

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SAMSKAPING I GJESDAL KOMMUNE

EN FRIKOPLING MELLOM PRAT OG PRAKSIS?



Universitetet
i Stavanger

AMALIE BRODAHL &
IDA ALICE HØYLAND

VÅREN 2018,
UNIVERSITETET I STAVANGER
INTERNATIONAL RESEARCH INSTITUTE OF STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: VÅR 2018

FORFATTER: Amalie Brodahl & Ida Alice Høyland

VEILEDER: Kristiane Marie Fjær Lindland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Samskaping i Gjesdal kommune
- En frikopling mellom prat og praksis?

EMNEORD/STIKKORD:

Samskaping, innovasjon, organisasjonsoppskrifter, kommunal organisering

SIDETALL: 87 (eksklusiv vedlegg og litteraturliste)

STAVANGER

DATO/ÅR

Forord

Denne masteroppgaven runder av to lærerike og interessante år på masterstudiet i Endringsledelse ved Universitet i Stavanger. Vi har fått muligheten til å undersøke et område vi synes er veldig spennende. Vårt samarbeid med International Research Institute of Stavanger [IRIS] og Gjesdal kommune har bidratt til at vi har tilegnet oss en rekke nye erfaringer og mye ny kunnskap. Oppgaven er rettet mot kommunal sektor, og kan ses som en forstudie for videre forskning om bærekraftig samfunnsutvikling.

Vi vil takke Gjesdal kommune for å stille opp som case, og informantene som har tatt seg tid til å bidra med verdifull informasjon. Gjennom denne studien har vi møtt en rekke positive og engasjerte personer. I tillegg ønsker vi å takke IRIS for å ha blitt inkludert i deres forskningsprosjekt, hvor vi har blitt tatt imot med åpne armer. Vi håper at oppgaven vil bidra til verdifull lesing for Gjesdal kommune, og kan ses på som et positivt bidrag til deres videre arbeid med samskaping og Smart Gjesdal. Vi håper også at oppgaven kan bidra til læring i samskappingsprosjekter i andre norske kommuner.

Vi vil gjerne rette en spesiell takk til Kristiane Marie Fjær Lindland som vår veileder og prosjektleder i Co-Creating Sustainability. Dine verdifulle innspill og tilbakemeldinger under forskningsprosessen har bidratt til å heve oppgavens kvalitet.

Avslutningsvis ønsker vi å gi en takk til hverandre. Vi har gjennom denne prosessen vært hverandres største støttespillere, og har motivert hverandre i tunge stunder.

Universitet i Stavanger, Stavanger

13. juni 2018

Amalie Brodahl & Ida Alice Høyland

Sammendrag

Kontinuerlig endring i omgivelsene har satt det norske velferdssamfunnet under press, hvor det pekes på at tilførsel av mer ressurser og arbeidskraft ikke vil være nok til å løse de utfordringene man står overfor. Økte forventninger fra innbyggere, reduserte ressurser, produktivitetskrav, uventede hendelser og demografiske endringer trekkes frem som de største utfordringene. Dette har ført til at kommunens rolle er under omstilling, og kommunens tradisjonelle rolle som myndighetsutøver og tjenesteleverandør utfordres. Denne omstillingen omtales som et paradigmeskifte, hvor man går fra en ekspertdreven offentlig sektor til samskaping med likeverdige innbyggere.

Denne masteroppgaven er en del av forskningsprosjektet Co-Creating Sustainability, et samarbeidsprosjekt mellom Gjesdal kommune og International Research Institute of Stavanger. I Gjesdal kommune står de i dag overfor nye utfordringer som et resultat av at de har valgt å stå alene som kommune etter kommunesammenslåingen. Når de nå står alene som kommune, kreves det en endring i hvordan de produserer tjenester til innbyggerne. Dette er mye på grunnlag av at Gjesdal kommune, i likhet med resten av Nord-Europa, opplever en eldrebølge. Det vil bli stadig flere eldre som mottar tjenester, samtidig som det vil bli stadig færre skattebetalere. Denne demografiske endringen påvirker både arbeidsoppgavene og utgiftene Gjesdal kommune har, og det har dermed oppstått et behov for endring. På grunnlag av de overnevnte utfordringer har Gjesdal kommune søkt etter en løsning som vil opprettholde tjenestenivået med et redusert ressursgrunnlag. Valget har falt på samskaping, et samarbeid mellom sivilsamfunnet, næringsliv og det offentlige.

Denne oppgaven har forsøkt å forstå hvordan innbyggere og ansatte i Gjesdal kommune opplever satsingen på samskaping. Våre funn viser at innbyggere og ansatte opplever samskaping som noe spesielt og særegent for Gjesdal kommune. Vi ser likevel tendenser til at implementering av samskaping er en trend i norske kommuner. Studien fokuserer dermed også på samskaping som en organisasjonsoppskrift "på reise" rundt i norske kommuner. I den nåværende fasen av implementeringsprosessen finner vi at det foreligger en frikopling mellom prat og praksis i

Gjesdal kommune. Samskaping oppleves som betydningsfullt for innbyggere og ansatte, men det gjenstår fremdeles å få styrende virkninger på kommunens aktiviteter.

Ved å ta utgangspunkt i to ulike samskapingsprosjekter i kommunen, som har vært preget av ulik grad av suksess, ønsket vi å se nærmere på hvilke faktorer som kan påvirke realiseringen av samskaping. Våre funn viser først og fremst at prosjektenes betydning, at det oppleves som viktig for kommunen, innbyggere eller næringsliv, påvirker i hvilken grad man lykkes med samskapingsprosjekter. Videre ser vi at legitimitet er en viktig faktor. Først og fremst fordi kommunens måte å legitimere satsingen på er av stor betydning for hvordan samskaping oppleves av innbyggere og ansatte, men også fordi det viser seg å være vanskelig å få til prosjekter drevet av samskaping uten legitimitet hos lokalsamfunnet. Det er derfor viktig at kommunen ikke fraskriver seg ansvar, men er aktive medspillere og praktiserer tilstedeværelse i slike prosjekter. Det vil også være viktig at kommunen foretar en avklaring av hva samskaping er for kommunen, hvordan og når det skal brukes. Andre faktorer som er av betydning er en tydelig avklaring av roller, forventninger og ansvarsområder i samskapingsprosjekter. Anvendelsen av en “problem søker løsning” tilnærming, praktisering av aktiv innbyggerinvolvering og utvikling av arenaer for samskaping viser seg også å være faktorer som påvirker i hvilken grad man lykkes med en realisering av samskaping og utvikling av bærekraftige løsninger.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag	3
1.0 Innledning.....	7
1.1 Introduksjon og bakgrunn for oppgaven.....	7
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Operasjonalisering av problemstillingen.....	10
1.4 Oppgavens oppbygging	11
2.0 Teori.....	12
2.1 Innovasjon	12
2.1.1 Innovasjon i offentlig forvaltning	13
2.2 Samskaping.....	14
2.3 Innbyggerinvolvering.....	15
2.4 Fire credos for samskaping i offentlig forvaltning.....	16
2.5 To forståelser av samskaping	18
2.5.1 Effektivitets-forståelsen av samskaping.....	20
2.5.2 Empowerment-forståelsen av samskaping	21
2.6 Barrierer for samskaping i offentlig sektor.....	22
2.7 En verden i endring og fremveksten av en felles organisasjonsidentitet	24
2.8 Organisasjonsoppskrifter på “reise”	25
2.8.1 Fem aktørgrupper for utforming og spredning av oppskrifter.....	26
2.8.2 Tre ulike grunner for adoptering av organisasjonsoppskrifter	26
2.8.3 Tre hovedantakelser for organisasjonsoppskrifter i innføringsfasen.....	26
2.9 Organisasjonsteori for offentlig sektor	27
2.9.1 Det instrumentelle perspektivet	27
2.9.2 Det institusjonelle perspektivet	28
2.9.3 Det ny-institusjonelle perspektivet	29
2.10 Spredning av organisasjonsoppskrifter	30
2.11 Overføring av organisasjonsideer.....	31
2.11.1 Det modernistiske paradigmet og det sosialkonstruktivistiske paradigmet.....	31
2.11.2 Pragmatisk institusjonalisme.....	32
2.11.3 Oversettelse av organisasjonsoppskrifter	32
3.0 Metode	34

3.1 Beskrivelse og begrunnelse for metoden vi har valgt	34
3.1.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	34
3.1.2 Forskningsdesign og metode.....	35
3.2 Metodiske verktøy og utvalg.....	36
3.3 Beskrivelse av gjennomføringen av undersøkelsen og metodebruk	38
3.3.1 Produksjon av data.....	38
3.3.2 Dataanalyse	39
3.4 Vurdering av metoden.....	39
3.4.1 Transparens	40
3.4.2 Troverdighet	41
3.4.3 Etske hensyn og vurderinger	43
3.4.4 Refleksjon over egen rolle som forsker	43
4.0 Empiri	45
4.1 Ideens opprinnelse	45
4.2 Forståelse av begrepet samskaping	48
4.3 Drivkrefter	52
4.4 Barrierer	57
4.5 Erfaringer	64
5.0 Analyse	69
5.1 Organisasjonsoppskrifter på “reise”	69
5.2 Legitimering gjennom ulike forståelser av samskaping	71
5.3 Frikopling	73
5.4 Fire credos for samskaping.....	75
5.5 Hva har vi lært?	81
6.0 Konklusjon	83
6.1 Samskaping som en frikoplet oppskrift “på reise”	83
6.2 De fire credos og realisering av samskaping	84
6.3 Implikasjoner	86
6.4 Videre forskning	86
7.0 Referanser	88

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven avslutter vårt studium i Endringsledelse. Vår oppgave inngår i forprosjektet Co-Creating Sustainability [CoCreSus], et samarbeidsprosjekt mellom International Research Institute of Stavanger [IRIS] og Gjesdal kommune. Undersøkelsen vår vil bruke Gjesdal kommune som case, hvor vi ønsker å få frem innbyggere og ansatte sin opplevelse av samskaping som satsingsområde i Gjesdal kommune.

1.1 Introduksjon og bakgrunn for oppgaven

Offentlig sektor søker å innovere – bli mer åpen, samarbeidende og deltakende. For at myndighetene skal kunne møte innbyggere og næringslivets økte forventninger, kompleksiteten i dagens samfunnsutfordringer, og holde tritt med en konstant søken etter økt effektivitet og produktivitet, er innovasjon satt på den kommunale dagsorden som tiltak (OECD, 2015, s. 3). I dag er kommunens rolle under omstilling, og dette utfordrer kommunens tradisjonelle rolle som myndighetsutøver og tjenesteleverandør, mot å være en tilrettelegger for samskaping i det nye velferdssamfunnet (Bason, 2010, s. 157). Christian Bason (2010) velger å omtale denne omstillingen som et paradigmeskifte, hvor man går fra en ekspertdrevet offentlig sektor til samskaping med likeverdige innbyggere. Denne omstillingen er fremdeles i en tidlig fase, og kommuner beveger seg i retning av et større fokus på innovasjon, hvor hele lokalsamfunnet med innbyggere, næringsliv, akademia og frivillige organisasjoner i fellesskap skal bidra til en positiv samfunnsutvikling og tjenesteinnovasjon (Ringholm, Aarsæther, Nygaard & Selle, 2009, s. 1-2).

I arbeidet med samskaping har Danmark kommet et stykke lenger enn hva vi har i Norge. Her har samskaping som metodisk grep blitt tatt i bruk på en mer systematisk og evaluert måte (KS, 2017). Tidligere har en slik satsing vært upløyd mark i Norge, men i dag har vi en økende satsing på samskaping her også. Dette gjenspeiles i Kommunens Sentralforbund [KS] sin visjon om en selvstendig og nyskapende kommunesektor med innovasjon som hovedprioritering i 2017-2018 (KS, 2017). Det finnes også styrende dokumenter som *Et nyskapende og bærekraftig Norge*; Regjeringens innovasjonsstrategi for kommunesektoren (St.meld. 7, 2008-2009) og *The Innovation Imperative in the Public Sector, Setting an Agenda for Action* (OECD, 2015) som fremhever at det foreligger et uforløst potensiale for kommuner ved å legge til rette for

samskaping. Samskaping vil hjelpe kommuner til å utnytte fordelene som oppstår når offentlige institusjoner, innbyggere, brukere, frivillige organisasjoner, academia og næringsliv søker å skape noe sammen.

I forskningslitteraturen gjøres det rede for samskaping som fenomen, og de utfordringer og muligheter en slik metode kan gi i kommunal sektor. Det er mindre fokus på hvordan en modell for samskaping kan se ut, og KS peker på et behov for en modell for samskaping og innovasjon i norsk kontekst (KS, 2017). Ettersom Gjesdal kommune har valgt å satse på samskaping som en del av deres Smart City satsing, også kalt Smart Gjesdal, er målet til CoCreSuS prosjektet å utvikle en slik modell. CoCreSus er et forprosjekt i et forskningsprogram som refereres til som Forkommune. Dette prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd, og er utarbeidet i et samarbeid med IRIS. CoCreSus søker en modell for samskaping gjennom Borgerbuss-prosjektet. Dette er et pilotprosjekt hvor målet er å transportere barn og unge til fritidsaktiviteter, og eldre til aktivitetssenter for eldre.

Vår problemstilling er utviklet på bakgrunn av det økende fokuset på samskaping i norsk kontekst. Vi fikk muligheten til å delta i CoCreSus prosjektet, og har dermed valgt å bruke Gjesdal kommune og deres implementering av samskaping som case i vår undersøkelse. En av hovedgrunnene bak vår interesse er samskapingens innovative og fleksible natur. Vår interesse vekkes ettersom dette forsøkes implementert i kommunal sektor som stort sett preges av en kvalitetskultur og rigide byråkratiske systemer. Det å drive med innovasjon dreier seg om å tørre, prøve, teste, feile, lære, utvikle, teste mer, feile mer, lære mer og prøve enda en gang. Vi ser oss skeptiske til hvordan dette samsvarer med kvalitetskulturen som preger offentlig sektor. Difi (2018) beskriver dette fenomenet som forvaltningens “nullfeilskultur”. I tillegg forvalter kommunen felleskapets verdier, noe som kan gi lite rom for den risikoen innovasjon ofte kan medbringe (Difi, 2018). På bakgrunn av dette har vi valgt å utvikle en problemstilling for vår masteroppgave som skiller seg fra den IRIS har utviklet i forbindelse med CoCreSus prosjektet. Med vår oppgave ønsker vi å undersøke ideen om samskaping i forbindelse med organisasjonsoppskrifter “på reise” i organisasjoner.

Organisasjonsoppskrifter er populære ideer for hvordan en tidsriktig organisasjon skal være utformet og hvordan den skal fungere (Røvik, 2007, s. 11). De siste tiårene har det blitt mer aktuelt for offentlig sektor å adoptere slike oppskrifter, som for eksempel balansert målstyring og New Public Management [NPM]. Er samskaping en organisasjonsoppskrift som søkes adoptert i norske kommuner? Vi stiller oss skeptiske til ulike oppskrifers løfte om suksess, og henter inspirasjon fra Christopher Grey (2009) sine kritiske tanker omkring dette. Han påpeker at om en organisasjon lykkes og oppnår konkurransefordel, vil andre søke å adoptere og kopiere denne praksisen, dette kalles *benchmarking* (Grey, 2009, s. 97). Grunnen til at Grey ser seg skeptisk til dette er fordi det eksisterer en innbilskheter om at en systematisk kan gå inn og kontrollere sosiale og organisatoriske relasjoner. En organisasjonsoppskrift vil gi løfte om suksess uavhengig av hvilken type organisasjon det dreier seg om. Benchmarking er basert på en antakelse om at man kan innføre det samme en annen organisasjon har, med andre individ, på et annet sted og til en annen tid, og at dette vil gi de samme gode resultatene som den originale implementeringen fikk. Dette er det god grunn til å være skeptisk til ettersom mennesker er individuelle vesen som eksisterer innen struktur og mening. En implementering av en organisasjonsoppskrift vil dermed kunne se seg vanskeligere enn hva mange vil ha det til (Grey, 2009, s. 101).

“The most striking thing about change management is that it almost always fails” (Grey, 2009, s. 100). På grunnlag av Grey sine påstander om implementering av organisasjonsoppskrifter, stiller vi spørsmålsteget ved adoptering av organisasjonsoppskrifter. Vi har en generell kritisk forestilling om hvordan rigide, byråkratiske og trege kommuner kan drive innovative prosesser som samskaping med suksess. Vi stiller derfor spørsmålsteget ved: Hvor henter Gjesdal kommune sin inspirasjon fra? Er det enda en trend som forventes å implementeres? Hvordan velger kommunen å legitimere satsingen på samskaping?

1.2 Problemstilling

Formålet med denne studien er å undersøke samskaping som organisasjonsoppskrift “på reise” i Gjesdal kommune. Vi ønsker å se hvor Gjesdal kommune henter sin inspirasjon fra, og hvordan de velger å legitimere satsingen overfor innbyggere og ansatte. Videre vil vi forsøke å utvikle en antakelse om hvor kommunen er i den nåværende fasen av implementeringsprosessen. I denne sammenheng kan tidligere erfaringer med samskaping vise til ulike faktorer som kan påvirke

realisering av samskaping i kommunen. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvordan oppleves samskaping som satsningsområde av innbyggere og ansatte i Gjesdal kommune?”

Vi har valgt å avgrense problemstillingen til følgende forskningsspørsmål:

1. Hvor kommer ideen om samskaping i Gjesdal kommune fra?
2. Hvordan forstår innbyggere og ansatte fenomenet samskaping?
3. Hvilke drivkrefter og barrierer identifiserer innbyggere og ansatte i forbindelse med satsningen på samskaping i kommunen?
4. Hva har Sentrumsutviklingen og Borgerbuss-prosjektet lært oss?

Forskningsspørsmål 1. – 3. er empiriske og adresseres i empirien. Forskningsspørsmål 4. er analytisk og vil presenteres i analysen sammen med den overordnede problemstillingen.

1.3 Operasjonalisering av problemstillingen

For å svare på problemstillingen ovenfor må den operasjonaliseres. Å operasjonalisere handler om å gå fra det generelle til det konkrete. Norman Blaikie (2010, s. 115) definerer det som de konkrete operasjonene som skal gjennomføres for å komme frem til svar på problemstillingen som stilles. For å konkretisere vår oppgave vil det følge en operasjonell definisjon av problemstillingen.

I denne undersøkelsen er formålet med problemstilling å søke svar på hvordan innbyggere og ansatte opplever samskaping i Gjesdal kommune. Vår empiri søker svar på samskapingens opphav, innhold, drivkrefter, barrierer og tidligere erfaringer. Dette danner igjen grunnlaget for å analysere samskaping som en organisasjonsoppskrift “på reise” i norske kommuner. Det vil diskuteres hvordan samskaping legitimeres i kommunen, og hvordan denne legitimeringen påvirker innbyggere og ansatte sin opplevelse av satsingen. Basert på dette ønsker vi å danne en antakelse for hvilken innvirkning samskaping har på kommunens aktiviteter. Prosjektene

Sentrumsutviklingen og Borgerbuss vil brukes som utgangspunkt for å se på ulike faktorer som kan påvirke realiseringen av samskaping.

1.4 Oppgavens oppbygging

Dette er en kvalitativ studie basert på intervjuer og observasjoner i Gjesdal kommune. Denne oppgaven deles inn i seks hovedkapitler. Det første kapitlet har nå tatt for seg temaets aktualitet, forskningsspørsmål og en operasjonalisering av problemstillingen. Det andre kapitlet gjør rede for ulike teoretiske perspektiver og definisjoner. Del 1 tar opp teoretiske begreper og grunnlaget for innovasjon og samskaping i offentlig sektor. Del 2 tar for seg organisasjonsoppskrifter som fenomen, og ulike organisasjonsteoretiske perspektiv. Det tredje kapitlet tar for seg forskningsdesign og metode. Her vil vi gi en beskrivelse og begrunnelse for metoden vi har valgt. Deretter vil vi forklare teknikk og utvalg, for så å gi en beskrivelse av gjennomføringen av undersøkelsen og metodebruk. Avslutningsvis vil vi ta en vurdering av metoden. Det fjerde kapitlet presenterer empiriske resultater fra studiet. I det femte kapitlet foretar vi en analyse av våre empiriske funn. Her vil vi knytte teori til empiri, sett i lys av våre forskningsspørsmål. Det sjette kapitlet gir konkluderende bemerkninger, hvor vi oppsummerer oppgavens hovedfunn og gjøre rede for implikasjoner og forslag til videre forskning.

2.0 Teori

For å undersøke, analysere og forstå samskaping som fenomen i kommunesektoren tar vi utgangspunkt i teoretiske begreper og organisasjonsteoretiske perspektiver. Teorigjennomgangen skal bidra til å forstå samskaping i kommunal sektor, og vise til et teoretisk rammeverk for analysen og innhentet datamateriale. Dette skal bidra til å belyse vår problemstilling med samskaping i Gjesdal som case. Teorikapittelet er inndelt i to deler, med innovasjon og samskaping som tema i del 1 og organisasjonsoppskrifter og organisasjonsteoretiske perspektiver som tema i del 2. I del 1 går vi innledningsvis inn på innovasjonsbegrepet og dets betydning i offentlig forvaltning. Innovasjon henger nært sammen med samskapingsbegrepet da samskaping blir pekt på som en mulig innovativ metode, som kan bidra til å løse nåværende og fremtidige utfordringer i velferdsstaten. Vi gjør rede for to ulike forståelser av samskaping; effektivitetsforståelsen og empowerment-forståelsen. I del 2 går vi innledningsvis inn på fremveksten av en felles organisasjonsidentitet som grunnlag for spredning av organisasjonsoppskrifter og deres “reise inn i” organisasjoner. Deretter gjør vi rede for tre hovedsperspektiver innen organisasjonsteori; det instrumentelle perspektivet, det institusjonelle perspektivet og det ny-institusjonelle perspektivet.

DEL 1 INNOVASJON OG SAMSKAPING

2.1 Innovasjon

Verden endrer seg, og vi står kontinuerlig overfor store utfordringer. Globalisering og internasjonalisering øker konkurransen i næringslivet. Miljøet trues av klimaendringer. Knappheten på ressurser blir stadig mer merkbar. Skille mellom fattig og rik blir større, vi blir stadig flere eldre, balansen mellom omsorgstrengende og arbeidsdyktige endres og vil sette velferdssystemet under press. For at Norge skal være et av verdens beste land å bo i, også for våre barn og barnebarn, pekes det i St.meld. nr. 7 (Nærings- og handeldepartementet 2009, s. 5) på at vi må handle nå. Vi må lykkes med å skape nytt gjennom utvikling av ny teknologi, nye produkter og nye løsninger, og vi må legge grunnlaget for mer innovasjon, kunnskapsutvikling og nytenkning både i privat og offentlig sektor. Hva dreier så innovasjon seg om?

Innovasjon kan defineres på en rekke ulike måter, hvor vi velger å trekke frem denne: “The process of bringing any new, problem-solving idea into use” (Conway & Steward, 2009, s. 10). En organisasjon er prisgitt av sine dynamiske omgivelser, og må selv være dynamisk for å være relevant over tid. Kontinuerlig utvikling og kommersialisering av ideer er sentrale nøkkelord for å kunne passe inn med de endringer som skjer i omgivelsene. For offentlig forvaltning trekkes gjerne en annen definisjon fram, som også vil brukes som utgangspunkt i denne studien: “Innovasjon er prosessen med å utvikle nye ideer og realisere dem slik at de gir merverdi for samfunnet” (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2013, s. 10). Det blir påpekt at merverdi for eksempel kan ligge i bedre løsninger i eldreomsorgen eller bedre kommunikasjon med innbyggerne. Ut i fra denne definisjonen taler man altså ikke om en innovasjon, før en ny ide eller praktisk oppfinnelse er kommet til praktisk anvendelse. Det trenger ikke dreie seg om ny viten, men kan også være allerede kjent viten som kombineres på en ny måte eller brukes i en ny sammenheng, på en måte som gir merverdi og tilfører noe nytt til samfunnet.

2.1.1 Innovasjon i offentlig forvaltning

For offentlig sektor spesielt, trekkes det i St.meld. 7 (Nærings- og handeldepartementet 2009, s. 5) frem en rekke utfordringer man står overfor, og det pekes på at tilførsel av mer ressurser og arbeidskraft ikke vil være nok for å løse dem. Kommunal- og moderniseringsdepartementet [KMD] (2014, s. 32) trekker frem produktivitetskrav, økte forventninger fra innbyggere, uventede hendelser og økt mediaoppmerksomhet som noen av hovedutfordringene. Demografiske endringer pekes derimot på som en av de største utfordringene, hvor antallet alderspensjonister per yrkesaktiv i løpet av de neste 50 år nesten vil dobles. Dette vil påvirke både arbeidsoppgavene og utgiftene til helse- og omsorgssektoren, og vil kreve bedre ressursutnyttelse gjennom nye løsninger og smartere arbeid. For å kunne nå målet om et nyskapende og bærekraftig Norge, pekes det på at det er mennesker som er den viktigste ressursen (Nærings- og handeldepartementet 2009, s. 21). Det er innbyggere som er hovedmålgruppen til kommunen, men de er også den viktigste ressursen til kommunen. Bred involvering og utvikling av innbyggerdeltakelsen kan derfor ifølge KMD (2013, s. 13) være et av svarene på utfordringene som samfunnet står overfor. Denne vektingen av brukerinvolvering vektlegges i stadig større grad i nyere perspektiver på innovasjon, hvor samspillet mellom kundene og organisasjonene anvendes som kilde til innovasjon – også kalt samskaping (Nysveen,

Thorbjørnsen & Pedersen, 2012, s. 26). I det følgende vil vi ta en dypere titt på samskaping; Hva er det og hvilken relevans har det for innovasjon i offentlig sektor? Finnes det noen utfordringer ved å anvende samskaping i offentlig sektor og i så fall, hvilke?

2.2 Samskaping

Begrepet samskaping benyttes til å betegne samarbeid mellom borgere og det offentlige med sikte på å produsere velferd. I forskningen anvendes en rekke forskjellige betegnelser for samskapende praksiser som co-creation, co-production og social innovation (Voorberg, 2013, s. 11) til å beskrive prosesser med inkludering av brukere eller borgere i design, utvikling og produksjon av velferd. På norsk brukes begrepet samskaping eller samarbeidsdrevet innovasjon (Nysveen et al., 2012, s. 26). Det eksisterer også en rekke ulike definisjoner på samskaping, som vektlegger ulike dimensjoner i samskaping. Noen forskere fremhever den relasjonelle dimensjonen og ser på samskaping som betinget av borgeres- og sivilsamfunnets aktive deltakelse og samarbeid med offentlige instanser. Andre ser på samskaping som en ren transaksjon som ikke nødvendigvis involverer samarbeid eller et aktivt bidrag fra borgere (Tortzen, 2016, s. 23). Etersom betydningen av samarbeid og aktiv deltakelse trekkes frem i Gjesdal caset, vil vi i denne oppgaven støtte oss til Tony Boivards (2007, s. 847) definisjon av samskaping som “User and community co-production as the provision of services through regular, long-term relationships between professionalized service providers (in any sector) and service users or other members of the community, where all parties make substantial resource contributions” (Boivard, 2007, s. 847). Det er interaksjonen mellom organisasjonen og borgere som er essensielt for å skape verdi. Involvering og personlig interaksjon mellom kunden og organisasjonen ligger til grunn for identifisering, definering og beskrivelse av nye løsninger (Scharmer, 2009, s. 201 - 205). De senere år har samskaping eller co-creation blitt trukket frem som viktig for verdiskaping og organisatorisk suksess (Prahalad & Ramaswamy, 2004, s.7). Dette innebærer at kundens rolle er blitt enda mer aktiv og avgjørende enn hva den har vært hittil. I følge Coimbatore Krishnarao Prahalad og Vivek Ramaswamy (2004, s. 8.) handler samskaping om at man utvikler løsninger og skaper verdi sammen med kunden, ikke for dem.

2.3 Innbyggerinvolvering

“Involving citizens in the innovation process is, thus, not about increasing democratic participation or legitimacy through the act of involvement in itself. It is about finding better solutions to achieve politically defined visions of the future.” (Bason, 2010, s. 154).

I privat sektor brukes samskaping som metode for å kunne bidra til økt effektivitet, hvor sluttbrukere defineres som mulige bidragsytere i produksjonskjeden, med erfaringer som kan skape merverdi for bedriften. Undersøkelser har vist at samskaping ikke bare påvirker tilfredshet og lojalitet, men også bidrar til å skape konkurransefortrinn. I offentlig sektor er det mennesker som er i mottakerenden av politiske beslutninger, lover og reguleringer, administrasjon og tjenestelevering, og man kan som sådan kalle dem kunder, brukere, klienter eller lignende.

Den viktigste forskjellen mellom akademisk tenkning og co-creation, eller designtenkning, beskriver Tim Brown & Barry Katz (2011, s. 381) som “empati”.

It’s possible to spend days, weeks, or months conducting research of this sort, but at the end of it all we will have little more than stacks of field notes, videotapes, and photographs unless we can connect with the people we are observing at a fundamental level. We call this “empathy,” and it is perhaps the most important distinction between academic thinking and design thinking. (Brown & Katz, 2011, s. 381).

I motsetning til akademisk tenkning, prøver man med co-creation ikke å generere ny kunnskap, teste en teori eller validere en vitenskapelig hypotese. Målet med co-creation er å oversette observasjoner til innsikt, og innsikt til produkter og tjenester som vil forbedre liv og livskvalitet, gjennom en oss-med-dem-tankegang (Brown & Katz, 2011, s. 381). Otto Scharmer (2009, s. 154) understreker også at man ikke vil være i stand til å se eller føle de virkelige problemene eller potensialene uten en direkte forbindelse til konteksten av en situasjon eller interaksjon. Man må altså plassere borgernes perspektiver i sentrum for offentlig innovasjon, og erkjenne at det er innbyggerne som er eksperter i sine egne liv. Det er de som bruker kommunale produkter og tjenester, og det er de som besitter den innsikten som trengs for å kunne forstå hva de opplever, og hvordan deres opplevelser og erfaringer kan forbedres. Innbyggerinvolvering er som sådan en

måte å gi kraft til innovasjonsprosessen, og innbyggere bør sees på som likeverdige parter i utarbeidelse og levering av slike tjenester (Bason, 2010, s. 157).

Betydningen av innbyggerinvolvering blir også trukket frem i regjeringens strategi for innovasjon i kommunesektoren (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2013, s. 20). Det pekes på at det er nødvendig å utvikle nye former for deltakelse og dialog mellom innbyggere, beslutningstakere og fagfolk. I proposisjonen henvises det til danske erfaringer gjennom prosjektet “Kommunen og civilsamfundet”, hvor det understekes at det ligger et uforløst potensiale ved å utnytte samarbeidet mellom kommunale virksomheter og frivillige ytterligere. Et delt ansvar mellom innbyggere og virksomheten til kommunen kan øke både kvaliteten på den kommunale oppgaveløsningen og styrke samfunnsdeltakelsen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2013, s. 20).

2.4 Fire credos for samskaping i offentlig forvaltning

Samskaping, design tenkning og sosial innovasjon har gjennom de siste årene blitt sett på som “magiske konsepter” (Pollitt & Hupe, 2011, s. 652), og har blitt omfavnet som en ny reformstrategi for offentlig sektor, som følge av de sosiale utfordringene og budsjettbesparelsene regjeringene strider med (Voorberg, 2015, s. 1334). Dette skiftet mot samskaping skjer til forskjellige tider og tar ulike former på tvers av regjeringer og sektorer (Bason, 2010, s. 159). Anvendelsen av samskaping og designtenkning i offentlig sektor er relativt ny. Det foreligger derfor i følge Bason (2010, s. 141) ikke håndfaste bevis for hvordan designtenkningprosessen fungerer i praksis. For eksempel, ser det ikke ut til å være konsensus for når man med best resultat skal inkludere sluttbrukere (næringsliv, innbyggere og lignende.) i prosessen. Derimot, blir listen der designtenkning har tilført reell verdi stadig lenger, og internasjonale organisasjoner som De forente nasjoner [FN] og Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling [OECD] (OECD, 2015;2017) viser økende interesse for dens potensiale for både offentlige og private organisasjoner.

For å fange essensen i hvordan designtenkning kan hjelpe å drive frem innovasjon og samskaping i offentlig forvaltning, trekker Bason (2010, s. 142-146) frem fire credos:

1. EKSPERIMENTER

Offentlig sektor bør se på intervensjoner som eksperimenter og hente inspirasjon fra teknologi giganter som for eksempel Google. Google lanserer produktene sine først i en “beta” versjon, det vil si en ufullstendig versjon, hvor kunder er velkomne til å komme med tilbakemeldinger og hjelpe til med forbedring av produktet før en fullverdig versjon bli lansert og kontinuerlig forbedret. Offentlige ledere og politikere bør også foreta testing i den virkelige verden før store programmer implementeres. I tillegg bør også nødvendige ressurser og kompetanser sikres før man faktisk starter med dette arbeidet (Bason, 2010, s. 142-143).

2. UTFORDRE

Dette handler om at man skal utfordre det eksisterende, være spørrende og utforske problemer og mulige løsninger. Man skal sette spørsmålstegn ved hvorfor, og fortsette å gjøre dette til man har funnet løsningen man leter etter. Å utfordre status quo handler også om å tillate seg å se for seg en annerledes fremtid (Bason, 2010, s. 143).

3. VERDSETT INNBYGGERE

Bason (2010, s. 144) peker her på at det å sette folks ønsker, behov og situasjoner i sentrum av den kreative prosessen er en virkningsfull måte å generere den innsikten som tillater å skape sammen med mennesker, og ikke for dem. Å skape sammen med mennesker muliggjør en forståelse for hvordan deres plass i det som Bason (2010, s. 144) kaller for “social fabric”, det vil si limet som holder samfunnet sammen, kan utnyttes som en positiv kraft for endring.

4. VÆR KONKRET

Anvendelse av en design metodikk i innovasjonsprosessen sørger for forenkling og konkretisering. Visualisering og bygging av fysiske eller virtuelle prototyper gjør problemer og mulige løsninger mer håndfaste. Noe konkret muliggjør i større grad en delt forståelse, samtidig som visualisering legger et godt grunnlag for tverrfaglig samarbeid som er sentralt for samskaping (Bason, 2010, s. 145). På denne måten kan man legge til rette for en bedre dialog og konsensus mellom profesjonelle og innbyggere.

2.5 To forståelser av samskaping

Forskningen innen samskaping har det siste tiåret vokst hurtig, hvor det har vært særlig fokus på å posisjonere samskaping som et levedyktig alternativ til statlig- eller markedsproduksjon av offentlige tjenester med forskere som Bovaird (2007) og Victor A. Pestoff (2011), som noen av de vesentlige bidragsyterne på feltet. Forskningen på samskaping er gjennom tidene blitt påvirket og tonet av ulike styringsforståelser. I første rekke er samskapingsbegrepet blitt preget av en Traditional Public Administration [TPA] forståelse, med et fast skille mellom politikk og forvaltning. Deretter er begrepet blitt videreutviklet og tonet av en NPM forståelse, med vekt på effektivitet og økonomiske gevinster. De siste årene er begrepet blitt videreutviklet innenfor rammene av en New Public Governance [NPG] forståelse, som forstår samskaping som et middel for å gi borgere og sivilsamfunnet større innflytelse på offentlig velferd (Tortzen, 2016, s. 24).

Sentrale forskjeller mellom de tre styringsparadigmer oppsummeres i figuren nedenfor:

Figur 1: Styringsparadigmer: Styringsprinsipper, roller og samskaping

Styringsparadigme	Traditional Public Administration	New Public Management	New Public Governance
Offentlig sektor	Myndighet	Serviceprodusent	Arena for samskaping
Bærende prinsipp	Hierarki	Marked	Nettverk

Politikernes rolle	Suveren beslutningstaker	Rammesettende 'bestyrelse'	Metaguvernør, interaktiv politikkskaper
Forvalternes rolle	Faglige eksperter, arbeider etter regler	Effektive produsenter av offentlig service	Medierer og fasiliterer samarbeid
Borgernes rolle	Klient, mottaker av offentlige tjenester	Kunde, forbruker av servicetjenester	Aktiv medprodusent av politikk og velferd
Sivilsamfunnets rolle	Fortaler for svake grupper	'Sosiale virksomheter' i konkurranse	Samarbeidspartnere i løsning av velferdsoppgaver
Samskaping i styringen	Ikke ønsket	Benyttes til effektivisering	Sentral styringsmekanisme

Oversatt figur hentet fra (Tortzen, 2016, s. 28)

De tre paradigmenes representerer ulike styringsideal, hvor samskaping vil ha ulik relevans og hensikt. To dominerende hovedretninger innenfor forskningen på samskaping dreier seg om en effektivitets-forståelse og en empowerment-forståelse av samskaping (Tortzen, 2016, s. 30). På sett og vis vil også de to forståelsene av samskaping representere de forskjellige styringsidealene, da de på mange måter forfekter ulike syn på samskapingens funksjon og hensikt. Vi vil i det kommende ta for oss de to dominerende hovedretningene på samskaping.

2.5.1 Effektivitets-forståelsen av samskaping

I privat sektor brukes samskaping som metode for å kunne bidra til økt effektivitet. Brukere inkluderes i produksjonskjeden da de besitter kunnskap og erfaringer som kan være med på å skape merverdi for bedriften. Dette blir trukket frem som viktig for verdiskaping og organisatorisk suksess (Prahalad & Ramaswamy, 2004, s. 7). En undersøkelse gjennomført av UK Design Council (Dubhthaigh & Barter, referert i Bason, 2010, s. 136) viser at design og co-production orienterte selskaper utkonkurrerte markedet med over 200% over en 10 års periode. Effektene er tydelige, og anvendelsen av samskaping i offentlig sektor har også økt kraftig de siste årene. Det pekes særlig på at man står ovenfor økende utfordringer med økende krav og forventninger, samt mindre ressurser til å kunne håndtere denne utviklingen (Nærings- og handeldepartementet 2009; Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2013) Man må arbeide smartere og med bedre ressursutnyttelse. Organisering av tjenester på en måte som utnytter borgerinput som en viktig ressurs assosieres ofte med forbedret tjenestekvantitet og kvalitet (Bovaird 2007; Ostrom 1996; Vamstad 2012). Det pekes også på at mennesker er kommunenes viktigste ressurs, der innbyggerinvolvering kan være et av svarene på utfordringene samfunnet står overfor.

NPM ble utviklet dels med en økonomisk og dels med en ideologisk forankring, med et ønske om nedbygging av offentlig sektor, fristilling og konkurranseutsetting (Dalby, 2005, s. 3). NPM bygger på sentrale elementer som utvikling av markeder for å skape større konkurranse og selvstendighet, bedriftsøkonomisk produksjon og effektivitet, organisasjons- og ledelsesprinsipper fra privat sektor, samt fokus på brukermedvirkning og innflytelse (Busch & Vanebo, 2001, s. 24 - 29). Motivasjonen for å anvende samskaping i offentlig sektor med denne forståelsen er først og fremst å øke effektiviteten i den offentlige velferdsproduksjonen, hvor også

innovasjon kan være et motiv i denne sammenheng. Samskaping ses på som et svar på ressursknapphet i den offentlige tjenesteproduksjonen. En slik forståelse kommer tydelig frem i Geoff Mulgan & David Alburys (2003, s. 3) definisjon på offentlig innovasjon som: “The design and implementation of new processes, products, services and methods of provision resulting in significant improvements whether in terms of efficiency, effectiveness or quality”.

Effektivitetsforståelsen av samskaping bygger på en instrumentell tankegang, og trekker på NPM-paradigmet. Det legges særlig vekt på de økonomiske og effektive dimensjonene av samskaping, i tillegg til en opprettholdelse av det tradisjonelle skille mellom politikk og forvaltning, hvor den politiske arena fortsatt ivaretas av det representative demokrati. I denne forståelsen utfordrer ikke samskaping den eksisterende maktfordelingen mellom borgere og den politiske arena, men det åpnes fra forvaltningssiden opp for en grad av deltakerdemokrati ved å gi borgere muligheten for å kunne påvirke design og produksjon av konkrete tjenester (Tortzen, 2016, s. 32). På mange måter utfordrer dette den tradisjonelle forståelsen av fagprofesjonelle som “eksperter” med makt til å definere og beslutte utforming av tjenester. I hovedsak er det derimot fagprofesjonelle medarbeidere som representerer de offentlige aktørene som bidrar i samskapingsprosesser. Aktørene på borgersiden refereres til både som individuelle brukere av offentlige tjenester, samt som grupper av borgere, og som del av et lokalsamfunn (Bovaird, 2007, s. 847).

Det gjennomgående fokus på effektivitet og kvalitet av offentlige tjenester i denne forståelsen står i motsetning til empowermentforståelsen, som vi vil gå nærmere inn på i det følgende.

2.5.2 Empowerment-forståelsen av samskaping

Gjennom empowerment-forståelsen ser man på samskaping som et nettverksbasert samarbeid mellom ulike offentlige og private aktører, Non-Governmental Organizations [NGO] og frivillige, som samarbeider om å prioritere, planlegge, designe eller produsere velferd og generere innovative løsninger (Bason 2010; Commonwealth of Australia 2009). Utover å kunne forbedre effektivitet og økonomisk ytelse, pekes det særlig på forbedring av sosial velferd, miljømessig bærekraft, og mer skreddersydde tjenester til borgere. Det er borgerne som skal bruke tjenestene, derfor bør de også inkluderes i design og implementering av dem. På denne måten produserer og

utvikler man med dem, og ikke for dem. Man vil styrke innbyggertilfredsheten, og forbedre innbyggernes bilde på offentlig sektor (Bason, 2010; Bloch, Jørgensen, Norn & Vad, 2009).

I motsetning til effektivitets-forståelsen kan både input og output-siden av offentlig tjenester være gjenstand for samskaping. Denne forståelsen trekker på NPG styringsparadigmet, som i større grad vektlegger borgermedvirkning og sosiale tjenester forsynt av tredje sektor, det vil si frivillige organisasjoner og NGOer, enn både TPA og NPM (Pestoff, 2011, s. 15).

“Co-production is a core element of NPG that promotes the mix of public service agents and citizens who contribute to the provision of a public service” (Pestoff, 2011, s. 15). Man ser med andre ord borgere og sivilsamfunnet som aktive parter i styring og utvikling av velferdssamfunnet, hvor samskaping vektet som et sentralt element. Fokus er på de sosiale og politiske dimensjonene av samskaping, og dermed også på makt dimensjonen. Det demokratiske potensiale i samskaping fremheves i form av økt pluralisme og legitimitet i prioritering, planlegging og produksjon av offentlig velferd (Richardson & Durose, Sullivan, referert i Tortzen, 2016 s. 32).

I empowerment-forståelsen ses borgeren på som aktive medborgere, og det legges ikke bare vekt på individuelle borgere, men også at tredje sektor bør delta i samskaping. Dette åpner opp for at man kan se på andre enn fagprofesjonelle, som forvaltere og politikere, som aktører i samskappingsprosesser. Ikke minst inkluderes også lokalsamfunn og andre tredje sektor aktører med en aktiv, initiativtakende rolle (Bason, 2010; Pestoff 2011).

2.6 Barrierer for samskaping i offentlig sektor

Noen vil hevde at innovasjon og offentlig sektor er motsetninger. Offentlig sektor beskrives ofte med ord som rigid, byråkrati, rapportering, tregt og lignende. Det pekes på at offentlig sektor karakteriseres av sterk motvilje mot forandring og risiko, sterke restriksjoner på tilgjengelige ressurser, mangel på ledelse, retning og måling, konflikt rundt politikk og policy, samt vanskeligheter knyttet til ansvarliggjøring (Commonwealth of Australia, 2010, s.11).

Det er sannsynlig at det er noe sannhet i disse beskrivelsene. Derfor vil det i det følgende bli gjennomgått noen av barrierene for innovasjon og samskaping i kommunal forvaltning. “For mange i offentlig sektor er mer opptatt av å unngå feil enn å jage etter de beste løsningene”

(Sanner, referert i Difi, 2018). Som fremtrukket i sitatet, preges gjerne offentlig sektor av en kvalitetskultur hvor feil skal unngås. Årsakene til dette er på mange måter åpenbare, da man forvalter fellesskapets verdier, står økonomisk til ansvar, og samtidig skal sørge for kvalitet i tjenesteytingen. Innovasjon på sin side innebærer nettopp prøving, testing, læring og feiling. Dette innebærer risiko som det er lite rom for i forvaltningens “nullfeilkultur” (Difi, 2018). For å fremme innovasjon og samskaping i kommunen er det med andre ord behov for en kultur- og holdningsendring for å bryte ned om nullfeilkulturen og bygging av innovasjonskultur. Det finnes også andre faktorer som viser at det er behov for en holdningsendring for å oppnå reell samskaping. Kommunens holdninger til å involvere innbyggere som likeverdige og verdifulle partnere i utviklingsarbeidet er naturlig nok en viktig faktor for å fremme innbyggerinvolvering. Forskning viser derimot at offentlig sektors holdninger ofte er avvisende i forhold til samhandling med innbyggerne (Voorberg, 2015, s. 1341). Det bør arbeides systematisk med bevisstgjøring og legges til rette for en omfattende kulturendring, hvor kommunen, politikere og befolkningen forstår viktigheten av innovasjon og samskaping (Bason, 2010, s. 173). Tiltak som bygger ned nullfeilkulturen og tiltak som bidrar til en holdningsendring hos offentlige ansatte og politikere bør også iverksettes. Det pekes også på at det er nødvendig å bygge, dele og opprettholde et felles språk og skape en bevissthet omkring innovative praksiser. Uten et felles kunnskapsgrunnlag og etablering av samskaping og innovasjonens rolle i organisasjonen, vil man ikke klare å etablere en felles forståelse, ledelsen får ikke feste og innovasjonsforsøk feiler. Det er derfor viktig at man også fosterer en kultur som er mottakelig for endring og innovasjon, med refleksjoner over egne praksiser (Bason, 2010, s. 24). Dette vil kreve sterk forankring i ledelsen, men også evnen til å vise mot til å være nytenkende på alle nivåer i organisasjoner, til tross for daglig press og begrensninger. Mye av utfordringen her ligger i at den offentlige ledelsen må gi avkall på makt ved å slippe kontroll og involvere innbyggere.

Ved å bygge opp organisasjonens innovasjonskapasitet vil man også øke sannsynligheten for at man effektivt kan generere og utføre de ideene som trengs for å takle morgendagens utfordringer. I følge Bason (2010, s. 25) påvirkes innovasjonskapasiteten av kontekst eller rammeverk, struktur og strategi, organisering samt mennesker og kultur. Alle disse faktorene må derfor tas i betraktning for å kunne øke innovasjonskapasiteten. I henhold til kontekst pekes det på mangel på konkurranse, risikokapital, uflexible reguleringer og det politiske klima som mulige barrierer. Videre understrekes det at en oppgave-orientert arbeidsmåte, uten noen form for strategi eller en

strategi for hva samskaping betyr i organisasjonen vil fungere som mulige barrierer. Man må hindre at det opprettes organisatoriske siloer, gå vekk fra en top-down orientering og man må sørge for at det er plass til samskaping i organisasjonen (Bason, 2010, s.26).

En annen viktig dimensjon for innovasjon i offentlig forvaltning bygger på å lede samskapingsprosesser, med fokus på innbyggerinvolvering. Det anses derfor som viktig å skape plattformer hvor man kan utøve samskaping. For å kunne få dette til kreves det at man har nok kunnskaper om samskaping som metode og verktøy, for å kunne tilrettelegge for samskapingsprosesser. Mangel på intern dialog og læring trekkes også frem som et hinder for innovasjon i offentlig sektor. Det blir også pekt på at IKT-systemer ikke er innrettet på en måte som tilrettelegger for effektiv samhandling (Nærings- og handelsdepartementet 2009, s. 129). Det vil med andre ord være viktig å etablere en infrastruktur som legger til rette for dialog og kommunikasjon mellom kommunen, innbyggere og andre interessenter. Viktigheten av måling og læring trekkes også frem som en mulig barriere (Bason, 2010, s. 28). Dette fordi man har mye å lære av sine feil. Det er på denne måten man kan få oversikt over mulige muligheter, få tilbakemeldinger, og få en oversikt over i hvilken grad man faktisk skaper verdi og hvilke prosjekter som har noe for seg.

DEL 2 ORGANISASJONSTEORETISKE PERSPEKTIV

2.7 En verden i endring og fremveksten av en felles organisasjonsidentitet

Omgivelsene til de fleste organisasjoner er økende ustabile og utsatt for endring. Den type endring vi står overfor i dag gjør at organisasjoners medlemmer må være mer fleksible og innovative, fremfor å kun følge ordre ovenfra. Grey (2009, s. 95) mener at post-byråkratiet har ført med seg flere nye organisasjonsformer som forsøker å møte dagens endrende krav og samfunnets endrende karakter. Han sier at organisasjoner som velger å ikke tilpasse seg omgivelsene, ikke vil overleve konkurransen på markedet. Endring i en organisasjon gir ofte grunnlag for endring i andre organisasjoner. Dette skjer spesielt ofte når en organisasjon lykkes og oppnår konkurransefortrinn, da vil andre organisasjoner søke å adoptere denne praksisen. På denne måten har organisasjonsoppskrifter fått en konstituerende kraft i organisasjoner som et verktøy for å møte omgivelsenes krav og forventninger.

En viktig forutsetning for etablering og spredning av organisasjonsoppskrifter er at det finnes organisasjoner som etterspør slike ideer, og at de til tross for forskjellene opplever å ha noe til felles som organisasjon (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik, 2015, s. 86). Kjell Arne Røvik (2012, s. 50) mener at etablering og spredning av ulike organisasjonsoppskrifter bygger på fremveksten av en felles organisasjonsidentitet. Han mener at det i løpet av de siste 30 årene har utviklet seg en forestilling om at alle verdens ulike virksomheter egentlig er relativt like organisasjoner. Denne felles organisasjonsidentiteten gir grunnlag for spredning og etablering av de samme organisasjonsoppskriftene til relativt ulike organisasjoner.

Konstruksjonen av en felles organisasjonsidentitet fremkommer ifølge Røvik (2012, s. 50-51) av tre sammenkjedete prosesser. For det første *abstrahering*. Med dette menes prosesser hvor man ser bort fra den enkelte konkrete virksomhet og i stedet rendyrker en abstrakt, generell og felles systemidé. For det andre *rasjonalisering*. Med dette menes det at organisasjoner har et klart og eksplisitt formål, organisasjoner må ha klare grenser mot omgivelsene og rasjonalitet stråler ut fra ledelsen som setter det i system. For det tredje *komponentisering*. Med dette menes spredningen og institusjonaliseringen av forestillingen om hvilke komponenter eller delsystem moderne organisasjoner bør bestå av. Denne felles organisasjonsidentiteten har ført til at man i større grad blir utsatt for ulike organisasjonsoppskrifter.

2.8 Organisasjonsoppskrifter på “reise”.

Tilbudet av ideer og oppskrifter har økt betraktelig de siste 25 årene. Samtiden preges av rasjonaliserte oppskrifter “på reise”. Organisasjonsoppskrifter, også kalt myter, er mer eller mindre tydelige oppskrifter på organisasjonsutforming. Disse oppskriftene presenteres som effektive redskap organisasjoner kan bruke for effektiv måloppnåelse. At en organisasjonsoppskrift er rasjonalisert vil si at den ved hjelp av vitenskapslignende argumentasjon skaper en overbevisning om at den er et effektiv virkemiddel for å nå organisatoriske mål. At en organisasjonsoppskrift er institusjonalisert vil si at den i en gitt tidsperiode tas for gitt som den tidsriktige, effektive, moderne og til og med naturlige måten å organisere på (Christensen et al., 2015, s. 77). Rasjonaliserte og institusjonaliserte oppskrifter er ingen totalløsning for hvordan man skal utforme en hel kompleks organisasjon, men et formelement eller en byggestein. Slike oppskrifter må ofte ferdigstilles i den enkelte organisasjon, dette fordi de er immaterielle ideer og ikke fysiske objekter.

2.8.1 Fem aktørgrupper for utforming og spredning av oppskrifter

Det finnes ifølge Tom Christensen et al. (2015, s. 83-85) fem ulike aktørgrupper som utformer og sprer generelle og tidløse oppskrifter. Den første gruppen er *et sett instanser*. Disse er med på å utvikle og spre oppskrifter til offentlig sektor. Det kan være internasjonale organisasjoner som OECD, Den europeiske union [EU] og FN, eller nasjonale instanser som KS, og Direktoratet for forvaltning og IKT [Difi], samt Utdanningsdirektoratet [Udir]. Den andre gruppen er *konsulentselskaper*. Denne gruppen er blitt viktigere de siste tre tiårene og er ofte tilbydere av oppskrifter. Den tredje gruppen er *organisasjoner innen høyere utdanning*. Flere av de mest populære oppskriftene i samtiden hevdes å springe ut av forskning ved anerkjente handelshøyskoler i USA, men spredningen skjer gjennom studenter. Den fjerde gruppen er *mediebedrifter*. Her gjelder det forlag og aviser som spesialiserer seg på å gi ut publikasjoner om emner som økonomi, organisasjon og ledelse. Den femte gruppen er *store multinasjonale selskaper*. Selv om organisasjoner ofte er på etterspørselssiden opptrer de ofte som både utviklere og formidlere av organisasjonsoppskrifter.

2.8.2 Tre ulike grunner for adoptering av organisasjonsoppskrifter

Paul J. DiMaggio og Walter W. Powell (1983, s. 150) skiller mellom tre ulike grunner organisasjoner har for å adoptere en organisasjonsoppskrift. Den første er *tvangsmessig adoptering*. Dette er når en må innføre en bestemt oppskrift på grunn av lover og regler, og man har med andre ord få eller ingen valg. Den andre er *normativt basert adoptering*. Dette er når spredningen eller adopteringen skjer på grunnlag av profesjoners eller faggruppers felles normer, verdier og kunnskaper. Den tredje er *mimetisk adoptering*. Dette handler om å etterligne andre som har hatt suksess eller stor anseelse.

2.8.3 Tre hovedantakelser for organisasjonsoppskrifter i innføringsfasen

Røvik (1998, s. 146) mener at litteraturen om organisasjonsoppskrifter i innføringsfasen kan skilles i tre hovedantakelser. Den første er *rask tilkøpling*. Det er når en organisasjonsoppskrift nokså uproblematisk og raskt kan bli installert i de fleste organisasjoner. Her er den instrumentelle redskapstankegangen den dominerende. Dette fordi et moderne konsept fremstilles som et ferdig utviklet verktøy som kan koples til og nedfelles som rutine og få styrende

virksomheter på aktiviteter i organisasjonen. Populære organisasjonsoppskrifter betraktes her som standardiserte komponenter tilpasset alle typer organisasjoner. Den andre er *frastøting*. Kjernen i dette er at en organisasjonsoppskrift må bestå en slags kompatibilitetstest, nemlig at den må være både teknisk og verdimeslig kompatibel med institusjonen for å slippe inn. Dette kan knyttes til det institusjonelle perspektivet hvor en organisasjonsoppskrift må oppleves som kulturelt passende for at organisasjonens medlemmer ønsker å ta den til seg. Om den ikke er det vil den bli oppfattet som upassende og fremmed, og kan bli frastøtt (Røvik, 1998, s. 148). Den tredje er *frikopling*. Moderne organisasjoner vil oppleve press fra de institusjonelle omgivelser til å inkorporere de tidsriktige og legitime oppskriftene. Dette er nøkkelresonnementet i det ny-institusjonelle perspektivet. Ny-institusjonalister presenterer følgende dilemma som må håndteres: På den ene siden hensynet til effektivitet, som ofte tilsier å holde fast ved godt innarbeidete og erfaringsbaserte løsninger. På den andre siden hensynet til å ta opp i seg ideer og oppskrifter som til enhver tid oppfattes som moderne, og som antar å gi organisasjonen ekstern legitimitet (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). En måte å takle dette på er å adoptere moderne konsepter, men holde dem frikoplet slik de i liten grad får styrende virkninger på aktiviteter. Det blir med andre ord en frikopling mellom prat og praksis (Røvik, 1998, s. 148).

2.9 Organisasjonsteori for offentlig sektor

Organisasjonsoppskrifter i innføringsfasen kan som vist ovenfor ses i lys av ulike organisasjonsteoretiske perspektiv. De tre mest brukte perspektivene er det instrumentelle perspektivet, det institusjonelle perspektivet og det ny-institusjonelle perspektivet. Disse tre ulike perspektivene representerer og forfekter ulike syn på hvordan organisasjonsoppskrifter kan tolkes og forklares.

2.9.1 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet forfekter organisasjoner som redskaper eller instrumenter rettet mot å oppnå mål som regnes som viktige i samfunnet. Dette gjøres ved at offentlige organisasjoner og deres medlemmer handler formålsrasjonelt ved utføring av oppgaver og at handlingene blir som ønsket. Organisasjonens medlemmer vurderer tilgjengelige alternativ ut fra de konsekvensene det har i forhold til de målene som er fastsatt. Deretter foretar de bevisste valg mellom alternativene de har og oppnår den effekten som er ønsket gjennom valget (Christensen et al., 2015, s. 34).

Byråkratiet som organisasjonsform er preget av hierarki, arbeidsdeling, rutiner, samordning og spesialisering. Det kjennetegnes av en hierarkisk struktur med over- og underordning mellom ulike vertikale nivå. Dette innebærer vertikal spesialisering hvor ulike oppgaver blir lagt til ulike nivå. Byråkratiet og dets hierarkiske struktur knyttes til et karrieresystem hvor man kan stige i gradene på grunnlag av kvalifikasjoner og prestasjoner. Arbeidsdelingen i byråkratiet er preget av oppgaver som deles inn i ulike enheter og knyttes til konkrete posisjoner. Dette berører den horisontale spesialiseringen om hvordan ulike oppgaver deles opp på et nivå ved hjelp av organisasjonsstrukturen. Et byråkrati kjennetegnes også av sine rutiner, det vil si regler og prosedyrer for hvem som skal utføre oppgaver og hvordan de skal utføres. Beslutningsnivået i en byråkratisk organisasjon bestemmer om organisasjonen er sentralisert eller desentralisert. I en sentralisert organisasjon blir de endelige og viktige avgjørelsene tatt på overordnet nivå, og det forventes at disse beslutningene følges på et underordnet nivå. I en desentralisert organisasjon vil slike beslutninger bli tatt på et lavere nivå. Christensen et al. (2015, s. 50) påpeker at dagens offentlige sektor består av mange ulike organisasjonsformer. Byråkratiet har gjennom tidene vært dominerende i offentlig sektor, men samfunnets endrende karakter krever i noen tilfeller nye måter å organisere på. De ulike organisasjonsformene i offentlig sektor fungerer ofte som alternativ eller supplement til en byråkratisk organisasjonsform.

2.9.2 Det institusjonelle perspektivet

Det institusjonelle perspektivet, også kalt kulturperspektivet, forbindes ofte med organisasjonskultur og de uformelle normene og verdiene som vokser frem og har betydning for livet i formelle organisasjoner. I en kulturell handlingslogikk vokser mål gradvis frem og det utvikles uformelle normer, verdier og identitet over tid (Christensen et al., 2015, s. 52). Philip Selznick (1957, s. 4) skiller mellom begrepene institusjon og organisasjon. Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle får den institusjonelle trekk og organisasjonen blir da institusjonalisert. Organisasjonen blir da mer kompleks og mindre fleksibel og tilpasningsdyktig overfor nye krav, men den får også nye nødvendige kvaliteter som gjør at den kan løse oppgaver bedre og utvikle et sterkere sosialt fellesskap.

Den grunnleggende handlingslogikken knyttet til organisasjonskultur er det James G. March og Johan P. Olsen (1989, s. 6) definerer som *logikken om det kulturelt passende*. Ut fra denne

logikken vil man ikke primært handle ut fra en instrumentell pro-et-contra-argument, ut fra egeninteresse eller ut fra mulige konsekvenser av handlinger, man tar heller et valg som oppfattes som rimelig eller akseptabel atferd. Det som blir en passende handling bygger på et kulturelt normativt og institusjonelt grunnlag. Man handler i samsvar med erfaringsbaserte regler om hva som har vist seg å fungere godt før i lignende situasjoner.

2.9.3 Det ny-institusjonelle perspektivet

Det ny-institusjonelle perspektivet, også kalt myteperspektivet, representerer og forfekter at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser hvor de konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet. Organisasjoner må forholde seg til slike normer for organisasjonsutforming og forsøke å inkorporere dem og reflektere dem utad, selv om de ikke nødvendigvis gjør virksomheten mer effektiv (Christensen et al., 2015, s. 75). På denne måten blir organisasjoner mer like, i alle fall på overflaten. De sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene, også kalt myter, spres raskt gjennom imitasjon. Ofte tar offentlige organisasjoner til seg myter uten at de nedfelles i organisatorisk praksis og uten at det gir instrumentelle effekter. I disse tilfellene fungerer adopterte myter mer som et utstillingsvindu eller ferniss mot omgivelsene.

Det ny-institusjonelle perspektivet bygger på Talcott Parsons (1956, s. 63) formulering om at organisasjoner ikke kan overleve kun ved å være effektive. For å overleve må organisasjoner søke legitimitet fra sine omgivelser. Dette videreføres av John W. Meyer og Brian Rowan (1977, s. 340) som legger vekt på at for organisasjoner skal aksepteres må de demonstrere utad at de lever opp til fundamentale vestlige modernitetsnormer, som blant annet kontinuerlig framskritt, fornyelse, rasjonalitet og ansvarstaking. Disse normene kommer til uttrykk i generelle ideer og tydelige oppskrifter for hvordan legitime organisasjoner bør se ut. Etersom omgivelsene er skiftende og ustabile vil disse forventningene kontinuerlig endres. Meyer og Rowan (referert i Ottesen, 2011, s. 116) bruker begrepet *institusjonaliserte standarder* for hva som i en viss tidsperiode tas for gitt som den tidsriktige, effektive og legitime måten å forme og drive virksomhet på. Dette gir igjen motiv for adoptering. Disse generelle ideene og tydelige oppskriftene kan betraktes som moter fordi det er noe "alle" offentlige organisasjoner ønsker å ha innenfor en gitt tidsperiode, dette inntil de går av moten og nye organisasjonsmoter kommer til

(Christensen et al., 2015, s. 76). Det finnes flere eksempler på motelignende idéstrømmer fra offentlig sektor i Norge de siste årene, for eksempel fristilte organisasjonsformer, konkurranseutsetting, servicekontor, lean-baserte prosesser, flat organisasjonsstruktur og så videre.

Blindheim og Røvik (referert i Ottesen, 2011, s. 117) kommer med to sentrale resonnerer for det ny-institusjonelle perspektivet. For det første presenterer de homogeniseringsteorien til DiMaggio og Powell. Denne går ut på hvordan alle organisasjoner blir stadig mer like av å adoptere de samme oppskriftene, også referert til som isomorfi. For det andre presenterer de dekoplingsteorien til Meyer og Rowan. Denne går ut på hvordan organisasjoner adopterer ideer og oppskrifter for å oppnå aksept i omgivelsene, men implementeringen endrer i liten grad praksis i organisasjonen.

March og Olsen (1989, s. 12) illustrerer myter som moter med sin *garbage can* teori. Denne teorien viser til hvordan løsning ofte søker problem, i stedet for at problem søker løsning som antatt i et instrumentelt perspektiv. Etersom offentlige organisasjoner må forholde seg til institusjonelle omgivelser må en forholde seg til mange ulike, og over tid skiftende, oppskrifter for legitime strukturer, prosedyrer og rutiner. De institusjonaliserte og utbredte oppskriftene for hvordan en organisasjon bør handle og se ut får ofte forbilledlig status for andre organisasjoner, og implementeres som ferdige løsninger. Problemet de avdekker er at fokuset ligger mer på hvilke løsninger som er de tidsriktige, fremfor å se hvilke problemer en sitter med, for så å søke en løsning på problemet.

2.10 Spredning av organisasjonsoppskrifter

Ut fra en instrumentell tankegang vil man anta at de mest utbredte oppskriftene er de som har vist seg å være de mest effektive redskapene som organisasjoner kan bruke for å oppnå ulike mål. Fra dette kan man også tenke seg at konseptlitteraturen er preget av dokumentasjon på oppskriftenes virkning og effektivitet. En undersøkelse utført av Røvik (2007, s. 226) viser at dette i liten grad er tilfellet. Undersøkelsen tar for seg bakgrunnen for tre populære oppskrifter: målstyring, total kvalitetsledelse og medarbeidersamtalen. Resultatene fra undersøkelsen presenterer sosial autorisering, universalisering, produktivering, tidsmarkering, harmonisering, dramatisering og individualisering som sju fellesnevnerer for spredning.

Den første er sosial autorisering. Oppskriften får spredningskraft som følge av at de er gjenstand for konseptlitteraturen som knytter velkjente og suksessrike organisasjoner eller enkeltpersoner til oppskriften. Den andre er universalisering. Oppskriften får spredningskraft fordi den fremstilles som universalmiddel, den kan med andre ord brukes til alt og av alle. Den tredje er produktivering. Oppskriften blir omgjort til et produkt eller en vare som blir tilbudt å kjøpes på markedet. Dette markedet består i økende grad av offentlige organisasjoner. Den fjerde er tidsmarkering. Oppskriften må treffe riktig tidsrytme for å bli populær. Den må ses som løsningen på et problem som dominerer i den bestemte tidsperioden. Den femte er harmonisering. Oppskriften vil presenteres som å utfordre konflikter i organisasjonen. Den sjette er dramatisering. Oppskriften vil spres bedre om en tillegger dramatiske elementer som for eksempel fortellinger. Den syvende er individualisering. Oppskriften må virke som et tilbud til det enkelte organisasjonsmedlemmet. Disse sju kjennetegnene bidrar til å forklare hvorfor noen organisasjonsoppskrifter har stor utbredelse (Christensen et al., 2015, s. 87-89).

2.11 Overføring av organisasjonsideer

Overføring av organisasjonsideer er når en idé skal ut av en organisasjon og dens sammenheng, og inn i en annen. Overføringen handler både om *dekontekstualisering*, nemlig å forsøke å ta noe ut av en sammenheng, og *kontekstualisering*, nemlig å forsøke å sette noe inn i en ny sammenheng (Røvik, 2007, s. 247). Det å kunne identifisere relevant kunnskap og ideer, samt ha evnen til å omforme og tilpasse dette til egen organisasjon, er en viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess (Røvik, 2007, s. 248). Overføringen av organisasjonsideer kan ses på forskjellige måter ut fra ulike paradigmer i organisasjonsteorien.

2.11.1 Det modernistiske paradigmet og det sosialkonstruktivistiske paradigmet

De grunnleggende paradigmene i organisasjonsteori er det *modernistiske* og det *sosialkonstruktivistiske*. Disse to har ulike implikasjoner for hvordan man kan forstå kunnskapsoverføring mellom ulike organisatoriske kontekster.

En grunnforestilling i *den modernistiske tilnærmingen* er at formelle organisasjoner har stor systemlighet og er gjennomsyret av rasjonalitet. Kunnskap og ideer kan dermed overføres mellom slike systemer ved hjelp av rasjonelle teknikker som *benchmarking* eller *beste praksis*. I

og med at organisasjoner består av relativt like system er disse ideene identifiserbare, uttakbare og overførbare. Når det gjelder kontekstualisering har organisasjoner rasjonelt orienterte ledere som kritisk vurderer hva man har bruk for. Det som har fungert i en organisasjon kan i prinsippet overføres og settes inn i andre organisasjoner, og gi tilnærmet samme effekter (Røvik, 2007, s. 248).

Det sosialkonstruktivistiske paradigmet har også implikasjoner for forståelsen av overføring og spredning av organisasjonsideer. Det eksisterer likevel få sosialkonstruktivistiske inspirerte forskere som interesserer seg for dekontekstualisering. De forklarer populære ideer som effektive redskap som uttrykk for effektiv “storytelling” som ledd i den sosiale autoriseringen av ideen. Det er mer kjent hva sosialkonstruktivistiske resonnement sier om kontekstualisering. Her er nøkkelresonnementet at ideer blir tatt inn, men ikke nødvendigvis tatt i bruk. Oppskriftene blir tatt inn for å leve opp til normer i omgivelsene om å være forandringsorientert og moderne, men holdes avskjernet fra kjernevirksomheten (Røvik, 2007, s. 226).

2.11.2 Pragmatisk institusjonalisme

I spenningsfeltet mellom modernisme og sosialkonstruktivism har Røvik (2007, s. 249) skissert en alternativ teoretisk posisjon, som går under betegnelsen *pragmatisk institusjonalisme*. Han ser på overføring og adoptering av ideer som en form for translasjon, eller oversettelse.

Translasjonsteoriens siktemål er å bidra med elementer til en mer sammenhengende teori om overføring og spredning av organisasjonsideer. Røvik går imot tanken om organisasjonsoppskrifter som objekter som kan transporteres mellom og installeres i organisasjoner. Han går også imot at ideer og praksis holdes avskjernet fra praksisfeltet. Hans teori åpner heller for innsikten om at det som overføres er representasjoner og ideer, dermed er det mer omformbart enn fysiske objekter. Ideer kan dermed overføres mellom organisasjoner og over tid vil det kunne nedfelles materialiseres og nedfelles i praksis (Røvik, 2007, s. 249).

2.11.3 Oversettelse av organisasjonsoppskrifter

Oversettelse av organisasjonsoppskrifter kan skje på flere ulike måter. De tre hovedtypene av intenderte oversettelsesmotiver kan ses i sammenheng med de ulike organisasjonsteoretiske perspektivene. For det første kan oversettelsen være en bevisst og rasjonell handling. Dette følger den instrumentelle tankegangen om å lage en lokal versjon av en idé ut fra et hensyn om et best

mulig verktøy for å øke effektivitet og bedre resultater. For det andre kan oversettelsen foregå i en kontekst av motstridende interesser, konflikter og forhandlinger. Ut fra det kulturelle perspektivet vil ulike interesser drive oversettelsen i bestemte retninger. For det tredje kan oversettelsen være motivert av uttalte hensyn for å oppnå symbolsk og statusmessig virkning. Dette kan ses i sammenheng med det ny-institusjonelle perspektivet hvor en oversetter organisasjonsoppskrifter slik at man møter samfunnets krav og oppnår legitimitet (Røvik, 2007, s. 225).

3.0 Metode

Formålet med dette kapitlet er å synliggjøre metodevalg og forskningsprosessen for denne undersøkelsen; altså veivalg, beslutninger og dilemmaer i forskningsprosessen. Innledningsvis går vi gjennom beskrivelse og begrunnelse for metodevalg. Dette gjør vi ved å forklare vårt vitenskapsteoretiske ståsted og gjøre rede for vårt forskningsdesign og metode. Deretter går vi inn på teknikk og utvalg for studiet. Videre gir vi en beskrivelse av gjennomføringen av undersøkelsen og metodebruk ved å vise til produksjon og analyse av data. Avslutningsvis presenterer vi en vurdering av metoden, hvor vi diskuterer betydningen av studiets transparens, troverdighet og etiske hensyn.

3.1 Beskrivelse og begrunnelse for metoden vi har valgt

3.1.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vårt valg av metode er påvirket av de ulike retningene og teoriene som forfekter ulike syn på kunnskap. Spørsmål som knyttes til hva kunnskap er, hvordan kunnskap dannes, og hvilke kriterier som må oppfylles for at kunnskap skal anses som gyldig eller sann går under betegnelsen epistemologiske spørsmål (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 45). I denne undersøkelsen er det grunnleggende epistemologiske spørsmålet hvilken kunnskap vi mener det er mulig å ha om fenomenet samskaping. Teorien om sammenfall og teorien om sammenheng er to motstridende syn vedrørende dette spørsmålet. Teorien om sammenfall forfekter en objektiv virkelighet utenfor oss som mennesker, og det finnes dermed en virkelighet uavhengig av menneskelig kunnskap og persepsjon. Teorien om sammenheng forkaster en slik tro og mener vi oppfatter verden gjennom våre sanser, og den menneskelige verden består dermed av fenomener (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 52).

Vi har gjort et ontologisk valg når vi har valgt vitenskapsteoretisk ståsted for denne oppgaven. Vårt valg av metode er bestemt av hvordan vi mener verden er satt sammen. I denne undersøkelsen vil vi forsøke å få tak i innbyggere og ansatte sin opplevelse av samskaping som satsingsområde i Gjesdal kommune. Studien vår vil ikke interessere seg for den strenge definisjonen av samskaping, men vil rette fokus mot hvordan våre informanter forstår begrepet.

Den epistemologiske konsekvensen blir å plassere oss i paradigmet om sammenheng. I og med at vi har valgt å se på samskaping som et sosialt konstruert fenomen, vil vi forske ut fra et fenomenologisk vitenskapsteoretisk ståsted.

3.1.2 Forskningsdesign og metode

Et eksplorativt forskningsdesign er nyttig i tilfeller hvor det eksisterer lite kunnskap om emnet og konteksten det utføres i (Blaikie, 2010, s. 70). Som nevnt i teorikapittelet finnes det tidligere forskning på samskaping. Bason (2010), Anne Tortzen (2016) og Prahalad & Ramaswamy (2004) har alle produsert mye god forskningslitteratur på samskaping. I dansk sammenheng har samskaping som nevnt lenge vært et kjent fenomen i offentlig sektor, og vi kan se at Norge henter mye av sin inspirasjon herfra. Samskaping er et økende forskningsfelt i Norge, og det produseres stadig mer forskningslitteratur på fenomenet. Dette blir tydelig når vi ser på den økende mengden masteroppgaver som har blitt skrevet om samskaping de siste fem årene. Det foregående CoCreSus prosjektet vi har vært en del av, er et forsøk på et bidrag til forskningslitteraturen på samskaping i Norge. For å tilnærme oss dette prosjektet med et åpent sinn bestemte vi oss derfor for et eksplorativt forskningsdesign (Blaikie, 2010, s. 70). Ved å gjøre dette har vi latt empirien styre oss i ulike retninger, og problemstillingen ble endret underveis i prosjektet. I denne undersøkelsen har vi tatt i bruk en abduktiv forskningsstrategi. Vi gikk ut i feltet med en klar plan om å se på samskaping i Gjesdal kommune. Før vi gikk ut i feltet satte vi oss inn i ulike teorier om samskaping og hadde en klar plan. Likevel var vi åpne for at denne planen og tilhørende midlertidige problemstilling kunne endres underveis i prosessen.

I denne studien har vi brukt kvalitativ metode som verktøy for å svare på vår problemstilling. Denne metoden brukes for å forstå verden gjennom enkeltpersoners forståelse av verden. Vår problemstilling ønsker å få tak i den subjektive forståelsen til våre informanter, og valget falt dermed på kvalitativ metode. Undersøkelsens formål er med andre ord ikke å få tak i hvor mange som deler en tanke, men hva den enkelte informant kan fortelle oss om samskaping.

Samskaping i Gjesdal kommune har blitt brukt som case som et forsøk på å få tak i denne kunnskapen. Ettersom et casestudie ikke har spesifikke teknikker knyttet til seg, har vi tatt i bruk ulike metodiske verktøy for å svare på problemstillingen (Blaikie, 2010, s. 188).

3.2 Metodiske verktøy og utvalg

METODISKE VERKTØY

Vi har tatt i bruk to ulike metodiske verktøy for å svare på vår problemstilling. Den første og mest anvendte metoden er intervjuet. Vi har til sammen utført 13 ulike intervjuer, hvorav fem er spesifikke for denne oppgaven. Intervjuene vi foretok var semistrukturerte fordi vi utarbeidet en viss tematisk oppbygning med åpne spørsmål i forkant av intervjuene. Etter intervjuene var gjennomført ble de transkribert til en skriftlig tekst. Alt empirimaterialet som er produsert i samarbeid med IRIS, i tillegg til vårt eget forskningsarbeid, er det empiriske grunnlaget i denne studien.

Den andre metoden vi har anvendt i denne undersøkelsen er workshop. Den 11 januar 2018 var vi med på å arrangere en workshop i Gjesdal kommune i samarbeid med IRIS og kommunen. Vi møtte 53 deltakere på Veveriet til idédugnad om samskaping og borgerbuss. Her møtte vi både ansatte og innbyggere i kommunen. Workshopen brukes sammen med intervjuene som empirisk grunnlag i denne oppgaven. Den har også blitt brukt for å danne et tidlig helhetsbilde av situasjonen i Gjesdal, og på den måten bidratt til å forme vår problemstilling og vårt utvalg av informanter.

UTVALG

Populasjonen for denne undersøkelsen er ansatte og innbyggere i Gjesdal kommune. Vårt utvalg av informanter hviler i all hovedsak på hvilke personer som påvirkes av og opplever virkningene av satsningen på samskaping i kommunen. Vi har brukt et ikke-sannsynlighetsutvalg ved å strategisk velge informanter som er i posisjon til å si noe om dette. Gjesdal kommune ble utgangspunktet for vår oppgave fordi vi valgte å være med i et prosjekt som hadde denne kommunen som utgangspunkt. Vår deltakelse i prosjektet gjorde at vi hadde lettere tilgang til informanter.

Rekruttering av informanter har foregått gjennom nettverksmetoden. Vi har siden september 2017 vært en del av CoCreSus prosjektet, og har på denne måten hatt kontinuerlig kontakt med sentrale initiativtakere i kommunen og forskere ved IRIS. Gjennom besøk til Storhuset, IRIS sitt kontor og workshop på Veveriet fikk vi navn, telefonnummer og e-mail til potensielle informanter.

På workshopen vi arrangerte, fikk vi kontakt med ansatte og innbyggere i kommunen. Vi har valgt å skille mellom ansatte og innbyggere fordi det virket som de hadde ulike oppfatninger og ulikt kunnskapsgrunnlag rundt samskaping. Ansatte ble en gruppe informanter fordi de spiller en stor rolle i utformingen og utarbeidelsen av satsingen. Innbyggere ble en gruppe informanter ettersom en slik satsing krever innsats fra frivillige borgere. Problemstillingen vår ønsker å få tak i ansatte og innbyggere sine opplevelser av samskaping, dermed består utvalget også av dem.

Figur 2: Oversikt dataproduksjon

Empiri	Antall	Deltakere	Tidsspekter
Intervju	13	17	September 2017– Mars 2018
· Spesifikke for masteroppgaven	5	5	
Prosjektmøter	4	6	September 2017 – januar 2018
Observasjon			
· Workshop	1	53	11. januar 2018

3.3 Beskrivelse av gjennomføringen av undersøkelsen og metodebruk

3.3.1 Produksjon av data

I september 2017 startet vi vårt samarbeid med IRIS og Gjesdal kommune. Dette var et resultat av at Kristiane M. Lindland kom innom et oppgaveseminar for master i Endringsledelse og ustrakte en åpen invitasjon om deltakelse i prosjektet. Vi tok raskt kontakt og meldte vår interesse for et samarbeid.

Det første offisielle møtet vi hadde fant sted på IRIS sitt kontor i september 2017. Her møtte vi med to forskere fra IRIS, en ansatt i Gjesdal kommune og en representant fra den private oppstartsbedriften Mobilyze. Dette møtet handlet i all hovedsak om borgerbuss og en modell for samskaping. Vår rolle besto stort sett i å observere slik vi fikk et overblikk over prosjektet.

Senere i september var vi med IRIS til kommunehuset i Gjesdal. Sammen med to forskere fra IRIS var Amalie med på tre intervjuer med fire ulike informanter. En av informantene var ansatt i kommunen, en var fra Mobilyze, og to av dem var fra frivillig organisering i kommunen. Dagen etter satt vi oss sammen for å diskutere funnene. Ida fikk stilt spørsmål ved det Amalie hadde sett og hørt, og dette satt i gang prosessen med formuleringen av egen problemstilling.

IRIS leverte sitt forprosjekt tidlig våren 2018, og vi satt dermed tidlig i gang med produksjon av empiri til vår oppgave. Den 11 januar 2018 arrangerte vi en workshop på Veveriet. Her kunne innbyggere involvere seg i en idédugnad for samskaping generelt og borgerbussprosjektet spesielt. Vi var høyst involvert i workshopen, både med tanke på planlegging, utførelse og etterarbeid. Dette var mye fordi en av forskerne ved IRIS gikk ut i permisjon i desember 2017, og vi fikk muligheten til å inngå i en mer aktiv rolle. Vi hadde et møte i forkant av workshopen hvor vi utviklet et mulig design for hvordan samskaping kan se ut. I tillegg utformet vi flere gruppeoppgaver deltakerne skulle utføre. Hovedpoenget med workshopen var å involvere innbyggere og frivillige i utformingen av en modell for samskaping. Det møtte 53 deltakere som representerte ulike roller i kommunen. Kvelden startet med en presentasjon av ordfører Frode Fjeldsbø. Han pratet om hva samskaping betyr for ham, og hva samskaping kan bety for Gjesdal kommune. Slik fikk deltakerne et innblikk i hva kommunens visjon med satsingen er. Deretter holdt seniorforsker Kristiane M. Lindland fra IRIS en presentasjon om borgerbuss-prosjektet. Hun fortalte om forprosjektet og hvordan dette knyttes til Gjesdal kommune. Etter introduksjonen

gikk vi over til å jobbe med konkrete oppgaver med innbyggerne. Inne i lokalet hadde vi satt opp gruppebord slik det ble en naturlig gruppeinndeling etter hvor folk hadde satt seg ned.

Gruppeoppgavene var delt opp i fire og hadde en logisk oppbygning etter modellen vi hadde laget sammen på møtet før workshopen.

I februar og mars 2018 tok vi turen til Gjesdal kommune for å intervju våre informanter. Alle intervjuene ble utført i Gjesdal kommune, og vi hadde avtalt tid og sted på forhånd. Vi førte en kontinuerlig intern evaluering om når den teoretiske metningen var oppnådd. Det vil si at vi etter hvert intervju satt oss sammen for å se hva vi hadde utfyllende svar på, og hva vi trengte mer informasjon om. Når vi følte at alle aspektene ved prosjektet var tydelig besvart var den teoretiske metningen oppnådd. Det vil si at vi ikke lenger lærte noe nytt fra intervjuene vi holdt.

3.3.2 Dataanalyse

Når vi analyserer funn i denne oppgaven bruker vi empiri og teori for å understøtte våre antakelser. Vi vil bruke sentrale teoretiske definisjoner som kategorier og begreper, dette vil fremheve, men også overse, noen trekk ved det vi har observert. Ved å uttrykke informantenes fortellinger med undersøkelsens sentrale begreper, er vårt ønske at oppgaven blir mer forståelig for leseren. Først vil vi få tak i hvordan informantene uttrykker deres forståelse for samskaping, deretter oversetter vi denne forståelsen til organisatorisk terminologi. Vi har brukt en slik oversettelse slik at vårt studie kan sammenlignes med andre analyser som er utført av andre forskere. Oversettelsen bidrar også til å knytte empiri til teoretiske begreper som er sentrale i forhold til samskaping.

Vår oppgave har vært å tolke de ordene og begrepene informantene bruker for å fortelle om sine opplevelser. På denne måten er analysen vår preget av dobbel hermeneutikk. Vi presenterer våre tolkninger basert på intervju og observasjoner, vi presenterer ikke virkeligheten i seg selv. Det er hendelser og situasjoner informantene har fortalt oss om, men vi har ikke observert disse selv.

3.4 Vurdering av metoden

Når det gjelder kvaliteten av en undersøkelse, er det flere faktorer som spiller inn. Forskningen som helhet må vurderes for at oppgaven skal oppnå kredibilitet (Ghuri & Grønhaug, 2010). Det

er viktig at forskningsvalgene begrunnes og rettferdiggjøres, samtidig som man evaluerer kvaliteten på datamaterialet, fremgangsmåte og resultat. I denne delen av oppgaven vil vi først gå gjennom transparens og drøfte oppgavens troverdighet. Deretter vil vi ta for oss etiske hensyn og vår egen rolle som forskere.

3.4.1 Transparens

Begrepet reliabilitet er mye brukt i forskning, og kan knyttes til en kritisk vurdering av prosjektet. Dette for å vurdere i hvilken grad prosjektet er utført pålitelig, og på en troverdig og tillitsvekkende måte. Begrepet refererer i utgangspunktet til spørsmålet om repliserbarhet, det vil si spørsmålet om en annen forsker som anvender de samme metodene, vil komme frem til samme resultat. Det er imidlertid spørsmål om repliserbarhet er et relevant kriterium i kvalitativ forskning. Dette fordi repliserbarhet kommer fra en positivistisk forskningslogikk som fremhever nøytralitet, hvor resultatene sees på som uavhengig av relasjoner mellom forsker og de som studeres (Thagaard, 2013, s. 201-202). Vi vurderer det derimot slik at relasjoner mellom forsker og de som studeres vil oppstå, og vi som forskere vil påvirke de som studeres. På bakgrunn av dette har vi valgt å anvende oss av en alternativ konstruktivistisk forskningslogikk, som fremhever prosesser hvor kvalitative data utvikles i samarbeid mellom forsker og personer i felten. I følge James A. Holstein & Jaber F. Gubrium (referert i Thagaard, 2013, s. 202) er repliserbarhet irrelevant da prinsippet om at forskere skal oppfattes som nøytrale, ikke er holdbart i studier hvor mennesker forholder seg til hverandre og påvirker hverandre. Forskeren må argumentere for troverdighet ved å gjøre rede for hvordan dataene er blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen, eller ved å gjøre den *transparent* (gjennomsiktig) som David Silverman (referert i Thagaard, 2013, s. 202) forfekter. Dette innebærer å dokumentere prosessene som vi har vært gjennom på en god og tydelig måte, og gi detaljerte beskrivelser av fremgangsmåte, forskningsstrategi og analysemetoder slik at forskningsprosessen kan vurderes.

Ettersom vi anvender oss av en eksplorativ forskningsstrategi, valgte vi å benytte oss av semistrukturerte intervju. I forkant av intervjuene, utarbeidet vi en intervjuguide. Hensikten med intervjuguiden var å skrive ned 3-5 tematikker vi ønsket å berøre, med noen tilhørende nøkkelspørsmål. Ved utarbeidelsen av intervjuguidene, valgte vi å skille informantene mellom ansatte og innbyggere – dette fordi de som “grupper” kan ha ulike oppfatninger, erfaringer og innsikter i de fenomenene vi ønsket å ta opp i intervjuet. Utover nøkkelspørsmålene valgte vi derimot å holde oss åpne, for å kunne ta fatt i interessante temaer som dukket opp underveis i

intervjuet, og begrense oss til relevante oppfølgingsspørsmål. Vi valgte også å foreta et pilotintervju på en medstudent i forkant av de faktiske intervjuene for å kunne identifisere mulige mangler, misforståelser, utilsiktede vinklinger, formuleringer og lignende. Vi gjorde deretter nødvendige justeringer før vi fortsatte med de faktiske intervjuene. Etter hvert intervju reflekterte vi rundt tematikk og interessante emner som dukket opp og gjorde justeringer deretter.

Ved utarbeidelse av spørsmålene og under intervjuene har vi søkt å hindre at vi leder informantene i gitte retninger gjennom språk og formuleringer, kroppsspråk, holdninger, o.l. Videre ble det lagt vekt på å stille spørsmål som var tydelige, og at sentrale begreper ble operasjonalisert. Dette gjorde vi ved å gjøre rede for vår forståelse av fenomener som samskaping, innovasjon og så videre. På denne måten ønsket vi å danne et felles fortolkningssgrunnlag og søkte å sikre at vi i størst mulig grad var samstemte i disse begrepsfortolkningene. En selvkritisk holdning, med detaljerte beskrivelser og redegjørelser for begivenheter og hvordan man har kommet frem til tolkningene har derfor blitt vektlagt for å styrke troverdigheten. I følge Thagaard (2013, s. 199) vil også lydopptak og sitatbruk bidra til å styrke troverdigheten.

I denne studien har vi foretatt en utvelgelse av sitater, noe som også har medført til bortfall av andre. Dette betyr at sitatene ikke vil vise frem alt informantene har sagt. Vi har derimot valgt ut sitater som vi mener representerer noe typisk ved de funnene vi har gjort, eller som kan bidra til å forklare særegenheter ved det vi har funnet.

3.4.2 Troverdighet

Ifølge Guba & Lincoln (1982, s. 247) vises intern validitet best gjennom troverdighet mellom data fra undersøkelsen og fenomenet denne dataen representerer. I kvalitative studier har man indirekte adgang til opplevde virkeligheter gjennom individers fortolkninger. Et viktig spørsmål blir i så måte om datakildene anser forskerens analyse, formuleringer og fortolkninger som troverdige.

Bakgrunnen for studien var en interesse for innovasjon og bærekraft, og deltakelse i CroCresus prosjektet om samskaping i Gjesdal kommune. Det ble utgangspunktet som etter hvert formet problemstillingen vår. Vår forståelse av fenomenet har også hatt betydning for utforming av

oppgaven. Vi har forsøkt å styrke troverdigheten i oppgaven ved å vise transparens og åpenhet omkring forskningsprosessen og det arbeidet vi har gjort.

Informasjonen som er kommet frem av informanter under studiet, er fortolket av oss om forskere, og blir i så måte en andrehåndskilde. Vi har derimot søkt å fange opp informantenes individuelle oppfatninger og opplevelser. Ved intervjuene ble det på forhånd utformet en intervjuguide, og under intervjuene ble det med informantenes samtykke brukt lydbånd. Alle intervjuene ble senere transkribert. Vi har videre søkt å styrke studiets troverdighet gjennom bruk av flere typer datakilder som intervju, deltakende observasjon og forankring av analyse av data i annen teori og forskning om samskaping og innovasjon. Vi anser det også som en styrke at vi har vært to forskere i studiet. Dette har muliggjort individuelle og felles refleksjoner, samtidig som vi har kunnet kvalitetssikre hverandre. Vi har også fått tilbakemelding på vår fortolkning av virkeligheten av andre forskere fra CroCreSus og veileder. På mange måter bidrar også dette til en kvalitetssikring av oppgaven.

Det er også viktig å trekke frem at vi har vært åpne om hvilken kommune vi har studert. Dette fordi det gjør det mulig for andre å kontrollere at Gjesdal faktisk arbeider med samskaping, at CroCreSus prosjektet faktisk eksisterer og lignende. Ettersom oppgaven har relevans for kommunen, vil oppgaven sannsynligvis bli lest av ulike interessenter. Dette har bidratt til å skjerpe vår nøyaktighet i henhold til informantenes utsagn for ikke å misbruke dem.

På bakgrunn av at vi har vært åpne om forskningsprosessen og med beskrivelser av de valgene vi har tatt og hvilken kommune vi har studert, mener vi også at vi oppfyller kravet om etterprøvbarhet. I hvilken grad funnene kan generaliseres til andre sammenhenger som ligner denne studien, støtter vi oss på Blaikies (2010, s. 216) og Guba & Lincoln (1982, s. 247) syn på overførbarhet. Studiet kan i den forstand generaliseres ved at kommunen kan være representativ for lignende utfordringer i andre kommuner. De konkrete beskrivelsene vil dog variere fra kommune til kommune. Det kan derimot tenkes at utfordringene kan være gjennomgående for mange andre kommuner. På en annen side er det viktig å poengtere at våre funn konkret avspeiler Gjesdal kommune og informantenes fortolkninger av virkeligheten, og at det for andre kommuner vil være nødvendig å gjøre tilpasninger som passer til egne strukturer og særtrekk.

3.4.3 Etiske hensyn og vurderinger

For å drive etisk forskning trekker Blaikie (2010, s. 31) frem åpenhet som et viktig element. Vi har gjennomgående vært åpne og ærlige om hensikten med dataproduksjon, som har vært å forstå opplevelser og erfaringer informantene har med samskaping, samarbeid, kommunal forvaltning, styringssystemer og lignende. Vi gjorde det kjent at vi var en del av prosjektet CoCreSus og opplyste informantene om vår rolle i prosjektet.

Prosjektet er meldt til Norsk senter for forskningsdata [NSD] gjennom CoCreSus, og vi har fulgt deres retningslinjer. Største parten av informantene ble rekruttert gjennom workshopen som ble holdt i Gjesdal, hvor de i denne sammenheng fikk en del informasjon om CroCreSus prosjektet som oppgaven vår skrives under. Informantene hadde derfor god bakgrunnskunnskap til å vurdere hva de takket ja til, og vi innhentet et frivillig og informert samtykke. Informantene fikk også tilsendt et fullstendig informasjonsskriv om studiets innhold og formål, hvor vi fikk en ny bekreftelse om deltakelse via mail. Det ble videre tydelig informert om konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet, og deres muligheter til å avbryte på et hvilket som helst tidspunkt. Før hvert intervju ble det også bedt om tillatelse for å bruke lydopptak. Ingen av respondentene hadde innvendinger mot dette.

I denne undersøkelsen er alle informanter anonyme, og det vil heller ikke samles inn sensitive personopplysninger om deltakerne i prosjektet da dette er irrelevant for problemstillingens formål. All data er blitt holdt konfidensielt. Lydbåndopptak ble først holdt på passordbeskyttet mappe, for så å bli transkribert. Etter transkribering ble lydfilene slettet, hvor kodenøkkel til transkriberingene oppbevares passordbeskyttet og adskilt fra transkriberingene.

Gjennom å følge NSD og Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora [NESH] sine retningslinjer for samfunnsforskning mener vi at vi har utført forskningen innenfor akseptable standarder for praksis i samfunnsforskning, og opprettholdt akseptabel standard og integritet.

3.4.4 Refleksjon over egen rolle som forsker

I metodelitteraturen er det mye fokus på forskerrollen. I denne undersøkelsen har vi søkt å etablere et reflektert forhold til utformingen av vår egen rolle som forsker. Denne undersøkelsen er preget av dialog, og kan dermed knyttes til det dialogiske perspektivet. I følge dette

perspektivet ansees ikke forskerens innblanding i intervjuets meningsproduksjon som et problem (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 115). Vår deltakelse har vært åpen, og vil i så måte være en del av det materialet som analyseres. Funnene som fremstilles i denne undersøkelsen vil med andre ord være et resultat av sosiale aktiviteter, der både vi som forskere og informantene selv former responser og inntrykksstyring. Vi samler altså ikke inn objektive intervjudata som får status som fakta, da dette er et resultat av individuelle fortolkninger som deretter er fortolket og til dels forurenset av oss som forskere. Vi anser det derfor som viktig å skrive vår involvering i meningsproduksjonen inn i oppgaven denne studien munner ut i.

Ettersom vi har vært to gjennom hele forskningsprosessen, med ulike studiebakgrunn, har dette gitt oss gode verktøy til å se ting fra ulike innfallsvinkler. Vi har utfordret hverandre, som kan være både tidkrevende og ikke minst frustrerende, med det har også tvunget oss til å ha gode diskusjoner, finne felles grunn, og inngå kompromiss. Gjennom forskningsprosessen har vi lært oss å designe og gjennomføre et forskningsprosjekt. Vi har gått inn i en forskerrolle, som skiller seg veldig fra den type rolle vi kjenner som studenter. Ved å gå inn i en forskerrolle har vi lært mye om den type kommunikasjon og samarbeidsprosesser et slikt prosjekt krever.

4.0 Empiri

I dette kapitlet presenteres undersøkelsens funn. Forsknings spørsmål 1.- 3. vil besvares i dette kapitlet. Hovedtyngden av funnene stammer fra intervju av ansatte og innbyggere i Gjesdal kommune. Informantene skilles mellom ansatt (a) og innbygger (i), i tillegg til å nummereres for å kunne skille mellom ulike informanter og opprettholde anonymisering. De empiriske resultatene vil bli presentert som ulike fortellinger. Dette gjør vi for å fremheve informantenes egne fortolkninger, som danner grunnlag for ulike virkelighetsbilder av fenomenet samskaping i kommunen. Vi vil derfor presentere fortellingene om hvordan samskaping er blitt et satsningsområde i kommunen; Hvor kommer ideen fra? Hva handler den om? Hva ønsker de å oppnå? Hva er drivkreftene og barrierene? Hvilke erfaringer finnes og hvordan har det gått med tidligere forsøk? De ulike fortellingene er et forsøk på å bidra til å danne et helhetlig bilde av samskaping og svare på problemstillingen: *“Hvordan oppleves samskaping som satsningsområde av innbyggere og ansatte i Gjesdal kommune?”*.

4.1 Ideens opprinnelse

“Samskaping kommer som et resultat av at kommunen har valgt å stå alene som kommune”

(- Informant 7a)

Mye av tanken bak samskapingsprosessene i kommunen ligger i et ønske om å være innovative og bærekraftige for å kunne møte dagens og fremtidens utfordringer. For å kunne svare på vår problemstilling er det relevant for oss å prøve å forstå hvor Gjesdal har hentet sin inspirasjon fra, og hvorfor de har valgt å satse på denne ideen. Det kan virke som ideen har sitt utspring i sentrumsutviklingen i kommunen. Gjesdal kommune har valgt å satse på Smart City konseptet, eller Smart Gjesdal som de selv velger å kalle det. Denne satsingen kan ses på som et overordnet konsept som har flere ulike begreper knyttet til seg. Et av disse begrepene er samskaping. Samskaping er et underordnet verktøy for å nå målet om å være Smart Gjesdal.

“Smart City kom som en refleksjon rundt det vi holdt på med i sentrum. (...) Stavanger kommune jobbet med søknader knyttet til smarte prosjekter, og vi tok kontakt om vi kunne være en del av dette, om vi passer inn. I forhold til denne søknaden de sendte avgårde så passet ikke vårt prosjekt, men da var vi blitt kjent med dette og sa at dette passer oss uansett, vi vil jobbe sånn. Så da var det en åpenbaring for meg at Smart City tenkningen ikke bare var kommersiell, og ikke bare var en teknikk, men det var et forsøk på å tenke innbyggerinvolvering på en annen måte”.
(- Informant 3a)

Som det kommer frem av det overnevnte sitatet ble Smart City en satsing for kommunen som en del av deres arbeid med sentrumsutviklingen. Selv om det ikke ble et samarbeid med Stavanger, så Gjesdal kommune verdien av å arbeide med smarte løsninger. Denne måten å organisere på var for dem mer enn bare en teknikk, men også en mulighet for å involvere innbyggere enda mer enn før. Valget om å satse på Smart Gjesdal forklares med at kommunen hadde et behov for å tenke nytt, og komme opp med bærekraftige løsninger som kan hjelpe dem til å møte nye utfordringer i kommunen. En av hovedårsakene peker mot et behov for å håndtere gapet mellom tjenesteyting og ressurser.

“Det er jo sånn at dette har fått, eller er i ferd med å få betydning hos oss fordi det er koblet til bærekraft, det er koblet til et ønske om å være, en anerkjennelse av at vi er nødt til å være nyskapende. Hvis vi gjør alt på den samme måten så bryter jo, den offentlige velferden vil bryte sammen. Ikke om så lang tid heller ikke sant, fordi behovet for tjenestene og utgiftene går sånn (peker skrått oppover), mens inntektene forventes sånn (peker skrått nedover). Det gapet der må vi finne måter å håndtere”. (- Informant 3a)

Dette gapet blir nevnt av flere av informantene. Det påpekes stadig under intervjuene at det vil skje en stor endring i Gjesdals demografi. En mulig smart løsning for å redusere dette gapet mener flere av informantene er samskaping.

“Samskaping kommer som et resultat av at kommunen har valgt å stå alene som kommune. Dette endret økonomiske forutsetninger, og vi kjenner det virkelig på kroppen. Vi må gjøre radikale endringer for å gi gode og robuste endringer i fremtiden. Vi vil ikke gjøre mindre av en ting, men endre måten vi legger frem tjenester på. Vi vil få en stor økning i befolkningen, og spesielt de som mottar tjenester, flere eldre og mindre som skal utføre tjenestene. I dette spennet snakker en om at eldre er en aktivisert verdi i seg selv, vi må øke frivilligheten, og her kom samskaping inn.”

(- Informant 7a)

Gjesdal kommune har stått utenfor kommunesammenslåingen, og påpeker at de dermed befinner seg i en særegen situasjon. Samskaping fremgår av informantene som et unikt verktøy kommunen anvender for å kunne håndtere utfordringene knyttet til den spesielle posisjonen de har valgt å stå i. Videre kan flere av informantenes utsagn indikere at Gjesdal kommune har hentet mye av sin inspirasjon fra Danmarks arbeid med samskaping. Ordføreren har vært på studietur til Århus, hvor det ble brukt mye tid på velferd, medborgerskap og i hvilken grad dette er kommunen sitt ansvar. Disse momentene gjør seg synlige i Gjesdals endrede rolle som kommune, med økt fokus på innbyggerinvolvering, medborgerskap og ansvarliggjøring av innbyggere. Kan man da hevde at samskaping er spesielt for Gjesdal kommune, til tross for at de henter mye av sin inspirasjon fra Danmark?

“Men så må vi være villige til, innenfor rimelighetens grenser, å tillate andre å spille en større rolle. For eksempel i Danmark, som dere selvfølgelig kjenner til, så har de kommet mye lenger enn oss, spesielt på den der dynamikken mellom administrasjon og politikk.” (- Informant 5a)

Det kommer frem at Danmark har vært et forbilledlig land med sitt arbeid med samskaping. Her har Gjesdal lært mye om betydningen av å utvikle ting sammen med innbyggerne, hvor de på en ny måte spiller på lag sammen. Denne måten å arbeide på er en ny metode for kommunen, og den legitimeres ved at Gjesdal står i en spesiell posisjon som kommune. Ved å se til store nasjonale og internasjonale instanser ser vi likevel indikasjoner på at Gjesdal gjerne ikke er i en så spesiell og særegen situasjon som de selv påstår. Dette fordi samskaping kan virke som et fokusområde

for store aktører som blant annet KS, KMD, FN og OECD. Er da samskaping et særegent satsingsområde i Gjesdal kommune, eller kan satsingen sees på som en del av en større trend innen kommunal organisering?

“Ja, det er jo stygt å si det, men det er jo en trend. Og det skal ikke være en trend. Det skal jo være et reelt behov for disse tingene her. Men det er jo litt sånn med keiserens nye klær, utfordringene er de samme på mange måter, bruker bare nye formuleringer og nye definisjoner og nye benevnelser, fordi du må skape på nye moment hele veien, du må skape ny kraft. Så det ene året så bruker de involvering, det neste bruker du medvirkning, og det tredje året bruker du samskaping, på mange måter, spissformulert.” (- Informant 5a)

Smart City er blitt en satsing på grunnlag av de endrede forutsetningene i kommunen. Ideen om samskaping forventes å kunne løse noen av de utfordringene Gjesdal kommune står overfor etter at de har valgt å stå alene som kommune. Samskaping trekkes frem av viktige instanser som et verktøy for å kunne løse de nye utfordringene som råder i dagens samfunn, noe som kan indikere at dette er et gjeldende behov i flere land og i flere norske kommuner. I styrende dokumenter refereres det til Danmarks vellykkede forsøk på samskaping i danske kommuner, og vi ser også at Gjesdal henter inspirasjon derfra. Vi kan derfor stille spørsmålstegn ved kommunens legitimering av samskaping som unikt for Gjesdal. Er dette virkelig spesielt for kommunen, eller kan det ses på som en del av en større trend i den organisatoriske verden? For å se om samskaping, slik det utspiller seg i Gjesdal, er særegent kan vi se til begrepets definisjon. Hvordan skiller informantenes definisjon av samskaping seg fra konseptlitteraturens definisjon?

4.2 Forståelse av begrepet samskaping

“For meg er det noe nyskapende i dette begrepet samskaping, sånn sett så peker det utover tradisjonelt samarbeid”.

(- Informant 3a)

For å se på samskaping som fenomen og satsingsområde i kommunen, må vi prøve å forstå og fortolke hva våre informanter legger i begrepet. Viktigheten av å sikre en felles forståelse av begrepet trekkes i forskningslitteraturen frem som avgjørende for å lykkes med implementering av samskaping. Det er derfor aktuelt å undersøke nettopp dette. Hvordan forstår informantene begrepet samskaping? Hvordan stiller de seg i forhold til hverandre? Samskaping trekkes også frem av kommunen som en spesiell og særegen satsing. Vektlegger Gjesdal kommune noen unike elementer ved begrepet som gjør satsingen spesiell for kommunen?

“Det går selyfølgelig an å tenke innvortes samskaping, men vi driver jo med medvirkning, vi driver jo med tverrfaglig samarbeid. Jeg tenker det er ikke så imponerende, det er imponerende når vi begynner å gå i gråsonen, grenseovergangene mellom kommunen, sivilsamfunn, private, næringsliv, frivillighet. Når vi klarer å få til de gode treffpunktene der, hvor vi bidrar inn med våre ulike ressurser, våre ulike forutsetninger, og våre ulike ferdigheter, så kan vi få til reell samskaping.” (- Informant 5a)

For å få til reell samskaping i kommunen går det frem av den ansatte at dette krever en ny måte å arbeide sammen med sivilsamfunnet, private, næringsliv og frivillighet. Man må i større grad enn før gå i gråsonen, utvide grenseovergangene, for å kunne utfordre hverandre, på en slik måte at man utnytter hverandres ferdigheter og ressurser. Andre informanter trekker også frem at samskaping peker utover tradisjonelt samarbeid.

“Det handler om samarbeid. For meg er det noe nyskapende i dette begrepet samskaping, sånn sett så peker det utover tradisjonelt samarbeid. Men at det ligger en tenkning om at en finner nye måter å jobbe sammen på, at det ligger noe nytt.” (- Informant 3a)

Blant de ansatte virker det som at hovedessensen i samskaping er å tenke samarbeid på en ny måte. Det strekker seg lenger, og organiseres på en annerledes måte enn før. Det ser ut til at denne tanken også deles av innbyggere.

“Det er å gjøre ting sammen, det ligger jo litt i selve ordet. Men jeg tenker mest på å skape nye ting sammen med andre som vi ikke har hatt tidligere.” (- Informant 8i)

Informantene gir inntrykk av en felles forståelse av begrepet samskaping uavhengig av om de er ansatt eller innbygger. Dette gir indikasjoner på at kommunen har sikret en felles forankring innad i kommunen, med en bred enighet om hva som ligger i begrepet. Flere av definisjonene, særlig blant de ansatte, bærer preg av å være veldig teoretisk “riktige”. På mange måter er det nærmest som om de er hentet rett ut fra et oppskriftshefte om samskaping. Det trekkes også frem at man må tenke nytt rundt samarbeid. For å få til en ny form for samarbeid, understrekes nødvendigheten av en endring i tankesett.

“Ja, mye av dette her handler om mindset, ikke sant. Å få en vekk i fra en konvensjonell tydelig rolleavklaring, til å faktisk tillate seg å tenke litt utenfor boksen. Og det samme er jo med Smart Gjesdal, vi skal faktisk drive vårt samfunnsoppdrag ut i fra noen helt klare gitte verdier, som er Smart Gjesdal. Og det står jo i beskrivelsen av prosjektet, dette med sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft.” (- Informant 1a)

Det virker som samskaping krever nye former for tenkning rundt kommunens samfunnsoppdrag. Informantene gir inntrykk av at en dreining fra en stereotyp løsning av byråkratiske oppgaver, mot en mer samarbeidspreget løsning krever tid og modning i organisasjonen.

“Det er litt den der, jeg har tro på den der kulturen, for det handler litt om mindsetet, det handler enormt om mindsetet. Og det handler om å ta tid og sette seg ned, for vi er så utrolig kjappe kommunalt på å presentere en løsning. Å ta seg tid til å gå den runden.” (- Informant 2a)

Disse utsagnene peker på et behov for en kulturell endring i kommunen. For at kommunen skal kunne opprettholde samfunnsoppdraget sitt med begrensede rammer og ressurser, samtidig som krav og forventninger øker fra innbyggerne, pekes det i tillegg til en kulturendring på et behov for et skifte i styringsparadigmet.

“Det krever et paradigmeskifte i måten vi tenker og utfører og handler på i kommunen.”
(- Informant 5a)

Dette skiftet ser ut til å gå fra en bestiller-utfører modell mellom innbyggere og kommunen, mot at innbyggere i større grad skal inkluderes og være med å bidra til sin egen velferd.

“For å ta det er, for å bruke et sosiologisk uttrykk, det er veldig sånn New Public Management tankegang, ikke sant. Kommunen, tjenesteyter, en utfører. Jeg er en bestiller, jeg er en kunde, jeg er klient. Vi må vekk ifra det, så må vi over på New Public Governance som dere kjenner til, vi må få hele lokalsamfunnet til å være med å bidra, og være med å innovere, være med å tenke fellesskapets interesser, ikke bare mitt eget.” (- Informant 5a)

Det indikeres at NPG som styringsparadigme vil takle dagens og fremtidens utfordringer bedre enn den tidligere NPM tankegangen. Med begrensede ressurser pekes det på viktigheten av medborgerskap.

“For meg så er dette også en måte å ta på alvor det som danskene bruker oftere enn vi, men som også glir inn i norske sammenhenger; medborgerskap. Hva ligger det i det å være en borger, ikke

en statsborger, men en borger som har rettigheter men også plikter i et samfunn, og som kanskje har ambisjoner om å være med å utvikle noe.” (- Informant 3a)

Denne typen endring av innbyggernes rolle, krever en endring i innbyggers stadig økende forventninger. Flere av informantene påpeker at innbyggerne må senke kravene sine, og at kommunen i større grad må ansvarliggjøre innbyggerne.

“Det er akkurat som når du er på sykehuset også, så forventer du å få alt servert, er det rett det? Eller skal vi prøve å gjøre, jeg pleier å si det gjelder å gjøre innbyggere til aktør i eget liv, og ikke offer i eget liv. Og det er også for meg samskaping, faktisk.” (- Informant 2a)

Det kommer frem av intervjuene at det foreligger en tilnærmet lik forståelse av begrepet samskaping, uavhengig av om informanten er en innbygger eller ansatt. For å satse på samskaping påpekes det at kultur og tankesett må endres både hos kommunens innbyggere og ansatte. Dette fortøner seg i et ønske om et paradigmeskifte, hvor medborgerskap og ansvarliggjøring av innbyggere blir viktige fokusområder for kommunen. Den måten informantene velger å definere begrepet, ser ut til å inneholde mange av de samme elementene som fremgår i konseptlitteraturen. Dette gir indikasjoner på at satsingen kan sees på som en del av en større trend i omgivelsene. Hvilke elementer er det da som gjør denne satsingen spesiell for Gjesdal kommune? Foreligger det noen særegne drivkrefter som gjør satsingen spesiell?

4.3 Drivkrefter

“Jeg fjerner meg ikke fra det faktum at grunnen til at samskaping er aktuelt, det er fordi dagens kjernevirksomhet klarer ikke å håndtere godt nok de utfordringene som vi står i.”

(- Informant 5a)

For å svare på vår problemstilling vil det være viktig for oss å skape et bilde av hvilke drivkrefter som legges til grunn for satsingen på samskaping. Styrende dokumenter legger frem samskaping som en mulig løsning på de økende utfordringene som kommer med en stadig endrende verden. Her trekkes særlig behovet for nytenkning og innovasjon frem, som et resultat av den økende kompleksiteten, økte forventninger fra innbyggere, demografiske endringer, press på rammevilkår, ressurser og økonomiske midler. Samskaping legges frem som en mulig løsning på noen disse utfordringene. For at satsingen skal være aktuell for Gjesdal, må det derfor foreligge et samsvar mellom de mangler og utfordringer kommunen står overfor, og de utfordringene samskaping er ment å løse.

“Det handler ikke om å forbedre verdens dårligste samfunn, det er snarere tvert imot. Det handler om noen av de, vår type, som har klart å løse de politiske, økonomiske og sosiale utfordringer på en egentlig grådig vellykket måte. Vi ser oss om etter hvordan vi skal håndtere de utfordringene som kan bli store fremover.” (- Informant 3a)

Satsingen begrunnes med andre ord i en endrende verden, med nye utfordringer, som må løses ved hjelp av nye verktøy. Gjesdal kommune står overfor mange av de samme utfordringene som samskaping er ment å løse, hvor det blant annet refereres til dårligere rammevilkår og ressursmangel.

“Handlingsrommet til kommunene som forvaltningsledd og som tjeneste- og samfunnsyter, vi får dårligere og dårligere rammevilkår. Så vi ønsker jo å opprettholde funksjonene våre, samfunnsoppdraget vårt. Og da er det jo sånn at vi må være kreative, vi må tenke annerledes.”
(- Informant 1a)

I likhet med rammevilkår kommer det også frem at det foreligger utfordringer med kommunens økonomiske modell i fremtiden. Samskaping forventes å være en mulig løsning på denne utfordringen.

“For vi klarer ikke å opprettholde verdiskapningen eller samfunnsoppdraget vårt på nåværende økonomiske plattform.” (- Informant 1a)

Det viser seg at denne endringen ikke nødvendigvis har sitt utspring i et ønske om endring blant ansatte, men heller en anerkjennelse av behovet for omstilling. Det virker som behovet for endring er en større drivkraft, enn behovet for samskaping.

“Men samskaping, altså jeg kjenner jo veldig godt til den akademiske tilnærmingen til samskaping, det er ikke fordi vi at vi vil egentlig, det er fordi vi er nødt, vi må. Hvis vi skal kunne opprettholde nivået og kvaliteten på tjenesteytingen i henhold til forventninger fra innbyggerne, da må vi gjøre ting på nye måter.” (- Informant 5a)

Det presiseres at kommunen er nødt til å foreta en omstilling for å kunne opprettholde tjenestenivået. Med andre ord bruker kommunen dette behovet for å legitimere satsingen på samskaping. Det er tenkelig at en slik vinkling vil kunne påvirke hvordan samskaping oppleves. Er det en satsning kun fordi kommunen ikke har noe valg? Eller brukes denne måten å fremstille satsingen på som et middel for å styrke troverdigheten?

“Samskaping er ikke svar på alt. Langt ifra! Men det er et svar på noen utfordringer”. (- Informant 3a)

Samskaping brukes ifølge informantene som et verktøy for å løse utfordringene knyttet til gapet mellom ressurser og tjenesteyting. Det presiseres likevel at samskaping ikke alltid er svaret på disse utfordringene. Vår forståelse av informantenes utsagn er at samskaping er et verktøy som skal brukes når det er passende, og ikke i alle mulige avgjørelser. I noen tilfeller er det viktig at det blir tatt avgjørelser i kommunen uten særlig innblanding fra samfunnet forøvrig. En felles

forståelse for samskaping som verktøy, når og hvordan det skal anvendes, vil være et viktig moment for å lykkes med satsingen. Har kommunen etablert en slik felles forståelse? Informantene er enige om flere viktige aspekt som motiverer til bruken av samskaping. En av de viktigste er hvordan samskaping kan fremme innovasjon i kommunen.

“Jeg tror at samskapingstenkningen, hvis vi tar det på alvor, så skaper det muligheter for å få opp innovasjonen, for å være innovative i en kommune. Fordi en utnytter ressursene i både innbyggerne og for så vidt hos ansatte på en annen måte” (- Informant 3a)

Et annet viktig moment som trekkes frem er at samskaping må anvendes på en slik måte at man faktisk får noe ut av samskapingen, og at det fører med seg reell nytteverdi for samfunnet.

“Det er veldig viktig at det her har en form for matnyttighet i seg. Altså, det er ikke poeng for oss å involvere for innovasjonen sin skyld. Det er ikke poeng for oss så samskape for å kvittere ut at vi har gjort noe som faller inn under paraplyen for samskaping. Det må skape reell nytteverdi.” (- Informant 5a)

Videre understreker informantene viktigheten av å ha med borgerne på laget. Det handler om medborgerskap, styrking av demokratiet og å skape legitimitet ved å aktivt involvere innbyggere. I forbindelse med tjenesteutvikling, pekes det særlig på at det er innbyggerne selv som best kan identifisere sine egne behov og problemstillinger.

“For alle er jo, jo nærmere vi kommer oss selv som enkeltpersoner, jo nærmere du er, så er det jo enkeltpersonen som er ekspert, uansett hvor dyktig du er relasjonelt, så er det jo den enkelte person som er best til å definere, i hvert fall sider ved sine egne behov og problemformuleringer.” (- Informant 3a)

På mange måter vil det økte fokuset på innbyggerinvolvering, være med på å styrke demokratiet og innbyggernes innflytelse. På denne måten kan innbyggere i større grad oppleve å få stemmen sin hørt, og kunne påvirke lokalsamfunnet sitt.

For meg er dette en måte å utvide demokratibegrepet, utvide en demokratisk praksis ved at dette kan gi impuls til demokratiet mellom valg. Den mest konkrete handlingen i et lokaldemokrati er å bruke stemmeseddelen, og dytte den ned i en urne. Men her kan kommunen aktivt involvere et samskappings medborgerskapsorientert lokalsamfunn, så er kanskje innbyggerne også aktive og løfter frem initiativ.” (- Informant 3a)

Det påpekes også at en slik utvidelse av demokratibegrepet, vil kunne føre med seg økt legitimitet for kommunen.

“Jeg mener og tror at dersom en klarer å lytte til innbyggerne, etterspør ting, være lydhør i forhold til initiativ som kommer, så skaper det større legitimitet politisk”. (- Informant 3a)

Som vi ser antydninger til kan samskaping virke som en måte for kommunen å oppnå økt legitimitet i sine omgivelser, hvor de fører en klar linje på å lytte til innbyggere og involvere dem i de politiske prosessene. Dette trekkes også frem som en fin måte for kommunen å få frem lekfolks meninger og synspunkter, fremfor å kun basere arbeidet i kommunen på ekspertkunnskap og fagkunnskap.

“(…) fagkunnskapen kan du få enda mer ut av dersom den møter lekfolk og alle mulige vanlige og uvanlige menneskers forståelse av hva dette handler om. Det vil jo handle om å motvirke en sånn tendens til at det fagfolk har bestemt, eller det fagfolk har funnet ut av, det er rett, ferdig med det”. (- Informant 1a)

I tillegg til at samskaping fører til større involvering av innbyggere, kan det også virke effektiviserende for kommunen. Dette med tanke på å samarbeide med lokalsamfunnet for å utvikle tjenester på en mer effektiv og lønnsom måte.

“Hvis samskaping blir et verktøy som både næringsliv og innbyggere og kommunen er komfortable med, så tror jeg absolutt det fører til mer effektiv måloppnåelse for kommunen”.

(- Informant 4a)

Det overnevnte kan gi indikasjoner på at kommunen følger flere ulike spor når de begrunner satsingen på samskaping. Det er flere drivkrefter som springer ut fra behovet for omstilling, hvor begrunnelsene viser seg å kunne dra i svært ulike retninger. Samskaping i kommunen begrunnes særlig blant ledelsen, med et ønske om å opprettholde tjenestenivået til tross for begrensede ressurser og dårligere rammevilkår. I dette sporet pekes det også på at innbyggerinvolvering vil kunne føre til mer effektiv måloppnåelse for kommunen. Et annet spor som trekkes frem er betydningen av lekfolkets ekspertise på eget liv og egne behov. Man ønsker altså å utnytte innbyggers ressurser og kunnskap for å kunne utvikle mer tilpassede og bærekraftige tjenester. I tillegg understrekes det at kommunen vil kunne oppnå økt politisk legitimitet gjennom styrking av demokratiet. Vil disse ulike sporene kunne dra samskaping i samme retning i kommunen? Vil satsingen på samskaping kunne skape reell nytteverdi, eller er det noe kommunen bruker i sitt arbeid med omdømmehåndtering?

4.4 Barrierer

“Vi må gjerne åpne noen dører vi ikke hadde gjort tidligere, og vi må senke litt kontrollen fra vår side, det må være en risiko her. “

(- Informant 1a)

På bakgrunn av de ulike drivkreftene bak satsingen, foreligger det forventninger til at samskaping kan fungere som en god løsning på noen av de samfunnsutfordringene Gjesdal kommune har

foran seg. Vi har tidligere nevnt at de fleste endringsforsøk feiler, og det er dermed nyttig for oss å se hvilke barrierer informantene i Gjesdal kommune mener de møter i arbeidet med samskaping. I hvilken grad kommunen lykkes med å håndtere disse utfordringene, vil ha innvirkning på hvorvidt kommunen vil kunne lykkes med dette endringsarbeidet. Hvilke utfordringer gjør seg synlige i Gjesdal kommune? Vil de ulike utfordringene og håndteringen av disse kunne påvirke hvordan informantene opplever samskaping?

“(…) noen deler av en kommunal oppgave handler jo om å raskt og effektivt levere en tjeneste som er veldig sann rammet inn. Samskaping som metode, i hvert fall sann der de etterlever visse stadier i en prosess egner seg ikke til alt mulig, ikke sant.” (- Informant 1a)

Sitatet ovenfor trekker frem at samskaping som metode kan se seg lite passende i noen tilfeller av problemløsning i kommunen. Gjesdal kommune er preget av en byråkratisk organisering som forvalter fellesskapets verdier. Kommunen sitter med hovedansvaret for å løse de aktuelle utfordringene i kommunen, og det kommer frem av informantene at løsningene ofte har blitt basert på fagkunnskap. Ved å satse på samskaping ønsker kommunen at de i fremtiden kan dele på noe av dette ansvaret med borgerne og få frem verdien av lekfolks kunnskap. For å få til dette kreves det at kommunen blir mer lekne og klarer å rive seg løs fra tradisjonell byråkratisk organisering med sine formelle strukturer og oppgaveinndeling. Det indikeres likevel at en mulig barriere kan være hvordan denne måten å organisere seg på kan være tidkrevende, og dermed føre til ineffektivitet i problemløsning.

“Jeg tror det er viktig å finne når dette har noe for seg, og når vi bare skal la fagfolk være fagfolk. Men så utfordrer det oss også på andre måter, at dette kan ta for lang tid, det gjør oss, i stedet for å gjøre oss bedre så gjør det oss ineffektive ved at vi bruker mye tid på småting.”

(- Informant 3a)

Formålet med satsingen på samskaping er å løse samfunnsutfordringene på en mer effektiv måte, med begrensede ressurser. En av grunnene kommunen bruker for å legitimere satsingen er nettopp denne ressursmangelen. Selv om det går frem at det er fare for å bruke mye tid på småting, er målet til kommunen at dette skal føre til mer effektiv måloppnåelse. Samskaping kan gjerne virke ineffektivt i starten, men forventningen er at dette etterhvert skal danne grunnlaget for en effektiv arbeidsmetode. Slike resultater har de sett at danske kommuner har oppnådd, og disse er til stor inspirasjon for kommunen.

“Der er det, har jeg sett at det er kommuner som i mye større grad bruker politiske fora til å være, altså både ombudsrollen, men også den direkte kontakten, direkte demokrati. De utvikler ting mer sammen med innbyggerne i mye større grad. Og da er de mer et lag, så spiller de ovenfor administrasjonen.” (- Informant 5a)

En av informantene trekker her frem hvordan danske kommuner har fått til å utvikle ting sammen med innbyggere. For Gjesdal kommune ser det ut som de har en vei å gå når det gjelder å åpne opp og dele på ansvar. Samskaping krever at kommunen åpner opp dører de tidligere har holdt lukket. For å håndtere denne utfordringen, er målet å senke kontroll og åpne opp for risiko i kommunen. Etersom kommunen forvalter fellesskapets verdier og står til økonomisk ansvar for beslutninger som fattes, kan dette se seg vanskelig. En viktig forutsetning for å få dette til vil være god forankring og kommunikasjon. For å dele på ansvaret må man sikre en felles forståelse for samskaping, og hvordan det skal brukes i praksis i kommunen. Det betyr også at man må ha gode kunnskaper om samskaping som metode og verktøy, da dette er av stor betydning for å kunne tilrettelegge og åpne opp for samskapende prosesser. Hvordan utspiller kommunikasjon og forankring seg i Gjesdal? Vil dette være viktige forutsetninger for å lykkes med satsingen?

“Hvis det ikke blir kommunisert ut til de ansatte på en god måte, og forankret de forskjellige stedene, så gjør det bare folk veldig usikre og at man på en måte gjør litt narr av konseptene, uten at det egentlig, fordi man på en måte ikke skjønner hva det handler om.” (- Informant 4a)

Informanten trekker frem hvordan en slik endringsprosess som kommunen nå gjennomgår kan skape usikkerhet og motstand blant ansatte og innbyggere. For å redusere disse negative effektene er det viktig å sikre en god forståelse for innhold og formål med endringen. Dette fordi mange av de negative følelsene gjerne kommer fra lite klarhet og misforståelser om hva dette faktisk vil bety for dem. I tillegg vil innsikt i formål, innhold og en forståelse for nødvendigheten av endringen kunne bidra til å øke motivasjon og redusere motvillighet mot endringsarbeidet. Viktigheten av god forankring påpekes også av ledelsen.

“God forankring, felles forståelse, eller felles bevissthet om at dette her er ikke noe dillete greier, det er viktig. (...) Hvis ikke det fremstår som godt nok forankret i ledelsen, så er det ingen som tenker at dette er viktig. Så vi må modellere, vi må vise i organisasjonen at dette er viktig.”

(- Informant 5a)

Flere av informantene trekker frem hvor viktig det er å ha en god forankring og føre en god kommunikasjon. Har kommunen lyktes med dette så langt i prosessen? Det påpekes at modellering er en viktig forutsetning for å lykkes med endringsarbeidet. Det kommer derimot frem at flere av de ansatte ikke er kjent med metodikken, i tillegg er det flere innbyggere som har hørt ordet, men som ikke forstår betydningen av det i praksis. Kan dette indikere en forskjell mellom prat og praksis? Hvordan kan en slik frikopling påvirke innbyggere og ansattes opplevelse av satsingen? Må gapet mellom prat og praksis lukkes for å lykkes med implementeringen i fremtiden?

“På grunn av strukturen innad i administrasjonen så er det veldig stor avstand mellom meg som jobber i den retningen, og de som jobber med næringsliv, det er en sånn egen planet som er ute og seiler der. Og da er det ikke så lett å få det til å fungere.” (- Informant 4a)

Motstridende forståelser av samskapingens funksjon, og ulike oppfatninger av hvordan endringsarbeidet føres innad i kommunen kan kunne fungere som en barriere for å lykkes med

implementeringen. En av de viktigste uenighetene vedrører hvorvidt initiativet for samskaping skal gå nedenfra og opp, eller ovenfra og ned. Det virker å være sprikende oppfatninger, både blant ledelsen og blant ansatte, om hvordan dette har foregått og hvordan det bør foregå. Noen påpeker at metoden gir en gunstig mulighet for informasjon og kunnskap nedenfra og opp i organisasjonen, hvor en inviterer ansatte og innbyggere til et samarbeid om å utvikle de gode løsningene. Andre ser på det som viktig med god modellering og forankring i ledelsen, fordi en slik tilnærming vil sørge for at det spres nedover i organisasjonen. På hvilke måter kan de ulike oppfatningene påvirke endringsarbeidet? Gir slike uenigheter inntrykk av god kommunikasjon og forankring?

“Det kom litt sånn ovenfra. Og vi trodde egentlig bare at de hadde begynt å lage et fancy ord for frivillighet. Så var vi litt sånn; nei, vi vil bruke frivillighet. Så fikk vi bare tilbake igjen beskjed om at nei, vi skulle bruke samskaping. Skjønner du hva jeg mener, du får et ord trykket ned over hodene, så du lurer på hvorfor bruker vi den terminologien nå.” (- Informant 4a)

Det kan se ut til at ledelsens kommunikasjon har sviktet i introduksjonen av samskaping. En mulig grunn for dette er de stadig nye begrepene kommunens ansatte blir presentert for. De ansatte påpeker at det kontinuerlig dukker opp nye formuleringer og definisjoner på gamle arbeidsmetoder. Samskaping kan på denne måten ses som et eksempel på et nytt fancy ord, som gir ny kraft til gammelt arbeid. Gjør dette at de ansatte ser på samskaping som tåkeprat?

“Det blir litt sånn komikk rundt det med alle de nye ordene ikke sant, det er jo Smart Gjesdal også, så får ikke folk det helt over seg. Så det er også veldig viktig å tenke at ved hver nye fancy løsning som det øverste leddet kommer på da, som ikke er forankret, så gjør det folk veldig usikre i jobben sin”. (- Informant 4a)

En mulig barriere blir at de ansatte ikke tar begrepet samskaping på alvor, noe som står i strid med kommunens intensjoner. Som vi ser av tidligere sitat, påpekes det at samskaping kan ses

som en mulig trend, noe som kan bidra til tanken om tåkeprat. Det er tidligere implementert Lean som en del av arbeidet med Smart Gjesdal, hvor vi ser antydninger til enda en oppskrift “på reise” i kommunen. Vil de ulike metodikkene kunne fungere sammen, eller vil det kunne oppstå konflikter?

“Det er noen potensielle konflikter mellom dette. Til å begynne med da jeg hørte om Lean så var jeg himla skeptisk. Så er det sånn næringslivsmodell som en skal plutselig bruke i kommunen. (...) hvis vi setter det inn i en Smart Gjesdal ramme, kan Smart Gjesdal og Lean dra i samme retning. Så tror jeg det ligger i Lean tenkningen, det handler jo om å effektivisere og få bort prosesser som ikke er produktive.” (- Informant 5a)

Det går frem av informantene at det foreligger en sterkt tro på at Lean og samskaping vil fungere som effektiviserende verktøy for deres overordnede satsing på Smart Gjesdal. For å lykkes med dette, påpeker informanten ovenfor at det kreves videre arbeid og en modell for hvordan dette kan passe sammen. Det foreligger så langt ikke en tydelig modell eller strategi for hvordan kommunen arbeider med samskaping. Dette er også noe vi mener kan være en mulig barriere i denne sammenheng. Hvordan kan kommunen lykkes med en satsing om det ikke foreligger en plan og strategi for hvordan dette skal gjøres?

“Vi har ikke et veldig detaljert styringsverktøy, i form av en plan, eller en strategi i disse tingene her, det er bare noe vi gjør. Og det har sine oppsider, men det har også sine nedsider. Vi burde gjerne formalisert det i enda større grad, for å bli enda bedre på det.” (- Informant 5a)

På det nåværende tidspunkt arbeider ikke kommunen systematisk med samskaping, og det foreligger ikke klare rutiner for hvordan dette arbeidet skal utføres. Informanten påpeker at styrken med dette er at det er rom for å prøve, feile, teste og lære uten at dette må følge en formalisert rutine. På en annen side kan dette by på utfordringer når flere skal inkluderes i prosessen hvor det kan være behov for tydelige retningslinjer. Ettersom kommunen enda er i

startfasen av satsingen på samskaping, kan det også tenkes at det er vanskelig å formalisere og lage rutiner på et arbeid man enda ikke vet helt hvordan skal se ut. Man kan også se indikasjoner på dette i relasjon til i hvilken grad samskaping er kommunisert ut til ansatte og innbyggere. Dette fordi det foreligger en del tvetydighet om innhold og formål med satsingen, og det virker på oss som at ansatte og innbyggere har et veldig ulikt kunnskapsgrunnlag omkring samskaping.

“... jeg tror nok at hvis jeg hadde spurt, jeg har en gjeng som sitter her hver morgen, hvis jeg hadde spurt hva de synes om samskaping, så hadde de ikke hatt noe forhold til det.” (- Informant 6a)

For å skape en felles forståelse, og en enighet om hvordan samskaping skal brukes i kommunen trekkes viktigheten av “de gode historiene” frem som redskap. Ved å fortelle om samskapingens suksess i kommunen, hvordan samskaping er særegent for kommunen og hvordan dette kan anvendes til alle sitt beste, vil ifølge informantene engasjere lokalsamfunnet i satsingen.

Flere av de overnevnte barrierene vil kunne hindre Gjesdal kommune i å lykkes med sitt endringsarbeid. De er enda i startfasen av implementeringsprosessen, og det går derfor tydelig frem ulike utfordringer som kan hindre samskaping som metode i kommunen. Hvordan kan kommunen håndtere dette for å lykkes bedre i videre arbeid? En av de største utfordringene kommunen står overfor er å håndtere gapet mellom prat og praksis. Hva må til for å lukke dette gapet? Vil det kunne håndteres slik samskaping får reelle organisatoriske effekter i praksis, eller vil det kun fungere som et ferniss mot omgivelsene? For at samskaping ikke skal ses som enda en trend kommunen tar til seg uten reelle virkninger, må kommunen håndtere de ulike barrierene som gjør seg synlige i arbeidet med samskaping. Hvilke implikasjoner gir disse for kommunens videre arbeid med satsningen?

4.5 Erfaringer

“Jeg tror man må få til de gode historiene der samskaping har fungert, så få det belyst ut i kommunen.”

(- Informant 4a)

De gode historiene om samskaping virker å være en grunnleggende faktor for å opp engasjement og se nytten av samskaping. Det er på det nåværende tidspunkt igangsatt et arbeid med en historie om samskaping i kommunen, som skal levere ulike suksesshistorier om metoden. Denne historien skal fremvises på Veveriet for innbyggere og ansatte, og forhåpentligvis skape oppslutning om satsingen. I den kommende empiriske fortellingen ønsker vi å fremlegge ulike historier om samskaping i Gjesdal kommune. Her ønsker vi å trekke frem både suksesshistorier, og tilfeller hvor resultatene har vært mindre heldige.

Er kommunens fokus på suksesshistorier en del av et større legitimeringsarbeid? På hvilke måter påvirker tidligere opplevelser og erfaringer med forsøk på samskaping informantenes opplevelse av satsningen?

“Jeg tror man må få til de gode historiene der samskaping har fungert, så få det belyst ut i kommunen, sånn at folk ser det, og tenker; åja, det var jo ikke så veldig komplisert, det er jo helt greit. (...) Jeg tror hvis du får det kommunisert ut på en god måte, så blir man mer åpen for å ta det fremover også.” (- Informant 4a)

De gode historiene finnes det flere av i kommunen. Det hele startet da Gjesdal kommune begynte med et konsept for nye Ålgård sentrum. Målet var at Ålgård skulle bli grønt, urbant, sosialt, profitabelt og spennende for innbyggere, næringsdrivende og tilreisende. Samskaping har spilt en viktig rolle i sentrumsutviklingen.

“Sentrumsplan har vi da, da vi begynte å kikke på dette Smart City, så var det fordi vi skulle få opp en ny energiløsning i det nye sentrum som vi holder på å etablere. Da vi ble kjent med denne smarty city tenkningen og ser at i tillegg til det teknologiske så handler det mye om, det handler om medskaping, eller involvering, medborgerdemokrati. I veldig stor grad har vi jobbet sånn med enormt mye medvirkning. Politikerne har vært tett på, politikere og administrasjonen har hatt diskusjonspunkter der vi hadde oppe og diskuterte; hva vil vi med sentrumsplanen? Hvordan skal vi få dette til? Vi hadde egne, to sånne type seminar, et inviterte ut bredt, innbyggere, foreningsliv, alt mulig. Et for barn og unge, og et tredje seminar der vi inviterte mulige investorer i byggebransjen, for å få innspill på; er denne planen god? Hva er viktig? Hva tror dere vil funke? Hva tror dere ikke?” (- Informant 3a)

Her har vi et klassisk eksempel på hvordan Gjesdal kommune har tatt i bruk samskaping. Dette gjorde de ved å involvere alle de aktuelle partene i en samskapingsprosess for utvikling av sentrumsplanen. Gjennom økt samhandling og samarbeid med næringslivet er det tydelig at begge parter har sett nytteverdien av et slikt samarbeid, og at man har flere felles målsettinger enn først antatt. Et slikt samarbeid spilte en stor rolle i sentrumsutviklingen, og samskaping har også hatt en stor betydning i planleggingen av et nytt aktivitetsanlegg.

“Men vi har jo jobbet veldig mye med medvirkning. Så da har vi for eksempel aktivitetsanlegget for unge i sentrum hvor jeg har jobbet med en, da inviterte vi inn masse unge fra femte klasse til siste året på ungdomsskolen til å jobbe sammen med oss og arkitekt.” (- Informant 4a)

Informantene trekker frem flere ulike prosjekter hvor samskaping har spilt en avgjørende rolle i kommunen. Her nevnes blant annet utvikling av en barnehageport, babybesøk hos eldre, søppelplukking i sentrum og turgåing med asylsøkere. Disse initiativene er initiert og driftet av innbyggere, frivillige og kommunen. I tillegg har kommunen holdt flere medvirkningsseminar for å lytte til borgeres behov og problemstillinger, dette blant annet i forbindelse med eldreomsorgen, personer med større hjelpebehov og aktivitetsanlegget.

“Jeg har invitert til et medvirkningsverksted om eldreomsorgen, det er en del kritikere som, folk som har uttrykt seg kritisk i media er invitert særskilt. De er invitert rett ut for å stille to spørsmål; Hva er bra med eldreomsorgen i Gjesdal? Hva kan gjøres bedre? Så skal vi ha en kafedialog eller workshop knyttet til det.” (- Informant 3a)

Et samskappingsprosjekt som er høyst relevant for CoCreSus prosjektet er Borgerbuss-prosjektet. Dette ser seg også relevant for denne fortellingen, ettersom alle informantene våre har nevnt dette i intervjuene. Her råder det mange ulike synspunkter relatert til prosjektet prosess og nytteverdi.

“We don’t need to prove a need; there is a need in all of Norway. If you look from the public side you have to follow regulations, you have to do some other things to prove that there is a real need.” (- Informant 11i)

Det påpekes av flere informanter har det foreligger et tydelig behov for en borgerbuss, ettersom fritidsaktiviteter for barn og unge er flyttet ut av sentrum. Det er ingen transportløsning som sørger for transport av barna utenom private løsninger mellom foreldre. Likevel ser man at det stilles kritiske refleksjoner rundt nødvendigheten av en slik buss.

“(…) jeg begynte å tenke litt på; helsike, har de hatt en skikkelig konsekvensanalyse av det, behovsanalyse og alt dette her. Så jeg begynte å være litt skeptisk til om det har noe for seg, hvis det ikke er et behov.” (- Informant 8i)

Gjennom intervjuer med ulike informanter viser det seg å være ulike meninger om hvorvidt borgerbuss er et nødvendig tiltak. Flere mener at det ikke er gjort tilstrekkelig god utredning av hva som egentlig er behovet, og hvordan dette skal løses. Et annet mulig problematisk aspekt ved borgerbuss er de ulike tidsfristene som har blitt annonsert for oppstart, men ikke overholdt.

“Det siste jeg har hørt er at det skal opp å stå i oktober. Først så var det vel rett etter sommerferien, det har vi ikke klart. Og nå er det vel en plass i oktober at vi skal prøve å få dette i gang.” (- Informant 1a)

Som det går frem av sitatet har det vært flere tidspunkt bussen skulle startet opp. Da vi holdt vår workshop den 11. januar var fremdeles ikke borgerbussen igangsatt. Denne workshopen ble ifølge informantene en viktig del av samskapingsprosessen, hvor de fikk kommet med sine behov og forslag til løsninger. Det blir likevel påpekt at en slik sammenkomst forplikter.

“Så er det sånn at en sånn workshop som det, forplikter. Så det er klart at når du har invitert og det kommer mange, så må det komme et resultat.” (- Informant 6a)

I skrivende stund er fremdeles borgerbuss ikke satt i gang. Informantene påpeker at jo lenger tid det går uten synlige resultater, dess mer mister folk troen på prosjektet.

“(…) for jeg er ikke overbevist om at det kommer til å være full buss ifra Gjesdal kirken og ut her. Jeg tror ikke det blir noen for å være ærlig.” (- Informant 8i)

Det kommer frem at det er mange utfordringer i henhold til Borgerbuss-prosjektet, og som informanten uttrykker det ovenfor eksisterer det liten tro på at det noen gang vil bli noen buss. Hvorfor er det slik at kommunen har lyktes med sentrumsutviklingen, men ikke med Borgerbuss-prosjektet? Hvor gikk prosjektet galt?

Det kommer likevel frem at kommunen har hatt flere andre suksesser, særlig i forbindelse med Smart Gjesdal. Gjesdal kommune viser seg i denne sammenheng å være et godt forbilde for andre kommuner, som de fleste ønsker å samarbeide med.

“Gjesdal er satt på kartet som en kommune som er et veldig aktuelt felt innenfor Smart parapyen. Alle vil samarbeide med oss, ikke sant. Så da må vi både være kravstore, og meget storforlangende, og kritiske. For vi kan det.” (- Informant 5a)

Som vi har sett tidligere har Gjesdal hentet mye av sin inspirasjon fra Danmark, men i en norsk kontekst er Gjesdal blitt en inspirasjonskilde for andre kommuner. Selv om Gjesdal gjerne startet med Smart City konseptet senere enn Stavanger, mener de selv at deres iver gjerne har ført til en raskere utvikling.

“Vi har jo tatt en posisjon i dette, invitert til møter i Sandnes, Greater Stavanger og fylkeskommunen, fordi sammen med Stavanger har vi vært den kommunen som har vært tydeligst på dette. (...) Leder i KS, i sin hilsingstale eller sin tale på Sola møtet både i år og i fjor så trakk hun frem Gjesdal som er opptatt av dette. (...) Så vi har, vi så at Stavanger var i gang med noe, men på mange måter har nok vi vært raskere og mer konkret til å omsette dette i arbeid der vi forsøker å løse noen problemer ved å tenke sånn.” (- Informant 3a)

5.0 Analyse

I dette kapittelet vil vi analysere våre empiriske funn. Formålet er å diskutere samskaping som organisasjonsoppskrift “på reise” i kommuneorganisasjoner, opp mot Røviks (2007) teorier om trender og translasjoner. Gjesdal kommune forsøker å legitimere samskaping ved å fremstille det som noe spesielt og særegent for kommunen. Vi ser likevel antydninger til en frikopling mellom prat og praksis i kommunens arbeid med samskaping. For å se hvilke elementer som kan virke avgjørende for å få til samskapende prosesser vil vi diskutere Borgerbuss-prosjektet og Sentrumsutviklingen opp mot Basons (2010) fire credos for samskaping.

5.1 Organisasjonsoppskrifter på “reise”

Kontinuerlig endring i omgivelsene har satt det norske velferdssamfunnet under press. I Gjesdal kommune står de i dag overfor nye utfordringer som et resultat av at de valgte å stå alene som kommune etter kommunesammenslåingen. Når de nå står alene som kommune, kreves det en endring i hvordan de produserer tjenester til innbyggerne. Dette er mye på grunnlag av at Gjesdal kommune, i likhet med resten av Nord-Europa, opplever en eldrebølge. Det vil bli stadig flere eldre som mottar tjenester, samtidig som det vil bli stadig færre skattebetalere. Denne demografiske endringen påvirker både arbeidsoppgavene og utgiftene Gjesdal kommune har, og det har dermed oppstått et behov for endring. På grunnlag av de overnevnte utfordringene har Gjesdal kommune søkt etter en løsning som vil opprettholde tjenestenivået med et redusert ressursgrunnlag. Valget har falt på samskaping, et samarbeid mellom sivilsamfunnet, borgere og det offentlige.

Satsingen på samskaping kan ses i relasjon til organisasjonsoppskrifter “på reise”. Gjesdal kommune står overfor store endringer i omgivelsene, og ifølge KMD krever dette en kontinuerlig utvikling og kommersialisering av ideer (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2013, s. 10). Når organisasjoner møter nye utfordringer, krever det en utvikling av nye løsninger. Samskaping er en slik ide eller oppskrift, som blir tilbudt som en tidsriktig løsning på et nåværende aktuelt problem i norske kommuner. Gjesdal kommune er overbevist om at samskaping er et effektivt virkemiddel som kan hjelpe dem å nå deres organisatoriske mål. Det kan med andre ord se ut til at samskaping er blitt en institusjonaliser og rasjonalisert myte.

Gjesdal kommune har på denne måten hatt motiv for å adoptere en organisasjonsoppskrift som er “på reise” rundt i norske kommuner, nemlig samskaping.

Store nasjonale instanser som KS, Udir og KMD har et økt fokus på samskaping i norsk kontekst. I tillegg har store internasjonale aktører som OECD og FN påpekt viktigheten av innbyggerinvolvering i offentlig innovasjonsarbeid (OECD, 2015;2017). I Gjesdal kommune fremstiller de samskaping som et middel for å nå sitt mål. Det vil si at det foreligger en forventning om at Gjesdal kommune kan opprettholde sitt tjenestenivå ved å legge til rette for et samarbeid mellom sivilsamfunn, borgere og det offentlige. En slik forventning er påvirket av hvordan nasjonale og internasjonale instanser, som KS, Udir, KMD, OECD og FN, kommuniserer budskapet om samskaping. De påvirker både utformingen og spredningen av oppskriften, og er med på å bestemme hvilke oppskrifter som “reiser inn i” offentlig sektor (Christensen et al., 2015, s. 83). Ved å delta på seminar om samskaping, reise på studieturer med fokus på samskaping, og deltakelse på ulike læringsarenaer for samskaping har Gjesdal kommune fått øynene opp for oppskriften. Her har de møtt andre kommuner som har hatt suksess med samskaping, og på denne måten ser vi at samskaping er et utbredt fenomen i kommunal organisering. Dette har bidratt til at Gjesdal ser samskaping som den tidsriktige, effektive og moderne måten å organisere seg på. I tillegg til dette har publikasjoner og konseptlitteraturen lagt til rette for oppskriftens “reise inn i” Gjesdal kommune. Flere av informantene uttrykker kjennskap til forskningsartikler og doktorgradsavhandlinger som fremhever suksessen rundt samskaping. Konseptlitteraturen fremstiller samskaping som et slags universalmiddel som håndterer de utfordringene som følger med eldrebølgen i norske kommuner (Røvik, 2007, s. 226). Samskaping blir på denne måten en oppskrift som “reiser” rundt i norske kommuner, og implementeringen i Gjesdal kommune blir en del av en større trend eller mote i kommunal organisering.

Samskaping er blitt en institusjonalisert standard (Meyer & Rowan, 1977), som fremstilles som den tidsriktige, moderne og til og med naturlige måten for norske kommuner å organisere seg på. Gjesdal kommune har foretatt en mimetisk adoptering, hvor de ønsker å etterligne danske kommuner som har hatt stor suksess og anseelse ved å bruke samskaping (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150). De ansatte bruker kontinuerlig eksempler fra danske kommuner for å fremheve hvordan samskaping løser de problemene kommunen står overfor på dagens økonomiske

plattform. Ved å argumentere for en mer effektiv problemløsning og økt involvering overbeviser kommunen både seg selv og innbyggere om at samskaping er det riktige verktøyet for Gjesdal kommune. Som følge av at samskaping ses som en del av en større trend, er det et behov for Gjesdal kommune å legitimere satsingen overfor innbyggere og ansatte i kommunen. Hvordan har Gjesdal kommune arbeidet med å legitimere satsingen?

5.2 Legitimering gjennom ulike forståelser av samskaping

Selv om samskaping fremstilles som den tidsriktige og naturlige måten å organisere seg på, må Gjesdal kommune legitimere satsingen overfor innbyggere og ansatte. Hvordan kommuneorganisasjonen velger å legge dette frem, kan virke inn på hvordan satsingen oppleves. Dette fordi samskaping i stor grad har blitt oppfattet som et nytt begrep for å gi ny kraft til gamle metoder som involvering og medvirkning. Ved å bli sett på som enda et nytt motepreget fenomen står kommunen i fare for at satsingen bærer preg av likegyldighet og lite engasjement. Dette kan føre til at det blir vanskelig å få til reell endring som nedfeller seg i den organisatoriske praksis. Kommunens legitimering og historiefortelling om bruken av samskaping i kommunen har derfor blitt av stor betydning.

Gjennom disse fortellingene har kommunen klart å vende om den skepsisen som i utgangspunktet eksisterte blant innbyggere og ansatte. Denne skepsisen hadde sitt utspring i innbyggernes negative tanker omkring satsingen, ettersom det for dem virket som at dette kun var begrunnet i økonomiske besparelser. Blant ansatte viste denne skepsisen seg gjennom usikkerhet rundt jobben sin, og frykt for å miste ansvar, innflytelse og makt, som en del av fokuset på den økte innbyggerinvolveringen. Til tross for denne skepsisen, viser det seg gjennom informantenes fortellinger at det nå foreligger en tro på at samskaping er et godt verktøy for samarbeid og utvikling i kommunen. Hvorfor har det vært en overgang fra skepsis til overbevisning?

Det ser på mange måter ut som kommunen har lykket med sin historiefortelling og legitimering av samskaping i kommunen. Samskaping blir av kommunen fremstilt på en slik måte at det fremstår som spesielt for Gjesdal, og arbeidet med samskaping fremstilles av våre informanter som noe særegent for kommunen. Dette kan ses i sammenheng med kommunens måte å legitimere bruken av samskaping på. Ledelsen bruker både effektivitets-forståelsen og empowerment-forståelsen av samskaping (Tortzen, 2016) for å tilpasse sine begrunnelser og motivasjon for implementeringen. Dette ser vi først og fremst gjennom deres beskrivelser av

motivasjon for implementering, hvor samskaping fremstilles som et effektivt verktøy kommunen ser seg nødt til å implementere. Dette gjøres på bakgrunn av mindre ressurser, og økte krav og forventninger hvor tjenestenivået ikke kan opprettholdes på den nåværende økonomiske plattform. Disse begrunnelsene har med andre ord bakgrunn i effektivitets-forståelsen av samskaping. På en annen side er kommunen også opptatt av å formidle de andre positive effektene samskaping har gjennom økt samarbeid og medvirkning fra innbyggere og næringsliv. Gjennom empowerment-forståelsen vektlegger kommunen betydningen av styrking av demokratiet, ansvarliggjøring av innbyggere, bedre og mer tilpassede løsninger, og økt politisk legitimitet. Disse ulike forståelsene brukes så for å tilpasse begrunnelsene for implementering etter ulike kontekster. Dette ser vi gjennom at ansatte som i utgangspunktet var skeptiske til satsingen, i stor grad er blitt betrygget av at dette er et verktøy kommunen anvender for å rydde opp i den økonomiske plattformen, og for å få til mer effektiv måloppnåelse.

Kommuneorganisasjonen har fostret en tro blant ansatte om at implementeringen er noe som må gjøres for at de skal overleve som organisasjon. Det påpekes slik at samskaping er et nødvendig grep som organisasjonen må rette seg etter. På denne måten virker det som kommuneorganisasjonen forsøker å motivere til endring blant de ansatte. Innbyggere som tidligere opplevde satsingen som en del av økonomiske besparelser, er på sin side blitt fortalt historien om inkludering og samarbeid. At det er viktig for kommunen å få med lekfolk på laget, fordi sammen står man sterkere og bedre rustet til å ta fatt på den utviklingen som trengs for å takle fremtidens utfordringer i det lokalsamfunnet de selv er en del av.

Kommunens legitimering har ført til at innbyggere og ansattes skepsis er snudd, og at de nå opplever samskaping som en viktig satsing som vil hjelpe dem til å møte dagens og fremtidens utfordringer. De ser alle verdien av å drive samskapende prosesser, og hvordan dette kan føre til bedre ressursutnyttelse, utvikling og tilpassede løsninger. Kommunens måte å tilpasse hvordan de velger å fremstille innholdet i satsingen etter hvem det fortelles til, kan sees på som en måte kommunen tilegner seg legitimitet for satsingen, og for å skape positive tanker rundt beslutningen. På denne måten driver kommunen med omdømmehåndtering, hvor de reflekterer ut en historie som er best mulig tilpasset mottaker. Slik kan vi se at arbeidet med samskaping hittil har vært sentrert rundt å skape en best mulig fortelling og legitimering av satsingen. Fokuset har derimot vært mindre rettet mot hvordan en skal arbeide med samskaping i praksis. Dette fordi det

foreligger liten enighet rundt organiseringen og utvikling av samskapende prosesser i kommunen, og samskaping virker å være frikoplet fra kommunen.

5.3 Frikopling

Det er tydelig at kommuneorganisasjonen har gjort en del arbeid med å legitimere satsingen både overfor ansatte og innbyggere. Gjesdal kommune er fremdeles i startfasen av implementeringen av samskaping, og det er dermed vanskelig for oss å forutse hvilke resultater denne satsingen vil få i fremtiden. Vi ønsker likevel å utvikle en antakelse for hvor kommunen virker å være på det nåværende tidspunkt.

Den instrumentelle tankegangen om en rask tilkopling av oppskriften virker ikke å være tilfellet i kommunen. Dette fordi det fremdeles foreligger mye uenighet rundt hvordan og når samskaping skal brukes i Gjesdal kommune. Noen mener det skal brukes aktivt som en metode, mens andre mener det er et tankesett man skal bære med seg. Det kommer frem av ledelsen at samskaping ikke vil være aktuelt å bruke i alle tilfeller med problemløsning. Ettersom samskapende prosesser kan være ineffektive i starten, mener Gjesdal kommune at det er viktig å velge ut de aktivitetene som vil løses effektivt ved hjelp av samskaping. Eksisterer det en enighet om hvilke aktiviteter dette gjelder? Suksesshistorien om Sentrumsutviklingen sammen med andre vellykkede hendelser fremheves for å vise til gode resultater med samskaping. På denne måten ser vi at kommuneorganisasjonen er mer opptatt av å legitimere satsingen med symbolske handlinger, fremfor å faktisk styrke en annen måte å jobbe på. Det er fremdeles en vei å gå for at samskaping skal bli styrende på kommunens aktiviteter, og på grunnlag av dette må vi argumentere mot en rask tilkopling av oppskriften.

Den institusjonelle tankegangen om frastøting virker heller ikke å være tilfellet i kommunen. Det foreligger en stor tro på samskaping, og forventningene til løsningen er høye. Verdiene samskaping representerer, går godt sammen med verdiene til Gjesdal kommune. Det handler om å inkludere borgere, være lydhør til lekfolks meninger og gå sammen for å skape noe meningsfullt. "Dugnadsånden" har alltid vært viktig i Gjesdal kommune, og det trekkes frem som en av hovedgrunnen til at det foreligger en stor tro på at de vil få dette til. Det å gå sammen for å skape ting, bidra til lokalsamfunnet, og stille opp for å dra din del av lasset er noe innbyggerne i Gjesdal kommune alltid har satt høyt på listen over verdier. Dette viser at det eksisterer en driv

for å koble sammen samskaping med kommunens verdier, og ettersom de inneholder mange av de samme elementene er dette mulig å få til i fremtiden. Basert på dette må vi argumentere mot at det er frastøting av oppskriften.

Ettersom rask tilkøpling og frastøting ikke er tilfellet i Gjesdal kommune, hvilken antakelse kan vi da ha? Ut fra det vi har fått frem i denne undersøkelsen ser den ny-institusjonelle tanken om frikøpling ut til å gjøre seg gjeldende. Det nevnes ved flere anledninger at samskaping er en del av en mote eller trend, som regjerer i norske kommuner. Dette viser til press fra omgivelsene på Gjesdal kommune til å inkorporere samskaping fordi det er den legitime og tidsriktige oppskriften. Gjesdal kommune har valgt å implementere samskaping, men har det styrende virkninger på deres aktiviteter? Det foreligger et stort fokus på satsingen, men det kan se ut til at det enda gjenstår å nedfelle seg i organisatorisk praksis i kommuneorganisasjonen. I den nåværende fasen i implementeringsprosessen er det frikøpling mellom prat og praksis (Røvik, 1998, s. 148). En av de tydeligste tegnene på frikøpling er at Gjesdal kommune har utviklet en felles forståelse for begrepet, men de har ikke operasjonalisert det. Utenom noen få nevnte suksesshistorier ser vi ikke samskaping ofte igjen i tjenestene de produserer. Mye av arbeidet til kommuneorganisasjonen er fremdeles basert på gamle måter å arbeide på, og de klarer ikke å bli enige om i hvilke prosjekter samskaping skal anvendes. Dermed ser vi at kommunen ønsker mye, men det er lite som blir realisert. Samskaping har en stor plass i kommunens kommunikasjon, hvor det påpekes hvor bra samskaping en dag kan bli, men de har lite praksis å vise til. Den praksisen de viser til har hatt sprikende resultater, med Sentrumsutviklingen som suksesshistorie og Borgerbuss som en mindre vellykket prosess. Når resultatene er så forskjellige er dette enda en indikasjon på at de har en vei å gå for å få til samskaping i praksis. Er det mulig de trenger mer erfaring med samskaping for å få det til i praksis? De viser at det er muligheter for å få det til, men at det i noen tilfeller stagnerer på grunn av liten avklaring rundt hvordan det skal foregå i praksis. Det påpekes av noen informanter at samskaping i bunn og grunn er slik de alltid har arbeidet i Gjesdal kommunen, ettersom involvering og medvirkning alltid har stått sterkt. Likevel påpekes det at samskaping krever noe utover involvering og medvirkning, og da kreves det en endring i hvordan kommuneorganisasjonen arbeider på. Dette må gjerne avklares tydeligere før samskaping kan nedfelles i praksis?

Gjesdal kommune viser ofte til hva de har fått til i forbindelse med samskaping. De fokuserer mye på suksesshistoriene, og bruker dette som symbol for å legitimere satsingen. Fokuset er mindre rettet mot å styrke en ny måte å jobbe på. Det fokuseres lite på hvordan man kan utvikle en kultur for samskaping og utvikle arenaer hvor man kan øve seg og trene på hvordan det skal gjøres. Borgerbuss-prosjektet kunne vært en fin anledning til å trene på samskaping, men slik er det enda ikke blitt. Sentrumsutviklingen viser oss at utvikling av slike læringsarenaer er viktig for å mobilisere folk til å delta. Om folk ikke vet hva de kan gjøre, hvordan de skal gå frem for å hjelpe, eller har arenaer for deltakelse, vil det være vanskelig å få til samskaping i praksis. For å få til samskaping kreves det trening fra kommunen, frivillige, borgere og næringsliv. Kan slike læringsarenaer gjøre at Gjesdal kommune går fra prat til praksis?

Adopteringen av samskaping virker å være mimetisk, og preget av en mote eller trend. Det kan da tenkes at Gjesdal kommune har valgt å implementere det for å reflektere til omgivelsene at de er fremtidsrettet og moderne, og lever opp til den rådende normen om hvordan de skal organisere seg. Vi ser likevel antydninger til at dette ikke er tilfellet. Det virker ikke som Gjesdal kommune sluker oppskriften om samskaping helt rått. Dette ser vi gjennom kommunens kontinuerlige arbeid med å gjøre samskaping til noe eget, noe som er spesielt for Gjesdal kommune. Ettersom det fremdeles er uenighet om når og hvordan samskaping skal brukes, virker det som denne avklaringen enda er i gang. Det er mulig at dette arbeidet er grunnen til at de fremdeles har en vei å gå når det gjelder det praktiske arbeidet med samskaping. Må det til en enighet om hva samskaping er for Gjesdal kommune, før det kan få styrende virkninger på aktiviteter? Kan man se til Sentrumsutviklingen og Borgerbuss-prosjektet for å belyse hvilke kriterier som må være til stede for å få til samskaping i praksis?

5.4 Fire credos for samskaping

Anvendelsen av samskaping i offentlig sektor er relativt ny, og det foreligger lite erfaringer med hvordan disse prosessene fungerer i praksis (Bason, 2010, s. 141). Bason (2010) trekker derimot frem fire credos som kan hjelpe å drive frem samskaping og innovasjon i offentlig forvaltning. Gjesdal kommune har fremlagt ulike prosjekter med bakgrunn i samskapende prosesser, som de har lykket med i ulik grad. Særlig Sentrumsutviklingen og Borgerbuss-prosjektet peker seg ut. Dette fordi Sentrumsutviklingen trekkes frem av kommunen som en av

suksesshistoriene, hvor man har fått til samskapende prosesser. Borgerbuss-prosjektet på sin side, har vært et forsøk på samskaping hvor man har sett lite synlige resultater. Vi ønsker derfor å knytte disse prosjektene opp mot de fire credos som viser hvilke faktorer som bør vektlegges og være til stede for å lykkes med samskaping. Hva kan vi lære av disse prosjektene? Hva skal til for å lykkes med samskaping?

1. EKSPERIMENTER

Dette credoset trekker frem viktigheten av å være eksperimenterende i prosjekter og tjenesteutvikling. Ved å teste ofte og tidlig, reduserer man risiko, og faren for at man kommer opp med en løsning eller en tjeneste som ikke tilfredsstiller det reelle behovet. Gjennom tilbakemeldinger og kontinuerlig forbedring, legger man inn gode forutsetninger for å lykkes med å utvikle bærekraftige løsninger (Bason, 2010, s. 142). Hvordan utspiller dette seg i de to prosjektene? Hvordan har de vært eksperimenterende?

Utviklingsprosjekter i kommunen foregår normalt ved at en utnevnt komité arbeider med utviklingsarbeidet og sender forslag inn til høring, hvor man så får innspill innen en gitt tidsfrist. I Sentrumsutviklingen derimot, har kommunen valgt en annen innfallsvinkel og vært mye mer eksperimenterende i sine tilnærminger. Kommunen har hatt en stor grad av tilstedeværelse, men samtidig vært lekne, lyttende og inkluderende. Dette viser seg gjennom kommunens tanke om et nytt og bedre sentrum, men hvor løsningen ble til underveis. Lokalsamfunnet fikk gjennom ulike medvirkningsseminarer muligheten til å komme med innspill på behov og forslag til mulige løsninger. Politikerne var tett på, og inviterte både innbyggere, næringsliv, barn og unge, og mulige investorer på ulike seminarer. Gjennom dette arbeidet har kommunen vært eksperimenterende i sin arbeidsmetodikk. Samtidig har kontinuerlige diskusjoner og tilbakemeldinger gjort kommunen i stand til å gjøre nødvendige tilpasninger for å komme opp med en nytenkende løsning som møtte de reelle behovene.

I Borgerbuss-prosjektet ser man derimot andre tendenser, og prosjektet virker å være preget av liten grad av testing, eksperimentering og kontinuerlige tilbakemeldinger. Det var fra første stund planlagt å kjøre en pilotrunde med borgerbussen, slik at det var mulighet for brukere å komme med tilbakemeldinger og skape rom for forbedring. Denne pilotrunden har derimot enda ikke blitt

realisert, og det er flere utfordringer som har bidratt til dette. Først og fremst har prosjektet vært preget av stor grad av tvetydighet. Hvem eier prosjektet, Mobilyze eller kommunen? Hvem tar styringen? Hvem skal betale for tjenesten? Hvordan skal vi få tak i en buss? Hvem skal kjøre bussen? Hva med det juridiske og sikkerhetsmessige ansvaret for bussen? Dette er alle uløste utfordringer rundt borgerbussen som har bidratt til at pilotrunden enda ikke er gjennomført. Det kan på mange måter virke som om prosjektet er blitt “overtenkt”, det er blitt gjort for vanskelig. Dette fordi fokus virker å ha vært på å kjøre pilotrunden på en nærmest ferdigstilt løsning, for deretter å gjøre tilpasninger. Kanskje skulle man heller lånt en buss av idrettslaget for eksempel, og kjørt denne bussen for en liten periode hvor man kunne eksperimentert og testet ulike løsninger, behov, ruter, og lignende. Foruten om samtaler med ulike idrettslag, og en workshop syv måneder etter planlagt prosjektstart er det heller ikke blitt åpnet opp en arena for involvering og medvirkning. Dette har ført til at lokalsamfunnet ikke har hatt særlige muligheter for innvirkning, komme med forslag til mulige løsninger, behov og tilbakemeldinger. Det kan være flere bakenforliggende årsaker som har bidratt til tvetydighet, og som hindrer eksperimentering. Disse kommer til syne gjennom de resterende credosene.

2. UTFORDRE

Gjesdal kommune har startet å tenke nytt omkring nye utfordringer. De ser for seg en annerledes fremtid, med nye problemer som krever nye og innovative løsninger. Gjennom sitt arbeid med Smart City konseptet ser vi at kommunen gjør nettopp det. Her kommer det frem at de er gode på å være spørrende og utforskende. Kanskje kommer dette av prosjektets betydning for kommunen?

Sentrumsutviklingen har vært et prosjekt som har vært svært viktig for kommunen, hvor det har vært avgjørende å komme med en løsning på utviklingen av det nye sentrum. Nettopp fordi prosjektet har vært av så stor betydning for kommunen, har de vist et sterkt eierforhold til prosjektet, med stor grad av tilstedeværelse. Uten en ferdigstilt løsning, har de også hatt motivasjon for å drive med samskapende prosesser. Prosjektets viktighet kan på mange måter tenkes å ha bidratt til at kommunen har tillatt seg å tenke nytt, være lyttende og eksperimenterende gjennom et stort fokus på inkludering og medvirkning av lokalsamfunnet. I

praksis viste dette seg gjennom en rekke ulike seminarer, stand-arbeid, diskusjoner og kontinuerlige tilpasninger.

I Borgerbuss-prosjektet har man derimot ikke lyktes med dette på samme måte. Hovedpoenget med å utfordre, være spørrende og utforskende handler først og fremst om å stille seg spørsmålet; Hva er behovet? Ved å gjøre dette til man identifiserer det faktiske behovet, for så å starte på problemløsningsarbeidet, sikrer en at man adresserer et faktisk behov. Det betyr også at de som opplever behovet må inkluderes tidlig i problemløsningsarbeidet. Dette fordi det er de som opplever behovet som i hovedsak kan si noe om hvorfor dette er et behov, og motivasjonen bak behovet. Som nevnt ovenfor, ser man at Borgerbuss-prosjektet har vært preget av lite inkludering og medvirkning, med lite rom for tilbakemeldinger fra lokalsamfunnet. Man har vært lite lyttende, og det viser seg også å være sprikende tilbakemeldinger rundt Borgerbuss-prosjektet, fordi noen mener det foreligger et behov, andre tvert imot ikke. Det kan altså virke som om vi har et tilfelle av “løsning søker problem”, fremfor at “problem søker løsning” (March & Olsen, 1989, s. 12). Dette spriker fra det som skaper samskapende prosesser. Kan Borgerbuss-prosjektet sin betydning for kommunen ha bidratt til fraværet av deres tilstedeværelse? Borgerbuss-prosjektet virker ikke å være av like stor betydning som Sentrumsutviklingen, verken for kommuneorganisasjonen eller lokalsamfunnet. Kan man da kalle dette for samskaping, uten at disse partene er involvert?

3. VERDSETT INNBYGGERE

Samskapende prosesser skal preges av at man verdsetter innbyggere. Det betyr at man skal sette folks ønsker, utfordringer og behov i sentrum av den kreative prosessen. Det peker utover tradisjonell medvirkning ettersom man skal skape sammen med mennesker, og ikke for dem (Bason, 2010, s. 144). Borgerbuss-prosjektet har i liten grad vært preget av slike prosesser, og man kan diskutere om lokalsamfunnet i det hele tatt er blitt inkludert. Er Borgerbuss-prosjektet samskaping?

Det foreligger flere mulige årsaker til at man ikke har fått til samskapende prosesser i Borgerbuss-prosjektet på lik linje med Sentrumsutviklingen. Dette kan først og fremst knyttes til prosjektets organisering. Kommunen forsøkte å finne en løsning på problemet flyttingen av

idrettsanlegget har ført meg seg, og tok derfor kontakt med Mobilyze. Prosjektet startet med engasjement fra begge parter, for deretter å bli preget av tvetydighet rundt ansvarsfordeling og eierforhold. Kommunen hevder at de gjennom samskaping ønsker å slippe tak på en del av det hovedansvaret de før har hatt, for å gi mer rom for initiativ og driv fra næringsliv, og innbyggere. I dette tilfellet virker det derimot som om de tok dette et steg for langt, hvor drifter av Mobilyze i stor grad ble overlatt til seg selv. Ved at et eksternt firma har fått ansvar for prosjektet, og innbyggerne ikke er blitt inkludert har dette ført til at mange innbyggere ikke føler seg verdsatt, og mange føler seg også litt mistenksomme og skeptiske overfor Mobilyze. Hvem er Mobilyze? Hvorfor har en oppstartsbedrift fra Randaberg fått ansvar for prosjektet? Sammen med kommunens ansvarsfraskrivelse har dette ført til at Mobilyze ikke opplever å ha legitimitet blant lokalbefolkningen. Hvilke muligheter har da Mobilyze for å utfordre og utforske? Det virker som om kommunens legitimitet er av stor betydning for å få til samskapende prosesser. Dette betyr at kommunens tilstedeværelse er viktig for at prosjektet skal virke legitimt overfor næringsliv og lokalsamfunn. I tillegg er drifter av Mobilyze av utenlandsk opprinnelse, slik at det foreligger språkbarrierer. Vedkommende har vanskeligheter for å uttrykke seg, og for å forstå norsk. Det har derfor vært svært utfordrende for Mobilyze å komme i kontakt med innbyggere og næringsliv, dermed også å drive med medvirkning og inkludering.

Som tidligere nevnt virker det som om prosjektet har vært preget av en “løsning søker problem” tilnærming, fremfor problem søker løsning. En slik tilnærming setter på mange måter kjepper i hjulene for at man kan drive samskaping i selve idèfasen, hvor lokalsamfunnet er med på å utvikle selve løsningen. At innbyggere inkluderes tidlig er også en viktig forutsetning for å legge det grunnlaget som trengs for å produsere en bærekraftig løsning som adresserer det reelle behovet. I Borgerbuss-prosjektet ble innbyggere først invitert på en workshop for medvirkning syv måneder etter at pilotrunden egentlig skulle ha startet. Dette illustrerer at innbyggerne ikke har vært inkludert i utviklingen av selve pilotrunden, og at de heller ikke har fått uttrykket sine reelle behov. Workshopen som ble holdt, ble initiert av IRIS som en del av forskningsprosjektet i samarbeid med kommunen. Denne workshopen fikk frem verdifull informasjon om hvilke behov og løsninger deltakerne så i kommunen. Flere av disse skilte seg fra det “opprinnelige” behovet og løsningen som allerede var utviklet av Mobilyze, uten særlig involvering av innbyggere. Om en slik workshop ikke hadde blitt holdt, ville man gjerne ikke fått frem at det var så mange sprikende behov og potensielle løsninger.

Et prosjekt som i utgangspunktet skulle drives av samskapende prosesser, er blitt til en prosess hvor innbyggere og kommunen er lite involvert. Borgerbuss-prosjektet virker å være frikoplest fra kommunen, og frikoplest fra lekfolk som ønsker å bidra. På mange måter viser dette mer til outsourcing enn til samskaping. Dette strider også med Sentrumsutviklingen, hvor kommunen selv var pådriver for prosjektet, tok ansvar og hadde en tydelig rolle. Ledelsen og politikerne var tett på, og inviterte næringsliv, mulige investorer, barn og unge, og innbyggere til rekke ulike seminar. Dette arbeidet var i motsetning til Borgerbuss preget av reelle samskapende prosesser, hvor lokalsamfunnet var aktive medutviklere av sentrum. En outsourcende tilnærming kunne muligens fungert i Borgerbuss-prosjektet, om det ble tildelt noen med bedre forutsetninger for å lykkes. Kanskje hadde for eksempel idrettslaget klart dette bedre, fordi premissene hadde vært annerledes. De har i mye større grad lokal forankring, legitimitet og opplever behovet på nært hold for å nevne noe. Man kan derimot ikke kalle en slik tilnærming for samskaping, uten at kommunen og lokalsamfunnet også spiller en aktiv rolle i et slikt prosjekt.

4. VÆR KONKRET

For å drive samskapende innovasjonsprosesser trekker Bason (2010, s. 144) frem forenkling, visualisering og konkretisering som viktige momenter for å muliggjøre en delt forståelse, samtidig som det gir et godt grunnlag for tverrfaglig samarbeid som er sentralt for samskaping. I tilfellet Borgerbuss-prosjektet, kan man på mange måter hevde at man i dette prosjektet faktisk har vært for konkrete. Dette fordi i motsetning til sentrumsutviklingen, hvor man gikk sammen for å utvikle en løsning, var løsningen i dette prosjektet allerede godt på vei før innbyggere ble “inkludert”. Utover dette anvendte man også i større grad visualisering i Sentrumsutviklingen. Politikere stod blant annet på stand for å komme i kontakt med innbyggere, hvor man brukte post-it lapper slik at innbyggere kunne komme med forslag til ulike planløsninger på sentrum. Dette bidrar ikke bare til å skape engasjement rundt arbeidet, men er også med på å sikre en felles forståelse omkring behovene gjennom konkretisering og visualisering.

Ettersom kommunen har vært ansvarlige for utviklingen av sentrum og det har vært et stort satsingsområde for kommunen, virker det på oss som at de organisatoriske momentene i Sentrumsutviklingen har vært konkrete med tydelige ansvarsområder. Dette har derimot ikke vært tilfellet i Borgerbuss-prosjektet. Først og fremst fordi det har vært tvetydighet rundt hvilken

rolle Mobilyze har, hvilken rolle kommuneorganisasjonen har og hvem som eier prosjektet. Kommunorganisasjonen har fraskrevet seg hovedansvaret for prosjektet, og virker i liten grad å være en pådriver for at dette skal lykkes. En mulig årsak til at dette har skjedd, kan blant annet knyttes til at samskapingskoordinatoren som var ansvarlig for prosjektet i kommunen, ble skiftet ut midt i prosessen. Drifter av Mobilyze og den tidligere koordinatoren hadde opprettet et godt samarbeid og hadde blitt trygge på hverandre. Etter utskiftingen ble det satt inn en ny person fra kommunen, uten særlige forkunnskaper til prosjektet og uten et eierforhold. Vedkommende som overtok hadde i tillegg hovedansvar for andre områder. Dette har ført til et vanskelig samarbeid, hvor Mobilyze følte at man ikke lenger hadde en kontaktperson fra kommuneorganisasjonen å forholde seg til. Ettersom den nye koordinatoren er uten et eierforhold, og har hovedansvar for andre områder, er det også tenkelig at dette har ført til at prosjektet ikke er blitt prioritert på samme måte som tidligere. Kanskje kunne en smidigere overgang mellom de to koordinatorene, med bedre opplæring og kunnskapsoverføring, bidratt til mer aktivitet fra kommunens side i prosjektet. Det virker derimot som at det blir forventet fra kommunen sin side at Mobilyze og innbyggerne skal ta mer ansvar og sette i gang borgerbussen. Mobilyze på sin side forventer mer involvering fra kommunen. Det virker som om ingen av de involverte partene ønsker å påta seg ansvaret for hvorfor Borgerbuss enda ikke er startet. Alle de involverte partene er flinke til å se til den andre for å tildele skyld. Disse uenighetene er gjerne en av hovedgrunnene til at borgerbussen, som skulle startet opp i mai 2017, enda ikke er igangsatt. Det foreligger lite konkret ansvarsinndeling mellom de ulike involverte partene, lite konkrete avgrensede arbeidsoppgaver, og lite konkret forestilling om hvordan Borgerbuss skal fungere i praksis.

5.5 Hva har vi lært?

Sett i lys av ovennevnte viser det seg flere faktorer som påvirker realiseringen av samskaping. I den nåværende fasen av implementeringsprosessen eksisterer det en frikopling mellom prat og praksis i Gjesdal kommune, og det gjenstår enda for samskaping å få styrende virkning på kommunens aktiviteter. Borgerbuss-prosjektet og Sentrumsutviklingen gir oss derimot noen indikasjoner på hvilke kriterier som må være tilstede for at samskaping skal kunne nedfelles i organisatorisk praksis i fremtiden. Av prosjektene har vi lært at prosjektets betydning er avgjørende for å få til samskapende prosesser. For å skape tilstedeværelse og eierforhold til et prosjekt, er det viktig at prosjektet har betydning for noen. Vi har også lært at legitimitet er viktig

for å få til samskaping i praksis. Uten legitimitet hos lokalsamfunnet er det vanskelig å få til et prosjekt drevet av samskaping. For å unngå tvetydighet og stagnering av prosjekter er det også viktig å avklare ansvarsområder, forventninger og roller kontinuerlig underveis i samskapingsprosjekter. Vi har også lært at for å få til samskaping i praksis må man ha en “problem søker løsning” tilnærming, fremfor “løsning søker problem”. Dette vil føre til en kartlegging av reelle behov og utvikling av bærekraftige løsninger sammen med lokalsamfunnet.

6.0 Konklusjon

Samskaping i Gjesdal kommune fremstilles på mange måter som et magisk konsept. Dette gjenspeiles i innbyggere og ansattes opplevelse av samskaping som noe spesielt og særegent for Gjesdal kommune. Ettersom samskaping er en oppskrift “på reise”, vil vi derimot hevde at samskaping ikke er så spesielt og særegent som de selv opplever. Dette fordi internasjonale og nasjonale instanser, sammen med konseptlitteraturen, fremstiller samskaping som et tidsriktig verktøy norske kommuner bør adoptere for å håndtere dagens samfunnsutfordringer. Basert på funnene fra denne studien, ser vi at innbyggere og ansatte opplever en frikopling mellom prat og praksis i den nåværende fasen av implementeringsprosessen. Vil forskjellen mellom prat og praksis ha innvirkning på muligheten til å realisere samskaping i kommunen? Ved å se Sentrumsutviklingen og Borgerbuss-prosjektet opp mot Basons (2010) fire credos for samskaping, gjør ulike aspekter som har innvirkning på realiseringen av samskaping seg synlige. Hva har disse prosjektene lært oss?

6.1 Samskaping som en frikoplet oppskrift “på reise”

Vår undersøkelse viser en felles opplevelse av samskaping som et fenomen som er spesielt og særegent for Gjesdal kommune. Innbyggere og ansatte opplever samskaping som noe eget, og at deres kommune er eksepsjonelle på dette området. Dette kan knyttes opp til kommuneorganisasjonens legitimering av satsingen, hvor det vektlegges at samskaping er noe særegent for Gjesdal kommune. Vi opplever samskaping som enda en organisasjonsoppskrift “på reise”, hvor Gjesdal kommune har valgt å følge en trend ved å implementere det. Ulike sett av instanser og konseptlitteraturen legger føringer for hvilken oppskrift kommunen ser på som en tidsriktig og naturlig løsning, og implementeringen blir slik en del av en større trend. Selv om kommunen har gjort en god jobb med å legitimere og reflektere satsingen internt og eksternt, gjenstår det fremdeles å ha styrende virkninger på kommuneorganisasjonens aktiviteter. Det foreligger med andre ord en frikopling mellom prat og praksis i den nåværende fasen av implementeringen. Vi vil likevel argumentere for at det er mulig for Gjesdal kommune å realisere samskaping i praksis i fremtiden. Dette fordi det virker som om kommunen er i en fase hvor de fremdeles arbeider med å oversette ideen til deres organisasjon. De forsøker å gjøre samskaping til noe eget, noe som er spesielt for dem, og oversettelsesarbeidet er dermed fremdeles i

bevegelse. Må en slik oversettelse avsluttes før samskaping får styrende virkninger på Gjesdal kommune sine aktiviteter?

6.2 De fire credos og realisering av samskaping

Sentrumsutviklingen og Borgerbuss-prosjektet er gode eksempler som illustrerer forskjellen mellom prat og praksis, hvor kommuneorganisasjonen sier en ting, men gjør en annen. Man har sikret en felles forståelse for samskaping som begrep, men hvordan kommunen skal bruke samskaping i praksis gjenstår å bli avklart. Dette ser vi ved at begge disse prosjektene skulle styres av samskapende prosesser, men hvor samskaping kun viser seg i et av dem, nemlig Sentrumsutviklingen. Borgerbuss-prosjektet på sin side minner mer om outsourcing enn samskaping. Det er flere ulikheter mellom de to prosjektene som gjør seg synlige, disse ulikhetene indikerer på mange måter ulike elementer som kan være viktige for realiseringen av samskaping. Hva kan vi da lære av disse prosjektene?

Sentrumsutviklingen har vært et prosjekt av stor betydning for kommunen, dette gjør seg også synlig i deres tydelige rolle og tilstedeværelse. Kommuneorganisasjonen har stått i front, med tydelige ansvarsområder, arbeidsdeling og rolleavklaringer. Gjennom en “problem søker løsning” tilnærming, har man hatt en ide om et nytt sentrum, men hvor denne ideen er blitt utformet underveis. Utformingen av det nye sentrum er blitt preget av stor grad av inkludering og medvirkning fra lokalsamfunnet, innbyggere og næringsliv, hvor man også har anvendt seg av konkretisering og visualisering som verktøy. Lokalsamfunnet ble inkludert tidlig, kommuneorganisasjonen var lyttende til deres tilbakemeldinger og man kan i så måte kalle dem medutviklere i prosjektet. Borgerbuss-prosjektet var i utgangspunktet initiert av kommunen, derimot gir deres ansvarsfraskrivelse indikasjoner på at dette er et prosjekt som ikke har vært av like stor betydning for kommunen. På denne måten mister Borgerbuss-prosjektet et av de kriteriene vi ser som viktige for å lykkes med realisering av samskaping. På mange måter står Borgerbuss frikoplet fra kommunen, og det minner mer om outsourcing enn om samskaping. Det betyr derimot ikke at en slik tilnærming ikke vil kunne fungere. I Borgerbuss-prosjektet derimot, hadde kanskje dette fungert bedre om det ble outsourcet til noen med bedre forutsetninger for å lykkes. Men er egentlig outsourcing forenlig med samskaping?

Borgerbuss-prosjektet har fått sprikende tilbakemeldinger, hvor noen mener det foreligger et behov og andre ikke. Workshopen ble ikke holdt før syv måneder etter at pilotrunden skulle ha blitt gjennomført, og innbyggere har derav ikke fått muligheten til å være medutviklere av denne løsningen. På bakgrunn av dette kan man også argumentere for anvendelsen av en “løsning søker problem” tilnærming, som står i et motsetningsforhold til samskaping. Foruten om denne workshopen ser man heller ingen arena for medvirkning, som på mange måter er kjernen i samskaping. At samskapingsarenaer ikke er blitt opprettet kan på mange måter knyttes til prosjektets organisering, og Mobilyze sin manglende legitimitet. Prosjektet har vært preget av lite konkrete arbeidsområder, rolleavklaringer og lite konkret arbeidsdeling. Kommunen har ikke vært sitt ansvar bevisst, og har hatt lite tilstedeværelse i prosjektet. Utskiftingen av samskapingskoordinatoren virker også å ha forverret situasjonen, fordi Mobilyze da opplevde å ikke lenger ha en kontaktperson i kommunen. Drifter av Mobilyze føler seg overlatt til seg selv, har språkvansker, og ettersom kommunen ikke stiller seg bak, opplever vedkommende også å ikke ha legitimitet blant lokalsamfunnet. Mobilize har derfor hatt vanskeligheter for å drive med medvirkning og inkludering. I tillegg føler innbyggere seg lite verdsatt som følge av at prosjektet er blitt outsourcet, og de ikke er blitt inkludert.

Ulikhetene i samskapingsprosessene avdekker faktorer som kan ha hatt avgjørende betydning for prosjektenes utfall. For det første ser vi en forskjell mellom kommunens rolle og posisjon i de ulike prosjektene. Videre store forskjeller i konkretisering av prosjektenes betydning i kommunen, ansvarsområder og arbeidsdeling. For det andre viser det seg å være forskjell i hvilken tilnærming som har blitt anvendt for å utvikle løsninger, hvor det kommer frem både en “problem søker løsning” og en “løsning søker problem tilnærming”. For det tredje er det store forskjeller på i hvilken grad lokalsamfunnet og næringslivet er blitt inkludert, hvor tidlig dette er blitt gjort og det ble i Borgerbuss-prosjektet ikke opprettet en arena for samskaping og medvirkning. For det fjerde ser vi også andre momenter som mangel på legitimitet, utskifting av ansatte i kommunen, språkvansker, og en tvetydig rolleavklaring og ansvarsdeling mellom kommunen og Mobilyze, som bidragsytere til at man ikke har lyktes med samskaping i Borgerbuss-prosjektet. Vi har derfor lært at disse aspektene er viktige for å realisere samskaping.

6.3 Implikasjoner

Nyere innovasjonsteorier bygger på samskaping og brukerorientering i samfunnsutviklingen, hvor det med et slikt fokus antas at tjenester vil bli bedre og komplekse problemer mindre. Samskaping vil være en måte å skape engasjement på, samtidig som det løser faktiske utfordringer, og ikke bare fungere symptomdempende. Sammen med en ansvarliggjøring og inkludering av innbyggere, nyere metoder og verktøy antas det at samskaping vil kunne utgjøre store forskjeller for samfunnsutviklingen og utviklingen av det nye velferdssystemet. Gjennom denne studien kommer det frem at det foreligger flere kriterium som må være til stede for å realisere samskaping i praksis. Disse viser at kommuner må anvende seg av samskaping i prosjekter som er av betydning for noen, det være seg kommunen, innbyggere eller næringsliv. Kommunen må derimot fortsatt praktisere tilstedeværelse, og være aktive medspillere i slike prosjekter. Dette fordi legitimitet i omgivelsene kan gi fordeler som er verdt å etterstrebe. For å få til reell samskaping må kommuner også praktisere aktiv innbyggerinkludering, med en “problem søker løsning” tilnærming. Dette vil kreve gode kunnskaper om samskaping som verktøy og metode, som i sin tur vil gi gode forutsetninger for å lykkes med samskapende prosesser.

6.4 Videre forskning

Denne oppgaven adresserer samskaping i Gjesdal kommune, men har en overførbarhet til andre norske kommuner i samme kontekst. Hovedfokuset i vår oppgave har vært å svare på hvordan samskaping oppleves som satsingsområde i kommunen. Forslag til videre forskning baserer seg på de funnene vi har gjort underveis i vår undersøkelse, men som vi ikke har hatt tid eller anledning til å undersøke nærmere. Det hadde vært interessant å følge det videre implementeringsarbeidet med samskaping i Gjesdal kommune. Dette for å se om Gjesdal kommune lykkes med implementeringen og om de lykkes i å gå fra prat til praksis. Ettersom denne oppgaven er begrenset i tid og omfang har vi ikke hatt anledning til å følge dette opp selv. Denne oppgaven består derfor mer av antakelser om hvor de befinner seg på det nåværende tidspunkt i implementeringen. Våre funn viser at prosjektets betydning og aktørers legitimitet er viktige forutsetninger for å lykkes med samskapende prosesser. For videre forskning kan det være interessant å se hvordan kommuner går frem for å legitimere ulike samskapingsprosjekter, og om prosjektets betydning har noe å si for hvordan det legitimeres. I tillegg viser våre funn at det er viktig å avklare forventninger, ansvarsområder og roller for samskapingsprosjekter. Det kan dermed også være interessant for videre forskning å se hvordan en slik avklaring blir

utarbeidet mellom privat og offentlig sektor når de skal gå sammen for å løse oppgaver ved hjelp av samskaping.

7.0 Referanser

- Aase, T.H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Bristol: Policy Press.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.
- Bloch, C., Jørgensen, L.L., Norn, M.T., & Vad, T.B. (2009). *Public Sector Innovation Index –A Diagnostic Tool for measuring innovative performance and capability in public sector organizations*. NESTA: Aarhus University. Hentet fra <https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/kcfinder/files/Public%20Sector%20Innovation%20Diagnostic%20Tool.pdf>
- Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 67 (5).
- Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by design. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 381-383.
- Busch, T., & Vanebo, J. (2001). *Modernisering av offentlig sektor: New public management i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P.G., Røvik, K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Commonwealth of Australia. (2009). *Innovation in the public sector: Enabling better performance, driving new directions*. Canberra: The Publications Manager. Hentet fra <https://marklmatthews.files.wordpress.com/2014/02/innovation-in-the-public-sector.pdf>
- Commonwealth of Australia. (2010). *Empowering change: Fostering innovation in the Australian Public Service*. Barton, Australia. Hentet fra https://industry.gov.au/innovation/publicsectorinnovation/Documents/Empowering_Change.pdf
- Conway, S. & Steward, F. (2009). *Managing and Shaping Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Dalby, K. (2005). Omstilling i kommunene med fokus på New public management. *Stiftelsen IMTEC*. Hentet fra www.fagforbundet.no/file.php?id=1209
- Difi. (2018, 20. mars). Viktige element i innovasjonsarbeidet. Hentet fra <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hvordan-jobbe-med-innovasjon/hva-er-innovasjon/viktige-element-i-innovasjonsarbeidet>
- DiMaggio, P.J. og Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociology Review*, 48 (2).
- Ghauri, P.N. & Grønhaug, K. (2010) *Research Methods in Business Studies*. 4. utg. Financial Times Prentice Hall, New York

- Geoff, M. & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. London: Strategy Unit. Hentet fra <http://www.idea-knowledge.gov.uk/aio/1118552>
- Grey, C. (2009). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Organizations*. (2. utg.). London: SAGE Publications Ltd
- Guba, E., & Lincoln, G. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30(4), 233-252.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). *Kommuneproposisjonen 2014*. (Prop. 146 S, 2012-2013). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/5d97adc597544c398955395a51865429/no/pdfs/prp201220130146000dddpdfs.pdf>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2013). *Nye vegar til framtidens velferd: Regjeringa si strategi for innovasjon i kommunesektoren*. (H-2289). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/7eaaf053ab134f75afee194c584acaa2/velferdll.pdf>
- Kommunens sentralforbund. (2017). *Modeller for samskaping og innovasjon*. Hentet fra <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/samskaping/modeller-for-samskaping-og-innovasjon/>
- March, J.G. & Olsen, J.P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2). Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/pdf/2778293.pdf?refreqid=excelsior%3Aff187b07784fb2d687466c2a9e08ada3>
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. London: Strategy Unit, Cabinet Office. (1-40).
- Nærings- og handelsdepartementet. (2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (Meld. St. 7 2008-2009). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>
- Nysveen, H., Thorbjørnsen, H., & P. Pedersen. (2012). Samskaping og innovasjon. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. 3, 26-34.
- OECD. (2015). *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*. OECD Publishing: Paris. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236561-en>
- OECD. (2017). *The Core Skills for Public Sector Innovation* https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf
- Ostrom, E. (1996). Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development. *World Development* 24(6): 1073–87.
- Ottesen, O. (2011). *Ledelse. Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1 (1). Hentet fra https://www.jstor.org/stable/2390840?seq=1#page_scan_tab_contents
- Pestoff, V. (2011). Co-production, New Public Governance and Third Sector Social Services in Europe. *Ciências Sociais Unisinos* 47(1), 15-24.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*. Vol. 18, 5 – 14. DOI: 10.1002/dir.20015
- Pollitt, C., & Hupe, P. (2011). Talking About Government: The role of magic concepts. *Public Management Review*, 13(5), 641-658.
- Ringholm, T., Aarsæther, N., Nygaard, V. & Selle, T. (2009). *Kommunen som samfunnsutvikler* (Norut rapport 8/2009). Hentet fra http://norut.no/sites/default/files/static_files/content/download/4406954/8958352/Norut_rapport_8_2009.pdf
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne Organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Røvik, K.A. (2012). Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring. *Magma*, vol. 15, 0812, s. 49-58. Hentet fra <https://www.magma.no/organisasjonsendring-somorganisasjonsgjoring>
- Scharmer, C. (2009). *Theory U : Leading from the future as it emerges : The social technology of presencing*. San Francisco, Calif: Berret-Koehler.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Berkeley, CA: University of California press).
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Tortzen, A. (2016). *Samskabelse i kommunale rammer – hvordan kan ledelse understøtte samskabelse?*.(Doktoravhandling). Roskilde Universitet, Roskilde.
- Vamstad, J. (2012.) *Co-Production and Service Quality: A New Perspective for the Swedish Welfare State. In New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*. New York: Routledge.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2013). *Co-creation and Co-production in Social Innovation: A Systematic Review and Future Research Agenda*. Hentet fra <http://lipse.org/userfiles/uploads/Co-creation%20and%20Co-production%20in%20Social%20Innovation%20-%20a%20Systematic%20Review%20and%20Research%20Agenda,%20Voorberg,%20Bekkers%20&%20Tummers.pdf>
- Voorberg, W., Bekkers, V. & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17 (9): 1333-1357.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Vi er to studenter ved Universitetet i Stavanger som skriver masteroppgave i Endringsledelse. Avhandlingen handler om hvordan samskaping oppleves i Gjesdal Kommune. I den forbindelse ønsker vi å intervjuere ansatte og innbyggere i kommunen.

- Amalie Brodahl og Ida Alice Høyland

“Samskaping i Gjesdal Kommune”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å undersøke innbyggere og ansattes opplevelser og erfaringer av samskaping i Gjesdal kommune. Ved å få mer innsikt i disse erfaringer håper vi å få mer kunnskap om samskaping som sosialt fenomen, og om dette bidrar til samfunnsutvikling i kommunen. Dette kan bidra til verdifull kunnskap som kan brukes i videre satsningsarbeid i kommunen, samt andre kommuner med relativt like forhold.

For å undersøke overnevnte nærmere ønsker vi å intervjuere innbyggere og ansatte i Gjesdal kommune, da problemstillingen tar utgangspunkt i nettopp deres opplevelser og erfaringer.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet vil gjennomføres våren 2018 med en varighet på ca. en time. Intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker dersom informanten godkjenner dette. Vi vil også ta notater underveis i intervjusituasjonen. Vi kan sammen avtale hvor og når intervjuet finner sted. All informasjon som kommer frem under intervjuet vil være konfidensielt, og lydopptaket kommer til å bli slettet rett etter at vi har skrevet den informasjonen vi trenger. Vi vil ikke innhente sensitive personopplysninger, og alle opplysninger vil anonymiseres innen prosjektslutt 15. juni 2018. Ingen enkeltpersoner vil kunne bli gjenkjent i den endelige masteravhandlingen.

Spørsmålene i undersøkelsen vil i all hovedsak omhandle deres opplevelser og erfaringer med fenomenet samskaping i kommunen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Vi er underlagt taushetsplikt og alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun prosjektgruppen og veileder som vil ha tilgang til opplysningene som kommer frem. Veileder er også

underlagt taushetsplikt. Intervju og personopplysninger vil kodes og oppbevares adskilt slik at det ikke vil være mulig å koble navn til intervju. Data lagres på separate enheter. Om informanten ønsker kan transkribert intervju sendes for sitatgjennomgang og samtykke. Fullstendig avhandling kan også sendes om ønskelig.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ida Alice Høyland:

idahoyland@hotmail.com / 900 80 586.

Veileder for oppgaven: Seniorforsker Kristiane M. Lindland v/ IRIS

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide innbygger

<p>Fase 1: Rammesetting</p>	<p>1) Løs prat (5 minutt) - Uformell prat</p> <hr/> <p>2) Informasjon (5-10 minutt) - Si noe om temaet for samtalen (bakgrunn og formål) - Forklar hva intervjuet skal brukes til, forklar taushetsplikt og anonymitet - Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål - Informer om opptak, sørg for samtykke til eventuelle opptak - Start opptak</p>
<p>Fase 2: Erfaringer</p>	<p>3) Overgangsspørsmål (15 minutt) - Praktisk oppgave: Respondenten bruker 3 minutter på å skrive ned stikkord til hvert spørsmål. 1) Hva tenker du på når du hører ordet samskaping? 2) Har du erfaringer med folk som går sammen for å løse ulike oppgaver i Gjesdal? Hvis ja; kom med eksempler.</p> <p>- Går gjennom stikkordene slik informantene kan utdype dem</p>
<p>Fase 3: Fokusering</p>	<p>4) Nøkkelspørsmål (30-40 minutt) 1) Samskaping som satsningsområde i Gjesdal - Opplever du at kommunen bruker samskaping for å løse oppgaver? - Hvorfor tror du samskaping er en satsning i kommunen?</p>

	<p>- Hvordan tror du denne satsningen oppleves av innbyggerne i Gjesdal?</p> <p>2) utfordringer og muligheter</p> <p>- Hva tror du må til for at samskaping skal fungere og få ting til å skje i kommunen?</p> <p>- Har du troen på at samskaping kan brukes som en måte å løse problemer i kommunen?</p> <p>- Hvilke muligheter gir dette?</p> <p>- Hvilke utfordringer gir dette?</p> <p>3) Omgivelser</p> <p>- Har du hørt eller lest om samskaping ut over Gjesdal?</p> <p>- Både Kommunens Sentralforbund (KS) og andre kommuner som Sola, Sandnes, Time osv. satser på samskaping og Smart City. Tror du dette kan ha en sammenheng med at Gjesdal satser på det samme?</p> <p>- Hvorfor/ hvorfor ikke?</p>
<p>Fase 4: Tilbakeblikk</p>	<p>5) Oppsummering (5-10 minutt)</p> <p>- Oppsummere funn</p> <p>- Har jeg forstått deg riktig</p> <p>- Er det noe du vil legge til?</p>

Vedlegg 3: Intervjuguide ansatt

<p>Fase 1: Rammesetting</p>	<p>1) Løs prat (5 minutt) - Uformell prat</p> <hr/> <p>2) Informasjon (5-10 minutt) - Si noe om temaet for samtalen (bakgrunn og formål) - Forklar hva intervjuet skal brukes til, forklar taushetsplikt og anonymitet - Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål - Informer om eventuelle opptak, sørg for samtykke til eventuelle opptak - Start opptak</p>
<p>Fase 2: Erfaringer</p>	<p>3) Overgangsspørsmål (15 minutt) - Praktisk oppgave: Respondenten bruker 3 minutter på å skrive ned stikkord til hvert spørsmål. 1) Hva tenker du på når du hører ordet samskaping? 2) Hva slags erfaringer har du med samskaping i Gjesdal kommune?</p>
<p>Fase 3: Fokusering</p>	<p>4) Nøkkelspørsmål (30-40 minutt) 1) Samskaping som satsningsområde i Gjesdal - Opplever du at kommunen bruker samskaping for å løse oppgaver? - Hvorfor tror du samskaping er en satsing i kommunen? - Hva er målet og hensikten med samskaping i kommunen?</p>

- Hvordan tror du satsingen oppleves av de ansatte i kommunen?

2) utfordringer og muligheter

- Hva tror du må til for at samskaping skal fungere og få ting til å skje i kommunen?

- Har du troen på at samskaping kan brukes som en måte å løse problemer i kommunen?

- Hvilke muligheter gir dette?

- Hvilke utfordringer gir dette?

3) Verktøy

- Opplever du at samskaping blir brukt for å nå kommunale mål?

- Opplever du at bruken av samskaping fører til mer effektiv måloppnåelse?

- Ser du at samskaping kan komme i konflikt eller støtte opp om den organiseringen kommunen har? (Eks. lean).

3) Omgivelser

- Har du hørt eller lest om samskaping ut over Gjesdal?

- Hvordan opplever du at denne satsningen oppleves av innbyggere, næringsliv og andre kommuner?

- Både Kommunens Sentralforbund (KS) og andre kommuner som Sola, Sandnes, Time osv. satser på

	<p>samskaping og Smart City. Tror du dette kan ha en sammenheng med at Gjesdal satser på det samme?</p> <p>- Hvorfor/ hvorfor ikke?</p>
<p>Fase 4: Tilbakeblikk</p>	<p>5) Oppsummering (5-10 minutt)</p> <p>- Oppsummere funn</p> <p>- Har jeg forstått deg riktig</p> <p>- Er det noe du vil legge til?</p>

Vedlegg 4: Gruppeoppgaver til workshop

Oppgave 1: Borgerbuss-prosjektet

- Hvilket behov skal denne dekke?
- Finnes det flere behov?
- Har ulike grupper ulike behov?
- Hva er målet og hva er del-målene?

Oppgave 2: Borgerbuss:

- Hvordan kan en løsning se ut? Trenger ulike behov ulike løsninger, eller kan en løsning passe for flere?
- Beskriv løsningen kort
- Hvem er passasjerene?
- Hvem kan bidra til løsningen?

Gjennomgang i plenum av mulige borgerbuss-løsninger:

- Hvilke løsninger virker mest realistiske?
- Hvilke er mest ønskelige?
- Hvilke vil vi gå videre med?

Oppgave 3:

- Hvor enkelt kan vi gjøre det?
- Hva skal vi starte opp med?
- Når kan dette starte opp?
- Hva må vi gjøre nå for å bidra til at dette skal skje?

Oppgave 4:

- Hvilke oppgaver i Gjesdal kan løses gjennom samskaping?

Vedlegg 5: Oppsummering av workshop

Dato: 11.01.18

Sted: Veveriet

Oppmøte: 53 deltakere

International Research Institute of Stavanger har sammen med Gjesdal kommune invitert til workshop sammen med borgerne i Gjesdal kommune. Formålet med denne samlingen var å gå sammen med borgerne for å klargjøre hva samskaping kan være for Gjesdal kommune.

Programmet besto av en introduksjon om hva samskaping kan være ved ordfører Frode Fjeldsbø. Samskaping er en form for samarbeid mellom det offentlige, næringslivet, frivillige, borgere og forskere for å løse ulike samfunnsoppgaver. Deretter forklarte samfunnsforsker Kristiane M. Lindland det eksisterende "borgerbussprosjektet". Dette prosjektet handler om en bærekraftig transportløsning løst ved samskaping i Gjesdal kommune. Hoveddelen av programmet besto av grupper som skulle løse ulike oppgaver knyttet til samskaping i kommunen. Samfunnsforsker Lindland sammen med de to masterstudentene Ida Alice Høyland og Amalie Brodahl førte ordet under gruppearbeidet. Disse oppgavene var i all hovedsak knyttet til borgerbussprosjektet. De omhandlet både hvilke behov og løsninger borgerne mener eksisterer og hvordan dette kan løses ved hjelp av samskaping. Engasjementet var stort, og både IRIS og kommunen var overlykkelige over deltakelsen fra de som møtte opp. Sammen skapte vi en god dialog og kom frem til mange gode løsninger på ulike eksisterende behov i kommunen.

Samskaping handler mye om å gå sammen og dra i samme retning. Dette følte vi denne workshopen oppnådde i aller høyeste grad!

- Amalie Brodahl & Ida Alice Høyland