 Semistrukturert intervjuguide

En semistrukturert intervjuguide er en guide for intervjueren som ivaretar en viss systematikk i intervjuene. Den er semistrukturert ved at den viser til de ulike temaene intervjuet skal berøre, samtidig som den er åpen nok til å kunne forfølge svar og historier informantene forteller (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg har etterstrebet å utforme en intervjuguide som tillot at informantene så fritt som mulig kunne fortelle *sin historie* om caseprosjektet, inkludert samarbeidet i det og ledelsen av det. Samtidig styrte jeg intervjuet innom visse temaer som var valgt ut fra problemstillingen. Dette kan forstås som uttrykk for det Kvale og Brinkmann (2015, s. 46) kaller et fenomenologisk inspirert perspektiv på forskningsintervjuet. Jeg etterstrebet å holde spørsmålene rundt temaene åpne for å høre informantens fortelling og utforske den, snarere enn at min forforståelse ble styrende (Johannessen et al., 2016). Samtidig hadde jeg forslag til ulike konkretiserende spørsmål, og oppfølgingsspørsmål, for slik å få utfyllende historier om hvordan prosjektene løste den konkrete samskapingshverdagen. Intervjuguiden er lagt ved som vedlegg, og jeg vil ikke gå i ytterligere detalj om innholdet her.

Jeg brukte den samme intervjuguiden for både de individuelle intervjuene og gruppeintervjuene. I gruppeintervjuene var det gruppens fortelling om samskapingssprosjektet som kom fram, snarere enn den enkeltes fortelling om det. Jeg etterstrebet å ha en intervjuerrolle som verken var veldig styrende eller helt passiv, men forsøkte å la

informantenes opplevelser og erfaringer styre samtalen og prosessene (Jacobsen, 2015). Samtidig var jeg i gruppeintervjuene oppmerksom på at alle intervjudeltakerne skulle komme til orde og være med i utvekslingene, i tillegg til at intervjuene kom innom hovedtemaene i intervjuguiden.

Jeg vil komme nærmere inn på min rolle som forsker i punkt 4.6.1.

4.4.4 Gjennomføring

Intervjuene ble stort sett gjennomført ved fysisk oppmøte, men ett av de individuelle intervjuene ble på grunn av sykdom gjennomført via skype. Informantene bestemte selv intervjustedet, med unntak av gruppeintervjuene som ble organisert av kontaktpersonene i prosjektene. Kontaktpersonene var også med på å fastsette gruppestørrelsen for gruppeintervjuene, på bakgrunn av deres kjennskap til ungdommene. Det ble noe frafall fra gruppeintervjuene på intervjudagen, slik at begge gruppene ble noe mindre enn opprinnelig planlagt. Intervjuene ble gjennomført i henhold til intervjuguiden (vedlegg).

I etterkant av hvert intervju skrev jeg ned mine umiddelbare tanker og opplevelser. Jeg opplevde at det tidvis kunne være utfordrende å holde meg til intervjuerrollen, fordi jeg ble faglig engasjert i det informantene fortalte og fikk lyst til å gå videre i faglige diskusjoner om temaene. Jeg hadde da hjelp i å holde meg til intervjuguiden, og særlig forslagene til utforskende oppfølgingsspørsmål.

Selv om ulike informanter kunne vektlegge ulike aspekter i sine fortellinger, var inntrykket etter å ha gjennomført alle intervjuene at det var stor grad av samsvar mellom de ulike fortellingene. Noen aspekter ved fortellingene overrasket meg, slik som for eksempel en tydelig vektleggingen av høyt tempo og progresjon i prosjektene, med et tilsvarende mindre fokus på planlegging og organisering ved prosjektstart. Etter å ha gjennomført alle intervjuene, noterte jeg meg de ulike inntrykkene og refleksjonene jeg gjorde, før jeg gikk videre med analyseprosessen. Denne blir beskrevet i neste punkt.

4.5 Analyse

Måten en casestudie er gjennomført på, påvirker overførbarheten av studiens resultater til andre caser (Yin, 2009). Dermed blir gjennomsiktighet eller transparens i beskrivelsen av de ulike prosessene i forskningsarbeidet viktige. Jeg vil her forsøke å framstille analyseprosessen

så transparent som mulig, for slik å kunne gi troverdighet til konklusjonene jeg kommer fram til, og dermed til studiens resultater (Thagaard, 2013).

4.5.1 Transkribering - fra dialog til tekst

Overgangen mellom datainnsamling og analyse kan være flytende, fordi fortolkningen starter allerede i intervjusituasjonen (Thagaard, 2013). Transkribering kan forstås som en del av analysen fordi det innebærer en oversettelse eller fortolkningsprosess fra muntlig tale til skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg tok lydopptak av alle intervjuene, og har transkribert alle lydopptakene selv. Jeg transkriberte først alle intervjuene fra det ene caseprosjektet, og deretter alle intervjuene fra det andre. Slik ble jeg godt kjent med datamaterialet case for case. Jeg gjorde notater underveis og i etterkant av hvert intervju. Det var et omfattende arbeid, og jeg satt til slutt igjen med ca. 180 sider transkriberte intervjuer.

Jeg har etterstrebet å gjøre en nyttig transkripsjon ut fra mitt forskningsfokus som er meningsanalyse av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg har forsøkt å mest mulig lojalt ivareta det opprinnelige materialet. Gjengivelsen har vært tilnærmet ordrett, riktignok med noen tilpasninger fra muntlig til skriftlig språk som er uten betydning for meningsinnholdet.

4.5.2 Cross-case syntese

Denne studien er som nevnt et casedesign med to caseprosjekter, noe som gir grunnlag for å se casene i sammenheng i en såkalt cross-case analyse. Casedesignet kan ses som et overordnet rammeverk på forskningsarbeidet (Thomas, 2011). Med et fåtall caser slik som i denne studien, vil en temasentrert analyse på tvers av datamaterialet kunne være en hensiktsmessig analysestrategi (Johannessen et al., 2016). Fokus er å finne framtrede temaer, erfaringer og mønstre i datamaterialet. Min framgangsmåte kan relateres til det Yin kaller cross-case syntese, hvor jeg først har analysert casene hver for seg, for deretter å se dem i sammenheng og lete etter framtrede mønstre og temaer på tvers av casene. (Yin, 2009, s. 156-160). Jeg vil i det følgende beskrive den temasentrerte analyseprosessen.

4.5.3 Temasentrert analyse med induktiv tilnærming

På bakgrunn av at det er relativt lite forskning på ledelse av samskaping, har jeg ønsket å ha en åpen tilnærming til datamaterialet (Johannessen et al., 2016). Jeg har slik etterstrebet å undersøke det som framkommer i datamaterialet, før jeg knytter det opp mot faglige teorier. Dette kan relateres til det Thagaard (2013, s. 214) kaller casestudier med en induktiv tilnærming. Kategorier og koder velges ut fra det som er framtreddende i empirien. Ved å vise til et systematisk og teoretisk relevant utvalg av caser, kan det likevel argumenteres for at kunnskapen kan peke ut over de enkelte analyseenheterne studien har undersøkt.

En analyseprosess kan forstås som en hermeneutisk prosess med gjensidig påvirkning mellom forskerens teoretiske utgangspunkt og tendensene i datamaterialet (Krogh, 2014; Thagaard, 2013). Med min forforståelse som forsker møter jeg datamaterialet (de transkriberte intervjuene). I møtet utvikles ny forståelse som jeg igjen møter datamaterialet med – og som dermed er grunnlaget for en ny forståelse. Dette kan betegnes som en hermeneutisk sirkel eller spiral, og kan ses som en illustrasjon på analyseprosessen. Forforståelsen er utgangspunktet for at jeg i det hele tatt kan danne meg en forståelse å bygge videre på, og jeg kan følgelig ikke fri meg helt fra den (Krogh, 2014). Slik setter den også begrensninger for hvor åpen jeg er i møtet med datamaterialet. For likevel å etterstrebe åpenhet så godt jeg kan, har jeg forsøkt å være bevisst forforståelsen min, og jeg skrev den ned før jeg begynte analyseprosessen. I tillegg har jeg vært bevisst på å prøve å «legge fra meg» og ikke jobbe med teorier og annen faglitteratur parallelt med gjennomføringen av intervjuene og analysearbeidet.

4.5.4 Analyseprosessen

Jeg vil i det følgende, med utgangspunkt i Braun og Clarkes (2006) artikkel om temasentrert analyse, beskrive framgangsmåten jeg fulgte i analyseprosessen.

Etter å ha gjort meg kjent med datamaterialet gjennom transkriberingen, begynte jeg på kodearbeidet. Jeg leste gjennom materialet og «kodet» ulike utdrag av datamaterialet ved å gi dem merkelapper (koder) som tilsvarer ulike temaer som framstår som interessante og relevante. Jeg forsøkte her å være bevisst min forforståelse og være åpen for hva teksten kunne fortelle meg, såkalt datastyrt koding (Braun & Clarke, 2006, s. 88-89). Jeg etterstrebet

å gi like mye oppmerksomhet til de ulike dataenhetene, og jobbet meg systematisk gjennom datamaterialet, intervju for intervju, case for case.

Etter denne første kodingen, gikk jeg gjennom teksten på ny og så etter nye sammenhenger, kategorier og mønstre (Braun & Clarke, 2006). Også dette gjorde jeg intervju for intervju og hver case for seg. Jeg så i denne gjennomgangen andre nivåer i teksten enn det jeg så første gang, og hadde et spesielt blikk på å relatere lesingen til problemstillingen i studien. Noen av kodene ble i denne prosessen redigert, og noen tekstutdrag ble flyttet, lagt til eller trukket fra. Deretter gikk jeg gjennom alle kodene, så på sammenhengene mellom dem, og så dem i forhold til sammenhengen i teksten. Noen av dem ble ytterligere presisert eller justert. Dette ble gjort separat for hver case (Yin, 2009).

Neste fase i analyseprosessen var å lage en oversikt over alle kodene for å kunne sortere dem i større overordnede temaer og mønstre, og se nærmere på sammenhengen mellom dem (Braun & Clarke, 2006, s. 89-91). Dette gjorde jeg også separat for hver case. I den fullstendige kodelisten hadde jeg omtrent 130 koder i den ene casen, og 150 koder i den andre. Det var svært mange av disse kodene som var felles eller overlappende. Deretter sorterte jeg kodene i temaer ved å skrive dem på post-it lapper og gruppere dem. I den ene casen fant jeg 17 temaer eller kategorier, mens jeg fant 15 i den andre. I denne delen av analysearbeidet var det spesielt utfordrende å se casene hver for seg uten å bli påvirket av forståelsen av den andre casen (Yin, 2009). Jeg etterstrebet å være tro til helheten i hver case, og jobbet med casene separat, men parallelt. Jeg ser i ettertid at det på den ene siden trolig ville vært enklere å holde dem adskilt hvis jeg ikke hadde jobbet med dem parallelt. På den andre siden kunne det vanskeliggjort den induktive tilnærmingen i analysearbeidet med den andre casen, fordi jeg da allerede ville ha jobbet meg gjennom analyseprosessen med den første.

Etter denne sorteringen og oversikten case for case, gikk jeg gjennom begge casene samlet. Først gjorde jeg en helhetlig sammenlikning. Jeg forsøkte å være oppmerksom på ulikheter og eventuelle motsetninger mellom casene, men fant ikke grunnlag for dette, selv om de belyste og vektla noe ulikt de forskjellige sidene av samskapingen og ledelsen av den. Dette kan forstås som å støtte at sammenlikningen av casene og sammenstillingen mellom dem i en cross-case syntese kan gi en mer nyansert forståelse av temaene og kategoriene (Johannessen et al., 2016). Jeg gjorde deretter en grovsortering av temaene og kategoriene på tvers av casene. De foreløpige hovedtemaene var da holdninger, roller, nøkkelutfordringer, spenningsfeltet mellom fasthet og fleksibilitet, og dobbel medvirkningsprosess. Jeg prøvde temaene og kategoriene mot alle kodene for å påse at ikke noe ble utelatt (Yin, 2009). Jeg så

dem i forhold til problemstillingen til studien, samt at jeg jobbet videre med å utarbeide distinkte temaer som var internt homogene (med meningsfull fellesnevner mellom dem), og eksternt heterogene (tydelig forskjellige fra hverandre) (Braun & Clarke, 2006, s. 91). I denne prosessen gikk jeg også tilbake til de transkriberte intervjuene, for å se tekstutdragene i forhold til helheten både i det enkelte intervjuet, i casen og i datamaterialet som et hele.

For å hjelpe meg å ha oversikt, benyttet jeg gjennomgående fargekoder, post-it og tankekart, i tillegg til at jeg lagde tematiske tabeller over tekstutdragene. Tabellene gjorde datamaterialet mer håndterbart ved at det ble redusert til ca. en tredjedel. Det var et grundig arbeid med å sortere tabellene, gå gjennom hvert tema i detalj, konkretisere essensen i det, se det i sammenhengen med andre temaer, herunder hvordan de var avgrenset i forhold til hverandre. Jeg gikk også tilbake til de parkerte delene av materialet, inkludert notatene jeg har gjort meg underveis, for å etterse at ikke noe ble glemt.

I løpet av dette arbeidet ble den overordnede modellen justert (Braun & Clarke, 2006). Jeg så at det var vanskelig å tydelig skille roller, holdninger og utfordringer fra hverandre, og jeg fant ut at jeg måtte se etter temaer på tvers av den opprinnelige inndelingen. Jeg utforsket derfor nye tematiske mønstre i kodene og underkategoriene, og sorterte ut fra disse i en revidert modell. Denne nye modellen hadde fire hovedtemaer: fleksibilitet og endringsvilje, å gi fra seg kontroll, tydelighet, og å ta folk på alvor. Jeg opplevde det tidvis som utfordrende å finne hensiktsmessige overordnede temaer som ga mening i forhold til hverandre og i forhold til helheten i datamaterialet. Jeg jobbet både med å finne gode benevnelser på temaene, samt en meningsfull inndeling mellom dem, og opplevde her at fokuset på intern homogenitet og eksternt heterogenitet var svært nyttig. To av de fire hovedtemaene delte jeg i denne prosessen i to, i tillegg til at jeg flyttet på noen av underkategoriene. Dermed fikk modellen seks hovedtemaer med tilhørende underkategorier. Til slutt i analyseprosessen leste jeg gjennom hele datagrunnlaget case for case, med henblikk på både hovedtemaer og underkategorier i den siste modellen. Dette resulterte i noen siste mindre justeringer blant underkategoriene, mens forståelsen av hovedtemaene og sammenhengen mellom dem ble bekreftet. Jeg kan likevel ikke se bort fra at andre ville kunne hatt andre analyser av datamaterialet, men jeg føler meg rimelig trygg på at temaene og underkategoriene i denne modellen representerer meningsinnholdet i datagrunnlaget på en valid måte (Braun & Clarke, 2006).

De seks hovedtemaene som er resultatet av denne analyseprosessen, er seks ledelsesdimensjoner som kan forstås som kjennetegn på en ledelse som både leder og ivaretar likeverd i samskapingen. Disse er henholdsvis *å gi fra seg kontroll, tilrettelegging, å ta aktørene på alvor, fleksibilitet og endringsvilje, tydelighet*, og til slutt *å balansere fasthet og fleksibilitet*. Jeg vil presentere ledelsesdimensjonene og de tilhørende underkategoriene nærmere i kapittel seks.

Jeg har i det overstående forsøkt å gi en transparent og grundig beskrivelse av analyseprosessen, for slik å tydeliggjøre grunnlaget for fortolkningene, konklusjonene og resultatene jeg vil presentere i kapittel seks. Nå vil jeg se nærmere på viktige etiske hensyn i forskningen.

4.6 Forskningsetiske refleksjoner

De etiske problemstillingene som jeg her skal se nærmere på, er relatert til forskeres moralske ansvar overfor de som har deltatt og bidratt i kunnskapsproduksjonen (Ryen, 2016). Jeg har i arbeidet med denne studien fulgt VID (2019) sine rutiner for personvern og GDPR. I tråd med dette har jeg meldt prosjektet til NSD, som har vurdert at behandlingen av personopplysninger i studien er i samsvar med personvernlovgivningen. NSDs vurdering bygger på informasjon om framgangsmåten i studien, intervjuguiden, og informasjonsskriv og samtykkeskjema jeg har gitt informantene. Disse dokumentene er lagt ved denne oppgaven som vedlegg.

4.6.1 Frivillighet, konfidensialitet, vern mot skade, og forskerrollen

Jeg vil her se nærmere på fire sentrale forskningsetiske prinsipper. Det første omhandler at deltakelse i forskningen skal være *frivillig*. For å sikre dette, har alle informantene i studien signert et informert samtykke før deltakelse. At samtykket er informert betyr at informantene har fått nødvendig informasjon om hva deltakelse innebærer, hvor det blant annet er presisert at informantene når som helst og uten begrunnelse kan trekke seg fra studien (Ryen, 2016). Jeg sendte samtykkeskjemaet og informasjonsskrivet til informantene i forkant av de individuelle intervjuene. I gruppeintervjuene fikk informantene samtykkeskjemaet da vi møttes, og jeg satte av tid til at informantene leste gjennom informasjonen og stilte eventuelle spørsmål før de signerte, og intervjuet kunne starte.

Det andre etiske prinsippet, er hensynet til *konfidensialitet* og informantenes anonymitet. I casestudier er det vanlig, og ønskelig, å presentere caseprosjektene som grunnlag for transparens og troverdighet i forskningsprosessen (Yin, 2009). Dette opplevde jeg kom i konflikt med hensynet til at informantene ikke skal kunne gjenkjennes eller gjenkjenne hverandre i presentasjonen av studien (Thagaard, 2013). Det er få personer involvert i hvert case, og dermed vanskelig å ivareta anonymiteten. Etter grundige vurderinger, har jeg valgt å vektlegge konfidensialitetshensynet framfor hensynet til forskningens transparens og troverdighet der disse er i konflikt. Dette har fått konsekvenser er i spesielt tre henseende.

For det første har jeg valgt å gi en samlet presentasjon av caseprosjektene (kapittel fem) i stedet for en presentasjon som innebærer at caseprosjektene kan identifiseres. I den samlede presentasjonen etterstreber jeg likevel å presentere det som er avgjørende for samskapingskonteksten, fordi denne vil kunne påvirke overførbarheten til andre studier og prosjekter. For det andre har jeg i forlengelsen av dette også valgt å presentere funnene og resultatene fra analysen samlet (kapittel seks). Yin (2009, s. 181-182) trekker fram disse to løsningene som mulige løsninger hvis det er nødvendig av anonymitetshensyn i cross-case analyser. For det tredje har jeg ikke knyttet ulike sitater fra intervjuene til hvilken rolle informanten har, selv om det vil kunne påvirke forståelsen og tolkningen av utsagnet om det kommer fra en leder eller en annen aktør. Det er fordi det bare er to caseprosjekter, og en heterogen informantmasse med bare en leder i hvert prosjekt, og jeg vurderer at jeg vanskelig ville kunne ivaretatt informantenes anonymitet hvis utsagnene hadde vært knyttet til informantenes ulike roller.

Denne vektleggingen av konfidensialitetshensynet har som nevnt konsekvenser for transparens og dermed forskningens troverdighet. Kvalitativ forskning innebærer en subjektivitet, og hvis denne subjektiviteten ikke gjøres synlig, vil det kunne påvirke studiens reliabilitet og validitet (Miller & Glasser, 2016; Thagaard, 2013). På grunn av at konfidensialitetshensynet i denne studien medfører mindre transparens, vil det kunne være vanskelig å etterprøve eller motsi mine tolkninger og slutninger. For å forsøke å bøte på dette, har jeg etterstrebet å være ekstra grundig i beskrivelsen av analyseprosessen. Hvordan reliabilitet og validitet er forsøkt ivaretatt ut over dette, vil bli nærmere beskrevet i neste punkt.

Hensynet til informantenes anonymitet er også begrunnet i prinsippet om å *beskytte informantene mot skade* og eventuelle negative reaksjoner på forskningen eller deltakelsen i den (Kvale & Brinkmann, 2015). For å ivareta informantene i intervju situasjonen, spurte jeg dem avslutningsvis i intervjuene hvordan de hadde opplevd å bli intervjuet og snakke om de ulike temaene. Informantene hadde enten nøytrale eller positive tilbakemeldinger på dette spørsmålet.

Det siste etiske prinsippet jeg vil trekke fram er knyttet til *forskerens rolle* og etisk bevissthet rundt denne. Kunnskapen oppstår i relasjonen mellom forskeren/intervjueren og informanten, og forskeren er dermed selv forskningens viktigste arbeidsverktøy, både i intervju situasjonene og i den videre forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg har forsøkt å ha en etisk bevisst forskningspraksis gjennom å være bevisst min forforståelse og mitt faglige ståsted, samt å etterstrebe etisk bevissthet og god vitenskapelig kvalitet gjennom hele forskningsarbeidet. Dette har som nevnt tidvis vært konflikt mellom etiske krav til konfidensialitet og vitenskapelige krav til transparens, og jeg har som vist over vektlagt de etiske argumentene tyngst.

4.7 Refleksivitet, reliabilitet, validitet og overførbarhet

Fokuset på forskerens ståsted og forforståelse kan knyttes til begrepet *refleksivitet*, som innebærer at jeg som forsker vurderer hvordan mitt eget ståsted og forståelse har betydning for forskningen (Malterud, 2017). Jeg har i forskningsprosessen etterstrebet å aktivt stille spørsmålsteget ved egne framgangsmåter og tolkninger, for slik å forsøke å være åpen for tvil og uventede konklusjoner. Refleksiviteten ligger dermed til grunn for å kunne kritisk vurdere forskningens kvalitet eller troverdighet (Corbin & Strauss, 2008). Jeg vil diskutere dette nærmere ved å knytte det opp til begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet.

Reliabilitet kan knyttes til studiens pålitelighet, gjennom å vise til hvordan data er utviklet (Thagaard, 2013). For å styrke studiens reliabilitet, har jeg etterstrebet å gjøre forskningsprosessen så gjennomsiktig som mulig, så lenge det som nevnt ikke går ut over hensynet til informantenes anonymitet. Jeg har vært spesielt grundig i framstillingen av framgangsmåten i analyseprosessen, fordi det er den som trolig blir mest preget av

konfidensialitetshensynet. Jeg har også forsøkt å vise såkalt teoretisk transparens ved å redegjøre grundig for studiens kunnskapsgrunnlag og min egen forforståelse og ståsted (ibid. s. 202-203).

Validitet, også kalt intern validitet, handler om gyldigheten av tolkningene av data, og om resultatene er relevante for fenomenet og virkeligheten vi studerer (Thagaard, 2013, s. 204-205). I denne studien, har flere forhold vært med på å bidra til å styrke validiteten. Jeg har for det første samlet inn data gjennom både individuelle intervjuer og gruppeintervjuer, samt at jeg i intervjuene oppsummerte min forståelse og sjekket den ved å etterspørre informantens kommentarer. For det andre har jeg som nevnt etterstrebet refleksivitet i forhold til mitt ståsted og dets mulige betydning for forskningen. For det tredje har jeg i analyseprosessen etterstrebet å ha et kritisk syn på egne tolkninger og etterprøve deres plausibilitet. For det fjerde er transparens også sentralt for validiteten. På tross av at transparensen er blitt utfordret av konfidensialitetshensynet, har jeg som nevnt etterstrebet en grundig og lojal beskrivelse av framgangsmåten i analyseprosessen, samt å vise eksplisitt hvordan resultatene av analysen er knyttet til datamaterialet gjennom bruk av illustrerende sitater (kapittel seks). Til sammen vil jeg hevde at disse forholdene bidrar til studiens validitet (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2013).

Det kan hevdes at konklusjonene i kvalitative studier med få informanter egentlig bare gjelder for de casene og informantene som undersøkelsen omfatter (Everett & Furseth, 2012).

Overførbarhet, eller ekstern validitet, knyttes til om funn og konklusjoner også kan være nyttige på andre områder, og dermed om forståelsen som er utviklet i denne studien også er relevant i andre sammenhenger. Overførbarhet kan forstås som en analytisk generalisering, hvor overførbarheten knyttes til en sammenlikning mellom likheter og forskjeller mellom to situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 291). Logikken kan sammenliknes med rettspraksis, hvor likhet med tidligere saker (her: caseprosjekter) avgjør om konklusjonene er gyldige også i denne saken (her: prosjektet) Det blir da viktig å kunne sammenlikne både den forskningsmessige konteksten, og konteksten for ledelsen av samskaping. Jeg har derfor etterstrebet å presentere de sentrale elementene i konteksten i beskrivelsen av caseprosjektene, samt i den øvrige gjennomgangen i dette metodekapittelet. Overførbarheten i casestudier kan knyttes spesielt opp mot et strategisk og teoretisk relevant utvalg av caseprosjektene

(Flyvbjerg gjengitt fra Kvale & Brinkmann, 2015, s. 292). Jeg har som nevnt i punkt 4.4.2 om utvalg etterstrebet at dette skal være tilfellet i denne studien. Det er likevel tre forhold tilknyttet utvalget som vil kunne være av betydning for studiens overførbarhet. For det første er caseprosjektene fra det ytterste leddet i samskapingen, og vil dermed ikke inkludere overordnet administrativ eller politisk ledelse. For det andre er de preget av bottom-up initiert samskaping på den tykke enden av Andersen og kollegaers (2018) samskapingsskala. De forventes dermed å være preget av likeverd i samskapingen gjennom hele samskappingsprosessen. For det tredje er det er relativt få og lite variasjon i aktører som er representert i caseprosjektene. Kommunal sektor og innbyggere/brukere er godt representert, men det er et lite antall og liten variasjon i andre aktører.

Avslutningsvis vil jeg trekke fram at de analytiske konklusjonene i en cross-case analyse som denne, vil være mer robuste enn i enkel casedesign (Yin, 2009). Dette styrker dermed studiens relevans og forklaringskraft, og slik også overføringsverdien til andre situasjoner (Johannessen et al., 2016).

Jeg har som tidligere nevnt forsøkt å ha et kritisk blikk ved gjennomgangen av egne funn og konklusjoner. Jeg vil i denne forbindelse trekke fram at det virker sannsynlig at det kan være samskapingstekster hvor ledelsesdimensjonene kan være vanskelige å gjennomføre, men jeg finner ikke grunn til å hevde at det er situasjoner hvor ledelsesdimensjonene ikke vil bidra til likeverd i samskapingen.

Før jeg presenterer ledelsesdimensjonene og resultatene av analysen (kapittel seks), vil jeg i neste kapittel rette fokus mot konteksten for ledelse av samskapingen som denne studien baserer seg på, gjennom en samlet presentasjon av caseprosjektene.

5 Konteksten for ledelse av samskaping - presentasjon av caseprosjektene

For å gi innblikk i konteksten for ledelsen av samskaping som denne studien bygger på, vil jeg her redegjøre for de mest sentrale elementene ved caseprosjektene. Som nevnt tidligere, vil jeg presentere caseprosjektene samlet for å ivareta hensynet til informantenes anonymitet (Yin, 2009, s. 181).

Caseprosjektene jeg har studert er to ungdomsprosjekter i to byer i Norge. De bygger begge på en arena for samskaping hvor innbyggerne/brukerne som medvirker i prosjektene er ungdom eller unge voksne. Prosjektene har sprunget ut fra en ide og et uttalt behov hos ungdommene, og det er et særskilt fokus på at ungdomsstemmen skal være tydelig i prosjektutformingen. Ungdommene har deltatt og medvirket aktivt i alle fasene av prosjektene fram til i dag. Prosjektene kan slik forstås som ulike varianter av bottom-up initierte samskappingsprosjekter (Tortzen, 2019), som er på den tykke enden av samskapingsskalaen (Andersen et al., 2018).

Begge caseprosjektene hadde en utforskende oppstart med fokus på progresjon og å prøve nye ting, og de har følgelig justert en del underveis. De har nå holdt på lenge nok til at de har gjort seg en del erfaringer med samskaping som arbeidsmetodikk.

Organisatorisk er det visse likhetstrekk mellom caseprosjektene. Sentralt i organiseringen står innbygger-/brukerrepresentantene. På den ene siden arbeider ungdommene i prosjektet og medvirker gjennom å være stemmen og bidraget til innbyggerne/brukerne i prosjektarbeidet. På den andre siden er de representanter for en større gruppe ungdommer, og gjennomfører dermed selv medvirkningsprosesser med fokus på å ivareta en bredere medvirkning og inkludering av så mange som mulig av ungdommene de representerer. De har slik en særegen dobbeltposisjon i prosjektene, som også gir dem et dobbelt perspektiv i forståelsen av medvirkning og samskaping.

I tillegg til innbygger-/brukerrepresentantene, er prosjektleder og andre både kommunale og eksterne aktører involvert i prosjektene. Begge caseprosjektene har mottatt statlige prosjektmidler, mens prosjektlederne er ansatt i kommunene prosjektene ligger i. Begge

prosjektene har styringsgrupper som er betydelig bredere forankret i kommunens ulike avdelinger enn bare de prosjektene organisatorisk ligger under.

Oppsummerende kan konteksten for ledelsen av samskaping som denne studien bygger på, knyttes til utvalgsriteriene for caseprosjektene. Caseprosjektene er begge i den tykke enden av samskapingsskalaen, og de representerer det ytterste leddet av samskapingen hvor ledelsen er i direkte kontakt og jobber sammen med innbygger-/brukerrepresentantene og de andre aktørene i samskapingen. I tillegg til utvalgsriteriene, er det også andre fellestrekk ved caseprosjektene, blant annet at de begge kan forstås som bottom-up initierte, at innbygger-/brukerrepresentantene er ungdommer, og at de har en organisering hvor ungdommene har en spesielt sentral rolle. Med denne konteksten som bakteppe, vil jeg nå presentere resultatene av analysen.

6 Resultater av analysen: Seks ledelsesdimensjoner

I dette kapitlet vil jeg presentere resultatene av analyseprosessen som jeg redegjorde for i kapittel fire. Hovedfunnene blir presentert i form av seks ledelsesdimensjoner som alle har tilhørende underkategorier. Jeg vil knytte hver av dem til datainnsamlingsmaterialet gjennom å benytte sitater fra intervjuene for å vise hvordan informantene omtaler, viser til og illustrerer de ulike ledelsesdimensjonene og underkategoriene (Yin, 2009). Av anonymitetshensyn vil det ikke framgå hvilke informanter sitatene kommer fra. Jeg har som nevnt i kapitlet fire gjort en cross-case analyse hvor jeg vil presentere funnene samlet for å ivareta hensynet til informantenes anonymitet (ibid. s. 182).

Før jeg redegjør nærmere for ledelsesdimensjonene, vil jeg presentere dem i en samlet oversikt (tabell 1). De tre første ledelsesdimensjonene er spesielt knyttet til likeverdet i samarbeidet i samskapingsprosessene. Disse er (1) *å gi fra seg kontroll*, (2) *tilrettelegging* og (3) *å ta aktørene på alvor*. De tre siste er spesielt knyttet til utviklingsprosessen i samskapingen. Disse er henholdsvis (4) *fleksibilitet og endringsvilje*, (5) *tydelighet* og (6) *å balansere fasthet og fleksibilitet*.

Ledelsesdimensjon	Underkategori
1. Å gi fra seg kontroll	<ul style="list-style-type: none"> - Å tørre å slippe kontrollen - Å gi rom til å delta - Å vise tillit
2. Tilrettelegging	<ul style="list-style-type: none"> - Døråpner, brobygger og koordinator - Fasilitering av samarbeidsprosesser - Inkludering i samarbeidsprosessene
3. Å ta aktørene på alvor	<ul style="list-style-type: none"> - Å være åpen og lydhør - Å jobbe grundig og seriøst - Å ikke gjøre andres jobb - Fokus på praktisk arbeid
4. Fleksibilitet og endringsvilje	<ul style="list-style-type: none"> - Mulighetsfokus - Å prøve og feile - Fokus på læring - Å ta tak og endre underveis
5. Tydelighet	<ul style="list-style-type: none"> - Gjennomsiktighet - Å jobbe med forankring - Å forsvare samskaping som metodikk
6. Å balansere fasthet og fleksibilitet	<ul style="list-style-type: none"> - Tid som ressurs og utfordring - Løpende planlegging - Å balansere forutsigbarhet og endring i organiseringen av prosjektene

Tabell 1: Ledelsesdimensjoner

6.1 Å gi fra seg kontroll

Det har framstått som et sentralt poeng, både i intervjuene og gjennom analyseprosessen, at ingen av aktørene i samskapingen kan forvente å kunne styre eller kontrollere samskappingsprosessen i henhold til tradisjonell styringslogikk. Det samme gjelder for lederen, som slik ikke kan forvente å ha en styrende hånd eller kontroll over samarbeidet og samskappingsprosessen. Den første ledelsesdimensjonen jeg vil trekke fram, er derfor *å gi fra seg kontroll*. De tre underkategoriene som belyser denne dimensjonen er *å tørre å slippe kontrollen*, *å gi rom til å delta*, og *å vise tillit*.

6.1.1 Å tørre å slippe kontrollen

I et likeverdig samarbeid blir det forventet at alle aktørene tar del i samarbeidet og dermed i samskappingsprosessen. For at alle aktørene skal kunne gjøre dette, har informantene trukket fram at det er spesielt viktig at ledelsen tør å slippe kontrollen. Informantene har trukket fram at dette kan oppleves risikabelt og derfor vil kunne kreve mot. Sitatene under illustrerer dette:

«Jeg tror det er så enkelt som at hvis man tør å gi ungdommene ansvar, så får de det til. Og jeg tror at det er så enkelt».

«Så det er jo fantastisk, det er jo herlig. Men igjen, da skal du slippe kontroll. Da vet ikke du hva de prater om, (...) hva de blir enige om».

Som sitatene viser, snakker informantene både om kontroll og det å gi eller delegere ansvar når de beskriver at ledelsen slipper kontrollen. Når ansvar og kontroll er knyttet sammen slik, kan det være med på å forsterke at det kan oppleves utfordrende å gi fra seg kontrollen over prosessen fordi lederne samtidig sitter igjen med det overordnede formelle ansvaret for prosjektet. De følgende sitatene forteller om dette:

«Det som er den store bøygen i det her, er at vi voksne (...) er ansvarlig, vi er litt redd for (...) [at] det kan gå galt».

«Men jeg har ikke jobba på noen annen måte enn at jeg har jobba med å gi fra meg kontroll. (...) For jeg vet at hvis det er noe som går galt, så er det jeg som (...) er ansvarlig (...). Så jeg har egentlig jobba med å tørre å gi det ansvaret til ungdommene og stole på at det går bra».

Å gi fra seg kontroll kan gjøre at rommet for deltakelse for andre aktører åpner seg. Dette er neste kategori.

6.1.2 Å gi rom til å delta

Noe av det informantene trekker fram som hensikten med å avgi kontroll og ansvar, er å slippe de andre aktørene til i samarbeidet og gi dem rom til å delta i det. Dette rommet kan handle om å gi frihet og handlingsrom, slik de følgende sitatene framhever:

«Jeg har fått masse plass og masse handlingsrom».

«De vil ta vare på dette her, for de er glad i det her og sånt. (...) Det er jo det at de får lov til å bidra til hvordan det skal være (...), de får være med å bestemme».

En spesiell form for handlingsrom kan knyttes til et verbalt handlingsrom, hvor aktørens stemmer er synlige og aktive i diskusjonene og avgjørelsene. Sitatene under kan belyse dette:

«Så da, som jeg sa, at min jobb det er å la ungdommenes stemme bli hørt».

«Men man kan forvente at folk tar deg på alvor. Man kan forvente å bli lytta til. Og man kan forvente at man faktisk får lov til å argumentere og være uenig. Og man kan kjempe, ikke sant».

«Og jeg lurer på om det er fordi at det faktisk har begynt å fungere. At folk har følt at de har blitt hørt. (...) Jeg håper det. Sånn at man ikke blir holdt for narr. Jeg hører hva du har å si og vi skal sammenfatte det, vi skal sørge for at politikerne ser hva dere mener, men vi kan ikke garantere for hvilken beslutning de fatter».

Det verbale rommet kan slik forstås som et rom hvor alle har en stemme, og hvor alles stemme blir hørt av både ledelsen og de andre aktørene i samarbeidet. Det siste av de ovennevnte sitatene kan forstås som en illustrasjon på viktigheten av at det er et reelt rom aktørene deltar i. Et rom vil kunne være reelt i den forstand at man «ikke blir holdt for narr», men at rommet virkelig er åpnet opp og innrammet av realistiske forventninger basert på kunnskap om rammer og spilleregler. Som informanten over forsiktig håper, kan dette også gi troverdighet til medvirkningsprosessene og slik hele samskapingen.

6.1.3 Å vise tillit

Det å slippe kontroll og gi rom kan ses i sammenheng med å vise tillit. Det kan både gjelde ledelsens tillit til de andre aktørene, og kanskje ikke minst tillit til at de som har skoen på, også er de som best vet hvor den trykker. Slik gis erfaringskunnskapen et spesielt rom i samarbeidet. De følgende sitatene belyser dette:

«Men [lederen] bare: Nei, vi skal stole på dem. Og når de vil [det] (...), så har du veldig lyst til å si nei – fordi vi vet jo best. (...) Men vi måtte jo bare [gjøre det] da, når de sa det».

«Men igjen det med likeverdighet. Når [en annen aktør] (...) tar en avgjørelse på grunn av ting som skjer der og da, så stoler jeg på at det er en god avgjørelse. Så det har noe med å stole på at vi alle sammen tar gode avgjørelser».

Tillit kan beskrives som en gjensidig prosess som bygger seg opp over tid. Dette sier de følgende sitatene noe om:

«Der stoler jeg på at de klarer seg alene, og det gjør de jo. (...) Og det har vi liksom prata om. Det er sånn gradvis etter hvert, det var ikke fra starten av [bare] vær så god!».

«Også jo mer og mer tillit vi fikk, jo mer og mer på en måte kunne vi ønske oss. (...) Og se at: ok vi får lov til det og det, (...) og da får vi lov til det og det, ikke sant».

Sitatene over viser til gjensidigheten i oppbyggingen av tillit. Dette kan forstås som at ledelsen ikke er ensidig ansvarlig for å vise tillit, men at aktørene sammen har en rolle i oppbygging av tilliten mellom dem.

Ledelsesdimensjonen *å gi fra seg kontroll* har blant annet rettet fokus mot at ingen alene kan ha kontroll og ansvar i samarbeidsprosessene. Ved å ha mindre fokus på styrende ledelse, er det andre funksjoner som blir framtrædende. *Tilrettelegging* er den neste ledelsesdimensjonen jeg vil gå inn på.

6.2 Tilrettelegging

Det er flere former for tilrettelegging for likeverd i samskapingen som har framstått som viktig for informantene. Jeg vil her belyse ledelsesdimensjonen med tre underkategorier. For det første bidrar funksjonene som *døråpner*, *brobygger* og *koordinator* til at prosjektene kan oppnå kontakt og skape relasjoner med relevante aktører og andre samarbeidspartnere. For det andre handler tilretteleggingen om *fasilitering av samarbeidsprosesser*. Til slutt framstår *inkludering i samarbeidsprosessene* som viktig for tilretteleggingen for likeverd i samskapingen.

6.2.1 Døråpner, brobygger og koordinator

Informantene har trukket fram at det er viktig for prosjektene å knytte kontakter med aktører og andre samarbeidspartnere. Sentralt i dette arbeidet er funksjonene som ledelsen kan ha som *døråpner*, *brobygger* og *koordinator*. *Døråpner* innebærer å bidra til å kople eller sette folk i kontakt med hverandre. Funksjonen som *brobygger* innebærer å bygge bro og knytte kontakter mellom aktørene, og tilrettelegge for at aktørene kommer i posisjon til å samarbeide med de rette menneskene. Dette kan også ses i sammenheng med forankring som er en kategori under ledelsesdimensjon *tydelighet* (punkt 6.5.2). *Koordinator* viser til det en av informantene kalte det usynlige arbeidet i tilretteleggingen, som for eksempel kan handle om logistikk eller å trekke i tråder. De følgende sitatene belyser fokuset på funksjonene som *døråpner*, *brobygger* og *koordinator*:

«Også tenker jeg at hvis du er den som skal legge til rette for medvirkning så må du også være litt sånn døråpner».

«Det er mye jobb, det er mye koordinering. Også er det noen ting med å finne noe, hva skal jeg si, noen møteplasser og møtepunkt der man mer eller mindre tilfeldig, altså det er ikke tilfeldig fra min side da, men for dem som da møtes så kan det virke mer eller mindre tilfeldig».

«Så vi har hele tiden forsøkt bare å koordinere og prøve å trekke i tråder. (...) Når noen møtte motstand eller det butta imot, så kunne vi gå inn og prøve å bidra, legge ting til rette. Snakke med noen. Sette folk i kontakt med osv. Men ikke være de som gjorde det».

For å kunne jobbe med å sette folk i kontakt med hverandre, vil det også være relevant å fokusere på hvordan man kommer i kontakt med de riktige menneskene. Informantene har her framhevet viktigheten av å gå ut og møte folk der de er, slik de følgende sitatene viser:

«Jeg tror at det å møte menneskene der menneskene er, det er det aller viktigste. Skal du ha ungdommer til å snakke, så må du finne ut hvor de oppholder seg hen. Og da mener jeg ikke å 'stalke' dem, men på en måte å komme i posisjon, da. Og da må du finne ut hvor de er. (...) Det samme er jo om du skal snakke med voksne et sted, så må du finne ut hvor de er hen også».

«Vi fant ut (...) hvor er det folk møtes, hvilke møteplasser er det der ute? Så vi begynte å gå [ut] på kveldstid. Vi måtte jo bare akseptere at (...) da fikk vi arbeidstida vår da».

Når prosjektene har fått kontakt med de rette menneskene, vil fokuset rettes mot hvordan de skal samarbeide. Den neste kategorien handler om fasilitering av samarbeidsprosessene.

6.2.2 Fasilitering av samarbeidsprosesser

Et annet aspekt som framstår som sentralt ved tilrettelegging som ledelsesdimensjon er å kunne kjøre eller fasilitere ulike samarbeidsprosesser. Dette vil kunne inkludere å bruke ulike fasiliteringsmetoder og tilpasse dem til egne forhold, for slik å legge til rette for gode og likeverdige samarbeidsprosesser. De følgende sitatene illustrerer dette:

«Også har vi jo (...) [de] klassiske som (...) open space, og kafe-metoden og alt det (...) der. Men ofte så tar jeg litt fra de ulike, også tilpasser jeg det til tema og type ungdommer. Når jeg vet at det er ungdommer som responderer best på sånn eller sånn, så velger jeg sånn eller sånn metode, skjønner du? Og klart noen ganger, (...) så velger jeg å utfordre fordi jeg vil at det skal være dybdelæring i stedet for bare sånn overflatelæring. Så jeg jobber med litt sånn forskjellige varianter sånn sett».

«Også hadde vi ulike sånne workshop-ting: henge opp gule lapper, idémyldring, forskjellige ting (...). Også lå det (...) masse pinner der for å skape et sånt kreativt miljø. Også delte vi dem inn i grupper, også skulle de presentere sine ideer».

Som sitatene viser, er det mange ulike metoder og måter å fasilitere samarbeidsprosesser på, og noen ganger handler det om å kunne tilpasse prosessene til deltakerne i den. Den neste kategorien retter søkelyset mot arbeidet med å inkludere deltakere i disse prosessene.

6.2.3 Inkludering i samarbeidsprosessene

Tilretteleggingen for likeverdige samarbeidsprosesser kommer også til uttrykk gjennom inkludering i samarbeidsprosessene. Her har informantene vektlagt at det er viktig å tilrettelegge for at man når ut til, og dermed kan inkludere, flest mulig. I tillegg til å møte folk der de er som ble nevnt i den første underkategorien, har informantene framhevet at det er viktig å invitere til ulike former for medvirkningsprosesser slik at terskelen for deltakelse blir så lav som mulig. Dette blir belyst i de følgende sitatene:

«(...) og må legge til rette for at forskjellige folk har forskjellige måter å uttrykke seg på. At det ikke er like lett for alle å rekke opp hånda og ta ordet hele tida. Vi vet jo at mange personer er sånn. Mens andre kanskje mener mye, men ikke vil si noe».

«Hun har jo en verktøykasse, ikke sant, i forhold til medvirkning som er helt fantastisk. Altså hun bruker jo en hel haug med verktøy som hun bruker med ungdommene for å få fram synspunkter osv.».

Selv om det rettes fokus på å tilrettelegge for at medvirkning skal kunne skje på mange måter, kan det virke som det i prosjektene samtidig er en bevissthet om at det trolig er umulig å inkludere alle. Sitatet under peker på dette:

«Selv om vi har prøvd å inkludert folk, så kan vi ikke presse dem til det de ikke har lyst til. (...) Folk som ikke har vært interessert i prosjektet (...) kan man på en måte ikke ta så mye hensyn til. Utenom (...) [å] spørre dem: (...) har du lyst til å gjøre sånn og sånn og sånn?».

Å jobbe med inkludering vil også kunne innebære å ha fokus på relasjonene mellom aktørene i samarbeidet. Gjennom dette fokuset, kan ledelsen tilrettelegge og bidra til at aktørene har bedre muligheter og vilkår for å delta i samarbeidet. Dette kan handle om å legge til rette for at aktørene blir kjent og trygge i forhold til hverandre, noe som igjen kan bidra til å gjøre selve samarbeidet enklere. De følgende sitatene illustrerer dette:

«Men da måtte jeg bare bruke tid på å snakke med dem og gjøre dem trygge». (...) Så hvis man ikke er trygg der, eller tenker at sammen blir man enda bedre, så tror jeg man blir utrygg. (...) Men jeg tror at man i en sånn prosess kunne sikra det bedre ved å bli kjent».

«Og jeg er jo uenig med dem, men hadde jeg ikke kjent dem, så hadde jeg vært rasende. (...) Så man må bli kjent for å kunne samarbeide. Men ikke bare kjent, man må skjønne beveggrunnen til de andre. Det er et veldig fint ord med samarbeid synes jeg: beveggrunner. Skjønne hvorfor de andre tar de avgjørelsene de tar. (...) Ja egentlig det, skjønne hvorfor de tar de avgjørelsene de tar».

«Ja også når man blir godt kjent med hverandre, så tar man seg ikke så nær. Og da er det lettere for meg å si: [du] den ideen her synes jeg sånn og sånn og sånn, og jeg synes det er veldig greit at du ikke synes det samme som meg. (...) For jeg vet at [de] tar seg ikke nær av det fordi vi kjenner hverandre».

Inkluderingsarbeidet kan oppsummerende sies å ha to sider. Begge omhandler å tilrettelegge for at flest mulig kan delta i prosessene. Den ene, som kan kalles *ekstern* inkludering, vektlegger å inkludere folk utenfra i prosessene. Terskelen for dette vil kunne bli lavere ved å tilby ulike former for medvirkning. Den andre, som kan kalles *intern* inkludering, vektlegger at de som allerede har en plass i samarbeidet faktisk deltar. Terskelen for deltakelse i samarbeidet kan her gjøres lavere gjennom at aktørene opplever samarbeidet – og deltakelsen i det – som trygg.

Å fokusere på tilrettelegging er som vist over en viktig ledelsesdimensjon i samskaping. Det kan forstås som et uttrykk for at ledelsen tar på alvor både samskapingen generelt og aktørene i samarbeidet spesielt. Den neste ledelsesdimensjonen jeg vil se nærmere på er nettopp *å ta aktørene på alvor*.

6.3 Å ta aktørene på alvor

Å ta de andre aktørene på alvor kan kanskje virke selvsagt hvis samskapingen skal være likeverdig. Det har like fullt vært framtreddende i fortellingene til informantene, og er derfor den neste av de seks dimensjonene i ledelse av likeverd i samskaping som jeg vil trekke fram. Denne dimensjonen blir belyst av fire underkategorier, henholdsvis *å være åpen og lydhør, å jobbe grundig og seriøst, å ikke gjøre andres jobb*, og til slutt *fokus på praktisk arbeid*.

6.3.1 Å være åpen og lydhør

Å være åpen og lydhør for aktørene i samarbeidet, har for informantene handlet om å se, høre og lytte til aktørene. Dette kan forstås som tett knyttet til det å ha en stemme, som ble beskrevet under ledelsesdimensjonen *å gi fra seg kontroll* (punkt 6.1.2). Det handlet blant annet om at aktørenes stemme må bli hørt og lyttet til av de andre i samskapingen, inkludert ledelsen. For at dette skal være reelt, har informantene trukket fram at det er viktig at ledelsen er åpen, ydmyk og nysgjerrig i møte med aktørene og deres bidrag. Dette illustreres i de følgende sitatene:

«Jeg tenker jo at det handler om å lytte. Også lytte litt ekstra godt på den måten at du etterspør om du har forstått det rett. Fordi at det er ikke alltid at man har samme språk».

«At når du møter et menneske så vet du ingenting om det. (...) Du kan ha mange fordommer eller tenke sånn og sånn, men du vet ingen ting før du har blitt kjent. Og sånn må man tvinge seg til å jobbe. Og det tror jeg jo i samarbeid også. Å være nysgjerrig på hverandre».

Det kan kanskje være vanskelig å avgjøre når samarbeidet er likeverdig nok til at aktørene har en reell stemme i det. En indikator kan være at aktørene selv opplever at de har en stemme og blir tatt på alvor. Dette vil kunne styrke aktørenes deltakelse og igjen kunne bidra til økt likeverd i samarbeidet. Det følgende sitatet setter ord på dette:

«Det forteller jo veldig mye om hvordan vi har blitt. (...) At alle er likestilt, at ingen sin stemme skal veie over noen andre sin, så skaper det jo en trygghet hos alle sammen da, tenker jeg. At å vite at du har en stemme, da blir det kanskje lettere også å bruke den. For jeg tror ikke jeg hadde brukt stemmen min hvis det alltid hadde kommet noen og sagt... for eksempel hvis [de] alltid hadde sagt imot meg hele tida. Når jeg vet at de på en måte tar imot stemmen min, så er det lettere for meg å bruke den neste gang også».

Åpenhet og lydhørhet kan også gjenspeile seg i en likeverdig kommunikasjonen med aktørene. Informantene har trukket fram at likeverdighet i kommunikasjonen gjør at aktørene opplever seg tatt på alvor, noe de følgende sitatene sier noe om:

«Kanskje at man har en kommunikasjon der man ikke snakker ovenfra og ned, men der man er på samme linje. Selv om vi er ungdommer, så snakker vi på en måte som at de ikke har noe mer ja autoritet enn det vi har. (...) At vi blir tatt seriøst. (...) Vi merker det veldig godt på kommunikasjonen, da».

«Det tror jeg egentlig (...) [har] med kommunikasjon å gjøre. (...) At de tar oss på alvor og ikke ser på oss som ungdommer, men som profesjonelle, hardtjobbende arbeidere. Ja, det vil jeg egentlig si».

Det siste sitatet viser at ungdommene vil bli tatt på alvor på lik linje med de «hardtjobbende arbeiderne», noe som leder oss over på neste aspekt ved å ta aktørene på alvor, nemlig å jobbe grundig og seriøst.

6.3.2 Å jobbe grundig og seriøst

En måte å vise at aktørene tas på alvor, er å ha fokus på at arbeidet skal gjøres grundig og seriøst. Dette kan både vises i måten arbeidet gjøres på, og gjennom å investere tid eller penger i prosjektarbeidet. De følgende sitatene illustrerer dette:

«At de bruker (...) tida si på det, og faktisk tenker. (...) De ga oss sånn eksempler: i stedet for det, så kan dere gjøre det. Det viser at de er interessert og på en måte vil at det skal (...) [bli] fint».

«Også bruker vi litt penger for å finne ut hva vi kan få ut av det. Også kan det hende at det faller til jorden. – Jaja, det er greit, da har vi prøvd da i hvert fall».

Hvis jobben skal gjøres grundig og seriøst, er det viktig at alle bidrar med sitt, og lar de andre gjøre det samme. Det neste kategorien handler om å gi andre rom og mulighet til at de skal kunne gjøre sin del av jobben.

6.3.3 Å ikke gjøre andres jobb

I tillegg til å jobbe grundig og seriøst, trekker informantene fram at det er viktig at ledelsen ikke gjør jobben på vegne av aktørene, men at aktørene får gjøre den selv. Dette er en måte å vise både aktørene og omverdenen at aktørene tas på alvor. Sitatene nedenfor belyser dette:

«Jeg har hele tida passet på å vise fram de bra tingene ungdommene gjør til voksenverdenen. Og la ungdommene være de som viser det fram. Det er kjempeviktig. For det er (...) en måte som gjør at de [voksne] ikke kan unngå å oppføre seg (...) overfor ungdommene og faktisk gjøre et ordentlig stykke arbeid. De kan ikke bare feie det under teppet».

«Men jeg tenker: det er vi nødt til å stole på at de klarer. (...) Jeg tenker at skal de ta noen steg så må de ta dem selv, jeg kan ikke gjøre det for dem».

Hvis aktørene skal utføre oppgavene selv, vil det være viktig at de har det nødvendige grunnlaget og kompetansen til å kunne gjøre det. En forlengelse av denne ledelsesdimensjonen kan dermed forstås som ikke bare å gi aktørene rom til å gjøre jobben, men også å bidra til at de kan utføre den på en fullverdig måte. Fokus rettes dermed mot veiledning, opplæring og forberedelser sammen med aktørene. Sitatene som følger setter fokus på det:

«Jeg jobba mye med (...) å følge de opp, med å veilede dem, ja så jeg har egentlig brukt det meste av min tid mot dem».

«Også styrke ungdommene sin (...) kunnskap om hvordan [det] fungerer. Sånn at [de] i en framtidig situasjon (...) kan skjønne mekanismene og (...) [skjønne] hvordan sikre at det ikke skjer igjen. (...) At de kan være med og få kunnskap om det. Sånn at de kan bestemme selv».

«(...) også ber jeg [dem] lage en powerpoint-presentasjon. Også når dere har laget den ferdig så send den til meg, så ser jeg bare på den. (...) Også gjør vi det».

Det siste sitatet viser at forberedelsene ikke bare handler om å snakke eller diskutere aktuelle problemstillinger, men at det også handler om praktisk arbeid. Dette er tema for den siste kategorien under denne ledelsesdimensjonen.

6.3.4 Fokus på praktisk arbeid

Den siste kategorien som belyser ledelsesdimensjonen å ta aktørene på alvor, er å ha fokus på praktisk arbeid. Gjennom å fokusere på praktisk arbeid, synliggjøres arbeidet som faktisk blir gjort, i motsetning til at prosjektet oppfattes som bare møter og tomt prat. Dette kan forstås som en praktisk demonstrasjon på at både arbeidet og aktørene blir tatt på alvor. De følgende sitatene sier noe om dette.

«Samtidig så får man virkelig sette det ut i praksis og prøve å jobbe sammen. Man sitter ikke bare og snakker».

«Og vi sjekker jo om det funker ved å gjøre det. Ikke ved å bare tenke teori».

De tre ledelsesdimensjonene jeg hittil har trukket fram er (1) å gi fra seg kontroll, (2) tilrettelegging og (3) å ta aktørene på alvor. Disse har først og fremst vært knyttet opp til likeverdet i samskapingen, og herunder hvordan lederen og aktørene forholder seg til hverandre. De neste ledelsesdimensjonene sjeler mer til samskaping som en utviklingsprosess. Først ut er (4) fleksibilitet og endringsvilje, deretter (5) tydelighet, og til slutt (6) å balansere fasthet og fleksibilitet.

6.4 Fleksibilitet og endringsvilje

Ledelsesdimensjonen fleksibilitet og endringsvilje har kommet fram på ulike måter i informantenes fortellinger. Jeg vil belyse den med fire underkategorier, henholdsvis *mulighetsfokus, å prøve og feile, fokus på læring* og til slutt *å ta tak og endre underveis*.

6.4.1 Mulighetsfokus

I informantenes beskrivelse av caseprosjektene, ble det trukket fram ulike tilfældigheter som har vært med på å prege prosjektene. Når jeg har gått nærmere inn i dette, har jeg undret meg over om det ikke vel så mye som tilfældigheter, kanskje handler om å ha fokus på muligheter og det å gripe de mulighetene som oppstår i løpet av samskappingsprosessen. De følgende sitatene belyser dette:

«Men samtidig så er det også åpning for, altså det er en del tilfældigheter. Og jeg tror det er det som har gjort dette prosjektet så spennende og bra, det er at det har vært en del tilfældigheter som har fått lov til å virke inn».

«Og da er det ikke sånn, det er ikke alltid at du kan forvente at folk kommer og gir deg muligheten. Du må også være i stand til å se når du skal kunne ta den».

For å kunne se og gripe mulighetene som kommer, er det viktig at de oppfattes som nettopp muligheter. Dermed kan ledelsens mulighetsfokus også uttrykkes gjennom tro på ressurser og et positivt fokus, slik de neste sitatene illustrerer:

«Det er denne troen på mennesket. Altså troen på disse ungdommene i dette tilfellet. Den troen på at de har masse godt og positivt med seg. Og mye ressurser ikke minst».

«Også tror jeg det ligger litt i menneskesynet. Altså det med å tro på det positive, tro på mulighetene i motsetning til begrensingene. Den her typen må definitivt tro på mulighetene, også må du kanskje være litt naiv også oppi det hele».

I tillegg til å kunne gripe mulighetene, har mulighetsfokusert vært synlig i fortellingene som vektlegger evnen til å tenke annerledes, være kreativ og bryte vaner. I denne sammenhengen har evnen til å tenke annerledes og bryte vaner i forbindelse med samskapingsprosessene blitt vektlagt. De følgende sitatene illustrerer dette:

«Ja altså vi har jo selvfølgelig stjålet, hvis man sier det med positivt fortegn, andres ideer. Og utviklet ting selv, og delt med andre, og utviklet det videre».

«Så det er en suksessfaktor i et sånt samarbeid: (...) å bingje inn en aktør som kan bidra med noe annet og som har et annet perspektiv, et annet utgangspunkt, det tror jeg har vært veldig viktig».

I forlengelsen av å tenke annerledes og se nye muligheter, følger utfordringen knyttet til å teste ut det nye i praksis. Dette belyses i neste kategori.

6.4.2 Å prøve og feile

Fleksibilitet og endringsvilje kommer ikke bare til uttrykk gjennom å ha fokus på muligheter. Informantene har også trukket fram evnen og viljen til å prøve ut nye løsninger, og dermed å risikere å feile ved å gjøre det. Det kan ses som sentralt i dette at ledelsen viser mot og vilje til å tørre å prøve ut det nye. De neste sitatene viser til dette:

«Vi har jo prøvd ut masse. Og det tror jeg kanskje er noe av det viktigste da. Altså hvis det skal være noe man formidler som man har lært av: ikke vær redd for å prøve ut ting».

«Og da husker jeg så godt at jeg sa: Ja! (...) Men jeg aner ikke hvordan det kommer til å gå. Aner ikke om vi får penger til det. (...) Og jeg vet ikke helt hvordan vi får det til. (...) Og så der startet vi – uten å vite noen ting. Så det var jo en litt sånn uredd måte».

Sitatene over kan også forstås som uttrykk for et visst tempo og progresjon i utviklingen av prosjektene. Informantene beskriver hovedsakelig denne progresjonen som positiv og viktig. De trekker likevel fram at høyt tempo kan gå ut over noe av fokuset på samarbeidsrelasjonene som ble vektlagt gjennom de tre første ledelsesdimensjonene. Det følgende sitatet sier noe om dette:

«Hvis vi ser tilbake på det, burde vi hatt mer tid til samarbeidsmøter (...) altså alle disse her tingene. Samtidig er alle disse tingene eksempler på ting som kunne drept dette prosjektet i forhold til den progresjonen det har hatt. Så det er en balansegang som jeg ikke tror det finnes noe fasitsvar på».

Når nye ting og løsninger blir prøvd ut, vil det alltid kunne være en risiko for å feile. I tråd med dette trekker informantene fram risikovilje og det å ha et positivt syn på feil som et viktig aspekt ved det å tørre å prøve ut nye løsninger. Dette beskrives også som viktig for det likeverdige samarbeidet. Sitatene som følger illustrerer dette:

«Hvis jeg sier her har jeg gjort en feil, så går <lederen> ikke og hakker på det. Bare viser respekt. Jeg tenker det jeg legger i ordet respekt, det er «å se en gang til». Sånn at [lederen] hvis man har gjort en feil, eller hvis man gjør noe (...) andre ikke liker eller sånn, så dømmer [lederen] ikke ut i fra det, men lar deg alltid få en sjanse til».

«Ikke vær redd for å gjøre feil. Ikke vær redd for å bomme totalt. For det tror jeg vi ofte er litt redd for. Spesielt når vi bruker penger, offentlige penger, da. Men, så man skal gjøre det edruelig og ordentlig, men hvis man ikke våger, så lærer man ingen ting tror jeg. Også vi har prøvd og feila en del».

Det siste sitatet framhever at noe av det positive med å feile, ligger i mulighetene det gir for læring. Fokus på læring er nettopp den neste kategorien som er knyttet til ledelsesdimensjonen fleksibilitet og endringsvilje.

6.4.3 Fokus på læring

Verdien i å gjøre feil kan knyttes opp til læringspotensialet som ligger i erfaringene aktørene gjør seg i samskapingsprosessen. Ledelsens oppgave vil her kunne knyttes til å bidra til at erfaringene ikke blir liggende brakk, men at læringspotensialet realiseres. De følgende sitatene handler om fokuset på læring:

«Så vil det alltid være noe som ikke helt har gått sånn som man har tenkt. Også at man da har respekt nok for hverandre, til å ta en sånn skikkelig prat rundt hvordan gikk det her. Hva har vi lært og hva kan vi gjøre bedre».

«Og det er det jeg liker veldig godt med å samarbeide når man bruker ulike metoder, for hvis man er åpen for det, så lærer man veldig mye».

Det første sitatet trekker fram at fokuset på læring preger måten de jobber på, og hva som skjer når noe ikke går som det skal. Å kunne ta tak og endre underveis er tema i neste kategori.

6.4.4 Å ta tak og endre underveis

For at fokuset på å prøve, feile og lære skal kunne verdsettes i prosjektene, vil det være viktig å kunne stoppe opp og forandre kurs hvis det blir behov for det. Dette vektlegges i denne siste kategorien som belyser ledelsesdimensjonen fleksibilitet og endringsvilje. I intervjuene var det fortellinger om at de tok ta tak i utfordringer ved behov. De følgende sitatene er eksempler på dette:

«Og det var også et sånt grep vi tok etter noen erfaringer, at vi fant ut at det var veldig ryddig og ok».

«Men så har vi blitt forbanna. (...) Også har vi møttes også har vi prøvd å se på om vi kunne tatt noen grep. (...) Og det tenker jeg at nå etter hvert har vi funnet en form som fungerer ganske godt».

Når det er tatt tak, vil fokus kunne rettes mot å finne nye løsninger og gjøre endringer.

Likeverdsperspektivet i samskapingen tilsier at de nye, og forhåpentligvis bedre, løsningene blir tilpasset den aktuelle situasjonen og skapt i fellesskap i tråd med samskapingsmetodikken prosjektene bygger på. Sitatene som følger illustrerer dette:

«Men det er litt sånn kollektiv, alle snakker sammen om hvordan vi kan videreutvikle det bedre».

«Så vi hadde møter i forhold til ting som ikke fungerte og hva vi kunne gjøre for å få det til å fungere. (...) Der tror jeg faktisk at vi kom fram til dette her i fellesskap at det hadde vært en måte å gjøre det på».

«At du faktisk er villig til å endre fokus eller retning litt, hvis det kommer sterke argumenter for å gjøre det da»

Selv om samskapingsmetodikken står sterkt i prosjektene, blir den også problematisert.

Prosjektene må være beslutningsdyktige, og det oppleves ikke alltid mulig å finne en løsning som passer for alle. Det følgende sitatet setter fingeren på denne utfordringen:

«Løsninger innebærer avgjørelser, du må si at ok da gjør vi det sånn. Og den rollen... Jeg tror det hadde blitt vanskelig med likeverdige parter som skulle diskutere seg fram til enighet hver gang».

Jeg har med denne ledelsesdimensjonen trukket fram at utviklingsprosessen i samskapingen stiller spesielle krav til en fleksibel ledelse som viser vilje og evne til endring. Relatert til utviklingsprosessene i samskapingen, har informantenes fortellinger også handlet om behov for tydelighet i prosjektarbeidet. *Tydelighet* er derfor fokus i den neste ledelsesdimensjonen.

6.5 Tydelighet

Tydelighet er i forskning blitt trukket fram som et viktig aspekt ved ledelse (Reineholm, 2013), men det betyr ikke nødvendigvis at det er opplagt, eller tydelig, hva det innebærer for en ledelse som skal ivareta likeverd i samskaping. Ut fra informantenes fortellinger vil jeg trekke fram tre underkategorier for å belyse ledelsesdimensjonen tydelighet, henholdsvis *gjennomsiktighet, å jobbe med forankring* og *å forsvare samskaping som metodikk*.

6.5.1 Gjennomsiktighet

Gjennomsiktighet ble av informantene både knyttet opp til gjennomsiktighet mot omverdenen, og til gjennomsiktighet internt i prosjektene. I et likeverdig samarbeid i samskapingsprosesser, vil ledelsesdimensjonen kunne knyttes opp til gjennomsiktighet i forhold til rammebetingelsene og forutsetningene for arbeidet. Sitatene under viser til dette:

«Vi har også på en måte hatt ting så åpent at det hele tiden har vært muligheter for andre til å komme inn med innspill».

«Fordi du er ærlig, ikke sant, du må være det. Eller jeg var det. Og sa det at jeg aner ikke hvordan det her kommer til å gå».

«Det er noe med det å hele tiden være tydelig på at det er ikke nødvendigvis medvirkning blir til akkurat det man har ønsket seg i det ene øyeblikket».

En slik forståelse av tydelighet og gjennomsiktighet kan bidra til at alle aktørene har kunnskap om rammene og forutsetningene de arbeider under. Dermed blir rommet man samskaper i tydelig rammet inn for alle aktørene, noe som igjen kan bidra til likeverd i samarbeidet.

6.5.2 Å jobbe med forankring

En annen side av ledelsesdimensjonen tydelighet, handler om å jobbe med forankring. I samskapingsprosjekter vil det være viktig med forankring hos overordnet ledelse, i tillegg til

forankring hos alle interessentene prosjektet har, inkludert brukere eller innbyggere. Dette kan relateres til ledelsens funksjon som brobygger som ble nevnt under ledelsesdimensjonen *tilrettelegging* (punkt 6.2.1) Forankring kan forstås som et pågående arbeid som man vil måtte ha et visst fokus på gjennom hele prosjektet. De neste sitatene viser til dette:

«Forankring er alfa-omega (...) samme hva slags type medvirkning og involvering du driver med. (...) Hvis ikke noe er forankra hos dem det handler om, så lykkes du ikke. Da, hvis du lykkes da, så har du bare flaks rett og slett».

«Forankring er noe som foregår hele tida egentlig».

«Hvis vi i [vår] kommune skal ha prosjekter som ikke bare drives og avsluttes når prosjektmidlene er borte, så er verden sånn at da må man få det opp».

Det siste sitatet viser til en viktig side av forankringsarbeidet, nærmere bestemt å kunne bidra til langsiktighet i prosjektarbeidet. Forutsigbarheten det langsiktige fokuset innebærer, vil kunne bidra til stabilitet og tydelighet rundt prosjektets rammebetingelser. De neste sitatene belyser dette:

«Så nå har du plutselig inne hele den sløyfa. Og det tror jeg blir kjempeviktig i forhold til å få det her til å funke når det går over i [neste] fase, da».

«Og liksom få løfta det opp også finne ut, så det ikke bare smuldrer opp nå. Men å se at dette må være innsatsen i år og neste år. Og hvordan kan vi jobbe sammen for å få det opp og gå».

I tillegg til forutsigbarhet, kan forankringen være med på å bidra til prosjektenes legitimitet. Medvirkningsprosessene som gjør at mange stemmer blir inkludert i prosjektene, kan forstås som forankringsprosesser knyttet til brukerne eller innbyggerne prosjektene handler om. Dermed kan prosjektets metodikk i seg selv bidra til forankringsarbeidet, slik det neste sitatet illustrerer:

«Og [de] begynner å se at: jøss dette er jo, [dette] ligger det jo litt kraft i. (...) Og jeg tror at det handler om nettopp innbyggerinvolveringa. Fordi hvis det er noen som på en måte kommer ovenfra og tenker at her er det noe du trenger, også putter vi det på og ruller ut, så tror jeg ikke man lykkes så godt».

I forlengelsen av at samskapingsmetodikken kan bidra til legitimering av prosjektene, vil jeg trekke fram den siste, men på langt nær minste kategorien under tydelighet som ledelsesdimensjon. Den handler om tydelighet knyttet til samskaping som metodikk i prosjektene.

6.5.3 Å forsvare samskaping som metodikk

Det kan kanskje virke logisk at ledelsen forsvarer samskapingsmetodikken, som på mange måter kan forstås som kjernen i prosjektene. Informantene trekker også fram dette som det området hvor ledelsen er aller tydeligst, kanskje til og med kan oppfattes som rigid eller nærmest urokkelige. Dette har spesielt kommet til uttrykk som forsvar av medvirkningsprosessene, samt en tydelig vektlegging av erfaringskompetansen i prosjektene. De følgende sitatene viser til dette:

«Det å gi dem rom og ansvar, det har jeg vært ganske tydelig på. Og det har ikke alle vært enige i bestandig. Så det med å tørre å delegerer ansvar har jeg vært veldig tydelig på at det er et veldig viktig punkt i dette prosjektet hvor det ikke er rom for diskusjon. Hvis man ikke vil det, så får man la være».

«Så det var en sånn opplæring i egen forvaltning også, (...) vi ble litt sånn vaktbikkjer vi da. (...) Det er jo noe med å få satt ting i system».

«Fordi det er litt sånn at du må bare være tro til det du tror på funker».

Det siste sitatet viser til å være konsistent i måten å jobbe på. Når man har tro på samskaping og jobber med det som grunnleggende metodikk, vil det også være viktig å være gjennomgående tro til den metodikken. Her vil jeg trekke tråden tilbake til den første ledelsesdimensjonen: *å gi fra seg kontroll* (punkt 6.1). Informantene beskrev at det kan være utfordrende for ledelsen å gi fra seg kontrollen når det formelle ansvaret for prosjektet blir værende hos lederen. Ut fra informantenes fortellinger, kan det virke som noe av nøkkelen til å klare å slippe kontrollen likevel, nettopp ligger i troen på – og dermed forsvaret og fastholdelsen av – samskaping som metodikk. Som sitatene over viser, knytter ikke informantene fastholdelsen ved samskapingsmetodikken til at samskaping skal være et mål i seg selv, men til at det er et verktøy og en metodikk de har tro på at fungerer.

De to siste ledelsesdimensjonene har handlet om *fleksibilitet og endringsvilje* på den ene siden, og *tydelighet* på den andre. Det framstår ikke umiddelbart som ledelsesdimensjoner som trekker i helt samme retning. Den neste, og siste, ledelsesdimensjonen fokuserer på å kunne *balansere fasthet og fleksibilitet* i samskapingen.

6.6 Å balansere fasthet og fleksibilitet

At ledelsen skal kunne kombinere eller balansere fasthet og fleksibilitet kan virke både motsetningsfylt og utfordrende. Informantene har vektlagt dette på ulike måter, og denne siste

ledelsesdimensjonen belyses gjennom underkategoriene *tid som ressurs og utfordring, løpende planlegging, og å balansere forutsigbart og endring i organiseringen av prosjektene.*

6.6.1 Tid som ressurs og utfordring

Prosessdimensjonen ved samskapingen er med på å rette fokuset på tidsdimensjonen i arbeidet. Utvikling tar ofte tid, og medvirkningsprosesser kan oppleves omfattende og tidkrevende. Når informantene har trukket fram at prosessene tar tid, har det først og fremst vært som en nødvendighet. Sitatene under viser til dette:

«Jeg tror (...) at hvis vi jobber sånn med medborgerskap (...) [og] involvering, [og] tar dem med på prosessen helt i fra bunn av. Hører på dem, lytter på dem, og prøver å dra hele veien og ikke gjøre for svære ting, men på en måte være tro mot det du sier. Så tror jeg (...) faktisk at du kommer så utrolig mye lenger. Ennå det kan ta lang tid før noe er ferdig, da».

«Jeg tror at det var positivt at vi brukte litt tid».

En menneskelig og kanskje vanlig reaksjon på at prosesser og arbeid tar lang tid, kan være å bli utålmodig. I samskappingsprosesser vil eventuelle snarveier kunne innebære å bryte med medvirkningsmetodikken, og dermed blir det viktig at ledelsen viser tålmodighet og utholdenhet med tanke på å kunne stå i disse til dels tidkrevende prosessene. De følgende sitatene understreker dette:

«Jeg tror også at vi har blitt litt mer tålmodige kanskje. Altså (...) det tok litt tid før det ble veldig stort. At vi ikke ga opp med en gang på en måte».

«(...) så alle de her argumentene kommer inn (...) være tålmodig og jobbe steg for steg».

Å holde ut vil ikke nødvendigvis bare være knyttet til egenskaper som tålmodighet og utholdenhet. Det kan også handle om å sørge for påfyll og motivasjon underveis i prosessen. Ved å ha fokus på synlige resultater gjennom hele prosessen, vil ledelsen kunne bidra til å gi påfyll og drivstoff underveis, og slik kunne bidra til å opprettholde motivasjonen i prosjektarbeidet. Sitatet under illustrerer dette:

«Det skal være synlige resultater underveis. (...) Det skal være synlige resultater for ungdommene, for politikere, altså alle interessenter skal det være synlige resultater for underveis. Det gir mot, men det gir også motivasjon og det gir en sånn oppstemthet i forhold til at: Oj, jøss, de får jo til noe nå».

I noen sammenhenger kan også det å bruke den nødvendige tiden oppleves som en utfordring. Dette virker å være spesielt knyttet til behovet for framdrift som ble trukket fram i punktet om

å prøve og feile under ledelsesdimensjonen *fleksibilitet og endringsvilje* (punkt 6.4.2). Det kan da bli en avveining, eller balansegang, mellom framdriften i prosjektet og hvor mye tid det er nødvendig å bruke underveis, noe det pekes på i det følgende sitatet:

«Vi burde hatt litt mer tid til å ha møter (...). Men samtidig kan det fort bli begrensende. Planlegging er bra for all del, men det går en grense der også».

Dette sitatet peker på denne dobbeltheten mellom behovet for å bruke tid, men samtidig at det ikke skal være begrensende for prosessen. Planlegging blir trukket fram som et aspekt ved dette, og det er tema for neste kategori.

6.6.2 Løpende planlegging

Samskappingsprosesser kan utfordre det vanlige bildet av planlegging, som ofte forstås som noe som skjer i forkant av selve jobben. I samskappingsprosesser kan det derimot være vanskelig å planlegge før aktørene har truffet hverandre, og arbeidet allerede er i gang. De følgende sitatene viser til dette:

«Men akkurat den måten å jobbe på – at vi møter målgruppa, så finner vi ut hva de vil, hvordan vil de jobbe, hva har de lyst til, hva er de opptatt av. (...) Vi [kan] ikke begynne å planlegge før man har møtt målgruppa».

«Du bruker ikke så lang tid på planleggingsfasen, så du planlegger samtidig som du gjennomfører og dokumenterer».

Planleggingen i samskappingsprosjekter kan dermed forstås som en prosess som skjer løpende og nærmest parallelt med arbeidet. Samtidig understrekes behovet for planlegging, forstått som å ivareta en viss plan og retning. Utfordringen blir da å balansere fasthet og fleksibilitet i planleggingen. Dette belyses i de følgende sitatene:

«Siden vi hele tida måtte endre prosjektet, (...) så tenkte vi at det ble en sånn bevegelig prosjektbeskrivelse. Det synes jeg var en litt tøff ide. For da blir det et levende arbeidsdokument».

«Og hvis man ikke har en plan da, så blir det bare tull. Også begynner man å gjøre feil og synse».

Sitatene over kan også forstås som uttrykk for et behov for både å være åpne for endring, og samtidig ha visse faste holdepunkter og forutsigbarhet i arbeidet. Dette belyses i den siste kategorien under ledelsesdimensjonen å balansere fasthet og fleksibilitet.

6.6.3 Å balansere forutsigbarhet og endring i organiseringen av prosjektene

Det kan virke som et paradoks at noe skal være forutsigbart, og samtidig være åpent for å endres – nærmest til enhver tid. På en annen side kan det tenkes at nettopp fokuset på fleksibilitet og endringsvilje forsterker behovet for å ha en felles oppfatning av prosjektets organisering – akkurat nå. Slik kan aktørene jobbe sammen ut fra et fast holdepunkt, selv om det riktignok bare er fastlagt fram til neste endring. Det faste holdepunktet kan dermed bidra til forutsigbarhet som kan representere en viss stabilitet i prosjektet.

Balansegangen mellom det faste og det fleksible, mellom forutsigbarhet og endring, kan forstås som betegnende for store deler av organiseringen av caseprosjektene. Informantene trekker fram flere kjennetegn ved organiseringen i prosjektene, herunder samarbeidsarenaer og strukturer for informasjonsflyt, i tillegg til fordeling av roller, ansvar og arbeidsoppgaver i prosjektene. Slik blir ledelsesdimensjonen en balansegang som kan betegnes som å ivareta en viss forutsigbarhet rundt organiseringen av prosjektene i en kontekst preget av endring og fleksibilitet. Dette illustreres av sitatene under:

«Jeg tenker at når man går inn i et sånt samskapingsprosjekt, så er det viktig å avklare rollene i utgangspunktet. At man får strukturer på plass både på hva slags rolle man skal ha [og] hvilke samarbeidsarenaer man skal ha».

«Så har vi lagd en styringsgruppe som gjør at vi får jobba litt sånn overordna. (...) Samtidig så har vi [der] et fora som gjør at alle vet hva som skjer og vi får knyttet oss sammen i et puslespill».

«Men så kan man også være åpen for at det skal endre seg hele tida. Hvis vi i starten sier at vi møtes en gang i uka, må man vite at vi kan også etter en uke da si nei, det er en gang per måned. At det må være åpent for at det skal være fleksibelt. Fast, men fleksibelt».

Noe av det som kan sies å være kjernen i måten prosjektene er organisert på, er knyttet til forståelsen av ungdommenes rolle i prosjektene. Som jeg beskrev i presentasjonen av caseprosjektene i forrige kapittel, har ungdomsrepresentantenes en dobbeltrolle fordi de på den ene siden er medvirkere i prosjektet, og på den andre siden er representanter for en bredere ungdomsgruppe og har deres stemme i ryggen. Denne dobbeltrollen gjør på den ene siden at de kan se medvirkningsprosessene fra flere perspektiver, hvor de vekselvis er utførere og medvirkere. Sitatene under viser til noen aspekter ved denne forståelsen av medvirkning:

«Også lærer du jo veldig mye om samspill med andre og det å samarbeide med andre. Og at det ikke er, selv om dine meninger er viktige, så er det viktig at man også løfter opp alle andre med seg selv, at man blir et fellesskap».

«Jeg tenker at alle skal få ta i litt, og alle skal få sin mening litt. Få litt godt og litt vondt. (...) Ja, alle skal bidra litt til at det blir bra, og alle skal få noe ut av det».

På den andre siden blir ungdommenes dobbeltrolle trukket fram som helt essensiell for prosjektene. Dette er beskrevet i det følgende sitatet:

«Den suverent viktigste enkeltfaktoren her er ungdommene og den involveringa deres i prosjektet. (...) Så du kunne tatt bort noen av aktørene, (...) og vi skulle fortsatt fått det til å funke sånn brukbart. Men hvis du tar bort ungdommene og den medvirkinga deres, så hadde det dødd».

Ungdommenes nøkkelrolle kan forstås som å representere en viss fasthet i organiseringen av prosjektene. I forlengelsen av dette, påpekes viktigheten av at ledelsen gjennomgående fokuserer på å anerkjenne både ungdommenes kompetanse, og erfaringskompetanse mer generelt. Dette illustreres i de følgende sitatene:

«Vi har en tendens til å tenke at når folk har en litt sånn vanskelig bakgrunn, da må vi være (...) ekstra forsiktig. Ofte er det jo motsatt. Ja litt tenker jeg det. At har du ballast med deg (...) så har du bedre forutsetninger for å ta gode avgjørelser, tenker jeg. (...) Det er veldig relevant at det er mennesker som har erfart og lært også på negative og vanskelige måter».

«I tillegg så tror jeg (...) vi er jo ungdommer og vi vet hva vi har lyst til å ha. Og de trenger vår stemme for å (...) skjønne: hva trengs det her».

Den gjennomgående anerkjennelsen av erfaringskompetansen og ungdommenes nøkkelrolle i prosjektene kan dermed sies å representere en stabilitet i organiseringen av caseprosjektene. Ungdommenes rolle er som nevnt viktig, men ungdommene er samtidig bare en av flere aktører i det likeverdige samarbeidet i prosjektene. For ledelse vil en følge av dette kunne være fokus på at ikke bare erfaringskompetansen anerkjennes, men at alle aktørenes kompetanse anerkjennes som likeverdig, uten dermed å være lik. Dette vil kunne synliggjøres gjennom anerkjennelse av de ulike bidragene, arbeidsoppgavene og ansvarsområdene, samt av den gjensidige avhengigheten mellom aktørene. De følgende sitatene illustrerer dette:

«Så det å ha en sånn ressursperson inn mot ungdomsmiljøet er jo suverent. Og samtidig en ansatt i kommunen, (...) [det] tror jeg har vært en ressurs. For det å liksom tro at ungdom alene skal klare den jobben (...) som de (...) har gjort med en sånn understøttelse. Jeg tror ikke det hadde vært like vellykka uten».

«Vi hadde ikke klart det uten hverandre».

«Det er jo ikke oss og dem, det er jo bare oss. (...) I prosjektet her er det ikke oss og dem, da er vi sammen».

Ledelsesdimensjonen å balansere fasthet og fleksibilitet peker som vist over på et sentralt tema i samskapingen, nærmere bestemt å kunne kombinere fleksibilitet og endringsvilje med en viss fasthet som kan gi nødvendig forutsigbarhet og stabilitet i samskapingsprosessen.

6.7 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet presentert resultater og funn fra analysen av intervjuene med informantene i de to caseprosjektene. Hovedfunnene er presentert i form av seks ledelsesdimensjoner. Hver av disse er belyst av ulike underkategorier, som igjen er knyttet til intervjuene med informantene gjennom illustrerende sitater. Ledelsesdimensjonene med underkategorier er presentert i tabell 1 først i kapitlet. De tre første ledelsesdimensjonene kan relateres spesielt til likeverdet og samarbeidet i samskapingen. De tre siste kan spesielt relateres til utviklingsprosessen samskapingen innebærer. Jeg har gjennom dette kapitlet forsøkt å vise at de til sammen kan forstås å representere kjennetegn på en ledelse som ivaretar likeverd i samskaping.

Avslutningsvis vil jeg trekke fram at ledelsesutøvelsen som er beskrevet i dette kapitlet, er utøvd av mange ulike aktører i caseprosjektene. Informantene har fortalt om en ledelse av prosjektene som ikke bare er utøvd av den formelle lederen i prosjektene, men som snarere kan tolkes som en form for *kollektiv ledelse*, hvor ulike aktører i ulike situasjoner tar ansvar og ivaretar aspekter ved de ulike ledelsesdimensjonene.

I neste kapittel vil jeg se nærmere på resultatene fra analysen jeg har presentert her, ved å diskutere og se dem i sammenheng med forskningen og teoriene som ble presentert i kunnskapsgrunnlaget i kapittel to og tre.

7 Drøfting – en kollektiv og samskapt ledelse

I denne studien har jeg undersøkt ledelse av samskaping som ivaretar likeverd i samskapingen. På den ene siden kan likeverdsfokuset i denne studien forstås som snevrere enn for eksempel i Tortzens avhandling (2016) som omhandler ledelse av samskaping i forhold til grad og utbytte av den, eller i Andersen med kollegaers rapport (2018) hvor likeverd er ett av syv handlingsfelt og ledelse er én av fire verdier i samskapingsmodellen.

På den andre siden, vil jeg i dette drøftingskapittelet argumentere for at min studie gir et mer detaljert eller finmasket bilde av den konkrete ledelsesutøvelsen i samskapingen. Det kan virke nærliggende å tro at det er en følge av at denne studien konsentrerer seg om ledelsen av det ytterste leddet av samskapingen, og slik kan forstås å være tettere på operativ praksis. I tillegg har denne studien et positivt fokus, hvor jeg har intervjuet informanter i prosjekter på den tykke siden av samskapingskalaen som har kunnet fortelle detaljert om hva de gjør, og hvordan de får til at ledelse ivaretar likeverd i samskapingen.

I dette kapittelet vil jeg drøfte og se studiens funn og resultater i lys av forskning og teori fra samskapingsfeltet. Jeg vil først sammenlikne de to modellene for ledelsesutøvelse som er blitt presentert i denne oppgaven, henholdsvis Tortzens (2016) ledelsesgrep, og ledelsesdimensjonene fra min studie. Deretter vil jeg se nærmere på de to overordnede perspektivene fra ledelsesdimensjonene. Her vil jeg først diskutere ledelse i lys av likeverdig samarbeid som arbeidsform i samskapingen, og deretter i lys av fokus på utviklingsprosessen samskapingen innebærer. Til slutt vil jeg argumentere for et perspektiv på ledelse av likeverdig samskaping som en kollektiv og samskapt ledelse, hvor ledelse er en integrert del av samskapingen.

7.1 Sammenlikning av modellene for ledelsesutøvelse

I punkt 2.3 presenterte jeg Tortzens (2016) modell for ledelsesutøvelse i samskaping. Tortzen skiller mellom to typer ledelsesgrep: fasiliterende og rammesettende. De fasiliterende ledelsesgrepene har fokus på synergi og felles læring i samskapingen, mens de rammesettende ledelsesgrepene omhandler styringsdimensjonen av ledelsen og vektlegges som spesielt avgjørende for at samskaping skal kunne finne sted. For å sammenlikne ledelsesdimensjonene i denne studien og Tortzens ledelsesgrep, lagde jeg en oversikt for å se hvordan de samsvarer,

ledelsesdimensjon for ledelsesdimensjon. Det er for omfattende å presentere hele oversikten her, men jeg vil presentere hovedtrekkene fra den.

For det første vil jeg framheve at alle Tortzens ledelsesgrep kan finnes blant ledelsesdimensjonene i denne undersøkelsen. Hennes typologi kan forstås som mer grovmasket enn ledelsesdimensjonene, og hennes grep kan tolkes å omfatte de ulike dimensjonene i denne studien. Mer konkret kan også noen av hennes ledelsesgrep tolkes å finne tilsvarende i flere ledelsesdimensjoner og underkategorier i min studie, for eksempel kan hennes rammesettende ledelsesgrep *inkludering og ekskludering av aktører* tolkes å vise til flere funn i min studie, slik som *inkludering i samarbeidsprosessene, å ikke gjøre andres jobb og å gi rom til å delta*.

Eksempelet over viser samtidig til det andre hovedtrekket jeg vil framheve, nærmere bestemt at modellene vektlegger og vinkler innholdet i ledelsesutøvelsen ulikt. Dette vises også hvis utgangspunktet endres til ledelsesdimensjonene i denne studien. Jeg finner at alle disse har tilsvarende i Tortzens ledelsesgrep, men gjerne med en noe annen vinkling, vektning eller detaljeringsnivå. Et eksempel er ledelsesdimensjonen *å gi fra seg kontroll* som kan tolkes som uttrykk for det diskursive ledelsesgrepet *å definere og ramme inn prosessen*. Denne ledelsesdimensjonen (*å gi fra seg kontroll*) kan forstås som mer konkret enn ledelsesgrepet (*å definere og ramme inn prosessen*). Samtidig endres perspektivet ved at fokus i min studie er på å *ikke* utøve diskursiv makt for å beholde kontroll i samskapingsprosessene. Et annet eksempel er kategorien *inkludering i samarbeidsprosessene* under ledelsesdimensjonen *tilrettelegging* i denne studien som kan tolkes som uttrykk både for flere av hennes rammesettende ledelsesgrep (*inkludering av aktører, demokratisk forankring*), og for flere av hennes fasiliterende ledelsesgrep (*utvikling av tillit og relasjoner mellom aktørene, understøtte samarbeidsfordeler og synergi mellom aktørene*).

Som nevnt har jeg funnet at alle ledelsesdimensjonene fra denne studien finner tilsvarende i Tortzens (2016) ledelsesgrep. Det er riktignok noen av underkategoriene som ikke like lett finner tilsvarende i ledelsesgrepene, slik som for eksempel *å ha fokus på praktisk arbeid og å jobbe grundig og seriøst*. Det er mulig å se for seg at de i den konkrete ledelsesutøvelsen vil kunne tolkes som uttrykk for noen av de fasiliterende ledelsesgrepene (for eksempel *å understøtte utvikling av tillit og relasjoner* eller *å understøtte felles læreprosesser og felles forståelse hos partene*), selv om dette er vanskelig å lese på papiret. Jeg vil derfor først og fremst se denne ulikheten i vektingen i lys av at min studie kan forstås som mer detaljert og tettere på den operative ledelsen av prosjektene.

På bakgrunn av sammenlikningen over, vil jeg argumentere for at de to modellene kan forstås som overlappende fordi hovedperspektivene samsvarer med hverandre. Samtidig vektlegger og nyanser de innholdet ulik, og jeg har argumentert for at modellen med ledelsesdimensjonene i min studie er noe mer konkret og finmasket. Som vist over går Tortzens ledelsesgrep over i hverandre med ledelsesdimensjonene i denne studien, og et forsøk på å kategorisere ledelsesdimensjonene tilsvarende Tortzens rammesettende og fasiliterende ledelsesgrep framsto som lite hensiktsmessig. Jeg vil derfor argumentere for å se Tortzens ledelsesgrep og ledelsesdimensjonene i denne studien som to separate modeller for ledelsesutøvelse i samskaping. Modellene kan tolkes som å støtte hverandre, samtidig som de kan forstås som komplementære og utfyllende i forhold til hverandre.

7.1.1 Begrensninger ved sammenlikningen

Som beskrevet i punkt 4.7, kan overførbarhet av funn og kunnskap fra kvalitative casestudier knyttes til forskjeller og likheter i caseprosjektene kontekster (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg trakk der fram at min studie er tett på den operative ledelsesutøvelsen ved å fokusere på det ytterste leddet i samskapingen, samt at den undersøker bottom-up samskaping på den tykke delen av samskapingsskalaen. Tortzens studie (2016) undersøker derimot ledelse på ulike og generelt høyere nivåer i kommunen, noe som vil kunne påvirke konteksten for ledelsen av samskaping og dermed sammenlikningen mellom studiene. I tillegg er caseprosjektene i Tortzens studie top-down styrt og preget av samskaping som viser seg å være tynnere og mindre likeverdig enn først antatt. Siden min studie har fokus på nettopp likeverdet i samskapingen, er det nærliggende å tro at denne ulikheten i kontekst vil kunne påvirke sammenlikningen og dermed kunnskapsoverføringen mellom studiene.

Andre forhold ved studienes kontekst, som eksempelvis ulikhet i brukergrupper, vurderer jeg som mindre vesentlige for sammenlikningen og kunnskapsoverføringen. Dette begrunner jeg i at det i Tortzens studie er variasjon i brukergrupper og velferdssektorer, og at den inkluderer ungdomsprosjekter slik caseprosjektene i min studie er (Tortzen, 2016).

Etter å ha sammenliknet modellene for utøvelse av ledelse i samskaping, vil jeg i neste punkt se nærmere på de to overordnede perspektivene på ledelse som kom fram gjennom ledelsesdimensjonene i denne studien.

7.2 En ledelse som vektlegger likeverdig samarbeid og utviklingsprosessen i samskaping

Ledelsesdimensjonene som ble presentert i kapittel seks, kan som nevnt forstås som uttrykk for to overordnede perspektiver. Det første perspektivet vektlegger likeverd og samarbeid i samskapingen, mens det andre vektlegger utviklingsprosessen i samskapingen. Jeg vil i det følgende først diskutere perspektivet som vektlegger likeverd og samarbeid i samskapingen i lys av relevant litteratur og forskning. Jeg vil her også se nærmere på maktforståelsen i samskaping. Deretter vil jeg diskutere perspektivet som vektlegger utviklingsprosessen i samskapingen, ved å tegne et bilde av ledelse av samskaping som en kontinuerlig balansegang.

7.2.1 Likeverdig samarbeid som arbeidsform

I intervjuene fortalte informantene om caseprosjekter med en arbeidsform som gjennomgående var preget av likeverdig samarbeid. Ledelsesdimensjonene som beskriver ledelsesutøvelsen i prosjektene kan slik forstås som en konkretisering av hva ledelsesutøvelse som ivaretar et likeverdig samarbeid mellom aktørene kan innebære. De tre første dimensjonene vektlegger som tidligere nevnt dette perspektivet spesielt, gjennom fokus på *å oppgi kontroll, å ta alle aktører på alvor, og tilrettelegging* av prosessene i samskapingen.

Likeverdig samarbeid som en grunnleggende arbeidsform i samskaping trekkes også fram ellers i samskapingslitteraturen (Torfing et al., 2014a). Torfing og Sørensen bruker betegnelsen *samarbeidsdrevet innovasjon* om samskaping, og vektlegger slik samarbeidets sentrale plass. Arbeidsformen preges av at aktørene forhandler seg fram til avgjørelser, snarere enn at en eller noen få bestemmer (Sørensen & Torfing, 2011a). Dette finner tilsvarende funnet *å gi aktørene rom til å delta* i diskusjonene i min studie, og fokuset på *inkludering* i medvirkningsprosessene. Perspektivet på samarbeid vektlegger i tillegg at aktørene må jobbe med å overkomme eventuelle konflikter og uoverensstemmelser, slik at mangfoldet og komplementariteten dem imellom kan brukes konstruktivt (Torfing et al., 2014b). Et

eksempel på dette i min studien kan ses under funnet *inkludering i samarbeidsprosessene* hvor en av informantene forteller at aktørene ved å kjenne hverandre kan forstå hverandres beveggrunner, og dermed ikke blir forbannet på hverandre når uenigheter oppstår.

Likeverdets betydning i samskaping vektlegges også i forskningen til Andersen og kollegaer (2018) og Tortzen (2016) som jeg redegjorde for i kunnskapsgrunnlaget (kapittel to). På den ene siden er ivaretagelse av likeverd et av handlingsfeltene i Andersen og kollegaers (2018) samskappingsmodell. De betegner likeverdet som energifeltet i samskapingen, og vi finner igjen den overnevnte vektleggningen av forhandlinger, her som utgangspunkt for at aktørene utveksler og lærer av hverandre. Andersen og kollegaer trekker også fram at likeverd er avhengig av tillit som bygger seg opp over tid, noe som samsvarer med min studies kategori *å vise tillit* under ledelsesdimensjonen *å gi fra seg kontroll*.

På den andre siden kan Tortzens (2016) kriterier for grad av samskaping knyttes til likeverdet i samskapingen, slik det er argumentert for i punkt 3.2.1. Hun vektlegger innbyggere/brukeres aktive medvirkning og deltakelse, deres mulighet for innflytelse, og i hvilken grad ressursene deres inngår i samarbeidet. Dette kan sies å ha tilsvarende i alle de tre første ledelsesdimensjonene i denne studien, som sammen kan tolkes som uttrykk for å tilrettelegge for at aktørene inkluderes i prosessene, bruker sine ressurser, medvirker, og har innflytelse i de ulike prosessene og beslutningene. Likeverdets betydning i Tortzens studie understrekes ytterligere ved at hun omtaler graderingen av samskapingen, altså uttrykket for likeverdet i samskapingen, som samskapingens kvalitetsvurdering (ibid.).

Spørsmålet om *tilstrekkelig* likeverd dukket opp underveis i arbeidet med denne oppgaven. Selv om jeg ikke har undersøkt dette spesielt, vil jeg påpeke at informantene på tvers av sine ulike roller, forteller om opplevd anerkjennelse, deltakelse og medvirkning på den ene siden, og på den andre om godt fungerende samskaping som resulterer i iverksetting av innovative løsninger. Sett i lys av at likeverd i denne oppgaven forstås som et verktøy for samskaping (punkt 3.2.1), kan dette tolkes som indikasjoner på at informantene har en opplevelse av tilstrekkelig likeverd i prosjektene. Jeg vil legge til at dette samtidig kan tolkes som en bekreftelse av utvalgskriteriet om tykk samskaping i caseprosjektene.

På bakgrunn av det overstående vil jeg argumentere for at det i samskapingsteorien finnes støtte både for denne studiens vektlegging av likeverd i samskaping, og for at ledelsen av samskaping vil innebære en ivaretagelse av likeverdige samarbeid som grunnleggende arbeidsform i samskaping. Jeg har argumentert for at informantene i studien hadde en opplevelse av tilstrekkelig likeverd. I forlengelsen av dette vil jeg argumentere for at de ulike funnene fra studien kan forstås som konkrete eksempler på hva ledelsesutøvelse som ivaretar likeverdig samarbeid som arbeidsform kan innebære.

Spørsmålet om tilstrekkelig likeverd i samskapingen, kan som nevnt i punkt 3.2.1 relateres til *hvem* som deltar i samskapingen og de ulike beslutningsprosessene. Dette vil jeg diskutere i neste punkt om diskursiv ledelsesutøvelse i samskapingen.

Diskursiv ledelsesutøvelse som fremmer likeverd i samskapingen

Den diskursive maktutøvelsen som det ble redegjort for i punkt 3.2.2, beskrives først og fremst som er et virkemiddel for å beholde kontroll over samskappingsprosessene ved å ekskludere aktører fra deltakelse (ekstern ekskludering) og innflytelse (intern ekskludering) (Torfing et al., 2014a; Tortzen, 2019). Slik kan det oppstå et glasstak som setter stengsler for aktørenes deltakelse i samskapingen, og som forringer likeverdet i samskapingen.

Jeg vil her argumentere for at dette ikke samsvarer med funn i denne studien. Spesielt vil jeg trekke fram ledelsens eksplisitte fokus på inkludering i prosessene, som står spesielt sentralt i funnet *inkludering i samarbeidsprosessene* under ledelsesdimensjonen *tilrettelegging*. Her knyttes ledelse av samskaping til aktiv ekstern og intern inkludering av aktører i samskappingsprosessene. Underkategorien *å gi rom til å delta* kan forstås som et annet eksempel på intern inkludering. Jeg vil derfor hevde at det virker lite sannsynlig at et glasstak som hindrer deltakelse slik Tortzen (2019) peker på, er framtrædende i denne studien.

Tortzen påpeker videre at ledelse i samskaping foregår i et krysspress mellom samskapende styringslogikk og tradisjonell hierarkisk styringslogikk. Når det oppstår konflikt mellom disse, hevder hun at ledere har en tendens til å falle tilbake til den mer tradisjonelle styringslogikken og beholde en viss kontroll over samskappingsprosessen (Tortzen, 2019).

Selv om jeg ikke har undersøkt dette spesifikt, kan det være interessant å se dette i lys av kategorien *å forsvare samskaping som metodikk* under ledelsesdimensjonen *tydelighet* i min

studie. Der har informantene vektlagt at de har beskyttet samskaping som grunnleggende metodikk og arbeidsmåte i prosjektene. Det kan virke nærliggende å tolke dette som et uttrykk for at samskapingens styringslogikk har vært truet, men informantene forteller likevel ikke at prosjektene faller tilbake til en tradisjonell styringslogikk. Snarere tvert imot vektlegger de at prosjektene, inkludert ledelsen, har vært nærmest urokkelige i sitt forsvar av samskaping som grunnleggende arbeidsform i prosjektene. Jeg vil derfor hevde at det i mitt materiale ikke er grunnlag for å hevde at prosjektene eller ledelsen har falt tilbake til en hierarkisk styringslogikk, heller ikke hvis arbeidsmåten og styringslogikken i prosjektene har vært presset.

På bakgrunn av det overstående, vil jeg argumentere for at verken forståelsen av et glasstak som setter grenser for aktørenes deltakelse i samskapingen, eller forståelsen av ledelsens tendens til hierarkisk styringslogikk ved press, har tilsvarende i min studie.

Jeg har ikke grunnlag for å trekke konklusjoner om årsakene til at min studie her står i motsats til Tortzens, og kan bare spekulere i om det kan knyttes til ulikhetene i caseprosjektenes kontekst som er diskutert under punkt 7.1.1 og punkt 4.7. Det kan også virke nærliggende å spekulere i om ikke nettopp det overnevnte fokuset på inkludering av aktører (i stedet for ekskluderende diskursiv ledelsesutøvelse), samt det standhaftige forsvaret av samskapingemetodikken og det likeverdige samarbeidet i den, kan være elementer som har vært med på å bidra til å *forhindre* at det oppstår et glasstak for deltakelse i samskapingen. Dette kan ses i lys av at både Sørensen og Torfing (2017) og Tortzen (2016) framhever at det er nødvendig at ledelsen håndterer press uten å henfalle til tradisjonell styring og kontroll for at samskaping skal kunne finne sted.

Makt som et plussumspill

Makt settes ofte i sammenheng med kunnskap, og makt og kunnskap kan forstås å påvirke hverandre innbyrdes (Askeland, 2011). I punkt 3.2.2 trakk jeg fram at makt kan deles, og mer likeverdig deltakelse fremmes, gjennom å dele kunnskap om eksempelvis rammebetingelsene for samskapingprosessen (Slettebø, 2008). Et funn i denne studien er at ledelse av samskaping innebærer å bidra til opplæring og veiledning av andre aktører slik at de får nødvendig kompetanse for å kunne utføre oppgavene sine i samskapingen (*å ikke gjøre*

andres jobb under å ta aktørene på alvor). Dermed kan aktørene lære av hverandre, inkludert av lederen. Dette kan forstås som et uttrykk for å dele kunnskap, og makt, i samskapingen.

Et perspektiv som kan være interessant i denne sammenhengen, er at på tross av at makten deles, er det vanskelig å se at noen av aktørene mister makt. Hverken i informantenes fortellinger generelt, eller tilknyttet ledelsesdimensjonen *å gi fra seg kontroll*, er det beskrevet tap av makt. Jeg vil derfor argumentere for at dette perspektivet på makt i samskaping kan forstås som et plussumspill snarere enn et nullsumspill (Durose og Richardson gjengitt fra Tortzen, 2019, s. 126). I et plussumspill kan aktørene øke sin makt uten at det går ut over andres makt, slik at den totale makten øker. Jeg vil i forlengelsen av dette argumentere for en forståelse av makt i samskaping hvor deling av kunnskap kan bidra til å øke den samlede makten i samskapingen. I en slik forståelse vil kunnskapsdelingen på den ene siden kunne øke hver aktørs makt gjennom læring og økt kunnskap som fremmer likeverdig deltakelse. Dette vil jeg betegne som aktørenes *makt over situasjonen*. På den andre siden vil kunnskapsdelingen kunne gjøre samskapingen mer robust, gjennom at den samlede makten øker, samskapingen blir mindre avhengig av enkeltaktører, og at samskapingsprosessene skjer på mer realistiske og likeverdige premisser.

Avslutningsvis vil jeg påpeke at selv om det ikke er framtrødende i min studie, kan diskursiv maktutøvelse som virker ekskluderende (*makt over andre*) være et viktig element i en generell forståelse av makt i samskaping (Sørensen & Torfing, 2017; Tortzen, 2019). Det kan virke trolig at det i mindre likeverdig samskaping vil kunne være flere forsøk på maktutøvelse *over andre*, uten at jeg kan trekke konklusjoner om dette ut fra mitt materiale. Jeg vil i forlengelsen av dette argumentere for en samlet forståelse av makt i samskaping som inkluderer både perspektivet på aktørenes *makt over situasjonen*, og på aktørenes forsøk på *makt over hverandre*, inkludert diskursiv maktutøvelse.

Jeg har i det overnevnte diskutert aspekter ved likeverd, samarbeid og makt i ledelse av samskaping. I neste punkt vil jeg se nærmere på det andre overordnede perspektivet fra resultatene av analysen, ledelse som ivaretar utviklingsprosessen i samskapingen.

7.2.2 Ledelse av utviklingsprosessene i samskapingen – å balansere på slakk line

Det andre overordnede perspektivet fra ledelsesdimensjonene vektlegger utviklingsprosessen i samskapingen. Det er de tre siste ledelsesdimensjonene som særlig kan ses som uttrykk for dette, henholdsvis *fleksibilitet og endringsvilje, tydelighet, og å balansere fasthet og fleksibilitet*. Denne siste dimensjonen framhever at ledelse av samskaping innebærer balansering. Uten å gjenta hele ledelsesdimensjonen her, er hovedutfordringen knyttet til å balansere på den ene siden behovet for endring og fleksibilitet (med parallell til ledelsesdimensjonen *fleksibilitet og endringsvilje*), og på den andre behovet for noe fast og forutsigbart, som kan relateres til både prosessene og organiseringen i samskapingen.

Informantene fortalte i intervjuene om flere balanse ganger som preget ledelsen av samskapingen. Jeg vil her spesielt trekke fram tidsaspektet som følger av vektleggingen av utviklingsprosessen i samskapingen. På den ene siden har begge caseprosjektene positive fortellinger om høyt tempo og progresjon helt fra starten av prosessen (for eksempel i kategorien *å prøve og feile*). På den andre siden opplevde de det tidkrevende å skulle ivareta likeverdet i samskaping, og tålmodighet og utholdenhet blir framhevet i kategorien *tid som ressurs og utfordring*. Dette relateres blant annet til at medvirkningsprosesser kan være omfattende og tidkrevende. Slik kan ledelse av samskaping som ivaretar utviklingsprosessen – uten å gå på bekostning av likeverdet i samskapingen – forstås som en balansekunst mellom behovene for tempo og progresjon på den ene siden, og tidkrevende medvirkningsprosesser på den andre.

I litteraturen framheves også at ledelse handler om å balansere ulike motsetninger og paradokser. Sørensen og Torfing (2011a) vektlegger ulike dilemmaer ledelsen må balansere i samskaping. På den ene siden vil jeg trekke fram dilemmaet mellom behovet for styring og behovet for å gi spillerom til kreativitet og utvikling. Dette kan ses i sammenheng med forrige punkts diskusjon om ledelsen av samskaping som motsats til en tradisjonell og hierarkisk styring. På den andre siden vil jeg trekke fram dilemmaet mellom effektivitet og demokrati som de knytter til hvor mange som skal delta i, og hvor omfattende medbestemmelsesprosessene skal være. Min studies overnevnte balanse gang mellom behovet for progresjon og tidkrevende medvirkning i prosessene, kan ses som uttrykk for dette dilemmaet.

Samarbeidsforskerne Vangen og Huxam påpeker at samarbeid som arbeidsform innebærer flere paradokser ledelsen må balansere (Vangen & Huxham, 2013). De peker blant annet på målparadokset som handler om å kunne balansere aktørenes ulike mål og interesser, og kulturparadokset som handler om å balansere aktørenes ulike kulturelle og faglige bakgrunn. I tråd med dette kan ledelse av samarbeidsprosessene i samskapingen forstås som en balansekunst mellom ulike hensyn, behov og interesser hos aktørene.

Ledelse av samskaping kan slik forstås å handle om en rekke balanse ganger.

Utviklingsprosessene som her er blitt vektlagt, framhever blant annet behovet for fleksibilitet og stadig endring. Det kan virke nærliggende å tro at de ulike balanse gangene vil påvirkes av denne stadige endringen, og kanskje vil balanse punktene stadig måtte justeres gjennom samskappingsprosessen. Som et bilde på å skulle justere seg fram til en god balanse i hvert prosjekt, vil jeg derfor sammenlikne ledelse av samskaping med å balansere på slakk line, hvor balansen stadig blir utfordret og må finnes på nytt.

7.3 Ledelse av likeverdig samskaping - en kollektiv og samskapt ledelse

I punkt 3.3.3 presenterte jeg den teoretiske forståelse av ledelse av samskaping som denne studien bygger på. Sentralt i denne forståelsen er for det første at ledelse av likeverdige samskappingsprosesser kan forstås som ledelse av selvstyrende systemer (Sørensen & Torfing, 2011a). For det andre knyttes ikke ledelsen til personer, men forstås som en funksjon som kan innehas av ulike aktører (Tortzen, 2016). For det tredje forstås ledelsen å skje i samhandlingen mellom aktørene (Andersen et al., 2018).

Denne forståelsen vil jeg argumentere for at er i samsvar med funnene i studien. I redegjørelsen for resultatene av analysen (kapittel seks), trakk jeg avslutningsvis fram at ledelsen av prosjektene kunne tolkes som en kollektiv ledelse. Dette knyttet jeg til at ledelsesutøvelsen som er beskrevet er utøvd av mange ulike aktører på tvers av rollefordelingen i prosjektene. Informantene har fortalt om aktører som på eget initiativ har tatt ledelsen i prosesser hvor de vurderte at de hadde noe å bidra med, eller mer spontant har tatt ansvar når noe har dukket opp. Slik har de fått en lederfunksjon i disse situasjonene. Dette ble av informantene ikke fortalt som uvanlige hendelser, men snarere som en beskrivelse av måten prosjektene jobber på og hvordan de fungerer. Det ble noen ganger formidlet som at

dette bare skjedde, eller som at prosjektet levde sitt eget liv. På bakgrunn av dette vil jeg hevde at det er empirisk støtte til den teoretiske forståelsen av ledelse av samskaping som denne studien bygger på.

Den overnevnte forståelsen av ledelse av samskaping bygger som nevnt i punkt 3.3.1 på teoretiske perspektiver fra governanceforskningen, og særlig teorier om nettverksledelse og metastyring (Sørensen & Torfing, 2011a). Teorier om nettverksledelse eller styringsnettverk bringer inn et perspektiv på aktører som er gjensidig avhengige, men operasjonelt autonome, og derfor ikke kan styres eller beordres til å gjøre noe. Dermed skjer beslutningstakingen gjennom forhandlinger mellom partene, og vi finner igjen vektleggingen av forhandlinger som også ble trukket fram i punkt 7.2.1. I styringsnettverkene oppstår det en arena for selvstyring, men det trekkes fram at selvstyringen kan komme i skyggen av hierarkisk styring (ibid.). Som vist tidligere, har jeg ikke funnet støtte for dette i mitt materiale.

Metastyring viser til et forsøk på å styre de selvstyrende prosessene ved å forme de autonome aktørene slik at de utfører en bestemt type selvstyring, men uten å henfalle til tradisjonell styring basert på kontroll og ordrer (Sørensen & Torfing, 2011a, s. 12). Selv om det også her er et visst sammenfall med mitt materiale, vil jeg særlig trekke fram to forhold hvor det er divergens, for slik å konkretisere ledelsesforståelsen i denne oppgaven. For det første fokuseres det på metaguvernørrollen, noe jeg tolker som et personfokus i ledelsesutøvelsen. Dette samsvarer ikke med forståelsen av ledelse i denne oppgaven. For det andre handler metastyring om å forsøke å gi retning til samarbeidet mellom aktørene og forme aktørene til en bestemt type selvstyring (ibid.). Samskaping vil overordnet kunne forstås som en slik bestemt type selvstyring. På den ene siden vil dette kunne finne tilsvarende i funnet *å forsvare samskaping som metodikk* i min studie, hvor prosjektene har holdt fast ved samskapingsmetodikken og ikke har vært villige til å endre den. Dette nyanseres på den andre siden med forståelsen av en kollektiv ledelse i denne studien, hvor jeg anser at det er en viss divergens med metastryingsteorien. Den kollektive ledelsen bygger på en vektlegging av likeverd i samskapingen, hvor ingen har «monopol» på å sette retning for samarbeidet eller bestemme hva slags type selvstyring det skal være innenfor samskapingens rammer.

Som vist i det overstående, vil jeg hevde at perspektivet på styringsnettverk har større samsvar med forståelsen av ledelse i denne studien enn metastyringsperspektivet har. Det kan virke nærliggende å se dette i sammenheng med at min studie bare har undersøkt ledelse av det

ytterste leddet i samskapingen. Prosjektenes overordnede ledelse er derimot i liten grad belyst. Metastyringsperspektivet fokuserer på sin side på nettopp den overordnede ledelsen, og kan slik ses i lys av å skape rammer og arenaer som kan muliggjøre at samskaping i det ytterste leddet skal kunne finne sted (Sørensen & Torfing, 2011a; Tortzen, 2016).

Informantene har i intervjuene fortalt at ledelsen av prosjektene har utviklet seg gjennom prosjektperioden, som en integrert del av samskapingen. På lik linje med samskapingsprosessen forøvrig, har de også i ledelsesutøvelsen prøvd og feilet, erfart og lært. Og de har gjort det sammen, i samarbeid som jeg tidligere har argumentert for at kan betegnes som tilstrekkelig likeverdige (punkt 7.2.1). Aktørene har medvirket, påvirket, deltatt og bidratt i ledelsesutviklingen, ved å ta ledelse og ansvar i ulike situasjoner, eller ved å medvirke i beslutninger og diskusjoner. På bakgrunn av den overstående drøftingen av ledelse av likeverdig samskaping, vil jeg hevde at det i mitt materiale er grunnlag for å forstå ledelse av likeverdig samskaping som en *kollektiv og samskapt ledelse*, hvor ledelsen – og utviklingen av den – er en integrert del av samskapingsprosessen.

7.4 Oppsummering

Jeg har i dette drøftingskapittelet forsøkt å belyse og diskutere funnene og resultatene av analysen som ble presentert forrige kapittel. I den første delen sammenliknet jeg ledelsesdimensjonene fra denne studien med ledelsesgrepene i Tortzens studie. Jeg argumenterte for at ledelsesdimensjonene i min studie kan forstås som mer konkrete og finmasket, og at modellene kan ses som overlappende og utfyllende i forhold til hverandre.

I den andre delen diskuterte jeg de to overordnede perspektivene fra ledelsesdimensjonene, som vektlegger henholdsvis et likeverdig samarbeid som arbeidsform i samskapingen, og utviklingsprosessen samskapingen innebærer. Det første perspektivet utdypet jeg ved å argumentere for at det i min studie vises til en diskursiv ledelsesutøvelse som fremmer likeverd, og at makt kan forstås som et plussumspill. Fokuset på utviklingsprosessene i samskapingen ble belyst ved å diskutere ulike balanse ganger i samskaping, og se ledelse av samskaping som en balanse kunst.

I den siste delen har jeg argumentert for at studiens teoretiske forståelse av ledelse av samskaping som en kollektiv ledelse finner tilsvar i studiens empiri. Jeg har utdypet denne

forståelsen ved å argumentere for at det i mitt materiale er grunnlag for å se ledelse av likeverdig samskaping som en kollektiv og samskapt ledelse, hvor ledelse er en integrert del av samskapingen.

8 Konklusjon

Jeg har i de foregående kapitlene presentert og diskutert studiens resultater, og drøftet perspektiver og forståelse av ledelse av samskaping som kan være fruktbare for å besvare denne studiens problemstilling: *Hvordan kan ledelse ivareta likeverd i samskaping?*

Jeg vil i det følgende oppsummere studiens hovedresultater og konklusjoner, før jeg avrunder denne masteroppgaven med noen avsluttende refleksjoner.

For det første resulterte analysen av studiens datamateriale i seks ledelsesdimensjoner som kan ses som kjennetegn på ledelse som ivaretar likeverd i samskaping (tabell 1, kapittel seks). De tre første ledelsesdimensjonene kan forstås å gi et perspektiv på ledelse som vektlegger likeverd og samarbeid, og herunder likeverdig samarbeid som den grunnleggende arbeidsformen i samskapingen. Disse ledelsesdimensjonene er:

- (1) *å gi fra seg kontroll*
- (2) *tilrettelegging*
- (3) *å ta aktørene på alvor*

De tre siste ledelsesdimensjonene kan forstås som et perspektiv på ledelse som vektlegger utviklingsprosessen i samskapingen. Disse er:

- (4) *fleksibilitet og endringsvilje*
- (5) *tydelighet*
- (6) *å balansere fasthet og fleksibilitet*

Perspektivet som vektlegger utviklingsprosessen i samskapingen kan ses i lys av en forståelse av ledelse av samskaping som en balansekunst. Her må ulike hensyn, behov og interesser balanseres i mange forskjellige balanse ganger.

For det andre har jeg i sammenlikningen mellom Tortzens (2016) ledelsesgrep og ledelsesdimensjonene i denne studien, argumentert for at de to modellene kan ses som komplementære og utfyllende. Jeg har argumentert for at de støtter hverandre selv om de vektlegger og nyanserer noe ulikt, og for at ledelsesdimensjonene i denne studien kan forstås som mer finmasket enn Tortzens ledelsesgrep.

I tråd med dette vil jeg for det tredje trekke fram at min studie har vært tett på operativ praksis gjennom sitt fokus på ytterste ledd i samskapingen. Studien har også hatt et positivt fokus, hvor informantene har fortalt hvordan prosjektene får til at ledelse ivaretar likeverd i

samskapingen. Ledelsesdimensjonene med sine underkategorier kan i tråd med dette ses som et konkret og relativt finmasket uttrykk for utøvelsen av ledelse i samskaping. Slik kan de bidra til å synliggjøre og nyansere hva ledelse av likeverdig samskaping faktisk innebærer.

Likeverd i samskaping kan knyttes til forståelsen av makt i samskaping. Jeg vil derfor for det fjerde trekke fram to konklusjoner som kan knyttes til maktforståelse i samskaping. Den ene er at jeg har argumentert for at det i denne studien *ikke* eksisterer et glasstak som stenger for aktørenes deltakelse i samskapingen (Tortzen, 2019). Dette har jeg sett i lys av prosjektene tydelige lojalitet til samskaping som arbeidsmetodikk på den ene siden, og på den andre siden en diskursiv ledelsesutøvelse som har fokus på å inkludere aktører i samskapingen og beslutningsprosessene. Jeg vil understreke at det ikke er grunnlag for å etablere en sammenheng her, selv om jeg har påpekt en sameksistens mellom disse forholdene i mitt datamateriale.

Den andre konklusjonen om maktforståelsen i samskaping dreier seg om at makt kan forstås som et plussumspill. Det betyr at noen aktørers makt kan øke uten at andre aktørers makt minsker. Ved å dele for eksempel kunnskap om rammebetingelser, kan aktørene øke sin makt over situasjonen, og samskapingens samlede makt vil slik kunne øke. Jeg har likevel argumentert for at en samlet forståelse av makt i samskaping må inkludere både aktørenes makt over situasjonen og eventuelle forsøk på makt over hverandre (Sørensen & Torfing, 2017; Tortzen, 2019).

For det femte vil jeg her konkludere oppgavens forståelse av ledelse av samskaping. Denne forståelsen bygger på et perspektiv som vektlegger likeverd i samskapingen, hvor ledelse er kollektiv og samskapt, og en integrert del av samskapingen. Ledelse forstås som en funksjon som kan innehas av ulike aktører, og som oppstår i samhandlingen mellom aktørene i selvstyrende systemer (Sørensen & Torfing, 2011a; Tortzen, 2016).

8.1 Avsluttende refleksjoner

Som nevnt i innledningskapittelet, er samskaping og samarbeidsprosesser mellom ulike aktører blitt framhevet for deres evne til å løse kompliserte samfunnsutfordringer, også kalt wicked problems (Bason, 2018; Sørensen & Torfing, 2011a). Nylig vedtok regjeringen nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging for perioden 2019-2023 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Det er her bestemt at FNs 17

bærekraftsmål skal ligge til grunn for kommunenes og regionenes arbeid med de store samfunnsutfordringene. Slik vektlegger både regjeringen og FN at bærekraftig utvikling innebærer at løsningene skal være bredt forankret i partnerskap på tvers av sektorer og tilhørigheter, mellom så vel innbyggere som offentlig, privat og frivillig sektor (United Nations, 2019). Dermed plasseres samskaping i hjertet av arbeidet med vår tids store samfunnsutfordringer, og kunnskap om ledelse av likeverdig samskaping blir relevant i sammenhenger langt ut over denne studiens rammer.

Som jeg viste tidligere i kapittelet, har denne studien med sitt uttalte fokus på likeverd, bidratt med ulike nyanseringer av forståelsen av ledelse av samskaping. Gjennom å gi en konkret beskrivelse av ledelsesutøvelsen, har jeg ønsket å bidra til en tydeliggjøring og mer realistisk forståelse av hva ledelse av likeverdig samskaping innebærer. Dette bildet vil riktignok måtte nyanseres ytterligere når samskapingen, og ledelsen av den, øker i kompleksitet ved at flere ledelsesnivåer og et større mangfold av aktører inkluderes. Det vil derfor være interessant å se mer forskning på ledelse av likeverdig samskaping som inkluderer mer komplekse samskapings- og ledelseskontekster.

Innovasjonsteori framhever blant annet at innovasjon begynner i det små, gjennom å teste ut, evaluere og justere nye løsninger i mindre sammenhenger, for deretter å tilpasse løsningene til større sammenhenger og iverksette dem i større skala (Torfing et al., 2014a). I tråd med dette vil løsninger og ledelse som fungerer i små samskapingsprosjekter, også kunne danne grunnlag for løsninger og ledelse i mer kompleks samskaping. Det er slik mitt håp at denne studiens funn og konklusjoner kan bidra til et fruktbart og nyansert bilde på hvordan vi sammen kan forholde oss til og løse samfunnsutfordringene vi har foran oss – både lokalt og globalt.

Litteratur

- Aagaard, P., Sørensen, E., & Torfing, J. (2014). *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Agger, A., & Tortzen, A. (2015). *Forskningsreview om samskabelse*. University College Lillebaelt. Hentet fra https://samskabelse.i.ucl.dk/files/2015/02/forskningsreview-om-co-production_samlet-udgave-at-aa-at07115-2.pdf?_ga=2.4985392.2071358676.1551016671-961771454.1538740258
- Agger, A., Tortzen, A., & Rosenberg, C. (2018). *Hvilken værdi skaber vi med samskabelse?* Roskilde: Professionshøjskolen Absalon. Hentet fra https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/63109818/Hvilken_vaerdi_skaber_vi_med_samskabelse_1.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*. (Skriftserien fra Høgskolen i Sørøst-Norge nr. 24 / 2018). Porsgrunn: Høgskolen i Sørøst-Norge. Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon.
- Askeland, G. A. (2011). *Kritisk refleksjon i sosialt arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Asker kommune. (2019). *Kristin Felde blir direktør for medborgerskap*. Hentet 29.04.2019, fra <https://www.aker.kommune.no/nye-aker-kommune/aktuelt-nye-aker-kommune/kristin-felde-blir-direktor-for-medborgerskap/>
- Askheim, O. P. (2016). Samproduksjon som velferdssektorens kinderegg. *Tidsskrift for Omsorgsforskning*, 2(1), 24-36.
- Bason, C. (2018). *Leading Public Sector innovation. Co-creating for a better society* (2. utg.). Bristol: Policy Press.
- Beaman, L. G. (2014). Deep equality as an alternative to accommodation and tolerance. *Nordic journal of religion and society*, 27(2), 89-111.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brorholt, G. (2018). *Ledelseskompas for borgerinndragelse*. København: VIVE – Viden til Velfærd. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Hentet fra <https://www.kora.dk/media/8415188/11203-ledelseskompas.pdf>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research* (3. utg.). California: Sage Publications, Inc.
- Dahlberg, M., & Vedung, E. (2013). *Demokrati och brukarutvärdering* (2. utg.). Lund: Studentlitteratur.
- Dalrymple, J., & Burke, B. (2006). *Anti-oppressive practice : social care and the law* (2. utg.). Maidenhead: Open University Press.
- Echeverri, P., & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction:: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351-373. doi: 10.1177/1470593111408181
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fellesorganisasjonen. (2015). *Yrkesetisk grunnlagsdokument*. Oslo: Fellesorganisasjonen. Hentet fra <https://www.fo.no/getfile.php/1311735-1548957631/Dokumenter/FO%20mener/Brosjyrer/Yrkesetisk%20grunnlagsdokument.pdf>
- Finansdepartementet. (2017). *Perspektivmeldingen 2017*. (Meld. St. 29 2016-2017). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20162017/id2546674/sec1>

- Friberg, J. H. (2019). Tvilsomme informanter, troverdig forskning? *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 3(2-2019), 119-136. doi: 10.18261/issn.2535-2512-2019-02-02
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper* (2. utg.). Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market-competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830.
- Høilund, P., & Juul, S. (2015). *Anerkendelse og dømmekraft i socialt arbejde* (2. utg.). København: Reitzel.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? :innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kobro, L. U. (2017). Sosialt entreprenørskap i Norge - Politisk retorikk eller ny metodikk. *Stat og styring*, 27(1), 38-41.
- Kolind, H., & Sørensen, E. (2011). Når offentlige ledere skal lede samarbejdsdrevne innovationsprosesser. I E. Sørensen & J. Torfing (Red.), *Samarbejdsdrevet innovation - i den offentlige sektor* (s. 237-257). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018). *Startskudd for innovasjonsløft i offentlig sektor*. Pressemelding. Hentet 28.04.19, fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/startskudd-for-innovasjonsloft-i-offentlig-sektor/id2594180/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019–2023*. (Vedtatt ved kongelig resolusjon 14. mai 2019). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/cc2c53c65af24b8ea560c0156d885703/nasjone-forventninger-2019-bm.pdf>
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Larsen, A. K., & Larsgaard, A. K. (2017). Samskabelse kræver noget andet - et studie af ligeværd i samskabelse. *Uden for nummer*, 18(34), 26-37.
- Ledelseskommisjonen. (2018). Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften. *Anbefalinger fra Ledelseskommisjonen* [Brosjyre]. København: Ledelseskommisjonen.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Miller, J., & Glasser, B. (2016). The 'Inside' and the 'Outside': Finding Realities in Interviews. I D. Silverman (Red.), *Qualitative Research* (s. 51-66). London: SAGE Publication Ltd.
- Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766-776. doi: 10.1111/puar.12765
- Næringsforeningen. (2018). *Samskaping i Stavanger*. Hentet 29.04.2019, fra <http://www.naeringsforeningen.no/framsiden/samskaping-i-stavanger>
- Pedersen-Ulrich, J. (2016). Samskabelse - en typologi. *CLOU Skriftsserie*, 2016(001), 1-15.
- Pestoff, V. (2012). Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence. *Voluntas*, 23(4), 1102-1118. doi: <https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1007/s11266-012-9308-7>

- Phills Jr., J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Reineholm, C. (2013). *Psychosocial Work Conditions and Aspects of Health* (PhD dissertation). Linköping University, Sweden, Linköping. Hentet fra <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-95578>.
- Ryen, A. (2016). Research Ethics and Qualitative Research. I D. Silverman (Red.), *Qualitative Research* (s. 31-48). London: SAGE Publication Ltd.
- Røiseland, A., & Lo, C. (2019). Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35(1-2019), 51-58. doi: 10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03
- Slettebø, T. (2008). *Foreldres medbestemmelse i barnevernet : en studie av foreldres erfaringer med individuell og kollektiv medvirkning*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap, Trondheim.
- Solheim, L. J., & Øvrelid, B. (2001). Makt og medverknad. I L. J. Solheim & B. Øvrelid (Red.), *Samhandling i velferdsyrke* (s. 131-155). Bergen: Fagbokforl.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011a). Hvor effektive og demokratiske er styringsnettverk? På jagt efter relevante evalueringskriterier og metastyringsteknikker. *Scandinavian Journal of Public Administration Review*, 15(2), 3-23.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011b). *Samarbejdsdrevet innovation - i den offentlige sektor*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagovernance Collaborative Innovation in Governance Networks. *American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839. doi: 10.1177/0275074016643181
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thellesen, L., Hansen, P. L., & Have, C. (2014). Magt og afmagt i psykiatrien - Iscenesættelse af samarbejdsdrevne innovationsprocesser. I P. Aagaard, E. Sørensen & J. Torfing (Red.), *Samarbejdsdrevet innovation i praksis* (s. 93-108). København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Thomas, G. (2011). *How to do Your Case Study. A Guide for Students & Researchers*. London: SAGE Publications Ltd.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis. Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Torfing, J. (2012). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor: Drivkræfter, barrierer og behovet for innovationsledelse. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(1), 27-46.
- Torfing, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector*. Washington DC: Georgetown University Press.
- Torfing, J., Sørensen, E., & Aagaard, P. (2014a). Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en introduktion. I P. Aagaard, E. Sørensen & J. Torfing (Red.), *Samarbejdsdrevet innovation i praksis* (s. 15-34). København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Torfing, J., Sørensen, E., & Aagaard, P. (2014b). Teori og metode i studiet af samarbejdsdrevet innovation i praksis. I P. Aagaard, E. Sørensen & J. Torfing (Red.), *Samarbejdsdrevet innovation i praksis* (s. 37-70). København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Tortzen, A. (2016). *Samskabelse i kommunale rammer - hvordan kan ledelse understøtte samskabelse?* (Ph.d. afhandling Roskilde Universitet). Roskilde Universitet, Roskilde.
- Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd - muligheder og faldgruber*. København: Hans Reitzels forlag.

- United Nations. (2019). *About the Sustainable Development Goals*. Hentet 19.05.19, fra <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Vangen, S., & Huxham, C. (2013). Building and Using the Theory of Collaborative Advantage. I R. Keast, M. Mandell & R. Agranoff (Red.), *Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks*. New York: Tylor and Francis.
- VID. (2019). *Rutine for behandling av personopplysninger i forskning og studentoppgaver ved VID vitenskapelige høgskole*. Hentet 05.04.19, fra <https://www.vid.no/site/assets/files/16675/rutine-for-behandling-av-personopplysninger-i-forskning-og-studentoppgaver-revidert-29-mars-2019-vid-1.pdf?1qug9a>
- Williams, B. N., Kang, S.-C., & Johnson, J. (2016). (Co)-Contamination as the Dark Side of Co-Production: Public value failures in co-production processes. *Public Management Review*, 18(5), 692-717. doi: 10.1080/14719037.2015.1111660
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4. utg.). Los Angeles: SAGE Publications.

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

Introduksjon:

Takk for at du stiller opp til intervju. Du har erfaring fra å jobbe samskapende i (*navn på prosjektet*). Jeg er interessert i dine erfaringer, opplevelser og meninger rundt samarbeidet (*navn på prosjektet*), og hvordan du mener ledelsen kan bidra til at alle involverte parter blir reelle deltakere og har en reell stemme i dette samarbeidet. Jeg er mer opptatt av hva som fungerer enn hva som ikke fungerer, og spørsmålene mine kommer til å handle mest om det.

I tillegg til deg, er det flere andre fra (*navn på prosjektet*) som har samtykket til å delta i forskningsprosjektet. I følge personvernloven, må alle personer som kan indentifiseres i intervjuene ha gitt samtykke til det på forhånd. Jeg vil derfor før vi starter be deg om å snakke i generelle ordelag og uten personidentifiserende opplysninger når du snakker om personer som ikke selv deltar i forskningsprosjektet.

Jeg har satt av 1 – 1,5 time til intervjuet. Du kan be om pause hvis du vil, og du kan selvsagt avbryte intervjuet når som helst hvis du vil det. Jeg kommer til å ta opp intervjuet på denne lydopptakeren hvis det er ok for deg. Jeg kommer også til å ta noen notater underveis.

Er det noe du lurer på?

Avslutning

- Vi nærmer oss snart slutten
 - Jeg oppsummerer hovedtrekkene gjennom notatene mine – har jeg har forstått riktig?
 - Har du noen spørsmål / kommentarer?
 - Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å si noe om?
- Hvordan har du opplevd å bli intervjuet om dette?
- Tusen takk for at du deltok
 - Kan jeg ta kontakt hvis det viser seg at jeg lurer på noe mer? Noe jeg ikke helt forstår?

Temaer: (med forslag til konkretiserende spørsmål)

- **Bakgrunn:** (Kan du fortelle...)
 - Hva (navn på prosjektet) handler om?
 - Om utviklingen av prosjektet?
 - Hvem som er involvert?
- **Rammer for samarbeidet:** (Kan du fortelle...)
 - Hvordan et vanlig møte er? Møtes dere også på andre måter?
 - Hvordan har dere kontakt med hverandre?
 - Hvordan får du informasjonen du trenger?
 - Hvordan sirkulerer informasjon mellom dere?
- **Samarbeidet:** (Kan du fortelle...)
 - Hva skjer når dere skal bestemme noe?
 - Hvordan bestemmes hva dere skal snakke om?
 - Hva skjer når dere er uenige?
 - Hva er viktig for deg for at du skal oppleve at du blir hørt?
 - Opplever du at noens meninger teller mer enn andres – hvordan?
 - Hva får du ut av å være med i prosjektet?
 - Har det noen gang vært vanskelig for deg å delta i samarbeidet?
- **Organisering og prosesser:**
 - Hvem jobber med hvem?
 - Hvordan er oppgaver og ansvar fordelt?
 - Hva gjør dere for at det skal være lett for alle å delta i samarbeidet?
 - Har dere opplevd utfordringer med samarbeidet – hva gjorde dere da?
 - Har dere gjort endringer underveis – fortell
- **Likeverd, deltakelse, medvirkning** (bruke ordene informantene bruker)
 - Hva betyr det for deg når jeg sier: (velge ut)
 - Samarbeid mellom likeverdige parter?
 - Alle har en reell stemme i samarbeidet?
 - Alle deltar på like fot (evt. omformulere hvis behov)?
- **Ledelse:**
 - Hvordan vil du beskrive at samarbeidet i dette prosjektet blir ledet?
 - Hvordan tenker du at ledelsen i dette prosjektet har bidratt og tilrettelagt for at alle har en reell stemme / et likeverdig samarbeid / at alle deltar på like fot?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Hvem gjør det? Hvem gjør hva? Hvem bidrar (spesielt) til det?*
- *Hva gjør dere? Hva gjør hvem?*
- *Når skjedde det?*
- *Hvordan gjør dere det? Hvordan får dere det til?*
- *Kan du forklare KONKRET hvordan dere gjør det? Kan du gi et eksempel?*
- *Hva er grunnen til at dere gjør det slik? Hva kan det komme av / grunnen til det være?*
- *Hva har dere oppnådd med å gjøre det slik? Hva er bra med det? Hvordan er det positivt for samarbeidet / involveringen?*
- *Hva ville gjort dette bedre? Hvordan?*

Vil du delta i et forskningsprosjekt om hvordan ledelse kan bidra til likeverdig samarbeid i samskapingsprosjekter?

Jeg heter Maja Bjørgum og er masterstudent i sosial arbeid ved VID vitenskapelige høyskole. Forskningsprosjektet «Samskaping og ledelse» er min masteroppgave. I dette skrivet får du informasjon om målene for forskningsprosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Mål

Samskapingsprosjekter kan defineres som innovasjonsprosjekter hvor deltakerne samarbeider om å finne nye løsninger på felles problemer. Jeg vil spesielt undersøke selve samarbeidet i prosjektene. Mer konkret ønsker jeg å finne ut hvordan ledelse kan bidra til at samarbeidet blir likeverdig nok til at alle de involverte partene har en reell stemme og er reelle deltakere i prosjektet.

Jeg ønsker å snakke med deg som har erfaring med å jobbe samskapende. Jeg vil gjerne snakke med flest mulig personer i samme prosjekt, både ledelse, medarbeidere fra kommunen og fra brukere, og eventuelt andre samarbeidspartnere i prosjektet. Jeg vil intervjuere personer fra to ulike prosjekter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta, vil jeg kontakte deg for å avtale tid og sted for å gjennomføre et intervju. Jeg vil intervjuere deg alene, og intervjuet vil ta ca. 1 – 1,5 timer.

Jeg kommer til å ta lydopptak hvis det er i orden for deg, og noen notater fra intervjuet.

Jeg kommer blant annet til å spørre deg om hvordan samarbeidsprosessene er lagt opp i deres prosjekt og hvordan ledelsen bidrar til å inkludere de ulike deltakerne. Jeg er spesielt interessert i hva du mener fungerer godt. Dine erfaringer, kunnskap og meninger er viktig for at vi skal få mer kunnskap om ledelse av samskaping.

I tillegg til å intervjuere deg, vil jeg også intervjuere andre fra samme prosjekt som deg. I løpet av de andre intervjuene, vil de kunne snakke om deg. Hvis du samtykker til å delta i forskningsprosjektet, samtykker du også til at andre kan snakke om deg på måter som gjør at jeg som intervjuer kan identifisere deg. Men i selve masteroppgaven vil alt være anonymisert.

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 opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller velger å trekke deg.

Hva skjer med opplysningene om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke, og vil bare bruke opplysningene om deg slik det er fortalt i dette skrivet. Personopplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er bare jeg som har tilgang på opplysningene.

Lydopptakene fra intervjuene vil bli skrevet ned og anonymisert, og lydopptakene vil bli oppbevart nedlåst. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode. Koden

lagres på en egen navneliste som oppbevares atskilt fra de andre dataene. Studien vil resultere i en masteroppgave, men ingen av opplysningene i den vil kunne spores tilbake til deg. Forskningsprosjektet skal etter planen avsluttes desember 2019 og lydopptakene vil da bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet (intervjuene) har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Som nevnt i forrige avsnitt, vil alle opplysningene i datamaterialet anonymiseres, og ingen av opplysningene i masteroppgaven vil kunne spores tilbake til deg.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

VID vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet. NSD – Norsk senter for forskningsdata AS – har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvis du har spørsmål til studien kan du ta kontakt med meg, Maja Bjørgum (maja.bjorgum@gmail.com / tlf. 93437691), eller prosjektansvarlig ved VID Inger Oterholm (Inger.Oterholm@vid.no / tlf. 22451966). Hvis du har spørsmål om personvern eller dine rettigheter, kan du kontakte NSD – Norsk senter for forskningsdata AS (personvernombudet@nsd.no / tlf. 55582117).

Med vennlig hilsen

Inger Oterholm
Prosjektansvarlig

Maja Bjørgum
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Samskaping og ledelse» og er villig til å delta i prosjektet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vil du delta i et forskningsprosjekt om hvordan ledelse kan bidra til likeverdig samarbeid i samskappingsprosjekter?

Jeg heter Maja Bjørgum og er masterstudent i sosial arbeid ved VID vitenskapelige høgskole. Forskningsprosjektet «Samskaping og ledelse» er min masteroppgave. I dette skrivet får du informasjon om målene for forskningsprosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Mål

Samskappingsprosjekter kan defineres som innovasjonsprosjekter hvor deltakerne samarbeider om å finne nye løsninger på felles problemer. Jeg vil spesielt undersøke selve samarbeidet i prosjektene. Mer konkret ønsker jeg å finne ut hvordan ledelse kan bidra til at samarbeidet blir likeverdig nok til at alle de involverte partene har en reell stemme og er reelle deltakere i prosjektet.

Jeg ønsker å snakke med deg som har erfaring med å jobbe samskapende. Jeg vil gjerne snakke med flest mulig personer i samme prosjekt, både ledelse, medarbeidere fra kommunen og fra brukere, og eventuelt andre samarbeidspartnere i prosjektet. Jeg vil intervjuere personer fra to ulike prosjekter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta, vil jeg intervjuere deg sammen med 2-5 andre ungdommer fra samme prosjekt som deg. Jeg intervjuer dere sammen i et gruppeintervju som tar ca 1,5 – 2 timer. Jeg kommer til å ta lydopptak og noen notater fra intervjuet.

Jeg kommer blant annet til å spørre dere om hvordan samarbeidsprosessene er lagt opp i deres prosjekt og hvordan ledelsen bidrar til å inkludere de ulike deltakerne. Jeg er spesielt interessert i hva du mener fungerer godt. Dine erfaringer, kunnskap og meninger er viktig for at vi skal få mer kunnskap om ledelse av samskaping.

I tillegg til å intervjuere dere, vil jeg intervjuere andre fra samme prosjekt som deg. I løpet av de andre intervjuene, vil de kunne snakke om deg. Hvis du samtykker til å delta i forskningsprosjektet, samtykker du også til at andre kan snakke om deg på måter som gjør at jeg som intervjuer kan identifisere deg. Men i selve masteroppgaven vil alt være anonymisert.

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 opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller velger å trekke deg.

Hva skjer med opplysningene om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke, og vil bare bruke opplysningene om deg slik det er fortalt i dette skrivet. Personopplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er bare jeg som har tilgang på opplysningene.

Lydopptakene fra intervjuene vil bli skrevet ned og anonymisert, og lydopptakene vil bli oppbevart nedlåst. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode. Koden lagres på en egen navneliste som oppbevares atskilt fra de andre dataene. Studien vil resultere i en masteroppgave, men ingen av opplysningene i den vil kunne spores tilbake til deg. Forskningsprosjektet skal etter planen avsluttes desember 2019 og lydopptakene vil da bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet (intervjuene) har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Som nevnt i forrige avsnitt, vil alle opplysningene i datamaterialet anonymiseres, og ingen av opplysningene i masteroppgaven vil kunne spores tilbake til deg.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

VID vitenskapelige høgskole er ansvarlig for prosjektet. NSD – Norsk senter for forskningsdata AS – har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvis du har spørsmål til studien kan du ta kontakt med meg, Maja Bjørgum (maja.bjorgum@gmail.com / tlf. 93437691), eller prosjektansvarlig ved VID Inger Oterholm (Inger.Oterholm@vid.no / tlf. 22451966). Hvis du har spørsmål om personvern eller dine rettigheter, kan du kontakte NSD – Norsk senter for forskningsdata AS (personvernombudet@nsd.no / tlf. 55582117).

Med vennlig hilsen

Inger Oterholm
Prosjektansvarlig

Maja Bjørgum
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Samskaping og ledelse» og er villig til å delta i prosjektet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)